



# แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567

## ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

# สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	
บทที่ 1 สถานภาพทั่วไป	1
บทที่ 2 การดำเนินงานในปัจจุบัน	16
บทที่ 3 การวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร	25
บทที่ 4 แผนปฏิบัติการ	30
บทที่ 5 แผนงาน โครงการสำคัญ (Flagship Project) ปี 2567	38
บทที่ 6 กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ	43
บทที่ 7 แผนการเงิน	63
บทที่ 8 การบริหารจัดการสวนป่าตามมาตรฐาน FSC	67
บทที่ 9 การประเมินผลและทบทวนแผน	92
<b>ภาคผนวก</b>	
งบประมาณรายได้ – รายจ่าย องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ประจำปี 2567	
งบประมาณลงทุน องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ประจำปี 2567	
งบอุดหนุนรัฐบาล ประจำปี 2567	
ผลพิจารณาางบลงทุนของรัฐวิสาหกิจประจำปี 2567	

## บทสรุปผู้บริหาร

### แผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

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

“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

“Create forest plantations for sustainability”

- สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ : การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า

- ความยั่งยืน : แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์ เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้

ขีดความสามารถหลัก ยกกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดี ด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

โดยมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ คือ

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	2566	2567	2568	2569	2570
จำนวนนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ (ปลูก แปรรูป จำหน่าย กระบวนการ เทคโนโลยี ฯลฯ)	ปีฐาน	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน	22	24	26	28	30
จำนวนพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ (ไร่)	460	460	460	460	460

#### 2. พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

2.1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.2 ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน

2.3 พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย

2.4 เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม

2.5 สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน

2.6 บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

### 3. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

#### 3.1 วัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป. : "HAPPYs" ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน

วัฒนธรรม	คำจำกัดความ
H: Harmonization	ทำงานเป็นทีม
A: Accountability	ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
P: People Centric	การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน
P: Positive Thinking	มีทัศนคติเชิงบวก
Y: Young at Heart	กระตือรือร้น
s: Social Contribution	ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน

#### 3.2 ค่านิยมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ : ปลุกคุณธรรม ปลุกคุณภาพ ปั้นคุณค่า ปั้นความยั่งยืน

ค่านิยม	คำจำกัดความ
ปลุกคุณธรรม	มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
ปลุกคุณภาพ	สร้างสรรค์และส่งมอบผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศทุกกระบวนการด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
ปั้นคุณค่า	ยกระดับองค์ความรู้เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สินทรัพย์ความรู้และส่งมอบให้ผูมีส่วนได้ส่วนเสีย
ปั้นความยั่งยืน	แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนววิถีใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง กับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ค่านิยม วัฒนธรรม

# “ปลุก ปลุก ปั้น ปั้น”

# “HAPPYs”

ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน

## ปลุก

### ปลุกคุณธรรม

มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน

## ปลุก

### ปลุกคุณภาพ

สร้างสรรค์และส่งมอบผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศในทุกระบวนการด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน

## ปั้น

### ปั้นคุณค่า

ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สินทรัพย์ความรู้และส่งมอบให้ผูมีส่วนได้ส่วนเสีย

## ปั้น

### ปั้นความยั่งยืน

แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนววิถีใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## H

### Harmonization

ทำงานเป็นทีม

## A

### Accountability

ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

## P

### People Centric

การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน

## P

### Positive Thinking

มีทัศนคติเชิงบวก

## Y

### Young at Heart

กระตือรือร้น

## S

### Social Contribution

ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน

#### 4. ยุทธศาสตร์ขององค์กร

ตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) มาตรา 25 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตามหลักเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด รวมทั้งให้ สคร. รายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จึงได้มีหนังสือ ที่ กค 0819.2/ว.768 ลงวันที่ 5 สิงหาคม 2565 กำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ โดยให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและแผนวิสาหกิจ และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และรัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายพิจารณาให้ความเห็นชอบ ตามลำดับ ก่อนจัดส่งให้ สคร. ภายใน 2 เดือนก่อนเริ่มปีบัญชีของรัฐวิสาหกิจ โดยแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2566 – 2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล และบริหารช่างเลี้ยงของไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

โดยในปี 2566 ที่ผ่านมา ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2566 และแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2566 รวม 8 แผนงาน โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2566 ประกอบด้วย

4.1 กิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกป่าไม้เศรษฐกิจ

4.2 กิจกรรมปลูกหญ้าและไผ่ในพื้นที่สวนป่าเพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์

4.3 กิจกรรมอนุรักษ์พันธุกรรมไม้ดั้งเดิมและหายากในพื้นที่สวนป่า

4.4 โครงการจัดการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์กรรัฐวิสาหกิจ เพื่อการพัฒนาที่

ยั่งยืน (Eco – efficiency)

4.5 กิจกรรมสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้

4.6 กิจกรรมปลูกสร้างสวนป่าและดูแลรักษาสวนป่าอย่างมีประสิทธิภาพ

4.7 โครงการกักเก็บก๊าซเรือนกระจกภาคป่าไม้ในพื้นที่สวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

4.8 กิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มของ อ.อ.ป.

## 5. ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

### 5.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เป้าประสงค์ 1.1 ประชาชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี  
กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

- โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

เป้าประสงค์ที่ 1.2 องค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสู่การให้บริการเชิงรุกกับผู้รับบริการ (ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ชุมชน ผู้ประกอบการ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง) ได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรม

กลยุทธ์ที่ 2 ยกย่ององค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

- โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
- โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

- โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่
- โครงการประเมิน SROI
- โครงการศึกษา SLB

5.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล และบริหารข้างเคียงของไทย

เป้าประสงค์ที่ 2.1 มีการส่งเสริม พื้นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหารข้างเคียงของไทย

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม พื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผล

และบริหารข้างเคียงของไทย

- โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ
- โครงการส่งเสริม พื้นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ
- โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)
- โครงการดูแลและบริหาร ข้างเคียงของไทย

เป้าประสงค์ที่ 2.2 ประชาชนมีความตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

• โครงการจัดการทำระบบบัญชีเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพยากรธรรมชาติ (System of Environmental Economic Accounting: SEEA)

- โครงการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Impact Assessment)
- โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report)
- โครงการดัชนีความยั่งยืนสากล (Dow Jones Sustainability Index) ( กลุ่ม DJSI Emerging Markets) (แผน 20 ปี)

### 5.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

เป้าประสงค์ที่ 3.1 มีการบริหารจัดการป่าเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ

- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยการจัดทำฐานข้อมูลดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) เฉพาะส่วนที่ อ.อ.ป.รับผิดชอบ Climate Change (24%)

เป้าประสงค์ที่ 3.2 มีโอกาสสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต

กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

- โครงการ Carbon Credit Assessment
- โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน

#### 5.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

เป้าประสงค์ที่ 4.1 มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

- โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่
- โครงการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงาน
- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

- โครงการเพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
- โครงการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น (ท่องเที่ยว คชบาล พัฒนาที่ดิน บริการ ฯลฯ)

#### 5.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

เป้าประสงค์ที่ 5.1 องค์กรมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนภารกิจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

- โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)

เป้าประสงค์ที่ 5.2 ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน

กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

- โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ

#### 5.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

เป้าประสงค์ที่ 6.1 ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

- โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

เป้าประสงค์ที่ 6.2 องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูล  
ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน

กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

- โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู้องค์กรดิจิทัล (New normal, Innovation, e - service, Digital Literacy)

เป้าประสงค์ที่ 6.3 ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุง

กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

- โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

เป้าประสงค์ที่ 6.4 บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ เพื่อรองรับภารกิจใน

อนาคต

กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

- โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

- โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

เป้าประสงค์ที่ 6.5 มีองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาสู่นวัตกรรมให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

- โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม





## 6. เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2567

### 6.1 เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนงานงบประมาณรายได้ – รายจ่าย

#### 6.1.1 แผนการผลิตสินค้าที่สำคัญ ประจำปี 2567 ดังนี้

หน่วย : บาท

รายการ	รายได้	รายจ่าย
<b>จากการประกอบธุรกิจ</b>		
ผลผลิตจากสวนป่า		
• ไม้สักปานอก	6,600,000	3,787,460
• ไม้กระยาเลยปานอก	909,000	1,116,720
• ไม้สัก	284,444,000	116,895,944
• ยางพารา (ยางก้อนถ้วย)	4,400,000	4,716,567
ธุรกิจอุตสาหกรรม		
• ไม้แปรรูปสักสวนป่า	81,258,300	59,512,043
• ผลิตภัณฑ์-เครื่องเรือน	52,642,000	46,901,269
• บริการรักษาเนื้อไม้	234,000	48,000
ธุรกิจบริการ		
• การท่องเที่ยว	12,000,000	9,190,515
• การซื้อ - ขายไม้แปรรูป	217,872,000	194,766,700
การดำเนินงานอื่น ๆ		
• ผลพลอยได้สวนป่า	3,766,680	3,871,280
• ค่าเช่า	1,944,720	
• รายได้จากการใช้ประโยชน์ที่ดิน	56,075	
• ค่าธรรมเนียมธนาคาร	11,000	120,000
• ค่าใช้จ่าย CSR		8,103,643
• ค่าใช้จ่าย FSM/FSC	120,000	1,170,000
• ค่าขนส่ง	2,000,000	
• ค่าเบ็ดเตล็ด		
• การรับจ้างบริการอื่น		
• รายได้การดำเนินงานอื่น	4,540,000	1,283,500
• ภาษีซื้อส่วนเฉลี่ยที่ขอคืนไม่ได้		10,000
ค่าใช้จ่ายในการขาย	-	28,774,364
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	116,392,770
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>672,797,775</b>	<b>596,660,775</b>
<b>กำไร (ขาดทุน)สุทธิ</b>	<b>67,137,000</b>	

## 6.1.2 ประมาณการทางการเงิน

### 6.1.2.1 เปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนปี 2563 – 2567

หน่วย:ล้านบาท

รายการ	2563	2564	2565	2566	2567*
รายได้รวม	605.75	546.11	569.44	554.52	672.80
รายจ่ายรวม	547.45	469.15	532.70	444.40	596.66
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	58.30	76.96	36.74	110.12	76.14
EBITDA	78.64	97.44	46.82	112.04	86.88
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	43.41	69.74	14.68	-17.86	29.67

\*แผนงาน

### 6.1.2.2 สถานะทางการเงิน ระหว่างปี 2563 – 2567

หน่วย:ล้านบาท

รายการ	2563	2564	2565	2566*
ทรัพย์สิน	1,661.45	1,700.02	1,718.90	1,809.78
หนี้สิน				
- หนี้สินหมุนเวียน	26.27	21.81	26.76	11.47
- หนี้สินไม่หมุนเวียน	1,576.88	1,601.25	1,655.40	1,688.18
ส่วนทุน	58.30	76.96	36.74	110.13
	*ประมาณการ		ข้อมูลจากงานบัญชี ออป.เหนือบน	

6.1.2.3 งบประมาณรายได้ – รายจ่าย ประจำปี 2567

รายการ	ปี 2567				
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4	รวมทั้งสิ้น
<b>1. รายได้</b>					
1.1 รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	165,658,575.00	165,658,575.00	164,521,075.00	164,521,075.00	660,359,300.00
1.2 รายได้จากกิจการดำเนินงานอื่นๆ	2,662,744.77	2,606,670.00	2,606,670.00	2,606,670.00	10,482,754.77
<b>รวม</b>	<b>168,321,319.77</b>	<b>168,265,245.00</b>	<b>167,127,745.00</b>	<b>167,127,745.00</b>	<b>670,842,054.77</b>
<b>2. รายจ่าย</b>					
2.1 ต้นทุนของสินค้าที่ขายและบริการ	109,478,364.40	109,478,364.40	108,989,244.40	108,989,244.40	436,935,217.59
2.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย	7,199,782.25	7,207,327.25	7,159,927.25	7,207,327.25	28,774,364.00
2.3 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	29,235,381.82	29,481,821.82	28,213,941.82	29,461,624.87	116,392,770.31
2.4 ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานอื่นๆ	1,533,695.00	1,733,695.00	1,533,695.00	1,533,695.00	6,334,780.00
<b>รวม</b>	<b>147,447,223.46</b>	<b>147,901,208.46</b>	<b>145,896,808.46</b>	<b>147,191,891.51</b>	<b>588,437,131.90</b>
<b>3. กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน</b>	<b>20,874,096.31</b>	<b>20,364,036.54</b>	<b>21,230,936.54</b>	<b>19,935,853.49</b>	<b>82,404,922.87</b>
<b>4. รายได้ - รายจ่ายอื่น</b>					
4.1 รายได้อื่น	488,930.00	488,930.00	488,930.00	488,930.00	1,955,720.00
4.2 รายจ่าย csr	2,020,285.71	2,027,785.71	2,027,785.71	2,027,785.71	8,103,642.86
4.3 รายจ่ายอื่น	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	120,000.00
<b>5. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>19,312,740.59</b>	<b>18,795,180.82</b>	<b>19,662,080.82</b>	<b>18,366,997.77</b>	<b>76,137,000.01</b>
6. ยอดรวมค่าเสื่อมราคา ที่รวมอยู่ในข้อ 2 , 4.2 และ 4.3	2,692,866.00	2,692,866.00	2,676,922.00	2,676,922.00	10,739,576.00
<b>7. รายได้รวม</b>	<b>168,810,249.77</b>	<b>168,754,175.00</b>	<b>167,616,675.00</b>	<b>167,616,675.00</b>	<b>672,797,774.77</b>
<b>8. รายจ่ายรวม</b>	<b>149,497,509.18</b>	<b>149,958,994.18</b>	<b>147,954,594.18</b>	<b>149,249,677.23</b>	<b>596,660,774.76</b>

## 6.2 เป้าหมายแผนดำเนินงานด้านการลงทุน

### 6.2.1 การลงทุนปลูกสร้างสวนป่า

หน่วย : บาท

รายการ	จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	จำนวนเงิน (บาท)
1. ที่ดิน	-	-
2. สิ่งก่อสร้าง	-	-
2.1 สร้างใหม่	-	7,858,900
3. เครื่องจักรอุปกรณ์	-	-
3.1 เครื่องจักรอุปกรณ์	-	6,120,700
3.2 เครื่องใช้สำนักงาน	-	-
3.3 ยานพาหนะ	-	51,400
รวมเงินลงทุนในทรัพย์สิน	-	14,031,000
4.1 ดูแลสวนป่าแปลงเก่า		
(1) ไม้สัก	274,078	45,479,000
(2) ไม้ยางพารา	125	81,000
(3) ไม้ยูคาลิปตัส	1,554	389,000
(4) ไม้อื่น ๆ	23,334	3,610,000
4.2 ปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก (รอบตัดพื้นที่ 2)	5,047	23,063,000
4.3 รั้วปลูกใหม่		
(1) ไม้สัก	100	457,000
(4) ไม้อื่น ๆ	50	335,000
4.5 ค่าใช้จ่ายอำนวยความสะดวก	-	26,941,000
รวมงบทำการ	-	100,355,000
รวมทั้งสิ้น	-	114,386,000

### 6.3 เป้าหมายแผนดำเนินงานด้านงบประมาณอุดหนุนรัฐบาล

หน่วย : บาท

แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	
ของ หน่วยงานในสังกัด องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน	
แผนงาน / ผลผลิต / โครงการ / กิจกรรม	วงเงิน งบประมาณ
แผนงานที่ 2 : แผนงานยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน อนุรักษ์ ป่าฟื้นฟู และป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ	
ผลผลิตที่ 2 : พื้นที่ป่าเพื่อการอนุรักษ์	
กิจกรรมที่ 1 : ปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร	
การดำเนินงาน :	
1. การปลูกขยายแปลงใหม่ ปี 2567 พื้นที่ 600 ไร่	2,340,000.00
2. การบำรุงรักษาสวนป่าแปลงเก่า พื้นที่ 10,680 ไร่	8,222,400.00
กิจกรรมที่ 2 : ปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์ จำนวน 300 ไร่	
การดำเนินงาน :	
1. การปลูกขยายแปลงใหม่ ปี 2567 พื้นที่ 300 ไร่	1,170,000.00
2. การบำรุงรักษาสวนป่าแปลงเก่า พื้นที่ 600 ไร่	612,000.00
กิจกรรมที่ 3 : อนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า จำนวน 95 ไร่	
การดำเนินงาน :	
1.การบำรุงรักษาและอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า (แปลงปี 2562) พื้นที่ 55 ไร่	56,100.00
2. การบำรุงรักษาและอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า (แปลงปี 2560) พื้นที่ 40 ไร่	50,000.00
โครงการที่ 1 : โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	
กิจกรรมที่ 1 : ส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	
1. ส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ ปีที่ 1 ( 460 ไร่ )	
2. การบำรุงรักษาส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ ปีที่ 2 ( 460 ไร่ )	469,200.00
กิจกรรมที่ 2 : จัดทำแปลงสาธิตการปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	
การดำเนินงาน :	
1. จัดทำแปลงสาธิตการปลูกไม้เศรษฐกิจ ปีที่ 1 ( 200 ไร่ )	
2. การบำรุงรักษาแปลงสาธิตการปลูกไม้เศรษฐกิจ ปีที่ 5 ( 200 ไร่ )	96,000.00
รวมทั้งสิ้น	12,909,600.00

## 7. SWOT

จุดแข็ง S	จุดอ่อน W
<p>S1 เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบอุตสาหกรรมไม้อันดับหนึ่งของประเทศ</p> <p>S2 มีพื้นที่กรรมสิทธิ์รองรับการใช้ประโยชน์ในอนาคต</p> <p>S3 มีการจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐาน</p> <p>S4 บริการจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร</p> <p>S5 มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ</p> <p>S6 มีความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงในประเทศไทย</p>	<p>W1 ขาดแผนงานการบูรณาการใช้พื้นที่ที่ได้รับมอบให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>W2 กระบวนการทำงานยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรมจากการทำการผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>W3 ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม หลากหลายกับความต้องการตลาด</p> <p>W4 ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์บริบทของสังคม</p> <p>W5 ต้นทุนผลิตภัณฑ์สูงมีผลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์</p> <p>W6 ขาดการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ</p>
โอกาส O	อุปสรรค T
<p>O1 ตลาดต่างประเทศมีความต้องการไม้ซุง และไม้แปรรูป ที่มีมาตรฐานสากล FSC</p> <p>O2 แนวนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม BCG, Carbon credit, ไม้ชีวมวล/พลังงานชีวมวล</p> <p>O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการร่วมมือกับชุมชน ประชาชนในการปลูก</p>	<p>T1 ขาดการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านป่าไม้ที่ถูกต้องแก่สังคม</p> <p>T2 กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.</p> <p>T3 เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน</p>

การวิเคราะห์ห้องค์กร SBSC SWOT Matrix

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
ความยั่งยืน	S2 มีพื้นที่กรรมสิทธิ์รองรับการใช้ประโยชน์ในอนาคต	W1 ขาดแผนงานการบูรณาการใช้พื้นที่ที่ได้รับมอบให้เกิดประโยชน์สูงสุด	O2 แนวนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม BCG, Carbon credit, ไม้ซิวมวล/พลังงานชีวมวล	T1 ขาดการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านป่าไม้ที่ถูกต้องแก่สังคม
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S1 เป็น ผู้ผลิต วัตถุดิบอุตสาหกรรมไม้อันดับหนึ่งของประเทศ		O3 รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการร่วมมือกับชุมชน ประชาชนในการปลูก	T2 กฎหมายที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ อ.อ.ป.
กระบวนการภายใน	S3 มีการจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐาน S4 บริการจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร	W2 กระบวนการทำงานยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรมจากการทำงานการผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม้ หัน เทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลง W3 ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมหลากหลายกับความต้องการตลาด W5 ต้นทุนผลิตภัณฑ์สูงมีผลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์	O1 ตลาดต่างประเทศมีความต้องการไม้สูง และไม้แปรรูปที่มีมาตรฐานสากล FSC	T3 เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน
การเรียนรู้และพัฒนา	S5 มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ S6 มีความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และ บริบาล ช้างเลี้ยงในประเทศไทย	W4 ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์บริบทของสังคม W6 ขาดการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ		



## 8. การบริหารจัดการ

### 8.1 การปลูกสร้างสวนป่า

1. พัฒนาพื้นที่สวนป่าไม้เศรษฐกิจในพื้นที่สวนป่าของ ออป.เหนือบน  
2. มาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน – ระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (FSC-CoC) ได้แก่ โรงเลื่อยแม่เกาะ และโรงเลื่อยร่องกวาง และระบบการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนตามมาตรฐาน FSC ในปี 2566 สวนป่าในสังกัด ออป.เหนือบน ได้เข้าระบบการจัดการสวนป่าตามมาตรฐาน FSC จำนวน 53 สวนป่า ได้แก่

2.1. ออป.เขตเชียงใหม่ 20 สวนป่า ได้แก่ โครงการปลูกสร้างสวนป่าสะเมิง , โครงการป่าแม่ลี้ , สวนป่าโครงการแม่หาด , สวนป่าเชียงดาว , สวนป่าไชยปราการ , สวนป่าดอยบ่อหลวง , สวนป่าบ้านวงษา , สวนป่าบ้านหลวง , สวนป่าปางไม้แดง , สวนป่าแม่แจ่ม , สวนป่าแม่ใจ - แม่อาขย , สวนป่าแม่ตื่น - แม่แหนด , สวนป่าแม่ลี้ , สวนป่าแม่หลักหมื่น , สวนป่าแม่หอพระ , สวนป่าแม่หาด - แม่ก่อ , สวนป่าแม่อุ้มลอง , สวนป่าแม่อุคอ , สวนป่าสาละวิน , สวนป่าหลวงสันกำแพง

2.2. ออป.เขตลำปาง 15 สวนป่า ได้แก่ สวนป่าทุ่งเกวียน , สวนป่าแม่จาง , สวนป่าแม่ตำ , สวนป่าแม่ตุ๋ย , สวนป่าแม่ทรายคำ , สวนป่าแม่ทาน , สวนป่าแม่พริก - แม่สะเลียม , สวนป่าแม่มาย , สวนป่าแม่เกาะ , สวนป่าแม่ยาว - แม่ซ้าย , สวนป่าแม่วะ , สวนป่าแม่สุก , สวนป่าเวียงมอก , สวนป่าหน่วยจัดการป่าไม้ที่ ชร .21 , สวนป่าหน่วยจัดการป่าไม้ที่ ชร . 14

2.3. ออป.เขตแพร่ 18 สวนป่า ได้แก่ โครงการป่าแม่ยมตะวันตก , โครงการป่าแม่ปาน , โครงการป่าแม่แย้ - แม่สาบ , สวนป่าขุนแม่คำมี , สวนป่าเด่นชัย , สวนป่านครน่าน , สวนป่านาพูน , สวนป่าน้ำปัว - น้ำปาง , สวนป่าแม่ก้อน - แม่สาย , สวนป่าแม่คำปอง - แม่สาย , สวนป่าแม่แคม - แม่สอง , สวนป่าแม่มาน , สวนป่าแม่ยม - แม่แปง , สวนป่าแม่สรอย , สวนป่าแม่สิน - แม่สูง , สวนป่าแม่แฮด , สวนป่าโรงเรียนป่าไม้ , สวนป่าวังชิ้น

### 8.2 การจัดจำหน่ายไม้จากสวนป่า

1. ไม้สักสวนป่า ไม้ป่านอกโครงการ และไม้ของกลาง ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การจัดจำหน่ายไม้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ลงวันที่ 1 มกราคม 2556 และหลักเกณฑ์การจัดจำหน่ายไม้สักสวนป่าล่วงหน้าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2563

2. ไม้แปรรูป ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การจัดจำหน่ายไม้สักสวนป่าแปรรูปองค์การ-อุตสาหกรรม ป่าไม้ พ.ศ. 2565 ลงวันที่ 1 สิงหาคม 2565

3. ผลิตภัณฑ์ไม้และค่าบริการด้านอุตสาหกรรมไม้ ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การกำหนดราคาสินค้าผลิตภัณฑ์และค่าบริการด้านอุตสาหกรรมไม้ พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2560

### 8.3 งานท่องเที่ยวสวนป่า

1. ส่งเสริมและพัฒนางานด้านการท่องเที่ยวในพื้นที่สวนป่า ได้แก่ สวนป่าดอยบ่อหลวง สวนป่าแม่แจ่ม และสวนป่าบ้านวัดจันทร์ (จังหวัดเชียงใหม่)

2. สำรวจความต้องการและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่เข้ารับบริการ

3. ยกระดับการพัฒนาคุณภาพสถานที่พัก การบริการ เพื่อเป็นจุดขายให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และสามารถแข่งขันได้ในตลาดการท่องเที่ยว

4. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุก/ส่งเสริมการตลาดเก่าและใหม่

- ร่วมงาน ROAD SHOW/ หน่วยงานด้านการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน

- จัดทำ Promotion เพื่อจูงใจการใช้บริการท่องเที่ยว
- พัฒนาแฟนเพจ/เว็บไซต์

5. การจัดทำโครงการต่างๆที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว เช่น ปรับปรุงลานกางเต็นท์ โครงการรถบ้าน เพื่อสร้างรายได้ให้กับการท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น

#### 8.4 การบริหารบุคลากร

1. การจัดวางตำแหน่งบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ

2. ส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับการศึกษา ฝึกอบรมเพิ่มเติมให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเป็นไปตามสมรรถนะสายงาน

3. การประเมินบุคลากรเป็นไปตามคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2563

### **9. การดำเนินงานตามระบบประเมินผล**

9.1 การทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานระหว่าง อ.อ.ป. กับ ออป.เหนือบน และทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานระหว่าง ออป.เหนือบน กับ ออป.เขต/ส่วนงาน ในสังกัด โดยมีเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญตามกรอบงบประมาณ ประจำปี 2567 ของแต่ละ ออป.เขต/ส่วนงาน โดยมีการติดตามประเมินผล รายงานผลการปฏิบัติงานระหว่าง อ.อ.ป. กับ ออป.เหนือบน ประจำทุกเดือน และนำเข้าที่ประชุมประจำเดือนเพื่อติดตามอย่างใกล้ชิด

9.2 การประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามระบบ EVM โดยมีการคำนวณค่า EP และวิเคราะห์ค่ารายงาน EP ทุกไตรมาส ให้แก่ อ.อ.ป. และดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2567 (Strategic Improvement Plan : SIP)

### **10. กิจกรรมด้านบริการสังคม**

- ส่งเสริมเกษตรกรในชุมชนท้องถิ่นปลูกไม้เศรษฐกิจ
- การพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนท้องถิ่นรอบเขตสวนป่า/สมาชิกหมู่บ้านป่าไม้ สนับสนุนการสร้างงาน สร้างรายได้ โดยใช้สวนป่าเป็นฐานในการดำเนินงาน
- สนับสนุนการจัดการสวนป่าตามแนวทางการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน

### **11. ความเสี่ยง**

- ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2567 ขององค์การ-อุตสาหกรรมป่าไม้

## 12. ประมาณการด้านการลงทุน

หน่วย : บาท

รายการ	งบลงทุนที่ได้รับ
1. การปลูกสร้างสวนป่าปลูก/บำรุง	100,355,000
2. งบทรัพย์สินสวนป่า	14,031,000
รวมทั้งสิ้น	114,386,000

## 13. แหล่งเงินทุน รายได้จากการดำเนินงานประจำปี 2567

### 14. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

14.1 สวนป่าของ ออป.เหนือบน เป็นสวนป่าที่มีการบริหารจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน เป็นต้นแบบของสวนป่าในหน่วยงาน อ.อ.ป.

14.2 สวนป่าเป็นแหล่งอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

14.3 สวนป่าเป็นแหล่งส่งเสริม และพัฒนาสังคมในท้องถิ่น เป็นฐานการดำเนินงานตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

14.4 สวนป่าช่วยสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน

14.5 การลงทุนในสวนป่ามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลตามแผนและเป้าหมายที่ได้วางไว้

14.6 สามารถสร้างรายได้ และผลกำไรอย่างต่อเนื่อง

## 1

## สถานภาพทั่วไป

## สถานการณ์ปัจจุบัน

## 1.ความเป็นมา

เมื่อปี พ.ศ. 2476 รัฐบาลได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงเศรษฐการพุทธศักราช 2476 ได้กำหนดให้จัดตั้ง **กองทำไม้** ขึ้นเป็นราชการส่วนกลาง สังกัดกรมป่าไม้ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการทำไม้สักของรัฐบาล มีหลวงประเสริฐวานศาตร์ เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง "ผู้ดูแลการทำไม้ของรัฐบาล" เป็นคนแรกประจำอยู่ ณ ที่ลำปาง

1.1 ต่อมาในปี พ.ศ.2482 บริษัทบอร์เนียว จำกัด และบริษัทหลุยส์ ดี เลียว โนเวนส์ ซึ่งเป็นผู้รับสัมปทานป่าไม้ สัญญาอายุสัมปทานได้สิ้นสุดลง กรมป่าไม้จึงตกลงซื้อที่ดิน ที่ทำการและอาคารต่าง ๆ ของทั้งสองบริษัท ซึ่งตั้งอยู่ถนนท่ามะโอ ตำบลเวียงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นที่ทำการของผู้ดูแลป่าไม้

1.2 พ.ศ.2485 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการกรมป่าไม้ซึ่งสังกัดกระทรวงเกษตรธิการ พุทธศักราช 2485 กำหนดให้ตั้ง "กองทำไม้" ขึ้นเป็นราชการบริหารส่วนกลางของกรมป่าไม้ ซึ่งมีแผนกที่ขึ้นตรง 2 แผนก คือ

- แผนกทำไม้ ที่ทำการอยู่ที่ลำปาง
- แผนกขายไม้ ที่ทำการอยู่ที่กรุงเทพฯ

สมัยนั้นการทำไม้สักของรัฐบาลได้ขยายกว้างขวางขึ้น ได้รับป่าไม้สักเพิ่มขึ้นหลายป่า และเนื่องจากกองทำไม้เป็นหน่วยราชการสังกัดกรมป่าไม้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการทำไม้จึงต้องใช้จ่ายภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคในด้านการเงินที่ล่าช้า และไม่มีความสะดวกตัวเท่าที่ควร

1.3 ในปี พ.ศ. 2490 รัฐบาลได้พิจารณาเห็นว่า ประเทศไทยจำเป็นต้องขอใช้ค่าเสียหายให้แก่ฝ่ายพันธมิตรเป็นเงินจำนวนมาก นอกจากนี้จะต้องจ่ายเงินในการบูรณะประเทศบ้านเมือง ซึ่งได้รับความเสียหายจากภัยสงคราม รัฐบาลจึงได้ตกลงใจที่จะทำป่าไม้สักเสียเอง เมื่อทำไม้สักมากขึ้นจะมอบให้กรมป่าไม้เป็นผู้ทำไม้เองเช่นแต่ก่อน จะเป็นการไม่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากกรมป่าไม้มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และอีกประการหนึ่งการทำการค้าแบบราชการมีพิธีรีตองมาก จึงเป็นการยากที่จะแข่งขันกับบริษัทชาวต่างประเทศ ดังนั้น รัฐบาลจึงให้ยุบ "กองทำไม้" ในสังกัดกรมป่าไม้ แล้วจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ขึ้นมาแทน โดยให้รับโอนกิจการของกองทำไม้ทั้งหมดมาดำเนินการ รวมทั้งทรัพย์สินต่าง ๆ อีกบางส่วน

1.4 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จัดตั้งขึ้นโดยมติคณะรัฐมนตรี ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2490 เป็นต้นมา เมื่อก่อตั้ง อ.อ.ป. ขึ้นแล้วก็มีความจำเป็นที่จะต้องแยกส่วนงานให้เป็นสัดส่วน เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน อ.อ.ป. จึงได้จัดตั้ง "แผนกไม้สัก" ขึ้นที่จังหวัดลำปาง (อ.อ.ป. ปัจจุบัน) เพื่อควบคุมรับผิดชอบการทำไม้สักของรัฐบาลในภาคเหนือ ทั้งนี้ แผนกไม้สักมีผู้จัดการคนแรก คือ หลวงวิบูลย์ ธรรมบุตร ในขณะนั้นผู้บังคับบัญชาของแผนกไม้สัก คือ ฝ่ายทำไม้ โดยมีคุณหลวงชำนาญกิจ เป็นผู้อำนวยการฝ่ายคนแรก ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการใหญ่ อ.อ.ป. กรุงเทพฯ

1.5 แผนกไม้สักได้กำหนดให้ตั้งอยู่ที่บ้านท่ามะโอ ตำบลเวียงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยใช้สถานที่และอาคารซึ่งเป็นของกองทำไม้เดิมเป็นที่ทำการของแผนกไม้สัก ทั้งนี้ เนื่องจากจังหวัดลำปางเป็นศูนย์กลางการทำไม้สักของประเทศไทย และเป็นศูนย์กลางของการคมนาคมของภาคเหนือ

1.6 ในปี พ.ศ. 2499 มีการเปลี่ยนแปลงฐานะของ อ.อ.ป. โดยมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 ให้ อ.อ.ป. เป็นนิติบุคคลอยู่ในสังกัดกระทรวงเกษตร

1.7 ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 19 เมษายน พ.ศ.2503 เกี่ยวกับนโยบายการทำไม้มีข้อความโดยย่อว่า "ไม้สักและไม้อย่างเป็นทรัพยากรอันมีค่าของชาติ ควรที่จะจัดการทำไม้ทั้งสองอย่างนี้ให้เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติมากที่สุด" จึงมอบให้ อ.อ.ป. เป็นผู้ทำไม้ออกแต่ผู้เดียว ซึ่งเป็นการสะดวกในการควบคุมและปราบปรามผู้ลักลอบตัดไม้ทำลายป่า และยังทำให้รัฐบาลสามารถควบคุมราคาไม้ในตลาดให้อยู่ในระดับเหมาะสมและควบคุมการทำไม้ออกแต่ละปีได้ตามความต้องการของรัฐบาล และเพื่อให้งานของ อ.อ.ป. ได้ผลตามความมุ่งหวังของรัฐบาล อ.อ.ป. กรุงเทพฯ จึงได้ออกคำสั่งที่ 151/2503 ลงวันที่ 14 ธันวาคม 2503 ให้ปรับปรุงงานของแผนกไม้สัก จังหวัดลำปาง ให้ทันสมัยยิ่งขึ้น เรียกว่าระบบสาขา โดยแบ่งแยกออกเป็น 5 สาขา คือ

- สาขาเชียงใหม่
- สาขาตาก
- สาขาลำปาง
- สาขาแพร่
- สาขาพิษณุโลก

1.8 ในปี พ.ศ. 2504 แผนกไม้สักได้ย้ายที่ทำการซึ่งเดิมอยู่ริมฝั่งแม่น้ำวังมณฑลนป่าไม้ ตรงข้ามกับป่าไม้เขตลำปาง ไปอยู่ที่ถนนท่ามะโอ หน้าวัดประตูต้นผึ้ง ซึ่งก่อสร้างสำนักงานใหม่เป็นตึกชั้นเดียว เหตุที่ต้องสร้างสำนักงานใหญ่เนื่องจากสำนักงานเก่าเป็นอาคารไม้เก่าแก่ทรุดโทรมมาก และต่อมาในปี พ.ศ.2510 ฝ่ายทำไม้ภาคเหนือได้ก่อสร้างตึก 2 ชั้นเพิ่มเติมอีก 1 หลัง โดยก่อสร้างติดกับด้านหลังตึกที่ทำการชั้นเดียวหลังเดิม ด้วยเงินงบประมาณ 2,000,000.- บาท (สองล้านบาทถ้วน)

1.9 ในปี พ.ศ. 2507 อ.อ.ป. ได้มีคำสั่งที่ 19/2507 ลงวันที่ 12 มีนาคม 2507 ปรับปรุงงานทำไม้และล่องแพไม้ เป็นแผนกไม้สักเพิ่มขึ้นอีก 1 สาขา คือ สาขานครสวรรค์ รวมเป็น 6 สาขา โดยมีอาณาเขตควบคุมของแผนกไม้สัก โดยถือเอาจังหวัดที่มีไม้สักในขณะนั้น รวมทั้งสิ้น 16 จังหวัด คือ จังหวัดอุทัยธานี , ชัยนาท , นครสวรรค์ , กำแพงเพชร , พิจิตร , เพชรบูรณ์ , สุโขทัย , ตาก , พิษณุโลก , อุตรดิตถ์ , แพร่ , น่าน , เชียงราย , ลำพูน , เชียงใหม่ และแม่ฮ่องสอน

1.10 เนื่องจากแผนกไม้สักเป็นส่วนที่สืบเนื่องมาจากราชการของรัฐส่วนหนึ่ง จึงถือว่าแผนกไม้สักเป็นราชการส่วนหนึ่งของรัฐ แต่ในขณะนั้นแผนกไม้สักเป็นรัฐวิสาหกิจของรัฐ และได้เปลี่ยนแปลงชื่อไปตามเหตุการณ์และภาวะการณ์ของบ้านเมือง ดังนี้

1.10.1 เมื่อปี พ.ศ. 2490 เป็นปีที่รัฐบาลจัดตั้ง อ.อ.ป. ส่วนงานของแผนกไม้สักที่ลำปางเรียกว่าแผนกไม้สัก มีผู้บริหารงาน เรียกว่า ผู้จัดการแผนกไม้สัก

1.10.2 ในปี พ.ศ. 2509 โดยอนุมัติของคณะกรรมการ อ.อ.ป. ให้แบ่งส่วนราชการใหม่ โดยให้เรียกชื่อว่ากองทำไม้ภาคเหนือ แทนแผนกไม้สักเดิม และมีผู้บริหารเรียกว่า "ผู้อำนวยการกอง กองทำไม้ภาคเหนือ"

1.10.3 ในปี พ.ศ. 2519 โดยมติคณะกรรมการ อ.อ.ป. ให้แบ่งส่วนราชการใหม่ โดยให้เรียกชื่อว่า "ฝ่ายทำไม้ภาคเหนือ" แทน "กองทำไม้" ภาคเหนือเดิม และมีผู้บังคับบัญชา คือ "หัวหน้าฝ่ายทำไม้ภาคเหนือ"

1.10.4 ในปี พ.ศ. 2534 โดยมติคณะกรรมการ อ.อ.ป. ให้แบ่งส่วนราชการใหม่ โดยให้เรียกชื่อว่า "ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ" แทนฝ่ายทำไม้ภาคเหนือเดิม และมีผู้บังคับบัญชาคือ "หัวหน้าฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ"

1.10.5 ในปี พ.ศ. 2545 โดยมติคณะกรรมการ อ.อ.ป. ให้ปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบและกรอบอัตรากำลังส่วนงานของ อ.อ.ป. โดยให้เรียกชื่อว่า สำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าภาคเหนือ แทน ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้เดิม และมีผู้บังคับบัญชา คือ "ผู้อำนวยการสำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าภาคเหนือ"

1.10.6 ในปี พ.ศ. 2549 โดยมติคณะกรรมการ อ.อ.ป. ได้ปรับบทบาทการดำเนินงานของ อ.อ.ป. โดยเพิ่มการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้มากขึ้น จึงได้เปลี่ยนชื่อจาก "สำนักงานอนุรักษ์และพัฒนาสวนป่าภาคเหนือ" เป็น "สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือบน" และมีผู้บังคับบัญชาคือ "ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือ" ปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อ "สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือ" มาเป็น "องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน" และมีผู้บังคับบัญชา คือ "ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน"

## 2. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

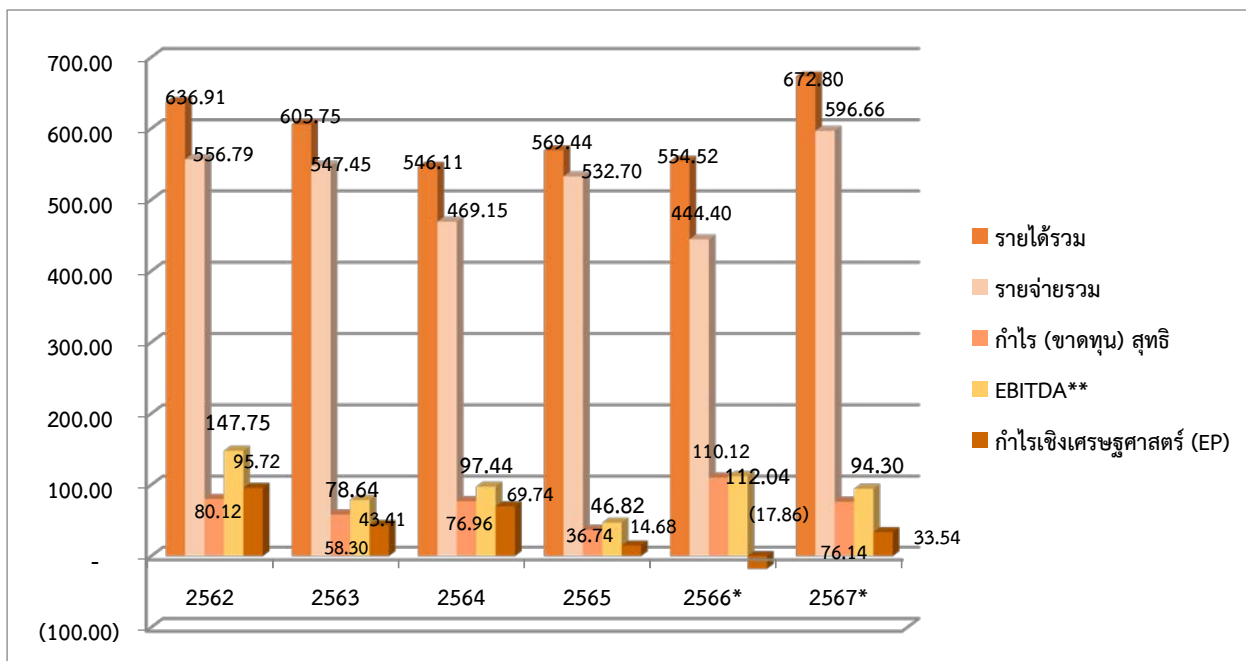
รายได้จากการดำเนินธุรกิจของ ออ.ป.เหนือบน คือธุรกิจป่าไม้ ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้แปรรูปและครุภัณฑ์-ผลิตภัณฑ์ ธุรกิจบริการท่องเที่ยว และรายได้จากการซื้อขายไม้แปรรูป

### \*ผลการดำเนินงาน

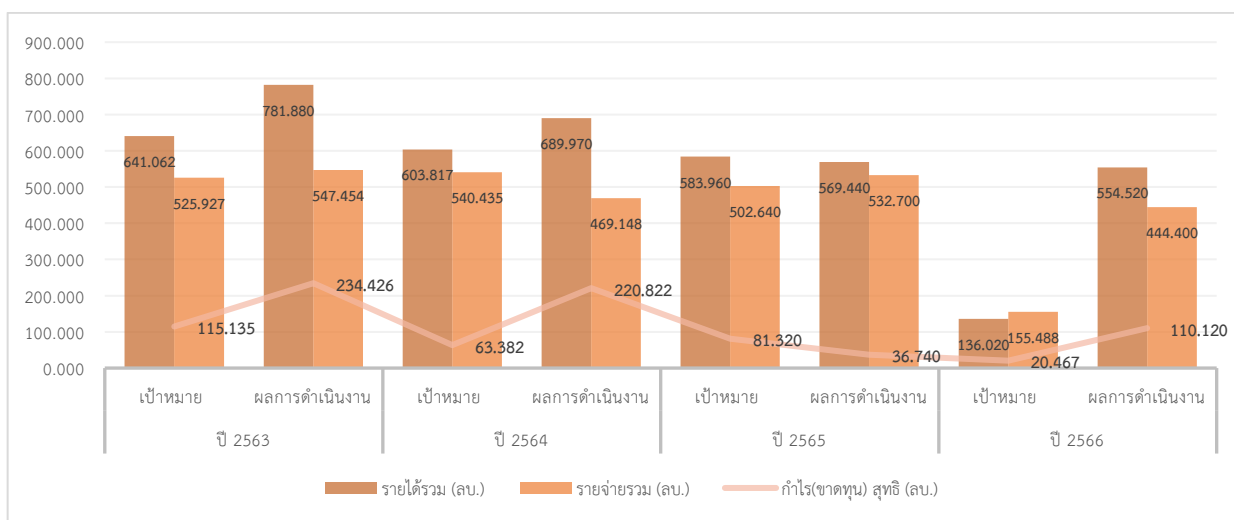
หน่วย: ล้านบาท

รายการ	2562	2563	2564	2565	2566	2567*
รายได้รวม	636.91	605.75	546.11	569.44	554.52	672.80
รายจ่ายรวม	556.79	547.45	469.15	532.70	444.40	596.66
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	80.12	58.30	76.96	36.74	110.12	76.14
EBITDA	147.75	78.64	97.44	46.82	112.04	94.30
กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP)	95.72	43.41	69.74	14.68	-17.86	33.54

\*แผนงาน \*\*ไม่รวมสินทรัพย์ชีวภาพ



รายการ	ปี 2563		ปี 2564		ปี 2565		ปี 2566	
	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
รายได้รวม (ลบ.)	565.770	573.770	641.062	781.880	603.817	689.970	583.960	569.440
รายจ่ายรวม (ลบ.)	468.280	510.570	525.927	547.454	540.435	469.148	502.640	532.700
กำไร(ขาดทุน) สุทธิ (ลบ.)	97.490	63.200	115.135	234.426	63.382	220.822	81.320	36.740



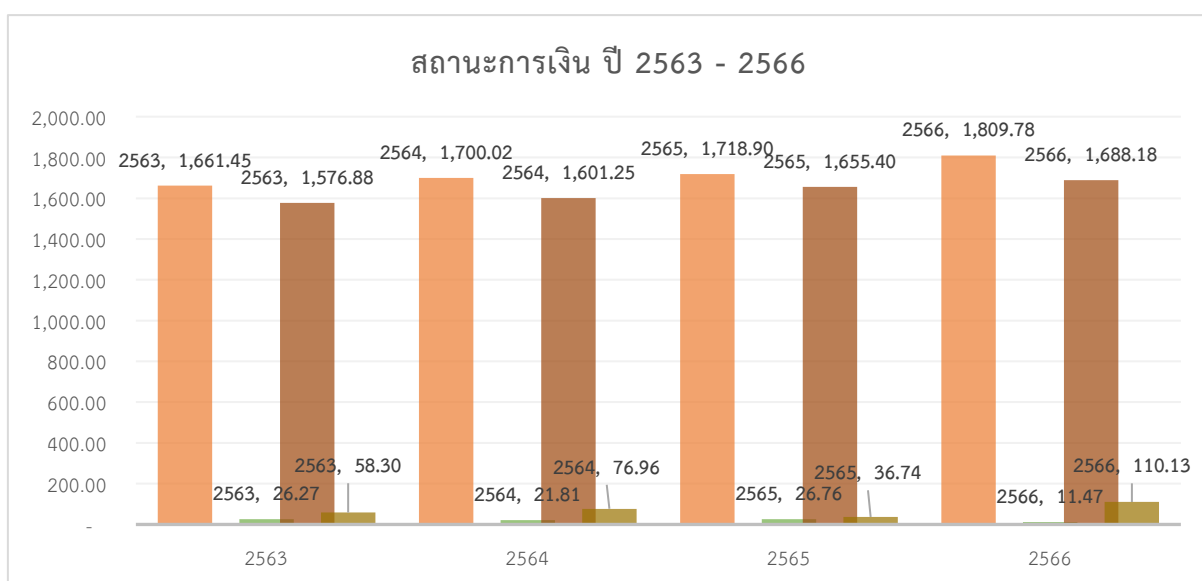
**สถานะทางการเงิน**

อ.อ.ป. มีสถานะทางการเงิน ระหว่างปี 2563 - 2566 ดังนี้

หน่วย:ล้านบาท

รายการ	2563	2564	2565	2566
ทรัพย์สิน	1,661.45	1,700.02	1,718.90	1,809.78
หนี้สิน				
- หนี้สินหมุนเวียน	26.27	21.81	26.76	11.47
- หนี้สินไม่หมุนเวียน	1,576.88	1,601.25	1,655.40	1,688.18
ส่วนทุน	58.30	76.96	36.74	110.13

ข้อมูลจากงานบัญชี ออ.ป.เหนือบน





### สรุปผลการดำเนินงานในปี 2563

#### การผลิต - จำหน่าย สินค้าที่สำคัญ

รายการ	ผลการดำเนินงาน ของ ออปเหนือบน (มกราคม - ธันวาคม 2563)													
	เป้าหมายทั้งปี			เป้าหมาย			ผลการผลิต		ผลการจำหน่าย			ต้นทุนการผลิต/ขาย		
	(มกราคม - ธันวาคม 2563)			(มกราคม - ธันวาคม 2563)			(มกราคม - ธันวาคม 2563)		(มกราคม - ธันวาคม 2563)			(มกราคม - ธันวาคม 2563)		
	ปริมาณผลิต	รายได้	ต้นทุน	ปริมาณผลิต	รายได้	ต้นทุน	ปริมาณผลิต	% ของ	ปริมาณจำหน่าย	รายได้ (ล้านบาท)	% ของ	ผลการดำเนินงาน	% ของ	
ม. <sup>3</sup> /ตัน/ฟ. <sup>3</sup> /คน	(ล้านบาท)	การขาย (ล้านบาท)	ม. <sup>3</sup> /ตัน/ฟ. <sup>3</sup> /คน	(ล้านบาท)	การขาย (ล้านบาท)	ม. <sup>3</sup> /ตัน/ฟ. <sup>3</sup> /คน	เป้าหมาย	ม. <sup>3</sup> /ตัน/ฟ. <sup>3</sup> /คน		เป้าหมาย	(ล้านบาท)	เป้าหมาย		
1. ผลิตไม้เนื้ออกโครงการ (ม. <sup>3</sup> )	750.000	3.325	5.012	750.000	3.325	5.012	1,840.90	245.45	2,192.34	244.89	7,365.06	7.39	147.52	
2. ไม้สักสวนป่า (ม. <sup>3</sup> )	18,650.000	223.809	73.728	18,650.000	223.809	73.728	35,552.35	190.63	37,315.34	195.01	87.13	115.21	156.26	
3. ไม้ยูคาลิปตัส (ตัน)				-	-			-			-		-	
3. ไม้สวนป่าอื่นๆ (ม. <sup>3</sup> )				-	-			-			-		-	
3. ยางพารา (กก.)	97,400.000	2.240	4.902	97,400.000	2.240	4.902	52,499.60	53.90	52,499.60	1.06	47.19	1.82	37.04	
- ยางพาราแผ่นดิน	-	-	-	-	-	-		-			-		-	
- น้ำยางพารา	-	-	-	-	-	-		#DIV/0!			#DIV/0!		#VALUE!	
- เศษยาง/ยางก้อนถ้วย	97,400.000	2.240	4.902	97,400.000	2.240	4.902	52,499.60	53.90	52,499.60	1.06	47.19	1.82	37.04	
<b>รวมด้านป่าไม้</b>	<b>116,800.000</b>	<b>229.374</b>	<b>83.643</b>	<b>116,800.000</b>	<b>229.374</b>	<b>83.643</b>	<b>89,892.850</b>	<b>76.96</b>	<b>92,007.280</b>	<b>440.955</b>	<b>192.24</b>	<b>124.420</b>	<b>148.75</b>	
4. ธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฟ. <sup>3</sup> )	294,270.750	228.228	145.038	294,270.750	228.228	145.038	124,629.33	42.35	108,422.22	78.25	34.29	71.95	49.61	
5. ธุรกิจบริการท่องเที่ยว (คน)	4,000.000	1.892	2.042	4,000.000	1.892	2.042	18,818.00	470.45	18,818.00	8.42	445.24	3.89	190.31	
6. ซื้อขายไม้แปรรูป	-	174.640	160.356	-	174.640	160.356	492,762.44	#DIV/0!	492,762.44	250.91	143.67	226.43	141.20	
7. รายได้จากกิจการดำเนินงานอื่น ๆ	-	-	7.111	-	-	7.111	-	#DIV/0!	-	1.23	#DIV/0!	2.04	28.66	
8. รายได้อื่น ๆ	-	1.615	4.267	-	1.615	4.267	-	#DIV/0!	-	2.11	130.77	0.62	14.61	
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>415,070.75</b>	<b>635.75</b>	<b>402.46</b>	<b>415,070.75</b>	<b>635.75</b>	<b>402.46</b>	<b>726,102.62</b>	<b>174.93</b>	<b>712,009.94</b>	<b>781.88</b>	<b>122.99</b>	<b>429.35</b>	<b>106.68</b>	

## สรุปผลการดำเนินงานในปี 2564

การผลิต - จำหน่าย สินค้าที่สำคัญ													
ผลการดำเนินงาน ของ ออปเหนือบน (มกราคม - ธันวาคม 2564)													
รายการ	เป้าหมายทั้งปี			เป้าหมาย			ผลการผลิต		ผลการจำหน่าย			ต้นทุนการผลิต/ขาย	
	(มกราคม - ธันวาคม 2564)			(มกราคม - ธันวาคม 2564)			(มกราคม - ธันวาคม 2564)		(มกราคม - ธันวาคม 2564)			(มกราคม - ธันวาคม 2564)	
	ปริมาณผลิต	รายได้	ต้นทุน	ปริมาณผลิต	รายได้	ต้นทุน	ปริมาณผลิต	% ของ	ปริมาณจำหน่าย	รายได้ (ล้านบาท)	% ของ	ผลการดำเนินงาน	% ของ
ม. <sup>3</sup> /ตัน/ฟ. <sup>3</sup> /คน	(ล้านบาท)	การขาย(ล้านบาท)	ม. <sup>3</sup> /ตัน/ฟ. <sup>3</sup> /คน	(ล้านบาท)	การขาย (ล้านบาท)	ม. <sup>3</sup> /ตัน/ฟ. <sup>3</sup> /คน	เป้าหมาย	ม. <sup>3</sup> /ตัน/ฟ. <sup>3</sup> /คน		เป้าหมาย	(ล้านบาท)	เป้าหมาย	
1. ผลิตไม้นอกโครงการ (ม. <sup>3</sup> )	1,150	5.225	3.325	1,150.000	5.225	3.325	1,817.37	158.03	1,969.33	172.25	3,296.64	8.67	260.63
2. ไม้สักสวนป่า (ม. <sup>3</sup> )	38,280	193.864	166.849	38,280.000	193.864	166.849	38,054.46	99.41	37,984.54	217.16	112.02	126.89	76.05
3. ไม้ยูคาลิปตัส (ตัน)								-			-		-
3. ไม้สวนป่าอื่นๆ (ม. <sup>3</sup> )								-			-		-
3. ยางพารา (กก.)	63,000.000	2.520	4.178	63,000.000	2.520	4.178	52,499.60	83.33	52,499.60	1.06	41.95	1.82	43.46
- ยางพาราแผ่นดิน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- น้ายางพารา	-	-	-	-	-	-		#DIV/0!			#DIV/0!		#VALUE!
- เศษยาง/ยางก้อนถ้วย	63,000	2.520	4.178	63,000.000	2.520	4.178	153,089.14	243.00	153,089.14	3.61	143.24	2.89	69.15
<b>รวมด้านป่าไม้</b>	<b>102,430.000</b>	<b>201.609</b>	<b>174.352</b>	<b>102,430.000</b>	<b>201.609</b>	<b>174.352</b>	<b>92,371.432</b>	<b>90.18</b>	<b>92,453.470</b>	<b>390.467</b>	<b>193.68</b>	<b>137.375</b>	<b>78.79</b>
4. ธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฟ. <sup>3</sup> )	407,399.123	208.166	209.396	407,399.123	208.166	209.396	130,605.66	32.06	132,781.31	69.16	33.23	106.88	51.04
5. ธุรกิจบริการท่องเที่ยว (คน)	19,500.000	11.057	6.964	19,500.000	11.057	6.964	14,693.00	75.35	14,693.00	26.98	243.98	6.85	98.40
6. ซื้อขายไม้แปรรูป	-	174.828	157.500	-	174.828	157.500	243,933.01	#DIV/0!	243,933.01	171.90	98.32	154.31	97.97
7. รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ	-	6.675	6.175	-	6.675	6.175	-	#DIV/0!	-	26.98	404.13	-	4.05
8. รายได้อื่น ๆ	-	1.483	0.160	-	1.483	0.160	-	#DIV/0!	-	4.49	302.66	4.11	2,565.69
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>529,329.12</b>	<b>603.82</b>	<b>554.55</b>	<b>529,329.12</b>	<b>603.82</b>	<b>554.55</b>	<b>481,603.10</b>	<b>90.98</b>	<b>483,860.79</b>	<b>689.97</b>	<b>114.27</b>	<b>405.47</b>	<b>73.12</b>

หมายเหตุ : เป้าหมาย ม.ค. - ธ.ค. 2562-64 หน่วยการผลิต และเป้าหมายการจำหน่าย เป็นประมาณการตามงบประมาณรายได้-รายจ่าย ประจำปี 2562-64 และผลการดำเนินงานรวบรวมจากการรายงานผลการดำเนินงานตาม Web Application

## สรุปผลการดำเนินงานในปี 2565

ประเภทสินค้า	เป้าหมาย/ผลการผลิต				เป้าหมาย/ผลการจำหน่าย					
	เดือน มกราคม - ธันวาคม 2565				เดือน มกราคม - ธันวาคม 2565					
	เป้าหมายผลิต		ต้นทุนผลิต (บาท)		ปริมาณการจำหน่าย		รายได้ (บาท)		ต้นทุนขาย (บาท)	
	เป้าหมายปริมาณการผลิต	ผลปริมาณการผลิต	เป้าหมายต้นทุนผลิต (บาท)	ผลต้นทุนผลิต (บาท)	เป้าหมายปริมาณการจำหน่าย	ผลปริมาณการจำหน่าย	เป้าหมายรายได้ (บาท)	ผลรายได้ (บาท)	เป้าหมายต้นทุนขาย (บาท)	ผลต้นทุนขาย (บาท)
1. ผลผลิตไม้ป่านอกโครงการ (ลบ.ม)	1,150.00	784.79	3,595,735.00	3,174,464.49	1,150.00	622.76	5,925,000.00	6,391,923.90	3,595,730.00	2,371,782.53
2. ไม้สักสวนป่า (ลบ.ม)	41,392.00	43,773.01	151,293,803.00	173,124,998.31	27,092.00	41,801.36	243,828,000.00	228,977,885.25	101,055,437.00	127,445,723.66
5. ผลผลิตยางพารา (กก.)	122,000.00	226,299.00	3,733,932.00	4,711,148.81	122,000.00	216,319.00	3,489,955.40	5,203,495.24	3,735,908.00	4,253,984.97
รวมต้นป่าไม้	164,542.00	270,856.80	158,623,470.00	181,010,611.61	150,242.00	258,743.12	253,242,955.40	240,573,304.39	108,387,075.00	134,071,491.16
6. ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ (ลบ.ฟ.)	213,693.00	123,684.47	120,302,866.00	77,245,098.12	205,831.00	125,558.74	151,176,680.00	65,928,908.16	115,492,992.00	91,324,050.73
6.1 การแปรรูปไม้ (ลบ.ฟ.)	95,737.00	70,234.42	66,056,448.00	54,895,767.92	92,471.00	69,877.30	88,771,680.00	38,588,741.79	63,798,899.00	66,224,734.27
6.1.1 ไม้สักสวนป่าแปรรูป (ลบ.ฟ.)	95,737.00	70,145.64	66,056,448.00	54,851,377.92	92,471.00	69,336.12	88,771,680.00	37,860,363.51	63,798,899.00	65,792,863.67
6.2 ผลิตภัณฑ์ (ลบ.ฟ.)	112,556.00	44,204.30	54,195,418.00	21,941,751.65	107,960.00	46,460.48	62,171,000.00	26,723,870.31	51,643,093.00	24,740,027.12
6.2.1 ผลิตภัณฑ์ A (ไม้ประสาน) (ลบ.ฟ.)	109,296.00	41,279.65	50,336,832.00	17,537,018.85	105,300.00	42,446.16	57,915,000.00	21,690,660.25	48,494,676.00	18,780,618.56
6.2.2 ผลิตภัณฑ์ (ลบ.ฟ.)	3,260.00	2,924.65	3,858,586.00	4,404,732.80	2,660.00	4,014.32	4,256,000.00	5,033,210.06	3,148,417.00	5,959,408.57
6.3 บริการรักษาเนื้อไม้ (ลบ.ฟ.)	5,400.00	9,245.75	51,000.00	407,578.54	5,400.00	9,220.96	234,000.00	616,296.06	51,000.00	359,289.33
7. ธุรกิจบริการท่องเที่ยว(คน)	19,500.00	24,005.00	6,849,515.00	10,098,901.93	19,500.00	24,005.00	11,056,500.00	10,257,717.74	6,849,515.00	6,617,791.93
8. รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	-	-	-	8,055,633.74	-	39,622.97	209,200,670.00	221,820,711.73	186,850,666.00	201,442,755.91
9. รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-	858,588.00	10,834,142.58	6,153,585.00	9,831,117.70
- ค่าใช้จ่ายการขาย	-	-	-	-	-	-	-	-	25,422,890.00	22,754,051.65
- ค่าใช้จ่ายการบริหาร	-	-	-	-	-	-	-	-	94,610,825.00	90,935,905.83
รวม			285,775,851.00	276,410,245.40			625,535,393.40	549,414,784.60	543,767,548.00	556,977,164.91

## สรุปผลการดำเนินงานในปี 2566

ตารางสรุปสินค้าคงเหลือ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

ณ เดือน 29 ธันวาคม 2566

ลำดับ	รายการ	สินค้าเก่า		สินค้าใหม่ผลิตปี 2566						รวมสินค้าเก่าและสินค้าใหม่	
		สินค้าเก่าคงเหลือ		สินค้าผลิตปี 2566		สินค้าจำหน่าย ปี 2566		สินค้าคงเหลือ ปี 2566		ราคาทุน	
		ปี 2565		ราคาทุน		ราคาขาย(ไม่รวมVAT)		ราคาทุน			
		ลบ.ม./ลบ.ฟ.	มูลค่า (บาท)	ลบ.ม./ลบ.ฟ.	บาท	ลบ.ม./ลบ.ฟ.	มูลค่า (บาท)	ลบ.ม./ลบ.ฟ.	มูลค่า (บาท)	ลบ.ม./ลบ.ฟ.	มูลค่า (บาท)
1	ไม้ซุงสักสวนป่า (ลบ.ม)	-	-	37,748.23	100,909,497.73	35,080.15	353,709,087.60	2,668.08	7,203,816.00	2,668.08	7,203,816.00
2	ไม้ซุงสักปานอกโครงการ, (I) (ลบ.ม.)	-	-	1,876.04	6,325,134.83	1,706.89	11,016,586.96	169.15	422,875.00	169.15	422,875.00
3	ไม้ซุงกระยาเลยปานอกโครงการ, (I) (ลบ.ม.)	-	-	135.31	157,013.69	120.34	306,755.52	14.97	25,239.42	14.97	25,239.42
4	เศษไม้สักสวนป่า (ลบ.ม.)	-	-	3,607.25	1,892,207.32	3,570.80	8,346,233.11	36.45	21,870.00	36.45	21,870.00
5	เศษไม้สักสวนป่านำเข้าเสีย(ลบ.ม.)	-	-	82.92	-	60.450	-	22.47	-	22.47	-
6	ไม้ซุงสักนำเข้าเสีย(ลบ.ม.)	337.18	-	12,422.57	-	8,013.66	-	4,408.91	-	4,746.09	-
	รวมไม้ซุง	337.18	-	55,872.32	109,283,853.57	48,552.29	373,378,663.19	7,320.03	7,673,800.42	7,657.21	7,673,800.42
7	ไม้ยูคาลิปตัส (ตัน)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	ไม้ยางพารา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	ไม้ชนิดอื่น ๆไม่เหลากลม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	รวม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	ไม้สักสวนป่าแปรรูป (ลบ.ฟ.)	-	-	62,662.00	42,273,657.80	40,605.42	32,307,557.29	22,056.58	15,439,606.00	22,056.58	15,439,606.00
11	ไม้สักแปรรูปจากเศษไม้สักสวนป่า	-	-	124.92	74,952.00	124.92	48,398.48	-	-	-	-
12	ไม้กระยาเลยแปรรูป (ลบ.ฟ.)	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
	รวมไม้แปรรูป	-	-	62,786.92	42,348,609.80	40,730.34	32,355,955.77	22,056.58	15,439,606.00	22,056.58	15,439,606.00
13	ผลิตภัณฑ์ไม้ตัดต่อมือประสาน Finger Joi	-	-	39,195.84	10,974,835.20	35,753.78	11,277,864.20	3,442.06	998,197.40	3,442.06	998,197.40
14	ผลิตภัณฑ์ไม้อัดประสาน(ลบ.ฟ.)	6,822.23	2,334,635.33	9,455.81	3,025,859.20	3,952.76	1,994,069.95	5,503.05	1,926,067.50	12,325.28	4,260,702.83
15	สิ่งประดิษฐ์ (ไม้พื้น, ไม้บัว, ไม้คิ้ว) (ลบ.ฟ.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	ผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์, ไม้ฝาน, ของที่ระลึก	779.03	803,514.91	6,084.11	4,940,481.00	4,323.23	5,898,053.14	1,760.88	1,936,968.00	2,539.91	2,740,482.91
	รวม ทั้งหมด	7,938.44	3,138,150.24	173,395.00	170,573,638.77	133,312.40	424,904,606.25	40,082.60	27,974,639.32	48,021.04	31,112,789.56

## 2.1 ความสามารถทำกำไร (Profitability Ratio)

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

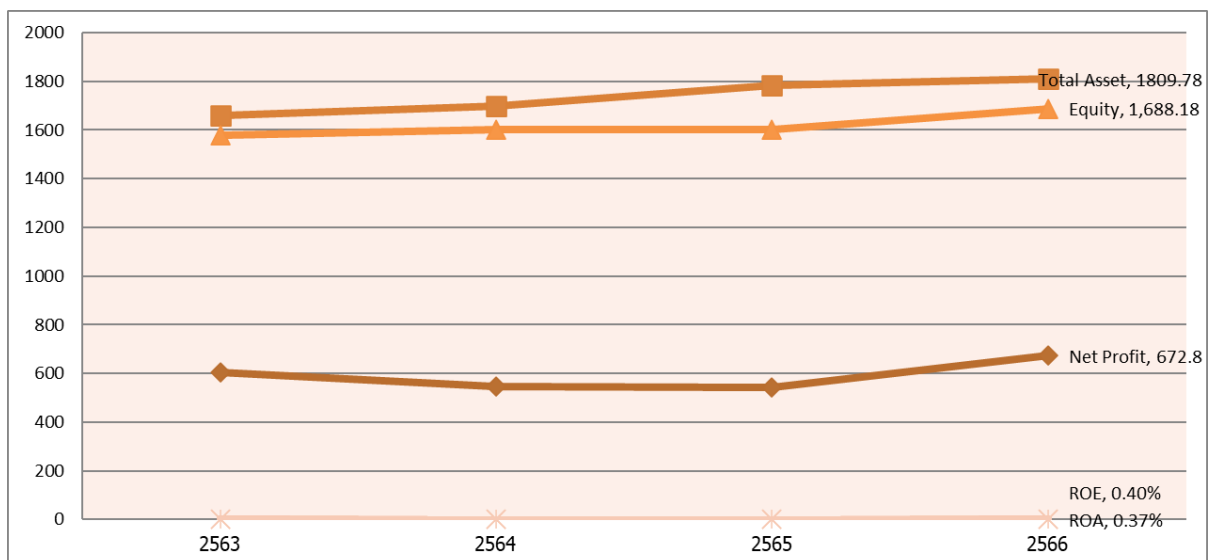
เมื่อพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ตั้งแต่ปี 2562-2566 มีความแปรผันขึ้นลงทุกปี

### ความสามารถทำกำไร

	2563	2564	2565	2566
Net Profit	605.75	546.11	541.13	672.8
Total Asset	1661.45	1700.02	1783.08	1809.78
Equity	1,576.88	1,601.25	1,601.25	1,688.18
ROA	0.36%	0.32%	0.30%	0.37%
ROE	0.38%	0.34%	0.34%	0.40%

ROA = กำไร/สินทรัพย์

ROE = กำไร/สินทุน



## 2. โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีการแบ่งหน่วยการดำเนินงานประกอบด้วย หน่วยงานการผลิตและหน่วยงานสนับสนุน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### หน่วยงานการผลิต

ประกอบด้วย 3 เขต 1 ส่วนงาน

1. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตลำปาง
2. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตเชียงใหม่
3. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตแพร่
4. ส่วนพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมไม้

### หน่วยงานสนับสนุน

ประกอบด้วย 3 ส่วนงาน

1. ส่วนอำนวยการ
2. ส่วนแผนงานและประเมินผล
3. ส่วนบริการจัดการสวนป่าและผลผลิต



บุคลากรปัจจุบัน

หน่วย: คน

บุคลากร	ปี 2567
1. พนักงาน	168
2. พนักงานปฏิบัติการ	67
3. พนักงานสัญญาจ้าง/พนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง	42
รวม	277

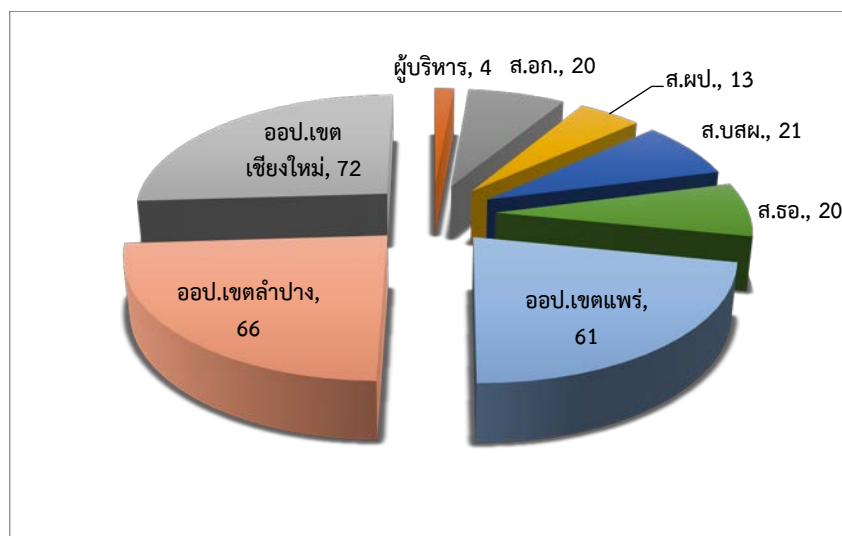
3. จำนวนบุคลากร จำแนกตามหน่วยงาน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีบุคลากรปัจจุบัน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2567) รวมทั้งหมด 277 คน

อัตรากำลังขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน																		
ที่	หน่วยงาน	ระดับ					รวม	ชั้น					รวม	สัญญาจ้าง		รวม	รวมทั้งสิ้น	
		1 - 4	4 - 5	5 - 6	6 - 7	8 - 9		(02)	(03)	(04)	(05)	(06)		พนักงาน	พบก.			
1	ผู้บริหาร					4	4											4
2	ส.อก.	7	3	4	1		15				2		2	2	1	3		20
3	ส.ผป.	4	4	4	1		13											13
4	ส.บสผ.	5		2	1		8			1	6	1	8		5	5		21
5	ส.ธอ.	8	1	5	1		15				2		2	1	2	3		20
6	ออป.เขตแพร่	17	7	11	1		36				10	5	15	1	9	10		61
7	ออป.เขตลำปาง	16	8	12	1		37				8	7	15	3	11	14		66
8	ออป.เขตเชียงใหม่	20	7	12	1		40	1	2		16	6	25	2	5	7		72
	รวม	77	30	50	7	4	168	1	2	1	44	19	67	9	33	42		277

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ม.ค. 67

\*ข้อมูลจากงานบุคคลฯ ออป.เหนือบน





#### 4. การแบ่งกลุ่มธุรกิจ

##### ธุรกิจป่าไม้

ได้แก่ การบริหารจัดการสวนป่าแบบครบวงจร การปลูกสร้างสวนป่า การส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ฯลฯ ปัจจุบัน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน มีพื้นที่รับผิดชอบในท้องที่ภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด คือ เชียงใหม่ ลำปาง เชียงราย พะเยา ลำพูน แม่ฮ่องสอน แพร่ และน่าน

มีสวนป่าในความรับผิดชอบ รวมทั้งสิ้น 60 สวนป่า ดังนี้

สังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตลำปาง จำนวน 17 สวนป่า คือ

สวนป่าทุ่งเกวียน , สวนป่าแม่มาย , สวนป่าแม่ต้า , สวนป่าแม่ทรายคำ , สวนป่าแม่ตุ๋ย , สวนป่าแม่สุก , สวนป่าเวียงหมอก , สวนป่าแม่วะ , สวนป่าแม่ทาน , สวนป่าแม่พริกแม่สะเลียม , สวนป่าแม่เกาะ , สวนป่าแม่จาง , สวนป่าแม่ยาวแม่ซ้าย , หน่วยจัดการป่าไม้ที่ ชร.14 , หน่วยจัดการป่าไม้ที่ ชร.21 , โครงการป่าห้วยสักและปากกฝั่งขวา และหน่วยจัดการต้นน้ำแม่สลอง

สังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตเชียงใหม่ จำนวน 25 สวนป่า คือ

สวนป่าแม่หอพระ , สวนป่าสะเมิง , สวนป่าแม่ลี่ (โครงการ1) , สวนป่าแม่ลี่ (โครงการ 5) , สวนป่าแม่ตื่น-แม่แนต , โครงการฯป่าแม่หาด , สวนป่าแม่แจ่ม , สวนป่าแม่หาด-แม่ก่อ , สวนป่าบ้านวงษา , โครงการฯป่าแม่ลี่ , สวนป่าบ้านหลวง , สวนป่าแม่หลักหมื่น , สวนป่าแม่ใจ-แม่อาย , สวนป่าไชยปราการ , สวนป่าดอยเชียงดาว , สวนป่าปางไม้แดง , สวนป่าแม่อุค , สวนป่าแม่อุมลอง , สวนป่าสาละวิน , สวนป่าแม่ธิ-แม่สาร , สวนป่าแม่ธิ-แม่ตีบ , สวนป่าโครงการบ้านวัดจันทร์ , สวนป่าดอยบ่อหลวง , สวนป่าหลวงสันกำแพง และสวนป่าบ้านวงษา

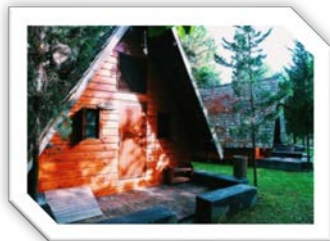
สังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตแพร่ จำนวน 18 สวนป่า คือ

สวนป่าวังชัน , สวนป่าแม่ยม-แม่แปง , สวนป่าแม่สิน-แม่สูง , สวนป่านาพูน , สวนป่าแม่สรอย , สวนป่าแม่มาน , สวนป่าแม่ก้อน-แม่สาย , สวนป่าแม่จ๊วะ , โครงการฯป่าแม่แยง - แม่สา , โครงการฯป่าแม่มาน , สวนป่าเด่นชัย , สวนป่าแม่คำปอง-แม่สาย , สวนป่านครน่าน , สวนป่าน้ำบัว-น้ำปาง , สวนป่าแม่แฮด , สวนป่าโรงเรียนป่าไม้ , สวนป่าแม่แคม-แม่สอง และสวนป่าโครงการฯป่าแม่ยมตะวันตก

มีพื้นที่ดูแลสวนป่าแปลงเก่า จำนวน 299,091 ไร่ (โดยเป็นไม้สัก จำนวน 274,078 ไร่, ไม้ยางพารา จำนวน 125 ไร่, ไม้ยูคาลิปตัส จำนวน 1,554 ไร่ และ ไม้อื่นๆ จำนวน 23,334 ไร่) , ปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก (รอบตัดพื้นที่ 2) จำนวน 5,047 ไร่ และรื้อปลูกใหม่ไม้อื่น ๆ จำนวน 150 ไร่

##### ธุรกิจบริการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (ออป.เหนือบน) ให้บริการท่องเที่ยวในพื้นที่สวนป่าดอยบ่อหลวง สวนป่าแม่แจ่ม และสวนป่าบ้านวัดจันทร์ (จังหวัดเชียงใหม่)



## 2

## การดำเนินงานในปัจจุบัน

### 2.1 วิสัยทัศน์

“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

(Create forest plantations for sustainability)

- สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ หมายถึง การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า
- ความยั่งยืน หมายถึง แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับอ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดีด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

### 2.2 พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Mission)

1. ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
3. ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

### 2.3 เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2567 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานหลัก 5 แผนงาน คือ

1. การดำเนินงานตามแผนงานงบประมาณรายได้ – รายจ่าย ประจำปี 2567
2. การดำเนินงานตามแผนงานงบประมาณลงทุน ประจำปี 2567
3. การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2567
4. การดำเนินงานตามแผนงานด้านการสนองนโยบายภาครัฐและบริการเชิงสังคม ปี 2567

โดยมีเป้าหมาย และรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละแผนงาน ดังนี้

### 2.3.1 การดำเนินงานตามแผนงานงบประมาณรายได้ – รายจ่าย ประจำปี 2567

เป้าหมายด้านกำไร

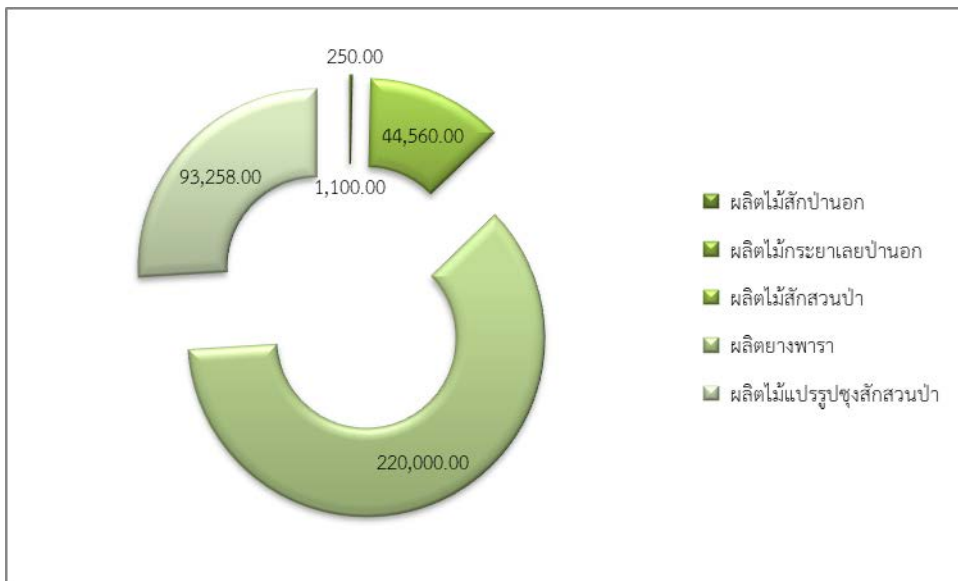
หน่วย : บาท

รายการ	รายได้	รายจ่าย
<b>จากการประกอบธุรกิจ</b>		
<b>ผลผลิตจากสวนป่า</b>		
• ไม้สักปานอก	6,600,000	3,787,460
• ไม้กระยาเลยปานอก	909,000	1,116,720
• ไม้สัก	284,444,000	116,895,944
• ยางพารา (ยางก้อนถ้วย)	4,400,000	4,716,567
<b>ธุรกิจอุตสาหกรรม</b>		
• ไม้แปรรูปสักสวนป่า	81,258,300	59,512,043
• ผลิตภัณฑ์-เครื่องเรือน	52,642,000	46,901,269
• บริการรักษาเนื้อไม้	234,000	48,000
<b>ธุรกิจบริการ</b>		
• การท่องเที่ยว	12,000,000	9,190,515
• การซื้อ - ขายไม้แปรรูป	217,872,000	194,766,700
<b>การดำเนินงานอื่น ๆ</b>		
• ผลพลอยได้สวนป่า	3,766,680	3,871,280
• ค่าเช่า	1,944,720	
• รายได้จากการใช้ประโยชน์ที่ดิน	56,075	
• ค่าธรรมเนียมธนาคาร	11,000	120,000
• ค่าใช้จ่าย CSR		8,103,643
• ค่าใช้จ่าย FSM/FSC	120,000	1,170,000
• ค่าขนส่ง	2,000,000	
• ค่าเบ็ดเตล็ด		
• การรับจ้างบริการอื่น		
• รายได้การดำเนินงานอื่น	4,540,000	1,283,500
• ภาษีซื้อส่วนเฉลี่ยที่ขอคืนไม่ได้		10,000
ค่าใช้จ่ายในการขาย	-	28,774,364
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	116,392,770
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>672,797,775</b>	<b>596,660,775</b>
<b>กำไร (ขาดทุน)สุทธิ</b>	<b>76,137,000</b>	

**ด้านการผลิต**

1. ผลิตไม้สักปานอก	ปริมาณประมาณ	1,100	ลบ.ม.
2. ผลิตไม้กระยาเลยปานอก	ปริมาณประมาณ	250	ลบ.ม.
3. ผลิตไม้สักสวนป่า	ปริมาณประมาณ	44,560	ลบ.ม.
4. ผลิตยางพารา	ปริมาณประมาณ	220,000	ก.ก.
5. ผลิตไม้แปรรูปซุงสักสวนป่า	ปริมาณประมาณ	93,258	ลบ.ฟ.

รวม ปริมาณประมาณ 45,910 ลบ.ม./ 220,000 ก.ก./ 93,258 ลบ.ฟ.



## 2.3.2 การดำเนินงานตามแผนงานงบประมาณลงทุน ประจำปี 2567

เป้าหมายด้านการปลูกสร้างสวนป่า ประจำปี 2567 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

รายการ	จำนวนเนื้อที่ (ไร่)	จำนวนเงิน (บาท)
1. ที่ดิน	-	-
2. สิ่งก่อสร้าง	-	
2.1 สร้างใหม่	-	7,858,900
3. เครื่องจักรอุปกรณ์	-	
3.1 เครื่องจักรอุปกรณ์	-	6,120,700
3.2 เครื่องใช้สำนักงาน	-	-
3.3 ยานพาหนะ	-	51,400
รวมเงินลงทุนในทรัพย์สิน	-	14,031,000
4.1 ดูแลสวนป่าแปลงเก่า		
(1) ไม้สัก	274,078	45,479,000
(2) ไม้ยางพารา	125	81,000
(3) ไม้ยูคาลิปตัส	1,554	389,000
(4) ไม้อื่น ๆ	23,334	3,610,000
4.2 ปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก (รอบตัดฟันที่ 2)	5,047	23,063,000
4.3 รั้วปลูกใหม่		
(1) ไม้สัก	100	457,000
(2) ไม้อื่น ๆ	50	335,000
4.5 ค่าใช้จ่ายอำนวยความสะดวก	-	26,941,000
รวมงบทำการ	-	100,355,000
รวมทั้งสิ้น	-	114,386,000

## รายละเอียดการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ ปี 2567

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ได้รับงบประมาณประจำปีงบประมาณ ปี 2567 ดังต่อไปนี้

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
1. ที่ดิน	-
2. สิ่งก่อสร้าง	
2.1 สร้างใหม่ <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างสำนักงานแห่งใหม่ สวนป่าขุนแม่คำมี</li> <li>• ติดตั้งระบบไฟฟ้าสำนักงานหม้อแปลงไฟฟ้าสามเฟส ขนาด 30 kVA , เสไฟฟ้าคอนกรีตอัดแรง ขนาด 12 เมตร, เสไฟฟ้าคอนกรีตแรงต่ำ 9 เมตร จำนวน 1 แห่ง</li> </ul>	7,858,900
3. เครื่องจักรอุปกรณ์	
3.1 เครื่องจักรอุปกรณ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>• รถฟาร์มแทรกเตอร์ ชนิดขับเคลื่อน 4 ล้อ ขนาดไม่น้อยกว่า 95 แรงม้า พร้อมอุปกรณ์ประกอบด้วย เหล็กโค้งใช้ชักลากไม้, ไบมีดหน้าตัดดิน และผานบุกเบิก จำนวน 1 คันคันละ 1,590,700.00 (ทดแทนของเดิม) สป.แม่สินแม่สูง</li> <li>• รถฟาร์มแทรกเตอร์ ชนิดขับเคลื่อน 4 ล้อ ขนาดไม่น้อยกว่า 95 แรงม้า พร้อมอุปกรณ์ประกอบด้วยเหล็กโค้งใช้ชักลากไม้ และไบมีดหน้าตัดดิน จำนวน 3 คันๆ ละ 1,510,000.-บาท (ทดแทนของเดิม) สป.แม่จาง, แม่มาย, แม่พริกฯ</li> </ul>	6,120,700
3.2 เครื่องใช้สำนักงาน	-
3.3 ยานพาหนะ <ul style="list-style-type: none"> <li>• รถจักรยานยนต์ ขนาดไม่ต่ำกว่า 120 ซีซี จำนวน 1 คัน สป.แม่ยาวฯ</li> </ul>	51,400
<b>รวมเงินลงทุนในทรัพย์สิน</b>	<b>14,031,000</b>

### 2.3.3 การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2567

เป็นการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง มีความผูกพัน แรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ และเป็นไปตาม แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยมีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละโครงการที่สำคัญ (Flagship) ดังนี้

1. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ
  - กิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ
  - กิจกรรมการบริการรับจ้างปลูกป่า
  - กิจกรรมปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร
  - กิจกรรมปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริม ความหลากหลายทางชนิดพันธุ์
  - กิจกรรมอนุรักษ์พันธุกรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า
2. โครงการส่งเสริม ฟื้นฟูสวนป่าเศรษฐกิจ
3. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)
4. โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่
5. โครงการเพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
6. โครงการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น (ท่องเที่ยว คชบาล พัฒนาที่ดิน บริการ ฯลฯ)
7. โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ

### 2.3.4 การดำเนินงานตามแผนงานด้านการสนองนโยบายภาครัฐและบริการเชิงสังคม ปี 2567

การดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเสริมสร้างมาตรฐานการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ รวมถึงการเป็นศูนย์กลางตลาดซื้อขายไม้เศรษฐกิจ จากงบประมาณเงินอุดหนุนบางส่วนจากงบประมาณภาครัฐ โดยใช้พนักงานของ อ.อ.ป. และที่ตั้งของสวนป่า/โรงเลื่อย ของ อ.อ.ป. เป็นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งมีแผนดำเนินงาน ดังนี้

แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	
ของ หน่วยงานในสังกัด องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน	
แผนงาน / ผลผลิต / โครงการ / กิจกรรม	วงเงิน งบประมาณ
แผนงานที่ 2 : แผนงานยุทธศาสตร์สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน อนุรักษ์ ป่า และป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ	
ผลผลิตที่ 2 : พื้นที่ป่าเพื่อการอนุรักษ์	
กิจกรรมที่ 1 : ปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์พื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร	
การดำเนินงาน :	
1. การปลูกขยายแปลงใหม่ ปี 2567 พื้นที่ 600 ไร่	2,340,000.00
2. การบำรุงรักษาสวนป่าแปลงเก่า พื้นที่ 10,680 ไร่	8,222,400.00
กิจกรรมที่ 2 : ปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์ จำนวน 300 ไร่	
การดำเนินงาน :	
1. การปลูกขยายแปลงใหม่ ปี 2567 พื้นที่ 300 ไร่	1,170,000.00
2. การบำรุงรักษาสวนป่าแปลงเก่า พื้นที่ 600 ไร่	612,000.00
กิจกรรมที่ 3 : อนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า จำนวน 95 ไร่	
การดำเนินงาน :	
1.การบำรุงรักษาและอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า (แปลงปี 2562) พื้นที่ 55 ไร่	56,100.00
2. การบำรุงรักษาและอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า (แปลงปี 2560) พื้นที่ 40 ไร่	50,000.00
โครงการที่ 1 : โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	
กิจกรรมที่ 1 : ส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	
1. ส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ ปีที่ 1 ( 460 ไร่ )	
2. การบำรุงรักษาส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ ปีที่ 2 ( 460 ไร่ )	469,200.00
กิจกรรมที่ 2 : จัดทำแปลงสาธิตการปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ	
การดำเนินงาน :	
1. จัดทำแปลงสาธิตการปลูกไม้เศรษฐกิจ ปีที่ 1 ( 200 ไร่ )	
2. การบำรุงรักษาแปลงสาธิตการปลูกไม้เศรษฐกิจ ปีที่ 5 ( 200 ไร่ )	96,000.00
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>12,909,600.00</b>



## 3

## การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพขององค์กร

## ปัจจัยภายใน

## จุดแข็ง (Strengths):

1. เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบอุตสาหกรรมไม้อันดับหนึ่งของประเทศ
2. มีพื้นที่กรรมสิทธิ์รองรับการใช้ประโยชน์ในอนาคต
3. มีการจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐาน
4. บริหารจัดการอุตสาหกรรมป่าไม้ครบวงจร
5. มีการเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ

## จุดอ่อน (Weaknesses):

1. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ที่จะนำไปลงทุนปลูกสร้างสวนป่าและธุรกิจใหม่ๆ
2. กระบวนการทำงานยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรมจากการทำงาน การผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ต้นทุนผลิตภัณฑ์สูงมีผลต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์
4. ไม้สักสวนป่าในพื้นที่สวนป่าบางแห่ง มีคุณภาพต่ำเนื่องจากเนื้อไม้ถูกแมลงทำลายเป็นรู และการระบาดในวงกว้าง การแก้ปัญหา เป็นไปได้ยาก

## ปัจจัยภายนอก

## โอกาส (Opportunities)

1. เป็นหน่วยงานของรัฐ ที่ได้รับอนุญาตในการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการปลูกสร้างสวนป่าและดำเนินธุรกิจด้านการป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ และธุรกิจบริการท่องเที่ยว
2. การปลูกป่า/การส่งเสริมเกษตรกรปลูกป่าเศรษฐกิจ และการจำหน่ายผลผลิตจากสวนป่า
3. มีแนวนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม BCG Carbon Credit, ไม้ชีวมวล/พลังงานชีวมวล
4. รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสการร่วมมือกับชุมชน ประชาชนในการปลูกป่า

## อุปสรรค (Threats):

1. การดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับ การกำกับดูแลของหน่วยงานราชการ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการ
2. การขออนุญาตดำเนินการกับหน่วยงานภายนอก มีระเบียบขั้นตอนหลายขั้นตอน ล่าช้า
3. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน
4. การปรับตัวทางเศรษฐกิจ ทำให้ต้นทุนการบริหารสูงขึ้น เช่น การปรับขึ้นเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ

## การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)

### ตลาดไม้สวนป่า

**คู่แข่งชั้นทางตรง :** สวนป่าไม้สักเอกชน เป็นคู่แข่งทางตรงที่สำคัญ เนื่องจากสามารถผลิตออกจำหน่ายได้ในราคาต่ำกว่าราคาขายของ อ.อ.ป. และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจำหน่ายได้คล่องตัวกว่า อ.อ.ป.

**คู่แข่งชั้นทางอ้อม :** ไม้เศรษฐกิจชนิดอื่นๆ และ/หรือเจ้าของกิจการวัสดุก่อสร้างเฟอร์นิเจอร์ชนิดอื่นที่มีความทันสมัย แข็งแรง และเปลี่ยนแปลงไปตามสมัยนิยม

### ตลาดท่องเที่ยว

**คู่แข่งชั้นทางตรง :** ส่วนใหญ่เป็นผู้ให้บริการด้านรีสอร์ท ที่อยู่ใกล้กับบริเวณสวนป่า ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. ซึ่งมีศักยภาพด้านการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ความคล่องตัวในการตัดสินใจ และความพร้อมในการให้บริการ ผู้ใช้บริการนิยมใช้บริการด้านการจัดประชุมสัมมนา

**คู่แข่งชั้นทางอ้อม :** แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ที่มีความเป็นธรรมชาติ และไม่เสียค่าใช้จ่ายในการใช้สถานที่พักผ่อน

## วิเคราะห์สถานการณ์แข่งขัน (Five Force Model)

### การแข่งขันในตลาดไม้สวนป่า

**คู่แข่งชั้นรายใหม่ (Potential entry)** การเข้ามาในตลาดไม้สวนป่า การเข้ามาของภาคเอกชนทำได้ไม่ยากนัก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูงในการปลูกสร้างสวนป่า แต่ปัจจุบันมีการส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจภาคเอกชนเพิ่มขึ้น ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากทางภาครัฐ และศักยภาพการลงทุนส่วนบุคคลของเอกชนเอง ทำให้การเข้ามาในตลาดไม่ยากกว่าเดิม

**อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Power of buyer)** ผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองสูงกว่า ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา มีสวนป่าของภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมแบ่งในตลาด และแนวโน้มเศรษฐกิจ ปี 2567 จะลดตัวจากปัจจัยหลายๆด้าน ทำให้ตลาดยังคงเป็น ของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจึงสามารถเลือกซื้อได้ง่าย และพยายามกดราคาราลง ทำให้ ออ.ป.เหนือบน จำเป็นต้องขายในราคาราลงเพื่อให้มีรายได้ ช่องทางในการดำเนินการซื้อ เมื่อประมูลตามราคาที่ต้องการไม่ได้ ก็สามารถยื่นคำขอซื้อได้ในภายหลัง และการซื้อแบบมีเปอร์เซ็นต์ส่วนลด

**อำนาจการต่อรองต่อ ผู้ออกใบอนุญาต/กรมป่าไม้** ออ.ป.เหนือบน มีอำนาจการต่อรองต่ำ เนื่องจากการดำเนินการผลิตของสวนป่า โครงการ 4 และ 5 จะต้องขอรับใบอนุญาตในการทำไม้สวนป่าจากทางราชการ ซึ่งบางครั้งการอนุญาตใช้เวลาพิจารณาค่อนข้างนาน ทำให้ความคลาดเคลื่อนกับกำหนดระยะเวลา และความแน่นอนในการทำไม้ของแต่ละแผนงาน

**สินค้าทดแทน (Substitute Product)** ไม้เศรษฐกิจชนิดอื่นและ/หรือวัสดุก่อสร้างชนิดอื่น

**การแข่งขันระหว่างธุรกิจ** ยังไม่รุนแรง เนื่องจากความได้เปรียบด้านการเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้ได้รับความเชื่อถือทั้งจากทางภาครัฐ และเอกชน และการผลิตไม้สวนป่าของภาคเอกชนปัจจุบันยังมีไม่มากนัก แต่ในอนาคต ควรมีการวิเคราะห์ และมีแผนการตลาดรองรับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานของ อ.อ.ป. เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สะดวกต่อการทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ด้วย หรือการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ไม้ท่อน เป็นไม้แปรรูป หรือเฟอร์นิเจอร์ ฯลฯ เพิ่มเพิ่มทางเลือกแก่กลุ่มลูกค้า และความหลากหลายของกลุ่มตลาด

### การแข่งขันในตลาดท่องเที่ยว

**คู่แข่งชั้นรายใหม่ (Potential entry)** การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ เข้ามาประกอบการได้ไม่่ง่าย เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูง ด้านการจัดทำสถานที่ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว หรือแหล่งพักผ่อนทางธรรมชาติทำได้ไม่่ง่าย รวมถึงต้นทุนในการออกแบบ และการจัดสร้างบ้านพักรับรองของผู้ใช้บริการต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง ตลอดจนสถานที่ดังกล่าวต้องมีศักยภาพและสามารถเข้าถึงได้ง่าย และใกล้แหล่งพักผ่อนทางธรรมชาติใกล้เคียง หรือจุดท่องเที่ยวหลาย ๆ แห่งด้วย

**อำนาจการต่อรองของผู้ใช้บริการ** ผู้ใช้บริการมีอำนาจการต่อรองน้อย เนื่องจากนโยบายราคาที่ได้ตั้งไว้เป็นมาตรฐาน จะลดราคาให้เฉพาะช่วงพนักงานของรัฐ กลุ่มลูกค้าประจำ และพนักงานของ อ.อ.ป. เท่านั้น ดังนั้น เมื่อผู้ให้บริการไม่สามารถต่อรองราคาได้อย่างที่ต้องการ บางรายอาจหันไปใช้บริการของคู่แข่งแทน

### อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และผลิตภัณฑ์ / ผู้รับเหมา / หน่วยงานรัฐ

\* ด้านการจัดสร้างที่พัก ราคาวัสดุก่อสร้างและผลิตภัณฑ์ ขึ้นอยู่กับกลไกของตลาด ไม่สามารถต่อรองได้มากนัก

\* การปรับพื้นที่ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวในเขตพื้นที่ป่าสงวน ต้องได้รับใบอนุญาตใช้พื้นที่จากกรมป่าไม้ **สถานที่ให้บริการทดแทน** สถานที่ให้บริการทดแทนเป็น รีสอร์ท โรงแรม และแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ อื่นภายในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดใกล้เคียง

**การแข่งขันระหว่างธุรกิจ** การแข่งขันในส่วนของจัดการให้บริการ โรงแรม รีสอร์ท โดยเฉพาะช่วงเทศกาลค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่ , จังหวัดใกล้เคียง หรือจังหวัดอื่นๆทางภาคเหนือตอนบนเป็นจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจหลายแห่ง ทำให้มีนักท่องเที่ยว นิยมเดินทางเข้าไปท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก ผู้ให้บริการด้านสถานที่พักแรม หรือ รีสอร์ท ต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ หรือกิจกรรมที่ผู้บริการสนใจ จนเห็นความคุ้มค่าที่จะเข้าพักก็สามารถครองใจผู้บริการได้ และกลับมาใช้บริการซ้ำอีก

### การวิเคราะห์ Business Model

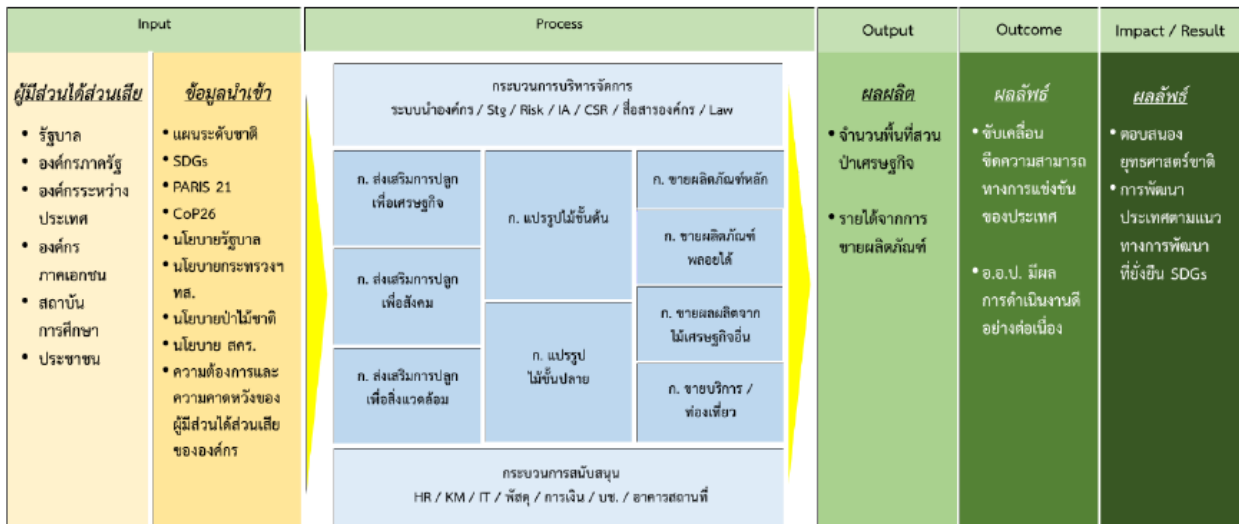
การวิเคราะห์ **Business Model** ที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำที่ดำเนินการวิเคราะห์ภายใต้การให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กร ให้มีความคล่องตัว (**Organizational Agility**) ตามกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการได้ครอบคลุมทั้งระบบ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในยุคโลกาภิวัตน์และการแข่งขันในตลาดที่สูงมากในยุคปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการตลาด เทคโนโลยี ธุรกิจ และความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้า เป็นเรื่องยากที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีความร่วมมือระหว่างหน่วยธุรกิจไปพร้อมกัน เพื่อรักษาและสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในสายตาลูกค้า รวมถึงการเพิ่มความได้เปรียบต่อคู่แข่งในตลาด จึงได้เกิดหลักการใหม่ในการบริหารธุรกิจ ตลาดและอุตสาหกรรม ขึ้นมาว่า ธุรกิจไม่สามารถดำเนินอยู่ได้เพียงผู้เดียว การดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคนี้จำเป็นต้องหันมาจับมือกับธุรกิจรอบตัว จึงได้เริ่มการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า ห่วงโซ่คุณค่า (**Value Chain**) เพื่อช่วยแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อการแข่งขันในตลาด ธุรกิจรอบตัวที่กล่าวถึงนี้จะรวมทั้งรอบตัวในแนวดิ่งและแนวราบ ความร่วมมือระหว่างธุรกิจในแนวดิ่งจะรวมถึงธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลผลิตจริงในสายการผลิตของตน ตั้งแต่ผู้

จัดหาวัตถุดิบ ผู้จัดส่ง ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้าและลูกค้า ส่วนความร่วมมือในแนวราบนั้นจะรวมถึงธุรกิจที่มีลักษณะส่งเสริมหรือสนับสนุนหรือเป็นคู่ค้า ที่มีประโยชน์ก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต หรือยกระดับความสามารถของตนได้ ซึ่งอาจจะเป็นธุรกิจที่มีลักษณะ ใกล้เคียงกันแนวคิดการหันมาจับมือกับธุรกิจรอบตัวนี้เป็นแนวคิดที่เรียกว่า ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดดังนี้

**Value Chain** ห่วงโซ่คุณค่ามุ่งให้ความสำคัญกับกิจกรรมในโซ่คุณค่าของแต่ละหน่วยธุรกิจ ตั้งแต่การจัดการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป ตลอดจนจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า โดยมุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม ดังนั้น ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-Creation Activities) และเกิดการเชื่อมโยงกับคู่ค้าในโซ่อุปทานด้วยกัน การเชื่อมโยงกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขัน (Competitive Position)

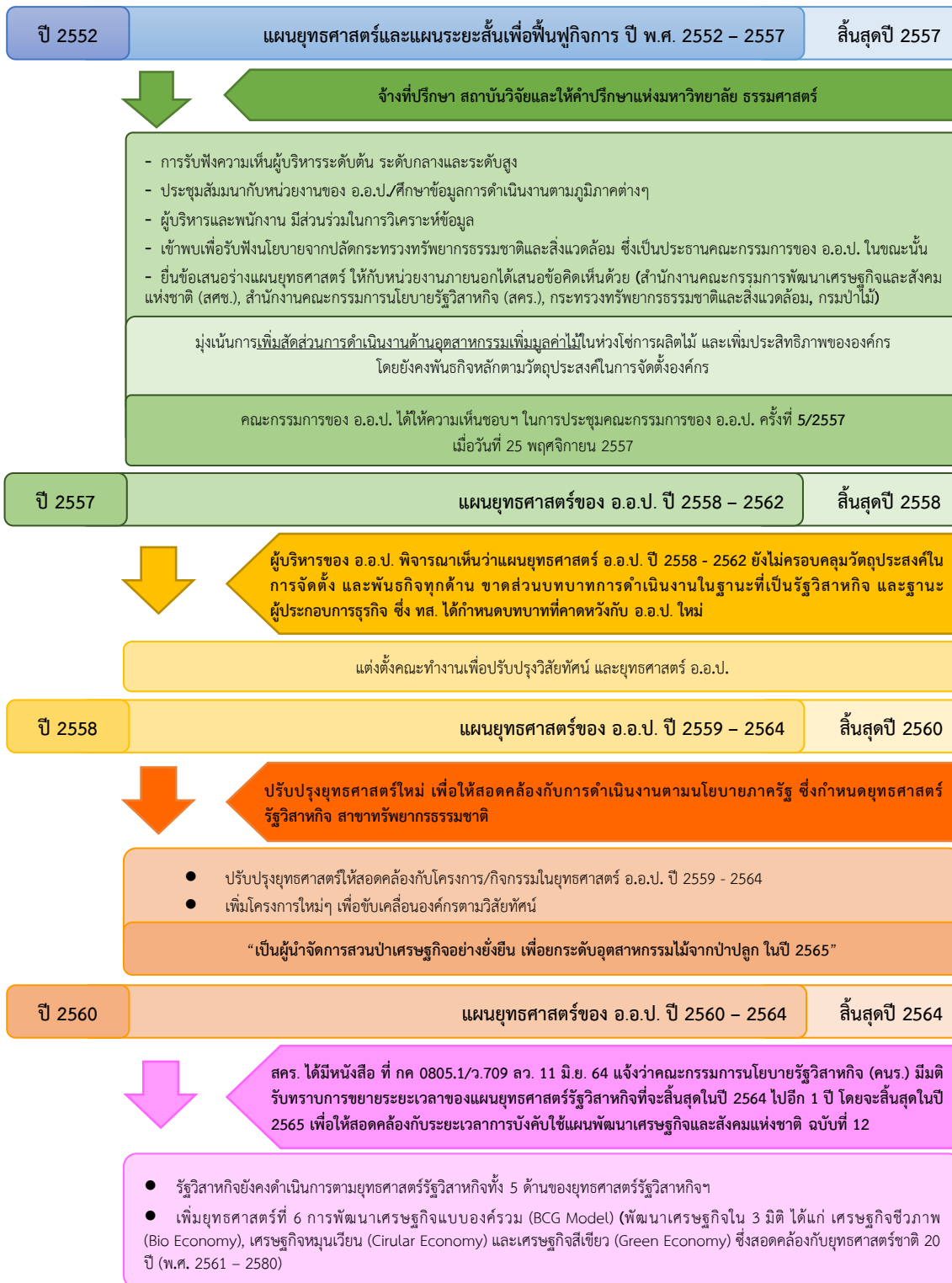
### ห่วงโซ่คุณค่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

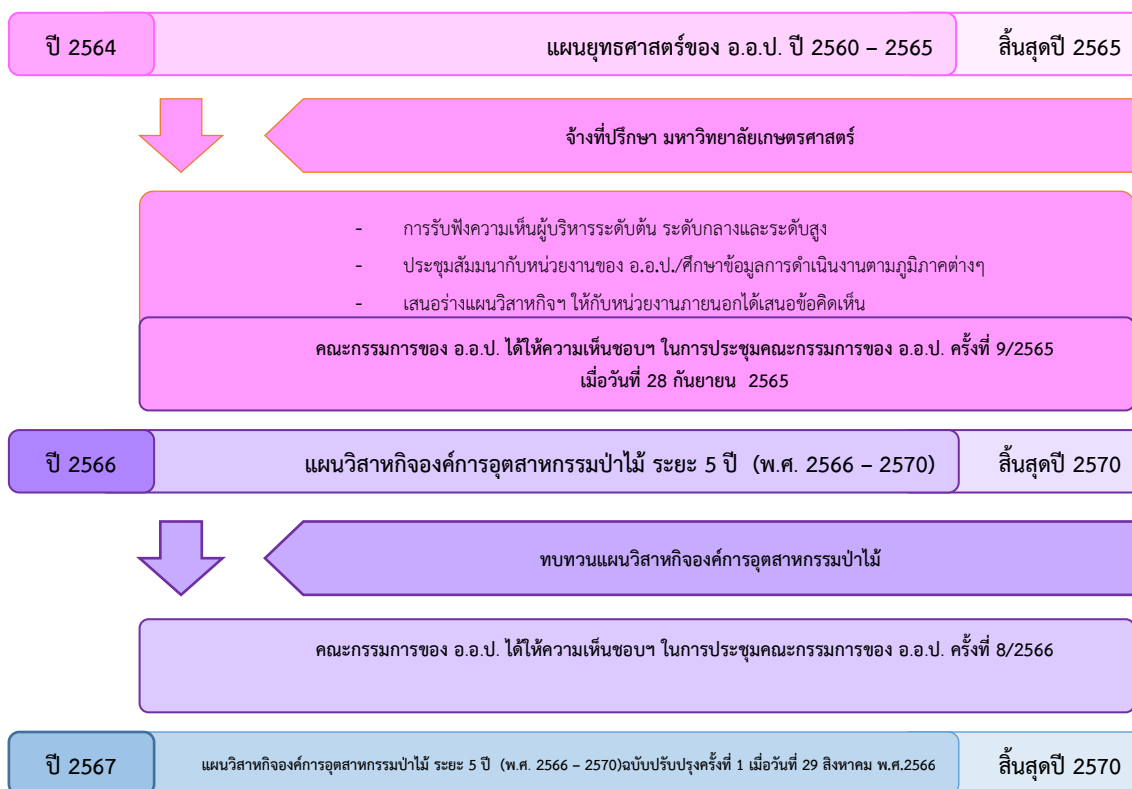


# 4

## แผนปฏิบัติการ

### 4.1 การดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.





#### 4.2 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567

ในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้พิจารณาจากกรอบการดำเนินงานแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่มาจากการศึกษาบริบทและสถานการณ์ นโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยมีกรอบทิศทางการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ดังนี้

1. การเป็นองค์กรที่สร้างสมดุลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน” (Sustainable Stakeholder Balancing) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งหน้าสู่การขยายธุรกิจไปสู่อีกขั้น
2. การสร้างผลเชิงบวกต่อชุมชนให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ได้อย่างยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมให้รองรับสังคมคาร์บอนต่ำอย่างเต็มรูปแบบควบคู่กับอนุรักษ์
3. การสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้แก่ชุมชนและประชาชน
4. การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนภายใต้แนวปฏิบัติที่ขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจที่สอดคล้องต่อทิศทางการพัฒนา สามารถสรุปได้ดังนี้

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

ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความยั่งยืนส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้

พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

1.1 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว มุ่งเน้นการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจให้เติบโต และมีความเป็นธรรมบนความสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี

1.2 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการสร้างการเติบโตของประเทศจากกิจกรรมทางทะเลที่หลากหลายควบคู่ไปกับการดูแลฐานทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งหมด

1.3 สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และสร้างสังคมคาร์บอนต่ำ ปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติทั้งระบบ

1.4 พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ เน้นการพัฒนา “เมืองน่าอยู่ ชนบทมั่นคง เกษตรกรยั่งยืน อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ”

1.5 พัฒนาความมั่นคง น้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นระบบทางน้ำให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเน้นการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก

1.6 ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ มุ่งส่งเสริมคุณลักษณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมของคนไทย พัฒนาเครื่องมือและกลไกเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ รองรับการเติบโตที่มีคุณภาพในอนาคต

## (2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

**ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน** มุ่งเน้นการอนุรักษ์ คุ้มครอง ความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิดเพื่อลดการสูญเสียชนิดพันธุ์ที่ถูกคุกคาม ชนิดพันธุ์ถิ่นที่มีผลกระทบต่อระบบนิเวศ รวมทั้งการลดความขัดแย้งระหว่างสัตว์ป่ากับคนและชุมชน การสร้างระบบฐานข้อมูลธนาคารพันธุกรรม พัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ สนับสนุนการเพิ่มพื้นที่สีเขียวทั้งในเขตเมืองและชุมชน ส่งเสริมการลงทุนและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการผลิตและการบริโภคไปสู่การผลิตและการบริโภคอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการสร้างการเติบโตของประเทศจากกิจกรรมทางทะเลที่หลากหลายควบคู่ไปกับการดูแลฐานทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งทั้งหมด ให้ความสำคัญกับประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยให้ประเทศไทยสามารถร่วมมือกับนานาชาติในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้พลังงาน เศรษฐกิจ เสริมสร้างให้ทุกภาคส่วนสามารถลดความเสี่ยงและมีความพร้อมที่จะรับมือกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด การบริหารจัดการมลพิษทั้งระบบจัดการมลพิษที่แหล่งกำเนิดโดยคำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับของพื้นที่ ใช้มาตรการทางเศรษฐศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ก่อมลพิษ พัฒนาและดำเนินโครงการที่ยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล โดยมีแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง

- การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคม เศรษฐกิจสีเขียว

อนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพในและนอกถิ่นกำเนิด บริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินในพื้นที่ป่าไม้บนพื้นฐานให้คนและชุมชนสามารถอยู่ร่วมกับป่าได้ ฟื้นฟูทรัพยากรให้กลับมามี

สภาพที่สมบูรณ์ รวมทั้งรักษาและเพิ่มพื้นที่สีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการบริหารจัดการป่าไม้เชิงพื้นที่ มีการป้องกันรักษาหยุดยั้งการทำลายพื้นที่ป่าไม้ พื้นที่ระบบนิเวศป่าธรรมชาติที่สมบูรณ์ ส่งเสริมการใช้ประโยชน์พื้นที่ต้นน้ำที่เหมาะสมและไม่เกิดผลกระทบ ส่งเสริมการปลูกป่าและไม้เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมจากป่าปลูกแบบครบวงจร รวมไปถึงการสร้างและพัฒนาพื้นที่สีเขียวเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจและการเรียนรู้ทางธรรมชาติในเขตชุมชนเมืองและชนบท

### พื้นที่สีเขียวทุกประเภทเพิ่มขึ้น

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

- การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล
- การสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ
- การจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและค่ามาตรฐานสากล
- การยกระดับกระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ

### (3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา (Agenda) ที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดจุดหมายการพัฒนา จำนวน 13 ประการ โดยมีจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

จุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

จุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

จุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

### (4) ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการป่าไม้

และความหลากหลายทางชีวภาพ

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

วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”



**(5) ข้อคิดเห็น, มติที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน ครั้งที่ 9/2566 เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2566**

**ที่ประชุมได้มีข้อคิดเห็น :** ในปี 2567 ขอให้ทุกหน่วยงานเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด กรณีที่หน่วยงานมีโครงการที่จะดำเนินงานเพื่อหารายได้เพิ่มเติมให้กับ อ.อ.ป. เช่น โครงการคินอกรอบ (Sandbox) เป็นต้น ขอให้นำเสนอ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาต่อไป

**ที่ประชุมมติ :**ให้นำเสนองบประมาณรายได้-รายจ่าย ประจำปี 2567 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 เสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองงานของ อ.อ.ป., คณะกรรมการของ อ.อ.ป., รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้ความเห็นชอบตามลำดับ ก่อนนำส่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ภายในกำหนดระยะเวลา ตามขั้นตอนของกรอบการประเมินผลฯ ต่อไป

**(6) ข้อคิดเห็น, มติที่ประชุมคณะกรรมการกลั่นกรองงานของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2566**

**ที่ประชุมได้มีข้อคิดเห็น**

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ของ อ.อ.ป. เป็นไปตาม พ.ร.บ. การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 มาตรา 25 และหลักเกณฑ์การจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ โดย อ.อ.ป. จะต้องนำแผนปฏิบัติการดังกล่าวเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนจัดส่งให้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจภายใน 2 เดือนก่อนเริ่มปีบัญชี (ภายในเดือนตุลาคม 2566)

2. อ.อ.ป. ตั้งเป้าหมายกำไรสุทธิจากแผนการดำเนินงานในปี 2567 จำนวน 31.83 ล้านบาท (รายได้ 2,5594.10 ล้านบาท และรายจ่าย 2,562.28 ล้านบาท) ที่ประชุมพิจารณาแล้วเห็นว่า กำไรส่วนใหญ่ของ อ.อ.ป. เกิดจากธุรกิจสินค้าไม้และอุตสาหกรรม และการซื้อขายไม้แปรรูป ซึ่งที่ผ่านมาคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับกรณีการซื้อขายไม้แปรรูปว่า หากการดำเนินงานดังกล่าวไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมายด้วย

ในประเด็นนี้ จึงขอให้ อ.อ.ป. วางแผนการดำเนินงานในปี 2567 ให้มีความแม่นยำและดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่ อ.อ.ป. กำหนด ทั้งนี้ กรณีเกี่ยวกับการดำเนินการซื้อขายไม้แปรรูป ขอให้ อ.อ.ป. เตรียมเหตุผลความจำเป็นและแนวทางการดำเนินงานนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบไว้ด้วย

3. ในประเด็นของผลผลิตยางพารา อ.อ.ป. ได้แยกกิจกรรมการดำเนินงานออกเป็น ยางพาราแผ่น ยางก้อนถ้วย และน้ำยางพารา โดยสัดส่วนในปี 2567 แผนการดำเนินงานของยางก้อนถ้วย และยางพารามีอัตราส่วนที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เนื่องจาก อ.อ.ป. ประสบปัญหาในการขาดแคลนแรงงานในการกรีดยางและราคาน้ำยางพารา เป็นไปตามกลไกของตลาด ซึ่งจากข้อมูลข้อเท็จจริงในปี 2567 ราคาน้ำยางพาราอาจจะปรับตัวสูงขึ้น หาก อ.อ.ป. ปรับลดอัตราของยางก้อนถ้วยลงและเพิ่มจำนวนของน้ำยางพาราขึ้นจะส่งผลให้ อ.อ.ป. มีกำไรเพิ่มขึ้นจากแผนการดำเนินงาน ในประเด็นนี้ จึงขอให้ อ.อ.ป. บริหารจัดการการดำเนินงานในรายการยางพาราให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดต่อไป

4. ปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานกรีดยาง ขอให้ อ.อ.ป. ศึกษาและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการดำเนินงานกรีดยางด้วย

5. ในปี 2567 ขอให้ อ.อ.ป. เร่งรัดการดำเนินงานในการส่งไม้สักไปจำหน่ายที่ต่างประเทศเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับ อ.อ.ป. กรณีที่ธุรกิจอื่น ๆ ไม่เป็นตามเป้าหมายที่กำหนด

6. อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าที่มีศักยภาพในการดำเนินงานพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางด้านธรรมชาติ ในปี 2567 รัฐบาลมีแผนงานที่จะกระตุ้นการท่องเที่ยวและเปิดรับนักท่องเที่ยวมากขึ้น ดังนั้น

จึงขอให้ อ.อ.ป. พัฒนาพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. ที่มีศักยภาพเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางด้านธรรมชาติ โดยจัดทำแผนการดำเนินงานและเร่งรัดการดำเนินงานในด้านการท่องเที่ยวในเชิงรุก เพื่อเป็นช่องทางเพิ่มรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ต่อไป

7. ในการจัดทำข้อมูลและนำเสนอข้อมูลงบประมาณรายได้ - รายจ่าย และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ขอให้ อ.อ.ป. จัดทำข้อมูลและนำเสนอข้อมูลดังกล่าวให้มีความถูกต้อง ชัดเจน กระชับและตรงประเด็นด้วย

#### ที่ประชุมมีมติ :

1. เห็นชอบให้ อ.อ.ป. นำเรื่องงบประมาณรายได้ - รายจ่าย และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ของ อ.อ.ป. เสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณา และนำข้อคิดเห็นของคณะกรรมการกลั่นกรองงานของ อ.อ.ป. ไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

2. ที่ประชุมให้การรับรองวาระนี้ เพื่อให้ อ.อ.ป. ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

**(7) ข้อคิดเห็น, มติที่ประชุมกรรมการของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 4/2566 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2566 ที่ประชุมได้มีข้อคิดเห็น**

1. ในการตั้งเป้าหมายตัวเลขงบประมาณรายได้ - รายจ่าย และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ของ อ.อ.ป. ขอให้ อ.อ.ป. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและนำผลการดำเนินงานในอดีต ข้อเท็จจริง ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ๆ มาประกอบการตั้งเป้าหมายตัวเลข และจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยจะต้องพิจารณาความสามารถในการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ด้วยว่า กรณีที่ อ.อ.ป. ตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน แล้วจะสามารถดำเนินการได้ตามที่กำหนดเป็นเป้าหมายได้หรือไม่ อย่างไร ซึ่งในประเด็นนี้ จึงขอให้ อ.อ.ป. รับผิดชอบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

2. ในปี 2566 อ.อ.ป. มีกำไรขั้นต้นจากการดำเนินงานในธุรกิจป่าไม้ (ไม้สัก) ในอัตราที่สูงที่สุดในการดำเนินงานในทุก ๆ ธุรกิจ ดังนั้น ในปี 2567 จึงขอให้ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานดังกล่าว และบริหารจัดการการส่งออกไม้สักไปจำหน่ายที่ต่างประเทศ และการจำหน่ายไม้สักในประเทศให้เป็นไปในอัตราส่วนที่เหมาะสมด้วย

3. รายได้ของ อ.อ.ป. ในปี 2567 ตามที่ อ.อ.ป. เสนอส่วนใหญ่เกิดการธุรกิจซื้อขายไม้แปรรูปกับกรม ชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ขอให้ อ.อ.ป. นำเรื่องดังกล่าวไปบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งหากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด อาจจะมีผลกระทบต่อภาระงานในภาพรวมของ อ.อ.ป.

4. การตั้งเป้าหมายงบลงทุนที่ทำเป็นแผนระยะยาวในรายการแผนงานปลูกสร้างสวนป่าในปี 2567 ขอให้ อ.อ.ป. ปรับปรุงตัวเลขงบประมาณดังกล่าวให้สอดคล้องและใกล้เคียงกับผลการดำเนินงานที่ อ.อ.ป. เบิกจ่ายได้จริง ให้มากที่สุด

5. ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประธานกรรมการของ อ.อ.ป. ได้แจ้งให้ อ.อ.ป. ทราบและดำเนินการเกี่ยวกับประเด็นเรื่องของการท่องเที่ยว ในประเด็นนี้ จึงขอให้ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญและ พัฒนาพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. ที่มีศักยภาพเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางด้านธรรมชาติ หรือร่วมกับภาคเอกชนในการ พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวตามนโยบายของรัฐบาลต่อไป

6. ที่ประชุมได้มีข้อห่วงใย อ.อ.ป. เกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ของ อ.อ.ป. ดังนั้น จึงขอให้ อ.อ.ป. เร่งรัดการดำเนินการในทุก ๆ กิจกรรมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด หากไม่สามารถได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ขอให้เร่งรัดการนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เป็นไปตามแผนที่กำหนดต่อไป

**ที่ประชุมมีมติ :**

1. เห็นชอบงบประมาณรายได้ - รายจ่าย ประจำปี 2567 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ของ อ.อ.ป. ตามที่ อ.อ.ป. เสนอ
2. ที่ประชุมได้ให้การรับรองวาระนี้ เพื่อให้ อ.อ.ป. ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป
3. ขอให้ อ.อ.ป. รับข้อคิดเห็นที่ประชุมไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

**4.3 บทบาทในการดำเนินงานของ อ.อ.ป.****(1) บทบาทในฐานะรัฐวิสาหกิจ**

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

**(2) บทบาทในการตอบสนองตามนโยบายภาครัฐ**

1. ด้านการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนโดยมีการฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ อนุรักษ์และจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างสมดุลและยั่งยืน เพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจและส่งเสริมการปลูกไม้มีค่าทางเศรษฐกิจในพื้นที่ของรัฐและเอกชน เพื่อลดแรงกดดันในการตัดไม้จากป่าธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งมีศักยภาพและความพร้อมในการตอบสนองนโยบายสำคัญของภาครัฐ ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจของ อ.อ.ป. ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความมั่นคง เช่น การใช้ประโยชน์ไม้ของกลาง การจัดการที่ดินให้ราษฎร ผู้ยากไร้อย่างยั่งยืน และเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงของไทย และภูมิภาคอาเซียน

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

3. ด้านการส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน โดยการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการด้านป่าเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไม้ ส่งเสริมการวางระบบการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ได้รับมาตรฐานสากล จัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้เข้าสู่โรงงานอุตสาหกรรมไม้ และปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้ให้มีคุณภาพ ให้สินค้าจากป่าเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไม้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้

**(3) บทบาทการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก ที่สอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อ.อ.ป.**

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

1. พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า เป็นผู้นำการผลิตไม้สวนป่าเศรษฐกิจที่มีคุณภาพ ทำให้ประเทศลดการใช้ไม้จากป่าธรรมชาติ ตอบสนองความต้องการของตลาดทั้งในและนอกประเทศ ร่วมกับการสร้างงานสร้างรายได้จากการปลูกป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนให้กับราษฎรและชุมชนท้องถิ่น
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจและส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้ ให้ราษฎรในชุมชนท้องถิ่นและภาคเอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีผลผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค ลดการนำเข้าจากต่างประเทศมาใช้สอยและสร้างรายได้จากธุรกิจป่าเศรษฐกิจ ทดแทนพืชเกษตรที่มีผลผลิตล้นตลาดและราคาที่ตกต่ำ รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้สัก เพื่อเป็นศูนย์ในการพัฒนาฝีมือแรงงานท้องถิ่น ในการสร้างมูลค่าเพิ่มวัตถุดิบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้และอื่นๆ
3. วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้จากป่าเศรษฐกิจ เป็นการพัฒนาปรับปรุงการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ และการใช้ประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พัฒนานวัตกรรมการจัดการพื้นที่สวนป่า ให้การปลูกสวนป่าเศรษฐกิจมีผลผลิตสูง มีคุณภาพ มีวิธีการจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจได้หลากหลายขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจอย่างหลากหลายและเต็มศักยภาพ โดยคำนึงถึงแนวโน้มทางธุรกิจ
4. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ประกอบกับชุมชนท้องถิ่นมีวิถีชีวิตอยู่ร่วมกับพื้นที่ป่าไม้และใช้ประโยชน์ต่างๆ จากป่าไม้ในการดำรงชีวิตอยู่แล้ว การใช้สวนป่าเป็นฐานในงานด้านพัฒนาชุมชนท้องถิ่นจะทำให้ชุมชนมีคุณภาพชีวิต มีรายได้และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และใช้พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินธุรกิจ เช่น การปลูกไม้พลังงาน เป็นต้น
5. พัฒนาธุรกิจบริการท่องเที่ยวอย่างครบวงจร เป็นการบริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่าเศรษฐกิจและที่สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ ให้ได้มาตรฐานในการให้บริการ ทั้งความสะดวกสบาย ความสวยงามของบ้านพัก ระบบการให้บริการ รวมถึงการประชาสัมพันธ์และการจัดโปรโมชั่น
6. พื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการดูแลช้างสำคัญจากสำนักพระราชวัง ดูแลรักษาพยาบาลช้างเลี้ยงไทยในประเทศ ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการอนุรักษ์คุ้มครองและบริหารช้างเลี้ยงของไทย และภูมิภาคอาเซียน ให้ช้างเลี้ยงไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้ พื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจและนำระบบการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนมาดำเนินการ
7. พัฒนาอุตสาหกรรมไม้ ธุรกิจแปรรูปไม้ โดยลงทุนพัฒนาเครื่องจักรที่ทันสมัยและระบบทำงานที่ดี เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณการผลิตสินค้า รวมทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของตลาดและเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผลิตภัณฑ์จากสวนป่า สร้างรายได้ให้องค์กรมีสภาพคล่อง

#### (4) บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ

อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้ต้องบริหารจัดการองค์กรให้เกิดรายได้เพื่อเลี้ยงตนเอง ดำเนินธุรกิจให้ผลประกอบการมีกำไรตามเหมาะสม และส่งรายได้เข้ารัฐโดยไม่พึ่งพางบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดบทบาทให้มีความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ โดยเป็นผู้นำการผลิตไม้สวนป่าที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการใช้ไม้ของตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ ด้วยการพัฒนานวัตกรรมจัดการพื้นที่สวนป่า พัฒนาอุตสาหกรรมไม้ การสร้างมูลค่าเพิ่มวัตถุดิบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้และอื่นๆ และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจอย่าง

หลากหลายเต็มศักยภาพ โดยคำนึงถึงแนวโน้มและทิศทางเศรษฐกิจ หาทันธมิตรธุรกิจอย่างครบวงจรเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด รวมทั้งมีความสามารถในการหาประโยชน์จากตลาดอุตสาหกรรมไม้ที่มีอยู่เดิม และมีความสามารถในการสร้างตลาดใหม่ มีระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการควบคุมต้นทุนที่ดี และมีการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการและต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างให้องค์กรสร้างฐานของการเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย/หรือลูกค้าเกิดความมั่นใจและพึงพอใจในองค์กรมากที่สุด

#### 4.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** ขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**เป้าประสงค์ที่ 1.1** ประชาชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

**กลยุทธ์ที่ 1** เสริมสร้างกระบวนการนวัตกรรมด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

- โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

**เป้าประสงค์ที่ 1.2** องค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นใหม่ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสู่การให้บริการเชิงรุกกับผู้รับบริการ (ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ชุมชน ผู้ประกอบการ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง) ได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรม

**กลยุทธ์ที่ 2** ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

- โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
- โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ

**กลยุทธ์ที่ 3** เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

- โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่
- โครงการประเมิน SROI
- โครงการศึกษา SLB

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** บริหารจัดการ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล และบริหารช้างเลี้ยงของไทย

**เป้าประสงค์ที่ 2.1** มีการส่งเสริม พันธุ์ สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหารช้างเลี้ยง

**กลยุทธ์ที่ 4** ส่งเสริม พันธุ์ แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย

- โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ
- โครงการส่งเสริม พันธุ์ สวนป่าเศรษฐกิจ
- โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)
- โครงการดูแลและบริหาร ช้างเลี้ยงของไทย

**เป้าประสงค์ที่ 2.2** ประชาชนมีความตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

**กลยุทธ์ที่ 5** จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

• โครงการการจัดทำระบบบัญชีเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพยากรธรรมชาติ (System of Environmental Economic Accounting: SEEA)

- โครงการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Impact Assessment)
- โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report)

- โครงการดัชนีความยั่งยืนสากล (Dow Jones Sustainability Index) (กลุ่ม DJSI Emerging Markets) (แผน 20 ปี)

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

**เป้าประสงค์ที่ 3.1** มีการบริหารจัดการป่าเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ

**กลยุทธ์ที่ 6** เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ

- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยการจัดทำฐานข้อมูลดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) เฉพาะส่วนที่ อ.อ.ป. รับผิดชอบ Climate Change (24%)

**เป้าประสงค์ที่ 3.2** มีโอกาสสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต

**กลยุทธ์ที่ 7** ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

- โครงการ Carbon Credit Assessment
- โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

**เป้าประสงค์ที่ 4.1** มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์ที่ 8** เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

- โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่
- โครงการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงาน
- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence

**กลยุทธ์ที่ 9** เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

- โครงการเพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
- โครงการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น (ท่องเที่ยว คชบาล พัฒนาที่ดิน บริการ ฯลฯ)

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** การสร้างผลบวกเชิงสังคม

**เป้าประสงค์ที่ 5.1** องค์กรมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนภารกิจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**กลยุทธ์ที่ 10** สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

- โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)

**เป้าประสงค์ที่ 5.2** ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน

**กลยุทธ์ที่ 11** ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

- โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

**เป้าประสงค์ที่ 6.1** ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต

**กลยุทธ์ที่ 12** เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

- โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

**เป้าประสงค์ที่ 6.2** องค์การมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน

**กลยุทธ์ที่ 13** ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

- โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล (New normal , Innovation , e - service, Digital Literacy)

**เป้าประสงค์ที่ 6.3** ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุง

**กลยุทธ์ที่ 14** ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

- โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

**เป้าประสงค์ที่ 6.4** บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ เพื่อรองรับภารกิจในอนาคต

**กลยุทธ์ที่ 15** เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

- โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
- โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

**เป้าประสงค์ที่ 6.5** มีองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาสู่นวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม

**กลยุทธ์ที่ 16** พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

- โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

#### 4.5 แผนกลยุทธ์ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงาน ปี 2567 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ได้ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ ดังนี้

**มุมมองที่ 1 ด้านการเงิน**

**กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการผลผลิตและการขาย**

- สืบค้น/รวบรวมข้อมูลการจัดการผลผลิตของ ออ.ป. เหนือบน และ

**เกณฑ์การจำหน่ายไม้สวนป่า/ผลผลิตสวนป่า**

- รวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายแต่ละกิจกรรมของการปลูกสร้างสวนป่าและการทำไม้
- วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแต่ละกิจกรรม
- จัดทำต้นทุนการปลูกสร้างสวนป่า
- การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป.
- ดำเนินงานตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพอุตสาหกรรมไม้

**วัตถุประสงค์ เพื่อ**

- มีวิธีการจัดการผลผลิตและการขาย ที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นมาตรฐาน
- มีมาตรฐานการวิเคราะห์ต้นทุนการลงทุนปลูกสร้างสวนป่า

**มุมมองที่ 2 ด้านลูกค้า**

**มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า**

**กลยุทธ์พัฒนาการประสิทธิภาพการตลาด**

- จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ออ.ป.เหนือบน

- การตลาดเชิงรุก โดยการเพิ่มยอดขายจากการดึง “ลูกค้า” มาเป็นของเรา ด้วยเพิ่มแรงจูงใจ หรือส่วนแบ่งทางการการตลาดให้กับภาคเอกชนที่เข้ามาร่วมทุนหรือเป็นตัวแทนในการจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์

- ปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ พัฒนารูปแบบการผลิต การออกแบบสินค้า และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน นำผลิตภัณฑ์ใหม่ **Product Champion** ออกจำหน่ายได้จริงตามเป้าหมายที่กำหนด : ความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มของ อ.อ.ป.

1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567

2) การนำผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มของ อ.อ.ป. ที่พัฒนาแล้วเสร็จในปี 2566 ออกจำหน่าย

- การจัดทำโครงการคิदनอกกรอบเพื่อสร้างรายได้ให้ อ.อ.ป.

- การส่งออกสินค้าไม้ไปจำหน่ายต่างประเทศ : สามารถจัดหาสินค้าเพื่อส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศได้ครบถ้วนตามที่ ส.ศต. แจ้งรายการ

วัตถุประสงค์เพื่อ

- สามารถเข้าถึงกลุ่มตลาด พัฒนาระบบลูกค้าสัมพันธ์ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ

**กลยุทธ์ส่งเสริม และพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการจัดการสวนป่า**

- ส่งเสริมราษฎรในการปลูกป่าเศรษฐกิจ ในพื้นที่รอบเขตสวนป่า

วัตถุประสงค์เพื่อ

- สามารถเข้าถึง ช่วยเหลือ และสานสัมพันธ์ภาพกับชุมชนท้องถิ่น

- เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชน

### **มุมมองที่ 3 ด้านกระบวนการภายใน**

เป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน

กลยุทธ์ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการที่ทันสมัยที่เหมาะสม

- รวบรวมกระบวนการที่ทันสมัย รายชนิดไม้ที่ใช้ในปัจจุบัน

- คัดเลือกงานวิธีที่เหมาะสมกับแต่ละชนิดไม้

- จัดทำกระบวนการของสวนป่า ออ.ป.เหนือบน

วัตถุประสงค์ เพื่อ

- มีกระบวนการที่ทันสมัย

### **มุมมองที่ 4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา**

มุ่งเน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ การพัฒนาประสิทธิภาพ ความสามารถการปฏิบัติงานของพนักงาน และระบบงาน

- ร่วมกับ อ.อ.ป. ในการส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ในระบบงานตามหัวข้อที่ อ.อ.ป. เห็นชอบกำหนด และ/หรือหน่วยงานอื่นที่จัดขึ้น

- การจัดสรรพนักงานที่มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถ

- การพัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนพนักงาน ให้มีศักยภาพในการดำเนินงานได้หลากหลาย เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์มีจำกัด

วัตถุประสงค์เพื่อ

- สามารถพัฒนาศักยภาพพนักงาน ให้มีความรู้ด้านการดำเนินงานที่หลากหลาย

- พนักงานแต่ละคนสามารถดำเนินงานแทนกันได้



## 5

## แผนงาน/โครงการสำคัญ (Flagship Project) ประจำปี 2567

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ในปี 2566 นำเสนอผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2566 ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ทรัพยากร และการกำกับดูแลให้เป็นไป ตามเป้าหมายของนโยบายและข้อสั่งการต่าง ๆ

## 5.1 ความสอดคล้องกับแผนและนโยบายของประเทศ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี					
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570)					
หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน		หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ		หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน	
แผนแม่บท ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และ แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ทส.					
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพองค์กร รองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่		
วิสัยทัศน์ : สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)					
แผนแม่บทองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)					
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอนาคต	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

## 5.2 ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 กับยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ไปสู่การปฏิบัติ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ การที่สอดคล้องและถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ให้บรรลุเป้าหมาย และตัวชี้วัดขององค์กร จึงได้มีการจัดทำแผนงาน/โครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ต่าง ๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์ :					
สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)					
พันธกิจ :					
1) ขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนารูปร่างอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน 3) ฟื้นฟู พยากรณ์ เขา และ แวดล้อม และ รักษาบริบทของไทย 4) เพิ่มผลผลิต ง :องค์กรและลดผลกระทบจากการ ารเนิ่นจนสุ 5) สร้างการรับรู้เชิงบวกสังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นต้นและ เชื่อมโยงหน่วยงาน หน่วยงาน และชุมชนเข้าด้วยกัน 6) บริหารจัดการองค์กร ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนา 2 สามารถของบุคลากรทุกระดับ มีความเชี่ยวชาญ มีจิต สาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม					
ค่านิยมองค์กร (Shared Value)			วัฒนธรรมองค์กร (Culture)		
ปลูก: <b>ปลูกคุณธรรม</b> มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตาม ธรรมาภิบาล ด้วยความ อ สุจริต เสียสละ และอดทน ปลูก : <b>ปลูกคุณภาพ</b> างสรรค์และส่งเสริมผลิตผล และบริการ ที่เป็นเลิศในทุกกระบวนการด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน ปั้น : <b>ปั้นคุณค่า</b> ยกระดับองค์ความรู้เทคโนโลยี สู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าสินทรัพย์ความรู้และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปั้น : <b>ปั้นความยั่งยืน</b> แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนววิถีใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี			HAPPYS - ชีวิตมีความสุขทุกภาคส่วน H: Harmonization ทำงานเป็นทีม A :Accountability ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ P : People Certric การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน P : Positive Thinking มีทัศนคติเชิงบวก Y : Young at Heart กระตือรือร้น S : Social Contributian ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน		
แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)					
ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5	ยุทธศาสตร์ที่ 6
ขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริการข้างเคียงของไทย	ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model	เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน	การสร้างผลบวกเชิงสังคม	เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่


เป้าหมายการดำเนินงานในปี 2567					
1. ประชาชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี 2. องค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นใหม่ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสู่การให้บริการเชิงรุกกับผู้ใช้บริการ	มีการส่งเสริมฟื้นฟูสวนป่าเศรษฐกิจและบริหารข้างเคียง	มีโอกาสสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต	มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ	ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน	1. องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน 2. บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ เพื่อรองรับภารกิจในอนาคต
ตัวชี้วัด ปี พ.ศ. 2567					
1. ประชาชนมีความตระหนักรู้และจิตสำนึกในการใช้ประโยชน์สวนป่าเศรษฐกิจ ร้อยละ 5 (เป้าหมายตาม ทส.)	1. ส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของเกษตรกรเพิ่มขึ้น 2. ผู้ใช้บริการแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเพิ่มขึ้น ร้อยละ 8 และการใช้บริการห้องพักรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 14	ปริมาณคาร์บอนเครดิตที่เกิดจากชุมชนเพิ่มขึ้นจากปีฐาน	ผลผลิตสวนป่า/ไร่เพิ่มขึ้นจากปีฐาน	ชุมชนที่สำคัญ มีกิจกรรมร่วมกัน ร้อยละ 24	1. การเปลี่ยนผ่านกระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการประชาชนสู่ระบบดิจิทัล ร้อยละ 100 2. บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ เพื่อรองรับภารกิจในอนาคต 3. สัดส่วนผู้บริหารที่มีความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในอัตรา 3 : 1
กลยุทธ์					
1.1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน 1.2 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์	2.1 ส่งเสริมฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริหารข้างเคียงของไทย	3.1 ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	4.1 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน	5.1 ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ	6.1 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล 6.2 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
โครงการสำคัญ (Flagship Project) ปี 2567					
1. โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน 2. โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่	1. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ 2. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)	โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน	โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ	1. โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์ดิจิทัล 2. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนนายจ้างเชิงยุทธศาสตร์

### 5.3 การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2567

เป็นการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีการบริหารจัดการที่ดีได้ รวมทั้งการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง มีความผูกพัน แรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ และเป็นไปตามแผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยมีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละโครงการที่สำคัญ (Flagship) ดังนี้

1. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ
  - กิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ
  - กิจกรรมการบริการรับจ้างปลูกป่า
  - กิจกรรมปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร
  - กิจกรรมปลูกหญ้าและไผ่ในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริม ความหลากหลายทางชนิดพันธุ์
  - กิจกรรมอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า
2. โครงการส่งเสริม ฟื้นฟูสวนป่าเศรษฐกิจ
3. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)
4. โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่
5. โครงการเพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
6. โครงการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น (ท่องเที่ยว คชบาล พัฒนาที่ดิน บริการ ฯลฯ)
7. โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ

แผนปฏิบัติการตามแผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของ ออป.เหนือบน

 ตารางผังความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) วิสัยทัศน์: สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน						
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสและคุณภาพของสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)	ยุทธศาสตร์ที่ 12 โภชนาการ มั่นคง ยั่งยืน และปลอดภัย อาหาร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 โภชนาการ ของภาคเกษตรที่มี นวัตกรรมและ ความยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 10 โภชนาการ ที่ปลอดภัย และดีต่อสุขภาพ		ยุทธศาสตร์ที่ 13 โภชนาการ ที่ปลอดภัย และดีต่อสุขภาพ	
แผนแม่บท ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และ แผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) พ.ศ.	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนระบบห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน		ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้ใช้ประโยชน์อย่างสมดุล		ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและสุขภาพที่ดี	
แผนยุทธศาสตร์ 5 ปีของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. 2561 - 2565)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 รักษาและขยายฐานทรัพยากรชีวภาพ และนิเวศ บริการ ระบบนิเวศ และวัฒนธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริม และ พัฒนา การบริการ นิเวศ บริการ และวัฒนธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (BCG Model) ที่เน้นเศรษฐกิจใน 3 มิติ		ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา และ ส่งเสริม การบริการ นิเวศ บริการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม และ พัฒนา การบริการ นิเวศ บริการ
แผนแม่บท องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนระบบห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน		ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้ใช้ประโยชน์อย่างสมดุลและเพิ่มขีดความสามารถ	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความเข้มแข็งระบบการจ้างงาน	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างและยกระดับงาน
กลยุทธ์	1.1 เสริมศักยภาพการผลิตสินค้าและบริการมูลค่าเพิ่ม	2.1 ส่งเสริม เชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่าสินค้าและบริการมูลค่าเพิ่ม	3.1 เสริมให้ระบบการผลิตและบริการมูลค่าเพิ่ม	4.1 เสริมประสิทธิภาพการจ้างงาน	5.1 ส่งเสริมยกระดับงาน	6.1 เสริมพัฒนาคุณภาพชีวิต
	1.2 พัฒนาระบบห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	2.2 ขับเคลื่อนระบบห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ	3.2 ส่งเสริมคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจ	4.2 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิต	5.2 ส่งเสริมยกระดับงาน	6.2 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิต
โครงการสำคัญ (Flagship)	โครงการเสริมสร้างการผลิตสินค้าและบริการมูลค่าเพิ่ม		โครงการพัฒนาระบบห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ (Forestry Lodge)	โครงการขยายสวนป่าเศรษฐกิจสู่ชุมชน	โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร	โครงการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของเกษตรกร
	โครงการพัฒนาระบบห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ		โครงการพัฒนาระบบห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ (Forestry Lodge)	โครงการขยายสวนป่าเศรษฐกิจสู่ชุมชน	โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร	โครงการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

6

## กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)

กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้นำหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ปีบัญชี 2567 ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่

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

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

ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานที่ระบุว่า “ทำอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ” และ “มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

**ทำอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ :** การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

**มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง :** ปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

สำหรับการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ มีแนวทางในการพิจารณา เช่น พิจารณานโยบาย ทิศทาง ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย ภาวะเปราะบางที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ระดับ 1 Beginner	ระดับ 2 Intermediate	ระดับ 3 Sufficient	ระดับ 4 Progressive	ระดับ 5 Advance
เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านนโยบาย เป้าหมาย กรอบเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการทำงาน การสร้างความเข้าใจ	มีระบบกระบวนการแต่ยังไม่ครบถ้วนในทุกกระบวนการเกณฑ์การประเมินกระบวนการ	ระบบ กระบวนการมีความครบถ้วน และแสดงประสิทธิผลของกระบวนการถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย	การพัฒนาปรับปรุงระบบและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (ได้แก่ ความใส่ใจตรวจสอบตราวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และพัฒนาเพื่อให้ปัจจัยส่งผลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงนำประสิทธิผลของกระบวนการมาเป็นปัจจัยในการปรับปรุง) จนมีผลลัพธ์ดีกว่าที่กำหนด	การรู้เท่าทัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต (ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานของปัจจัย ส่ง ผล และสภาพแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในอนาคต รวมทั้งการเตรียมความพร้อมเพื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้นวัตกรรมใหม่ๆมาเริ่มต้นทดลองใช้งานในหน่วยงาน) โดยผลลัพธ์ที่ได้อยู่ในระดับชั้นนำ
คู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในระบบกระบวนการนั้นๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	มีการถ่ายทอดกระบวนการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร แต่ยังไม่มีการติดตามให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตาม	มีระบบมาตรฐานเกณฑ์พร้อมรับคำสั่งการ ทำความเข้าใจซึ่งผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม	ความใส่ใจในการติดตามและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อปัญหา การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการจัดการองค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ริเริ่มพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน (ได้แก่ การประยุกต์ใช้งาน การปรับปรุงแก้ไขและการนำแนวปฏิบัติที่ดีต่าง ๆ มาริเริ่มเพื่อช่วยให้ ปัจจัย ส่ง ผล มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นจนเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ)
การติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติ ไม่สม่ำเสมอ	มีการกำกับดูแลติดตามประเมินผลวิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อแก้ไขและ/หรือปรับปรุงให้สามารถทำงานได้ตามปกติ	มีการติดตามตรวจสอบตามระบบที่เชื่อถือเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้และมีการแก้ไขปรับปรุงระบบให้ทำงานได้ตามปกติ	มีวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่าบูรณาการกับระบบกระบวนการอื่น	มีวัฒนธรรมของความเป็นเลิศ (ได้แก่ การที่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กรใส่ใจติดตามและผลักดันหรือปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพประสิทธิภาพขององค์การและความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน)

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

### วัตถุประสงค์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

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

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

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

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

หลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชนที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. หลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น OCCD Guidelines on Corporate Governance of State Owned Enterprise เป็นต้น

2. หลักเกณฑ์ประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศ เช่น สคร. เป็นต้น

3. นโยบายรัฐ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Tread) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรในปัจจุบัน



## หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กร

1. การสนองบทบาทของภาครัฐ
  - 1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (ร้อยละ 5)
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม
  - 2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม (ร้อยละ 10)
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
  - 3.1 สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 10)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
  - 4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 10)
5. การเปิดเผยข้อมูล
  - 5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (ร้อยละ 7)
  - 5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี (ร้อยละ 1)
  - 5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ 2)
6. คณะกรรมการ
  - 6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง (ร้อยละ 2)
  - 6.2 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (ร้อยละ 2.5)
  - 6.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ (ร้อยละ 3)
  - 6.4 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 2)
  - 6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (ร้อยละ 2)
  - 6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ 4)
  - 6.7 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (ร้อยละ 1.5)
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
  - 7.1 การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 8)
8. จรรยาบรรณ
  - 8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจรรยาบรรณให้รัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ 8)
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม
  - 9.1 การจัดให้มีนโยบายและระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 4)
  - 9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 4)
  - 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (ร้อยละ 4)
10. การติดตามผลการดำเนินงาน
  - 10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน (ร้อยละ 5)
  - 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน (ร้อยละ 5)

## 6.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)

### วัตถุประสงค์การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์

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

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญใน 2 ด้านหลัก ได้แก่

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

(Monitoring & Review)

### หลักเกณฑ์การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
  - 1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 5)
  - 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (ร้อยละ 10)
  - 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (ร้อยละ 5)

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

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

#### วัตถุประสงค์การประเมิน การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

#### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

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

#### หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

หลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รัฐวิสาหกิจ ดังนี้

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

1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of internal control) (ร้อยละ 4)

1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (ร้อยละ 3)

1.3 บรรยายภาคและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (ร้อยละ 4)

1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (ร้อยละ 2)

1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (ร้อยละ 2)

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

2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (ร้อยละ 0)

2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (ร้อยละ 5)

2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (ร้อยละ 0)

- ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย –การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Formulates Business Objectives) (ร้อยละ 10)

- ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

### 3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (ร้อยละ 5)

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (ร้อยละ 5)

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (ร้อยละ 5)

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (ร้อยละ 3)

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (ร้อยละ 5)

3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (ร้อยละ 12)

### 4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (ร้อยละ 10)

4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (ร้อยละ 5)

ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review) (ร้อยละ 0)

### 5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)

5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance)

5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology)

5.4 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management:BCM) (ร้อยละ 4)

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

### วัตถุประสงค์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

1. เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับเพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

### หลักเกณฑ์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 8 ด้าน ประกอบด้วย

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

- 1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
  - 1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 5)
- 2 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
  - 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) (ร้อยละ 3)
  - 2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ 3)
  - 2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (ร้อยละ 4)
- 3 กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
  - 3.1 การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) (ร้อยละ 15)
    - 3.1.1 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
    - 3.1.2 การกำหนดระดับ และรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
    - 3.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing) (ร้อยละ 10)
    - 3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
    - 3.2.2 การระบุและเตรียมความพร้อม การจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 3.3 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting) (ร้อยละ 10)
    - 3.3.1 การติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติการ
    - 3.3.2 การรายงานผล
    - 3.3.3 การเรียนรู้และปรับปรุง

## **Module 2 : การมุ่งเน้นลูกค้า**

### **1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด**

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (ร้อยละ 10)

### **2. การจำแนกลูกค้า**

2.1 การจำแนกลูกค้า (ร้อยละ 5)

### **3. การรับฟังลูกค้า**

3.1 การรับฟังลูกค้า (ร้อยละ 5)

3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (ร้อยละ 5)

### **4. การพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ**

4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (ร้อยละ 10)

### **5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า**

5.1 การสนับสนุนลูกค้า (ร้อยละ 5)

5.2 การสร้างความผูกพันและความภักดี (ร้อยละ 5)

5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (ร้อยละ 5)

## 6.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)

### วัตถุประสงค์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

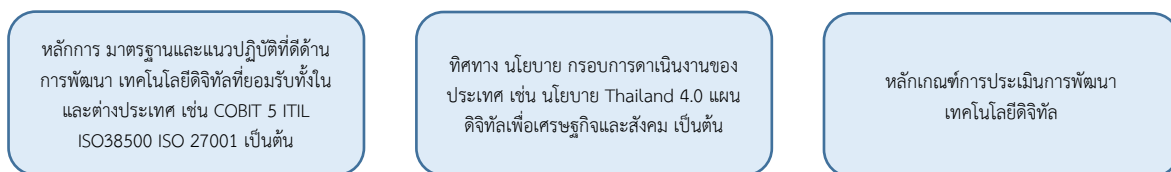
1. รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกรอบทิศทางทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงปรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในยุคปัจจุบัน
2. รัฐวิสาหกิจมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตลอดจนการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการด้านคุณภาพของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
3. รัฐวิสาหกิจมีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงาน เพื่อสามารถเห็นข้อมูลประชาชนเป็นภาพเดียวที่สมบูรณ์ เกิดการใช้บริการทางเทคโนโลยีร่วมกัน รวมถึงการให้บริการภาครัฐแบบครบวงจร ณ จุดเดียว
4. รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการข้อมูลทุกชั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำข้อมูลไปใช้ของหน่วยงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัยโดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการขับเคลื่อนองค์กร
5. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการหรือการกระทำทั้งหมดที่จำเป็น เพื่อทำให้องค์กรปราศจากความเสียหายและความเสียหายที่มีผลต่อความปลอดภัยของข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information) ในทุกรูปแบบ รวมถึงการระวังป้องกันต่อการอาชญากรรม การโจมตี การบ่อนทำลาย การจารกรรม และความผิดพลาดต่างๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานของความปลอดภัยของข้อมูล ได้แก่ การรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) การรักษาความคงสภาพของข้อมูลหรือความสมบูรณ์ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของข้อมูล (Availability)
6. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการความเสี่ยงเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินอันอาจมีผลกระทบต่อให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ เพื่อเป็นการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัยเพื่อพร้อมรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ผิดปกติ โดยที่มีการจัดทำแผนตอบสนองกับสถานการณ์ภัยพิบัติ (Incident Management Plan) และแผนกอบกู้สถานการณ์ภัยพิบัติ (Business Continuity Plan) เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารจัดการความพร้อมใช้ของระบบต่างๆ ตามความต้องการของผู้ใช้บริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความมั่นใจในการบริการ
7. รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย



ต้นทุนที่เหมาะสม และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงการบริหารจัดการ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะ รวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกส์มาใช้

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

หลักเกณฑ์ประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งใน และต่างประเทศ ตลอดจนสอดคล้องกับทิศทาง นโยบาย กรอบการดำเนินงานของประเทศ เช่น นโยบาย Thailand 4.0 แผนดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น สรุปได้ดังนี้



### หลักเกณฑ์การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

การประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 7 ด้าน ประกอบด้วย

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

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

#### 2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)

- 2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (ร้อยละ 9)
- 2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) (ร้อยละ 8)
- 2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) (ร้อยละ 8)

#### 3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)

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

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

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

#### 5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)

5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) (ร้อยละ 4)

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

5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) (ร้อยละ 3)

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

6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) (ร้อยละ 2.5)

6.2 การบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management) (ร้อยละ 2.5)

6.3 การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) (ร้อยละ 2.5)

6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) (ร้อยละ 2.5)

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

7.1 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) (ร้อยละ 5)

7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) (ร้อยละ 5)

## 6.6 การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)

### วัตถุประสงค์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

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

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

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการบริหารทุนมนุษย์

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ เกิดจากการประยุกต์มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

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

### หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารทุนมนุษย์

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

4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ร้อยละ 3)

4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (ร้อยละ 10)

## 6.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม

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

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

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

#### การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

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

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

โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจทั้งหมด นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

#### วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการความรู้

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน KM ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

2. รัฐวิสาหกิจมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Productivity Institute, Thailand KM Network, Asian Productivity Organization: APO, American Productivity & Quality Center: APQC, International Organization for Standardization : ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการความรู้

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการความรู้ของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

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

### หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้

#### 1. การนำองค์กร

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

#### 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

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

#### 3. บุคลากร

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

#### 4. กระบวนการจัดการความรู้

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

#### 5. กระบวนการปฏิบัติงาน

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

#### 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

- 6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (ร้อยละ 8)

### นวัตกรรม (Innovation Management: IM)

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

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

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

#### วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

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

#### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน
  - 1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 5)
  - 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (ร้อยละ 3)
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
  - 2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (ร้อยละ 7)
  - 2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (ร้อยละ 3)
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
  - 3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (ร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
  - 4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
  - 5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม (ร้อยละ 3.5)
  - 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (ร้อยละ 3.5)
6. กระบวนการนวัตกรรม
  - 6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (ร้อยละ 4)
  - 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 4)
  - 6.3 การพัฒนานวัตกรรม (ร้อยละ 7)
7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม
  - 7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน (ร้อยละ 10)

## 6.8 การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

### วัตถุประสงค์การประเมินการตรวจสอบภายใน

1. มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยตรวจสอบภายใน และหน่วยรับตรวจ
2. รัฐวิสาหกิจมีระบบการตรวจสอบภายในที่สอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วย คณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555 และเทียบเท่า มาตรฐานสากล
3. เสริมสร้างให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบ ภายในที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด รวมทั้งเสริมสร้าง ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และมีการติดตาม ให้รัฐวิสาหกิจมีการปฏิบัติตามกฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

### กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการตรวจสอบภายใน

หลักเกณฑ์การประเมินการตรวจสอบภายใน เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี
2. เกณฑ์การประเมินผลในปัจจุบัน
3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง

### หลักเกณฑ์การประเมินการตรวจสอบภายใน

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

การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน



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

**ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน**

- 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (ร้อยละ 10)
  - 3.7 การให้คำปรึกษา (ร้อยละ 5)
- 4. หน่วยรับตรวจความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ**
- 4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (ร้อยละ 5)

## 7

## แผนการเงิน

## 7.1 การวิเคราะห์กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP : Economic Profit)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ได้นำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ตั้งแต่ปี 2549 ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง ในการจัดทำแผนดำเนินงาน ปี 2567 มีข้อมูลในการคำนวณ EP ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2567
กำไรสุทธิตามงบการเงิน	76,137,000.00
กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT)	64,898,015.77
เงินทุน ( Invested Capital (IC) )	312,687,420.24
เงินกู้(D)	-
เงินทุนจากผู้ถือหุ้น(E)	186,260,761.49
เงินกู้+เงินทุนจากผู้ถือหุ้น(D+E)	186,260,761.49
ต้นทุนเงินทุนของผู้ให้กู้( Kd)	0.00%
ต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น(Ke)	10.03%
สัดส่วนเงินกู้ต่อเงินทุนทั้งหมด D/(D+E)	0.00%
สัดส่วนเงินทุนผู้ถือหุ้นต่อเงินทุนทั้งหมด E/(D+E)	100.00%
WACC = Kd(D/(D+E))+Ke(E/(D+E))	10.0300%
ต้นทุนเงินทุน=IC*WACC	31,362,548.25
EP=NOPAT-CAPITAL CHARGE(IC*WACC)	33,535,467.52

## 7.2 EBITDA (ตามแผน รายได้ - รายจ่าย) ประจำปี 2567

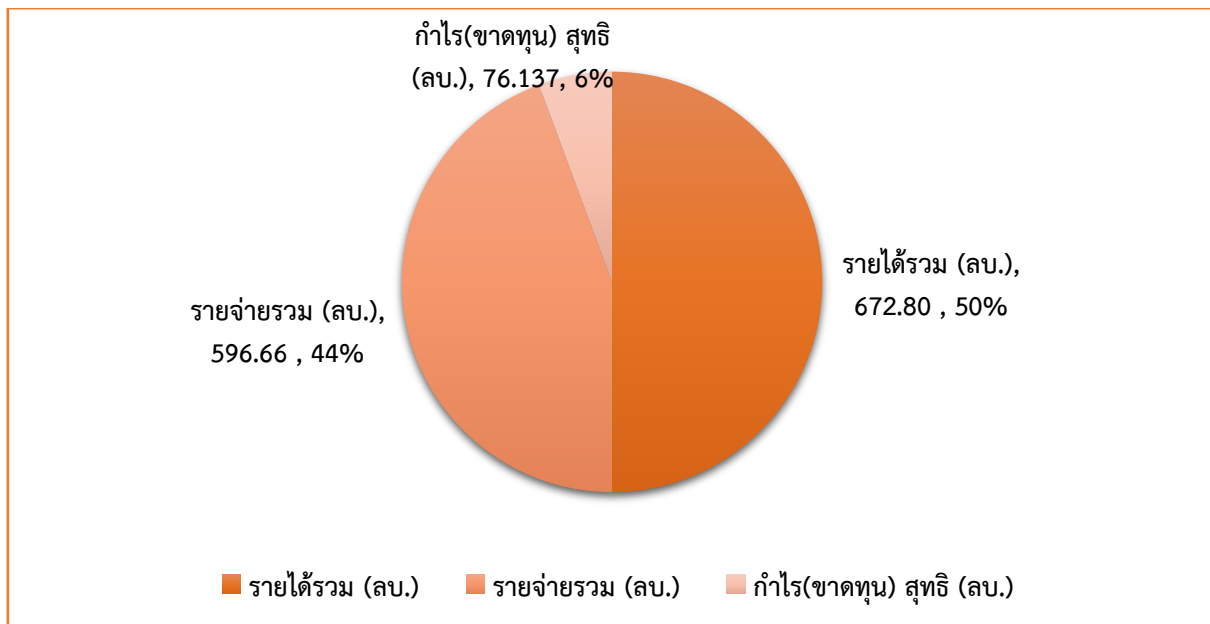
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน ได้จัดทำ EBITDA (ตามแผน รายได้ - รายจ่าย) ประจำปี 2567 ดังนี้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน			
EBIDA (ตามแผน รายได้-รายจ่าย ปี 2567) ไม่รวมชีวภาพ			
สำหรับประจำปี 2567 (ตัวเลขจากงบประมาณรายได้ - รายจ่าย)			
	รายการ	งบประมาณทำการ	หัก อุดหนุน
รายได้		ประจำปี 2567	
	รายได้ค่าขาย	591,083,300.00	
	รายได้ผลิตน้ำยางพารา+เศษยางพารา (4092)	4,400,000.00	
	รายได้จากการให้บริการ	52,876,000.00	
	รายได้ชดเชยพื้นที่สวนป่า	10,482,755.00	
	รายได้รับจ้างปลูกป่า	-	
	รายได้จากการท่องเที่ยว	12,000,000.00	
	รายได้อื่น	1,955,720.00	-
	<b>รวมรายได้ (ไม่รวมเงินอุดหนุนรัฐบาล)</b>	<b>672,797,775.00</b>	<b>672,797,775.00</b>
	<b>ค่าใช้จ่าย</b>		
	ต้นทุนขาย	423,028,135.00	
	ค่าใช้จ่ายผลิตน้ำยางพารา+เศษยางพารา (143783)	4,716,568.00	
	ค่าใช้จ่ายจากการให้บริการ	-	
	ค่าใช้จ่ายจากการชดเชยพื้นที่สวนป่า	-	
	ค่าใช้จ่ายรับจ้างปลูกป่า	-	
	ค่าใช้จ่ายจากการท่องเที่ยว	9,190,515.00	
	ค่าใช้จ่ายในการขาย	28,774,364.00	
	ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	116,392,770.00	145,167,134.00
	ค่าใช้จ่ายอื่น	14,438,423.00	
	ดอกเบี้ยจ่าย	-	
	<b>รวมค่าใช้จ่าย (ไม่รวมเงินอุดหนุนรัฐบาล)</b>	<b>596,540,775.00</b>	<b>-</b>
	<b>หัก ค่าใช้จ่ายโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (ER)</b>	<b>-</b>	
	<b>ค่าใช้จ่ายคงเหลือ (ที่นำมาคำนวณ EBIDA)</b>	<b>596,540,775.00</b>	
	กำไรขาดทุน	76,257,000.00	
	บวก ดอกเบี้ยจ่าย	-	
	บวก ค่าเสื่อมราคาสะสม (1850)	18,039,972.18	
	<b>EBIDA</b>	<b>94,296,972.18</b>	
ปล. จัดทำโดย งานบัญชีการเงิน ส.อก.เหนือบน ณ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2567			

## ประมาณการงบรายได้ – ใช้จ่าย ประจำปี 2567 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน

รายการ	รายได้	ใช้จ่าย
<b>จากการประกอบธุรกิจ</b>		
<b>ผลผลิตจากสวนป่า</b>		
• ไม้สักปานอก	6,600,000	3,787,460
• ไม้กระยาเลยปานอก	909,000	1,116,720
• ไม้สัก	284,444,000	116,895,944
• ยางพารา (ยางก้อนถ้วย)	4,400,000	4,716,567
<b>ธุรกิจอุตสาหกรรม</b>		
• ไม้แปรรูปสักสวนป่า	81,258,300	59,512,043
• ผลิตภัณฑ์-เครื่องเรือน	52,642,000	46,901,269
• บริการรักษาเนื้อไม้	234,000	48,000
<b>ธุรกิจบริการ</b>		
• การท่องเที่ยว	12,000,000	9,190,515
• การซื้อ - ขายไม้แปรรูป	217,872,000	194,766,700
<b>การดำเนินงานอื่น ๆ</b>		
• ผลพลอยได้สวนป่า	3,766,680	3,871,280
• ค่าเช่า	1,944,720	
• รายได้จากการใช้ประโยชน์ที่ดิน	56,075	
• ค่าธรรมเนียมธนาคาร	11,000	120,000
• ค่าใช้จ่าย CSR		8,103,643
• ค่าใช้จ่าย FSM/FSC	120,000	1,170,000
• ค่าขนส่ง	2,000,000	
• ค่าเบ็ดเตล็ด		
• การรับจ้างบริการอื่น		
• รายได้การดำเนินงานอื่น	4,540,000	1,283,500
• ภาษีซื้อส่วนเฉลี่ยที่ขอคืนไม่ได้		10,000
<b>ค่าใช้จ่ายในการขาย</b>	-	<b>28,774,364</b>
<b>ค่าใช้จ่ายในการบริหาร</b>	-	<b>116,392,770</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>672,797,775</b>	<b>596,660,775</b>
<b>กำไร (ขาดทุน)สุทธิ</b>	<b>76,137,000</b>	

รายการ	เป้าหมายปี 2567
รายได้รวม (ลบ.)	672.797
<b>รายจ่ายรวม (ลบ.)</b>	<b>596.666</b>
กำไร(ขาดทุน) สุทธิ (ลบ.)	76.137



## 8

## การบริหารจัดการสวนป่าตามมาตรฐาน FSC

### 1. หลักการและเหตุผล

เนื่องจากในปัจจุบันทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น การจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนเป็นแนวทางที่สามารถจัดการสวนป่าโดยสามารถใช้ประโยชน์พื้นที่ ควบคู่ไปกับการดูแลไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้ซื้อไม้หรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ป่าไม้ที่ได้มีการรับรองฯ มั่นใจ และมีแหล่งจำหน่ายที่เชื่อถือได้ รวมทั้งตอบสนองข้อกำหนดของนานาชาติประเทศ ที่นำมาใช้ในตลาดการค้า สินค้าไม้ด้วยเหตุนี้ อ.อ.ป. จึงได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ ตามแนวทางการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน ของ FSC (Forest Stewardship Council) ให้สวนป่าของ อ.อ.ป. ได้รับการรับรองมาตรฐาน เพื่อเป็นโอกาสในการจำหน่ายไม้ ดังนั้น ออ.ป.เหนือบน จึงได้กำหนดให้สวนป่าในสังกัด ดำเนินการตามระบบการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล (FSC) สวนป่าในสังกัดของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน เพื่อเข้ารับการตรวจรับรองตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน

### 2. หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สวนป่าในสังกัด ออ.ป.เหนือบน ได้เข้าระบบการจัดการสวนป่าตามมาตรฐาน FSC จำนวน 53 สวนป่า ได้แก่

2.1) ออ.ป.เขตเชียงใหม่ จำนวน 16 สวนป่า ได้แก่ 1)โครงการปลูกสร้างสวนป่าสะเมิง 2) โครงการป่าแม่ลี 3) สวนป่าโครงการป่าแม่หาด 4) สวนป่าเชียงดาว 5) สวนป่าไชยปราการ 6) สวนป่าดอยบ่อหลวง 7) สวนป่าบ้านวงษา 8) สวนป่าปางไม้แดง 9) สวนป่าแม่แจ่ม 10) สวนป่าแม่ลี 11) สวนป่าแม่หอพระ 12) สวนป่าแม่หาด-แม่ก่อ 13) สวนป่าแม่อุ้มลอง 14) สวนป่าแม่อุคค 15) สวนป่าสาละวิน 16) สวนป่าหลวงสันกำแพง

2.2) ออ.ป.เขตลำปาง จำนวน 11 สวนป่า ได้แก่ 1) สวนป่าทุ่งเกวียน 2) สวนป่าแม่จาง 3) สวนป่าแม่ต้า 4) สวนป่าแม่ตุ๋ย 5) สวนป่าแม่ทรายคำ 6) สวนป่าแม่พริก-แม่สะเลียม 7) สวนป่าแม่มาย 8) สวนป่าแม่เกาะ 9) สวนป่าแม่ยาว-แม่ซ้าย 10) สวนป่าแม่สุก 11) สวนป่าเวียงมอก

2.3) ออ.ป.เขตแพร่ จำนวน 13 สวนป่า ได้แก่ 1) โครงการฯ ป่าแม่ยมตะวันตก 2) สวนป่าขุนแม่คำมี

3) สวนป่าเด่นชัย 4) สวนปานครน่าน 5) สวนป่านาพูน 6) สวนป่าแม่คำปอง-แม่สาย 7) สวนป่าแม่มาน 8) สวนป่าแม่ยม-แม่แปง 9) สวนป่าแม่สรอย 10) สวนป่าแม่สิน-แม่สูง 11) สวนป่าแม่แฮด 12) สวนป่าโรงเรียนป่าไม้ 13) สวนป่าวังชิ้น

### 3. วัตถุประสงค์

#### 3.1 ด้านสิ่งแวดล้อม

1. ส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพในพื้นที่อนุรักษ์ของสวนป่า พื้นที่พืศภาพธรรมชาติในพื้นที่สวนป่า
2. อนุรักษ์แหล่งที่อยู่อาศัยของพืชหรือสัตว์ ที่ใกล้สูญพันธุ์ หายากและถูกคุกคาม
3. ส่งเสริมความสมดุล ด้านการกระจายของชั้นอายุไม้ เพื่ออนุรักษ์ระบบนิเวศ คำนึงถึงการรักษาสัตว์ส่วนที่เหมาะสมของป่าไม้ที่มีอายุมากๆ ในพื้นที่สวนป่า
4. เพื่อกำหนดพื้นที่อนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่าไว้อย่างน้อยประมาณ 10% ของพื้นที่รวมสวนป่า
5. การอนุรักษ์พื้นที่ที่ทราบว่าจะเป็แหล่งกำเนิดของพืช/สัตว์ ที่ใกล้สูญพันธุ์ และหายาก (นอกเขตพื้นที่อนุรักษ์ที่กำหนด) และพื้นที่วางไข่ และผสมพันธุ์ของสัตว์ป่า
6. การคุ้มครองและฟื้นฟู ถิ่นที่อยู่อาศัยของพืชหรือสัตว์ (The Preservation and Restoration of Habitats)
7. เพื่อการจัดการทรัพยากรน้ำ [ Water Management ] ที่เหมาะสมเพื่ออนุรักษ์ ปรับปรุงคุณภาพดิน และป้องกันการพังทลายของดิน ให้มีความอุดมสมบูรณ์
8. เพื่อเป็นการฟื้นฟูการจัดการแปลงปลูกและการฟื้นฟูหลังการโค่นล้มไม้ (Regeneration Stand Management and Felling)
9. เพื่อการจัดการสวนป่าในบริเวณที่อยู่ติดกับพื้นที่เกษตร ป้องกันและลดผลกระทบต้อพื้นที่ที่มีความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อมความหลากหลายทางชีวภาพและลักษณะของภูมิทัศน์ดั้งเดิม

#### 3.2 ด้านสังคม

1. ส่งเสริมสถานภาพทางด้านสังคม และคุณภาพชีวิตที่ดี ของชุมชนท้องถิ่น
2. เพื่อจรรโลงและส่งเสริมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านวัฒนธรรมความเป็นอยู่ที่ดีของคณาและชุมชนท้องถิ่นรอบสวนป่า
3. เพื่อยอมรับสิทธิตามกฎหมายและสิทธิตามขนบธรรมเนียมประเพณีในการเป็นเจ้าของการใช้ประโยชน์การจัดการพื้นที่และทรัพยากรต่างๆ ของชนพื้นเมือง ที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับสวนป่า
4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสวนป่ากับชุมชนท้องถิ่น
5. เพื่อสร้างบทบาท และตอบแทนสังคม รวมทั้งเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจกับชุมชน

#### 3.3 ด้านเศรษฐกิจ

1. สนับสนุนประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์และการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตไม้จากสวนป่า
2. เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและผลผลิตในระดับสูงสุดของไม้ ในขณะที่จะต้องคุ้มครองดูแลด้านความหลากหลายทางชีวภาพไปในเวลาเดียวกันด้วย
3. เพื่อกำหนดให้สวนป่ามีความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ โดยมีปริมาณผลผลิตต่อหน่วยอยู่ในระดับเกณฑ์มาตรฐาน
4. เพื่อการวางแผนการเก็บเกี่ยวผลผลิตไม้ในระยะยาวและยั่งยืน
5. เพื่อคัดเลือกใช้ระบบวนวัฒนที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายทางชีวภาพในพื้นที่สวนป่า

- สิ่งแวดลอม
6. เพื่อคัดเลือกใช้ระบบ และเทคนิคการทำไม้ที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และเป็นมิตรกับ
  7. เพื่อการใช้ระบบการสำรวจข้อมูลสวนป่าที่ทันสมัย ประหยัด และถูกต้องแม่นยำ
  8. เพื่อปฏิบัติตามกฎหมายไทย และข้อตกลงระหว่างประเทศที่ประเทศไทยได้ลงนามไว้
- (Compliance with Thai Laws and International Agreements)



#### 4.ตารางแสดงข้อมูลรายละเอียดพื้นที่สวนป่า

ตารางแสดงข้อมูลรายละเอียดพื้นที่สวนป่า ออป.เหนือบน ที่ขอรับรอง FSC 2024							
ลำดับที่	สวนป่า	จังหวัด	คงเหลือพื้นที่เข้ารับการรับรอง (Single Site 2024)		พื้นที่อนุรักษ์ (10 %)		
			ไร่	แอกเคอร์	ไร่	แอกเคอร์	
<b>องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตเชียงใหม่</b>							
1	โครงการปลูกสร้างสวนป่าสะเมิง	เชียงใหม่	427.331	68.373	20.606	3.297	
2	โครงการป่าแม่ลี	ลำพูน	521.365	83.418	521.365	83.418	
3	สวนป่าโครงการป่าแม่หาด	เชียงใหม่	495.662	79.306	44.982	7.197	
4	สวนป่าเชียงดาว	เชียงใหม่	2,100.000	336.000	-	-	
5	สวนป่าไชยปราการ	เชียงใหม่	15,191.230	2,430.597	1,184.850	189.576	
6	สวนป่าดอยป้อหลวง	เชียงใหม่	12,181.300	1,949.008	1,932.610	309.218	
7	สวนป่าบ้านวงษา	ลำพูน	7,212.005	1,153.921	2,931.238	468.998	
8	สวนป่าปางไม้แดง	เชียงใหม่	2,410.308	385.649	-	-	
9	สวนป่าแม่แจ่ม	เชียงใหม่	7,206.050	1,152.968	739.395	118.303	
10	สวนป่าแม่ลี	ลำพูน	15,168.060	2,426.890	1,717.951	274.872	
11	สวนป่าแม่หอพระ	เชียงใหม่	9,246.000	1,479.360	1,086.132	173.781	
12	สวนป่าแม่หาด-แม่ก่อ	ลำพูน	2,413.000	386.080	363.654	58.185	
13	สวนป่าแม่อุ้มลอง	แม่ฮ่องสอน	6,416.950	1,026.712	1,252.785	200.446	
14	สวนป่าแม่อุ้ม	แม่ฮ่องสอน	2,623.780	419.805	45.559	7.289	
15	สวนป่าสาละวิน	แม่ฮ่องสอน	5,268.950	843.032	185.983	29.757	
16	สวนป่าหลวงสันกำแพง	เชียงใหม่	1,580.000	252.800	-	-	
<b>องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตแพร่</b>							
17	โครงการป่าแม่ยมตะวันตก	แพร่	388.578	62.172	60.374	9.660	
18	สวนป่าขุนแม่คำมี	แพร่	18,538.462	2,966.154	2,264.863	362.378	
19	สวนป่าเด่นชัย	แพร่	4,203.014	672.482	153.625	24.580	
20	สวนป่านครน่าน	น่าน	11,664.000	1,866.240	1,098.770	175.803	
21	สวนป่านาพูน	แพร่	1,910.000	305.600	269.348	43.096	
22	สวนป่าแม่คำปอง-แม่สาย	แพร่	3,792.000	606.720	551.480	88.237	
23	สวนป่าแม่ฆาน	แพร่	17,560.775	2,809.724	1,803.245	288.519	
24	สวนป่าแม่ยม-แม่แปง	แพร่	1,865.000	298.400	199.110	31.858	
25	สวนป่าแม่สรอย	แพร่	10,724.822	1,715.972	1,080.830	172.933	
26	สวนป่าแม่ลิ้น-แม่สูง	แพร่	5,090.000	814.400	412.238	65.958	
27	สวนป่าแม่แฮด	แพร่	7,230.000	1,156.800	752.510	120.402	
28	สวนป่าโรงเรียนป่าไม้	แพร่	1,000.000	160.000	81.824	13.092	
29	สวนป่าวังชิ้น	แพร่	14,323.000	2,291.680	613.675	98.188	
<b>องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตลำปาง</b>							
30	สวนป่าทุ่งเกวียน	ลำปาง	14,618.000	2,338.880	2,504.180	400.669	
31	สวนป่าแม่จาง	ลำปาง	17,933.000	2,869.280	2,533.890	405.422	
32	สวนป่าแม่คำ	ลำปาง	1,153.370	184.539	87.687	14.030	
33	สวนป่าแม่ตุ๋ย	ลำปาง	1,292.908	206.865	882.378	141.180	
34	สวนป่าแม่ทรายคำ	ลำปาง	15,118.551	2,418.968	1,579.016	252.643	
35	สวนป่าแม่พริก-แม่สะเลียม	ลำปาง	9,640.805	1,542.529	5,342.033	854.725	
36	สวนป่าแม่มาย	ลำปาง	20,051.815	3,208.290	1,670.568	267.291	
37	สวนป่าแม่เกาะ	ลำปาง	13,130.000	2,100.800	486.480	77.837	
38	สวนป่าแม่ยาว-แม่ซ้าย	เชียงราย	4,998.638	799.782	1,281.580	205.053	
39	สวนป่าแม่สุก	ลำปาง	4,869.000	779.040	1,491.531	238.645	
40	สวนป่าเวียงมอก	ลำปาง	6,510.418	1,041.667	513.980	82.237	
<b>ผลรวม</b>			<b>298,068.147</b>	<b>47,690.904</b>	<b>39,742.325</b>	<b>6,358.772</b>	



## FOREST INDUSTRY ORGANIZATION

76 RAJADAMNERN-NOK AVENUE ,POMPRAB DISTRICT, BANGKOK 10100,  
THAILAND

*Bureau Veritas Certification Holding SAS certifies that the company has implemented a responsible forest management according to the Forest Stewardship Council™ principles and criteria defined in the following standard(s):*

Standard

RF03 FSCTM FM BV referential Thailand for FSC FM & NTFP - version 2.0

For its activities concerning:

FOREST MANAGEMENT AND LOGGING OF THE FMU(S) LOCATED IN CHIANG MAI PROVINCE, LAMPANG PROVINCE, LAMPHUN PROVINCE, PHRAE PROVINCE, NAN PROVINCE , THAILAND\*

\* Updated and full list of products, species available and/or group members on the FSC database ([www.info.fsc.org](http://www.info.fsc.org))

Original certification date:	01 August 2021
Date of certification decision:	15 June 2021
Expiration date:	31 July 2026
FSC Certificate code:	BV-FM/COC-103665
BV Certificate No. / Version:	TH017004/1
Contract No. :	10646804
Issue Date:	16 June 2021



The mark of responsible forestry

  
Signed on behalf of Bureau Veritas Certification Holding

The validity of this certification shall be verified on: [info.fsc.org](http://info.fsc.org) This certificate itself does not constitute evidence that a particular product supplied by the certificate holder is FSC-certified or FSC Controlled Wood. Products offered, shipped or sold by the certificate holder can only be considered covered by the scope of this certificate when the required FSC claim is clearly stated on sales and delivery documents.

Accredited office: Bureau Veritas Certification Holding – 8, cours du Triangle - 92800 Puteaux - France: [www.bureauveritas.com](http://www.bureauveritas.com)

Hub FSC FM : Bureau Veritas Polska Sp. z o.o., ul. Migdłowa 4, 02-796 Warszawa, Poland

Contracting office: Bureau Veritas Certification Thailand

A list of the products or services that are included in the scope of the certificate may be obtained on request to Bureau Veritas Certification. This certificate remains the property of Bureau Veritas Certification, all copies or reproductions and the certificate itself shall be returned or destroyed on Bureau Veritas certification request. All certificates not in English are for reference only



4.2 แผนการตรวจติดตาม Monitoring

ลำดับที่	ข้อมูลการติดตามผลการดำเนินงาน	เอกสาร/แบบฟอร์ม	ระบุชื่อแบบฟอร์ม	ระยะเวลาในการตรวจติดตามผล	ผู้รับผิดชอบ	
หลักการที่ 1	1	รายงานผลการอัตรากำลังที่ใช้งานสวนป่า	เอกสารประกาศการอัตรากำลัง กฎหมายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน (ทั้งในและต่างประเทศ)	ปีละ 1 ครั้ง	ออป. เหนือบน	
	2	ข้อมูลตามกฎหมายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	เอกสารการจัดตั้งอ.ป. เอกสารสิทธิการถือครองทุกประเภท	- พระธรรมนูญ / บันทึกกรมอบ - ส่งมอบ / มาตรา 13 ทวิ / มาตรา 20 / เอกสารส่งคดี	ปีละ 1 ครั้ง	ออป. เหนือบน สวนป่า/ออป.เขต/ออป.เหนือบน
	3	รายงานข้อมูลการตอบรับความรู้ความเข้าใจในการใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานสวนป่าของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สวนป่า	รายงานการอบรมความรู้ความเข้าใจในการใช้กฎหมาย/ข้อตกลงระหว่างประเทศ/ อนุสัญญาที่เกี่ยวข้องกับงานสวนป่า แบบฟอร์มการตอบรับความรู้ความเข้าใจในการใช้กฎหมาย/ข้อตกลงระหว่างประเทศ/ อนุสัญญาที่เกี่ยวข้องกับงานสวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	4	รายงานข้อมูลการร้องเรียนในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มการร้องเรียน	แบบฟอร์มข้อร้องเรียน.doc	ทุกครั้งที่มีการร้องเรียน	สวนป่า
	5	รายงานข้อมูลการเกิดข้อขัดแย้งในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มรายงานข้อขัดแย้งในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง.docx	ทุกครั้งที่ข้อขัดแย้ง	สวนป่า
	6	การมุ่งมั่นในการไม่ทุจริต/รับสินบน/ต่อต้านคอร์รัปชัน	เอกสารแสดงการมุ่งมั่นในการไม่ทุจริต/รับสินบน/ต่อต้านคอร์รัปชันของ อ.อ.ป.		-	ออป. เหนือบน
	7	ข้อมูลพนักงาน/เจ้าหน้าที่	แบบฟอร์มรายงานข้อมูลพนักงานที่ปฏิบัติงานของออป.เหนือบน	แบบฟอร์มข้อมูลผู้ปฏิบัติงานในองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน.xlsx	ปีละ 1 ครั้ง	ออป.เขต/ออป.เหนือบน
	8	การชำระค่าธรรมเนียม/ภาษี/ค่าภาคหลวง	แบบฟอร์มข้อมูลการเสียภาษี	แบบฟอร์มข้อมูลการเสียภาษี.xlsx	ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/ออป.เขต/ออป.เหนือบน
	9	การคืนหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายงานการคืนหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แบบฟอร์มข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.xlsx	ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	10	รายงานผลการประชุม/ปรึกษาหารือร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ชุมชนใกล้เคียงสวนป่า	แบบฟอร์มการประชุม/ปรึกษาหารือ	แบบฟอร์มบันทึกการประชุม-ปรึกษาหารือ.docx	ทุกครั้งที่มีการเข้าร่วมประชุม/ ปรึกษาหารือร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ ชุมชนใกล้เคียงสวนป่า	สวนป่า
หลักการที่ 2	1	รายงานข้อมูลพื้นที่สวนป่าตามสิทธิการครอบครอง	แบบฟอร์มการจำแนกพื้นที่การใช้ประโยชน์ในพื้นที่สวนป่า เอกสารสิทธิการถือครองทุกประเภท	แบบฟอร์มพื้นที่สวนป่ารายละเอียดจำแนกการใช้ประโยชน์พื้นที่.xlsx พระธรรมนูญ / บันทึกกรมอบ - ส่งมอบ / มาตรา 13 ทวิ / มาตรา 20 / เอกสารส่งคดี	ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า / ออป.เหนือบน สวนป่า/ออป.เขต/ออป.เหนือบน
	2	รายงานผลการประชุม/ปรึกษาหารือร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แบบฟอร์มการประชุม/ปรึกษาหารือ	แบบฟอร์มบันทึกการประชุม-ปรึกษาหารือ.docx	ทุกครั้งที่มีการเข้าร่วมประชุม/	สวนป่า
	3	แผนที่แสดงขอบเขตต่างๆในการบริหารจัดการพื้นที่ต่างๆในสวนป่าตามสิทธิการถือครอง	แผนที่จำแนกการใช้ประโยชน์ในพื้นที่สวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า / ออป.เหนือบน
หลักการที่ 3	1	รายงานการตรวจสอบชาติพันธุ์ตามขั้นตอนการตรวจสอบ	แบบฟอร์มการตรวจสอบกลุ่มชาติพันธุ์ แผนที่รายงานตำแหน่งกลุ่มชาติพันธุ์	แบบฟอร์มข้อมูลการสำรวจกลุ่มชาติพันธุ์.xlsx	ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า

ลำดับที่	ข้อมูลการติดตามผลการดำเนินงาน	เอกสาร/แบบฟอร์ม	ระบุชื่อแบบฟอร์ม	ระยะเวลาในการตรวจติดตามผล	ผู้รับผิดชอบ	
หลักการที่ 4	1	รายงานบันทึกการเกิดอุบัติเหตุในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มรายงานอุบัติเหตุตามขั้นตอนการรายงาน แบบฟอร์มการสรุปผลการเกิดอุบัติเหตุประจำปี	แบบฟอร์มการแจ้งการเกิดอุบัติเหตุสวนป่า.docx แบบฟอร์มสรุปผลการเกิดอุบัติเหตุประจำปี.docx	ทุกครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า สวนป่า/ออป.เหนือบน
	2	การฝึกอบรม	รายงานการฝึกอบรมด้านต่างๆ ให้กับผู้ปฏิบัติงานในสวนป่า/ผู้รับเหมา 1. การอบรมด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2. การอบรมการปฐมพยาบาลเบื้องต้น 3. การอบรมการโค่นล้มไม้ 4. การอบรมการใช้เลื่อยโซ่ยนต์ 5. การอบรมด้าน FSC 6. การอบรมการใช้สารเคมีในพื้นที่สวนป่า 7. การอบรมไฟฟ้า 8. การอบรมการป้องกันการระบาดของโรคและแมลง		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	3	รายงานการเบิกจ่ายยาในพื้นที่สวนป่า	ข้อมูลยาที่อู่แพทย์เพื่อปฐมพยาบาลในพื้นที่สวนป่าตามกฎหมายแรงงาน แบบฟอร์มการเบิกจ่ายยา	แบบฟอร์มการเบิกจ่ายยา.docx	ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า สวนป่า
	4	รายงานการเบิกจ่ายอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัย (PPE) ในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มการเบิกจ่ายอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัย (PPE) กิจกรรมในพื้นที่สวนป่า 1. งานเตรียมพื้นที่ที่ไม่สวนป่า 2. งานปรับปรุงและซ่อมสร้างถนน 3. งานเตรียมพื้นที่ปลูกโดยใช้เครื่องจักร 4. งานทำไม้	แบบฟอร์ม PPE ของสวนป่า.xlsx	ทุกครั้งที่มีการทำกิจกรรม	สวนป่า
	5	ข้อมูลจำนวนอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัยในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลจำนวนอุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัย (PPE)	แบบฟอร์ม PPE ของสวนป่า.xlsx	ก่อนการทำกิจกรรมทุกครั้ง	สวนป่า
	6	ข้อมูลเครื่องจักรกลที่ใช้งานในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลเครื่องจักรกลที่ใช้งานในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลเลื่อยโซ่ยนต์สวนป่า.xlsx	เดือนละ 1 ครั้ง	ส.ส.ส.
	7	รายงานบันทึกการจ้างงาน	แบบฟอร์มสรุปการจ้างงานในพื้นที่สวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	8	รายงานการ Check List ความพร้อมใช้งานของเครื่องจักร/	แบบฟอร์ม Check List ความพร้อมใช้งานของเครื่องจักร / เลื่อยโซ่ยนต์	แบบฟอร์มตรวจเช็คเครื่องจักรและรถ.xlsx	ทุกวัน	สวนป่า
	9	รายงานการชำรุดของอุปกรณ์เครื่องจักรกล/เลื่อยโซ่ยนต์	แบบฟอร์มข้อมูลการชำรุดของอุปกรณ์เครื่องจักรกล/เลื่อยโซ่ยนต์	แบบฟอร์มรายงานการชำรุด-เสียหายของเครื่องจักรกล.xlsx	เดือนละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	10	การประกัน	เอกสารการประกัน		ปีละ 1 ครั้ง	อ.อ.ป.
	11	การจ่ายค่าชดเชย (หากมีความสูญเสีย/เสียหายเกิดขึ้น)	รายงานการจ่ายค่าชดเชย		เมื่อมีการจ่ายค่าชดเชยทุกครั้ง	สวนป่า/ออป.เหนือบน
	12	รายงานคณะกรรมการสภาพแรงงาน	แบบฟอร์มรายงานการประชุม/ปรึกษาหารือ	แบบฟอร์มบันทึกการประชุม-ปรึกษาหารือ.docx	ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
หลักการที่ 5	1	รายงานแผนการจัดการสวนป่า	ข้อมูลแผนการจัดการสวนป่าทั้งด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ (งบประมาณ)		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	2	ข้อมูลงบประมาณในการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม	รายงานการใช้งบประมาณในการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/งานบัญชี/งานแผนฯ/ออป.เหนือบน
	3	แผนการทำไม้	แผนทำไม้สักสวนป่าประจำปี		ปีละ 1 ครั้ง	ออป. เหนือบน
			แผนทำไม้สวนป่าระยะยาว 30 ปี			
4	การประเมินปริมาณผลผลิตไม้สักสวนป่า	ข้อมูลการสำรวจ FIS ของแต่ละสวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/ออป.เหนือบน	
				4 ปี / ครั้ง	สวนป่า/ออป.เขต/ออป.เหนือบน	

หลักการที่ 6	ลำดับที่	ชื่อผลการติดตามผลการดำเนินงาน	เอกสาร/แบบฟอร์ม	ระบุชื่อแบบฟอร์ม	ระยะเวลาในการตรวจติดตามผล	ผู้รับผิดชอบ
หลักการที่ 6	1	รายงาน Site Inspection	แบบฟอร์ม Site Inspection ทุกกิจกรรม 1. งานเตรียมพื้นที่ทำไม้สวนป่า 2. งานปรับปรุงและซ่อมสร้างถนน 3. งานเตรียมพื้นที่ปลูกโดยใช้เครื่องจักร 4. งานทำไม้	แบบฟอร์ม site inspection(ทุกกิจกรรม)_update (20 เม.ย. 2565).doc	ทุกครั้งที่มีการกิจกรรม	สวนป่า
	2	การสำรวจและป้องกันการระบาดของแมลงเจาะต้นสักในพื้นที่สวนป่า	มาตรการและวิธีการป้องกัน/กำจัดแมลงเจาะต้นสักในพื้นที่สวนป่า แบบฟอร์มการสำรวจและป้องกันการระบาดของแมลงเจาะต้นสักในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลการระบาดของแมลงเจาะต้นสักในพื้นที่สวนป่า.xlsx	- ไตรมาสละ 1 ครั้ง	ออป. เหนือบน สวนป่า/ออป.เหนือบน
	3	มาตรการการป้องกันผลกระทบสิ่งแวดล้อมในการทำกิจกรรมในพื้นที่สวนป่า	มาตรการการป้องกันผลกระทบสิ่งแวดล้อมในการทำกิจกรรมในพื้นที่สวนป่า แบบฟอร์มการตอบรับความรู้ความเข้าใจในการใช้เอกสาร Site Inspection และ มาตรการที่กำหนด		ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง	ออป. เหนือบน สวนป่า
	4	รายงานผลการประเมินการสำรวจชนิดพันธุ์สัตว์/พืชหายาก	แบบฟอร์มการประเมินการสำรวจชนิดพันธุ์สัตว์/พืชหายากในพื้นที่สวนป่า (RTE)		5 ปี / ครั้ง	สวนป่า
	5	แนวทางการจัดการพื้นที่ที่พบชนิดพันธุ์สัตว์/พืชหายากในพื้นที่สวนป่า (RTE)	แนวทางการจัดการพื้นที่ที่พบชนิดพันธุ์สัตว์/พืชหายากในพื้นที่สวนป่า (RTE)		ปีละ 1 ครั้ง	ออป. เหนือบน
	6	ข้อมูลป่าชุมชนในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลป่าชุมชนในพื้นที่สวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	7	การควบคุมการสึกกร่อน การพังทลายของดินในพื้นที่สวนป่า จากการทำการกิจกรรมในสวนป่า พร้อมข้อมูลตามแบบฟอร์มที่กำหนด	คู่มือ/แนวทางการตรวจวัดการพังทลายของดิน / การสึกกร่อนของดิน แบบฟอร์มข้อมูลการพังทลายของดิน / การสึกกร่อนของดินตามแนวทางที่กำหนด	แบบฟอร์มการชะล้างพังทลายของดิน.docx	ปีละ 1 ครั้ง พื้นที่แปลงปลูก , แปลงทำไม้	ออป.เหนือบน สวนป่า
	8	แนวทางการจัดการคุณภาพน้ำในพื้นที่สวนป่าพร้อมข้อมูลตามแบบฟอร์มที่กำหนด	แบบฟอร์มข้อมูลการตรวจวัดคุณภาพน้ำในพื้นที่สวนป่าตามแนวทางที่กำหนด		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	9	การขออนุญาตจัดเก็บเชื้อเพลิงในสวนป่า	รายงานการขออนุญาตจัดเก็บเชื้อเพลิงในสวนป่าจากหน่วยงานรัฐ		-	สวนป่า
	10	คุณภาพของดินในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มการรายงานข้อมูลคุณภาพดินในพื้นที่สวนป่า		ก่อนดำเนินการปลูกในพื้นที่แปลงปลูกใหม่	สวนป่า
	11	แนวทางการจัดการตามคู่มือการซ่อมสร้างถนนป่าไม้ในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์ม Site Inspection	แบบฟอร์ม site inspection(ทุกกิจกรรม)_update (20 เม.ย. 2565).doc	ทุกครั้งที่มีการกิจกรรม	สวนป่า
	12	การจัดการควบคุมไฟฟ้าพร้อมข้อมูลตามแบบฟอร์มที่กำหนด	แบบฟอร์มการจัดการควบคุมไฟฟ้าของสวนป่า รายงานการอบรมการควบคุมไฟฟ้าในพื้นที่สวนป่า		บันทึกข้อมูลในช่วงการเกิดไฟฟ้า ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	13	การใช้สารเคมีในพื้นที่สวนป่าพร้อมแนวทางการจัดการสารเคมีและข้อมูลตามแบบฟอร์มที่กำหนด	แบบฟอร์มข้อมูลสารเคมีในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลสารเคมี-ปุ๋ยเคมีสวนป่า.xlsx	ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
			รายงานการอบรมการใช้สารเคมีในพื้นที่สวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	
	14	แนวทางการจัดเก็บเชื้อเพลิงในพื้นที่สวนป่าและข้อมูลตามแบบฟอร์มที่กำหนด	แบบฟอร์มข้อมูลปริมาณเชื้อเพลิงที่ใช้ในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลเชื้อเพลิงในสวนป่า.xlsx	เดือนละ 1 ครั้ง	ออป. เหนือบน
	15	แนวทางการจัดการขยะในพื้นที่สวนป่า	แนวทางการจัดการขยะในพื้นที่สวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	ออป. เหนือบน สวนป่า
			Flow Chart การจัดการขยะในพื้นที่สวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	
	16	การจัดการสายพันธุ์ GMOs	แบบฟอร์มข้อมูลสายพันธุ์ GMOs ในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลพืช GMO.xlsx	ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	17	การลาดตระเวนสำรวจชนิดพันธุ์พืช/สัตว์หายากหรือใกล้สูญพันธุ์ (RTE)	แบบฟอร์มการสำรวจลาดตระเวนติดตามชนิดพันธุ์พืช/สัตว์หายากหรือใกล้สูญพันธุ์ (RTE)		ไตรมาสละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	18	การตรวจสอบสภาพถังดับเพลิง	แบบฟอร์มการตรวจสอบสภาพถังดับเพลิง	แบบฟอร์มบันทึกตรวจสอบสภาพถังดับเพลิง.docx	เดือนละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	19	การดูแลรักษาไม้อนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มการสำรวจไม้อนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า พร้อมแผนที่	แบบฟอร์มบัญชีข้อมูลไม้อนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า.xlsx	ไตรมาสละ 1 ครั้ง	สวนป่า สวนป่า
แบบฟอร์มการลาดตระเวนตรวจสอบไม้อนุรักษ์			แบบฟอร์มการลาดตระเวนตรวจสอบไม้อนุรักษ์.xlsx	เดือนละ 1 ครั้ง		
20	ข้อมูลสัตว์พาหะในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มการสำรวจสัตว์พาหะในพื้นที่สวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า	
21	ข้อมูลการใช้ปุ๋ยในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลประเภทและการใช้ปุ๋ยในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลปุ๋ยที่ใช้ในพื้นที่สวนป่า.xlsx	เดือนละ 1 ครั้ง	สวนป่า	

หลักการที่	ลำดับที่	ข้อมูลการติดตามผลการดำเนินงาน	เอกสาร/แบบฟอร์ม	ระบุชื่อแบบฟอร์ม	ระยะเวลาในการตรวจติดตามผล	ผู้รับผิดชอบ
หลักการที่ 7	1	นโยบายการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนในพื้นที่สวนป่า	นโยบายการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนในพื้นที่สวนป่า		-	อ.อ.ป
	2	แผนการจัดการสวนป่า	แผนการจัดการสวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เขต
	3	แผนการทำไม้สักระยะยาว 30 ปี แผนการทำไม้สักประจำปี	แผนการทำไม้สักระยะยาว 30 ปี แผนการทำไม้สักประจำปี		- ปีละ 1 ครั้ง	อป. เหนือ สวนป่า/อป.เขต/งานแผนฯ
	4	แผนการปลูกไม้สักของสวนป่า	แผนการปลูกไม้สักของสวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เขต/งานแผนฯ
	5	แผนที่สวนป่าที่ครอบคลุมข้อมูลการใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่า	แผนที่สวนป่า (รายละเอียดการใช้ประโยชน์พื้นที่ทุกประเภท)		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	6	คู่มือการทำไม้สักสวนป่า	คู่มือการทำไม้สักสวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	อป. เหนือ
	7	แผนการใช้งบประมาณ	แผนการใช้งบประมาณ		ปีละ 1 ครั้ง	งานบัญชี อป.เหนือ / งานแผนฯ
	8	แผนการอบรมประจำปี	แผนการอบรมประจำปี		ปีละ 1 ครั้ง	อป. เหนือ
	9	เอกสาร Public Summary	เอกสาร Public Summary		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เหนือ
หลักการที่ 8	1	ผลการทำไม้ / สติคไม้	ผลการทำไม้ / สติคไม้ (รายงานผลการตรวจวัดตรา)		ทุกครั้งที่ทำไม้เสร็จ	สวนป่า/อป.เขต/อป.เหนือ
	2	การประเมินปริมาณผลผลิตไม้สักสวนป่า	ผลการสำรวจประเมินปริมาณผลผลิต (FIS)		4 ปี / ครั้ง	สวนป่า/อป.เขต/อป.เหนือ
	3	สรุปผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม	แบบฟอร์มการสรุปผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมจากกิจกรรมในพื้นที่สวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เหนือ
	4	ข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงาน FSC	ข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงาน FSC		ปีละ 1 ครั้ง	งานบัญชี อป.เหนือ
	5	ขั้นตอน COC การทำไม้สักสวนป่า	คู่มือขั้นตอน COC รายงาน Flow Chart การทำไม้ตามขั้นตอน COC		ปีละ 1 ครั้ง เดือนละ 1 ครั้ง	อป. เหนือ สวนป่า
	6	ข้อมูลการส่งออกไปให้กับลูกค้า/ไม่ส่งหน่วยงาน	เอกสาร สป.15 / ใบเสร็จการขายไม้ แบบฟอร์มบันทึกข้อมูลการส่งออกไม้สักสวนป่าให้แก่ลูกค้า	แบบฟอร์มข้อมูลการจำหน่ายไม้สักสวนป่า.xlsx	ทุกครั้งที่มีการขายไม้/ส่งออกไม้ เดือนละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เขต/ส.อ สวนป่า/อป.เขต/ส.อ/ อป.เหนือ
	7	การฝึกอบรมด้าน COC	รายงานการฝึกอบรมขั้นตอนการปฏิบัติงาน COC		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เขต
	8	เอกสาร Public Summary	เอกสาร Public Summary		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เหนือ
หลักการที่ 9	1	การประเมินพื้นที่ HCVF	คู่มือการสำรวจและประเมินพื้นที่ HCVF แบบฟอร์มการสำรวจและประเมินพื้นที่ HCVF แบบฟอร์มการลาดตระเวนตรวจสอบพื้นที่ HCVF แผนที่ระบุพื้นที่ HCVF	แบบฟอร์มการสำรวจพื้นที่ HCVF.docx แบบฟอร์มการตรวจสอบลาดตระเวนพื้นที่ HCVF ของสวนป่า.xlsx	5 ปี / ครั้ง 5 ปี / ครั้ง ไตรมาสละ 1 ครั้ง	อป. เหนือ สวนป่า สวนป่า
	2	การประเมินพื้นที่ HCVF โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	รายงานการประเมินพื้นที่ HCVF จาก 1. เกษตรกรท้องถิ่น 2. ชุมชนท้องถิ่น 3. ชนกลุ่มน้อยในท้องถิ่น (ถ้ามี) 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5. หน่วยงานท้องถิ่น 6. หน่วยงานระดับภูมิภาคที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 7. ผู้เชี่ยวชาญในระดับประเทศ โดยเป็นข้อมูลตามแบบฟอร์มการสำรวจและประเมินพื้นที่ HCVF		5 ปี / ครั้ง	สวนป่า/อป.เหนือ
	3	แนวทางการดำเนินการเพื่อคุ้มครอง / ป้องกัน / ลดอันตราย	คู่มือการสำรวจและประเมินพื้นที่ HCVF		5 ปี / ครั้ง	สวนป่า/อป.เหนือ
	4	เอกสาร Public Summary	เอกสาร Public Summary (เผยแพร่สาธารณะ)		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เหนือ
	5	สรุปผลการดำเนินงานในการประเมินพื้นที่ HCVF ประจำปี	แบบฟอร์มการสรุปผลการดำเนินงานด้านการประเมิน HCVF ประจำปี	แบบฟอร์มสรุปข้อมูลพื้นที่ HCVF ของสวนป่า (ประจำปี).xlsx	ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เหนือ
หลักการที่ 10	1	แผนการจัดการสวนป่า	แผนการจัดการสวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เขต
	2	ข้อมูลพื้นที่อนุรักษ์ / พื้นที่คุ้มครอง	แผนการจัดการสวนป่า แผนที่สวนป่า		ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เขต สวนป่า
	3	การปลูกไม้ผสมผสาน	เอกสารการ/โครงการขอปลูกไม้ผสมผสานในพื้นที่สวนป่า แบบฟอร์มข้อมูลการปลูกไม้ผสมผสานของสวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลไม้ผสมผสานในพื้นที่สวนป่า.xlsx	ทุกครั้งที่มีการยื่นขอ ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า/อป.เขต สวนป่า/อป.เขต
	4	ข้อมูลสายพันธุ์ท้องถิ่น	แบบฟอร์มสายพันธุ์ท้องถิ่นในพื้นที่สวนป่า	แบบฟอร์มข้อมูลสายพันธุ์ท้องถิ่น.xlsx	ปีละ 1 ครั้ง	สวนป่า
	5	ข้อมูลพืชพรรณ	คู่มือการสำรวจพืชพรรณในพื้นที่สวนป่า แบบฟอร์มข้อมูลการสำรวจพืชพรรณในพื้นที่สวนป่า		5 ปี / ครั้ง 5 ปี / ครั้ง	อป.เหนือ สวนป่า

4.3 ด้านงบประมาณ : ในปีงบประมาณ 2567 ออป.เหนือบน ได้รับงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณลงทุน ประจำปี 2567 , งบประมาณอุดหนุนรัฐบาล ประจำปี 2567 และงบประมาณรายได้-รายจ่ายประจำปี 2567 โดยสามารถบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับ ดังนี้ .-

การบริหารจัดการงบประมาณด้าน FSC			
งบประมาณ	การบริหารจัดการงบประมาณ		
	ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านสังคม	ด้านเศรษฐกิจ
ลงทุน	25,796,664.00	25,796,666.00	25,796,670.00
รายได้-รายจ่าย	55,540,645.09	212,393,221.25	212,393,221.25
อุดหนุนรัฐบาล	3,187,400.00	107,400.00	-
รวม	84,524,709.09	238,297,287.25	238,189,891.25

## 5. ระบบวนวัฒน

### 5.1 เป้าหมายการปลูกและบำรุงสวนป่า

1. มีต้นไม้เต็มพื้นที่ อัตราการรอดตาย ไม่ต่ำกว่า 90 %
2. การเจริญเติบโตของต้นไม้ดีในปีที่ 1 ให้ความสูงเฉลี่ย มากกว่า 80 ซม. AYI เฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากเดิม 10 - 20 %
3. คุณภาพลักษณะของไม้ดีเยี่ยมรูปทรงและเนื้อไม้เป็นที่ต้องการของตลาด

### 5.2 การปลูกเสริมรอบตัดพื้นที่ 2 (ปีที่ 1)

การปลูกเสริมไม้สักในรอบตัดพื้นที่ 2 เป็นการปลูกเสริมในแปลงไม้สักหลังการตัดหมดในรอบตัดพื้นที่ 1 โดยปลูกเสริมกับหน่อที่แตกจากต่อไม้สักที่ตัดฟัน เพื่อให้ได้ปริมาณต้นสักจำนวน 100 ต้นต่อไร่ (ระยะปลูก 4X4) มีกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. การสำรวจพื้นที่ปลูก - ดำเนินการในระหว่างเดือน พฤศจิกายน - ธันวาคม โดยใช้เครื่องมือ GPS ดำเนินการสำรวจ แยกรายละเอียดต่างๆในแต่ละหน่วยจัดการ (Management Unit) ซึ่งประกอบด้วย ถนน ลำห้วย พื้นที่ว่างเปล่าใช้ประโยชน์ไม่ได้ พื้นที่ที่สามารถนำมาปลูกได้จริงๆ พื้นที่อนุรักษ์ (Conservation Zone) และพื้นที่ที่มีคุณค่าด้านการอนุรักษ์สูง (High Conservation Value Zone) แล้วจัดทำแผนที่แสดงรายละเอียดต่างๆ หมายปักหลักแนวเขต และจัดทำป้ายประจำในแต่ละหน่วยจัดการ

2. การซ่อมแซมถนนป่าไม้ ดำเนินการในระหว่างเดือน ธันวาคม - มกราคม

3. การเตรียมพื้นที่ปลูก ดำเนินการในระหว่างเดือน ตุลาคม - ธันวาคม ประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการดังนี้

- 3.1 การถางวัชพืช ในพื้นที่ที่จะปลูก แบบทั่วทั้งพื้นที่ แต่มีการอนุรักษ์ไม้อนุรักษ์ต่างๆ (Eternity Trees) ที่เป็นไม้สัก และไม้กระยาเลยต่างๆ ไว้ในพื้นที่หน่วยจัดการ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- ไม้ที่ใกล้จะสูญพันธุ์ (Endangered Tree)

- ไม้ที่เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์ (Vulnerable Tree) ไม้หายาก (Rare Tree) และไม้ที่ถูกคุกคาม (Threatening Tree)

- ไม้ผลไม้ (Fruit Tree)
- ไม้ขนาดใหญ่ และไม้อายุมาก
- ไม้ที่เป็นที่อยู่อาศัยของนกและสัตว์ป่า

3.2 การเก็บรวบรวมกอง จะเก็บรวบรวมกองแยกย่อยเป็นกองเล็กๆ ไว้ระหว่างแถวของต้นไม้สักเดิม เพื่อความสะดวกต่อการกำจัดทำลายวัชพืช และการปักหลักหมายปลูก ตามลำดับ

4. การเตรียมหลักและปักหลักหมายปลูก ดำเนินการในระหว่างเดือน มีนาคม – เมษายน มีหลักเกณฑ์ในการดำเนินการดังนี้

- ความยาวหลัก 80 – 100 ซม. กว้างประมาณ 1 นิ้ว
- เตรียมให้จำนวนพอดี กับจำนวนไม้ที่ปลูก
- เตรียมเป็นมัด มัดละ 50 เล่ม
- ปักหลักในแนวเดิม แถวเดิม ระยะเดิม
- กรณีที่หลักตรงกับหน่อเดิม หรือใกล้กับต้นไม้ใหญ่ ไม่ต้องปัก
- การปักหลักควรหันหน้าหลักที่ทาสีไปในทางเดียวกัน

5. การเตรียมกล้าไม้ ดำเนินการในระหว่างเดือน มีนาคม – เมษายน มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

- ควรคัดเลือกใช้เหง้าขนาดกลาง
- ใช้ถุงดำ ขนาด 2.5” x 8”
- ใช้อัตราส่วนผสมของ ดิน ต่อ แกลบเผา ต่อปุ๋ยคอก ในอัตราส่วน 4-6 : 1 : 1
- กรอกดินในถุงให้แน่น
- เรียงถุงให้มีระยะห่างระหว่างกลุ่มแถวละประมาณ 70 ซม. เพื่อความสะดวกในการทำงาน
- วางแนวตาข่ายพรางแสง ในทิศเหนือ-ใต้ และล้อมเรือนเพาะชำ เพื่อป้องกันสัตว์เลื้อย
- ใช้ตาข่ายพรางแสงชนิด 50 เปอร์เซ็นต์ เพื่อไม่ให้กล้าไม้โตเร็วจนเกินไป
- การชำเหง้าไม้สักลงในถุง

เริ่มรับเหง้าไม้สักจากศูนย์ผลิตฯ ประมาณกลางเดือน มีนาคม รดน้ำให้ชุ่มทิ้งไว้ก่อน 1 คืน การชำเหง้าให้ใช้ไม้แหลมที่มนำ และชำให้ส่วนของเหง้าอยู่ใต้ผิวดินทั้งหมด ในระยะแรกให้รดน้ำทุกวันหรือตามความเหมาะสม ไม่ให้แฉะเกินไป ภายหลังจากการเริ่มเปิดตาข่ายพรางแสงแล้ว ให้รดน้ำวันเว้นวัน

- การดูแลกล้าไม้สัก รดน้ำผสมยาฆ่าเชื้อราทุกๆ 10 วัน รดน้ำผสมปุ๋ยยูเรียทุกๆ 10 วัน (น้ำ 20 ลิตร/ปุ๋ย 1 ช้อนโต๊ะ) การเรียงถุงให้เรียงถุงให้ชิดในตอนแรก เมื่อกล้าไม้แตกใบคู่ที่ 2 ก็ให้ขยายระยะห่างระหว่างแถว และเมื่อแตกใบคู่ที่ 3 จนโตเต็มที่ก็ให้ตัดใบให้เหลือ 1/2 ของใบ

6. การเตรียมหลุมและการขุดหลุมปลูก ดำเนินการในระหว่างเดือน เมษายน ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- ขุดหลุมดินให้มีขนาด 30 \* 30 \* 30 ซม. (ประมาณ 2 หน้าจอบ)
- การขุดหลุมให้ยึดด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลัก
- ในกรณีที่พื้นดินลาดชัน ไม่ควรขุดหลุมทิ้งเอาไว้
- รองก้นหลุมด้วยปุ๋ยคอกและโดโลไมท์
- ปุ๋ยรองก้นหลุม ต้องหมักนานกว่า 2 เดือน เพื่อให้แห้ง และป้องกันปลวกเข้าทำลาย



7. การเตรียมดินสำหรับปลูกและวัสดุรองกันหลุม ดำเนินการในระหว่างเดือน เมษายน  
ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- ส่งตัวอย่างดินไปวิเคราะห์ธาตุอาหารและลักษณะทางกายภาพ ที่กรมพัฒนาที่ดินในท้องที่
- การผสมดินปลูก ควรเอาดินด้านบนลงหลุมก่อน ส่วนดินด้านล่างให้ผสมกับปุ๋ยหมัก
- การใช้ปุ๋ยคอก ควรหมักผสมปูนขาวจนมีลักษณะคล้ายดิน และเตรียมการก่อนล่วงหน้า

อย่างน้อย 2 เดือน

- ใส่วัสดุรองกันหลุม ในปริมาณประมาณ 1 กก.

8. การขนส่งกล้าไม้ ดำเนินการดังนี้

- การขนส่งกล้าไม้ ควรเคลื่อนย้ายให้น้อยที่สุด เพื่อลดความบอบช้ำของกล้าไม้
- ภาชนะที่ใช้ขนส่งกล้าไม้ ให้ใช้ตะกร้าที่มีความสูงของขอบด้านบนมากกว่าความสูง

ของกล้าไม้ และมีความจุสามารถขนส่งกล้าไม้ได้จำนวน 10 - 15 กล้า

- การยกกล้าไม้ ไม่ควรจับที่ต้นกล้า แต่ให้จับที่ถุงของกล้าไม้

9. การปลูก ดำเนินการในระหว่างเดือน พฤษภาคม

- ขนาดกล้าไม้ที่นำไปปลูก จะต้องมีความสูงระหว่าง 20-30 ซม.
- ลักษณะลำต้นสมบูรณ์แข็งแรง ควรตัดใบประมาณ 1/2 ใบ
- การกรีดถุง ให้กรีดขึ้นประมาณ 1/3 ของถุง จำนวน 2 รอย ห่างกัน 2 นิ้ว
- การฉีกถุงระวังอย่าให้ดินแตก (กรณีดินแตกไม่ควรนำไปปลูก)
- การปลูกควรใช้อัตราส่วนของ คนงานปลูก จำนวน 3 คน ต่อ คนงานขนกล้าไม้ 1 คน

(ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะสภาพภูมิประเทศ)

#### **หมายเหตุ : การปลูกด้วยกล้า**

- การปลูกควรวางกล้าไม้ไว้กลางหลุม ตั้งให้ตรง โดยให้ส่วนบนของถุงกล้าไม้อยู่ต่ำกว่าปากหลุมประมาณ 1 นิ้ว

- ให้นำดินปากหลุมที่เตรียมไว้ กลบแล้วอัดให้แน่น

- ในกรณีที่ปลูกแล้ว ปรากฏว่าหลักหมายปลูก อยู่ห่างจากหลุม ก็ให้เลื่อนหลักฯ เข้ามาให้ติดใกล้กับกล้าไม้ที่ปลูก

- ให้นำถุงกล้าไม้ ที่ฉีกออกแล้ว ครอบไว้บนหลักที่ปลูก เพื่อป้องกันการตรวจนับ

10. การตายวัชพืชดำเนินการ 3 ครั้ง ดังนี้

10.1 ตายวัชพืชครั้งที่ 1 (ตายวงกลม) เพื่อป้องกันการใส่ปุ๋ย ลดการรบกวนของวัชพืช พร้อมพรวน ดินรอบลำต้นในรัศมี 50 ซม. ในช่วง พฤษภาคม – มิถุนายน

10.2 ตายวัชพืชครั้งที่ 2 (ตายทั่วพื้นที่) เพื่อเปิดแสง ลดการรบกวนจากวัชพืช ในช่วง มิถุนายน – กันยายน

10.3 ตายวัชพืชครั้งที่ 3 (ตายกองกลาง) เพื่อลดปริมาณเชื้อเพลิง และป้องกันไฟ ในช่วง ตุลาคม – ธันวาคม

#### **ข้อเสนอแนะ :**

1. ในกรณีที่ขาดแคลนคนงาน ให้ใช้เครื่องตัดหญ้าแทน
2. ในพื้นที่ที่มีวัชพืชหนาแน่น รุนแรง อาจพิจารณาตายวัชพืชมากกว่า 3 ครั้ง
3. ควรจัดลำดับความสำคัญ การตายวัชพืช ในพื้นที่ที่มี วัชพืชรุนแรงมากที่สุดก่อน

11. การใส่ปุ๋ย ดำเนินการในระหว่างเดือน มิถุนายน – กันยายน

- ให้ใส่ปุ๋ย ยูเรีย สูตร 46-0-0 หรือ 21-0-0

- ครั้งที่ 1 ใส่พร้อมการปลูก ปริมาณ 15 กรัมต่อต้น (ครึ่งช้อนแกง) โรยรอบๆ ต้น

**ข้อแนะนำ :** ควร ใส่ปุ๋ยช่วงที่มีฝนตกชุก หรือมีฝนตกชุกก่อนการใส่ปุ๋ย

- ครั้งที่ 2 ใส่พร้อมกับการตายวงกลม โดยเจาะรูดินข้างลำต้น จำนวน 2-3 รูในรัศมี 15 ซม. และใส่ปุ๋ยประมาณ 15 กรัม ต่อต้น (ครึ่งช้อนแกง)

- ครั้งที่ 3 ใส่ห่างจากครั้งที่ 2 ประมาณ 15 วัน - 1 เดือน

12. การปลูกซ่อม ดำเนินการในระหว่างเดือน มิถุนายน เพื่อให้ได้ต้นไม้สักเต็มพื้นที่ปลูก โดยจะดำเนินการเพียง 1 ครั้ง พร้อมกับการตายวงกลม

13. การแต่งหน่อและเกลათอ ดำเนินการในระหว่างเดือน เมษายน – กันยายน

- ควรใช้คนงานที่มีความชำนาญ และได้รับการฝึกฝนมาแล้วเป็นอย่างดี
- ให้คงเหลือหน่อไว้เพียง 1 หน่อ เพื่อลดการแย่งชิงอาหาร
- ควรเลือกหน่อที่เกิดจากใต้ดิน มีลักษณะดี ต้นตรง ไร่
- กรณีที่หน่อมีการโค้งงอ ยอดหัก หรือมีเปลือกแข็งเข้าทำลายให้ตัดทิ้ง เพื่อให้มีการแตกใหม่

### 5.3 การบำรุงรักษาสวนป่าไม้สัก ปีที่ 2 - 6 ดำเนินการในระหว่างเดือน มีนาคม – เมษายน

1. การแต่งหน่อ เกลათอ มีหลักเกณฑ์ดังนี้

- ลิดเฉพาะกิ่งที่ทำมุมแหลมกับลำต้น ใช้เลื่อยหรือมีด
- ลิดกิ่งให้เหลือทรงพุ่มไว้ประมาณ 2/3 ของลำต้น
- แต่งหน่อโดยตัดหน่อที่เกิดใหม่ทิ้ง ยกเว้นในกรณีที่หน่อเดิมไม่สมบูรณ์ให้เลือกหน่อที่

เกิดขึ้นใหม่แทน

2. การตายวัชพืช ดำเนินการรวม 3 ครั้ง ดังนี้

- ตายวัชพืชครั้งที่ 1 ( ทั่วพื้นที่ )
- ตายวัชพืชครั้งที่ 2 ( ทั่วพื้นที่ )
- ตายวัชพืชครั้งที่ 3 ( กองกลาง )

ปีที่ 2 - 3  
พ.ค.- ธ.ค.

ปีที่ 4 - 6  
พ.ค.- ธ.ค.

3 การใส่ปุ๋ย

- ให้ใส่ในปีที่ 2 จำนวน 2 ครั้ง
- ใส่ปุ๋ยตามผลการวิเคราะห์ดิน

5.4 การบำรุงรักษาสวนป่าไม้สัก อายุ 7 – 30 ปี ทำความสะอาดสวนป่าปีละ 1 ครั้ง ตายวัชพืชตามสภาพความจำเป็นของพื้นที่

### 5.5 การตัดสางขยายระยะ

การตัดสางขยายระยะใช้การตัดสางขยายระยะ 2 ครั้ง และครั้งสุดท้าย (ครั้งที่ 3) เป็นการทำให้ Final Cutting จากครั้งแรกเหลือไม้ครึ่งหนึ่งของการปลูกครั้งแรก ประมาณ 50 ต้น/ไร่ ครั้งที่สอง ตัดลงไปอีก 50% ของไม้ที่เหลือ หรือ ทำให้เหลือไม้ทั้งหมดประมาณ 25-30 ต้น/ไร่ โดยทำการตัดสางขยายระยะแบบ Low Thinning/Selection Thinning เป็นการตัดสางครั้งแรก เพื่อเป็นการปรับโครงสร้างของไม้สักสวนป่าให้มีทั้งคุณภาพและปริมาณไม้ที่เหลือหลังการตัดพื้นที่ดีสำหรับในการตัดพื้นที่ต่อไป เพราะจะตัดไม้ที่ถูกบดบังออกเป็นส่วนใหญ่ ในครั้งที่สอง หรือสามเป็นการตัดสางแบบเลือกตัด (Selection thinning) เราก็จะพิจารณาดูเรือนยอดเสียก่อนว่า ควรจะตัดไม้ต้นไหน เหลือ ต้นไหน และการตัดต้นไม้ก็จะเปิดช่องว่างขึ้นในระหว่างเรือนยอด ที่จะให้ต้นไม้ที่เหลืออยู่ได้มีโอกาสขยายทั้งทางเรือนยอดและเรือนราก จำนวนของต้นไม้ทั้งหมดในพื้นที่นั้นไม่มีความสำคัญเพราะว่า จำนวนต้นไม้เหล่านั้นจะไม่เป็นสิ่งชี้ของเรือนยอด ถ้าการตัดสางขยายระยะได้เริ่มตั้งแต่ตอนต้นๆ และตัดมาเป็นระยะสม่ำเสมอ การกระจายของลำต้นไม้ในเนื้อที่นั้นก็จะไปอย่าง

สม่ำเสมอ ส่วนในการตัดฟันครั้งสุดท้ายสวนป่า จะเลือกการตัดฟันแบบตัดหมด แต่จะคงเหลือแม่ไม้ ไม้ดีมีค่าไว้ ประมาณ 3-5 ต้นต่อไร่ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในด้านความหลากหลายทางชั้นอายุไม้ การใช้เป็นแหล่งเมล็ดไม้เพื่อการกระจายพันธุ์ หรือใช้เป็นที่อยู่ของสัตว์ป่าบางชนิดที่อาศัยบนต้นไม้ใหญ่ รวมทั้งเพื่อเป็นการลดผลกระทบจากกระแสการต่อต้านการเปิดพื้นที่เพื่อทำการปลูกสร้างสวนป่า และเป็นการปรับภูมิทัศน์ของแปลงปลูกสร้างสวนป่าให้เหมาะสม อีกทางหนึ่ง

5.5.1 ช่วงเวลาทำการตัดสางขยายระยะ สวนป่ากำหนดช่วงเวลาทำการตัดสางขยายครั้งแรกเมื่อต้นไม้มียอายุ 15 ปี ครั้งที่สองอายุ 25 ปี และตัดสางครั้งสุดท้ายที่ต้นไม้มียอายุ 30 ปี

5.5.2 วิธีหรือเทคนิคต่างๆในการตัดสางขยายระยะ ที่ใช้ในสวนป่า มีดังนี้

(1) Low Thinning คือ การตัดสางขยายระยะต้นไม้มียชั้นเรือนยอดที่อยู่ด้านล่าง เรือนยอดไม่เจริญ ถูกง่า ถูกบดบัง หรือที่ตายแล้วออกก่อน แล้วจึงตัดเรือนยอดที่เหนือขึ้นไปจนถึงเรือนยอดเด่น การตัดสางวิธีนี้สามารถนำไปพร้อมกับวิธีอื่นๆ ได้ เป็นการตัดไม้ลักษณะทราหมออกก่อน เพื่อให้ไม้ดี ๆ ที่เหลือ มีการเจริญเติบโตที่ดีขึ้น low thinning เป็นการตัดสางขยายระยะวิธีเก่าแก่ที่สุด บางทีเรียกว่า thinning from below เพราะวิธีนี้เลือกตัดไม้ที่มีเรือนยอดต่ำ หรือที่อยู่ล่างๆ

(2) Selection Thinning คือ การตัดไม้ที่มีเรือนยอดเด่นที่สุด หรือ ต้นที่มีการเจริญเติบโตที่ดีที่สุดออก เพื่อช่วยให้ไม้ที่เหลือที่มีเรือนยอดรองๆ ลงไป มีการเจริญเติบโตที่ดีขึ้น ผลดีของวิธีนี้คือสามารถขายไม้ที่ได้จากการตัดสางได้เงินมากกว่าวิธีอื่น แต่ต้องคำนึงถึงว่าหมู่ไม้ที่เหลือว่าเป็นหมู่ไม้ที่มีลักษณะดี ไม่ใช่ไม้ลักษณะทราหมที่ไม่สามารถเจริญเติบโตได้ดี ซึ่งหากทิ้งไว้ให้เจริญเติบโตต่อไป อาจทำให้ในรอบตัดฟันสุดท้ายเหลือแต่ไม้ที่มีลักษณะไม่สวยงาม การเจริญเติบโตไม่มี ลำต้น คดงอ หรืออื่นๆ ที่ทำให้ไม่สามารถทำรายได้มากเท่าไรนัก

การตัดสางขยายระยะ ทำให้มีช่องว่างระหว่างต้นมากขึ้น รากและเรือนยอดสามารถแผ่ขยายออกไปได้ ซึ่งส่งผลให้ต้นไม้มียขนาดใหญ่ขึ้น ขนาดของต้นไม้มียมีความสัมพันธ์กับผืนดินกับความหนาแน่นของต้นไม้มียจำนวนต้นไม้น้อยลงต้นไม้มียขนาดใหญ่ขึ้น ขนาดของต้นไม้มียมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกับเรือนยอดและเรือนราก คือเรือนยอดแผ่ขยายมากขึ้นต้นไม้มียขนาดใหญ่ขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเนื้อไม้ ทำอย่างไรให้ต้นไม้มียขนาดใหญ่มากขึ้น ซึ่งราคาไม้ที่มีขนาดใหญ่จะมีราคาสูงมากกว่าไม้ขนาดเล็กกว่าหลายเท่า และลักษณะการเติบโตของต้นไม้มีย เมื่อต้นไม้มียขึ้นหนาแน่น ยังไม่มีการตัดสางขยายระยะ เนื่องจากยังขายไม้ไม่ได้ราคา การเติบโตในช่วงแรกเมื่อต้นไม้มียขึ้นหนาแน่นต้องตัดสางขยายระยะ มิเช่นนั้น ต้นไม้มียจะไม่เติบโต ถึงขายไม้ไม่ได้ เนื่องจากไม้มีขนาดเล็ก และข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์

**หมายเหตุ :** สำหรับแปลงปลูกสร้างสวนป่าที่มีการระบาดของโรคและแมลงที่รุนแรง เพื่อไม่ให้เป็นแหล่งเพาะพันธุ์โรคและแมลงเจาะลำต้นไม้สัก สามารถปรับแผนการตัดไม้สักออก เพื่อป้องกันการระบาดของโรคและแมลง โดยสวนป่าจะตัดไม้สักในส่วนของแม่ไม้และไม้สักในพื้นที่อนุรักษ์ของสวนป่าออกทั้งหมด และพิจารณาปลูกไม้ดีมีค่าชนิดอื่นที่เหมาะสมกับพื้นที่ทดแทนพื้นที่อนุรักษ์เดิม

#### 5.6 การแตกหน่อ

หลังจากการตัดต้นไม้ออกจากพื้นที่ ต้นไม้ใหม่จะแตกขึ้นใหม่จากตอในรอบตัดฟันต่อไป โดยปกติแล้วไม้ที่เกิดจากการแตกหน่อจะมีการเจริญเติบโตเร็วกว่าต้นไม้ที่ปลูกจากเมล็ด และตัดฟันได้ในระยะเวลาสั้นกว่ารอบตัดฟันโดยปกติ ข้อได้เปรียบของการแตกหน่ออีกข้อหนึ่งคือค่าใช้จ่ายลดลง เนื่องจากมีความจำเป็นน้อยหรือไม่ต้องการเตรียมพื้นที่ก่อนการปลูก ความสามารถในการแตกหน่อขึ้นกับชนิดของต้นไม้มียและสภาพการตัดฟัน

### **หมายเหตุ : การแตกหน่อของไม้สัก**

ต้นสักเป็นต้นไม้ที่มีลักษณะพิเศษที่สามารถสะสมอาหารไว้ในรากแก้วจนโตเป็นเหง้าเหมือนหัวมัน และมีพลังในการส่งลำต้นสักขึ้นได้อย่างมาก การที่จะส่งลำต้นได้สูงเพียงใดขึ้นอยู่กับปริมาณอาหารในเหง้าที่สะสมไว้ จึงได้มีการใช้ประโยชน์จากลักษณะนี้ในการตัดชิดต่อมาเป็นวิธีการปรับปรุงสวนสัก เหตุผลที่ตัดชิดต่อมากมาจากการที่สวนสักถูกไฟไหม้บางส่วน การเติบโตไม่สม่ำเสมอ การที่ลำต้นคดงอกิ่งก้านมากไม่สวยงาม ดังนั้นในการปรับปรุงสวนสักด้วยวิธีนี้จึงต้องตัดชิดต่อ (สูงจากดินประมาณไม่เกินหนึ่งคืบ (10 เซนติเมตร)) ฤดูกาลที่ควรตัด คือฤดูแล้งก่อนฝนตก เพื่อให้ต้นสักเตรียมตัวส่งลำต้นทันทีที่ได้รับฝนแรก ซึ่งในทางวิชาการป่าไม้ยอมรับทั่วไปว่า ต้นสักที่แตกขึ้นจากวิธีการนี้ได้ลำต้นที่เปลาตรงและเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว (ธงชัย, 2535)

การแตกหน่อของไม้สักจะดีมากหลังการตัดพินแบบวิธีการตัดหมด ส่วนในการตัดสายขยายระยะทำให้เกิดระบบการจัดการไม้เรือนยอด 2 ชั้นในสวนป่าไม้สักในอนาคต เนื่องจากไม้สักเป็นไม้ที่แตกหน่อ (Coppice) ได้ดีมากหลังการตัดพิน คือ สามารถแตกหน่อใหม่ได้ 100% (บุญวงศ์ และคณะ, 2535) และหน่อส่วนใหญ่เจริญเติบโตได้เร็วมาก หน่อไม้สักอายุ 10 ปี ที่โตเร็วที่สุด จะมีเส้นผ่าศูนย์กลางถึง 6.8 เซนติเมตร และสูงที่สุดถึง 6.5 เมตร โดยเกิดจากตอที่มีเส้นผ่าศูนย์กลางเพียงอก 27.5 เซนติเมตร (สมศักดิ์ และคณะ, 2518) ทั้งนี้การตัดไม้สักให้แตกหน่อใหม่ ต้องเป็นการตัดหมดให้ตอสูงจากพื้นดินไม่เกิน 60 เซนติเมตร และต้นสักที่ใช้ระบบตัดพินแบบนี้ ควรมีเส้นผ่าศูนย์กลางเพียงอกประมาณ 30 เซนติเมตร (หรือประมาณ 20 ปี) รวมทั้งตัดพินให้เสร็จเรียบร้อยก่อนเริ่มฤดูฝน และภายหลังการตัดพินจะต้องป้องกันไฟป่าให้ได้ผล

ความสามารถในการแตกหน่อของไม้สักอายุ 17 ปี หลังการตัดสายขยายระยะในสวนป่า ไม่ส่งผลกระทบต่อความหนาแน่นของไม้สักแต่ส่งผลต่อค่าความโตและความสูงของหน่อ เมื่อหน่อไม้สักมีอายุ 1 ปี ส่วนในการตัดหมดความโตและความสูงของหน่อไม้สักจะมีค่าสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ วิธีการตัดขยายระยะแบบ 2:2 mechanical thinning 1:1 mechanical thinning และ low thinning ตามลำดับ

## **6.ระบบการทำไม้**

### **6.1 ระบบการเก็บเกี่ยวผลผลิต (Harvesting System)**

การเก็บเกี่ยวผลผลิต (การทำไม้) ของสวนป่า เลือกใช้เครื่องมืออุปกรณ์และยานพาหนะที่มีผลกระทบต่อพื้นที่แปลงสวนป่าที่ปลูกน้อยที่สุด เก็บเกี่ยวภายใต้แผนการจัดการอย่างยั่งยืน กล่าวคือ ไม่เกินปริมาณความเพิ่มพูนรายปี โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การโค่นล้ม (Felling) โค่นล้มไม้สักที่ได้สำรวจคัดเลือกและทำเครื่องหมายไว้แล้ว ด้วยเลื่อยยนต์หรือเลื่อยมือ โดยการจ้างเหมาแรงงานจากราชกรูใกล้เคียงสวนป่า การปฏิบัติงานได้พยายามให้มีผลกระทบต่อต้นไม้ใกล้เคียงให้น้อยที่สุด

2. การชักลากไม้ (Loading) หลังจากโค่นล้มและตัดปลายไม้ออกแล้ว จะใช้ช้างหรือรถแทรกเตอร์ล้อยางชักลากออกมาไว้บริเวณริมทางตรวจการ เพื่อให้รถยนต์บรรทุกไม้เข้าไปลากขนมายังหมอนไม้

3. การหมายตัดทอน (Bucking)

- 3.1 ตัดทอนในบริเวณหมอนไม้ถาวร เพื่อต่อการตรวจวัดแยกขนาดและคัดคุณภาพของไม้ ลูกค้าเข้ามารับไม้ได้สะดวก

- 3.2 ตัดทอนบริเวณริมทางตรวจการ ในกรณีที่ไม่มีขนาดใหญ่หรือยาวเกินกว่าจะลากขนเข้าหมอนไม้ได้ โดยยึดตามขนาดมาตรฐานของ อ.อ.ป. และความต้องการของตลาด

## 4. การจัดเรียงไม้ในหมอนไม้

4.1 จัดเรียงตามกลุ่มขนาดความโตของท่อนไม้

4.2 จัดเรียงโดยแยกคุณภาพไม้

4.3 จัดแบ่งออกเป็นกองประมาณ 6-7 ลบ.ม. เพื่อสะดวกต่อการขายและการบรรทุกของ

รถยนต์แต่ละคัน

## 5. ปริมาณไม้ที่นำออก (Annual cut)

5.1 ทำไม้ออกตามแผนงานที่ได้รับอนุญาตให้ทำออกรายปี

5.2 ปริมาณไม้ที่ทำออกรายปีจะไม่เกินปริมาณความเพิ่มพูนรายปี

6.2 เทคนิคการล้มและตัดทอนไม้สัก

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน การตัดไม้หรือการล้มไม้สัก ในสวนป่าที่ปลูกไว้ (Man-made forests) เพื่อนำไม้สักที่โตได้ขนาดหรือมีอายุครบรอบตัดฟันออกมาใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ แต่ครั้งหนึ่งจะเป็นการตัดโดยวิธีเลือกตัด (Selection cutting) ตัดโดยวิธีตัดหมด (Clear cutting) หรือเลือกตัดเฉพาะต้นขนาดเล็กออกก็ตาม การตัดไม้ออกแต่ละครั้ง ย่อมเป็นบริเวณกว้าง และมีต้นไม้ที่ถูกตัดออกเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ในกรณีเช่นนี้ การวางแผนล่วงหน้าเป็นพิเศษจะช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น ทำให้การทำงานง่ายขึ้น ปลอดภัยกว่า และมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งสำคัญประการแรกสำหรับผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีก็คือ “แผนที่”

2. การเตรียมการล้มไม้ ฤดูล้มไม้ที่เหมาะสมคือฤดูฝน เพราะเป็นฤดูที่มีดินอ่อนกล้าไม้ไม่แตกง่าย ต้นไม้หรือพืชอื่น ที่เสียหายเพราะการล้มไม้พื้นตัวได้ง่าย ดังนั้นฤดูล้มไม้ในประเทศไทยจึงมักจะเริ่มต้นกันในเดือน มิถุนายน ซึ่งเป็นต้นฤดูฝน ไม่ควรล้มไม้ในเวลาที่มีอากาศร้อนและดินแห้งแข็ง ในเวลาที่มีอากาศร้อนนั้น เนื้อไม้จะเปราะมากกว่าปกติ ถ้าล้มไปกระทบดินแข็งด้วยแล้วจะทำให้ไม้แตกเสียหายได้ง่ายขึ้น การล้มไม้เป็นงานที่มีอันตรายมากที่สุด ในการปฏิบัติงานซึ่งต้องการคนงานที่มีความชำนาญและต้องการวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบ การล้มไม้เป็นหมู่ควรจะต้องกำหนดระยะห่างของคนงานที่เข้าล้มไม้ไว้ให้มากพอสมควร เพื่อไม่ให้ต้นไม้ล้มลงมาทับพนักงานล้มไม้คนอื่นๆ โดยคำนวณระยะทางล้มของต้นไม้จากความยาวของต้นไม้ 2 ต้น สำหรับในป่าที่ไม่สามารถเห็นต้นไม้ ได้ชัดเจนควรกำหนดระยะทางเผื่อไว้เท่ากับความยาวของต้นไม้ 4 ต้น การกำหนดทิศทางของต้นไม้ที่จะล้ม ควรตัดสินใจอย่างรอบคอบ ซึ่งขึ้นอยู่กับทิศทางที่จะบังคับให้ต้นไม้ล้มหรือการใช้ล้ม การเอนของต้นไม้ ลม สิ่งกีดขวางทางล้มของต้นไม้และสิ่งกีดขวางบนพื้นดิน นอกจากนั้นควรมองหาทางหลบภัยในขณะที่ล้มไม้ไว้ด้วย เมื่อได้กำหนดทิศทางล้มของต้นไม้ไว้แล้ว เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ควรวางไว้ในด้านตรงข้ามกับทิศทางที่ต้นไม้ล้มข้างหลังต้นไม้ ทำการแผ้วถางพื้นที่รอบๆ ต้นไม้ ที่จะทำการโค่นให้เตียน ถางทางหลบภัย ขณะที่ต้นไม้ล้มลงให้เตียนไว้ 2 ทาง และไกลพอที่คิดว่าปลอดภัย และทางวิ่งหลบภัยทั้งสองด้านนี้ ควรทำมุมทางด้านข้างกับแนวด้านหลังของต้นไม้ 45 องศา รอบๆ โคนต้นไม้ที่ทำการโค่นล้ม ควรใช้มีดหรือขวานถากเปลือก ตามแนวรอบๆ บริเวณที่จะตัดให้เรียบก่อนเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้โซ่เลื้อยที่เร็วเกินไป

3. การล้มไม้ขนาดเล็ก ไม้ขนาดเล็ก เช่น ไม้ตัดสาขายาระยะ (Thinning) โดยปกติจะใช้พนักงานเลื่อยยนต์เข้าดำเนินการเพียงคนเดียว ส่วนการลิดกิ่งหรือตัดทอนกิ่งไม้ นั้น จะใช้ขวานโดยใช้คนงานเป็นหมู่ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การตัดทอนกิ่งไม้ ถ้าคนงานรู้จักวิธีใช้เลื่อยยนต์แล้ว จะได้เปรียบกว่าการใช้ขวานมาก ต้นไม้ที่มีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางที่โคนต้น ประมาณ 60 ซม. และมีรูปทรงปกติ จะสามารถบังคับให้ต้นไม้ล้มไปในทิศทางที่ต้องการได้ง่าย หลังจากทีพนักงานล้มไม้ได้กำหนดทิศทางล้มไม้ของต้นไม้แล้ว และถางวัชพืชบริเวณโคนต้น และทำทางหลบภัยในขณะที่ล้มไม้ไว้แล้ว ก็ใช้เลื่อยยนต์ทำบากหน้าก่อน การบากหน้าควรบากให้ลึกเข้าไปในเนื้อไม้ ประมาณ 1/5-1/4 ของเส้นผ่าศูนย์กลางของต้นไม้ และพยายามบากหน้าให้ชิดดิน

เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์จากเนื้อไม้ให้มากที่สุด นอกจากนั้น การตัดไม้ที่เหลือต่อไว้สูง อาจจะทำให้ไม่สะดวกในการปฏิบัติงานในภายหลังได้เหมือนกัน

การทำบากหน้า ควรใช้เลื่อยยนต์ ตัดเป็นแนวเฉียง 45 องศา ก่อน แล้วจึงตัดตามแนวนอน โดยพยายามให้แนวนอนพบกับแนวเฉียงเป็นเส้นตรง การทำบากหน้า ควรให้หันหน้าไปตามทิศทางการล้มของต้นไม้ เป็นมุม 90 องศา การบากหน้ามีความสำคัญสำหรับการล้มไม้มาก ถ้าเราทำบากหน้าไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ก็อาจจะทำให้ทิศทางการล้มของต้นไม้ ไม่เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ การทำลัดหลังจะต้องพยายามให้อยู่ในแนวนอน และแนวอยู่สูงกว่าแนวของบากหน้า ประมาณ 2.5-5 ซม. ถ้าต้นไม้ที่ทำการล้มมีขนาดเล็กกว่าใบเลื่อย การลัดหลังสามารถทำได้ง่าย โดยการใช้เลื่อยยนต์ลัดหลังเพียงครั้งเดียวและด้านเดียว แต่ถ้าต้นไม้มีขนาดใหญ่กว่า การลัดหลังจะต้องใช้เลื่อยยนต์ตัดหลายครั้งและหลายด้าน

#### 4 การล้มไม้ขนาดใหญ่

ต้นไม้ที่มีเส้นผ่าศูนย์กลางยาวมากกว่า 2 เท่าของความยาวของใบเลื่อยการบากหน้าจะต้องทำจาก 2 ด้าน และเพื่อป้องกันไม่ให้ต้นไม้หนีใบเลื่อยจะต้องบากหน้าตามแนวนอนก่อน แล้วจึงบากหน้าตามแนวเฉียงลงมาตัดกับแนวนอนภายหลัง ต่อไปใช้ปลายใบเลื่อยตัดเนื้อไม้เข้าไปให้ถึงศูนย์กลางของลำต้น โดยตัดเข้าไปทางด้านของบากหน้า ระดับเดียวกับแนวนอนของบากหน้าโดยให้มีแกนกลาง เหลืออยู่ทั้ง 2 ด้านของต้นไม้หน้าอย่างน้อย 5 ซม. แล้วจึงทำการลัดหลัง การลัดหลังจะต้องอยู่ในระดับความสูงกว่าแนวนอนของบากหน้า ไม่น้อยกว่า 10-20 ซม. สำหรับต้นไม้ที่มีพุ่มขนาดเล็ก ไม่ควรตัดพุ่มออกก่อน เพราะจะมีความปลอดภัยมากกว่า ถ้าเราปล่อยพุ่มไว้เช่นนั้น ถ้ามีความต้องการที่จะต้องตัดพุ่มออก เพื่อความสะดวกในการขนย้าย ก็สามารถทำได้สะดวกกว่า เมื่อโค่นไม้ล้มลงแล้ว แต่ถ้าใบเลื่อยสั้นเกินไปที่จะทำการโค่นล้มไม้เหมือนกัน ซึ่งการตัดพุ่มออกก่อนในกรณีนี้จะช่วยทำให้การล้มไม้ง่ายขึ้น

#### 5. การล้มไม้เอน

ถ้าต้นไม้ที่จะทำการล้ม เอนทั้งน้ำหนักของลำต้นไปทางเดียวกันกับที่จะทำการล้ม เทคนิคดังต่อไปนี้ จะช่วยหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการแตกร้าวของเนื้อไม้ และเลื่อยยนต์ถูกไม้หนีบ สำหรับไม้ขนาดเล็ก หลังจากทำการบากหน้าแล้ว การลัดหลัง จะต้องแบ่งออกเป็น 3 ส่วน โดยทำลัดหลังทางด้านข้างทั้ง 2 ด้านเสียก่อน แล้วจึงทำการลัดหลังส่วนที่เหลือภายหลัง

สำหรับไม้ขนาดใหญ่ การทำบากหน้าต้องไม่ลึกมากกว่า  $\frac{1}{4}$  ของเส้นผ่าศูนย์กลางของต้นไม้ มิฉะนั้น ใบเลื่อยจะถูกไม้หนีบได้ แล้วการทำการลัดหลังจะต้องใช้ปลายใบเลื่อยตัดเจาะเข้าไปทางด้านข้างของลำต้นด้านหนึ่งก่อน ถ้าเป็นไม้ขนาดใหญ่ จะต้องใช้ปลายใบเลื่อยตัดเจาะเข้าไปทางด้านข้างอีกด้านหนึ่งด้วย เนื้อไม้ส่วนที่เหลือ ให้ใช้เลื่อยยนต์ตัดเป็นมุมทแยงลงมายังแนวที่ทำลัดหลังไว้ก่อน

การล้มไม้ที่เอนประมาณ 30 องศา สามารถทำได้โดยทำบากหน้า ให้หันไปตามทิศทางที่จะให้ไม้ล้ม มุมของบากหน้าทางด้านที่ไม้เอนจะต้องเล็กกว่ามุมของบากหน้าทางด้านของทิศทางที่ไม้ล้ม และใช้ลิ้มใส่ทางด้านที่ไม้เอน เพื่อตอกช่วยบังคับทิศทางการล้มของไม้ด้วย

#### 6. การล้มไม้

การล้มไม้ การลิดกิ่ง และการทอนไม้ ควรทำโดยพนักงานชุดเดียวกัน โดยทำงานต่อเนื่องกันไป ให้เสร็จเรียบร้อยเป็นต้นๆ ไปในระหว่างทำการทอนไม้ หรือลิดกิ่งไม้ ที่มีขนาดใหญ่ พนักงาน เลื่อยยนต์ควรจะต้องระมัดระวังและสังเกตดูว่า ใบเลื่อยจะถูกไม้หนีบหรือไม่ หรือไม้ซุงที่กำลังตัดทอนอยู่นั้น เมื่อตัดขาดแล้ว จะกลิ้งมาทับพนักงานได้หรือไม่ ขณะปฏิบัติงาน พนักงานเลื่อยยนต์ ควรจะเลือกยืนทางด้านที่ปลอดภัยเสมอ โดยเฉพาะในพื้นที่ที่เป็นภูเขา

สำหรับไม้ขนาดเล็ก พนักงานเลื่อยยนต์ไม่จำเป็นต้องมีผู้ช่วยการทอนไม้ขนาดเล็กบางที่เราสามารถใช้เลื่อยยนต์ทอนไม้ขาดได้ทีเดียว โดยไม่ต้องยกเลื่อยยนต์หลายครั้งและใช้ลิ้มเพียงอันเดียวก็เป็นการเพียงพอ สำหรับป้องกันไม่ให้ใบเลื่อยถูกไม้หนีบ สำหรับไม้ขนาดใหญ่ มีความจำเป็นต้องมีผู้ช่วยคอยให้ความช่วยเหลือ ในการหามไม้ที่จะตัดทอนร่วมกับพนักงานเลื่อยยนต์ และลูกมือจะต้องทำการแผ้วถางบริเวณที่จะปฏิบัติงานให้เตียน เพื่อความสะดวกในการทำงานด้วย ขณะปฏิบัติงาน ผู้ช่วยต้องคอยดูโดยใกล้ชิดและใช้ลิ้มช่วย หรือใช้เลื่อยยนต์แทน เมื่อพนักงานเลื่อยยนต์เหนื่อย

กรณีที่ไม่ใช่ขนาดใหญ่เกินกว่าใบเลื่อย การทอนไม้จำเป็นต้องทำหลายๆ ด้าน ซึ่งต้องมีการเคลื่อนย้ายเลื่อยยนต์หลายครั้ง โดยวิธีการตัดทอนดังกล่าวนี้สามารถตัดทอนไม้ที่มีเส้นผ่าศูนย์กลางโตกว่า 2 เท่าของความยาวใบเลื่อย การใช้ลิ้มมีความจำเป็นมาก เพื่อป้องกันไม่ให้ไม้หนีบใบเลื่อย สำหรับไม้ที่มีขนาดใหญ่มาก อาจจะต้องใช้ลิ้ม 2 อัน เพื่อป้องกันไม่ให้ไม้บิดจากด้านหนึ่งไปอีกด้านหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ไม้หนีบใบเลื่อยก่อนที่การทอนไม้จะเสร็จสิ้นลง เมื่อพิจารณาเห็นว่า ไม้เริ่มจะหนีบใบเลื่อย ให้รีบใส่ลิ้มเสียก่อน เมื่อตัดไม้เข้าไปลึกพอควร

### 6.3 การป้องกันอันตรายจากการล้มและตัดทอนไม้

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับความปลอดภัยในการล้มไม้และตัดทอนไม้ไว้ ดังนี้

1. ในบริเวณที่มีการล้มไม้ควรปิดประกาศหรือติดเครื่องหมายเตือนให้ทราบโดยเปิดเผยและกำหนดอาณาเขตบริเวณที่ล้มไม้โดยชัดเจน
2. ในกรณีที่ล้มไม้ข้างถนนหรือริมทางรถไฟ จะล้มได้ก็ต่อเมื่อได้มีการป้องกันอันตรายให้แก่ผู้สัญจรไปมาเรียบร้อยแล้ว
3. ไม่ควรให้ผู้อื่นซึ่งไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเข้าไปในบริเวณที่จะล้มตามที่ประกาศหรือเตือนไว้ในข้อ 1
4. หัวหน้างานจะต้องรู้ว่าคนงานกำลังล้มหรือตัดทอนไม้อยู่ ณ ที่ใดเพื่อความปลอดภัยของตนเองและผู้อื่น
5. ให้ตัดเถาวัลย์หรือสายระโยงระยางค์ที่ยึดต้นไม้ที่จะล้มและต้นไม้ใกล้เคียงออกเสียก่อน
6. เมื่อจะล้มไม้ต้นใดต้องไม่มีคนงานหรือบุคคลอื่นอยู่ในบริเวณใกล้เคียง ระยะปลอดภัยที่ยะยอมให้คนอื่นเข้ามาได้คือระยะ 2 ช่วงความสูงของต้นไม้ที่ล้มนั้นเป็นอย่างน้อย
7. การล้มไม้ควรอยู่ในความควบคุมของผู้มีความชำนาญ
8. คนงานล้มไม้หรือคนงานตัดทอนไม้ ไม่ว่าจะทำงานคนเดียวหรือทำงานเป็นกลุ่มก็ดี ควรจะทำงานห่างกันอย่างน้อย 2 ช่วงความสูงของต้นไม้ที่สูงที่สุดในกลุ่มของต้นไม้ที่จะล้ม
9. ไม่ควรปล่อยให้มีการล้มไม้โดยโดดเดี่ยวห่างไกลกันจนไม่ได้ยินเสียงตะโกนเรียกของเพื่อนที่ล้มไม้กลุ่มอื่น
10. คนงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการล้มไม้หรือเตรียมพื้นที่เพื่อการล้มไม้หรือทำงานอื่นในบริเวณที่มีการล้มไม้ควรสวมหมวกนิรภัย
11. ไม่ควรทำการล้มไม้บริเวณใกล้เคียงกับสายไฟฟ้าแรงสูงหรือสายไฟฟ้าอื่นๆ นอกจากจะมีเจ้าหน้าที่ไฟฟ้ามาป้องกันและให้ความปลอดภัยเสียก่อน หรือการล้มไม้นั้นอยู่ภายใต้ความควบคุมของผู้มีความรู้ความชำนาญ

ในการที่ต้องล้มหรือตัดทอนไม้ในพื้นที่ที่เป็นลาดเขาชัน องค์การแรงงานระหว่างประเทศได้กำหนดให้มีความระมัดระวังเกี่ยวกับความปลอดภัยของผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น ดังนี้

1. บนพื้นที่ที่มีความลาดชันมาก เช่นในท้องที่ที่เป็นภูเขา การกำหนดเขตอันตรายทางด้านลาดเขาควรมีอาณาเขตกว้างขวางขึ้น และควรมีเครื่องหมายแสดงเขตอันตรายให้มองเห็นได้ชัดเจน ระยะปลอดภัยระหว่างต้นไม้ที่ตัดแต่ละต้นควรจะกว้างอย่างน้อย 50 เมตร
2. ถ้าหากเขตอันตรายบนลาดเขาไม่มีทางหรือทางรถไฟผ่าน ทางหรือทางรถไฟนั้นควรจะได้ล้อมรั้วเสียทั้ง 2 ด้าน และถ้าหากจะจัดคนคอยให้สัญญาณแก่ผู้คนหรือรถยนต์ที่จะผ่านไปมาได้ก็จะช่วยให้ความปลอดภัยขึ้น
3. การตัดไม้หรือทอนไม้บนลาดเขา คนงานควรจะได้สวมรองเท้าชนิดหนาซึ่งสามารถทนทานต่อการกระทบกระแทกได้
4. การล้มไม้บนลาดเขาชัน ต้นไม้ทุกต้นที่ล้มควรล้มลงเขา
5. ต้นไม้ที่จะล้มต้นใดอยู่บนลาดเขาซึ่งเห็นว่ามีอันตรายมากควรเว้นไว้
6. การล้มไม้หรือทอนไม้เป็นกลุ่มบนลาดเขา ไม่ควรให้คนงานคนใดคนหนึ่งล้มไม้หรือทอนไม้ทางด้านบน ไม้ที่ล้มหรือทอนจะไหลลงมาเป็นอันตรายแก่คนข้างล่างได้
7. บนลาดเขาชันควรจะทำที่กันไม้ซุงไว้ โดยใช้ไม้ซุงที่ตัดต้นแรกๆผูกติดกับต่อไม้โซ่หรือเชือกเป็นการป้องกันไม้ซุงต้นต่อไปไม่ให้ไหลลงข้างล่าง
8. การทอนไม้บนเขา โดยเฉพาะการทอนไม้ด้วยเครื่องมือพื้นเมือง ควรหาทางป้องกันปลายไม้ที่ตัดจะไหลเลื่อนมาทับคนตัดเสียก่อนด้วย

#### 6.4 การทำทางลากขนไม้ในป่า

เนื่องจากการทำไม้ในสวนป่ามีปริมาณไม้ที่ตัดออกไม่คุ้มกับการลงทุน ดังนั้นการตัดทางเพื่อขนส่งไม้จากสวนป่า จึงทำได้แต่เพียง ทางลาลอง ซึ่งมีอายุเพียง 1 ปี และต่อลากขนในฤดูแล้งซึ่งมีเวลาเพียง 4 เดือน พอฝนตกลงมาทางดังกล่าวก็ใช้ไม่ได้เมื่อจะเข้าทำไม้ในปีใหม่ต้องซ่อมแซม หรือทำกันใหม่ ฉะนั้นการลากขนไม้ในสวนป่าต้องรีบทำให้เสร็จภายในฤดูแล้งเพียง 4 เดือนโดยพยายาม ลากขนไม้จากสวนป่าออกมากองไว้ริมทางตรวจการหลัก ให้เสร็จก่อนฤดูฝนจะมาถึง เมื่อไม้มาถึง ริมทางตรวจการหลัก แล้วก็สามารถวิ่งได้ตลอดปี

เทคนิคในการตัดทางหรือกรุยทาง การขนส่งไม้โดยรถยนต์ตามสมควร ในการตัดทางลากขนไม้ มักจะประสบปัญหาในเรื่องหล่มหรือที่ที่มีน้ำขังอยู่เสมอ ให้หาทางระบายน้ำออกโดยขุดเป็นร่องเล็กๆ พอให้น้ำไหลออกได้ ถ้าไม่มีทางระบายน้ำออกจะใช้วิธีวิดน้ำช่วย ถ้าเป็นหล่มมากๆ ควรวาง ลูกกระนวด คือตัดไม้ทอนเล็กๆ วางเรียงขวางถนนแล้วใช้ทอนไม้บังคับริมลูกกระนวดทั้งสองข้างไว้ในการตัดทางบนเขาไม่ควรให้มีความลาดชันเกิน 12% และทางชันในระดับนี้ไม่ควรให้มีระยะทางยาวเกิน 50 เมตร ถ้ายาวเกินไปจะเป็นเหตุให้รถยนต์หมดกำลังกลางทางจะเกิดอุบัติเหตุได้ง่าย (ความลาดชันบนเขาที่เหมาะสมสำหรับทางลากไม้คือความลาดชัน 6 %) ถ้าชัน 8 หรือ 10 % เมื่อมีฝนตกลงมาน้ำฝนจะไหลเร็วเขาทางเป็นร่องทำให้ขาดได้ง่าย ถ้าความชันต่ำเกินไปคือ 3 หรือ 4 % เมื่อมีน้ำฝนตกลงมาน้ำฝนจะไหลช้าและซึมลงไปในดินทำให้เกิดเป็นหล่มได้ง่าย ในกรณีที่ต้องตัดทางที่มีความลาดชันตั้งแต่ 6 % ขึ้นไป ควรทำร่องระบายน้ำขวางถนนทุกๆ 50-100 เมตร การทำร่องระบายน้ำให้ใช้ไม้เหลี่ยมขนาดหน้า 5 X10 ซม.ยาวตามความกว้างของถนนสองอัน วางเป็นคู่ห่างกันราว 5 ซม. ไม้ทำร่องน้ำนี้ด้านล่างเชื่อมติดกันด้วยไม้เหลี่ยมเล็กๆ 3-4 แห่ง นำไม้วางขวางถนนโดยขุดฝังถนนใต้ผิวของไม้ได้ระดับกับพื้นถนน การฝังให้ปลายข้างหนึ่งลาดเอียงไปทางด้านนอกของลาดเขาเล็กน้อย ร่องน้ำที่ทำขึ้นนี้จะคอยดักเอาน้ำฝนที่ไหลลงมาตามถนนให้ไหลไปตามร่องออกไปให้พื้นถนน ทางเลี้ยวโค้งหักบนเขาควรให้กว้างพอสมควร มิฉะนั้นจะลากขนไม้ยาวไม่ได้ และหาทางตัดเส้นหนึ่งเพื่อให้รถเปล่าที่เสร็จจากการขนส่งไม้หลักการสวนทางกับรถบรรทุกไม้บนทางโค้งทางเปียงนี้แม้ว่าจะชันเล็กน้อยรถตัวเปล่าก็พอจะขึ้นได้ ในการสวนทางกันบนเขาบรรทุกไม้ต้องมีสิทธิในเส้นทางนั้น (Right of way) ก่อนรถอื่นเสมอ เวลาสวน



ทางกันรถหนักหรือรถบรรทุกไม้ต้องอยู่ด้านในของภูเขา ส่วนรถตัวเปล่าต้องอยู่ด้านริมนอกของภูเขาทั้งนี้เพื่อป้องกันอุบัติเหตุอันเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทางซีกกลางไม้บางแห่งอาจเป็นทลายเมื่อรถลากไม้ผ่านบ่อยครั้งทลายก็จะเป็นร่องลึกมากขึ้น ในกรณีเช่นนี้ควรใช้ไม้ไผ่ขัดและวางทาบบนทรายนั้นเพื่อให้รถผ่านไปมาสะดวก ถนนที่มีทรายหรือมีฝุ่นมากเมื่อฝนตกลงมาจะเป็นหล่มได้ง่ายกว่าถนนธรรมดา ดังนั้น หน่วยงานที่มีการลากขนไม้โดยรถยนต์มากๆ มักจะมีรถบรรทุกน้ำประจำหน่วยคอยรดน้ำ เข้าและเย็น จะทำให้ถนนแน่นช่วยให้ลากขนไม้สะดวกขึ้น รถบรรทุกน้ำควรลาดถนนที่ต้องการลากขนไม้ผ่านหมู่บ้านไว้เสมอเพื่อเป็นการช่วยบรรเทาฝุ่นมิให้ไปรบกวนชาวบ้านอันจะทำให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญและบางครั้งอาจเป็นอุปสรรคในการลากขนไม้ของเราไปด้วย ในการตัดทางซีกกลางสำหรับหน่วยงานใหญ่หากมีแทรกเตอร์ตีนตะขาบสัก 1 คันช่วยตัดทาง และมีรถเกรด (Motor grader) สำหรับช่วยปรับปรุงเส้นทางซีกกลางให้เรียบอยู่เสมอก็จะช่วยให้การซีกกลางไม้มีประสิทธิภาพช่วยลดการสึกหรอของเครื่องยนต์ และลดค่าใช้จ่ายไปได้มาก

ทางซีกกลางไม้ที่ผ่านลำห้วยที่มีน้ำควรทำสะพานข้ามเสมอไม่ควรปล่อยให้รถลากไม้วิ่งผ่านไปบนน้ำ เพราะน้ำจะเข้าไปในห้ามล้อ ทำให้ห้ามล้อไม่อยู่ จะเกิดอุบัติเหตุได้ง่าย ถ้าเป็นห้วยเล็กๆ ควรถมห้วยแล้วฝังท่อให้น้ำผ่าน ถังน้ำมัน 200 ลิตรเปล่าๆ ซึ่งไม่ใช่ทำประโยชน์อย่างอื่น อาจนำมาใช้ทำท่อระบายน้ำได้ดี สำหรับลำห้วยใหญ่ การทำสะพานลากไม้ชั่วคราวโดยใช้ไม้ทั้งต้นขนาดเส้นผ่านศูนย์กลาง ราว 30 ซม. เรียงกันขวางลำห้วยเป็นสองแถว แถวละ 4-5 ต้น เว้นตรงกลางเป็นช่องไว้ ไม้ทั้งสองแถวนี้วางบนท่อนไม้ซึ่งฝังขวางไว้ทั้ง 2 ฝั่ง ลำห้วยอีกทีหนึ่งแล้วยึดไม้ทั้งหมดให้ติดกัน ด้วยสลิงเหล็กรูปตัวยู ถ้าผิวบนของหัวไม้ตอนบนให้เรียบสักเล็กน้อยก็จะทำให้รถวิ่งได้สะดวกขึ้น ไม้ท่อนทั้ง 2 แถวให้เรียงกันให้พอดีกับช่วงล้อพ่วงส่วนตรงกลางที่เว้นช่องไว้ก็เพราะไม่มีประโยชน์และเป็นการประหยัดไม้ได้หลายต้นด้วย การทำสะพานเช่นนี้ทำได้ไว เสียค่าใช้จ่ายน้อย และได้ผลดีพอสมควร บางครั้งอาจจะทนทานเกิน 1 ปี ในกรณีที่ไม้ทำสะพานหายากจะใช้ไม้ที่จจะลากขนมาทำสะพาน โดยปกติการเตรียมงานซีกกลางจะต้องเริ่มเตรียมกันตั้งแต่ปลายฤดูฝน คือราวเดือนตุลาคม เพื่อให้การสร้างทางและสะพานเสร็จเรียบร้อยและซีกกลางได้ทันในฤดูแล้ง

## 7. มาตรการป้องกันแก้ไขและติดตามตรวจสอบผลกระทบสิ่งแวดล้อม

### ด้านสิ่งแวดล้อม

#### 1. ทรัพยากรดิน

- มาตรการป้องกันแก้ไข

(1) หลีกเลี่ยงการไถพรวนและตัดฟันในพื้นที่ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์

(2) หลังจากปลูกเสริมไม้สักแล้วส่งเสริมการปลูกพืชแซมที่เกื้อกูลกันระหว่างแถวควบคู่ไป

พร้อมกัน

(3) บำรุงดินด้วยปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่กับปุ๋ยเคมี ในแปลงปลูก เพื่อให้ไม้สักที่ปลูกเจริญเติบโต

อย่างรวดเร็ว

(4) หรือส่งเสริมการเกิดขึ้นของไม้พื้นล่างในพื้นที่แปลงปลูกอายุ 7 ปีขึ้นไปเพื่อให้เกิดความ

สมบูรณ์ของดินตามธรรมชาติ

- การติดตามตรวจสอบ

ติดตามตรวจสอบระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ การปลูกสัก ตามตารางที่กำหนดไว้ในแผนการ

ดำเนินงาน และให้มีดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

#### 2. อุทกวิทยาน้ำผิวดินและแหล่งน้ำ

- มาตรการป้องกันแก้ไข

ในการดำเนินงานของการสวนป่าในสังกัด ออป.เหนือบน จะไม่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านอุทกวิทยาและแหล่งน้ำ แต่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเพิ่มความสามารถในการเก็บกักน้ำในช่วงฤดูแล้ง โดยเป็นแนวทางของฝายน้ำล้น ที่เป็นฝายในลักษณะแบบฝายชั่วคราว ในพื้นที่สวนป่าที่มีการคัดเลือกพื้นที่ที่มีลักษณะภูมิประเทศมีความเหมาะสมและไม่ส่งผลกระทบต่อทางด้านอุทกวิทยาและแหล่งน้ำน้ำผิวดินตามธรรมชาติในพื้นที่สวนป่า

- การติดตามตรวจสอบ

มีมาตรการในการติดตามตรวจสอบด้านอุทกวิทยาเป็นรายเดือน เช่น ข้อมูลปริมาณน้ำและระดับน้ำในฝายและในลำห้วย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงมาตรการแก้ไขและลดผลกระทบ

### 3. คุณภาพน้ำผิวดิน

- มาตรการป้องกันแก้ไข

จากคุณภาพน้ำที่ได้ดำเนินการตรวจวิเคราะห์พบมีบางดัชนีคุณภาพน้ำที่มีค่าเกินมาตรฐาน คุณภาพน้ำผิวดินเล็กน้อย โดยส่วนใหญ่ของคุณภาพน้ำผิวดินในลำห้วยมีคุณภาพน้ำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน คุณภาพน้ำที่กำหนด และเพื่อมิให้มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของคุณภาพน้ำผิวดินของลำห้วยในพื้นที่สวนป่า มีการเฝ้าระวังและตรวจสอบคุณภาพน้ำผิวดินเป็นระยะ และการดำเนินการของกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกป่า หลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีสังเคราะห์ในพื้นที่สวนป่า หากจำเป็นต้องใช้ใช้สารเกษตรอินทรีย์หรือสารเคมีที่มาจากธรรมชาติ ที่สามารถย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของคุณภาพน้ำผิวดินน้อย

- การติดตามตรวจสอบ

การเก็บข้อมูลด้านคุณภาพน้ำผิวดิน จะประกอบด้วยข้อมูลคุณภาพน้ำด้าน ความเป็นกรด - ด่าง (pH) ความขุ่นของน้ำ ไนเตรท ฟอสเฟต และปริมาณแบคทีเรียทั้งหมดในน้ำ ในลำห้วยและแหล่งน้ำผิวดินที่มีการดำเนินการปรับปรุงหรือจัดสร้างเพิ่มเติมตามมาตรการป้องกันแก้ไขและลดผลกระทบ ด้วยชุดตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำสำหรับภาคสนาม โดยการตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำเป็นรายปี

### 4. ทรัพยากรป่าไม้

- มาตรการป้องกันแก้ไข

(1) เลือกใช้วิธีการ หรือเครื่องมือในการตัดฟันต้นไม้ออก ที่ส่งผลต่อไม้วัยรุ่นน้อยที่สุด

(2) ไม่รบกวนพื้นที่ในช่วงฤดูฝน ซึ่งเป็นช่วงที่ต้นไม้ออกจะมีการฟื้นตัวมากที่สุด

(3) มีการปลูกไม้ทดแทนในพื้นที่ที่มีการทำไม้ให้เร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

- การติดตามตรวจสอบ

(1) ตรวจสอบและดูแลพรรณไม้ ที่เป็นของท้องถิ่นและพื้นที่ ให้คงอยู่

(2) เก็บข้อมูลความหลากหลายของป่าไม้อย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง โดยลักษณะข้อมูลที่เก็บเป็นตัวชี้วัดที่สามารถบอกถึงสถานะปัจจุบันของทรัพยากรได้รายปี

### 5. ทรัพยากรสัตว์ป่า

- มาตรการป้องกันแก้ไข

(1) ป้องกันการลักลอบการล่าสัตว์ป่าในพื้นที่สวนป่า

(2) การตัดฟันต้นไม้ออกมีการสำรวจผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมก่อนการทำไม้ รมัตระวังการกระทบต่อที่อยู่อาศัยของสัตว์ป่า

(3) ไม่ใช้สารเคมีในกิจกรรมปลูกป่า

(4) เลือกใช้ช่างและยานพาหนะที่ก่อผลกระทบต่อความอัดแน่นของพื้นดินน้อยที่สุด

- (5) รณรงค์ให้ชาวบ้านบริเวณโดยรอบได้เข้าใจถึงความสำคัญของการอนุรักษ์สัตว์ป่า
- (6) ปลุกไม้ทดแทนในพื้นที่ที่มีการทำไม้ออก และเว้นช่วงเวลาการทำไม้ให้พื้นที่สวนป่าได้

#### 6. พื้นที่ตัวเองตามธรรมชาติ

- การติดตามตรวจสอบ

- (1) ตรวจสอบและดูแลพันธุ์สัตว์ที่เป็นของท้องถิ่นและพื้นที่ให้คงอยู่โดยสม่ำเสมอทั้งปี
- (2) ประชาสัมพันธ์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนในการความสำคัญของการอนุรักษ์สัตว์ป่า
- (3) เก็บข้อมูลสัตว์ป่าอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง

#### 7. นิเวศวิทยาทางน้ำ

- มาตรการป้องกันแก้ไข

ผลกระทบต่อระบบนิเวศทางน้ำของสวนป่าแม่มายมีระดับที่รุนแรงในช่วงฤดูแล้ง แต่ก็ยังเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำในพื้นที่ของช่วงเวลาดังกล่าว ขณะที่ช่วงฤดูฝนสามารถตรวจพบสิ่งมีชีวิตกลับคืนมาในระบบนิเวศ

- การติดตามตรวจสอบฯ

เนื่องจากการติดตามและตรวจสอบด้านระบบนิเวศวิทยาทางน้ำ มีการดำเนินการที่ค่อนข้างยุ่งยากและความยากของการวิเคราะห์ผลที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ สวนป่าจะได้ส่งตัวอย่างน้ำให้กับทางสถาบันที่ชำนาญเพื่อช่วยวิเคราะห์ผล โดยดำเนินการตรวจติดตามใน 2 ช่วง (ช่วงฤดูแล้งและฤดูฝน) ฤดูกาลละ 1 ครั้ง

#### ด้านสังคม

##### 1. การใช้ประโยชน์ที่ดิน

- มาตรการป้องกันแก้ไข

ป้องกันและบำรุงรักษาป่าธรรมชาติที่มีอยู่ในพื้นที่สวนป่า รวมทั้งสร้างทัศนคติในการรักษาป่าของชุมชน

- การติดตามตรวจสอบ

ติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้ประโยชน์ที่ดินรอบๆสวนป่าอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงปีละ 1 ครั้ง

##### 2. น้ำและการใช้น้ำ

- มาตรการป้องกันแก้ไข

(1) ส่งเสริมให้ประชากรในชุมชนปลูกต้นไม้ในพื้นที่อยู่อาศัย ทั้งนี้สวนป่าสนับสนุนในเรื่องของกล้าไม้และวิชาการป่าไม้ให้กับชุมชน

(2) สร้างแหล่งน้ำขนาดเล็กให้กับชุมชน เช่น ฝายกักน้ำขนาดเล็ก โดยดำเนินการร่วมกับชุมชน

(3) จัดการป่าไม้ด้วยระบบวนวัฒนวิทยา ที่มีการกำหนดรอบตัดอย่างเหมาะสมและหลีกเลี่ยงการทำไม้ในพื้นที่ลาดชันสูง

(4) สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องของการดำเนินการจัดการไม้ตามหลักวิชาการป่าไม้ ให้กับชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบยอมรับในวิธีการปฏิบัติ

- การติดตามตรวจสอบ

ติดตามผลการดำเนินงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเพื่อนำมาประเมินผลและปรับปรุงแผนการดำเนินงาน

##### 3. การคมนาคม

- มาตรการป้องกันแก้ไข

(1) ให้บริการชุมชนรอบๆ ด้านการคมนาคม เช่น การสำรวจเส้นทางคมนาคม การปรับปรุงพื้นผิวถนนทางลูกรังจุดที่ทรุดโทรมด้วยเครื่องจักรกล

(2) ให้ความสำคัญบริเวณสองข้างถนนบริเวณสวนป่าเป็นประจำและต่อเนื่อง

- การติดตามตรวจสอบ

ติดตามตรวจสอบเส้นทางตรวจการณ์สวนป่า หากพบว่ามีทรุดโทรม ต้องรีบดำเนินการแก้ไขให้สามารถใช้ทางได้ทันที

#### 4. สภาพเศรษฐกิจและสังคม

- มาตรการป้องกันแก้ไข

(1) พิจารณาการจ้างงานหมู่บ้านสมาชิก และชุมชนท้องถิ่น ที่อาศัยอยู่ติดเขตพื้นที่สวนป่าเป็นลำดับแรก ทั้งนี้จะเป็นการสร้างเสริมความเข้มแข็งและการยอมรับให้กับการดำเนินงานของสวนป่าในทางอ้อม

(2) จัดกิจกรรมในโอกาสพิเศษต่างๆ เช่น กิจกรรมอบรมค่ายเยาวชนรักษ์ป่าในวันเด็ก กิจกรรมปลูกต้นไม้และดูแลต้นไม้ตามสถานที่สำคัญๆ ในชุมชนตามวันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น จัดกิจกรรมจากความตั้งใจจริง และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ตลอดทั้งมีการติดตามและประเมินผลอยู่เป็นประจำ

(3) ดำเนินงานในเชิงรุกและพยายามประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอก จะมีผลกระทบต่อชุมชนที่อยู่รอบสวนป่า ดำเนินการโครงการเชิงรุก คือการสร้าง ความเข้าใจเรื่องการจัด การสวนป่าอย่างยั่งยืนมิใช่การทำลายป่า

(4) เพิ่มศักยภาพและขยายขอบเขตการดำเนินงานของสวนป่าได้รับประโยชน์และชุมชนได้รับประโยชน์ เช่น โครงการวนเกษตร

- มาตรการติดตามตรวจสอบฯ

ควรมีการติดตามผลการดำเนินการ ปีละ 1 ครั้ง

#### 5. การสาธารณสุขและโภชนาการ

- มาตรการป้องกันแก้ไข

(1) จัดการฝึกอบรมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เรื่องการปฐมพยาบาลเบื้องต้น , ความปลอดภัยในการทำงาน , เทคนิคการล้มไม้ เป็นต้น

(2) จัดสวัสดิการด้านสาธารณสุขให้กับคนงาน เช่น ประกันอุบัติเหตุกลุ่ม และยาสามัญเพื่อการปฐมพยาบาลในเบื้องต้น

(3) มาตรการหรือแผนการป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน

(4) ช่วยเหลือด้านยานพาหนะตามความจำเป็น เพื่อรับ-ส่ง สมาชิกในชุมชนที่อาศัยอยู่รอบๆ พื้นที่สวนป่า กรณีเจ็บป่วยและขาดแคลนทุนทรัพย์

## 9

## การประเมินผลและทบทวนแผน

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานปี 2567 สามารถบรรลุเป้าหมายได้ อ.อ.ป. กำหนดให้มีการตรวจสอบและประเมินผลรวมถึงการทบทวนแผน ดังนี้

## การตรวจสอบภายใน

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

- 1) ฝ่ายตรวจสอบธุรกิจ และการปฏิบัติงาน
- 2) ฝ่ายตรวจสอบข้อมูลบัญชีและการเงิน และสารสนเทศ

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

นอกจากนี้ในปัจจุบันการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ยังต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงการคลัง 2561 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบได้แก่

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

ให้มีการวางแผนในรายละเอียดต่าง ๆ ที่ต้องการตรวจสอบ และแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบหน่วยงานในสังกัด และการรายงานพร้อมปิดการตรวจสอบ

## การบริหารแผนและการประเมินผล

ในการบริหารงานภายในของ ออ.ป.เหนือบน ประจำปี 2567 จะใช้ระบบการบริหารแผนและการประเมินผลการดำเนินงาน ดังนี้

- ให้ ออ.ป.เขต และ ส.ธอ. จัดทำแผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 เสนอ ออ.ป.เหนือบน และสรุปผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ พร้อมทั้งสรุปผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และประเมินผลให้ผู้บริหาร ออ.ป.เหนือบน รายเดือน รายไตรมาส และประจำปี เพื่อทราบ

- ให้ ออป.เขต และ ส่วนงาน ในสังกัด ออป.เหนือบน จัดทำบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงาน และกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานประจำปี 2567 พร้อมทั้งสรุปผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และประเมินผลให้ผู้บริหาร ออป.เหนือบน รายเดือน รายไตรมาส และประจำปี เพื่อทราบ

- เมื่อสิ้นปีบัญชี จะทำการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน ตามตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลง โดยเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด มีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ ชัดเจนทั้งปริมาณ และคุณภาพ ทั้งทางตรง และทางอ้อม

### การดำเนินการตามยุทธศาสตร์

1. การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
  - 1) แผนจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
  - 2) แผนการปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์
  - 3) แผนการอนุรักษ์พันธุกรรมไม้ดั้งเดิมและหายากในพื้นที่สวนป่า
2. การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง
  - 2.1. ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน
    - 1) ร้อยละภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี
    - 2) ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน
  - 2.2. ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco – efficiency)

### ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

#### ตัวชี้วัดทางการเงิน

1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)
2. การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน
3. กำไรขั้นต้น (Gross Profit) จากสินค้าไม้แปรรูป
4. กำไรขั้นต้น (Gross Profit) จากการท่องเที่ยว
5. กำไรขั้นต้น (Gross Profit) จากผลิตภัณฑ์เครื่องเรือน

#### ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

6. การดำเนินงานด้านการปลูกสร้างสวนป่า การดูแลรักษาสวนป่า และการดำเนินงานด้าน Carbon Credit ในพื้นที่สวนป่า อ.อ.ป.
  - 1) การดำเนินงานด้านการปลูกสร้างสวนป่า
  - 2) การดำเนินงานด้านการดูแลรักษาสวนป่า
  - 3) การดำเนินงานด้าน Carbon Credit ในพื้นที่สวนป่า อ.อ.ป.

### หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Erablers)

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

### การทบทวนแผน

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานประจำปี 2567 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระหว่างปีอาจจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนดำเนินงานได้ เพื่อให้สามารถรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการ แบบปรับตัวได้ ยืดหยุ่น และเพื่อป้องกันความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้น อ.อ.ป. ได้กำหนดให้มีมาตรการทบทวนแผนดำเนินงาน ดังนี้

1. ทุกเดือน สรุปผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย/ทบทวนแผน
2. ทุกไตรมาส สรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมของ อ.อ.ป.เหนือบน เปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงาน
3. จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มมูลค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (SIP) ปี 2567 ชับเคลื่อนแผนปฏิบัติการและรายงาน ทุกไตรมาส และมีการทบทวนแผน
4. ดำเนินการปรับกลยุทธ์เมื่อผลงานต่ำกว่าเป้าหมายมากเกินไป หรือผลการดำเนินงานสูงเกินกว่าเป้าหมายมากเกินไป
5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2567 มีการศึกษา และเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงอยู่เสมอ เมื่อมีปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้น และมีแนวโน้มที่จะควบคุมไม่ได้ ให้ประชุมดำเนินการทบทวนแผนทุกครั้ง

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สวนป่าของ ออป.เหนือบน เป็นสวนป่าที่มีการบริหารจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน เป็นต้นแบบของสวนป่าในหน่วยงาน อ.อ.ป.
2. สวนป่าเป็นแหล่งอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
3. สวนป่าเป็นแหล่งช่วยส่งเสริม และพัฒนาสังคมในท้องถิ่น เป็นฐานการดำเนินงานตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง
4. สวนป่าช่วยสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน
5. สามารถสร้างรายได้ และผลกำไรอย่างต่อเนื่อง



ภาคผนวก



ผลพิจารณาางบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ  
ประจำปี 2567



งบลงทุน ออป.เหนือบน  
ประจำปี 2567



งบรายได้-รายจ่าย ออป.เหนือบน  
ประจำปี 2567



ตารางข้อมูลพื้นที่สวนป่า  
ออป.เหนือบน



แผนการปฏิบัติงานและ  
แผนการใช้จ่ายงบประมาณ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567



ส่วนแผนงานและประมวลผล / 2567  
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน