



แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

องค์การสะพานปลา
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๒
๑.๓ กรอบแนวคิดและประโยชน์ที่ได้รับ	๒
๑.๔ วิธีการดำเนินงาน	๕
บทที่ ๒ การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกด้านการบริหารจัดการนวัตกรม	๖
๒.๑ การวิเคราะห์ SWOT Analysis	๖
๒.๒ การวิเคราะห์ TOWS Matrix	๗
บทที่ ๓ แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรม ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗	๘
๓.๑ วิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์นวัตกรมปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗	๘
๓.๒ แผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรมปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗	๙
๓.๓ Roadmap แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรม ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗	๑๑
บทที่ ๔ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรมสู่การปฏิบัติ	๑๒
๔.๑ แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ติดตาม และประเมินผล	๑๒
๔.๒ รอบเวลาการติดตามและประเมินผล	๑๓
๔.๓ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรม	๑๓
๔.๔ การคาดการณ์ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านนวัตกรม	๑๕

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยต้องเผชิญกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศในหลายมิติที่สำคัญ ซึ่งมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก รวมถึงการผลักดันให้ประเทศไทยปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” เพื่อมุ่งสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยกระบวนการพัฒนาประเทศภายใต้ “Thailand ๔.๐” ด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ องค์กรความรู้ และนวัตกรรม เพื่อนำประเทศให้หลุดพ้นจาก “กับดักรายได้ปานกลาง(Middle Income Trap)” รัฐบาลจึงให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนานวัตกรรม” อันเป็นหนึ่งในนโยบายหลักของรัฐบาล

องค์การสะพานปลา (อสป.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติกิจการแพปลา พ.ศ. ๒๕๔๖ มีภารกิจในการให้บริหารจัดการสะพานปลา ตลาดสินค้าสัตว์น้ำ และผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำที่ถูกกฎหมายได้มาตรฐานสุขอนามัยและเป็นธรรม นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์ในการ “จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของสะพานปลา ตลาดสินค้าสัตว์น้ำและอุตสาหกรรมประมง” ตามพระราชบัญญัติกิจการแพปลา พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๕ (๑) อสป. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กร โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และผลักดันการนำนวัตกรรม ทั้งในส่วนของการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ(Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation) ให้อยู่ในทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้องค์การสะพานปลาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ องค์การสะพานปลา จึงได้จัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมฉบับนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับดำเนินงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การสะพานปลา สามารถสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และสอดคล้องกับนโยบาย “Thailand ๔.๐” ของรัฐบาล

๑.๒ วัตถุประสงค์

๑.๒.๑ เพื่อสร้างกรอบแนวทางและเป้าหมายโดยรวมของการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ นวัตกรรมขององค์การสะพานปลา แบบบูรณาการ และสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานขององค์การสะพานปลา

๑.๒.๒ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การสะพานปลา

๑.๒.๓ เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหลักในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การสะพานปลา

๑.๒.๔ เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการและการติดตามประเมินผลแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การสะพานปลาอย่างเป็นระบบ

๑.๒.๕ เพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การสะพานปลาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวทางและนโยบายการดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนาของประเทศ

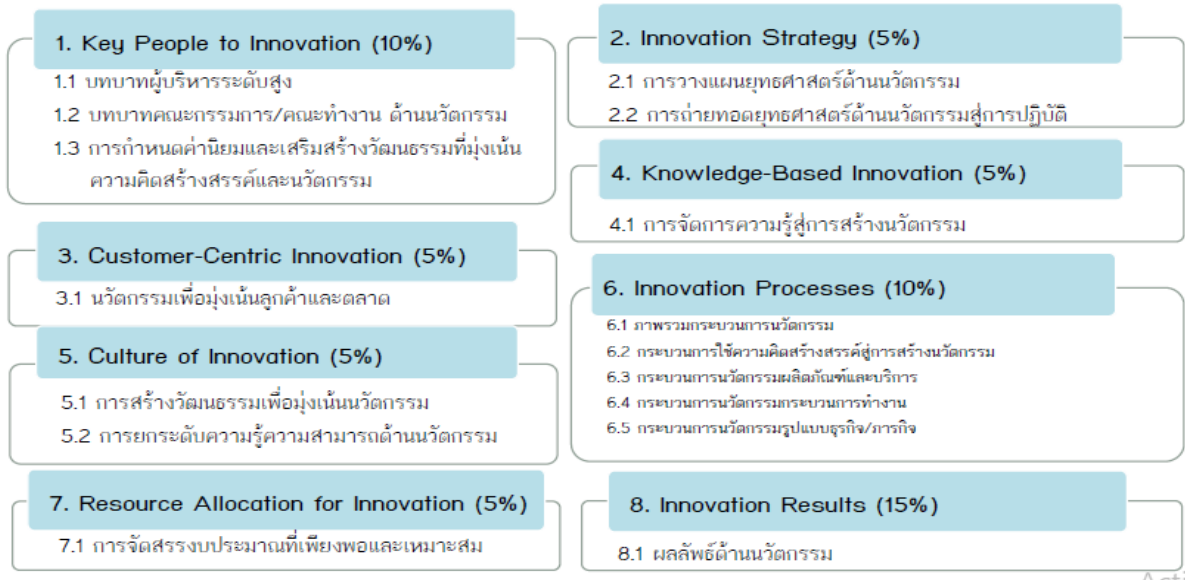
๑.๒.๖ เพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การสะพานปลาให้ทุกหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อการนำแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

๑.๒.๗ เพื่อเป็นการวางรากฐานและการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตระยะยาว

๑.๓ กรอบแนวคิด

การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๗ กำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำ โดยอ้างอิงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Enablers) ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประกาศให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๖๓ เพื่อมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจมีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เหมาะสมในการนำองค์กรบรรลุสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน

02 เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้าน IM

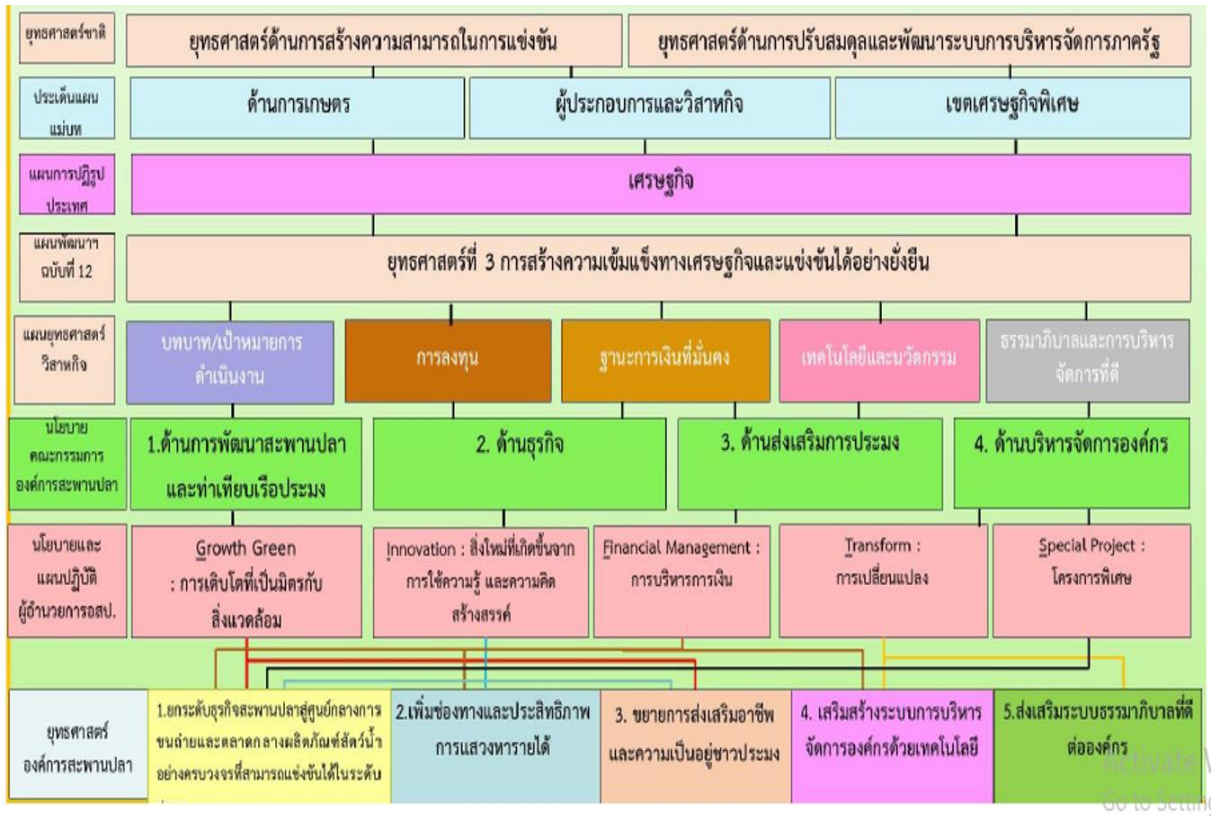


แผนภาพที่ ๑.๑ เกณฑ์ประเมินผลการจัดการนวัตกรรม

หลักเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมตามข้างต้น ได้จากการผนวกทฤษฎีการจัดการ นวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับ เช่น แนวคิดการจัดการนวัตกรรม (โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของแนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการนวัตกรรม ได้ดังนี้

นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นสิ่งใหม่และเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในองค์กรที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การมีนวัตกรรมในองค์กร เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อการอยู่รอด เพราะองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ดำรงองค์กรได้อย่างยั่งยืน (Sustainable)

จากเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมตามระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ และสาระสำคัญของแนวคิดการจัดการนวัตกรรมตามนิยามข้างต้น จึงทำให้ได้กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๗



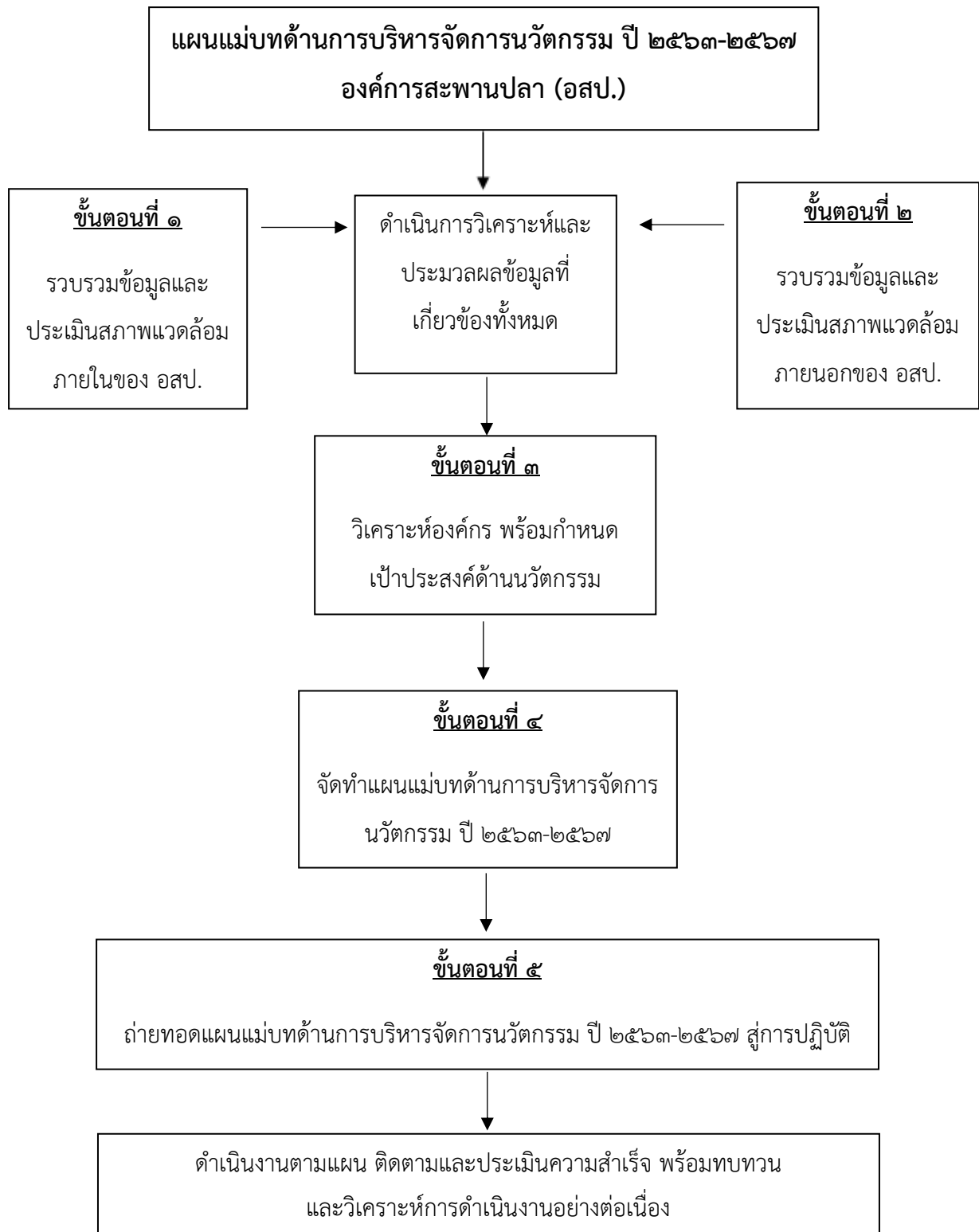
แผนภาพที่ ๑.๒ ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและระดับองค์กร

แผนวิสาหกิจองค์การสะพานปลา ปี 2560-2564 (ปี2562)					
วิสัยทัศน์	“ศูนย์กลางการขนถ่ายและตลาดสัตว์น้ำที่ได้มาตรฐานสากล”				
พันธกิจ	1. บริหารจัดการสะพานปลา ตลาดสินค้าสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำที่ถูกกฎหมายได้มาตรฐานสุขอนามัยและเป็นธรรม 2. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการรายได้ และบริหารฐานการเงินที่มั่นคงขององค์กร 3. สนับสนุนส่งเสริมความรู้ เทคโนโลยี และอาชีพให้แก่ชาวประมง 4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาลที่ดี				
กลุ่มเป้าหมาย	1.ผู้ประกอบการประมง 2.ผู้ประกอบการแพปลา 3.ผู้ประกอบการธุรกิจ 4.ผู้พัฒนาทรัพยากรของอสป. 5.ประชาชนทั่วไป 6.หน่วยงานรัฐ				
เป้าหมายประสงค์	เพื่อเป็นแหล่งขนถ่ายและซื้อขายสัตว์น้ำของประเทศที่มี การให้บริการอย่างมี มาตรฐานและถูกสุขอนามัย	เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับ องค์กรสะพานปลา อย่างยั่งยืน	เพื่อนำความสัมพันธที่ดีกับ ชาวประมงมาทำการ ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ แก่ชาวประมง	เพื่อยกระดับการบริหาร จัดการองค์การสะพานปลา ด้วยเทคโนโลยี ให้มีขีด ความสามารถที่แข่งขันได้	เพื่อเป็นองค์กรที่มีระบบ ธรรมาภิบาลที่ดี โปร่งใส และตรวจสอบได้
ยุทธศาสตร์	1. ยกระดับธุรกิจสะพานปลา สู่ศูนย์กลางการขนถ่าย ตลาดสัตว์น้ำอย่างมี มาตรฐานสุขอนามัย	2.เพิ่มช่องทางและ ประสิทธิภาพการ แสวงหารายได้	3. ขยายการส่งเสริมอาชีพ ชาวประมง	4. เสริมสร้างระบบการ บริหารจัดการองค์กรด้วย เทคโนโลยี	5. ส่งเสริมระบบธรรมาภิ บาลที่ดีแก่องค์กร

แผนภาพที่ ๑.๓ กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๗

๑.๔ วิธีการดำเนินงาน

การจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมการ ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๗ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้



บทที่ ๒

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

๒.๑ การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สถานภาพด้านนวัตกรรม ดำเนินการโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis โดยนำผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การสะพานปลา มาทำการวิเคราะห์ เพื่อจำแนกถึงผลที่มีต่อการดำเนินงานใน ๔ ด้าน ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (S: Strengths) จุดอ่อน (W: Weaknesses) โอกาส (O: Opportunities) และ อุปสรรค (T: Threats) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ ดังนี้

จุดแข็ง (S: Strengths)

๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
๒. มีองค์ความรู้และประสบการณ์เฉพาะทางด้านสะพานปลาและทำเทียบเรือประมงและสุขอนามัยเป็นจำนวนมาก

จุดอ่อน (W: Weaknesses)

๑. พนักงานขาดความเข้าใจความรู้พื้นฐานในด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม
๒. ขาดการสื่อสารและอบรมให้องค์ความรู้ด้านนวัตกรรมภายในองค์กร
๓. องค์กรพัฒนาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ
๔. พนักงานขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

โอกาส (O: Opportunities)

๑. เทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร และเข้าถึงองค์ความรู้และนวัตกรรมต่างๆ มากยิ่งขึ้น
๒. นโยบายผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำการจัดการนวัตกรรมในการขับเคลื่อนงานขององค์การสะพานปลา
๓. นโยบายของรัฐ (Thailand ๔.๐) เอื้อต่อการพัฒนาการบริหารจัดการนวัตกรรม

อุปสรรค (T: Threats)

๑. องค์ความรู้และหลักเกณฑ์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมเกิดเป็นเรื่องใหม่ ที่มีผู้รู้และเข้าใจเป็นจำนวนน้อย

๒.๒ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S: Strengths) ๑.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ๒.มีองค์ความรู้และประสบการณ์เฉพาะทางด้านสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงและสุขอนามัยเป็นจำนวนมาก	จุดอ่อน (W: Weaknesses) ๑.พนักงานขาดความเข้าใจความรู้พื้นฐานในด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ๒.ขาดการสื่อสารและอบรมให้องค์ความรู้ด้านนวัตกรรมภายในองค์กร ๓.องค์กรพัฒนาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ๔.พนักงานขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้
โอกาส (O: Opportunities) ๑.เทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร และเข้าถึงองค์ความรู้และนวัตกรรมต่างๆ มากยิ่งขึ้น ๒.นโยบายผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำการจัดการนวัตกรรมในการขับเคลื่อนงานขององค์การสะพานปลา ๓.นโยบายของรัฐ (Thailand ๔.๐) เอื้อต่อการพัฒนาการบริหารจัดการนวัตกรรม	SO กลยุทธ์เชิงรุก ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร และตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข ส่งเสริมค่านิยม, วัฒนธรรม และองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากร
อุปสรรค (T: Threats) ๑.องค์ความรู้และหลักเกณฑ์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมเกิดเป็นเรื่องใหม่ ที่มีผู้รู้และเข้าใจเป็นจำนวนน้อย	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน -	WT กลยุทธ์เชิงรับ -

บทที่ ๓

แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

๓.๑ วิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรมปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

❖ วิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรมปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

“สร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม สู่การบริหารจัดการสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมงยุคใหม่”

❖ ทิศทาง/นโยบาย :

๑. เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม ให้พนักงานองค์การสะพานปลา ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค (สะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง) ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ

๒. การพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ จะนำไปสู่การตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และติดตาม ดูแล สนับสนุนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายนี้

❖ พันธกิจของแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรมปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

- นำองค์ความรู้สู่การสร้างสรค์นวัตกรรมที่สร้างความเข้มแข็งให้องค์กรและสร้างประโยชน์ต่อสังคม
- สร้างสังคมนวัตกรรมสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน

❖ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- สร้างสรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้องค์กรและสนับสนุนการพัฒนาประเทศ
- พัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่สามารถผลักดันผลงานไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม
- สร้างสังคมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรม

❖ เป้าหมาย :

- ระยะสั้น : พนักงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนองค์ความรู้และทักษะในการคิดริเริ่ม สร้างสรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนางานขององค์กรต่อไป
- ระยะยาว : องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างยั่งยืน

๓.๒ แผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมปี พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การสะพานปลา พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ (ระยะ ๕ ปี) ได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของหลักเกณฑ์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมนำมากำหนด ๒ ยุทธศาสตร์ และแผนงานต่างๆ สรุปได้ดังนี้

❖ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : ส่งเสริมค่านิยม, วัฒนธรรมและยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม

เป้าประสงค์

- เพิ่มองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมแก่พนักงาน
- เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

❖ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร และตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เป้าประสงค์

- เพื่อนำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไปใช้พัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ
- ตอบสนองและให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

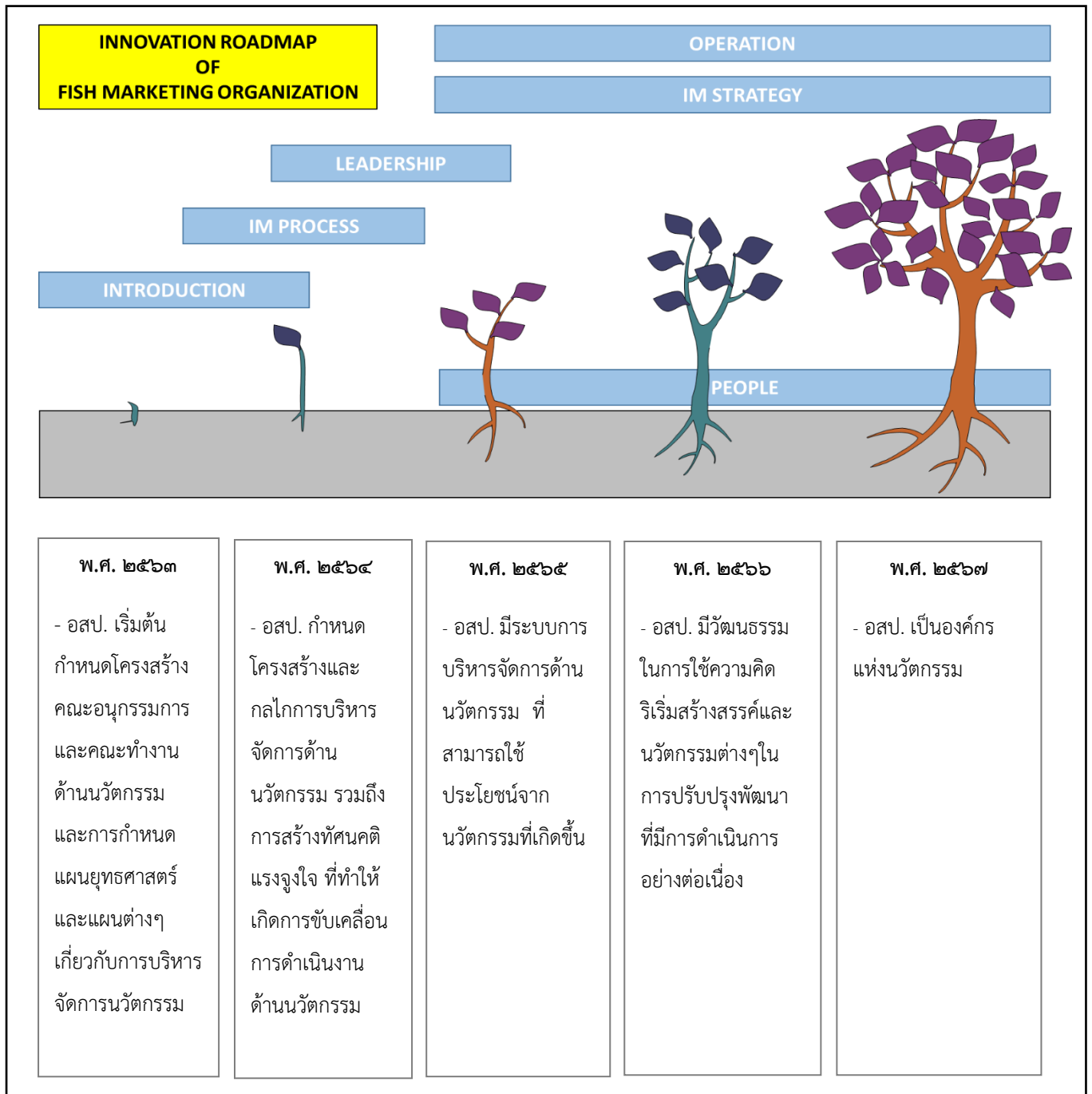
แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์การสะพานปลา พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาในการดำเนินการ					หมายเหตุ
					๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
๑.ส่งเสริมค่านิยม ,วัฒนธรรมและ ยกระดับความรู้ ความสามารถ ด้านนวัตกรรม	เพิ่มองค์ความรู้ และเสริมสร้าง วัฒนธรรม องค์กรด้านการ บริหารจัดการ นวัตกรรมแก่ พนักงาน	๑.โครงการอบรมให้ ความรู้ด้านการบริหาร จัดการด้านนวัตกรรม	สพค.-สวพ.	-จำนวน พนักงานที่ ได้รับการอบรม	-	> = ๘๐%	> = ๙๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	
		๒.โครงการเสริมสร้าง วัฒนธรรมสู่การเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม	สวพ.	-จำนวนครั้ง การจัด กิจกรรม/ศึกษา ดูงาน	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	
		๓.โครงการ FMO Innovation Award	สวพ.	-จำนวนเรื่อง/ คน/ปี	-	๑ เรื่อง	>=๑ เรื่อง	>=๒ เรื่อง	>=๓ เรื่อง	FMO Innovation Award คือ การจัด ประกวดและให้รางวัลความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมของพนักงาน อสป.
๒.ส่งเสริมและ พัฒนานวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนา องค์กร และ ตอบสนองผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทุก กลุ่ม	เพื่อนำ นวัตกรรมที่ เกิดขึ้นไปใช้ พัฒนาองค์กร ในด้านต่างๆ และให้ ความสำคัญต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียทุกกลุ่ม	๔.โครงการพัฒนา นวัตกรรมสู่การพัฒนา องค์กร	สวพ.	-จำนวนเรื่อง สำเร็จ	๑ เรื่อง	>=๑ เรื่อง	>= ๒ เรื่อง	>= ๓ เรื่อง	>= ๔ เรื่อง	- Innovation Value : IV คือ มูลค่าที่ ได้รับจากนวัตกรรม เช่น รายจ่ายที่ลดลง (Cost Saving) /รายได้ที่เพิ่มขึ้น(Profit)
				- Innovation Value : IV	-	-	๑% / รายได้	๓% / รายได้	๕% / รายได้	
		๕.โครงการเสียงสะท้อน เพื่อการปรับปรุงและ พัฒนา(VOS & VOC)	สวพ.	-รายงานข้อมูล สารสนเทศ ความต้องการ ด้านนวัตกรรม	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	VOS : Voice of Stakeholders (เสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) VOC : Voice of Customer (เสียงสะท้อนจากลูกค้า)

๓.๓ Roadmap แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗

การจัดทำ Roadmap แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การสะพานปลา พ.ศ.

๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ จะสามารถเข้าใจกระบวนการขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๑.๔ Roadmap ของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ.๒๕๖๓ – ๒๕๖๗

บทที่ ๔

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมการปฏิบัติ

๔.๑ แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ติดตาม และประเมินผล

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ติดตาม ประเมินผลของแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ ยึดหลักการมีบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ โดยที่สำนักวิจัยและพัฒนาเป็นผู้ประสาน รวบรวม วิเคราะห์ และสรุปในภาพรวมของแผนเสนอต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการให้ข้อคิดเห็นและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้แก่งานที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถกำหนดขอบเขตของการถ่ายทอด ติดตาม และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ ดังนี้

การถ่ายทอด โดยกำหนดให้มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้สามารถผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการสำรวจการรับรู้ และเข้าใจแผนฯ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

การติดตาม เป็นกระบวนการและวิธีการในการกำกับการปฏิบัติงานโครงการ/แผนงาน ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมขององค์การสะพานปลา ให้เป็นไปตามเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและงบประมาณ โดยมีกระบวนการติดตามผลอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูล มาใช้ในการปรับปรุง กระบวนการทำงานของแต่ละแผนงานโครงการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้อง กับเป้าหมาย ของแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ที่กำหนดไว้

การประเมินผล(ตามแนวทาง PDCA : Plan Do Check Act) เป็นกระบวนการในการ เปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานกับแผนที่กำหนด การกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน การศึกษาปัญหา ที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ที่ต้องการ และเป็นการ ประเมินผลกระทบทั้งทางตรง/ทางอ้อม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการให้เกิด การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้จะได้มีการทบทวนกระบวนการถ่ายทอด ติดตาม และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ นวัตกรรม เป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๔.๒ รอบเวลาการติดตามและประเมินผล

สำหรับระยะเวลาที่จะใช้ในการติดตามผล เป็นดังต่อไปนี้

- ระยะเวลาตามไตรมาสเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานรายโครงการ
- ระยะสิ้นสุดปี พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อทบทวนปรับแผนงานโครงการสำหรับการพัฒนาเพื่อให้

บรรลุเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด

- ระยะสิ้นสุดปีของแผนฯ (ปี พ.ศ. ๒๕๖๗) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนฯ และเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำนโยบายเพื่อการจัดทำแผนฉบับต่อไปเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

๔.๓ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม

องค์การสะพานปลา มีการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมไว้โดยกำหนดไว้ในงบประมาณที่กระจายลงสู่สำนักที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ทั้งนี้ขึ้นกับโครงการในแต่ละปี พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมในการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม องค์การสะพานปลา มีรายได้นอกงบประมาณอื่นๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนเพื่อลดช่องว่าง (Gap) ของการจัดหาทรัพยากร โดยจะพิจารณาและคัดกรองนวัตกรรมที่จะมีการจัดสรรทรัพยากรหรือการลงทุนพัฒนานวัตกรรมตามเกณฑ์และแนวทางการบริหารโครงการนวัตกรรมดังต่อไปนี้

๔.๓.๑ เกณฑ์คัดกรองนวัตกรรม

๑. เป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือขั้นตอนที่ “จับต้องได้/ใช้ได้” ไม่ใช่เพียง “ความคิดใหม่”
๒. มี “ความใหม่” จากการปรับปรุง / พัฒนา / ต่อยอด หรือ ประดิษฐ์/คิดค้นขึ้นใหม่
๓. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการผลิตและสร้างนวัตกรรม
๔. เกิดจากบุคลากรภายในของรัฐบาลกิจ หรือการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในรัฐบาลกิจนำมาใช้จริง และเกิดผลเชิงบวกต่อรัฐบาลกิจ/ สังคม อย่างเป็นรูปธรรม
๕. ไม่มีกรณีฟ้องร้องหรือข้อพิพาททางกฎหมาย

๔.๓.๒ แนวทางการจัดสรรทรัพยากร โดยแบ่งออกเป็น

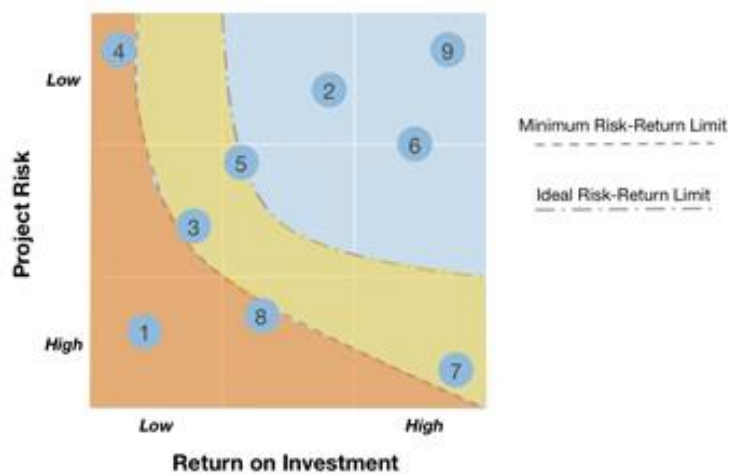
ด้านการเงิน การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณา โดยคณะทำงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมจะพิจารณา ตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย

ลำดับ	เกณฑ์การพิจารณาจัดสรรงบประมาณ	น้ำหนัก
๑	ความสำคัญ/จำเป็นต่อการดำเนินงาน	๓๐%
๒	ความคุ้มค่าการลงทุน	๓๐%
๓	ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ	๒๐%
๔	ความพร้อมในการจัดทำโครงการ ความเป็นไปได้ที่จะดำเนินโครงการทันที และระดับความเสี่ยง	๑๕%
๕	ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น	๕%
	รวม	๑๐๐%

ด้านไม่ใช้การเงิน มีการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับรองรับการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร โดยพิจารณาตามความจำเป็นและเร่งด่วนในการพัฒนานวัตกรรม ก่อนนำผลการพิจารณา ส่งต่อไปฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการ

๔.๓.๓ แนวทางการบริหารโครงการนวัตกรรม(Innovation Portfolio Management)

เมื่อพิจารณาคัดกรองนวัตกรรมตามเกณฑ์แล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาความเสี่ยงและความคุ้มค่าการลงทุนก่อนที่จะมีการเลือกนวัตกรรมเพื่อจัดสรรงบประมาณในการพัฒนา ซึ่งจะใช้เมตริกซ์ความเสี่ยงและความคุ้มค่าการลงทุนของโครงการ(Risk and Return on Investment Metrix) ดังรูปที่ ๔.๑ เพื่อเป็นแนวทางในการคัดกรองอีกครั้งและจะใช้เป็นแนวทางการบริหารโครงการนวัตกรรม(Innovation Portfolio Management) ตามเงื่อนไขและแนวทางดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๑.๕ เมตริกซ์ความเสี่ยงและความคุ้มค่าการลงทุนของโครงการ (Risk and Return on Investment Metrix)

แหล่งที่มา : www.kinetikpartner.com / kinetik pattern

เมตริกซ์ด้านบนระบุ ๙ โครงการที่กำลังอยู่ระหว่างการพัฒนา นวัตกรรม ซึ่งโครงการเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความไม่สมดุลของพอร์ตการลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ โดย

- โครงการ ๒, ๖ และ ๙ อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุด
- โครงการ ๑, ๔ และ ๘ ไม่สามารถยอมรับได้ตามเป้าหมายขององค์กร
- โครงการที่ ๓, ๕ และ ๗ อยู่ในพื้นที่ที่ต้องการการกำกับดูแลที่เพิ่มขึ้น

ซึ่งจะใช้เมตริกซ์ความเสี่ยงและความคุ้มค่าการลงทุนของโครงการ(Risk and Return on Investment Metrix) ในการใช้เป็นแนวทางการบริหารโครงการนวัตกรรม(Innovation Portfolio Management) ดังต่อไปนี้

แนวทางที่ ๑ : โซนสีแดง

โครงการในโซนด้านซ้ายของขีดจำกัดขั้นต่ำไม่สามารถยอมรับได้ตามเป้าหมายขององค์กร ต้องมีการตรวจสอบพอร์ตโฟลิโอแบบเจาะลึกเพื่อระบุขั้นตอนถัดไป

- โครงการ ๑: ความเสี่ยงสูงและผลตอบแทนต่ำ ควรจะยุติเงินทุนและจะถูกจัดสรรใหม่ เพื่อผลตอบแทนที่สูงขึ้นในโครงการใหม่
- โครงการ ๔: ความเสี่ยงต่ำและผลตอบแทนต่ำ ควรจะยุติเงินทุนและจะถูกจัดสรรใหม่ เพื่อผลตอบแทนที่สูงขึ้นในโครงการใหม่
- โครงการ ๘: ความเสี่ยงสูงและผลตอบแทนปานกลาง โครงการเป็นขีดจำกัดที่ยอมรับได้ ควรจะตรวจสอบรายละเอียดและดำเนินการตามแผนลดความเสี่ยง ตรวจสอบประสิทธิภาพทุกเดือนหากไม่บรรลุเป้าหมายการลดความเสี่ยงภายในหนึ่งไตรมาสจะยุติและจัดสรรงบประมาณใหม่

แนวทางที่ ๒ : โซนสีเหลือง

โครงการในโซนระหว่างขีดจำกัดขั้นต่ำและขีดจำกัดในอุดมคติ ต้องมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างใกล้ชิด ความผิดพลาดเล็กน้อยในการดำเนินการอาจทำให้ใครก็ตามในโครงการเหล่านี้เข้าสู่เขตสีแดง การตรวจสอบโครงการในเชิงลึกที่ต้องดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์และต้องมีการตรวจสอบพอร์ตโฟลิโอรายเดือนเพื่อระบุขั้นตอนต่อไป

- โครงการที่ ๓: ความเสี่ยงปานกลางและผลตอบแทนต่ำ ระบุโอกาสในการลดต้นทุนและเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน (ROI) และพัฒนาแผนการจัดการความเสี่ยง
- โครงการ ๕: ความเสี่ยงปานกลางและผลตอบแทนปานกลาง ระบุโอกาสในการลดต้นทุนและเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน (ROI) เพื่อก้าวไปสู่ทีมในอุดมคติ
- โครงการ ๗: ความเสี่ยงสูงและผลตอบแทนสูง ดำเนินการตามแผนป้องกันความเสี่ยง เป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงของโครงการเมื่อเข้าใกล้ขั้นตอนในเชิงพาณิชย์ สนับสนุนทีมด้วยผู้รับผิดชอบโครงการหลักที่มีประสบการณ์ในโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

แนวทางที่ ๓ : โซนสีเขียว

โครงการ ๒, ๖ และ ๙ อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุด เพราะเป็นโครงการที่มีความเสี่ยงต่ำและมีผลตอบแทนการลงทุน(ROI) สูง จึงใช้วิธีการบริหารโครงการตามแผนงานควบคุมที่ได้กำหนดไว้ตามปกติ

๔.๔ การคาดการณ์ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

ในการผลักดันให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรสะพานปลา ประสบความสำเร็จ มีความจำเป็นจะต้องดำเนินการ ปรับปรุง และพัฒนากลไกการบริหารจัดการ เพื่อขับเคลื่อนงานจัดการความรู้ และการสร้างนวัตกรรม ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

๔.๔.๑ การคาดการณ์ปัจจัยเสี่ยง จะมีการพิจารณาประเมินความเสี่ยง โดยมีแนวทางดังนี้

จะต้องดำเนินการพิจารณาจัดทำเอกสารการประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและส่งผลทำให้แผนงาน/โครงการ ไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะดำเนินการออกมาตรการ/แผนงานรองรับและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยใช้แบบฟอร์มและหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามเอกสาร โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. กรอกแบบฟอร์มประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ

การประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ													
แผนงาน/ โครงการ :					ผู้ประเมิน :					วันที่ประเมิน :			
ฝ่าย :					สำนัก :					แผนก :			
ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่ทำให้โครงการไม่บรรลุเป้าหมาย	ก่อนการจัดการ			แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง				หลังการจัดการ				
		โอกาส (Likelihood) (ระดับ ๑ - ๕)	ผลกระทบ (Impact) (ระดับ ๑ - ๕)	ระดับความ เสี่ยง (สูงมาก,สูง, ปานกลาง,ต่ำ)	มาตรการ/แผนงานรองรับความเสี่ยง (กรณีที่มีความเสี่ยง สูง/สูงมาก)	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ระดับความ เสี่ยง (สูง,ค่อนข้างสูง, ปานกลาง,ต่ำ)	การจัดการ ความเสี่ยง (ดี/พอใช้/อ่อน)	ระดับความ เสี่ยง (สูง,ค่อนข้างสูง, ปานกลาง, ค่อนข้างต่ำ,ต่ำ)		

เมตริกซ์ประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ

Risk Assessment Matrix		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)				
		ยากที่จะเกิด	ไม่ยากที่จะเกิด	เป็นไปได้ที่จะเกิด	น่าจะเกิด	เกิดแน่นอน
		๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ (Impact : I)	วิกฤต	๕ (ปานกลาง)	๑๐ (สูง)	๑๕ (สูง)	๒๐ (สูงมาก)	๒๕ (สูงมาก)
	มีนัยสำคัญ	๔ (ปานกลาง)	๘ (ปานกลาง)	๑๒ (สูง)	๑๖ (สูงมาก)	๒๐ (สูงมาก)
	ปานกลาง	๓ (ต่ำ)	๖ (ปานกลาง)	๙ (สูง)	๑๒ (สูง)	๑๕ (สูง)
	น้อย	๒ (ต่ำ)	๔ (ปานกลาง)	๖ (ปานกลาง)	๘ (สูง)	๑๐ (สูง)
	น้อยมาก	๑ (ต่ำ)	๒ (ต่ำ)	๓ (ต่ำ)	๔ (ปานกลาง)	๕ (ปานกลาง)

แนวทางการบริหารจัดการตามระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	คะแนน (I x L)	สัญลักษณ์	ความหมาย
สูงมาก	๑๖-๒๕	■	ความเสี่ยงระดับสูงมาก จำเป็นต้องจัดทำแผนการดำเนินงานเพิ่มเติมสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง
สูง	๙-๑๕	■	ความเสี่ยงระดับสูง ผู้บริหารควรพิจารณาจัดทำแผนการดำเนินงานเพิ่มเติม
ปานกลาง	๔-๘	■	ความเสี่ยงระดับปานกลาง ผู้บริหารควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในส่วนงานดำเนินการติดตามประสิทธิภาพการควบคุมภายในกระบวนการเป็นประจำ
ต่ำ	๑-๓	■	ความเสี่ยงระดับต่ำ ผู้บริหารควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในส่วนงานดำเนินการติดตามผลกระทบที่ยังมีอยู่ของความเสี่ยงเป็นประจำ

เมตริกซ์ประเมินระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ

การจัดการตามความเสี่ยง	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
	ระดับความเสี่ยง		ต่ำ	ปานกลาง

๒. ประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ

โดยระบุประเด็นความเสี่ยงในแบบฟอร์ม แล้วใช้ใช้เมตริกซ์ประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ ในการประเมินเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงในด้านผลกระทบ (Impact) และ เกณฑ์ประเมินความเสี่ยงในด้านโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เพื่อจะได้คะแนนและระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนการจัดการ

Risk Assessment Matrix			โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)				
			ยากที่จะเกิด	ไม่น่าจะเกิด	เป็นไปได้ที่จะเกิด	น่าจะเกิด	เกิดแน่นอน
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ (Impact : I)	วิกฤต	๕	๕ (ปานกลาง)	๑๐ (สูง)	๑๕ (สูง)	๒๐ (สูงมาก)	๒๕ (สูงมาก)
	มีนัยสำคัญ	๔	๔ (ปานกลาง)	๘ (ปานกลาง)	๑๒ (สูง)	๑๖ (สูงมาก)	๒๐ (สูงมาก)
	ปานกลาง	๓	๓ (ต่ำ)	๖ (ปานกลาง)	๙ (สูง)	๑๒ (สูง)	๑๕ (สูง)
	น้อย	๒	๒ (ต่ำ)	๔ (ปานกลาง)	๖ (ปานกลาง)	๘ (ปานกลาง)	๑๐ (สูง)
	น้อยมาก	๑	๑ (ต่ำ)	๒ (ต่ำ)	๓ (ต่ำ)	๔ (ปานกลาง)	๕ (ปานกลาง)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)	คะแนน	ความหมาย	โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)	คะแนน	ความหมาย
น้อยมาก	๑	ความเสียหายน้อยมาก ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายใดๆ / มีมาตรการการจัดการครบถ้วนและกำหนดเป็นมาตรฐาน	ยากที่จะเกิด	๑	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น หรือ ไม่น่าจะเป็นไปได้
		(ต้นทุน,ค่าใช้จ่าย : เพิ่มขึ้นเล็กน้อย / เวลา : ทำให้โครงการล่าช้าน้อยกว่า ๑ เดือน / ขอบเขต,คุณภาพงาน : ไม่ได้รับผลกระทบ)			(มากกว่า ๕ ปีต่อครั้ง)
น้อย	๒	ความเสียหายน้อยอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ / มีมาตรการการจัดการครบถ้วน	ไม่น่าจะเกิด	๒	มีโอกาสหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น แต่น้อยมาก
		(ต้นทุน,ค่าใช้จ่าย : เพิ่มขึ้นน้อยกว่า ๑๐% / เวลา : ทำให้โครงการล่าช้า ๑-๒ เดือน / ขอบเขต,คุณภาพงาน : ยอมรับผลกระทบได้ โดยไม่ต้องแก้ไข)			(มากกว่า ๑ ปีต่อครั้ง)
ปานกลาง	๓	ความเสียหายที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานระดับฝ่าย/สำนัก ต้องกำจัดการเสี่ยงหรือลดความรุนแรง / มีมาตรการการจัดการที่ยังไม่ครอบคลุม	เป็นไปได้ที่จะเกิด	๓	มีโอกาสหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น แต่บางครั้ง
		(ต้นทุน,ค่าใช้จ่าย : เพิ่มขึ้น ๑๐-๒๐% / เวลา : ทำให้โครงการล่าช้า ๓-๔ เดือน / ขอบเขต,คุณภาพงาน : มีผลกระทบปานกลาง โดยต้องแก้ไขบางส่วน)			(ระหว่าง ๖-๑๒ เดือนต่อครั้ง)
มีนัยสำคัญ	๔	ความเสียหายที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งต้องดำเนินการกำจัดความเสี่ยงหรือลดความรุนแรงโดยเร็ว / มาตรการการจัดการที่ยังไม่เพียงพอ	น่าจะเกิด	๔	มีโอกาสหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นแน่นอน
		(ต้นทุน,ค่าใช้จ่าย : เพิ่มขึ้น ๒๐-๔๐% / เวลา : ทำให้โครงการล่าช้า ๕-๖ เดือน / ขอบเขต,คุณภาพงาน : มีผลกระทบมาก ยอมรับไม่ได้ โดยต้องแก้ไข)			(ระหว่าง ๑-๔ เดือนต่อครั้ง)
วิกฤต	๕	ความเสียหายที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเพื่อระบับความเสี่ยงนั้นทันที / มาตรการการจัดการที่ยังไม่เพียงพอและไม่สามารถจัดการได้	เกิดแน่นอน	๕	มีโอกาสหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นได้ง่ายแน่นอนหรือเกิดขึ้นเป็นประจำ
		(ต้นทุน,ค่าใช้จ่าย : เพิ่มขึ้น ๔๐% / เวลา : ทำให้โครงการล่าช้ามากกว่า ๖ เดือน / ขอบเขต,คุณภาพงาน : มีผลกระทบรุนแรง ยอมรับไม่ได้ โดยต้องแก้ไขทันที)			(มากกว่า ๑ ครั้งต่อเดือน)

๓. ระบุมาตรการ/แผนงานรองรับความเสี่ยง

โดยพิจารณาจากแนวทางการบริหารจัดการตามระดับความเสี่ยงเบื้องต้น ในกรณีที่ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง/สูงมาก และระบุตัวชี้วัด/ผู้รับผิดชอบเพื่อเป็นการบริหารจัดการในการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

ระดับความเสี่ยง	คะแนน (I x L)	สัญลักษณ์	ความหมาย
สูงมาก	๑๖-๒๕		ความเสี่ยงระดับสูงมาก จำเป็นต้องจัดทำแผนการดำเนินงานเพิ่มเติมสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง
สูง	๙-๑๕		ความเสี่ยงระดับสูง ผู้บริหารควรพิจารณาจัดทำแผนการดำเนินงานเพิ่มเติม
ปานกลาง	๔-๘		ความเสี่ยงระดับปานกลาง ผู้บริหารควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในส่วนงานดำเนินการติดตามประสิทธิภาพการควบคุมภายในกระบวนการเป็นประจำ
ต่ำ	๑-๓		ความเสี่ยงระดับต่ำ ผู้บริหารควรมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในส่วนงานดำเนินการติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องกันของความเสี่ยงเป็นประจำ

๔. ประเมินระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ

โดยใช้เมตริกซ์ประเมินระดับความเสี่ยงหลังการจัดการด้วยการระบุระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ และระดับการจัดการความเสี่ยงที่ออกมาตราการ

การจัดการความเสี่ยง	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	สูง
	พอใช้	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง
	ดี	ต่ำ	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง
		ต่ำ	ปานกลาง	สูง / สูงมาก
ระดับความเสี่ยง				

ลำดับ	กรอบที่ใช้พิจารณาการจัดการ (หัวข้อประเด็นที่ใช้ประเมินการจัดการ)		คำอธิบายระดับการจัดการเพื่อลดและกำจัดความเสี่ยง		
			ดี	พอใช้	อ่อน
๑	การจัดทำแผนดำเนินงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบและการรายงานผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผน เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	๑.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)/เป้าหมาย(Target)	มีรายละเอียดแผนงานครอบคลุมครบถ้วนสมบูรณ์	มีแผนงาน	ไม่มีการจัดทำแผนงาน
		๑.๒ ผู้รับผิดชอบ	มีการระบุผู้รับผิดชอบชัดเจน ครอบคลุมครบถ้วน	มีการระบุผู้รับผิดชอบ	ไม่มีการระบุผู้รับผิดชอบ
		๑.๓ การติดตามและผลการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงานทุกข้อเป็นไปตาม หรือดีกว่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
๒	การระบุตัวชี้วัด วิธีประเมินติดตามและควบคุมความเสี่ยง ของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง		สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด	สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓	ความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน		มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ	มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานพอสมควร	ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
๔	ผู้บริหารระดับสูงควรได้รับรายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจ	๔.๑ ข้อมูลเพื่อการบริหารและตัดสินใจ	มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ ที่สามารถนำมาประเมินความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีข้อมูลที่สามารถนำมาประเมินความเสี่ยงได้พอสมควร	ไม่มีข้อมูลที่สามารถนำมาประเมินความเสี่ยงได้
		๔.๒ ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	มีระบบสารสนเทศสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงได้ง่าย	มีระบบสารสนเทศสนับสนุนได้พอสมควร	ไม่มีระบบสารสนเทศสนับสนุน

๔.๔.๒ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำระดับสูงขององค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนด้านนวัตกรรม ในฐานะผู้บริหารการจัดการความรู้และนวัตกรรม ที่ให้ความสำคัญในการมีองค์ความรู้การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมสำหรับใช้เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ผ่านการมีส่วนร่วมในการให้นโยบายและให้การสนับสนุนการวิจัย พัฒนา การสร้างองค์ความรู้ และการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

๒. การมีแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการผลิตผลงานองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรมในการส่งเสริมต่อการสร้างธุรกิจใหม่ พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรให้พร้อมรองรับการขับเคลื่อนตามโมเดลเศรษฐกิจประเทศไทย ๔.๐ ที่สำคัญคือต้องให้ความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

๓. การใช้กลไกคณะกรรมการ / คณะทำงานด้านนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนที่มุ่งเน้นให้หน่วยปฏิบัติและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านนวัตกรรมในทุกระดับ สามารถดำเนินงานเชิงบูรณาการร่วมกัน เพื่อสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและกำหนดการกำกับติดตามการดำเนินงานด้านนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๔. การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม วัฒนธรรมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแบ่งปัน เพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล (ทั้งอยู่ในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน) พร้อมกับจัดสรรทรัพยากร (เวลา และงบประมาณ) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงในการคิดสร้างสรรค์เพื่อผลิตผลงานนวัตกรรมที่สร้างคุณให้แก่องค์กรและสังคม

๕. การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมที่มีความชัดเจน และต่อเนื่องบนพื้นฐานการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้องค์การสะพานปลาต้องมีความชัดเจนในการพัฒนาด้านการนวัตกรรมที่จะทำในแต่ละปี พร้อม กำหนดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่ชัดเจน