

การจัดทำแผนปฏิบัติการและ
การกำกับ ติดตามและประเมินผล
การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

สุพจน์ ทรายแก้ว
ที่ปรึกษาโครงการ

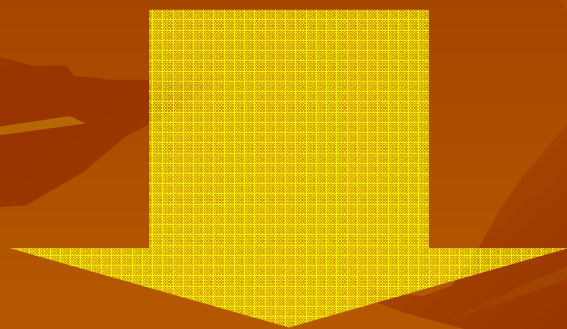
ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ประเด็นที่น่าสนใจ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ

การกำกับ ติดตามและประเมินผล



การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการ

ประเด็นนำเสนอ

- หลักการในการแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการ
- ข้อเสนอแนะขั้นตอนในการดำเนินการ
- ขอบข่ายงานการจัดทำแผนปฏิบัติการในภาคปฏิบัติ

หลักการในการแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการ

- มีการวิเคราะห์ กำหนดความสัมพันธ์เชื่อมโยงในเชิงเหตุและผลระหว่าง
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ (ผลลัพธ์ ผลผลิต) โครงการและกิจกรรม
- ใช้มุมมองแบบองค์รวมในการวิเคราะห์ทางเลือกเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อ
พัฒนาทางเลือกในการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม
- มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานของกิจกรรมสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม
กำกับ ควบคุมผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน
- มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเพื่อระบุถึงความเสี่ยงที่จะ
ก่อให้เกิดความล้มเหลวต่อแผนงาน/โครงการ
- มีการบูรณาการด้านทรัพยากรที่ต้องการหรือที่จะนำมาใช้สนับสนุน
การดำเนินการ

ข้อเสนอแนะขั้นตอนในการดำเนินการ

1. ศึกษา ทบทวน ทำความเข้าใจหลักการสาระสำคัญของพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์แต่ละด้าน
2. ทำการวิเคราะห์เนื้อหาพิจารณาความเหมาะสม ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์การดำเนินงานของแต่ละยุทธศาสตร์
3. ใช้กรอบการมองแบบองค์รวม อาทิ กรอบวิเคราะห์แบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ กรอบวิเคราะห์แบบ BSC เพื่อกำหนดกิจกรรม ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จตามแนวทางการกำหนด BSC รวมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ของแต่ละยุทธศาสตร์/โครงการ
4. แปลงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ รวมทั้งปัจจัยเสี่ยง เป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงานในรูปแบบของกิจกรรมย่อย และกำหนดตัวชี้วัดผลงานโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์
5. กำหนดกิจกรรม แนวทางการดำเนินงานที่ควรจะต้องดำเนินการให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน
6. นำกรอบความคิดที่เป็นผลจากการวิเคราะห์มาเขียนเป็นรายละเอียดของแผนปฏิบัติงาน

ขอบข่ายงานการจัดทำแผนปฏิบัติการในภาคปฏิบัติ

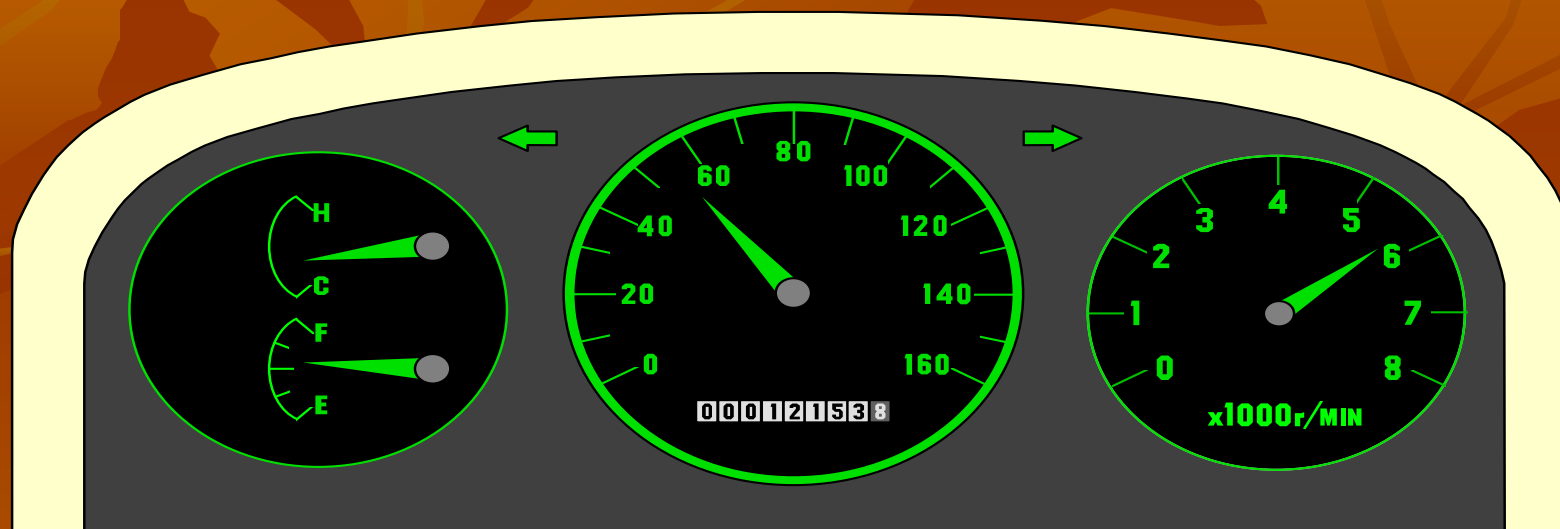
- การจัดทำแผนปฏิบัติงานประกอบแผนยุทธศาสตร์
- การจัดทำแผนงบประมาณ(คำขอตั้งงบประมาณประจำปี)
 - แผนงบประมาณของจังหวัด/ส่วนราชการ (แบบ ง(จ.) 751)
 - แบบรายละเอียดโครงการ /ส่วนราชการ (แบบ ง(จ.) 753)
- การจัดทำรายละเอียดของเอกสารแผนงาน/โครงการ
 - การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม
 - การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์

การกำกับและติดตามประเมินผล ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ประเด็นนำเสนอ

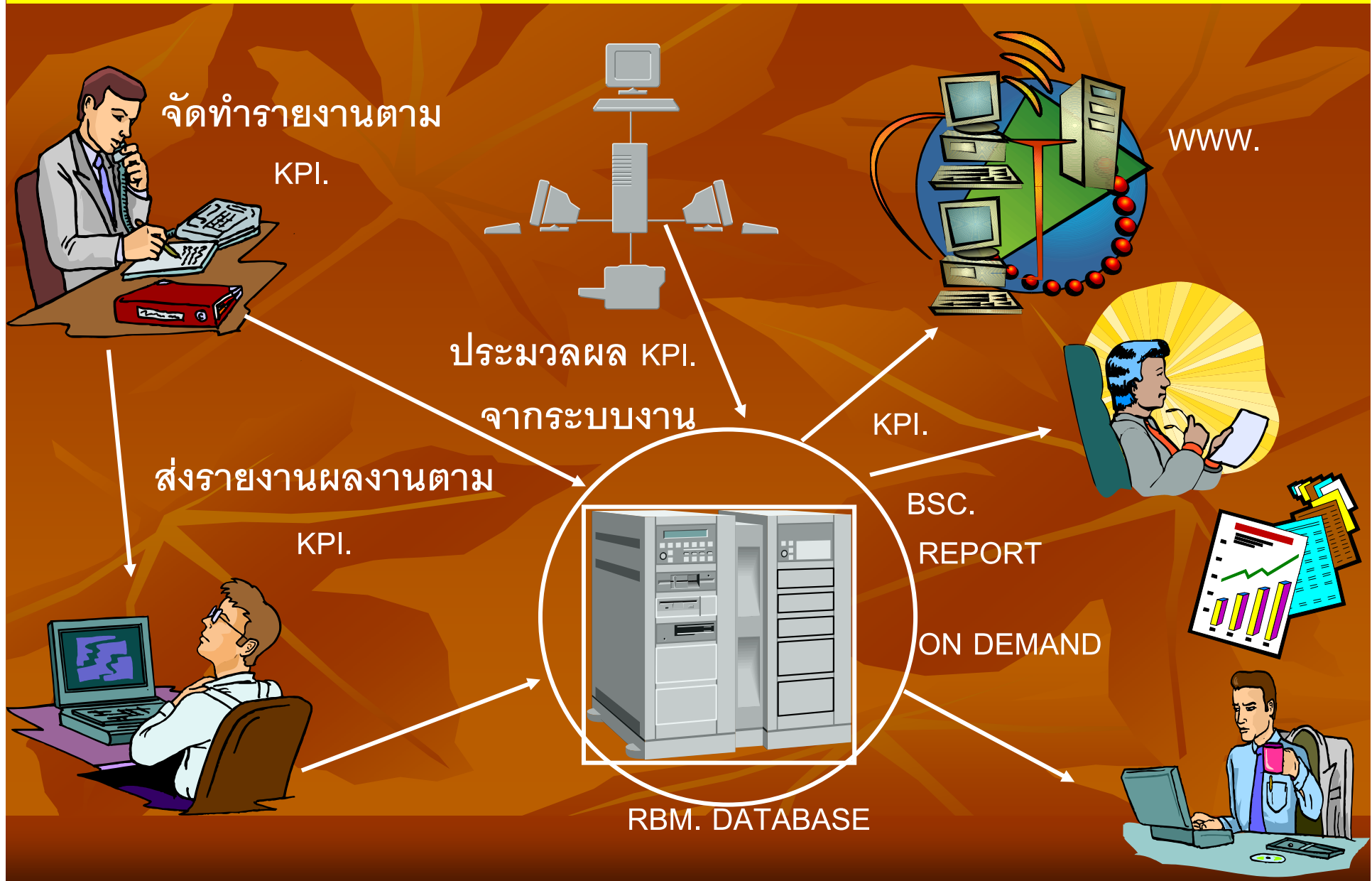
- แนวคิดพื้นฐานของระบบการกำกับและติดตามประเมินผล
- ข้อมูลพื้นฐานที่ควรจัดเก็บและนำเสนอ
- แนวทางในการจัดระบบการกำกับติดตามประเมินผล
- ประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีระบบการกำกับติดตามประเมินผล

Performance Measurement System



ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่องค์การยุคปัจจุบันจะพัฒนาควรเป็นระบบที่ให้ข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถอ่านค่าได้ตลอดเวลาจากชุดของตัวชี้วัดผลงานหลัก

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลงาน



ข้อมูลพื้นฐานที่ควรจัดเก็บและนำเสนอ

ยุทธศาสตร์ด้าน.....

ตัวชี้วัดผลงาน	เป้าหมาย ผลงาน	ผลงานที่ทำ ได้จริง	ผลต่าง	ระดับผลสัมฤทธิ์
KPI. 1.....				
KPI. 2.....				
KPI. 3.....				

The blue wall shows performance of the internal processes

The black wall shows financial performance

The red wall shows external performance

The white wall shows the status of strategic projects



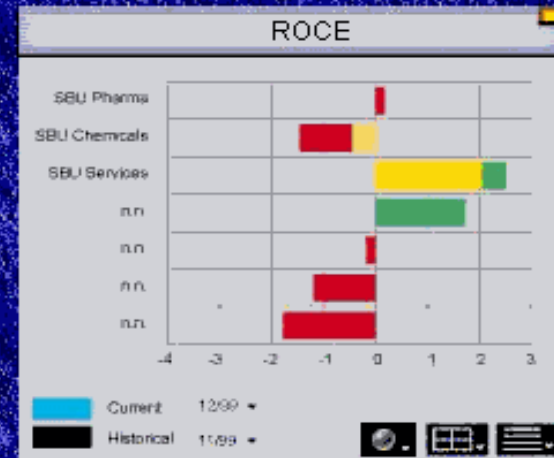
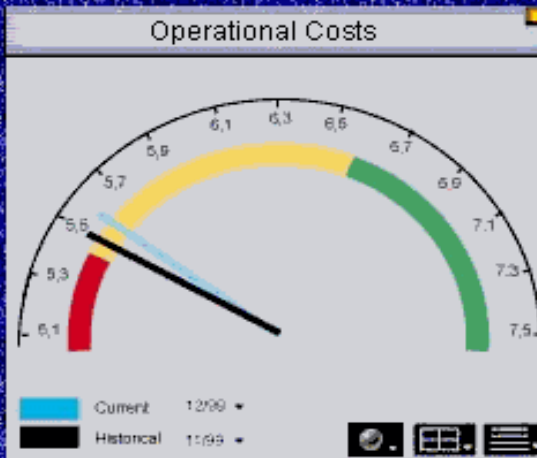
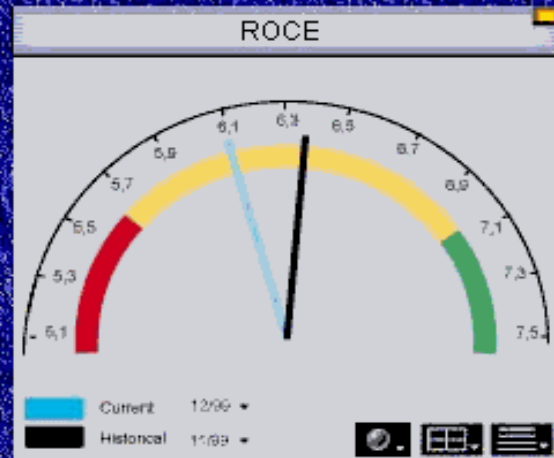
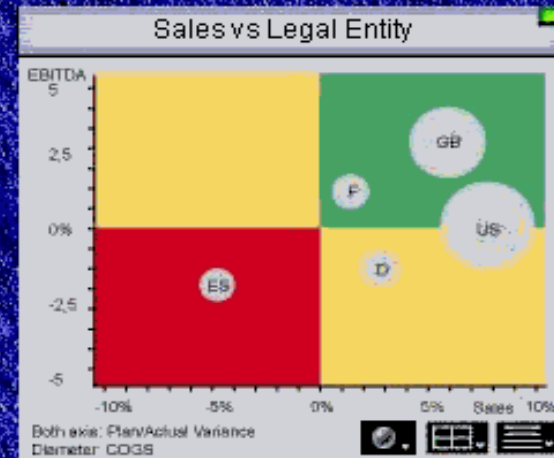
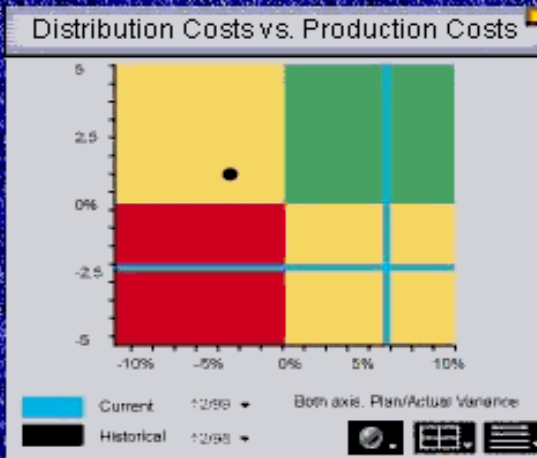
รูปที่ 6 Corporate war room



SBU Pharma

Return Figures

Are we delivering a satisfying return to our shareholders?



การพัฒนาระบบฐานข้อมูลจังหวัด



สรุปผลการประเมินครึ่งปี (ต.ค. 46- มี.ค. 47)

ของจังหวัดสมุทรสาคร



มิติการประเมิน	น้ำหนัก	คะแนน	สถานะ
ประสิทธิผลกลุ่มจังหวัด	20 %	2.6	
ประสิทธิผลจังหวัด	30 %	4.0	
ประสิทธิผล นโยบาย เร่งด่วน	20 %	3.8	
ประสิทธิภาพ	10 %	3.0	
คุณภาพการให้บริการ	10 %	2.5	
การพัฒนาองค์กร	10 %	4.0	

การใช้ประโยชน์ข้อมูลจากระบบ

- จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
 - รายงานความก้าวหน้าของผลงานประจำเดือน
 - แบบรายงานผลงานของ กพร.
 - แบบรายงานแผน/ผลการปฏิบัติงานของ สงป.
- การพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน
- การจัดสรรรางวัล ผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน
- คาดการณ์ วางแนวทางป้องกันมิให้เกิดปัญหา



Q & A

saisupot@yahoo.com

Tel 01-8991376

เลิกทำงาน
QUIT

เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์แบบมุ่งผลลัพธ์

อยากได้ผลงานอะไร

เป้าประสงค์/
วัตถุประสงค์

จะใช้อะไร

ทรัพยากร

จะทำอะไร

กิจกรรม



ผลลัพธ์

ผลงาน/ผลลัพธ์

ผลผลิต

ผลประโยชน์คุณค่าที่เกิดขึ้น
ต่อกลุ่มเป้าหมาย

สิ่งของที่จะผลิตขึ้น/บริการ
ที่จะให้

วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าประสงค์ (Goals)

- เป็นผลลัพธ์ ในลักษณะของคุณค่า ผลประโยชน์ ที่คาดหวังจะทำให้เกิดขึ้นต่อประชาชน สังคม
- มีลักษณะเป็นกลุ่มของผลได้ที่จำแนกได้หลายระดับ ได้แก่ ผลลัพธ์ขั้นต้น ผลลัพธ์ขั้นกลาง ผลลัพธ์ขั้นปลาย
- ในกรณีของเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ขั้นปลายจะเป็นผลได้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติการที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องโดยอาจประกอบด้วย กิจกรรมงาน โครงการ แผนงาน ที่หลากหลาย



กรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการ



วิสัยทัศน์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดผลงาน	ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ	
			ยุทธศาสตร์ที่ ๑	แผนงาน	
			กลยุทธ์ A	โครงการ X1	
			กลยุทธ์ B	โครงการ X2	
				โครงการ X3	
				ยุทธศาสตร์ที่ ๒	แผนงาน
				กลยุทธ์ C	โครงการ X4
กลยุทธ์ D				โครงการ X5	
			โครงการ X6		

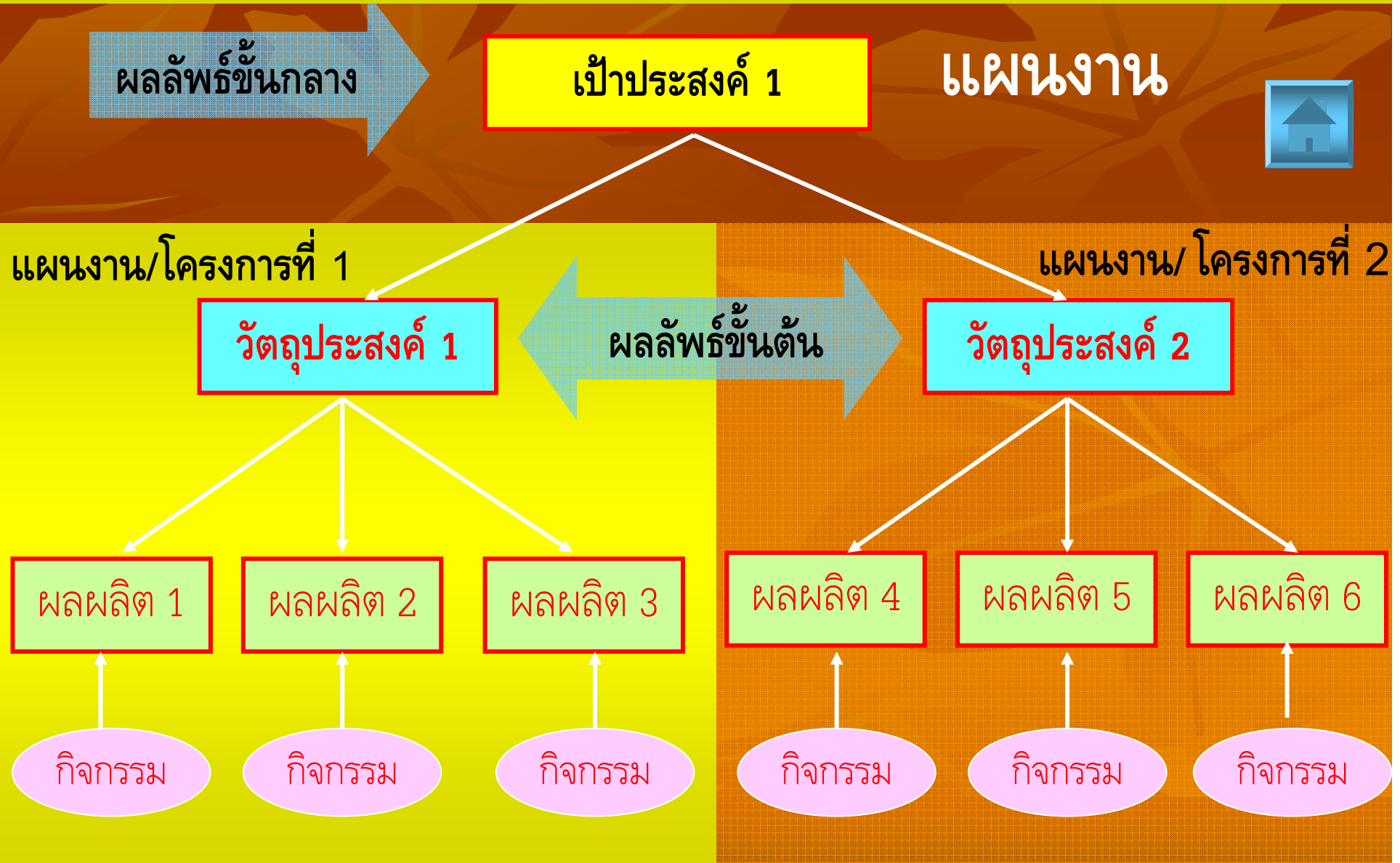
ผลลัพธ์ปลายทาง

ผลลัพธ์ชั้นกลาง

ผลลัพธ์ขั้นต้น

ผลผลิต

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของผลผลิตและผลลัพธ์



กรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการ



วิสัยทัศน์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดผลงาน	ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ	
Z	y1		ยุทธศาสตร์ที่ ๑	แผนงาน	
			กลยุทธ์ A	โครงการ X1	
			กลยุทธ์ B	โครงการ X2	
	y2			ยุทธศาสตร์ที่ ๒	แผนงาน
				กลยุทธ์ C	โครงการ X4
				กลยุทธ์ D	โครงการ X5
				โครงการ X6	

ผลลัพธ์ปลายทาง

ผลลัพธ์ชั้นกลาง

ผลลัพธ์ขั้นต้น

ผลผลิต

วิสัยทัศน์

“ปทุมธานีเป็นเมืองศูนย์กลางการศึกษา วิจัย พัฒนาเทคโนโลยี เสริมสร้างความเข้มแข็ง
วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

เป็นเมืองศูนย์กลาง
การศึกษา วิจัย และ
พัฒนาเทคโนโลยี

เป้าประสงค์

เพิ่มขีดความสามารถใน
การแข่งขันและสร้าง
มูลค่าเพิ่มให้
SMEs/OTOP

ประเด็นยุทธศาสตร์

1 ใช้ความได้เปรียบของ
สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย
เพื่อส่งเสริมการพัฒนา

2 มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด
ย่อมที่เข้มแข็ง และมีความสามารถ
ในการแข่งขัน

3 เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เชื่อมโยง
การเรียนรู้แบบบูรณาการ

ยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ใช้ความได้เปรียบของสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย เพื่อส่งเสริมการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ (Strategies)	โครงการ (Projects)
1.1 สร้างภาคีการศึกษาและการพัฒนาเทคโนโลยี	1. โครงการจัดตั้งศูนย์ประสานภาคีการศึกษาและการพัฒนาเทคโนโลยี
1.2 ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นเมืองศูนย์กลางการศึกษา วิจัย และการพัฒนาเทคโนโลยี	1. โครงการก่อสร้างระบบระบายน้ำและระบบบำบัดน้ำเสียช่วงที่เหลือ (ระยะที่ 2) 2. โครงการพัฒนาเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการเก็บขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลและการระบายน้ำ 3. โครงการพัฒนาสถานีวัดคุณภาพน้ำจากโรงงานอุตสาหกรรม 4. โครงการศึกษาความเหมาะสมการปรับปรุงภูมิทัศน์คลองรังสิตประยูรศักดิ์



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ใช้ความได้เปรียบของสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย เพื่อส่งเสริมการพัฒนา

ยุทธศาสตร์ (Strategies)	โครงการ (Projects)
1.3 สร้างแรงจูงใจและดึงดูดผู้เชี่ยวชาญ (Knowledge Worker) ทั้งในและต่างประเทศมาอยู่ในพื้นที่ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1146 580 2042 1082">1. โครงการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ด้าน Knowledge Based ที่มีความต้องการผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะทาง และมีความต้องการของตลาดและสนับสนุนการลงทุนด้านการวิจัย<li data-bbox="1146 1117 2042 1299">2. <i>โครงการวางและจัดทำผังเมืองรวม จังหวัดปทุมธานี (กลุ่มจังหวัด)</i>



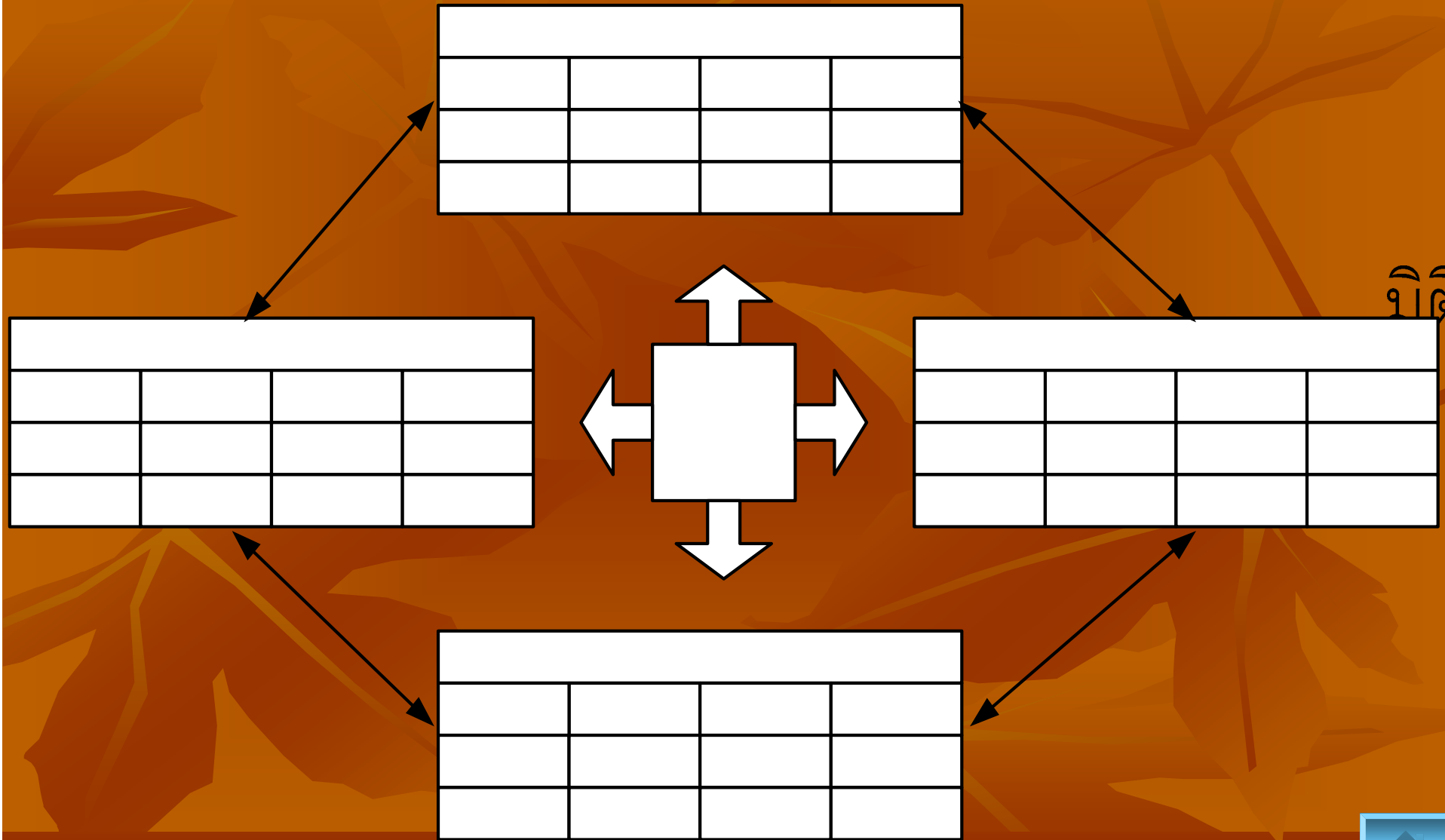
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงการเรียนรู้แบบบูรณาการ

ยุทธศาสตร์ (Strategies)	โครงการ (Projects)
3.1 สร้างภาคีการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงการเรียนรู้แบบบูรณาการ	<ol style="list-style-type: none">โครงการจัดตั้งศูนย์บริการสารสนเทศการท่องเที่ยวของจังหวัดโครงการอบรมมัคคุเทศก์ท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานีโครงการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวจังหวัดปทุมธานี
3.2 เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวิชาการ	<ol style="list-style-type: none">โครงการบูรณาการแหล่งท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้ที่ครบวงจรโครงการเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับนักเรียนและนักศึกษา



Balanced Scorecard Model BSC.

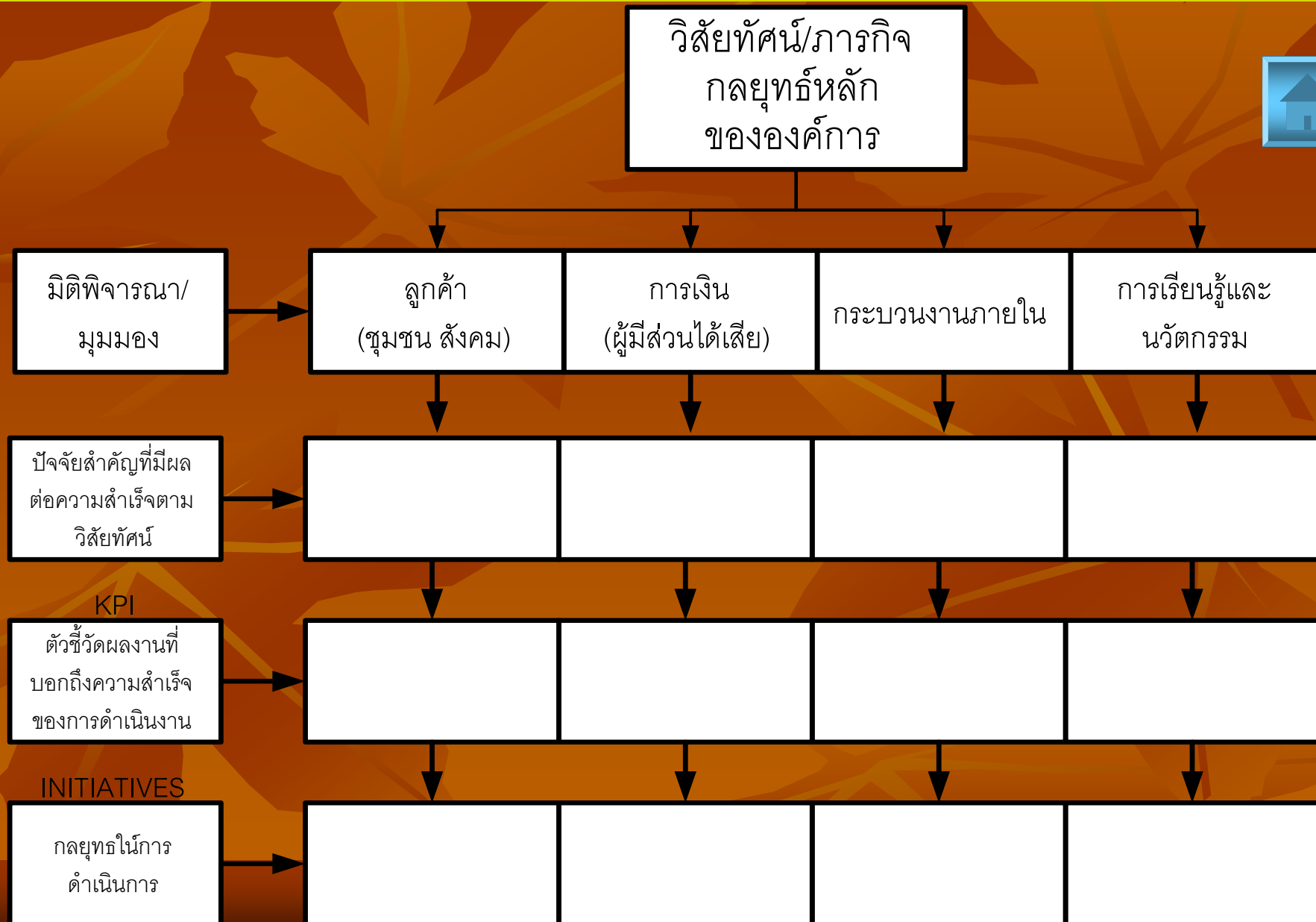


มิติการ

มิติการเรียนรูและการพัฒนา



การใช้ BSC. แปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนการปฏิบัติงาน



ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ

Critical Success Factors

- หลักการสำคัญที่ใช้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันให้บรรลุผลสำเร็จตามภาพอนาคตที่กำหนด/คาดหวังได้
- หลักหมาย หรือผลลัพธ์ที่ควรจะต้องผลักดันหรือทำให้เกิดขึ้น
- ไม่จำเป็นต้องวัดผลสำเร็จได้โดยตรง แต่อาจใช้ตัวแปรหุ่นแทนได้



การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ



การกำหนด CSFs KPI. กลยุทธ์จาก BSC.

มุมมอง	CSFs.	ตัววัดผลงาน	เป้าหมายผลงาน			กลยุทธ์
สังคม/ชุมชน						
ลูกค้า/ ผู้รับบริการ						
ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย						
กระบวนการ ภายใน						
การเรียนรู้ นวัตกรรม						



ประเด็นคำถามเพื่อพิจารณากำหนด CSFs.

- มิติการเรียนรู้ เติบโต (อะไรคือช่องทาง ความรู้ ทักษะ เทคโนโลยี คุณลักษณะที่บุคลากร และองค์กรต้องมี)
- มิติกระบวนการภายใน (อะไรคือจุดเน้น คุณลักษณะของระบบ กระบวนการภายในองค์กรที่พึงมี)
- มิติการเงิน (อะไรคือผลลัพธ์ทางการเงินที่คาดหวัง)
- มิติผู้รับบริการ (ผู้รับบริการพึงมี ควรจะได้รับการอะไร)
- มิติสังคมชุมชน (สังคมชุมชนพึงมี ควรจะได้รับการอะไร)



ตัวอย่าง CSFs. ขององค์การภาครัฐ

ด้านการเรียนรู้และเติบโต

- มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- บุคลากรมีขีดความสามารถพร้อมทำงาน
- มีความรู้ นวัตกรรมที่ทันสมัย ใช้ประโยชน์ได้จริง
- มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารพร้อมทำงาน
- มีระบบการจัดการความรู้ภายในที่เหมาะสม



ด้านกระบวนการภายใน

- มีมาตรฐาน มีความสะดวก รวดเร็ว เรียบง่าย ไม่สลับซับซ้อน มีความถูกต้อง แม่นยำในการดำเนินงาน มีผลผลิตภาพในการดำเนินงาน

ตัวอย่าง CSFs. ขององค์การภาครัฐ

ด้านการเงิน

- มีการประหยัดค่าใช้จ่าย มีต้นทุนดำเนินการเหมาะสม
- มีความโปร่งใสในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ
- มีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ มีความมั่นคงของกองทุน



ด้านประชาชน ผู้รับบริการ

- ได้รับบริการที่มีคุณภาพ
- ได้รับบริการที่ตรงต่อความต้องการ
- ความครอบคลุมของกลุ่มเป้าหมายในการส่งมอบบริการ

ตัวอย่าง CSFs. ขององค์การภาครัฐ

ด้านผลประโยชน์ต่อสังคมชุมชน

- ความยอมรับ เชื่อมั่นในคุณภาพหน่วยงาน
- ปัญหา/ความเดือดร้อนในสังคมได้รับการแก้ไข
- การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการจัดการปัญหา
- การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางสังคมของคนในสังคม



เคล็ดลับในการวิเคราะห์ CSFs.

- ยึดหลักเอาใจเข้ามาใส่ใจเราในการระบุ CSFs.
- หลีกเลียง CSFs ที่เป็น input
- กำหนดตัวชี้วัดผลงานโดยพิจารณาจากประเด็นสำคัญจากเนื้อหาของ CSFs วัตถุประสงค์
- กำหนดเป้าหมายผลงานโดยพิจารณาจากมาตรฐานเทียบเคียงและผลงานปัจจุบัน
- การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานควรเป็นคำกริยา



ตัวชี้วัดผลงาน

Key Performance Indicator : KPI

- วัตถุประสงค์ สิ่งของ คุณลักษณะที่สามารถสังเกตเห็น วัดได้ในเชิงปริมาณ
- ประจักษ์ พยานที่ชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานได้ก่อให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- ประกอบด้วยตัววัดผลงาน (ข้อความบ่งบอกถึงคุณลักษณะ) และมาตรฐานเทียบเคียง สำหรับบ่งบอกถึงความสำเร็จ (ข้อความที่บ่งบอกถึงปริมาณผลงาน) จากการดำเนินการ
- เป็นผลงานหรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการนำเอาทรัพยากร (input) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม (activity/process)
- การเขียนควรประกอบด้วยลักษณะนาม+ค่านาม+ปริมาณ



ระดับของตัวชี้วัดผลงานรายกิจกรรม

กิจกรรม	ตัวชี้วัดผลผลิต	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ขั้นต้น	ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ขั้นกลาง
ฝึกอบรมพัฒนา อาชีพแม่บ้าน เกษตรกร	จำนวนแม่บ้านที่สมัคร เข้าอบรม/ผู้ที่จบ หลักสูตร	จำนวนแม่บ้านผู้ผ่าน การอบรมที่ลงทุน ประกอบอาชีพเสริม	จำนวนผู้อพยพ แรงงานที่ลดลง จำนวนหนี้สินที่ลดลง ของครอบครัว
ก่อสร้างซ่อมบำรุง ถนนในชนบท	ความยาวของถนนที่ เพิ่มตามเป้าหมาย	ระยะเวลาเดินทางที่ ลดลงของผู้ใช้ทาง	จำนวนรายได้ที่ เพิ่มขึ้นจากการ จำหน่ายผลผลิต
จัดนมและอาหาร กลางวันให้นร. ประถมศึกษา	จำนวนนร.ที่ได้ดื่มนม และรับประทานอาหาร กลางวัน	จำนวนนร.ที่มีภาวะ ทุพโภชนาการลดลง	จำนวนของนร.ที่มีผล การเรียนตามเกณฑ์ มาตรฐานกลาง
จัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา สาขาศิลปศาสตร์	จำนวนบัณฑิตผู้สำเร็จ การศึกษาคณะ ศึกษาศาสตร์	จำนวนผู้ว่างงานของ ภายหลังจบการศึกษา	ความขาดแคลน บุคลากรแต่ละอาชีพ ลดลง



สรุปหลักการสร้างตัวชี้วัดผลงาน

- เขียนออกมาเป็นค่านาม
- ควรประกอบด้วย 2Q+2T
- กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลสำเร็จโดยอ้างอิง baseline และ benchmarking
- ควรมีจำนวนน้อยที่สุด
- หลีกเลี่ยงตัวชี้วัดที่ต้องใช้ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูลสูง



แผนการปฏิบัติงานปี

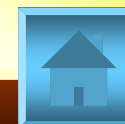
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 :

แผนงานที่ 1 :

ผู้รับผิดชอบหลัก

งาน/โครงการ /กิจกรรมหลัก	ตัวชี้วัด(KPIs)	เป้าหมาย (Targets)					ผู้รับผิดชอบ
		หน่วย นับ	Q.1	Q.2	Q.3	Q.1	
1.	1.1						



รูปแบบการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผล/สัมพันธ เครื่องมือสำคัญในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สาระสำคัญ สิ่งที่คาดหวัง	ตัวชี้วัดผลงาน เป้าหมายผลงาน	แหล่งข้อมูล วิธีการจัดเก็บ	ปัจจัยภายนอก ที่สำคัญ
Goals			
<u>Objective</u>			
<u>Output</u>			
<u>Ativity</u>	กรอบเวลาดำเนินการ Granttchart		
Input			

