



คำบรรยาย

เรื่อง “การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ”

โดย...

ดร. ทศพร ศิริสัมพันธ์

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ก้าวข้ามผ่านให้พ้นความเป็นระบบราชการ (Beyond Bureaucracy)

- ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (**citizen-centered**) และ ยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก
- คิดเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งไปข้างหน้า (**future-oriented**) และ เปิดมุมมองให้กว้าง (**outside-in approach**)
- บริหารงานบนฐานขององค์ความรู้และข้อมูลสารสนเทศ
- ทำงานเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำ ท้าทาย ไม่ติดยึดกับรูปแบบเดิม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
- ยืดหลักบูรณาการ ไร้พรมแดนของหน่วยงาน (**boundaryless**)
- มีเป้าหมายในการทำงาน สามารถวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน
- เน้นความรวดเร็ว เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ (**economy of speed**)
- เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้ทันโลกทันสมัย
- แสวงหาและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่

ประมวลจากแนวคิดของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี
พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร

Good Governance

NPM

เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก Marketization	Efficiency Value-for-money
การบริหารจัดการสมัยใหม่ Business-like approach	Effectiveness Quality Accountability
รัฐศาสตร์ Participatory State	Participation Transparency Responsiveness Decentralization
กฎหมายมหาชน Public law	Rule of law Fairness Impartiality

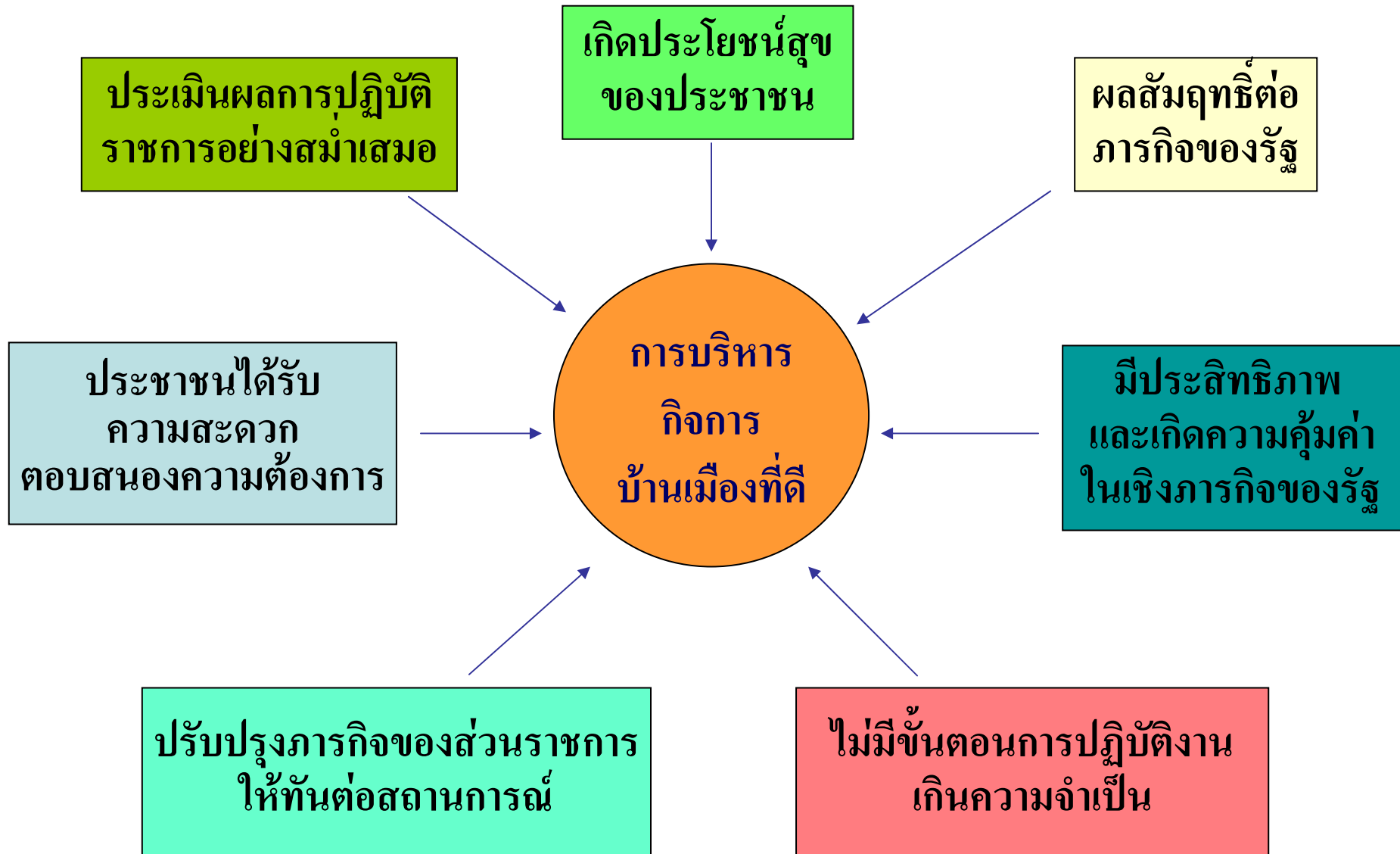
มาตรา 3/1 กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545

“การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน”

มาตรา 3/1 (ต่อ)

“ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (ม. 6)



การวางแผน

แผนการบริหาร
ราชการแผ่นดิน (4 ปี)

ยุทธศาสตร์รัฐบาล

แผนปฏิบัติราชการ (4 ปี)

- กระทรวง/กรม
- กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

ยุทธศาสตร์กระทรวง
ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

แผนปฏิบัติราชการรายปี

- กระทรวง/กรม
- กลุ่มจังหวัด/จังหวัด



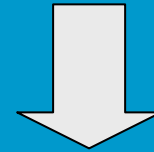
การงบประมาณ

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์

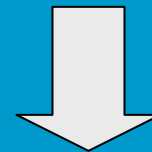
การวัดผลสัมฤทธิ์

Corporate Scorecard



Strategic Business Unit
Scorecard

- กระทรวง/กลุ่มจังหวัด
- กรม/จังหวัด



Sub-unit Scorecard

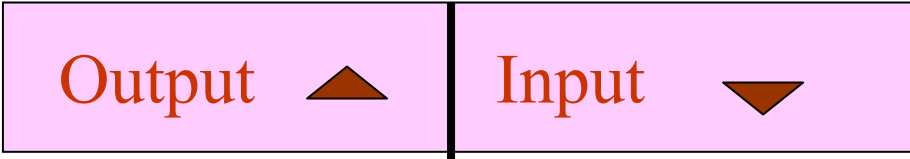
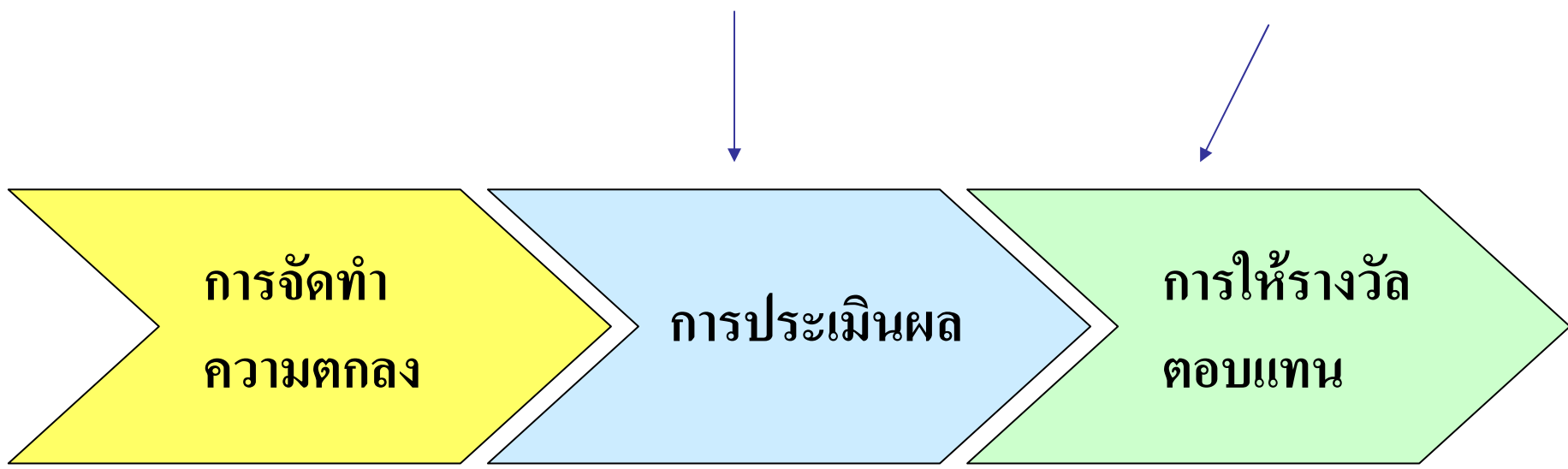


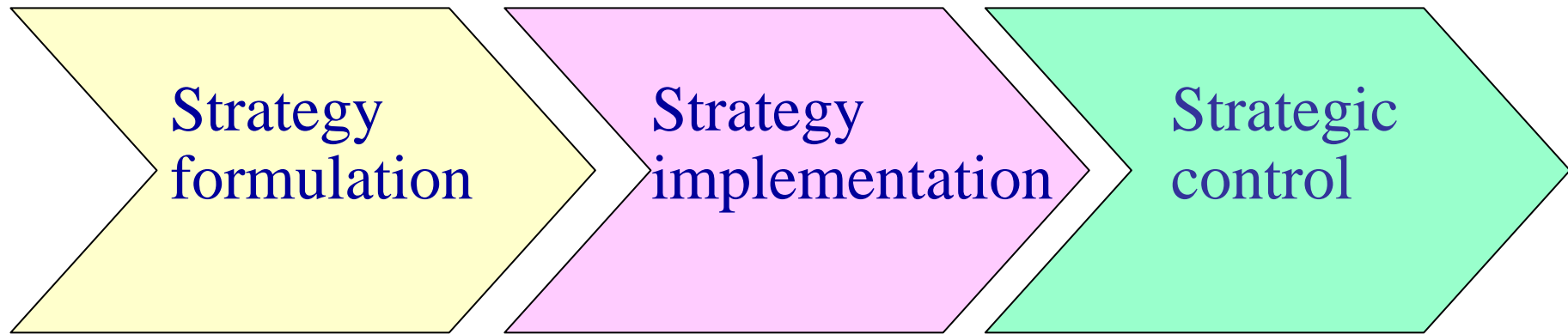
Team & Individual Scorecard

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ม. 45, 46, 47

ม. 48, 49





Strategic Management Process

Control
(monitoring & evaluation)



Business Plan &
Resources Allocation

Restructure	Redesign work process
IT	HRD

Information & Knowledge

Strategic Management

ร่างเค้าโครง แผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-พ.ศ. 2551)

วิสัยทัศน์

Agenda I

Agenda II

Agenda III

Agenda IV

Agenda V

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

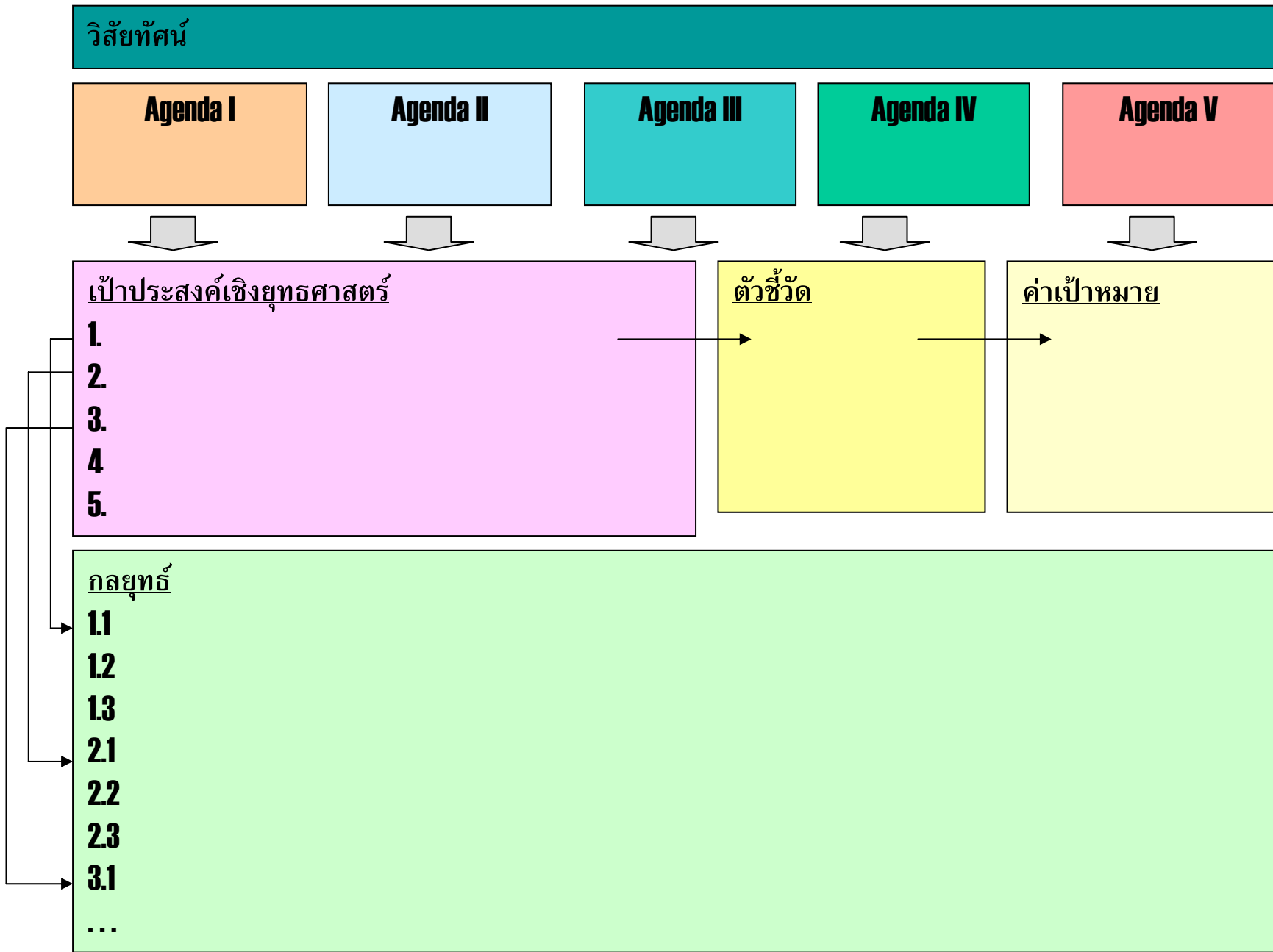
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย

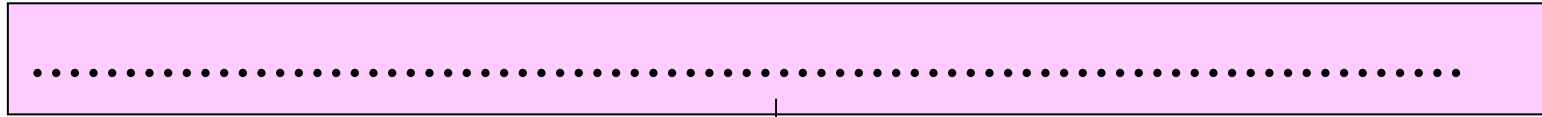
กลยุทธ์

- 1.1
- 1.2
- 1.3
- 2.1
- 2.2
- 2.3
- 3.1
- ...

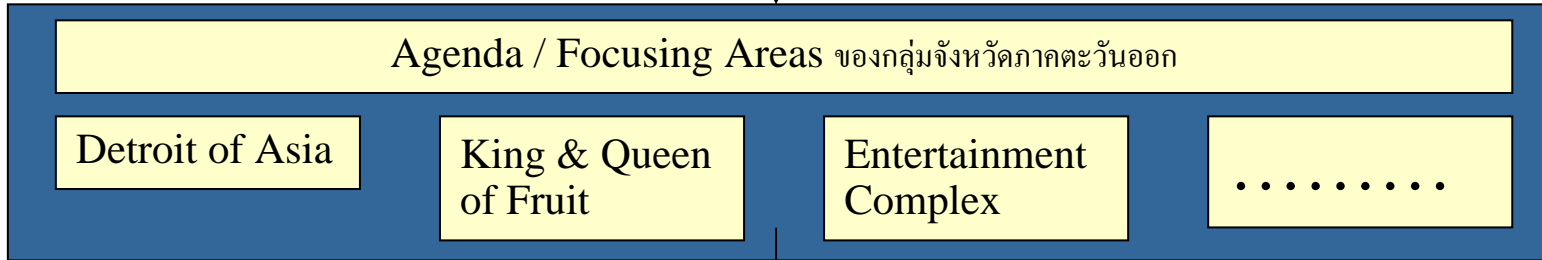


ตัวอย่าง

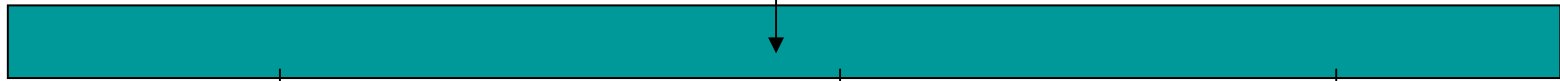
Vision



Strategic Themes (Issues)

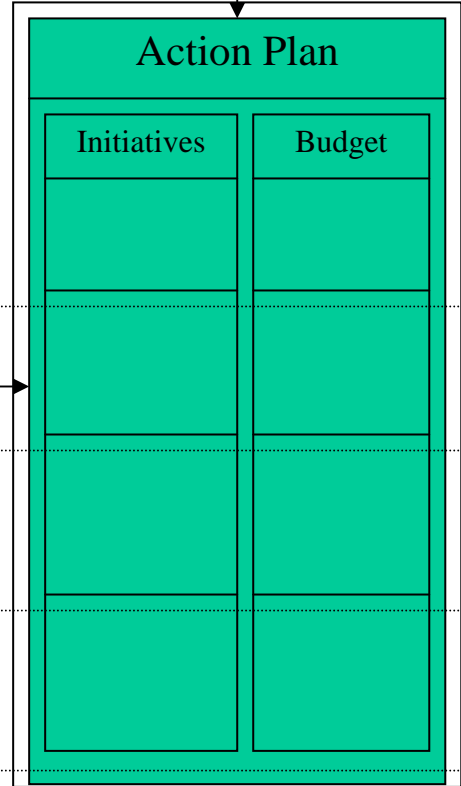
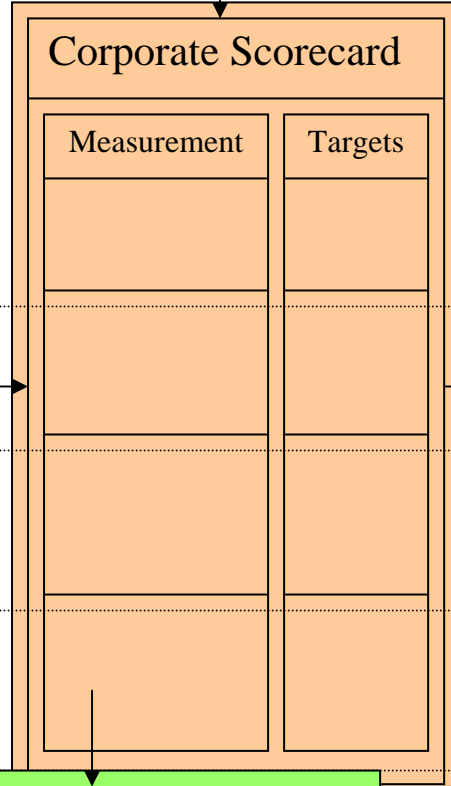
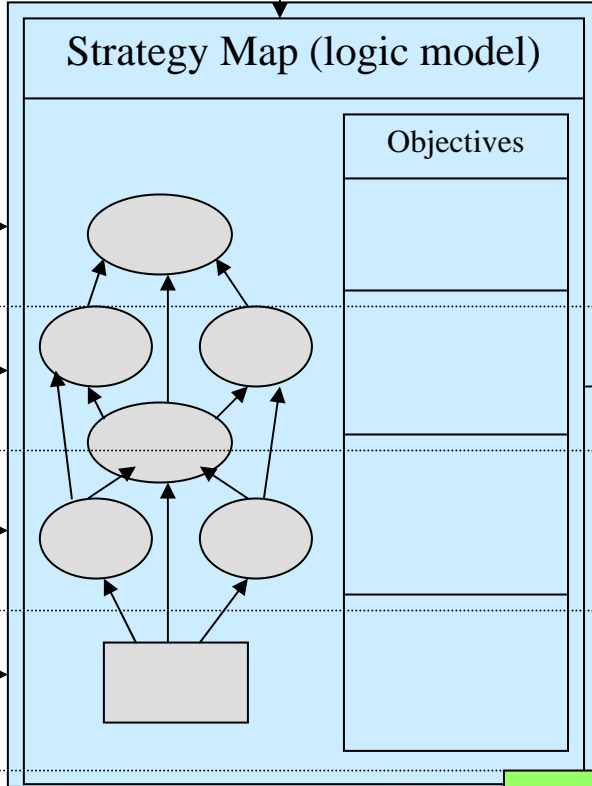


Values



Perspectives

- Financial: Run the Business (ประสิทธิผล)
- Customer: Serve the Customer (คุณภาพ)
- Internal work process: Manage resources (ประสิทธิภาพ)
- Learning & Growth: Build Capacity (พัฒนาองค์กร)

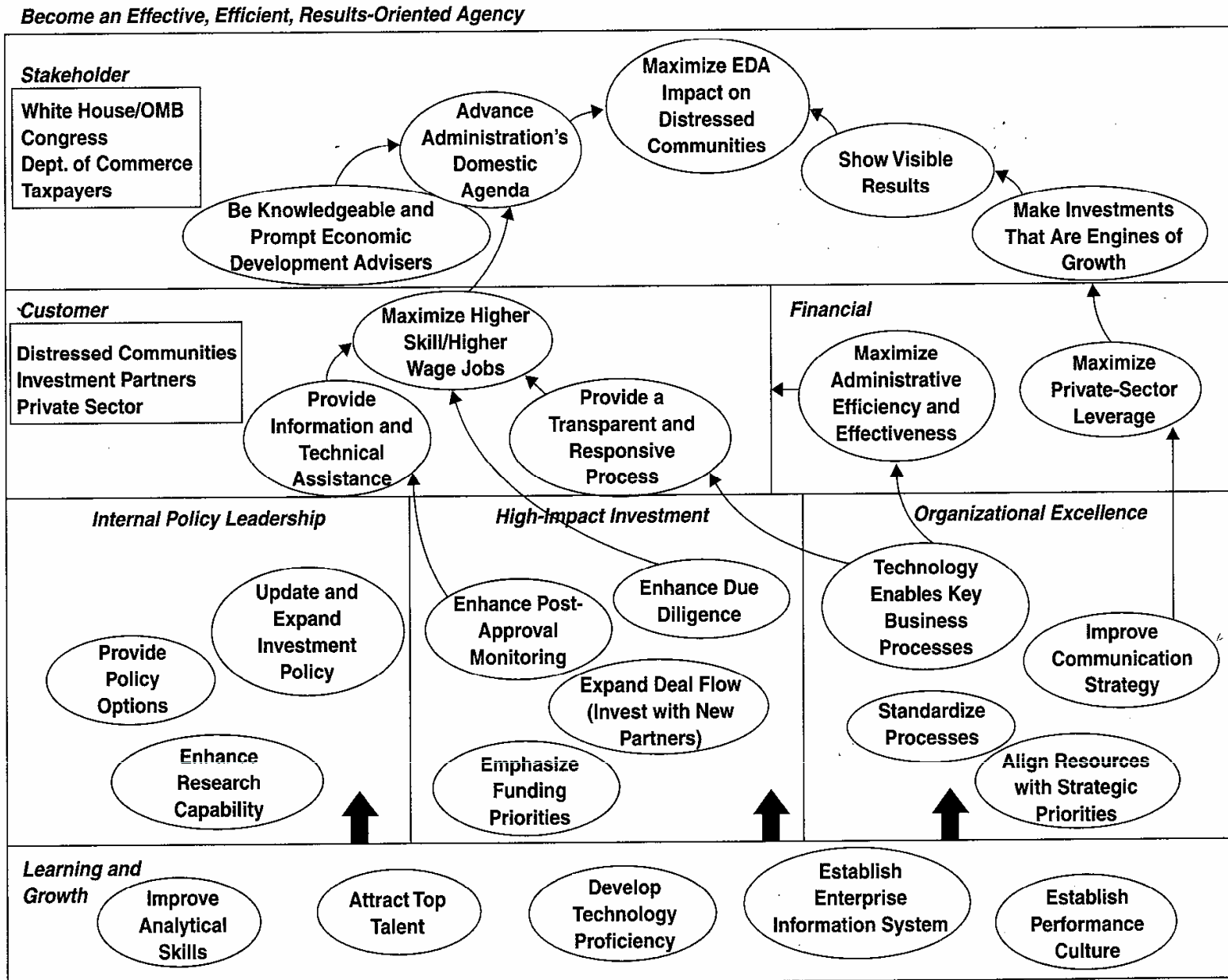


Business Unit Scorecard

Team / Individual Scorecard

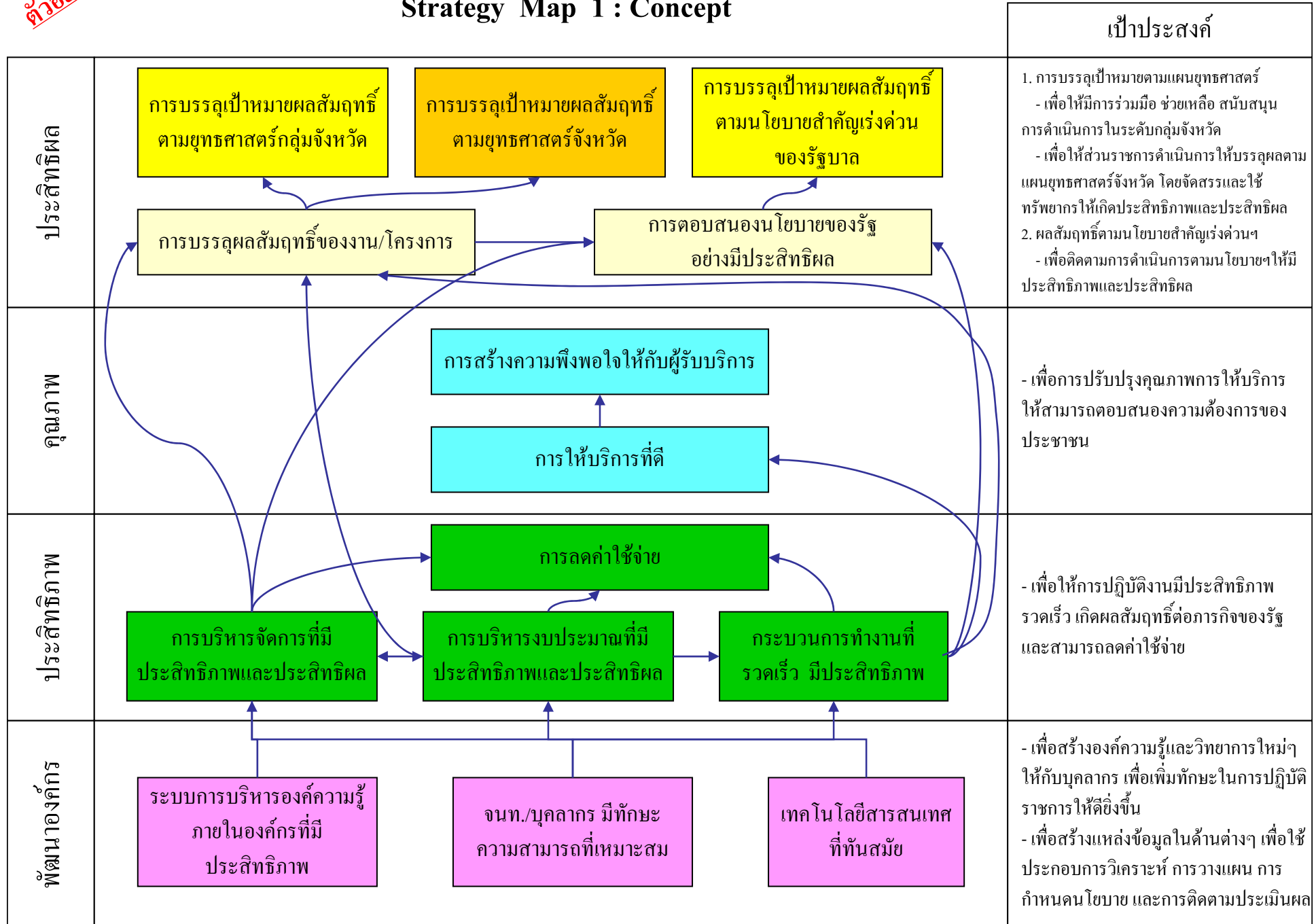
Figure 14-2 Economic Development Agency (EDA), U.S. Department of Commerce, Strategy Map

กลยุทธ์



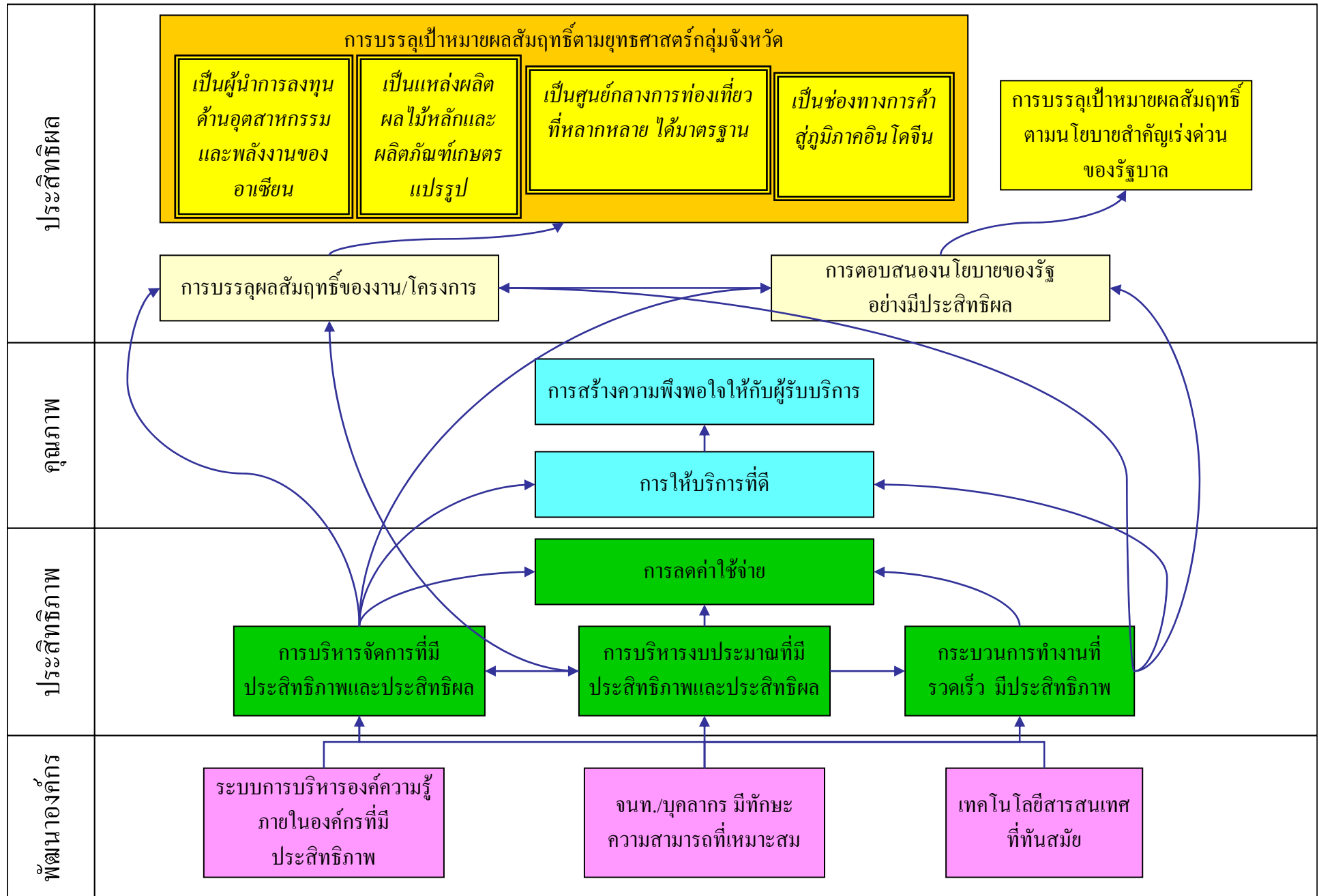
ตัวอย่าง

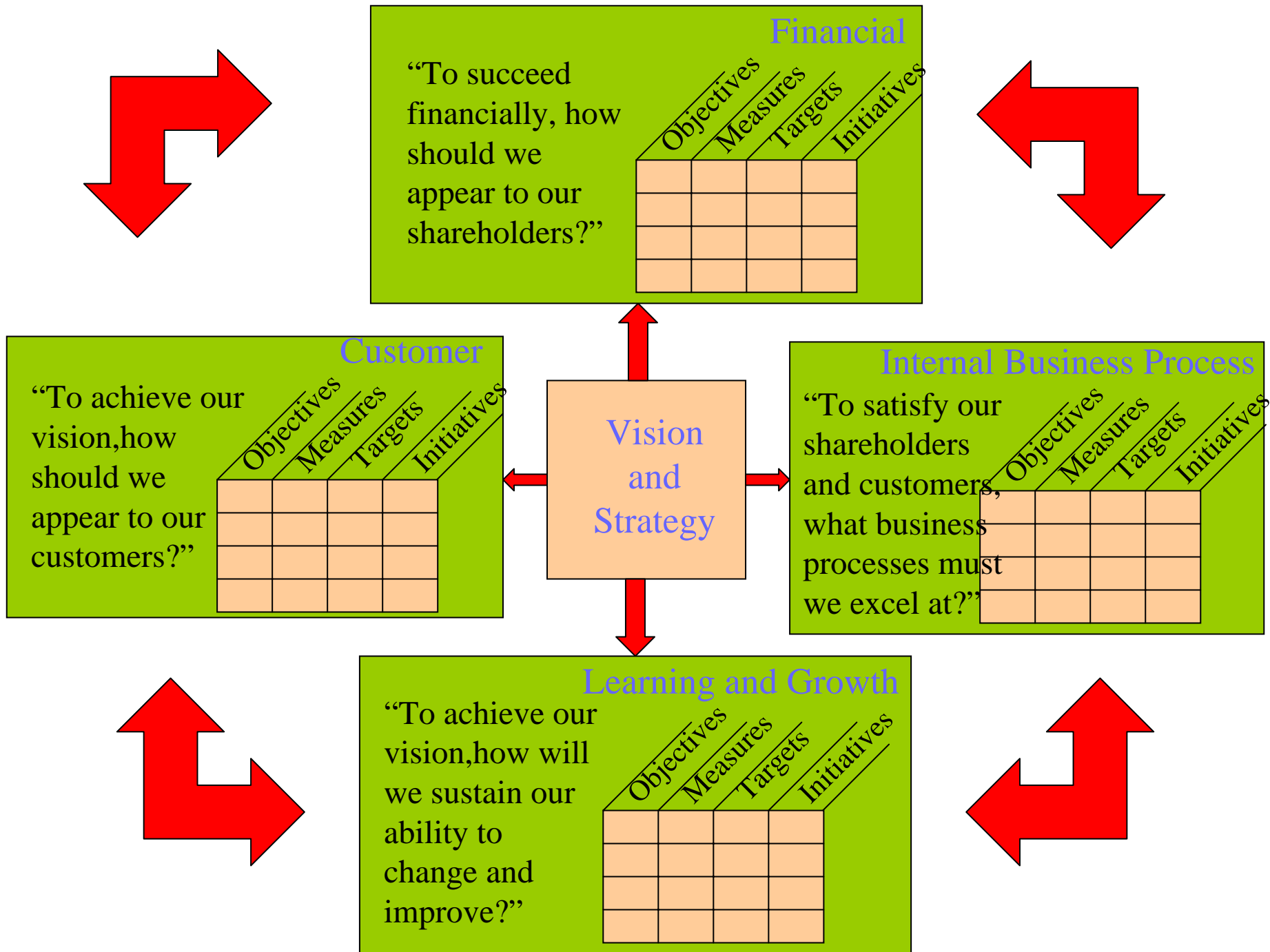
Strategy Map 1 : Concept



ตัวอย่าง

Strategy Map 2 : กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก





มิติการประเมินผลฯ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 4 ด้าน

Financial Perspective

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

70%

Internal Work Process Perspective

มิติที่ 2 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการเช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

10%

มิติที่ 3 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

10%

มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร เป็นต้น

10%

Customer Perspective

Learning & Growth Perspective

ประเด็นการประเมินผล / ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (ร้อยละ 70)	
1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด	20
2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด	30
3. สมรรถนะตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล	20
มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 10)	
4. ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้	5
5. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ	5
มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (ร้อยละ 10)	
6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ	5
7. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	5
มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 10)	
8. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร	5
9. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล (Database) ของจังหวัด	5

คำรับรองการปฏิบัติราชการ



คำรับรองการปฏิบัติราชการ
จังหวัด.....

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖

๑. คำรับรองของหน่วยงาน

นาย..... รองศาสตราจารย์ ไร่วิวัฒน์ เกษมทอง
ผู้อำนวยการ วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น ภูเก็ต

ผู้รับคำรับรอง

นายวิชาญ ฤทธิเดช อดีตนายกรัฐมนตรี
และ

นาย..... ผู้อำนวยการจังหวัด..... ผู้รับคำรับรอง

๑. คำรับรองจากจังหวัดภูเก็ต โดย นายวิชาญ ฤทธิเดช และนายวิชาญ ฤทธิเดช ๑ คน เมื่อวันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๔๖

๒. รายงานผลการปฏิบัติราชการ ประจำปี ๒๕๔๖ ของ นายวิชาญ ฤทธิเดช อดีตนายกรัฐมนตรี และนายวิชาญ ฤทธิเดช อดีตนายกรัฐมนตรี โดย นายวิชาญ ฤทธิเดช อดีตนายกรัฐมนตรี และนายวิชาญ ฤทธิเดช อดีตนายกรัฐมนตรี

๓. คำรับรองจาก..... โดย นายวิชาญ ฤทธิเดช อดีตนายกรัฐมนตรี และนายวิชาญ ฤทธิเดช อดีตนายกรัฐมนตรี

๕. ข้าพเจ้า..... ผู้ว่าราชการจังหวัด..... ได้ทำความเข้าใจคำรับรองตาม ๓ แล้ว
ขอให้คำรับรองกับรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายให้คำรับรองการปฏิบัติราชการ ในส่วนภูมิภาค
และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของ
ตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ตามที่ให้คำรับรองไว้

๖. ผู้รับคำรับรองและผู้ทำคำรับรองได้เข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการ และเห็นพ้องกันแล้วจึง
ได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

.....
(นาย.....)
รองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายให้คำ
รับรองการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค
วันที่ ธันวาคม ๒๕๔๖

.....
(นาย.....)
ผู้ว่าราชการจังหวัด.....
วันที่ ธันวาคม ๒๕๔๖

.....
(นายวิชาญ ฤทธิเดช อดีตนายกรัฐมนตรี)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
วันที่ ธันวาคม ๒๕๔๖

.....
(นายเสริมศักดิ์ พงษ์พานิช)
ปลัดกระทรวงมหาดไทย
วันที่ ธันวาคม ๒๕๔๖

แผนยุทธศาสตร์ → แผนปฏิบัติการ

วิสัยทัศน์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	กลยุทธ์	โครงการ
	1.		1.1 1.2 1.3 ...	<input type="text"/> <input type="text"/>
	2.		2.1 2.2 2.3 ...	<input type="text"/>
	3.		3.1 3.2 3.3 ...	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

ผลลัพธ์สุดท้าย ← ผลลัพธ์ ← ผลผลิต ทรัพยากร
กิจกรรม (เงิน คน)

แผนยุทธศาสตร์ → แผนปฏิบัติการ

วิสัยทัศน์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	กลยุทธ์	โครงการ
	1.		1.1 1.2 1.3 ...	<input type="text"/> <input type="text"/> ...
	2.		2.1 2.2 2.3 ...	<input type="text"/> ...
	3.		3.1 3.2 3.3 ...	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> ...

แผนงาน
ด้าน.....

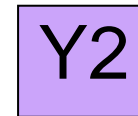
ผลลัพธ์สุดท้าย ← ผลลัพธ์ ← ผลผลิต ทรัพยากร
กิจกรรม (เงิน คน)

Logic Model

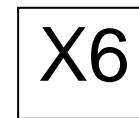
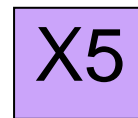
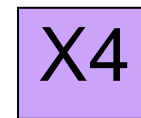
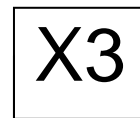
Ultimate Outcome



Outcome

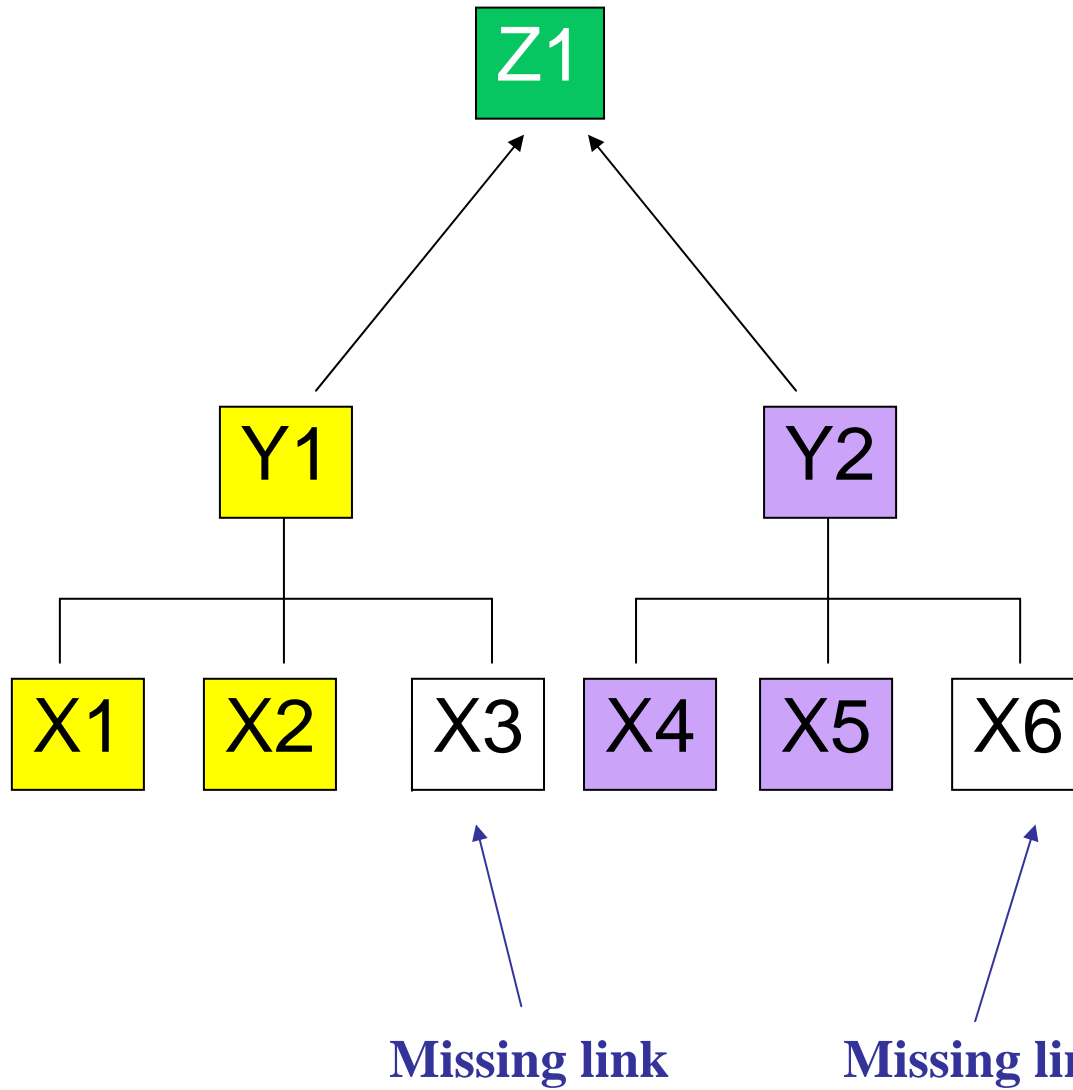


Output



Missing link

Missing link



PROJECT PLANNING MATRIX (Logical Framework)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Means of Verification (MOV)	Important Assumptions
Overall Goal (Ultimate Outcome)			
Objectives (Outcomes)			
Outputs			
Activities			
Inputs			

แผนยุทธศาสตร์



แผนปฏิบัติการ
(โครงการ)

วิสัยทัศน์ (เป้าหมายสุดท้าย)	ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย		
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย		
ผลผลิต	ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย		
กิจกรรม/ ทรัพยากร			

Ultimate
Outcome



Outcome



Output



Activities

Input

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ หรือ แผนงาน/โครงการต่างๆ ฉะนั้น ผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์ ประเมิน และควบคุม **(control)** ความเสี่ยงให้ได้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลตามที่ต้องการ

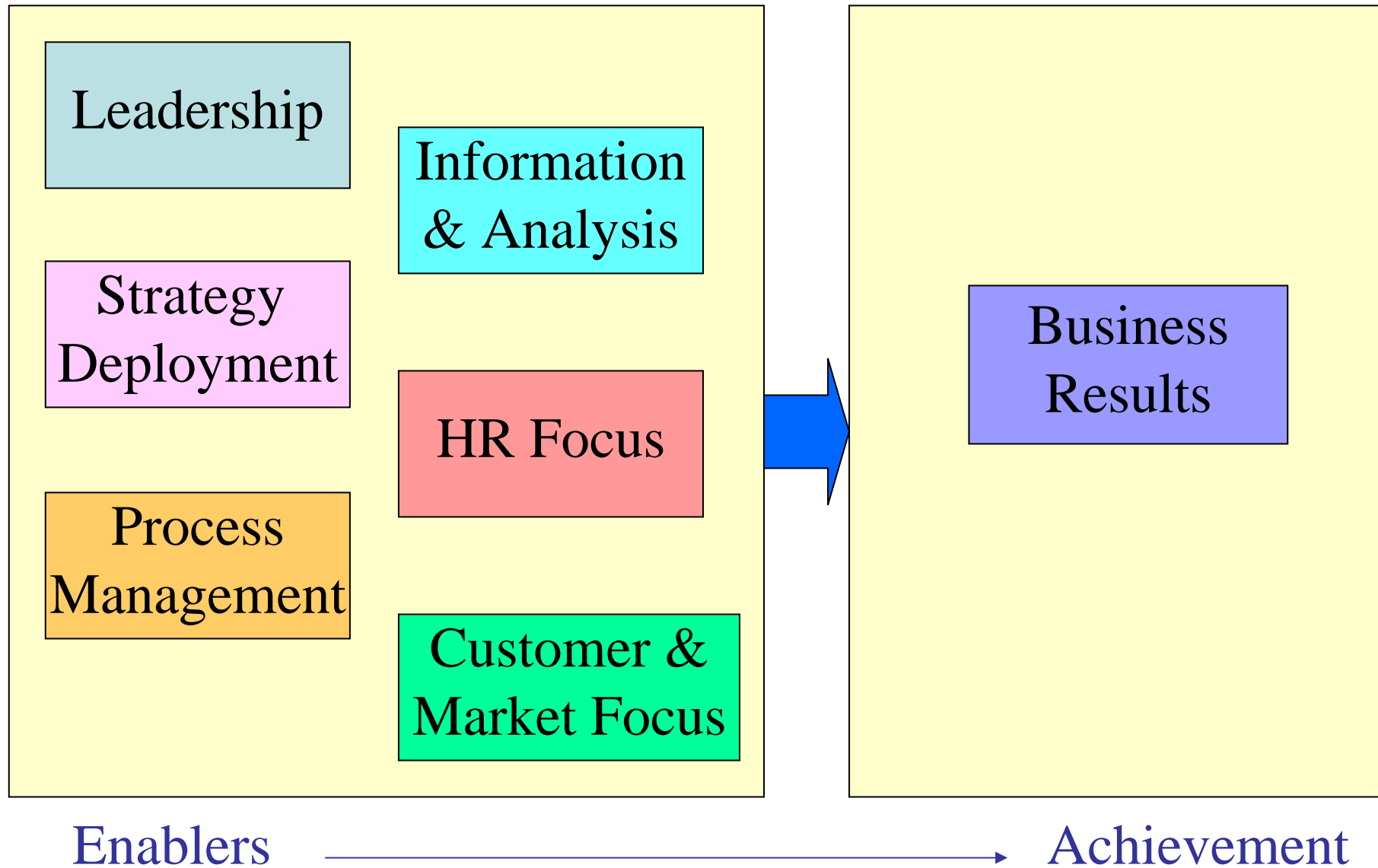
ขั้นตอน:

- วิเคราะห์และระบุปัจจัยความเสี่ยง **(risk identification)**
- ประเมินโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น **(probability)** ว่ามีมากน้อยเพียงไร และผลกระทบ **(impact)** ว่ามีความรุนแรงมากน้อยเพียงไร
- วางยุทธศาสตร์และมาตรการเพื่อตอบโต้และควบคุมความเสี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เช่น การโอนถ่ายให้บุคคลที่สาม การยอมรับความเสี่ยง การดำเนินการบางสิ่งบางอย่าง การยุติยกเลิกไป เป็นต้น
- มอบหมายผู้รับผิดชอบ **(risk assignment)** และวางระบบการทบทวน และติดตามผล

เมตริกซ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง

		โอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	
		สูง	ต่ำ
ความรุนแรงของผลกระทบ	สูง	ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ และคอยติดตามอย่าง ใกล้ชิด	คอยติดตาม เอาใจใส่
	ต่ำ	คอยติดตาม	ยอมเสี่ยง

Total Quality Management



7s Model

