

การวางแผน

1. ความหมายการวางแผน

“การวางแผน” (Planning) มาจากคำในภาษาละตินว่า “แพลนัม” (Planum) หมายถึงพื้นที่ราบ หรือพิมพ์เขียว คำภาษาอังกฤษใช้ “Planning” (สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. 2540 : 48) ซึ่งหมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็น แนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูล ข่าวสาร (Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะ เป็น “ศาสตร์” ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Information) ที่มีความแม่นยำ และเชื่อถือได้ และ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจน และมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผน มีความรู้ และความเข้าใจที่จะสามารถนำแผนไปปฏิบัติ ให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนทุกระดับจะมีประโยชน์ทั้งต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ในอนาคต
2. ทำให้องค์กรมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย
3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ
4. ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทาง “เปรียบเสมือนเรือที่มีหาง เสือ”
5. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุม ติดตามการปฏิบัติงาน ได้ง่าย

3. องค์ประกอบของการวางแผน

องค์ประกอบของการวางแผนที่สำคัญ คือ

3.1 การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการบรรลุ ซึ่งมีหลายระดับ คือ

- 1) จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการให้ เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะมองในรูปของผลลัพธ์ (Outcomes) ในอนาคตกำหนดอย่าง กว้างๆ
- 2) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงจุดมุ่งหมาย (Goal) ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อง่ายในการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

3) เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน โดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นด้วย

3.2 วิธีการและกระบวนการ (Means and Process) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือกลยุทธ์ (Strategy) ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ที่เชื่อมโยงกัน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ

1) กลวิธีการปฏิบัติ หรือมาตรการ (Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) เป็นการกำหนดแนวทางการกระทำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประเด็นในการเขียนที่ชัดเจน ครอบคลุม และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

3.3 ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ “มิใช่เขียนแผนแบบवादวิมานในอากาศ” หรือ “เขียนแผนแบบเพื่อฝัน”

3.4 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์หลายอย่างทั้งกลยุทธ์ภายในองค์กรและกลยุทธ์ภายนอกองค์กร

3.5 การประเมินผลแผน (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึง ความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของแผนนั้น ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ระดับของการวางแผน

ถ้าจะแบ่งระดับของการวางแผนตามลักษณะของการบริหารงานในองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์กร มักจะระบุแนวทางอย่างกว้าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long - Range Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร หรือแผนงานใหญ่ขององค์กร โดยจะระบุไว้ “อย่างกว้าง” และ “มองไกล” ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมักจะเป็นแผนระยะยาว 5 - 10 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย

3. แผนปฏิบัติการ หรือแผนดำเนินงาน (Operation Plan) เป็นการวางแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลา ไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single - use Plans)

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

1. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม

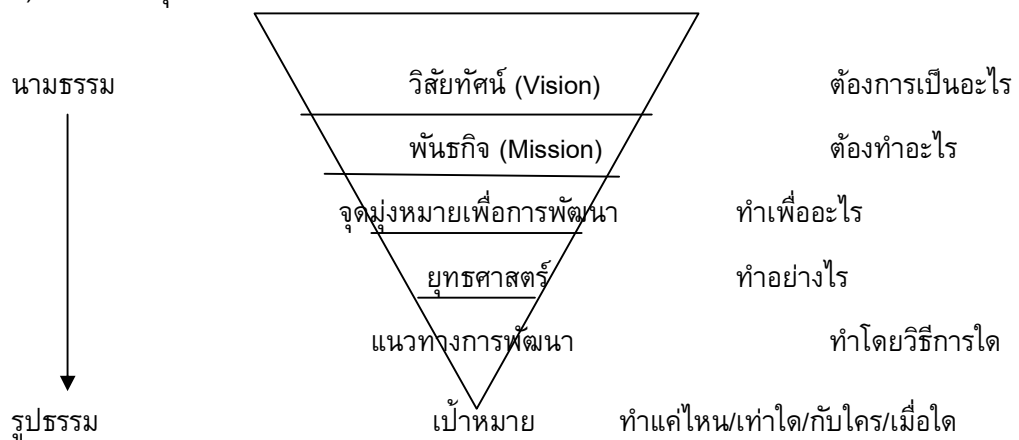
การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องเป็นระบบ คือแนวทางที่กำหนดขึ้นจะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Processes) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- 2) กำหนดภารกิจหรือพันธกิจ (Mission)
- 3) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal)
- 4) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)
- 5) กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา



คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) มีความหมายรวมถึง “จุดหมายปลายทาง (End)” และ “วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) เชิงนโยบาย” ซึ่งใช้ในการกำหนดนโยบายจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการ

ส่วนคำว่า “กลยุทธ์” (Strategies) หมายถึง “วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย”

2. ความแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานระยะยาวแบบดั้งเดิม

และแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของหน่วยงาน

หน่วยงานที่ไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์มาก่อน มักจะมีความเข้าใจผิดว่าแผนปฏิบัติงานระยะยาวที่เคยทำมาแต่ดั้งเดิมหรือแผนปฏิบัติการ 4 ปี ตามนโยบายของรัฐบาลที่จัดทำขึ้นในปี 2548 คือ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- แผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาส และภัยอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไปกับศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน หากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์จะต้องปรับไปด้วย
- แผนกลยุทธ์เน้นความเชื่อมโยงจากนโยบายลงมาที่ผลลัพธ์ และต่อลงมายังผลผลิตระยะยาว ซึ่งเป็นตัวเชื่อมไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดกิจกรรม
- แผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ในการจัดทำกลยุทธ์

แผนปฏิบัติงานระยะยาวแบบดั้งเดิมของหน่วยงาน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- แผนปฏิบัติงานระยะยาวให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของสภาพปัญหา กับสาเหตุของ ปัญหา เพื่อกำหนดโครงการและกิจกรรมของหน่วยงาน เพื่อแก้ไขปัญหา
- แผนปฏิบัติงานระยะยาวเน้นความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมกับงบประมาณ
- แผนปฏิบัติงานระยะยาวให้ความสำคัญกับการกำหนดกิจกรรมโดยผู้ปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติการ 4 ปีของหน่วยงาน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- แผนปฏิบัติการ 4 ปี ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของกลยุทธ์หลักของแผนบริหารราชการแผ่นดินกับผลผลิตของหน่วยงานที่ของงบประมาณแผ่นดินแต่ไม่แสดงความเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ของรัฐบาลผ่านผลลัพธ์ลงมายังผลผลิตระยะยาว
- แผนปฏิบัติการ 4 ปี ให้แสดงสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและภัยอุปสรรค และ ศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนแบบแยกส่วน แต่ไม่ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกัน และไม่ได้แสดงว่าแผนการจัดทำผลผลิตจะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร
- แผนปฏิบัติการ 4 ปี ให้ความสำคัญกับการกำหนดผลผลิตโดยผู้บริหารของหน่วยงาน

3. องค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบหลักที่ควรกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

1. **พันธกิจ (Mission)** เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์การ เช่น พันธกิจของคณะมนุษยศาสตร์ ฯ สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์ คือ “.....ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม สหองความต้องการของตลาดแรงงานและท้องถิ่น...” ถ้อยแถลงดังกล่าวถือว่าเป็นภารกิจหลักขององค์การนั่นเอง

2. **จุดมุ่งหมาย (Goal)** คือ ผลลัพธ์ปลายทาง (Outcomes) ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องระบุช่วงเวลาที่น่าจะผ่านไป เช่น จุดมุ่งหมาย ของคณะมนุษยศาสตร์ฯสถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์ คือ “...ผลิตบัณฑิตให้นำความรู้ไปพัฒนาท้องถิ่น...”

3. **วัตถุประสงค์ (Objective)** เป็นผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้น เมื่อได้กระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้ วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้ เป็นรูปธรรมกว่าจุดมุ่งหมาย (Goal) และต้องเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์ เช่น วัตถุประสงค์ของคณะมนุษยศาสตร์ฯ “..เพื่อผลิตบัณฑิตปริญญาตรีสาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์หลากหลายสาขา..”

4. **นโยบาย (Policy)** คือ ข้อความหรือสิ่งที่องค์การระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการจะปฏิบัติให้กระชับและมีประสิทธิภาพ

5. **กลวิธี/มาตรการ (Strategy)** แนวทางปฏิบัติย่อยที่องค์การยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือก แผนงาน / งาน / โครงการ ต่างๆ ที่จะดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลวิธีต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายข้อนั้นๆ

6. **แผนงาน (Program)** เป็นการจัดรวมกลุ่มของ งาน หรือ โครงการ หรืออาจกล่าวได้ว่า แผนงานคือ งาน หรือโครงการย่อยๆ หลายโครงการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน ซึ่งงานหรือโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) ต่างๆ ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงาน หรือโครงการหนึ่งๆ ซึ่งจะมีเงื่อนไขระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดในการทำกิจกรรมต่างๆ

4. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์นอกจากจะกำหนดสาระของแผนกลยุทธ์ อันได้แก่ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลวิธีหรือมาตรการ อันเป็น . ยุทธศาสตร์ . แล้ว การวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีองค์ประกอบและกระบวนการที่สำคัญดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Analysis)

การวิเคราะห์เรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่เพียงแต่มีความผูกพันกับกระทรวงเจ้าสังกัดและผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อีกด้วย

ผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (Stakeholder Influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน

(2) ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้รับจ้าง และขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

(3) ผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) เช่น คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา สถาบันการเงิน สภาหอการค้า สมาคมอุตสาหกรรม องค์กรพัฒนาเอกชน และสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนศาลยุติธรรม และศาลปกครอง เป็นต้น ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง/ข้อร้องเรียนระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับขั้นตอน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่างขั้นตอนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กรในการจัดทำแผนกลยุทธ์

| ขั้นตอน | กิจกรรม | ผู้เข้าร่วมกิจกรรม |
|---------|--|----------------------|
| 1 | เตรียมงานโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงาน | ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ |
| | 1.1 ร่างรายชื่อคณะทำงานร่วมระหว่างผู้บริหารและตัวแทนของผู้ปฏิบัติงาน (Internal Stakeholders) เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร | |
| | 1.2 ร่างรายชื่อผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) และผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร | |
| | 1.3 รวบรวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยเฉพาะมาตราที่เกี่ยวข้องจากรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง | |
| | 1.4 รวบรวมกฎหมายระหว่างประเทศ กฎบัตรสหประชาชาติ สนธิสัญญาอนุสัญญา และข้อตกลงระหว่างประเทศ รวมทั้งมาตรฐานสากลด้านการค้าระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน | |
| | 1.5 รวบรวมนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะคำแถลงนโยบาย แผนบริหารราชการแผ่นดินและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน | |
| | 1.6 รวบรวมรายงานผลงานที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ ต้องรายงานสำนักงานเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีเพื่อจัดทำผลงานของรัฐบาลตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ | |

| ขั้นตอน | กิจกรรม | ผู้เข้าร่วมกิจกรรม |
|----------|--|--|
| | 1.7 รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากรายงานสถิติที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน | |
| | 1.8 รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน | |
| 2 | ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) | |
| | 2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยผู้บริหาร | ผู้บริหารทุกระดับ |
| | 2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยตัวแทนของผู้ปฏิบัติงาน | เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน |
| | 2.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและตัวแทนของผู้ปฏิบัติงาน | ผู้บริหารทุกระดับ และเจ้าหน้าที่ ระดับปฏิบัติงาน |
| 3 | ประชุมคณะทำงานเพื่อจัดทำร่างทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงาน | คณะทำงานฯ |
| | 3.1 ประเมินสถานภาพจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | |
| | 3.2 จัดทำร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน | |
| | 3.3 จัดทำร่างกลยุทธ์ระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ | |
| 4 | ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ข้อคิดเห็นในการจัดวางทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ของผู้มีส่วนได้เสีย 3 หน่วยงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) และผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) | ผู้มีส่วนได้เสีย 3 ประเภท |
| | 4.1 ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของหน่วยงาน | |
| | 4.2 ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลัก | |
| | 4.3 ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ | |
| 5 | ประชุมคณะทำงานเพื่อสรุปผลการจัดวางทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงาน | คณะทำงานฯ |
| | 5.1 จัดทำสรุปผลการประเมินสถานภาพจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | |
| | 5.2 จัดทำสรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน | |
| | 5.3 จัดทำสรุปผลการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิต | |
| | 5.4 กำหนดตัวชี้วัดระยะยาวระดับยุทธศาสตร์ และระดับกลยุทธ์ (และตัวชี้วัดรายปี - ถ้ามี) รวมทั้งตัวชี้วัดระดับผลผลิตรายปีที่แสดงประสิทธิภาพของผลผลิต 4 มิติ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน) | |
| 6 | เผยแพร่แผนกลยุทธ์ต่อสาธารณะ | ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ |
| | 6.1 จัดพิมพ์แผนกลยุทธ์แจกจ่ายผู้มีส่วนได้เสียทั้ง 3 ประเภท | |
| | 6.2 จัดทำ Website เผยแพร่แผนกลยุทธ์ พร้อม E-mail เพื่อให้ประชาชนและผู้สนใจสามารถให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมกลับมายังหน่วยงานได้ | |

3.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์การ โดยปกติจะใช้หลัก “SWOT” ในการวิเคราะห์ ซึ่งจะเป็นการประเมินจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) หรือศักยภาพของการดำเนินงานขององค์การที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบันว่าประสบความสำเร็จเพียงใด เช่น ตรวจสอบศักยภาพด้านทรัพยากรในการบริหาร อาทิ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการจัดการหลักสูตร วิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ขององค์การว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ตลอดจนวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์การให้เติบโต หรือมีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์ว่ามีอุปสรรค/ข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (Threat) อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินโครงการแล้ว ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ตรวจสอบสภาวะความเสี่ยง (Risks) และใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้้องค์การมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การและความชัดเจนของนโยบายที่หน่วยงานกำหนด
- ประสิทธิภาพในระดับผลลัพธ์ (ผลประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย) ในช่วงเวลาที่ผ่านมา และประสิทธิภาพในระดับผลผลิต (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐานเชิงเวลา และเชิงต้นทุน) ในช่วงเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งความคุ้มค่า (B/C Ratio หรือ Cost Effectiveness) ของภารกิจในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- การบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร (อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการลงโทษ ขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต่างๆ การถ่ายทอดภูมิความรู้ก่อนเกษียณอายุ เป็นต้น)
- ประสิทธิภาพทางการเงินและการระดมทุน
- การบริหารพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง ความพร้อมใช้ของครุภัณฑ์ การใช้ครุภัณฑ์ได้อย่างสมประโยชน์ การบำรุงรักษาครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ การจัดหาวัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น)
- การบริหารจัดการ (การวางแผนปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การสื่อสารภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ เป็นต้น)

2) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์การเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ แต่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น สภาพแวดล้อมทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กลุ่มผลประโยชน์ คู่แข่งขัน ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ฯลฯ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้้องค์การควบคุมได้ยาก ดังนั้นในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนจะต้องให้

ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

● **ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านสังคมและวัฒนธรรม**

- ปัจจัยเอื้อด้านสังคมในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการของประชาชน หรือปัญหาของสังคม หรือข้อเรียกร้องของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภาคเอกชน ตลอดจนโครงสร้างประชากร การศึกษา อานามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม แนวคิด อนุรักษ์ กระแสวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม และประเพณี เป็นต้น

● **ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเทคโนโลยี** (นวัตกรรม และความรู้ของเทคโนโลยี เป็นต้น)

● **ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเศรษฐกิจ** (ภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวะการจ้างงาน อัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น)

● **ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านการเมืองและกฎหมายภายในประเทศและระหว่างประเทศ**

- แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ และกฎกระทรวงเกี่ยวกับการแบ่งอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายในกระทรวง ปี 2545 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน

- นโยบายของรัฐบาล

- เป้าประสงค์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์กระทรวง

- อุปสรรคเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากกฎหมายหรือระเบียบ

- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากโครงสร้างส่วนราชการ

- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับในระดับนานาชาติ

ระดับนานาชาติ

3.3 การประเมินสภาพภาพของหน่วยงาน ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

• ความโน้มเอียงระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน

• ความโน้มเอียงระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค

• สรุปความเป็นไปได้ที่จะมียุทธศาสตร์เชิงรุก เชิงรักษาสถานภาพความเชี่ยวชาญ เชิงปรับปรุงส่วนน้อย และเชิงตัดทอนภารกิจ เป็นต้น

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์



Stars Situation (SO) จะเอาจุดแข็งไปใช้ประโยชน์จากโอกาสได้อย่างไร

- สร้าง เปิด เพิ่ม บุก รุก ขยาย

Question Marks Situation (WO) แก้ไขจุดอ่อนเพื่อช่วงชิงโอกาส หรือ หาจุดแข็งจากภายนอก

มาเสริม

- ปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ทบทวน
- ประสานความร่วมมือ ขอรับการสนับสนุน

Cash Cows Situation (ST) ใช้จุดแข็งเพื่อลดความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคามหรือทำจุดแข็งให้

ดีขึ้น

- ปรับปรุง พัฒนา ลดต้นทุน ลดระยะเวลา

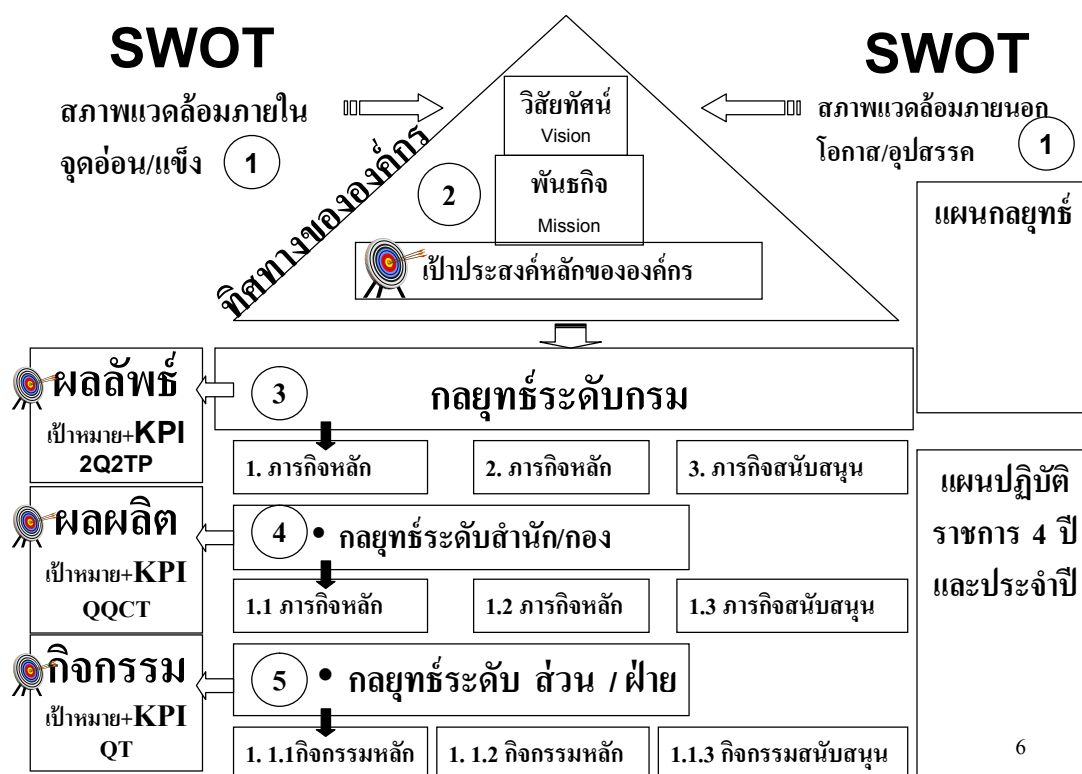
Dogs Situation (WT) เลิก/ลดภารกิจบางด้านที่มีจุดอ่อนและภัยคุกคาม หรือคิดใหม่ ทำใหม่

- เลิก ลด ถ้ายโอน

- ปรับ เปลี่ยน Re-engineering

3.4 การจัดวางทิศทางของหน่วยงาน

การจัดวางทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีข้อความที่สำคัญประกอบด้วย “วิสัยทัศน์ (Vision)” “พันธกิจ (Mission)” และ “เป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน (Organization’s Objective or Goal)”



แผนผัง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

1. วิสัยทัศน์ เป็นข้อความแสดงภาพที่หน่วยงานอยากจะเป็นในช่วง 4-5 ปีข้างหน้าและเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน ซึ่งมีข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนการวิเคราะห์ (มิใช่ข้อความที่เป็น “คำขวัญ” ของหน่วยงาน หรือข้อความที่แสดงภาพเพื่อฝันที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม)
2. พันธกิจ เป็นข้อความระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหรือบทบาทซึ่งกำหนดจะทำในช่วง 4-5 ปีข้างหน้า สอดคล้องกับกฎหมายการจัดตั้งหน่วยงาน
3. เป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน เป็นข้อความระบุกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการที่ชัดเจน และผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับที่มีความสัมพันธ์กับพันธกิจโดยตรง

3.5 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตของหน่วยงาน

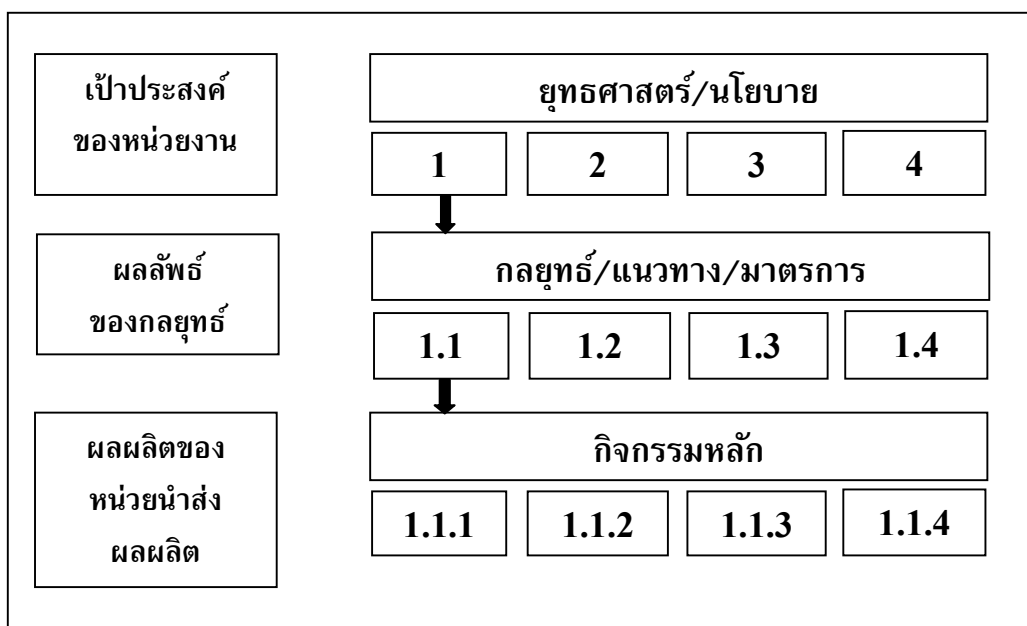
โครงสร้างแผนงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กำหนดลำดับชั้นจากบนลงล่าง (Cascading) เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. **ระดับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล** ที่กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนา เรียกว่า “National Policy Indicator” หรือ “Impact Indicator” ในระดับรัฐบาล

2. **ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง** ที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะเฉพาะด้านที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวงที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เรียกว่า “Ministerial Policy Indicator” หรือ “Impact Indicator” เช่นกัน แต่อยู่ในระดับกระทรวง

3. **ระดับกลยุทธ์ระดับกรม** ที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการระดับกรมที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ และลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ หรือ ผลลัพธ์ “Outcome Indicator”

4. **ระดับกิจกรรม** ที่กำหนดกิจกรรมหลัก นำส่งผลผลิตที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จเมื่อสิ้นสุดกระบวนการจัดทำกิจกรรมหลัก เรียกว่า “Output Indicator”



แผนผัง ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์ ผลผลิต และกิจกรรม

3.5.1 รายละเอียดการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ ควรประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ด้านการปฏิบัติการหลัก

- ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร (ซึ่งเป็นงานสนับสนุนและงานบริหารทั่วไป)
 - การคลังและการบริหารสินทรัพย์
 - การบริหารและพัฒนาบุคคล
 - การวิจัยและพัฒนา
 - ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ
 - ระบบการติดตามและประเมินผล
 - อื่นๆ

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ มี 4 ลักษณะ

1. Direct Approach โดยหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

2. Goals Approach โดยหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์จากการนำเอากลยุทธ์ที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดมาดำเนินการ เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายปลายทางที่กระทรวงกำหนด (เช่น การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงตามที่กระทรวงมอบหมายให้ใช้กลยุทธ์นั้น ๆ)

3. Vision Approach โดยหน่วยงานวาดฝันวิสัยทัศน์ที่อยากจะเป็น แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน

4. Indirect Approach โดยหน่วยงานศึกษากลยุทธ์ที่หน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันใช้อยู่ แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ระดับรัฐบาลมักจะใช้ลักษณะที่ 3 และลักษณะที่ 1 เป็นหลัก และลักษณะที่ 4 เป็นรอง (เช่น ลอกเลียนแบบกลยุทธ์ที่ใช้ในประเทศตะวันตก)

การกำหนดกลยุทธ์ของกระทรวงจะต้องนำเอากลยุทธ์หลักของรัฐบาล (ที่ปรากฏในแผนบริหารราชการแผ่นดิน) มาดำเนินงาน จึงต้องใช้ลักษณะที่ 2 เป็นหลัก และลักษณะที่ 1 เป็นรอง โดยกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) และอาจใช้ลักษณะที่ 3 และลักษณะที่ 4 ประกอบกัน

การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานระดับกรมซึ่งเป็นองค์กรในสังกัดกระทรวงจะต้องนำเอากลยุทธ์ของกระทรวงมาดำเนินงาน จึงต้องใช้ลักษณะที่ 2 เป็นหลัก และลักษณะที่ 1 เป็นรอง โดยกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) และอาจใช้ลักษณะที่ 3 และลักษณะที่ 4 ได้บ้าง

ส่วนหน่วยงานที่ใช้ลักษณะที่ 3 และลักษณะที่ 1 เป็นหลัก มักจะเป็นหน่วยงานภาคธุรกิจเอกชนซึ่งแสดงหากำไรที่ใช้การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาดและเปลี่ยนกิจการเดิมไปทำอีกกิจการหนึ่งได้ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานภาครัฐบาลที่เข้าข่ายการใช้ลักษณะที่ 1 ผสมลักษณะที่ 3 ได้แก่รัฐวิสาหกิจเชิงพาณิชย์และองค์การมหาชนที่ต้องเลี้ยงตนเองจะต้องมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับภาคเอกชนที่แสวงหากำไรมากขึ้น

ดังนั้น หน่วยงานระดับกรมซึ่งเป็นองค์กรในสังกัดกระทรวงจะต้องนำเอกลักษณ์ของกระทรวงมาดำเนินการเป็นหลัก จึงต้องแสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของหน่วยงานขึ้นไปยังยุทธศาสตร์กระทรวง แผนบริหารราชการแผ่นดิน และความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของหน่วยงานลงมายังผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงาน เป็นลายลักษณ์อักษรให้กลุ่มผู้บริหารทุกระดับ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภายนอกองค์กรให้เข้าใจได้ชัดเจน นอกจากนี้ หน่วยงานระดับกรมเป็นหน่วยงานให้บริการสาธารณะซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงภาคกิจของหน่วยงานกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน จึงต้องแสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของหน่วยงานขึ้นไปยังรัฐธรรมนูญด้วย

กลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์

- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานระบุข้อความ “ผลลัพธ์” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรมเมื่อสิ้นสุดปีสุดท้ายของแผน
- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานมีข้อความ “ผลลัพธ์” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม ที่ระบุ “กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์” “ปริมาณ และ/หรือ คุณภาพตามมาตรฐานของ ผลประโยชน์” “เวลาที่วัดผล” “สถานที่ที่วัดผล”
- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ระบุกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ในช่วง 4 ปีของแผน โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ

ผลผลิตภายใต้กลยุทธ์

- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานมีฝั่งที่แสดงว่ากลยุทธ์ระดับหน่วยงานที่เชื่อมโยง(arcading) ลงมายังผลผลิตระดับหน่วยงาน และกิจกรรมหลักของหน่วยงาน
- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานระบุข้อความ “ผลผลิต” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม เมื่อสิ้นสุดปีสุดท้ายของแผน และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม ที่จำแนกเป็นรายปี ที่ครบ 4 มิติ
- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ที่แสดงผลผลิตเกี่ยวกับระบบการประสานงานหรือการสร้างเครือข่าย

3.5.2 เทคนิคการเขียนคำที่ใช้ในยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกิจกรรม

| ระดับกลยุทธ์ | | | | |
|--------------|---|----------|--------|--------|
| นามธรรม | ขยายเพิ่ม | ปรับปรุง | คงสภาพ | ตัดตอน |
| กิจกรรม | เสริมสร้าง สร้างเสริม ส่งเสริม เร่งรัด ทบทวน สนับสนุน | | | |
| รูปธรรม | จัดทำ จัดตั้ง จัดสรร จัดซื้อ จัดจ้าง ก่อสร้าง ดำเนินการ ปฏิบัติงาน วางระบบ วางแผน ประชุม แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ติดตาม/ประเมินผล กำหนดระเบียบ แก้ไขกฎระเบียบ กำหนดมาตรฐาน กำหนดให้มี ทำให้มี พัฒนาหลักสูตร | | | |

- คำกริยาที่ใช้เขียนยุทธศาสตร์ (ของรัฐบาลและของกระทรวง) ใช้คำกริยานามธรรม และต้องแสดงทิศทางของยุทธศาสตร์หรือนโยบาย เช่น
 - “ขยาย/เพิ่ม/พัฒนา” เพื่อการรุก
 - “ปรับปรุง” เพื่อการแก้ไขส่วนด้อย
 - “คงสภาพ” เพื่อการประคองตัว และ
 - “ตัดตอน” เพื่อการยุติส่วนที่ควรยกเลิก
- คำกริยาที่ใช้เขียนกลยุทธ์ ใช้คำกริยากิจกรรม และต้องแสดงแนวทางเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ เช่น
 - “ส่งเสริม” หรือ “สนับสนุน” เพื่อขยายกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ในสังคม
 - “เสริมสร้าง” หรือ “รักษาความเชี่ยวชาญ” หรือ “รักษาสถานภาพ” เพื่อคงสภาพขององค์กรในยามวิกฤติและ “ทบทวน” เพื่อพิจารณาตัดทอนงานที่ควรยกเลิกหรือถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่น เป็นต้น
- คำกริยาที่ใช้เขียนกิจกรรมหลักนำเสนอผลผลิต ต้องแสดงวิธีการหลักที่เป็นรูปธรรม ให้อ้างอิงกับแนวทางที่กำหนดในระดับกลยุทธ์ เช่น
 - เผยแพร่สารสนเทศให้แก่ผู้บริการ (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน.....)

- ก่อสร้างศูนย์บริการในระดับชุมชน (เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในด้าน.....)
- จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่เครือข่าย (เพื่อสนับสนุนเครือข่ายให้เป็นแกนนำในการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในชุมชน)
- ฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการให้บริการ)
- จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ (เพื่อสร้างเสริมขีดความสามารถในการวางแผนและประเมินผล)
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

3.5.3 **ขั้นตอนการเขียนตัวชี้วัดความสำเร็จระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตของหน่วยงาน**

ขั้นตอนที่ 1. การกำหนดประเด็นของตัวชี้วัด

- **ระดับยุทธศาสตร์ชาติ** ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนา เช่น “GDP” และ “คุณภาพชีวิต” ฯลฯ
- **ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง** ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวง ที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เช่น “GDP ภาคเกษตร” “GDP ภาคอุตสาหกรรม” “สุขภาพดี” “สติปัญญาดี” และ “มลภาวะไม่เกินมาตรฐาน” ฯลฯ
- **ระดับกลยุทธ์ของกรม** ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกรมที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ เช่น “ผู้ป่วยที่มารับการรักษามีอาการดีขึ้น” “เยาวชนไทยอ่านออกเขียนได้ทุกคน” และ “มลภาวะทางอากาศในเขต...ลดลง” ฯลฯ
- **ระดับกิจกรรมนำส่งผลผลิต** ให้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากการจัดทำกิจกรรมด้วยการใช้คำกริยากรรม “รักษาผู้ป่วยตามมาตรฐานโรงพยาบาล” “จัดการเรียนการสอนให้เด็กวัยประถมศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน” และ “ควบคุมการปล่อยควันดำและควันขาวของยานพาหนะไม่เกินเกณฑ์มาตรฐานกลาง” ฯลฯ

ข้อผิดพลาดที่พบเสมอในการเขียนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตกิจกรรม

เขียนยุทธศาสตร์หรือนโยบายด้วยคำกริยาในระดับกลยุทธ์หรือคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น ยุทธศาสตร์ส่งเสริมศักยภาพบุคลากรของผู้ให้บริการ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าสังคมไทยจะได้ผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) ยุทธศาสตร์ให้ความรู้เจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ยุทธศาสตร์จัดทำระบบสารสนเทศ (ซึ่งไม่ได้บอกว่าประชาชนจะได้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างไร) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และยึดติดกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ

เขียนกลยุทธ์หรือแนวทางตอบสนองยุทธศาสตร์ด้วยคำกริยาในระดับกิจกรรม เช่น กลยุทธ์

ก่อสร้างอาคาร (ซึ่งบอกว่าจะผลิตอะไร แต่ไม่ได้บอกว่าจะกลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กลยุทธ์จัดซื้อครุภัณฑ์(ซึ่งบอกว่าจะซื้ออะไร แต่ไม่ได้บอกว่าจะนำครุภัณฑ์มาใช้แล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กลยุทธ์ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ (ซึ่งบอกว่าจะฝึกอบรมใคร แต่ไม่ได้บอกว่าจะฝึกอบรมแล้ว กลุ่มเป้าหมายผู้รับผลประโยชน์ เป็นใครและจะได้ผลประโยชน์ในลักษณะใด) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารเคยชินกับการทำงานในสภาพภาพเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและขาดความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์และผลผลิต

เขียนกิจกรรมหลักนำเสนอผลผลิตด้วยคำกริยาที่แสดงขั้นตอนการจัดทำกิจกรรม แทนที่จะแสดงกิจกรรมหลัก เช่น ออกแบบอาคาร (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมก่อสร้างอาคาร) ประกวดราคา (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมจัดซื้อครุภัณฑ์) สรรหาวิทยากรฝึกอบรม (ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรมฝึกอบรม) กรณีนี้มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และเข้าใจว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) กับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นเรื่องเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 2. หลักการกำหนดตัวชี้วัดด้วยสูตร 2Q2T1P และ QQCT

- การเขียนตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ชาติ ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง และระดับกลยุทธ์ของกรม ควรมีองค์ประกอบ 2Q+2T+1P คือ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ(Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place)

- การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต ควรมีองค์ประกอบ QQCT คือ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) และเวลา (Time)

ขั้นตอนที่ 3. การกำหนดค่าของตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขใน 6 ลักษณะ ได้แก่

- จำนวน (Number)
- ร้อยละ (Percentage)
- สัดส่วน (Proportion)
- อัตราส่วน (Ratio)
- อัตรา (Rate)
- ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

ขั้นตอนที่ 4. เทคนิคการเขียนตัวชี้วัดด้วยสูตร 2Q2T1P และ QQCT

- การเขียนตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามสูตรข้างต้น มีความแตกต่างกันในการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

- ระดับยุทธศาสตร์ชาติ กลุ่มเป้าหมายได้แก่ สังคมในภาพรวม หรือพื้นที่ในภาพรวม หรือรัฐบาลในภาพรวม เช่น ประชาชน ทรัพยากรธรรมชาติ ประเทศ รัฐบาล
- ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง กลุ่มเป้าหมายได้แก่ กลุ่มสังคมที่ กระทรวง รับผิดชอบ หรือพื้นที่เฉพาะที่กระทรวงรับผิดชอบ หรือองค์กรบริหารของกระทรวง เช่น กลุ่มวัยแรงงาน ทรัพยากรน้ำ รายรับของรัฐบาล
- ระดับกลยุทธ์ของกรม กลุ่มเป้าหมายได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการที่กรมรับผิดชอบ หรือพื้นที่เฉพาะที่กรมรับผิดชอบ หรือองค์กรบริหารของกรม เช่น กลุ่มวัยแรงงานที่ไม่มีงานทำ เขตชลประทาน รายรับของกรม

• ในระดับยุทธศาสตร์และระดับกลยุทธ์ การวัดเชิงปริมาณ (Quantity) และเชิงคุณลักษณะ (Quality) ของผลประโยชน์มีความแตกต่างกัน โดยขึ้นกับมาตรวัด (Scale)

- การวัดเชิงปริมาณ (Quantity) ใช้ตัวเลขที่เป็น อัตราส่วนมาตรา (Ratio Scale) ช่วงมาตรา (Interval Scale) และลำดับมาตรา (Ordinal Scale) เช่น “อัตราส่วนของเยาวชนที่ติดยาเสพติดต่อเยาวชนทั้งหมดของประเทศ” และ “รายได้เฉลี่ยของเกษตรกรเพิ่มขึ้นจาก ... บาท

เป็น ... บาท” “สัดส่วนของผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐเพิ่มขึ้นจาก 1 ใน 4 เป็น 1 ใน 2” เป็นต้น

- การวัดเชิงคุณลักษณะ (Quality) ใช้ตัวเลขที่เป็น นามมาตรา (Nominal Scale) เช่น “กฎหมายที่กำหนดให้ภรรยาที่จดทะเบียนสมรสต้องเปลี่ยนสกุลเป็นของสามีได้รับการยกเลิก” “หน่วยงานได้รับรางวัลองค์กรยอดเยี่ยมในด้าน.....จากองค์กรระหว่างประเทศ”

• ในระดับยุทธศาสตร์และระดับกลยุทธ์ การวัดด้านเวลา/การกำหนด (Time) กำหนดได้ 2 ลักษณะ

- กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดเวลาของแผนระยะยาวหรือสิ้นสุดโครงการ เช่น “ภายในสิ้นแผนบริหารราชการแผ่นดิน ปี” หรือ “เมื่อสิ้นสุดปี....” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่ในแผนนั้นๆ ซึ่งต้องใช้กระบวนการก่อตัวของแผน-การเตรียมงาน-การปฏิบัติงาน-การแสดงผลจากการปฏิบัติงาน-การสิ้นสุดหรือการคงสภาพการปฏิบัติงาน โดยที่ผลการปฏิบัติงานมักจะไม่สามารถแสดงได้ในปีที่ 1 แต่จะเริ่มมีผลขึ้นบ้างในปีที่ 2 และมีผลเพิ่มขึ้นในปีที่ 3 และมีผลเกิดขึ้นเต็มในปีที่ 4 ดังนั้น จึงต้องกำหนดว่าปีใดจะได้ผลเท่าใด

- กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบเวลาภายในเวลาของแผนระยะยาว เช่น “เพิ่มขึ้นร้อยละ ... ต่อปี” หรือ “ลดลงร้อยละ ... ต่อปี” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนที่แล้ว ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะต่อเนื่องจากปีที่แล้วและมผลงานเพิ่มขึ้นในปีที่ 1 ปีที่ 2 ปีที่ 3 และปีที่ 4 ในอัตราเดียวกัน

- สถานที่ (Place) ต้องระบุในกรณีที่ดำเนินการในพื้นที่เฉพาะ เช่น “ในจังหวัด

“ในเขตโครงการ” ส่วนกรณี “ทั่วประเทศ” ไม่จำเป็นต้องเขียนหากเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป

• **การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต**

- ปริมาณ (Quantity) ให้ระบุจำนวนชิ้นของวัตถุที่ถูกระทำ เช่น “อาคารก่อสร้างแล้วเสร็จ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรม”

- คุณลักษณะ (Quality) ให้ระบุมาตรฐานของวัตถุที่ถูกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงของวัตถุที่ถูกระทำ เช่น “อาคารก่อสร้างตามคุณลักษณะที่กำหนดตามแบบ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์การทดสอบ”

- ต้นทุน (Cost) ให้ระบุต้นทุนของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น “ราคาต่อหน่วยที่ลดลง” หรือ “ราคาต่อหน่วยภายในวงเงินที่กำหนด”

- เวลา (Time) ให้ระบุความรวดเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น “ไม่เกิน 30 นาทีต่อราย” หรือ “ภายในระยะเวลาที่กำหนด”

ข้อผิดพลาดในการเขียนตัวชี้วัด

• **การเขียนตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์**

- กลุ่มเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์กระทรวงกำหนดไว้กว้างไป มีเพียงบางกระทรวงที่ใช้คำว่าประชาชนได้ เช่น กระทรวงสาธารณสุขในการกิจที่ให้บริการทางการแพทย์ทุกกลุ่มอายุ ส่วนกระทรวงอื่นๆ จะต้องพิจารณาว่า มีภารกิจให้บริการทุกกลุ่มอายุหรือกลุ่มอาชีพ หรือกลุ่มสังคมใดบ้าง เช่น กระทรวงศึกษาธิการไม่ได้มีภารกิจต่อกลุ่มผู้ที่ยังไม่เข้าวัยเรียน และกระทรวงแรงงานไม่ได้มีภารกิจต่อกลุ่มผู้ที่ยังไม่เข้าวัยแรงงาน เป็นต้น

- กลุ่มเป้าหมายระดับกลยุทธ์ของกรมกำหนดไว้กว้างไป หน่วยงานบางหน่วยงานไม่ได้ให้บริการในอาณาเขตเต็มพื้นที่ แต่กำหนดกลุ่มเป้าหมายในอาณาเขตเต็มพื้นที่ เช่น “เกษตรกรในจังหวัด สามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้อย่างทั่วถึง” ซึ่งต้องเขียนว่า “เกษตรกรในเขตโครงการชลประทานที่หน่วยงานรับผิดชอบ สามารถใช้น้ำเพื่อการเกษตรได้อย่างทั่วถึง” มิฉะนั้น การสูบน้ำอย่างจะครอบคลุมประชากรที่ไม่ได้รับผลประโยชน์จากการให้บริการโดยตรงจากหน่วยงานด้วยอาจทำให้ผลจากการประเมินผลสรุป ได้ว่าหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จในภารกิจนั้น

- กรณีที่ต้องการวัดเมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบเวลาภายในเวลาของแผนระยะยาว เช่น “เพิ่มขึ้นร้อยละ ... ต่อปี” หรือ “ลดลงร้อยละ ... ต่อปี” กรณีนี้มักจะใช้กับการวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากแผนที่แล้ว ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะต่อเนื่องจากปีที่แล้ว และมีผลงานเพิ่มขึ้นในปีที่ 1 ปีที่ 2 ปีที่ 3 และปีที่ 4 ในอัตราเดียวกัน

• **การเขียนตัวชี้วัดผลผลิต**

- การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต ที่มักเข้าใจว่าการวัด “Quality” เป็นการวัดคุณภาพในลักษณะที่แสดงความสามารถในการประยุกต์ใช้

- คุณลักษณะ (Quality) ให้ระบุมาตรฐานของวัตถุที่ถูกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงของ

วัตถุประสงค์ถูกกระทำ เช่น “อาคารก่อสร้างตามคุณลักษณะที่กำหนดตามแบบ” “ผู้ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์การทดสอบ”

- การเขียนตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน” จะต้องระมัดระวังเรื่องที่มาของการวัด

- ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Process Indicator ไม่ใช่ Output Indicator หรือไม่ใช่ Outcome Indicator

- ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของปริมาณของผลผลิตซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากกระบวนการสุดท้ายของการผลิตหรือปริมาณ ผู้รับบริการจากกระบวนการสุดท้ายของการให้บริการ ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Output Indicator

- ถ้าคะแนนของความสำเร็จเกิดมาจากการวัดความคืบหน้าของปริมาณกลุ่มเป้าหมาย ผู้ได้รับผลประโยชน์จากการใช้ผลผลิตตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็น Outcome Indicator

ตัวอย่างการเขียนตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ และผลผลิต

การเขียนตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ ต้องแสดงคำสำคัญ (Keywords) เกี่ยวกับ “ปริมาณ และ/หรือ คุณภาพตามมาตรฐาน (Quantity and/or Quality)” “กลุ่มเป้าหมาย (Target Group)” และ “เวลาวัดผล (Time)” นอกจากนี้ในกรณีที่มีการกำหนดพื้นที่ดำเนินการเฉพาะ ก็ต้องระบุ “พื้นที่ (Place)” (ตามสูตร 2Q2T1P) ด้วย โดยข้อความที่เขียนนั้นเป็นข้อความเดียวที่ต่อเนื่อง (ไม่ควรแยกข้อความเขียน แต่ละส่วน) ส่วนการเขียนตัวชี้วัดระดับผลผลิต ต้องแสดงมิติ (Dimensions) เกี่ยวกับ “เชิงปริมาณ (Quantity)” “เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน (Quality)” “เชิงเวลา (Time)” และ “เชิงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost)” (ตามสูตร QQTC) ด้วย โดยข้อความที่เขียนนั้นควรเป็นข้อความเดียวที่ต่อเนื่อง (หรืออาจเขียนแยกแต่ละส่วนได้)

1. กรณีหน่วยงานด้านการเศรษฐกิจ ตัวอย่าง เช่น กรมส่งเสริมการเกษตรผลผลิต “การส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรด้านการเกษตร”

- ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ คือ “เกษตรกรที่ได้รับบริการจากหน่วยงานของกรมส่งเสริมการเกษตร (Tg กลุ่มเป้าหมาย) ในพื้นที่และคลินิกเกษตร (P พื้นที่) สามารถผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน (QI คุณภาพ) เพิ่มขึ้นร้อยละ (Qn ปริมาณ) ต่อปี (Ti เวลา)”

- ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต คือ “ร้อยละ (Qn ปริมาณ) ... ของเกษตรกรที่ได้รับบริการจากหน่วยงานของกรมส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่และคลินิกเกษตร ตามคู่มือคลินิกเกษตร (QI คุณภาพ) เมื่อเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการประจำปี (T เวลา) ภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (C ต้นทุน)”

2. กรณีหน่วยงานด้านการบริการชุมชนและสังคม ตัวอย่าง เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลผลิต “ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ”

- ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ คือ “ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ (Tg กลุ่มเป้าหมาย) ทั่วประเทศ (P พื้นที่)

เข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น (QI คุณภาพ) เพิ่มขึ้นร้อยละ (Qn ปริมาณ) ... ต่อปี (Ti เวลา)”

- ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต คือ “ผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด (QI คุณภาพ) ร้อยละ (Qn ปริมาณ) ... เมื่อเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการประจำปี (T เวลา) ภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (C ต้นทุน)”

3. กรณีหน่วยงานด้านความมั่นคง ตัวอย่าง เช่น กองทัพบก ผลผลิต “การเตรียมกำลังและการใช้กำลังในการป้องกันประเทศและรักษาความมั่นคงภายใน โดยกำลังกองทัพบก”

- ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ คือ “ร้อยละ 100 (Qn ปริมาณ) ของพื้นที่ในความดูแลของกองทัพบก (Tg กลุ่มเป้าหมาย) ทั่วประเทศ (P สถานที่) ที่มีความพร้อมในการพิทักษ์รักษาเอกราชตามมาตรฐานของกองทัพบก (QI คุณภาพ) ในแต่ละปี (Ti เวลา)”

- ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต คือ “ระดับ (Qn ปริมาณ) ความพร้อมของกองทัพบกในการเผชิญภัยคุกคามตามเกณฑ์ที่กระทรวงกลาโหมกำหนด (QI คุณภาพ) ตลอดเวลา (T เวลา) ภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (C ต้นทุน)”

4. กรณีหน่วยงานด้านการบริหารทั่วไปของรัฐ เช่น กรมสรรพากรผลผลิต “การจัดเก็บรายได้”

- ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ คือ “รายได้ที่ได้รับการจัดเก็บ (Tg กลุ่มเป้าหมาย) จากทั่วประเทศ (P สถานที่) เท่ากับหรือสูงกว่า (QI คุณภาพ) สัดส่วนที่รัฐบาลกำหนด (Qn ปริมาณ) ในแต่ละปี (Ti เวลา)”

- ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต คือ “รายได้ที่จัดเก็บ (Qn ปริมาณ) ได้ครบถ้วน (QI คุณภาพ) ตามแผนปฏิบัติการประจำปี (T เวลา) ภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (C ต้นทุน)”

5. กรณีหน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม เช่น กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง ผลผลิต “พื้นที่ทางทะเลและชายฝั่งเพื่อการอนุรักษ์”

- ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ คือ “พื้นที่ทางทะเลและชายฝั่งที่ได้รับการอนุรักษ์ (Tg กลุ่มเป้าหมาย+ P สถานที่) มีความหลากหลายทางชีวภาพเพิ่มขึ้น (QI คุณภาพ) ร้อยละ (Qn ปริมาณ) ต่อปี (Ti เวลา)”

- ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต คือ “พื้นที่ทางทะเลและชายฝั่งที่ได้รับการอนุรักษ์ ตามมาตรฐานที่กำหนด (QI คุณภาพ) ไม่น้อยกว่าเป้าหมาย (Qn ปริมาณ) ตามแผนปฏิบัติการประจำปี (T เวลา) ภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (C ต้นทุน)”

นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานควรมีภาคผนวกเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำ SWOT ของหน่วยงาน ที่แสดงว่าหน่วยงานได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เข้าร่วมในการ จัดทำแผนกลยุทธ์ โดยวิธีใดวิธีหนึ่งที่กำหนดในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งวิธีการสงเคราะห์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อการ กำหนดกลยุทธ์

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปีของหน่วยงาน

การจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปีของหน่วยงาน

แผนปฏิบัติการ 4 ปี ควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- แผนปฏิบัติการ 4 ปี มีผลผลิตที่จำแนกกิจกรรมหลักและรายละเอียดกิจกรรมในแต่ละผลผลิต และการคำนวณงบประมาณที่สัมพันธ์กับหน่วยนับของกิจกรรมหลัก (เช่น ต่อครั้ง ต่อคน ต่อวัน ต่อเรื่อง)

- แผนปฏิบัติการ 4 ปี กำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าของผลผลิตแต่ละปีเปรียบเทียบกับผลผลิตสะสมในปีสุดท้าย และกรณีที่เกินหรือต่ำกว่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลผลิตถึงจุดอ้อมตัวชี้วัดให้ คำอธิบายไว้ด้วย

- ตัวชี้วัดผลผลิต ควรเขียนให้ครบ 4 มิติ ตามตัวอย่าง ดังนี้

- กรณีที่ให้ความสำคัญกับมิติเชิงปริมาณ ข้อความควรเขียนว่า “ร้อยละ xx ของปริมาณ (ชื่อผลผลิต) ที่แล้วเสร็จเปรียบเทียบกับแผน” (และอาจเขียนต่อด้วยว่า “ตามคุณสมบัติ (Specification) และภายในวงเงินค่าใช้จ่ายที่กำหนดภายในปีงบประมาณ 2549”)

- กรณีที่ให้ความสำคัญกับมิติเชิงคุณภาพ ข้อความควรเขียนว่า “ระดับของตามมาตรฐานที่ทำได้ (ชื่อมาตรฐานการประกันหรือรับรองคุณภาพ เช่น QA/QC) เปรียบเทียบกับแผน” (และอาจเขียนต่อด้วยว่า “ภายในวงเงินค่าใช้จ่ายที่กำหนด ภายในปีงบประมาณ 2549”)

- กรณีที่ให้ความสำคัญกับมิติเชิงเวลา ข้อความควรเขียนว่า “เวลาที่ให้บริการต่อคนโดยเฉลี่ยลดลงจาก xx นาที เป็น xx นาที หรือคิดเป็นร้อยละ xx” (และ อาจเขียนต่อด้วยว่า “ตามมาตรฐานการประกันหรือรับรองคุณภาพที่กำหนด และภายในวงเงินค่าใช้จ่ายที่กำหนด ภายในปีงบประมาณ 2549”)

- กรณีที่ให้ความสำคัญกับมิติเชิงต้นทุน ข้อความควรเขียนว่า “ต้นทุนต่อหน่วยโดยเฉลี่ยลดลงจาก xx บาท เป็น xx บาท หรือคิดเป็นร้อยละ xx” (และอาจ เขียนต่อด้วยว่า “ตามมาตรฐานการประกันหรือรับรองคุณภาพที่กำหนด ภายในปีงบประมาณ 2549”)

- แผนปฏิบัติการ 4 ปี ควรกำหนดกิจกรรมเสริมเพื่อควบคุมปัจจัยภายนอกอันเป็นอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน เช่น กิจกรรมการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมสร้างความร่วมมือของประชาชนในพื้นที่ปฏิบัติการ เป็นต้น

- แผนปฏิบัติการ 4 ปี กำหนดค่าเป้าหมายระดับผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมการประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ เช่น จำนวนเรื่องของรายงานติดตามผล การปฏิบัติงานที่จัดทำโดยหน่วยงานภายใน จำนวนเรื่องของรายงานประเมินผล ผลิตที่จัดทำโดยหน่วยงานภายใน จำนวนเรื่องของรายงานประเมินผลลัพธ์ที่จัดทำโดยหน่วยงานภายนอก และจำนวนเรื่องของรายงานประเมินผลกระทบที่จัดทำโดยหน่วยงานภายนอก

(จาก http://webhost.cpd.go.th/csb8/download/traning_9_12_52/a14_52.doc และ <http://gotoknow.org/blog/newwave1/218563>)