

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดแนวทางการตรวจประเมิน
โครงการ/แผนงานตามแผนปฏิบัติการ
เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
“สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง”



ธีระ ถาวรบุตร
บริษัท การจัดการคุณภาพ จำกัด
Quality Management Co.,Ltd.

การวางแผนยุทธศาสตร์



แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New public Management)

- ❖ มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) จากผลผลิต (Output) เป็นหลักมากกว่าการให้ความสำคัญกับปัจจัยหรือทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินการ
- ❖ มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสม ต้องบริหารปัจจัยและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive Impact)
- ❖ มองความสัมพันธ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกเป็นรูปธรรม เพื่อการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

(Strategic Management Process)

กระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
มีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
3. การควบคุม ติดตามและประเมินผล (Strategic Control)

แนวคิด ความสำคัญ

แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐก็คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหา และความต้องการของประชาชนอีกด้วย

ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1. เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร
2. เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐกิจ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร
3. เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทยเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน
4. เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)
5. เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจพิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน
6. เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

แผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติ ตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้

ทั้งนี้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณยิ่งไปกว่านั้นองค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

การจัดการแผนยุทธศาสตร์

เป็นการตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

❖ **องค์กรจะก้าวไปทางไหน**

(Where are you going?)

❖ **สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร**

(What is the environment?)

❖ **องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร**

(How do you get there?)

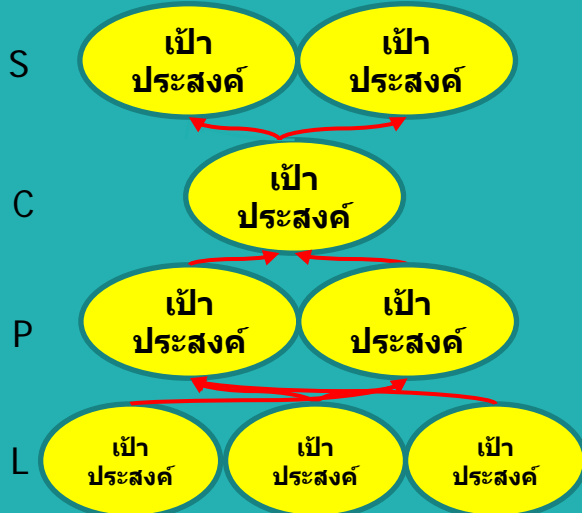
องค์ประกอบของแผนเชิงยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์



เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	การประเมินผล		แผนปฏิบัติ	
	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	แผนงาน	งบประมาณ
เป้าประสงค์ ด้านประสิทธิผล				
เป้าประสงค์ ด้านคุณภาพ				
เป้าประสงค์ ด้านประสิทธิภาพ				
เป้าประสงค์ การพัฒนาองค์กร				

วิธีการ/เครื่องมือในการวางแผนยุทธศาสตร์

คำถาม	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
1. ปัจจุบันการดำเนินของหน่วยงานเป็นอย่างไร (Where are we now)	วิเคราะห์ <ul style="list-style-type: none"> - สภาพแวดล้อมภายนอกภายใน - นโยบาย - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ผู้รับบริการ 	SWOT
2. ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด (Where do we want to be?)	นำ SWOT มากำหนดทิศทางองค์กร	วิสัยทัศน์ พันธกิจ
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there?)	TOWS Matrix	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ (Vission)

สิ่งที่เราอยากให้องค์กรเป็นในอนาคตภายใต้
วิสัยที่พอจะเห็น หรืออีก 3-5 ปีข้างหน้า

พันธกิจ (Mission)

ขอบเขต การดำเนินงานขององค์กร

**ประเด็นยุทธศาสตร์
(Strategic Issues)**

ประเด็นหลักที่ต้องมุ่งเน้น ต้องพัฒนา

**เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
(Strategic Objectives)**

สิ่งที่หน่วยงานอยากจะทำบรรลุแต่ละประเด็น

กลยุทธ์ (Stratgy)

วิธีการหน่วยงานจะทำเพื่อบรรลุเป้าประสงค์

**แผนงาน/โครงการ
(Action Plan)**

แผนการพัฒนางานองค์กรและโครงการย่อยภายใต้
แผนที่องค์กรจะต้องดำเนินการ

**ตัวชี้วัดที่สำคัญ
(Key Indicators)**

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน

ค่าเป้าหมาย (Target)

ตัวเลขที่สะท้อนถึงการวัดผลว่าประสบความสำเร็จ

ทรัพยากร (Resources)

องค์ประกอบในการพัฒนางานองค์กร ได้แก่ ด้านการเงิน
ด้านทรัพยากร ด้านอุปกรณ์เครื่องมือ

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.
วิเคราะห์ประเมินสถานการณ์
และสภาวะแวดล้อม



SWOT
(Internal Environment &
External Environment)

2.
กำหนดทิศทางองค์กร



**วิสัยทัศน์
พันธกิจ**

3.
กำหนดยุทธศาสตร์ และ
ประเด็นที่มุ่งเน้น



**ประเด็นยุทธศาสตร์
เป้าประสงค์
กลยุทธ์**

4.
กำหนดแผนงานและ
ประเมินผล



**แผนงาน
ตัวชี้วัด
ค่าเป้าหมาย
ทรัพยากรที่ใช้**

ความแตกต่างระหว่าง

การวางแผนยุทธศาสตร์ & การวางแผนทั่วไป

- ❖ การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นความพยายามขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม ความสำเร็จในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์ โดยถูกต้องตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น
- ❖ ส่วนการวางแผนทั่วไปนั้น เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา หรือการป้องกันปัญหา หรือเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กร หรือกระบวนการปฏิบัติขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะฉะนั้นการวางแผนทั่วไป จึงมีจุดมุ่งหมายที่แคบกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์มาก

กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



แผนการบริหารราชการแผ่นดิน

พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘

(รัฐบาล นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี)

กันยายน ๒๕๕๕



แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ฉบับที่สิบเอ็ด

พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
สำนักนายรัฐมนตรี



พระราชกฤษฎีกา

ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. ๒๕๕๖

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๖

เป็นปีที่ ๕๘ ในรัชกาลปัจจุบัน



ยุทธศาสตร์ชาติ

ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ประเทศ

ยุทธศาสตร์ของประเทศวางอยู่บนหลักการในการต่อยอดรายได้จากฐานเดิม สร้างรายได้จากโอกาสใหม่ เพื่อความสมดุล และการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมี 4 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Growth & Competitiveness)



มุ่งสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันบนสังคม (Inclusive Growth)

มุ่งสร้างมิตรกับสิ่งแวดล้อม ควบคู่มาซึ่งที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Growth)

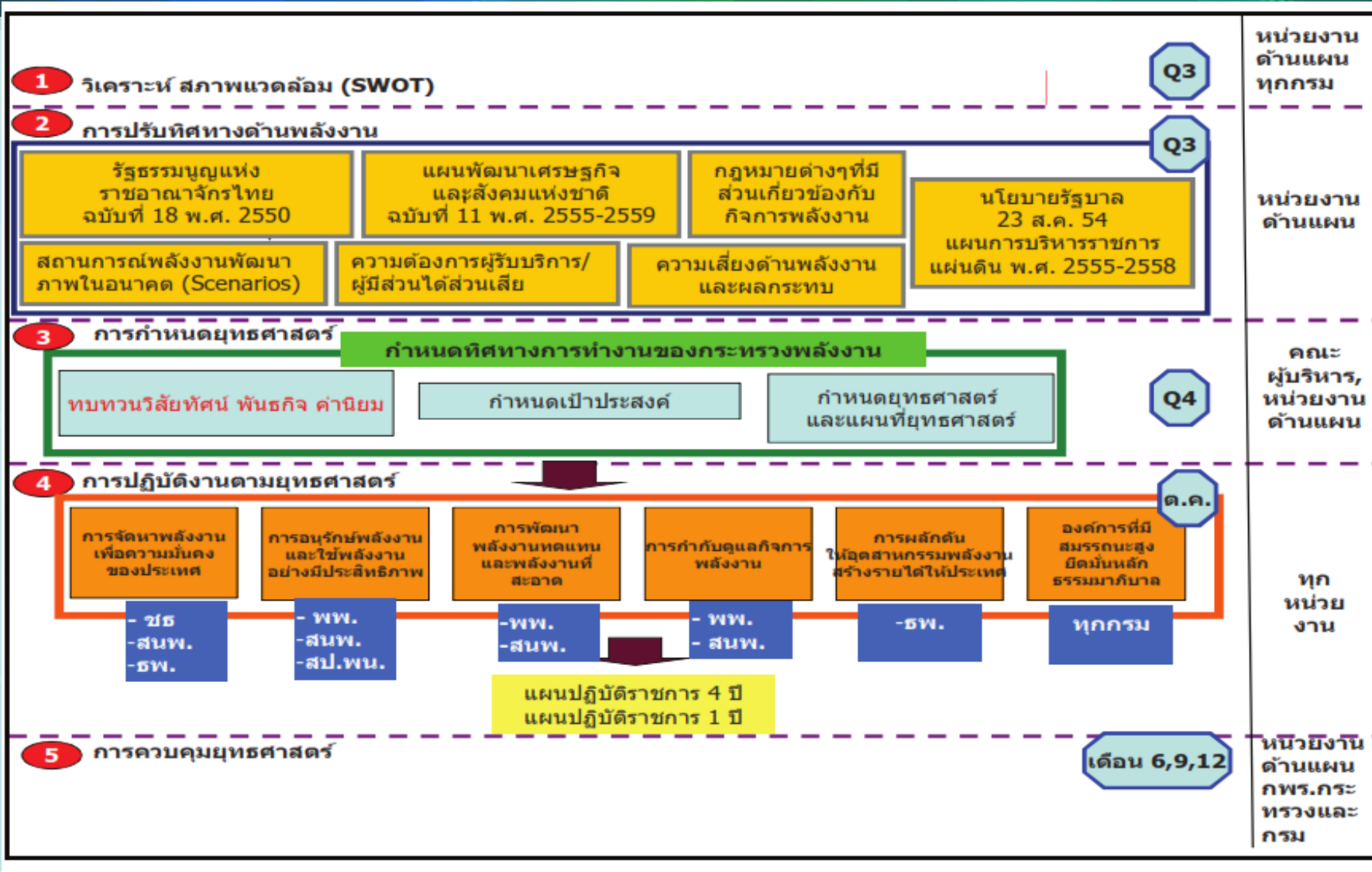
การบูรณาการยุทธศาสตร์ประเทศกับยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy)	ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Strategy)	ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy)
4 ยุทธศาสตร์ <ol style="list-style-type: none"> Growth & Competitiveness Inclusive Growth Green Growth Internal Process <p>→ 28 ประเด็นหลัก → 56 แนวทางการดำเนินการ</p>	8 ยุทธศาสตร์ <ol style="list-style-type: none"> การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้า บริการ การค้า และการลงทุน การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการคุ้มครองทางสังคม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนากฎหมาย กฎ และระเบียบ การเช่าครานู๊ ความเข้าใจ และความตระหนักรู้ การเป็นประชาคมอาเซียน การเสริมสร้างความสัมพันธ์ การเพิ่มศักยภาพของเมืองเพื่อเชื่อมโยงกับภาคจากอาเซียน 	4 ยุทธศาสตร์ (ผนวกกรมประเด็นอาเซียนแล้ว) <ol style="list-style-type: none"> Growth & Competitiveness Inclusive Growth Green Growth Internal Process <p>→ 30 ประเด็นหลัก → 79 แนวทางการดำเนินการ</p>

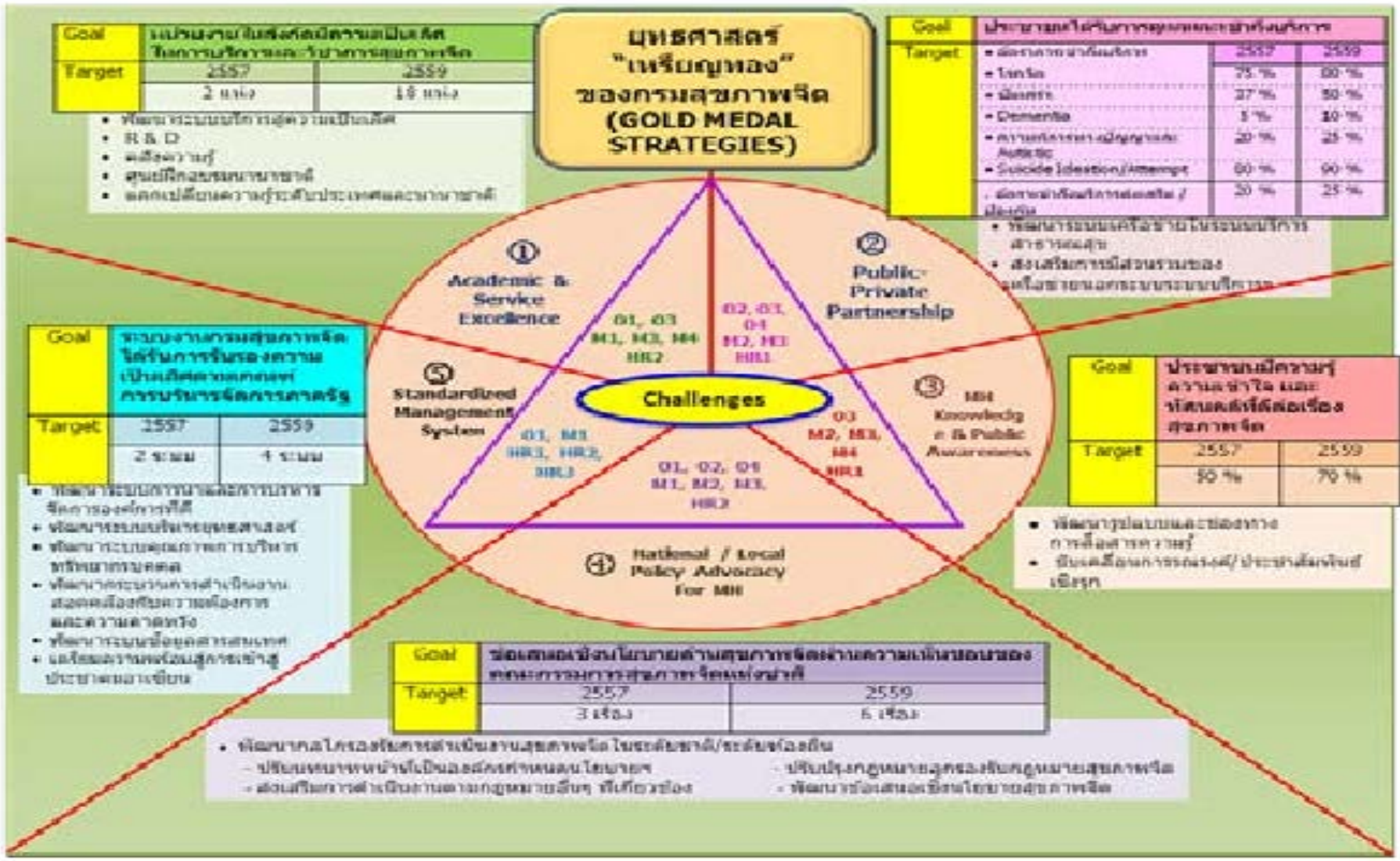


แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ 2556-2559 และแผนการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ 2556

กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



กรอบของแผนยุทธศาสตร์



กรอบของแผนยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขัน คนไทยอยู่ดี
กินดี มีความเสมอภาคและยั่งยืน

พันธกิจ

1. ส่งเสริม

2. เสริมสร้าง

3. พัฒนา

4. เสริมสร้าง

5. เสริมสร้าง

6. เสริมสร้าง

7. เสริมสร้าง

8. เสริมสร้าง

9. เสริมสร้าง

10. เสริมสร้าง

11. เสริมสร้าง

12. เสริมสร้าง

13. เสริมสร้าง

14. เสริมสร้าง

15. เสริมสร้าง

16. เสริมสร้าง

17. เสริมสร้าง

18. เสริมสร้าง

โจทย์ของกระทรวงพลังงาน

- การปรับโครงสร้างการใช้และราคาพลังงานที่เหมาะสม
- จัดทำเพื่อความมั่นคงพลังงาน
- ยุทธศาสตร์พลังงานทดแทนเป็น new Growth project
- เชื่อมโยงพลังงานทดแทนสู่พลังงานในอาเซียน
- ราคายั่งยืนเท่าเทียมทั่วประเทศ

1. ส่งเสริม (Energy Efficiency)

- ลดต้นทุนให้กับธุรกิจ (ด้วยการลดต้นทุนค่าขนส่งและโลจิสติกส์)

4 ยุทธศาสตร์หลัก

- ยุทธศาสตร์สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ยุทธศาสตร์โครงสร้างระบบขนส่งมวลชนและท่าเรือเชื่อมโยงทางฝั่งอ่าว
- ยุทธศาสตร์การเติบโตของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ประเทศ

การสร้างความสามารถในการแข่งขัน
(Growth & Competitiveness)

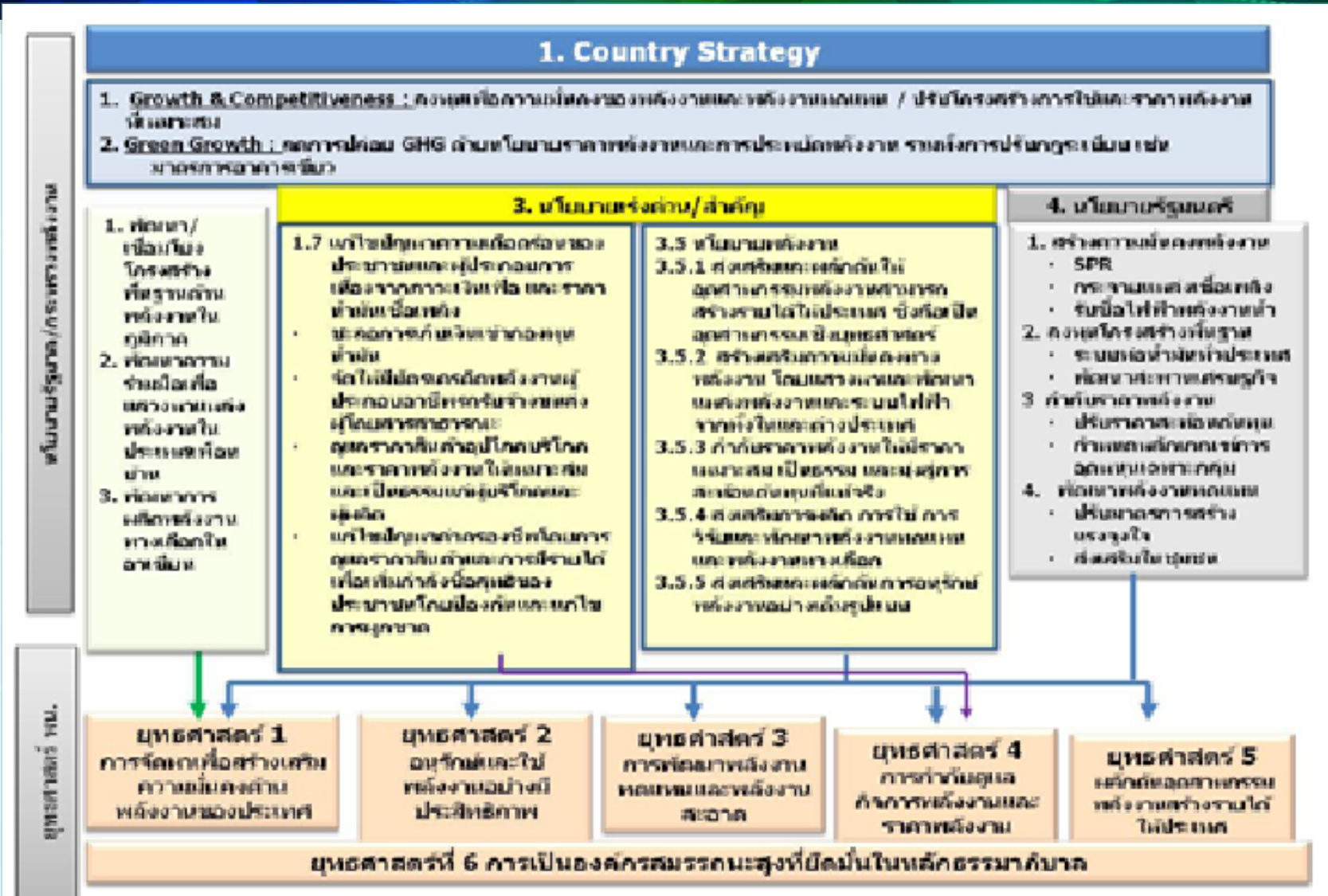


โจทย์ของกระทรวงพลังงาน

- ลดการใช้พลังงาน
- ใช้พลังงานทดแทน

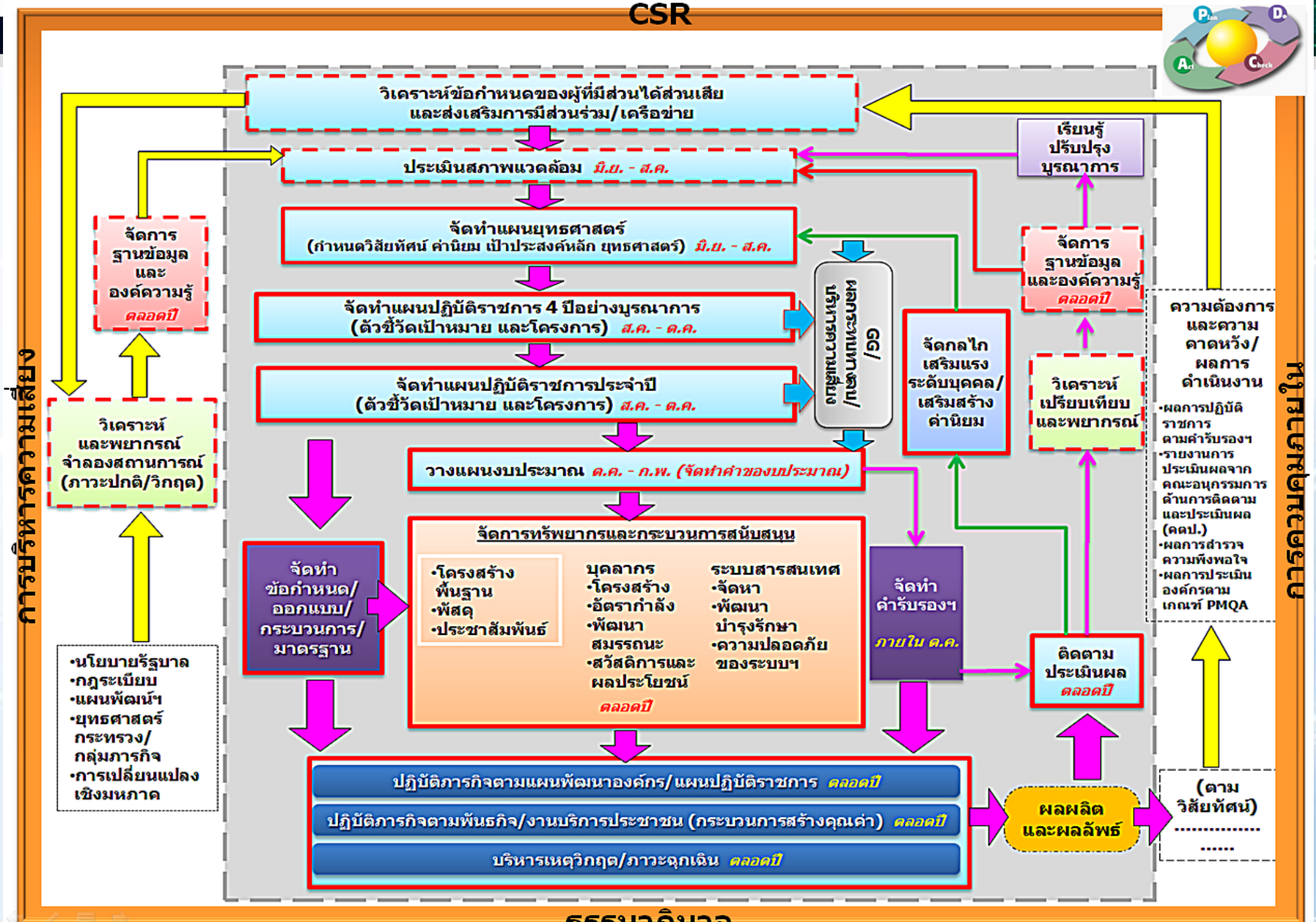
การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
(Green Growth)

กรอบของแผนยุทธศาสตร์



กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

CSR



ธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยง

การควบคุมภายใน

วิเคราะห์ข้อกำหนดของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมการมีส่วนร่วม/เครือข่าย

ประเมินสภาพแวดล้อม *ม.ย. - ส.ค.*

จัดทำแผนยุทธศาสตร์ (กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หลัก ยุทธศาสตร์) *ม.ย. - ส.ค.*

จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีอย่างบูรณาการ (ตัวชี้วัดเป้าหมาย และโครงการ) *ส.ค. - ต.ค.*

จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี (ตัวชี้วัดเป้าหมาย และโครงการ) *ส.ค. - ต.ค.*

วางแผนงบประมาณ *ต.ค. - ก.พ. (จัดทำค่าของงบประมาณ)*

จัดการทรัพยากรและกระบวนการสนับสนุน

<ul style="list-style-type: none"> •โครงสร้างพื้นฐาน •พัสดุ •ประชาสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> •บุคลากร •โครงสร้าง •อัตราค่าจ้าง •พัฒนาสมรรถนะ •สวัสดิการและผลประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> •ระบบสารสนเทศ •จัดหา •พัฒนาบำรุงรักษา •ความปลอดภัยของระบบฯ
---	---	---

ตลอดปี

ปฏิบัติภารกิจตามแผนพัฒนาองค์กร/แผนปฏิบัติราชการ *ตลอดปี*

ปฏิบัติตามภารกิจ/งานบริการประชาชน (กระบวนการสร้างคุณค่า) *ตลอดปี*

บริหารเหตุวิกฤต/ภาวะฉุกเฉิน *ตลอดปี*

จัดการฐานข้อมูลและองค์ความรู้ *ตลอดปี*

วิเคราะห์และพยากรณ์จำลองสถานการณ์ (ภาวะปกติ/วิกฤต)

- นโยบายรัฐบาล
- กฎระเบียบ
- แผนพัฒนาฯ
- ยุทธศาสตร์กระทรวง/กลุ่มภารกิจ
- การเปลี่ยนแปลงเชิงมหภาค

จัดทำข้อกำหนด/ออกแบบ/กระบวนการ/มาตรฐาน

จัดการฐานข้อมูลและองค์ความรู้ *ตลอดปี*

วิเคราะห์เปรียบเทียบและพยากรณ์

จัดการโลเสริมแรงระดับบุคคล/เสริมสร้างเสริมสร้างค่านิยม

จัดทำคำรับรองฯ *ภายใน ต.ค.*

ติดตามประเมินผล *ตลอดปี*

ผลผลิตและผลลัพธ์

เรียนรู้ปรับปรุงบูรณาการ

จัดการฐานข้อมูลและองค์ความรู้ *ตลอดปี*

วิเคราะห์เปรียบเทียบและพยากรณ์

ติดตามประเมินผล *ตลอดปี*

ผลผลิตและผลลัพธ์

- ความต้องการและความคาดหวัง/ผลการดำเนินงาน**
- ผลการปฏิบัติตามพระราช
 - รายงานการประเมินผลจากคณะกรรมการด้านการติดตามและประเมินผล (คตป.)
 - ผลการสำรวจความพึงพอใจ
 - ผลการประเมินองค์การตามเกณฑ์ PMQA

(ตามวิสัยทัศน์).....

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

INPUT

PROCESS

OUTPUT

ข้อมูลป้อนเข้า

กระบวนการ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ผลผลิต

ผลการดำเนินงาน

ทิศทางและโครงสร้าง

ลักษณะเฉพาะที่เป็นจุดเด่น

กฎหมายที่สำคัญและเกี่ยวข้อง

นโยบาย/แผน/ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
และเกี่ยวข้อง

ความต้องการของผู้รับบริการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรม/การเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยงในการดำเนินงาน

บุคลากร

ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

พ.ศ.

ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์
ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ม.ย. - ส.ค.

จัดทำแผนยุทธศาสตร์

ม.ย. - ส.ค.

จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และประจำปี

ส.ค. - ก.ย.

กำหนด KPI และแผนปฏิบัติการ
ระดับหน่วยงาน

ก.ย.

กำหนด KPI และแผนปฏิบัติการ
ระดับบุคคล

ก.ย.

ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

ต.ค. - ก.ย. ปี งบประมาณ, ถัดไป

ติดตามความคืบหน้า (โครงการสำคัญ-เดือน) /
(โครงการสนับสนุน-ไตรมาส)

ต.ค. - ก.ย. ปี งบประมาณ, ถัดไป

กผ.

คบส. และ กผ.

คบส. และ กผ.

คบส. และ กผ.

ทุกหน่วยงาน และ กผ.

บุคลากร บก. และ กจ.

ทุกหน่วยงาน

กผ. ทุกหน่วยงาน และผู้บริหาร

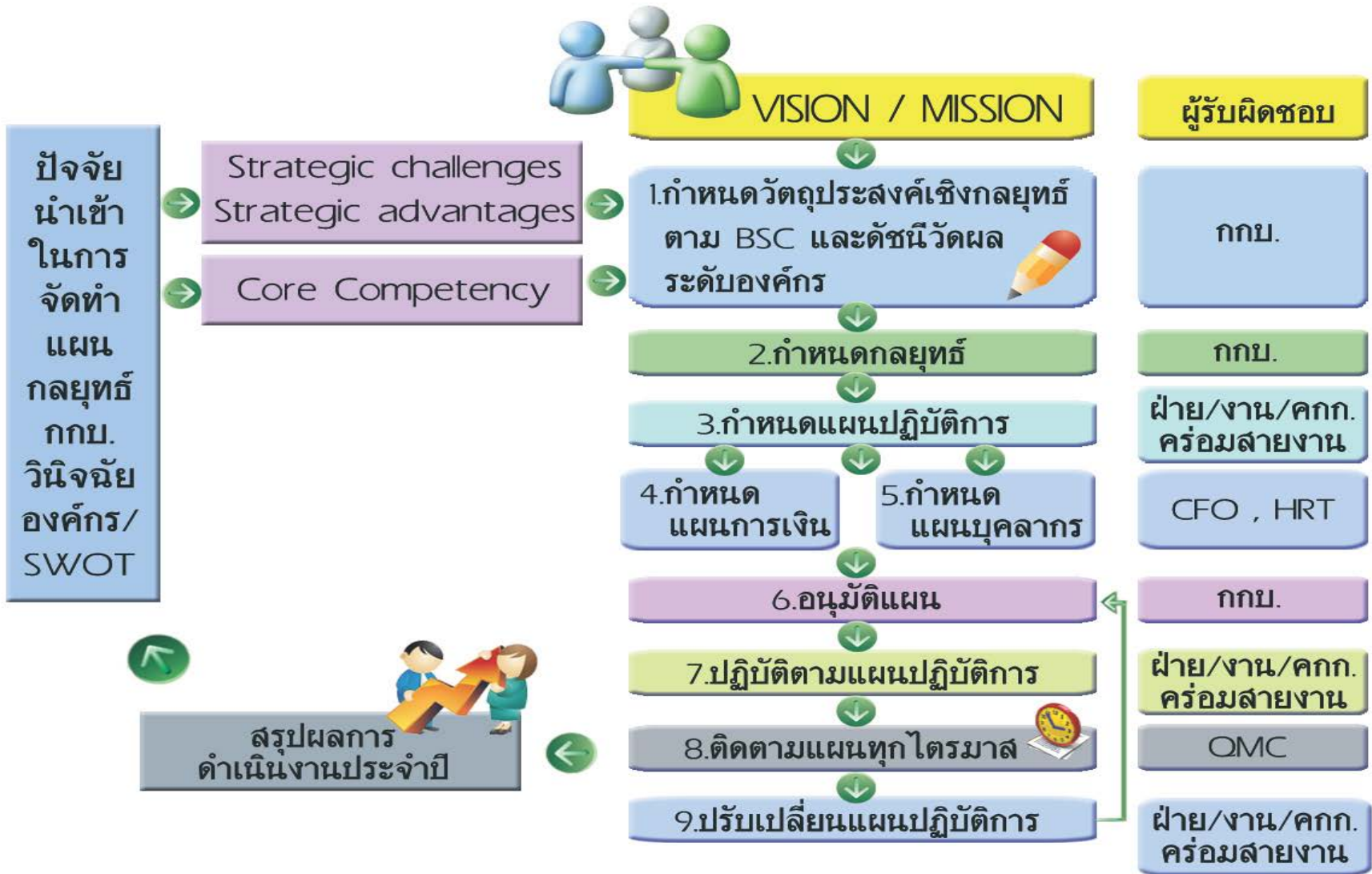
- แผนยุทธศาสตร์
- แผนปฏิบัติราชการ
- การถ่ายทอด
เป้าหมายขององค์กร
สู่ระดับบุคคล

- รายงานผลการ
ปฏิบัติการ

ปัจจัยสำคัญประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์

ปัจจัยภายใน/ภายนอก	วิธีการรวบรวม/แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้
1. ทิศทางและโครงสร้างองค์กร	ระดมความคิดเห็น, สัมภาษณ์, เอกสาร	SWOT Analysis, Vision Mission Statement, Strategy Map, Benchmarking
2. ลักษณะเฉพาะที่เป็นจุดเด่น	สัมภาษณ์, ประชุม/สัมมนา, ข้อมูลจาก Website	SWOT Analysis, Core Competency, Benchmarking
3. กฎหมายที่สำคัญ/เกี่ยวข้อง	เอกสาร/สิ่งพิมพ์, ข้อมูลจาก Website	SWOT Analysis
4. นโยบาย/แผน/ยุทธศาสตร์	ประชุม/สัมมนา, เอกสาร/สิ่งพิมพ์, ข้อมูลจาก Website	SWOT Analysis
5. ความต้องการ/ความคาดหวัง	เอกสาร/สิ่งพิมพ์, พบปะพูดคุย/หารือ/รับฟัง, Focus Group/Interview, แบบสำรวจ	SWOT Analysis, Customer Relationship Management, Trend Analysis
6. นวัตกรรม/การเปลี่ยนแปลง	ศึกษาติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/การเปลี่ยนแปลง, พบปะพูดคุย/หารือ/รับฟัง, ประชุม/สัมมนา	SWOT Analysis, Trend Analysis, Business Process Reengineering
7. ความเสี่ยงในการดำเนินงาน	ประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุมภายใน, เอกสาร/ความคิดเห็น/รายงานผลการตรวจเยี่ยม	Risk Management, Internal Control, PDCA
8. ผลการดำเนินงาน	รายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ	Trend Analysis, Management Cockpit, PDCA
9. บุคลากร	ทะเบียนประวัติ, พบปะพูดคุย/หารือ/รับฟัง, แบบสำรวจ	HR Scorecard, Strategic Performance Management System, Competency, Career Path, Succession Plan

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

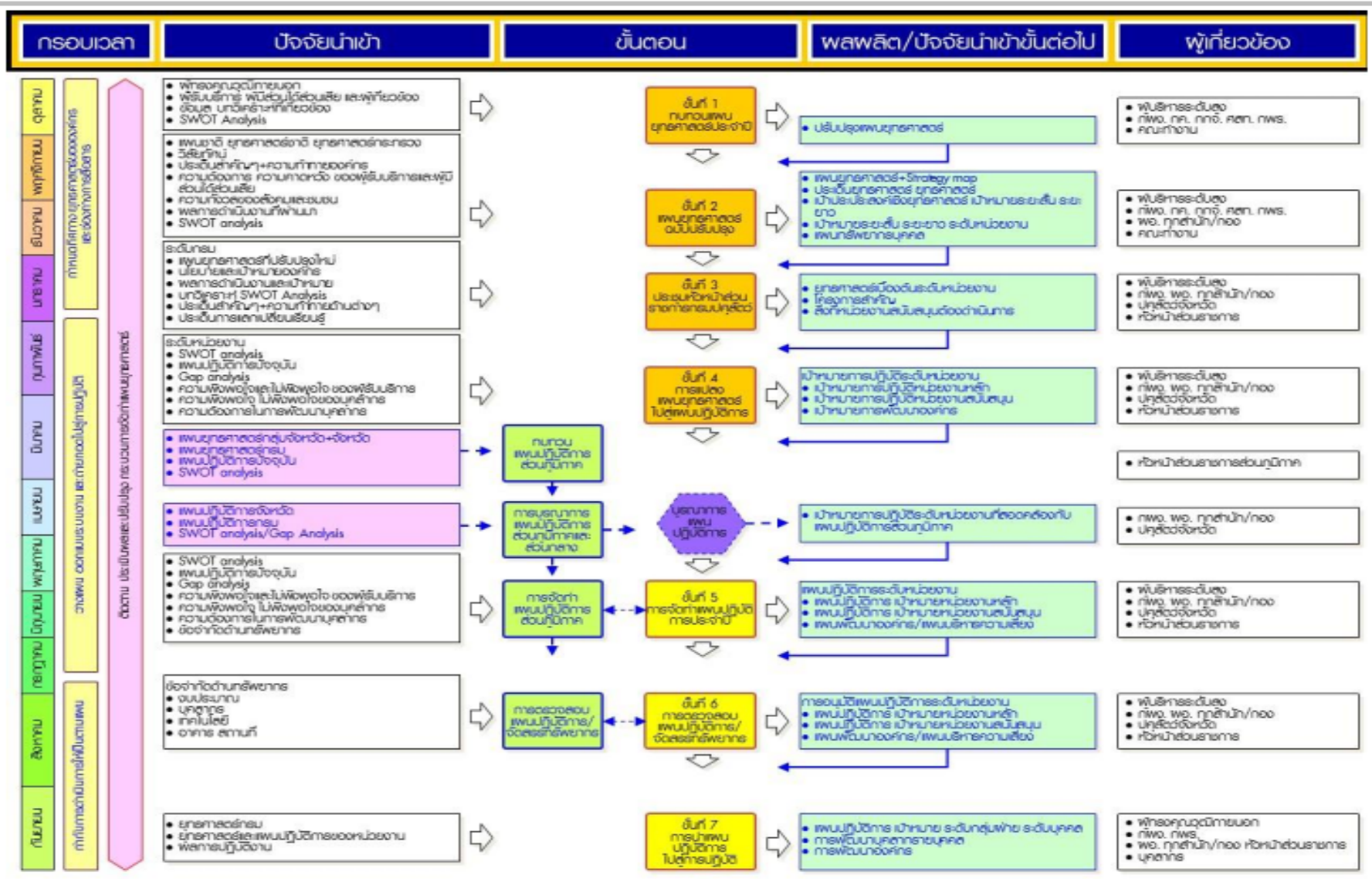


ปัจจัยสำคัญประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์

ปัจจัยนำเข้า 	ผู้เกี่ยวข้อง/วิธีการรวบรวม	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก		
1. นโยบายของรัฐบาล 2. นโยบายกระทรวงสธ./นโยบาย สปสช. 3. นโยบายสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด	กกบ./ OMC ติดตามนโยบายของรัฐบาล, ศึกษาระเบียบทางราชการที่ส่งเข้ามาในองค์กร, ติดตามระเบียบราชการที่ออกใหม่	กกบ.นำข้อมูลที่ได้ รวบรวมทั้งหมดมาใช้ในการวินิจฉัยองค์กร และจัดทำ SWOT Analysis ปีละ 1 ครั้ง ผลลัพธ์ที่ได้คือ – Core competency – Strategic challenges – Strategic advantages นำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในขั้นตอนที่ 1 ของ SMM
4. ข้อมูลด้านการเงิน—อัตราเงินเฟ้อ, อัตราดอกเบี้ย ราคาวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์	กกบ./OMC ติดตามสภาวะเศรษฐกิจ , ติดตามระเบียบการเงิน	
5. ความคาดหวังของสังคม/ผู้รับบริการ จากความคาดหวังของลูกค้า ผู้ส่งมอบ จากความคาดหวังของพันธมิตร	กกบ./OMC สำรวจความพึงพอใจฝ่ายเภสัชกรรมสอบถาม ปีละ 1 ครั้ง เวชกรรมสังคมสอบถาม ปีละ 1 ครั้ง	
6. ความก้าวหน้าของ IT , E-Hospital	กกบ.อบรมศึกษาดูงานเทคโนโลยีภายใน/ภายนอกประเทศ	
7. สภาพการแข่งขัน – คู่แข่งปัจจุบัน – คู่แข่งในอนาคต – ข้อมูลสินค้าบริการทดแทน – ข้อมูลอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อบริการ – ข้อมูลอำนาจการต่อรองของ Suppliers	กกบ. / OMC เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับโรงพยาบาลคู่แข่งและคู่แข่งในอนาคตและติดตามระเบียบทางการเงินของผู้ซื้อบริการ เช่น สปสช.	
ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน		
8. สรุปผลงานประจำปี, สถิติผู้ป่วย, ข้อมูลโรคระบาด 9. สรุปแผนพัฒนาคุณภาพ, แผนกลยุทธ์	OMC รวบรวมและสรุปผลการดำเนินการในแต่ละไตรมาส	
10. รายงานความเสี่ยง	กกบ. Risk รวบรวมวิเคราะห์ทุกเดือน	
11. สรุปผลจากการตรวจประเมินระบบ ISO 9001 : 2000 , HA , คตง. 12. สรุปผลประเมินจากองค์กรภายนอก	กกบ. / OMC รวบรวมและสรุปผลการประเมินจากภายนอกสรุปประเด็นที่ต้องปรับปรุง	
13. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ, ความต้องการ/ ความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป 14. สรุปข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ	OMC สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและข้อร้องเรียน	
15. ความต้องการอัตรากำลัง	ฝ่าย/งานสรุปความต้องการให้ HRT	
16. ฐานะทางการเงิน	CFO รวบรวมวิเคราะห์ทุกเดือน	
17. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 18. การจำแนกผู้รับบริการ	OMC เปรียบเทียบข้อมูลกับเกณฑ์ กกบ. ทบทวนจำแนกผู้รับบริการ	
19. ความรู้ขององค์กร	HRT สรุปความรู้ใหม่ขององค์กร	



กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์



กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์

ข้อมูลและสารสนเทศ

- นโยบายสุขภาพของจริง
- กฎระเบียบ/ข้อบังคับ
- ข้อมูลบุคลากร
- ผลวิเคราะห์การตลาด
- ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ
- ข้อมูลจากผู้ส่งมอบ
- ข้อมูลจากคู่ความร่วมมือ
- ข้อมูลคู่แข่ง
- ความรู้ขององค์กร
- การประเมินความสามารถในการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์
- ผลการทบทวนผลการดำเนินการ
- SWOT analysis
- ความตั้งใจของโรงพยาบาลในระยะยาว
- สถานการณ์ความไม่สงบของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ กับสิทธิและภาวะฉุกเฉิน/โรคระบาดที่มีผลต่อการดำเนินการ
- เทคโนโลยีใหม่ทางการแพทย์
- เทคโนโลยีใหม่ทาง IT
- แนวโน้มสุขภาพ

- 1** การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลสำคัญ ที่กำหนดและควบคุมทิศทางของโรงพยาบาล (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่าเป้าหมาย)
- 2** การกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการระดับโรงพยาบาล ตัวชี้วัด และเป้าหมาย
- 3** การจัดทำงบประมาณ
- 4** การวินิจฉัยแผนกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการประจำคณะ
- 5** การสื่อสารและกำกับของแผนกลยุทธ์
- 6** การจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน/ภาคีต่าง ตัวชี้วัดเป้าหมาย และจัดสรรทรัพยากร โดยผ่านความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูง และจัดทำแผนปฏิบัติการรายบุคคล
- 7** วัด วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการทุกเดือน รวมถึงทบทวนแผน ตัวชี้วัด เป้าหมายทุก 3 เดือน

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

กระบวนการงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

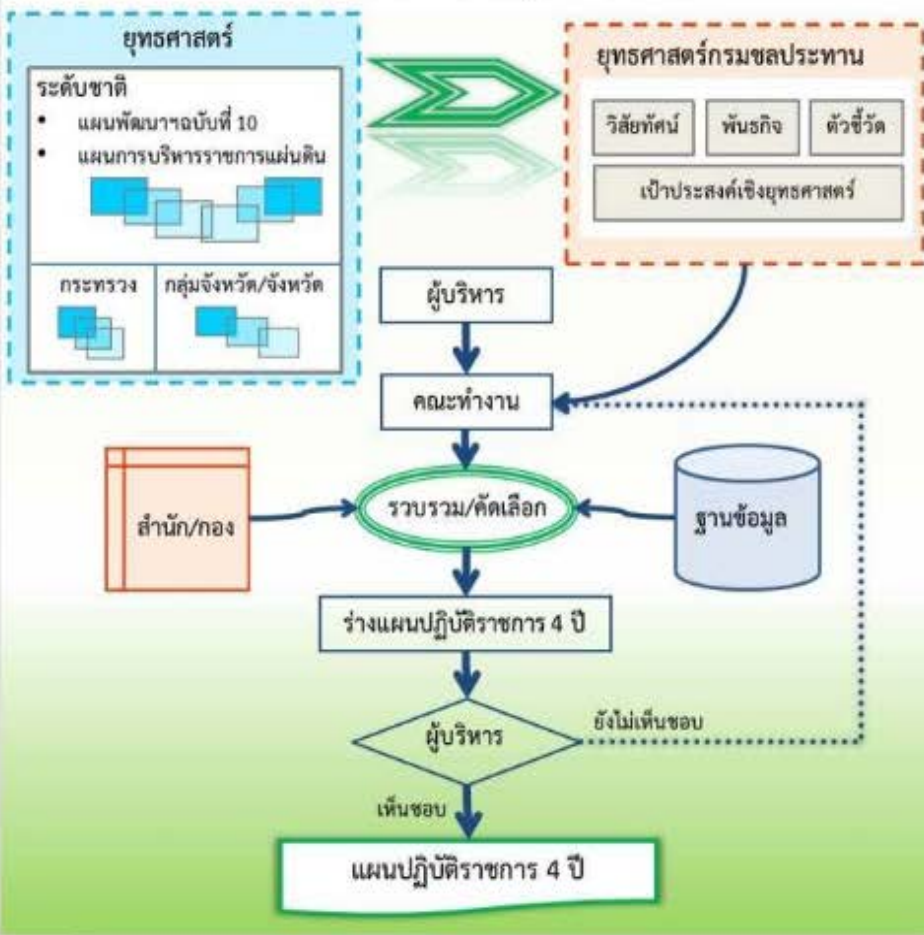


การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

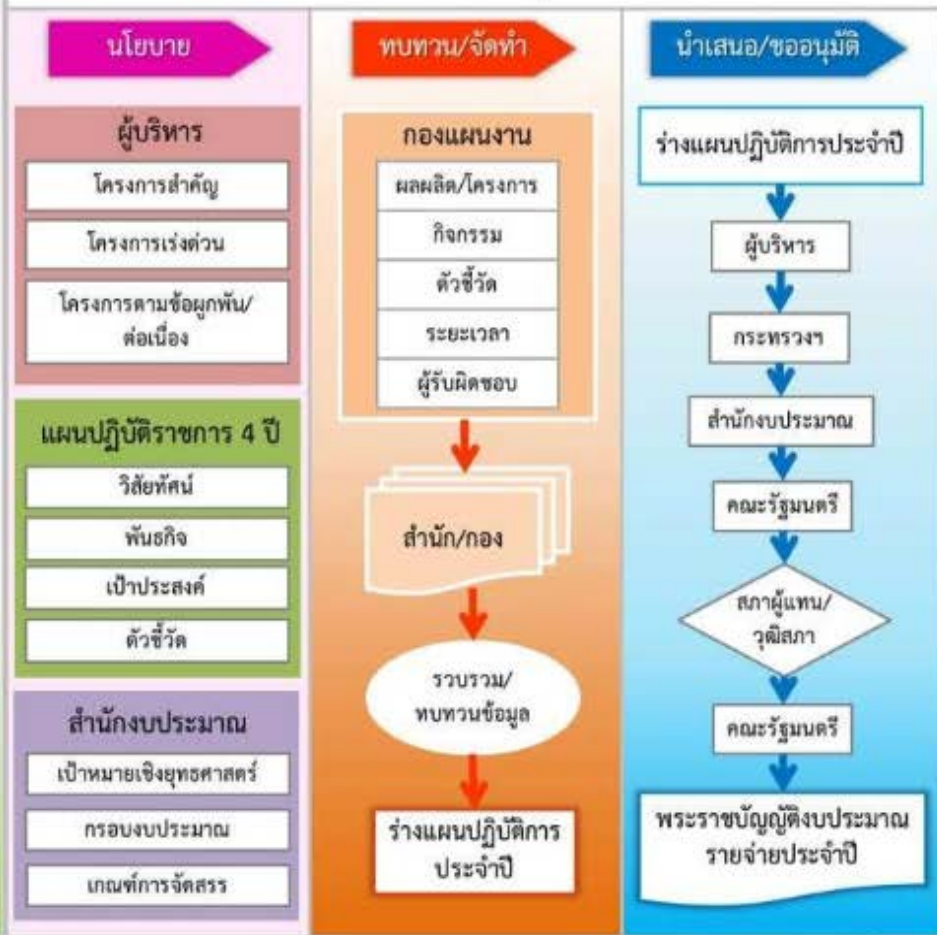


กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี



กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี





ตัวอย่าง S - Strength

1. ผู้บริหารมีความรู้เป็นอย่างดี
2. เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง ดำเนินงานมาเป็นเวลายาวนาน
3. มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่แน่นอน (กรณีเป็นธุรกิจด้านการจำหน่ายสินค้า/บริการ)
4. ได้รับรางวัลหรือเครื่องหมายรับรองคุณภาพสินค้าจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศหรือสากล
5. มี Empowerment คือ มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานในการปฏิบัติงานในระดับหนึ่ง ทำให้พนักงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
6. มีโครงสร้างขององค์กรที่ดี
7. มีระเบียบ ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นหมวดหมู่ไม่ซ้ำซ้อน
8. มีระบบในการบริหารจัดการดี
9. มีกลไกที่ยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร
10. กฎหมายที่เปิดกว้างในการปฏิบัติงาน
11. บุคลากรมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงาน
12. มีงบประมาณทั้งภายในและภายนอกเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
13. มีระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) และระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ (MIS) เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ตัวอย่าง W - Weakness

1. โครงสร้างอัตรากำลังไม่มีความสมดุล ขาดการหมุนเวียนอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับภารกิจหลักที่จำเป็น
2. มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่เปลี่ยนไป ทำให้มีการทับซ้อนของภารกิจหลักทำให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน
3. ขาดศูนย์กลางการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในกรมให้เป็นหนึ่งเดียว (MIS, GIS) ทำให้เกิดปัญหาข้อมูลอันเนื่องมาจากความซ้ำซ้อน(redundant) มีความขัดแย้ง (consistency) และข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือ
4. ขาดความต่อเนื่องในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือแนวทางการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาเพื่อช่วยในการบริหารจัดการปัญหาข้อร้องเรียนแบบบูรณาการ
5. การตรวจสอบภายในยังไม่เป็นเชิงรุกและไม่ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด ทำให้ขาดการเชื่อมโยงของแผนงานแต่ละหน่วยงาน
6. การติดตามประเมินผลตามนโยบายภาครัฐยังไม่ครอบคลุมทุกโครงการอย่างชัดเจน
7. ระบบ carrier path ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในสายงานต่าง ๆ ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสม
8. การจ้างลูกจ้างชั่วคราวเนื่องจากถูกต้องอัตรากำลัง ทำให้ขาดแรงจูงใจ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างบุคลากร
9. เกิดปัญหาเรื่อง การยอมรับ การตัดสินใจ และความต่อเนื่องในแนวนโยบาย
10. จำนวนบุคลากรน้อยกว่ากรอบอัตรากำลังทำให้ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับโครงสร้างหน่วยงาน

ตัวอย่าง 0 - Opportunity

1. รัฐบาลให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน (AEC)
2. รัฐบาลให้ความสำคัญกับภารกิจหน่วยงานเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ
3. เศรษฐกิจภูมิภาคเอเชียมีการเติบโตที่ดี โดยเฉพาะจีนอินเดีย เวียดนาม การส่งออกของเอเชียมีอัตราการขยายตัวสูง ทำให้ประเทศไทยมีโอกาสขยายตัวทางการค้ามากขึ้น
4. เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัย สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ให้บริการได้ เช่น ระบบVideo Conference, call center, GPRS, CCTV เป็นต้น
5. มีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารผ่านสังคมออนไลน์ (Social Network) มากขึ้น เช่น Facebook, Twitter, Web site ต่าง ๆ เป็นต้น

ตัวอย่าง T - Threats

1. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในบางโครงการ
2. มีขั้นตอนการพิจารณาหลายระดับ ทำให้การพัฒนาโครงการมีความล่าช้า ขาดความต่อเนื่อง เช่น การพิจารณาผลการศึกษา EIA และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน เป็นต้น
3. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีแนวโน้มลดลงทำให้มีผลกระทบต่อแผนพัฒนาฯ ของหน่วยงาน
4. มีการปรับเปลี่ยนแผนงานเนื่องจากนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ทำให้มีผลกระทบกับแผนงานตามหน่วยงานได้กำหนดไว้
5. ภัยธรรมชาติส่งผลต่อแนวทางการบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และต้นทุนการดูแลบำรุงรักษา
6. ความก้าวหน้าของ ICT ที่รวดเร็ว มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากร ทำให้การเดินทางลดลง

Vision & Mission

การกำหนด วิสัยทัศน์

- สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
ผู้บังคับบัญชา
- กระทรวงสอดคล้องกับ
นโยบายรัฐบาล
- กลุ่มภารกิจสอดคล้องกับ
กระทรวง
- กรมสอดคล้องกับกระทรวง

การกำหนด พันธกิจ

- ❑ บ่งบอกหน่วยงานจะทำ
อะไร ประกอบด้วย พันธกิจ
ตามกฎหมายและพันธกิจ
ตามวิสัยทัศน์
- ❑ สิ่งที่จะทำมีอะไรต้องแสดง
ให้ชัดเจน ไม่ต้องระบุ
วัตถุประสงค์
- ❑ ต้องเป็นกรอบในการ
กำหนดพันธกิจของ
หน่วยงานย่อย

มุมมองผู้บริหารแผนยุทธศาสตร์ ภาครัฐตามหลักของBSC (Balance Score Cards)

“จุดมุ่งหมายหลัก คือ การบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

Vision and Strategies

Customer Perspective

“To achieve our vision, how do we create value for our customer?”

Internal Perspective

“To satisfy customers while meeting budgetary constraints at which business processes must we excel?”

Learning & Growth Perspective

“To accomplish our vision, and support internal processes, what kind of staff and information system do we need?”

Financial/Budgetary Perspective

“To achieve our vision, How do we add value for customer while controlling cost?”

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

มุมมองของลูกค้า

“องค์กรควรสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและประชาชนอย่างไร?”

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

“ในงบประมาณที่จำกัด กระบวนการภายในอะไรบ้างขององค์กรที่ต้องมีความเป็นเลิศ?”

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

“เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และสนับสนุนกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีระบบข้อมูลและบุคลากรอย่างไร?”

มุมมองด้านการเงิน

“องค์กรควมควมค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณอย่างไร ในขณะที่เพิ่มคุณค่าการบริการแก่ลูกค้าและประชาชน?”

เครื่องมือในการวางแผนยุทธศาสตร์

BSC : Balanced Scorecard



– Strategies Perspective



– Customer Perspective



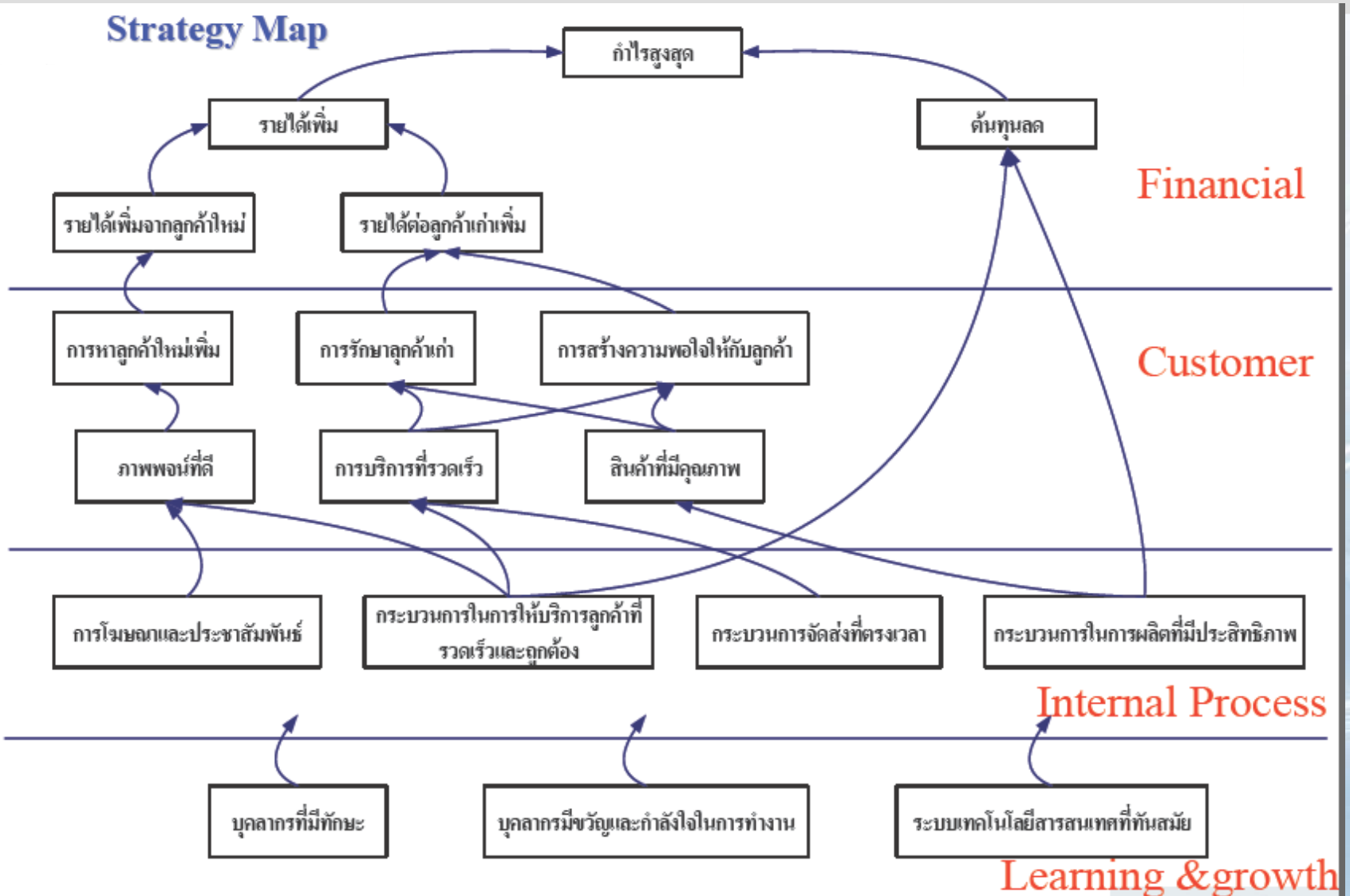
– Internal Business Process Perspective



– Learning and Growth Perspective

แผนยุทธศาสตร์ ตามหลักของBSC(Balance Score Cards)

Strategy Map

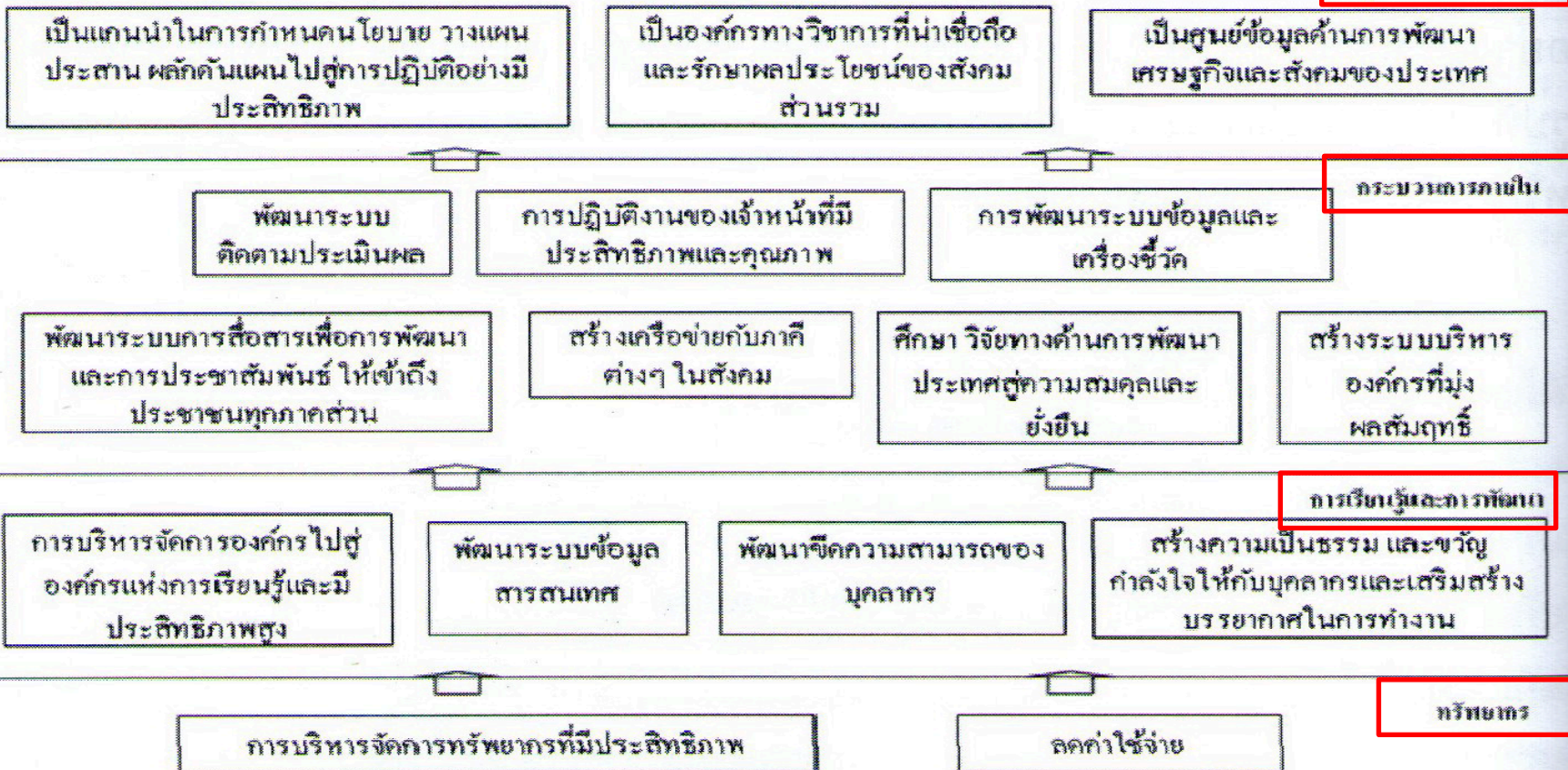


ตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ ของหน่วยงานภาครัฐ

วิสัยทัศน์ วางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพที่ครอบคลุมและยั่งยืนที่ยึด

ประโยชน์ส่วนรวม ก้นต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง

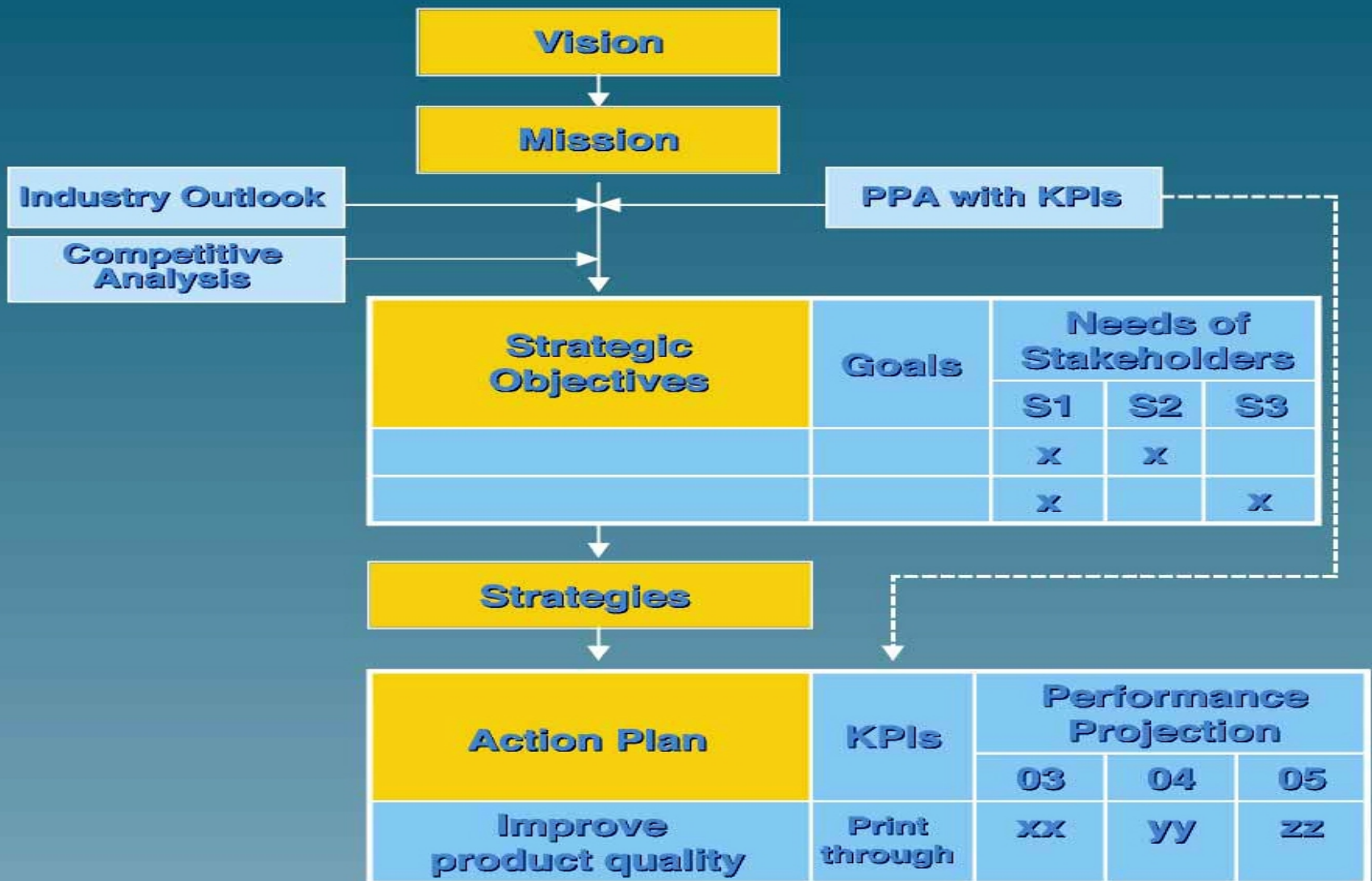
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



การจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	หลักเกณฑ์			ผลการจัดลำดับ
		ภารกิจหลัก (5 คะแนน)	การร่วมคุณค่า ในองค์การและสังคม (3 คะแนน)	การสนับสนุน ภารกิจหลัก (1 คะแนน)	
1. เพิ่มประสิทธิภาพ การจัดเก็บภาษี เพื่อส่งเสริมฐานะ ทางการคลังอย่างยั่งยืน	จัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมาย	★			1.1 จัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมาย 1.2 สร้างความเชื่อมั่นในการบริหาร แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
	เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน			★	
	สร้างความเชื่อมั่นในการบริหาร แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		★		
2. เสริมสร้างความยั่งยืน ทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน	พัฒนาคุณภาพให้กับสมัย			★	2.1 เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมได้รับการ ปกป้องดูแล 2.2 ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อชุมชนและ สังคม 2.3 พัฒนาคุณภาพให้กับทันสมัย
	เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ได้รับความปกป้องดูแล	★	★		
	ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อชุมชน และสังคม		★		
3. มั่นคงมาตรฐานบริการ ผู้ความเป็นเลิศระดับสากล	ประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		★		3.1 พัฒนามาตรฐานการบริการที่ดียิ่ง ของประเทศ 3.2 ประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	พัฒนามาตรฐาน การบริการที่ดียิ่งของประเทศ	★	★		
4. บริหารงานแบบองค์การ พลวัตโดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล	พัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ	★	★	★	4.1 พัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ 4.2 แก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชันในองค์การ 4.3 เพิ่มความโปร่งใสในการทำงาน 4.4 สร้างความผูกพันและคุณค่าเพื่อเพิ่ม กำลังใจ ในการทำงานให้แก่บุคลากร 4.5 บริหารสารสนเทศและติดต่อเทคโนโลยี นําการเปลี่ยนแปลง 4.6 ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้และ การสร้างนวัตกรรม
	ส่งเสริมองค์การแห่ง การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม			★	
	บริหารสารสนเทศและติดต่อ เทคโนโลยีนําการเปลี่ยนแปลง		★		
	สร้างความผูกพันและคุณค่าเพื่อเพิ่ม กำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร		★		
	แก้ไขปัญหามุ่งจิตคอร์รัปชันในองค์การ		★	★	
	เพิ่มความโปร่งใสในการทำงาน		★	★	

การสมดุลของแผนยุทธศาสตร์



การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS

จุดแข็ง

1.
2.
3.

จุดอ่อน

1.
2.
3.

โอกาส

1.
2.
3.

SO

เร่งรุก/ขยายผล

WO

พัฒนา

ST

ปรับตัวเร็ว

WT

ตั้งรับ/ปรับปรุง

อุปสรรค

1.
2.
3.

ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก TOWS Matrix (1)

<p>Internal Factors</p> <p>External Factors</p>	<p>Strengths (S) List 5-10 internal strengths here</p>	<p>Weaknesses(W) List 5-10 internal weaknesses here</p>
<p>Opportunities (O) List 5-10 external opportunities here</p>	<p>SO Strategies ใช้จุดแข็งองค์กรกับโอกาสที่เปิด</p>	<p>WO Strategies ใช้โอกาสที่เกิดเพื่อแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อน</p>
<p>Threats (T) List 5-10 external threats here</p>	<p>ST Strategies ใช้จุดแข็งองค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค</p>	<p>WT Strategies หลีกเลี่ยงอุปสรรคพร้อมกับลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด</p>

ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก TOWS Matrix (2)

<p>Internal Factors</p> <p>External Factors</p>	<p>Strengths (S) S1. มี<u>สินค้าครบทุก Brand Name</u> S2. เป็นที่นิยมของ<u>ลูกค้าต่างชาติ</u></p>	<p>Weaknesses(W) W1. สินค้ามีราคาสูงกว่าคู่แข่ง W2. มีการจรรยาบรรณที่ขัดกับบริเวณห้างฯ</p>
<p>Opportunities (O) O1. <u>ลูกค้าต่างชาตินิยมซื้อสินค้า Brand Name</u> O2. มีการพัฒนาของ<u>ระบบเทคโนโลยี IT</u></p>	<p>SO Strategies SO1. เพิ่ม<u>ความพึงพอใจ</u>ในการบริการลูกค้ามากขึ้น (S1,S2,O1) SO2. เพิ่ม<u>ทางเลือก</u>ในการซื้อสินค้าให้ลูกค้า (S1,S2,O2)</p>	<p>WO Strategies WO1. พัฒนารูปแบบ<u>การบริการเพื่อลดต้นทุน</u>ให้ลูกค้า (W1,O1) WO2. พัฒนารูปแบบ<u>การบริการเพื่ออำนวยความสะดวก</u>ให้ลูกค้า (W2,O2)</p>
<p>Threats (T) T1. <u>คู่แข่งเริ่มมีมากขึ้น</u></p>	<p>ST Strategies ST1. พัฒนา<u>บริการเสริม</u>ใหม่ๆ สำหรับลูกค้าต่างชาติ (S1,S2,T1)</p>	<p>WT Strategies WT1. พิจารณาปรับ<u>โครงสร้างราคา</u>โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น (W1,T1)</p>

คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี

SMART

S = Specific (เจาะจง)

M = Measurable (วัดได้)

A = Agree upon (เห็นชอบ)

R = Realistic (เป็นจริงได้)

T = Time Bound (กรอบเวลา)

ประเภทตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดเชิงเวลา

ตัวชี้วัดเชิงค่าใช้จ่าย

ผลผลิตตามคาดหวัง เช่น ความถี่ ร้อยละ อัตราส่วน หรือตัวเลขเพื่อสะท้อนความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่สามารถวัดได้ในเชิงตัวเลขกับความสำเร็จ เช่น จำนวนบุคลากรเข้าร่วมสัมมนา 100 คน การปรับปรุงสถานที่ จำนวน 20 แห่ง

วัดความสำเร็จที่ปรากฏจากเชิงปริมาณว่ามีคุณภาพระดับไหน อย่างไร เช่น ระดับความพึงพอใจ ระดับความสำเร็จของกิจกรรม เช่น ความรู้ ความสามารถ ความสะอาด เรียบร้อย ความสวยงาม ความคงทน ถาวร ความสมบูรณ์

วัดความสำเร็จและระยะเวลาในการดำเนินโครงการว่าตรงตามเป้าหมายที่กำหนดของโครงการหรือไม่ เช่น ปรับปรุงบ้านพัก 5 ห้อง ใช้เวลา 6 เดือน

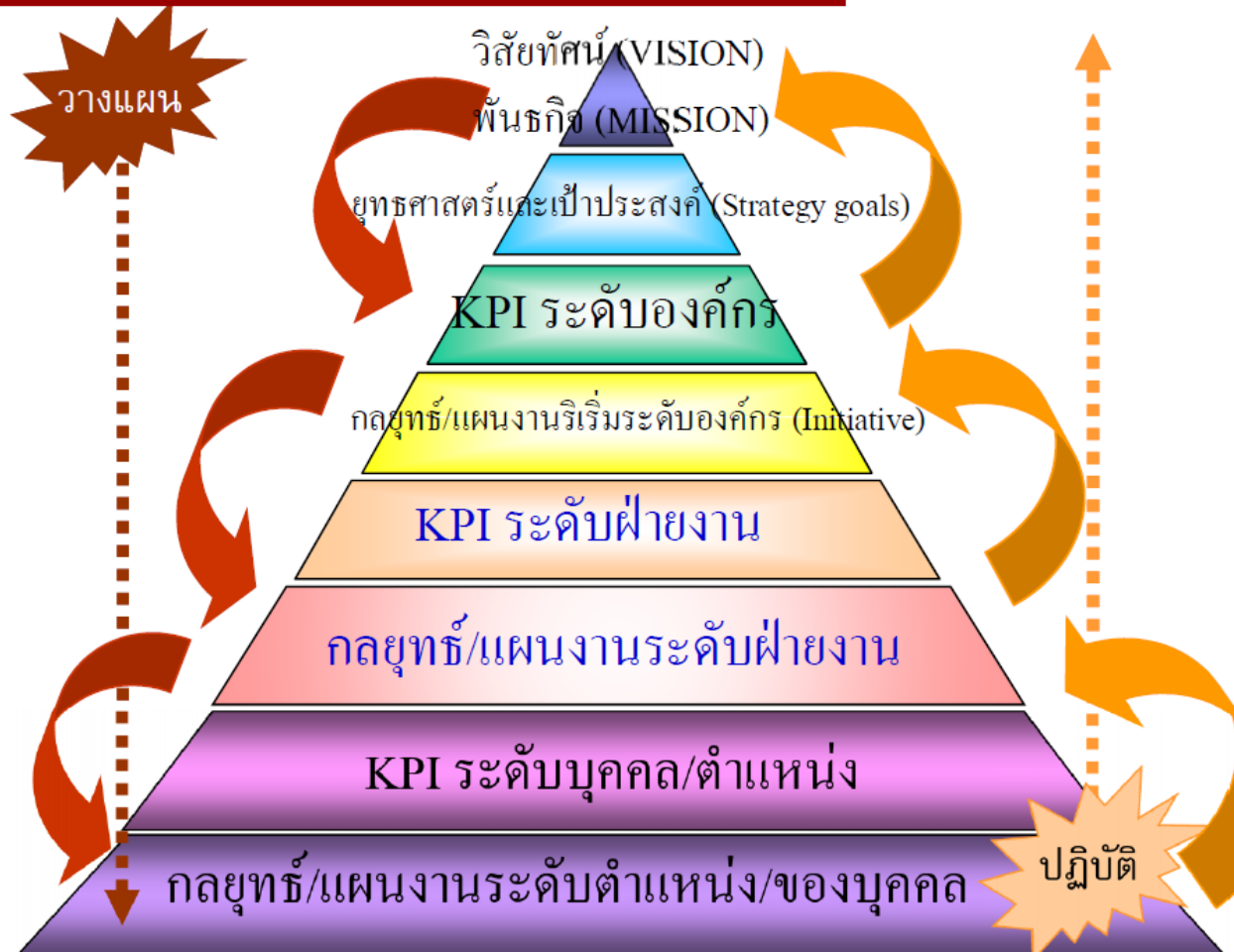
ตัวชี้วัดผลการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการว่าเป็นไปตามโครงการที่กำหนดหรือไม่ เช่น โครงการปรับปรุงบ้านพัก 5 ห้อง กำหนดงบประมาณไว้เป็นจำนวน 3 ล้านบาท ตัวชี้วัดเชิงค่าใช้จ่าย คือ การตรวจสอบว่างบประมาณที่ใช้ในการปรับปรุงบ้านพักนั้น ได้ใช้จ่ายไปไม่เกินจำนวนงบประมาณที่กำหนด (3 ล้านบาท)

รูปแบบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย



การถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ระบบตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร



วิสัยทัศน์

ประเด็นยุทธศาสตร์



เป้าประสงค์



Strategy Perspective

ประสิทธิผล

Customer Perspective

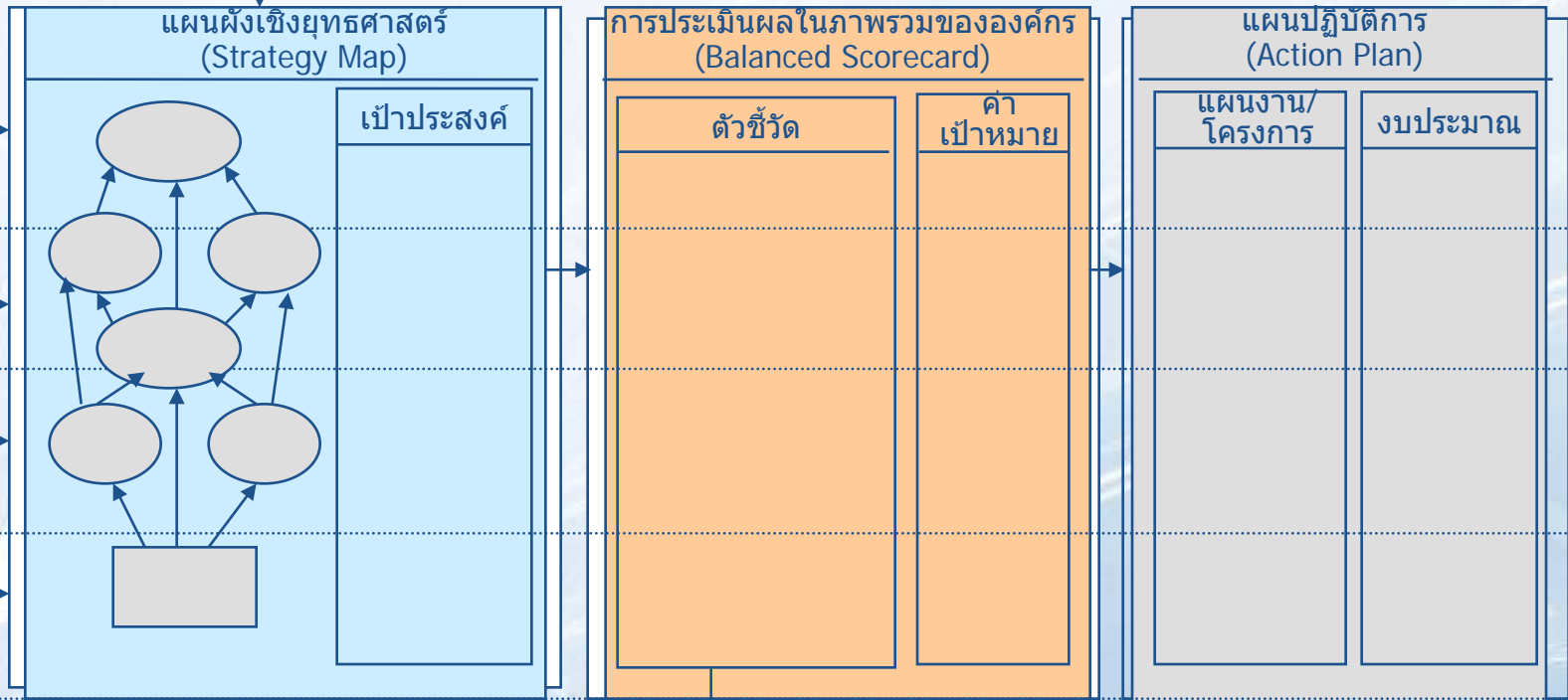
คุณภาพ

Internal Process Perspective

ประสิทธิภาพ

Learning & Growth Perspective

พัฒนาองค์กร

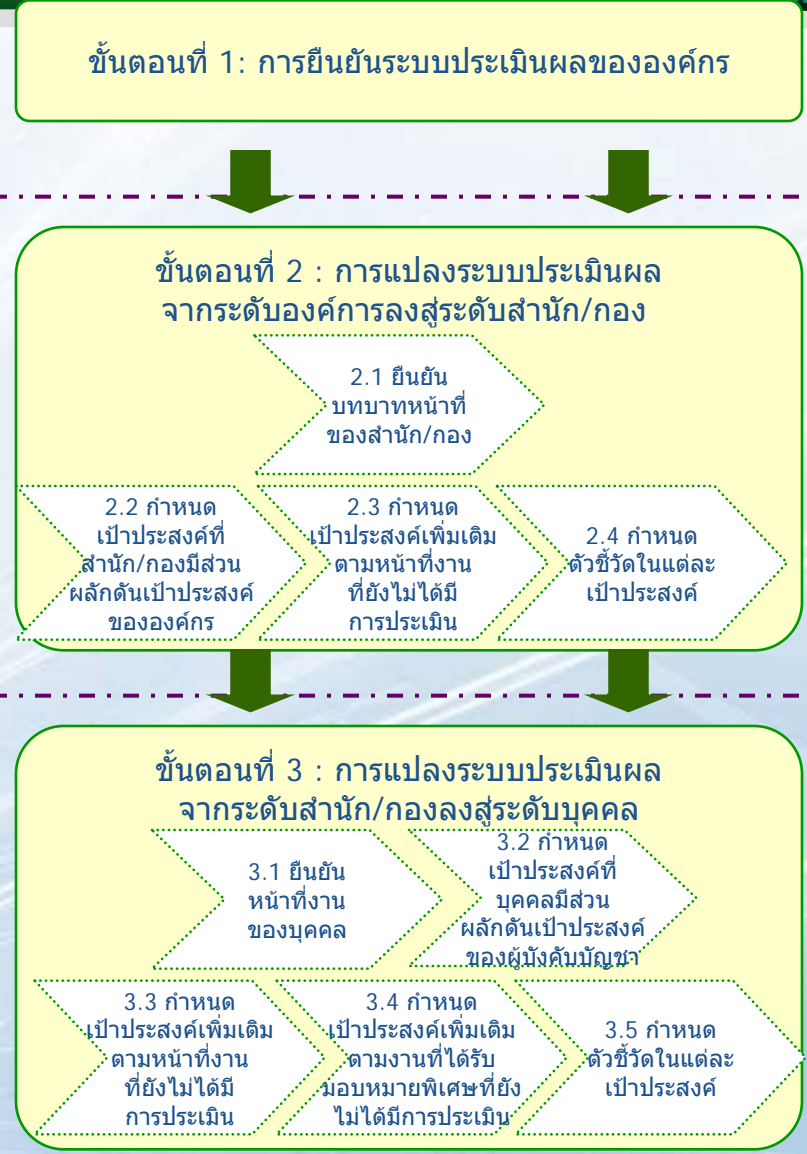
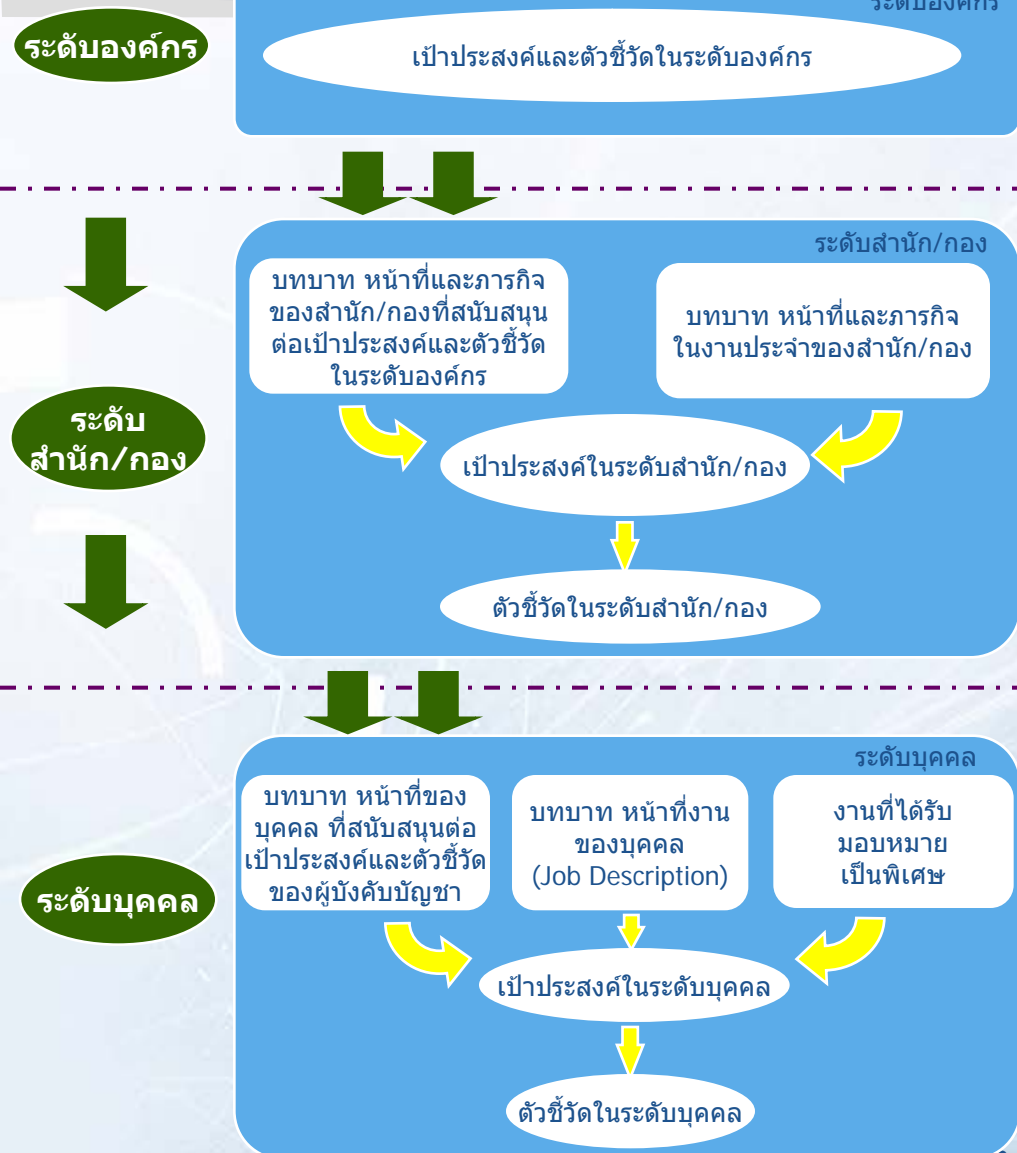


ตัวชี้วัดระดับสำนัก/กอง

ตัวชี้วัดระดับบุคคล

แนวทางในการแปลงระบบ ประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล

กระบวนการในการแปลงระบบ ประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล



เครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับสำนัก

OS Matrix

ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์	สส.	สถาบัน GG	โครงสร้าง	ภูมิภาค	แผนแม่	กฎหมาย	พัฒนา	ผลกระทบ
1. ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 11)	ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 11)								
2. ความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)	ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)								
3. ความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)	ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)								
4. ความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)	ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)								
5. ความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)	ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)								
6. ความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)	ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)								
7. ความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)	ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)								
8. ความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)	ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)								
9. ความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)	ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)								
10. ความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)	ผลสัมฤทธิ์ของงานบริการของศูนย์ประมวลผลข้อมูลดิจิทัลภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (โดย ส.ส.ส.ค. 256)								

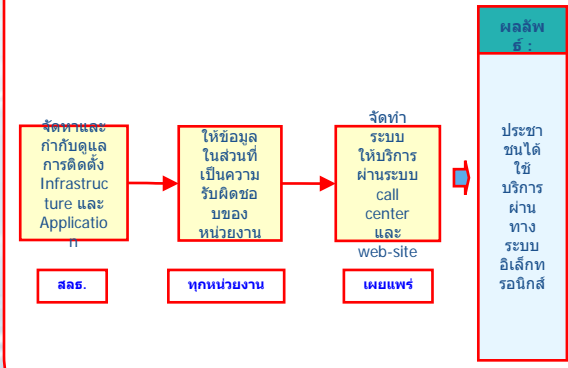
Role Result Matrix

1. ร้อยละของหน่วยงานของรัฐที่สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลง

หน่วยงาน	ผลลัพธ์: หน่วยงานสามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาลงได้ โดยเฉลี่ยร้อยละ 30 ขึ้นไป
สถาบัน GG	กำหนดมาตรการ, ฝึกอบรม และแนวทางในการลดขั้นตอน ผลักดันและส่งเสริมให้หน่วยงานราชการลดขั้นตอน โดยรับผิดชอบในส่วนฝึกอบรมและติดตามและประเมินผลสำเร็จในการลดขั้นตอนของหน่วยงาน
โครงสร้าง	ผลักดันและส่งเสริมให้หน่วยงานราชการลดขั้นตอน (รายการและกระทรวง) โดยรับผิดชอบในส่วนรายละเอียดเกี่ยวกับงาน (function expert)
ภูมิภาค	ผลักดันและส่งเสริมให้หน่วยงานราชการลดขั้นตอน โดยประสานสนับ Area Officer (รวมจังหวัด)
ติดตาม	ประเมินผลสัมฤทธิ์จากการลดขั้นตอนในภาพรวมจากหน่วยงาน โดยประเมินจากประชาชนและผู้รับบริการหลังจากที่ได้นำแนวทางในการลดขั้นตอนไปปฏิบัติ
เผยแพร่	เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้กับหน่วยงานราชการและประชาชน รับทราบ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการลดขั้นตอน
กฎหมาย	เฝ้าระวังและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกฎหมายที่เป็นอุปสรรคความชัดเจนของส่วนราชการ (เฉพาะในบางหน่วยงานเท่านั้น)
วิจัยและพัฒนา	สนับสนุนการเบิกจ่ายงบประมาณ
กพร.น้อย	

Result Chart

16. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริการผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์



OS-Matrix ตารางแสดงความรับผิดชอบ

เครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับสำนัก

ระดับสำนัก

เป้าประสงค์	ตัววัด	กลยุทธ์
1 S1		
2 C1		
3		
4 P1		
5		
6 L1		
7		

OS Matrix ชั้นที่ 1

ระดับผอ.

เป้าประสงค์	ตัววัด	กลยุทธ์
1 S1		
2 C1		
3		
4 P1		
5		
6 L1		
7		

OS Matrix ชั้นที่ 2

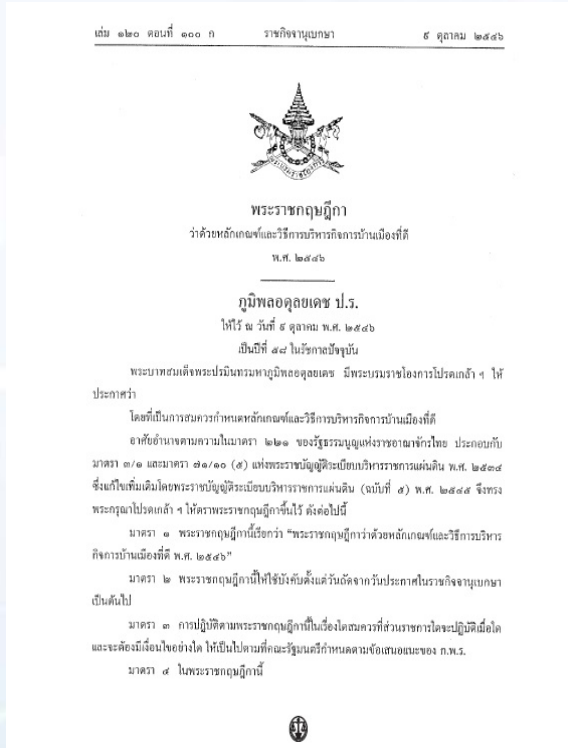
ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา

เป้าประสงค์	ตัววัด	กลยุทธ์
1 S1		
2 C1		
3		
4 P1		
5		
6 L1		
7		

OS Matrix ชั้นที่ 3

ระบบบริหารความเสี่ยง

ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง??

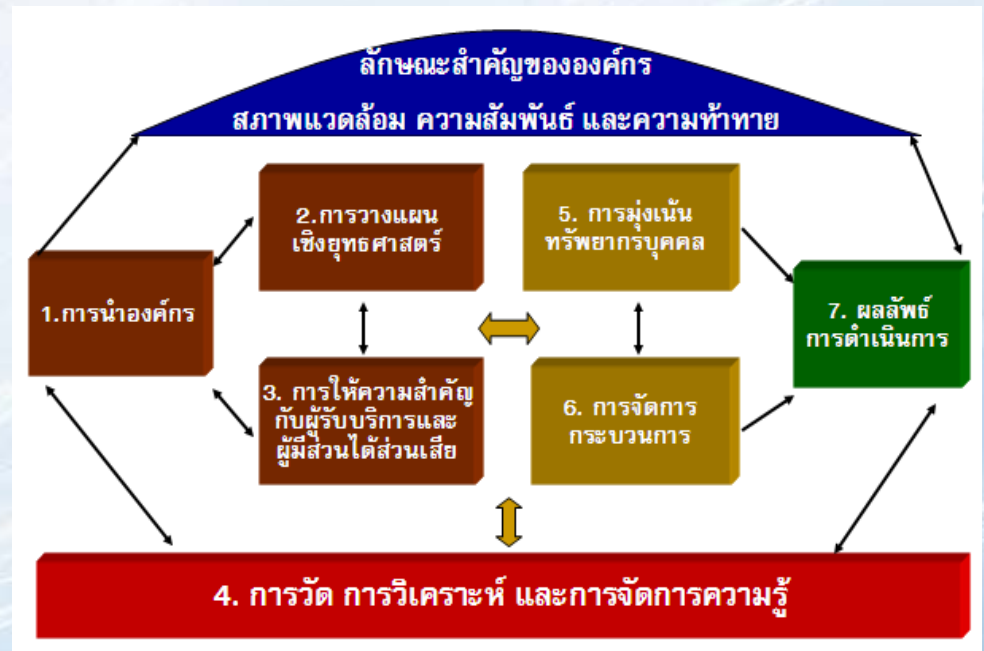


หมวด ๓
การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

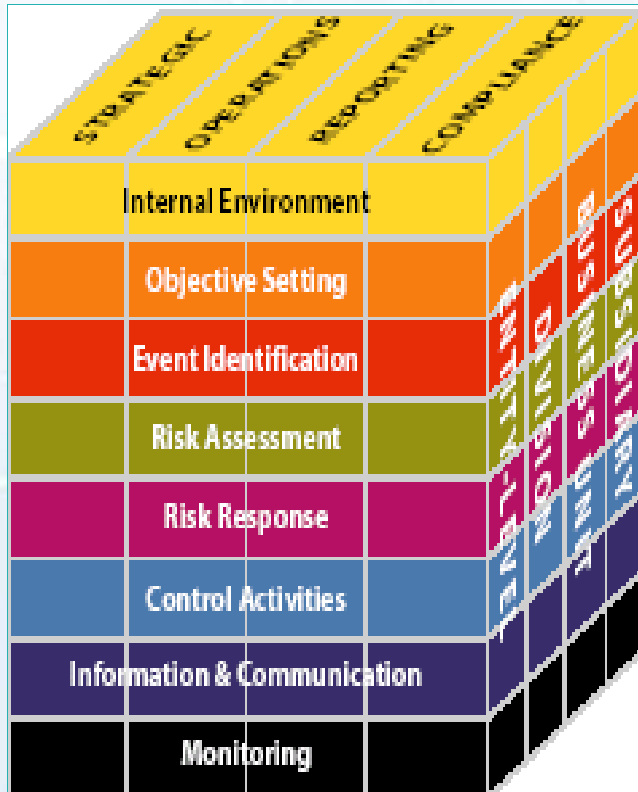
มาตรา ๕ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้

(๑) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(๒) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (๑) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

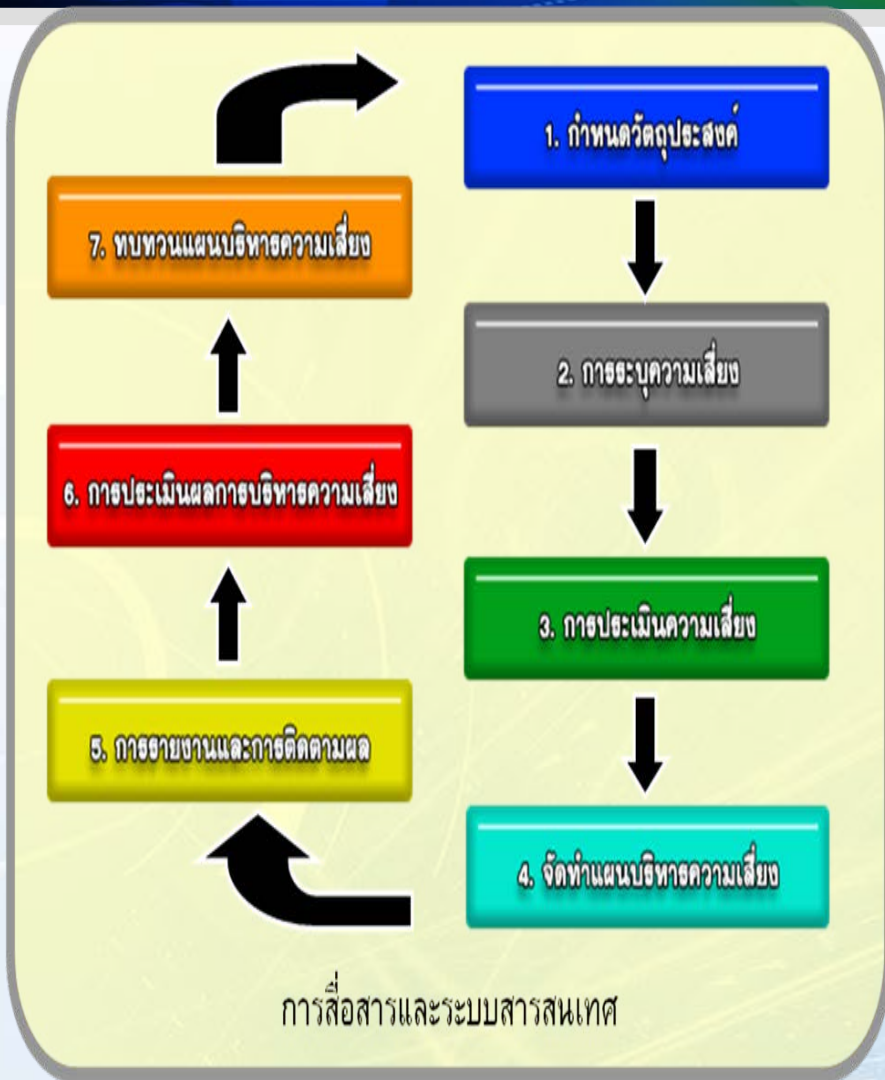


แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)



1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
2. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ระบบบริหารความเสี่ยง



ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผลกระทบต่อ ทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไป ก่อให้เกิดความเสียหาย มีความไม่แน่นอน และสามารถเกิดขึ้น ได้ตลอดเวลา



นียมการบริหารความเสี่ยง

- AS / NZS 4360 Standard
“ โอกาสของบางสิ่ง หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วส่งผล
กระทบต่อวัตถุประสงค์ / เป้าหมาย โดยวัดจาก ผลกระทบ
และโอกาสที่จะเกิด ”
- ภาษาง่ายๆ
“ **ความเสี่ยง** คือ สิ่งต่างๆที่อาจเกิดขึ้นองค์กรจากการบรรลุ
วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย ”

ประเภทและแหล่งของความเสี่ง

ความเสี่งจากปัจจัยภายใน

1. Financial Risk (การเงิน)
2. Operational Risk
(การดำเนินการและ รวม HRด้วย)
3. Policy/Strategic Risk
(ด้านนโยบายและกลยุทธ์)

ความเสี่งจากปัจจัยภายนอก

1. Competitive Risk
(การแข่งขัน)
2. Supplier Risk
(ผู้ขาย/ผู้ส่งมอบ)
3. Compliance Risk
(กฎระเบียบ)
4. Econ/Political Risk
(เศรษฐกิจ/การเมือง)

ปัจจัยการบริหารความเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยความเสี่ยง

เศรษฐกิจและการลงทุน

การเมือง

กฎหมายและการควบคุม

สังคม

เทคโนโลยี

ลูกค้า

ตัวอย่างการจัดการกลยุทธ์

ราคาน้ำมัน, ค่าเงิน, ดอกเบี้ย ฯลฯ

ความไม่มีเสถียรภาพ, ขาดความต่อเนื่อง ฯลฯ

กฎหมายภาษี, แรงงาน, ฯลฯ

การศึกษา, ทัศนคติ, ยาเสพติด, ค่าครองชีพ ฯลฯ

Flash Memory, New Material & Process etc.

คุณภาพ, ความรวดเร็ว, ราคาถูก ฯลฯ

เน้นการวางแผนและปฏิบัติอย่างรวดเร็ว การติดตาม ความร่วมมือ และรอบคอบ

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

ค่าระดับความเสียหาย = คะแนนของโอกาสในการเกิดความเสียหาย \times คะแนนของผลกระทบของความเสียหาย
 = *Likelihoods (L) X Impacts (I)*

ตารางโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง
(Likelihood: L)

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
1	น้อยที่สุด	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือมีเพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า 20%)
2	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง (21% - 40%)
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง (41% - 60%)
4	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (61% - 80%)
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้ง (มากกว่า 80%)

ตารางผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact: I)

คะแนน	ระดับผลกระทบ	คำอธิบาย
1	น้อยที่สุด	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า 20%)
2	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง (21% - 40%)
3	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร (41% - 60%)
4	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างรุนแรง (61% - 80%)
5	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เป็นอย่างยิ่ง (มากกว่า 80%)





ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

ค่าคะแนนผลกระทบ (Impact: I)	1 x 5	2 x 5	3 x 5	4 x 5	5 x 5
	1 x 4	2 x 4	3 x 4	4 x 4	5 x 4
	1 x 3	2 x 3	3 x 3	4 x 3	5 x 3
	1 x 2	2 x 2	3 x 2	4 x 2	5 x 2
	1 x 1	2 x 1	3 x 1	4 x 1	5 x 1
	ค่าโอกาสเกิด (Likelihood: L)				

ตารางประเมินผลการควบคุม

ตารางประเมินผลการควบคุมที่มีในปัจจุบัน

ผลการควบคุม ที่มีในปัจจุบัน	คำอธิบาย
ดี	การควบคุมในปัจจุบันเพียงพอแล้วสามารถป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงได้
ปานกลาง	การควบคุมในปัจจุบันส่วนใหญ่สามารถป้องกันได้โดยยังมีบางจุดที่ยังไม่สามารถป้องกันได้
ไม่ดี	การควบคุมในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ ยังคงมีโอกาสดังกล่าวที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา

	ยอมรับได้/น้อย (โอกาสเกิดน้อย – ผลกระทบไม่รุนแรง)
	ปานกลาง (โอกาสเกิดค่อนข้างบ่อย – ผลกระทบรุนแรง)
	สูง (โอกาสเกิดบ่อย – ผลกระทบรุนแรง)
	สูงมาก (โอกาสเกิดบ่อยมาก – ผลกระทบรุนแรงมากที่สุด)

มาตรการการควบคุมความเสี่ยง (4T)

Take

ยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการ**ติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ**

Treat

การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือ ออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

Transfer

การกระจาย หรือโอน ความเสี่ยง หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย กับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

Terminate

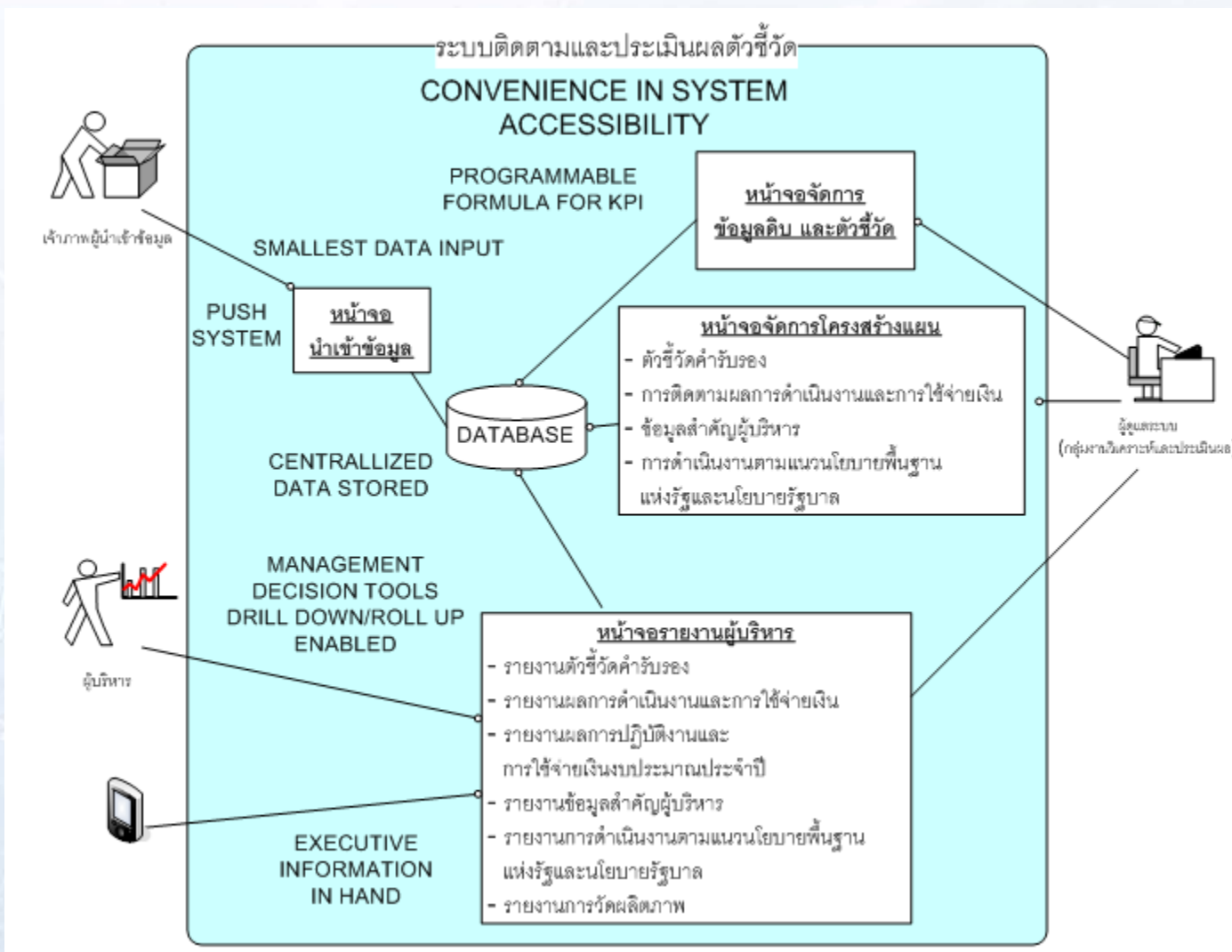
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

ตัวอย่างความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์

Risk Factor



ระบบติดตามแผนงานโครงการ



ระบบติดตามแผนงานโครงการ

จัดการแผนงานโครงการ (STAMP) - Windows Internet Explorer

http://wb1.in-qa-sta-systems.go.th/STAMP/pages/STAMPMain.asp

จัดการแผนงานโครงการ

ชื่อโครงการ:

สถานที่:

หน่วยงานต้นสังกัด:

สถานะแผนงานโครงการ:

ชื่อแผนงานโครงการ:

ชื่อแผนงานโครงการ:

▼ ผลลัพธ์การสอบถาม

▼ จัดการย้อนไทม์ไลน์การผ่าน

จัดการแผนงานโครงการ (STAMP) - Windows Internet Explorer

http://wb1.in-qa-sta-systems.go.th/STAMP/pages/STAMPMain.asp

จัดการแผนงานโครงการ

▼ ผลลัพธ์การสอบถาม

#	รหัสแผนงาน	ชื่อแผนงานโครงการ	ภาค	หน่วยงานต้นสังกัด	เงินงบประมาณพิเศษ	สถานะ
1	56-00008	ค่ายม. กำแพงแสนและ...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	1,439,040.00	แผนงานโครงการอื่น...
2	56-00010	การงานปฐมนิเทศ...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	0.00	แผนงานโครงการอื่น...
3	56-00015	เสด็จสมเด็จพระราช...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	266,320.00	แผนงานโครงการอื่น...
4	56-00017	ค่ายม. Market ไม่...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	100,000,000.00	แผนงานโครงการอื่น...
5	56-00021	ค่ายม. ปะนาเมือง...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	0.00	แผนงานโครงการอื่น...
6	56-00022	ค่ายม. อีสาน...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	890,600.00	แผนงานโครงการอื่น...
7	56-00023	ค่ายม. เชียงตุง...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	0.00	แผนงานโครงการอื่น...
8	56-00024	ค่ายม. เชียงใหม่...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	210,000.00	แผนงานโครงการอื่น...
9	56-00025	ค่ายม. เชียงใหม่...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	0.00	แผนงานโครงการอื่น...
10	56-00026	ค่ายม. เชียงใหม่...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	180,000.00	แผนงานโครงการอื่น...
11	56-00150	ค่ายม. ปะนาเมือง...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	0.00	แผนงานโครงการอื่น...
12	56-00154	ค่ายม. เชียงใหม่...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	0.00	แผนงานโครงการอื่น...
13	56-00188	ค่ายม. เชียงใหม่...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	0.00	แผนงานโครงการอื่น...
14	56-00231	ค่ายม. เชียงใหม่...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	1,900,000.00	แผนงานโครงการอื่น...
15	56-00232	ค่ายม. เชียงใหม่...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	0.00	แผนงานโครงการอื่น...
16	56-00234	ค่ายม. เชียงใหม่...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	0.00	แผนงานโครงการอื่น...
17	56-00237	ค่ายม. เชียงใหม่...	สถานศ.	สำนักงานรัฐ...	0.00	แผนงานโครงการอื่น...

▼ ผลลัพธ์การสอบถาม

กิจกรรม

กิจกรรม

ผู้รับผิดชอบ

สถานะ

1 กิจกรรมระดับต้นที่ 1

1.1 กิจกรรมทำถนนประเดิมที่สถานีรถไฟโดยสถานีประจวบฯ ร่วมกับบริการและสองทางจังหวัดและร่วมจัดตามตรงส่วนกลางปฏิบัติราชการวันขึ้น 2552 โดยมีนายทง/นงนภกมลบริหารราชการและมีส่วนร่วมกับจัดทำวันขึ้น 2551 และจัดโครงการดำเนินกิจกรรมเนื่องการส่งมอบความรับผิดชอบงานให้แก่รองนายก อบจ.ประจวบฯ วันที่ 2550 และ 2551 ในโครงการกิจกรรมทำถนนประจวบฯ

ค่าของกิจกรรม

100

1.2 จัดนิทรรศการที่ภัตตาคารประจวบฯ/ภัตตาคารสถานประกอบการ ซึ่งเป็นหน่วยงานผู้รับผิดชอบของส่วนราชการและจัดส่วนได้เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ค่าของกิจกรรม

100

1.3 จัดทำกิจกรรม/โครงการของหน่วยงานร่วมกับภาคีโดยสถานีประจวบฯ ร่วมกับ สถานีประจวบฯ พ.ศ. 2552 โดยมีผลการวัดผลตามข้อ 1.1 ภาวดีทั้งหมด

ค่าของกิจกรรม

100

ViewBSC

มุมมอง ด้านการเงิน

Allow Paging

Objective เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Show All KPI

Code: E2007092323193450

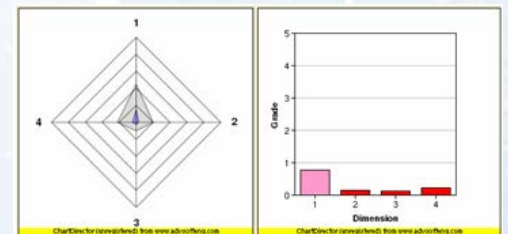
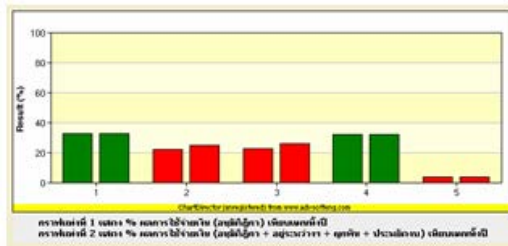
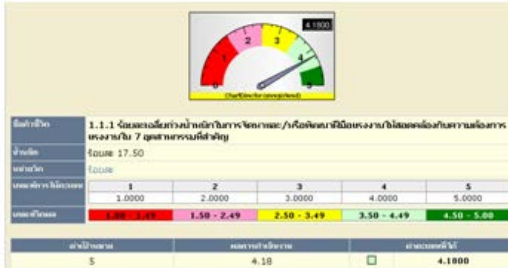
Effective Date: 01 Jan 2551-31 Dec 2551

Name: นาย ปฐมศักดิ์ บุณย์ศิริ ()

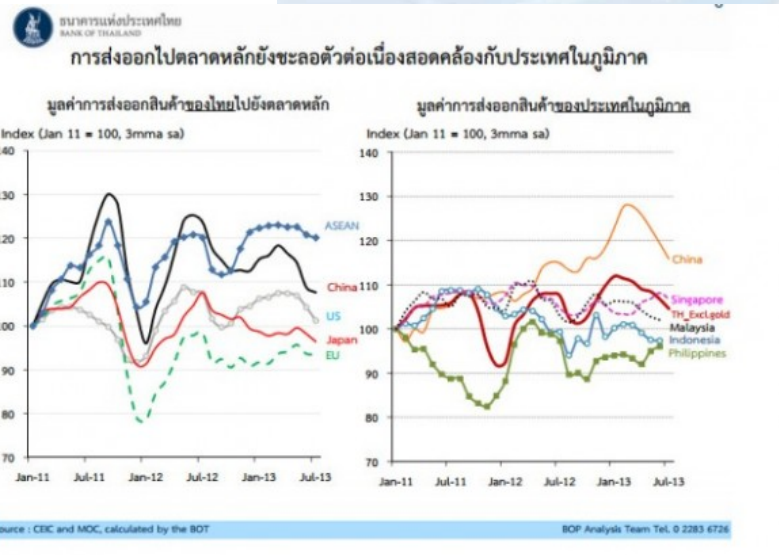
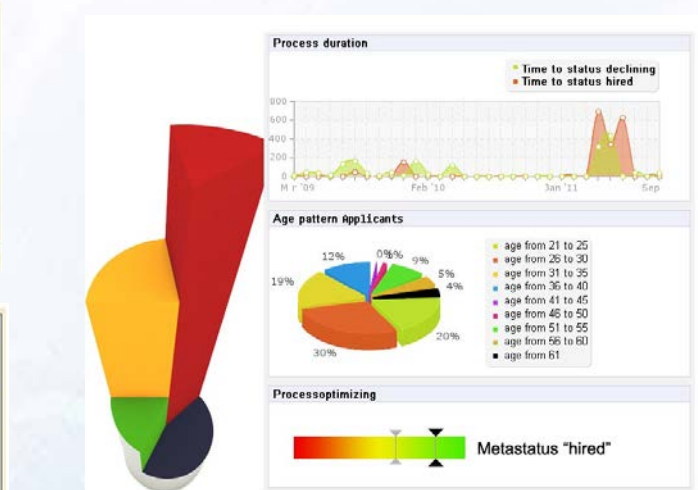
Job: BSC Software

Indicator	KPIs	Weight	Yearly Target	Current Target	Actual	Rating	Score	Q1	Q2	Q3	Q4	Latest Data	Date	
1	ผลงานส่งงาน / ค่าใช้จ่าย (เท่า)	20	6.51	6.51	6.51	1.18	23.6	●	●	N/A	N/A	6.51	31 May 2551	Detail
2	ความพึงพอใจ (%)	10	80	80	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	0		Detail
3	การพัฒนาบุคลากรตาม IDP (%)	20	100	100	23	0	0	N/A	●	●	●	23	11 Nov 2551	Detail
4	ระดับความสำเร็จการส่งมอบงานในโครงการ MYPB ในรอบ (%)	30	100	100	56	0.56	16.8	N/A	●	N/A	N/A	56	31 May 2551	Detail
5	ประสิทธิภาพของงาน MYPB (เดือน)	20	7	7	0	0.8	16	N/A	N/A	N/A	N/A	0		Detail

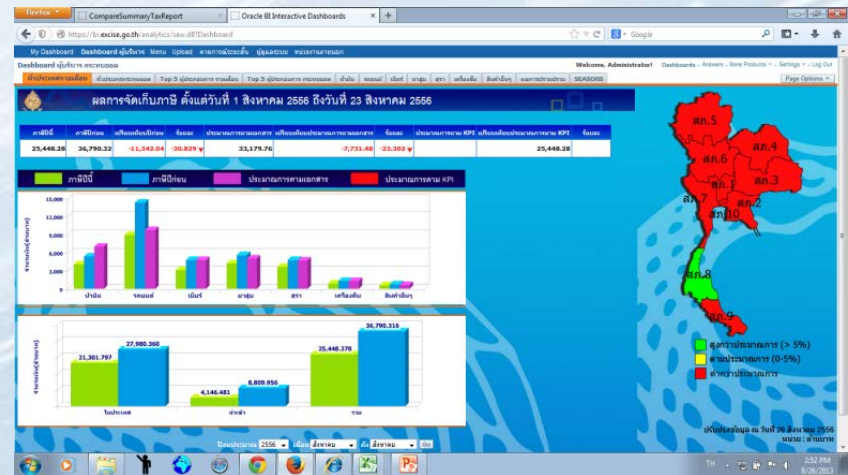
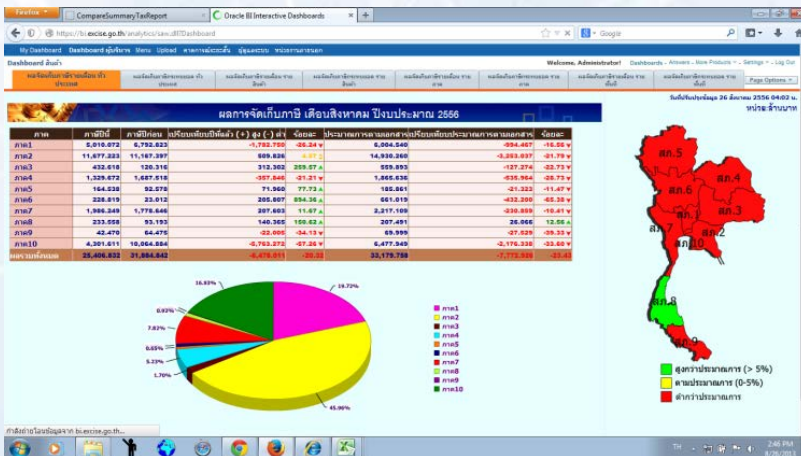
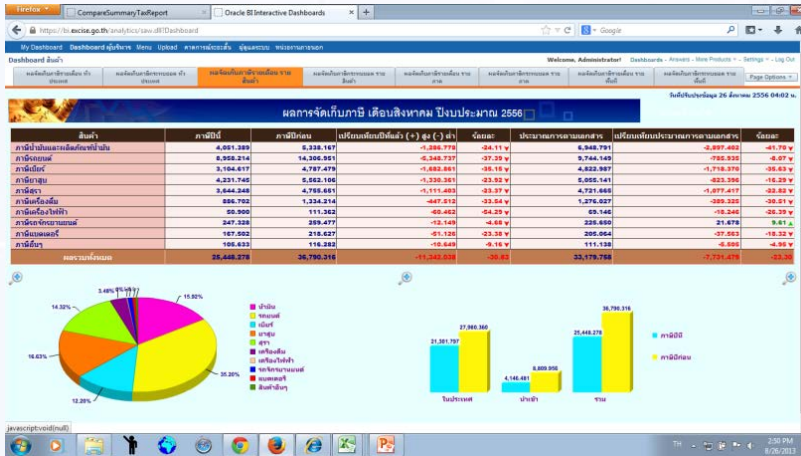
ระบบติดตามแผนงานโครงการ



งบ	ชื่อโครงการ	งบ	งบ	งบ	งบ
M2-0309	แผนงานส่งเสริมการค้าชายแดน (งบเหนือ) สหประชาชาติ	กมส.	กกร.	กสช.	☑
M2-0310	แผนงานส่งเสริมการค้าชายแดน (งบเหนือ) สหประชาชาติ	กมส.	กกร.	กสช.	☑
M2-0311	แผนงานส่งเสริมการค้าชายแดน (งบเหนือ) สหประชาชาติ	กมส.	กกร.	กสช.	☑



ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร



ห้อง Management Cockpit คืออะไร?

Decision Rooms ที่ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด

ผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators)

และข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ โดยรับการออกแบบ

ให้มีสถานะที่เหมาะสมต่อการรับรู้และการตัดสินใจ

ของผู้บริหาร

ผนังทั้ง 4 ด้านของห้อง Management Cockpit

สีดำ : เป็นคำถามด้านการเงินและปัจจัยที่มีผลสำคัญต่อองค์กร

สีน้ำเงิน : เป็นคำถามด้านกระบวนการและทรัพยากรภายในองค์กร

สีแดง : เป็นคำถามด้านปัจจัยภายนอกและอุปสรรคต่อองค์กร

สีขาว : เป็นการสรุปการตัดสินใจและแสดงความเชื่อมโยง

ผนังทั้ง 4 ด้านของห้อง Management Cockpit

1

The blue wall shows performance of the internal processes

2

The black wall shows financial performance

3

The red wall shows external performance

4

The white wall shows the status of strategic projects

Management Cockpit Room (War room)

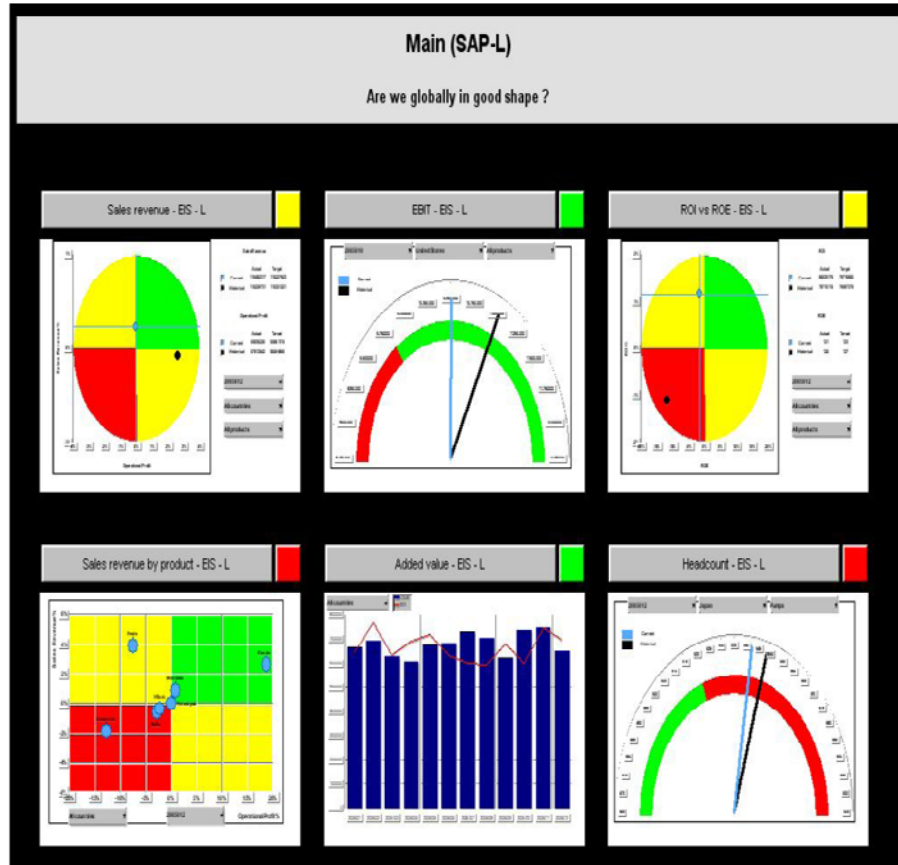
ผนังทั้ง 4 ด้านของห้อง Management Cockpit



Management Cockpit Room (War room)

ระบบการติดตามผลการดำเนินงาน

A logical view = 1 question and 6 indicators



ระบบการติดตามผลการดำเนินการ

ระบบติดตามผลการปฏิบัติราชการ
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

หน้าหลัก | ระดับตัวชี้วัด | การติดตามตัวชี้วัด | ส่วนรับแจ้งข้อร้องเรียน | คู่มือใช้ระบบงาน | การปิดบัญชี | แอปพลิเคชัน | ติดต่อสอบถาม

ระบบติดตามผลการปฏิบัติราชการ (สำนัก/กอง)

สำนักชลประทานที่ ๑๗
กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

หน้าแรก | ศูนย์สื่อมวลชน | คำรับรองปฏิบัติราชการ | แผนผังเว็บไซต์

คำรับรองปฏิบัติราชการ

ปีงบประมาณ 2556

- รายงานผลการดำเนินการตามคำรับรองปฏิบัติราชการ สบป. 17 ประจำปีงบประมาณ 2556 (รอบ 11 เดือน) | 08-09-56
- รายงานผลการดำเนินการตามคำรับรองปฏิบัติราชการ สบป. 17 ประจำปีงบประมาณ 2556 (รอบ 10 เดือน) | 13-08-56
- รายงานผลการดำเนินการตามคำรับรองปฏิบัติราชการ สบป. 17 ประจำปีงบประมาณ 2556 (รอบ 9 เดือน) | 10-07-56
- รายงานผลการดำเนินการตามคำรับรองปฏิบัติราชการ สบป. 17 ประจำปีงบประมาณ 2556 (รอบ 8 เดือน) | 10-06-56
- รายงานผลการดำเนินการตามคำรับรองปฏิบัติราชการ สบป. 17 ประจำปีงบประมาณ 2556 (รอบ 7 เดือน) | 10-05-56
- รายงานผลการดำเนินการตามคำรับรองปฏิบัติราชการ สบป. 17 ประจำปีงบประมาณ 2556 (รอบ 6 เดือน) | 02-05-56
- คำรับรองปฏิบัติราชการสำนักชลประทานที่ 17 ประจำปี 2556 (ฉบับล่าสุด) | 19-03-56
- คำรับรองปฏิบัติราชการสำนักชลประทานที่ 17 ประจำปี 2556 | 22-02-56



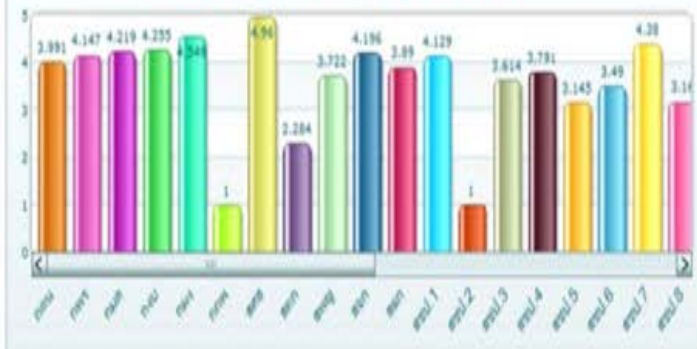
ติดตามตัวชี้วัด



สรุปรายงานประจำปี

















ปีงบประมาณ 2556 | รอบ 12 เดือน

รายงานผลการดำเนินงาน ระดับสำนัก/กอง



ระบบการติดตามผลการดำเนินงาน

Performance Analysis – System-Level Indicators

<u>Initiative</u>	<u>Indicators</u>	<u>Year to Date</u>		<u>Performance To Plan</u>
		<u>Actual</u>	<u>Plan</u>	
<u>Consolidated Operations</u>				
Profitability	Operating Margin %	1.5%	2.4%	
Liquidity	Unrestricted Days Cash on Hand	182	209	
<u>Hospital Operations</u>				
Growth	Acute Admissions	137,656	136,884	
Reimbursement	Patient Revenue Per APD	\$1,410	\$1,336	
Productivity/Cost	Operating Expense Per APD	\$1,402	\$1,321	
Profitability	Operating Margin %	3.7%	4.4%	
Clinical	31 Day Acute Readmission Rate	4.5%	4.2%	
Service & Quality	Inpatient Loyalty Index	49.5%	52.9%	
Satisfaction	Employee Satisfaction Indicator	74.1%	71.8%	
Satisfaction	Physician Satisfaction Indicator	77.6%	73.6%	
<u>Skilled Nursing Home</u>				
Profitability	Operating Margin %	1.4%	-1.9%	
Service & Quality	Daily Physical Restraints Prevalence	3.9%	5.1%	
<u>Home Health</u>				
Profitability	Operating Margin %	12.0%	8.4%	
Service & Quality	Homecare Patient Loyalty Index	56.9%	64.0%	
<u>Physician</u>				
Profitability	Net Revenue Per Physician	\$35,074	\$33,739	
Productivity	Practice Direct Operating Cost %	66.6%	68.4%	

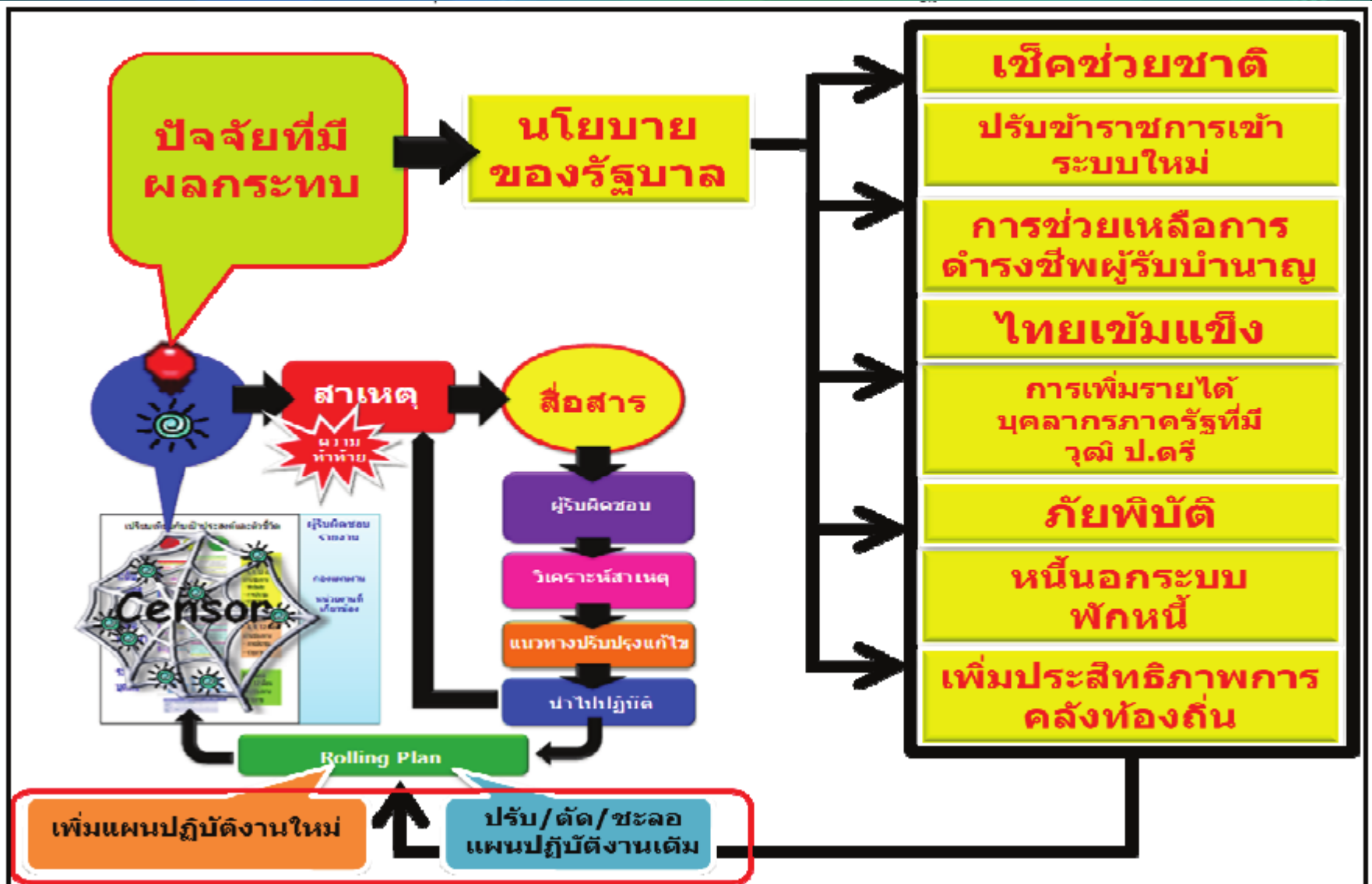
ระบบการติดตามผลการดำเนินการ



PEST Analysis

- **P** = Politics and Public Policy คือ นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินพันธกิจ
- **E** = Economics คือ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจโดยรวม (ที่มีผลต่อการผลิต การบริโภค การค้าขายแลกเปลี่ยน การกระจายประโยชน์)
- **S** = Socio-cultural คือ สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม (ที่มีผลต่อพฤติกรรมในการบริโภค)
- **T** = Technology สภาพทางด้านความรู้และวิทยาการต่าง (ที่มีผลต่อการผลิตและการบริโภค)

แผนรองรับการเปลี่ยนแปลง



Q & A

ถาม-ตอบ

ธีระ ถาวรบุตร

Thira_QMC@hotmail.com

Tel. 081-331-9192

ขอบคุณ

