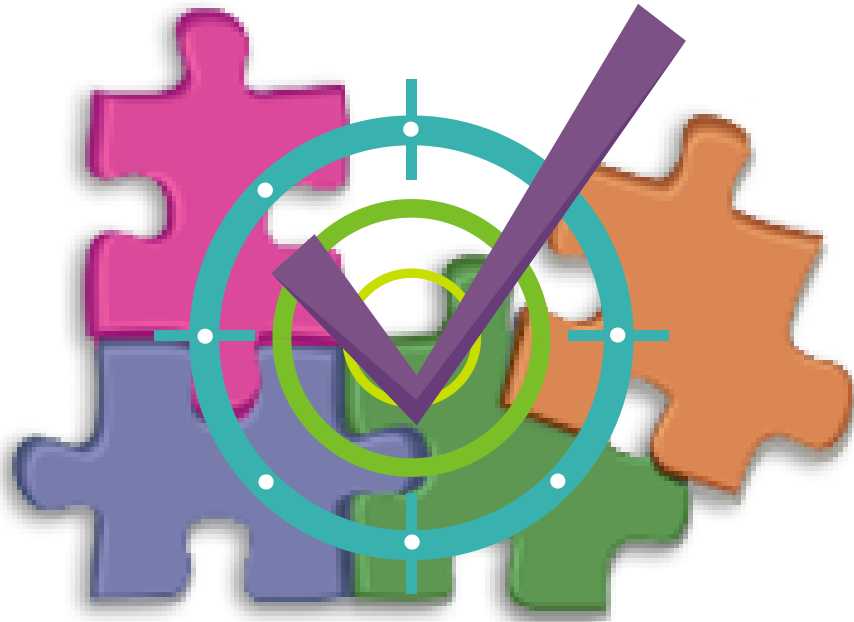


แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย
ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



คำนำ

เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังสามารถแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการกำกับดูแลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จึงจัดทำแนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เพื่อเป็นคู่มือสำหรับการสร้างระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงสนับสนุนผลสำเร็จทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

คณะกรรมการกำกับดูแลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในสำนักงานปลัดกระทรวง - การคลังหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในคู่มือฉบับนี้ จะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังต่อไป

คณะกรรมการกำกับดูแลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย
ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์

2557

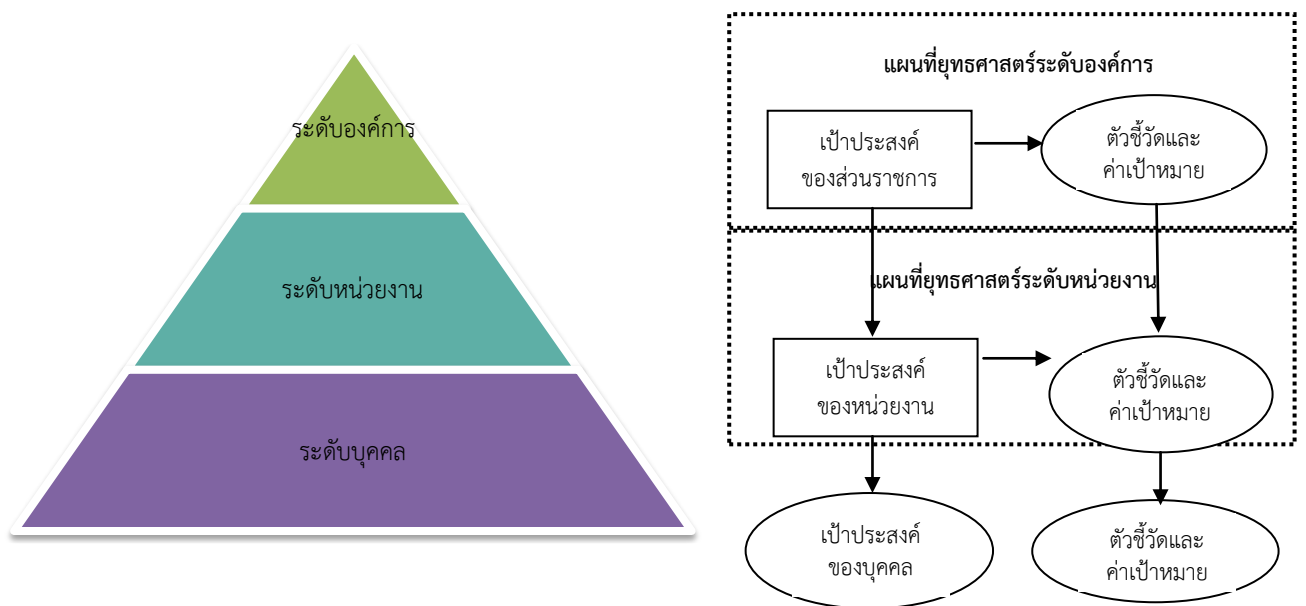
สารบัญ

1. หลักการการจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์การสู่ระดับบุคคล	3
1.1 กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับบุคคล	3
1.1.1 การประเมินผลระดับองค์การ	4
1.1.2 การประเมินผลระดับหน่วยงาน	5
1.1.3 การประเมินผลระดับบุคคล	9
1.2 หลักการกำหนดตัวชี้วัด	10
1.3 หลักการกำหนดค่าเป้าหมาย (Target).....	10
1.4 หลักการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน.....	12
2. แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	14
2.1 กรอบการดำเนินงาน.....	14
2.2 หลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดและถ่วงน้ำหนัก	14
2.3 ข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร	16
2.4 การติดตามและประเมินผล	16
2.5 การสื่อสาร	17
2.6 การขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และผลคะแนน	17
2.7 การสร้างแรงจูงใจ.....	18
3. ภาคผนวก.....	19
3.1 คำรับรองการปฏิบัติราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	20
3.2 เอกสารประกอบท้ายคำรับรองระดับองค์การ	23
3.3 เอกสารประกอบท้ายคำรับรองระดับหน่วยงาน	265

1. หลักการการจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

การจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Individual Scorecard) คือ การพัฒนาระบบประเมินผลลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบประเมินผลจากระดับบนลงระดับล่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง (Alignment) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยมุ่งเน้น (Focus) ไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ อันจะทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน การพัฒนาระบบประเมินผลลักษณะดังกล่าวเริ่มจากการแปลงระบบประเมินผลจากระดับกรมลงสู่ระดับหน่วยงาน แล้วจึงค่อยดำเนินการพัฒนาในระดับบุคคลต่อไปดังภาพที่ 1.1

ภาพที่ 1.1 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล



1.1 กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

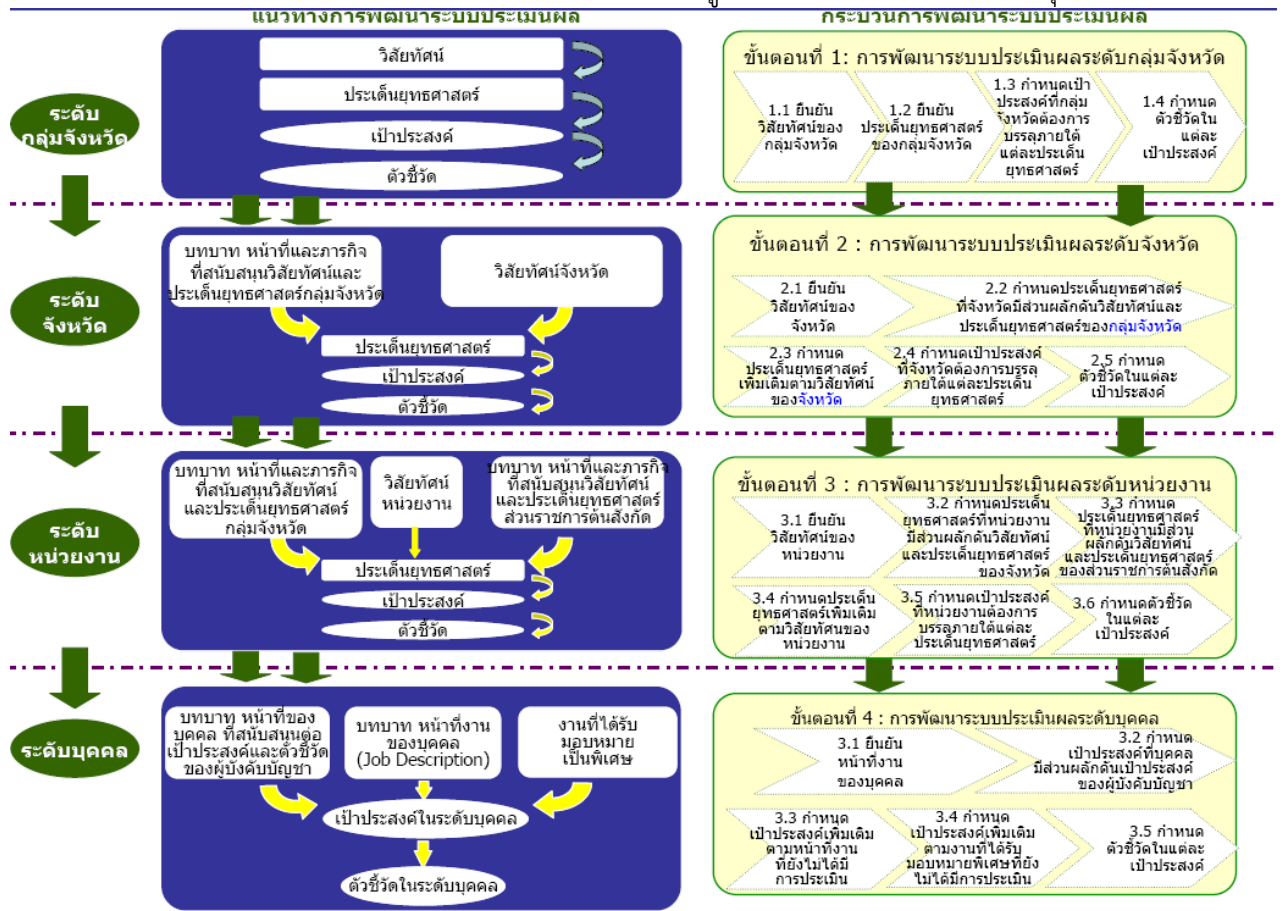
กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลเริ่มจากการยืนยันทิศทางของส่วนราชการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าประสงค์ หรือความสำเร็จที่ส่วนราชการต้องการจะบรรลุภายใต้มุมมอง 4 มิติ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แล้ว จึงสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติและประเด็นยุทธศาสตร์ จากนั้น กำหนดตัวชี้วัดและโครงการในแต่ละเป้าประสงค์

กระบวนการข้างต้นใช้เป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับ โดยดำเนินการจากระดับบนลงระดับล่าง เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งเน้นไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

สำหรับการประเมินผลระดับบุคคลนั้น เริ่มจากกำหนดสิ่งที่กลุ่มงานหรือตำแหน่งต้องการมุ่งเน้น โดยจัดทำเป้าประสงค์จาก 3 ด้าน คือ เป้าประสงค์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา เป้าประสงค์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่งาน (Job Description)

และเป้าประสงค์ที่เกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ดังภาพที่ 1.2

ภาพที่ 1.2 กระบวนการในการพัฒนาระบบประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล



อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการอาจปรับแต่งเนื้อหาให้เหมาะสมตามลักษณะเฉพาะของส่วนราชการได้

1.1.1 การประเมินผลระดับองค์การ

การประเมินผลระดับองค์การเริ่มต้นด้วยการจัดทำหรือทบทวนแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์การ โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

▲ **กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ** อันดับแรก ส่วนราชการต้อง กำหนดพันธกิจ หรือขอบเขตการดำเนินงาน โดยนำภารกิจ (หน้าที่ความรับผิดชอบ) ที่ได้รับมอบหมายเมื่อแรกก่อตั้งมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนด จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวม ว่า ส่วนราชการ จะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้ ส่วนราชการ สามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ ส่วนราชการ จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์หรือ ทิศทางที่ต้องการมุ่งเน้นไปในอนาคตภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยพิจารณาว่าต้องการจะเป็น เลิศในด้านใด หรือ ต้องการจะ มุ่งเน้นไปในทิศทางใด หรือพิจารณาจากข้อบกพร่องหรือปัญหาที่ส่วนราชการกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นและต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้น

▲ **กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์** เมื่อได้วิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว ส่วนราชการต้อง กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ หรือ ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง พัฒนา หรือมุ่งเน้น

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงาน ต้องดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และ เมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละ หน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงมาเป็นหลักประกอบการพิจารณา

▲ **กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ภายในประเด็นยุทธศาสตร์** ขั้นตอนนี้เป็น การกำหนดสิ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังหรือต้องการจะบรรลุ โดยการนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใคร จะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร สิ่งสำคัญคือ เป้าประสงค์ต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกันเชิงเหตุ และผลภายใต้มิติต่างๆ และควรมีการนำเป้าประสงค์ดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงเป้าประสงค์ที่สำคัญ หรือควรมุ่งเน้นพัฒนาเป้าประสงค์ที่เป็นเหตุก่อน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุ เป้าประสงค์ที่เป็นผลต่อไป

ตัวอย่างเป้าประสงค์หนึ่งของกรมสรรพากร ได้แก่ “รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษี เพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ” จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์ คือ ภาครัฐ และประโยชน์ที่ รัฐได้รับคือ สามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ

▲ **กำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ** ตัวชี้วัดเป็น สิ่งที่จะบ่งชี้ว่า หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยในขั้นตอนนี้ หน่วยงานจะต้องพิจารณา หาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ ความสำเร็จ และเขียนด้วยถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของค่าจำกัดความและการระบุ ขอบเขต โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัว ซึ่งหลังจากที่เลือกตัวชี้วัดที่สะท้อน เป้าประสงค์ได้แล้ว จะต้องร่วมกัน กำหนดค่าเป้าหมาย หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ และ กำหนดกรอบ ระยะเวลาที่ต้องการจะบรรลุความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดด้วย

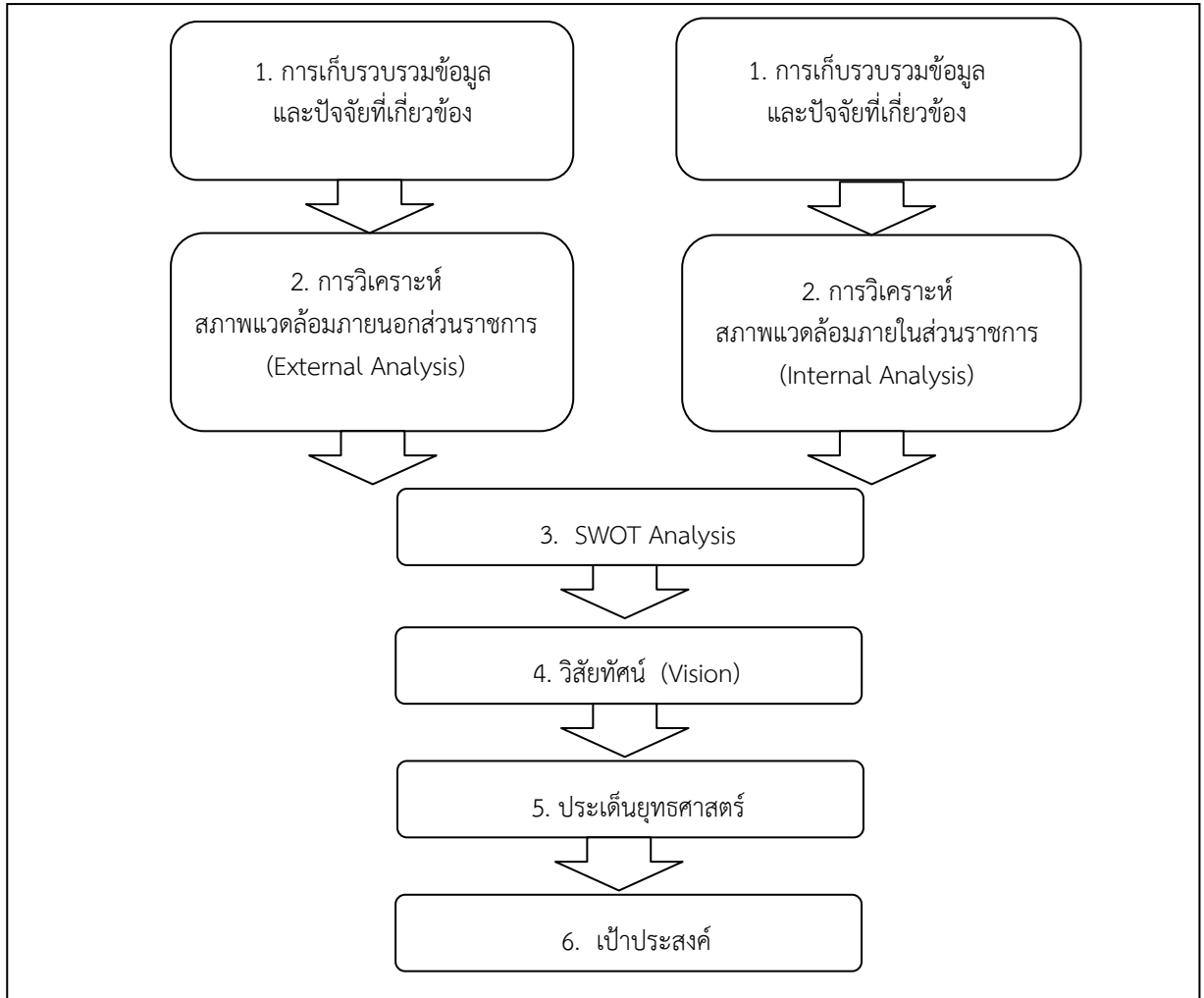
▲ **กำหนดกลยุทธ์ (Strategies)** กลยุทธ์คือสิ่งที่หน่วยงาน จะทำหรือดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณา จากปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มี ผลต่อความสำเร็จ และจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้

หลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักแล้ว จึง ร่วมกันคิดโครงการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดย ส่วนราชการ อาจนำโครงการที่มีอยู่เดิมมาพิจารณาก่อนเป็นอันดับแรกว่า โครงการนั้นๆ สามารถตอบสนองต่อความสำเร็จของกลยุทธ์หลักและเป้าประสงค์อย่างครบถ้วนหรือไม่ หรือ หากพบว่ยังไม่มีการโครงการใดมารองรับกลยุทธ์และเป้าประสงค์ดังกล่าวได้ ให้ร่วมกันคิดโครงการใหม่เพิ่มเติม ดังภาพ 1.3

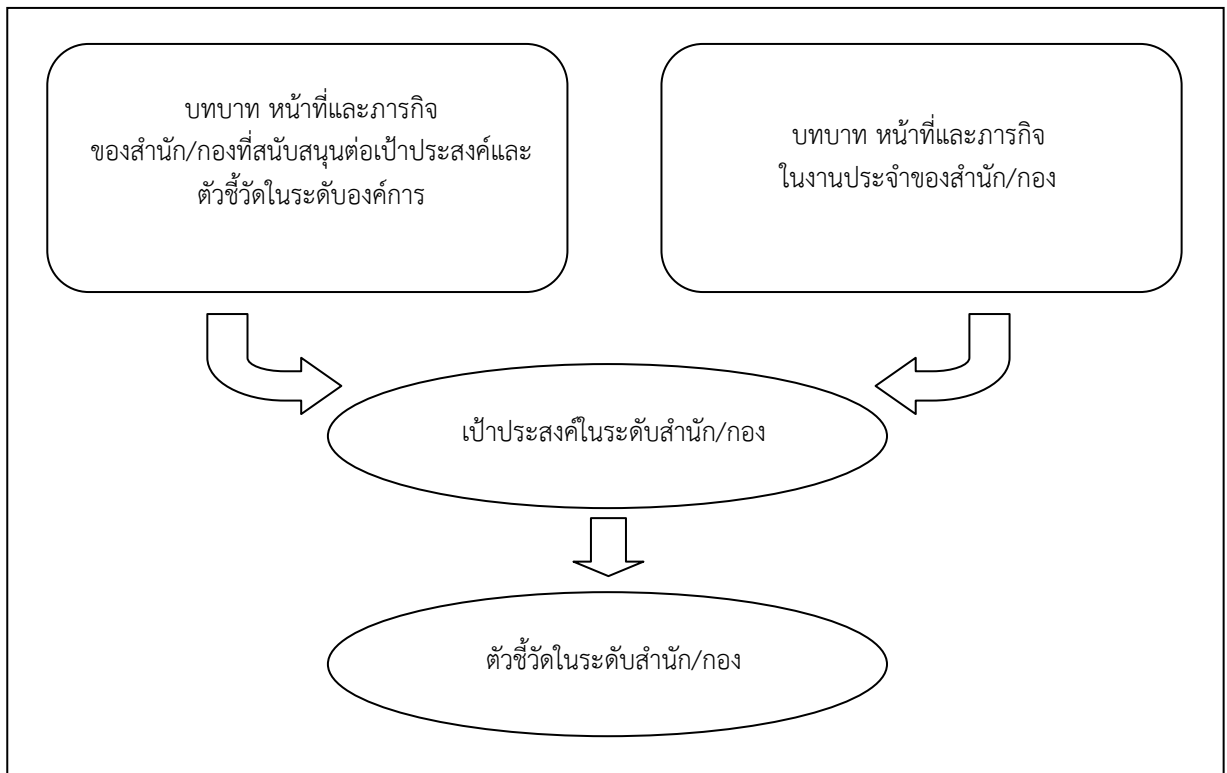
1.1.2 การประเมินผลระดับหน่วยงาน

การจัดทำระบบประเมินผลในระดับสำนัก/กอง มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ บทบาท หน้าที่ และภารกิจของสำนัก/กอง ที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรม รวมถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง โดยการจัดทำระบบประเมินผลในระดับสำนัก/กอง นั้น มีขั้นตอนเริ่มจากการ ยืนยันบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนัก/กอง ที่มีส่วนผลกัต้น เป้าประสงค์ของกรม แล้วจึงกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/ กองที่ยังไม่ได้มีการประเมิน ดังภาพที่ 1.4

ภาพ 1.3 แสดงกรอบแนวคิดในการดำเนินงานระบบประเมินผลระดับองค์กร



ภาพที่ 1.4 แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับสำนักงาน/กอง



การกำหนดตัวชี้วัดในระดับสำนัก/กอง จากเป้าประสงค์ต่างๆ ที่สำนัก/กองต้องการจะบรรลุ ให้ดำเนินการเช่นเดียวกับตัวชี้วัดในระดับกรม โดยแต่ละเป้าประสงค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

- 1) บทบาท หน้าที่ และภารกิจของสำนัก/กองที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรม
- 2) บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง

การกำหนดเป้าประสงค์จากองค์ประกอบทั้ง 2 จะต้องตอบสนองต่อบทบาทและหน้าที่ที่สนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรม รวมถึงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง โดยที่องค์ประกอบทั้ง 2 มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด เพราะบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง บางอย่างสนับสนุนต่อเป้าประสงค์ของกรมอยู่แล้ว ดังนั้น จึงมักจะพบว่า สำนัก/กองในสายงานหลักจะสามารถแปลงตัวชี้วัดจากระดับกรมไปใช้ประเมินผลสำนัก/กองของตนได้ โดยไม่จำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดตามหน้าที่งานเฉพาะมากนัก ส่วนสายงานสนับสนุนนั้นมักจะพบว่า ต้องมีการสร้างตัวชี้วัดเฉพาะหน้าที่งานขึ้นมาเป็นส่วนใหญ่ โดยนำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ใช้วัดในระดับกรมมาใช้เป็นส่วนน้อย

ตารางที่ 1 ตัวอย่างบทบาท ภารกิจ หน้าที่ของกองบัญชี

บทบาท ภารกิจ หน้าที่ ที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับกรม	บทบาท หน้าที่ และภารกิจในงานประจำของสำนัก/กอง
<ul style="list-style-type: none"> ■ การจัดทำระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Unit Cost) ในกิจกรรมต่างๆ ของกรม ■ การสร้างระบบสารสนเทศทางการเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ การบันทึกบัญชีที่มีความถูกต้องตามกฎระเบียบหลักเกณฑ์ ■ การปิดบัญชีและจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อนำเสนอผู้บริหารที่มีความถูกต้อง และทันเวลา

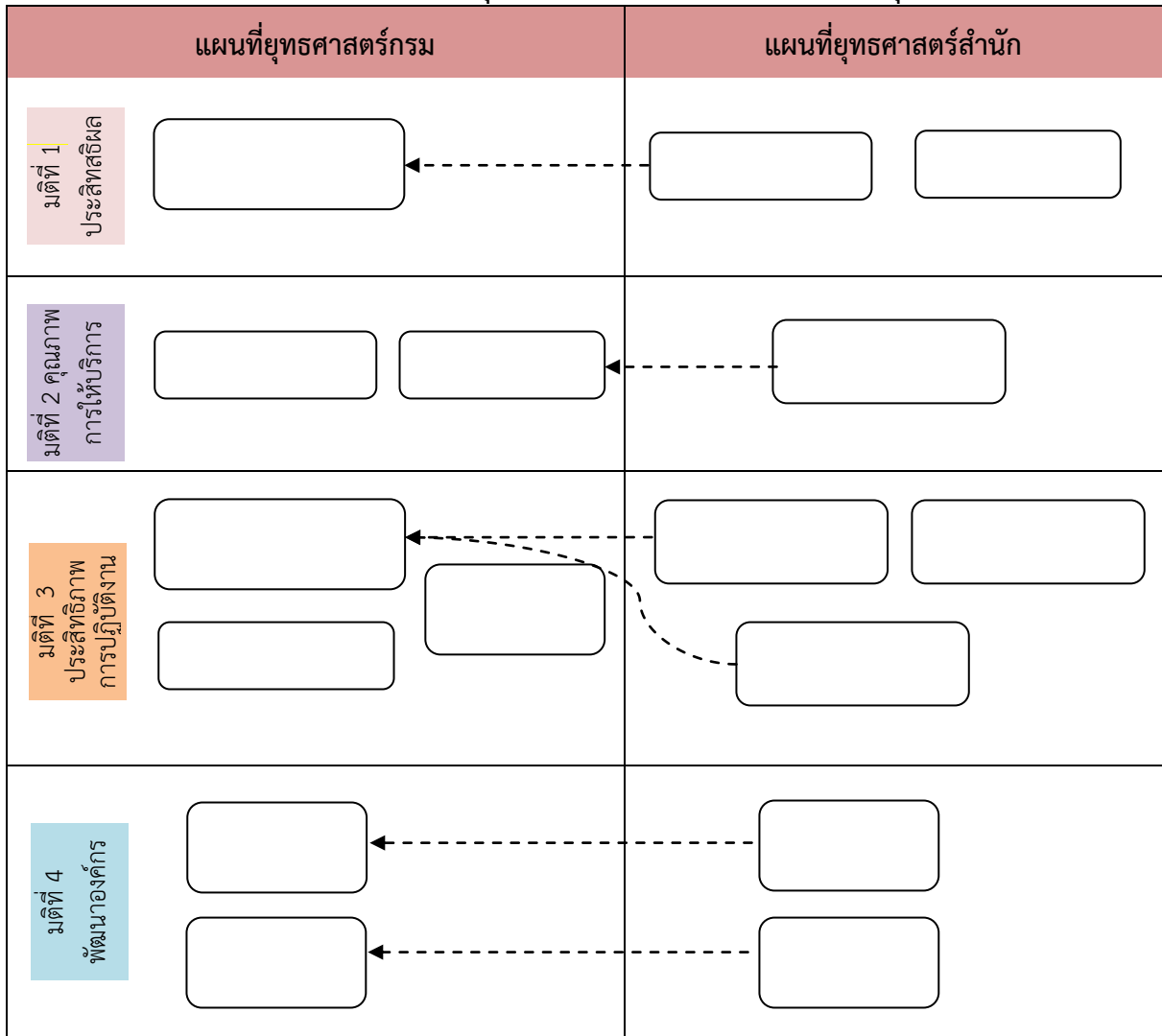
สรุป กระบวนการในการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับสำนัก/กอง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) **ยืนยันบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง** เป็นขั้นตอนยืนยันบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง โดยนำบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กองที่ได้ระบุไว้ในอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามกฎกระทรวงมาทบทวน และทำความเข้าใจร่วมกันในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ดำเนินอยู่จริง หากบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ ไม่ตรงกับบทบาทหน้าที่จริงที่เป็นอยู่ ควรปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ดำเนินอยู่จริง เพื่อให้การจัดทำระบบประเมินผลมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง

2) **กำหนดเป้าประสงค์ที่สำนัก/กองมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของกรม** ในขั้นตอนนี้ สำนัก/กองควรพิจารณาเป้าประสงค์ในระดับกรมว่า สำนัก/กองมีส่วนในการผลักดันเป้าประสงค์ใด อย่างไร โดยนำเป้าประสงค์ระดับกรมมาพิจารณาทีละเป้าประสงค์ แล้วเขียนบทบาทที่สำนัก/กอง มีส่วนเข้าไปผลักดันต่อเป้าประสงค์นั้นๆ ในเชิงบรรยาย จากนั้นจึงนำบทบาทเหล่านั้นมากำหนดเป็นเป้าประสงค์ ขั้นตอนดังกล่าวนอกจากจะช่วยให้บุคลากรในสำนัก/กอง เห็นบทบาทที่สำนัก/กอง มีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของกรมแล้ว ยังจะช่วยให้บุคลากรในสำนัก/กอง ได้ทำความเข้าใจร่วมกันถึงบทบาทที่ตนเองที่มีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์นั้นๆ รวมถึงบทบาทที่ตนเองมีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์ในระดับกรมอีกด้วย

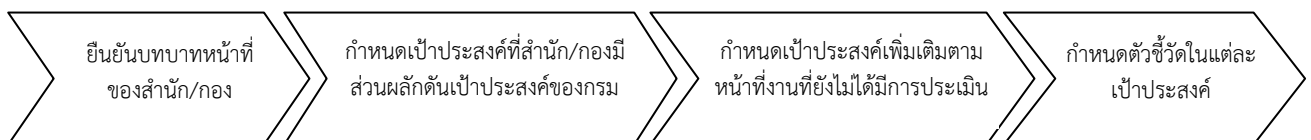
3) **กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กอง** เมื่อดำเนินการกำหนดเป้าประสงค์เรียบร้อยแล้ว สำนัก/กอง ควรกลับมาพิจารณาว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นนั้น ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสำนัก/กองแล้วหรือไม่ หากเห็นว่าครอบคลุมดีแล้ว สามารถข้ามไปสู่ขั้นตอนถัดไป โดยที่การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมดังภาพที่ 1.5

ภาพที่ 1.5 ความสอดคล้องของแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/กองกับแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรม



4) กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ กระบวนการนี้เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของสำนัก/กอง ว่าสามารถบรรลุแต่ละเป้าประสงค์หรือไม่ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัวชี้วัด กระบวนการในการกำหนดตัวชี้วัดใช้กระบวนการเดียวกับที่ได้จัดทำในระดับองค์การ ดังภาพที่ 1.6

ภาพที่ 1.6 กระบวนการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับสำนัก/กอง
การแปลงระบบประเมินผลจากระดับองค์การลงสู่ระดับสำนัก/กอง



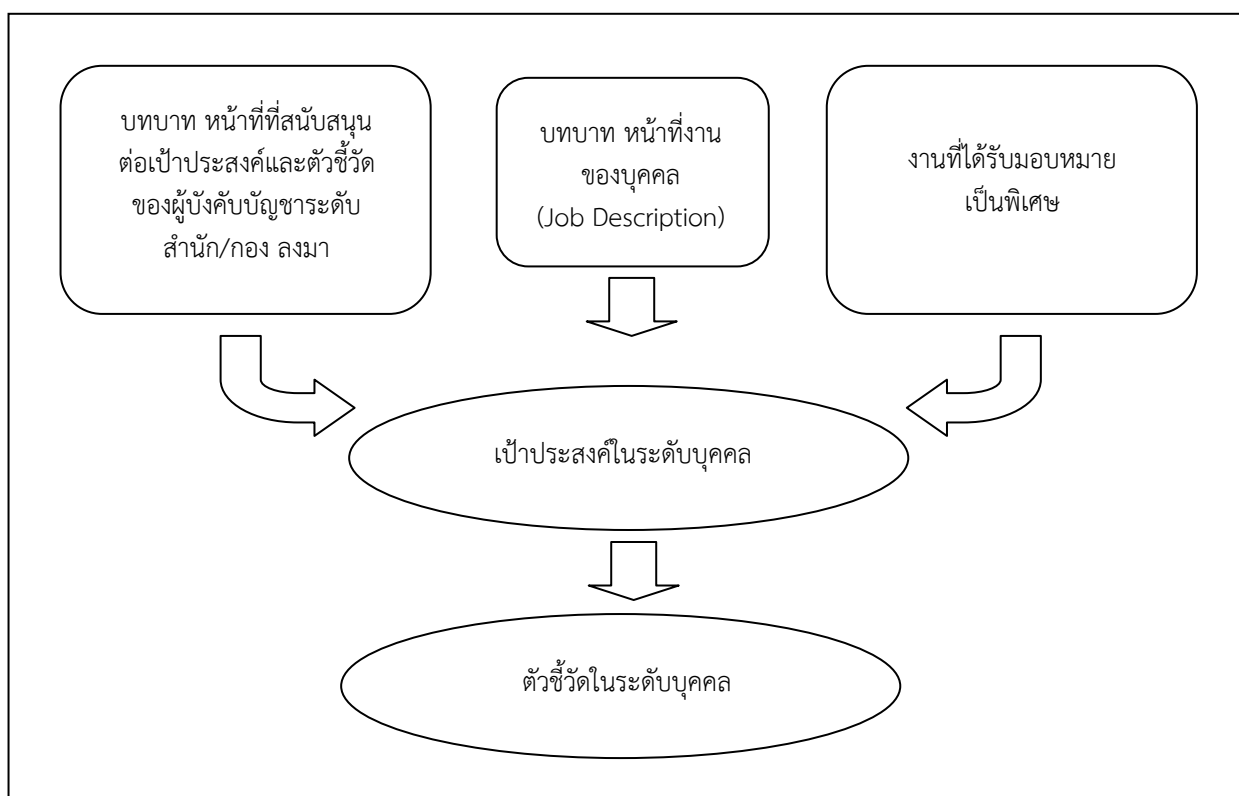
หลังจากที่หน่วยงานมีตัวชี้วัดผลการดำเนินการของตนแล้ว ควรจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI Template) ทุกตัว เพื่อยืนยันความหมายของตัวชี้วัดให้เข้าใจตรงกันและแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน

1.1.3 การประเมินผลระดับบุคคล

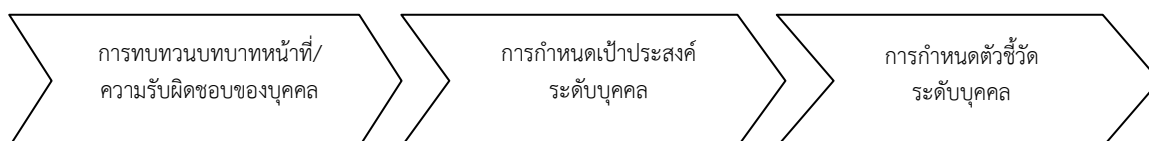
เมื่อแปลงระบบการประเมินผลระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานแล้ว หน่วยงานสามารถแปลงระบบการประเมินผลระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคลต่อไปได้ โดยใช้แนวทางเดียวกันกับแนวทางในการแปลงระบบการประเมินผลระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน เพียงแต่การประเมินผลระดับบุคคลนั้น ควรมีการจัดกลุ่มงานที่มีหน้าที่งานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน แล้วจึงเริ่มกำหนดสิ่งที่กลุ่มงานหรือตำแหน่งต้องการมุ่งเน้น โดยจัดทำเป้าประสงค์จาก 3 ด้าน คือ

- 1) เป้าประสงค์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ของบุคคลที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา
 - 2) เป้าประสงค์ที่เกิดจากบทบาทหน้าที่งาน (Job Description)
 - 3) เป้าประสงค์ที่เกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ
- จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ ดังภาพที่ 1.7

ภาพที่ 1.7 กระบวนการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับบุคคล



การแปลงยุทธศาสตร์จากระดับสำนัก/กอง ลงสู่ระดับบุคคล



1.2 หลักการกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นค่าที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อแสดงความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของการบรรลุเป้าประสงค์หรือกลยุทธ์ โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด หลักการที่สำคัญของการกำหนดตัวชี้วัด ต้องเริ่มจากการกำหนดหรือการหาสิ่งที่ต้องการจะวัด (What to measure?) แล้วจึงหาตัววัด (How to measure?)

การกำหนดตัวชี้วัดภายใต้หลักของ BSC (Balanced Scorecard) ซึ่งใช้ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคลก็อาศัยแนวคิดข้างต้นเช่นเดียวกัน โดยมีหลักการอยู่ที่การกำหนดเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ของส่วนราชการก่อน แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดขึ้นเพื่อวัดเป้าประสงค์เหล่านั้น ทั้งนี้ BSC มีข้อพึงระวังคือ การสร้างตัวชี้วัดตามหลักของ BSC ควรจะพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับเป้าประสงค์แต่ละตัว โดยไม่จำเป็นต้องย้อนไปพิจารณาถึงข้อมูลหรือตัวชี้วัดเดิม ๆ ที่มีอยู่ เนื่องจากตัวชี้วัดที่มีอยู่เดิมอาจจะไม่ใช่ตัวชี้วัดที่เหมาะสมหรือดีที่สุดสำหรับเป้าประสงค์นั้น ๆ ก็ได้

หลักการในการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีดังนี้

1) ตัวชี้วัดที่กำหนดต้องสอดคล้องกับภารกิจหลัก พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และมีการเชื่อมโยงต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการในระดับกระทรวง/กรม หรือมีการถ่ายทอดเป้าหมายจากกระทรวง/กรมลงสู่สำนัก

2) ควรเป็นตัวชี้วัดที่วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output / Outcome) หรือเป็นตัวชี้วัดที่สามารถผลักดันหรือสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดในระดับที่สูงขึ้น

ผลผลิต (Output) หมายถึง กิจกรรม งาน หรือบริการที่ทำเสร็จสมบูรณ์เพื่อส่งมอบให้ ผู้รับบริการ หรือหมายถึง สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรม ซึ่งผลิตขึ้นเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลประโยชน์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำผลผลิตไปใช้ ตัวอย่างเช่น ผลผลิตของกระทรวงการคลัง คือ นโยบายการเงินการคลัง หากนำนโยบายไปใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ เศรษฐกิจของประเทศมีเสถียรภาพ เป็นต้น

1.3 หลักการกำหนดค่าเป้าหมาย (Target)

การกำหนดค่าเป้าหมายถือเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อนพอสมควร และมีปัญหาสำคัญอยู่ที่การยอมรับตัวเป้าหมาย เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายจะส่งผลต่อผลประโยชน์หรือแรงจูงใจที่ผู้บริหารและบุคลากรจะได้รับ โดยพบว่า การกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะยากและท้าทาย (Stretch) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการยกระดับผลการดำเนินงานให้สูงขึ้น มักนำไปสู่ปัญหาความตึงเครียด (Stress) และการต่อต้านจากบุคลากรภายในหน่วยงาน ดังนั้น จึงควรพิจารณาถึงลักษณะองค์การและวัฒนธรรมในการทำงานร่วมด้วย

การกำหนดค่าเป้าหมายตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. มีดังนี้

1) เป้าหมายไม่ควรต่ำกว่าผลงานในปีที่ผ่านมา โดยจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย กล่าวคือ

- ปัจจัยภายใน เช่น งบประมาณที่ได้รับจัดสรร ต้นทุนการดำเนินงาน และความพร้อมของบุคลากร เป็นต้น

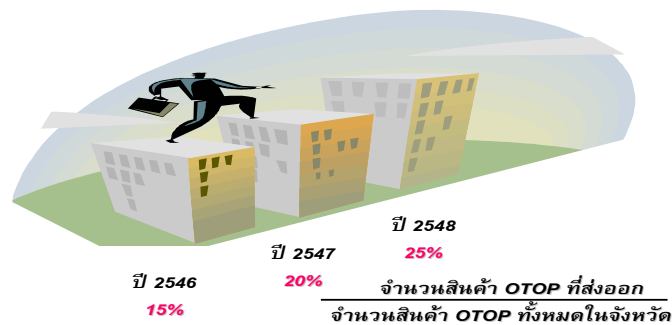
- ปัจจัยภายนอก เช่น ระดับในการควบคุมหรือบริหารจัดการผลงาน การบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

2) การกำหนดค่าเป้าหมายจากการเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเหมือนกันหรืออยู่ในเขตพื้นที่เดียวกัน รวมถึงหน่วยงานในต่างประเทศ และสถาบันในระดับนานาชาติซึ่งมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ควรคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพและบริบทของหน่วยงานด้วย

3) กำหนดจากค่ามาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ (ถ้ามี) หรือเป็นค่ามาตรฐานทางวิทยาศาสตร์ เช่น ค่าปริมาณออกซิเจน (DO) ในแหล่งน้ำ การได้รับการรับรองมาตรฐานสากลต่าง ๆ

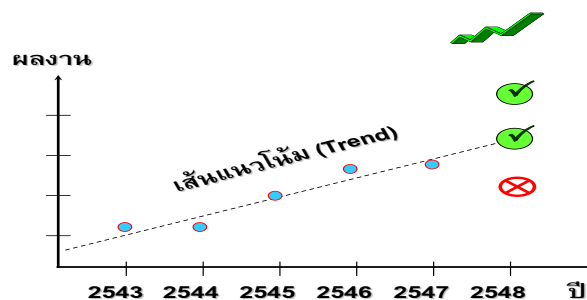
4) กำหนดค่าเป้าหมายจากการใช้ผลการดำเนินงานในอดีต (Past performance) เป็นการเปรียบเทียบกับผลงานเดิม เพื่อวัดว่าตัวชี้วัดนั้นสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ซึ่งใช้เป็นหลักการในการพัฒนาตนเอง (Self-improvement) และมักใช้ในกรณีที่ไม่มีหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานอื่นเพื่อเปรียบเทียบผลงาน

ภาพที่ 1.8 แสดงการกำหนดเป้าหมายแบบ Self-improvement



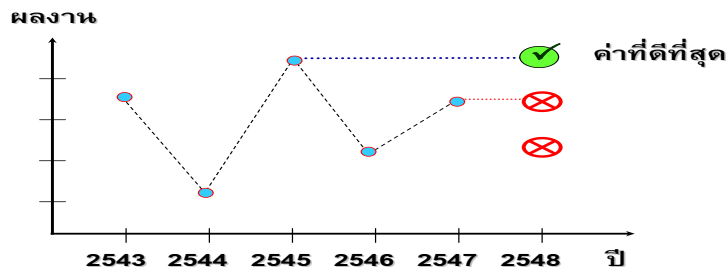
5) กำหนดค่าเป้าหมายจากแนวโน้มของผลการดำเนินงาน โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง ทั้งนี้ ต้องมีการรวบรวมข้อมูลในอดีตที่เพียงพอ เพื่อสร้างภาพของแนวโน้มที่น่าเชื่อถือและนำมาใช้งานได้

ภาพที่ 1.9 แสดงการกำหนดเป้าหมายจากแนวโน้มผลการดำเนินงาน



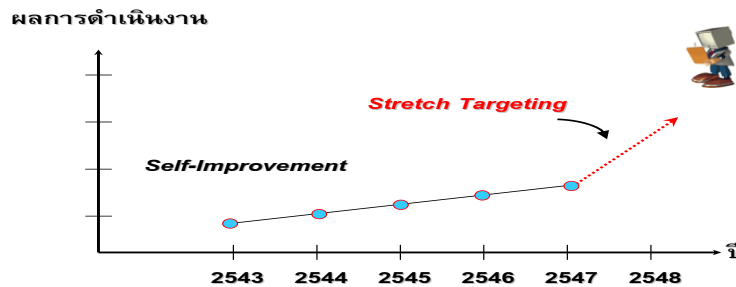
6) กำหนดจากผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของหน่วยงาน (Best practice) เป็นการกำหนดเพื่อผลักดันให้หน่วยงานมีผลการดำเนินงานที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยหากมีหลายหน่วยงานดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน ก็อาจพิจารณาให้ใช้ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดเป็นเป้าหมายสำหรับทุกหน่วยงาน

ภาพที่ 1.10 แสดงการกำหนดเป้าหมายจากผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด



7) กำหนดค่าเป้าหมายจากนโยบายอย่างก้าวกระโดด (Stretch Targeting) เป็นการกำหนดเพื่อผลักดันให้หน่วยงานมีผลการดำเนินงานที่เติบโตแบบก้าวกระโดด โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของการเติบโตอย่างต่อเนื่องของผลการดำเนินงานย้อนหลัง (Baseline data)

ภาพที่ 1.11 แสดงภาพการกำหนดเป้าหมายแบบก้าวกระโดด



8) กำหนดค่าเป้าหมายขึ้นเอง ใช้เฉพาะกรณีที่ยังไม่มีข้อมูลที่จะนำมาพิจารณากำหนดเป้าหมายได้หรือไม่สามารถนำหลักการข้างต้นมาประยุกต์ใช้ได้ อาจจะทำเป้าหมายขึ้นเองก่อนแล้วค่อยพัฒนาต่อเนื่อง โดยการสร้างระบบฐานข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดดังกล่าวเพื่อใช้วัดผลในปีต่อ ๆ ไป

9) วิธีการกำหนดเป้าหมาย สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

- Absolute Target : กำหนดความคาดหวังในการดำเนินงานมาเป็นค่าเฉพาะเจาะจง
- Range Target : กำหนดช่วงความคาดหวังในการดำเนินงาน โดยช่วงความคาดหวังขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยสิ่งแวดล้อม และ ดุลยพินิจจากการวิเคราะห์เป็นกรณีๆ ไป

1.4 หลักการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยที่

- 1) ค่าเป้าหมาย โดยปกติจะกำหนดไว้ที่ระดับคะแนนไม่เกิน 3
- 2) ถ้าปัจจัยหรือทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ดำเนินการไม่เปลี่ยนแปลง ระดับผลงานที่กำหนดไว้ที่ระดับคะแนน 3 ไม่ควรต่ำกว่าผลงานในอดีต
- 3) กรณีที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงหรือติด Ceiling ซึ่งแสดงถึงการมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล หรือประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานนั้นแล้ว อาจกำหนดค่าเป้าหมายหรือผลงานในอดีตไว้ที่ระดับคะแนน 3-5
- 4) คะแนนระดับ 5 จะต้องแสดงถึงผลการปฏิบัติราชการในระดับที่แสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ หรือ Best Effort หรือมีผลงานดีเกินความคาดหมายมาก เช่น

- สามารถใช้เป็น Best practice ให้กับหน่วยงานอื่นที่ดำเนินการในเรื่องเดียวกันได้ โดยแสดงถึงการมีประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรอย่างจำกัด คุ่มค่าหรือเกิดประโยชน์สูงสุดหรือมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

- เป็นเกณฑ์ที่บรรลุได้ยาก ต้องมีปัจจัยสนับสนุนและมีความพร้อมในการบริหารจัดการ หรือบูรณาการอย่างมากจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้

4) ผลการประเมินในระดับคะแนน 1-5 แต่ระดับต้องสามารถแสดงผลการดำเนินงานหรือ ศักยภาพในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันได้

สรุป หลักการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

- ✦ เกณฑ์การให้คะแนนระดับ 5 เป็นเกณฑ์ท้าทายที่ผู้รับการประเมินจะต้องบริหารจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ผลดีกว่าปกติอย่างมาก หรือเป็นผลงานที่ ค่อนข้างเหนือความคาดหมาย
- ✦ เกณฑ์การให้คะแนนระดับ 4 เป็นเกณฑ์ที่ผู้รับการประเมินต้องใช้ความพยายามในการบริหาร จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีกว่าปกติถึงจะสำเร็จ โดยผลที่ได้ เกินกว่าเป้าหมายพอสมควร แต่ไม่ถึงระดับเหนือความคาดหมาย
- ✦ เกณฑ์การให้คะแนนระดับ 3 เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติได้ตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินงานของปีที่ ผ่านมาไว้ได้
- ✦ เกณฑ์การให้คะแนนระดับ 2 เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ที่ตั้งไว้
- ✦ เกณฑ์การให้คะแนนระดับ 1 เป็นเกณฑ์ที่แสดงว่าผู้รับการประเมินปฏิบัติได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ที่ตั้งไว้มาก

2. แนวทางการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีแนวทางในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 กรอบการดำเนินงาน

- ◆ **ระดับองค์กร** กรอบที่ใช้ในการดำเนินการระดับองค์กรมีดังนี้
 - แผนปฏิบัติราชการประจำปี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ โครงการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกรอบระยะเวลา
 - แผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละมิติและประเด็นยุทธศาสตร์ในเชิงเหตุและผล รวมถึงเอกสารประกอบที่แสดงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามแผนที่ยุทธศาสตร์
- ◆ **ระดับหน่วยงาน** กรอบที่ใช้ในการดำเนินการระดับหน่วยงานมีดังนี้
 - โครงการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกรอบระยะเวลา ตามที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย โดยมีรายละเอียดปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี
 - แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
 - แผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรม และเอกสารประกอบที่แสดงให้เห็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
 - รายละเอียดการประเมินตัวชี้วัด (KPI Template) ตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- ◆ **ระดับบุคคล** กรอบที่ใช้ในการดำเนินการระดับบุคคลมีดังนี้
 - เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา และ/หรือบทบาท หน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของบุคคล และ/หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งได้ทำข้อตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา
 - รายละเอียดการประเมินตัวชี้วัด (KPI Template) ในความรับผิดชอบของบุคคล

2.2 หลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดและถ่วงน้ำหนัก

2.2.1 หลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัด

- 1) ตัวชี้วัดที่กำหนดต้องสอดคล้องกับภารกิจหลัก พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการของกรม/หน่วยงาน และมีความเชื่อมโยงกับผลสำเร็จของการปฏิบัติราชการในระดับกรม/หน่วยงาน
- 2) กรณีของตัวชี้วัดระดับบุคคล หากไม่สามารถกำหนดได้ตามข้อ 1 ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องหรือผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามบทบาท หน้าที่งานของบุคคล (Job Description) หรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ
- 3) ตัวชี้วัดที่กำหนด ควรเป็นตัวชี้วัดที่วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output / Outcome) หรือเป็นตัวชี้วัดที่สามารถผลักดันหรือสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกรม/หน่วยงาน/ผู้บังคับบัญชา
- 4) หากเป็นกระบวนการใหม่ซึ่งอยู่ในช่วงเริ่มต้นดำเนินการ อาจวัดความสำเร็จที่ขั้นตอนการดำเนินงาน (Milestone) เพื่อวางรากฐานความสำเร็จก่อนการใช้เกณฑ์ในข้อ 3 แต่ควรเพิ่มเติมข้อความที่สะท้อนคุณภาพของการดำเนินงานตามขั้นตอนด้วย

ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต/ผลลัพธ์มีหลักเกณฑ์คือ จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ มีวิธีวัดไม่ยุ่งยากมาก และมีต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นภาระด้านงบประมาณ โดยที่ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ประกอบด้วย

- **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** คือ ดัชนีชี้วัดจำนวนผลผลิตซึ่งระบุเป็นตัวเลขได้
 - **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** คือ ดัชนีชี้วัดคุณภาพของสิ่งของหรือบริการที่ผลิตได้ เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความสามารถเข้าถึงบริการ ความเหมาะสมของเวลา ความครอบคลุม ความเสี่ยง ความถูกต้องตามกฎหมาย ความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการ เป็นต้น
 - **ตัวชี้วัดเชิงเวลา** คือ ดัชนีชี้วัดระยะเวลาการส่งมอบผลผลิต โดยพิจารณาว่าส่งมอบผลผลิตได้ทันเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือสามารถลดเวลาดำเนินงานลงได้หรือไม่
 - **ตัวชี้วัดเชิงต้นทุน** คือ ดัชนีชี้วัดการใช้ต้นทุนผลผลิต โดยพิจารณาว่าได้ใช้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่ทำได้หรือไม่ หรือมีต้นทุนต่ำกว่าหน่วยงานอื่นหรือเอกชนหรือไม่

2.2.2 หลักเกณฑ์การถ่วงน้ำหนักตัวชี้วัด การกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักรายตัวชี้วัดให้ประเมินจากเกณฑ์ต่อไปนี้

1) **ความเร่งด่วน** หมายถึง ลักษณะของงานซึ่งจำเป็นต้องเร่งรัดให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย

- 3 คะแนน หมายถึง เป็นนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล
- 2 คะแนน หมายถึง เป็นนโยบายเร่งด่วนของกระทรวง/กรม
- 1 คะแนน หมายถึง เป็นนโยบายปกติ

2) **ผลกระทบต่อประชาชน** หมายถึง ลักษณะการส่งผลกระทบต่อประชาชน โดยพิจารณาถึงสิ่งที่ประชาชนจะได้รับจากผลสำเร็จของงาน/ผลผลิต

- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประชาชนทั่วไป
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประชาชนเฉพาะกลุ่ม
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบทางอ้อมต่อประชาชน

3) **ผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ขององค์การ** หมายถึง ระดับความเป็นไปได้ที่ผลสำเร็จของงานจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ของกรม/หน่วยงาน

- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์มากที่สุด
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ปานกลาง
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์น้อย

เมื่อประเมินให้คะแนนครบถ้วนทุกเกณฑ์แล้ว ให้ นำคะแนนรวมของตัวชี้วัดนั้น ๆ มา คำนวณหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (ร้อยละ) ด้วยบัญญัติไตรยางศ์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงแนวคิดการถ่วงน้ำหนัก

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ 1	เกณฑ์ 2	เกณฑ์ 3	คะแนน (1-3)	คะแนนรวมจากทุกเกณฑ์ (ร้อยละ)
ตัวชี้วัด ก.	3	3	3	9	$(9 \div 26) \times 100 = 34.6$
ตัวชี้วัด ข.	2	1	1	4	$(4 \div 26) \times 100 = 15.4$
ตัวชี้วัด ค.	2	2	3	7	$(7 \div 26) \times 100 = 26.9$
ตัวชี้วัด ง.	3	2	1	6	$(6 \div 26) \times 100 = 23.1$
คะแนนรวม				26	100

ประเมินค่าจากการเทียบเคียงงานกับ
นิยามในแต่ละเกณฑ์

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดใดมีน้ำหนักมากที่สุด 5 อันดับแรก ให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ (ตัวชี้วัดที่มีผลสะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์) ซึ่งจะต้องได้รับการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

2.3 ข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- ◆ ระดับองค์กร คำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างปลัดกระทรวงกับรองปลัดกระทรวง
- ◆ ระดับหน่วยงาน คำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างรองปลัดกระทรวงกับผู้อำนวยการ สำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานที่ขึ้นตรง
- ◆ ระดับบุคคล แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามหลักเกณฑ์หลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง-การคลัง

2.4 การติดตามและประเมินผล

2.4.1 รอบการติดตามผลการปฏิบัติราชการ

ระดับองค์กรและหน่วยงาน ติดตามผลการดำเนินงานในรอบ 6 และ 9 เดือน

ระดับบุคคล ติดตามผลการดำเนินงานก่อนถึงรอบการประเมิน
อย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อ 1 รอบการประเมิน

2.4.2 รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ระดับองค์กรและหน่วยงาน ประเมินผลการดำเนินงานในรอบ 12 เดือน

ระดับบุคคล ประเมินผลการดำเนินงาน 2 รอบ คือ รอบ 6 เดือน
และ 12 เดือน ตาม หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล
การปฏิบัติราชการของข้าราชการในสำนักงาน
ปลัด กระทรวงการคลัง

2.4.3 ผู้รับผิดชอบ

ระดับองค์กรและหน่วยงาน 1) คณะกรรมการกำกับดูแลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและ
เป้าหมายใน สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

2) คณะทำงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายใน
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ระดับบุคคล

ผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชา)

2.5 การสื่อสาร

- 1) แจ้งเวียนในระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) และ/หรือ อินทราเน็ต (Intranet)
- 2) แจ้งเวียนด้วยหนังสือราชการ
- 3) จัดการประชุม
- 4) จัดสัมมนาประจำปี
- 5) ติดประกาศบนบอร์ดของหน่วยงาน
- 6) ชี้แจงรายบุคคล

2.6 การขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และผลคะแนน

2.6.1 การขอเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน

ระดับองค์การและหน่วยงาน สามารถขอดำเนินการได้ในกรณีต่อไปนี้

- ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สาธารณภัย เหตุการณ์ความไม่สงบต่างๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ เป็นต้น
- ไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณหรือได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ และไม่สามารถโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ

ทั้งนี้ ในการยื่นคำขอเปลี่ยนแปลง ผู้ทำคำรับรองจะต้องส่งคำขอ พร้อมชี้แจงเหตุผลความจำเป็น และเอกสารหลักฐานประกอบให้ผู้มีอำนาจ/ผู้รับคำรับรองพิจารณาเห็นชอบ โดยที่

- การเปลี่ยนแปลงในระดับหน่วยงาน ให้ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับดูแลการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ภายใน 31 กรกฎาคม
- การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ ให้ขอความเห็นชอบจากปลัดกระทรวงการคลัง

ระดับบุคคล ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

2.6.2 การขอเปลี่ยนแปลงคะแนนผลการดำเนินงาน

ระดับองค์การและหน่วยงาน กรณีของตัวชี้วัดที่วัดผลสำเร็จซึ่งเกิดขึ้นหลังจากสิ้นสุดปีงบประมาณ ผู้ทำคำรับรองสามารถขอเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน/คะแนนได้ เมื่อสิ้นสุดกิจกรรมตามตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยผู้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการจะต้องส่งคำขอและเอกสารหลักฐานประกอบ พร้อมกับรายงานการประเมินผลตนเอง รอบ 12 เดือน ไปยังผู้มีอำนาจ/ผู้รับคำรับรอง พิจารณาเห็นชอบ

ระดับบุคคล ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

2.7 การสร้างแรงจูงใจ

♦ ระดับหน่วยงาน แนวทางในการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติราชการกับสิ่งจูงใจมีดังนี้

๑ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่

- การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี (หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลให้ขึ้นอยู่กับ
คณะทำงานวางหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรเงินรางวัล)
- การจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงาน

๒ สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่

- การประกาศเกียรติคุณ
- การมอบของที่ระลึกจากผู้บริหาร
- การจัดเลี้ยงแสดงความยินดี
- การให้โอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรตามที่ต้องการ และการให้โอกาสใน
การพัฒนารูปแบบอื่น ๆ

♦ ระดับบุคคล ผลการปฏิบัติราชการของบุคคลให้นำไปเชื่อมโยงกับการเลื่อนเงินเดือน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

3. ภาคผนวก

(เอกสารประกอบการดำเนินการในระดับองค์การ
และหน่วยงาน)

3.1 คำรับรองการปฏิบัติราชการใน สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับองค์การ



คำรับรองการปฏิบัติราชการ
ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ

1. คำรับรองระหว่าง

.....

ปลัดกระทรวงการคลัง

ผู้รับคำรับรอง

และ

.....

รองปลัดกระทรวงการคลัง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ผู้ทำคำรับรอง

2. คำรับรองนี้เป็นคำรับรองฝ่ายเดียว มิใช่สัญญาและใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 30 กันยายน
3. รายละเอียดของคำรับรอง ได้แก่ เอกสารแนบท้ายคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารแนบท้ายคำรับรองนี้
4. ข้าพเจ้า ปลัดกระทรวงการคลัง ในฐานะผู้บังคับบัญชาของ รองปลัดกระทรวงการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้พิจารณารายละเอียดของคำรับรองตาม ข้อ 3 แล้ว และเห็นชอบกับเอกสารแนบท้ายคำรับรองนี้ ข้าพเจ้ายินดีจะให้คำแนะนำ กำกับ และ ตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการของผู้ทำคำรับรองตามข้อ 1 ให้เป็นไปตามคำรับรองที่จัดทำขึ้นนี้
5. ข้าพเจ้า รองปลัดกระทรวงการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้ทำความเข้าใจคำรับรองตามข้อ 3 แล้ว ขอให้คำรับรองกับปลัดกระทรวงการคลังว่า จะมุ่งมั่นปฏิบัติ ราชการให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทาง ราชการตามที่ให้คำรับรองไว้
6. ผู้รับคำรับรองและผู้ทำคำรับรอง ได้เข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการและเห็นพ้องกันแล้ว จึงได้ ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

(.....)

ปลัดกระทรวงการคลัง

ผู้รับคำรับรอง

วันที่

(.....)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

ผู้ทำคำรับรอง

วันที่

คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน



คำรับรองการปฏิบัติราชการ
ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
ประจำปีงบประมาณ

1. คำรับรองระหว่าง

..... รองปลัดกระทรวงการคลัง ผู้รับคำรับรอง
และ
..... ผู้อำนวยการสำนัก.....
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ผู้ทำคำรับรอง

2. คำรับรองนี้เป็นคำรับรองฝ่ายเดียว มิใช่สัญญาและใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม
..... ถึงวันที่ 30 กันยายน

3. รายละเอียดของคำรับรอง ได้แก่ เอกสารประกอบท้ายคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี
งบประมาณ ของสำนัก..... ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารแนบท้ายคำรับรองนี้

4. ข้าพเจ้า รองปลัดกระทรวงการคลัง ในฐานะผู้บังคับบัญชาของ
ผู้อำนวยการสำนัก..... สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้พิจารณารายละเอียดของคำรับรอง
ตามข้อ 3 แล้ว และเห็นชอบกับเอกสารแนบท้ายคำรับรองนี้ ข้าพเจ้ายินดีจะให้คำแนะนำ กำกับ และ
ตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการของผู้ทำคำรับรองตามข้อ 1 ให้เป็นไปตามคำรับรองที่จัดทำขึ้นนี้

5. ข้าพเจ้า ผู้อำนวยการสำนัก..... สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้ทำ
ความเข้าใจคำรับรองตามข้อ 3 แล้ว ขอให้คำรับรองกับปลัดกระทรวงการคลังว่า จะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการ
ให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
ตามที่ให้คำรับรองไว้

6. ผู้รับคำรับรองและผู้ทำคำรับรอง ได้เข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการและเห็นพ้องกันแล้ว จึงได้
ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

(.....)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

ผู้รับคำรับรอง

วันที่

(.....)

ผู้อำนวยการสำนัก.....

ผู้ทำคำรับรอง

วันที่

3.2 เอกสารประกอบท้ายคำรับรอง ระดับองค์การ

แผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ

วิสัยทัศน์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

■

พันธกิจ

-
-
-
-
-
-

ประเด็นยุทธศาสตร์

-
-
-
-
-

แผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ

วิสัยทัศน์ “.....”

<p>ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ (Run the Business)</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 :</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 :</p>
<p>คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)</p>	
<p>ประสิทธิภาพของปฏิบัติการ (Manage Resources)</p>	
<p>การพัฒนาองค์กร (Capacity Building)</p>	

แผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ตัวชี้วัดและเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ

ประเด็น ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2557	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					ผู้ รับผิดชอบ
					2554	2555	2556	1	2	3	4	5	
มติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ X)													
มติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (น้ำหนักร้อยละ X)													
มติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (น้ำหนักร้อยละ X)													
มติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (น้ำหนักร้อยละ X)													
			น้ำหนักรวม	100.00									

3.3 เอกสารประกอบท้ายคำรับรอง ระดับหน่วยงาน

วิสัยทัศน์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

-

พันธกิจ

-
-
-
-
-
-

ประเด็นยุทธศาสตร์

-
-
-
-
-

วิสัยทัศน์สำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานขึ้นตรง

-

พันธกิจ

-
-
-
-

ประเด็นยุทธศาสตร์

-
-
-

แผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานขึ้นตรง ประจำปีงบประมาณ

วิสัยทัศน์ “.....”

ประสิทธิภาพตาม ยุทธศาสตร์ (Run the Business)	ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 :	ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 :
คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)		
ประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ (Manage Resources)		
การพัฒนาองค์กร (Capacity Building)		

จัดพิมพ์ขึ้นตรงสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานขึ้นตรง

หมายเหตุ เป้าประสงค์ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่มงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ให้ใส่เครื่องหมายดอกจันทน์

ตัวชี้วัดและเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของ..... ประจำปีงบประมาณ.....

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมาย ปี 2557	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					ผู้รับผิดชอบ	ผู้สนับสนุน		
					2554	2555	2556	1	2	3	4	5				
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ X)																
มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (น้ำหนักร้อยละ X)																
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (น้ำหนักร้อยละ X)																
มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (น้ำหนักร้อยละ X)																
			น้ำหนักรวม	100.00												

แผนกลยุทธ์ของศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพของราษฎร

หมายเหตุ ผู้รับผิดชอบ: สำนัก/ศูนย์ ใส่ชื่อผู้อำนวยการส่วนงาน ผู้สนับสนุน: สำนัก/ศูนย์ ใส่ชื่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ
 กลุ่มงาน ใส่ชื่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ กลุ่มงาน ใส่ชื่อเจ้าหน้าที่ผู้สนับสนุนงาน (อาจมีหรือไม่มีก็ได้)

รายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template)

ชื่อหน่วยงาน.....

ชื่อตัวชี้วัด

รหัสตัวชี้วัดระดับสำนัก : หน้าหลัก : ร้อยละ

หน่วยวัด :

คำอธิบาย :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

เกณฑ์การให้คะแนน :

ระดับคะแนน	คำอธิบายเกณฑ์การให้คะแนน
1	
2	
3	
4	
5	

เงื่อนไข : (ถ้ามี)

.....
.....
.....

เป้าหมายปีงบประมาณ :

แหล่งข้อมูล / วิธีการจัดเก็บข้อมูล :

1.	
2.	

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด : เบอร์ติดต่อ

ผู้สนับสนุน :

เบอร์ติดต่อ :

