

คู่มือการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

หลักการและเหตุผล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๔ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ มาตรา ๒๐ กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำและเผยแพร่แผนการทำงาน เป้าหมาย ระยะเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณของงานหรือโครงการให้ข้าราชการ และประชาชนทราบ อีกทั้ง การจัดทำแผน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ช่วยให้หน่วยงานสามารถเห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงาน รวมทั้ง ความท้าทายที่ต้องเผชิญ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จึงได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการฉบับนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนประชาชนทั่วไปและผู้สนใจได้รับทราบ และสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ทราบและเข้าใจรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้แก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผน รวมทั้งบุคลากรอื่น ๆ ที่มีความสนใจ
๒. เพื่อให้มีความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
๓. เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงานที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ นอกจากนั้น หน่วยงานยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ทรัพยากร/งบประมาณที่ต้องใช้ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ และผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมไปถึงใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้อีกด้วย

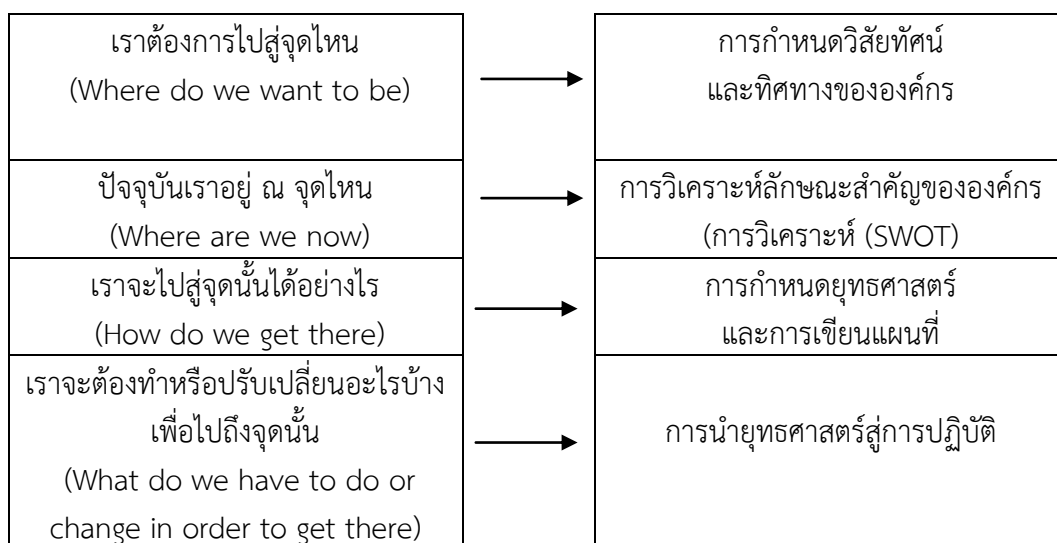
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process)

เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีอยู่ ๓ ขั้นตอน คือ

๑. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการตอบคำถามทางยุทธศาสตร์ ๔ คำถามที่สำคัญ คือ

๑. ในอนาคต เราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be)
๒. ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now)
๓. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there)
๔. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there)



ที่มา : พสุ เตชะรินทร์ (๒๕๕๓) การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์

๒. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกัน ทั้งในแง่ทิศทางและจังหวัดเวลา โดยการจัดทำแผนปฏิบัตินั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรือ อาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้ นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยวิธีการ จัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้แผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

๓. การควบคุม ติดตามและประเมินผล (Strategic Control)

การติดตามและประเมินผล ซึ่งหมายถึงการคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้น คือ การคอยติดตามข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ในทุกๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือ ภาวลักษณะที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต โดยวิสัยทัศน์จะต้องเชื่อมโยงเป้าหมาย พันธกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

๑. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร

๒. ริเริ่มโดยผู้นำ และสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

๓. มีสาระครบถ้วน และชัดเจน (Comprehensive and Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทาง และทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย

๔. ให้ความฝัน ปลั่งคลใจ (Positive and Inspiring) ทำท่าย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้

พันธกิจ (Mission)

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายว่า “พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร ” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือ เทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดพันธกิจ จะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการคืออะไร และจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคืออะไร ดังนั้นพันธกิจ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดพันธกิจ ทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินงาน พันธกิจขององค์กรแบ่งได้ ๒ ลักษณะ ได้แก่

๑. พันธกิจดั้งเดิม คือพันธกิจเดิมขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคม พันธกิจนี้ถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์กร และจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป จะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร

๒. พันธกิจตามเป้าประสงค์ เป็นพันธกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น พันธกิจในส่วนนี้จึงปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย (Objective)

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงปริมาณเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

ค่านิยม (Values)

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการสำคัญในการสำคัญในการตั้งประเด็นคำถาม และมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนา เป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา ดังนี้

๑. สถานการณ์ในขณะนั้น เป็นอย่างไร
๒. สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
๓. อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนั้น
๔. มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และ/หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
๕. องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหาเหล่านั้นหรือไม่

ในการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาส หรือเป็นแรงที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาและมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคาม หรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิด

ปัญหาอย่างรุนแรง และย้อนกลับมาพิจารณาว่า เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น ภายในองค์กรมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาส และหรือ/การเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่ มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกัน โดยการวิเคราะห์ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

๒. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยทั่วไปจะพิจารณาจาก McKinsey ๗S Framework ดังนี้ คือ

- ๒.๑ โครงสร้างองค์กร (Structure)
- ๒.๒ ระบบการปฏิบัติงาน (System)
- ๒.๓ จำนวนบุคลากร (Staff)
- ๒.๔ ความสามารถของบุคลากร (Skill)
- ๒.๕ ยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์องค์กร (Strategy)
- ๒.๖ รูปแบบการบริหาร (Style)
- ๒.๗ วิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

จากนั้น คือการนำประเด็นการวิเคราะห์ที่รวบรวมได้จากการทำ SWOT ทั้งหมด มาจัดอันดับความสำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินสภาวะแวดล้อม โดยการนำโอกาส และข้อจำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรมาลงผัง (TOWS Matrix) โดยผังจะประกอบด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ตัดกันในลักษณะเป็น Graph นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis จะได้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การเก็บข้อมูลและประมวลผลน้ำหนัก จะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์กรได้

TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. 2. 3	1. 2. 3
โอกาส (O)	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

หมายเหตุ : SWOT ย่อมาจาก S = strengths หมายถึง จุดแข็ง W = Weakness หมายถึง จุดอ่อน O = Opportunities หมายถึง โอกาส T = Threats หมายถึง ข้อจำกัด/อุปสรรค

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

สำนักงาน กพร. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๑-๒๕๕๕) ซึ่งได้นำแนวความคิดการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการรวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) โดยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา โดยนำแนวความคิด Balanced Scorecard คือมุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้ ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทย ดังนี้

มิติที่ ๑ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

มิติที่ ๒ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ให้การให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ

มิติที่ ๓ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) ความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ ๔ มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) ความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

แผนที่ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยงด้วยหลักของเหตุและผล ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

หลักการสร้างตัวชี้วัดที่ดี

การกำหนดตัวชี้วัดควรมีการพิจารณาว่าหน่วยงานต้องการตัวชี้วัดในระดับใดและต้องการที่ใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผลในประเด็นใด แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดให้มีลักษณะที่ดี ในกรณีที่เป็นตัวชี้วัดระดับ output ให้คำนึงถึงการวัดผลจากปริมาณผลผลิต (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) และเวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target) โดยต้องมีความสมเหตุสมผล ที่จะสามารถอธิบายได้ (Validity) มีข้อมูลที่สามารถสนับสนุนตัวชี้วัดได้ (Availability) มีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเคลื่อนไหวจากความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity)

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ควรประกอบด้วย

๑. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความมีความสำคัญเท่านั้น

๓. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล

๔. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่นในการให้บริการ มิได้วัดผลจากการสำรวจกับ ผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพในการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ที่เกี่ยวข้องด้วย

๕. ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

๖. ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ ๘๐ ของตัวชี้วัด ทั้งนี้เนื่องจากถ้า ภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดง ถึงความสามารถการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

๗. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำ ตัวชี้วัดเท่านั้น

๘. ต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้ เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Internet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปภาพฟิคที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สี เขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้า ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่ จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเองและหน่วยงานเป็นอย่างไร

๙. ต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก

- เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการ แข่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง

- การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลืออาจจะทำให้หน่วยงาน ของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

การวางแผน

คาดการณ์
การเปลี่ยนแปลง
ในอนาคต

แผนบริหารการเปลี่ยนแปลง

กำหนดทิศทางองค์กร
(ก.ค. - ก.ย.)

วิเคราะห์ลักษณะสำคัญ/ประเมิน
สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
วิเคราะห์ความท้าทาย
(ก.ค. - ก.ย.)

วิเคราะห์ความพึงพอใจ/ความ
ต้องการ/ความคาดหวังของ
ผู้รับบริการ/
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กำหนดวิสัยทัศน์, ค่านิยม
(ก.ค. - ก.ย.)

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

จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี
(ก.ค. - ก.ย.)

แผนพัฒนาบุคลากร

จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
(ต.ค.)

สื่อสารไปยังบุคลากร
ผู้เกี่ยวข้อง
ทราบ เพื่อนำ
ไปใช้
ปฏิบัติงาน
(ตลอดปี
งบประมาณ)

การถ่ายทอด
สู่การปฏิบัติ

จัดการข้อมูลสารสนเทศ
และระบบฐานข้อมูล
(ตลอดปีงบประมาณ)

จัดทำคำรับรองการปฏิบัติการ
(ต.ค. - ธ.ค.)

จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/
ศูนย์/กลุ่มงาน
(ต.ค. - ธ.ค.)

ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล
(ต.ค. - ธ.ค.)

การติดตามและ
ประเมินผล

การจัดการความรู้/นวัตกรรม

การปรับปรุงกระบวนการ/การบริหารความเสี่ยง/การควบคุมภายใน

ผลลัพธ์/ผลผลิต

ติดตาม/ประเมินผล แผนปฏิบัติการ ประจำปี (ตลอดปีงบประมาณ)	ติดตาม/ประเมินผล แผนยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/ศูนย์/ กลุ่มงาน (ตลอดปีงบประมาณ)	ติดตาม/ประเมินผล แผนปฏิบัติงานระดับบุคคล (PMS) (ตลอดปีงบประมาณ)
--	--	--

ระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ

ทบทวน,ปรับปรุง

กรอบกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์

ปัจจัยในการพิจารณา	วัตถุประสงค์	แหล่งข้อมูล	วิธีวิเคราะห์	ผู้รับผิดชอบ
ลักษณะสำคัญขององค์กร/การประเมินสภาพแวดล้อม	ประเมินสถานะและสภาพแวดล้อม ปัจจุบันขององค์กร	แบบสอบถาม/ผลการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบัน/นโยบายผู้บริหาร	SWOT Analysis McKinsey's 7S	สนย.
การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต	คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตที่มีผลกระทบต่อองค์กร	การสัมภาษณ์ผู้บริหาร/การสร้างจินตนาการเชิงลบที่อาจเกิดในอนาคต (Scenario Data)	Trend and Scenario Analysis	สนย.
ความพึงพอใจ/ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แบบสอบถามความต้องการและความคาดหวัง แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการให้บริการ	Content Analysis	สนย. ก.พ.ร.
การจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงาน	ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่างๆ	Gap Analysis	ก.พ.ร.
ผลการดำเนินงาน	สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ	รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส	CIPPS	สนย.

หมายเหตุ: สนย. หมายถึง สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

ก.พ.ร. หมายถึง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ขอบเขตการดำเนินงาน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

คู่มือการปฏิบัตินี้ครอบคลุมขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ดังนี้

๑. การเตรียมข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน
๒. การออกแบบสอบถามการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓. การสรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจ
๔. การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์
๕. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ต่อบุคลากรในองค์กร

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

คู่มือการปฏิบัตินี้ครอบคลุมขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ดังนี้

๑. การเตรียมข้อมูลและจัดส่งโครงการต่างๆ ตามกลยุทธ์
๒. การจัดทำร่างแผนปฏิบัติราชการ
๓. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการต่อบุคลากรในองค์กร
๔. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
๕. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

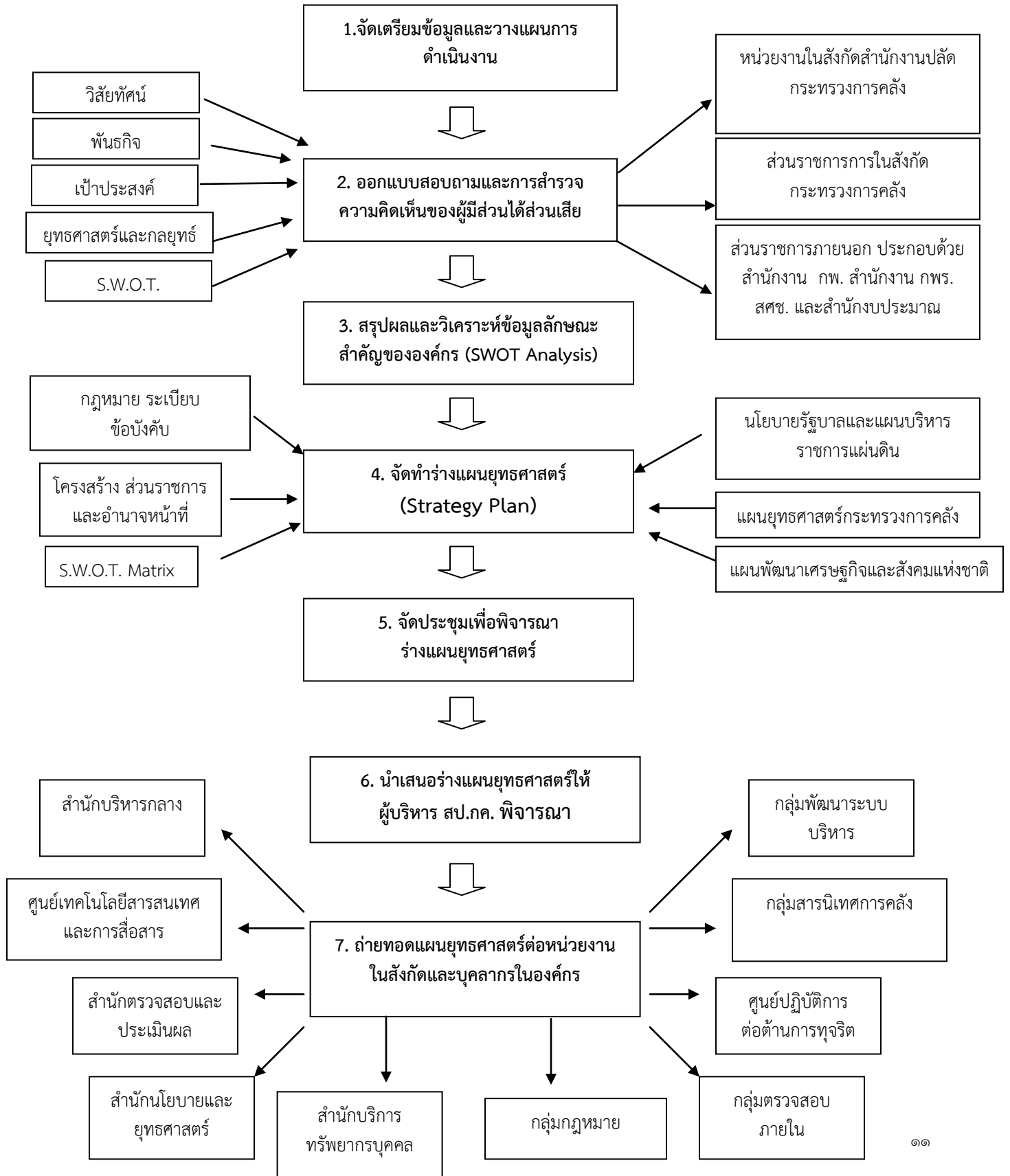
การติดตามและประเมินผล

- การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานใช้วิธีการกำหนดแบบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
- ระยะเวลาในการติดตาม ให้หน่วยงานต่างๆ ในสังกัดรายงานผลการปฏิบัติงานให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ทราบเป็นระยะๆ เช่น ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน เป็นต้น
- การประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานทำให้ทราบว่าหน่วยงานต่างๆ นั้นสามารถปฏิบัติงานได้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลให้มีความชัดเจน สามารถบ่งชี้ผลสำเร็จของโครงการได้

วิธีการสื่อสาร

๑. แจ้งเวียนในระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) และ/หรือ อินทราเน็ต (Intranet)
๒. แจ้งเวียนด้วยหนังสือราชการ
๓. จัดการประชุม
๔. จัดสัมมนาประจำปี
๕. ติดประกาศบนบอร์ดของหน่วยงาน
๖. ชี้แจงรายบุคคล

**แผนผังกระบวนการจัดทำ
แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง**




ชื่อกระบวนการ
ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ

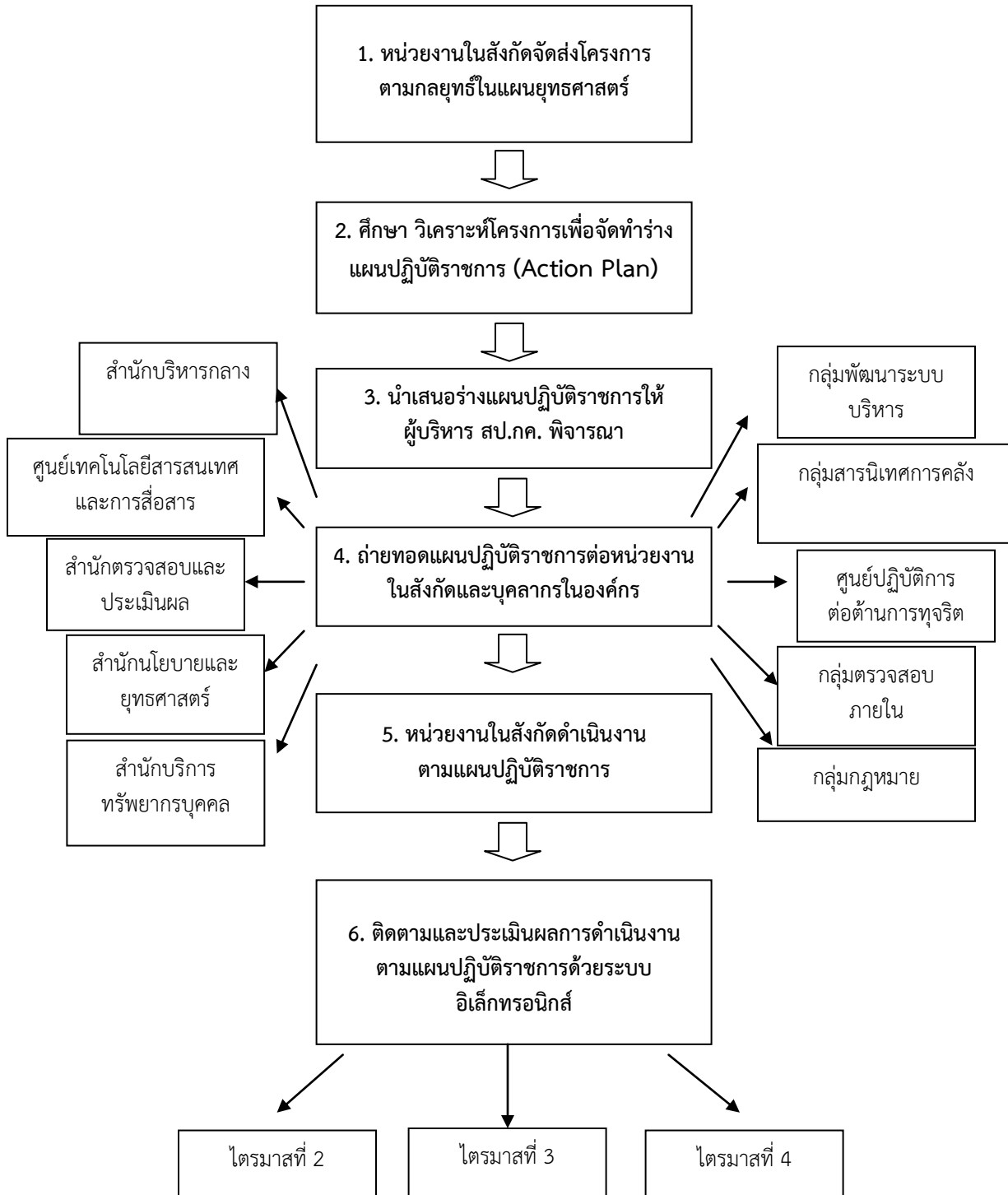
กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">จัดเตรียมข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน</div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">↓</div>	<p>สนย.วางแผนการดำเนินงานและจัดทำแผนปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สป.กค.</p>	<p>แผนปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. กิจกรรมในทุกขั้นตอน ๒. เป้าหมายในแต่ละกิจกรรม ๓. ระยะเวลาการดำเนินงาน ๔. หน่วยงานรับผิดชอบ 	สนย.
๒	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ออกแบบสอบถามและการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">↓</div>	<p>ออกแบบสอบถามและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ สป.กค. จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของสป.กค.</p>	<p>แบบสอบถามฯ มีเนื้อหาข้อมูลเกี่ยวกับ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. วิสัยทัศน์ ๒. พันธกิจ ๓. เป้าประสงค์ ๔. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ <p>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน/ภายนอก ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสป.กค. ๒. ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ๓. ส่วนราชการภายนอก อาทิ สำนักงาน กพ. สำนักงาน กพร. และ สศช. เป็นต้น 	สนย.

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๓	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">สรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะสำคัญขององค์กร (SWOT Analysis)</div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">↓</div>	วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกของ สป.กค.	ใช้หลักการ SWOT analysis (Strength Weakness Opportunity Threat) วิเคราะห์สมรรถนะภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกจากผลการสำรวจ	สนย.
๔	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ (strategy plan)</div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">↓</div>	จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ด้วยการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของ สป.กค.	ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กร SWOT Matrix ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ๑.แนวคิดและหลักการสำคัญ เช่น นโยบายและแผนบริหารราชการแผ่นดิน เป็นต้น ๒.กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๓.โครงสร้าง ส่วนราชการและภารกิจหน้าที่ ๔.ความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สนย.
๕	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">จัดประชุมเพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์</div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">↓</div>	จัดประชุมเพื่อพิจารณาและยกร่างแผนยุทธศาสตร์	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังผ่านการพิจารณาจากคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งมาจากทุกหน่วยงานในสังกัด	หน่วยงานต่างๆใน สป.กค.



ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๖	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ให้ ผู้บริหาร สป.กค. พิจารณา</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>	นำเสนอผู้บริหาร สป.กค. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์	ผู้บริหารกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบต่อแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	สนย.และผู้บริหาร สป.กค.
๗	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ต่อหน่วยงาน ในสังกัดและบุคลากรในองค์กร</p> </div>	ดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ต่อบุคลากรของ สป.กค.	เวียนแจ้งให้ทุกหน่วยงานในสังกัด สป.กค. นำแผนยุทธศาสตร์ไปถ่ายทอดให้บุคลากร พร้อมทั้ง เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ในระบบ Intranet และ Website ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	หน่วยงานต่างๆใน สป.กค.

**แผนผังกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและติดตามประเมินผล
การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์**



ชื่อกระบวนการ : กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ : ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>หน่วยงานในสังกัดจัดส่ง โครงการตามกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>	กำหนดและจัดส่งแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการของ สป.กค. ให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินงานภายใต้กรอบของพันธกิจและกลยุทธ์ของ สป.กค.	<p>จัดทำแผนปฏิบัติการ สป.กค. ตามแบบฟอร์ม ประกอบด้วยเนื้อหาและรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ชื่อโครงการ ๒. สำระสำคัญ ๓. วัตถุประสงค์ ๔. ระยะเวลาดำเนินงาน ๕. ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน (ถ้ามี) ๖. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ๗. ผลกระทบทางลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ๘. ผู้รับผิดชอบโครงการ ๑๐. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ๑๑. แผนปฏิบัติงาน 	หน่วยงานต่างๆใน สป.กค.
๒	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>จัดทำร่างแผนปฏิบัติการ (Action Plan)</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>	รวบรวมและสรุปโครงการของหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด สป.กค.	โครงการของหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด สป.กค. มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	หน่วยงานต่างๆใน สป.กค.

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๓	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">นำเสนอแผนปฏิบัติราชการต่อผู้บริหาร สป.กค. พิจารณา</div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">↓</div>	นำเสนอผู้บริหาร สป.กค. เพื่อขออนุมัติแผนปฏิบัติราชการ	ผู้บริหารกระทรวงการคลังให้ความ เห็นชอบต่อแผนปฏิบัติราชการ สป.กค.	สนย. และ ผู้บริหาร สป.กค.
๔	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการต่อหน่วยงาน ในสังกัดและบุคลากรในองค์กร</div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">↓</div>	ดำเนินการถ่ายทอดแผนปฏิบัติ ราชการต่อบุคลากร ของ สป.กค.	เวียนแจ้งให้ทุกหน่วยงานในสังกัด สป.กค. นำแผนปฏิบัติราชการไปถ่ายทอดให้ บุคลากร พร้อมทั้ง เผยแพร่แผน ยุทธศาสตร์ในระบบ Intranet และ Website ของสป.กค.	หน่วยงาน ต่างๆใน สป.กค.
๕	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">หน่วยงานในสังกัดดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการ</div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">↓</div>	ทุกหน่วยงานในสังกัด สป.กค. ดำเนินแผนงาน/โครงการตาม แผนปฏิบัติราชการ	ทุกหน่วยงานในสังกัดดำเนินโครงการตาม แผนปฏิบัติราชการ	หน่วยงาน ต่างๆใน สป.กค.

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๖	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการด้วยระบบ อิเล็กทรอนิกส์</p> </div>	<p>กำหนดและออกแบบฟอร์มรายงาน ผลในการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานรอบ ๖ เดือน รอบ ๙ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์</p>	<p>จัดทำรายงานตามแบบฟอร์มรายงานผล ครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ชื่อแผนงาน/โครงการ ๒. ชื่อหน่วยงาน ๓. ชื่อตัวชี้วัด ๔. เกณฑ์การให้คะแนน ๕. รายละเอียดการดำเนินงาน ๖. ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน ๗. อุปสรรคต่อการดำเนินงาน ๘. หลักฐานอ้างอิง ๙. ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด 	<p>หน่วยงาน ต่างๆใน สป.กค.</p>

ภาคผนวก

แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินงาน

๑. แผนที่ยุทธศาสตร์
๒. แบบฟอร์มรายละเอียดแผนงาน/โครงการ
๓. แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ
๔. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงาน

๑. แผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ

วิสัยทัศน์ “.....”

<p>ประสิทธิผลตาม ยุทธศาสตร์ (Run the Business)</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div data-bbox="340 430 936 524" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑ :</p> </div> <div data-bbox="1222 430 1818 524" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ๒ :</p> </div> </div>
<p>คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)</p>	
<p>ประสิทธิภาพของการ บริหารจัดการ (Manage Resources)</p>	
<p>การพัฒนาศักยภาพ (Capacity Building)</p>	

๒. แบบฟอร์มรายละเอียดแผนงาน/โครงการ

โครงการ.....

๑. สาระสำคัญ

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

คำอธิบาย

- ความเป็นมาของโครงการ
- สภาพ/สถานการณ์ปัจจุบัน /ความต้องการ/สาเหตุที่จะต้องดำเนินงานโครงการ
- ความสำคัญของโครงการที่มีต่อนโยบาย/ยุทธศาสตร์

๒. วัตถุประสงค์

๑.
๒.
๓.

คำอธิบาย

- การดำเนินงานโครงการต้องการให้เกิดอะไรขึ้น

๓. ระยะเวลาดำเนินงาน

คำอธิบาย

- ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินงานจนเสร็จสิ้นโครงการ

๔. ทรัพยากร (ถ้ามี)

งบประมาณ

อื่นๆ (องค์ความรู้/บุคลากร/เครื่องมือ)

คำอธิบาย

- ความพร้อมของทรัพยากรที่ต้องใช้ดำเนินโครงการ

๕. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.
๒.
๓.

คำอธิบาย

- เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วจะเกิดผลอย่างไรบ้าง ใครคือผู้ที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์โดยตรง/ได้รับผลกระทบทางบวก

๖. ผลกระทบทางลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

๑.
๒.
๓.

คำอธิบาย

- เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วจะเกิดผลอย่างไรบ้าง ใครคือผู้ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบทางลบ และมีแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขอย่างไร

๗. ผู้รับผิดชอบโครงการ

คำอธิบาย

- ระบุชื่อผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน หน่วยงาน หมายเลขโทรศัพท์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หากเป็นโครงการที่ต้องดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ขอให้ นำโครงการไปไว้ที่หน่วยงานซึ่งเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินงาน และจะถือว่าเป็นผลการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการดำเนินงาน

๘. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา			ค่าเป้าหมาย		เกณฑ์การให้คะแนน				
	๒๕...	๒๕...	๒๕...	๒๕...	๒๕...	๑	๒	๓	๔	๕

คำอธิบาย

- ระบุตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (หากมี) ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน โดยสามารถเลือกกำหนดตัวชี้วัดได้ดังนี้
 - ๑) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ จำนวนผลผลิตที่ต้องนำส่งจากการใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร เช่น จำนวนกฎหมายที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ ฉบับ จำนวนส่วนราชการที่สามารถจัดทำบัญชีต้นทุนได้ แห่ง และจำนวนระบบที่สามารถปรับปรุงได้ ระบบ เป็นต้น
 - ๒) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ คุณภาพของสิ่งของหรือบริการที่หน่วยงานผลิต เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความสามารถเข้าถึงบริการ ระยะเวลา ความครอบคลุม และความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น
 - ๓) ตัวชี้วัดเชิงเวลา คือ ระยะเวลาการส่งมอบผลผลิตได้ทันในเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือสามารถลดเวลาดำเนินงานลงได้หรือไม่
 - ๔) ตัวชี้วัดเชิงต้นทุน คือ ผลผลิตใช้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่ทำได้หรือไม่ หรือมีต้นทุนต่ำกว่าหน่วยงานอื่นหรือไม่

๙. แผนปฏิบัติงาน

กิจกรรม	เป้าหมาย	ระยะเวลาการดำเนินงาน ปีงบประมาณ											
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.

คำอธิบาย

- ระบุกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน ค่าเป้าหมาย และระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม

๓. แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ชื่อตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	เป้าหมายปี ๒๕....	ข้อมูลพื้นฐาน			เกณฑ์การให้คะแนน					ผู้รับผิดชอบ	
					๒๕	๒๕	๒๕	๑	๒	๓	๔	๕		
			น้ำหนักรวม	๑๐๐.๐๐										

๔. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงาน

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ปีงบประมาณ ไตรมาสที่

ชื่อโครงการ / แผนงาน :

หน่วยงาน :

ตัวชี้วัด :

ผลการดำเนินงาน :

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
๑
๒
๓
๔
๕

รายละเอียดการดำเนินงาน	ปัจจัยสนับสนุน	ปัญหา / อุปสรรค	หมายเหตุ
.....	-	-

ผู้รับผิดชอบ :

ชื่อ - นามสกุล :

ตำแหน่ง :

สำนัก / กลุ่ม :

เบอร์โทร.ติดต่อ :

ผู้กำกับตัวชี้วัด :

ชื่อ - นามสกุล :

ตำแหน่ง :

สำนัก / กลุ่ม :

เบอร์โทร.ติดต่อ :

คำจำกัดความ

สป.กค.	:	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
สนย.	:	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
สำนักงาน ก.พ.	:	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน กพร.	:	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
สศช.	:	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ส่วนราชการในสังกัด กระทรวงการคลัง	:	กรมธนารักษ์
	:	กรมบัญชีกลาง
	:	กรมศุลกากร
	:	กรมสรรพสามิต
	:	กรมสรรพากร
	:	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
	:	สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
	:	สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง
	:	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
หน่วยงานในสังกัด สป.กค.	:	สำนักบริหารกลาง
	:	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
	:	สำนักตรวจสอบและประเมินผล
	:	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
	:	สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
	:	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
	:	กลุ่มสารนิเทศการคลัง
	:	ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต
	:	กลุ่มกฎหมาย
	:	ส่วนตรวจสอบภายในระดับกระทรวง
	:	ส่วนตรวจสอบภายในระดับกรม