





การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

นารด จันทวงศ์

ความสำคัญและที่มา

- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖
- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555)

พระราชกฤษฎีกา


ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. ๒๕๔๖

กฤษฎีกา

ให้ไว้ ณ วันที่ ๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๖

เป็นปีที่ ๔๘ ในรัชกาลปัจจุบัน



ประเด็นยุทธศาสตร์ 1
ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองของประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2
ปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเชื่อมโยงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3
มุ่งการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและมีความสามารถด้านความรู้ ผลิตivity และนวัตกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ 4
สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส มีคุณธรรม และมีความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งให้ความสำคัญกับประชาชน และเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖

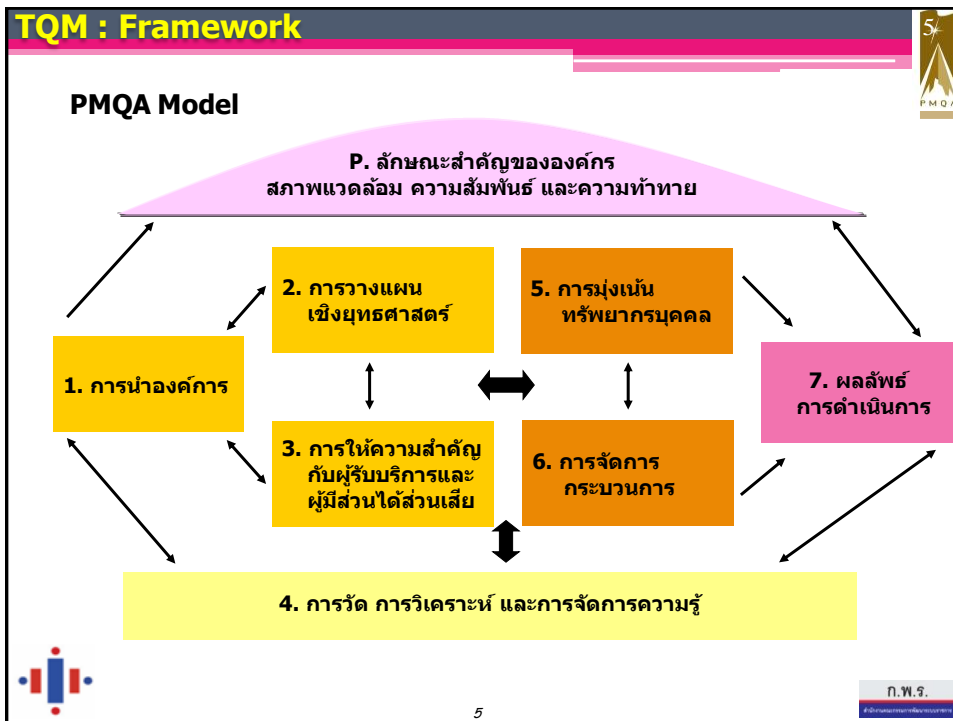
- มาตรา ๙ ให้ส่วนราชการ
 - ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า
 - ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จ
 - ต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
- มาตรา ๑๖
 - ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนสี่ปีซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน

{ 3 }

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555)

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ดิริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
 - จัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศ กำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุ
 - ปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างให้มีความเหมาะสม
 - เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง คล่องตัว ทันต่อสถานการณ์

{ 4 }



หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การวางแผนยุทธศาสตร์
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 9,16)
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 8(3))
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 16)

ก.พ.ร.

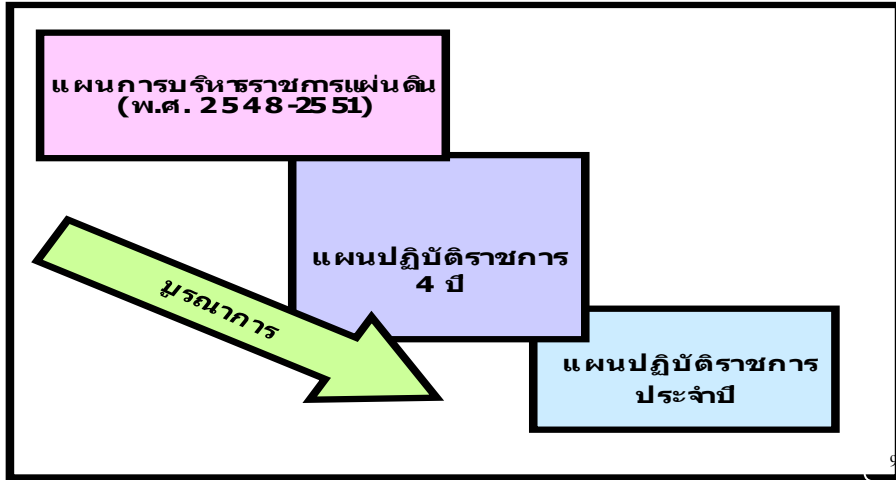
6

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 16)
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน(สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 12)
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร ให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 20)
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ทำไมต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์

- “อยู่กับมาได้เป็นสิบ ๆ ปี ไม่เห็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์ ไม่เห็นต้องมีตัวชี้วัด ทำไมต้องมาทำกันช่วงนี้ด้วย?”
- บริบทและสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย
- องค์กรที่ขาดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ย่อมเหมือนกับเรือที่แล่น โดยขาดหางเสือและทิศทาง สุดท้ายก็จะแล่นเป็นวงกลมไปเรื่อย ๆ

ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน
แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี



ความสับสนในเรื่องของนิยามศัพท์ !!

		Mission	Vision
Objective	Goal		
			Strategy
Target	Aim	Core Value	Tactic
เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์	ค่านิยมหลัก	
เป้าหมาย	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์	กลวิธี
จุดมุ่งหมาย	พันธกิจ	ภารกิจ	กลยุทธ์

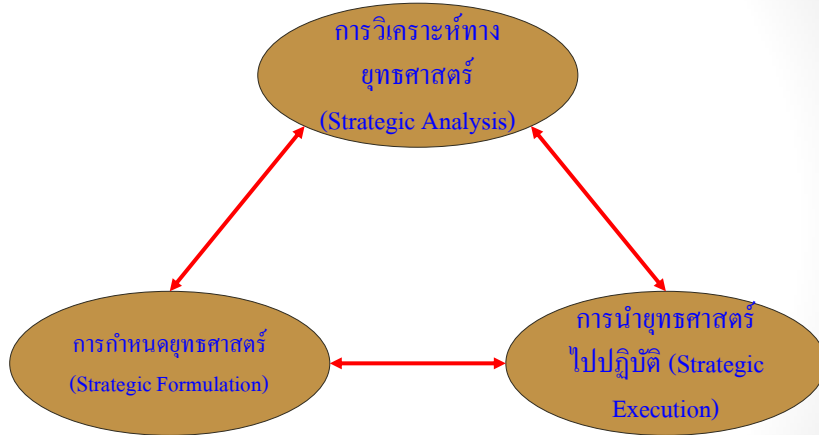
2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



การบริหารยุทธศาสตร์
ไม่ใช่เพียงแค่
การวางแผนยุทธศาสตร์

{ 12 }

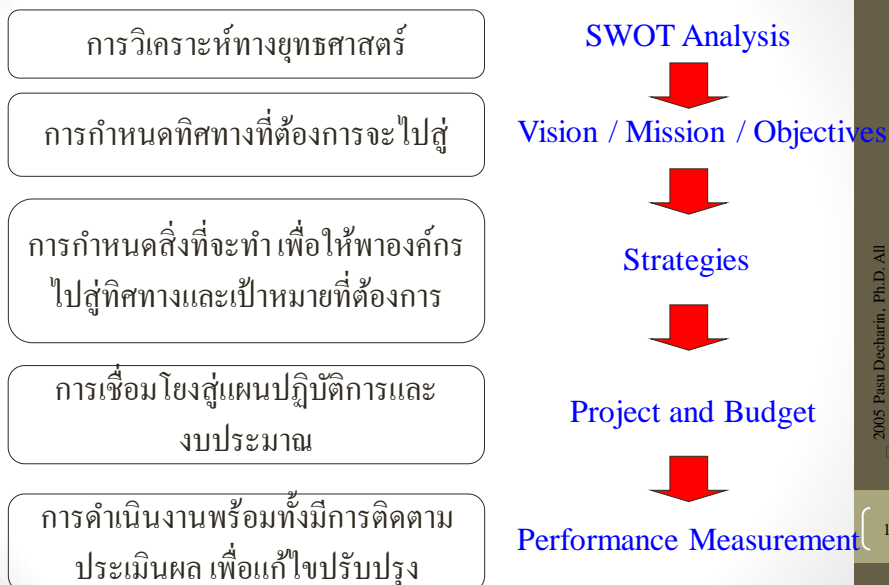
องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์



2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

13

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์



2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

14

How will we get there?

Where do we want to go?

Where are we now?

What do we have to do or change?

VIEWIKAGES

Changes
NEXT EXIT

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

15

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ / เครื่องมือที่ใช้

- ผู้บริหารขององค์กร
- บทบาทของ Stakeholders ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ที่ปรึกษาภายนอก
- OSM ? / ฝ่ายเลขานุการ ?
- เครื่องมือในการรับฟังความคิดเห็น – Mind Map, PowerPoint, Flip chart

การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์

- SWOT คือสุดยอดเครื่องมือในการวิเคราะห์ ใช่หรือไม่?
 - การวิเคราะห์ SWOT ด้วยรูปแบบอื่น ๆ
 - TOWS
 - BSC SWOT
- เครื่องมืออื่น ๆ ในการวิเคราะห์
- เครื่องมือเยอะเกินไป !!!
- สุดท้ายกลับมาที่ SWOT – จริงหรือไม่?

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

17

การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>- สิ่งที่หน่วยงานมีความโดดเด่น</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>- สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุง หรือแก้ไข</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>- การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร</p>	<p>อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats)</p> <p>- การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร</p>

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

18

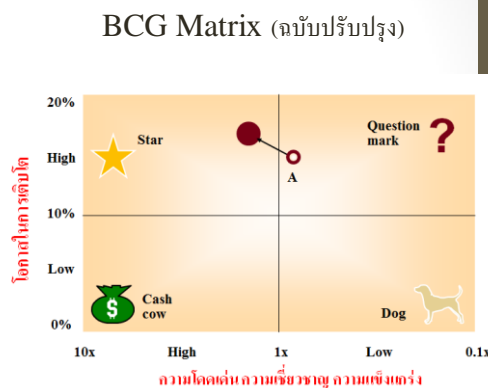
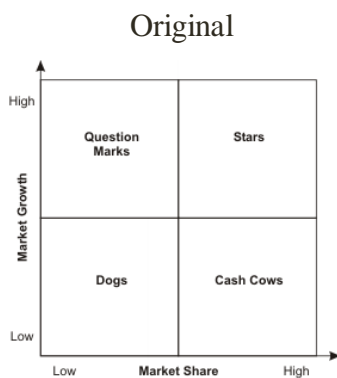
เครื่องมือในการวิเคราะห์

- **General Environment Analysis/PEST** – เพื่อทราบปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี ฯลฯ
- **Core Competencies Analysis** – เพื่อทราบถึงความสามารถหลัก ความโดดเด่นของหน่วยงาน
- **BCG Matrix (Adapted Version)** – เพื่อเป็นการประเมินสถานะของสิ่งที่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ
- **Value Chain Analysis** – เพื่อทราบถึงกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดคุณค่าที่ลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการ
- **Value Curve** – เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น ถึงการนำเสนอคุณค่าหรือความแตกต่าง
- **สรุป** – เพื่อสรุปภาพรวมและผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมด

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

19

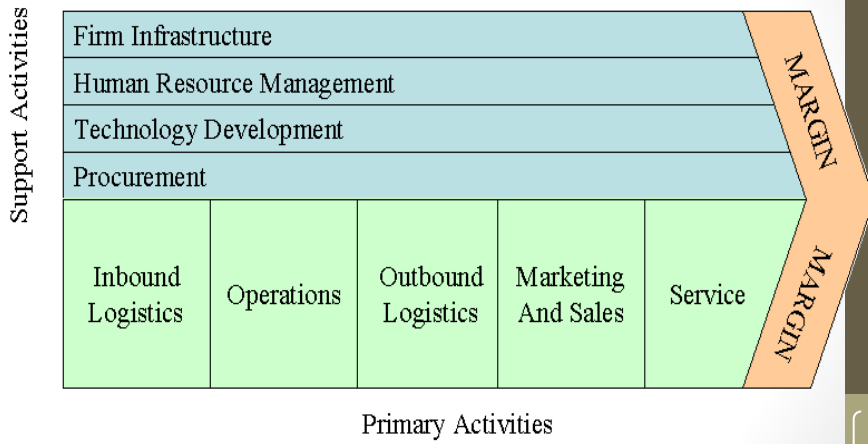
BCG Matrix



2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

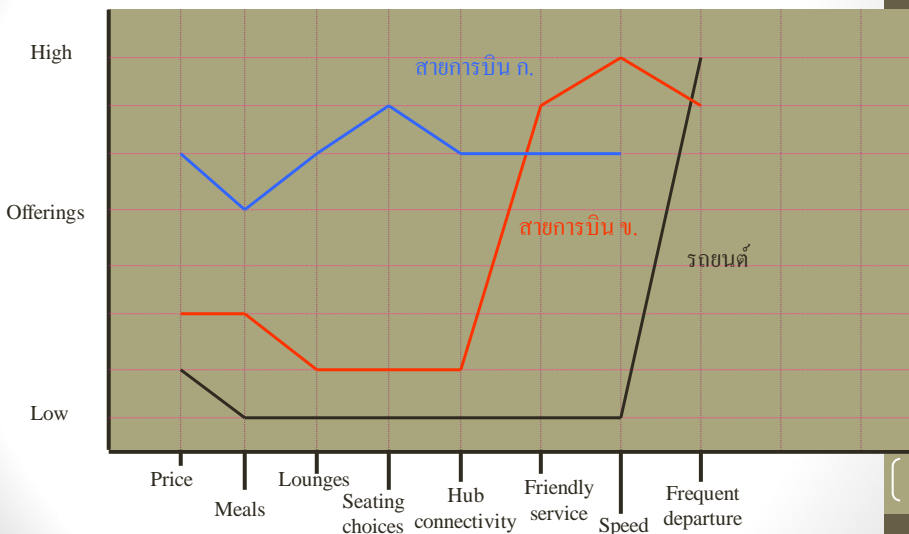
20

Value Chain



21

Value Curve of Airline Industry



22

TOWS Matrix

	Opportunities	Threats
	1..... 2..... 3..... 4.....	1..... 2..... 3..... 4.....
Strengths 1..... 2..... 3..... 4.....	☛ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก	☛ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อหลบหลีกหรือลดผลกระทบของภาวะคุกคามจากภายนอก
Weaknesses 1..... 2..... 3..... 4.....	☛ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ปรับปรุงจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก	☛ กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ใช้ยุทธวิธีตั้งรับเพื่อปิดจุดอ่อนภายในและหลบหลีกภาวะคุกคามจากภายนอก

ขั้นตอนของการกำหนดยุทธศาสตร์

Where do we want to go?

- การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

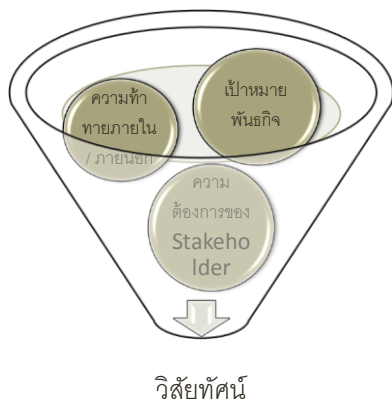
How will we get there?

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องคำนึงถึง
- เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็น
- ยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการ
- แยกให้ชัดเจนระหว่างงานตามยุทธศาสตร์กับงานประจำ

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

- **อดีต**
 - มักจะเป็นความฝันอันสูงสุด
 - มักจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุ
 - มักจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ลำบาก
- **ปัจจุบัน**
 - ควรมองภาพไปในอนาคต ถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็น
 - จะต้องมองภาพจากข้างนอกเข้ามา ไม่ใช่เพียงสิ่งที่ฝันเพียงอย่างเดียว
 - ควรจะเป็นสิ่งที่องค์กรอยากที่จะเป็นในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า
 - เป็นจุดที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ในการอ้างอิงหรือเป็นหลักเมื่อจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่สำคัญ
 - เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนบุคลากรทั้งองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน

กรอบการจัดทำวิสัยทัศน์



หลักเกณฑ์ที่สำคัญของวิสัยทัศน์

- ระบุจุดมุ่งหมายหลัก ความสามารถเฉพาะ และคุณค่าหลักขององค์กร
- กำหนดตำแหน่ง/อันดับ/ท่าทีในการแข่งขันกับคู่แข่งขององค์กร
- ระบุสภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ระบุทักษะการทำงานที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร

วิสัยทัศน์และพันธกิจ - ประเด็นที่มักจะพบ

- ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนด
- วิสัยทัศน์ที่ไม่ใช่วิสัยทัศน์
- เขียนสิ่งที่เป็นอยู่แล้วในปัจจุบัน
- Vision Slogan??? ต้องแตกความหมาย
- จะต้องเปลี่ยนบ่อยไหม?
- เลือกไม่ได้ ต้องให้เปรียบเทียบ
- พันธกิจ ควรจะประกอบด้วยอะไรบ้าง?

Missions vs. Visions

• วิสัยทัศน์ (Vision)

- บอกให้รู้ถึงสิ่งที่หน่วยงานอยากจะทำหรือต้องการจะเป็นในอนาคต
- บอกให้รู้ถึงเส้นทางเดินของหน่วยงานในอนาคต

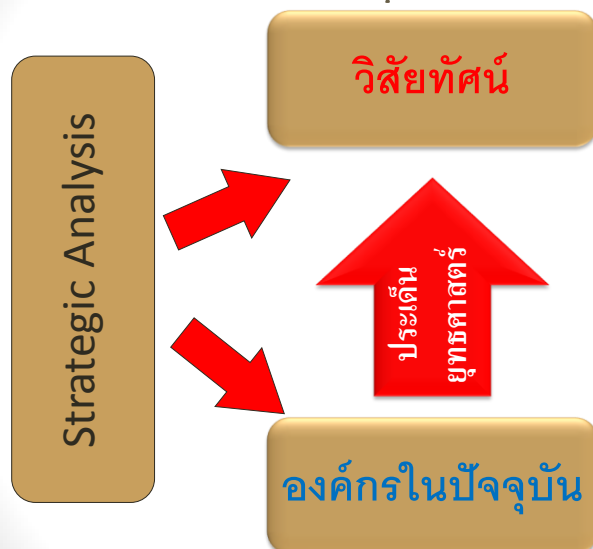
• พันธกิจ (Mission)

- บอกให้รู้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน
- บอกให้รู้ถึงสาเหตุของการดำรงอยู่
- มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ที่จะต้องทำ

ประเด็นยุทธศาสตร์คืออะไร

- ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมีที่มาจาก
 - แนวทางหลักที่ในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
 - นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
 - ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)



- ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ
 - สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา
 - สิ่งที่ต้องคำนึงถึง
 - ประเด็นหลัก
- เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์กรมการขนส่งทางบก “พัฒนาและส่งเสริมระบบการขนส่งทางถนนผู้
มาตรฐานสากล เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม”

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ 1
การให้ความสำคัญใน
การพัฒนาและ
ส่งเสริมการขนส่ง
สินค้า เพื่อรองรับ
การเจริญเติบโตของ
ประเทศ

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ 2
การให้ความสำคัญ
ในการพัฒนาและ
ส่งเสริมการขนส่ง
สาธารณะทางถนน
ให้ได้มาตรฐานมี
ความสะดว
รวดเร็ว ทั่วถึง
ประหยัด และ
เชื่อถือได้

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ 3
การส่งเสริมความ
ปลอดภัยและลด
ผลกระทบจาก
สิ่งแวดล้อมจากการ
ใช้รถใช้ถนน

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ 4
การมุ่งเน้นการ
พัฒนาการให้บริการ
เพื่อให้ประชาชน
ผู้รับบริการเกิดความ
พึงพอใจสูงสุด

31

ประเด็นยุทธศาสตร์ กรมบัญชีกลาง

- วิสัยทัศน์ “กำกับดูแลและบริหาร การใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด”

1

กำกับดูแลทางด้านการเงินภาครัฐในลักษณะเชิงรุก
(Pro-active Regulator)

2

พัฒนาคุณภาพการให้บริการทางด้านการเงินภาครัฐ
(Service Provider Improvement)

3

พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
(Organization Development)

32

เป้าประสงค์ คืออะไร

- เป้าประสงค์ (Strategic Objective) หมายถึง เป้าหมายที่ต่าง ๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบแนวคิดประเมินผลสัมฤทธิ์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

มิติการประเมินผล

- มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Run the Business)
 - มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและผู้รับบริการ
- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)
 - มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ
- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)
 - มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น
- มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building)
 - มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

การกำหนดเป้าประสงค์

- ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้าน อะไรคือเป้าประสงค์ที่ต้องการที่จะบรรลุ
- เริ่มต้นจากการตั้งคำถาม
 - จากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการ อะไรคือสัมฤทธิ์ผล หรือ ผลลัพธ์ที่ต้องการที่จะให้เกิดขึ้นจากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว – มีมิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
 - การที่จะบรรลุเป้าประสงค์ (ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์) อะไรคือเป้าประสงค์ในมิติอื่นๆ (ที่ที่มีความเป็นเหตุ หรือ ปัจจัยนำ) ที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์
 - มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
 - มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ
 - มิติด้านพัฒนาองค์กร
- เป้าประสงค์ในแต่ละมิติควรจะมีเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการ
- คิดทีละประเด็นยุทธศาสตร์ แต่เมื่อเสร็จแล้วนำมารวมกัน และลดความซ้ำซ้อน

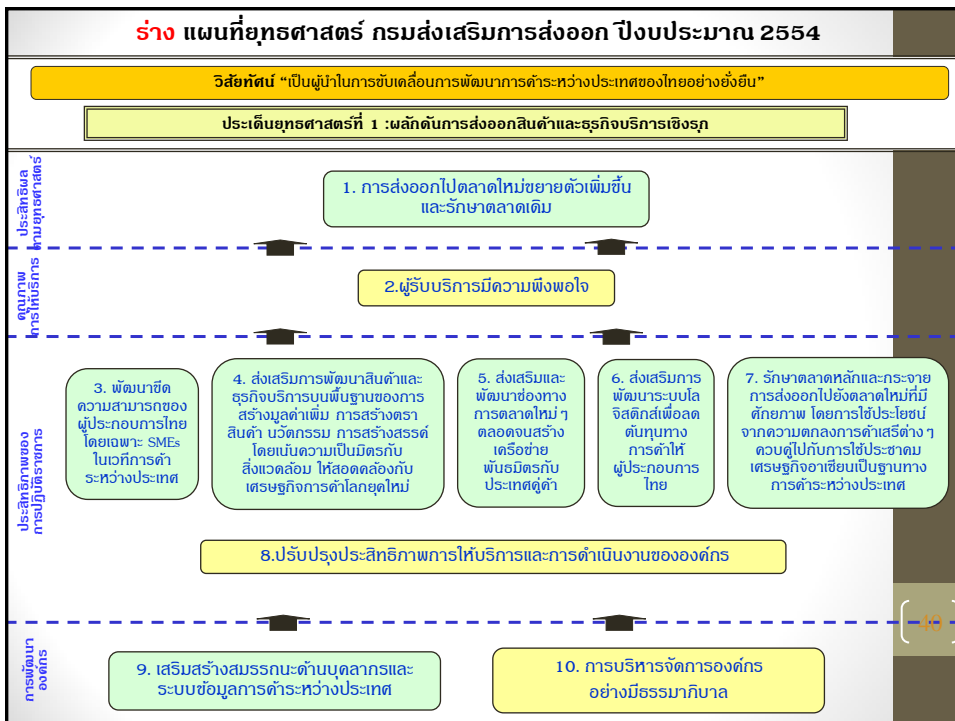
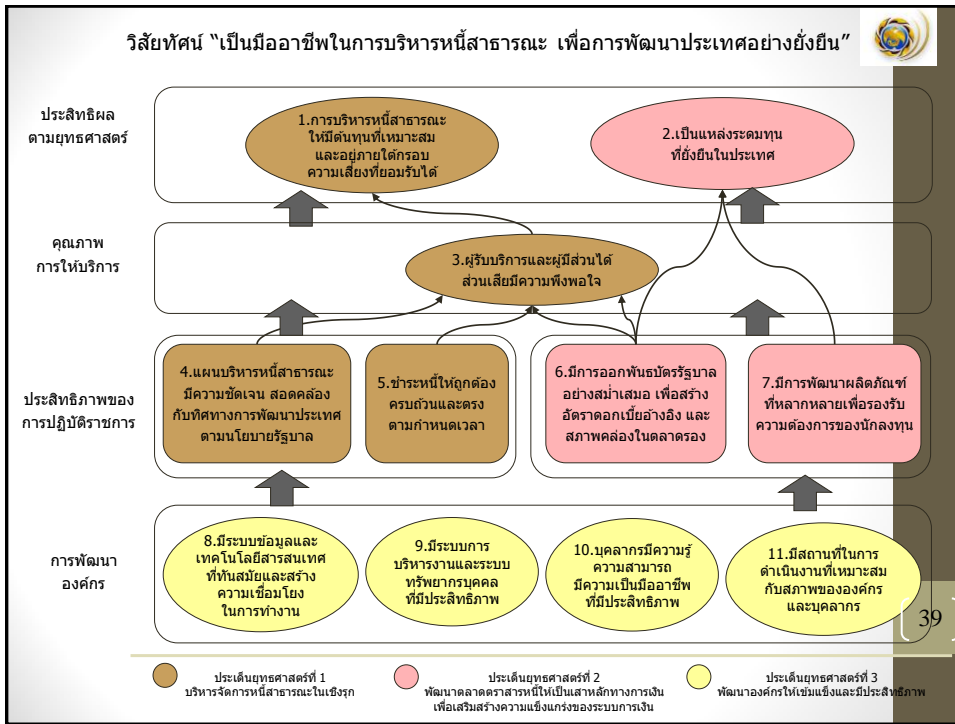
เป้าประสงค์ – การกำหนด

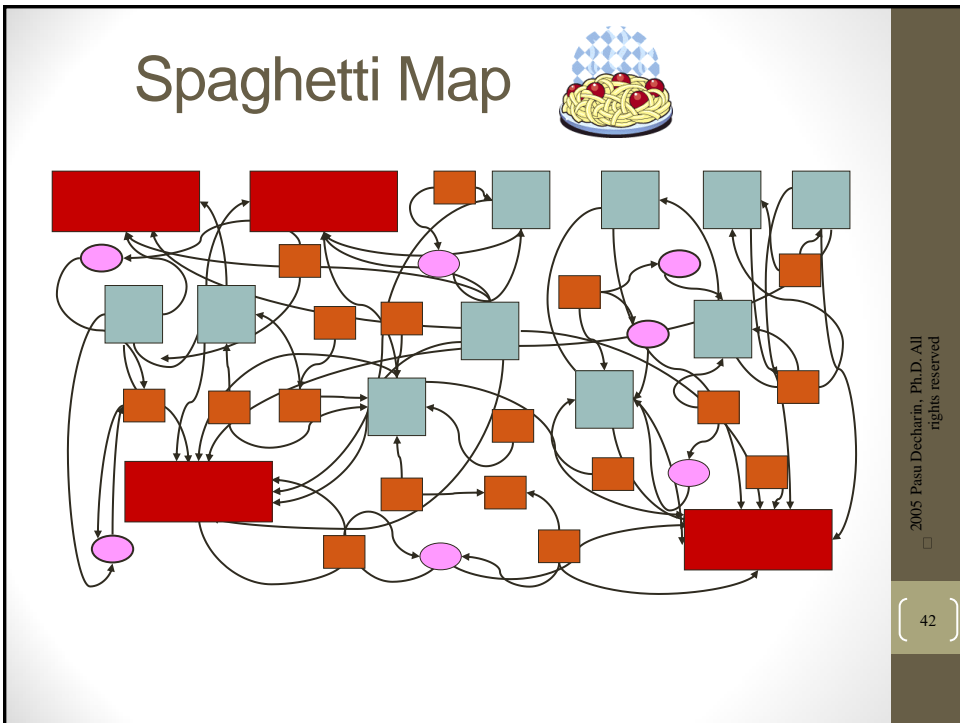
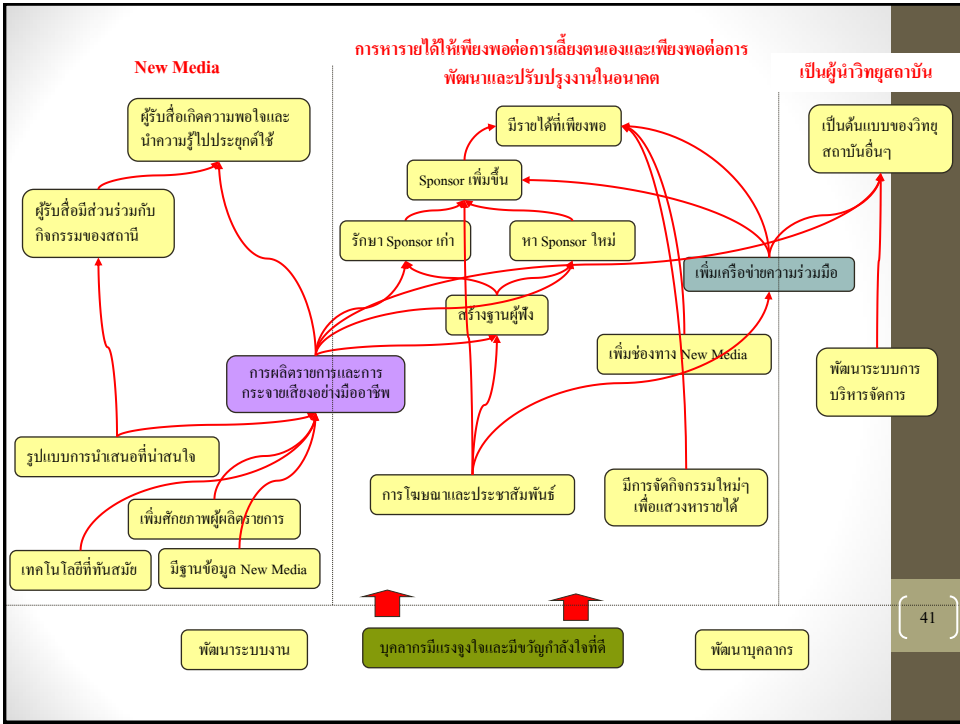
- คิดทีละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจากผลสัมฤทธิ์ หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการก่อน
- คิดก่อน รวบทีหลัง อย่าเพิ่งไปกังวลเรื่อง map
- ควรจะครอบคลุมทั้งสี่มิติ หรือ อยู่แต่ละมิติ
- สรุปเป็น Strategy Map ?

การเขียน Strategy Map

- จำเป็นไหม? มีประโยชน์หรือไม่?
- เริ่มจากผลก่อน - นำเป้าประสงค์มาเรียง
- สมมติฐานของยุทธศาสตร์ - ไม่มีถูก ผิด
- ระวัง Spaghetti Map - ใส่ทุกอย่างเข้าไป
- อย่าไปยึดติด - ใช้เพื่อสื่อสาร เน้นให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ไม่ perfect
- ไม่จำเป็นต้องเป็น map ขององค์กร / หน่วยงานก็ได้



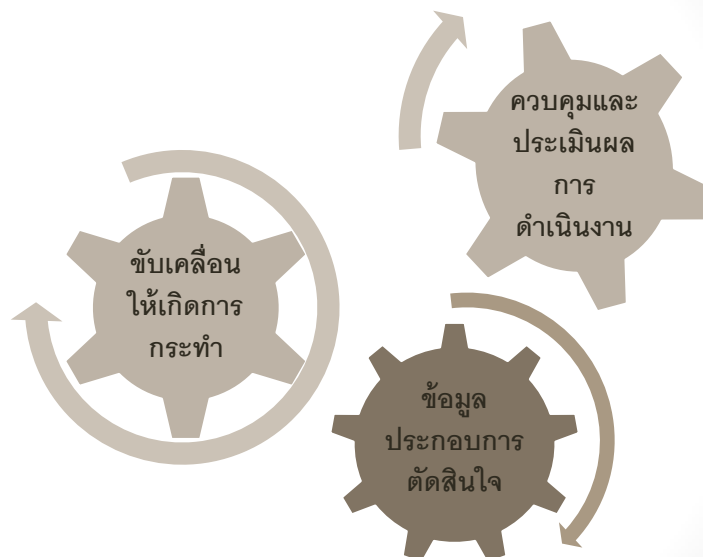




การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

- เป้าประสงค์ --- สิ่งที่จะวัด / จะวัดอะไร / What to measure?
- ตัวชี้วัด --- จะวัดอย่างไร / How to measure?
- ภายใต้อะไรแต่ละประการ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
- ตัวชี้วัด สามารถพิจารณาได้ ในแง่ ปริมาณ / คุณภาพ / ต้นทุน / เวลา

บทบาทของตัวชี้วัด



ผลผลิต - ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิต

- เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตของหน่วยงานที่ดำเนินการตามเป้าหมาย การให้บริการ และสามารถติดตาม ตรวจสอบประเมินผลความสำเร็จจากการใช้จ่ายงบประมาณได้ใน 4 มิติ คือ
- 1. ปริมาณ - การกำหนดเป้าหมายในการผลิตตามปริมาณ โดยกำหนดในรูปแบบของสิ่งที่
- สามารถวัดได้ด้วยเชิงปริมาณ ซึ่งระบุเป็นตัวเลขชัดเจน
- 2. คุณภาพ - การกำหนดเป้าหมายคุณภาพของผลผลิต 2 ประเภท
 - คุณภาพของผลิตผล/สิ่งที่ให้บริการนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด
 - คุณภาพของวิธีการนำส่งผลิตผล/วิธีการให้บริการ ได้แก่ การวัดความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อขบวนการผลิต
- 3. ระยะเวลา - ระยะเวลาที่กำหนดในกระบวนการผลิตเพื่อได้ผลผลิต
- 4. ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน - ต้นทุนในการผลิตหรือค่าใช้จ่ายในการผลิต

45

* สำนักงบประมาณ

การกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับ Logic Model



**Input
Indicator**
ตัวชี้วัด
ปัจจัย
นำเข้า

**Process
Indicator**
ตัวชี้วัด
กระบวนการ

**Output
Indicator**
ตัวชี้วัด
ผลผลิต

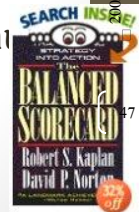
**Outcome
Indicator**
ตัวชี้วัด
ผลลัพธ์

**Impact/
Policy
Indicator**
ตัวชี้วัด
ผลกระทบ/
นโยบาย

46

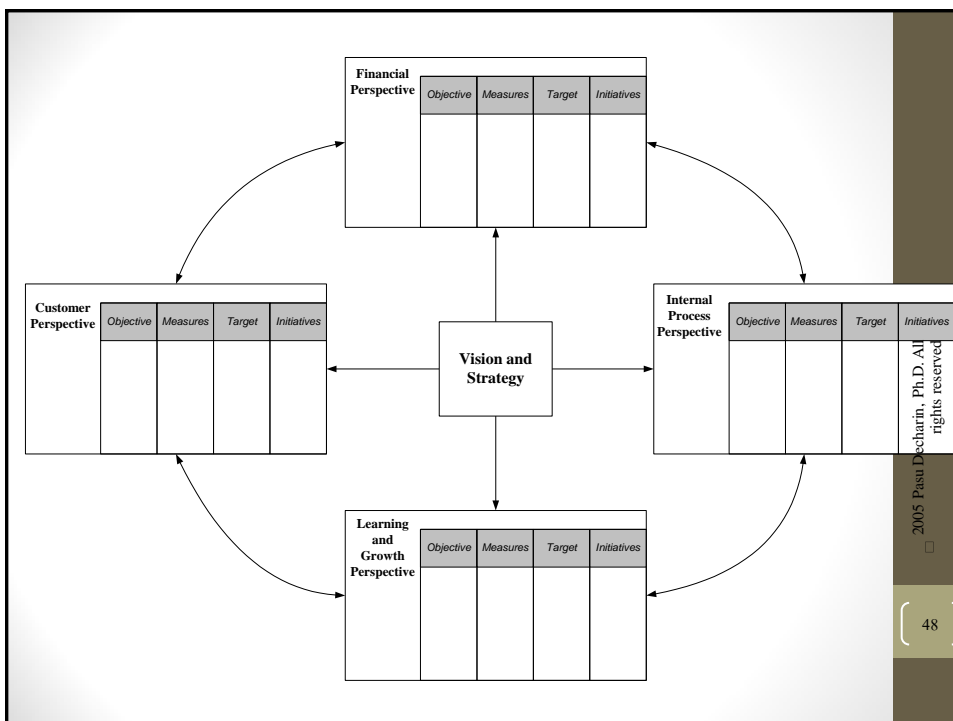
Balanced Scorecard คืออะไร?

- ในปี 1992 Robert Kaplan และ David Norton ได้พัฒนาแนวคิดของ Balanced Scorecard ขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ทั้งสี่มุมมองได้หรือไม่?
- ทั้งคู่เขียนหนังสือเรื่อง Balanced Scorecard ออกมาในปี 1996
- การประเมินผลทางด้านการเงินอย่างเดียว มีข้อจำกัด
 - ไม่สามารถประเมินในสิ่งที่ไม่สามารถจับต้อง หรือบันทึกบัญชีได้ เช่น คุณภาพของบุคลากร ชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์
 - บอกให้รู้แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต



2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

47



2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

48

Objective	KPI	Target	Initiative

49

การกำหนดตัวชี้วัด

- Focus on Improvement
- Focus on Action
- บอกให้รู้ถึงสิ่งที่ต้องการจะวัด
- ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้อง Quantify ได้เสมอไป
- อาจจะเป็นลักษณะ Verify
- ไม่เน้นที่ปริมาณ

© 2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

50

ตัวอย่างรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Measurement Template)

ตัวชี้วัด: จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมบุคลากรในวิทยาการ/ความรู้ใหม่

ความหมายของตัวชี้วัด	การ จัดฝึกอบรมบุคลากรในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ เป็นการอบรมให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน *บุคลากรภายในหน่วยงาน หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว			
เป้าประสงค์	ความสำเร็จในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการ			
สูตรในการคำนวณ	-			
หน่วยวัด	ครั้ง			
ความถี่ในการเก็บข้อมูลและรายงาน	ทุก 3 เดือน			
กระบวนการจัดเก็บข้อมูล	หน่วยงาน ก เก็บรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงาน			
ผู้จัดเก็บข้อมูล	คุณ.....			
ผู้ตั้งเป้าหมาย	คุณ.....			
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	คุณ.....			
ข้อมูลพื้นฐาน (ปีงบประมาณ 50)	ปีงบประมาณ 2548	ปีงบประมาณ 2549	ปีงบประมาณ 2550	
เป้าหมาย (ปีงบประมาณ 51)	ระดับคะแนน 1	ระดับคะแนน 2	ระดับคะแนน 3	ระดับคะแนน 4
น้ำหนักตัวชี้วัด				

2005 Pasu Decham, Ph.D. All rights reserved

การกำหนดค่าเป้าหมาย

- **การตั้งเป้า**
 - ตั้งเป้าหมายที่ Stretch ในอีกสองหรือสามปีข้างหน้า
 - การตั้งเป้าหมายรายไตรมาสหรือรายเดือน จะเป็นลักษณะที่คงที่ หรือลักษณะ Rolling Target
 - ถ้าไม่มี Baseline ให้ตั้งเป้าตามที่ควรจะเป็น
- **แนวทางในการตั้งเป้า**
 - เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
 - เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
 - เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
 - สิ่งที่คุณค่า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ลูกค้าคาดหวัง
 - ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
 - สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่จะต้องได้ เพื่อให้ได้รายได้ที่บริษัทต้องการ

2005 Pasu Decham, Ph.D. All rights reserved

การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดตามหลัก SMART

- S = Specific (มีความชัดเจน)
- M = Measurable (สามารถวัดได้)
- A = Attainable (สามารถบรรลุได้)
- R = Realistic (อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงของคุณ)
- T = Timely (มีกำหนดเวลาแน่นอน)

53

The Dark Side of Measurement

- การเล่นเกมการเมืองภายในองค์กร (Politics and gaming)
- ความหวาดกลัวของผู้คนต่อการวัดผล (People's fear of measurement)
- ความท้าทายและยากลำบากในการเก็บข้อมูล (The challenges associated with capturing robust and valid data)
- พฤติกรรมที่บิดเบือนไปจากการวัดผล (The behavioral consequences of performance measures)

© 2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved.

54

แผนงานต่าง ๆ ที่จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

- แผนด้านทรัพยากรบุคคล
- การบริหารโครงการ
- การถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล
- การบริหารความเสี่ยง

55

Strategic Processes	INNOVATION		CUSTOMER MANAGEMENT		OPERATIONS MANAGEMENT		SOCIAL RESPONSIBILITY
	•Partner •in Product •Development	•Conduct •Applied •research	•Create •Value-added •partnerships	•Improve •Order •fulfillment	•Improve •Supply chain •design and •planning	•Improve •raw materials •sourcing	•Improve •Environmental •performance
Strategic Job Families	•Joint •Venture •Program •managers	•Senior •scientists	•Solutions •Engineers	•Call •Center •Representatives	•SCM •Design •specialists •Expeditors	•Raw •materials •traders	•Environmental •engineers
Competency Profile	•Knows the industry	•Subject matter expert •Knows the customer	•Knows the customer •Knows the product	•Knows the customer	•Acknow- ledged SCM expert	•Subject matter expert •Knows the company	•Subject matter expert •Knows the company
Skills	•Contracting skills •Negotiation skills •Relationship management	•Business acumen •Project management	•Consulting skills •Relationship management	•CRM system mastery	•Consulting skills •Project management •Change management	•Negotiation skills	•Project management •Change management
Values	•Results-oriented	•Team player	•Customer partnership	•Results-oriented	•Results-oriented	•Results-oriented	•Team player
Number Required	5	25	30	20	1	5	5
Number Qualified	2	15	15	15	0	1	2
Human Capital Readiness	40% •R	60% •Y	50% •R	75% •Y	0% •R	20% •R	40% •R

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้วยการบริหารโครงการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Form)

Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible unit	Budget and additional resources
Develop training schedule	1. Identify training needs for the whole firm	1 month	HR division (K. XXX)	100,000 and must recruit 1 hr specialist
	2. Develop profile for each person	1 month		
	3. Identify level of training for each position and profile	1 month		

ความหมาย : โครงการ (Project)

- **โครงการ Project** หมายถึง
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “โครงการ” หมายถึงแผนหรือเค้าโครงการที่กำหนดไว้
- โครงการคือ กิจกรรมหรือแผนงานที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผนและนำไปปฏิบัติพร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด โดยแผนสำหรับกิจการต่าง ๆ ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด แต่ละโครงการมีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน
- โครงการจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

39

ความหมาย : Project Management

- **Project Management** หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ กำหนด วางแผน ดำเนินงาน ติดตาม ควบคุม และประเมินผลโครงการ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

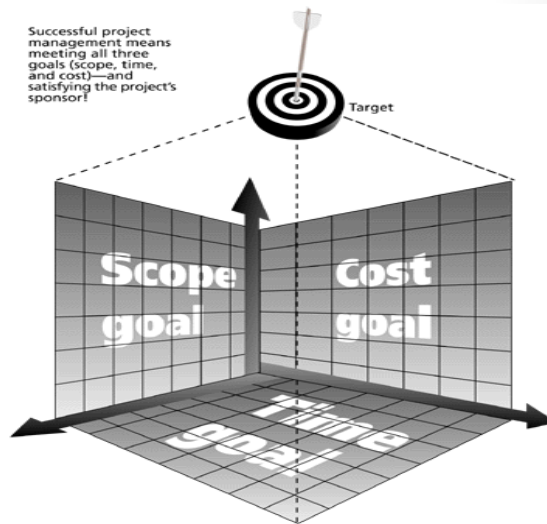
40

ความสำเร็จของการบริหารโครงการ

Scope goals:
What work will be done?

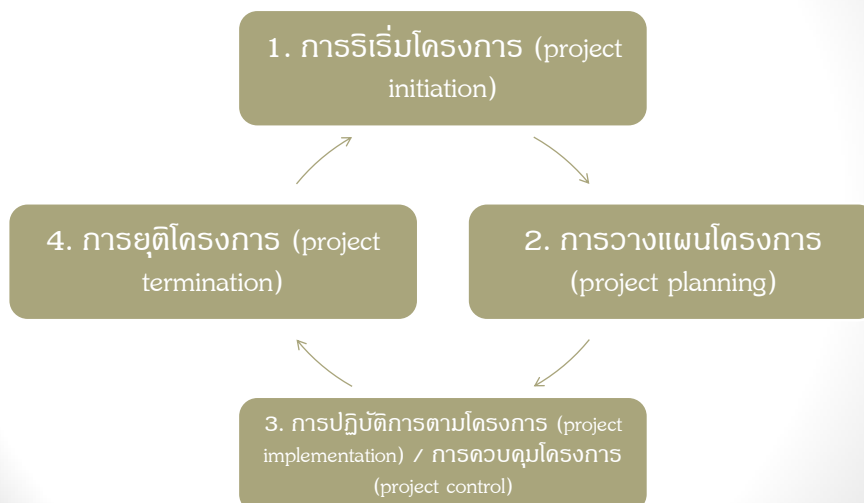
Time goals:
How long should it take to complete?

Cost goals: What should it cost?



กระบวนการบริหารโครงการ

(project management process)



1. การริเริ่มโครงการ (project initiation)

- กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ
- กำหนดขอบเขตของโครงการ (งบประมาณ ระยะเวลา พื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย)
- จัดตั้งทีมงาน
 - Project Sponser
 - Project Manager
 - Project Team Members
 - Stakeholder

63

2. การวางแผนโครงการ (project planning)

- วางแผนโครงการ
 - แผนการดำเนินงาน
 - ทรัพยากร
 - งบประมาณ
 - ความเสี่ยง
 - ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome)
- จัดทำข้อเสนอโครงการ
- ขออนุมัติโครงการ

64

สิ่งที่จะนำเสนอ.....

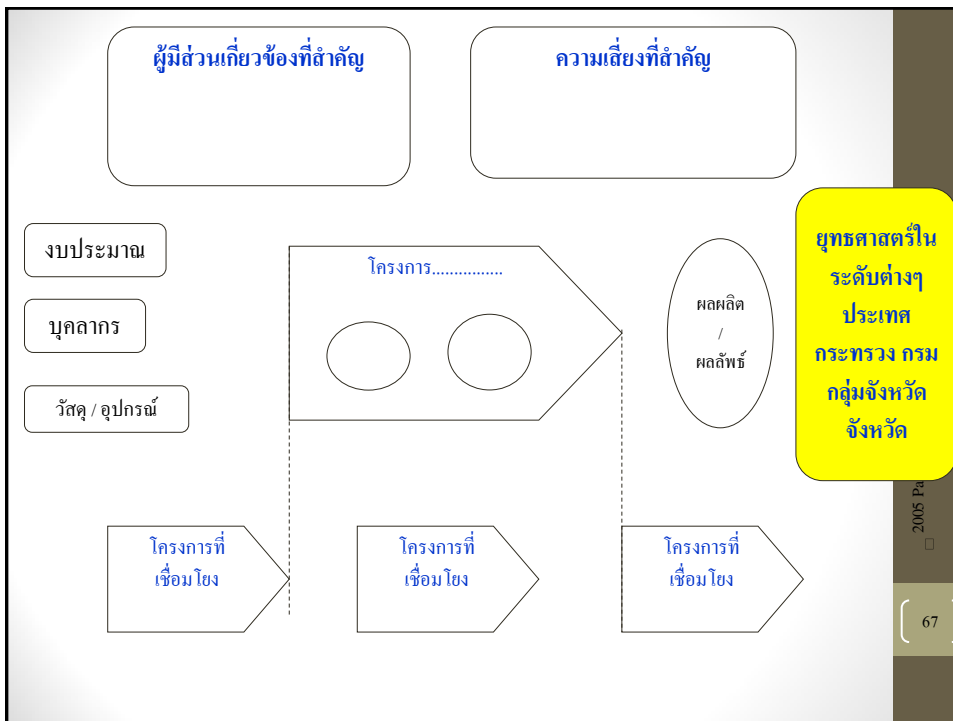
- เครื่องมือและแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
- การนำผลจากการวิเคราะห์กลับไปเข้าสู่ข้อเสนอโครงการ
- กรณศึกษา การเขียนข้อเสนอโครงการ
- ภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งหมด

ข้อเสนอโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์

กลยุทธ์

1. ชื่อโครงการ	
2. ความสำคัญของโครงการ หลักการและเหตุผล	
3. วัตถุประสงค์ของโครงการ	
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
5. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ	
6. ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	
7. ระยะเวลา	
8. กิจกรรมที่สำคัญของโครงการ	
9. งบประมาณ	
10. ผู้รับผิดชอบ	
11. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	



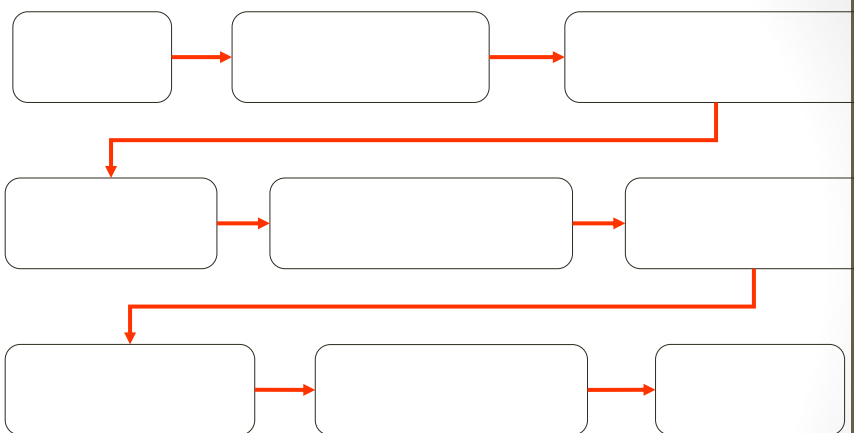
เครื่องมือในการวิเคราะห์โครงการ

1. การวิเคราะห์ขอบเขต กระบวนการในการดำเนินโครงการ (Project Flow)
2. การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ
4. การวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholder Analysis)
5. การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost / Benefit Analysis)
6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น
7. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

1. การวิเคราะห์ขอบเขต กระบวนการในการดำเนินโครงการ (Project Flow)

- **ระบุถึง**
 - ขอบเขตโครงการ ในด้าน
 - ผู้รับบริการ
 - ภูมิศาสตร์
 - ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการ
- **ทำให้ทราบ**
 - สิ่งที่จะทำอย่างครบถ้วนเพื่อให้โครงการสำเร็จ
 - สิ่งที่จะไม่ทำ
 - กระบวนการในการดำเนินโครงการ

ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการ

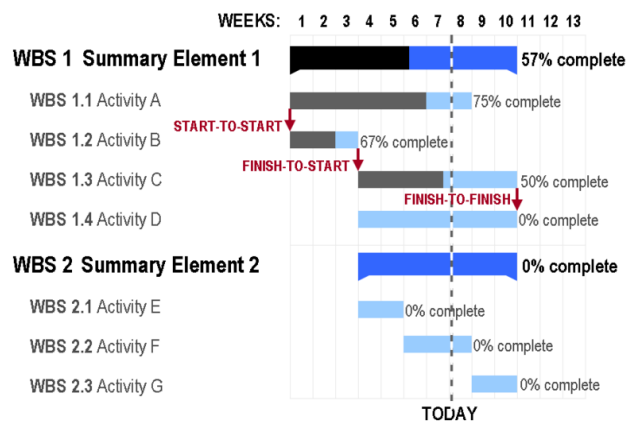


เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

- แผนภูมิ Gantt Chart
- การเขียน Flow Chart
- เทคนิคเพิร์ต(PERT) และซีพีเอ็ม(CPM)



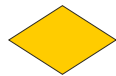


71

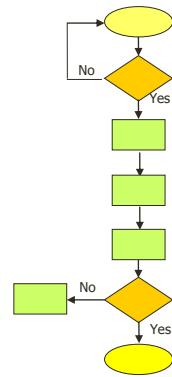
ตัวอย่าง Gantt Chart



72

การเขียน Flow Chart

-  จุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ
-  กิจกรรมและการปฏิบัติงาน
-  การตัดสินใจ
-  ทิศทาง/การเคลื่อนไหวของงาน
-  จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน
(เช่น กรณีการเขียนกระบวนการไม่สามารถจบได้ภายใน 1 หน้า)

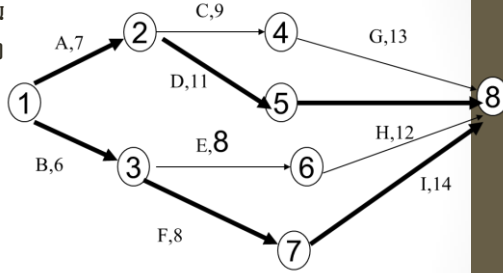


{ 73 }

หลักการของ PERT และ CPM

PERT เป็นแผนงานที่สามารถแสดงภาพรวม ของโครงการด้วยข่ายงาน (Network) โดยแสดงกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ ลำดับการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ

- PERT (Project Evaluation and Review Technique) จะเน้นด้านเวลาในการดำเนินโครงการ
- CPM (Critical Path Method) จะเน้นด้านค่าใช้จ่ายของโครงการ



{ 74 }

2. การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ

- ระบุถึง
 - ผลผลิต
 - อะไรคือ สิ่งที่จะได้รับเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ?
 - อะไรคือ ผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของโครงการโดยตรง?
 - ผลลัพธ์
 - ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการนำผลผลิตจากโครงการไปใช้ให้เกิดประโยชน์?
 - ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ
- ทำให้ทราบ
 - ความสำเร็จที่จะได้รับ
 - เครื่องมือในการระบุว่าจะได้รับความสำเร็จนั้นหรือยัง

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

75

ผลผลิต และผลลัพธ์ของโครงการ

ผลผลิต	ผลลัพธ์

ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

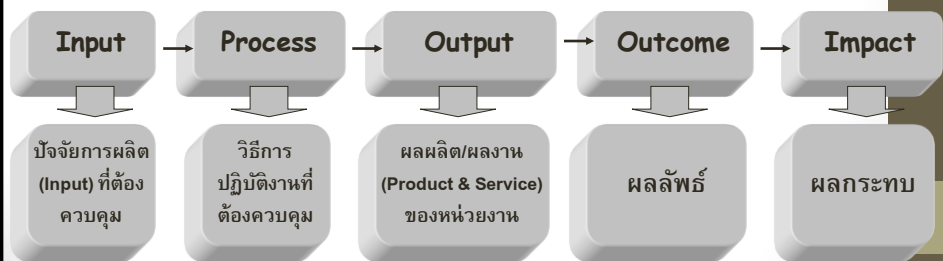
ผลผลิต / ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

76

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

- Logic Model
 - แผนภาพอย่างง่ายที่แสดงถึงแผนงาน / โครงการ ที่ตอบสนองกับสถานการณ์ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ระหว่างทรัพยากรที่ใช้ กิจกรรมที่ทำ และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น



3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ

- **ระบุถึง**
 - ความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ
 - ให้ความสำคัญกับระดับความเชื่อมโยง และระบุความเชื่อมโยงที่ชัดเจนว่าเชื่อมโยงกับตัวชีวิต เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ใดบ้าง
- **ทำให้ทราบ**
 - โครงการที่ติดขึ้นมา มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ หรือไม่ และอย่างไร?

ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

ยุทธศาสตร์
 ประเด็นยุทธศาสตร์ ..
 เป้าประสงค์ .

 ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์
 ประเด็นยุทธศาสตร์ ..
 เป้าประสงค์ .

 ตัวชี้วัด

... โครงการ.....

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved
 79

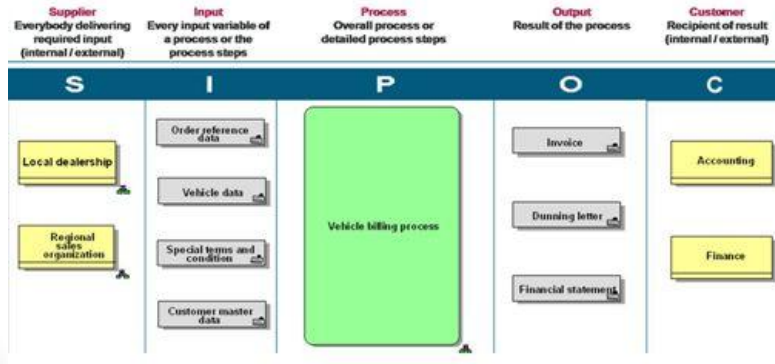
4. การวิเคราะห์**ผู้ที่เกี่ยวข้อง**กับโครงการ (Stakeholder Analysis)

- **ระบุถึง**
 - ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ
 - บทบาท ความสำคัญของกลุ่มบุคคล บุคคลดังกล่าว
 - ประเด็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
- **ทำให้ทราบ**
 - หน่วยงาน กลุ่มบุคคล บุคคล ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และผลกระทบของบุคคลเหล่านั้นต่อความสำเร็จของโครงการ

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved
 80

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

SIPOC Model



ประเด็นปัญหาจาก Stakeholders

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ	ได้รับผลกระทบจากโครงการ	ประเด็นปัญหาที่อาจจะมี	แนวทางในการแก้ไข

5. การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost / Benefit Analysis)

- **ระบุถึง**
 - ผลประโยชน์ทางการเงินจากโครงการ (Net Present Value, NPV)
 - ผลประโยชน์ทางสังคม
- **ทำให้ทราบ**
 - โครงการนี้มีความคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่?
 - ใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างโครงการหลายโครงการ

ประโยชน์ทางการเงิน

- การคิดรายรับในอนาคต จึงต้องแปลงให้เป็นค่าในปัจจุบัน (เนื่องจากมูลค่าของเงินที่ลดลงทุกขณะ ทำให้เงิน 10,000 บาทที่จะได้รับในอนาคต มีค่าไม่เท่ากับเงิน 10,000 ในปัจจุบัน)
- โครงการ ก. มีต้นทุนทั้งสิ้น 100,000 บาท คาดว่าเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้ว จะก่อให้เกิดรายได้ 150,000 บาท ในปี 2552
- ประโยชน์หรือกำไรจากโครงการนี้จะไม่ใช่ 50,000 บาท ($150,000 - 100,000 = 50,000$)
- เนื่องจากมูลค่าเงิน 150,000 บาทในอีกสามปีข้างหน้า จะไม่เท่ากับ 150,000 บาทในปัจจุบัน
- วิธีการคำนวณมูลค่าปัจจุบันของเงินในอนาคต (Present Value = เงินที่จะได้รับในอนาคต $\times [1 / (1 + \text{อัตราดอกเบี้ย})^n]$ โดย n = จำนวนปี)
- สมมติว่าอัตราดอกเบี้ยต่อปีเท่ากับ 5% ค่าของเงิน 150,000 บาทในอีก 3 ปีข้างหน้า เมื่อคิดกลับมาเป็นค่าเงินปัจจุบัน เท่ากับ $150,000 \times 0.8638 = 129,570$ บาท

ประโยชน์ที่จะได้รับทางด้านสังคม

- ประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ
- ประโยชน์ด้านสังคม และวัฒนธรรม
- ประโยชน์ด้านเทคโนโลยี
- ประโยชน์ด้านการเมือง
- การประเมินกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- ฯลฯ

6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

- **ระบุถึง**
 - ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น ทั้งในลักษณะโครงการต้นน้ำ โครงการร่วม และโครงการปลายน้ำ
- **ทำให้ทราบ**
 - ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการ
 - ความทับซ้ำระหว่างโครงการ

7. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

- **ระบุถึง**
 - แนวทางในการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ
 - แนวทางในการบริหารความเสี่ยง
- **ทำให้ทราบ**
 - สิ่งที่จะต้องระวัง เตรียมพร้อม ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

87

ทำไมต้องมีการบริหารความเสี่ยงในโครงการ

- มีความไม่แน่นอนในทุก ๆ โครงการ
- ความไม่แน่นอนดังกล่าว นำไปสู่ทั้งโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินโครงการ
- การบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของโครงการโดย
 - ใช้ประโยชน์จากโอกาส
 - หาแนวทางในการจัดการกับข้อจำกัด
- ควรจะเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของการบริหารโครงการทุกโครงการ

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

88

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง



1. การระบุความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
3. การจัดการความเสี่ยง
4. การรายงาน และประเมินผล
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

89

การจัดการความเสี่ยง 4T's Strategies

ทั้งนี้ในการดำเนินการให้พิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุน



4. Take การยอมรับความเสี่ยง
3. Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง
2. Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง
1. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

90

เมื่อวิเคราะห์เสร็จสิ้น.....

- นำผลที่ได้มาจัดทำเป็นข้อเสนอโครงการ
- ความแตกต่างระหว่างข้อเสนอโครงการที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน กับแนวทางที่เสนอใหม่
- ให้บูรณาการทั้งสองแนวทางเข้าด้วยกัน (แต่ละวิธีมีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกัน)

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

91

เขียนลงไปให้ชัดเจน (อย่าเอาแต่คิดและเก็บไว้)

- การวางแผนอาจจะเกิดขึ้นภายในหัวของเรา หรือจากการระดมสมอง แต่ผลลัพธ์ที่ได้ จะต้อง ถูกนำไปเขียนไว้ให้ชัดเจน แนวทางและเทคนิค
 - ใช้ Template
 - เขียนก่อนแล้วค่อยแก้ทีหลัง (อย่าหวังที่จะเขียนให้เลิศในครั้งแรก) เขียนลงไปก่อน โดยไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์ (สิ่งที่สำคัญคือความคิด ไม่ใช่ไวยากรณ์)
 - จากนั้นค่อยทบทวนและทำให้ดีขึ้น
- พูดคุยกับผู้อื่นก่อนที่จะเขียนแผนโครงการ



2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

92

3. การปฏิบัติการตามโครงการ (project implementation) / การควบคุมโครงการ (project control)

- การดำเนินโครงการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้
- การบริหารโครงการ
- การติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/งบประมาณ
- การปรับปรุงแก้ไข

Key Areas of Project Management

- Scope Management
- Issue Management
- Cost Management
- Quality Management
- Communications Management
- Risk Management
- Change Control Management



Project Status Report

- รายงานที่ผู้บริหารโครงการจัดทำขึ้นเพื่อรายงานความคืบหน้าของโครงการ ต่อ Project Sponsor หรือ ผู้รับระดับสูง หรือ คณะกรรมการที่ดูแล
- รายงานความคืบหน้าของโครงการ ควรจะประกอบไปด้วย
 - **สถานะของโครงการ (Status of the Project)** – ที่รายงานความคืบหน้าในการดำเนินงาน ผลกระทบของโครงการ และสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไป
 - **รายงานงบประมาณ (Budget Report)** – เปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับแผนวางไว้
 - **รายงานความเสี่ยง (Risk Management Report)** – รายงานการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่ได้ระบุไว้ในตอนต้น และการปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ถ้าจำเป็น
 - **รายงานประเด็นสำคัญ (Issue Report)** – รายงานประเด็นที่ควรจะสนใจ กังวล ปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางหรือการตัดสินใจที่ควรจะดำเนินการ

4. การยุติโครงการ (project termination)

- การประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นโครงการโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง (actual results) กับผลที่คาดว่าจะได้รับ
- การวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงในอนาคต

การประเมินผลโครงการ

- **การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)** คือ การเปรียบเทียบ ระหว่างแผนงานโครงการกับผลของการดำเนินโครงการ การประเมินผลจึงเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานตามโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด มีการเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่วางแผนไว้หรือไม่

97

การประเมินตามกรอบตรรกของโครงการ (Log Frame)

- **(1) จุดมุ่งหมายของแผน (Program Goal)** หมายถึง จุดมุ่งหมายของแผนงานหรือผลกระทบของโครงการที่เราคาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (Planned impact) ซึ่งจะส่งผลเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมหรือประเทศในระดับที่สูงกว่าระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ
- **(2) วัตถุประสงค์ (Purpose)** หรือ Immediate objective คือผลงานหรือผลลัพธ์ของแผนงาน หรือ โครงการที่เราหวังว่าจะเกิดขึ้นวัตถุประสงค์ จะแตกต่างจากเป้าประสงค์ตรงที่มีขอบเขตของระยะเวลาสั้นกว่า และมีขอบเขตความหมายแคบกว่า
- **(3) ผลผลิตของโครงการ (Outputs)** คือผลที่ได้รับ (Results) จากการที่ใช้ปัจจัย (Inputs) ในโครงการนั้นและเป็นผลที่ผู้ดำเนินงานโครงการประสงค์ ที่จะให้เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรและการบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ
- **(4) กิจกรรม (Activities)** คือกระบวนการ (Process) หรือการกระทำ (Actions) ที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงสภาพทรัพยากรและปัจจัยการผลิตให้บังเกิดผลผลิต (output) ในขั้นต้น
- **(5) ปัจจัย (Inputs)** คือทรัพยากรในโครงการเพื่อให้เกิดผลผลิต

98

การประเมินตามแบบจำลองการประเมินผล ตาม CIPP Model

- แนวคิด การประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam's CIPP Model) ในปี ค.ศ. 1971
 - การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation)
 - การประเมินปัจจัยเบื้องต้น/ตัวป้อน (Input Evaluation)
 - การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)
 - การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

99

การประเมินความคุ้มค่า (Value For Money)

- หมายถึง การประเมินการดำเนินการของภาครัฐ เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลประโยชน์ที่สมดุลกับทรัพยากรที่ใช้
 - มิติที่ 1 – ประสิทธิภาพ
 - มิติที่ 2 – ประสิทธิผล
 - มิติที่ 3 – ผลกระทบ
 - มิติที่ 4 – การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART)

100

การถ่ายทอดเป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับ บุคคล

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

เพื่ออะไร?

- ทำให้ทุกคนเข้าใจ มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ ร่วมกัน
- เกิด Accountability + Responsibility ร่วมกันในยุทธศาสตร์ขององค์กร
- เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
- เพื่อให้มีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในทุกระดับ
- เพื่อให้มีระบบการประเมินผลในทุกระดับที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- ไม่ใช่การจับผิด แต่เพื่อพัฒนาองค์กร

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

102

หลักการและแนวคิดที่สำคัญ

- ควรจะเป็น Top-Down
- ควรให้ความสำคัญทั้งสิ่งที่จะวัด (What to measure) และ ตัวชี้วัด (How to measure)
- ควรพิจารณาทั้งการตั้งเป้าประสงค์ลงมาจากระดับองค์กร และการกำหนดเป้าประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน
- ถ้าเป็นไปได้ควรจะเริ่มจากเป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักก่อน แล้วค่อยต่อด้วยหน่วยงานสนับสนุน
- ในหน่วยงานสนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจะออกมาในลักษณะของการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น หรือ การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

103

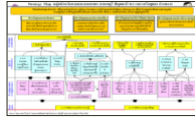
ก่อนการแปลงตัวชี้วัด ควรมีการตกลงกันให้ชัดเจนในด้าน

- โครงสร้างระบบประเมินผล เช่น
 - ระดับกลุ่มงาน ให้ทำแผนที่กลยุทธ์
 - ระดับบุคคล มีเฉพาะเป้าประสงค์และตัวชี้วัด
- ตัวชี้วัดในเชิงการพัฒนาต่าง ๆ เช่น การพัฒนาบุคลากร ต้องมีการวัดหน่วยย่อยแค่ไหน สำนัก => กลุ่มงาน => งาน
 - วัดเป็น common KPI
 - Common Objectives
 - Common KPI
 - วัดได้อิสระตามแต่หน่วยต้องการ

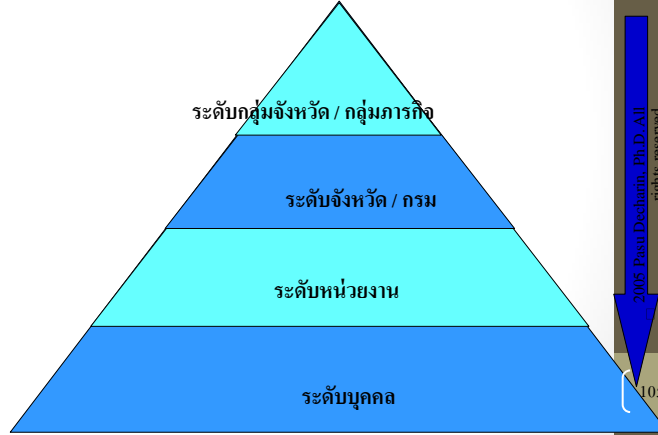
2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

104

การพัฒนาระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล

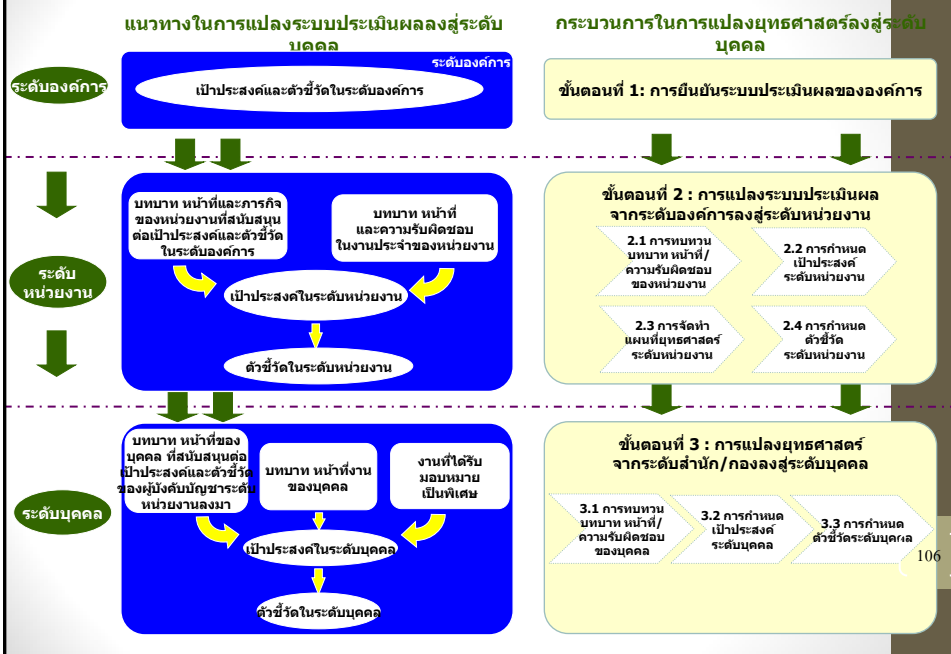


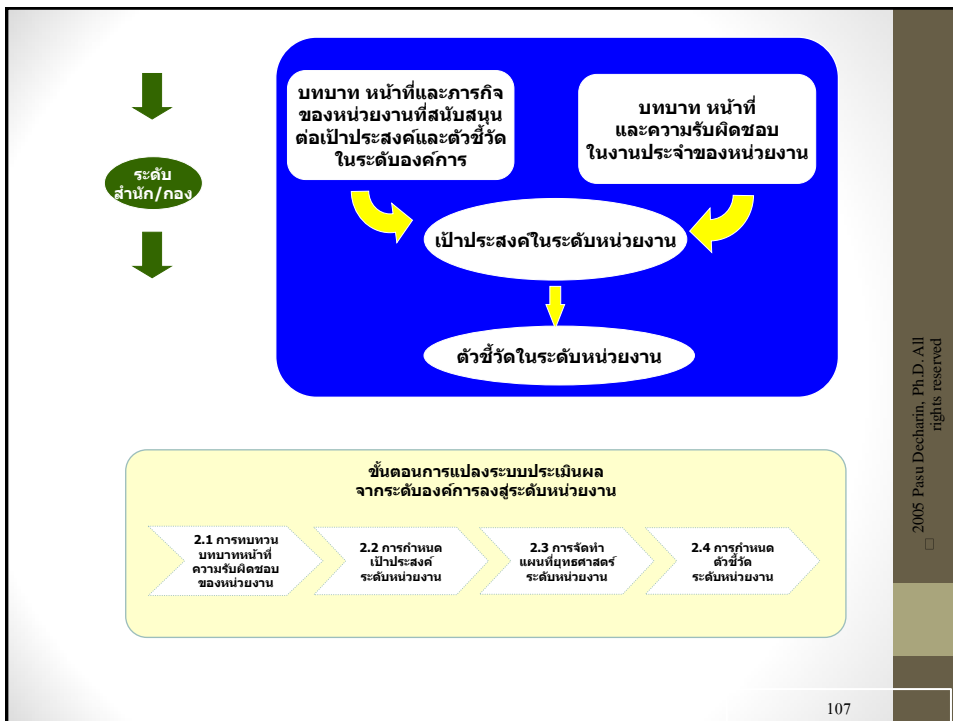
เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับบุคคล



2005: Pasu Dechahe, Ph.D. All rights reserved

ภาพรวมการแปลงยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล



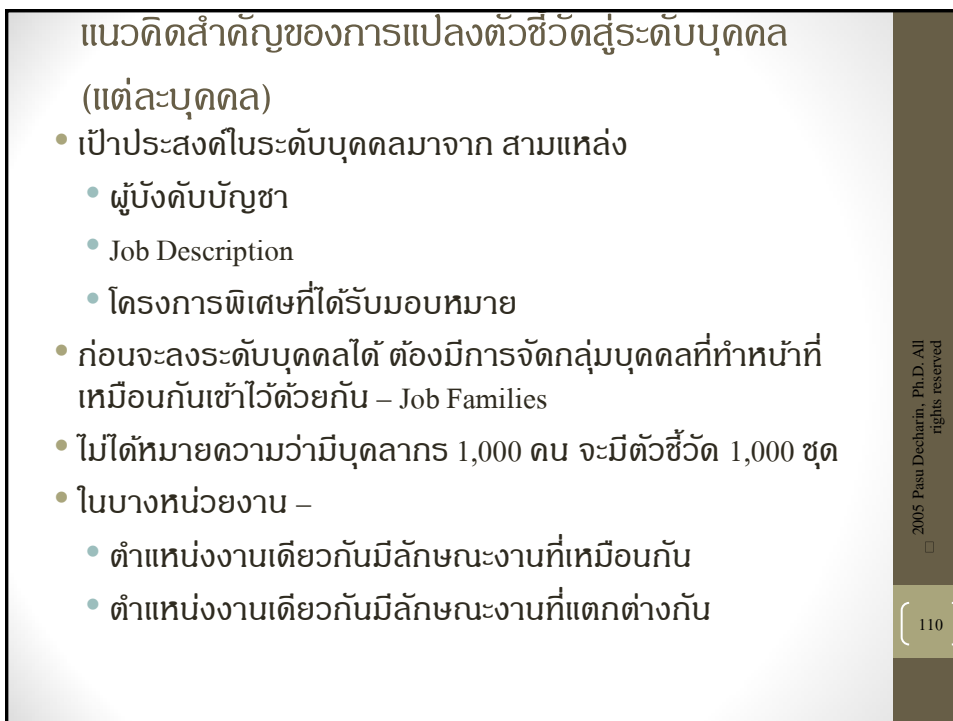
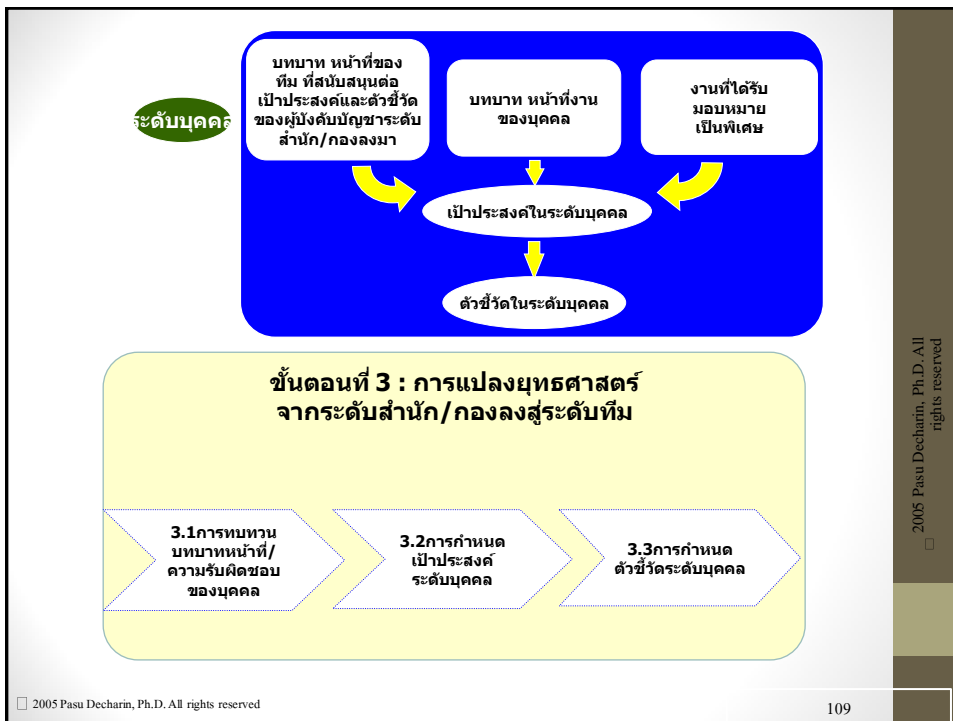


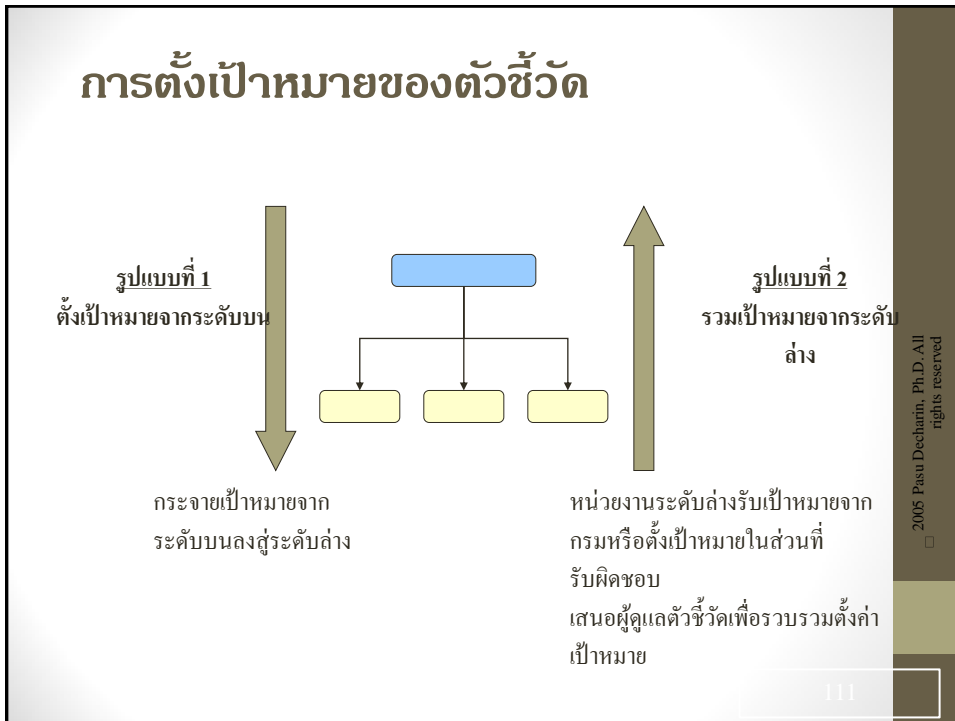
107

Q&A คำถามที่พบบ่อย

- Q : การพัฒนาระบบประเมินผลระดับหน่วยงานของหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุน มีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ ?
 - A : การพัฒนาระบบประเมินผลระดับหน่วยงานของหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุน มีแนวทางเดียวกัน
- Q : การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจำเป็นต้องมีครบ 4 มิติหรือไม่ ?
 - A : ในบางหน่วยงานอาจมีเป้าประสงค์ไม่ครบทั้ง 4 มิติ
- Q : เป้าประสงค์ของระดับหน่วยงานจำเป็นต้องอยู่มิติเดียวกับในระดับองค์กรหรือไม่ ?
 - A : ไม่จำเป็น เป้าประสงค์ที่อยู่ในมิติที่ 3 หรือ 4 ในระดับองค์กร อาจเป็นเป้าประสงค์ที่อยู่ในมิติที่ 1 หรือ 2 ในระดับหน่วยงานได้

108





นิยาม ความเสี่ยง

- *ความเสี่ยง (Risk)* หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ
- *การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)* หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง



หลักการ

- ทุกๆ องค์การล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์การ
- จึงจำเป็นต้องมีการจัดการเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม



ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง



1. การระบุความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
3. การจัดการความเสี่ยง
4. การรายงาน และประเมินผล
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

115

1. การระบุความเสี่ยง

เป้าประสงค์ / วัตถุประสงค์

↓
สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง

↓
สิ่งที่อาจทำให้ไม่ เป็นไปตามที่ต้องการ

การบริหาร/ควบคุม

↓
สิ่งที่สามารถทำได้เพื่อป้องกัน/ลด/ควบคุมความเสี่ยง

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

116

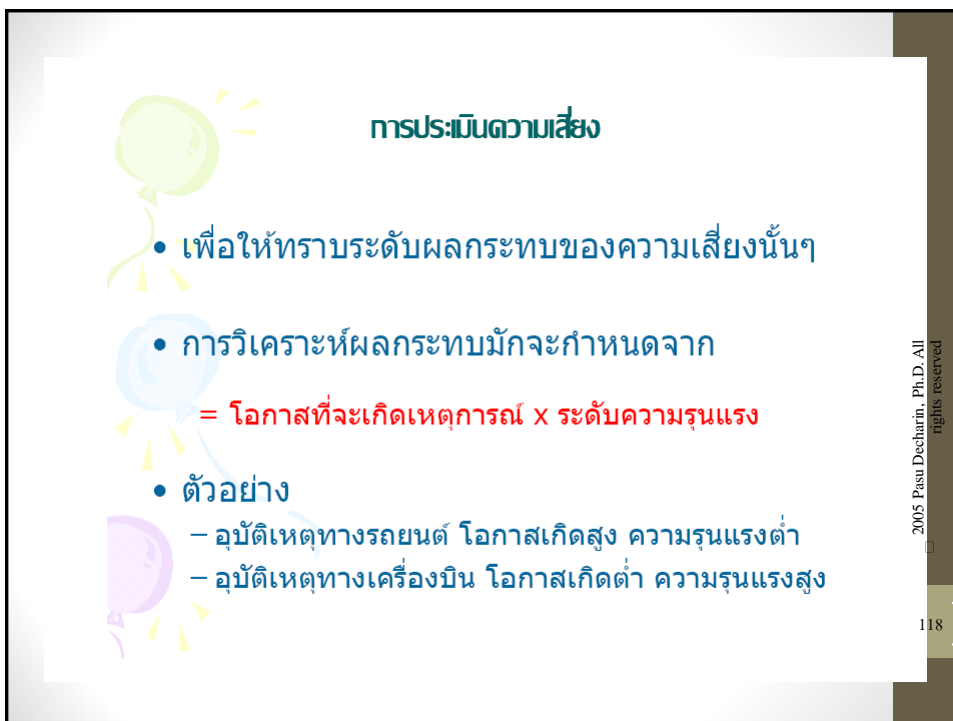


2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- การประเมินความเสี่ยง
 - เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง
- การจัดลำดับความสำคัญ
 - ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

117



การประเมินความเสี่ยง

- เพื่อให้ทราบระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ
- การวิเคราะห์ผลกระทบมักจะกำหนดจาก
 - = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ X ระดับความรุนแรง
- ตัวอย่าง
 - อุบัติเหตุทางรถยนต์ โอกาสเกิดสูง ความรุนแรงต่ำ
 - อุบัติเหตุทางเครื่องบิน โอกาสเกิดต่ำ ความรุนแรงสูง

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

118

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Opportunity)

ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ความถี่โดยเฉลี่ย*
4 น่าจะเกิดขึ้นได้มากที่สุดหรือเกิดประจำ (Extremely Likely)	มากกว่า 4 ครั้ง ต่อ ปี
3 น่าจะเกิดขึ้นได้หรือบ่อยครั้ง (Likely)	2-4 ครั้ง ต่อ ปี
2 เป็นไปได้หรือเกิดขึ้นบ้าง (Possible)	1-4 ปีต่อครั้ง
1 ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้หรือเกิดขึ้นได้น้อย (Unlikely)	มากกว่า 4 ปีต่อครั้ง

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

119

ระดับความรุนแรง (Severity)

ผลกระทบระดับของความรุนแรง	ผลกระทบด้านมูลค่าของความเสียหาย	ผลกระทบต่อบุคคล/โครงการ	ผลกระทบต่อชื่อเสียง / ภาพลักษณ์ขององค์กร	ผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ	ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย
4 สูงมาก (Critical)	มากกว่า 50 ล้านบาท	มากกว่า 10%	มีข่าวเชิงลบในสื่อฯ หรือมีข้อร้องเรียนจากผู้ประกอบการ/ชุมชนติดต่อกันมากกว่า 7 วัน	เกิดเหตุร้าย/ระบบใช้งานไม่ได้เป็นระยะเวลา มากกว่า 24 ชั่วโมง	มลพิษ/อุบัติเหตุมีความรุนแรงมาก หรือ มีผลกระทบต่อคนเจ็บป่วย เสียหายหนัก บาดเจ็บสาหัส เสียชีวิต
3 สูง (Major)	มากกว่า 5 ล้านบาท ถึง 50 ล้านบาท	มากกว่า 3 ถึง 10%	มีข่าวเชิงลบในสื่อฯ หรือมีข้อร้องเรียนจากผู้ประกอบการ/ชุมชนติดต่อกัน 2 ถึง 7 วัน	เกิดเหตุร้าย/ระบบใช้งานไม่ได้เป็นระยะเวลา มากกว่า 12 ถึง 24 ชั่วโมง	มลพิษ /อุบัติเหตุมีความรุนแรงปานกลาง หรือ มีผลกระทบต่อคนเจ็บป่วย ทำให้เกิดการบาดเจ็บล้มป่วย
2 น้อย (Minor)	มากกว่า 500,000 บาท ถึง 5 ล้านบาท	มากกว่า 1 ถึง 3%	มีข่าวเชิงลบในสื่อฯ หรือมีข้อร้องเรียนจากผู้ประกอบการ/ชุมชน ติดต่อกัน 1 วัน	เกิดเหตุร้าย/ระบบใช้งานไม่ได้เป็นระยะเวลา มากกว่า 6 ถึง 12 ชั่วโมง	มลพิษ /อุบัติเหตุมีความรุนแรงน้อย หรือ มีผลกระทบต่อคนเจ็บป่วย เล็กน้อย
1 น้อยมาก (Insignificant)	ไม่เกิน 500,000 บาท	ไม่เกิน 1%	มีข่าวเชิงลบแล้วมีข้อชี้แจงหรือแก้ไขได้ภายใน 1 วัน	เกิดเหตุร้าย/ระบบใช้งานไม่ได้เป็นระยะเวลาไม่เกิน 6 ชั่วโมง	มลพิษ /อุบัติเหตุมีความรุนแรงน้อยมาก หรือ มีผลกระทบต่อคนเจ็บป่วย เล็กน้อย (เป็นเหตุให้เกิดเพียงความเดือดร้อน รำคาญ)

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

120

ระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้

ตารางจัดลำดับความเสี่ยง (RISK MATRIX)

ผลกระทบ โอกาส	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	รุนแรง (4)	รุนแรงมาก (5)
เกิดขึ้นประจำ (5)	5	10	15	20	25
เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (4)	4	8	12	16	20
เกิดขึ้นบ้าง (3)	3	6	9	12	15
เกิดขึ้นน้อย (2)	2	4	6	8	10
เกิดขึ้นยาก (1)	1	2	3	4	5

นโยบาย ระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้ <= 9

การประเมินความเสี่ยง

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

121

การจัดการความเสี่ยง 4T's Strategies

ทั้งนี้ในการดำเนินการให้พิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุน

4. Take การยอมรับความเสี่ยง
3. Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง
2. Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง
1. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

122

การติดตามประเมินผล

- รายงานผลระดับความเสี่ยง ว่ามีการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาส และ/หรือผลกระทบหรือไม่ และระดับที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น เมื่อเทียบกับระดับที่ยอมรับได้แล้ว เป็นเช่นไร (สูงกว่า / เท่ากับ / ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้)
- รายงานการดำเนินการจัดการความเสี่ยง ว่าได้มีการดำเนินตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเช่นไร เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายหรือไม่



2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

123

5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

- **การทบทวนระหว่างแผน** คือ การทบทวนระหว่างการทำงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เช่น รายไตรมาส รายครึ่งปี ตามปกติแล้วเป็นการทบทวนในระดับย่อย เช่น มาตรการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนการปฏิบัติ ฯลฯ หากไม่มีปัจจัยอื่นๆ ที่มากระทบอย่างรุนแรง
- **การทบทวนหลังสิ้นแผน** คือ การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทั้งแผนโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง หากองค์กรไม่มีปัจจัยต่างๆ มากระทบรุนแรง เช่น การเปลี่ยนยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจ ควรใช้วิธีการทบทวนจากแผนเดิมเป็นหลักเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการจัดการความเสี่ยงและติดตามผล



2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

124

การดำเนินงานตามเกณฑ์

- ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อย ประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

- ส่วนราชการต้องมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

- 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)

125

การวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ
- ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น นอกจากส่วนราชการจะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่าง ๆ แล้ว ส่วนราชการต้องนำแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง

126

ผลการดำเนินงาน

- ระบบไฟสัญญาณจราจร
- Management Cockpit

127

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

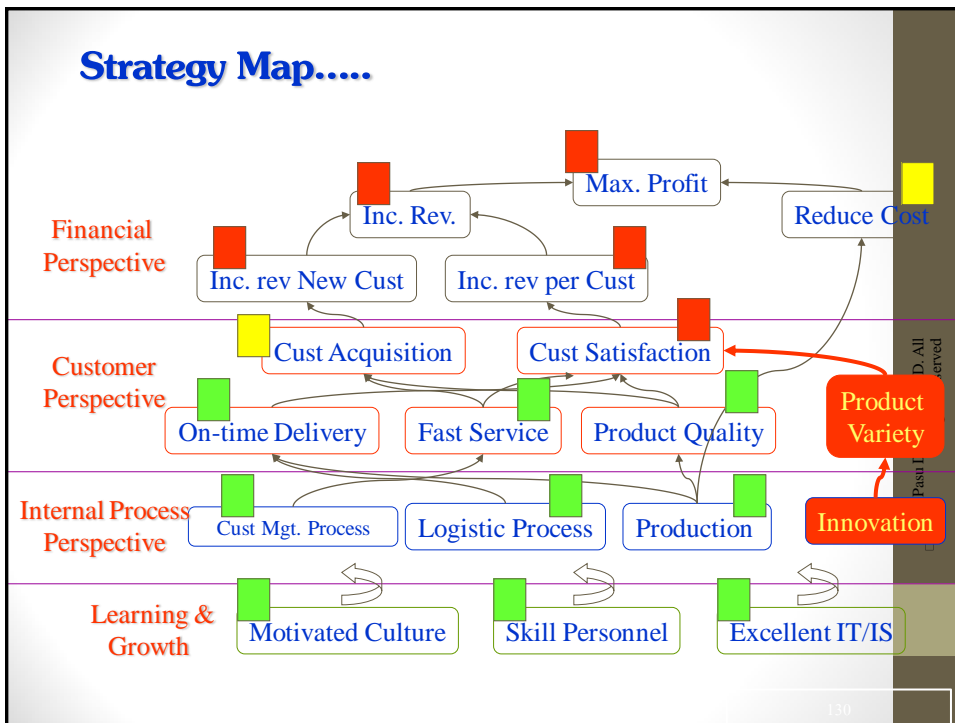


ผลการประเมินควรได้รับการปรับปรุง
(1.00 - 3.00)

ผลการประเมินระดับพอใช้
(3.01 - 4.00)

ผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย
(4.01 - 5.00)

128







ID: All rights reserved
 134

คำถามครับ??

นารก จันทวงศ์

nart_c@yahoo.com

ขอบพระคุณครับ