

**การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน
และ แผนปฏิบัติราชการ**

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์



วิสัยทัศน์
ประเด็นยุทธศาสตร์
เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/
ค่าเป้าหมาย
กลยุทธ์
Strategy Map

แผนปฏิบัติการ

การปรับแต่ง
•กระบวนการ
•โครงสร้าง
•เทคโนโลยี
•คน

กำกับติดตามและ
ประเมินผล การดำเนินงาน
การทบทวนสถานการณ์เพื่อ
ปรับยุทธศาสตร์

Strategic Management Process

โครงสร้างระบบการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่



รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540

←... General Framework

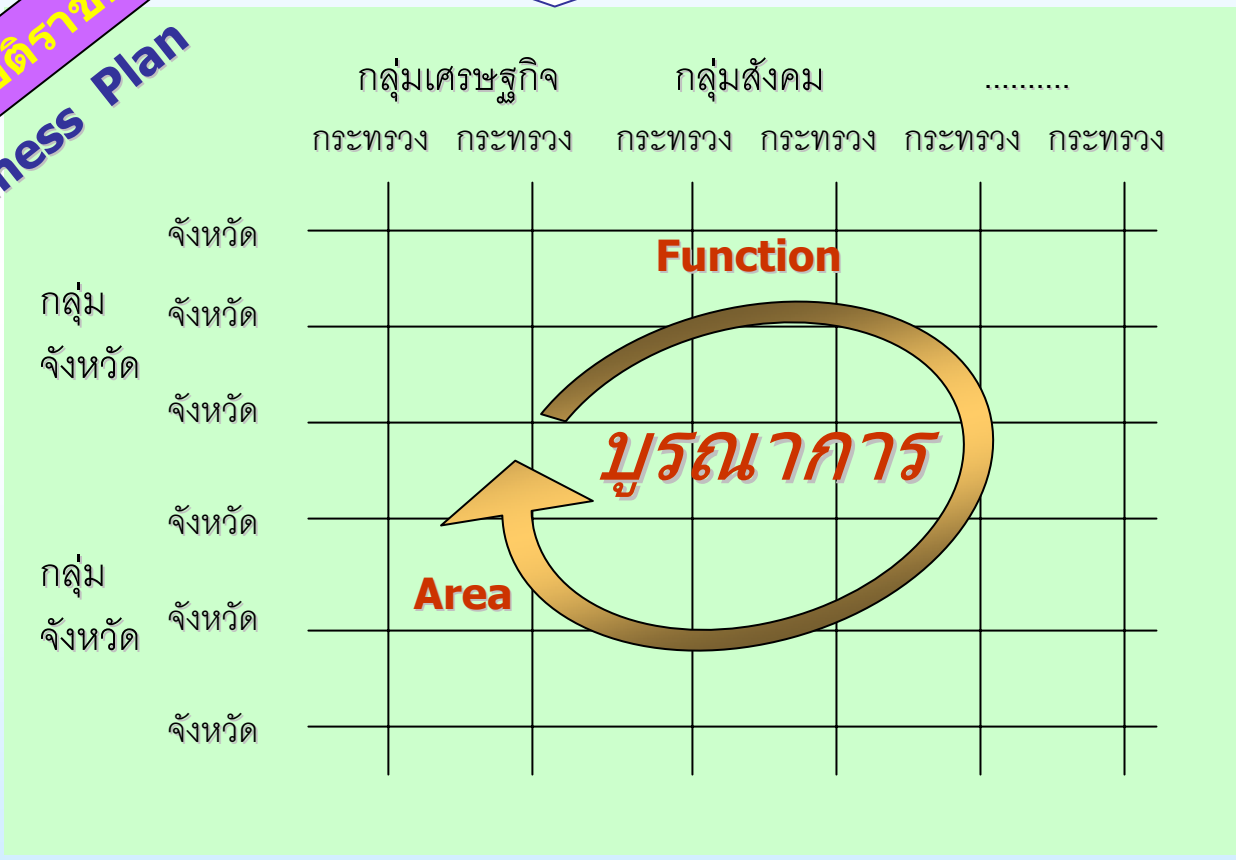
คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา

←... Broad guidelines

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี

←... Government Strategic Plan

แผนปฏิบัติการ Business Plan



Planning

แผนการบริหาร
ราชการแผ่นดิน
(4 ปี)

ยุทธศาสตร์รัฐบาล

แผนปฏิบัติ
ราชการ (4 ปี)

- กระทรวง/กรม
- กลุ่มจังหวัด/
จังหวัด

ยุทธศาสตร์กระทรวง/กรม

ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

แผนปฏิบัติราชการ (รายปี)

- กระทรวง กรม
- กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

Budgeting

*เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์*

*เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์*

Measurement

Corporate Scorecard

Strategic Business Unit
Scorecard

- กระทรวง/กรม
- กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

Sub-unit Scorecard

Team & Individual
Scorecard

แผนปฏิบัติการ 4 ปี

- ครอบคลุมระยะเวลา 4 ปี (2551-2554)
- นำแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญนโยบายของรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน และแผนพัฒนาต่างๆ มาใช้เป็นกรอบในการวางทิศทางการทำงานของหน่วยงาน
- บนพื้นฐานของพันธกิจตามกฎหมาย (**Legal Mandate**) อันเป็นที่มา ของภารกิจงานด้านต่างๆของหน่วยงาน
- โดยคำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมอันอาจก่อให้เกิด โอกาส (**Opportunity**) ภัยอุปสรรค (**Threat**) รวมทั้งขีด สมรรถนะของหน่วยงาน อันทำให้เกิดจุดแข็ง (**Strength**) และ จุดอ่อน (**Weakness**) ประกอบกัน

คุณลักษณะของแผนปฏิบัติการ 4 ปี

- องค์ประกอบ

- วิสัยทัศน์ (**Vision**)
- พันธกิจตามกฎหมาย (**Legal Mandate**) และภารกิจหลักของหน่วยงาน (**Mission**)
- ประเด็นยุทธศาสตร์ (**Strategic Issue**)
- เป้าประสงค์ (**Goal**)
- ตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน (**Key Performance Indicator**)
- กลยุทธ์ (**strategy**)

ความสัมพันธ์ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดินและ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

- แผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นเรื่องราวของการวางยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันในระดับภาพรวมของรัฐบาล
- แต่ละกระทรวงจะต้องนำเป้าหมายและกลยุทธ์/แนวทางของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนการบริหารราชการแผ่นดินที่เกี่ยวข้องกับภารกิจไปถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของตน (ไม่ใช่ นำเอาแผนของกรมมามัดรวมกันขึ้นเป็นแผนของกระทรวง)
- ในแผนการบริหารราชการแผ่นดินนั้นจะปรากฏโครงการ **Flagship** อันเป็นโครงการที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ซึ่งได้มอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือบางหน่วยงานร่วมกันเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล

Corporate Scorecard

Planning

แผนการบริหาร
ราชการแผ่นดิน
(4 ปี)

ยุทธศาสตร์รัฐบาล

แผนปฏิบัติการราชการ(4 ปี)
* กระทรวง/กรม
รศก องค์การมหาชน
* กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

ยุทธศาสตร์กระทรวง/กรม

ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

แผนปฏิบัติการราชการ (รายปี)
* กระทรวง กรม
* กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
เป้าหมาย กลยุทธ์

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
เป้าหมาย กลยุทธ์

Measurement
Corporate Scorecard

Strategic Business Unit
Scorecard
* กระทรวง/กรม * รศก องค์การมหาชน
* กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

Sub-unit Scorecard

Team & Individual
Scorecard

Budgeting

ความสัมพันธ์ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดินและ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (ต่อ)

- หากโครงการ **Flagship** ไม่ประสบความสำเร็จ ความเสี่ยงของแผนบริหารราชการแผ่นดินจะมีสูง
- แม้หน่วยงานใดไม่ได้รับผิดชอบโครงการ **Flagship** ก็ยังคงมีความสำคัญ เพราะความสำเร็จตามตัวชี้ต่างๆในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนการบริหารราชการแผ่นดินเป็นผลรวมหรือผูกโยงมาจากความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของแต่ละหน่วยงาน
- งบประมาณสำหรับโครงการที่ไม่ใช่ **Flagship** ได้แก่ งบประมาณรายจ่ายประจำขั้นพื้นฐาน และโครงการตามภารกิจหลักหรือผลผลิตหลักของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างแผนปฏิบัติการ 4 ปี และคำรับรองการปฏิบัติการ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี จะถูกนำมาวิเคราะห์และเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในรูปแบบแผนที่เชิงกลยุทธ์ (**Strategy Map**)
- เป้าประสงค์และตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์จะถูกนำมาบรรจุใส่ไว้ในแต่ละมิติของ **Balanced Scorecard**
 - ประเด็นยุทธศาสตร์เชิงรุกอันส่งผลกระทบต่อภายนอก เช่น การพัฒนาประเทศ การบริการประชาชน ฯลฯ จะอยู่ในมิติที่ 1 และมิติที่ 2
 - ประเด็นยุทธศาสตร์ ในส่วนที่เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพและการเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในของหน่วยงาน จะอยู่ในมิติที่ 3 และมิติที่ 4

คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ 1

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ 2

Financial Perspective ประสิทธิภาพ (ผลสัมฤทธิ์) 50 %

ระดับความสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ
ของกระทรวง กลุ่มภารกิจและกรม

ระดับความสำเร็จตามพันธกิจ
หรือภารกิจหลักของกรม

Customer Perspective คุณภาพ 15%

ระดับความพึงพอใจ
ของผู้รับบริการ

ระดับความสำเร็จของการ
มีส่วนร่วมของประชาชน

ความโปร่งใสในการ
ปฏิบัติราชการ

Internal Work Process Perspective ประสิทธิภาพ 10%

ระดับความสำเร็จการ
ปรับปรุงกระบวนการ

ประสิทธิภาพการบริหาร
การเบิกจ่ายงบประมาณ

การประหยัดพลังงาน

Learning and Growth Perspective พัฒนาการ 25%

การพัฒนาทุนด้านมนุษย์

การพัฒนาทุนด้านความรู้
และสารสนเทศ

การพัฒนาคุณภาพการ
จัดการองค์การ

การพัฒนากฎหมาย

Strategy Map / Balanced Scorecard

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3

ภายนอก

ภายใน