

คู่มือเตรียมสอบ



สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

# นักวิเคราะห์ นโยบายและแผน ปฏิบัติภารกิจ

**ใช้ได้ทั้งปริญญาโทและปริญญาตรี**

## ประกอบด้วย

- การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงาน/โครงการ การติดตามและประเมินผล การขับเคลื่อนและการพัฒนา
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศ
- ความรู้ทั่วไปทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ทั้งในส่วนหลักการ ทฤษฎี ความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การพัฒนาในปัจจุบัน และความรู้ทั่วไป
- บทบาทและภารกิจของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- การสรุปและวิเคราะห์บทความภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย



เปิดติวครบวงจร ทุกหน่วยงานสอบและติวทางไปรษณีย์ ติดต่อ 02-3186868, 02-3141492  
ศูนย์รวมคู่มือเตรียมสอบและแนวข้อสอบ มีวางจำหน่ายตามศูนย์หนังสือทั่วประเทศ  
บริการจัดส่งพัสดุ หรือ ไฟล์ดาวน์โหลด [www.thebestcenter.com](http://www.thebestcenter.com)  
ติดต่อไลน์ Line ID : @thebestcenter หรือ Line ID : 0822151906

280.-

# คู่มือเตรียมสอบ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

ราคา 280.-

# คำนำ

สำหรับชุดคู่มือเตรียมสอบสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ สำนักงาน  
สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เล่มนี้ ทางสถาบัน THE BEST CENTER และฝ่ายวิชาการของ  
สถาบันได้เรียบเรียงขึ้น เพื่อให้ผู้สมัครสอบใช้สำหรับเตรียมสอบในการสอบแข่งขันฯ ในครั้งนี้

ทางสถาบัน THE BEST CENTER ได้เล็งเห็นความสำคัญจึงได้จัดทำหนังสือ เล่มนี้ขึ้นมา ภายใน  
เล่มประกอบด้วยเนื้อหาทุกส่วนที่กำหนดในการสอบ พร้อมเจาะข้อสอบ คำนวณอธิบาย มาจัดทำเป็นหนังสือ  
ชุดนี้ขึ้น เพื่อให้ผู้สอบได้เตรียมตัวอ่านล่วงหน้า มีความพร้อมในการทำข้อสอบ

ท้ายนี้ คณะผู้จัดทำขอขอบคุณทางสถาบัน THE BEST CENTER ที่ได้ให้การสนับสนุนและมี  
ส่วนร่วมในการจัดทำต้นฉบับ ทำให้หนังสือเล่มนี้สามารถสำเร็จขึ้นมาเป็นเล่มได้ พร้อมกันนี้คณะผู้จัดทำขอ  
น้อมรับข้อบกพร่องใดๆ อันเกิดขึ้นและยินดีรับฟังความคิดเห็นจากทุกๆ ท่าน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดี  
ยิ่งขึ้น

ขอให้โชคดีในการสอบทุกท่าน

ฝ่ายวิชาการ

สถาบัน The Best Center

[www.thebestcenter.com](http://www.thebestcenter.com)

# สารบัญ

➤ ความรู้เกี่ยวกับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์	1
➤ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	15
➤ การวางแผน	31
➤ การจัดทำแผนงาน/โครงการ	41
➤ การติดตามและประเมินผล	59
➤ การขับเคลื่อนและการพัฒนา	81
➤ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)	86
✦ แนวข้อสอบ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12	106
➤ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	114
✦ แนวข้อสอบยุทธศาสตร์ชาติ	170
➤ แผนการปฏิรูปประเทศ	175
➤ ความรู้ทั่วไปทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ทั้งในส่วนหลักการ ทฤษฎี ความรู้ เกี่ยวกับสถานการณ์พัฒนาในปัจจุบัน และความรู้ทั่วไป	187
✦ แนวข้อสอบ ความรู้ทั่วไปด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ทั่วไป	196
➤ การสรุปและวิเคราะห์บทความภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย พร้อมแนวข้อสอบ	200
✦ แนวข้อสอบนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชุดที่ 1.	218
✦ แนวข้อสอบนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชุดที่ 2.	240
✦ แนวข้อสอบนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชุดที่ 3.	260
✦ แนวข้อสอบนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชุดที่ 4.	269

## ความรู้เกี่ยวกับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า "สภาพัฒน์" หรือ "สภาพัฒนาฯ" นั้น ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2493 โดยในระยะแรกใช้ชื่อว่า "สภาเศรษฐกิจแห่งชาติ" มีหน้าที่เสนอความเห็นและคำแนะนำตลอดจนข้อชี้แจงต่อรัฐบาลในเรื่องเกี่ยวกับเศรษฐกิจของประเทศ

ต่อมา ปี 2502 ในสมัยจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ปรับโครงสร้างการทำงานและเปลี่ยนชื่อเป็น "สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ" และได้จัดทำ "แผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ" ฉบับแรกขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศตั้งแต่ พ.ศ. 2504 และใน พ.ศ. 2515 ได้นำกระบวนการวางแผนพัฒนาสังคมมาใช้ควบคู่กับการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจอย่างจริงจัง จึงเปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็น "สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ" (สศช.)

ครั้นใน ปี 2560 ได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล สำหรับใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการ จึงได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติ 2 ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 ขึ้น (ปรับใหม่) เพื่อเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

จากพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดบทบาทภารกิจของ สศช. อีกหลายด้านที่สำคัญและมีผลกระทบต่อความจำเป็นในการปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของ สศช. อย่างมาก คือ การให้ สศช. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ เพื่อรับผิดชอบงานด้านธุรการ ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐและประชาชนภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ความเห็น เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาจัดทำยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

สศช. จึงเร่งปฏิรูปองค์กรเพื่อรองรับบทบาทใหม่ โดยมุ่งปรับกลไกบริหารงานของหน่วยงานให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว ปรับตัวได้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยได้ปรับปรุงพระราชบัญญัติสภาพัฒน์ฉบับเดิมที่ใช้มาตั้งแต่ปี 2521 ที่เรียกว่า "พระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521" เปลี่ยนมาเป็น "พระราชบัญญัติ

สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561" ซึ่งภายใต้ พ.ร.บ. ใหม่ นี้ มีการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจาก "คณะกรรมการ" เป็น "สภา" โดย "สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ" ได้เพิ่มจำนวนองค์ประกอบของกรรมการให้มากขึ้น เพื่อรองรับการพัฒนาที่มีความเชื่อมโยงและซับซ้อนกันมากขึ้น นอกจากนี้สภาพัฒน์ยังสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาช่วยปฏิบัติงาน ได้อีกหลายคณะ ได้แก่

- คณะกรรมการพิเศษเฉพาะเรื่อง เพื่อสนับสนุนงานของสภาฯ ในการพิจารณาประเด็นการพัฒนาที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- คณะอนุกรรมการ เพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่สภาฯ มอบหมาย
- คณะกรรมการประสานการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ เพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงาน
- คณะกรรมการยกร่างแผนพัฒนาฯ ในแต่ละด้าน เพื่อทำหน้าที่ยกร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติด้านต่าง ๆ ตามกรอบที่สภาฯ กำหนด

จากการปรับปรุงแบบการบริหารดังกล่าว ทำให้สภาพัฒน์มีรูปแบบคณะกรรมการที่หลากหลายมากขึ้น ประธานสภาพัฒน์สามารถเลือกใช้รูปแบบและกลไกการทำงานที่เหมาะสม เพื่อบับเคลื่อนงานตามภารกิจของสภาพัฒน์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การพิจารณาเรื่องที่ต้องการความเร่งด่วนหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ ก็สามารถใช้กลไกคณะกรรมการพิเศษเฉพาะเรื่อง ที่มีองค์ประกอบกรรมการจำนวนไม่มาก มีความคล่องตัวในการทำงานได้

#### ➤ วิสัยทัศน์

"เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง"

#### ➤ วัฒนธรรมองค์กร

1. เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ
2. เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคม
3. เป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการรับมือกับประเด็นท้าทายได้อย่างรวดเร็ว
4. มีระบบธรรมาภิบาล
5. บุคลากรของสำนักงานฯ เป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กร

#### ➤ ค่านิยม สศช.

"มุ่งมั่น มุ่งเท เพื่อพัฒนาประเทศและประโยชน์สุขแก่สังคม ด้วยคุณธรรม ตามหลักวิชาการ อย่างมีอาชีพ"

➤ **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อเป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือในด้านการเป็นหน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศจากประชาชนและภาคีการพัฒนาทั้งภายในและภายนอกประเทศมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนารูปแบบการทำงานอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยจากบริบทของโลกและภายในประเทศได้อย่างรวดเร็ว
3. เพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม ด้วยความเป็นมืออาชีพและมีความสามัคคีภายในองค์กร
4. เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กร ที่จะนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี
5. เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตและความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรของ สศช.

## 5. เป้าหมาย

- 5.1 พัฒนาและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่นำไปสู่ความสมดุลและยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
- 5.2 พัฒนางองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารและสร้างความรู้ความเข้าใจแก่สาธารณชนเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยรองรับภารกิจของสำนักงานฯ รวมทั้งการพัฒนาไปสู่องค์กรดิจิทัล
- 5.3 เพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรให้สูงขึ้นควบคู่กับการเสริมสร้างคุณธรรม มีความสามัคคี รับผิดชอบ ต่อสังคม และมีผลงานเป็นที่ยอมรับของสังคมพร้อมทั้งเสริมสร้างบุคลากรให้มีสุขภาพกายและใจ ที่สมบูรณ์ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- 5.4 เสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กร ที่จะนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในและนอกองค์กร เพื่อเป็นเครื่องกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมที่ทรงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สาธารณชนในวิถีทางที่ข้าราชการที่ดีพึงปฏิบัติ โดยมีการสร้างกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กร เพื่อนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
- 5.5 พัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย อันรวมถึงงานสนับสนุนด้านการอำนวยความสะดวกและการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองการปฏิบัติงาน ภารกิจของสำนักงานที่เหมาะสม คล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

## 6. พันธกิจ

เพื่อให้แผนกลยุทธ์ของ สศช. สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 และกฎหมายสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสำนักงานฯ จึงได้กำหนดพันธกิจสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 6.1 พันธกิจที่ 1 หน่วยงานยุทธศาสตร์และคลังสมองของประเทศ (Pragmatic Policy Think Tank) ที่มีบทบาทที่ชัดเจนในการเชื่อมต่อระหว่างการพัฒนาองค์ความรู้ไปขับเคลื่อนนโยบายสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ และการพัฒนาในระดับต่างๆ ที่มีคุณภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้คำปรึกษารัฐบาล ประสานการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตามประเมินผลนโยบายของรัฐบาล
- 6.2 พันธกิจที่ 2 หน่วยงานด้านข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก (Intelligence Unit) ในระดับสากล โดยเป็นหน่วยงานวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอ และเฝ้าระวังภัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของรัฐบาล (Warning Center) ที่ถูกต้องแม่นยำและเชื่อถือได้ ตลอดจนเป็นหน่วยเจาะข้อมูลเชิงลึกต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมไทย เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บริหารเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ
- 6.3 พันธกิจที่ 3 หน่วยงานแห่งความรู้สมัยใหม่ (Knowledge Organization) ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีองค์ความรู้ และทักษะการทำงานที่ทันสมัย สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัลที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การบริหารจัดการความรู้ที่ทันสมัย โดยใช้ Information Communication Technology (ICT) หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนา



องค์ความรู้ ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และการประสานงานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. กลยุทธ์

เพื่อให้แผนกลยุทธ์ของ สศช. เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 มาตรา 16 ที่ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ โดยจัดทำเป็นแผนห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง สศช. จึงได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการให้บรรลุภารกิจตามเป้าหมาย และพันธกิจของ สศช. ดังนี้

### 7.1 กลยุทธ์ที่ 1: การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืน

- 7.1.1 **วางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้มีความยั่งยืนและสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลในระยะยาว เน้นหลักการ “เข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา” ให้มากขึ้น**

ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วม รวมทั้งการจัดให้มีเวทีแสดงความเห็นเกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาประเทศกับหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนามีมุมมองที่กว้างขวางและหลากหลาย นอกจากนี้การพัฒนาช่องทางและรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายเป็นโอกาสให้ สศช. สามารถผลิตสื่อเผยแพร่แนวคิดและผลงาน สศช. สู่อีสาธารณชนได้มากขึ้น
- 7.1.2 **บูรณาการและประสานแผนงานที่เชื่อมโยงหลายหน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยการสนับสนุนให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและประสานแผนปฏิบัติการ ในความรับผิดชอบของหน่วยปฏิบัติต่างๆ ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ**
- 7.1.3 **ตรวจสอบและประเมินผลแผนการลงทุนหรือโครงการ ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งทบทวนและล้มเลิกโครงการ หากเกิดผลกระทบต่อประเทศและไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์**

### 7.2 กลยุทธ์ที่ 2: การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้วยความเป็นกลางทางวิชาการและรักษาผลประโยชน์ของประเทศ

- 7.2.1 **วิเคราะห์แผนการลงทุนของประเทศและกรอบการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้ง แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**
- 7.2.2 **ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะด้านการลงทุนแก่รัฐบาล ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนการลงทุนของประเทศให้บรรลุผลสำเร็จ และมีความรอบคอบทั้งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**
- 7.2.3 **ตรวจสอบและประเมินผลแผนการลงทุนหรือโครงการ ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งทบทวนและล้มเลิกโครงการ หากเกิดผลกระทบต่อประเทศและไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์**

- 7.3 กลยุทธ์ที่ 3: การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- 7.3.1 พัฒนากระบวนการกำหนดนโยบายและระบบการติดตามประเมินผล เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการผลักดันแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจน
  - 7.3.2 ขับเคลื่อนการพัฒนาให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลและแผนระดับต่างๆ ภายใต้หลักการพัฒนาพื้นที่ ภารกิจ และการมีส่วนร่วม (Area Function Participation : AFP) โดยให้จังหวัดเป็นพื้นที่ดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาและเป็นจุดเชื่อมโยงการพัฒนาจากชุมชนสู่ประเทศ และประเทศสู่ชุมชน
- 7.4 กลยุทธ์ที่ 4: การติดตามประเมินผลและการพัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 7.4.1 พัฒนาแนวทางการติดตามประเมินผลให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาล
  - 7.4.2 ติดตามประเมินผลแผนงานโครงการอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด
  - 7.4.3 พัฒนาดัชนีชี้วัดด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำกับและติดตามการพัฒนาประเทศที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 7.5 กลยุทธ์ที่ 5: การพัฒนาฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศให้ทันสมัย เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ
- 7.5.1 รายงานสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยใช้ช่องทางที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์พัฒนาประเทศ ซึ่งต้องอาศัยองค์ความรู้ทางวิชาการ องค์ความรู้ใหม่ๆ ที่มีความถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่าย
  - 7.5.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูล ระบบติดตามและระบบเตือนภัยให้เป็นมาตรฐานสากล ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการพัฒนาระบบข้อมูลเชิงพื้นที่ ที่ถูกต้องและทันสมัยที่มีมาตรฐานเดียวกันและเชื่อมโยงได้ เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ ติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ประกอบการจัดทำนโยบาย รวมทั้งเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี
  - 7.5.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยรองรับกับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล สามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในกระบวนการทำงานในทุกระดับมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 7.6 กลยุทธ์ที่ 6: การบริหารจัดการด้วยระบบธรรมาภิบาลและพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 7.6.1 ปรับโครงสร้างและอัตรากำลังของบุคลากรของ สศช. ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมหรือปรับเปลี่ยนไปจากเดิม รวมทั้งภารกิจด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ การประสานงานกับองค์กรระหว่างประเทศ และภารกิจด้านการเชื่อมโยงการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้านที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

### 7.6.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน

- 1) เน้นการทำงานเป็นทีมที่เพียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรอบรู้ความคิดริเริ่มและทำงานเร็ว สามารถตอบสนองภารกิจหลักของ สศช. ได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสนับสนุนการหมุนเวียนการทำงาน (Rotation) อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงศักยภาพองค์ความรู้ที่มีต่องานหรือภารกิจหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ
- 2) ปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารและตัดสินใจ และวัฒนธรรมขององค์กร ให้ตอบสนององการดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว
- 3) พิจารณาให้เอกชนเข้ามารับงานที่ต้องใช้ทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก (Outsource) ทั้งงานวิชาการและงานธุรการ
- 4) ผลักดันให้มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ ให้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการสร้างระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในภาพรวม

### 7.6.3 เสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล โดยการเสริมสร้างความ เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ในการบริหารจัดการ ที่ประชาคม สศช. ทูกระดับ โดยมีการสื่อสารผ่านสื่อทุกประเภทด้วยรูปแบบที่หลากหลายอย่างบูรณาการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงเชิงพฤติกรรมที่อาจมีผลกระทบต่อวิถีชีวิต ตามแนวทางวัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1) พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ มีวัฒนธรรม จิตสำนึกคุณธรรม และธรรมาภิบาลที่พร้อมรับการตรวจสอบและรับฟังความเห็นจากทุกภาคส่วน เพื่อสามารถถ่ายทอดและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกกระดับ
- 2) สร้างระบบข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการต่างๆ ของการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อจัดทำแนวทางการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบและการคอร์รัปชันในองค์กร
- 3) รณรงค์และส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการ เพื่อสร้างและสนับสนุนผู้สุจริต มีคุณธรรม มีความกล้าหาญในทางจริยธรรม เน้นการทำงานที่ใช้ความสามารถและผลงาน ไม่เน้นชั้นยศและอาวุโส โดยสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมใหม่ให้เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์
- 4) ปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลและลงโทษ ให้ดำเนินการด้วยความรวดเร็ว และปรับปรุงกระบวนการทางวินัยให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นกลไกในการป้องกันการคอร์รัปชันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องสอดคล้องกับกลไกของภาครัฐที่มี โดยต้องมีการให้รางวัลหรือลงโทษ รวมทั้งการสร้างแบบอย่างพนักงานดีเด่น
- 5) จัดทำฐานข้อมูลการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ที่ประชาชน ภาคีเครือข่ายและหน่วยงานทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อการติดตามตรวจสอบโดยง่ายและเป็นธรรม

- 7.6.4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับภารกิจ และความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ในรูปแบบพลวัตระบบ (System Dynamics) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ตลอดจนแสวงหาเครื่องมือนโยบายใหม่ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาแก่รัฐบาล (Think Tank) และเป็นองค์กรแห่งอนาคต (Organization for the Future)
- 1) พัฒนาหลักสูตรพื้นฐานสำหรับกลุ่มเป้าหมายแต่ละระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้สั่งสมสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละระดับ ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการก้าวสู่เส้นทางอาชีพในอนาคต
  - 2) พัฒนาหลักสูตรอบรมที่พัฒนาตามสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะด้านเก่งคนและการบริหาร (People Management & Management Competency)
  - 3) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตร In-house Training ที่ดำเนินการโดยบุคลากร สศช. เพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งในส่วนของ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge จากรุ่นสู่รุ่น
  - 4) พัฒนาการจัดการความรู้ (KM) ในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เข้าถึงได้ง่าย สามารถทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้การสนับสนุนแนวทางการสร้างความรู้ใหม่ๆ เช่น
    - (1) สร้างเครือข่ายความรู้และความร่วมมือกับหน่วยงานวางแผนและองค์กรระหว่างประเทศ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานวางแผนของประเทศต่างๆ เพื่อเป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างประเทศ
    - (2) สร้างเครือข่ายความรู้กับสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย และภาคเอกชน ให้เกิดความร่วมมือในการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
    - (3) สร้างเวทีพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่ สศช. กับผู้เชี่ยวชาญ เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ
    - (4) ร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ ในการจัดประชุมทางวิชาการนานาชาติ
  - 5) เพิ่มสัดส่วนหลักสูตรพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือหลักสูตร On-demand ของสายงาน กอง สำนัก ฝ่าย และกลุ่มงาน เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญ ทักษะเฉพาะด้าน และองค์ความรู้เชิงลึกของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละสายงาน กอง สำนัก ฝ่าย และกลุ่มงาน
  - 6) ผลักดันให้เกิดการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการหมุนเวียนงานในอนาคต มีการประเมินความสามารถ (Competency) และแผนความก้าวหน้าในสายงาน (Career Development) เพื่อเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายตามเส้นทางสายอาชีพ
  - 7) สร้างระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ที่สนับสนุนการเรียนรู้ระหว่างกันภายใน สศช. เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร สศช. อย่างมีประสิทธิภาพ

7.6.5 พัฒนาคูณภาพชีวิตและความผาสุกในการทำงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้น่าอยู่ และเอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข ปรับปรุงระบบสวัสดิการ นันทนาการและสันทนาการ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ สนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรของสำนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี

- 1) **เร่งปรับระบบและกลไกเพื่อรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้ สศช. เป็นองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถ** โดยมีเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน และเป็นองค์กรชั้นนำองค์กรหนึ่งที่สามารถดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานได้ นอกจากนี้ ยังสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตัวเอง โดยการจัดสรรทุนศึกษาและอบรม ณ ต่างประเทศ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร สศช. ได้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
- 2) **สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม** โดยมีงานมอบหมายงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร
- 3) **ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร** ให้น่าอยู่และเอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข และมีสุขภาวะที่ดี
- 4) **ปรับปรุงระบบสวัสดิการ นันทนาการและสันทนาการ** เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ สนับสนุนให้บุคลากรของสำนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี
- 5) **สนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างสมานฉันท์ในทุกระดับ** ได้แก่ ระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการ/ผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองตลอดจนระหว่างหน่วยงานและภาคีภายนอก เช่น ชุมชนโดยรอบที่สำนักงานตั้งอยู่ หรือเครือข่ายจากภาคส่วนต่างๆ ที่ สศช. ปฏิบัติภารกิจด้วย
- 6) **พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ** เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการทำงานขององค์กรและบุคลากร สามารถลดขั้นตอนในการทำงาน และการเข้าถึงข้อมูลองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรและให้บุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) **จัดกิจกรรมจิตอาสา** รมณรงค์และปลูกฝังข้าราชการและบุคลากรมีจิตสาธารณะ เป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม มีทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจและในการให้บริการที่ดี (Service mind)

## 8. แนวทางการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

### 8.1 สร้างความคิดเห็นที่ยอมรับร่วมกันโดยมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

- 8.1.1 สร้างความรู้และความเข้าใจ โดยการบูรณาการความเห็นร่วมกัน เพื่อการยอมรับและตระหนักในวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร และกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์ สศช. ให้กับบุคลากรของสำนักงานฯ ให้พร้อมเข้าร่วมผลักดันแผนฯ สู่การปฏิบัติ โดยผ่านกระบวนการและการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8.1.2 ใช้วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กร สศช.
- 8.1.3 ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร โดยการทำให้องค์กร สศช. น่าอยู่และก้าวหน้า ไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยบุคลากรเพียงกลุ่มเดียว หากจะต้องเกิดจากที่ทุกฝ่ายให้ความสำคัญและรวมพลังกันพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อไป

- 8.1.4 สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีคุณธรรมเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงาน
- 8.1.5 ส่งเสริมความรัก สามัคคี เป็นตัวชี้วัดความเข้มแข็งขององค์กร
- 8.2 ขับเคลื่อนการดำเนินงาน ด้วยกลยุทธ์สองส่วนควบคู่กัน คือ จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ องค์กร สศช.
- 8.3 เน้นการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยใช้วิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติจริงและการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 8.4 กำหนดแผนกลยุทธ์ให้เป็นนโยบายขององค์กร เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด
- 8.5 เริ่มต้นด้วยระดับผู้นำองค์กร สศช. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในทุกด้านให้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความศรัทธาในการปฏิบัติตาม และผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง
- 8.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- 8.6.1 การประสานงานภายใน สศช. ที่สอดคล้องกันในทุกระดับ (Alignment) เพื่อให้เกิดความร่วมมือจากแต่ละกอง/ส่วนงาน ในประสานงานและได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากผู้ร่วมงานที่อยู่ในกอง/ส่วนงาน ในองค์กรเดียวกัน เป็นแนวทางที่จะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 8.6.2 การดำเนินกลยุทธ์ขับเคลื่อนมาจากผู้บริหาร คำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้บุคลากรนำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกัน รวมทั้งการมีบทบาทที่สำคัญในการติดตามดูแลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิด เพื่อผลักดันให้กลยุทธ์นำไปปฏิบัติใช้อย่างให้เกิดผล (Strategic implementation) โดยในองค์กรจะต้องมีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed leaders) จากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้รับผิดชอบระดับรองๆ ลงมาเพื่อช่วยกำกับดูแลผู้จัดการที่รับผิดชอบฟังก์ชันต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรด้วย
- 8.6.3 การปฏิบัติงานโดยยึดตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกำหนดนโยบายเพื่อนำไปสู่แผนการดำเนินงานและการจัดทำรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผล แต่เมื่อเกิดสถานการณ์ไม่คาดคิด (unexpected problems or opportunities) ผู้บริหารต้องมีความพร้อมในการหาแนวทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้
- 8.6.4 การสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจของคนในองค์กร กลยุทธ์การสื่อสาร (Communication strategy) คือ ให้ความสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ หากการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร สาเหตุอาจจะไม่ได้เกิดจากเครื่องมือที่ใช้สื่อสาร เช่น email, การประชุม, โปสเตอร์ หรือการอภิปรายในที่ทำงานที่ไม่เพียงพอ แต่เกิดจากสาร (input) ในองค์กรที่มีมากเกินไปและไม่ได้คัดกรองจนไม่ได้เนื้อความที่ระดับผู้บริหารตั้งใจจะสื่ออย่างแท้จริง ทำให้พนักงานสับสนไม่แน่ใจว่าเรื่องไหนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

- 8.6.5 **วัฒนธรรมสร้างผลงานนำไปสู่การดำเนินการที่สำเร็จ** การปรับวิธีการคิด (Mind-set) และการประเมินผลงานที่มุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน (Result-based) ที่คำนึงถึงคุณภาพของงานมากขึ้น นำไปสู่กิจวัตรประจำวัน (Daily routines) ขององค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ การประเมินผลการดำเนินงานควรนำเรื่องความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานทั้งใน สศช. และหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคมไว้ด้วย เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

## ➤ บทบาท/อำนาจหน้าที่

### กลไกการทำงาน ของ สศช.

พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 ได้แบ่งกลไกการดำเนินงานของ สศช. ออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

### 1. สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

#### องค์ประกอบ

สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วยประธานสภา 1 คน และกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่เกิน 15 คน ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคล ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์ในทางเศรษฐกิจและสังคมตามที่คณะรัฐมนตรีเสนอ จำนวน 7 คน และกรรมการสภาโดยตำแหน่ง 7 คน ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการคลัง เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ และผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย โดยเลขาธิการสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรรมการสภาและเลขานุการ และให้เลขาธิการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สำนักงานไม่เกิน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ ทั้งนี้ ประธานสภา หรือกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ มีวาระดำรงตำแหน่ง

คราวละ 4 ปี ซึ่งหลังจากพ้นตำแหน่งแล้วอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระ ไม่ได้

#### อำนาจหน้าที่

· กำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งของประเทศและของโลก รวมทั้งจัดทำร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

· เสนอแนะ ให้คำปรึกษา และให้ความเห็นเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งการแก้ไขเพิ่มเติมหรือปรับปรุงกฎหมาย กฎหรือระเบียบที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในด้านต่าง ๆ ต่อนายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรี

· เสนอแนะ ให้คำปรึกษา และให้ความเห็นเกี่ยวกับแผนงานและโครงการพัฒนาเพื่อเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

· พิจารณาข้อเสนองบประมาณประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีใช้บริษัทมหาชนจำกัด สำหรับสินทรัพย์ถาวรที่เพิ่มขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งจำนวนเงินที่ใช้จ่ายเพื่อการนี้ และนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ

· แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมอบหมาย

· เชิญบุคคลหนึ่งบุคคลใดมาให้ข้อเท็จจริง คำอธิบาย ความเห็น หรือคำแนะนำได้เมื่อเห็นสมควร

## 2. สำนักงานสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

### โครงสร้าง

สศช. มีเลขาธิการสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นผู้บริหารสูงสุด มีผู้บริหารระดับรองลงมาได้แก่ รองเลขาธิการฯ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน ผู้อำนวยการสำนัก/กอง มีบุคลากรรวมประมาณ 600 คน แบ่งส่วนราชการ ตามกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2562 เป็น 5 สำนักงาน 14 กอง และ 1 ศูนย์

### อำนาจหน้าที่

· ดำเนินงานในฐานะเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

· ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และติดตามภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลก รวมทั้งปัญหาและโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคม และคาดการณ์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งในบริบทประเทศและโลก เพื่อจัดทำข้อเสนอในเชิงนโยบาย และมาตรการการพัฒนาประเทศหรือรองรับผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณา

· ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐและประชาชนภาคส่วนต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดทำร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

· ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ

· จัดทำฐานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคม บัญชีประชาชาติของประเทศตามระบบสากล เพื่อประกอบการจัดทำนโยบายการพัฒนาประเทศ และรายงานภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบและเผยแพร่ให้ประชาชนทราบ

· จัดทำรอบการลงทุนประจำปีของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม

· จัดทำข้อเสนองบประมาณประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีใช้บริษัทมหาชนจำกัด สำหรับสินทรัพย์ถาวรที่เพิ่มขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งจำนวนเงินที่ใช้จ่ายเพื่อการนี้ และเสนอสภาเพื่อพิจารณา

♦พิจารณาแผนงานและ โครงการพัฒนาของกระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกรม และของรัฐวิสาหกิจที่มีมูลค่าตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด รวมทั้งประสานแผนงานและ โครงการพัฒนาดังกล่าว เพื่อวางแผนส่วนรวมให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

♦สนับสนุนและประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และภาคีที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผน แผนงาน และโครงการพัฒนา และการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามแผน



• ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบาย แผน แผนงาน และ โครงการพัฒนาที่มีผลกระทบในวงกว้างต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวม รวมทั้งให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการเร่งรัด ปรับปรุง หรือเลิกสัมโครงการพัฒนาอันหนึ่งอันใดเมื่อเห็นสมควร

• ขอให้หน่วยงานของรัฐเสนอแผนงานและ โครงการพัฒนา ข้อเท็จจริง ตลอดจนรายละเอียดที่จำเป็นแก่ การศึกษาภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศหรือการพิจารณาผลงานของ โครงการพัฒนาที่กำลังดำเนินการอยู่ หรือเชิญบุคคลหนึ่งบุคคลใดมาให้ข้อเท็จจริง คำอธิบาย ความเห็น หรือคำแนะนำได้เมื่อเห็นสมควร

• ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่คณะรัฐมนตรีนายกรัฐมนตรี หรือสภามอบหมาย รวมทั้งออกระเบียบในส่วนที่เกี่ยวข้องตามความจำเป็น

### 3. สถาบันสถาบันนโยบายสาธารณะและการพัฒนา

นอกจากต้องมีบทบาทในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาประเทศในระดับยุทธศาสตร์ ระดับ นโยบาย ระดับโครงการขนาดใหญ่ เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาอย่างแท้จริงแล้ว สศช. ถูกคาดหวังจาก ภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งจากรัฐบาล หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และภาคประชาชน ให้ต้องมี บทบาทเด่นชัดในการทำหน้าที่ชี้นำทิศทางการพัฒนาของประเทศในอนาคต ในลักษณะที่เป็นเสมือนคลังสมอง ของประเทศ (Think Tank) โดยต้องมีศักยภาพสูงในการกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศทั้ง ใน ระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ได้อย่างชัดเจน มีความสอดคล้อง และบูรณาการกันในทุกระดับ รวมทั้งต้อง มีการประสานการขับเคลื่อนการพัฒนากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สภาพัฒน์สามารถเป็น Think Tank ของประเทศ สศช. ยังได้ปรับ กระบวนการทำงานและระบบการบริหารงานองค์การ เพื่อยกระดับคุณภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานของ สำนักงานฯ ให้เอื้อต่อการทำงานในบทบาทและภารกิจใหม่ได้อย่างคล่องตัวมากขึ้นด้วย โดยได้จัดรูปแบบการ ทำงานให้เจ้าหน้าที่ สศช. ทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อทำการศึกษาวเคราะห์วิจัยประเด็นการพัฒนาที่ซับซ้อน เชื่อมโยงหลากหลายมิติ ที่ต้องรวมความรู้จากหลากหลายสาขา รวมทั้งพัฒนากลไกการทำงานรูปแบบใหม่ที่ ส่งเสริมศักยภาพด้านการวิจัยนโยบายสาธารณะของ สศช. โดยจัดตั้ง "สถาบันนโยบายสาธารณะและการพัฒนา (Institute of Public Policy and Development)" ในรูปแบบสถาบันภายใต้มูลนิธิพระยาสุริยานุวัตร

ภารกิจของสถาบันฯ จะช่วยสนับสนุนการทำงานของสภาพัฒน์ ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศ ในระยะยาว ที่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์วิจัยเชิงลึก มีการออกแบบนโยบายหรือแนว ทางการพัฒนาที่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาประเทศในระยะยาวได้อย่างเหมาะสม และสามารถแปลงไปสู่การ ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

➤ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



นายอนุชา พิชยนันท์  
เลขาธิการ

➤โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวง

1. สำนักงานเลขาธิการ
2. กองขับเคลื่อนและประเมินผลการพัฒนา
3. กองบัญชีประชาชาติ
4. กองพัฒนาข้อมูลและตัวชี้วัดสังคม
5. กองยุทธศาสตร์การพัฒนาคความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางสังคม
6. กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน
7. กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพมนุษย์และสังคม
9. กองยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่
10. กองยุทธศาสตร์การพัฒนาเมือง
11. กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์
12. กองยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศ
13. กองยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค
14. กองยุทธศาสตร์และประสานการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน
15. กองยุทธศาสตร์และประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
16. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
17. สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคกลาง
18. สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
19. สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคใต้
20. สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ
21. กองบลงทุนรัฐวิสาหกิจ
22. กองยุทธศาสตร์และประสานการพัฒนาภาค

## การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการการถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

- 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน
- 3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน ซึ่งบทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและความคิดริเริ่มในการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่องค์กรเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

ดังนั้น ในหมวดนี้จึงเป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ รวมถึง การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว
- การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
- (2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ
- (3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ อยู่บนพื้นฐานหลัก 2 ข้อคือ 1) เข้าใจในวงจรการจัดการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ 2) รู้ว่าจะใช้เครื่องมือใดมาประยุกต์ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวงจรการจัดการ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการ โดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

ในกระบวนการวางแผน สารสนเทศพื้นฐานควรมีสารสนเทศที่ครอบคลุมเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการ โดยรวม

## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

1) การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับการจัดสรรทรัพยากร และมีการดำเนินตามแผนแล้ว จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์

- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดี จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

- วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

- ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ สามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

- ระบบการจูงใจและผลตอบแทน เพื่อให้เป็นระบบที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

2) การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์กรควรมีประกอบด้วย

- ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร

- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้น ไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในระยะเวลาอันสั้น และยังคงอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ

- การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการมองภาพรวม หรือความเชื่อมโยงทั้งหมดในการขับเคลื่อน
- เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม คือมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ มีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป
- การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การดำเนินการตามหมวด 2 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8-9, 13-20, 22, 33-34

### แนวทาง และวิธีการ

#### เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

#### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

##### ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ

- ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
- กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น
- โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้

#### ➤ แนวทางการดำเนินการ

ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้จ่าย เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ

1) ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องให้มีความชัดเจน โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะสร้างความสอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

##### 1.1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ อาทิ

- Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรแข่งขันอยู่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดย

คำนึงถึง 5 ปัจจัยที่สำคัญ คือ 1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry) 2) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry) 3) สิ่งทดแทน (Substitute) 4) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier Power) 5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

- PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยพิจารณาถึง ความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

- Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่า หางช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

- SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ว่าจะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

นอกเหนือนี้ ยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ที่สามารถเลือกใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ได้ เช่น BCG Matrix, Driving Forces, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis เป็นต้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับข้อมูลที่มีอยู่ และความต้องการในการวิเคราะห์

1.2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูง ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มา กำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวัง)

1.3) การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้น ให้มีความสำคัญ วางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่จะมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

โดยการนำทิศทางขององค์กรมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการจะต้องกำหนด เป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือ สำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทาง ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นการพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะพิจารณาได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ และ 2) อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

#### 1.4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation)

เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

โดยการนำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยต้องพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้ง 4 มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้นอีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งมั่นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งมั่น และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ

2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ผู้บริหารบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

3) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ควรได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปี (rolling plan) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และทันต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

4) ควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า และให้สอดคล้องกับปีปฏิทินงบประมาณ โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบดังกล่าวข้างต้น มาประกอบด้วย

5) นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ ไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมต่อไป

หลักการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี ตามแนวคิด Kaplan and Norton ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. ปรับแต่ง เชื่อมโยง และบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
4. สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด
5. วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ อย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง



(2) ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไรให้กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

- ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน
  - สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ (\*)
  - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ
  - จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ของส่วนราชการ
  - การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการ หรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
  - ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ
  - การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก
  - ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่าน
  - จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน (\*)
- (การนำปัจจัยมาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์)

ศึกษาเพิ่มเติมจาก

\* ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1. การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
2. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)
4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



## ➤แนวทางดำเนินการ

1) การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์กร ได้แก่

## 1.1) ปัจจัยภายใน ได้แก่

- ความสามารถในการปฏิบัติงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน(ความคุ้มค่าด้านงบประมาณ/บุคลากร/เวลาในการดำเนินการ)
- ขีดความสามารถของบุคลากร
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงการบริหารจัดการทางการเงิน จริยธรรม การกำกับดูแลตนเองและข้อบังคับด้านอื่น ๆ ขององค์กร

## 1.2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสภาพการเปลี่ยนแปลงด้าน Political,Economics, Social, Technology, Legal, Environment (PESTLE)
- ความเสี่ยงทางด้าน สังคม เช่น ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม
- จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรหรือองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน

1.3) ผลการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของการดำเนินการตามแผนในปีที่ผ่านมา โดยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนงานความคืบหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

## 1.4) ผลการทบทวนทิศทางขององค์กร

2) ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ องค์กรต้องมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มานั้น มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลคู่เปรียบเทียบ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น

3) การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถทำได้หลายวิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและได้ประโยชน์ เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น

**ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์**

(3) - ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง

- ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น
- ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น

(4) - ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก

ส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญข้อ ขององค์กร 2 อย่างไม่

- ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก
  - - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
  - - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
 (การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก)

### ➤ แนวทางการดำเนินการ

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักต้องให้มีความชัดเจนว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

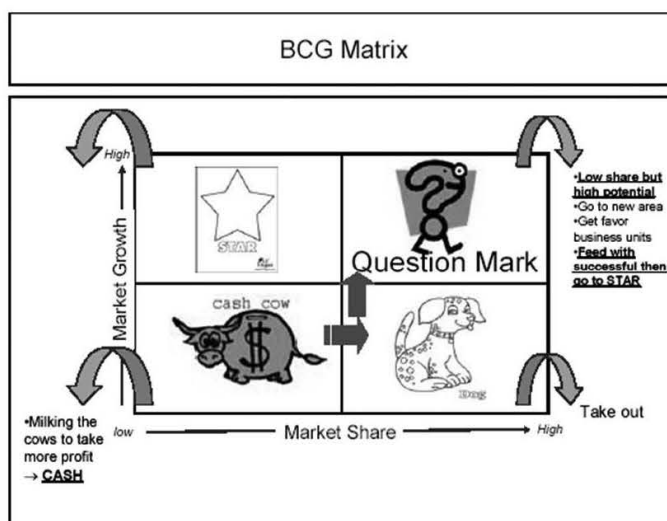
1) ในแต่ละเป้าประสงค์ ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

2) ในการกำหนดเป้าประสงค์แต่ละประการ ควรพิจารณาปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ หลังจากนั้นควรจะมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในแต่ละเป้าประสงค์ เพื่อจัดทำออกมาเป็น Risk Map และสุดท้ายกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ

3) ในการกำหนดเป้าหมาย ควรนำผลการดำเนินการของหน่วยงานเทียบเคียงมาประกอบในการกำหนดเป้าหมายด้วย

4) ในการกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ควรสอดคล้องกับกรอบเวลาในการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหาร เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางขององค์กรใหม่ และผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ เพื่อการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสม

5) ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ความท้าทายทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และโอกาสทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร



## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

### ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

(5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ

- ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก
- จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ
- ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน

(การนำแผนสู่การปฏิบัติ)

#### ➤ แนวทางการดำเนินการ

1) ภายหลังจากการจัดทำยุทธศาสตร์ กำหนดกลยุทธ์ และแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการสื่อสาร ถ่ายทอดแล้ว การดำเนินงานในขั้นต่อไป ควรจะเป็นดังนี้

1.1) การพิจารณาโครงการ แผนงานต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยในการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ นั้นจะต้องพิจารณาทั้งในด้านผลผลิตผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้ในการจัดทำแผนงาน/โครงการ (Action Plan) ควรกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาของแต่ละแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน

ในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารโครงการ (Project Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และบริหารโครงการที่จะดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์โครงการให้ได้ดีนั้นต้องมีเวลาและข้อมูลพอสมควร ดังนั้นอาจจะต้องมีการแยกลักษณะโครงการให้ชัดเจนว่าโครงการในลักษณะใดบ้างที่ควรวิเคราะห์เต็มรูปแบบ โดยการพิจารณาจากเป้าประสงค์ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย อะไรคือโครงการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการเมื่อคิดโครงการได้แล้วจะต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯ และเมื่อโครงการเริ่มดำเนินการแล้ว จะต้องมีกระบวนการในการติดตามการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการต่าง ๆ จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้ง ได้คิดวิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน

1.2) พิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานใดบ้างเพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานและ โครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ

การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) เป็นเครื่องมือในการทบทวน และปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหลักขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก

ควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร และพิจารณาว่ากระบวนการ