



คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual)



สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๑ เดือนเมษายน ๒๕๕๙

คำนำ

คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual) เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ปฏิบัติด้านแผน/ยุทธศาสตร์อย่างละเอียด โดยรวบรวมความรู้ทางวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ และประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งนอกจากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการแล้ว ยังได้รวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ผู้ที่สนใจศึกษาคู่มือเล่มนี้ได้นำไปประยุกต์ใช้หรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

ทั้งนี้ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยยังเป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญ (หรือกระบวนการสร้างคุณค่า) ที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และยังมีความเชื่อมโยงกับหมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีสำนักรับนโยบายและแผน สป. เป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยการออกแบบกระบวนการใช้เครื่องมือกระบวนการดำเนินงานในรูปของแผนภาพแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model และแสดงรายละเอียดการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

สำนักรับนโยบายและแผน สป. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานสำหรับใช้เป็นคู่มือในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ส่วนนโยบายและแผนรวม สำนักรับนโยบายและแผน
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
(จัดทำเดือนธันวาคม ๒๕๕๗)
ปรับปรุงครั้งที่ ๑ เดือนเมษายน ๒๕๕๙

บทที่ ๑

ข้อมูลสำคัญของกระบวนการ

๑.๑ ความสำคัญของกระบวนการ

สำนักนโยบายและแผน สป. มีอำนาจหน้าที่ในการเสนอแนะและจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและนโยบายของกระทรวง จัดทำแผนมหาดไทยแม่บท ประสานแผนการปฏิบัติงาน และเสนอแนะนโยบายในการตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง สนับสนุนการบริหารราชการของกลุ่มภารกิจปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับพันธกิจหลักที่สำคัญ (Mission) ในการจัดทำแผนนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการของกระทรวงและแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนปฏิบัติราชการ ตลอดจนจัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวงเพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่า และสมประโยชน์ ตลอดจนสอดคล้องกับงานบริการหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย คือ งานจัดทำและประสานนโยบายและแผน

โดยที่กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีความสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของสำนักนโยบายและแผน สป. และพันธกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย รวมถึงเชื่อมโยงกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีความสำคัญในแง่ที่เป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญ (หรือกระบวนการสร้างคุณค่า) ทั้งนี้ สำนักนโยบายและแผน สป. ยังทำหน้าที่ในการบูรณาการและประสานการดำเนินการในมิติของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยและมิติของกระทรวงมหาดไทย กระบวนการทำงานที่สำคัญดังกล่าวมีผลในการส่งเสริมและผลักดันให้ภารกิจและพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้

๑.๒ หน่วยงานดำเนินงานและหน่วยงานสนับสนุน

การขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีหน่วยงานในการดำเนินงานหลักที่สำคัญ ประกอบด้วย ส่วนราชการและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย (กรมการปกครอง , กรมการพัฒนาชุมชน , กรมที่ดิน , กรมโยธาธิการและผังเมือง , กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย , กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น , การประปานครหลวง , การประปาส่วนภูมิภาค , การไฟฟ้านครหลวง , การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และองค์การตลาด) หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (จำนวน ๑๗ กอง/สำนัก/ศูนย์) โดยมีสำนักนโยบายและแผน สป. ทำหน้าที่ในการบูรณาการในภาพรวม รวมทั้งประสานการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การขับเคลื่อนกระบวนการสอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของส่วนราชการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

๑.๓ แนวทางในการออกแบบกระบวนการ

สำนักนโยบายและแผน สป. ได้ดำเนินการออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเป็นกระบวนการที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนส่งผลต่อการขับเคลื่อนการบรรลุภารกิจและพันธกิจหลักของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

โดยในการออกแบบกระบวนการได้มีการวิเคราะห์และพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วย ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ข้อกำหนดที่สำคัญ (ความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน) และความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

๑. ผลผลิตของกระบวนการ ประกอบด้วย

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) กระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีตัวชี้วัดผลผลิต คือ ร้อยละของคุณภาพแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

๒. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

๒.๑ ผู้รับบริการ ได้แก่ จังหวัด/กลุ่มจังหวัด ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/กลุ่มผู้นำท้องถิ่น

ความต้องการ/ความคาดหวัง คือ (๑) มีทิศทาง ยุทธศาสตร์ เป้าหมายที่ชัดเจนและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล (๒) เป็นแกนกลางนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ (๓) ให้บริการตรงตามความต้องการ มีช่องทางให้บริการที่หลากหลาย เต็มใจให้บริการตามมาตรฐานและขั้นตอนที่กำหนด (๔) ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๒.๒ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ส่วนราชการอื่น ๆ ภาคเอกชน และประชาชน

ความต้องการ/ความคาดหวัง คือ (๑) ขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (๒) ผลักดันสนับสนุนการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย (๓) เป็นธรรม โปร่งใส รวดเร็ว

๓. ความรู้และทักษะที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการ คือ ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนที่สามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

๔. ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ ประกอบด้วย

๔.๑ ด้านความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ ได้แก่ กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

๔.๒ ด้านความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

๔.๓ ด้านกฎหมาย ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นไปตามขั้นตอนและตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

๔.๔ ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ได้แก่ กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๔.๕ ด้านความคุ้มค่าและการลดต้นทุน ได้แก่ เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ตารางที่ ๑ แสดงข้อมูลในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการ

ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ/ความคาดหวัง	ผลผลิต ของ กระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ (Key Requirement : KR)	กระบวนการทำงาน ที่สำคัญ
<p>๑. ผู้รับบริการ ได้แก่ จังหวัด/กลุ่มจังหวัด ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย</p> <p>ความต้องการ/ความคาดหวัง คือ</p> <p>(๑) มีทิศทาง ยุทธศาสตร์ เป้าหมายที่ชัดเจน และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล</p> <p>(๒) เป็นแกนกลางนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>(๓) ให้บริการตรงตามความต้องการ มีช่องทาง ให้บริการที่หลากหลาย เต็มใจให้บริการ ตามมาตรฐานและขั้นตอนที่กำหนด</p> <p>(๔) ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</p> <p>๒. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ส่วนราชการอื่น ๆ</p> <p>ความต้องการ/ความคาดหวัง คือ</p> <p>(๑) ขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด</p> <p>(๒) ผลักดันสนับสนุนการดำเนินการให้เป็นไป ตามเป้าหมาย</p> <p>(๓) เป็นธรรม โปร่งใส รวดเร็ว</p>	<p>แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)</p>	<p>- กรอบระยะเวลา ในการดำเนินการ แต่ละขั้นตอน</p> <p>- ความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ชาติ/ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ/ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/นโยบาย ของรัฐบาล/นโยบาย หรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>กระบวนการหลัก :</p> <p>กระบวนการบูรณาการ และประสานนโยบาย ยุทธศาสตร์ในภาพรวม ของกระทรวงมหาดไทย และสำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย</p> <p>กระบวนการย่อย :</p> <p>๑. กระบวนการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ ของกระทรวงมหาดไทย/ สำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย</p> <p>๒. กระบวนการจัดทำ แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของกระทรวง มหาดไทย/สำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย</p> <p>๓. กระบวนการติดตาม ผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการ และแผนการใช้จ่าย งบประมาณประจำปี ของสำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย (E - Monitoring)</p>

แผนภาพที่ ๑ แนวทางในการออกแบบกระบวนการ (Flow Chart)



๑.๔ ความท้าทายของกระบวนการ

สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงกระบวนการได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. ด้านพันธกิจ การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ความซับซ้อนเกี่ยวพันในหลายมิติ ทั้งภูมิประเทศ สังคม และเศรษฐกิจส่งผลต่อการผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย การปฏิรูปประเทศ และการนำนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ชัดเจน มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล

๒. ด้านการปฏิบัติ ภารกิจมีลักษณะต้องบูรณาการเชื่อมโยงในลักษณะประชารัฐ ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน มีความเร่งด่วนในการบูรณาการการขับเคลื่อนและใช้ทรัพยากร การกำหนดระบบพัฒนาติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการต่อข้อร้องเรียน แก้ปัญหาความเดือดร้อนและให้บริการประชาชน

๓. ด้านบุคลากร

๓.๑ การปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่ และขีดความสามารถในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงการส่งเสริมคุณธรรม

๓.๒ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ/ทักษะหลายด้าน (Multi - skills) และองค์ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาคและระดับโลก

๓.๓ การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง

๔. ด้านสังคม ความคาดหวัง และความต้องการของรัฐบาล สังคม ประชาชนต่อภารกิจสำคัญที่ได้รับมอบหมาย ความโปร่งใส ตรวจสอบได้

๕. ปัจจัยเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ประกอบด้วย

๕.๑ การปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติ

๕.๒ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๕.๓ การใช้โอกาสของประเทศไทยในประชาคมอาเซียน

๕.๔ การอำนวยความสะดวกและมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน

๕.๕ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การทำงานคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้

๑.๕ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมา

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมาดังนี้

ด้านประสิทธิภาพ มีการกำหนดเพียงขั้นตอนการปฏิบัติเท่านั้น โดยยังไม่มีกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ/ผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีความชัดเจน ซึ่งปัจจุบันได้ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นและสมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว

ด้านประสิทธิผล หน่วยงานสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างกัน แต่ยังไม่สามารถระบุการดำเนินการที่แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลาได้ ซึ่งปัจจุบันได้ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นและสมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว

♦♦♦♦♦

บทที่ ๒

ความเป็นมา ความหมายและคำจำกัดความ

๒.๑ ความเป็นมา

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นที่นิยมใช้กันในการทหาร การศึกษาสังคมและในด้าน การเมืองระหว่างประเทศ ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนยุทธศาสตร์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงการเอกชน หน่วยงาน ต่าง ๆ และรวมถึงวงงานของราชการมากขึ้น

การวางแผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมาย ระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมาย ในอนาคต โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของหน่วยงานในอนาคต

หลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ รัฐบาลมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ จัดทำงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ มีการริเริ่มให้กระทรวงจัดทำยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนด เป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวงและระดับหน่วยงาน พร้อมทั้งให้ส่วนราชการเสนอขอตั้งงบประมาณ รายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๗ โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เป้าหมายการให้บริการและภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ การบริการสาธารณะของรัฐบาลสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องมีความรู้ และความเข้าใจในกระบวนการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มีทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๒ ความหมายและคำจำกัดความ

ก่อนที่จะกล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ขอกล่าวถึงคำศัพท์ ความหมายและ คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจในรายละเอียดมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้น จุดหมาย จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน “เป็น” ภายในกรอบระยะเวลาใด เวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนด พันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่ แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขต แคไหน แต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก ถูกต้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์ มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวชี้วัดว่าหน่วยงานสามารถ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำ ที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมาย ในลำดับต่อไป

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงานนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวน เท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้น จากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้อง พิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้อง ทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบสนองประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ภารกิจของหน่วยงาน (Function - Based) ความต้องการของประชาชนในพื้นที่ (People - Centered/Area - Based) และเป็นการ พัฒนางค์กร/งาน (Organizational Development)

ตารางที่ ๒ สรุปนิยามศัพท์และคำจำกัดความตามสำนักงาน ก.พ.ร.

คำศัพท์	คำจำกัดความ
วิสัยทัศน์ (Vision)	สิ่งที่อยากจะให้หน่วยงานเป็นในวันข้างหน้า
พันธกิจ (Mission)	กรอบ ขอบเขตการดำเนินงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง มุ่งเน้น
เป้าประสงค์ (Goal)	อะไรคือสิ่งที่ต้องการบรรลุ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI)	สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์
ค่าเป้าหมาย (Target)	ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง
กลยุทธ์ (Strategy)	สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์
โครงการ (Project)	กิจกรรมดำเนินการ/ปฏิบัติ

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

บทที่ ๓ กระบวนการดำเนินงาน

๓.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑. เพื่อระดมความคิดหน่วยงาน ทั้งภายนอกและภายในของหน่วยงานเพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงาน และตอบสนองต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
๒. เป็นแผนแม่บท (Master Plan) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติการ/แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ของหน่วยงาน
๓. เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำค่าของงบประมาณ

๓.๒ ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน
 ๒. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนขององค์การ โดยองค์การและเพื่อองค์การ ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยอื่นสั่งการ
 ๓. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
 ๔. แผนยุทธศาสตร์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณลงไปให้หน่วยงาน
 ๕. แผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “ยุทธศาสตร์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง
- ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

๓.๓ ฝั่งแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model : กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ในการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สำนักนโยบายและแผน สป. ได้เลือกแนวทางการออกแบบกระบวนการ โดยใช้เครื่องมือกระบวนการดำเนินงานในรูปของแผนภาพแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model ซึ่งย่อมาจาก S : Supplier (ผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า) , I : Input (ปัจจัยนำเข้า) , P : Process (กระบวนการ) , O : Output (ปัจจัยนำออกหรือผลผลิตกระบวนการ) และ C : Customer (ผู้รับบริการ) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

๑. การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการออกแบบกระบวนการ
๒. วิเคราะห์ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer) และสิ่งที่จะได้รับ (Output)
๓. กำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (Process) และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละขั้นตอนและวิเคราะห์ผลผลิต เป้าหมาย ข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวชี้วัด รวมทั้งระยะเวลาของแต่ละขั้นตอน
๔. วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) และผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า (Supplier) ของกระบวนการ โดยสามารถแสดงรายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒ แสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model และแผนภาพที่ ๓ แผนผังขั้นตอน/มาตรฐานการปฏิบัติงานดังนี้

แผนภาพที่ ๒ แสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model

กระบวนการ : จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ผลผลิต : แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ตัวชี้วัดผลผลิต : ร้อยละของคุณภาพแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ผลลัพธ์ : ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยกับยุทธศาสตร์ชาติ/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/นโยบายของรัฐบาล/นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ : ร้อยละของความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยกับยุทธศาสตร์ชาติ/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/นโยบายของรัฐบาล/นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อกำหนดที่สำคัญ : ๑. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๒. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/นโยบายของรัฐบาล/นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดกระบวนการ : ขั้นตอนตามกระบวนการที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ

Supplier	Input	Process	Output	Customer
S๑ : รัฐบาล S๒ : สลค. S๓ : ก.พ.ร. S๔ : สศช. S๕ : สงป. S๖ : นโยบายของผู้บริหาร มท.	I๑ : แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ I๒ : ยุทธศาสตร์ชาติ I๓ : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ I๔ : แผนการบริหาร - ราชการแผ่นดิน I๕ : นโยบายของรัฐบาล I๖ : อำนาจหน้าที่ของ มท./ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด มท./หน่วยงานในสังกัด สป. I๗ : นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง I๘ : ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<p>P๑ : แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งศึกษา วิเคราะห์และทบทวนแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน และนโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Tp : ๑๐ วัน)</p> <hr/> <p>Product : แนวทางที่ได้จากการวิเคราะห์ Target : แนวทางที่เชื่อมโยง Krp : ความสอดคล้องและเชื่อมโยง KPI : แนวทางที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ Standard : ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน</p> <hr/> <p>P๒ : จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ (Tp : ๗ วัน)</p> <hr/> <p>Product : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ Target : กรอบแนวคิดที่ตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลง Krp : ความสอดคล้อง KPI : กรอบแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ Standard : ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน</p> <hr/> <p>P๓ : รับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะ และระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ/ส่วนราชการระดับกรมและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด มท./หน่วยงานในสังกัด สป./ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย (Tp : ๑๕ วัน)</p> <hr/> <p>Product : ร่างแผนยุทธศาสตร์ Target : ร่างแผนยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด Krp : ความมีส่วนร่วม KPI : ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม Standard : ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน</p> <hr/> <p>P๔ : ส่วนราชการระดับกรมและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด มท./หน่วยงานในสังกัด สป. กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ และรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียดของร่างแผนยุทธศาสตร์ (Tp : ๑๕ วัน)</p> <hr/> <p>Product : รายละเอียดร่างแผนยุทธศาสตร์ Target : แผนยุทธศาสตร์สมบูรณ์ ครบถ้วน และเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ Krp : คุณภาพ ความสอดคล้องและความเชื่อมโยง KPI : มีการกำหนดรายละเอียด Standard : ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน</p> <hr/> <p>P๕ : จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ส่วนราชการระดับกรมและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด มท./หน่วยงานในสังกัด สป. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป (Tp : ๑๐ วัน)</p> <hr/> <p>Product : รูปเล่มแผนยุทธศาสตร์ Target : หน่วยงานนำไปใช้เป็นการกรอบแนวทางของหน่วยงาน Krp : แผนยุทธศาสตร์ส่งถึงทุกหน่วยงาน KPI : ทุกหน่วยงานได้รับแผนยุทธศาสตร์ Standard : ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน</p> <p style="text-align: center;">หมายเหตุ : กรอบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</p>	O๑ : แผนยุทธศาสตร์ มท. Kro๑ : คุณภาพของแผนฯ มท. O๒ : แผนยุทธศาสตร์ สป. Kro๒ : คุณภาพของแผนฯ สป.	C๑ : ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัด มท. Krc๑ : กรอบและทิศทางที่ชัดเจนของแผนยุทธศาสตร์ มท. C๒ : หน่วยงานในสังกัด สป. Krc๒ : กรอบและทิศทางที่ชัดเจนของแผนยุทธศาสตร์ สป.

← ติดตาม กำกับ ประเมินผล และรายงานผล ← ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

หมายเหตุ :- คำอธิบายเพิ่มเติมของคำย่อต่าง ๆ ตามแผนภาพที่ ๒

คำย่อ	คำอธิบาย
S : Supplier	ผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า
I : Input	ปัจจัยนำเข้า
P : Process	กระบวนการ
O : Output	ปัจจัยนำออกหรือผลผลิตกระบวนการ
C : Customer	ผู้รับบริการ
Tp : Time Process	ระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอน
Product	ผลผลิตของแต่ละขั้นตอน
Target	เป้าหมายผลผลิตของแต่ละขั้นตอน
Kr : Key requirement	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
Krp : Key requirement Process	ข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละขั้นตอน
Kro : Key requirement Output	ข้อกำหนดที่สำคัญของปัจจัยนำออกหรือผลผลิตกระบวนการ
Krc : Key requirement Customer	ข้อกำหนดที่สำคัญของผู้รับบริการ
KPI : Key Performance Indicator	ตัวชี้วัดผลผลิตของแต่ละขั้นตอน
Standard	มาตรฐานผลผลิตของแต่ละขั้นตอน

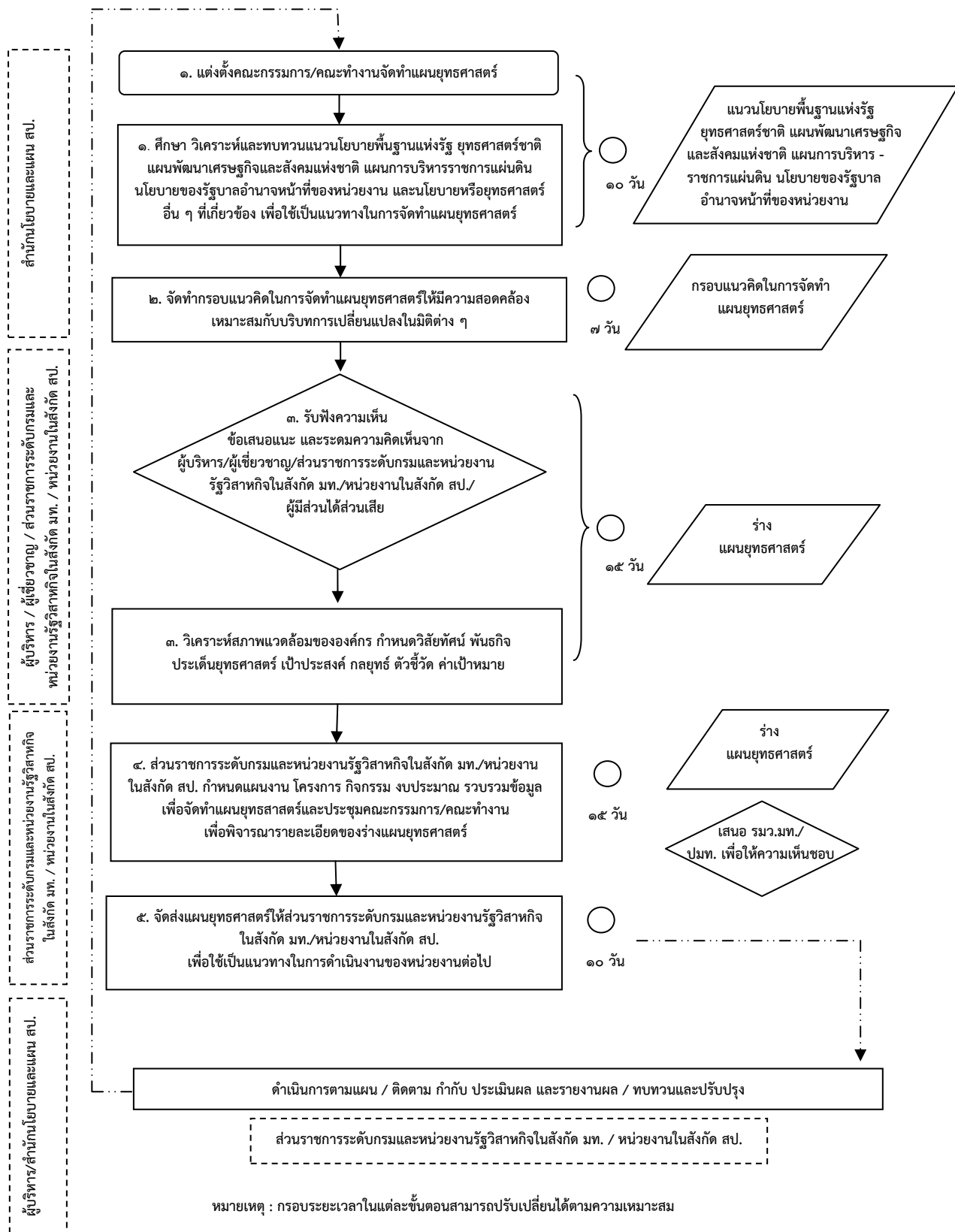
แผนภาพที่ ๓ แผนผังขั้นตอน / มาตรฐานการปฏิบัติงาน

กระบวนการ : จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

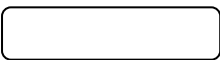
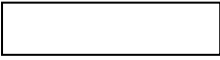

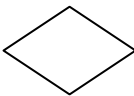


ข้อกำหนดที่สำคัญ : ๑. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๒. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/นโยบายของรัฐบาล/นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดกระบวนการ : ขั้นตอนตามกระบวนการที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ

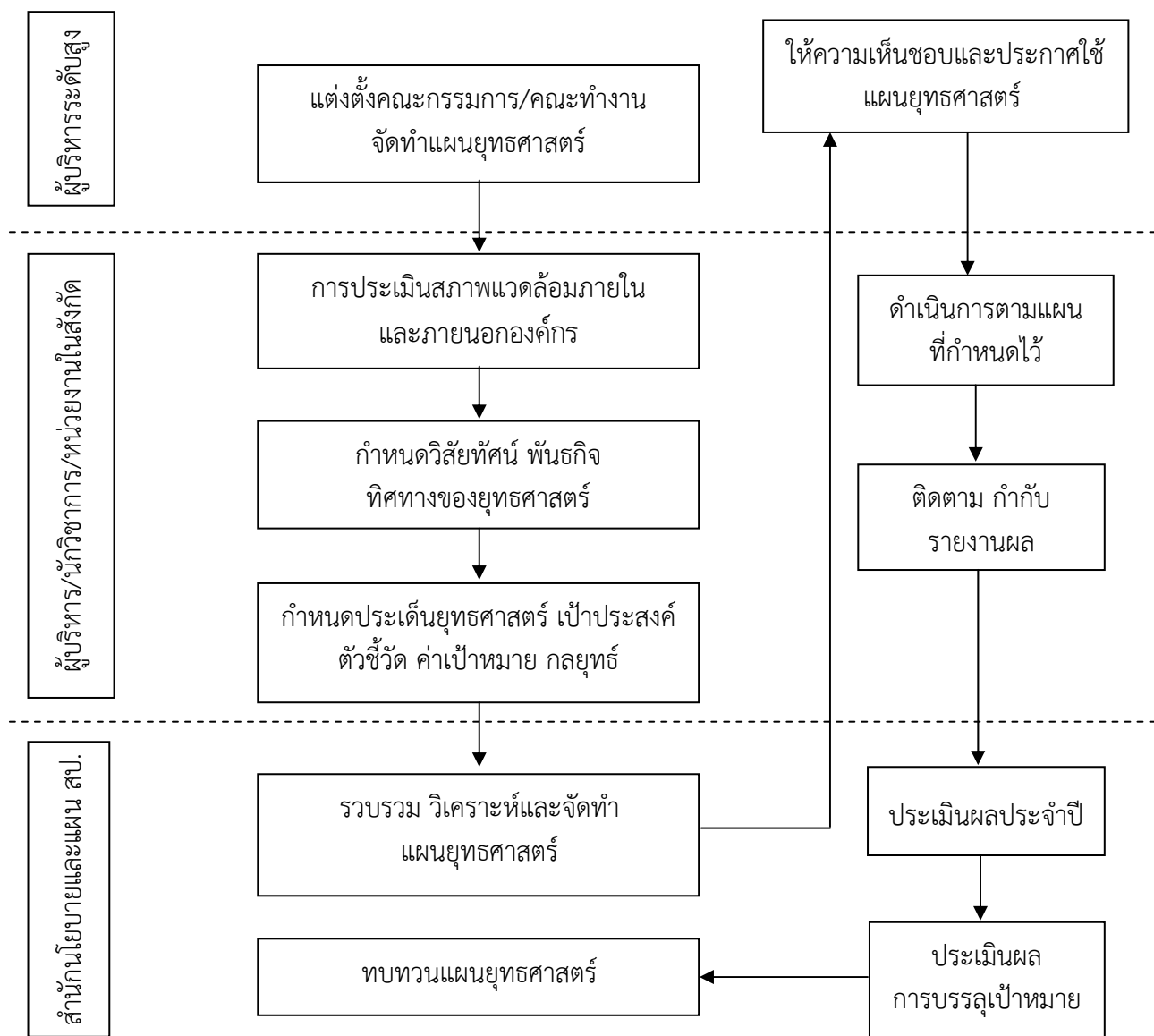


หมายเหตุ :- ความหมายสัญลักษณ์ของผังงาน (Flow Chart) แผนภาพที่ ๔

รูปภาพสัญลักษณ์	ความหมายของสัญลักษณ์
	เริ่มต้นหรือจบ Flow Chart (Start or Stop)
	กระบวนการ (Process)
	ส่วนนำเข้าข้อมูลหรือแสดงผลข้อมูล (Input or Output)
	การตัดสินใจ (Decision)
	จุดเชื่อมต่อ (Connector)
	ทิศทางการทำงาน (Direction of Flow)

๓.๔ คำอธิบาย SIPOC Model และรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการแต่ละขั้นตอน

สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทยและสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ดังนั้น ในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จึงได้ดำเนินการควบคู่กันไปทั้งแผนยุทธศาสตร์ในระดับกรมและระดับกระทรวง โดยมีขั้นตอนสำคัญหลัก ๆ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังนี้



แผนภาพที่ ๔ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

โดยทั่วไปกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะมีองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์หรือขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การประเมินหน่วยงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย โดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมุ่งเน้นเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ ทั้งมิติของกระทรวง/หน่วยงาน (Function) และมิติของพื้นที่ (Area) ทั้งนี้ กรอบระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

๑. ขั้นตอนที่ ๑ แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน และนโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเทียบเคียงข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงอื่น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๑๐ วัน

๒) ผลผลิต (Product) : แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ และทบทวน

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับข้อมูลที่น่ามาใช้ในการศึกษา วิเคราะห์และทบทวน

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : ความสอดคล้องและความเชื่อมโยง

๕) ตัวชี้วัดผลผลิต (KPI) : แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ได้

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน :

การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นองค์คณะที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย เนื่องจากองค์ประกอบของคณะกรรมการ/คณะทำงานจะประกอบด้วยผู้บริหารของทุกส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ ประกอบด้วย

แผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง มีปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นประธานกรรมการ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายบริหาร เป็นรองประธานกรรมการ กรรมการประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านสาธารณสุขและพัฒนาเมือง รองปลัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านกิจการความมั่นคงภายใน รองปลัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านพัฒนาชุมชนและส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ปรึกษาด้านการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ที่ปรึกษาด้านความมั่นคง ที่ปรึกษาด้านการปกครอง ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ปลัดกรุงเทพมหานคร หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม/หัวหน้าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่เกี่ยวข้อง มีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สป. เป็นกรรมการและเลขานุการ และผู้อำนวยการส่วนทุกส่วนในสังกัดสำนักนโยบายและแผน สป. เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

แผนยุทธศาสตร์ระดับกรม โดยขอยกตัวอย่างองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ในส่วน ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งส่วนราชการระดับกรมอื่น ๆ ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย อาจมี องค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนราชการได้ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีรองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายบริหาร เป็นที่ปรึกษา มีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สป. เป็นหัวหน้า คณะทำงาน คณะทำงานประกอบด้วย ผู้แทนหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผู้อำนวยการ ส่วนทุกส่วนในสังกัดสำนักนโยบายและแผน สป. มีผู้อำนวยการส่วนนโยบายและแผนรวม สำนักนโยบายและแผน สป. เป็นคณะทำงานและเลขานุการ และมีนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ส่วนนโยบายและแผนรวม สำนักนโยบายและแผน สป. เป็นคณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญคือ

๑) ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ประเด็น - ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ รวมตลอดถึงโครงการ/กิจกรรม/ผลผลิต เพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๒) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานและนโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงอื่น ๆ

๓) นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยหรือปลัดกระทรวงมหาดไทยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๔) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม

๕) ดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๘) วัตถุประสงค์และเทคโนโลยี : แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ทั้งทางโทรศัพท์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) **ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย :** เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย ควรสื่อความเข้าใจในเกี่ยวกับแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติ และการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ได้ในทุกขั้นตอน

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน :

๑๐.๑) ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญในกระบวนการจัดทำแผนทุกขั้นตอน

๑๐.๒) ควรปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการวางแผนให้ถูกต้อง ทันสมัย ครบถ้วน เพื่อให้การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเป็นไปอย่างถูกต้อง เทียงตรง ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการพัฒนา และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา

๑๐.๓) ควรจัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี เพื่อใช้ให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๒. ขั้นตอนที่ ๒ จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๗ วัน

๒) ผลผลิต (Product) : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๔) **ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) :** ความสอดคล้องของข้อมูลที่น่ามาจัดทำกรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์

๕) **ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) :** กรอบแนวคิดที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้

๖) **มาตรฐานผลผลิต (Standard) :** สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) **วิธีการปฏิบัติงาน :** ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ โดยพิจารณาจากประเด็นที่สำคัญดังนี้

การดำเนินงานในอดีต (Past)	ศักยภาพหรือสถานะที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Present)	แนวโน้มการพัฒนาหรือความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Future)
<p>- ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา</p> <p>- ภาพลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>๑. นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น</p> <p>๑.๑ แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย</p> <p>๑.๒ ยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p>๑.๓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</p> <p>๑.๔ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน</p> <p>๑.๕ นโยบายของรัฐบาล</p> <p>๑.๖ ยุทธศาสตร์ประเทศ</p> <p>๑.๗ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย</p> <p>๑.๘ แผนงานการจัดตั้งประชาคมอาเซียน</p> <p>๑.๙ แผนยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมของกระทรวงมหาดไทยในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. ๒๕๕๘</p> <p>๑.๑๐ จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) ของหน่วยงาน</p> <p>๑.๑๑ ข้อตกลง/ความร่วมมือ (MOU) ต่าง ๆ</p> <p>๑.๑๒ ข้อเสนอทางวิชาการ</p> <p>๑.๑๓ นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๑.๑๔ ข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงอื่น ๆ</p> <p>๒. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น</p> <p>๒.๑ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย</p> <p>๒.๒ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม</p> <p>๒.๓ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖</p> <p>๒.๔ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐</p> <p>๒.๕ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑</p> <p>๒.๖ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของหน่วยงาน</p>	<p>- เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี</p> <p>- ปัญหา ข้อร้องเรียน</p> <p>ความต้องการทางสังคม</p> <p>- กระแสการกระจายอำนาจ</p> <p>- ข้อเสนอการปฏิรูปด้านต่าง ๆ</p> <p>- การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน/ประชาสังคมที่เพิ่มขึ้น</p> <p>- กระแสการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพภูมิอากาศ/พิบัติภัย (ภัยพิบัติ)</p>

๘) **วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี** : ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงาน นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อมูลภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๙) **ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย** : คณะกรรมการ/คณะทำงาน ต้องคำนึงถึงความครอบคลุมครบถ้วนของข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำกรอบแนวคิด และประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไป

คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๑ เดือนเมษายน ๒๕๕๙

๑๐) **ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน** : ควรใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำกรอบแนวคิดที่เป็นปัจจุบันและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วย เพื่อให้การดำเนินงานไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด

๓. **ขั้นตอนที่ ๓ รับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญ/ส่วนราชการระดับกรมและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย/หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย**

๑) **ระยะเวลา (Tp) :** ๑๕ วัน

๒) **ผลผลิต (Product) :** ร่างแผนยุทธศาสตร์

๓) **เป้าหมายผลผลิต (Target) :** ร่างแผนยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๔) **ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) :** ความมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๕) **ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) :** ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๖) **มาตรฐานผลผลิต (Standard) :** สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) **วิธีการปฏิบัติงาน :**

จัดประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็น (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม) รวมทั้งมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบ โดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) อาจใช้วิธีการทำแบบสอบถามแบบเจาะจงหรือการประชุมระดมความคิดเห็นในส่วนภูมิภาค การรับฟังข้อเสนอแนะผ่านทางเอกสาร เอกสารอิเล็กทรอนิกส์และระบบออนไลน์บนเว็บไซต์

โดยขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีรายละเอียดดังนี้

(๑) ทบทวนบริบท/สถานการณ์ปัจจุบันของส่วนราชการ

(๑.๑) การรวบรวมข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์

(๑.๒) ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา งานที่ได้รับมอบหมายและที่เกี่ยวข้อง

(๑.๓) ประสานหน่วยงานเจ้าภาพเพื่อกำหนดขอบเขต/เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์

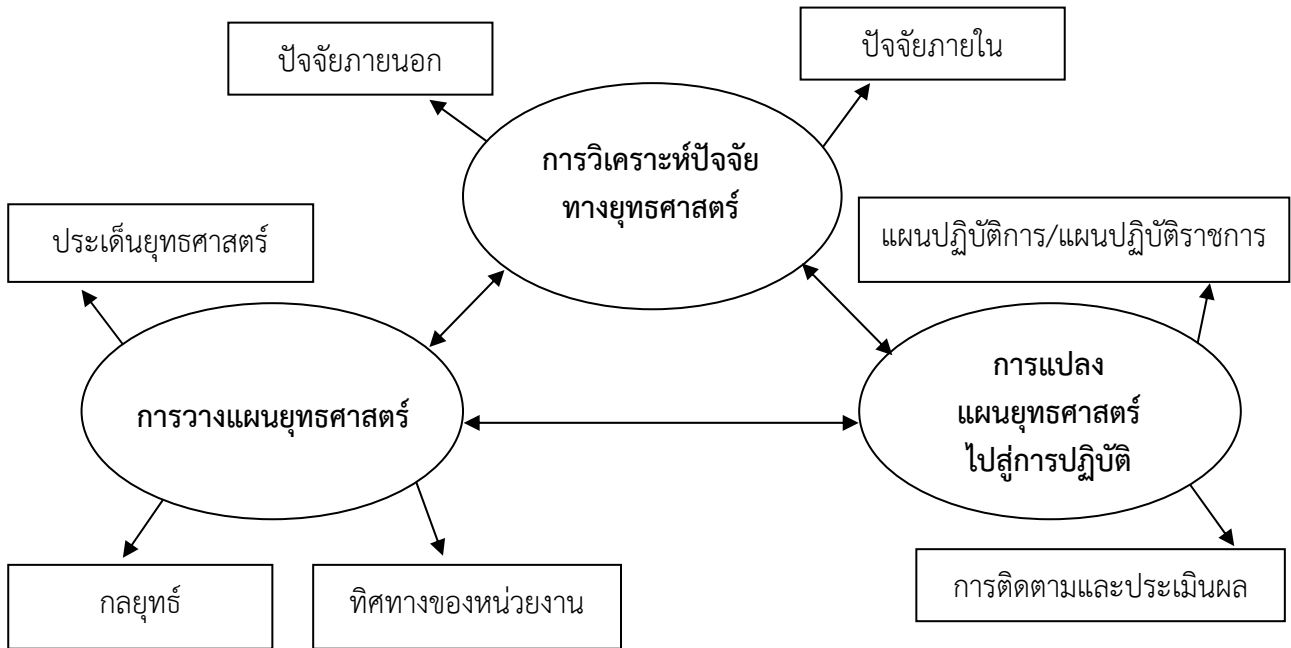
ทบทวนความก้าวหน้าและติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา

(๑.๔) ติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณและตรวจสอบภาระงบประมาณต่าง ๆ

ของส่วนราชการ

(๑.๕) ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใต้บริบทของส่วนราชการ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(๑.๖) กำหนดเป้าหมายและตรวจสอบความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์



แผนภาพที่ ๕ แสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(๒) ทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

(๒.๑) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ คือ การรู้จักสถานภาพหรือสถานะของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ข้อมูลจากการวิเคราะห์จะมีประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน โดยอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจนกว้างไกล

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ต้องมีการวิเคราะห์ ๒ ส่วน คือ

- สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ใช้แนวคิด PESTEL Analysis ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ แต่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านกายภาพ ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

- สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ใช้แนวคิด McKinsey's 7S เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านโครงสร้างของหน่วยงาน ปัจจัยด้านระบบบริการ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการเงิน และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

หลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว สามารถนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสถานภาพหน่วยงานว่าสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสหรืออุปสรรค

เครื่องมือที่สำคัญในการนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรได้แก่

- แนวคิดการวางแผนตามสถานการณ์ (Scenario Planning) เป็นการให้คนในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารที่จะใช้ประโยชน์จากแผนยุทธศาสตร์ในการนำองค์กรและผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้วิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งภายใน ภายนอก คล้าย SWOT แต่ไม่จำเป็นต้องบอกว่าประเด็นนั้นเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสหรือภัยคุกคาม แต่ถือว่าเป็นเพียงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ซึ่งอาจเรียกว่าปัจจัยเชิงการเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยเชิงขับเคลื่อน (Change factors

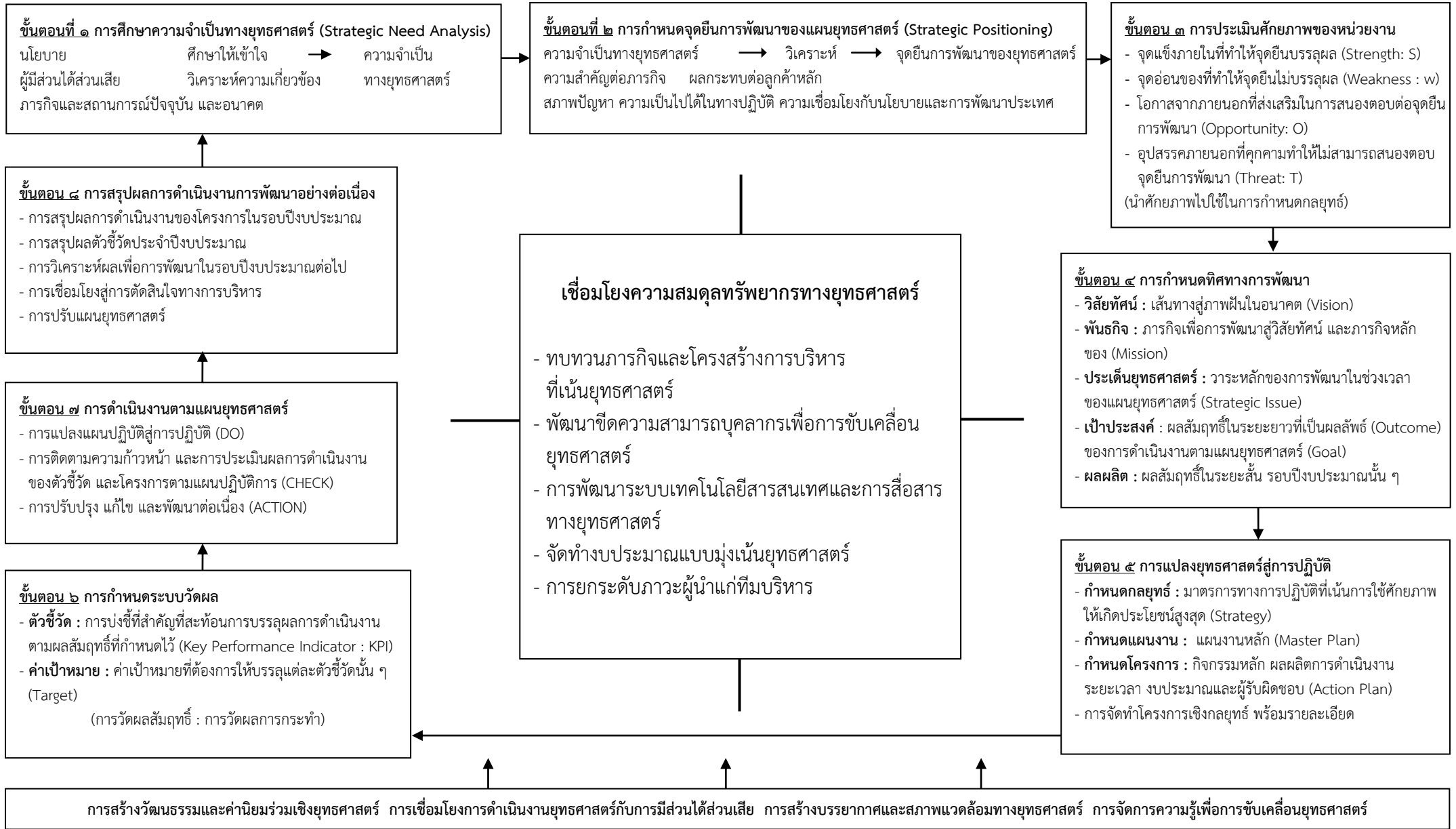
หรือ Driving Force) และจากปัจจัยเหล่านี้ให้จินตนาการภาพในอนาคต ทั้งความเป็นไปได้ในทางลบที่สุดและความเป็นไปได้ในทางที่ดีที่สุด (Possible Worst และ Possible Best) โดยต้องเน้นย้ำจากปัจจัยเหล่านี้จริง ๆ

การวางแผนรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario Planning) ต่างจากการทำนายหรือการพยากรณ์ (Forecasting) ตรงที่ภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario) จะได้จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้น (What could be) ในอนาคตอย่างรอบคอบ โดยใช้ข้อเท็จจริงเป็นสำคัญ และมีภาพสรุปที่เป็นไปได้หลายทาง (Uncertain End) ในขณะที่การทำนายนั้น จะวิเคราะห์แนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้น (What should be) จากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่ภาพสรุปที่มีลักษณะแน่ชัด (Certain End)

แนวทางการจัดทำ Scenario Planning คือการสร้างภาพอนาคต โดยสารสนเทศคุณภาพเพื่อที่จะค้นหาคำตอบจากหลาย ๆ ทาง หลังจากนั้นจึงนำไปเป็นปัจจัยเข้า (Input) ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไป คำถามเหล่านี้ได้แก่ (๑) อะไรคือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วยงานในอนาคต (๒) ถ้าทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีและมองในทางที่เป็นไปได้ อะไรคือสิ่งที่มองเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานในอนาคต (๓) ถ้าการดำเนินงานเป็นไปด้วยความผิดพลาด อะไรคือปัจจัยสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงภารกิจของหน่วยงาน (๔) เมื่อมองเข้ามาภายในองค์กรแล้ว อะไรคือสิ่งที่คิดว่าควรเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการตามเป้าหมายภารกิจของหน่วยงาน (๕) เมื่อมองย้อนกลับไป อะไรคือเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ภารกิจของหน่วยงานเป็นอยู่เช่นในปัจจุบัน (๖) ถ้ามองไปในอนาคต อะไรคือสิ่งสำคัญที่ต้องทำโดยเร็วที่สุด เพื่อการพัฒนาผลงานตามภารกิจของหน่วยงาน (๗) ถ้าอุปสรรคต่าง ๆ ถูกขจัดออกไปหมดและสามารถกำหนดในสิ่งที่ทำ อะไรคือสิ่งที่อยากจะมีหรือทำเพิ่มขึ้นตามภารกิจของหน่วยงาน

(หมายเหตุ : นำมาจากเอกสารประกอบโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามภารกิจเฉพาะด้านของกระทรวงมหาดไทย ๑๐ ปี เรื่อง “การบริหารจัดการภารกิจกระทรวงมหาดไทยด้วย Scenario Planning” โดย ดร.พิสิษฐ์ นุ่นเกลี้ยง)

แผนภาพที่ ๖ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามสถานการณ์ (Scenario Planning) แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ครบวงจร



- **แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis)** ซึ่งแต่ละตัวอักษรมีความหมาย ดังนี้

S - Strength (จุดแข็ง) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านบวก ซึ่งช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำได้ดี

W - Weakness (จุดอ่อน) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง จุดอ่อน ข้อจำกัด หรือความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านลบ

O - Opportunity (โอกาส) ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นผลดีต่อหน่วยงานในอนาคต

T - Threat (ภัยคุกคาม) ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงาน หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อหน่วยงาน

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างว่า การทำ Situation Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยมีแนวทางการปฏิบัติในการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ ดังนี้

(๑) **การศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง** ได้แก่

(๑.๑) ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยศึกษาจากเอกสาร สัมภาษณ์ หรือจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

(๑.๒) สภาพการแข่งขัน ทั้งภายในและภายนอกโดยการศึกษาจากเอกสาร วารสาร รายงานประจำปี เว็บไซต์ของส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๑.๓) นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(๑.๔) จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ โดยจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

(๑.๕) โอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร และความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

(๒) **รวบรวมข้อมูลในแต่ละรายการตามข้อ (๑) ไปใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT** โดยจัดประชุมกลุ่มย่อยหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(๒.๑) วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น นโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรม องค์กร บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี เป็นต้น

(๒.๒) วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น นโยบายระดับชาติ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครองทั้งภายในและภายนอกประเทศ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

(๒.๓) ให้นำหนักโดยพิจารณาจากจุดแข็ง/จุดอ่อนและโอกาส/ภัยคุกคาม

(๓) **นำผลการวิเคราะห์ตามข้อ (๒) ไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์** ในส่วนของการกำหนดทิศทางองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรต่อไป

	โอกาส	ภัยคุกคาม
จุดแข็ง	สิ่งที่ต้องการส่งเสริม ขยายผล	สิ่งที่ต้องพัฒนา ปรับปรุง
จุดอ่อน	สิ่งที่ต้องพัฒนา ปรับปรุง	สิ่งที่จะต้องป้องกัน ฝ้าระวัง

ตารางที่ ๓ แสดงการสรุปผลวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำไปจัดประเด็นยุทธศาสตร์

(๒.๒) การวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ เริ่มจากการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

- **วิสัยทัศน์** นอกจากจะทำให้คนในองค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันแล้วยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางทิศทางที่ดีด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีความกระชับ ได้ใจความและประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ

- (๑) ต้องทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ)
- (๒) ทำไมจึงต้องทำตามให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์)
- (๓) คาดหวังผลเช่นไร (Results)

วิสัยทัศน์จะเป็นตัวบอกความคาดหวังในอนาคตข้างหน้าโดยมีหลักที่สำคัญ

ดังนี้

- (๑) แสดงจุดมุ่งมั่นที่ชัดเจนในระยะเวลาแน่นอน เช่น ๓ - ๕ ปี/หรือ

๑๐ - ๑๕ ปี

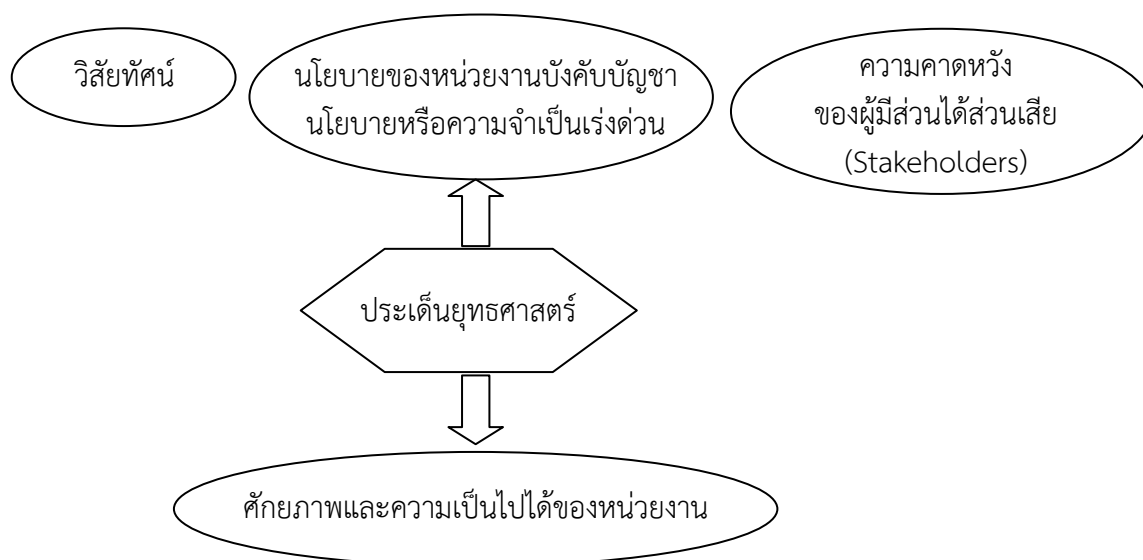
- (๒) มีเจตนารมณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- (๓) สามารถปฏิบัติได้ ยืดหยุ่น ง่าย เข้าใจง่าย จูงใจ ระดมพลังใจ
- (๔) สอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา

- **พันธกิจ** หน่วยงานต้องวิเคราะห์ภารกิจประจำที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และภารกิจยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์และเป้าหมายของชาติ ซึ่งจะเป็นงานที่ต้องพัฒนา งานประจำและงานใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นเพื่อกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis) เป็นการตรวจสอบภารกิจหลัก ภารกิจยุทธศาสตร์และพันธกิจเดิมมาพิจารณาว่าพันธกิจใดคงเดิม ปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติม ดังนั้น การกำหนดพันธกิจต้องพิจารณา (๑) เอกลักษณ์หรือจุดเด่นขององค์กร (๒) ผู้มีส่วนได้เสีย (๓) ผลสำเร็จที่ต้องการและวิธีการวัดผลสำเร็จ (๔) เครือข่ายหรือภาคีและ (๕) ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

- **ประเด็นยุทธศาสตร์** เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญ ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงประกอบด้วย

- (๑) นโยบายรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายเร่งด่วน ความจำเป็นเร่งด่วน และแผนงานอื่นของหน่วยงานบังคับบัญชา
- (๒) วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- (๓) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- (๔) ศักยภาพและความเป็นไปได้ของหน่วยงาน

คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๑ เดือนเมษายน ๒๕๕๙



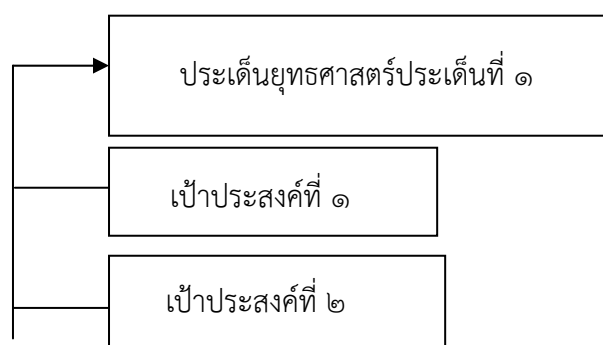
แผนภาพที่ ๗ แสดงสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน

- **เป้าประสงค์** การกำหนดเป้าประสงค์เป็นการระบุ บอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่หน่วยงานจะทำให้ได้หรือผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากสิ่งที่ทำ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ในทางปฏิบัติควรต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเป้าประสงค์ต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์

การระบุเป้าประสงค์ออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้นับว่าเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพ การระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมายผลสำเร็จต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และมีความชัดเจน ย่อมจะสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยส่วนรวมประสบผลสำเร็จเป็นไปตามที่ตั้งไว้ โดยต้องคำนึงถึงกรอบการประเมินผลทั้ง ๔ มิติ คือ

- (๑) มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ (มิติภายนอก)
- (๒) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (มิติภายนอก)
- (๓) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (มิติภายใน)
- (๔) มิติด้านพัฒนาองค์กร (มิติภายใน)

เป้าประสงค์ที่ดีควรจะต้องมีคุณลักษณะ สามารถวัดได้และตรวจสอบได้ มีความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้และความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น



แผนภาพที่ ๘ แสดงการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์

- **การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย** การวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นสิ่งที่บอกว่าบรรลุผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ทั้งในเชิงปริมาณ (Output) และคุณภาพ (Outcome)

(๑) ตัวชี้วัดในหน่วยงานราชการต้องกำหนดตัวชี้วัด ๒ ระดับ คือ

(๑.๑) ตัวชี้วัดระดับกระทรวง โดยตัวชี้วัดที่ดีต้องมีลักษณะ (๑) เป็นบริการที่ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด (๒) มีการเก็บข้อมูลเป็นประจำ (๓) สามารถควบคุมผลสัมฤทธิ์ได้ (๔) กำหนดเจ้าภาพชัดเจน (๕) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร

(๑.๒) ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน แบ่งได้เป็น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านความคุ้มค่า และด้านเวลา

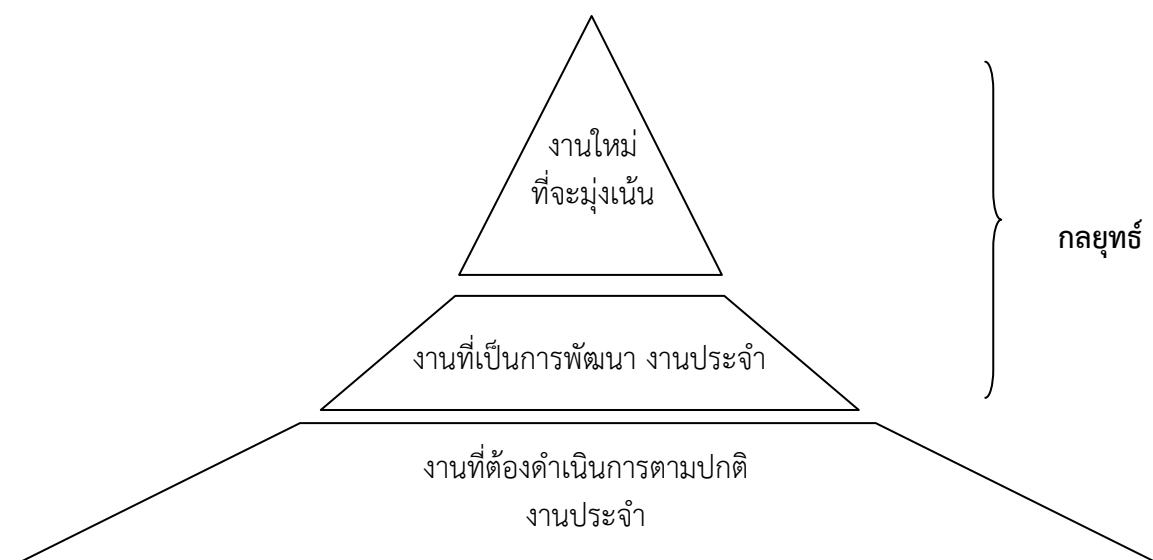
(๒) ค่าเป้าหมาย ในการกำหนดค่าเป้าหมายมีวิธีได้หลายวิธี เช่น คิดใหม่ การประมาณการ เปรียบเทียบเป้าหมายกับปีที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน กลุ่มผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสีย สิ่งที่ต้องพัฒนาเพื่อให้ได้เป้าหมายที่สูงกว่า เป็นต้น เป้าหมายที่ดีควรต้องมีคุณลักษณะดังนี้

(๒.๑) กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างมาก

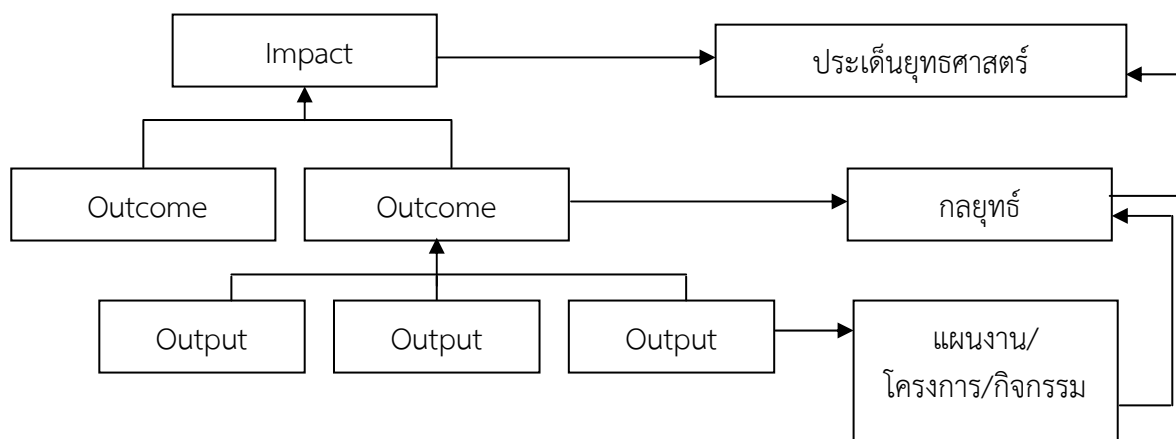
(๒.๒) ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

(๒.๓) รักษาและป้องกันไม่ให้เกิดผลงานต่ำกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

- **การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์** หมายถึง สิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยจะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เป็นสำคัญคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น จะมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และจะต้องทำอย่างไรจึงไปสู่จุดนั้นได้



แผนภาพที่ ๙ แสดงการกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์



แผนภาพที่ ๑๐ สรุปแนวคิดการในจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ

๘) วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี : แนวทาง/กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ทั้งทางโทรศัพท์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย : การบริหารจัดการให้บุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนงานและมีความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน : การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ในหลายครั้งที่ผ่านมายังไม่ได้เน้นให้ความสำคัญกับความสมดุลของประเด็นดังกล่าว เนื่องจากมีระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างจำกัดจำเป็นต้องรวบรัดการดำเนินการบางขั้นตอน

๔. ขั้นตอนที่ ๔ ส่วนราชการระดับกรมและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย/หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ และรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียดของร่างแผนยุทธศาสตร์

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๑๕ วัน

๒) ผลผลิต (Product) : รายละเอียดร่างแผนยุทธศาสตร์

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : แผนยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์ ครบถ้วนและเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : คุณภาพ ความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์

๕) ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) : มีการกำหนดรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน :

- ๗.๑) ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทยจัดทำรายละเอียดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญ
- ๗.๒) รวบรวมข้อมูลแผนของหน่วยงานในสังกัดและจัดทำเป็นร่างแผนยุทธศาสตร์
- ๗.๓) จัดประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพิจารณาและให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข
- ๗.๔) ประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงแก้ไขร่างแผนยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ/คณะทำงาน
- ๗.๕) นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทยและหน่วยงานในสังกัดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยหรือปลัดกระทรวงมหาดไทยพิจารณาให้ความเห็นชอบและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ
- ๗.๖) จัดทำเอกสารแผนยุทธศาสตร์

๘) วัตถุประสงค์และเทคโนโลยี : ร่างแผนยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์)

การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ทั้งทางโทรศัพท์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย : ควรสื่อความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติ และการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ได้ในทุกขั้นตอน

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน : เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผน

๕. ขั้นตอนที่ ๕ จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ส่วนราชการระดับกรมและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย/หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๑๐ วัน

๒) ผลผลิต (Product) : เอกสารรูปเล่มแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยหรือปลัดกระทรวงมหาดไทย

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : หน่วยงานสามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : แผนยุทธศาสตร์ส่งถึงทุกหน่วยงานและนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน

๕) ตัวชี้วัดขั้นต้น (KPI) : ทุกหน่วยงานได้รับแผนยุทธศาสตร์

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นต้น

๗) วิธีการปฏิบัติงาน :

๗.๑) จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงต่าง ๆ เป็นต้น

๗.๒) จัดส่ง เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการระดับกรมและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย/หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยทราบและใช้ประโยชน์ในการ ใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

๘) **วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี** : เอกสารรูปเล่มแผนยุทธศาสตร์

๙) **ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย** : ควรสื่อสารความเข้าใจ ในแผนยุทธศาสตร์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน

๑๐) **ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน** :

๑๐.๑) ควรจัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง

๑๐.๒) ควรปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ถูกต้อง ทันสมัยครบถ้วน เพื่อให้การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเป็นไปอย่างถูกต้อง เทียบตรง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการ พัฒนาและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

๓.๕ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล

๑. การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นความสามารถ ที่จะผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การดำเนินงาน จะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม เป้าหมาย รวมถึงวิธีการและกระบวนการทำงาน การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทาง แผนงาน โครงการนั้น และพร้อมที่นำแนวทางนั้นไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และวิธีการ ปฏิบัติงานของตน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระดมสรรพกำลัง แสวงหาการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติและ สร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม ดังนั้น เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานจึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยสังเขปดังนี้

๑.๑ ผู้บริหารต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและ สม่าเสมอ

๑.๒ ให้นำหน่วยงานจัดทำแผนระยะกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการ/แผนปฏิบัติราชการประจำปี (Action Plan) และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ มีการกำกับติดตามและประเมินผลคุณภาพ ประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

๑.๓ เร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินงาน เพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ สารสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ มีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่าง กว้างขวาง เพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นปึกแผ่น อย่างต่อเนื่อง

๑.๔ มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อความสอดคล้องกับแผนงาน แผน งบประมาณ แผนอัตรากำลังและขจัดความซ้ำซ้อนของงาน

๑.๕ วางแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๖ พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานโดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงาน ทั้งในด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ กำหนดระยะเวลาในการประเมิน โดยอาจเป็นรายไตรมาสหรือ ๖ เดือน/๙ เดือน ๑๒ เดือน ผู้ประเมิน และ แนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๑ เดือนเมษายน ๒๕๕๙

๒. การติดตามและประเมินผล หลังจากทีทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์แล้ว จำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบผลและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีมาตรการดังนี้

๒.๑ ทุกหน่วยงานสร้างระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ร่วมกันได้ในทุกหน่วยงาน โดยจัดทำเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรม

๒.๒ สร้างมาตรการเร่งรัด หากมีโครงการที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดและตรวจสอบคุณภาพอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ

๒.๓ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและนำข้อมูลที่ได้เป็นฐานในการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ครั้งต่อไป

๒.๔ มีการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๓.๖ แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)

การบริหารความเสี่ยงนั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการ โดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ ๑ แผนงาน/โครงการมาดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการตามแผนยุทธศาสตร์

คำนิยาม

๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ลักษณะของความเสี่ยง ความเสี่ยงนั้นสามารถมองแยกเป็น ๓ ส่วน ดังนี้ ๑) ปัจจัยเสี่ยง คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง ๒) เหตุการณ์เสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือนโยบาย ๓) ผลกระทบของความเสี่ยง คือ ความรุนแรงของความเสี่ยงที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๑ เดือนเมษายน ๒๕๕๙

๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งโอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงเมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลางและต่ำ

๔. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๕ แนวทางหลัก ดังนี้

๔.๑ การยอมรับ (Take , Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่จนปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

๔.๒ การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๔.๓ การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเสี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

๔.๔ การโอนย้าย (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกันภัย เป็นต้น

๕. การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

๕.๑ การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๕.๒ การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๕.๓ การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๕.๔ การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๖. ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาล หรือหมายถึงผลของเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย (บางครั้งอาจใช้คำว่าโอกาส ซึ่งมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางบวกหรือเกิดขึ้นใหม่ ในขณะที่คำว่าความไม่แน่นอนมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางลบและอาจมีการเกิดขึ้นแล้วแต่เปลี่ยนแปลงได้) เช่น สภาพร่างกาย ภูมิอากาศ เป็นต้น

๗. ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีฉะนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสียหายเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือผลใด ๆ ที่ตามที่เกิดจากการเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป (เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมากหรือน้อยแตกต่างกัน)

การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการ เพื่อวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. เป็นแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการเพื่อให้ สป. สามารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑

๒. เป็นแผนงาน/โครงการที่ได้รับงบประมาณในปีงบประมาณนั้น ๆ

๓. ในกรณีเป็นการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สป. ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามเงื่อนไขที่ระบุในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ทั้งนี้ ในการพิจารณาคัดเลือกแผนงาน/โครงการในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามข้อ ๑ - ๒ ให้ใช้เกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้คะแนนดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา		
	๑	๒	๓
๑. ผลกระทบการบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย บางส่วน	ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สูง	ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สูงมาก
๒. งบประมาณที่ได้รับในปีงบประมาณนั้น ๆ	ได้รับงบประมาณสูง เป็นลำดับ ๓ และต่ำกว่าในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	ได้รับงบประมาณสูง เป็นลำดับ ๒ ในแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์	ได้รับงบประมาณสูง เป็นลำดับ ๑ ในแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์

๓.๗ แผนรองรับภาวะฉุกเฉิน

ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๖ การจัดการ กระบวนการ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการ เพื่อให้ส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

สำนักนโยบายและแผน สป. มีระบบรองรับภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบน้อยกว่า หรือหากเกิดความเสียหายขึ้นก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่า และสามารถกลับคืนสู่สภาวะปกติ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์

๑. เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากร และเป็นการลดความเสี่ยงต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นและสามารถรองรับสถานการณ์ในกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน

๒. เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการลดและป้องกันความเสียหายในการทำงานไว้ล่วงหน้า
๓. เพื่อป้องกันและควบคุมความสูญเสียที่เกิดกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำให้การปฏิบัติงานเกิดความต่อเนื่องไปได้
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการตอบโต้และกู้คืนในกรณีที่เกิดเหตุภาวะฉุกเฉินให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ

นิยามศัพท์

๑. ภาวะฉุกเฉิน (Emergency) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งเกิดขึ้นในบริเวณพื้นที่สำนักงานอันอาจก่อให้เกิดอันตรายต่อบุคคลหรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน หรือส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม หรือการดำเนินงานของสำนักนโยบายและแผน สป.

๒. ระดับภาวะฉุกเฉิน (Emergency Level) แบ่งระดับของเหตุฉุกเฉินออกเป็นระดับ ดังนี้

๒.๑ ภาวะฉุกเฉินที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ภาวะฉุกเฉินที่ยังไม่เกินความสามารถของบุคลากรสำนักนโยบายและแผน สป. ในการแก้ไขปัญหา โดยใช้อุปกรณ์ระดับเหตุฉุกเฉินที่มีอยู่ในสำนักงานควบคุมภาวะฉุกเฉินได้

๒.๒ ภาวะฉุกเฉินที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ภาวะฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในสำนักนโยบายและแผน สป. ถึงขั้นต้องอพยพบุคลากรออกจากสำนักงาน และส่งผลกระทบต่อชุมชน หรือพื้นที่ใกล้เคียงสำนักงาน การควบคุมภาวะฉุกเฉินไม่สามารถใช้อุปกรณ์ระดับเหตุฉุกเฉินที่มีอยู่ในสำนักงานควบคุมภาวะฉุกเฉินได้หรือเป็นภาวะฉุกเฉินที่รุนแรงต้องขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกในการควบคุมและระงับเหตุฉุกเฉิน

จากการศึกษาภารกิจและสภาพการปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผน สป. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานทางนโยบาย ซึ่งต้องเสนอแนะและจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและนโยบายของกระทรวง จัดทำแผนมหาดไทยแม่บท ประสานแผนการปฏิบัติงาน และเสนอแนวนโยบายในการตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง สนับสนุนการบริหารราชการของกลุ่มภารกิจ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย และจากการวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรและสำนักงาน ดังนั้น สำนักนโยบายและแผน สป. จึงได้กำหนดแผนรองรับภาวะฉุกเฉินและแนวทางการดำเนินงานดังนี้

๑. แผนป้องกันและควบคุมอัคคีภัย

๑.๑ มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย

๑) ติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิง ได้แก่ ถังดับเพลิง สายฉีดน้ำไว้ในจุดที่เข้าถึงได้ง่ายและเห็นชัดเจน โดยมีการตรวจสอบความพร้อมใช้งาน

๒) เน้นย้ำให้บุคลากรถอดปลั๊กไฟหรือปิดสวิตซ์ไฟทุกครั้งหลังเลิกใช้งาน ยกเว้นอุปกรณ์เชื่อมต่อบางอย่าง เช่น ตู้เย็น เป็นต้น

๓) ตรวจสอบและซ่อมบำรุงอุปกรณ์ไฟฟ้า เช่น สายไฟฟ้า หลอดไฟ เป็นต้น ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้อยู่เสมอ เพื่อป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร

๑.๒ แนวทางการปฏิบัติในการควบคุมภาวะฉุกเฉิน ประกอบด้วย

๑) เมื่อเกิดสภาวะฉุกเฉิน ผู้พบเห็นเหตุการณ์แจ้งสัญญาณฉุกเฉินโดยทันที พร้อมรีบทำการระงับเหตุหรือโต้ตอบเหตุการณ์ฉุกเฉินนั้นในเบื้องต้น แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

๒) ให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายประกาศข้อความทางโทรศัพท์/เสียงตามสาย ระบุถึงแนวทางการปฏิบัติ สถานที่ตั้งจุดรวมพล ณ ลานศาลาว่าการกระทรวงมหาดไทยและสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง

๓) ระวังเหตุเบื้องต้นด้วยเครื่องดับเพลิงชนิดสารเคมีหรือน้ำ หรือวัสดุอื่น ๆ เพื่อควบคุม ป้องกันความสูญเสียของทรัพย์สิน และอุปกรณ์ต่าง ๆ

๔) ดำเนินการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายใน/ภายนอกสนับสนุนด้านบริการ ยานพาหนะ การสื่อสารข้อมูล การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

๕) จัดพื้นที่ที่ปลอดภัยในการปฐมพยาบาลผู้ได้รับบาดเจ็บ

๖) อพยพข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างและเจ้าหน้าที่ที่จู่โจมพล ณ ลานศาลาว่าการ กระทรวงมหาดไทย

๑.๓ การปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภายใน/ภายนอก ติดต่อขอความช่วยเหลือจากหน่วยงาน ภายใน/ภายนอก ทั้งนี้ ประตุทางเข้า - ออก จะต้องไม่มีรถหรือสิ่งกีดขวางการจราจร การประสานกับหน่วยงาน ภายนอก/ภายในสามารถดำเนินการได้ ๓ วิธี คือ โทรศัพท์ วิทยุสื่อสาร โทรโข่ง เสียงตามสาย

๑.๔ การบรรเทาทุกข์ ประกอบด้วย

๑) การประสานงานกับหน่วยงานของรัฐ

๒) การสำรวจความเสียหาย

๓) การรายงานตัวของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย และกำหนดจุดนัดพบของบุคลากรเพื่อรอรับ

คำสั่ง

๔) การช่วยชีวิตและขุดค้นหาผู้เสียชีวิต

๕) การเคลื่อนย้ายผู้ประสบภัย ทรัพย์สินของผู้เสียชีวิต

๖) การประเมินความเสียหาย ผลการปฏิบัติงานและรายงานสถานการณ์เพลิงไหม้

๗) การช่วยเหลือสงเคราะห์ผู้ประสบภัย

๘) การปรับปรุงแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินการได้โดยเร็ว

ที่สุด

๒. แผนการป้องกันและระงับการชุมนุมประท้วง และก่อการการจลาจล

๒.๑ นิยามศัพท์

๑) การประท้วง หมายถึง การแสดงออกด้วยการกระทำ เพื่อแสดงให้เห็นว่าคัดค้าน หรือไม่เห็นด้วย ซึ่งมีหลากหลายวิธี เช่น การอดข้าวประท้วง การเดินประท้วง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการแสดงออก ทางสังคมและการเมือง โดยการประท้วงที่ใช้ความรุนแรงก่อให้เกิดความวุ่นวายจนกลายเป็นการก่อการจลาจล

๒) การก่อการจลาจล หมายถึง การก่อความไม่สงบที่มีลักษณะคล้ายสงครามกลางเมือง คือ มีมวลชนขนาดใหญ่รวมตัวกันเคลื่อนไหว เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและไม่อาจควบคุมมวลชนที่สามารถ มารวมตัวกันจนนำไปสู่การจลาจลสร้างความวุ่นวายสับสน และเกิดความเสียหายโดยเมื่อสถานการณ์พัฒนาสู่ การจลาจลแล้วก็จะมี การปราบปรามจากเจ้าหน้าที่รัฐ

๒.๒ มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย

๑) ก่อนเกิดเหตุ

๑.๑) ติดตามข้อมูลข่าวสารจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อม

๑.๒) จัดเตรียมกำลังเจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ระบบการสื่อสาร ยานพาหนะ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติการไว้ให้พร้อม

๑.๓) รวบรวมรายชื่อ ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ของบุคลากรและผู้ประสานงาน เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน รวมทั้งรายชื่อหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง และหมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถใช้ในกรณีฉุกเฉิน

๑.๔) ดำเนินการประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่อง

๒) ขณะเกิดเหตุ

๒.๑) เมื่อได้พบเหตุประท้วง/จลาจลในสำนักงานและบริเวณแวดล้อมใกล้เคียง (หรือเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้) ให้ติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องตามหมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉิน รายงานเหตุการณ์ วิธีการแก้ไข และปัญหาที่เกิดขึ้นขั้นต้นต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น

๒.๒) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดูแลความปลอดภัยของพื้นที่เกิดเหตุ การแจ้งขอความช่วยเหลือจากภายนอก การสื่อสารทั้งภายในและภายนอก แผนการอพยพ จุติรวมพล วิธีการลดและขจัดผลกระทบ

๒.๓) ประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานภายในอาคาร รวมทั้งบุคลากรภายนอกที่มาติดต่อกันได้ทราบ และเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตน เมื่อมีการชุมนุมประท้วง ตลอดจนคำแนะนำในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด

๒.๔) ประสานสถานที่รอบสำนักงาน เพื่อเปิดเส้นทางฉุกเฉินและอพยพบุคลากรออกจากพื้นที่ เมื่อเหตุการณ์มีความรุนแรง

๓) หลังเกิดเหตุ รายงานเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นของหน่วยงานต่อหัวหน้าส่วนราชการ หลังเสร็จสิ้นเหตุการณ์นั้นแล้ว เพื่อสืบค้นหาสาเหตุและวิธีการป้องกันและแก้ไขมิให้อุบัติการณ์นั้นเกิดขึ้นอีก

๓. แผนป้องกันความเสียหายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

๓.๑ นิยามศัพท์

๑) ภาวะฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง ภาวะอันอาจเป็นภัยต่อความมั่นคงหรือความปลอดภัยของทรัพย์สินและข้อมูลของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งภาวะฉุกเฉินนั้นอาจเกิดจากภัยธรรมชาติ เพลิงไหม้ ภัยคุกคามจากเหตุการณ์ในพื้นที่หรือภัยคุกคามทางคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วอาจทำให้เกิดการหยุดชะงักของการให้บริการในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

๒) ทรัพย์สินของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย

๓.๒ มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย

๑) กรณีเพลิงไหม้

๑.๑) จัดเตรียมเครื่องดับเพลิง และดูแลให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

๑.๒) ทำการสำรองข้อมูล (Data Backup) ของระบบสารสนเทศที่สำคัญ โดยมีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการสำรองข้อมูลที่แน่นอน สื่อที่ใช้ในการสำรองข้อมูล การจัดเก็บสำรองข้อมูลในที่ปลอดภัย

๒) กรณีไฟฟ้าขัดข้อง ติดตั้งเครื่องสำรองไฟฟ้า (UPS) เพื่อใช้งานในห้องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแหล่งไฟฟ้าให้แก่ระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายในกรณีไฟฟ้าดับในระยะเวลาสั้น ไม่เกิน ๓ ชั่วโมง

๓) กรณีการโจมตีระบบจากจากผู้ไม่พึงประสงค์ อาทิ Hacker ไวรัสคอมพิวเตอร์ฯ

๓.๑) ติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ให้แก่ระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายทั้งหมดของสำนักงาน

๓.๒) หมั่นทำการอัปเดต (Update) โปรแกรมป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

ตารางที่ ๔ รายชื่อบุคลากรหลัก/บุคลากรสำรองทีมงานบริหารความต่อเนื่อง
ส่วนนโยบายและแผนรวม สำนักนโยบายและแผน สป.

บุคลากรหลัก		บุคลากรสำรอง	
ชื่อ - สกุล	โทรศัพท์มือถือ	ชื่อ - สกุล	โทรศัพท์มือถือ
นายพรหมพิริยะ กิจนุสนธิ ผู้อำนวยการสำนักนโยบาย และแผน สป.	๐๘ ๙๘๙๗ ๙๒๘๘	นายอติป มั่นใจอารีย์	๐๘ ๗๙๙๕ ๖๖๓๔
นางจรียา ชุมพงศ์ ผู้อำนวยการส่วนนโยบาย และแผนรวม สนพ.สป.	๐๘ ๕๔๘๔ ๒๔๓๙	๑. นายภูธนะ ชมภูมิ่ง ๒. นางสาวชนิษฐา แจ่มใจ	๐๘ ๗๓๒๙ ๙๙๙๑ ๐๘ ๑๙๐๐ ๔๔๖๖
นายภูธนะ ชมภูมิ่ง นักวิเคราะห์นโยบาย และแผนชำนาญการพิเศษ	๐๘ ๗๓๒๙ ๙๙๙๑	๑. นายไพฑูรย์ ทองหอม ๒. นางสาวดารารัตน์ เงินเขียว ๓. นางสาวจตุพร ชูดวง ๔. นายชวณันท์ทนต์โพธิ์กัณฑ์ ๕. นายสุรพงศ์ ฤกษ์เกษม ๖. นายธีรพงศ์ ศิวพันธ์	๐๘ ๔๔๓๖ ๔๗๐๓ ๐๘ ๑๗๒๑ ๓๖๔๔ ๐๘ ๙๗๒๗ ๐๖๒๗ ๐๘ ๖๙๑๖ ๔๐๙๖ ๐๙ ๐๙๘๒ ๒๘๘๖ ๐๘ ๕๖๔๒ ๘๓๓๑
นางสาวชนิษฐา แจ่มใจ นักวิเคราะห์นโยบาย และแผนชำนาญการพิเศษ	๐๘ ๑๙๐๐ ๔๔๖๖	๑. นางสาวอัญญรัตน์ อภิบาลศรี ๒. นางสาวสุทธิธิดา ไยธรรม ๓. นายเอกลักษณ์ อุปรีรัตน์ ๔. นางสาวอริญาพร สอดศรี ๕. นางลักขिता สุวัฒน์กิตติวงศ์ ๖. นางสาวศิริพร มุลละ ๗. ว่าที่ร้อยตรี มนตรี ใจงาม ๘. นางสาววันวิสาข์ นราสูงเนิน ๙. นางสาวอัญญา วงศ์เมือง	๐๘ ๙๘๙๑ ๒๓๓๗ ๐๘ ๕๓๙๘ ๖๑๖๙ ๐๘ ๕๑๔๓ ๘๒๔๓ ๐๙ ๐๙๖๒ ๑๔๕๐ ๐๖ ๒๖๑๕ ๓๕๒๔ ๐๘ ๑๓๐๘ ๘๙๙๐ ๐๘ ๔๗๐๘ ๑๕๘๒ ๐๖ ๑๐๔๕ ๗๑๖๖ ๐๙ ๒๒๕๙ ๕๑๑๔

๓.๘ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการ

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินการและการให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น โดยมีหากมีสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป แนวโน้มการพัฒนาหรือความท้าทายที่จะเกิดขึ้นและศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำนักนโยบายและแผน สป. ในฐานะเจ้าภาพในการบูรณาการในภาพรวมจะทำการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าเดิม โดยมีการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความพึงพอใจและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนอกจากจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้แล้วยังสร้างความพึงพอใจเชื่อมโยง สอดคล้องกับผลลัพธ์การจัดการกระบวนการ และหมวดอื่น ๆ ของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

โดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย/สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (E - Monitoring) โดยจะมีการทบทวนคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๑ เดือนเมษายน ๒๕๕๙

ผลการปฏิบัติงานตามแผนในปีที่ผ่านมา เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน สำหรับใช้ในการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานในปีต่อไป ตลอดจนมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ ๆ

นอกจากนี้ การเผยแพร่และนำกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงไปสู่การปฏิบัติ โดยสำนักนโยบายและแผน สป. ได้จัดทำคู่มือกระบวนการ ผังกระบวนการ/มาตรฐานการปฏิบัติงาน และถ่ายทอดกระบวนการดังกล่าวให้ผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในกระบวนการออกแบบกระบวนการและผู้ที่มีหน้าที่ในการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติให้เข้าใจ โดยมีกระบวนการเรียนรู้จากการที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการผลิตผลงานระหว่างภาคทฤษฎี (นามธรรม) และภาคปฏิบัติ (รูปธรรม) ทำให้เกิดกระบวนการคิดและฝึกปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดทักษะ รวมทั้งนำไปสู่การถ่ายทอดและขยายผลจนเกิดเป็นเครือข่ายเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรในที่สุด อีกทั้งยังเกิดเครือข่ายในการทำงานระหว่างหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในการปรับปรุงกระบวนการและทบทวนคู่มือกระบวนการ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจและประโยชน์สุขให้กับประชาชน



สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
สำนักนโยบายและแผน ส่วนนโยบายและแผนรวม

เว็บไซต์ : www.ppb.moi.go.th

โทรศัพท์/โทรสาร : ๐ ๒๒๒๑ ๙๔๖๘ หรือ ๐ ๒๒๒๓ ๔๘๗๐

Hotline มท. : ๕๐๕๗๗

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : moippb56@gmail.com