

คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทนำ	๑
องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน	๒
การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร (SWOT Analysis)	๔
การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	๖
หลักการสร้างตัวชี้วัดที่ดี	๖
กรอบกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	๘
ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์	๙
ขอบเขตการดำเนินงาน	๑๑
ภาคผนวก	๑๙
๑. แผนที่ยุทธศาสตร์	
๒. แบบฟอร์มรายละเอียดแผนงาน/โครงการ	
๓. แบบฟอร์มแผนปฏิบัติราชการ	
๔. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงาน	

คู่มือการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

หลักการและเหตุผล

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

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจึงได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการฉบับนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนประชาชนทั่วไปและผู้สนใจได้รับทราบ และสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ทราบและเข้าใจรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้แก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผน รวมทั้งบุคลากรอื่นๆที่มีความสนใจ
๒. เพื่อให้มีความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
๓. เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน

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

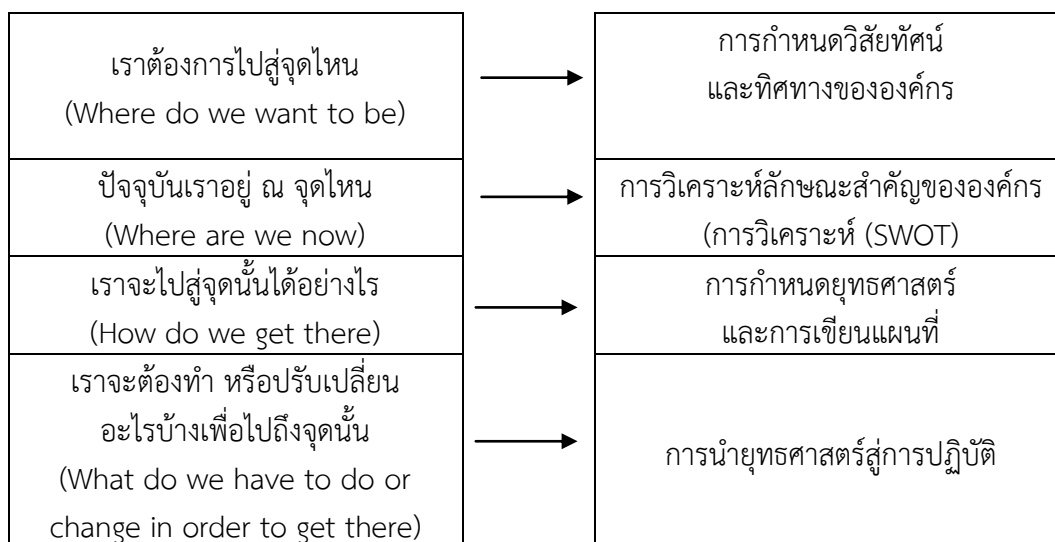
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process)

เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบมีอยู่ ๓ ขั้นตอน คือ

๑. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการตอบคำถามทางยุทธศาสตร์ ๔ คำถามที่สำคัญ คือ

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



ที่มา : พสุเตชะรินทร์ (๒๕๕๓) การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์

๒. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวัดเวลาโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆกันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรืออาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้ นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยวิธีการจัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้แผนและนำไปสู่การปฏิบัติทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

๓. การควบคุมติดตามและประเมินผล (Strategic Control)

การติดตามและประเมินผล ซึ่งหมายถึง การคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่างๆซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นคือการคอยติดตามข่าวสารข้อมูลโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆที่ได้กำหนดไว้และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆในทุกๆด้านให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

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

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

๑. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร

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

๓. มีสาระครบถ้วน และชัดเจน (Comprehensive and Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย

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

พันธกิจ (Mission)

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายว่า “พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการพันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร ” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการหรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดพันธกิจจะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการคืออะไรและจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคืออะไรดังนั้นพันธกิจจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้การกำหนดพันธกิจทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินงานพันธกิจขององค์กรแบ่งได้ ๒ ลักษณะ ได้แก่

๑. พันธกิจดั้งเดิมคือพันธกิจเดิมขององค์กรซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคมพันธกิจนี้ถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์กรและจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร

๒. พันธกิจตามเป้าประสงค์เป็นพันธกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ดังนั้นพันธกิจในส่วนนี้จึงปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย (Objective)

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุเป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้แนะการปฏิบัติการเป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลขมัก เรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงปริมาณเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

ค่านิยม (Values)

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายว่า “ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้แนะการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนและช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการสำคัญในการสำคัญในการตั้งประเด็นคำถามและมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาเป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาดังนี้

๑. สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร
๒. สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่มากนักเพียงใด
๓. อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนั้น
๔. มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและ/หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
๕. องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหาเหล่านั้นหรือไม่

ในการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาสหรือเป็นแรงที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาและมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคามหรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิดปัญหา

อย่างรุนแรงและย้อนกลับมาพิจารณาว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาสและหรือ/การเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกันโดยการวิเคราะห์ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบประเมินและกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก่สถานะเศรษฐกิจและสังคมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศการเมืองและกฎหมายความต้องการของผู้รับบริการนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

๒. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรโดยทั่วไปจะพิจารณาจาก McKinsey ๗S Framework ดังนี้คือ

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

จากนั้น คือการนำประเด็นการวิเคราะห์ที่รวบรวมได้จากการทำ SWOT ทั้งหมดมาจัดอันดับความสำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินสภาวะแวดล้อมโดยการนำโอกาสและข้อจำกัดซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรมาลงผัง (TOWS Matrix) โดยผังจะประกอบด้วยปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในตัดกันในลักษณะเป็น Graph นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis จะได้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรการเก็บข้อมูลและประมวลผลน้ำหนักจะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์กรได้

TOWS Matrix

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

หมายเหตุ : SWOT ย่อมาจาก S = strengths หมายถึงจุดแข็ง W = Weakness หมายถึงจุดอ่อน
O = Opportunities หมายถึงโอกาส T = Threats หมายถึงข้อจำกัด/อุปสรรค

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

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

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

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

มิติที่ ๒ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการให้การให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ

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

มิติที่ ๔ มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) ความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

แผนที่ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยงด้วยหลักของเหตุและผล ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

หลักการสร้างตัวชี้วัดที่ดี

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

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ควรประกอบด้วย

๑. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความมีความสำคัญเท่านั้น

๓. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล

๔. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการ มิได้วัดผลจากการสำรวจกับ ผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพในการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ที่เกี่ยวข้องด้วย

๕. จะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

๖. ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ ๘๐ ของตัวชี้วัด ทั้งนี้ เนื่องจาก ถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถ แสดงถึงความสามารถการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

๗. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้เข้าใจมีเพียงแค่ ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

๘. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตาม การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Internet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปกราฟฟิคที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้า ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่ม ที่จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละ ตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเองและหน่วยงานเป็นอย่างไร

๙. จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก

- เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการ แย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง

- การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลืออาจจะทำให้หน่วยงาน ของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

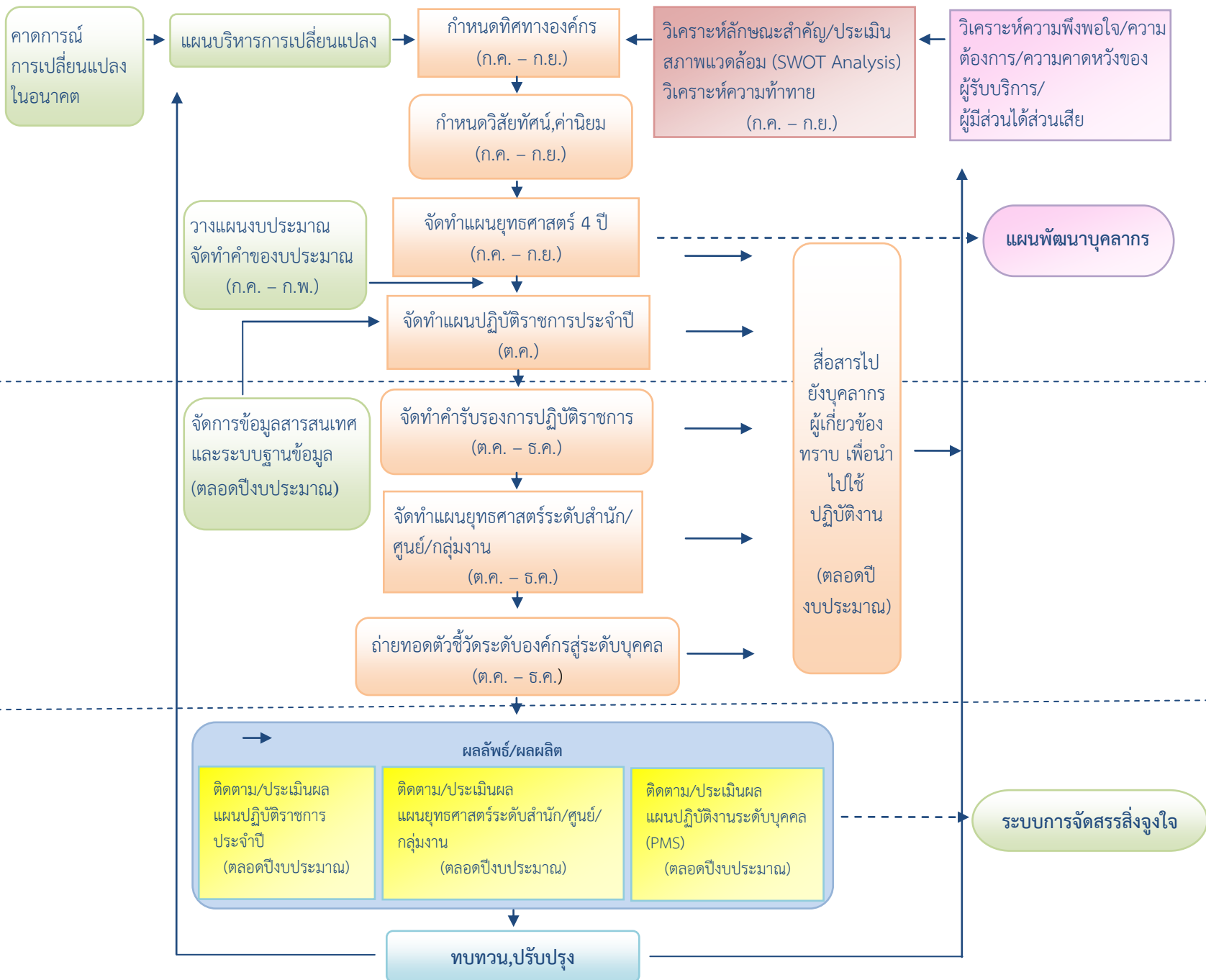
การวางแผน

การถ่ายทอด
สู่การปฏิบัติ

การติดตามและ
ประเมินผล

การปรับปรุงกระบวนการ/การบริหารความเสี่ยง/การควบคุมภายใน

การจัดการความรู้/นวัตกรรม



กรอบกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์

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

หมายเหตุ: สนย. หมายถึง สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

ก.พ.ร. หมายถึง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ขอบเขตการดำเนินงาน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

คู่มือการปฏิบัตินี้ครอบคลุมขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ดังนี้

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

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ

คู่มือการปฏิบัตินี้ครอบคลุมขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ดังนี้

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

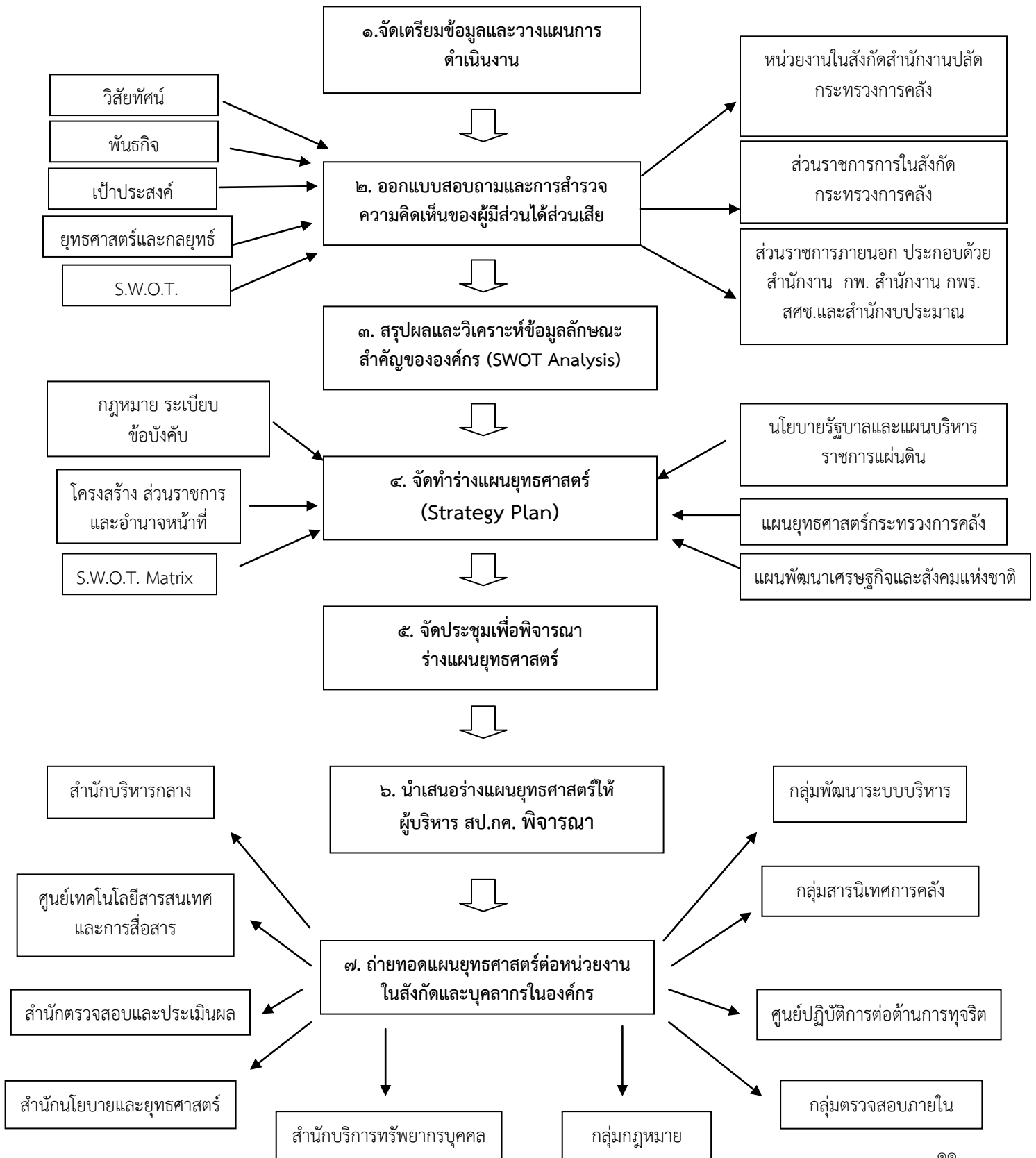
การติดตามและประเมินผล

- การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานใช้วิธีการกำหนดแบบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
- ระยะเวลาในการติดตาม ให้องค์กรหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดรายงานผลการปฏิบัติงานให้สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ทราบเป็นระยะๆ เช่น ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน เป็นต้น
- การประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานทำให้ทราบว่าหน่วยงานต่างๆ นั้น สามารถปฏิบัติงานได้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลให้มีความชัดเจน สามารถบ่งชี้ผลสำเร็จของโครงการได้

วิธีการสื่อสาร

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

แผนผังกระบวนการจัดทำ
แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



ชื่อกระบวนการ
ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ

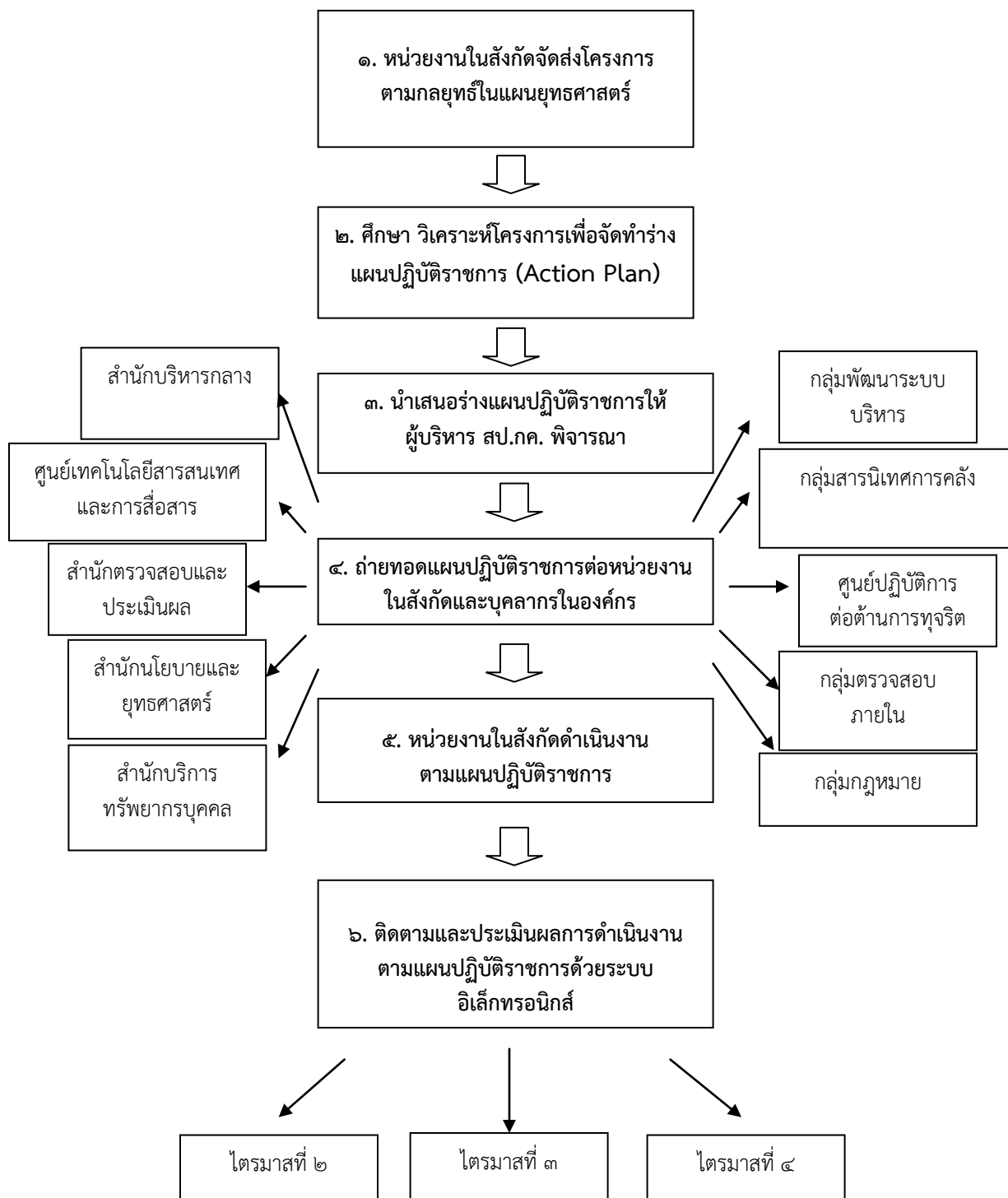
กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑	จัดเตรียมข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน 	สนย.วางแผนการดำเนินงานและจัดทำแผนปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สป.กค.	แผนปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ดังนี้ ๑. กิจกรรมในทุกขั้นตอน ๒. เป้าหมายในแต่ละกิจกรรม ๓. ระยะเวลาการดำเนินงาน ๔. หน่วยงานรับผิดชอบ	สนย.
๒	ออกแบบสอบถามและการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ออกแบบสอบถามและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ สป.กค. จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของ สป.กค.	แบบสอบถามฯ มีเนื้อหาข้อมูลเกี่ยวกับ ๑. วิสัยทัศน์ ๒. พันธกิจ ๓. เป้าประสงค์ ๔. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน/ภายนอก ดังนี้ ๑. สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ใน สป.กค. ๒. ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ๓. ส่วนราชการภายนอก อาทิ สำนักงาน กพ. สำนักงาน กพร. และ สศช. เป็นต้น	สนย.

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๓	สรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะสำคัญขององค์กร (SWOT Analysis) 	วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกของ สป.กค.	ใช้หลักการ SWOT analysis (Strength Weakness Opportunity Threat) วิเคราะห์สมรรถนะภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกจากผลการสำรวจ	สนย.
๔	จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ (strategy plan) 	จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ด้วยการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของ สป.กค.	ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กร SWOT Matrix ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ๑. แนวคิดและหลักการสำคัญ เช่น นโยบายและแผนบริหารราชการแผ่นดิน เป็นต้น ๒. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๓. โครงสร้าง ส่วนราชการและภารกิจหน้าที่ ๔. ความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สนย.
๕	จัดประชุมเพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์ 	จัดประชุมเพื่อพิจารณาและยกร่างแผนยุทธศาสตร์	แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังผ่านการพิจารณาจากคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งมาจากทุกหน่วยงานในสังกัด	หน่วยงานต่างๆใน สป.กค.

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๖	นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ให้ ผู้บริหาร สป.กค. พิจารณา ↓	นำเสนอผู้บริหาร สป.กค. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์	ผู้บริหารกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบต่อแผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	สนย.และ ผู้บริหาร สป.กค.
๗	ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ต่อหน่วยงาน ในสังกัดและบุคลากรในองค์กร	ดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ต่อบุคลากรของ สป.กค.	เวียนแจ้งให้ทุกหน่วยงานในสังกัด สป.กค. นำแผนยุทธศาสตร์ไปถ่ายทอดให้บุคลากร พร้อมทั้ง เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ในระบบ Intranet และ Website ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	หน่วยงาน ต่างๆใน สป.กค.

**แผนผังกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและติดตามประเมินผล
การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์**



ชื่อกระบวนการ: กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ : ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนปฏิบัติการและติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑	หน่วยงานในสังกัดจัดส่ง โครงการตามกลยุทธ์ในแผนยุทธศาสตร์ 	กำหนดและจัดส่งแบบฟอร์ม แผนปฏิบัติการของ สป.กค. ให้ หน่วยงานในสังกัดดำเนินงานภายใต้ กรอบของพันธกิจและกลยุทธ์ของ สป.กค.	จัดทำแผนปฏิบัติการ สป.กค. ตาม แบบฟอร์ม ประกอบด้วยเนื้อหาและ รายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้ ๑. ชื่อโครงการ ๒. สำคัญ ๓. วัตถุประสงค์ ๔. ระยะเวลาดำเนินงาน ๕. ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน (ถ้ามี) ๖. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ๗. ผลกระทบทางลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ๘. ผู้รับผิดชอบโครงการ ๑๐. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ๑๑. แผนปฏิบัติงาน	หน่วยงาน ต่างๆ ใน สป.กค.
๒	จัดทำร่างแผนปฏิบัติการ (Action Plan) 	รวบรวมและสรุปโครงการของ หน่วยงานต่างๆ ในสังกัด สป.กค.	โครงการของหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด สป.กค. มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร	หน่วยงาน ต่างๆ ใน สป.กค.

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๓	นำเสนอแผนปฏิบัติราชการต่อผู้บริหาร สป.กค. พิจารณา 	นำเสนอผู้บริหาร สป.กค. เพื่อขออนุมัติแผนปฏิบัติราชการ	ผู้บริหารกระทรวงการคลังให้ความ เห็นชอบต่อแผนปฏิบัติราชการ สป.กค.	สนย. และ ผู้บริหาร สป.กค.
๔	ถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการต่อหน่วยงาน ในสังกัดและบุคลากรในองค์กร 	ดำเนินการถ่ายทอดแผนปฏิบัติ ราชการต่อบุคลากร ของ สป.กค.	เวียนแจ้งให้ทุกหน่วยงานในสังกัด สป.กค. นำแผนปฏิบัติราชการไปถ่ายทอดให้ บุคลากร พร้อมทั้ง เผยแพร่แผน ยุทธศาสตร์ในระบบ Intranet และ Website ของสป.กค.	หน่วยงาน ต่างๆ ใน สป.กค.
๕	หน่วยงานในสังกัดดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการ 	ทุกหน่วยงานในสังกัด สป.กค. ดำเนินแผนงาน/โครงการตาม แผนปฏิบัติราชการ	ทุกหน่วยงานในสังกัดดำเนินโครงการตาม แผนปฏิบัติราชการ	หน่วยงาน ต่างๆ ใน สป.กค.

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียดงาน	มาตรฐานคุณภาพงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๖	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการราชการด้วยระบบ อิเล็กทรอนิกส์	กำหนดและออกแบบฟอร์มรายงาน ผลในการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานรอบ ๖ เดือน รอบ ๙ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์	จัดทำรายงานตามแบบฟอร์มรายงานผล ครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ ๑. ชื่อแผนงาน/โครงการ ๒. ชื่อหน่วยงาน ๓. ชื่อตัวชี้วัด ๔. เกณฑ์การให้คะแนน ๕. รายละเอียดการดำเนินงาน ๖. ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน ๗. อุปสรรคต่อการดำเนินงาน ๘. หลักฐานอ้างอิง ๙. ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด	หน่วยงาน ต่างๆใน สป.กค.

ภาคผนวก

แบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินงาน

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

๑. แผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ

วิสัยทัศน์ “.....”

ประสิทธิภาพตาม ยุทธศาสตร์ (Run the Business)	ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑ : ประเด็นยุทธศาสตร์ ๒ :
คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)	
ประสิทธิภาพของการ บริหารจัดการ (Manage Resources)	
การพัฒนาศักยภาพ (Capacity Building)	

๒. แบบฟอร์มรายละเอียดแผนงาน/โครงการ

โครงการ.....

๑. สำคัญ

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

คำอธิบาย

- ความเป็นมาของโครงการ
- สภาพ/สถานการณ์ปัจจุบัน /ความต้องการ/สาเหตุที่จะต้องดำเนินงานโครงการ
- ความสำคัญของโครงการที่มีต่อยุทธศาสตร์

๒. วัตถุประสงค์

๑.
๒.
๓.

คำอธิบาย

- การดำเนินงานโครงการต้องการให้เกิดอะไรขึ้น

๓. ระยะเวลาดำเนินงาน

คำอธิบาย

- ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินงานจนเสร็จสิ้นโครงการ

๔. ทรัพยากร (ถ้ามี)

งบประมาณ.....

อื่นๆ (องค์ความรู้/บุคลากร/เครื่องมือ)

คำอธิบาย

- ความพร้อมของทรัพยากรที่ต้องใช้ดำเนินโครงการ

๕. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.
๒.
๓.

คำอธิบาย

- เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วจะเกิดผลอย่างไรบ้าง ใครคือผู้ที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์โดยตรง/ได้รับผลกระทบทางบวก

๖. ผลกระทบทางลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

๑.
๒.
๓.

คำอธิบาย

- เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วจะเกิดผลอย่างไรบ้าง ใครคือผู้ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบทางลบ และมีแนวทางในการป้องกัน/แก้ไขอย่างไร

๗. ผู้รับผิดชอบโครงการ

คำอธิบาย

- ระบุชื่อผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน หน่วยงาน หมายเลขโทรศัพท์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้หากเป็นโครงการที่ต้องดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ขอให้แนบโครงการไปไว้ที่หน่วยงานซึ่งเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินงาน และจะถือว่าเป็นผลการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการดำเนินงาน

๘. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

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

คำอธิบาย

- ระบุตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (หากมี) ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน โดยสามารถเลือกกำหนดตัวชี้วัดได้ดังนี้

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

๙. แผนปฏิบัติงาน

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

คำอธิบาย

- ระบุกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน ค่าเป้าหมาย และระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม

๓. แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ

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

๔. แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงาน

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ปีงบประมาณ ไตรมาสที่

ชื่อโครงการ / แผนงาน :

หน่วยงาน :

ตัวชี้วัด :

ผลการดำเนินงาน :

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
๑	
๒	
๓	
๔	
๕	

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

ผู้รับผิดชอบ :

ชื่อ - นามสกุล :

ตำแหน่ง :

สำนัก / กลุ่ม :

เบอร์โทร.ติดต่อ :

ผู้กำกับตัวชี้วัด :

ชื่อ - นามสกุล :

ตำแหน่ง :

สำนัก / กลุ่ม :

เบอร์โทร.ติดต่อ :

คำจำกัดความ

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

ส่วนติดตามและประเมินผล สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์
ชั้น ๖ อาคารสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
ถนนพระราม ๖ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐
Email : mofplan@mof.go.th