



คู่มือกระบวนการทำงาน

กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

คำนำ

คู่มือกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นปัจจุบัน สร้างความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ทั้งนี้คณะทำงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประกอบการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คณะทำงาน คู่มือกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กันยายน 2559

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1	
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 โครงสร้างการบริหารงาน	2
1.4 ขอบเขตกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	2
1.5 คำจำกัดความ	5
บทที่ 2	
กระบวนการทำงาน	6
2.1 กระบวนการทำงานย่อยที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	6
2.1.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	6
2.1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	7
2.1.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุง	8
2.2 กระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ.	9
2.2.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ.	9
2.2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	10
2.2.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุง	11
2.3 กระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ	12
2.3.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ	12
2.3.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	12
2.3.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุง	13
2.4 กระบวนการทำงานย่อยที่ 4 การติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	14
2.4.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 4 การติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	14
2.4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	14
2.4.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุง	15
2.5 กระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	16
2.5.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	16
2.5.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	16
2.5.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุง	18
บรรณานุกรม	19
ภาคผนวก	20
1. บันทึกปรับแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ประจำปี 2559	21

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 1-1	2
โครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1-1	รายละเอียดของงานในแต่ละกระบวนการทำงานย่อย	3
ตารางที่ 2-1	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	7
ตารางที่ 2-2	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	8
ตารางที่ 2-3	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ.	10
ตารางที่ 2-4	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ.	11
ตารางที่ 2-5	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติ	12
ตารางที่ 2-6	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ	13
ตารางที่ 2-7	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	14
ตารางที่ 2-8	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	15
ตารางที่ 2-9	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	17
ตารางที่ 2-10	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	18

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ

ในการดำเนินงานของ กปภ. ได้กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญไว้ 12 กระบวนการโดยที่กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการบริหารงานของ กปภ. และในปี 2556 กปภ. ได้มีการนำเกณฑ์การประเมินองค์กรตามหลัก SEPA เข้ามากำกับดูแล ทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในตรงตามหลักสากลมากยิ่งขึ้น โดยมีการนำวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นถ่ายทอดเป็นแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์และทิศทางที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปได้ตรงกัน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้วยบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความครอบคลุม ถูกต้อง และสอดคล้องกับการดำเนินการอย่างเป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งกระบวนการทำงานย่อยออกเป็น 4 กระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ 1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร 2. จัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ. 3. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ 4. ติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และ 5. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ทั้งนี้ ในการจัดทำคู่มือกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ฉบับนี้ คณะทำงานฯ ได้กำหนดขอบเขตของกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมทั้งจุดอ่อน ความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

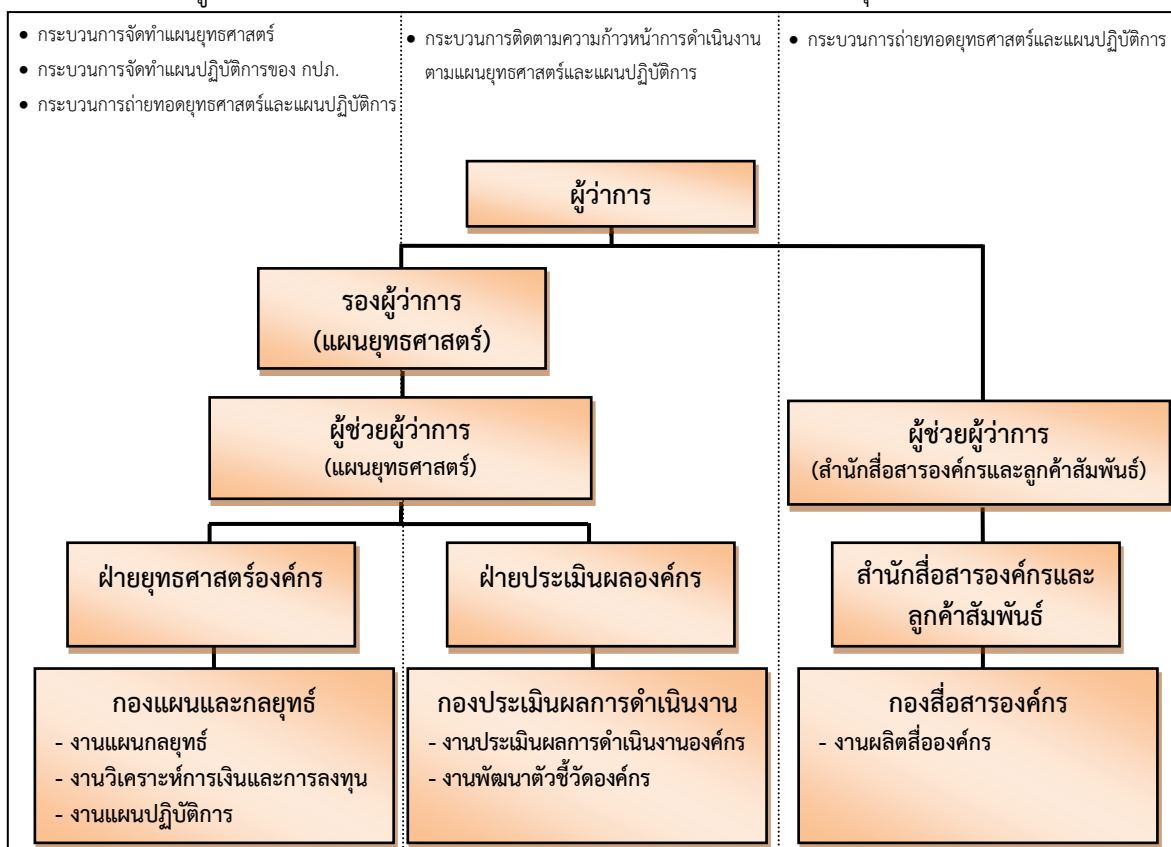
1.2 วัตถุประสงค์

การจัดทำคู่มือกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎ ตามระเบียบ ตามข้อบังคับ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายองค์กร
- 3) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ทราบและเข้าใจกระบวนการในการปฏิบัติงานในขั้นตอนใดอย่างไร เมื่อใด และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น และสามารถใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารติดตามกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้ทุกขั้นตอน
- 5) เพื่อประกอบการตรวจสอบ สอบทานความถูกต้องของสำนักงานตรวจสอบ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)
- 6) เพื่อทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นปัจจุบัน ตามแนวทางระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

1.3 โครงสร้างการบริหารงาน

รูปที่ 1-1 โครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



โครงสร้างการบริหารงานในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนในลักษณะจากบนลงล่างโดยมีหน่วยภายใน ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1.3.1 กองแผนและกลยุทธ์ มีหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Function Description) ดังนี้

- งานแผนกลยุทธ์
 - 1) จัดทำแผนแม่บทโครงการลงทุนของ กปภ. กรอบแผนการลงทุน และสนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ กปภ. ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล และกระทรวงที่เกี่ยวข้อง (FD ข้อ 1)
 - 2) วางกรอบแผนยุทธศาสตร์สำหรับสายงานต่างๆ เพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการลงทุน และงบประมาณประจำปีของ กปภ. พร้อมกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับองค์กร กระจายสู่หน่วยงานต่างๆ (FD ข้อ 2)
- งานวิเคราะห์การเงินและการลงทุน
 - 1) วิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงิน การลงทุน เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของ กปภ.(FD ข้อ 1)
- งานแผนปฏิบัติการ
 - 1) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ กปภ. (FD ข้อ 1)
 - 2) ประสานงานกับหน่วยงานภายใน กปภ. ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (FD ข้อ 2)

1.3.2 กองประเมินผลการดำเนินงาน มีหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Function Description) ดังนี้

- งานประเมินผลการดำเนินงานองค์กร

- 1) รวบรวมและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรทุกสายงาน (FD ข้อ 1)
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการขององค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงต่อระบบประเมินผลการดำเนินงาน (FD ข้อ 2)
- 3) รายงานปัญหาและอุปสรรคจากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน พร้อมจัดทำข้อเสนอแนะแก้ไขอุปสรรคเบื้องต้น (FD ข้อ 3)

- งานพัฒนาตัวชี้วัดองค์กร

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการขององค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาตัวชี้วัดการตรวจประเมินผลการดำเนินงานเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (FD ข้อ 4)

1.3.3 กองสื่อสารองค์กร มีหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Function Description) ดังนี้

- งานผลิตสื่อองค์กร

- 1) ผลิตสื่อต่างๆ เพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของ กปภ. ผ่านสื่อต่างๆ ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ข่าว เอกสาร บทความ สารคดี วิดีทัศน์ สปอต เป็นต้น (FD ข้อ 3)
- 2) จัดนิทรรศการของส่วนกลาง จัดรายการเสียงตามสาย และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสื่อสารองค์กรกับกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร(FD ข้อ 4)

1.4 ขอบเขตกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 กระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ จัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 1-1

ตารางที่ 1-1 รายละเอียดของงานในแต่ละกระบวนการทำงานย่อย

ชื่อกระบวนการทำงานย่อย	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	1.1 รวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ 1.2 ระดมความคิดเห็น/ ทบทวน SWOT 1.3 ระบุความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษ จุดบอด 1.4 ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดเป้าหมาย คู่เทียบและกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	คณะกรรมการ กปภ. ครส. ฝยอ. ฝบส. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ชื่อกระบวนการทำงานย่อย	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร-ต่อ-	1.5 จัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. เสนอ ครส. พิจารณา 1.6 นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร เสนอคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ	
2. จัดทำแผนปฏิบัติการของ กปภ.	2.1 นำแผนยุทธศาสตร์องค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สถิติผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนโยบายที่เกี่ยวข้อง มารวบรวมศึกษา วิเคราะห์ 2.2 พิจารณาเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่สำคัญ 2.3 แจกแจงเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่สำคัญ รวมทั้ง ชี้แจงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2.4 รวบรวม วิเคราะห์ คัดเลือก จัดลำดับความสำคัญแผนงาน กิจกรรม โครงการเพื่อบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี 2.5 พิจารณาจัดสรรทรัพยากรด้านอัตรากำลัง งบประมาณ เครื่องมือ และระบบสารสนเทศ 2.6 จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปี 2.7 เสนอขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนปฏิบัติการเพื่อขอ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2.8 เสนอขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการเพื่อขอจัดสรร งบประมาณรายจ่ายประจำปี	คณะกรรมการ กปภ. ครส. ฝยอ. ฝผค. ฝบท. ฝวง. ฝวป. สทส. กปภ.เขต 1-10 และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
3. ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	3.1 ขออนุมัติเพื่อดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการ กปภ. 3.2 ถ่ายทอดแผนฯ ผ่านช่องทางต่างๆ 3.3 ทุกหน่วยงานนำแผนที่เกี่ยวข้องไปปฏิบัติ	ฝยอ. สสส.
4. ติดตามความวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	4.1 จัดทำแบบฟอร์ม เพื่อแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ ติดตาม KPI (ความถี่ : รายปี)และKRI (ความถี่ : รายไตรมาส) 4.2 รวบรวมและสรุปผลการดำเนินงานตาม KPI และ KRI ที่ได้ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำบันทึกเสนอรายงาน และ ชี้แจงในการประชุมคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ องค์กรทุกไตรมาส	ฝยอ. ฝปอ.(กปด.) และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
5. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	5.1 นำผลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมาเป็นปัจจัยนำเข้า 5.2 ทบทวนปัจจัยนำเข้า SWOT ความท้าทาย ความได้เปรียบ เชิงยุทธศาสตร์ การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความยั่งยืน และความสามารถพิเศษ	คณะกรรมการ กปภ. ครส. ฝยอ. ฝปอ. ฝบส.

ชื่อกระบวนการทำงานย่อย	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
5. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ -ต่อ-	5.3 ทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด 5.4 นำเสนอครส. เพื่อพิจารณา หากครส.เห็นควรว่าต้องปรับเปลี่ยนแผน ให้หน่วยงานจัดทำ(ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการฉบับปรับปรุง เสนอ ครส. พิจารณา 5.5 นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการฉบับปรับปรุงเสนอคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ	และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.5 คำจำกัดความ

SWOT	คือ จุดแข็ง (Strengths),จุดอ่อน(Weaknesses), โอกาส(Opportunities), อุปสรรค (Threats)
SOD	คือ ความคาดหวังของภาครัฐในฐานะผู้ถือหุ้นที่มีต่อรัฐวิสาหกิจภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ของประเทศ
จุดแข็ง (Strengths)	คือ ความสามารถและสถานการณ์ภายใน กปภ.ที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี มีจุดเด่น ที่จะดำเนินการในปีนั้น ๆ
จุดอ่อน (Weaknesses)	คือ สถานการณ์ภายในกปภ.ที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี
โอกาส (Opportunities)	คือ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและนโยบายรัฐบาล เช่น การสนับสนุนการลงทุนด้านสาธารณูปโภคของรัฐบาล นโยบายกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงการคลัง
อุปสรรค (Threats)	คือ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น นโยบายการกระจายอำนาจ การพิจารณาปรับอัตราค่าน้ำซึ่งกปภ. มีความจำเป็นต้องติดตามและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator : KPI)	คือ ค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงผลสำเร็จของการวัดตามเป้าประสงค์ โดยจัดเป็น Lag Indicators ตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานขององค์กร
ตัวชี้วัดความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน (Key Risk Indicator : KRI)	คือ ค่าที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก โดยจัดเป็น Lead Indicators ตัวชี้วัดถึงเงื่อนไขหรือปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี
ความสามารถพิเศษ (Core Competency)	คือ สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ

บทที่ 2

กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 กระบวนการทำงานย่อยที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร

2.1.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร

กระบวนการทำงานย่อยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวน / รวบรวม และวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า

ฝยอ.รวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ เช่น SOD สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง เทคโนโลยี และการตลาด ความต้องการของลูกค้า ตลอดจนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำประปา กฎระเบียบข้อบังคับ ปัจจัยเสี่ยง และนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำ รวมทั้งความคิดเห็น ของคณะกรรมการ กปภ. เพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้สำหรับจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ของ กปภ.

ขั้นตอนที่ 2 ระดมความคิดเห็น / ทบทวน SWOT

ฝยอ. รวบรวมและสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ คือ คณะกรรมการ กปภ. คณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) ผู้อำนวยการ กปภ.เขต 1-10 ผู้แทนผู้จัดการ กปภ. สาขาทั่วประเทศ ผู้แทนสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ กปภ. ร่วมกันประชุม สัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น ทบทวน SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3 ระบุความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษ จุดบอด

ครส.และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระดมความคิดเห็น และทบทวน SWOT ทั้งด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค รวมทั้งความคิดเห็นต่างๆ วิเคราะห์ผลกระทบ เพื่อกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร จุดบอด

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย คู่เทียบและกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ครส. ระดมความคิดเห็นในการทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร และคณะทำงานขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ทบทวน ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย คู่เทียบและกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของกรอบดำเนินงานที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันโดยมอบหมายให้ ฝยอ. ไปประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ.

ขั้นตอนที่ 5 ทำร่างแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ.

ฝยอ.จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. เสนอ ครส. พิจารณา

ขั้นตอนที่ 6 พิจารณาและเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ.

ฝยอ. นำร่างแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. จากผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 5 เสนอ คณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

2.1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กระบวนการทำงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรมีขั้นตอนการปฏิบัติงานแสดงดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ <u>Control Point (CP)</u>	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	ต.ค.-ม.ค.	รวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ เช่น SOD สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านเศรษฐกิจด้านการเมือง เทคโนโลยี และการตลาด ความต้องการของลูกค้า เป็นต้น	ฝยอ.	
	ก.พ.	รวบรวมและสรุปผลการวิเคราะห์ ปัจจัยนำเข้าเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ ระดมความคิดเห็น ทบทวน SWOT	คณะกรรมการ กปภ. ผอ.กปภ.ข 1-10 ผู้แทน ผจก. กปภ.สาขา ผู้แทน สร.กปภ.	
	มี.ค.	ระบุความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษ จุดบอด	ครส. และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
	เม.ย.-ก.ค.	ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย คู่เทียบ และกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ครส. คณะทำงาน ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ องค์กร	คำสั่งแต่งตั้ง คณะทำงาน ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ องค์กร
	พ.ค.-ส.ค.	จัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. เสนอ ครส. พิจารณา (CP)	ครส. ฝยอ.	
	ก.ย.	นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร เสนอคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ (CP)	คณะกรรมการ กปภ.	

2.1.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการทำงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ ข้อเสนอแนะ
1. บางวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ยังไม่มี การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน และรอบเวลาในการบริหารความเสี่ยงยังไม่สอดคล้องกับระยะเวลาในการวางแผนยุทธศาสตร์	● นำปัจจัยด้านความเสี่ยงมาเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	● ปรับปรุงกระบวนการนำเข้าปัจจัยด้านความเสี่ยงมาเป็นปัจจัยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จากเดิมช่วงเวลาเดียวคือภายในเดือนมกราคม ปรับเป็น 2 ช่วงเวลา คือ มกราคมและกรกฎาคม	
2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไม่ได้คำนึงถึงความสมดุลระหว่างความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นกับระยะยาว	● มีการกำหนดความท้าทายระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้หลักการตามที่ปรึกษาแนะนำ	● ทบทวนกระบวนการหาความท้าทายระยะสั้น ระยะยาว และโอกาสระยะสั้นระยะยาว	
3. การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการเงินและไม่ใช่งานและไม่ใช่การเงินไม่ได้ นำเข้ามาเป็นปัจจัยในการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน	● มีการจัดทำปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการเงินและไม่ใช่งานการเงิน	● นำปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	

2.2 กระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ.

2.2.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ.

กระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ. มีขั้นตอนที่สำคัญ 8 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายหลักการดำเนินงาน ที่สำคัญประจำปี

ฝยอ. นำแผนยุทธศาสตร์องค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สถิติผลการดำเนินงานที่ผ่านมา วิเคราะห์ข้อมูลแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในภาพรวมของ กปภ. เพื่อใช้ประกอบการกำหนดเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่สำคัญประจำปี ประกอบด้วย จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่ม ปริมาณน้ำขายเพิ่ม และอัตราน้ำสูญเสีย

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาเป้าหมายหลัก

ฝยอ. วิเคราะห์รวบรวมเพื่อส่งพิจารณาเป้าหมายหลักการดำเนินงาน ที่สำคัญประจำปี เสนอให้ ครส. พิจารณา พร้อมแนวทางการกระจายเป้าหมายหลักไปสู่สายงานปฏิบัติการ 1-5

ขั้นตอนที่ 3 แจกแจงเป้าหมายหลักและชี้แจงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ฝยอ. แจกแจงเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่สำคัญเพื่อให้สายงานจัดสรรเงินและวัสดุ การผลิตให้ รบก.1-5 ต่อไป รวมทั้งชี้แจงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้ทุกหน่วยงานทราบพร้อม ระบุมอบเขตแนวทางและความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับความจำเป็นด้านทรัพยากรที่ต้องการสำหรับ โครงการและแผนงาน

ขั้นตอนที่ 4 รวบรวม วิเคราะห์ คัดเลือก จัดลำดับความสำคัญแผนงาน กิจกรรม โครงการ เพื่อบรรจุใน แผนปฏิบัติการประจำปี

ฝยอ. รวบรวม วิเคราะห์ นโยบายรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย สภาพัฒนา คณะกรรมการกปภ. ความเสี่ยงแผนยุทธศาสตร์ กปภ. ในการรวบรวมข้อมูลนำเข้า เพื่อจัดทำร่างแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้ง คัดเลือก จัดลำดับความสำคัญแผนงาน กิจกรรม โครงการ เพื่อบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีและนำเสนอ คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในแต่ละยุทธศาสตร์ กลั่นกรอง การคัดเลือกจัดลำดับความสำคัญแผนงาน กิจกรรม โครงการ และงบประมาณ เพื่อบรรจุใน (ร่าง) แผนปฏิบัติการเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรทรัพยากร

ฝบท. ผว. และสทส. ร่วมพิจารณาวงรอบหลักเกณฑ์แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรด้าน อัตรากำลัง งบประมาณ เครื่องมือ และระบบสารสนเทศ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ฝยอ. จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีเสนอ ครส. พิจารณา

ขั้นตอนที่ 7 พิจารณา (ครส.)

ฝยอ. เสนอขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนปฏิบัติการเพื่อขอจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปี ของ กปภ. ในการประชุมคณะผู้บริหารระดับสูง(ครส.) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 8 พิจารณา (คณะกรรมการ กปภ.)

ฝยอ. เสนอขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการเพื่อขอจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของ กปภ. ที่มีมติเห็นชอบจาก ครส. แล้ว ในการประชุมคณะกรรมการ กปภ. เมื่อได้รับมติเห็นชอบจากคณะกรรมการ กปภ. แล้ว ครส. นำไปเป็นนโยบายในการดำเนินงานประจำปี พร้อมทั้งถ่ายทอดและสื่อสารทั่วทั้งองค์กร

2.2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กระบวนการงานการจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ. มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แสดงดังตารางที่ 2-3 ตารางที่ 2-3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ จัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ.

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	ต.ค.-ก.ค.	นำแผนยุทธศาสตร์องค์กรสถิติ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ ข้อมูลแนวโน้มความเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้ ประกอบการกำหนดเป้าหมายหลัก การดำเนินงานที่สำคัญประจำปี	ฝยอ.	
	ส.ค.	วิเคราะห์เพื่อส่งพิจารณาเป้าหมาย หลักการดำเนินงานเสนอให้ ครส.พิจารณา พร้อมแนวทางการกระจายเป้าหมายหลัก ไปสู่สายงานปฏิบัติการ 1-5 (CP)	ครส.	
	ส.ค.	แจ้งเวียนเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่ สำคัญรวมทั้งชี้แจงแนวทางในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี	ฝยอ.	
	ก.ย.-ต.ค.	รวบรวม วิเคราะห์ คัดเลือก จัดลำดับ ความสำคัญแผนงาน กิจกรรม โครงการ เพื่อบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี	ฝยอ. ฝผค. กปภ.เขต 1-10	
	ต.ค.	พิจารณาจัดสรรทรัพยากรด้านอัตรากำลัง งบประมาณ เครื่องมือและระบบสารสนเทศ (CP)	ฝบพ. ฝวป. ฝวง. สทส.	
	พ.ย.-ธ.ค.	จัดทำ(ร่าง)แผนปฏิบัติการเพื่อขอรับ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี	ฝยอ.	
	ธ.ค.	เสนอขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนปฏิบัติ การเพื่อขอจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปี ของ กปภ. ในการประชุมคณะ ผู้บริหารระดับสูง(ครส.) (CP)	ครส.	
	ธ.ค. ม.ค.-เม.ย.	- เสนอขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการ เพื่อขอจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีของ กปภ. ในการประชุม คณะกรรมการ กปภ. (CP). - เสนอขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการ จากรัฐบาลเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณ	คณะกรรมการ กปภ. รัฐบาล	

2.2.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการทำงานการจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ.มีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ของ กปภ.

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ ข้อเสนอแนะ
1. เป้าหมายหลัก การดำเนินงาน ไม่ได้ตามที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากปัญหาภัยธรรมชาติ เช่น สถานการณ์การเมือง น้ำท่วม ภัยแล้ง	●เสนอปรับเป้าหมายหลัก การดำเนินงาน ต่อ ครส. เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดสรรนโยบาย	●ติดตามประเมินผล และคาดการณ์ อย่างใกล้ชิดทุกเดือน เพื่อเสนอแนวทางต่อ ครส. ได้ทันเวลา	
2. ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ผลงานดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จ	●ติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง	●ทบทวนกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการประจำปีกรณีมีเหตุการณ์สถานการณ์หรือคาดว่าจะมีเหตุการณ์ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กปภ. นำเสนอต่อ ครส.	
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งแผนงาน/โครงการ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติการไม่ตรงตามเวลา	●ติดตามแผน/โครงการจากหน่วยงานต่างๆ	●ปรับปรุงกระบวนการการติดตามโครงการ/แผนงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้รวดเร็วขึ้น	

2.3 กระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ

2.3.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ

กระบวนการทำงานการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติมีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ขออนุมัติเพื่อดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ฝยอ.ขออนุมัติเพื่อดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการ กปภ.

ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ฝยอ. และ สสส. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เสียงตามสาย(ผวก. สื่อสาร) วารสาร กปภ. และจัดทำรูปเล่ม (ให้ผู้บริหาร) ให้ผู้บริหารและพนักงาน กปภ. รับทราบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รับทราบ และสามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์

2.3.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กระบวนการทำงานการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แสดงดังตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2-5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	ม.ค.	ขออนุมัติเพื่อดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการ กปภ. (CP)	ฝยอ.	
	ก.พ.-มี.ค.	ถ่ายทอดแผนฯ ผ่านช่องทางต่างๆ - เสียงตามสาย (ผวก. สื่อสาร) - วารสาร กปภ. - จัดทำรูปเล่ม (ให้ผู้บริหาร)	ฝยอ. สสส.	

2.3.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการทำงานการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ มีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2-6 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ ข้อเสนอแนะ
1. เล่มแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด ส่งผลให้การถ่ายทอดแผนฯ เลื่อนออกไป	● กระบวนการและรอบปฏิทินเวลาการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	● ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้เป็นไปตามกระบวนการและปฏิทินเวลา	

2.4 กระบวนการทำงานย่อยที่ 4 การติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

2.4.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 4 การติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์แผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้จึงต้องมีการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการผ่านตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

2.4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กระบวนการทำงาน การติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แสดงดังตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	ทุกไตรมาส	จัดทำแบบฟอร์มเพื่อแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อติดตาม KPI (ความถี่ : รายปี) KRI (ความถี่ : รายไตรมาส)	ฝปอ. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	-
	ทุกไตรมาส	รวบรวมและสรุปผลการดำเนินงานตาม KPI และ KRI ที่ได้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำบันทึกเสนอรายงานและชี้แจงในการประชุมคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ทุกไตรมาส (CP)	ฝปอ.	

2.4.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการทำงาน การติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-8

ตารางที่ 2-8 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการติดตามความก้าวหน้า การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ ข้อเสนอแนะ
1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำข้อมูลแล้วเสร็จ ล่าช้า	● มีการรายงานผลการดำเนินงานตาม KPI และ KRI ทุกไตรมาส	● กำชับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เร่งจัดทำข้อมูล ● กำหนดเวลาการติดตามข้อมูล และการให้ข้อมูลที่ชัดเจน	-

2.5 กระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

2.5.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

กระบวนการทำงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมปัจจัยนำเข้า

ฝยอ. นำผลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมาเป็นปัจจัยนำเข้า

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และทบทวนปัจจัยนำเข้า

ฝยอ. จัดประชุมทบทวนปัจจัยนำเข้า SWOT ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความยั่งยืน และความสามารถพิเศษ

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

ฝยอ. จัดประชุมทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ

ฝยอ. นำเสนอ ครส. เพื่อพิจารณา หาก ครส. เห็นควรว่าต้องปรับเปลี่ยนแผน ให้หน่วยงานจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการฉบับปรับปรุง เสนอ ครส. พิจารณา

ขั้นตอนที่ 5 นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการพิจารณา

ฝยอ. นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการฉบับปรับปรุงเสนอคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

2.5.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กระบวนการทำงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แสดงดังตารางที่ 2-9

ตารางที่ 2-9 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ การทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	ภายใน ไตรมาส 2	นำผลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมาเป็น ปัจจัยนำเข้า	ฝยอ.	
	หลังสิ้นสุด ไตรมาส 2	ทบทวนปัจจัยนำเข้า SWOT ความทำ หาย ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ การ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความ ยั่งยืน และความสามารถพิเศษ	ฝยอ. ฝปอ. ฝปส. หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	
	หลังสิ้นสุด ไตรมาส 2	ทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และ ตัวชี้วัด	ฝยอ. ฝปส. หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	
<pre> graph TD A{พิจารณา} -- "ปรับเปลี่ยน" --> B[จัดทำ(ร่าง) แผนฯ เสนอ ครส. พิจารณา] B --> C{พิจารณา} C -- "ไม่เห็นชอบ" --> B C -- "เห็นชอบ" --> D["(ร่าง) แผนฉบับปรับปรุง"] D --> E{พิจารณา} E -- "ไม่เห็นชอบ" --> A E -- "เห็นชอบ" --> F[แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ] F --> G[จบ] </pre>	ภายใน ไตรมาส 4	นำเสนอครส. เพื่อพิจารณา หากครส. เห็นควรว่าต้องปรับเปลี่ยนแผน ให้ หน่วยงานจัดทำ(ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการฉบับปรับปรุง เสนอ ครส. พิจารณา (CP)	ครส. ฝยอ. หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	
<pre> graph TD A{พิจารณา} -- "ไม่เห็นชอบ" --> B[แผนฉบับปรับปรุง] B --> C{พิจารณา} C -- "ไม่เห็นชอบ" --> A C -- "เห็นชอบ" --> D[แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ] D --> E[จบ] </pre>	ภายใน ไตรมาส 4	นำ(ร่าง)แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ การฉบับปรับปรุงเสนอคณะกรรมการ กปก. พิจารณาให้ความเห็นชอบ (CP)	คณะกรรมการ กปก.	

2.5.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการทำงานการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ ข้อเสนอแนะ
1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลแล้วเสร็จล่าช้า	● มีการรายงานผลการดำเนินงานตาม KPI และ KRI ทุกไตรมาส	● กำชับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งจัดทำข้อมูล	
2. การทบทวน เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด ส่งผลให้การตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนล่าช้าขึ้น	● กระบวนการและรอบปฏิบัติทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	● ดำเนินการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้เป็นไปตามกระบวนการและปฏิทินเวลา	

บรรณานุกรม

1. รายงานผลการดำเนินงานขององค์กรตามระบบ SEPA หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, การประชาสัมพันธ์ ส่วนภูมิภาค ปี 2558
2. แผนยุทธศาสตร์องค์กร ของ กปภ.(ฉบับที่ 2) ปี 2555-2559 (ทบทวนปี 2557-2559)

ภาคผนวก

บันทึกการปรับแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร

ประจำปี 2559



บันทึกข้อความ

กองบริหารสภาพ
เลขที่ 1814
วันที่ 13 มิ.ย. 2559
เวลา 13.00 น.

หน่วยงาน คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร โทร. ๘๘๐๓, ๘๘๒๑
ที่ มท. ๕๕๓๑๑-๑/๕๕๐๖๓ วันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙
เรื่อง การปรับแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ประจำปี ๒๕๕๙
เรียน รองผู้ว่าการและผู้ช่วยผู้ว่าการ

ตามที่ มีการประชุมคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรในปีที่ผ่านมา เป็นประจำทุกเดือน ซึ่งเจ้าหน้าที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน มีการปฏิบัติงานตามกรอบรายงานความก้าวหน้าในแต่ละยุทธศาสตร์และการนำเสนอโครงการต่างๆ ของคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ไม่มีการนำเสนอผ่านสายงานนั้น เห็นควรให้มีการปรับแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ดังนี้

๑. ให้สายงานที่มีบทบาทหน้าที่หลัก ที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุทธศาสตร์ พิจารณาสอนแนวทางดำเนินการแทนคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านแหล่งน้ำ	รผว. (ผทน.)
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านระบบผลิต	
๒-๑ ก่อสร้างปรับปรุงขยายระบบประปา	รผผ. (ผผค., ผยอ.)
๒-๒ จัดการน้ำสะอาด (Water Safety Plan)	รบก. ๑-๕ (กปภ.ข. ๑-๑๐)
๒-๓ ติดตั้งและพัฒนาระบบ SCADA	รผว. (ผวค.)
๒-๔ กำจัดตะกอนอย่างเป็นระบบ	รบก. ๑-๕ (กปภ.ข. ๑-๑๐)
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านระบบจำหน่าย	
๓-๑ วางท่อขยายเขตจ่ายน้ำ	รบก. ๑-๕ (กปภ.ข. ๑-๑๐)
๓-๒ พัฒนาระบบDMAเพื่อบริหารจัดการน้ำสูญเสีย	รบก. ๑-๕ (กปภ.ข. ๑-๑๐)
๓-๓ ปรับปรุงเส้นท่อและลดน้ำสูญเสีย	รบก. ๑-๕ (กปภ.ข. ๑-๑๐)
๓-๔ จัดการมาตรวัดน้ำให้ได้มาตรฐาน	รบก. ๑-๕ (กปภ.ข. ๑-๑๐)
ยุทธศาสตร์ที่ ๔, ๕ ด้านบริการลูกค้าและภาพลักษณ์	ผชส. (สสส.)
ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	รบก. ๑-๕ (กปภ.ข. ๑-๑๐)
ยุทธศาสตร์ที่ ๗, ๘ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ผชท. (สทส., สทภ.)
ยุทธศาสตร์ที่ ๙ ด้านทรัพยากรบุคคล	
๙-๑ การพัฒนาบุคลากร	รผบ. (ผวป.)
๙-๒ พัฒนาระบบความรู้อย่างเป็นระบบ	รผบ. (สวก.)
ยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ ด้านวัฒนธรรมองค์กร	รผบ. (ผบท.)
ยุทธศาสตร์ที่ ๑๑ ด้านบริหารการเงินและการเปลี่ยนแปลง	รผง. (ผงบ., ผวง.)

๒. การดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ให้สายงานที่มีบทบาทหน้าที่หลัก ดำเนินการแทนคณะทำงานฯ โดยเสนอแนวทางการดำเนินงานผ่านช่องทางบังคับบัญชาปกติ

๓. การรายงานความก้าวหน้า มอบให้ ผบอ. เป็นผู้รายงานความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการภายใต้ยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องหรือตามแผนปฏิบัติการที่อาจมีเพิ่มเติมระหว่างปี ในที่ประชุม ครส. หรือ ครส. บัดพิเศษ ต่อไป

๓๓ ๕๕๓/๑๑-๑/๕๕๐๖๓ จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

เรียน ผอ.ทก.

หรือแจ้งผู้อำนวยการ InProma

ต่อไปด้วย ขอขอบคุณ

(นางสุภาพร อุประกิจ)
ผู้อำนวยการกองบริหารสภาพ

(นายชุมพล ไข่มพอง) รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ ๔) รักษาการแทน
ผู้ว่าการการประปาสวนภูมิภาค
เรียน หัวหน้าหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
เพื่อโปรดทราบ

(นายจรัส บุญสอง)

ผู้อำนวยการกองบริหารสภาพ

๑๓ มิ.ย. ๒๕๕๙