

เทคนิคการเขียนแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผน ระดับต่างๆ และติดตามแผนงานอย่างเป็นระบบ





สายพิรุณ เพิ่มพูล

Saiphiron Phoemphul

โทรศัพท์ 081-7351215

Email: saiphiron@gmail.com

สมาชิกศูนย์ข้อมูลทีปรึกษาไทย กระทรวงการคลัง เลขทะเบียนที่ปรึกษา B4104
สถานที่ติดต่อ

: 99/47 ซ.ลาดพร้าว 18 แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

ความเชี่ยวชาญ

การจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพและบริหารจัดการ
องค์กรสู่ความเป็นเลิศ (TQA , PMQA , SEPA, EdPEX) การจัดการเชิงคุณภาพ (TQM) การตรวจประเมินภายในองค์กรภายใต้กรอบ
TQA , PMQA , SEPA, EdPEX การจัดการเพื่อเพิ่มผลผลิต (5S, QCC, Kaizen, Lean, TPM) และ การโค้ชผู้บริหาร

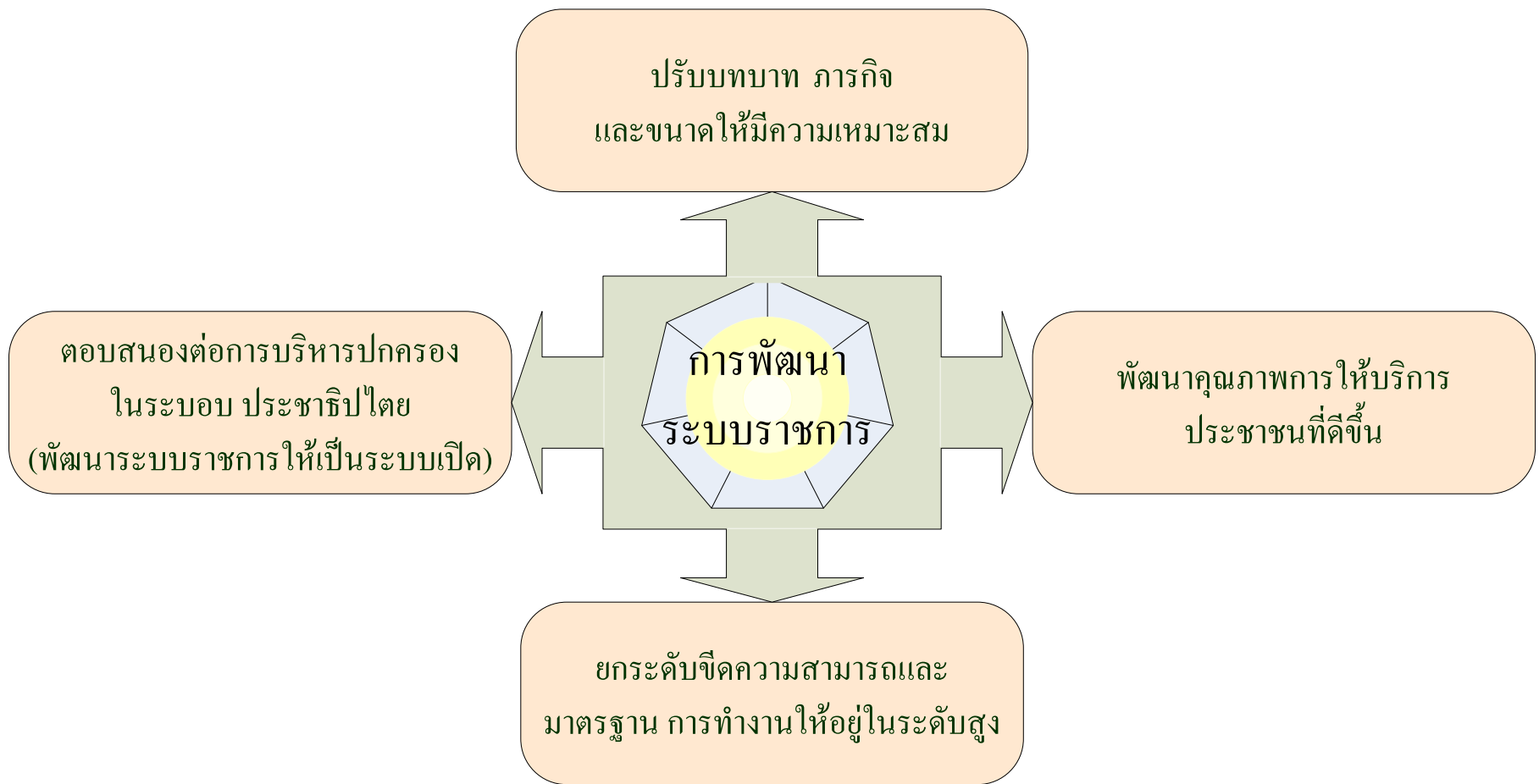
Certificate & Diploma

- Professional Coach Certification Program (PCCP) : Thailand Coaching Institute (TCI)
- Intelligent Organization Coaching Service : สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม
- Service Provider : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
- IMS (Integrated Management System) : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- TQA Internal Assessor : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

การพัฒนาาระบบราชการ

- แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ (มติ ค.ร.ม. 11 พ.ค.42)
- แผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (มติ ค.ร.ม. 19 พ.ค.46)
- พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
- พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546
- ระเบียบสำนักนายกฯ ว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ.2546
- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 2561
- พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ฉบับปรับปรุง 2562

เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการ



พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๓

การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี



ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561 - 2580)

“ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”



1. ด้านความมั่นคง

เพื่อบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ และทุกมิติ

2. ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

เน้นการยกระดับศักยภาพในหลากหลายมิติ ควบคู่กับการขยายโอกาสของประเทศไทยในเวทีโลก

3. ด้านพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์

คนไทยในอนาคต มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และมีคุณธรรม

4. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศในทุกระดับ

5. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

คำนึงถึงความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เกิดผลลัพธ์ต่อความยั่งยืน

6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

การปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”

การสร้างความสามารถในการแข่งขัน

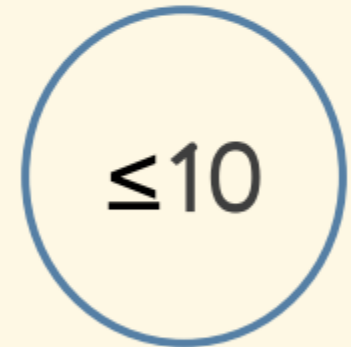
ประเทศรายได้ระดับสูง



การขยายตัว
GDP



อันดับความสามารถ
ในการแข่งขัน



ยุทธศาสตร์

การพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพคน

คนทุกช่วงวัย

มีสุขภาวะที่ดี
เรียนรู้ตลอดชีวิต

คุณภาพการศึกษา

เด็กมีความรู้
สอดคล้องกับทักษะ
ในศตวรรษที่ 21

วัยสูงอายุ

มีความสุข
มีรายได้พอเพียง
ในการดำรงชีวิต

ยุทธศาสตร์

การสร้างโอกาสความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม

ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม

0.36

ค่าสัมประสิทธิ์
ความไม่เสมอภาค
(Gini Coefficient)
ด้านรายได้

10% รวยสุด/
พื้นที่มากที่สุด



฿
36.81%
ของรายได้ทั้งหมด

$\Delta=34.9$ เท่า

10% จนสุด/
พื้นที่น้อยสุด



1.06%
ของรายได้ทั้งหมด

ยุทธศาสตร์



การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

สัดส่วนพื้นที่ป่าไม้



การปล่อยก๊าซเรือนกระจก





ความมั่นคง



การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์



ยุทธศาสตร์ชาติ สู่ แผนพัฒนาฯ ฉบับ 13

13 หมุดหมาย เพื่อพลิกโฉมประเทศ

แบ่งตาม 4 มิติการพัฒนา



ยุทธศาสตร์ชาติ สู่ แผนพัฒนาฯ ฉบับ 13

13 หมุดหมาย เพื่อพลิกโฉมประเทศ

แบ่งตาม 4 มิติการพัฒนา



ประเทศไทย 4.0



ไทยแลนด์ 4.0 คือทำน้อย ได้มาก ด้วยนวัตกรรม



เปลี่ยนความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ
(ความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม)

Factor-driven economy

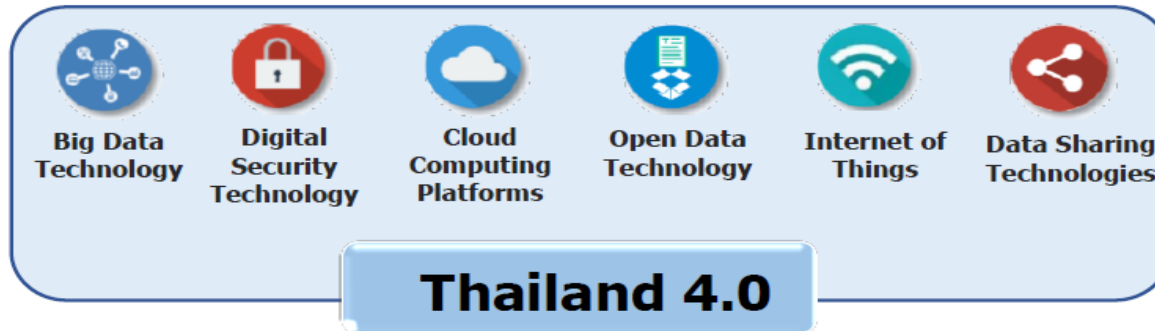
Efficiency-driven economy

ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน
(นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์)

Innovation-driven economy

การขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0

การขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0



เครื่องมือ



ระบบราชการ 4.0

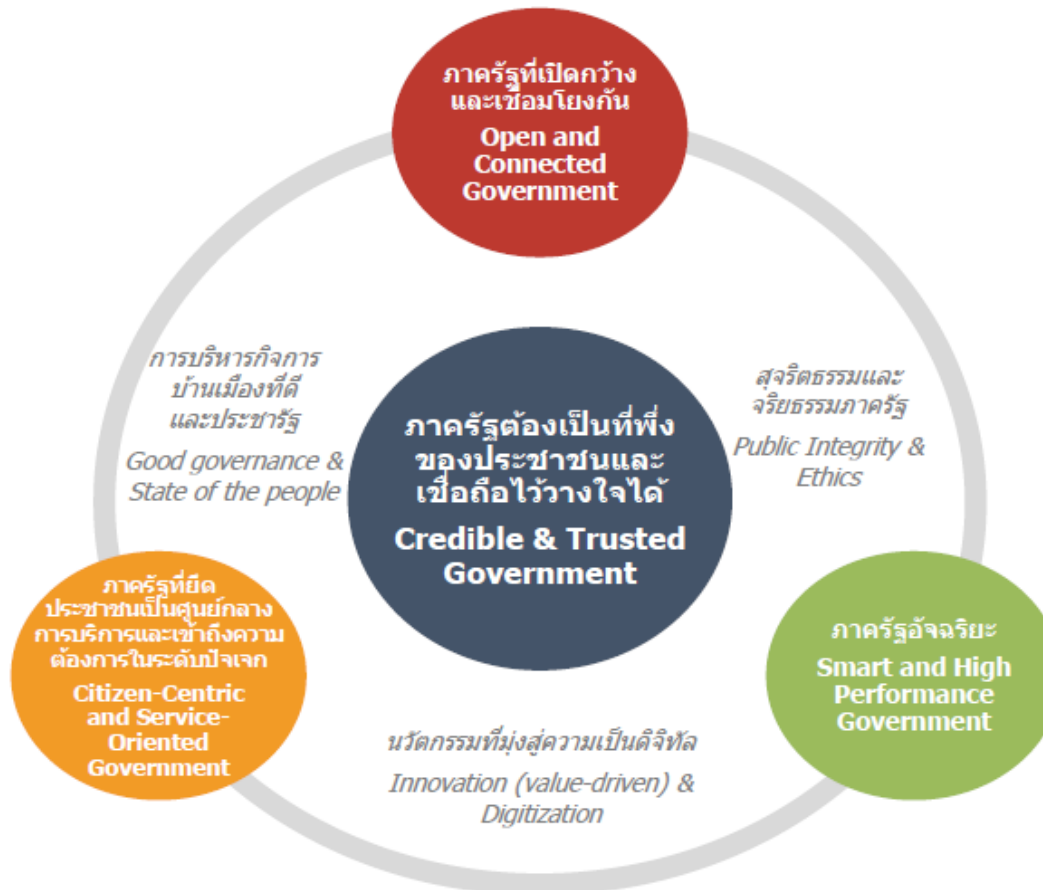
Result ตามยุทธศาสตร์ชาติ / แผนสภาพัฒน์ ฉบับ 13

- การเข้าถึงบริการภาครัฐ
- ประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ชุมชนเข้มแข็งมีศักยภาพ
- รายได้เฉลี่ยต่อหัว
- อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- คุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม
- การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล
- การพัฒนาระบบโลจิสติกส์

เป้าหมายของระบบราชการ 4.0



การวางระบบและวิธีการทำงานใหม่ โดยยึดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการบริหารงานภาครัฐหรือหลักบริการราชการแผ่นดินที่ดี ให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจ และเป็นທີ່พึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง



แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม



เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

Sustainable Development Goals

ความหมายของ การพัฒนาที่ยั่งยืน



“การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่สนองต่อความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง”

The Brundtland Commission (ค.ศ.1987)

“การพัฒนาที่ยั่งยืน มีลักษณะที่เป็นบูรณาการ คือทำให้เกิดเป็นองค์รวม หมายความว่า องค์ประกอบทั้งหลายที่เกี่ยวข้องจะต้องมาประสานกันครบองค์ และมีลักษณะอีกอย่างหนึ่งคือ มีดุลยภาพ หรือพูดอีกนัยหนึ่ง คือ การทำให้กิจกรรมมนุษย์สอดคล้องกับเกณฑ์ของธรรมชาติ” ”

ป.อ. ปยุตโต (2541)



41

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (ต่อ)



เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (ต่อ)



ลดความไม่เสมอภาค
ภายในและระหว่างประเทศ



ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อ
ต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพ
ภูมิอากาศและผลกระทบ



ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและ
ครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม
และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ
รับผิดรับชอบและครอบคลุมในทุก
ระดับ



ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐาน
ของมนุษย์มีความครอบคลุม
ปลอดภัย มีภูมิต้านทาน และ
ยั่งยืน



อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จาก
มหาสมุทร ทะเลและทรัพยากร
ทางทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการ
พัฒนาที่ยั่งยืน



เสริมความเข้มแข็งให้แก่งlobal
การดำเนินงานและฟื้นฟู
หุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลก
สำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน



สร้างหลักประกันให้มี
รูปแบบการบริโภคและ
ผลิตที่ยั่งยืน



ปกป้อง ฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน
การบริหารจัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน การต่อต้านการกลายสภาพเป็น
ทะเลทราย หยุดยั้งการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นฟูสภาพดิน
และหยุดยั้งการสูญเสียมลพิษความหลากหลายทางชีวภาพ

1.

หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ (มาตรา 5 วรรคสอง)

2.

ให้ความร่วมมือสสช. ในฐานะเลขานุการฯ ในการประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินการตาม พ.ร.บ.การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 2560 (มาตรา 22 วงเล็บ 3)

3.

ให้หน่วยงานของรัฐรายงานผลการดำเนินการดังกล่าวต่อสำนักงานภายในเวลาและตามรายการที่สำนักงานกำหนด (มาตรา 24)

4.

หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนแม่บทยุทธศาสตร์ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทด้วย (มาตรา 10 วรรคสาม)

5.

ดำเนินการแก้ไขกรณีความปรากฏว่าการดำเนินการใดของหน่วยงานของรัฐไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติหรือแผนแม่บท (มาตรา 26)

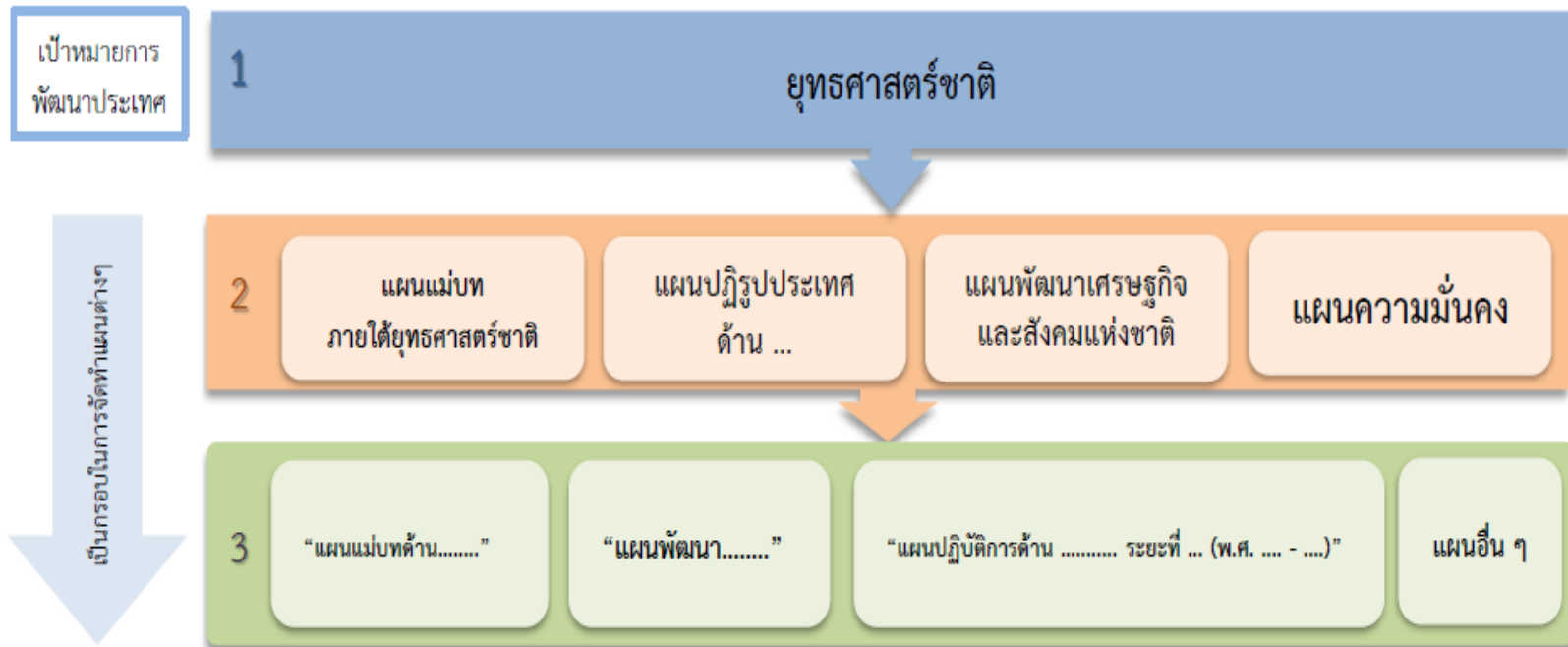
ระดับของแผน



แนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี



คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 เรื่องแนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี โดยการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี มีมติให้จำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ สามารถสรุปได้ดังนี้



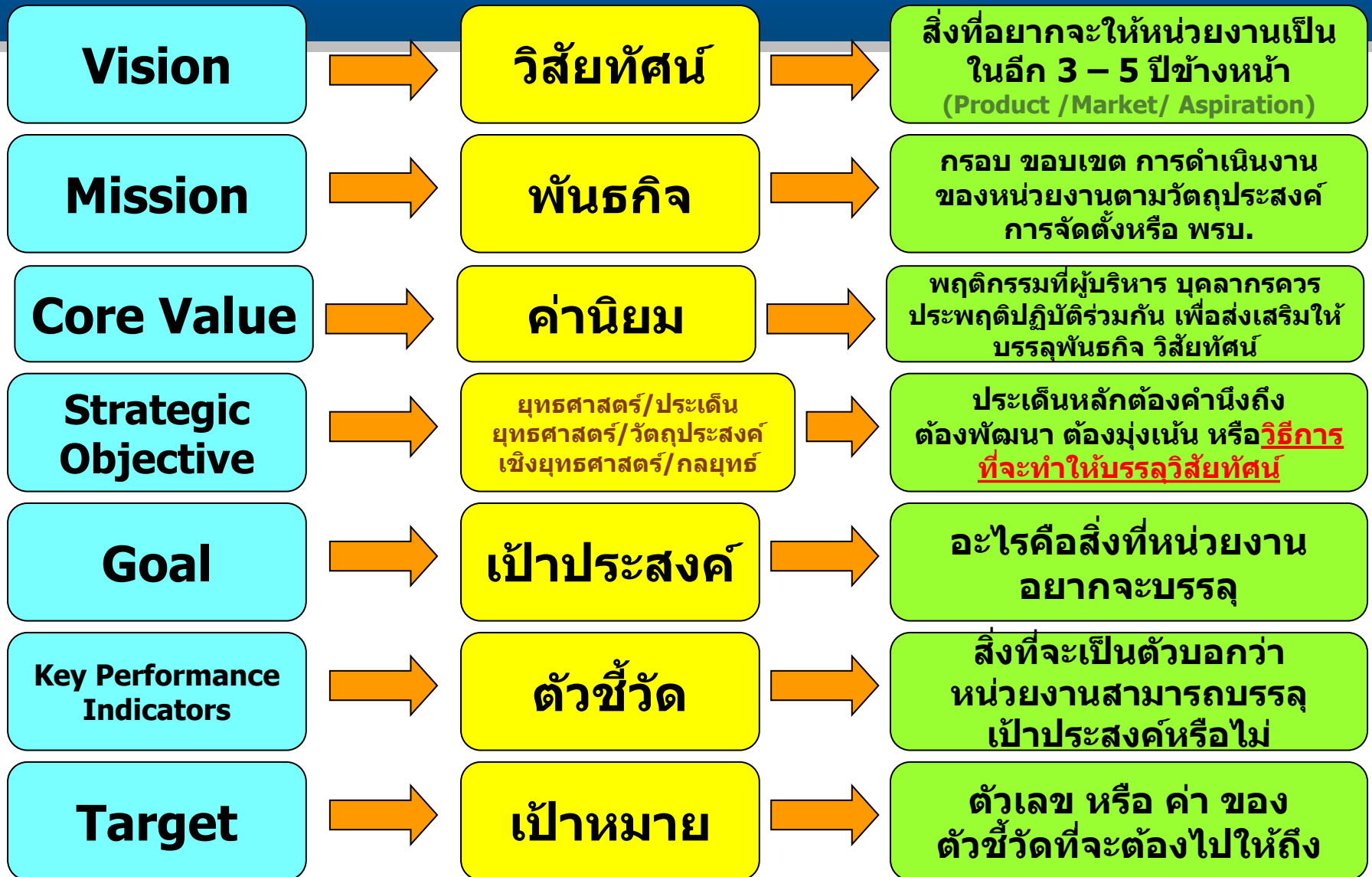
หมายเหตุ : นับตั้งแต่วันที่ 4 ธันวาคม 2560 ครม.มีมติกำหนดการตั้งชื่อแผนระดับที่ 3 ว่าแผนปฏิบัติการด้านระยะที่ ... (พ.ศ. -)” เว้นแต่ได้มีการระบุไว้ในกฎหมายก่อนที่จะมีมติ ครม. วันที่ 4 ธันวาคม 2560 เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง มติครม. เป็นต้น

จากนโยบายสู่การปฏิบัติ

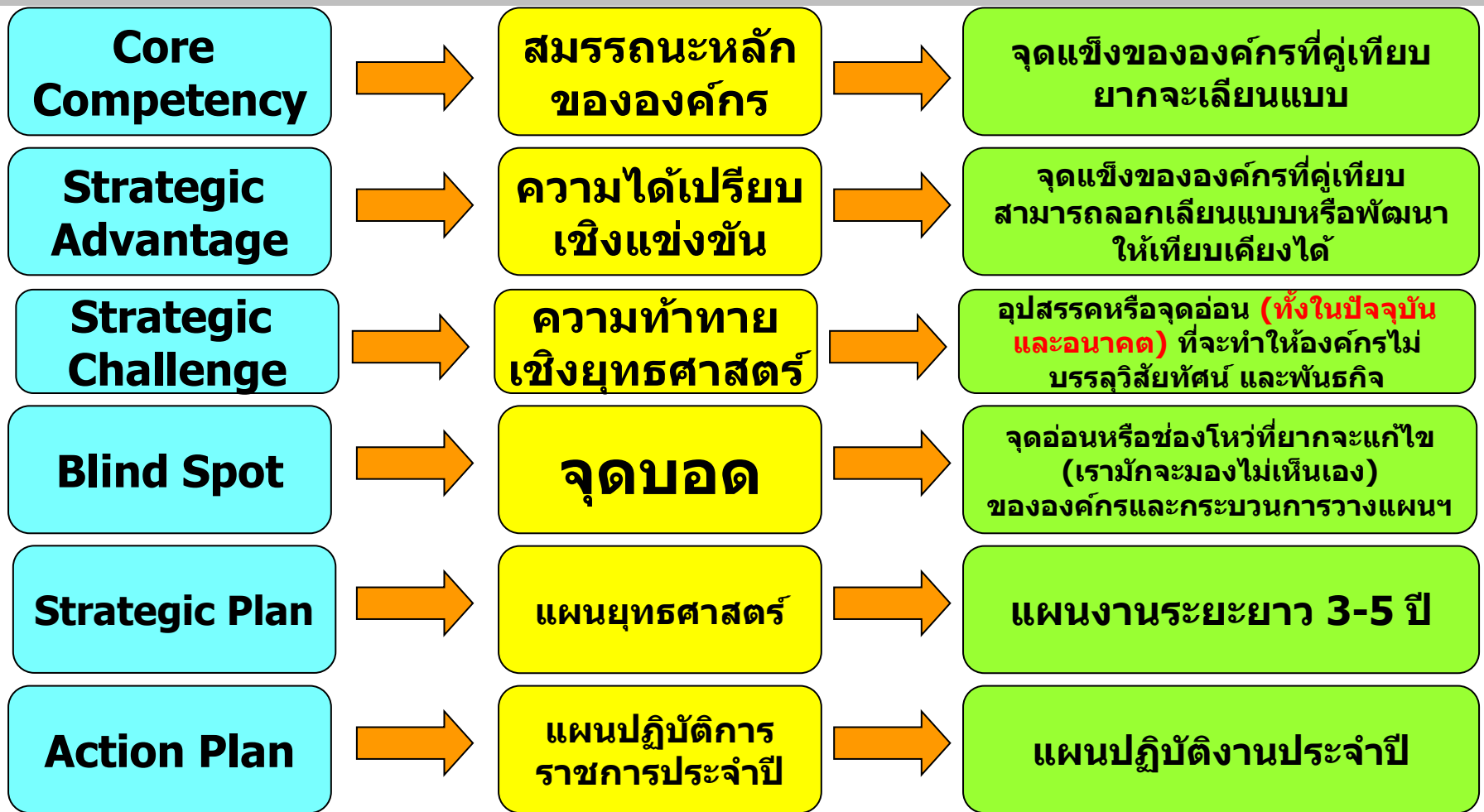
ทำไมต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ / แผนปฏิบัติราชการ ?



นิยามศัพท์ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์



นิยามศัพท์ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์



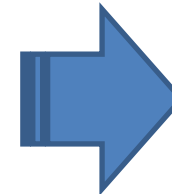
ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กร



- ตั้งเป้าหมาย
- เตรียมทรัพยากร
- สื่อสารและจูงใจ



- ค้นหา Best Practice
- ค้นหา Gap
- วางแผนปรับปรุง



- การกำหนดตัววัด
- ดำเนินการปรับปรุง
- ติดตามประเมินผล



- การรวบรวมข้อมูล
- จัดทำรายงาน
- เตรียมพร้อมรับการตรวจประเมิน

ขั้นตอนการปรับปรุงองค์กร

ขั้นตอน 1.สำรวจความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ,ขององค์กร

ขั้นตอน 2.เน้นที่คน ทำความเข้าใจ ให้เข้าใจว่าทำไมต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ

ขั้นตอน 3.ประเมินสภาพ เอาเกณฑ์เข้ามาจับ เรียกว่า X-rays ทั้งระบบ ต้องรู้สภาพก่อนแล้วนำไปเทียบเกณฑ์ = Organization Self Assessment

ขั้นตอน 4.หาทางแก้คือวางแผนกลยุทธ์ = แผนแม่

ขั้นตอน 5.ทำแผนปฏิบัติการ = แผนลูก ต้องสอดคล้องกับจุดอ่อน จุดแข็ง และทิศทางที่มุ่ง จะเห็นว่าขั้นตอน 4 มาจาก 3 ขั้นตอน 3 จะได้ strength กับ weakness คือจุดอ่อนขององค์กรทำขั้น ตอนที่ 3 ดีก็จะสามารถทำ 4 และ 5 ได้ดี

ขั้นตอน 6.ดูความพร้อมองค์กร เตรียมการพัฒนาคคน ทรัพยากรพร้อม ใส่การเรียนรู้เข้าไป

ขั้นตอน 7.Action เรียนรู้มากที่สุด เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิด Best Practice

ขั้นตอน 8.พัฒนาปรับปรุง

ขั้นตอน 9.ประเมินตามตัวชี้วัดที่ตั้งไว้

แผนปฏิบัติการราชการห้าปี

แผนปฏิบัติการประจำปี

การทบทวนแผนกลยุทธ์
เพื่อจัดทำแผนสมรรถนะ
บุคลากรเชิงกลยุทธ์

การจัดทำแผนปฏิบัติ
ราชการ 5 ปี

การจัดทำแผนปฏิบัติประจำปี

ผู้บริหาร
ระดับ
สูงสุด

แต่งตั้งคณะกรรมการ/
คณะทำงาน

แต่งตั้ง
คณะกรรมการ/
คณะทำงาน

1 ปีก่อนดำเนินการ

ปีที่ดำเนินการ

ผู้บริหารระดับสูงของ
หน่วย

ระดมความคิดเห็น
วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน
โอกาส ภัยคุกคามของ
องค์กร

ระดมความคิดเห็น
เพื่อจัดทำข้อเสนอ
เชิงนโยบาย

ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานของ
โครงการสำคัญ

กำหนดนโยบาย
ทิศทางแผนงาน
โครงการสำคัญ
ประจำปี

กำหนดกรอบ
วงเงินการจัดสรร
งบประมาณ

ติดตามกำกับ
และทบทวน
แผนการ
ดำเนินงาน
(ทุกเดือน)

กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ
ทิศทางยุทธศาสตร์

กำหนดประเด็น
ยุทธศาสตร์
เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด
กลยุทธ์องค์กร

หน่วยงานใน
สังกัด

จัดทำคำขอ
งบประมาณ
รายจ่ายประจำปี

จัดทำ
แผนปฏิบัติการ
ประจำปี

ดำเนินการตาม
แผนที่กำหนด
ไว้

หน่วยรับผิดชอบ
นโยบายและแผน

รวบรวม วิเคราะห์และจัดแผนปฏิบัติการ 4 ปี

ทบทวนแผนปฏิบัติการ 4 ปี

ประเมินการบรรลุเป้าหมาย

รวบรวมวิเคราะห์
เสนอขอ
งบประมาณ
ประจำปี

จัดทำ
แผนปฏิบัติการ
ประจำปี

ติดตามกำกับ
รายงานผล

ประเมินผล
ประจำปี

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี





**70% ของความล้มเหลว
เพราะสาเหตุหลัก 3 ข้อ:**

1. ขาดความต่อเนื่องของความมุ่งมั่นและภาวะผู้นำ
2. คาดหมายและตั้งเป้าหมายที่ไม่มีที่มาของข้อมูล
3. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

