



คู่มือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ Strategic Planning MANUAL

จัดทำโดย
กองนโยบายและแผน
ฝ่ายพัฒนาองค์กร องค์การจัดการน้ำเสีย
สิงหาคม 2566

คำนำ

คู่มือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เล่มนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) โดยในส่วนของเนื้อหาทั้งหมด นั้น จะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 จะกล่าวถึง ความเป็นมา และความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในส่วนที่ 2 จะเป็นเรื่อง กระบวนการดำเนินงาน ซึ่งจะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การจัดการน้ำเสีย กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (แผนวิสาหกิจขององค์การจัดการน้ำเสีย) (Strategic Method: SM) กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ และผังขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model ของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP) และในส่วนที่ 3 จะเป็นเรื่องประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามผล และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

กองนโยบายและแผนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากคู่มือเล่มนี้มีข้อผิดพลาดประการใด กองนโยบายและแผนขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

กองนโยบายและแผน
ฝ่ายพัฒนาองค์กร

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ความเป็นมา และความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์	
1.1 ความเป็นมา	3
1.2 ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3
บทที่ 2 กระบวนการดำเนินงาน	
2.1 วัตถุประสงค์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การจัดการน้ำเสีย	4
2.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (แผนวิสาหกิจขององค์การจัดการน้ำเสีย) (Strategic Method: SM)	4
2.3 กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	6
2.4 ผังขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model ของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP)	9
บทที่ 3 ประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามผล และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ	
3.1 ประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์	34
3.2 ระบบการติดตามผลการบริหารงานขององค์การจัดการน้ำเสีย	34
3.3 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการบริหารงานขององค์การจัดการน้ำเสีย	35

บทที่ 1

ความเป็นมา และความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.1 ความเป็นมา

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากในกิจการทหาร ในด้านการศึกษาสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหาร ปัจจุบันนี้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงการต่างๆ และวงการราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงการราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการกระบวนการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงานขององค์กร ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการทำงานในอนาคต ที่เรียกว่าวิสัยทัศน์ มีความคิดในเชิงรุก มุ่งความก้าวหน้า ก้าวไกล เน้นคุณภาพ และความเป็นเลิศ

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา รัฐบาลให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่ รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยการบริหารผลสัมฤทธิ์ ยึดผลลัพธ์ในการทำงาน และมีการวัดผลที่เป็นรูปธรรม กระทรวงหรือกรมต่างๆ ได้นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management System : RBMS) มาใช้โดยมีการตั้งคณะทำงานศึกษาและจัดทำแผนกลยุทธ์และประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางของหน่วยงานตนเองด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว

1.2 ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้องค์กร หรือหน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน กลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบบริหารงาน
3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด กลยุทธ์ ที่ได้มาจากการวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดกับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

บทที่ 2 กระบวนการดำเนินงาน

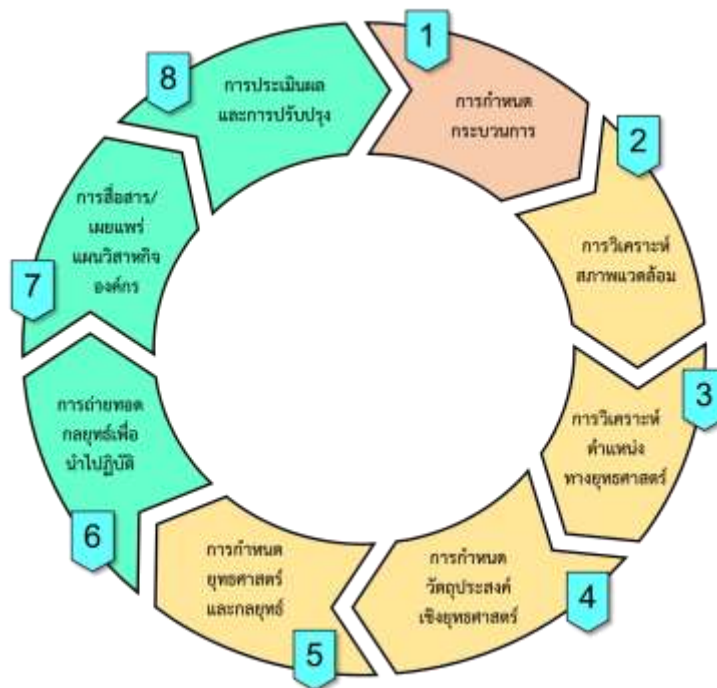
2.1 วัตถุประสงค์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การจัดการน้ำเสีย

เพื่อใช้เป็นกรอบ ทิศทาง และกลไกในการขับเคลื่อนการทำงานตามพันธกิจขององค์การจัดการน้ำเสียให้บรรลุผลสำเร็จ โดยดำเนินการให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่องสิ่งแวดล้อม) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 - 2570) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566 - 2570) ต่อบทบาทภารกิจขององค์การจัดการน้ำเสียที่ดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลักในการจัดการน้ำเสียขององค์การจัดการน้ำเสีย

2.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (แผนวิสาหกิจขององค์การจัดการน้ำเสีย) (Strategic Method: SM)

องค์การจัดการน้ำเสียมีการกำหนดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (แผนวิสาหกิจขององค์การจัดการน้ำเสีย) (Strategic Method: SM) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 2-1

ภาพที่ 2-1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์



ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกระบวนการ

ดำเนินการทบทวนและจัดทำกระบวนการ ขั้นตอน การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การการน้ำเสีย โดยประกอบไปด้วย ความครบถ้วนของปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ เพื่อให้ทุกขั้นตอนเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด และได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.1 ดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าผ่านเครื่องมือต่างๆในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลที่สำคัญขององค์กร คือ แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจรายสาขา ข้อมูล SWOT ขององค์กรในอดีต การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ปัจจัยยั่งยืน ความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร

2.2 ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ 7S Model, PESTEL Analysis และ 5 Forces Model แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของ SWOT และอธิบายถึงข้อมูลประกอบ (Fact Based) ในแต่ละ S-W-O-T

2.3 ดำเนินการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix และวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ VRIO

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ดำเนินการวิเคราะห์/พิจารณากำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (Strategic Positioning) โดยนำข้อมูล Business Model และ Scenario Planning มาใช้ร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงทุนทางสังคมที่องค์กรสามารถใช้ในการดำเนินงานอย่างมีอัตลักษณ์ มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ นโยบาย และจุดยืนทางยุทธศาสตร์อย่างมีเอกลักษณ์ เพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่สังคมและองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยตำแหน่งหรือจุดยืนทางยุทธศาสตร์ที่ได้ สามารถใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการบริหารกิจการที่ดีขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันในเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นข้อมูลในการจัดทำยุทธศาสตร์ของกิจการให้มีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถใช้สื่อสารเพื่อสร้างให้เกิดการรับรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยการนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยวางกรอบให้มีการกำหนดเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ให้มีการวัดผลที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (Scorecard) โดยมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ซึ่งเป็นการแปลงผลจากจุดมุ่งหมาย (Goals) ลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ โครงการ ที่ตอบสนองเป้าประสงค์แต่ละด้าน

ขั้นตอนที่ 6 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ดำเนินการถ่ายทอดกลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจขององค์กร ให้กับแผนปฏิบัติการต่างๆ

ขั้นตอนที่ 7 การสื่อสาร/เผยแพร่แผนวิสาหกิจองค์กร

ดำเนินการสื่อสาร/เผยแพร่แผนวิสาหกิจขององค์กร ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

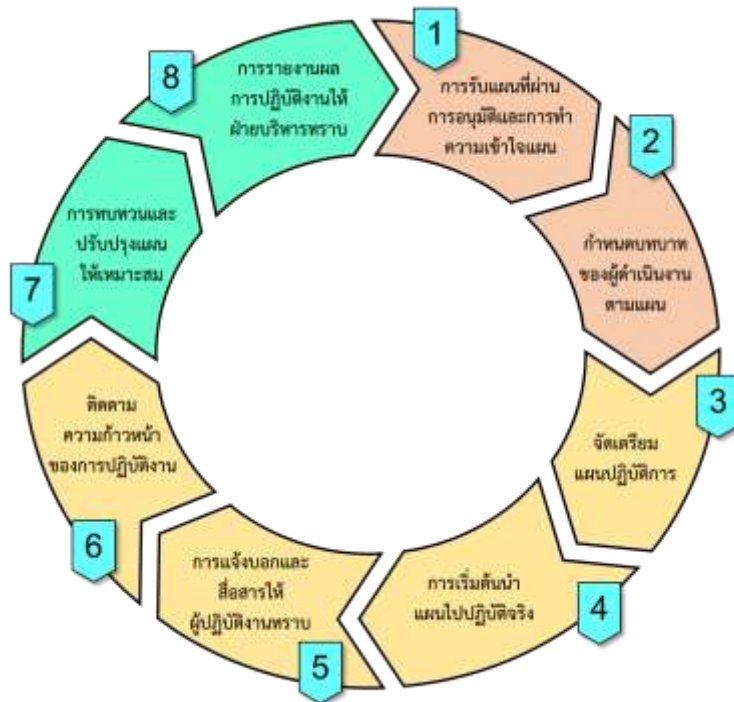
ขั้นตอนที่ 8 การประเมินผลและการปรับปรุง

ดำเนินการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานและแผนวิสาหกิจขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการและการจัดทำแผนฯ ต่อไป

2.3 กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

องค์การการน้เสียมีการกำหนดกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี องค์การการน้เสีย) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 2-2

ภาพที่ 2-2 กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ



ขั้นตอนที่ 1 การรับแผนที่ผ่านการอนุมัติและการทำความเข้าใจแผน

ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนที่ได้รับอนุมัติแล้วเพื่อการดำเนินงาน ซึ่งบางครั้งผู้รับแผนกับผู้ปฏิบัติตามแผนเป็นคนละคนกัน จึงต้องมีการมอบหมายงานที่มีผู้รับผิดชอบงานชัดเจน ซึ่งผู้รับมอบหมายในฐานะของผู้ปฏิบัติตามแผนต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่างๆ ของแผนอย่างละเอียด โดยศึกษาว่าสาระสำคัญของแผนที่จัดทำขึ้นมีวัตถุประสงค์อะไร จะต้องทำอะไรในแต่ละขั้นตอนของการนำแผนไปปฏิบัติ และควรเน้นการศึกษาปฏิกิริยาของผู้คนระดับต่างๆ ที่มีต่อแผนนั้นๆ รวมถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้แผนได้รับการยอมรับจากมวลสมาชิกในองค์กร กระบวนการทำให้สมาชิกรับทราบแผนคือการประชุมสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นที่รับรู้ร่วมกันและเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติของแต่ละฝ่ายในการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดบทบาทความรับผิดชอบหลักของผู้ดำเนินงานตามแผน

เป็นการจัดรูปองค์กรของหน่วยปฏิบัติตามแผน รวมถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานได้พร้อมเพรียง อาจใช้แนวทางการจัดรูปองค์กรที่รับผิดชอบงานด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับแผน คณะกรรมการบริหารงานโครงการ หรือการตั้งสำนักงานฝ่ายสนาม สำนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรภายในและความสามารถในการบริหารงาน

ขั้นตอนที่ 3 จัดเตรียมแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ในหลายกรณี ความรับผิดชอบในการนำแผนสู่การปฏิบัติของแผน อาจไม่มีการระบุโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องทำอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้รับผิดชอบแผนจึงต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการในรูปของโครงการ กิจกรรม หรืองาน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นไว้ก่อน หรือไม่ก็ต้องจัดทำตารางแสดงแผนการปฏิบัติงานตามหัวเวลาที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การเริ่มต้นนำแผนไปปฏิบัติจริง

เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นเมื่อได้มีการเตรียมความพร้อมของการปฏิบัติงานครอบคลุมทั้งหมดแล้ว บางกรณีอาจต้องมีการทำสัญญาหรือออกคำสั่งเกี่ยวกับเรื่องสำคัญๆ ของการปฏิบัติงาน เช่น การทำสัญญาให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินงานหรือการที่องค์กรต้องดำเนินการร่วมกับองค์กรภายนอก และอาจรวมถึงการขออนุมัติตัวบุคคลมาสนับสนุนการปฏิบัติงานตามที่จำเป็นตามสถานการณ์และความเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อประสิทธิผลของงาน

ขั้นตอนที่ 5 การแจ้งบอกและสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

เป็นการแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใน องค์การจัดการน้ำเสีย ได้รับทราบขั้นตอนการปฏิบัติลักษณะงาน ความต้องการของการปฏิบัติงาน มาตรฐาน เงื่อนไข และข้อจำกัดของการปฏิบัติงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายได้รับทราบ โดยอาจจัดประชุมชี้แจงการปฏิบัติงาน การประชุมปฐมนิเทศโครงการ การประชุมซักซ้อมความเข้าใจร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการแปลความหมายของแผนให้กับผู้ปฏิบัติได้รับทราบโดยทั่วกัน รวมถึงลดจนการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติรับทราบการควบคุมการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาของการใช้แผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 6 ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

ในระหว่างที่มีการปฏิบัติงาน ผู้ควบคุมและผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น ต้องมีบทบาทในการกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ และมีการตรวจสอบข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยมีเทคนิคที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของงาน เช่น การตรวจสอบจากแผนการทำงาน การรวบรวมทางสถิติ การสัมภาษณ์ การสังเกต การใช้แบบสอบถาม การใช้แบบประเมินตนเอง การตรวจวัดทางวิทยาศาสตร์ หรือวิธีการอื่นใดที่เหมาะสมต่อการตรวจสอบประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน กระบวนการติดตามความก้าวหน้า จำเป็นต้องนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดในแต่ละระยะเวลา มาประเมินระดับความก้าวหน้าของงาน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อสร้างระบบประกันความเสี่ยงของงาน รวมถึงสามารถพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้ดียิ่งขึ้นได้

ขั้นตอนที่ 7 การทบทวนและปรับปรุงแผนให้เหมาะสม

ผลที่เกิดขึ้นจากการติดตามความก้าวหน้าของงาน จะเป็นข้อมูลนำเข้าต่อการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น และสามารถจัดปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น เวลา งบประมาณ เทคโนโลยี บุคลากร สถานที่ ผู้สนับสนุน ให้เกิดความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการปฏิบัติงานต่อไป บางครั้งหากเห็นว่าแผนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ก็ควรมีการปรับปรุงแผนโดยการยกร่างแผนปฏิบัติการขึ้นมาใหม่โดยกำหนดไว้ในแต่ละปีงบประมาณ ทั้งนี้ต้องพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ด้วยเสมอ

ขั้นตอนที่ 8 การรายงานผลการปฏิบัติงานให้ฝ่ายบริหารทราบ

ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตลอดกระบวนการ จะต้องบันทึกและรวบรวมไว้เป็นเอกสาร (Document) สำหรับการติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุงแผนให้กับฝ่ายบริหาร การรายงานผลเป็นผลทางจิตวิทยาต่อการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) เนื่องจากหากผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นที่พอใจ ย่อมหมายถึงการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมด้วย การรายงานผลอาจกระทำในรูปแบบของการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามไตรมาส ควบคู่กับการประชุมนำเสนอผลการดำเนินงานขององค์กร

2.4 ผังขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model ของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP)

ในการออกแบบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การจัดการน้ำเสีย ได้เลือกแนวทางการออกแบบกระบวนการ โดยใช้เครื่องมือกระบวนการดำเนินงานรูปของแผนภาพแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model ซึ่งย่อมาจาก S : Supplier (ผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า), I : Input (ปัจจัยนำเข้า), P : Process (กระบวนการ), O : Output (ปัจจัยนำออกหรือผลผลิตกระบวนการ) และ C : Customer (ผู้รับบริการ) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการออกแบบกระบวนการ
2. วิเคราะห์ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer) และสิ่งที่จะได้รับ (Output)
3. กำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (Process) และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละขั้นตอนและวิเคราะห์ผลผลิต

เป้าหมาย ข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวชี้วัด รวมทั้งระยะเวลาของแต่ละขั้นตอน

โดยสามารถแสดงรายละเอียดตามแผนผังขั้นตอน SIPOC Model ได้ดังนี้

ภาพรวมการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจองค์การการน้เสีย)	
กระบวนการ : กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจองค์การการน้เสีย)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจองค์การการน้เสีย) ที่มีประสิทธิภาพ	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ : - การวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจองค์การการน้เสีย) มีความครบถ้วนตามกระบวนการ ผลผลิต และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	ข้อมูลขั้นตอนที่ต้องดำเนินการในการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจองค์การการน้เสีย)	1. การกำหนดกระบวนการ	พ.ย. - ม.ค.	กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจองค์การการน้เสีย)	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP), กสป. (DT) (KM&IM), กปง.1, กปง.2, กวพ. (SCM), กจร. (SCM), กทพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กพค., กทบ. (HCM) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร	2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	พ.ย. - พ.ค.	ข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการวางแผน SWOT ขององค์กร ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กทพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สคร. เป็นต้น
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลการวิเคราะห์ที่สภาพแวดล้อมขององค์กร	3. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	มี.ค. - พ.ค.	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model และ Scenario Planning	<ul style="list-style-type: none"> ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สคร. เป็นต้น
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP), กบค. (RM&IM), กทพ. (CG), และ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร	4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เม.ย. - ก.ค.	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์	
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร ทุกหน่วยงานภายในองค์กร 	ข้อมูลการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร	5. การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	เม.ย. - มิ.ย.	ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ Strategic Map	
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	ร่างแผนวิสาหกิจขององค์กร	6. การขออนุมัติแผนวิสาหกิจองค์กรต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการฯ คณะกรรมการ อจน. ตามลำดับ	มิ.ย. - ก.ค.	แผนวิสาหกิจขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ทุกหน่วยงานภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	แผนวิสาหกิจขององค์กร	7. การถ่ายทอด การสื่อสาร การเผยแพร่แผนวิสาหกิจขององค์กร	ก.ค. - ส.ค.	รายละเอียดสำคัญของแผนวิสาหกิจขององค์กร ที่นำไปประกอบการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> ทุกหน่วยงานภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	แผนวิสาหกิจขององค์กร	8. ประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์กร	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ	9. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำ้เข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (กระบวนการย่อยที่ 1)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำ้เข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลา ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำ้เข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์มีความครบถ้วนตามกระบวนการ ผลผลิต และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กสป. (DT), กปง.1, กปง.2, กจร. (SCM), กธพ. (CG), กบค. (RM&IM), กปส. (CG), กพค., กทบ. (HCM) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน	1. รวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามเกณฑ์ระบบประเมินผลา ใหม่ (SE-AM) โดยใช้เครื่องมือ 7S Model ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - SWOT Analysis - ปัจจัยความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว - ปัจจัยเสี่ยงขององค์กร - ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า - ความสามารถในการนำ้แผนวิสาหกิจไปดำเนินการให้สำเร็จ - ข้อมูลอื่นๆ 	พ.ย. - ม.ค. และทบทวนอีกครั้งเมื่อแผนฯใกล้แล้วเสร็จ	ข้อมูลปัจจัยนำ้เข้าในการจัดทำ้แผนวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กสป. (DT), กปง.1, กปง.2, กจร. (SCM), กธพ. (CG), กบค. (RM&IM), กปส. (CG), กพค., กทบ. (HCM) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก	2. รวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ตามเกณฑ์ระบบประเมินผลา ใหม่ (SE-AM) โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ 5 Forces Model ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจรายสาขา และแผนอื่นๆ - SWOT Analysis - สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ - ข้อบ่งชี้ - ข้อมูลอื่นๆ 	พ.ย. - ม.ค. และทบทวนอีกครั้งเมื่อแผนฯใกล้แล้วเสร็จ	ข้อมูลปัจจัยนำ้เข้าในการจัดทำ้แผนวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) 	ข้อมูลปัจจัยนำ้เข้าในการจัดทำ้แผนวิสาหกิจ	3. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	4. นำ้ข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (กระบวนการย่อยที่ 2)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - การวิเคราะห์ SWOT มีความครบถ้วนตามกระบวนการ ผลผลิต และดำเนินการ แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้วิเคราะห์ SWOT	1. จัดประชุม เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ SWOT ภายในองค์กร	ก.พ. - เม.ย.	สรุปผลที่ได้จากการประชุม	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้วิเคราะห์ SWOT	2. วิเคราะห์ SWOT ขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ 7S Model, PESTEL Analysis และ 5 Forces Model	ก.พ. - เม.ย.	SWOT ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	SWOT ขององค์กร	3. จัดลำดับความสำคัญของ SWOT โดยการให้คะแนนและการให้น้ำหนัก โดยใช้เครื่องมือ IFE Matrix, EFE Matrix และ Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)	ก.พ. - เม.ย.	ข้อมูลจัดลำดับความสำคัญของ SWOT	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้อธิบายข้อมูลประกอบ (Fact Based)	4. อธิบายข้อมูลประกอบ (Fact Based) ในแต่ละ S-W-O-T ขององค์กร	ก.พ. - เม.ย.	ข้อมูลประกอบ (Fact Based) ในแต่ละ S-W-O-T	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) 	SWOT ขององค์กร	5. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	6. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (กระบวนการย่อยที่ 3)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กรที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ องค์กรมีความครบถ้วน ตามกระบวนการ ผลผลิต และดำเนินการแล้วเสร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลของ SWOT ภารกิจขององค์กร และข้อมูลคู่แข่ง เป็นต้น	1. การวิเคราะห์ข้อมูลองค์กร เปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยใช้เครื่องมือ Competitive Analysis Matrix และการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ VRIO (Value – Rareness – Imitation – Organization)	เม.ย. - พ.ค.	ความสามารถพิเศษขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	ข้อมูลของ SWOT	2. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำผลของ SWOT มากำหนดเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix	เม.ย. - พ.ค.	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	ข้อมูลของ SWOT	3. การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำผลของ SWOT มากำหนดเป็น ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix	เม.ย. - พ.ค.	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) 	ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	4. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	5. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (กระบวนการย่อยที่ 4)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน ตามกระบวนการ ผลผลิต และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลของ SWOT พันธกิจ ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และข้อมูลคู่เทียบ	1. จัดประชุม เพื่อร่วมกันพิจารณาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร	มี.ค. - พ.ค.	สรุปผลที่ได้จากการประชุม	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลของ SWOT องค์กร ข้อมูลการเปรียบเทียบกับคู่เทียบจากขั้นตอนการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร ข้อมูลความสามารถพิเศษขององค์กร และข้อมูลอื่นๆ	2. นำข้อมูลการเปรียบเทียบกับคู่เทียบจากขั้นตอนการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร และข้อมูลอื่นๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	มี.ค. - พ.ค.	ข้อมูลประกอบการพิจารณาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	ข้อมูลของ SWOT องค์กร ข้อมูลการเปรียบเทียบกับคู่เทียบจากขั้นตอนการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร ข้อมูลความสามารถพิเศษขององค์กร และข้อมูลอื่นๆ	3. กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Positioning กับการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงมีการกำหนด Theme ของเป้าหมาย 3 ระยะ และเป้าประสงค์ในการดำเนินการขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ ภาพลักษณ์องค์กร ผลักดันและบริการ และการบริหารจัดการองค์กร	มี.ค. - พ.ค.	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กสพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร	4. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	5. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (กระบวนการย่อยที่ 5)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีการวิเคราะห์ Business Model และ Intelligent Risk ที่ครบถ้วนตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - การวิเคราะห์ Business Model และ Intelligent Risk มีความครบถ้วน ตามกระบวนการ ผลผลิต และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	<ul style="list-style-type: none"> ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว กลุ่มลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ช่องทาง คุณค่าที่ส่งมอบ งาน/กิจกรรมหลัก ทรัพยากรหลัก หุ้นส่วนหลัก การสร้างรายได้ โครงสร้างต้นทุน 	1. การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน โดยใช้เครื่องมือ Business Model Canvas (BMC) ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว	เม.ย. - พ.ค.	Business Model ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	Business Model ขององค์กร	2. การวิเคราะห์ และกำหนด Intelligent Risk ขององค์กร	เม.ย. - พ.ค.	Intelligent Risk ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กบค. (RM&IM) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	Business Model และ Intelligent Risk ขององค์กร	3. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	4. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 2.3 กระบวนการวิเคราะห์ Scenario Planning (กระบวนการย่อยที่ 6)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการวิเคราะห์ Scenario Planning ที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - การวิเคราะห์ Scenario Planning มีความครบถ้วน ตามกระบวนการ ผลผลิตและดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปัจจัยนำเข้า - ข้อมูล SWOT - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว 	1. จัดประชุม เพื่อร่วมกันพิจารณา Scenario Planning	เม.ย. - พ.ค.	สรุปผลที่ได้จากการประชุม	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลปัจจัยนำเข้า - ข้อมูล SWOT - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว - ประเด็นหลัก (Scenario Logics) ของสถานการณ์ 	2. การวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคต (Scenario Analysis) ประกอบด้วย 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning : ES) 2.2 การคัดเลือกปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ (Driver Selection) 2.2.1 การคัดเลือกปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ 2.2.2 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ได้คัดเลือกไว้	เม.ย. - พ.ค.	รูปแบบของสถานการณ์ Worst Case, Base Case และ Best Case	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบของสถานการณ์ Worst Case, Base Case และ Best Case - ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา - นโยบายและแผนงานที่สำคัญ 	3. การพยากรณ์ทางการเงิน (Financial Forecasting) ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ประกอบด้วย สถานการณ์ Worst Case, Base Case และ Best Case	เม.ย. - พ.ค.	การประมาณผลประกอบการ/การพยากรณ์ทางการเงินล่วงหน้า	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	การประมาณผลประกอบการ/การพยากรณ์ทางการเงินล่วงหน้า	4. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	5. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) (กระบวนการย่อยที่ 7)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน ตามกระบวนการ ผลิตและดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	1. จัดประชุม เพื่อร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เม.ย. - พ.ค.	สรุปผลที่ได้จากการประชุม	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จากความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	เม.ย. - พ.ค.	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	3. จัดประชุม เพื่อร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์	เม.ย. - พ.ค.	เป้าประสงค์ขององค์กร (ตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร)	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ขององค์กร	4. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	5. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (กระบวนการย่อยที่ 8)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญมีความสมดุลและสอดคล้อง กัน และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณ. (SP), กบค. (RM&IM), กทพ. (CG), และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญอื่นๆ	1. การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ	เม.ย. - มิ.ย.	ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กทพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> กณ. (SP) 	ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ	2. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กณ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	3. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 3.3 การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (กระบวนการย่อยที่ 9)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีการออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives มีความครบถ้วน ตามกระบวนการ ผลผลิต และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กบค. (RM&M) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> ระบบงาน (Work Systems) เดิมขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 	1. จัดประชุม เพื่อทบทวนระบบงาน (Work Systems)	เม.ย. - ก.ค.	สรุปผลที่ได้จากการประชุม	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กบค. (RM&M) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP), กบค. (RM&M) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> ระบบงาน (Work Systems) เดิมขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 	2. ทบทวนระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives	เม.ย. - ก.ค.	ระบบงาน (Work Systems) ขององค์กรที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร ทุกหน่วยงานภายในองค์กร
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) 	ระบบงาน (Work Systems) ขององค์กรที่ได้รับการปรับปรุง	3. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กณผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	4. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กณผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (กระบวนการย่อยที่ 10)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่ครบถ้วนตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กรมีความครบถ้วนตามกระบวนการ ผลผลิต และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	วิสัยทัศน์ พันธกิจ SWOT และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	1. จัดประชุม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร	เม.ย. – มิ.ย.	สรุปผลที่ได้จากการประชุม	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร ทุกหน่วยงานภายในองค์กร 	วิสัยทัศน์ พันธกิจ SWOT และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	2. การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC)	เม.ย. – มิ.ย.	ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สคร. เป็นต้น
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร	3. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	4. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (กระบวนการย่อยที่ 11)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) ที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : - ยุทธศาสตร์สามารถเชื่อมโยง และสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	1. การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)	เม.ย. – มิ.ย.	ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP), กสป. (DT), กจร. (SCM), กธพ. (CG), กปส. (CG), กบค. (RM&IM), กทบ. (HCM), กสป. (KM&IM), สตน. (IA) และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการ	2. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) 	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	3. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ปีงบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

สรุปภาพรวม Module 2 กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	
กระบวนการ : กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติที่ครบถ้วน ตามระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ มีความครบถ้วนตามกระบวนการ และ ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> - รัฐบาล - คณะกรรมการ อจน. - ผู้บริหารระดับสูง - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ - กนผ. (SP) - กทบ. (HCM) - กบค. (RM&IC) - กสป. (DT) - กงป. 	<ul style="list-style-type: none"> • นโยบายรัฐบาล • ความเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ อจน. และผู้บริหารระดับสูง • งบประมาณประจำปี (ชั้นกรรมาธิการฯ) • แบบสำรวจความต้องการและประเมินประสิทธิของแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2564 • แผนวิสาหกิจขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ • รายละเอียดแผนงาน/โครงการ <ul style="list-style-type: none"> - TOR - BOQ - รูปแบบรายการ • ปัจจัยเสี่ยงองค์กร 	1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	มิ.ย. - ก.ย.	แผนปฏิบัติการองค์กรจัดการน้ำเสีย	<ul style="list-style-type: none"> • ทุกหน่วยงานภายในองค์กร • ผู้ส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ อจน.
<ul style="list-style-type: none"> - กนผ. (SP) - กทบ. (HCM) - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> • แผนปฏิบัติการองค์กรจัดการน้ำเสีย • ตารางและรูปแบบการถ่ายทอดแผน • แบบประเมินช่องทางการรับรู้และเข้าใจของแผนปฏิบัติการ 	2. การจัดทำกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	ส.ค. - ก.ย.	<ul style="list-style-type: none"> • พนักงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียรับรู้ และมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติการขององค์กร และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ • ผลการประเมินช่องทางการรับรู้และเข้าใจของแผนปฏิบัติการ 	<ul style="list-style-type: none"> • ทุกหน่วยงานภายในองค์กร • ผู้ส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ อจน.
<ul style="list-style-type: none"> - กนผ. (SP) - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อมูลการบูรณาการร่วมกับแผนงานที่เกี่ยวข้อง • ข้อมูลผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน/ผลการใช้จ่ายเงินตามแผนปฏิบัติการฯ 	3. กระบวนการติดตามความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring and Review)	ทุกไตรมาส และ ช่วงเวลาที่เหมาะสมตาม Trigger Point	แผนปฏิบัติการองค์กรจัดการน้ำเสีย (ที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์)	<ul style="list-style-type: none"> • ทุกหน่วยงานภายในองค์กร • ผู้ส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ อจน.
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 5.1 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : การจัดทำแผนปฏิบัติการมีความครบถ้วนตามกระบวนการ และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> - รัฐบาล - คณะกรรมการ อจน. - ผู้บริหารระดับสูง - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ - กนผ. (SP) - กงป. 	<ul style="list-style-type: none"> • นโยบายรัฐบาล • ความเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ อจน. และผู้บริหารระดับสูง • งบประมาณประจำปี (ชั้นกรรมาธิการฯ) • แบบสำรวจความต้องการและประเมินประสิทธิของแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2564 • แผนวิสาหกิจขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ • รายละเอียดแผนงาน/โครงการ <ul style="list-style-type: none"> - TOR - BOQ - รูปแบบรายการ 	1. จัดส่งแบบฟอร์มรายละเอียดโครงการให้ผู้รับผิดชอบโครงการจัดทำแผนงาน/โครงการ (กนผ.)	มิ.ย. - ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> • (ร่าง) ข้อมูลพื้นฐานของแผนงาน/โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> • กนผ. (SP) • หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> - กนผ. (SP) - กงป. - กบค. (RM&IC) - กสป. (DT) - กทบ. (HCM) - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ 	(ร่าง) ข้อมูลพื้นฐานของแผนงาน/โครงการ	2. จัดประชุม เพื่อรวบรวมความต้องการใช้ทรัพยากร ความเสี่ยง และแผนการดำเนินงาน/แผนการเบิกจ่าย ของแผนงาน/โครงการต่างๆ (กนผ., กบค., กสป., กทบ., ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	มิ.ย. - ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> • ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ • ความต้องการการใช้ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ • ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ • การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • กนผ. (SP) • กบค. (RM&IC) • กสป. (DT) • กทบ. (HCM) • หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> • ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ • ความต้องการการใช้ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ • ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ • การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน 	3. จัดประชุมเพื่อวิเคราะห์ และสรุปข้อมูลสำคัญของแผนงาน/โครงการต่างๆ ร่วมกับหน่วยงานผู้รับผิดชอบ Core Business Enablers ทุกด้าน เพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกัน (กนผ. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อมูลรายละเอียดแผนงาน/โครงการ • ข้อมูลแผนการดำเนินงานและแผนเบิกจ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • กนผ. (SP) • หน่วยงานผู้รับผิดชอบ Core Business Enablers ทุกด้าน
กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อมูลรายละเอียดแผนงาน/โครงการ • ข้อมูลแผนการดำเนินงานและแผนเบิกจ่าย 	4. จัดทำแผนปฏิบัติการ อจน. ประจำปีงบประมาณ (กนผ.)	ก.ค. - ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> • (ร่าง) แผนปฏิบัติการ อจน. ประจำปีงบประมาณ 	กนผ. (SP)
กนผ. (SP)	(ร่าง) แผนปฏิบัติการ อจน. ประจำปีงบประมาณ	5. เสนอคณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร (กนผ.)	ส.ค.	<ul style="list-style-type: none"> • (ร่าง) แผนปฏิบัติการ อจน. ประจำปีงบประมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> • กนผ. (SP) • หน่วยงานผู้รับผิดชอบ

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
กนผ. (SP)	(ร่าง) แผนปฏิบัติการ อจน. ประจำปีงบประมาณ	6. เสนอคณะกรรมการ อจน. (กนผ.)	ก.ย.	• แผนปฏิบัติการ อจน. ประจำปีงบประมาณ	• กนผ. (SP) • หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
กนผ. (SP)	กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ	7. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ก.ย.	• สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	• กนผ. (SP) • หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
กนผ. (SP)	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	8. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	งบประมาณปีต่อไป	• กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	• กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการที่ครบถ้วน ตามระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการครบถ้วนตามกระบวนการ และดำเนินการ แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- กนผ. (SP) - กบค. (RM&IC) - หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	• (ร่าง) ข้อมูลพื้นฐานของแผนงาน/โครงการ (จากกระบวนการ 5.1)	1. ระบุปัจจัยเสี่ยงจากการวิเคราะห์การดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ ร่วมกับหน่วยงานผู้รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร (กนผ. กบค. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	• กนผ. (SP) • กบค. (RM&IC) • หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP) - กบค. (RM&IC) - หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	- ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ - เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	2. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และระบุสาเหตุของแต่ละความเสี่ยง ร่วมกับหน่วยงานผู้รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร (กนผ. กบค. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	• ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ • สาเหตุความเสี่ยงของโครงการ	• กนผ. (SP) • กบค. (RM&IC) • หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP) - กบค. (RM&IC) - หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	- ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ - สาเหตุความเสี่ยงของโครงการ	3. กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง ร่วมกับหน่วยงานผู้รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร (กนผ. กบค. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	• การบริหารความเสี่ยง Risk Profile • จุดระมัดระวัง (Trigger Point) • ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)	• กนผ. (SP) • กบค. (RM&IC) • หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP) - กบค. (RM&IC) - หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	- ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ - สาเหตุความเสี่ยงของโครงการ - การบริหารความเสี่ยง Risk Profile - จุดระมัดระวัง (Trigger Point) - ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)	4. จัดประชุมเพื่อรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยง ร่วมกับหน่วยงานผู้รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร (กนผ. กบค. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	• (ร่าง) ความเสี่ยงของโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการฯ	• กนผ. (SP) • กบค. (RM&IC) • หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP) - กบค. (RM&IC) - หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	- (ร่าง) ความเสี่ยงของโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการฯ	5. ตรวจสอบ วิเคราะห์ และสรุปความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติการฯ ร่วมกับหน่วยงานผู้รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร (กนผ. กบค. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	• ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการ	• กนผ. (SP) • กบค. (RM&IC) • หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	- กระบวนการวิเคราะห์ ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติ	6. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการวิเคราะห์ ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ก.ย.	• สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	• กนผ. (SP) • หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	- สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	7. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์ ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	งบประมาณปีต่อไป	• กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	• กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : การจัดสรรทรัพยากรครบถ้วนตามกระบวนการ และ ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- กนผ. (SP) - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	• (ร่าง) ข้อมูลพื้นฐานของแผนงาน/โครงการ (จากกระบวนการ 5.1)	1. ระบุความต้องการทรัพยากรทั้งด้านการเงินและมีใช้การเงิน รวมถึงทักษะบุคลากรที่ต้องการเพิ่มเติม เพื่อให้โครงการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (กนผ. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	ข้อมูลความต้องการทรัพยากรทั้งด้านการเงินและมีใช้การเงิน	• กนผ. (SP) • หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP) - กทบ. (HCM) - กสป. (DT)	• ข้อมูลความต้องการทรัพยากรทั้งด้านการเงินและมีใช้การเงิน • เกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงินและมีใช้การเงิน • พรบ. งบประมาณประจำปี	2. ประเมินการจัดสรรจัดทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ (กนผ., กทบ., กสป. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	ข้อมูลการจัดสรรทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ	• กนผ. (SP) • กทบ. (HCM) • กสป. (DT) • หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP) - กทบ. (HCM) - กสป. (DT) - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	• ข้อมูลการจัดสรรทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ	3. จัดประชุม เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการจัดสรรทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ (กนผ., ผู้บริหารระดับสูง และ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	(ร่าง) การจัดสรรทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• (ร่าง) การจัดสรรทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ	4. ตรวจสอบ วิเคราะห์ และสรุปการจัดสรรทรัพยากรของแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการฯ (กนผ.)	ก.ค. - ก.ย.	การจัดสรรทรัพยากรของแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• กระบวนการจัดสรรทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ	5. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดสรรทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	6. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดสรรทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	งบประมาณต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	• กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการครบถ้วนตามกระบวนการ และ ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- กนผ. (SP)	• แผนปฏิบัติการ ประจำปี งบประมาณที่ผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ อจน.	1. รวบรวม / คัดเลือกข้อมูล (กนผ.)	ส.ค. - ก.ย.	ข้อมูล	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• ข้อมูล	2. วิเคราะห์ประเด็นสำคัญ (กนผ.)	ส.ค. - ก.ย.	ข้อมูลสำคัญ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• ข้อมูลสำคัญ	3. กำหนดช่องทางการสื่อสารและวิธีการ ในการในการถ่ายทอด (กนผ.)	ส.ค. - ก.ย.	ตารางและรูปแบบการ ถ่ายทอดแผน	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• แบบประเมินช่องทางการรับรู้ และเข้าใจของแผนปฏิบัติการ	4. ทบทวนแบบประเมินช่องทางการรับรู้ และเข้าใจของแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ส.ค. - ก.ย.	แบบประเมินช่อง ทางการรับรู้และเข้าใจ ของแผนปฏิบัติการ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• แผนปฏิบัติการ ประจำปี งบประมาณที่ผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ อจน.	5. ขออนุมัติเพื่อขอความเห็นชอบการ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ส.ค. - ก.ย.	บันทึกอนุมัติการ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• แผนปฏิบัติการ ประจำปี งบประมาณที่ผ่านความเห็นชอบ จากคณะกรรมการ อจน. • บันทึกอนุมัติการถ่ายทอด แผนปฏิบัติการ • ผลการประเมินช่องทางการรับรู้ ของปีงบประมาณก่อนหน้า	6. ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ซึ่ง รวมถึงผู้รับผิดชอบ Core Business Enablers ด้าน HCM และในด้าน อื่นๆทุกด้าน ตามตารางการถ่ายทอด และผลการประเมินช่องทางการรับรู้ ของปีงบประมาณก่อนหน้า (กนผ.)	ส.ค. - ก.ย.	ผลการถ่ายทอด แผนปฏิบัติการตาม ตารางการถ่ายทอด	• ทุกหน่วยงาน ภายในองค์กร ซึ่งรวมถึง หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ Core Business Enablers ทุกด้าน • ผู้ส่วนได้ส่วน เสียทุกกลุ่ม ของ อจน.
- กนผ. (SP)	• ผลการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ตามตารางการถ่ายทอด	7. ประเมินผลช่องทางการรับรู้ และ เข้าใจในแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ส.ค. - ก.ย.	สรุปผลการประเมินการ การรับรู้ และเข้าใจใน แผนปฏิบัติการ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติ การ	8. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ก.ย.	สรุปผลการประเมิน ประสิทธิผลของ กระบวนการฯ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• สรุปผลการประเมินการรับรู้ และเข้าใจในแผนปฏิบัติการ	9. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุง กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	งบประมาณ ปีต่อไป	รูปแบบและช่องทางการ ถ่ายทอดที่ได้รับการ ปรับปรุง	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	• สรุปผลการประเมินประสิทธิผล ของกระบวนการฯ	10. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุง กระบวนการถ่ายทอด แผนปฏิบัติการ (กนผ.)	งบประมาณ ปีต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการ ปรับปรุง	• กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 6.2 กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้องที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้องครบถ้วนตามกระบวนการ และ ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- กนผ. (SP) - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง 	1. จัดประชุม เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (กนผ. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	สรุปผลที่ได้จากการประชุม	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> แผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง 	2. วิเคราะห์และสรุปการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (กนผ. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง 	3. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการของแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ 	4. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการของแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	งบประมาณ ปีต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	• กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 6.3 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ : การกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการครบถ้วนตามกระบวนการ และดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- กนผ. (SP) - กทบ. (HCM)	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลรายละเอียดแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดระดับบุคคล กอง ฝ่าย และสายงาน 	5. นำข้อมูลรายละเอียดโครงการมา กำหนดตัวชี้วัดของโครงการร่วมกับ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ รวมถึง ระยะเวลาในการดำเนินการ (กนผ. และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ก.ค. - ก.ย.	ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) กทบ. (HCM) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ แผนวิสาหกิจขององค์กร - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนงาน/โครงการ 	6. วิเคราะห์ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการและนำมาสรุป (กนผ.)	ก.ค. - ก.ย.	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> ตัวชี้วัดที่สำคัญ 	7. นำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำ แผนปฏิบัติการฯ และจัดการ ติดตามตามตัวชี้วัดที่สำคัญ (กนผ.)	ก.ค. - ก.ย.	ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับ แผนงานและโครงการ 	8. ประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ กำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการของแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ก.ย.	สรุปผลการประเมิน ประสิทธิภาพของ กระบวนการฯ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> สรุปผลการประเมินประสิทธิภาพ ของกระบวนการฯ 	9. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุง กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับ แผนงานและโครงการของ แผนปฏิบัติการ (กนผ.)	งบประมาณ ปีต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการ ปรับปรุง	• กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 6.4 การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการครบถ้วนตามกระบวนการ และ ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> แผนวิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ Balanced Score card ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ภายใต้กลยุทธ์ 	1. เชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานโครงการ (กนผ.)	ก.ค. - ก.ย.	แผนผังการเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานโครงการ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP) - กทบ. (HCM)	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลรายละเอียดแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดระดับบุคคล กอง ฝ่าย และสายงาน แผนผังการเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานโครงการ 	2. เชื่อมโยงตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ เข้ากับระบบประเมินผลและแรงจูงใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดทำตัวชี้วัดระดับแผนงาน ระดับฝ่าย ระดับกอง และระดับบุคคล (กนผ. และ กทบ.)	ก.ค. - ก.ย.	แผนผังการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร กนผ. (SP) กทบ. (HCM) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลรายละเอียดแผนงาน/โครงการ แผนผังการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ 	3. นำข้อมูลรายละเอียดโครงการมาจัดทำแผนการดำเนินงาน/การใช้เงินรายเดือนในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) เพื่อเป็นการแปลงแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ (กนผ.)	ก.ค. - ก.ย.	การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับแผนงาน/โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> แผนผังการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ 	4. จัดทำทดสอบย้อนกลับของการถ่ายทอดตัวชี้วัด (กนผ. และ กทบ.)	ส.ค. - ก.ย.	ผลการสอบทานฯ	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) กทบ. (HCM)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ ผลการสอบทานฯ 	5. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (กนผ.)	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ 	6. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (กนผ.)	งบประมาณปีต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	• กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการที่ครบถ้วน ตามระบบ ประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : การติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการครบถ้วนตามกระบวนการ และ ดำเนินการ แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อจน. 	1. จัดทำแบบฟอร์มการติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ทุกไตรมาส	แบบฟอร์มการติดตามฯ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> แบบฟอร์มการติดตามฯ 	2. ส่งให้หน่วยงานผู้เกี่ยวข้อง (กนผ.)	ทุกไตรมาส	ข้อมูลความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> • กนผ. (SP) • หน่วยงานผู้รับผิดชอบ • กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน
- กนผ. (SP) - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน 	3. รวบรวม และวิเคราะห์ (กนผ.)	ทุกไตรมาส	รายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> รายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ 	4. เสนอคณะกรรมการพัฒนาองค์กรและคณะกรรมการ อจน. (กนผ.)	ทุกไตรมาส	มติที่ประชุม คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • กนผ. (SP) • หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ 	5. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	• กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ 	6. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	งบประมาณปีต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	• กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลาใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : การคาดการณ์ผลการดำเนินงานครบถ้วนตามกระบวนการ และ ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อจน. ข้อมูลรายละเอียดแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดที่สำคัญ 	1. ตั้งสมมติฐานของการคาดการณ์ (กนผ. และ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ทุกไตรมาส	สมมติฐานของการคาดการณ์	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> สมมติฐานของการคาดการณ์ 	2. กำหนดลักษณะของการคาดการณ์ (กนผ. และ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ทุกไตรมาส	วิธีการของการคาดการณ์	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> วิธีการของการคาดการณ์ 	3. ติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินการ และพิจารณาความแตกต่างของค่าคาดการณ์กับผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริง (กนผ.)	ทุกไตรมาส	ข้อมูลผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน/ผลการใช้จ่ายเงินตามรายไตรมาส	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP) - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน/ผลการใช้จ่ายเงินตามรายไตรมาส 	4. วิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดแนวทางการดำเนินการ (กนผ.)	ทุกไตรมาส	ข้อมูลการประมาณการผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ที่สำคัญรายไตรมาส	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP) - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ข้อมูลการประมาณการผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญ รายไตรมาส 	5. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่าง ระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้ (กนผ.)	ช่วงเวลาที่เหมาะสมตาม Trigger Point	รายงานผลการคาดการณ์	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน 	6. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (กนผ.)	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ 	7. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (กนผ.)	งบประมาณปีต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

กระบวนการ : 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)	หน่วยงาน : กองนโยบายและแผน
ข้อกำหนดของกระบวนการ : องค์กรมีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงานที่ครบถ้วน ตามระบบประเมินผลฯ ใหม่ (SE-AM)	ตัวชี้วัดประสิทธิผล : การปรับเปลี่ยนแผนงานครบถ้วนตามกระบวนการ และ ดำเนินการแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- กนผ. (SP) - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> รายงานผลการติดตามรายไตรมาส รายงานผลการคาดการณ์รายไตรมาส 	1. ดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนงานตามปกติ จากการติดตามผลฯ และคาดการณ์ผลฯ รายไตรมาส และ Trigger Point ของแต่ละแผนงาน/โครงการ อย่างสม่ำเสมอ (กนผ. และ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	รายไตรมาส	แผนงานที่ปรับเปลี่ยนตามปกติ	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP) - หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> รายงานผลการติดตามรายไตรมาส รายงานผลการคาดการณ์รายไตรมาส 	2. ดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น การเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ เป็นต้น (กนผ. และ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ช่วงเวลาที่เหมาะสมตาม Trigger Point	แผนงานที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามปกติ และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 	3. ขออนุมัติเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะอนุกรรมการและคณะกรรมการในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (กนผ.)	ช่วงเวลาที่เหมาะสมตาม Trigger Point	แผนงานที่ผ่านการอนุมัติแล้ว (ปรับเปลี่ยนตามปกติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ฯ)	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> แผนปฏิบัติการที่ผ่านการอนุมัติแล้ว (ปรับเปลี่ยนตามปกติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ฯ) บันทึกการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ 	4. ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่ผ่านการอนุมัติแล้ว ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกตามตารางการถ่ายทอด และผลการประเมินช่องทางการรับรู้ของปีงบประมาณก่อนหน้า (กนผ. และ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ)	ช่วงเวลาที่เหมาะสมตาม Trigger Point	พนักงานภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียรับรู้และมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติการ (ปรับเปลี่ยนตามปกติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ฯ) ขององค์กร และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ทุกหน่วยงานภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ วจน.
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ปรับเปลี่ยนตามปกติ และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) 	5. ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ปรับเปลี่ยนตามปกติ และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (กนผ.)	ก.ย.	สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP)
- กนผ. (SP)	<ul style="list-style-type: none"> สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ 	6. นำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (กนผ.)	งบประมาณปีต่อไป	กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> กนผ. (SP)
เสร็จสิ้น					

บทที่ 3

ประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามผล และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ

3.1 ประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานเป็นรูปธรรม
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพขององค์กร ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน และเป้าหมายอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
5. บุคลากรเมื่อได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์จะส่งผลให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น
6. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลงเมื่อบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ พอใจ จึงเกิดการยอมรับและพร้อมให้ความร่วมมือดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3.2 ระบบการติดตามผลการบริหารงานขององค์การจัดการน้ำเสีย

เป้าหมายหลักของการควบคุม คือการเฝ้าระวังติดตามและตรวจสอบความคลาดเคลื่อนจากแผนที่วางไว้ให้เร็วที่สุด เพื่อการตัดสินใจว่าองค์กรจำเป็นต้องจัดทำกระบวนการแก้ไขอย่างไรให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมนั้นอาจกระทำโดยผู้บังคับบัญชาและมีการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาส ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแผนงานและระดับการบังคับบัญชา โดยขั้นตอนการติดตามผลการบริหารงานมีดังนี้

1. การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม (Work Breakdown Structure)

หลังจากมีการกำหนดขอบเขตและผลลัพธ์ที่ต้องการแล้ว ควรมีการแบ่งแผนงานออกเป็น กิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม Work Breakdown Structure (WBS) ให้เป็นแผนงานย่อยที่สามารถบริหารจัดการได้ โดยบุคลากร/เจ้าหน้าที่เพียง 1 คน ซึ่งการแบ่งแผนงานใหญ่ออกเป็นกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผน ติดตามผล และควบคุมการบริหารจัดการได้ดีขึ้น

การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 แบบคือ

1.1 การจำแนกกิจกรรมโดยยึดเป้าประสงค์ของแผนงาน (Program Objective) เป็นหลัก แล้วจำแนกออกเป็นโครงการ (Project)

1.2 การจำแนกกิจกรรมโดยยึดวัตถุประสงค์ย่อยของโครงการ (Family Tree Sub-division) เป็นหลัก และจำแนกออกเป็นผลผลิต (Outputs)

1.3 การจำแนกกิจกรรมโดยยึดผลผลิตสุดท้ายที่เกิดจากขั้นตอนในกระบวนการผลิต (End Product) เป็นหลัก แล้วจำแนกออกเป็นกิจกรรม (Activities)

2. การกำหนดตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม (Bar Chart and Milestone)

การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม (WBS) ทำให้ลำดับขั้นของกิจกรรมและขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมที่จะนำไปใช้ในการกำหนดแผนภูมิแสดงตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม (Bar Chart and Milestone) ซึ่งเรียกว่า Taskbar หรือ Gantt Chart หรือ Activity Chart ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนดแผนการปฏิบัติการ

ตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม เป็นเครื่องมืออย่างง่ายในการสื่อสารถึงสถานะของแผน และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) ในการเปรียบเทียบความก้าวหน้าของกิจกรรมระหว่างแผนงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้สัญญาณเตือนถึงประเด็นที่อาจเป็นปัญหาเพื่อให้ฝ่ายงานสามารถป้องกันหรือแก้ไขได้ทันเวลาที่

ในตารางจะประกอบด้วย กิจกรรมหลักและขั้นตอนของกิจกรรม ปริมาณงาน ช่วงเวลาเริ่มต้นและแล้วเสร็จ (โดยอาจแยกย่อยเป็น เดือน สัปดาห์ หรือวัน ขึ้นอยู่กับระยะเวลาของกิจกรรม) และหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะให้รายละเอียดเพียงพอสำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน นั้น

3.3 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการบริหารงานขององค์การจัดการน้ำเสีย

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการบริหารงานขององค์การจัดการน้ำเสีย มีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 เงื่อนไขสู่ความสำเร็จขององค์การจัดการน้ำเสีย

มิติและเงื่อนไขความสำเร็จขององค์กร	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
1. มิติด้านการสนับสนุนเชิงนโยบาย	<p>1.1 รัฐบาลต้องดำเนินนโยบายในการส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะการจัดการน้ำเสียอย่างต่อเนื่องและใช้นโยบายในการกำกับบทบาทของกระทรวงมหาดไทยในการจัดการน้ำเสีย</p> <p>1.2 ภาคนโยบายต้องสนับสนุนการบูรณาการความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา น้ำเสีย โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง</p>

มิติและเงื่อนไข ความสำเร็จขององค์กร	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
<p>2. มิติด้านความร่วมมือและการสนับสนุนของภาคีร่วมพัฒนา</p>	<p>2.1 การสร้างความร่วมมือของภาคีร่วมพัฒนา ทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกลไกด้านงบประมาณและกองทุนสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้เป็นกลไกในการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานในการแก้ไขและจัดการน้ำเสีย</p> <p>2.2 หน่วยงานต่างๆ ต้องมีความร่วมมือในการพัฒนาแผนการจัดการน้ำเสียของประเทศอย่างบูรณาการและมีส่วนร่วมโดยใช้พื้นที่วิกฤติน้ำเสียเป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์การทำงาน (Area-based) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของพื้นที่ในการแก้ไขปัญหา</p>
<p>3. มิติด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารงานอย่างเพียงพอ</p>	<p>3.1 องค์กรจัดการน้ำเสียและฝ่ายบริหารองค์กรต้องใช้แผนวิสาหกิจองค์กรในการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อพันธกิจองค์กร และสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ กระบวนการ การวางแผน การตัดสินใจ และการบริหารจัดการโครงการที่มุ่งเน้นผลงาน</p> <p>3.2 องค์กรต้องจัดสรรทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุดบนพื้นฐานการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพและเป็นที่ยอมรับ</p>
<p>4. มิติด้านกฎระเบียบในการสนับสนุนการดำเนินงาน</p>	<p>4.1 ต้องมีการวางระบบการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการสร้างองค์การรัฐวิสาหกิจที่โปร่งใสมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.2 ต้องมีการประเมินความพร้อมและข้อจำกัดของกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ และต้องพัฒนาปรับปรุงให้เอื้อต่อการบริหารจัดการอย่างคล่องตัวและเป็นไปตามหลักการบริหารงานที่เป็นไปตามหลักการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>

แบบรายงานการทบทวนคู่มือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Manual)

รายงานวิชาการและแผน ฝ่ายพัฒนาองค์กร กองนโยบายและแผน

หน่วยงานกองนโยบายและแผน ได้ทำการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานประจำหน่วยงานแล้ว
สรุปได้ดังนี้

- ไม่มีการปรับปรุงแก้ไข
- มีการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้ (พร้อมแนบเอกสารประกอบ)

รายการ คู่มือ	สิ่งที่ปรับปรุง	ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	วันที่ update คู่มือ	วันที่สอบทาน	ผู้สอบทาน
1	บทที่ ๒ กระบวนการดำเนินงาน มี การปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Module๑) และกระบวนการถ่ายทอด กลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (Module๒)	นายธงชัย มัทฉริยวงศ์ / กนผ.	9 ม.ค. 66	9 ม.ค. 66	น.ส.วรรณนิสา วงศ์พยัคฆ์
2	บทที่ ๒ กระบวนการดำเนินงาน มี การปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Module๑) และกระบวนการถ่ายทอด กลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (Module๒) ให้มี ความครบถ้วน และชัดเจนมากขึ้น	นายธงชัย มัทฉริยวงศ์ / กนผ.	30 ส.ค. 66	30 ส.ค. 66	น.ส.วรรณนิสา วงศ์พยัคฆ์

ชื่อผู้รายงาน ธงชัย มัทฉริยวงศ์
(..... ธงชัย มัทฉริยวงศ์.....)

ตำแหน่ง. พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน 6

วันที่..... 30 ส.ค. 66.....

ชื่อผู้สอบทาน วรรณนิสา
(..... วรรณนิสา วงศ์พยัคฆ์.....)

ตำแหน่ง. หัวหน้ากองนโยบายและแผน.....

วันที่..... 30 ส.ค. 66.....

ชื่อผู้อนุมัติ สมชาย
(..... สมชาย อัครพงษ์.....)

ตำแหน่ง. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร.....

วันที่..... 31.8.66.....



องค์การจัดการน้ำเสีย
WASTEWATER MANAGEMENT
AUTHORITY

องค์การจัดการน้ำเสีย

กระทรวงมหาดไทย

เลขที่ 333 อาคารเล่าเป้งจวน 1 ชั้น 23 ถนนวิภาวดีรังสิต

แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 0-2273-8530-39 โทรสาร 0-2273-8577

E-Mail: saraban@wma.or.th

www.wma.or.th