

# คู่มือการปฏิบัติงาน

มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนปฏิบัติราชการ

(Action Plan)

และการติดตามประเมินผล

(Monitoring and Evaluation)

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่

## คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผล” เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการแนวใหม่เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาใช้ในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นโดยได้ดำเนินการตามแนวคิดและหลักเกณฑ์ของการจัดการกระบวนการ ที่กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผนดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการอาศัย ทรัพยากรบุคคลวัสดุอุปกรณ์เงินทุนการบริการและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการให้สามารถสร้างคุณค่าแก่ ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ

กองการที่สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ได้มีนโยบายให้ส่วน ราชการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานอันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ ถูกต้องตรงกันและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็น รูปธรรมสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่ในการนี้สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น จึงได้ออกแบบและ จัดทำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลซึ่งเป็น กระบวนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๖๐ ข้อ ๒๑ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (๑) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่อำเภอโดยใช้หลักวิเคราะห์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA) หมวด๖การจัดการกระบวนการที่มีการวิเคราะห์คุณค่าและการสนับสนุนการปฏิบัติงานพร้อม ทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานตามเกณฑ์ข้อกำหนดและวิธีการซึ่งมีความครอบคลุมและครบถ้วน ที่สุดคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการ ติดตามประเมินผล” ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นประกอบด้วยกระบวนการย่อยคือการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การแปลงสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้นและระยะปาน กลางตลอดจนการติดตามประเมินผลการทำงานที่แสดงถึงขั้นตอนการปฏิบัติรายละเอียดมาตรฐานคุณภาพ และการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการดำเนินงานสามารถบรรลุ เป้าหมายตามพันธกิจของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น อีกทั้งตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปคณะผู้จัดทำมีความคาดหวังอย่างยิ่งว่าการนำคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” เล่ม นี้ไปใช้จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านการวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อเกิดเป็นรูปธรรมในที่สุด

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น  
ตุลาคม ๒๕๖๔

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ ข้อมูลสำคัญของกระบวนการ	๔
๑.๑ ความสำคัญของกระบวนการ	๔
๑.๒ หน่วยงานดำเนินงานและหน่วยงานสนับสนุน	๔
๑.๓ แนวทางในการออกแบบกระบวนการ	๔
๑.๔ ความท้าทายของกระบวนการ	๘
๑.๕ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมา	๘
บทที่ ๒ ความเป็นมาความหมายและคำจำกัดความ	๙
๒.๑ ความเป็นมา	๙
๒.๒ ความหมายและคำจำกัดความ	๙
บทที่ ๓ กระบวนการดำเนินงาน	๑๑
๓.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	๑๑
๓.๒ ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	๑๑
๓.๓ ฝั่งแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model : กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น	๑๒
๓.๔ คำอธิบาย SIPOC Model และรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการแต่ละขั้นตอน	๑๘
๓.๕ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามและประเมินผล	๓๐
๓.๖ แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)	๓๑

## บทที่ ๑

### ข้อมูลสำคัญของกระบวนการ

#### ๑.๑ ความสำคัญของกระบวนการ

คู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผล” เล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการแนวใหม่เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาใช้ในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นโดยได้ดำเนินการตามแนวคิดและหลักเกณฑ์ของการจัดการกระบวนการ ที่กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผนดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการอาศัย ทรัพยากรบุคคลวัสดุอุปกรณ์เงินทุนการบริการและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการให้สามารถสร้างคุณค่าแก่ ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ กอปรกับการที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ได้มีนโยบายให้ส่วนราชการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสร้าง เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานอันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันและปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับภารกิจและบทบาท หน้าที่

ในการนี้สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น จึงได้ออกแบบและจัดทำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผลซึ่งเป็นกระบวนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และ ความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๖๐ ข้อ ๒๑ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (๑) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่ อำเภอ โดยใช้หลักวิเคราะห์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่๒การวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ซึ่งมีความสำคัญในแง่ที่เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าหมวด ๖ การ จัดการกระบวนการที่มีการวิเคราะห์คุณค่าและการสนับสนุนการปฏิบัติงานพร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ให้เป็นมาตรฐานตามเกณฑ์ข้อกำหนดและวิธีการซึ่งมีความครอบคลุมและครบถ้วนที่สุดคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” ของ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น ประกอบด้วยกระบวนการย่อยคือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงแผน สู่การปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้นและระยะปานกลางตลอดจนการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงขั้นตอนการปฏิบัติรายละเอียดมาตรฐานคุณภาพและการควบคุมการ ดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นอีกทั้งตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมี ประสิทธิภาพต่อไปคณะผู้จัดทำมีความคาดหวังอย่างยิ่งว่าการนำคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานกระบวนการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” เล่มนี้ไปใช้จะสามารถนำไปสู่ การปฏิบัติงานด้านการวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพก่อให้เกิดเป็นรูปธรรมในที่สุด

#### ๑.๒ หน่วยงานดำเนินงานและหน่วยงานสนับสนุน

การขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น มีหน่วยงานใน การดำเนินงานหลักที่สำคัญประกอบด้วยโรงพยาบาลสูงเม่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน ๑๖ แห่ง และศูนย์สุขภาพชุมชน จำนวน ๑ แห่ง โดยมีสำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น ทำหน้าที่ในการบูรณาการใน ภาพรวมรวมทั้งประสานการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การขับเคลื่อนกระบวนการสอดคล้องกับ ภารกิจและพันธกิจของกระทรวงสาธารณสุขไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

### ๑.๓ แนวทางในการออกแบบกระบวนการ

สำนักสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นได้ดำเนินการออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเป็นกระบวนการที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดทั้งส่งผลต่อการขับเคลื่อนการบรรลุภารกิจและพันธกิจหลักของหน่วยงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นโดยในการออกแบบกระบวนการได้มีการวิเคราะห์และพิจารณาจากปัจจัยสำคัญประกอบด้วยผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความต้องการของกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวข้อกำหนดที่สำคัญ (ความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการความคุ้มค่าและการลดต้นทุน) และความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

#### ๑. ผลผลิตของกระบวนการ ประกอบด้วย

๑.๑ แผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ อำเภอสูงเม่น (คปสอ.สูงเม่น) โดยมีตัวชี้วัดผลผลิตคือร้อยละของคุณภาพแผนยุทธศาสตร์

๑.๒ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีโรงพยาบาลสูงเม่น สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

๒. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

๒.๑ ผู้รับบริการได้แก่โรงพยาบาลสูงเม่นและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน ๑๗ แห่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสูงเม่น ผู้รับบริการด้านสุขภาพทั้งการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การควบคุมโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสุขภาพภายหลังการเจ็บป่วยผู้รับบริการข้อมูลสุขภาพ/การร้องเรียน/ร้องทุกข์ความต้องการ /ความคาดหวังคือ (๑) แผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับแผนชาตินโยบายรัฐบาลและกระทรวงสาธารณสุขและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (๒) เป็นที่เล็งเห็นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (๓) การถ่ายทอดที่เข้าใจง่าย (๔) มีช่องทางให้บริการที่หลากหลาย (๕) ระบบเทคโนโลยีมีเสถียรภาพ (๖) หลักสูตรพัฒนาบุคลากรใช้งานได้จริง (๗) ให้บริการรวดเร็วตรงตามความต้องการเต็มใจเป็นมิตรมีน้ำใจ (๘) พัฒนาปรับปรุงระบบงานกฎหมายระเบียบหลักเกณฑ์ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (๙) ให้ข้อมูลที่รวดเร็ว (๑๐) แก้ปัญหาข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้จริงและเป็นธรรม (๑๑) เป็นธรรมโปร่งใสรวดเร็ว

๒.๒ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่โรงพยาบาลสูงเม่น และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน ๑๗ แห่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสูงเม่น/ผู้ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน ๑๗ แห่ง และชมรม อสม. อำเภอสูงเม่น เป็นต้นความต้องการ / ความคาดหวังคือเป็นธรรมโปร่งใสรวดเร็ว

๓. ความรู้ และทักษะที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการคือความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนที่สามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

#### ๔. ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการประกอบด้วย

๔.๑ ด้านความต้องการของผู้รับบริการได้แก่กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุขที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

๔.๒ ด้านความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุขที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

๔.๓ ด้านกฎหมายได้แก่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นไปตามขั้นตอนและตามกรอบระยะเวลาที่

กำหนด

๔.๔ ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการได้แก่กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

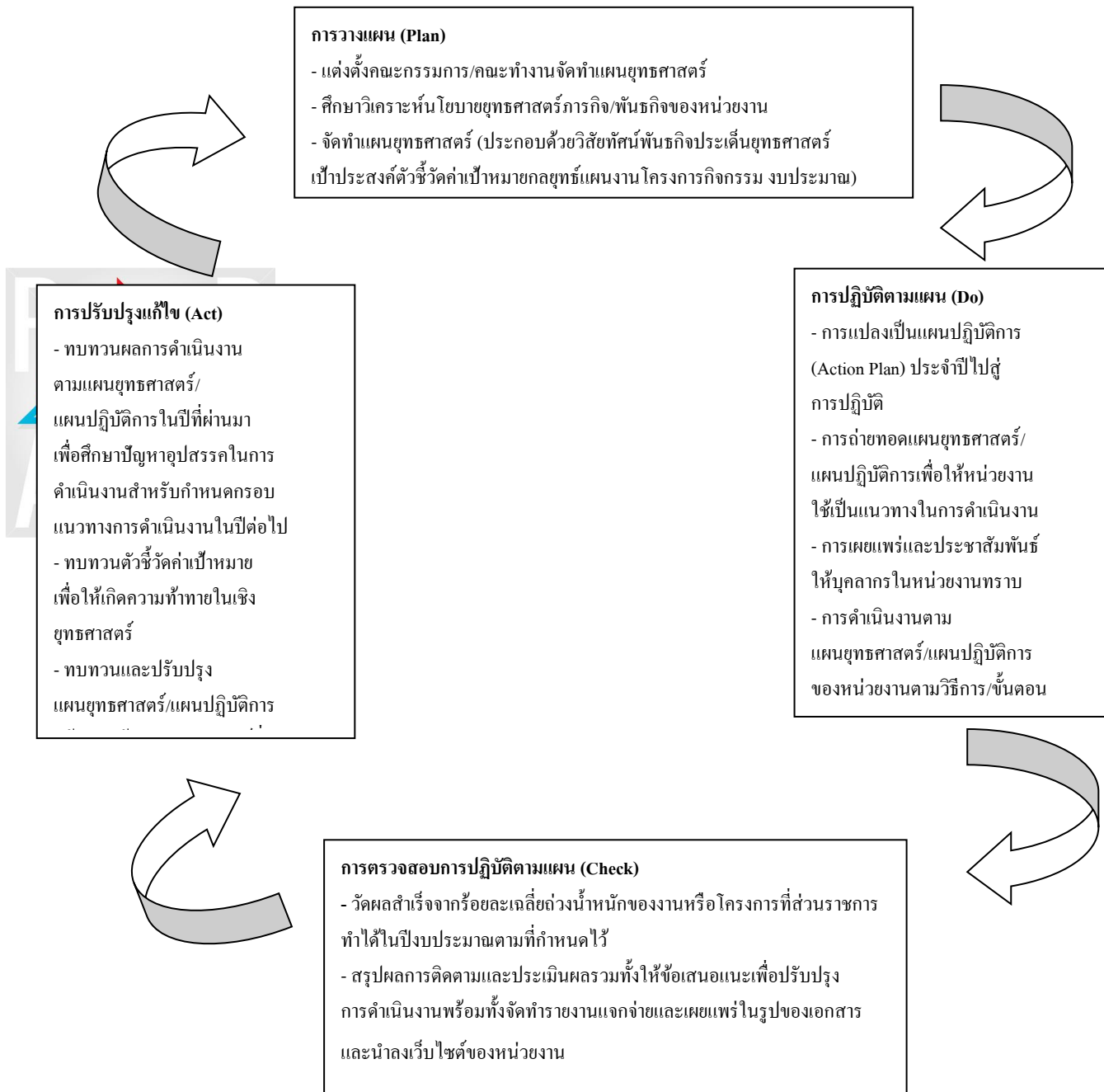
๔.๕ ด้านความคุ้มค่าและการลดต้นทุนได้แก่เกิดความคุ้มค่ามีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์

ต่อภารกิจของรัฐ

ตารางที่ ๑ แสดงข้อมูลในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการ

ผู้รับบริการ	ความต้องการ	ผลผลิต	ข้อกำหนดที่สำคัญ	กระบวนการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ของผู้รับบริการ	ของ	(Key Requirement	สร้างคุณค่า
	และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ	:	
ผู้รับบริการได้แก่ ส่วนราชการ/หน่วยงาน รัฐบาลในสังกัด กระทรวง	- แผนยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกับแผนชาตินโยบาย รัฐบาลและกระทรวง	แผนยุทธศาสตร์ - แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี	กรอบระยะเวลา ในการดำเนินการ แต่ละขั้นตอน - ความสอดคล้อง เชื่อมโยง	๑. จัดทำแผน ยุทธศาสตร์ ๒. จัดทำแผนปฏิบัติ ราชการ
มทสจ.จังหวัด/กลุ่ม จังหวัด	มทสจ.และ สามารถนำไปปฏิบัติ ได้จริง			๔ปี / แผนปฏิบัติ ราชการ ประจำปี
องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น/ กลุ่มผู้นำท้องถิ่น	- การถ่ายทอด ที่เข้าใจง่าย			๓. ติดตามและ ประเมินผล
ผู้รับบริการ ข้อมูล/ร้องเรียน/ร้อง ทุกข์				แผนปฏิบัติราชการ และ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่				แผนการใช้จ่าย งบประมาณ
หน่วยงาน/ผู้ได้รับ ผลกระทบ				
จากการปฏิบัติงานของ สำนักงาน				
ปลัดกระทรวง				
มทสจ.เช่น ส่วน ราชการ				
ภายนอก				
กระทรวงมหาดไทย				
หอการค้าสภา				
อุตสาหกรรม				
แห่งประเทศไทยและ				
ชมรม				

## แผนภาพที่ ๑ แนวทางการออกแบบกระบวนการ (Flow Chart) วง



## ๑.๔ ความท้าทายของกระบวนการ

สำหรับกระบวนการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการได้อย่างต่อเนื่องประกอบด้วย

๑. ด้านพันธกิจการเปลี่ยนแปลงของบริษัทโลกความซับซ้อนในหลายมิติทั้งภูมิประเทศสังคมและเศรษฐกิจต่อการผลักดันให้บรรลุนโยบายรัฐบาล/กระทรวงสาธารณสุข

๒. ด้านการปฏิบัติการหลัก/เร่งด่วนที่ต้องบูรณาการการขับเคลื่อนและทรัพยากรทางการบริหารพัฒนาระบบข้อมูลติดตามผลของผู้บังคับบัญชาและเพิ่มประสิทธิภาพเรื่องร้องเรียน

### ๓. ด้านบุคลากร

๓.๑ การปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่และขีดความสามารถในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้นรวมถึงการส่งเสริมคุณธรรม

๓.๒ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ/ทักษะหลายด้าน (Multi - skills) และองค์ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาคและระดับโลก

๔. ด้านสังคมการสร้างความพึงพอใจการดำเนินงานการให้บริการด้านสุขภาพทุกมิติ มีระบบการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ จากประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการด้านสุขภาพ

### ๕. ปัจจัยเปลี่ยนแปลงที่สำคัญประกอบด้วย

๕.๑ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี๒๕๕๙ของประเทศไทย

๕.๒ กำหนดยุทธศาสตร์ประเทศของรัฐบาล (NEW GROWTH MODEL)

๕.๓ การเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๕.๔ นโยบายรัฐบาลที่มุ่งไปสู่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e - Government)

๕.๕ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคมสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศพิบัติภัย (ภัยพิบัติ) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## ๑.๕ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมา

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตามกระบวนการที่ผ่านมาดังนี้

**ด้านประสิทธิภาพ** มีการกำหนดเพียงขั้นตอนการปฏิบัติเท่านั้นโดยยังไม่มีกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนผู้รับผิดชอบ/ผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีความชัดเจนซึ่งจะได้ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นต่อไป

**ด้านประสิทธิผล** รพ.สต.สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างกันแต่ยังไม่สามารถระบุการดำเนินการที่แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลาได้ซึ่งจะได้ปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นต่อไป



## บทที่ ๒

### ความเป็นมาความหมายและคำจำกัดความ

#### ๒.๑ ความเป็นมา

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นที่นิยมใช้กันในการทหารการศึกษาระดับสูงและในด้านการเมืองระหว่างประเทศปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนยุทธศาสตร์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงการเอกชนวงงานต่างๆและรวมถึงวงงานของราชการมากขึ้นการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัดมีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขั้นที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคตโดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของหน่วยงานในอนาคตหลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี.ศ. ๒๕๔๕ รัฐบาลมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดหางบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) และในปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๔๖ มีการริเริ่มให้กระทรวงจัดทำยุทธศาสตร์รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวงพร้อมทั้งให้กระทรวงทบวงกรมเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๔๗โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณเป้าหมายการให้บริการและภารกิจของหน่วยงานเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและการบริการสาธารณะของรัฐบาลสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต้องมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มีทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### ๒.๒ ความหมายและคำจำกัดความ

ก่อนที่จะกล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขอกล่าวถึงคำศัพท์ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจในรายละเอียดมากขึ้น

**ยุทธศาสตร์ (Strategic)** หมายถึงแนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงานดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

**วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึงสิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน“เป็น” ภายในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

**พันธกิจ (Mission)** หมายถึงกรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงานการกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทางทั้งนี้ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหนแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไรเพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกถูกต้อง

**ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)** หมายถึงประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้นประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษและหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้วต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

**เป้าประสงค์ (Goal)** หมายถึงสิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุโดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่าหากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร

**ตัวชี้วัด** (Key Performance Indicators) หมายถึงสิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าวและต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขตโดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

**ค่าเป้าหมาย** (Target) หมายถึงตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงานนั้นๆหน่วยงานต้องการทำอะไรให้ได้เป็นจำนวนเท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใดจึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

**กลยุทธ์** (Strategy) หมายถึงสิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญกล่าวคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆนั้นมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบสนองประเด็นต่างๆได้แก่ภารกิจของหน่วยงาน(Function - Based) ความต้องการของประชาชนในพื้นที่(People - Centered/Area - Based) และเป็นการพัฒนาองค์กร/งาน (Organizational Development)

## ตารางที่ ๒ สรุปนิยามศัพท์และคำจำกัดความตามสำนักงาน ก.พ.ร.

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

## บทที่ ๓

### กระบวนการดำเนินงาน

#### ๓.๑ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑. เพื่อระดมความคิดหน่วยงานทั้งภายนอกและภายในของหน่วยงานเพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงานและเพื่อตอบสนองต่อ กระแสความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
๒. เป็นแผนแม่บท (Master Plan) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติราชการ ๔ ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน
๓. เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำคำของบประมาณ

#### ๓.๒ ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงเพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน
๒. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงานทั้งนี้เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนขององค์การโดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยอื่นสั่งการ
๓. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจซึ่งเป็นแนวทางหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันและสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
๔. แผนยุทธศาสตร์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณลงไปให้หน่วยงาน
๕. แผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “ยุทธศาสตร์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้างดังนั้นแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

### ๓.๓ ผังแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model : กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน สาธารณสุขอำเภอสูงเม่น

ในการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น ได้เลือกแนวทางการออกแบบกระบวนการโดยใช้เครื่องมือกระบวนการดำเนินงานในรูปของแผนภาพแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model ซึ่งย่อมาจาก S : Supplier (ผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า) , I : Input (ปัจจัยนำเข้า) , P : Process (กระบวนการ) , O : Output (ปัจจัยนำออกหรือผลผลิตกระบวนการ) และ C : Customer (ผู้รับบริการ) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

๑. การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการออกแบบกระบวนการ
๒. วิเคราะห์ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer) และสิ่งที่จะได้รับ (Output)
๓. กำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (Process) และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละขั้นตอนและวิเคราะห์ผลผลิตเป้าหมายข้อกำหนดที่สำคัญตัวชี้วัดรวมทั้งระยะเวลาของแต่ละขั้นตอน
๔. วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) และผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า (Supplier) ของกระบวนการโดยสามารถแสดงรายละเอียดตามแผนภาพที่๒แสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model และแผนภาพที่๓แผนผังขั้นตอน/มาตรฐานการปฏิบัติงานดังนี้

## แผนภาพที่ ๒ แสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model

**กระบวนการ:** จัดทำแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอสูงเม่นหน่วยงานที่รับผิดชอบ: สสอ.สูงเม่น / รพร.สูงเม่น

**ผลผลิต:** แผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอสูงเม่น/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น/โรงพยาบาลสูงเม่น

**ตัวชี้วัดผลผลิต:** ร้อยละของคุณภาพแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอสูงเม่น/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น/โรงพยาบาลสูงเม่น

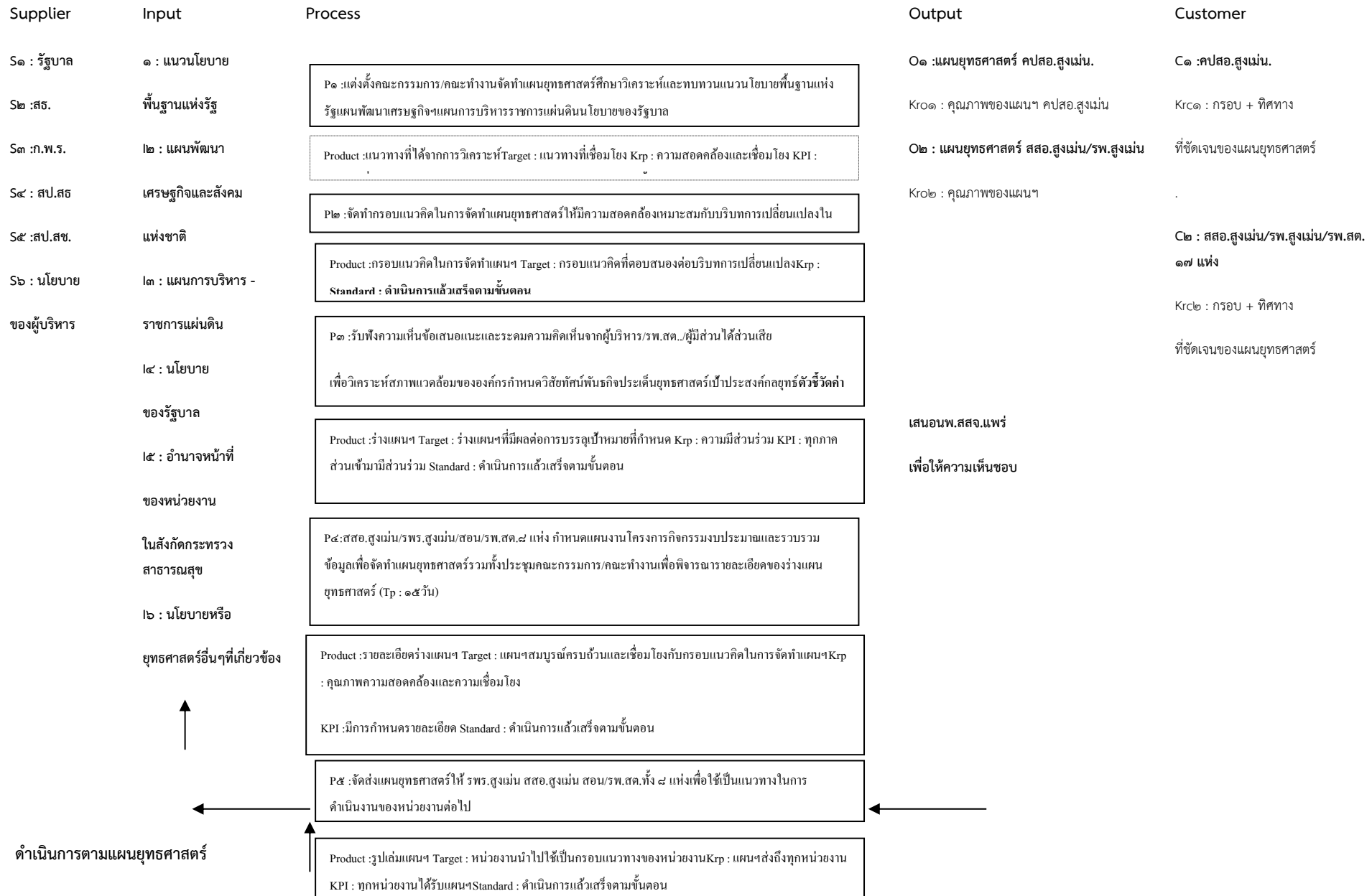
**ผลลัพธ์:** ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข/นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

**ตัวชี้วัดผลลัพธ์:** ร้อยละของความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอสูงเม่น/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น/โรงพยาบาลสูงเม่นที่เกี่ยวข้อง

**ข้อกำหนดที่สำคัญ:** ๑. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๒. ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์คณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออำเภอสูงเม่น/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น/โรงพยาบาลสูงเม่น/แผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข/นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดกระบวนการ: ขั้นตอนตามกระบวนการที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ



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

หมายเหตุ :- คำอธิบายเพิ่มเติมของคำย่อต่างๆตามแผนภาพที่๒

### แผนภาพที่๓แผนผังขั้นตอน / มาตรฐานการปฏิบัติงาน

กระบวนการ: จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่น

#### ข้อกำหนดที่สำคัญ:

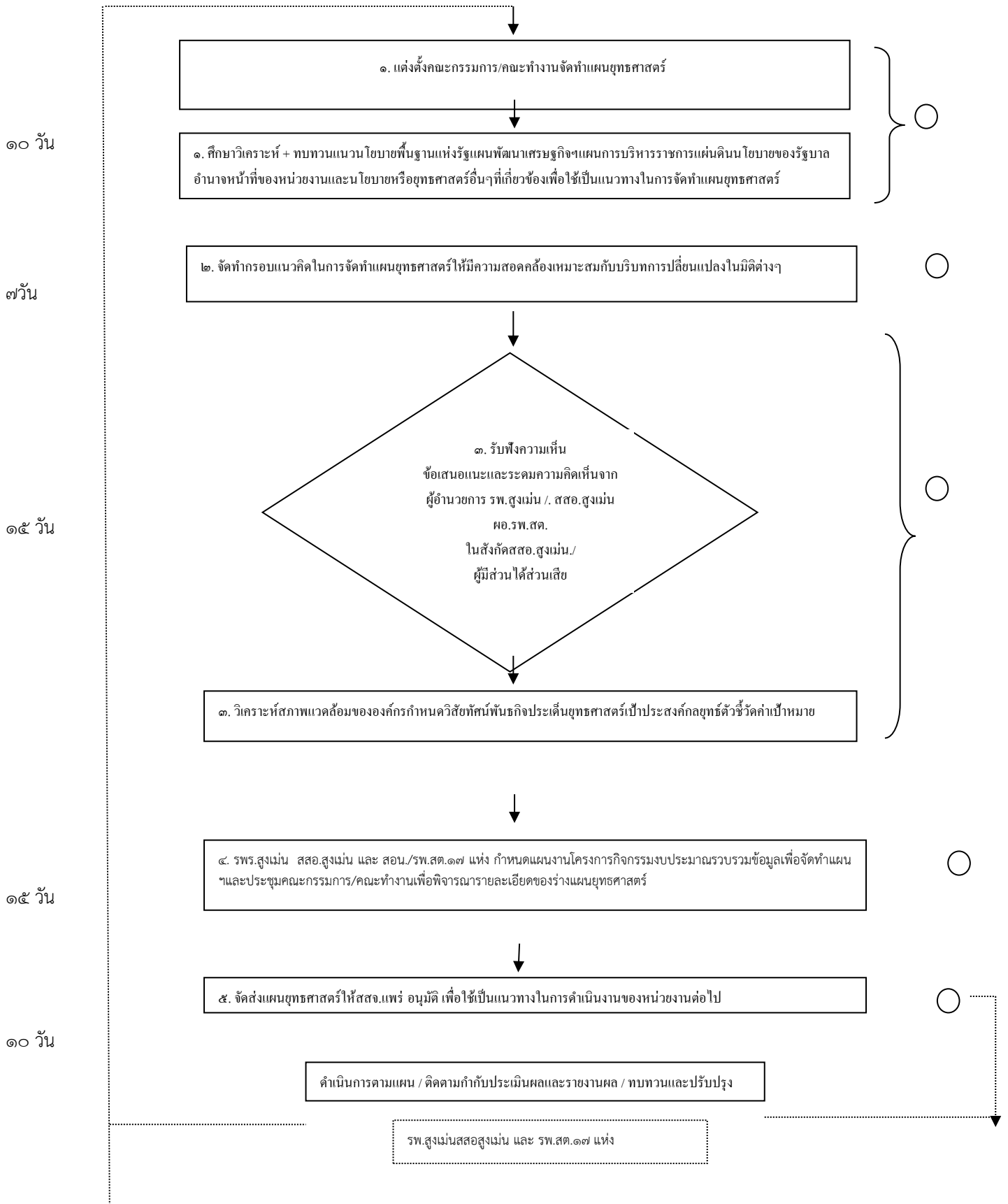
๑. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๒. ความสอดคล้องของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/นโยบายของรัฐบาล/

นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดกระบวนการ: ขั้นตอนตามกระบวนการที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ

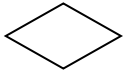
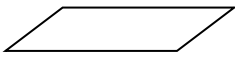
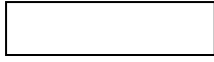
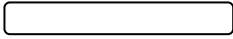
แผนภาพที่๓แผนผังขั้นตอน / มาตรฐานการปฏิบัติงาน



หมายเหตุ :- ความหมายสัญลักษณ์ของผังงาน (Flow Chart) แผนภาพที่๓



## รูปภาพสัญลักษณ์



## ความหมายของสัญลักษณ์

เริ่มต้นหรือจบ Flow Chart (Start or Stop)

กระบวนการ (Process)

ส่วนนำเข้าข้อมูลหรือแสดงผลข้อมูล (Input or Output)

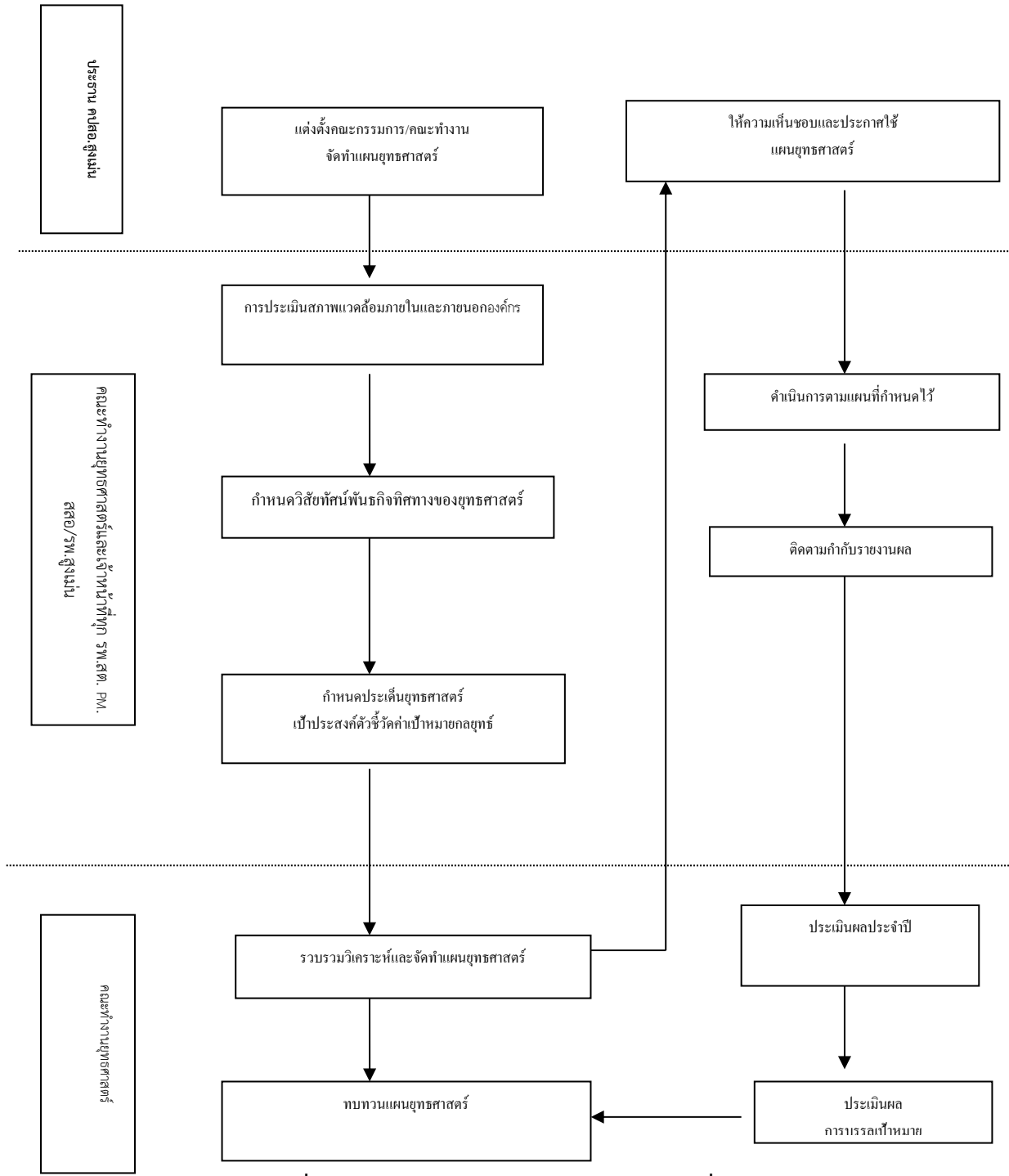
การตัดสินใจ (Decision)

จุดเชื่อมต่อ (Connector)

ทิศทางการทำงาน (Direction of Flow)

### ๓.๔ คำอธิบาย SIPOC Model และรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการแต่ละขั้นตอน

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ อำเภอสูงเม่น/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอสูงเม่นดั่งนั้นในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีขั้นตอนดังนี้



แผนภาพที่ ๔ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

## ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

โดยทั่วไปกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะมีองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้แก่การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการประเมินหน่วยงานการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์กลยุทธ์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมายโดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมุ่งเน้นเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลยุทธศาสตร์ระดับชาติและถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติทั้งมิติของกระทรวง/หน่วยงาน (Function Base) และมิติของพื้นที่ (Area Base) โดยสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

๑. ขั้นตอนที่ ๑ แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศึกษาวิเคราะห์และทบทวนแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการบริหารราชการแผ่นดินนโยบายของรัฐบาลนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานและนโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการเทียบเคียงข้อมูลของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๑) ระยะเวลา (Tp) :๑๐วัน

๒) ผลผลิต (Product) :แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์และทบทวน

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) :แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับข้อมูลที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และทบทวน

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) :ความสอดคล้องและความเชื่อมโยง

๕) ตัวชี้วัดผลผลิต (KPI) :แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ได้

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) :สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน: การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นองค์คณะที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายเนื่องจากองค์ประกอบของคณะกรรมการ/คณะทำงานจะประกอบด้วยตัวแทนจากกลุ่มงานของ รพ.สูงเม่น / สสอ.สูงเม่น / และ รพ.สต. จำนวน ๑๗ แห่ง มีอำนาจหน้าที่ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ระดับ คปสอ. มีประธาน คปสอ.สูงเม่น เป็นประธานกรรมการ รองประธาน คปสอ.สูงเม่น เป็นรองประธานกรรมการกรรมการ ประกอบด้วย ผอ.รพ.สต. /หัวหน้ากลุ่มงาน รพ.สูงเม่น ผช.สสอ.สูงเม่น เป็นกรรมการและเลขานุการคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญคือ

๑) ศึกษาวิเคราะห์ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจค่านิยมองค์กรประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายกลยุทธ์รวมตลอดถึงโครงการ/กิจกรรม/ผลผลิตเพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๒) จัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการบริหารราชการแผ่นดินนโยบายของรัฐบาลนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานและนโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้องตลอดจนข้อมูลด้านสุขภาพของจังหวัดแพร่และของอำเภอสูงเม่น

๓) นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดแพร่เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๔) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม

๕) ดำเนินการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๘) วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี :แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการบริหารราชการแผ่นดินนโยบายของรัฐบาลนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานการประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารทั้งทางโทรศัพท์ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้นเพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย: เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายควรสื่อความเข้าใจในเกี่ยวกับแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วนการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติและการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ได้ในทุกขั้นตอน

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน:

๑๐.๑) ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญในกระบวนการจัดทำแผนทุกขั้นตอน

๑๐.๒) ควรปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการวางแผนให้ถูกต้องทันสมัยครบถ้วนเพื่อให้การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเป็นไปอย่างถูกต้องเที่ยงตรงซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา

๑๐.๓) ควรจัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปีเพื่อใช้ให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๒. ขั้นตอนที่ ๒ จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๗วัน

๒) ผลผลิต (Product) : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : ความสอดคล้องของข้อมูลนำมาจัดทำกรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์

๕) ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) : กรอบแนวคิดที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน: ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อให้ความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆโดยพิจารณาจากประเด็นที่สำคัญดังนี้

การดำเนินงานในอดีต (Past)	ศักยภาพหรือสถานะที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Present)	แนวโน้มการพัฒนาหรือ ความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Future)
- ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	๑. นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	เศรษฐกิจการเมืองเทคโนโลยี
- ภาพลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กร	กับการดำเนินงาน	- ปัญหาข้อร้องเรียน
	- แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย	ความต้องการทางสังคม
	- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	- กระแสการกระจายอำนาจ
	- แผนการบริหารราชการแผ่นดิน	- การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน/ประชาสังคม
	- นโยบายของรัฐบาล	ที่เพิ่มขึ้น

การดำเนินงานในอดีต	ศักยภาพหรือสถานะที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แนวโน้มการพัฒนาหรือ ความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
(Past)	(Present)	(Future)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยุทธศาสตร์ประเทศ</li> <li>- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ไทย</li> <li>- นโยบายกระทรวงสาธารณสุข</li> <li>- จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (Positioning) ของหน่วยงาน</li> <li>- ข้อตกลง/ความร่วมมือ (MOU) ต่างๆ</li> <li>- ข้อเสนอทางวิชาการ</li> </ul> <p>๒. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย</li> <li>- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดินพ.ศ. ๒๕๓๔และที่แก้ไขเพิ่มเติม</li> <li>- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. ๒๕๔๖</li> <li>- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. ๒๕๕๐</li> <li>- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของกระทรวง สาธารณสุข</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระแสการเปลี่ยนแปลง</li> </ul> <p>ด้านสภาพภูมิอากาศ/พิบัติภัย (ภัยพิบัติ)</p>

๘) วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี : ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานนโยบายยุทธศาสตร์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานรวมทั้งข้อมูลภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย : คณะกรรมการ/คณะทำงานต้องคำนึงถึงความครอบคลุมครบถ้วนของข้อมูลที่น่ามาใช้ในการจัดทำกรอบแนวคิดและประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไป

๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน : ควรใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำกรอบแนวคิดที่เป็นปัจจุบันและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยเพื่อให้การดำเนินงานไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด

๓. ขั้นตอนที่ ๓ รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารผู้อำนวยการ รพ. สสอ.สูงเม่น ผอ. สอน. และรพ.สต. ในสังกัด สสอ.สูงเม่น./ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์กลยุทธ์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย

๑) ระยะเวลา (Tp) : ๑๕ วัน

๒) ผลผลิต (Product) : ร่างแผนยุทธศาสตร์

๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) : ร่างแผนยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) : ความมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

๕) ตัวชี้วัด

๖) มาตรฐานผลผลิต (Standard) : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน

๗) วิธีการปฏิบัติงาน : จัดประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็น (วิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์กลยุทธ์ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายโครงการ/กิจกรรม) รวมทั้งมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบโดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ใช้วิธีการประชุมระดมความคิดเห็นรับฟังข้อเสนอแนะผ่านทางเอกสารเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และระบบออนไลน์บนเว็บไซต์ โดยขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีรายละเอียดดังนี้

(๑) ทบทวนบริบท/สภาพปัจจุบันของ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น /รพ.สต. ทั้ง ๑๗ แห่ง

(๑.๑) การรวบรวมข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์

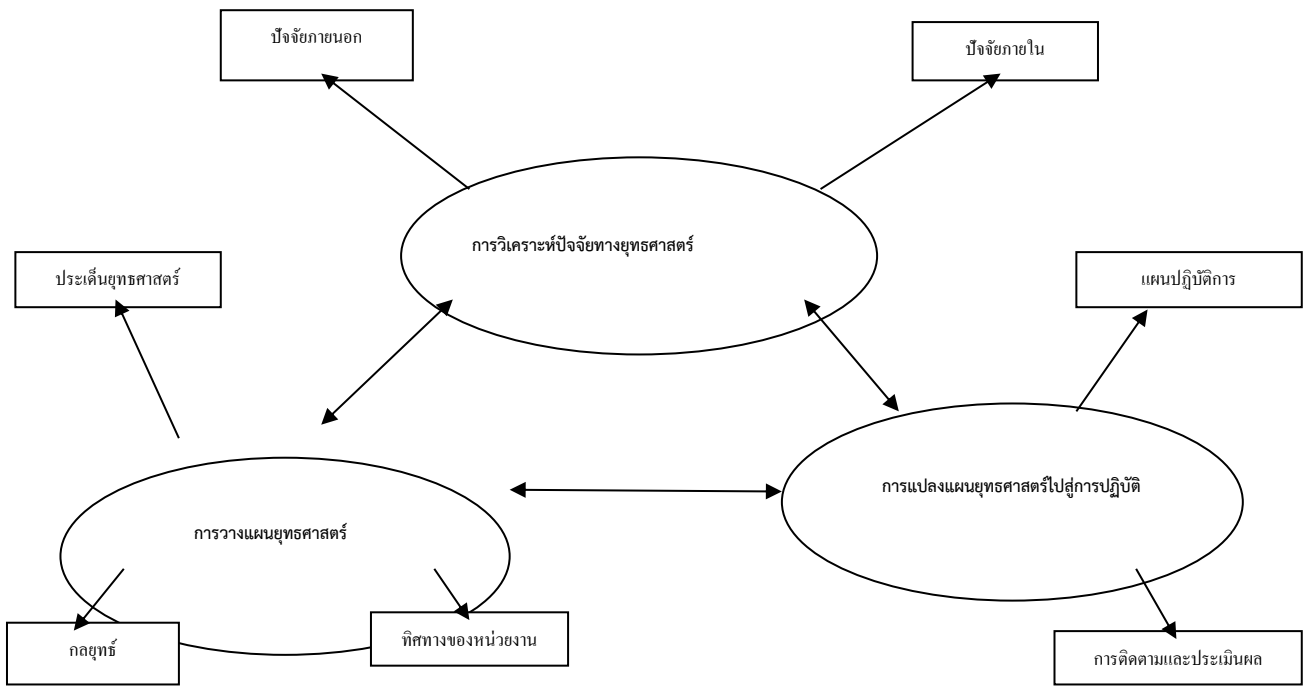
(๑.๒) ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาที่ได้รับมอบหมายและที่เกี่ยวข้อง

(๑.๓) กำหนดขอบเขต/เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ทบทวนความก้าวหน้าและติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา

(๑.๔) ติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณและตรวจสอบภาระงบประมาณต่างๆของ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น/รพ.สต. ทั้ง ๑๗ แห่ง

(๑.๕) ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใต้บริบทของส่วนราชการเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(๑.๖) กำหนดเป้าหมายและตรวจสอบความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์



แผนภาพที่ ๕ แสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(๒) ทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

(๒.๑) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์คือการรู้จักสถานภาพหรือสภาวะของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ข้อมูลจากการวิเคราะห์จะมีประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานโดยอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐานซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจนกว้างไกล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต้องมีการวิเคราะห์ ๒ ส่วนคือ

- สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ใช้แนวคิด PESTEL Analysis ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัยด้านวัฒนธรรมปัจจัยด้านเทคโนโลยีปัจจัยด้านเศรษฐกิจปัจจัยด้านกายภาพและปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

- สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ใช้แนวคิด McKinsey's 7S เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัยทางด้านโครงสร้างของหน่วยงานปัจจัยด้านระบบบริการปัจจัยด้านบุคลากรปัจจัยด้านการเงินและปัจจัยด้านการบริหารจัดการหลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้วสามารถนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสถานภาพหน่วยงานว่าสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสหรืออุปสรรคเครื่องมือที่สำคัญในการนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรได้แก่

- แนวคิดการวางแผนตามสถานการณ์ (Scenario Planning) เป็นการให้คนในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารที่จะใช้ประโยชน์จากแผนยุทธศาสตร์ในการนำองค์กรและผู้ที่จะรับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้วิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งภายในภายนอกคล้าย SWOT แต่ไม่จำเป็นต้องบอกว่าเป็นจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสหรือภาวะคุกคามแต่ถือว่าเป็นเพียงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ซึ่งอาจเรียกว่าปัจจัยเชิงการเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยเชิงขับเคลื่อน (Change factors หรือ Driving Force) และจากปัจจัยเหล่านี้ให้จินตนาการภาพในอนาคตทั้งความเป็นไปได้ในทางลบที่สุดและความเป็นไปได้ในทางที่ดีที่สุด (Possible Worst และ Possible Best) โดยต้องเน้นย้ำจากปัจจัยเหล่านี้จริงๆ การวางแผนรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario Planning) ต่างจากการทำนายหรือการพยากรณ์ (Forecasting) ตรงที่ภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario) จะได้จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆที่สามารถเกิดขึ้น (What could be) ใน

อนาคตอย่างรอบคอบโดยใช้ข้อเท็จจริงเป็นสำคัญและมีภาพสรุปที่เป็นไปได้หลายทาง (Uncertain End) ในขณะที่การทำนายนั้นจะวิเคราะห์แนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้น (What should be) จากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำไปสู่ภาพสรุปที่มีลักษณะแน่ชัด (Certain End) แนวทางการจัดทำ Scenario Planning คือการสร้างภาพอนาคตโดยสารสนเทศคุณภาพเพื่อที่จะค้นหาคำตอบจากหลายๆทางหลังจากนั้นจึงนำไปเป็นปัจจัยเข้า (Input) ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไปคำถามเหล่านี้ได้แก่ (๑) อะไรคือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วยงานในอนาคต (๒) ถ้าทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีและมองในทางที่เป็นไปได้ อะไรคือสิ่งที่มองเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานในอนาคต (๓) ถ้าการดำเนินงานเป็นไปด้วยความผิดพลาด อะไรคือปัจจัยสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงภารกิจของหน่วยงาน (๔) เมื่อมองเข้ามาภายในองค์กรแล้ว อะไรคือสิ่งที่คิดว่าควรจะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการตามเป้าหมายภารกิจของหน่วยงาน (๕) เมื่อมองย้อนกลับไป อะไรคือเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ภารกิจของหน่วยงานเป็นอยู่เช่นในปัจจุบัน (๖) ถ้ามองไปในอนาคต อะไรคือสิ่งสำคัญที่ต้องทำโดยเร็วที่สุดเพื่อการพัฒนาผลงานตามภารกิจของหน่วยงาน (๗) ถ้าอุปสรรคต่างๆถูกขจัดออกไปหมดและสามารถกำหนดในสิ่งที่ทำ อะไรคือสิ่งที่อยากจะให้มีหรือทำเพิ่มขึ้นตามภารกิจของหน่วยงาน

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

- **แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพหน่วยงาน SWOT Analysis** ซึ่งแต่ละตัวอักษรมีความหมายดังนี้

**S - Strength (จุดแข็ง)** เป็นผลมาจากปัจจัยภายในหมายถึงความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านบวก ซึ่งช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำได้ดี

**W - Weakness (จุดอ่อน)** เป็นผลมาจากปัจจัยภายในหมายถึงจุดอ่อนข้อจำกัดหรือความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านลบ

**O - Opportunity (โอกาส)** ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นผลดีต่อหน่วยงานในอนาคต

**T - Threat (ภัยคุกคาม)** ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือทำให้เกิดผลเสียหายผลกระทบในทางลบต่อหน่วยงานการวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างว่าการทำ Situation Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางของหน่วยงานโดยมีแนวทางการปฏิบัติในการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ดังนี้

(๑) การศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้แก่

- ความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันโดยศึกษาจากเอกสารสำรวจความคิดเห็นจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

- สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกโดยการศึกษาจากเอกสารรายงานประจำปีเว็บไซต์วารสารของส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญโดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- จุดแข็งและจุดอ่อนรวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆโดยจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

- โอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรและความเสี่ยงในด้านต่างๆโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น

(๒) รวบรวมข้อมูลในแต่ละรายการตามข้อ (๑) ไปใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT โดยจัดประชุมกลุ่มย่อยหรือประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งในกลุ่มผู้บริหารเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติรวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



- วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโดยพิจารณาครอบคลุมประเด็นสำคัญเช่นนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานโครงสร้างการบริหารวัฒนธรรมองค์กรบุคลากรงบประมาณเทคโนโลยี เป็นต้น

- วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการเงินงานทั้งทางตรงและทางอ้อมเช่นนโยบายระดับชาติสถานการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมการเมืองการปกครองทั้งภายในและภายนอกประเทศกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

- ให้นำหนักโดยพิจารณาจากจุดแข็ง/จุดอ่อนและโอกาส/ภัยคุกคาม

(๓) นำผลการวิเคราะห์ตามข้อ (๒) ไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ในส่วนของการกำหนดทิศทางองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรต่อไป

	โอกาส	ภัยคุกคาม
จุดแข็ง	สิ่งที่ต้องการส่งเสริมขยายผล	สิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง
จุดอ่อน	สิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง	สิ่งที่ต้องป้องกันเฝ้าระวัง

### แผนภาพที่ ๖ แสดงการสรุปผลวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำไปจัดประเด็นยุทธศาสตร์

(๒.๒) การวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์เริ่มจากการกำหนดทิศทางของหน่วยงานโดยการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ตัวชี้วัดเป้าหมายมีรายละเอียดดังนี้

- **วิสัยทัศน์** นอกจากจะทำให้คนในองค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันแล้วยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางทิศทางที่ดีด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ควรให้มีความกระชับได้ใจความและประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการคือ

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

วิสัยทัศน์จะเป็นตัวบอกความคาดหวังในอนาคตข้างหน้าโดยมีหลักที่สำคัญดังนี้

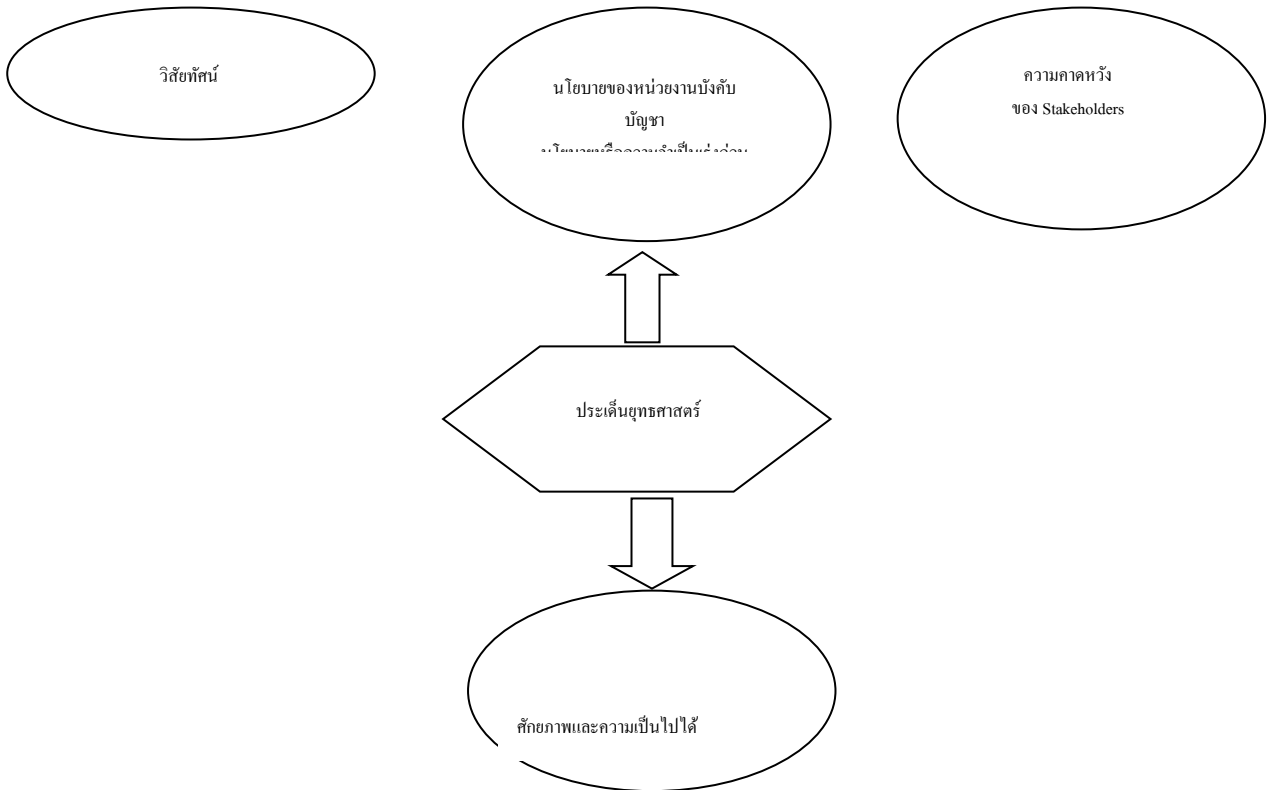
- (๑) แสดงจุดมุ่งมั่นที่ชัดเจนในระยะเวลาแน่นอนเช่น ๓ - ๕ ปี / หรือ ๑๐ - ๑๕ ปี
- (๒) มีเจตนารมณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- (๓) สามารถปฏิบัติได้ยึดหยุ่นจำง่ายเข้าใจง่ายจูงใจระดมพลังใจ
- (๔) สอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา

- **พันธกิจ** หน่วยงานต้องวิเคราะห์ภารกิจประจำที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและภารกิจยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์และเป้าหมายของชาติซึ่งจะเป็นงานที่ต้องพัฒนางานประจำและงานใหม่ที่มุ่งเน้นเพื่อกำหนดพันธกิจการวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis) เป็นการตรวจสอบภารกิจหลักภารกิจยุทธศาสตร์และพันธกิจเดิมมาพิจารณาว่าพันธกิจใดคงเดิมปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมตั้งนั้นการกำหนดพันธกิจต้องพิจารณา

- (๑) เอกลักษณ์หรือจุดเด่นขององค์กร
- (๒) ผู้มีส่วนได้เสีย
- (๓) ผลสำเร็จที่ต้องการและวิธีการวัดผลสำเร็จ
- (๔) เครือข่ายหรือภาคีและ
- (๕) ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

- **ประเด็นยุทธศาสตร์**เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญประเด็นที่ต้องคำนึงถึงเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ทั้งนี้ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงประกอบด้วย

- (๑) นโยบายรัฐบาลแผนบริหารราชการแผ่นดินนโยบายเร่งด่วนความจำเป็นเร่งด่วนและแผนงานอื่นของหน่วยงานบังคับบัญชา
- (๒) วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- (๓) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- (๔) ศักยภาพและความเป็นไปได้ของหน่วยงาน



**แผนภาพที่ ๗ แสดงสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน**

- **เป้าประสงค์**การกำหนดเป้าประสงค์เป็นการระบอบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่หน่วยงานจะทำให้ได้หรือผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากสิ่งที่ทำเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมาในทางปฏิบัติควรต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเป้าประสงค์ต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์การระบุเป้าประสงค์ออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพการระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมายผลสำเร็จต่างๆอย่างครบถ้วนและมีความชัดเจนย่อมจะสามารถส่งผลสนับสนุนให้องค์กรโดยรวมประสบผลสำเร็จเป็นไปตามที่ตั้งไว้โดยต้องคำนึงถึงกรอบการประเมินผลทั้ง ๔ มิติคือ

- (๑) มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ
- (๒) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (๓) มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ
- (๔) มิติด้านพัฒนาหน่วยงาน

เป้าประสงค์ที่ดีควรจะต้องมีคุณลักษณะสามารถวัดได้และตรวจนับได้มีความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้และความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น

- การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการวิเคราะห์ว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่บอกว่าบรรลุผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ทั้งในเชิงปริมาณ (Output) และคุณภาพ (Outcome)

(๑) ตัวชี้วัดในหน่วยงานราชการต้องกำหนดตัวชี้วัด๒ระดับคือ

- ตัวชี้วัดระดับกระทรวงโดยตัวชี้วัดที่ดีต้องมีลักษณะ

(๑) เป็นการบริการที่ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

(๒) มีการเก็บข้อมูลเป็นประจำ

(๓) สามารถควบคุมผลสัมฤทธิ์ได้

(๔) กำหนดเจ้าภาพชัดเจน

(๕) วัดดูประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร

- ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานแบ่งได้เป็นด้านปริมาณด้านคุณภาพด้านความคุ้มค่าและด้านเวลา

(๒) ค่าเป้าหมายในการกำหนดค่าเป้าหมายมีวิธีได้หลายวิธีเช่นคิดใหม่การประมาณการเปรียบเทียบเป้าหมายกับปีที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่คล้ายคลึงกันกลุ่มผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียสิ่งที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ได้เป้าหมายที่สูงกว่าเป็นต้นเป้าหมายที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้

- กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างมาก

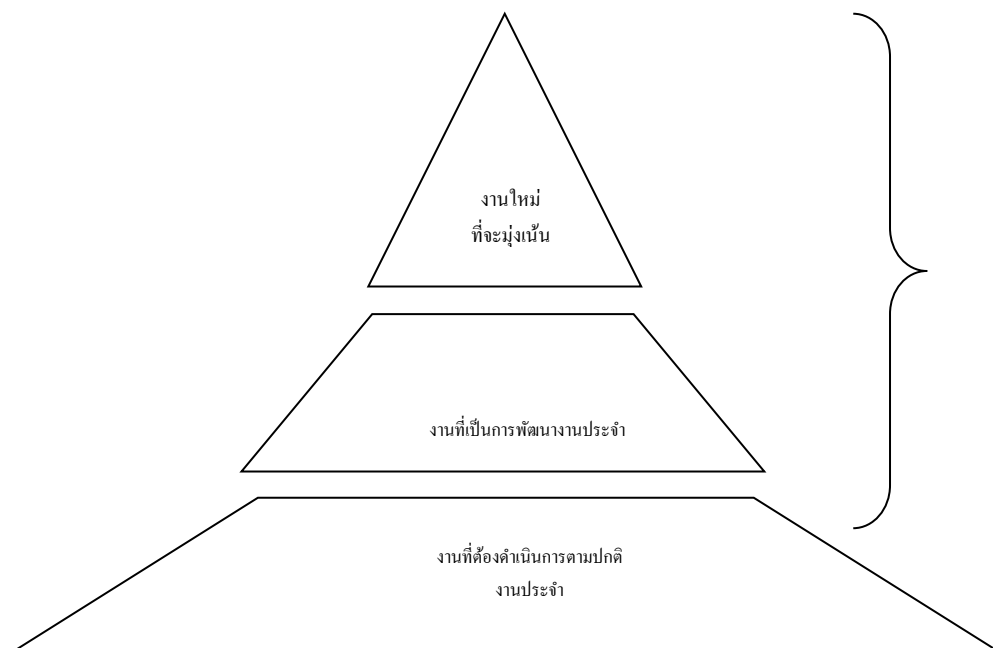
- ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

- รักษาและป้องกันไม่ให้ผลงานต่ำกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

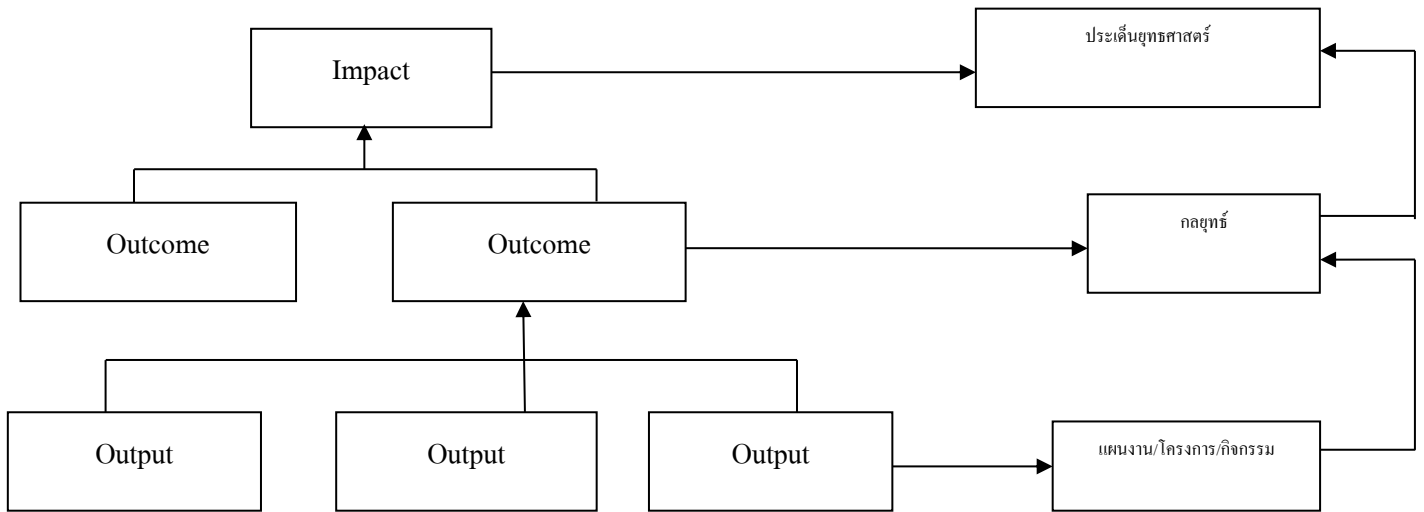


แผนภาพที่ ๘ แสดงการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์ - การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หมายถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยจะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เป็นสำคัญคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆนั้นจะมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและจะต้องทำอะไรจึงไปสู่จุดนั้นได้

กลยุทธ์



## แผนภาพที่ ๙ แสดงการกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์



แผนภาพที่ ๑๐ สรุปแนวความคิดในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์กลยุทธ์แผนงาน/โครงการ

๘) **วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี** : แนวทาง/กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารทั้งทางโทรศัพท์ที่ประชาชนใช้อิเล็กทรอนิกส์(E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้นเพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

๙) **ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย** : การบริหารจัดการให้บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนงานและมีความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้

๑๐) **ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน** : การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์และกลยุทธ์หลักจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ในหลายครั้งที่ผ่านมายังไม่ได้เน้นให้ความสำคัญกับความสมดุลของประเด็นดังกล่าวเนื่องจากมีระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างจำกัดจำเป็นต้องรวบรัดการดำเนินการบางขั้นตอน

๔. ขั้นตอนที่ ๔ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง กำหนดแผนงานโครงการกิจกรรมงบประมาณและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียด ของร่างแผนยุทธศาสตร์

๑) **ระยะเวลา (Tp) :** ๑๕ วัน

๒) **ผลผลิต (Product) :** รายละเอียดร่างแผนยุทธศาสตร์

๓) **เป้าหมายผลผลิต (Target) :** แผนยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์ครบถ้วนและเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

๔) **ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) :** คุณภาพความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์

๕) **ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) :** มีการกำหนดรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

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

๗) **วิธีการปฏิบัติงาน :**

๗.๑) รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง จัดทำรายละเอียดเป้าประสงค์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมายกลยุทธ์แผนงานโครงการกิจกรรมงบประมาณพร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญ

๗.๒) รวบรวมข้อมูลแผนของหน่วยงานในสังกัดและจัดทำเป็นร่างแผนยุทธศาสตร์

๗.๓) จัดประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพิจารณาและให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

๗.๔) ประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงแก้ไขร่างแผนยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ/คณะทำงาน

๗.๕) นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ อำเภอสูงเม่น ให้ นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดแพร่ให้ความเห็นชอบและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

๗.๖) จัดทำเอกสารแผนยุทธศาสตร์

**๘) วัตถุประสงค์และเทคโนโลยี :** ร่างแผนยุทธศาสตร์ (วิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ตัวชี้วัดค่าเป้าหมายกลยุทธ์) การประสานความร่วมมือระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานงานและติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารทั้งทางโทรศัพท์ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) มาใช้ในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์และลดขั้นตอนการทำงานทางธุรการ

**๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย :** ควรสื่อความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วนการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติและการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ได้ในทุกขั้นตอน

**๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน :** เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผน

**๕. ขั้นตอนที่ ๕ จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป**

**๑) ระยะเวลา (Tp) :** ๑๐ วัน

**๒) ผลผลิต (Product) :** เอกสารรูปเล่มแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านความเห็นชอบของนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดแพร่

**๓) เป้าหมายผลผลิต (Target) :** รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง สามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน

**๔) ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp) :** แผนยุทธศาสตร์ส่งถึง รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่งนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน

**๕) ตัวชี้วัดขั้นตอน (KPI) :** รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง ได้รับแผนยุทธศาสตร์

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

**๗) วิธีการปฏิบัติงาน :**

๗.๑) จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง

๗.๒) จัดส่งเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ รพ.สูงเม่น สสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง ทราบและใช้ประโยชน์ในการใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

**๘) วัตถุประสงค์และเทคโนโลยี :** เอกสารรูปเล่มแผนยุทธศาสตร์

**๙) ค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบทดสอบและการลดค่าใช้จ่าย :** ควรสื่อความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน

**๑๐) ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน :**

๑๐.๑) ควรจัดให้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปีเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลง

๑๐.๒) ควรปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ถูกต้องทันสมัยครบถ้วนเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเป็นไปอย่างถูกต้องเที่ยงตรงซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าว

### ๓.๕ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามและประเมินผล

๑. การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเพราะเป็นความสามารถที่จะผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างไรที่จะต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดค่านิยมเป้าหมายรวมถึงวิธีการและกระบวนการทำงานการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทางแผนงานโครงการนั้นและพร้อมที่นำแนวทางนั้นไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวิธีการปฏิบัติงานของตนดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการระดมสรรพกำลังแสวงหาการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติและสร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานจึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติโดยสังเขปดังนี้

๑.๑) ผู้บริหารต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ

๑.๒) ให้หน่วยงานจัดทำแผนระยะกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มีการกำกับติดตามและประเมินผลคุณภาพประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

๑.๓) เร่งรัดให้ รพ.สูงเม่นสสอ.สูงเม่น รพ.สต.ทั้ง ๑๗ แห่ง เพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวางเพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นปึกแผ่นอย่างต่อเนื่อง

๑.๔) มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อความสอดคล้องกับแผนงานแผนอัตรากำลังและขจัดความซ้ำซ้อนของงาน

๑.๕) วางแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๖) พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานโดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานทั้งในด้านปริมาณคุณภาพระยะเวลาในการประเมินผู้ประเมินและแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒. การติดตามและประเมินผลหลังจากที่ทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์แล้วจำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผลเพื่อให้ทราบผลและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีมาตรการดังนี้

๒.๑) ทุกหน่วยงานสร้างระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกันเพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ร่วมกันได้ในทุกหน่วยงานโดยจัดทำเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรม

๒.๒) สร้างมาตรการเร่งรัดหากมีโครงการที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดและตรวจสอบคุณภาพอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ

๒.๓) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นฐานในการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในครั้งต่อไป

๒.๔) มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

**๓.๖ แผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission)** การบริหารความเสี่ยงนั้นมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดีต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ตรวจสอบประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมออีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจเพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วนทุกประเด็นของส่วนราชการโดยคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณอย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ ๑ แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการตามแผนยุทธศาสตร์

### คำนิยาม

**๑. ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึงเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานด้านการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ลักษณะของความเสี่ยงความเสี่ยงนั้นสามารถมองแยกเป็น ๓ ส่วนดังนี้

๑) ปัจจัยเสี่ยงคือสาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง

๒) เหตุการณ์เสี่ยงคือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือนโยบาย

๓) ผลกระทบของความเสี่ยงคือความรุนแรงของความเสียหายที่น่าจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

**๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึงต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหนเมื่อใดและเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

**๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึงกระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งโอกาสที่จะเกิดหมายถึงความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบหมายถึงขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงเมื่อทำการประเมินแล้วทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือสูงมากสูงปานกลางและต่ำ

**๔. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ซึ่งการจัดการความเสี่ยงอาจแบ่งโดยสรุปได้เป็น ๕ แนวทางหลักดังนี้

๔.๑) การยอมรับ (Take , Accept) หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่จนปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่นกรณีที่มีความเสี่ยงในระดับที่ไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

๔.๒) การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึงเป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๔.๓) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงานเช่นการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานหรือกิจกรรมลง

๔.๔) การโอนย้าย (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึงการโอนย้ายหรือแบ่งความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นช่วยรับผิดชอบเช่นการจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทนการทำประกันภัยเป็นต้น

**๕. การควบคุม (Control)** หมายถึงนโยบายแนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์แบ่งได้ ๔ ประเภทคือ

๕.๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

๕.๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

๕.๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๕.๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

**๖. ความไม่แน่นอน** หมายถึงความเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาลหรือหมายถึงผลเหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย(บางครั้งอาจใช้คำว่าโอกาสซึ่งมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางบวกหรือเกิดขึ้นใหม่ในขณะที่คำว่าความไม่แน่นอนมักจะทำให้รู้สึกเป็นไปในทางลบและอาจมีการเกิดขึ้นแล้วแต่เปลี่ยนแปลงได้) เช่นสภาพร่างกายภูมิอากาศเป็นต้น

**๗. ปัญหา** หมายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบเป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการจำเป็นต้องมีการแก้ไขเพราะมิฉะนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาปัญหาอาจมีได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไปหรืออีกนัยหนึ่งก็คือผลใดๆก็ตามที่เกิดจากการเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป (เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบหรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก - น้อยแตกต่างกัน)

---