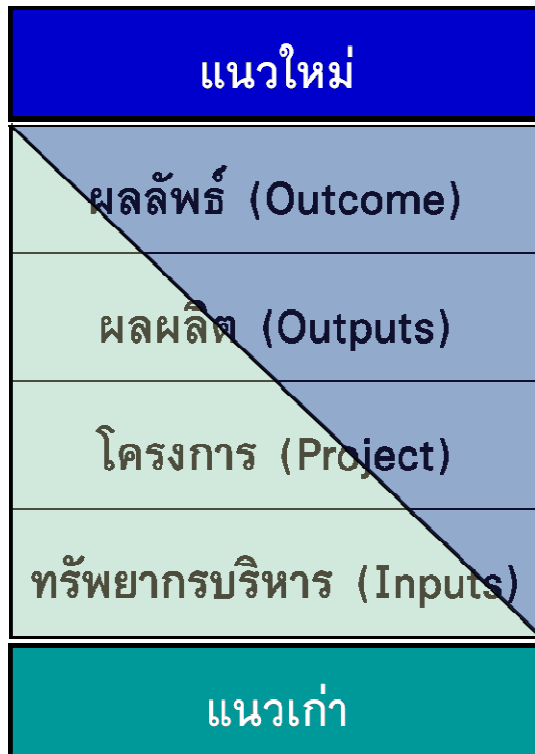


การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ดร.ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์

- หลักการและแนวคิดของการบริหารภาครัฐแนวใหม่
- หลักการและแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- ยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์กร
- องค์ประกอบของยุทธศาสตร์พัฒนางองค์กร
- แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนางองค์กร
 - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis)
 - การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคขององค์กร (SWOT)
 - การวิเคราะห์ความสมดุลของการปฏิบัติงาน (Balanced Scorecard)
 - การวัดผลการปฏิบัติงานและการกำหนดตัวชี้วัด (SMART Model)
 - การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Management)
 - การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ (Impact-Urgency Matrix)





แนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) จากผลผลิต (Output) อันพึงประสงค์เป็นหลัก มากกว่าการให้ความสำคัญกับปัจจัยหรือทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินการ นั่นคือถึงแม้ว่าปัจจัยเข้าหรือทรัพยากรในการดำเนินการจะมีอยู่อย่างจำกัด องค์กรก็ต้องพยายามทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ให้ได้ ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าการที่จะบริหารจัดการให้เกิดผลตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ในขณะที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดนั้นจะต้องมีการวางแผนการดำเนินการและแผนการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม มิฉะนั้นอาจจะไม่สามารถดำเนินการได้



นอกจากนั้นการบริหารจัดการแนวใหม่ยังมุ่งเน้นว่า การบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมนั้นจะต้องบริหารปัจจัยและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive Impact) ให้แก่สังคมและประเทศชาติให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้การบริหารจัดการที่ทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกได้มากกว่าโดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่าถือได้ว่าเป็นผู้บริหารนั้นมีความสามารถในการบริหารจัดการ

แนวคิดของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์



ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงานรวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลงาน



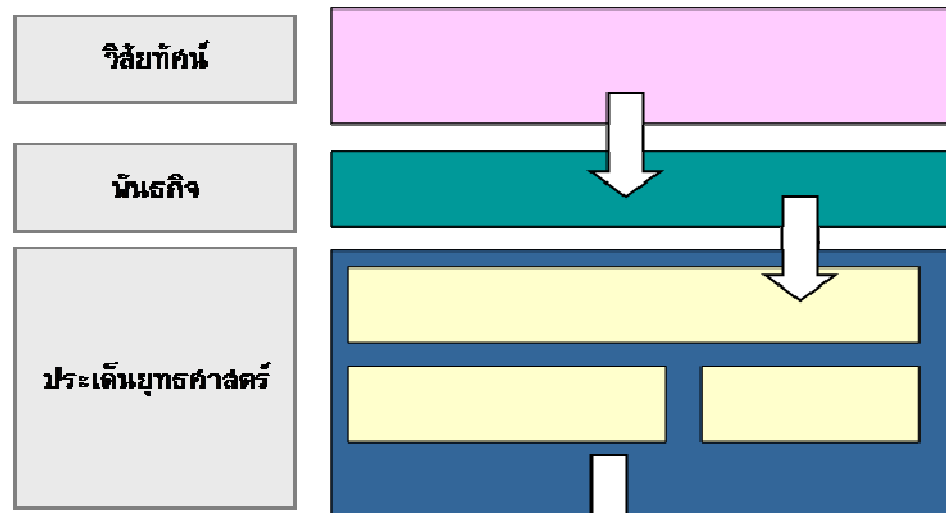
ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management : RBM) เป็นแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักๆ เช่น ผู้บริหารและคณะทำงานหลัก ซึ่งควรจะพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

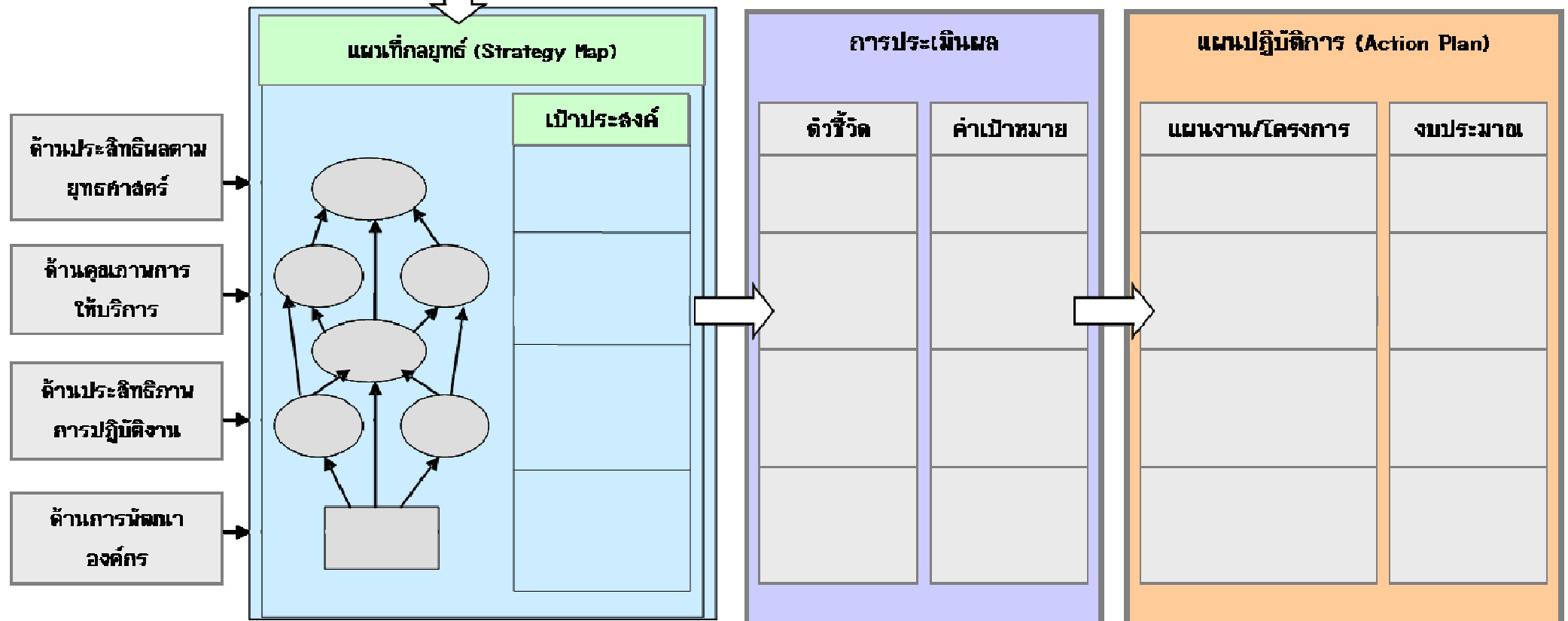
- วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (Objectives)
- ปัจจัยเข้า (Inputs / Resources / Raw Materials)
- กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติการ (Process / Methodology)
- ผลผลิต (Output)
- ผลลัพธ์ (Outcome)
- ตัวชี้วัด (Indicators)
- เป้าหมาย (Goals)
- ค่าเป้าหมาย (Targets)

เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

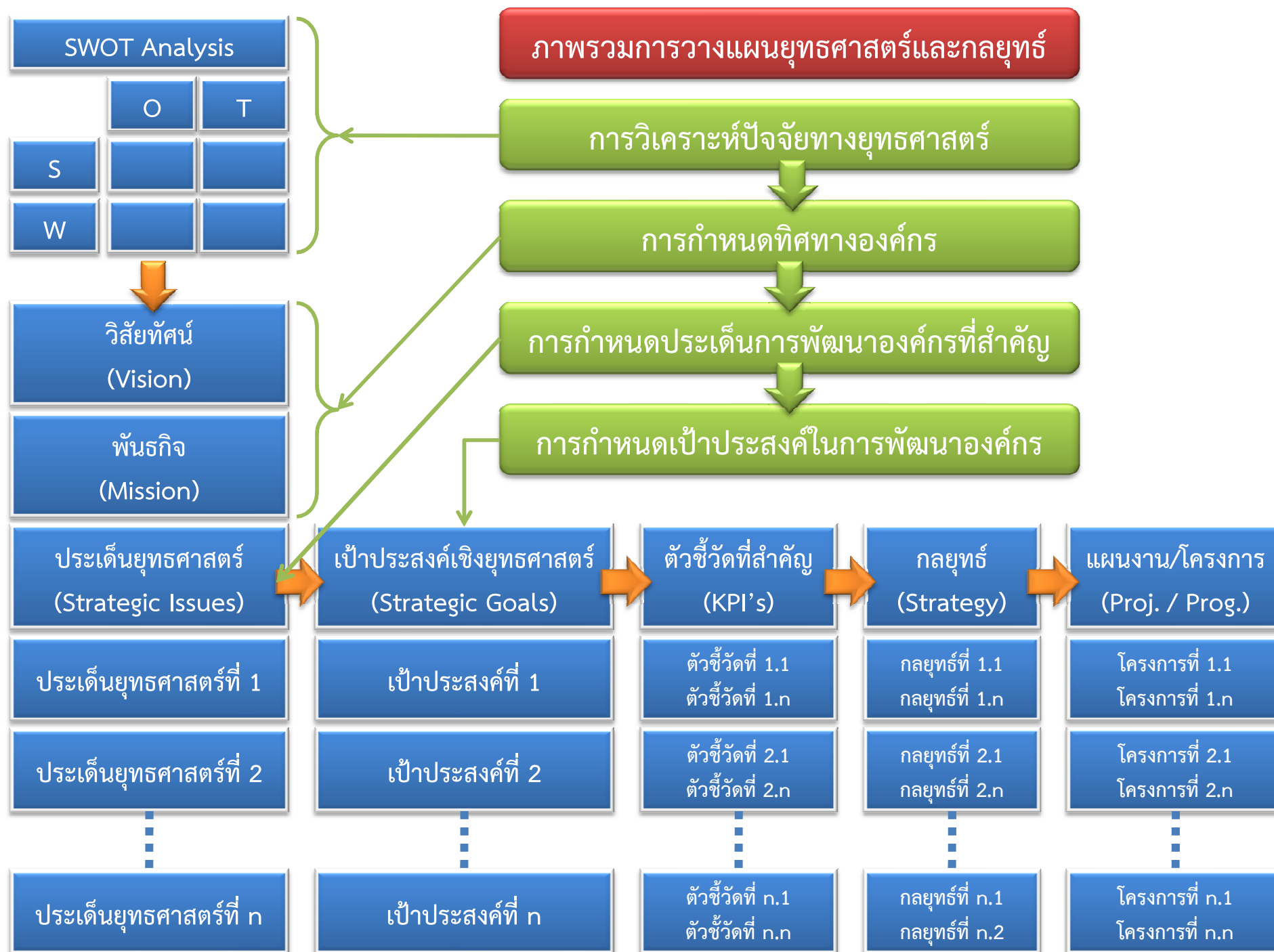


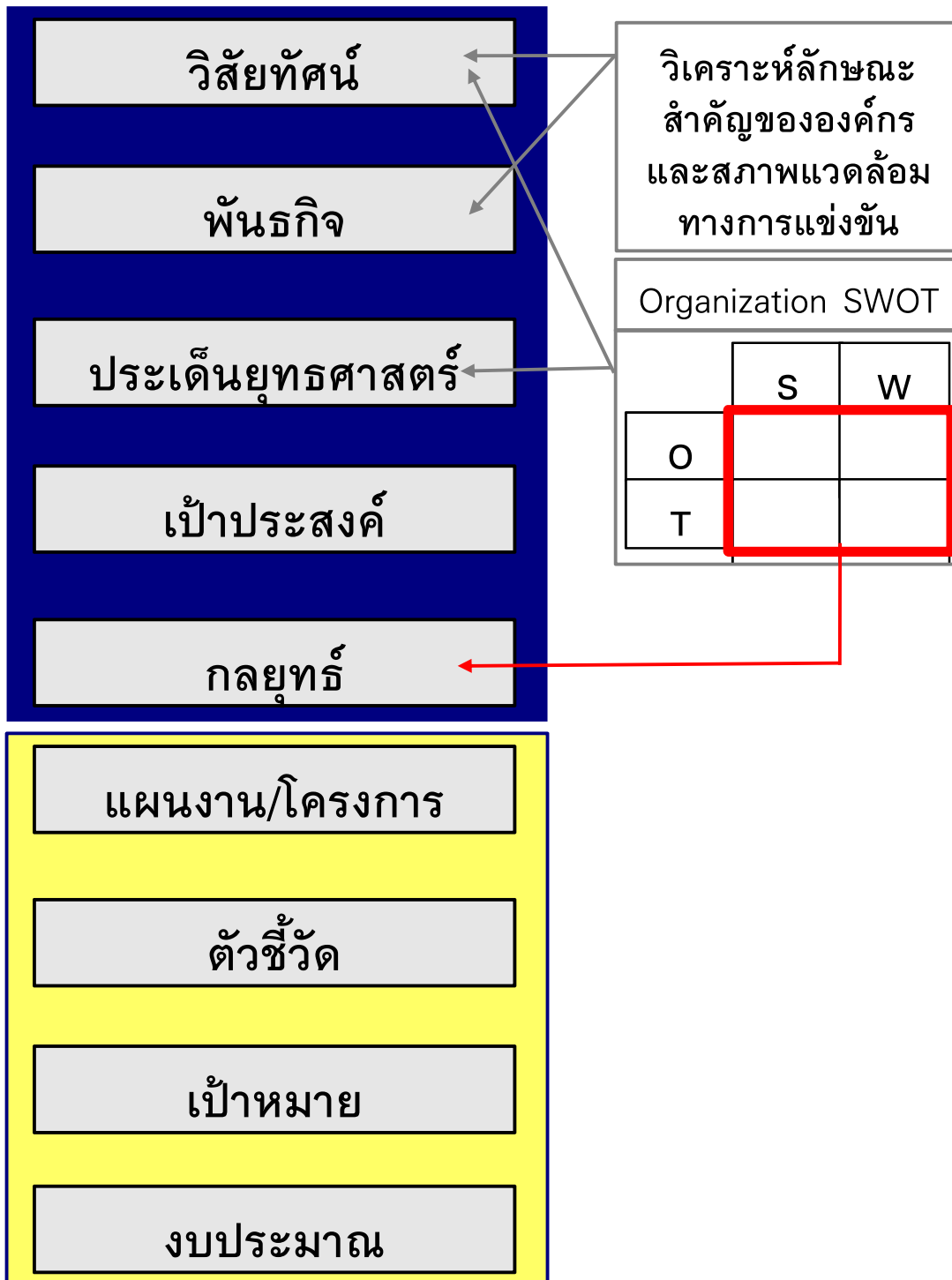


ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารและ
 ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเข้าใจองค์ประกอบแต่ละส่วนและ
 ต้องเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบอย่าง
 ชัดเจน เพราะว่าแต่ละองค์ประกอบมีความหมายเฉพาะ
 และมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการแตกต่างกัน และ
 องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้อง
 เชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างสมดุล



วิสัยทัศน์ (Vision)	<u>ยุทธศาสตร์</u> หมายถึง แนวทางการบรรลุจุดหมายขององค์กร
พันธกิจ (Mission)	<u>วิสัยทัศน์</u> หมายถึง สิ่งที่เราอยากให้องค์กรเป็นในอนาคตภายใต้วิสัยที่พอจะเห็น <u>พันธกิจ</u> หมายถึง ขอบเขตการดำเนินการขององค์กร (กิจที่เป็นพันธะ)
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์</u> หมายถึง ประเด็นหลักที่จะพัฒนาองค์กร
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	<u>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> หมายถึง เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นพัฒนาองค์กร
กลยุทธ์ (Strategy)	<u>กลยุทธ์</u> หมายถึง วิธีการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกอย่างละเอียด
แผนงาน/โครงการ (Program/Project)	<u>แผนงาน/โครงการ</u> หมายถึง แผนการพัฒนาองค์กรและโครงการย่อยภายใต้แผนที่องค์กรจะต้องดำเนินการ
ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators)	<u>ตัวชี้วัดที่สำคัญ</u> หมายถึง เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน
ค่าเป้าหมาย (Target/Goals)	<u>ค่าเป้าหมาย</u> หมายถึง ระดับของเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลว่าประสบความสำเร็จ
ทรัพยากร (Resources)	<u>ทรัพยากร</u> หมายถึง ทรัพยากรที่จะใช้ในการพัฒนาองค์กร อันประกอบไปด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์เครื่องมือ เป็นต้น





กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- ทบทวนและวิเคราะห์ลักษณะสำคัญ (Organization Profile) และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) ขององค์กร เพื่อนำมากำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน
- วิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กรเพื่อให้เห็นถึงประเด็นการพัฒนาองค์กร (“ประเด็นยุทธศาสตร์”)
- วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร
- คัดเลือกประเด็นการพัฒนาตนเองเพื่อกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการ โดยมีการเรียงลำดับตามความเร่งด่วนและความสำคัญต่อองค์กรในภาพรวม ซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมถึงเป้าหมายการดำเนินการ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบ ตลอดจนทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ

แผนที่กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ
	ต้องการได้กำไรต่อคนให้สูงที่สุดและนานที่สุด	-กำไรต่อคน -กำไรสุทธิ -ยอดขาย	-10,000 บาทต่อคนต่อวัน -20 ลบ./เดือน -200 ลบ./ปี	-โครงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกมิติ (การเงิน การผลิต การตลาด การคลัง)	- 1,500,000
	ต้องการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจสูงสุดและเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรในการ	-ความพึงพอใจในการรับบริการ -ปริมาณการซื้อซ้ำ -ลูกค้าใหม่	-ระดับมากขึ้นไป -1,000 บาทต่อเดือน -20 รายต่อเดือน	-โครงการสร้างความประทับใจที่ดีกับลูกค้า -โครงการสนับสนุนชุมชนและพัฒนาสิ่งแวดล้อม	- 2,000,000 - 2,400,000
	ต้องการให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่เป็นเลิศ	-ความรวดเร็วในการบริการ -ของเสียจากการผลิต -ช่องทางการขายและการให้บริการ	-ไม่เกิน 3 วัน -Zero Defect -Zero Incident -เพิ่มอีก 3 สาขาในทุก 6 เดือน -Zero non-moving stock	-โครงการลดขั้นตอนการทำงาน -โครงการวิจัยการตลาด -โครงการพัฒนาเส้นทางการจัดส่งสินค้า -โครงการวิจัยและพัฒนาสินค้า	- 900,000 - 5,000,000 - 500.000 - 3,000,000
	ต้องการให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่เป็นเลิศ	-ความรู้/ทักษะ -ความเสี่ยงของระบบ IS -ความสุขของพนักงาน -การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	-คะแนนไม่ต่ำกว่า 85 -ไม่เกิดระบบล่ม -ค่าเฉลี่ยความสุขระดับ 4 ขึ้นไป -Walk the talk ทุกวัน	-โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร/การปฏิบัติงาน -โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร -โครงการส่งเสริมการกำกับดูแลตนเองที่ดี	- 7,000,000 - 4,500,000 - 1,000,000



โครงการเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยโครงการมีการจัดเรียงแผนงานย่อยและกิจกรรม ให้เกิดความมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงาน พื้นที่ดำเนินการ และงบประมาณที่ใช้อย่างชัดเจน

โครงการที่ดีควรจะเป็นโครงการที่สามารถดำเนินการแล้วประสบผลสำเร็จได้จริง

ชื่อโครงการ
หลักการและเหตุผล
วัตถุประสงค์
เป้าหมาย
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง
วิธีการวัดผลสัมฤทธิ์
แนวทางการดำเนินการ
พื้นที่ดำเนินการ
ระยะเวลาดำเนินการ
ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ
ผู้รับผิดชอบโครงการ / กิจกรรม
ผลตอบแทน
การติดตามประเมินผล

ในการพัฒนาโครงการควรจะต้องกำหนดองค์ประกอบของโครงการให้ครบถ้วน เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดของโครงการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

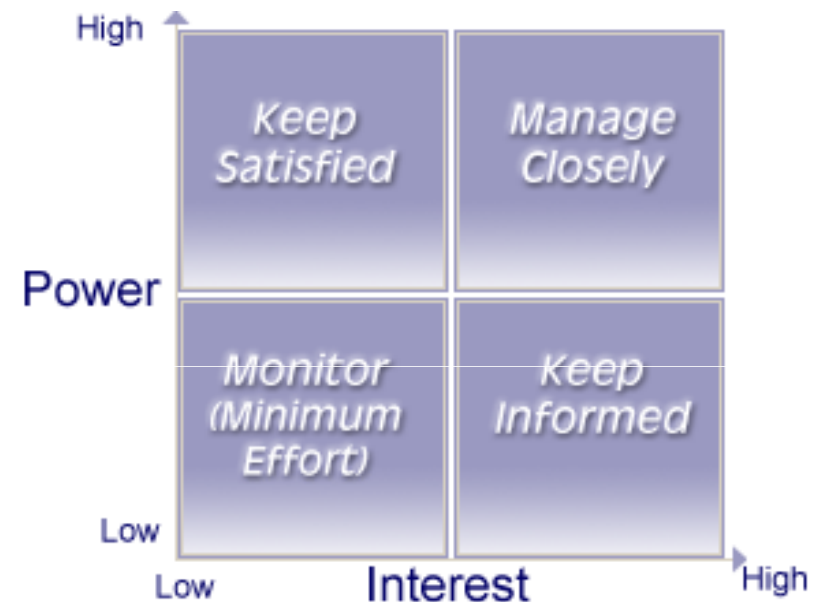
โดยเนื้อหาสาระในแต่ละส่วนจะทำให้มั่นใจได้ว่าโครงการได้ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วอย่างดี ซึ่งเนื้อหาแต่ละส่วนควรจะสอดคล้องและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จของโครงการในภาพรวม

การบริหารโครงการจะเน้นที่ประสิทธิผลของโครงการ (ผลผลิตและผลลัพธ์) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งนี้การบริหารโครงการควรจะได้ใช้ทรัพยากรตามที่ได้ประมาณการไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (เสร็จตามเวลา ใช้วัตถุดิบและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีข้อเสียน้อยที่สุด)

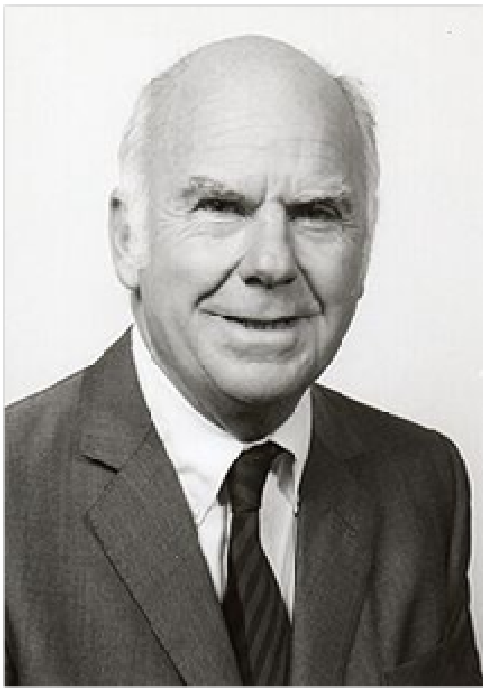


การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) โดยศาสตราจารย์ Edward Freeman (ค.ศ. 1984) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยจะทำให้เราทราบถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดมีความต้องการอะไร และการดำเนินการขององค์กรจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ซึ่งถ้าเราทราบถึงความสนใจและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดีก็จะทำให้เราสามารถที่จะกำหนดวิธีการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholders) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholders)







Albert Humphrey ได้นำเสนอแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยให้ประเมินถึงปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งปัจจัยภายในประกอบด้วย การพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอกประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threats) การวิเคราะห์ SWOT นี้จะทำให้เข้าใจบริบทขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยผลของการวิเคราะห์จะทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ที่รัดกุมจะนำเอาผลการวิเคราะห์มาพิจารณาต่อด้วยเทคนิค TOWS Matrix ที่จะช่วยให้สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ได้ง่ายๆดังต่อไปนี้

Strength + Opportunity -> ควรดำเนินการเชิงรุก/ขยายผล

Weakness + Opportunity -> ควรเร่งพัฒนาและปรับปรุง

Strength + Threat -> ควรจะดำเนินการอย่างรัดกุม

Weakness + Threat -> ควรจะต้องระมัดระวัง/ตั้งรับ

การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะทำให้เกิดความชัดเจนว่าองค์กรควรมีประเด็นยุทธศาสตร์อะไรบ้าง ซึ่งจะต้องนำมาวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

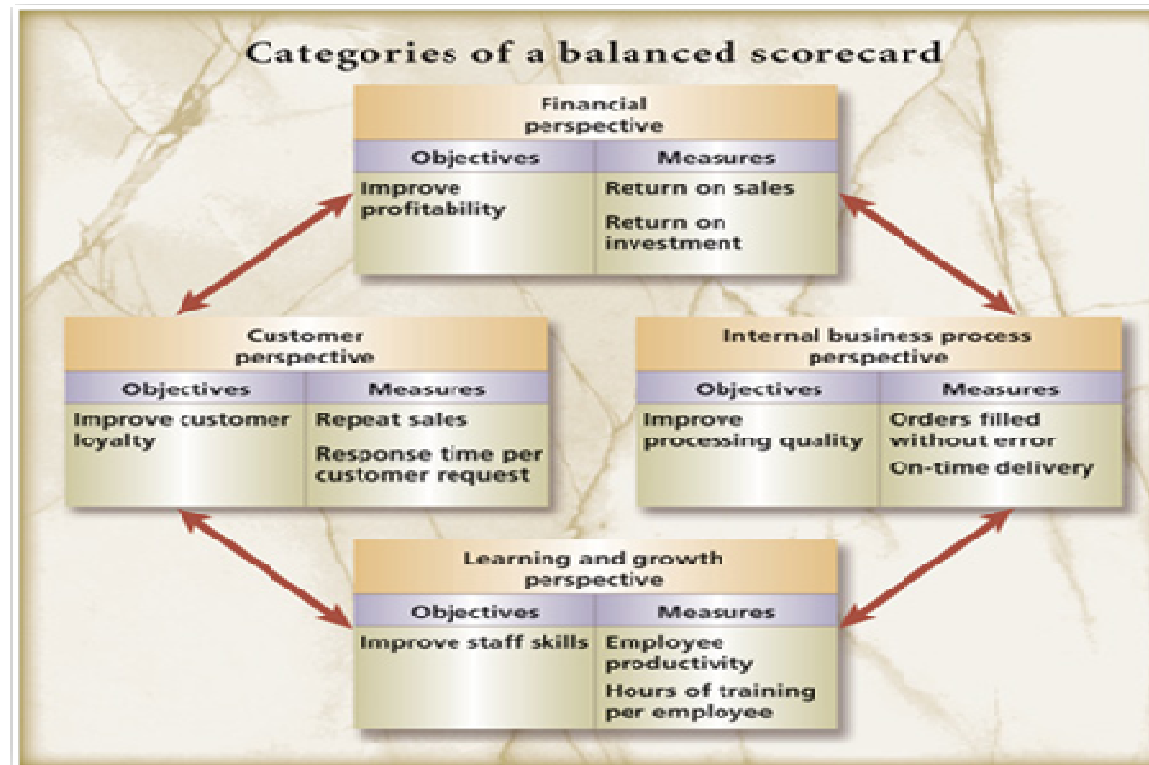
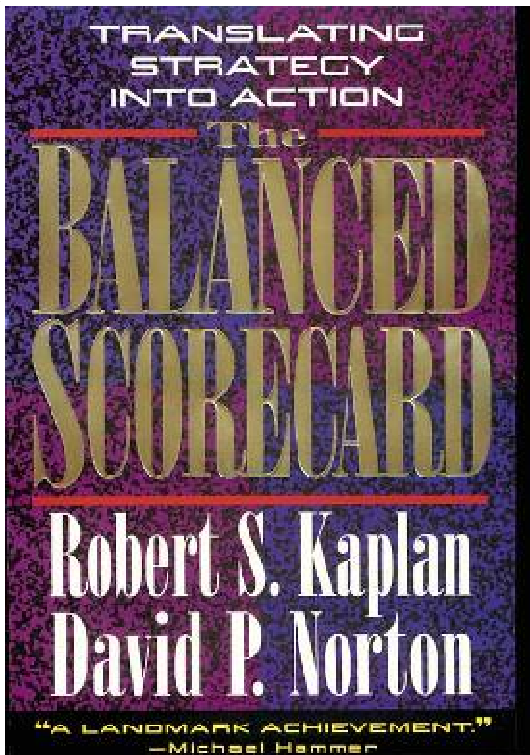
โดยนำเอาแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์ให้ได้เป้าประสงค์ จากนั้นนำเป้าประสงค์แต่ละด้านมาวิเคราะห์ SWOT ต่อจนทำให้รู้ว่าจะต้องใช้กลยุทธ์อะไรบ้างสำหรับแต่ละเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร		
	จุดแข็ง (STRENGTH) 1..... 2..... 3.....	จุดอ่อน (WEAKNESS) 1..... 2..... 3.....
โอกาส (OPPORTUNITY) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เร่งรัด/ขยายผล	ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 พัฒนา
อุปสรรค (THREAT) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ปรับตัวเร็ว	ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ตั้งรับ/ปรับปรุง

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External factors) ให้พิจารณาโดยแนวคิด PEST อันประกอบด้วย การเมือง (Politic) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technology)



Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1998) ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจ โดยเน้นการสร้างสมดุลของการปฏิบัติงาน ด้วยการวัดผลทั้ง 4 มุมมองของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการปฏิบัติการภายใน (Internal Business process) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงาน ซึ่งแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จที่แตกต่างกัน



ในส่วนของภาครัฐนั้นจะมุ่งเน้นสมดุลของการปฏิบัติงานใน 4 มุมมอง เช่นเดียวกัน แต่รายละเอียดของแต่ละมุมมองอาจจะแตกต่างจาก ภาคเอกชนเนื่องจากองค์กรรัฐไม่ได้มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไรทางการเงิน ดังนั้นมุมมองทั้ง 4 ด้านจึงมีรายละเอียดที่แตกต่างดังต่อไปนี้

ภาคเอกชน

ด้านการเงิน

ด้านลูกค้า

ด้านกระบวนการปฏิบัติการ

ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

=>

=>

=>

=>

ภาครัฐ

ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์

ด้านคุณภาพการให้บริการ

ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ด้านการพัฒนาองค์กร

Balanced Scorecard ของภาครัฐนี้จะอยู่ในแผนที่กลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรของแต่ละหน่วยงานซึ่งมุ่งเน้นในเรื่อง

- การดำเนินการให้เกิดผลตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้เป็นมาตรฐาน
- การปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- การพัฒนาองค์กรในเรื่องของ

การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ที่สามารถสะท้อนเห็นถึงคุณภาพของผลงาน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตลอดจนความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานนี้จะทำให้ได้รับทราบถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ อาทิ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมเพียงพอ เป็นต้น



SMART

ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดการเปลี่ยนแปลงหรือบ่งบอกสภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยมีหลักการกำหนดตัวชี้วัดที่เรียกว่า SMART ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

- S : Specific เฉพาะเจาะจง
- M : Measurable สามารถวัดค่าได้
- A : Achievable เป็นไปได้
- R : Reasonable มีเหตุมีผล
- T : Time Frame อยู่ในกรอบเวลาที่กำหนด



เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัด มักจะมีประเด็นการวัดที่เฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการวัดปริมาณ (Quantity) การวัดคุณภาพ (Quality) การวัด ประสิทธิภาพ (Efficiency) การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) และการวัดความพึงพอใจ (Satisfaction)

ภายใต้แนวคิดการพิจารณาความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลที่สำนักงานงบประมาณได้จัดทำขึ้นนั้น ทำให้แต่ละส่วนราชการต้องดำเนินการคัดเลือกแผนงาน / โครงการที่สนองตอบนโยบายหลักตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน มาวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้



กรณีที่ 1

เป็นแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบรรลุผลตามเป้าหมายกระทรวง ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวง กลุ่มจังหวัด หรือจังหวัด และ

เป็นแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน สิ่งแวดล้อมหรือการให้บริการขั้นพื้นฐานของประชาชน และ

เป็นแผนงาน/โครงการลงทุนที่ใช้งบประมาณสูงสุดอันดับแรกของกรม ในกระทรวงเดียวกัน รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น

กรณีที่ 2

เป็นแผนงาน/โครงการอื่นที่ส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจหรือผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี หรือผู้ตรวจราชการกระทรวง หรือสำนักงานงบประมาณ เห็นควรให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ก็ถือว่าเป็นแผนงาน/โครงการที่ต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

หากแผนงาน/โครงการใดเข้าข่ายข้างต้น จะต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้แบบสอบถาม ก-จ. ที่มีคำถามวิเคราะห์เชิงธรรมาภิบาลซึ่งครอบคลุมขั้นตอนของแผนตั้งแต่ริเริ่มแผนงาน/โครงการจนถึงติดตามผล แล้วจึงประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการนั้นจะต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล และประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

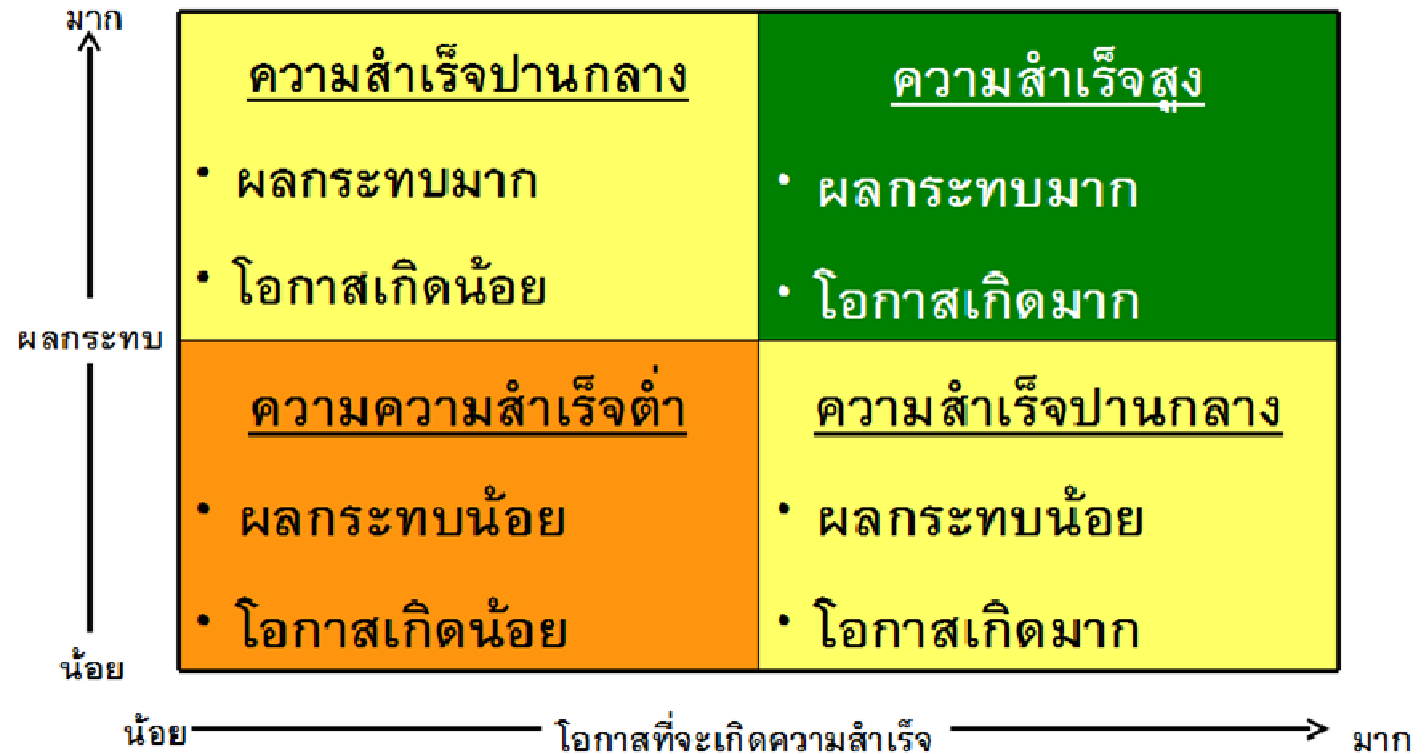
- หลักการมีส่วนร่วม (Public Participation)
- หลักความโปร่งใส (Transparency)
- หลักความรับผิดชอบ (Public Accountability)
- หลักนิติธรรม (Rules of Law)
- หลักความเสมอภาค (Equity)
- หลักคุณธรรม (Virtue)
- หลักการสนองตอบรับ (Responsiveness)
- หลักความคุ้มค่า (Values for Money)

การประเมินความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ประกอบด้วย

- ความเสี่ยงทางการเมืองและสังคม
- ความเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- ความเสี่ยงด้านกฎหมาย
- ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ
- ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ



หมายเหตุ : อ้างอิงแบบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ (แบบ ง.3-2)



การคัดเลือกโครงการเพื่อไปดำเนินการเป็นประเด็นละเอียดอ่อนที่ต้องให้ความสำคัญ หลักการพื้นฐานของการเลือกโครงการอาจจะพิจารณาจากส่วนสมระหว่างโอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จ กับ ผลกระทบ (เชิงบวก / ในทางที่ดี) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยแนวคิดนี้เรียกว่า “Success – Impact Matric” ซึ่งโครงการใดที่มีโอกาสที่จะเกิดความสำเร็จสูงและส่งผลกระทบเชิงบวกมาก ควรจะเร่งดำเนินการนั้นอย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดกระแส อันจะส่งผลให้โครงการอื่นๆอาจจะสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น โดยการคัดเลือกโครงการในลักษณะนี้เพื่อก่อให้เกิดกระแสที่สนับสนุนการขับเคลื่อนโครงการต่อไปข้างหน้า

Q&A

ขอบคุณครับ