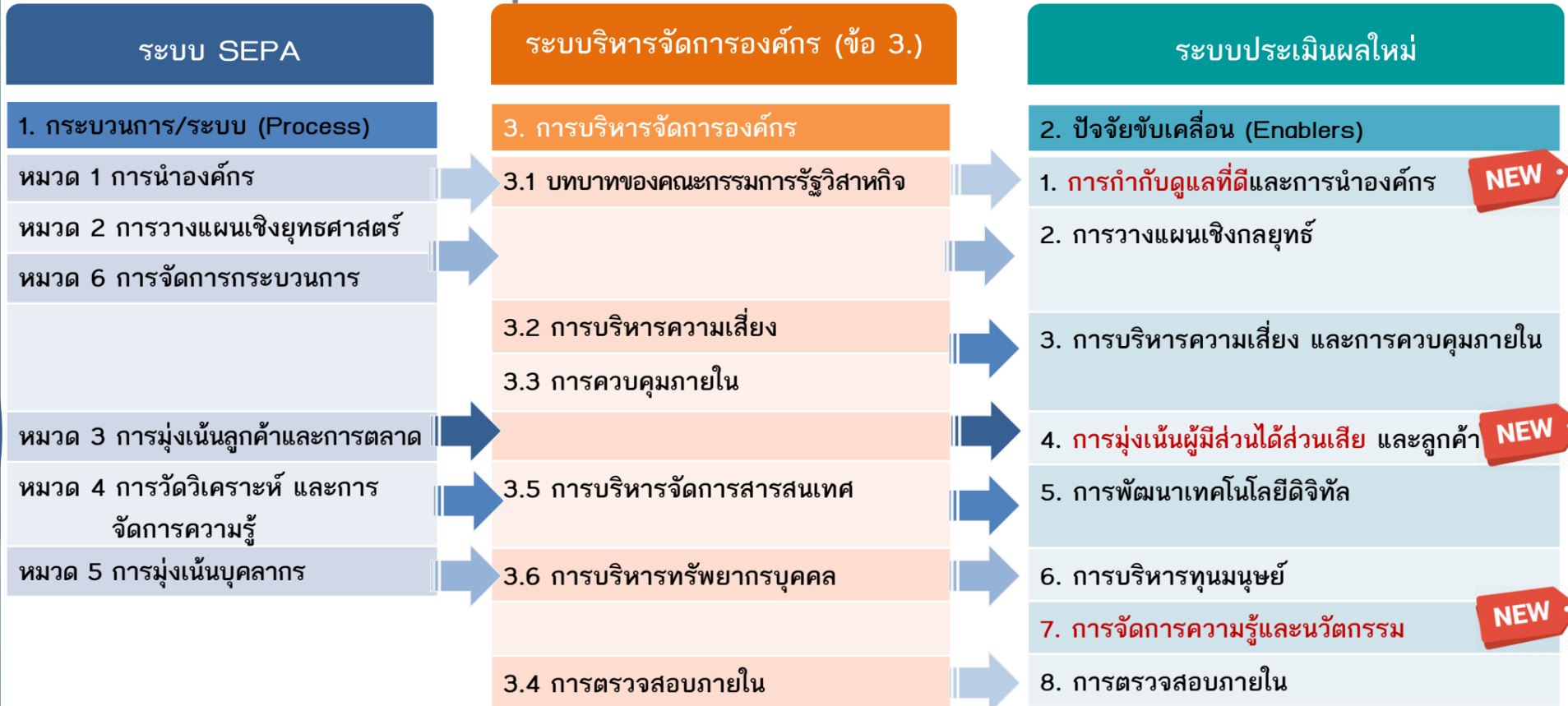




การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ในปีพ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้มีมติที่จะปรับปรุงระบบประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจสามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงได้ปรับปรุงระบบประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจจากเดิมที่มี ระบบ SEPA และระบบบริหารจัดการองค์กร เปลี่ยนมาเป็นระบบประเมินผลใหม่ที่เรียกว่า Enablers and Key Results

ระบบปัจจุบัน



ระบบประเมินผลใหม่

ปัจจัยขับเคลื่อน (Enablers) (40 ± 15%)

1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG&Leadership)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)
3. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer : SCM)
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&INNO)
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

ภายใต้ระบบประเมินผลใหม่
ของรัฐวิสาหกิจนี้มีปัจจัยการ
ขับเคลื่อน (Enablers) ทั้งสิ้น
8 ปัจจัย ซึ่งปัจจัยตัวที่ 2 เป็น
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ
วางแผนเชิงกลยุทธ์
(Strategic Planning : SP)
ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยขับ
เคลื่อนที่สำคัญในการที่ทำให้
องค์กรสามารถขับเคลื่อน
ภารกิจไปในทิศทางที่
เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ
ที่สุด ซึ่งการวางแผนเชิงกล
ยุทธ์นี้มีความเชื่อมโยงกับ
ปัจจัยขับเคลื่อนตัวที่เหลืออีก
7 ตัวเป็นอย่างยิ่ง

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และผู้เกี่ยวข้อง
- ระบุจุดบอด กำหนดความสามารถพิเศษ ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาการวางแผน ระยะสั้น/ยาว
- นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน และการวิเคราะห์: เช่น SOD, SWOT, การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด ลูกค้า การแข่งขัน กฎระเบียบ ความยั่งยืน ความสามารถพิเศษ ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ความเสี่ยง โอกาสด้านนวัตกรรม และใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษ รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- กรอบเวลาในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

- จัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งแผนทรัพยากรบุคคล
- ถ่ายทอดให้นำแผนไปปฏิบัติทั้งองค์กร และทำให้ผลลัพธ์ยั่งยืน
- จัดสรรทรัพยากร และประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและอื่นๆ
- กำหนดตัววัดและตัวชี้วัดที่ครอบคลุมและสอดคล้องกัน
- ปรับเปลี่ยนแผนตามความจำเป็นและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

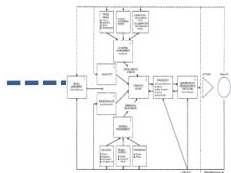
- คาดการณ์ผลการดำเนินการระยะสั้น/ยาว โดยเปรียบเทียบผลกับผลที่คาดว่าจะได้ของคู่แข่ง กับองค์กรที่เปรียบเทียบได้ กับคู่แข่งและผลดำเนินการที่ผ่านมา
- ดำเนินการแก้ไขถ้าคู่แข่งหรือองค์กรที่เปรียบเทียบไม่ได้



เกณฑ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์
(สคร. 2561)



A Strategic Planning Process for Public & Non-Profit



Five Principles of a strategy-focused organization

Robert S. Kaplan and David P. Norton



Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance



LEWIN's Three Stage Change Process

Baldrige Excellence Criteria

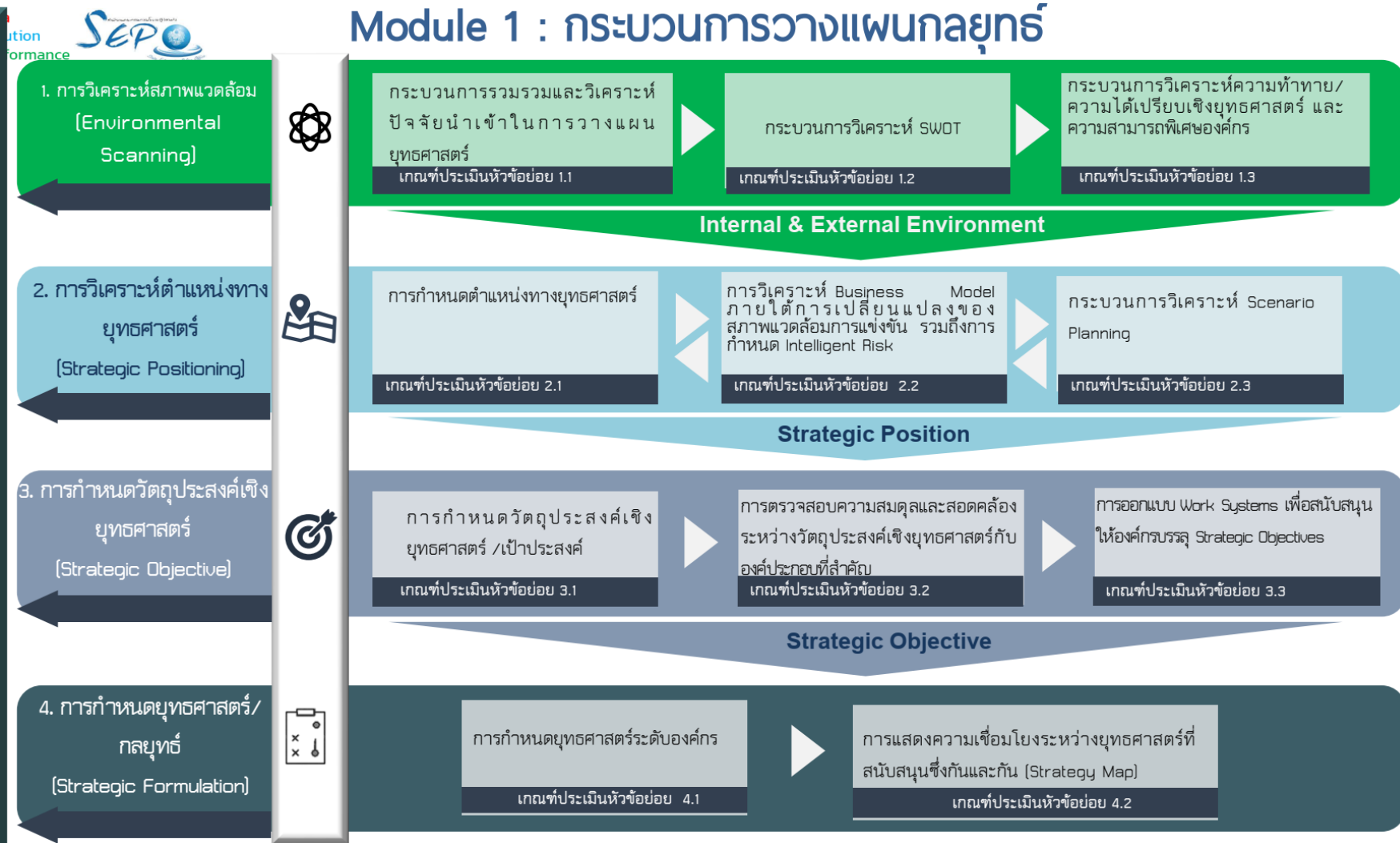


ภายใต้ระบบประเมินผลใหม่ เนื้อหาของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ยังคงเน้นในเรื่องของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ใน 2 ประเด็นหลัก คือ

1. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
2. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ซึ่งทั้งสองกระบวนการก็มีรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละส่วนที่จะเป็นเกณฑ์ที่รัฐวิสาหกิจนำไปใช้ได้อย่างชัดเจน

Module 1 : นำหนักร้อยละ 50
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)



ในส่วนแรก กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ นั้นประกอบไปด้วยรายละเอียดปลีกย่อยทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะมีเกณฑ์ประเมินย่อยอยู่อีกขั้นตอนละ 3 เกณฑ์ ซึ่งรัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนและเกณฑ์นี้จนครบถ้วน จึงจะถือได้ว่าได้มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์



Module 2: กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

Module 2: นำหน้าร้อยละ 50
กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ



ในส่วนที่สอง กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ นั้น ประกอบไปด้วยรายละเอียดปลีกย่อยทั้งสิ้น 3 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะมีเกณฑ์ประเมินย่อยอยู่อีกขั้นตอนละ 3 เกณฑ์ ซึ่งรัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนและเกณฑ์นี้จนครบถ้วน จึงจะถือได้ว่าได้มีกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	20	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	10	2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	10	3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)	10	4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	20	5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)
6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	15	6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)	15	7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	20	1.1 <u>กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์</u> (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)

ประเด็นพิจารณา

- ข้อมูลและปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และข้อมูลดังกล่าวมีผู้รับผิดชอบชัดเจนหรือไม่
- รัฐวิสาหกิจจะมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูลมีความถูกต้องและทันกาล



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์



รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรครบถ้วน



ทุกปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยเฉพาะปัจจัยความยั่งยืน การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และความสามารถในการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จ มีความทันกาล และสามารถแสดงถึงการนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรได้จริง



มีการบูรณาการกระบวนการระบุ และวิเคราะห์ข้อมูลกับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระยะเวลา และคุณภาพของข้อมูล รวมถึงข้อมูลที่นำมาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง



มีการทบทวนกระบวนการระบุและนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นความทันกาล และความถูกต้องของข้อมูล



คําแถลงนโยบาย
ของ
คณะรัฐมนตรี

พจนก ประจักษ์ ไข่มณีโชติ นายกรัฐมนตรี
แถลงต่อรัฐสภา

วิสัยทัศน์
**แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ
ฉบับที่ 12**

ประเทศไทยจะก้าวไกลด้วยนวัตกรรม
ก้าวทันโลกศตวรรษที่ ๒2

ยุทธศาสตร์ชาติ
พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๘๐

(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๑)

DIGITAL THAILAND

แผนที่อนาคตดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

**อาเซียน 2025 :
มุ่งหน้าไปด้วยกัน**
ASEAN 2025: FORGING AHEAD TOGETHER

ทิศทางวิสัยทัศน์ 2025 สหประชาชาติอาเซียน 2016-2025

หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งอัตลักษณ์ หนึ่งประชาคม
one vision, one identity, one community

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ทางการค้า (Trade Strategic Position)

ประเทศไทยมีทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เอื้ออำนวยต่อการค้าขายกับประเทศเพื่อนบ้านและประเทศในภูมิภาคอาเซียน

เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC)	เขตพัฒนาพิเศษภาคใต้ (IST)
<p>เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC)</p> <p>เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) มีพื้นที่ครอบคลุม 3 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง</p> <p>วัตถุประสงค์ของ EEC คือ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลก โดยดึงดูดการลงทุนจากต่างชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนจากต่างประเทศ</p>	<p>เขตพัฒนาพิเศษภาคใต้ (IST)</p> <p>เขตพัฒนาพิเศษภาคใต้ (IST) มีพื้นที่ครอบคลุม 5 จังหวัด ได้แก่ สงขลา สตูล นนทบุรี กรุงเทพมหานคร และสมุทรสาคร</p> <p>วัตถุประสงค์ของ IST คือ เพื่อส่งเสริมการค้าขายและการลงทุนระหว่างประเทศไทยกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับประเทศในอาเซียนตอนล่าง</p>

Thailand 4.0 (Smart Industry + Smart City + Smart People)

Thailand 1.0 Agriculture	Thailand 2.0 Light Industry Low wages	Thailand 3.0 Heavy Industry Advanced Machine	Thailand 4.0 Creativity + Innovation Smart Thailand
-----------------------------	---	--	---

ประชารัฐ

ประชารัฐ คือ ผนึกกำลัง
ระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม

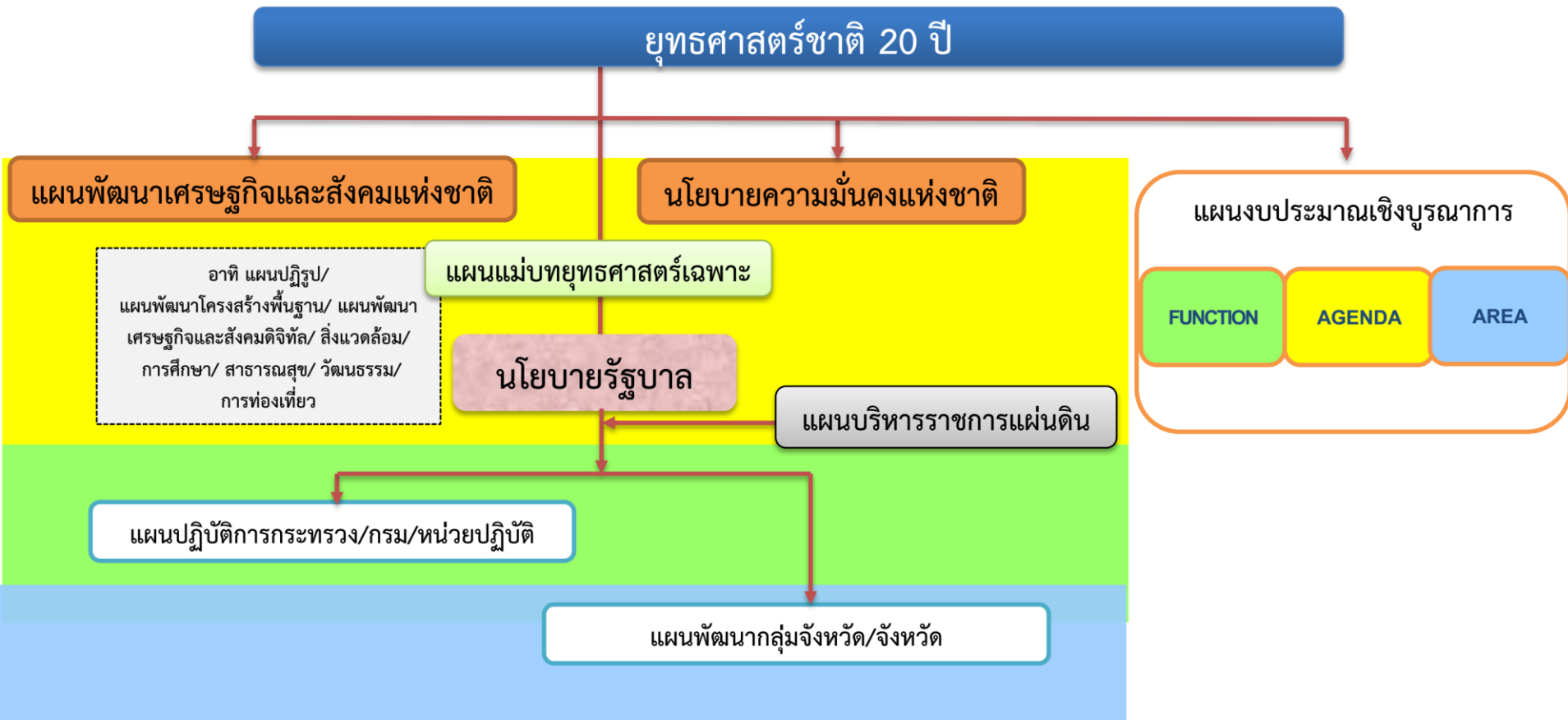
วัตถุประสงค์ของประชารัฐ คือ เพื่อส่งเสริมการค้าขายและการลงทุนระหว่างประเทศไทยกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับประเทศในอาเซียนตอนล่าง

CSR SOCIAL ENTERPRISE

THE GLOBAL GOALS For Sustainable Development

1 NO POVERTY	2 ZERO HUNGER	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING	4 QUALITY EDUCATION	5 GENDER EQUALITY
6 CLEAN WATER AND SANITATION	7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	9 INDUSTRY INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	10 REDUCED INEQUALITIES
11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES	12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	13 CLIMATE ACTION	14 LIFE BELOW WATER	15 LIFE ON LAND
16 PEACE AND JUSTICE STRONG INSTITUTIONS	17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS			

ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติกับแผนในระดับต่างๆ



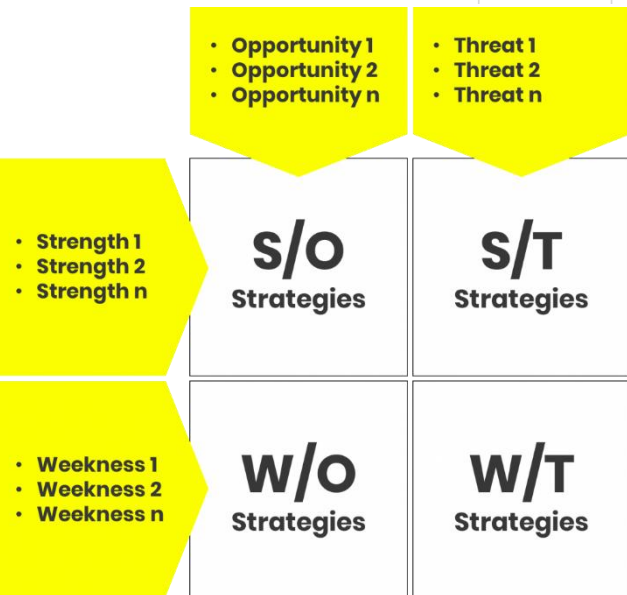
การวางแผนการพัฒนาในปัจจุบันจะต้องเน้นความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ทั้งนี้การเชื่อมโยงจะมีส่วนเชื่อมโยงกันทั้งสามระดับคือ ระดับ Agenda ระดับ Function และระดับพื้นที่ ซึ่งนักวางยุทธศาสตร์จะต้องตระหนักถึงภาพรวมนี้เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์จะมีความครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	20	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)

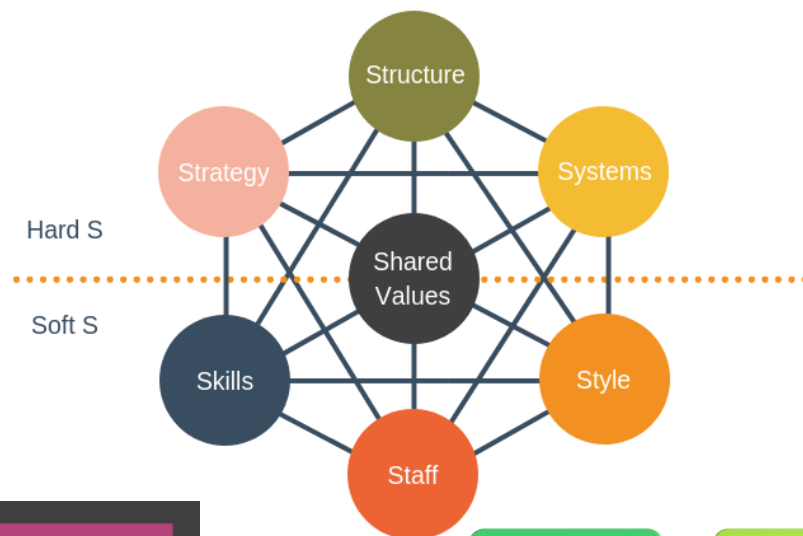
- ### ประเด็นพิจารณา
- กระบวนการได้มาซึ่ง SWOT ขององค์กรได้มาอย่างไร
 - ความมั่นใจถึง SWOT ว่ามี Fact-Based ประกอบการพิจารณาหรือไม่
 - การเชื่อมโยง SWOT สู่อุตสาหกรรม และแผนแม่บทอื่น ๆ มีบ้างหรือไม่อย่างไร

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก
- รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย , กระบวนการ , ผลผลิต , ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- รัฐวิสาหกิจได้ SWOT เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบในแต่ละ SWOT รวมถึงมีการคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณาการระบุปัจจัยบวกและปัจจัยลบขององค์กร และมีการบูรณาการในแต่ละ SWOT กับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- SWOT สามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่องค์กรระบุในด้านบุคลากร
- มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	20	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)



McKinsey 7S Framework



การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะทำให้เกิดความชัดเจนว่าองค์กรควรมีประเด็นยุทธศาสตร์อะไรบ้าง ซึ่งจะต้องนำมาวางเป็นกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

โดยนำเอาแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์ให้ได้เป้าประสงค์ จากนั้นนำเป้าประสงค์แต่ละด้านมาวิเคราะห์ SWOT ต่อจนทำให้รู้ว่าจะต้องใช้กลยุทธ์อะไรบ้างสำหรับแต่ละเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

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

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External factors) ให้พิจารณาโดยแนวคิด PESTLE อันประกอบด้วย การเมือง (Politic) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) และสิ่งแวดล้อม (Environment)

PESTEL analysis

Political

Economic

Social

Technological

Environmental

Legal

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	20	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)


ประเด็นพิจารณา

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) และความสามารถพิเศษ (Core Competency : CC) อย่างไร
- มีการบูรณาการ SA SC CC กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องอย่างไร

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร โดยเฉพาะหากความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรมีที่มาจาก SWOT ต้องสามารถกำหนดกระบวนการในการจัดลำดับความสำคัญ และนำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม
- รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด
- มีการบูรณาการในแต่ละความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรกับ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรระบุในด้านบุคลากร หรือแผนแม่บทด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรระบุในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
- มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

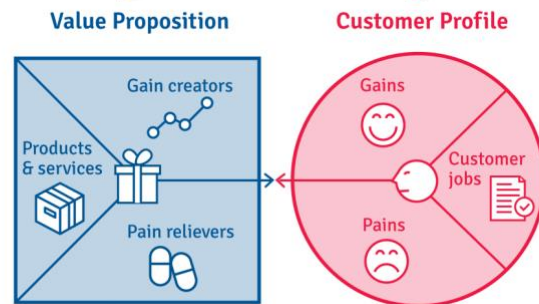
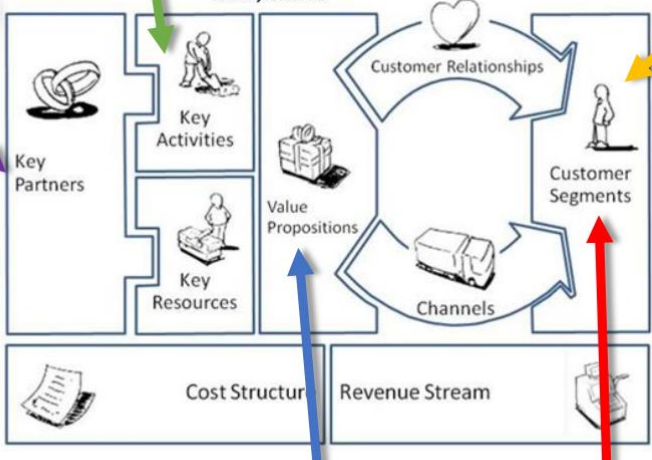
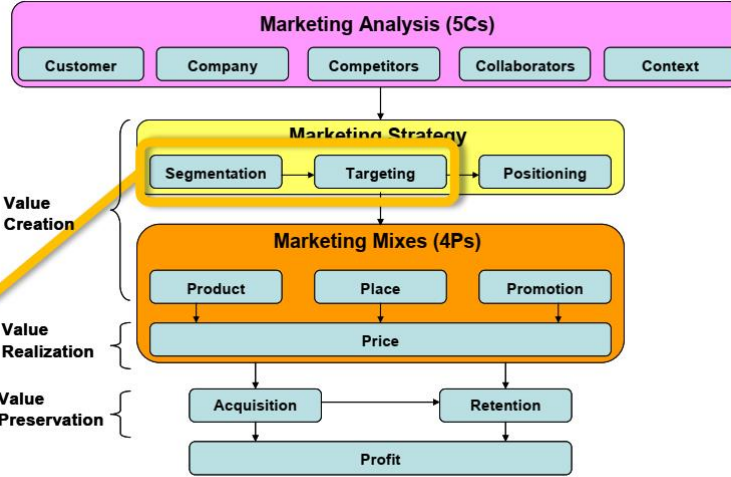
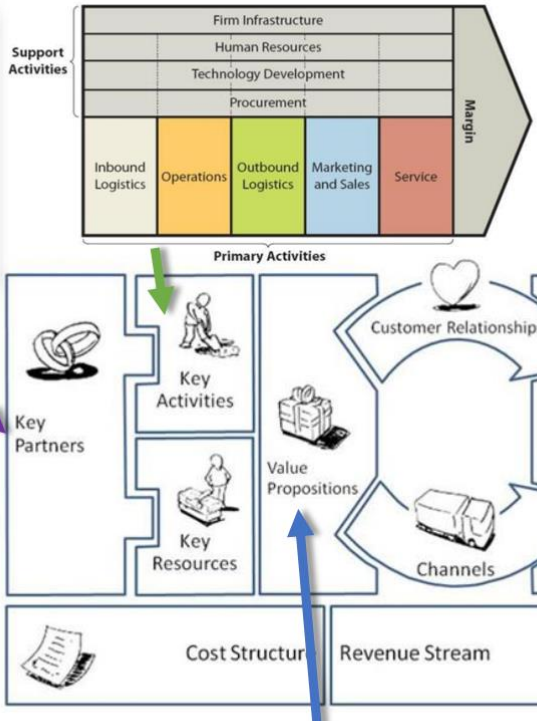
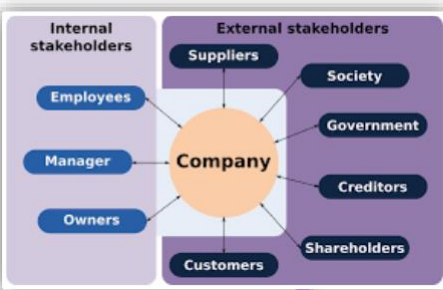
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	10	2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
---	----	--

- ประเด็นพิจารณา**
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด Strategic Positioning หรือไม่ และการกำหนดดังกล่าวสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรหรือไม่
 - รัฐวิสาหกิจมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมของ Strategic Positioning ในแต่ละระยะหรือไม่
 - รัฐวิสาหกิจได้บูรณาการ Strategic Positioning กับระดับยุทธศาสตร์อย่างไร

	รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจ) รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ Strategic Positioning ขององค์กร โดยเฉพาะหากความสามารถพิเศษขององค์กรได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Competitive Analysis Matrix ต้องสามารถแสดงถึงแหล่งที่มา กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว
	รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
	มีการบูรณาการในแต่ละ Strategic Positioning และเป้าหมายในแต่ละระยะกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
	Strategic Positioning สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับทิศทาง และการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ
	มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของเกณฑ์ประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์



ในการกำหนด Strategic Positioning นั้น องค์กรจะต้องทราบถึงบริบทของตลาดอย่างชัดเจน กลุ่มเป้าหมาย คู่แข่งขัน ตลอดจนความต้องการของลูกค้าและคุณค่าที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า รวมทั้งรายละเอียดภายใน องค์กรไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำ ทรัพยากรที่มีอยู่ และความร่วมมือที่จะต้องสร้าง เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

10	2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.2 <u>การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5)</u> 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
----	---

ประเด็นพิจารณา

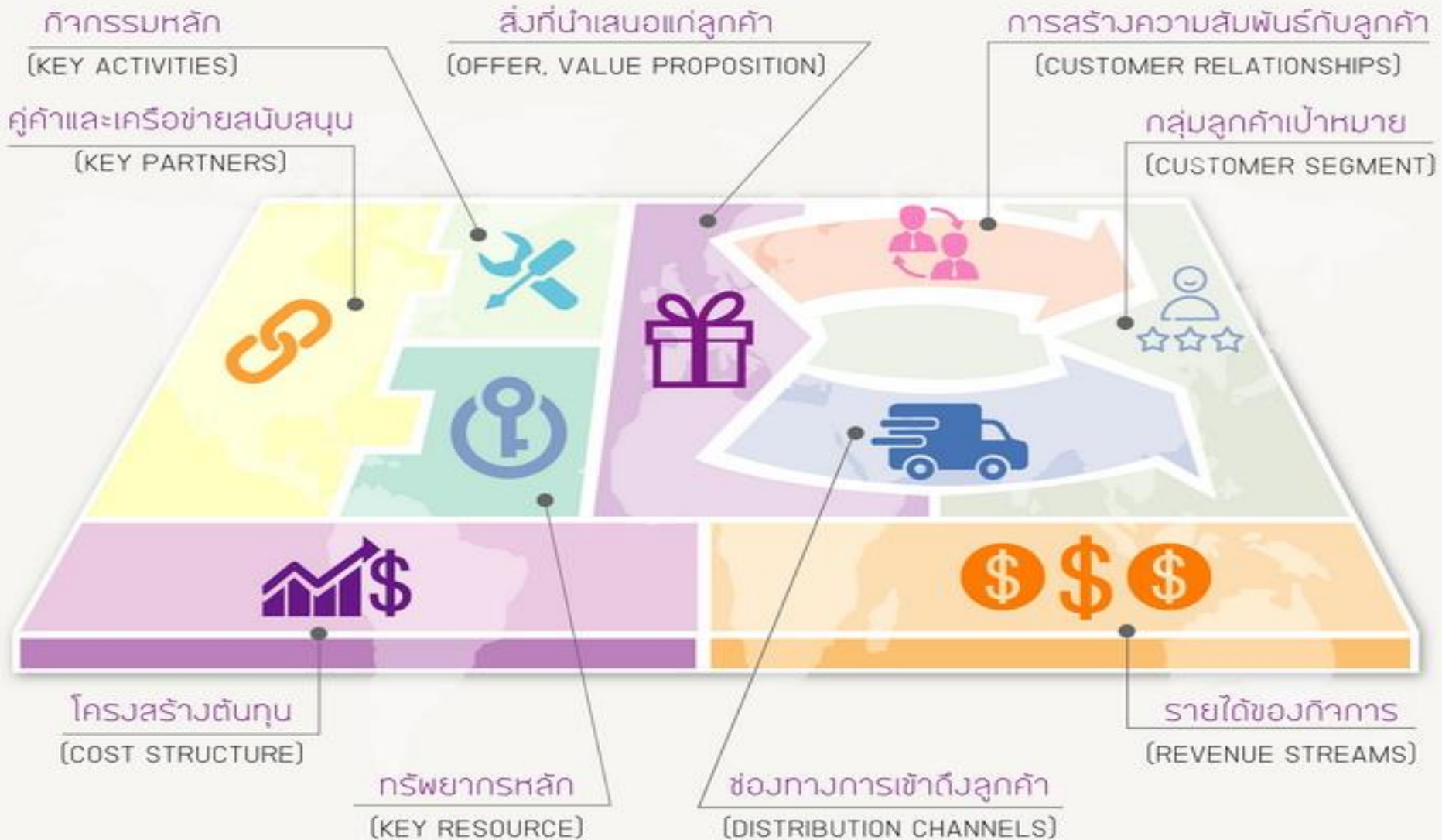
- จาก Strategic Positioning ขององค์กร นำมาสู่การวิเคราะห์ Business Model อย่างไร
- รัฐวิสาหกิจได้วิเคราะห์ Scenario ต่างๆที่จะกระทบต่อ Business Model และได้เตรียมยุทธศาสตร์ไว้รองรับหรือไม่
- จาก Business Model สามารถวิเคราะห์และบริหาร Intelligent Risk ได้อย่างไร

	จากตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เริ่มมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เช่น กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	มีการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk
	มีการบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
	สามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงของ Business Model และ Intelligent Risk กับกระบวนการหรือแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
	มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk พร้อมทบทวนถึงการปรับปรุงกระบวนการ

2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

10

- 2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
- 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)



2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

10	2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 <u>การวิเคราะห์ Scenario Planning</u> (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
----	---

ประเด็นพิจารณา

- จากการวิเคราะห์ Scenario ต่างๆ มีการประมาณการสมมุติฐานที่สำคัญอย่างไรที่มีผลต่อผลประกอบการในแต่ละ Scenario
- จากการวิเคราะห์แต่ละ Scenario นำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

○ มีการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้าตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ แต่ยังไม่มีการระบุสมมุติฐานที่สำคัญที่ใช้ประมาณการ

○ มีการประมาณการผลประกอบการทางการเงิน โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยมีสมมุติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน

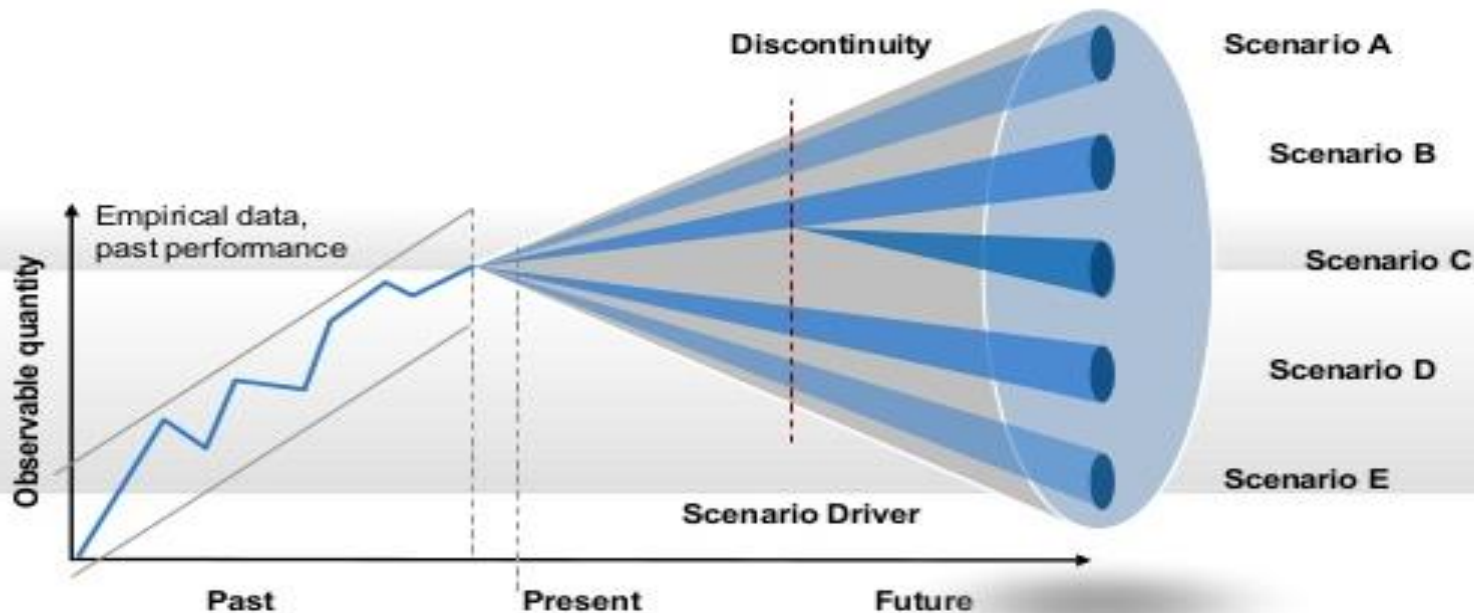
○ นำผลการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์ของผลประกอบการขององค์กร นำมากำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและวิเคราะห์ได้ถึง Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก

○ นำสมมุติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์มาประยุกต์กับยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกรณี Worst Case Scenario

○ มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดสมมุติฐานที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ พร้อมทบทวนถึงการปรับปรุงกระบวนการ

Scenario Analysis

Visions, utopias and future plans



เหตุการณ์ในอดีตช่วยให้เราสามารถคาดเดาหรือพยากรณ์แนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในระยะสั้นๆ และทำให้เราทราบถึงว่ามีปัจจัยอะไรบางอย่างที่เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตามในระยะปานกลางหรือระยะยาว เราอาจจะไม่สามารถพยากรณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอนนัก แต่เราก็พอจะสามารถคาดเดาอย่างมีระบบได้ว่าน่าจะมีอะไรเกิดขึ้นได้บ้างในอนาคต

Scenario Analysis เป็นกระบวนการวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่เป็นไปได้จากเหตุการณ์ ทั้งนี้ Scenario Analysis ไม่ได้เป็นการแสดงถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างแน่นอน แต่ตรงกันข้าม Scenario Analysis กลับแสดงให้เห็นถึงทางเลือกของการเกิดเหตุการณ์ในอนาคต ที่น่าสนใจคือ Scenario Analysis ไม่ได้จำเป็นต้องอ้างอิงกับข้อมูลในอดีตและไม่ได้คาดหวังว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะต้องเกิดขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งผลของการทำ Scenario Analysis นั้นจะนำไปสู่การเสนอทางเลือกในการเผชิญกับเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น ทำให้เกิดการเตรียมความพร้อมได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น



3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

10	<p>3.1 <u>การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์</u> (น้ำหนักร้อยละ 2.5)</p> <p>3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5)</p> <p>3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (น้ำหนักร้อยละ 2.5)</p>
----	--

ประเด็นพิจารณา

- แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Positioning กับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- บูรณาการ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ เป้าประสงค์กับ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ

◎	รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
◎	รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับ Strategic Positioning ขององค์กร และข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา
◎	มีการบูรณาการในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
◎	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์ของแต่ละแผนแม่บท พร้อมเป้าประสงค์
◎	มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

10

- 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
- 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

Strategic Positioning



Differentiation

Write your strategy based on product differentiation

Comprehensive Cost Leadership

Write your strategy based on cost leadership analysis

Focus On Priorities

Mention your key focus areas

Strategic Target



Superior Quality



Moderate Prices



Customer Value

<p>3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)</p>	<p>10</p>	<p>3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)</p> <p>3.2 <u>การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ</u> (น้ำหนักร้อยละ 5)</p> <p>3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (น้ำหนักร้อยละ 2.5)</p>
--	-----------	---

ประเด็นพิจารณา

- ประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีความครบถ้วนหรือไม่
- มีการอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นสำคัญกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยสามารถอธิบายผ่านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องได้หรือไม่

- การนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- มีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นที่สำคัญครบถ้วน
- ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถอธิบายได้ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์นั้น
- ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถอธิบายได้ถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีการพิจารณายุทธศาสตร์ในแต่ละแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านนวัตกรรม และแผนการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า
- มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หลักเกณฑ์ประเมินย่อยของเกณฑ์ประเมินด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

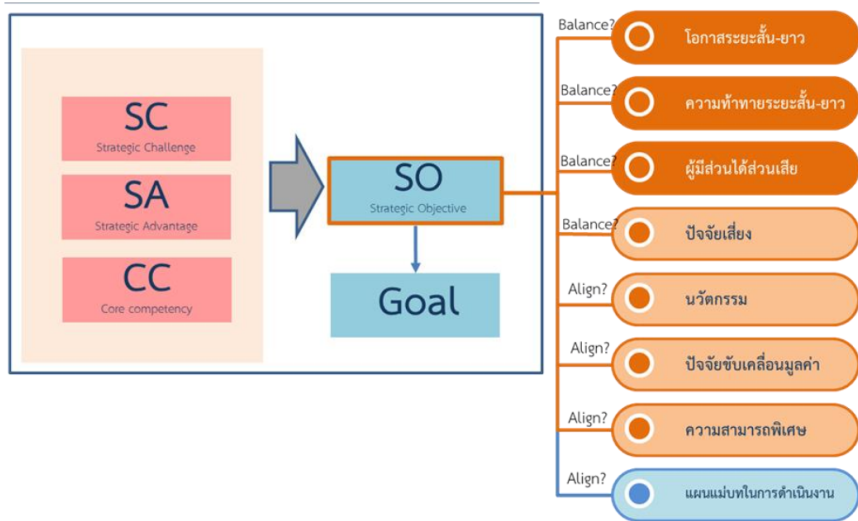
10

- 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
- 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ความสอดคล้องและความสมดุลกับองค์ประกอบที่สำคัญ

หลักการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



No.	เกณฑ์	แหล่งที่มาของข้อมูล (ถ้ามี)
1	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	TOWS Matrix/ Ranking SWOT/ ETC.
2	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	TOWS Matrix/ Ranking SWOT/ ETC.
3	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	EVM
4	ปัจจัยเสี่ยง	COSO/ERM
5	การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย"โอกาสของธุรกิจ"	COSO/ERM
6	นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ	แผนแม่บท R&D
7	ความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีในปัจจุบัน	VRIO/ETC.
8	ความสามารถพิเศษใหม่ ที่อาจจำเป็นในอนาคต	VRIO เทียบกับ Vision /ETC.
9	โอกาสในระยะสั้น/ยาว	SWOT
10	ความท้าทายในระยะสั้น/ยาว	TOWS Matrix/Ranking SWOT/ ETC.
11	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด	บริษัท
12	การเพิ่มความสามารถของรัฐวิสาหกิจ เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	แผนยุทธศาสตร์/สัญญาบัตร

<p>3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)</p>	<p>10</p>	<p>3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ /เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)</p> <p>3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5)</p> <p>3.3 <u>การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (น้ำหนักร้อยละ 2.5)</u></p>
--	-----------	---

ประเด็นพิจารณา

- ความชัดเจนของ วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์ เพื่อนำมา ทบทวนและเชื่อมโยง กับระบบงานและ กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร
- การทบทวนระบบงาน และกระบวนการทำงาน และโครงสร้างองค์กร ต้องแสดงแผนแม่บทที่ เกี่ยวข้อง

- เริ่มมีการทบทวนระบบงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อแสดงความมั่นใจถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ทุกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีการถ่ายทอดสู่ระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และ แผนงาน และสามารถแสดงให้เห็นถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงานที่ชัดเจน
- มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกระบวนการ เพื่อ สนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน
- มีการบูรณาการการทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ กับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล หรือแผนการทบทวนโครงสร้างของ องค์กร
- มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุง กระบวนการ

4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)
--

10

4.1 <u>การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร</u> (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (น้ำหนักร้อยละ 5)
--

- ประเด็นพิจารณา**
- ความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Positioning วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กับการกำหนด ยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - ความสัมพันธ์ระหว่าง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กับ วิสัยทัศน์องค์กร

○ รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะหากการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Strategy Mapping ต้องสามารถแสดงถึงแนวคิด และกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน

○ รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับ Strategic Positioning ขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา

○ มีการบูรณาการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงของ Strategy Map ผ่านความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ไปสู่ระดับวิสัยทัศน์ขององค์กร

○ กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแต่ละแผนแม่บท พร้อมแผนงานที่สำคัญ โดยแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร ถ่ายทอดลงสู่ระดับแผนงานของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

○ มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

10	4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
	4.2 <u>การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (น้ำหนักร้อยละ 5)</u>

<p>ประเด็นพิจารณา</p> <ul style="list-style-type: none"> รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ Strategy Map และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน สามารถอธิบายความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์กับแผนงานระดับองค์กรได้ ดำเนินงานได้ตามแผนงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ได้ทุกแผนงาน

○	เริ่มมีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่ยังไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกัน และยังไม่สามารถแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้
---	--

○	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ (การแสดงความเชื่อมโยงอาจทำได้โดยการแสดงด้วยตัวชี้วัด หรือกิจกรรมและกระบวนการที่มีส่วนสนับสนุนกัน)
---	---

○	สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ได้ทุกแผนงาน และในจุดที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ ต้องสามารถแสดงได้ถึงระดับความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
---	--

○	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ โดยความเชื่อมโยงนั้นต้องปรากฏในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
---	---

○	มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ
---	---

<p>4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)</p>	<p>10</p>	<p>4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)</p> <p>4.2 <u>การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (น้ำหนักร้อยละ 5)</u></p>
--	-----------	---








5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

20	5.1 <u>กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ</u> (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)
----	--

ประเด็นพิจารณา






- ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการมีการแสดงความบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์อย่างไร และสามารถแสดงความมั่นใจได้อย่างไรว่าแผนปฏิบัติการจะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- การบูรณาการแผนปฏิบัติการกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

	รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอน
	รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
	มีการเผยแพร่ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ และประเมินระดับความรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เข้าร่วมในขั้นตอนที่สำคัญ
	กระบวนการวางแผนปฏิบัติการสามารถแสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยเป็นการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการ และการเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าสู่การวางแผนปฏิบัติการ
	มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

<p>5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)</p>	<p>20</p>	<p>5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 <u>การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ</u> (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)</p>
---	-----------	---

ประเด็นพิจารณา

- ได้กำหนดกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการอย่างไร
- การบูรณาการระหว่างความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการความเสี่ยงระดับสายงาน และความเสี่ยงระดับองค์กร มีการพิจารณาระดับความเพียงพอของการควบคุมภายในอย่างไร

	<p>รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ</p>
	<p>รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมระดับความรุนแรงและมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ</p>
	<p>กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ</p>
	<p>กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร โดยระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร</p>
	<p>มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ</p>

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

20

- 5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)



<p>5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)</p>	<p>20</p>	<p>5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 <u>กระบวนการจัดสรรทรัพยากร</u> (น้ำหนักร้อยละ 10)</p>
---	-----------	---

ประเด็นพิจารณา

- การปรับปรุงแบบฟอร์มงบประมาณในการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการในการจัดสรรทรัพยากร มีกระบวนการอย่างไร
- รัฐวิสาหกิจสามารถจัดลำดับความสำคัญของโครงการโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาใดเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์แบบฟอร์มงบประมาณหรือไม่

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
- ทุกแผนงาน/โครงการ สามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการในการใช้ทรัพยากรตามแบบฟอร์มที่กำหนดได้ครบถ้วนทุกองค์ประกอบ
- ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งบประมาณทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด
- กระบวนการจัดสรรทรัพยากร สามารถแสดงได้ถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
- มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดสรรทรัพยากร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

20

- 5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)

Initiative details													
Initiative name													
Initiative owner/sponsor													
Project manager													
Initiative description													
Timeline													
Start/End/Duration	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	Phase 7	Phase 8	Phase 9	Phase 10	Phase 11	Phase 12	
1. Initiation													
2. Planning													
3. Implementation													
4. Phase 1													
5. Phase 2													
6. Phase 3													
7. Phase 4													
8. Testing													
9. Monitoring and control													
10. Closure													
Assessment of viability to implement													
	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4									
IT staff hours req.	2.5	2	1.5										
\$ Capital costs req.	200,000												
\$ Other costs req.	50,000	50,000	50,000										
Total cost	\$	M/M/L assessment of the above costs to total for all implementation phases											
Duration	M/M/L assessment for the implementation												
Task complexity	M/M/L assessment												
Org. complexity	M/M/L assessment												
Assessment of benefits													
\$ Return (quantitative)	M/M/L assessment												
Intangible benefits	M/M/L assessment												
Assessment of strategic alignment													
Level of alignment	M/M/L assessment												
% Strategic impact	M/M/L assessment												



Prioritizing Initiatives

Resource Allocation

Strategic Initiatives (Action Plans)

- Strategic Alignment
- Assessment of cost & Benefit
- Difficulty to Implement
- Risk to Implement

6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

15

- 6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ประเด็นพิจารณา

- ประสิทธิภาพการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
- กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ดำเนินการอย่างไร ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญ



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ



รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของแต่ละช่องทางการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และดำเนินการสำรวจการรับรู้ความเข้าใจของแผนปฏิบัติการ



แผนปฏิบัติการมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมถึงไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ (พิจารณาตามความเหมาะสม) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



ผลสำรวจในการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ในระดับดีถึงดีมาก และมีการบูรณาการกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ กับกระบวนการแปลงแผนปฏิบัติการสู่ระดับสายงาน



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

15

6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ประเด็นพิจารณา

- กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ มีการกำหนดกระบวนการอย่างไร และมีกระบวนการเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับองค์กรอย่างไร
- ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ มีมิติการวัดในรูปแบบ ผลผลิต ผลลัพธ์ หรือ ผลกระทบ



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการรวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน



รัฐวิสาหกิจมีตัวชี้วัดระดับองค์กร และมีกระบวนการดำเนินงานที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายไปยังตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานทุกตัวชี้วัด



แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน สามารถอธิบายถึงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการระดับองค์กรได้ ทั้งในมุมมองตัวชี้วัด และกิจกรรมตามแผนงาน



แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า และแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

15

6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

ประเด็นพิจารณา

- ความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงาน สามารถแสดงความสอดคล้องและการสร้างความมั่นใจได้อย่างไร
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่สายงาน มีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรอย่างไรบ้าง



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการแปลงแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน



แผนปฏิบัติการเป็นไปตามองค์ประกอบที่ดีครบถ้วน และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการจัดทำแผนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะแผนปฏิบัติการที่ต้องมีการดำเนินงานร่วมกัน จะต้องมีการระบุกิจกรรมย่อย และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของแต่ละสายงาน



รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการในการตรวจสอบความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการระดับองค์กร ลงสู่แผนปฏิบัติการระดับสายงาน รวมถึง ความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงาน รวมถึงเมื่อตรวจสอบแล้ว รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงความมั่นใจถึงความสอดคล้องดังกล่าว



แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า และแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

15

- 7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ประเด็นพิจารณา

- กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีการดำเนินการอย่างไร ด้วยความถี่อย่างไร
- มีการบูรณาการกับหัวข้อที่สำคัญอื่นอย่างไร บ้าง เช่น การบริหารจัดการดิจิทัล การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน



มีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และมีการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนด รายไตรมาส



มีการบูรณาการกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการกับกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ



กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการต้องสามารถบูรณาการกับแผนงานที่สำคัญที่ปรากฏในแผนแม่บทในหัวข้ออื่น เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

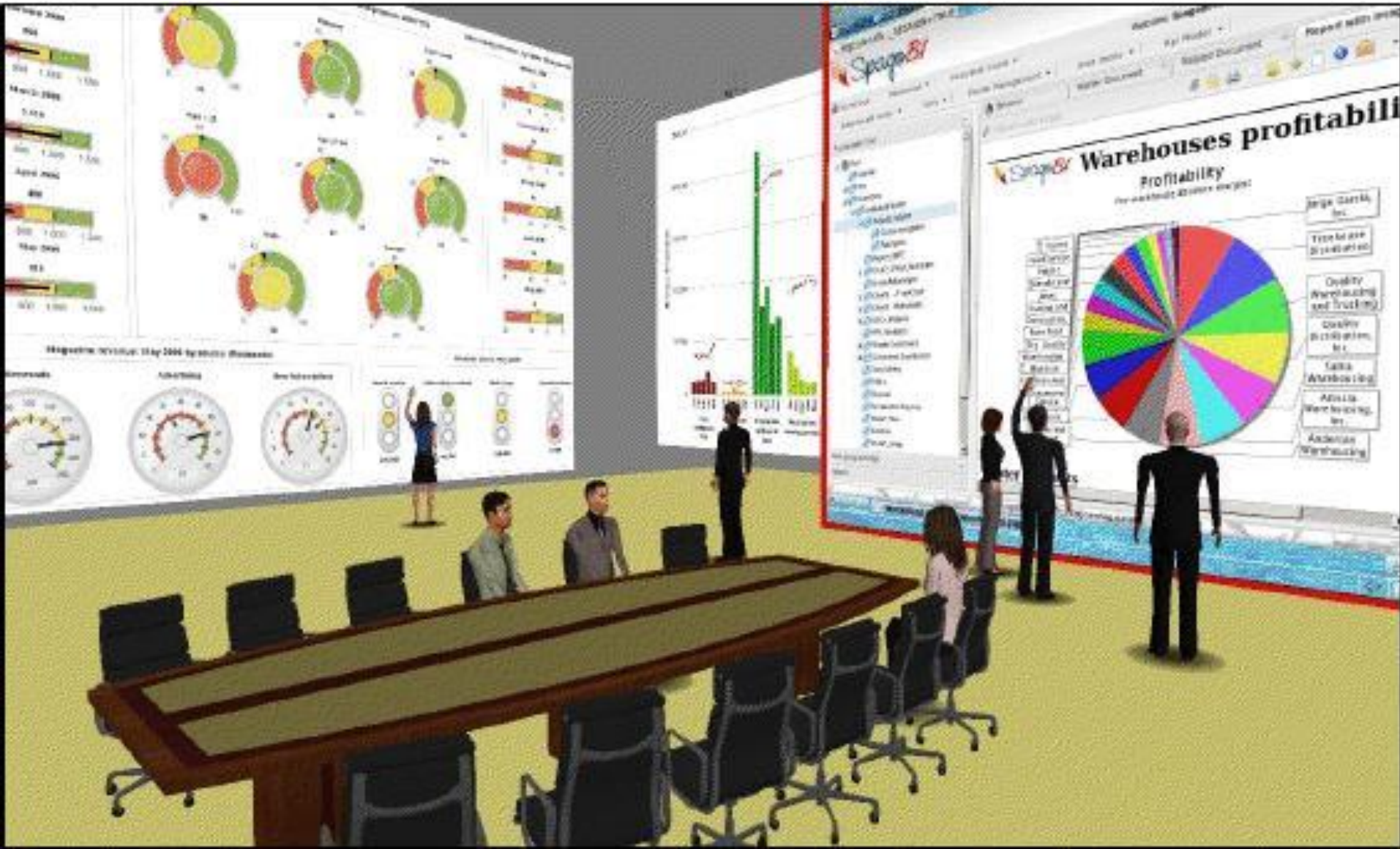
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

15

7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)

7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)

7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)



7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

15

- 7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ประเด็นพิจารณา

- กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีการดำเนินการอย่างไร ด้วยความถี่อย่างไร
- มีการบูรณาการกับหัวข้อที่สำคัญอื่นอย่างไรบ้าง เช่น การบริหารจัดการดิจิทัล การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ



รัฐวิสาหกิจสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญได้ครบถ้วนด้วยความถี่ที่ได้กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด



มีการประมาณการผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญ และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือ ที่คาดการณ์ไว้ เมื่อเทียบกับคู่เทียบ



กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน สามารถแสดงความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

15

- 7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)

ประเด็นพิจารณา

- มีการกำหนด Criteria ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการอย่างไร ที่แยกกันระหว่างตามการปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ปกติ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- Criteria ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicators หรือไม่



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ และชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบและดำเนินการ



รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และสามารถกำหนด Trigger Point สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานในกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทุกแผนงาน โดยมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicator ของแต่ละแผนงาน



ผลการดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปตามเป้าหมายครบถ้วนทั้งในรูปแบบกิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบตามที่ได้กำหนดไว้ในเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ



กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน และการกำหนดแผนงานหลักจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนแผนงาน สามารถแสดงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์



Facebook.com/tanavichc



tanavich.c@gmail.com



089.009.0009