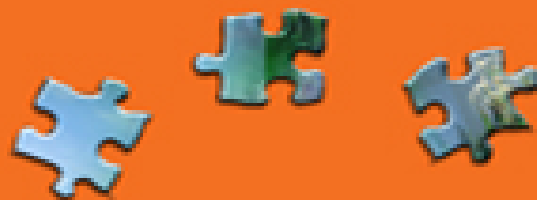
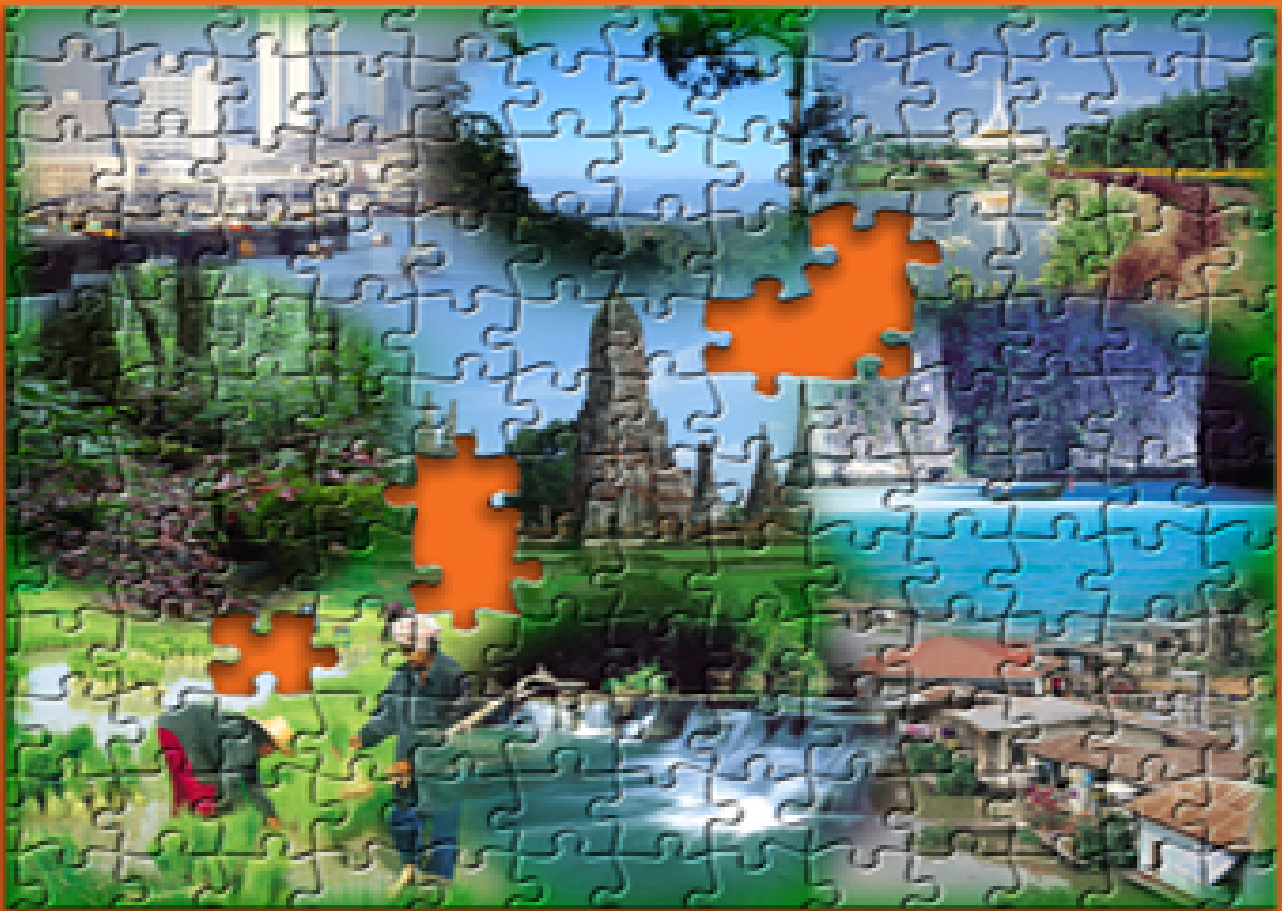


คู่มือ

การแปลงแผนด้านการอนุรักษ์
และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ
และสิ่งแวดล้อมไปสู่การปฏิบัติ



สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

คำนำ

คู่มือการแปลงแผนด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปสู่การปฏิบัตินี้เป็นส่วนหนึ่งของ “โครงการติดตามประเมินผลการแปลงนโยบาย แผน และมาตรการไปสู่การปฏิบัติ” ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่นโยบาย แผน และมาตรการด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องมีการแปลงนโยบาย แผน และมาตรการฯ เหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

คู่มือการแปลงแผนด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปสู่การปฏิบัติฉบับนี้ จัดทำขึ้นด้วยจุดประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการส่วนกลางและหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคที่มีภารกิจที่เกี่ยวข้องในการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมใช้เป็นแนวทางในการแปลงแผนด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ระดับชาติลงไปสู่การปฏิบัติในทุกกระดับ เพื่อให้นโยบายระดับชาติสามารถแปลงสู่การปฏิบัติในระดับองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	i
1. บทนำ.....	1
2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ.....	2
3. ขอบเขตของคู่มือ.....	2
4. กลไกการดำเนินงาน.....	3
4.1 การจัดตั้งคณะกรรมการในแต่ละระดับ	4
4.2 การทบทวนอาณัติ.....	6
4.3 การทบทวนภารกิจ.....	7
4.4 กำหนดผู้มีส่วนได้เสีย.....	7
5. แนวทาง วิธีการ และขั้นตอน.....	16
5.1 การทบทวนทิศทางเชิงกลยุทธ์ (strategic direction)	17
5.1.1 นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพ สิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559.....	18
5.1.2 แผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2542-2549.....	19
5.1.3 กรอบแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545-2549	20

5.1.4	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.....	21
5.1.5	นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แนวทางการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแผนฟื้นคืนธรรมชาติ.....	23
5.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของพื้นที่และองค์กร (Environment Analysis of Area and Organization).....	26
5.2.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร.....	27
5.2.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	30
5.2.3	การประเมินสถานภาพขององค์กร.....	33
5.3	การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ และตัวชี้วัด (strategic formulation and indicators).....	34
5.3.1	การกำหนดกลยุทธ์.....	35
5.3.2	การกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์ในระดับชาติและระดับจังหวัด .	41
5.3.3	การกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์ในระดับองค์กรปฏิบัติ	44
5.4	การปฏิบัติงาน (implementation).....	48
5.4.1	องค์ประกอบของโครงการ.....	49
5.4.2	การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	53
5.4.3	การกำหนดตัวชี้วัด.....	54
5.4.4	การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ.....	58
5.4.5	การบูรณาการแผนปฏิบัติการ	58

5.5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์	62
5.5.1 การติดตามผลการปฏิบัติงาน (monitoring).....	63
5.5.2 รูปแบบของการประเมินผล.....	65
ภาคผนวก ก เทคนิค/ เครื่องมือที่ใช้ในการแปลงนโยบายและแผน ไปสู่การปฏิบัติ	67
ภาคผนวก ข ความหมายและคำจำกัดความของคำต่าง ๆ	71



คู่มือ

การแปลงแผนด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปสู่การปฏิบัติ

1. บทนำ

ภาครัฐได้มีการปฏิรูประบบราชการที่มุ่งไปสู่รูปแบบ “การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์” ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ ความคล่องตัวในการทำงาน มีการวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถตรวจสอบได้ โดยมีการใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงาน ผลการประเมินจะช่วยให้การตอบคำถามถึงประสิทธิภาพการทำงาน ความคุ้มค่าในการทำงานใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ ใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงการปรับปรุงและพัฒนานโยบายและแผนต่อไปอย่างเหมาะสม และเป็นประโยชน์ในการจัดลำดับความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของนโยบาย แผน และมาตรการด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คือ การที่นโยบาย แผน และมาตรการฯ เหล่านั้นได้ถูกแปลงไปสู่การปฏิบัติโดยมีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ และมีการติดตามประเมินผล ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดกระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ และระบบการติดตามประเมินผลการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถที่จะแปลงนโยบาย แผน และมาตรการฯ ที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยในส่วนของ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของนโยบาย แผนและมาตรการฯ นั้น จะต้องคำนึงถึงความต่อเนื่องและความสอดคล้องของนโยบายและแผนในระดับต่างๆ เพื่อ

นำไปสู่การกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ เครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุผลดังกล่าว ได้แก่ การจัดทำคู่มือการแปลงแผนด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ระดับชาติลงไปสู่การปฏิบัติในทุกๆระดับ ซึ่งจะเป็นโยบายช้ต่อการทำงานของหน่วยงานราชการส่วนกลางและหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคที่มีภารกิจที่เกี่ยวข้องในการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

คู่มือเล่มนี้จัดทำขึ้นสำหรับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ใช้เป็นแนวทางในการแปลงแผนด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ระดับชาติลงไปสู่การปฏิบัติในทุกๆระดับ



3. ขอบเขตของคู่มือ

คู่มือการแปลงแผนด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปสู่การปฏิบัติเล่มนี้ มีเนื้อหาประกอบไปด้วย

- (1) กลไกการดำเนินงานเพื่อการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ
- (2) แนวทาง วิธีการ และขั้นตอน ในการแปลงแผนสู่ภาคปฏิบัติตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
- (3) ตัวอย่างการวิเคราะห์ด้านต่างๆ สำหรับการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ



4. กลไกการดำเนินงาน

การดำเนินงานแปลงนโยบายและแผนด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่ระดับชาติลงสู่การปฏิบัติในทุกกระดับ จำเป็นต้องมีกลไกเพื่อทำหน้าที่ร่วมกัน และเชื่อมโยงกันระหว่างบุคคลที่เป็นผู้แทนองค์การที่เข้ามามีส่วนร่วม ทั้งระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับองค์กรปฏิบัติงาน เพื่อให้นโยบายระดับชาติสามารถแปลงสู่การปฏิบัติในระดับองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง



กลไก หมายถึง บุคคลผู้เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ หรือระบบ หรือองค์การที่บุคคลผู้เป็นเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ ปฏิบัติงานร่วมกันดูจเครื่องจักร

(พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542)

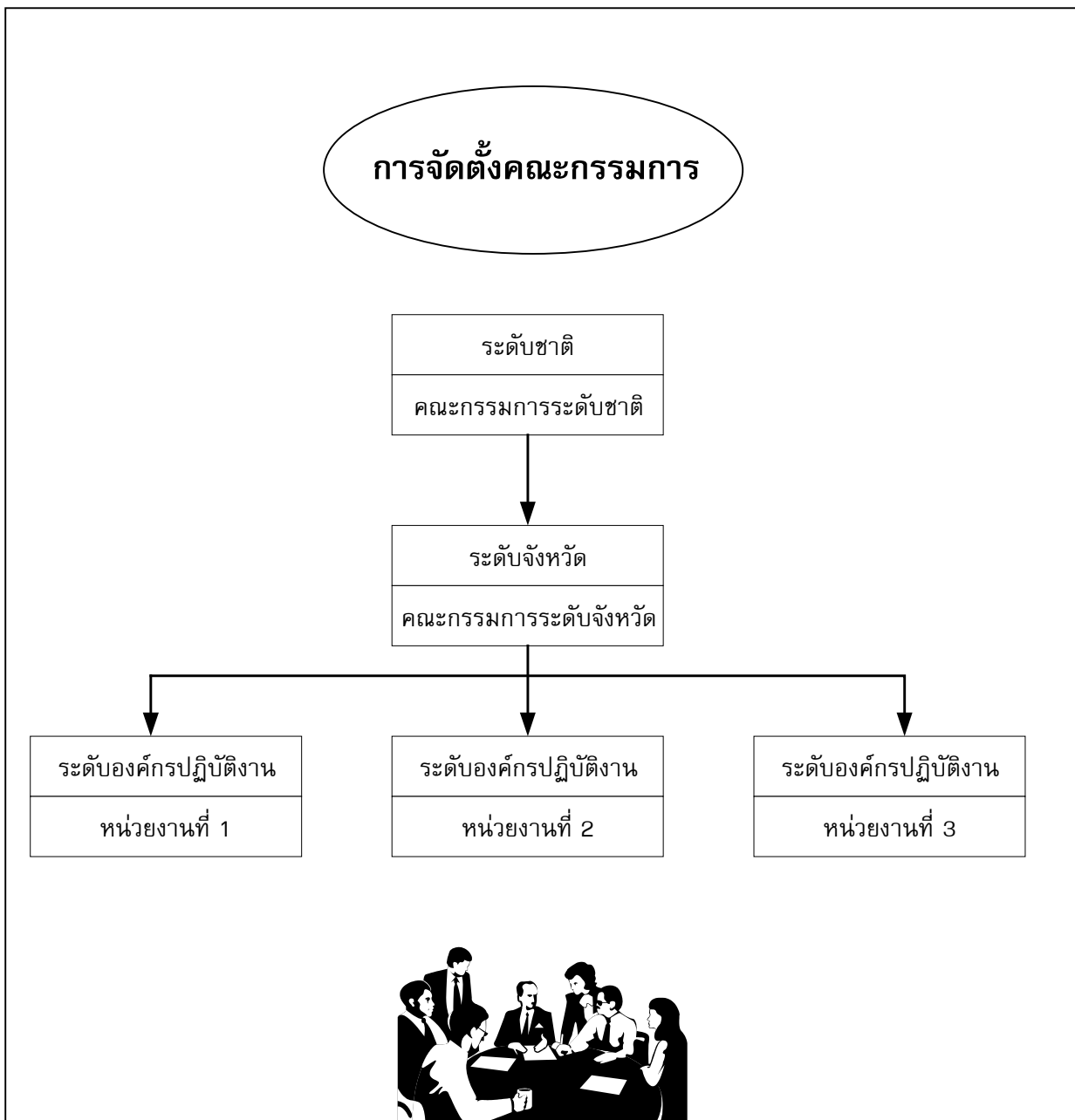
สำหรับกลไกการดำเนินงานในการแปลงแผน มีดังนี้

- (1) การจัดตั้งคณะกรรมการในแต่ละระดับ
(ระดับชาติ ระดับจังหวัด และ ระดับองค์กรปฏิบัติงาน)
- (2) การทบทวนอาณัติ
- (3) การทบทวนภารกิจ และ
- (4) การกำหนดผู้มีส่วนได้เสีย



4.1 การจัดตั้งคณะกรรมการในแต่ละระดับ

รัฐบาลจะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการในแต่ละระดับ ทั้งระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับองค์กรปฏิบัติงาน โดยให้ผู้แทนในแต่ละระดับประชุมร่วมกัน และกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการดำเนินงานร่วมกัน ทั้งนี้ แต่ละระดับมีฐานะเป็นองค์กร (organization) ในความหมายทางการบริหาร



คณะกรรมการระดับชาติ ประกอบด้วย

- (1) สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (2) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- (3) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- (4) สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
- (5) สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน
- (6) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
- (7) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (8) กรมควบคุมมลพิษ
- (9) กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
- (10) สำนักงบประมาณ
- (11) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



คณะกรรมการระดับจังหวัด

ควรยึดตามคณะกรรมการพัฒนาจังหวัด (กพจ.) ซึ่ง กพจ. จะแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการร่างยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม เพื่อจัดทำแผนด้านสิ่งแวดล้อมจังหวัด

องค์กรปฏิบัติงาน

หมายถึง หน่วยปฏิบัติ ซึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ตามแผนปฏิบัติการของโครงการ



4.2 การทบทวนอาณัติ

องค์กรแต่ละระดับจะต้องทบทวนอาณัติ (mandate) ทั้งอาณัติที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย และอาณัติที่รัฐบาลได้รับมอบจากผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร



อาณัติ หมายถึง การมอบหมายให้ดูแลปกครอง

อาณัติที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย มาจาก

- (1) ข้อความในหมวดที่ 5 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ว่าด้วยแนวนโยบายแห่งรัฐ และ
- (2) ข้อความว่าด้วยหลักการและเหตุผลที่ระบุในกฎหมายจัดตั้งหน่วยงาน (บางหน่วยงานจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ และบางหน่วยงานจัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกา)

อาณัติที่รัฐบาลได้รับมอบจากผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

ประกอบด้วย

- (1) นโยบายของพรรคการเมืองที่ได้รับเสียงข้างมากจากการเลือกตั้ง ผู้แทนราษฎรที่ได้เสนอนโยบายเมื่อครั้งหาเสียงเลือกตั้ง ซึ่งแสดงว่าประชาชนต้องการมอบหมายให้หน่วยงานภาครัฐตอบสนองความต้องการของประชาชนในลักษณะใดบ้าง
- (2) นโยบายเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (3) นโยบายที่รัฐบาลได้กำหนดขึ้นภายหลังเป็นมติคณะรัฐมนตรี ให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบาย



4.3 การทบทวนภารกิจ

องค์กรแต่ละระดับจะต้องทบทวนภารกิจ (mission) ของคณะกรรมการในแต่ละระดับ เพื่อตอบปัญหาว่า



- ▶ คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นนี้เป็นองค์กรลักษณะใดในสังคม
- ▶ ทำไมสังคมจึงจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากองค์กร
- ▶ องค์กรนี้ทำอะไร
- ▶ องค์กรนี้ต้องตอบสนองใคร
- ▶ องค์กรนี้ค้ำหนักถึงปรัชญาและคุณค่าในด้านใด

4.4 กำหนดผู้มีส่วนได้เสีย

องค์กรแต่ละระดับจะต้องกำหนดผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยกำหนดกลุ่มขององค์กรหลัก ระบุชื่อองค์กรหลักตามกลุ่มขององค์กร และจัดระดับความเกี่ยวข้องขององค์กรหลัก โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (stakeholder influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กร สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- (1) ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (internal stakeholders)
ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- (2) ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (marketplace stakeholders)
ได้แก่ ผู้รับบริการ และเอกชนผู้รับจ้างเหมาให้บริการแทนองค์กร
- (3) ผู้มีส่วนได้เสียในสังคมที่อยู่นอกองค์กร (external stakeholders)
ซึ่งมีบทบาทในฐานะผู้พิทักษ์ความยุติธรรมระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

ตัวอย่างผู้มีส่วนได้เสียในสังคมที่อยู่นอกองค์กร

- ▶ สำนักงานประมาณ
- ▶ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- ▶ คณะกรรมการอาหารและยา
- ▶ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- ▶ สภาหอการค้า
- ▶ คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค
- ▶ สภาอุตสาหกรรม
- ▶ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
- ▶ องค์กรพัฒนาเอกชน
- ▶ สื่อมวลชน
- ▶ ศาลยุดิธรรมและศาลปกครอง
- ▶ กลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

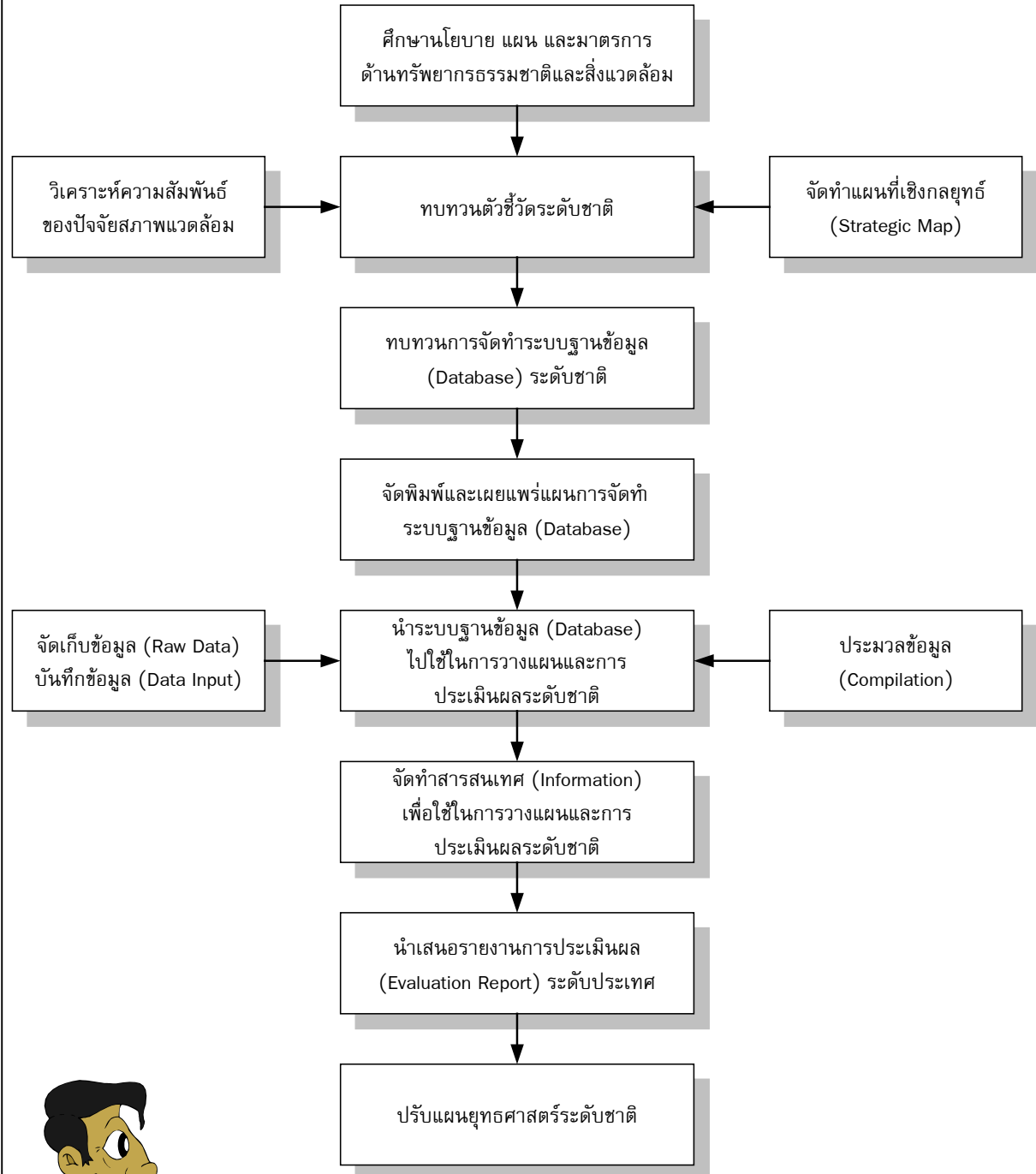


ผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวในแต่ละระดับ ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการระดับชาติ คณะกรรมการระดับจังหวัด และองค์กรปฏิบัติงานที่เป็นกรรมการในระดับจังหวัด จะเข้ามามีบทบาทในการประชุมเชิงปฏิบัติการในวาระที่ต่างกันเพื่อร่วมพิจารณาจัดทำระบบฐานข้อมูล (database) ระดับชาติ เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผล

สำหรับขั้นตอนการทำงาน บทบาทและกิจกรรม
ของคณะกรรมการแต่ละระดับแสดงในรูปและตารางต่อไปนี้



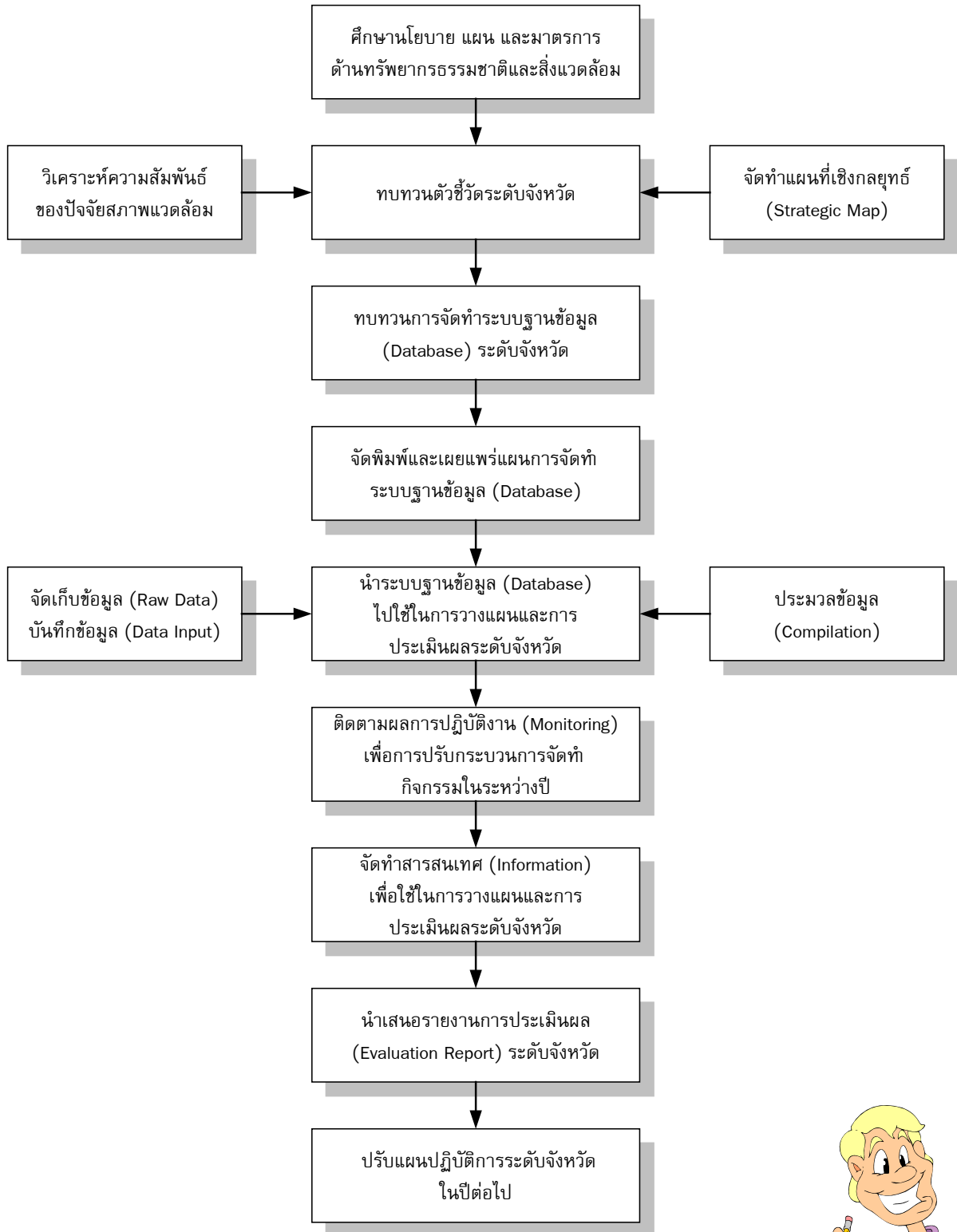
ขั้นตอนการทำงานของคณะกรรมการระดับชาติ



บทบาทและกิจกรรมของคณะกรรมการระดับชาติ

ขั้นตอนที่	ผู้เข้าร่วม	บทบาทและกิจกรรม
1	คณะกรรมการระดับชาติ	ประชุมเพื่อศึกษานโยบาย แผน และมาตรการด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559 - กรอบแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545-2549 - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) - นโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม - นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพื้่นค้ำชูธรรมชาติ เป็นต้น
2	คณะกรรมการระดับชาติ	การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนตัวชี้วัดระดับชาติ โดย <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องตามหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) - การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (strategic map) ด้วยเทคนิค balanced scorecard - การจัดทำระบบฐานข้อมูล (database) เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลระดับชาติ
3	คณะกรรมการระดับชาติ และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก	การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนการจัดทำระบบฐานข้อมูล (database) ระดับชาติ เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผล โดยผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกทั้งกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้พิทักษ์
4	คณะกรรมการระดับชาติ	จัดพิมพ์และเผยแพร่แผนการจัดทำระบบฐานข้อมูล (database) เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลระดับชาติ ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียจากภายในและภายนอก
5	คณะกรรมการระดับชาติ	จัดทำระบบฐานข้อมูล (database) ทั้งที่จัดเก็บเองและรวบรวมจากระดับจังหวัด เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลระดับชาติ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - การจัดเก็บข้อมูล (raw data) - การบันทึกข้อมูล (data input) - การประมวลผลข้อมูล (compilation)
6	คณะกรรมการระดับชาติ	จัดทำสารสนเทศ (information) เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลระดับชาติ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) - การรายงานผล (reporting)
7	คณะกรรมการระดับชาติ และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก	นำเสนอรายงานการประเมินผล (evaluation report) ระดับประเทศ ต่อผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกทั้งกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้พิทักษ์ เพื่อการปรับแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติต่อไป
8	คณะกรรมการระดับชาติ	ปรับแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ

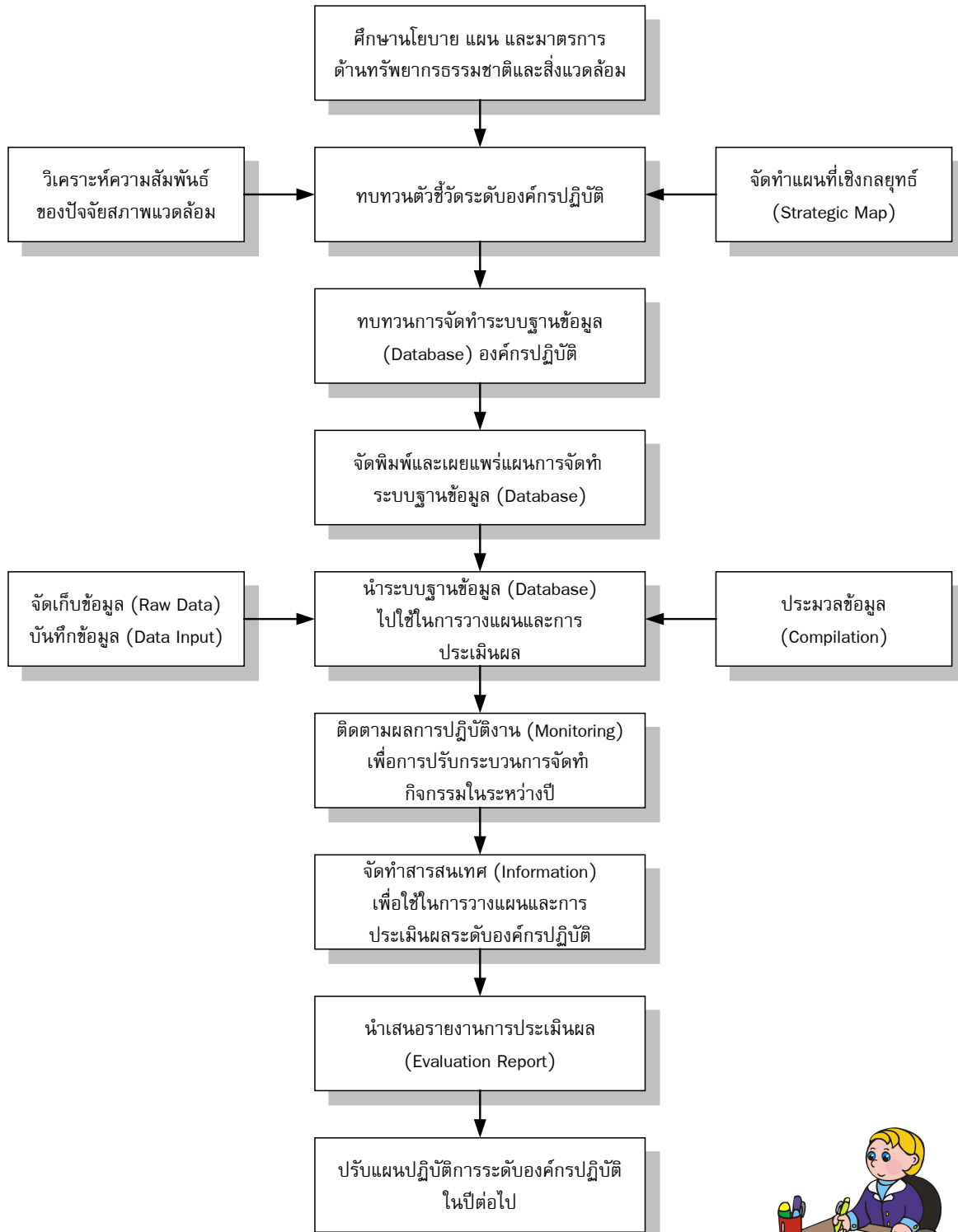
ขั้นตอนการทำงานของคณะกรรมการระดับจังหวัด



บทบาทและกิจกรรมของคณะกรรมการระดับจังหวัด

ขั้นตอนที่	ผู้เข้าร่วม	บทบาทและกิจกรรม
1	คณะกรรมการระดับจังหวัด	ประชุมเพื่อศึกษานโยบาย แผน และมาตรการด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559 - กรอบแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545-2549 - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) - นโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม - นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพื้่นคืนธรรมชาติ เป็นต้น - แผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และ แผนยุทธศาสตร์จังหวัด
2	คณะกรรมการระดับจังหวัด	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนตัวชี้วัดผลลัพธ์ (outcome) ผลผลิต (output) ของจังหวัด รวมทั้งกำหนดความเกี่ยวข้องขององค์กรปฏิบัติงานในแต่ละตัวชี้วัด โดย <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องตามหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) - การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (strategic map) ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) - การจัดทำระบบฐานข้อมูล (database) เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลระดับจังหวัด ทั้งนี้ขอบเขตของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะต้องครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดนั้นๆ และผลกระทบต่อจังหวัดข้างเคียง
3	คณะกรรมการระดับจังหวัด และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก	การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนการจัดทำระบบฐานข้อมูล (database) ระดับจังหวัด เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผล โดยผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกทั้งกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้พิทักษ์ ทั้งนี้ขอบเขตของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะต้องครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดนั้นๆ และผลกระทบต่อจังหวัดข้างเคียง
4	คณะกรรมการระดับจังหวัด	การจัดพิมพ์และเผยแพร่แผนการจัดทำระบบฐานข้อมูล (database) เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลระดับจังหวัด ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียจากภายในและภายนอก
5	คณะกรรมการระดับจังหวัด	จัดทำระบบฐานข้อมูล (database) ทั้งที่จัดเก็บเองและรวบรวมจากองค์กรปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลระดับจังหวัด ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - การจัดเก็บข้อมูล (raw data) - การบันทึกข้อมูล (data input) - การประมวลผลข้อมูล (compilation)
6	คณะกรรมการระดับจังหวัด	ดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงาน (monitoring) เพื่อการปรับกระบวนการจัดทำกิจกรรมในระหว่างปี
7	คณะกรรมการระดับจังหวัด	จัดทำสารสนเทศ (information) เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลระดับจังหวัด ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) - การรายงานผล (reporting)
8	คณะกรรมการระดับจังหวัด และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก	นำเสนอรายงานการประเมินผล (evaluation report) ระดับจังหวัด ต่อผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกทั้งกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้พิทักษ์ เพื่อการปรับแผนปฏิบัติการในปีต่อไป
9	คณะกรรมการระดับจังหวัด	ปรับแผนปฏิบัติการระดับจังหวัดในปีต่อไป

ขั้นตอนการทำงานของคณะกรรมการระดับองค์กรปฏิบัติงาน



บทบาทและกิจกรรมขององค์กรปฏิบัติงาน

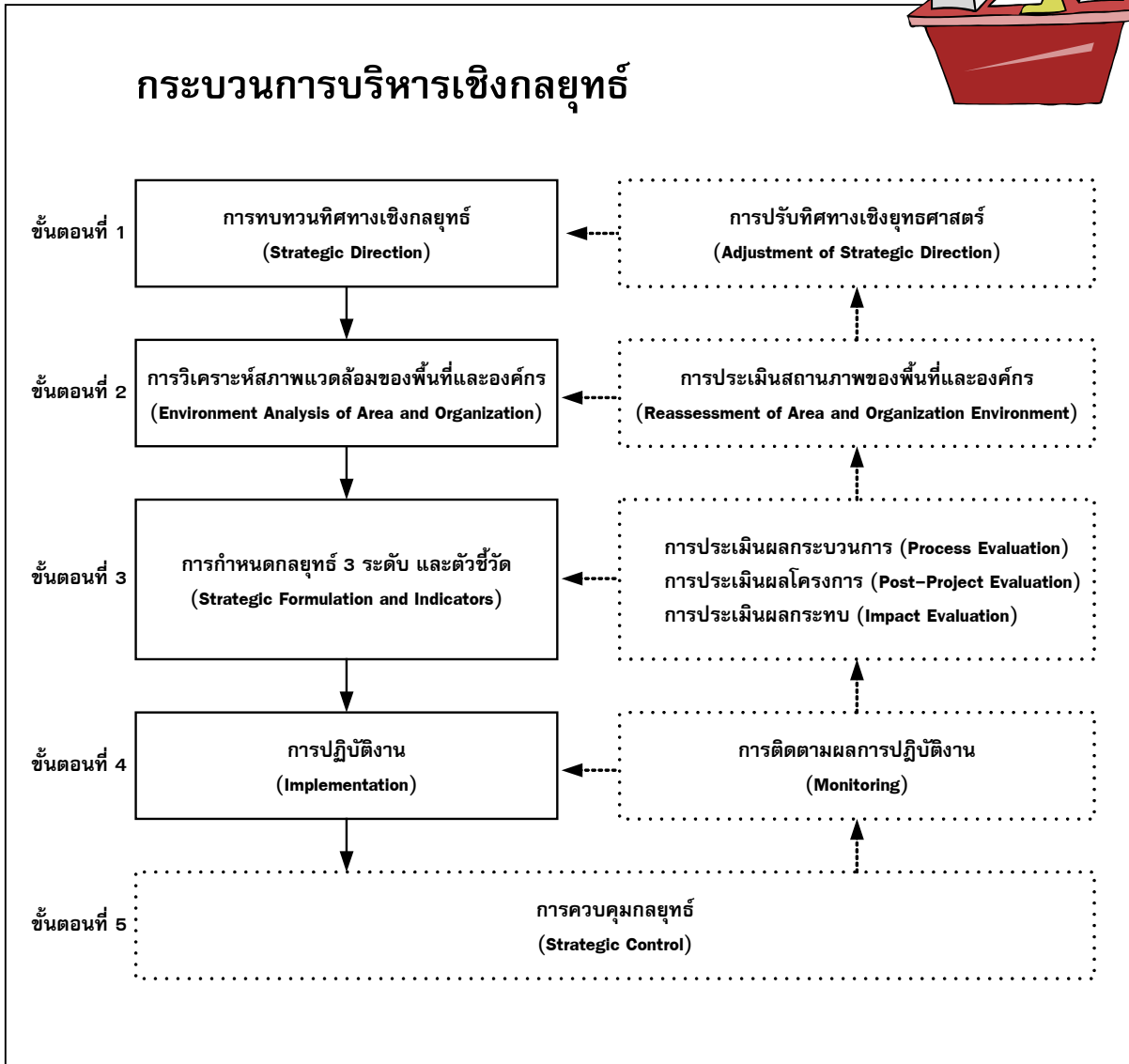
ขั้นตอนที่	ผู้เข้าร่วม	บทบาทและกิจกรรม
1	องค์กรปฏิบัติงาน	<p>การประชุมเพื่อศึกษานโยบาย แผน และมาตรการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559 - แผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2542-2549 - กรอบแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545-2549 - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) - นโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม - นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพินคินธรรมชาติ เป็นต้น - แผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และ แผนยุทธศาสตร์จังหวัด
2	องค์กรปฏิบัติงาน	<p>การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (outcome) และผลผลิต (output) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปฏิบัติงาน โดย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องตามหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) - การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (strategic map) ด้วยเทคนิค balanced scorecard - การจัดทำระบบฐานข้อมูล (database) เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลองค์กรปฏิบัติงานนั้นๆ <p>ทั้งนี้ขอบเขตของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะต้องครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปฏิบัติงานนั้นๆ และผลกระทบต่อจังหวัดข้างเคียง</p>
3	องค์กรปฏิบัติงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร	<p>การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนการจัดทำระบบฐานข้อมูล (database) ระดับจังหวัด เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผล โดยผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกทั้งกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้พิทักษ์ รวมทั้งองค์กรที่ใช้ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (outcome) เดียวกัน ทั้งนี้ขอบเขตของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะต้องครอบคลุมเนื้อหาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปฏิบัติงานนั้นๆ และผลกระทบต่อจังหวัดข้างเคียง</p>
4	องค์กรปฏิบัติงาน	<p>การจัดพิมพ์และเผยแพร่แผนการจัดทำระบบฐานข้อมูล (database) เพื่อใช้ในการวางแผนและประเมินผลองค์กรปฏิบัติงานให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียจากภายในและภายนอก</p>

ขั้นตอนที่	ผู้เข้าร่วม	บทบาทและกิจกรรม
5	องค์กรปฏิบัติงาน	<p>จัดทำระบบฐานข้อมูล (database) ทั้งที่จัดเก็บเองและรวบรวมจากองค์กรปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลระดับจังหวัด ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดเก็บข้อมูล (raw data) - การบันทึกข้อมูล (data input) - การประมวลผลข้อมูล (compilation) <p>นอกจากนี้ องค์กรควรคำนวณต้นทุนต่อผลผลิตหลัก (unit-cost) เพื่อใช้ในการกำหนดราคากลาง และคำนวณค่าใช้จ่ายต่อประสิทธิผล (cost effectiveness) เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจ้างเหมาเอกชน ตามแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนที่ค้ำึงถึงผลการปฏิบัติงาน (pay-for-performance)</p>
6	องค์กรปฏิบัติงาน	ดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงาน (monitoring) เพื่อการปรับกระบวนการจัดทำกิจกรรมในระหว่างปี
7	องค์กรปฏิบัติงาน	<p>จัดทำสารสนเทศ (information) เพื่อใช้ในการวางแผนและการประเมินผลระดับจังหวัด ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) - การรายงานผล (reporting)
8	องค์กรปฏิบัติงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก	นำเสนอรายงานการประเมินผล (evaluation report) ต่อผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกทั้งกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้พิทักษ์ เพื่อการปรับแผนปฏิบัติการในปีต่อไป
9	องค์กรปฏิบัติงาน	ปรับแผนปฏิบัติการขององค์กรปฏิบัติงานในปีต่อไป

คณะกรรมการแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับจังหวัด จนถึงระดับองค์กรปฏิบัติ จะต้องดำเนินงานตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) ที่จะกล่าวถึงในลำดับต่อไป

5. แนวทาง วิธีการ และขั้นตอน

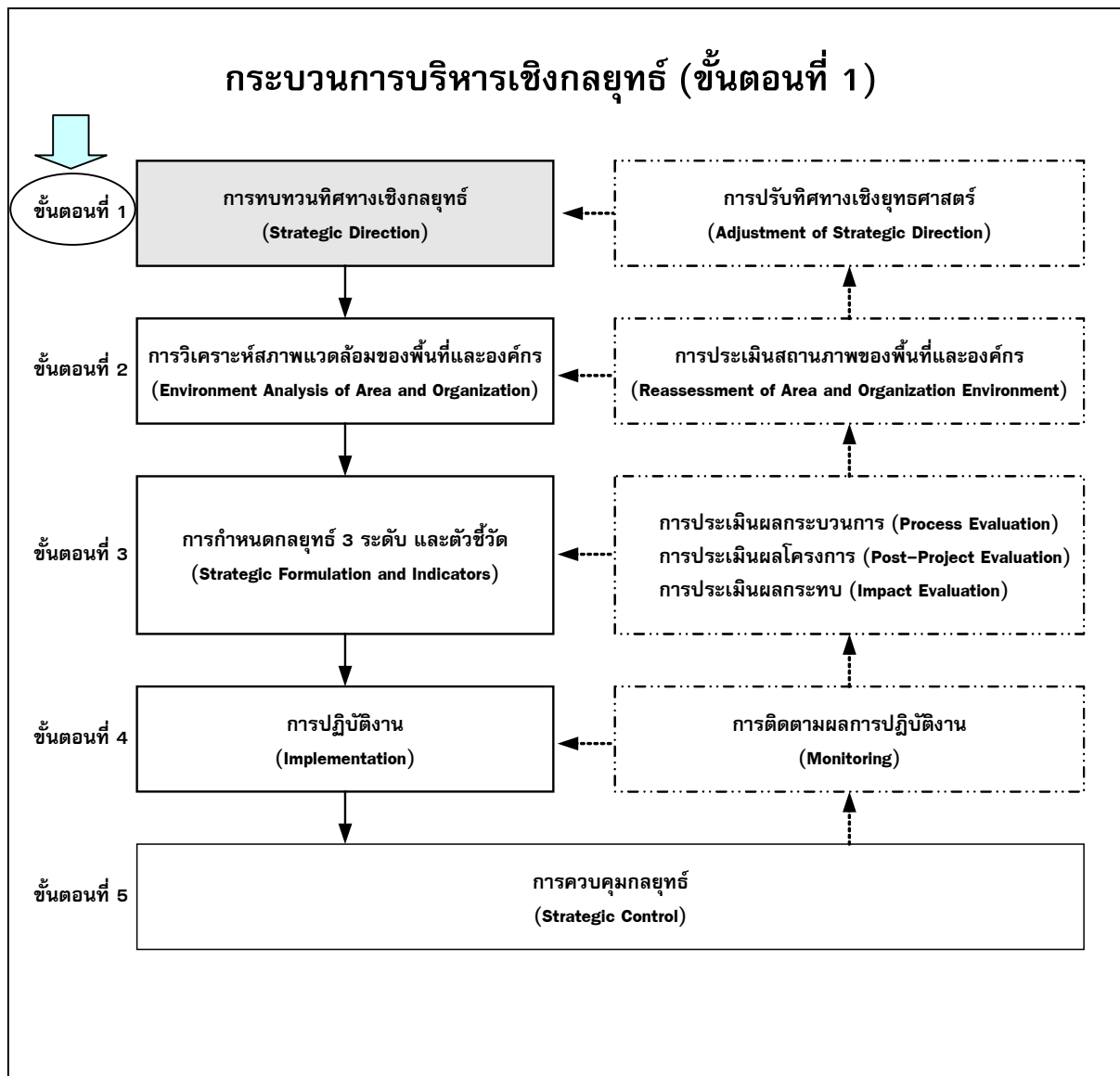
ในการแปลงแผนสู่ภาคปฏิบัติตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) มีขั้นตอนดังนี้



- ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เน้นนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ
- ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของพื้นที่และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

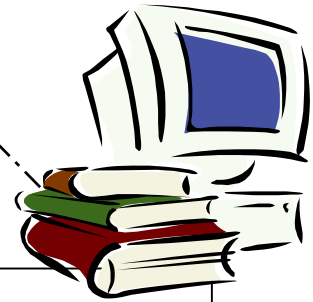
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ และตัวชี้วัด
- ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานที่เน้นการเขียนแผนปฏิบัติการของโครงการที่เชื่อมโยงจากแผนงานสู่โครงการและลงสู่ผลผลิตและกิจกรรม
- ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ที่เน้นการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการ และการประเมินผลสำเร็จขององค์กร

5.1 การทบทวนทิศทางเชิงกลยุทธ์ (strategic direction)



ในขั้นตอนนี้ คณะกรรมการจะต้องมีการทบทวนทิศทางเชิงกลยุทธ์ของนโยบาย
แผน รวมทั้งมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

นโยบาย แผน มาตรการที่เกี่ยวข้อง



- ▶ นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ 2540-2559
- ▶ แผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2542-2549
- ▶ กรอบแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545-2549
- ▶ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- ▶ นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ▶ แนวทางการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ▶ แผนฟื้นคืนธรรมชาติ

5.1.1 นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559

นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559 จัดทำขึ้นตามมาตรา 13 (1) แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 โดยได้รับความเห็นชอบตามมติของคณะรัฐมนตรี ตั้งแต่วันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2539 และใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในภาพรวมของประเทศในระยะเวลา 20 ปี และเพื่อให้นโยบาย

และแนวทางที่กำหนดไว้ได้มีการดำเนินการตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 จึงกำหนดให้มีการจัดทำแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม (มาตรา 35 และมาตรา 36) เพื่อแปลงนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและจังหวัดใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559 กำหนดขึ้นโดยมุ่งหมายที่จะให้มีการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมของประเทศที่เกื้อกูลกัน พร้อมไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริมให้การพัฒนาประเทศเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางและกรอบแห่งการบริหารงานการส่งเสริมและการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมของประเทศ ซึ่งประกอบด้วยนโยบายหลัก 6 ประการ คือ นโยบายทรัพยากรธรรมชาติ นโยบายป้องกันและกำจัดมลพิษ นโยบายแหล่งธรรมชาติและแหล่งศิลปกรรม นโยบายสิ่งแวดล้อมชุมชน นโยบายการศึกษาและประชาสัมพันธ์เพื่อสิ่งแวดล้อม และนโยบายเทคโนโลยีเพื่อสิ่งแวดล้อม

5.1.2 แผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2542-2549

แผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2542-2549 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติและประกาศใช้เมื่อวันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2541 แต่เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้น จึงได้มีการทบทวนแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2542-2549 และจัดทำกรอบแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545-2549 ขึ้น ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545

แผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2542-2549 จัดทำขึ้นเพื่อแปลงนโยบายและแนวทางระยะยาวที่กำหนดไว้ในนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559 ไปสู่แผนปฏิบัติการทุกระยะ 5 ปี เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นแนวทางเพื่อการพิจารณาจัดทำแผน/โครงการ สำหรับแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมภายใต้การกำกับและดูแล โดย

คณะอนุกรรมการยกร่างแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมมีกรอบแนวทางที่ให้ความสำคัญต่อการเร่งรัดแก้ไขปัญหาคอนกรีตของทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อม รวมทั้ง การบูรณะฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ศิลปกรรม สิ่งแวดล้อมชุมชน การศึกษาและประชาสัมพันธ์เพื่อสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีเพื่อสิ่งแวดล้อม และการปรับปรุงองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและระบบโครงสร้างการประสานงานระหว่างองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและมีเอกภาพในการจัดการมากยิ่งขึ้น

5.1.3 กรอบแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545-2549

การจัดทำกรอบแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545-2549 ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้ชำนาญการเพื่อปรับโครงสร้างการบริหารจัดการและองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม และคณะทำงานปรับโครงสร้างการบริหารจัดการและองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม โดยการนำนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559 และร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 มาเป็นกรอบในการยกร่างกรอบแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545-2549 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

- (1) การบริหารจัดการ
- (2) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- (3) การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมนุษย์ และ
- (4) การป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษ

กรอบแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545-2549 มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างศักยภาพของท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของทุกส่วนในสังคม ลดความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนา ให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และบูรณะทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และให้มีการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

5.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

แนวทางการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) เป็นแนวทางการจัดการระยะปานกลางที่กำหนดขึ้นอย่างสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ แนวทางดังกล่าวในแผนพัฒนาทั้งสองมีความต่อเนื่องกันและอาศัยแนวทางการพัฒนาเดียวกัน คือ ยึด “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของคน และเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นและชุมชน โดยให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน โดยมีหลักในการดำเนินการ คือ หลักการที่ยึดพื้นที่-ภารกิจ-การมีส่วนร่วม และการจัดลำดับความสำคัญ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)

แนวทางการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) คือ เร่งฟื้นฟู อนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและป้องกันสภาวะสิ่งแวดล้อมในชนบทและในเมือง ด้วยการสนับสนุนให้ประชาชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการมากขึ้น ควบคู่ไปกับการนำเครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการควบคุมดูแลการใช้และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การสร้างเสริมวินัย และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ธรรมชาติเพื่อการผลิตให้เป็นไปอย่างประหยัด เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจสูงสุด และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ตลอดจนเพิ่มบทบาทของประเทศไทยในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการให้เกิดการฟื้นฟูบูรณะ และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนการดำรงชีวิตและการพัฒนาประเทศได้อย่างต่อเนื่องในแนวทางที่ไม่ทำลายความสมดุลในระบบนิเวศเกิดการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยใช้ความร่วมมือจากหลายฝ่ายในการจัดการและดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในทุกด้าน โดยกำหนดเป้าหมายไว้

สองประการ ประกอบด้วย เป้าหมาย (1) เพื่อสนับสนุนคุณภาพชีวิตที่ดีของคนและชุมชน ได้แก่ การฟื้นฟูบูรณะพื้นที่ป่าเพื่อการอนุรักษ์ พื้นที่ป่าชายเลน ส่งเสริมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในรูปแบบของป่าชุมชน รักษาคุณภาพน้ำในแม่น้ำ น้ำทะเลชายฝั่งทะเลและแหล่งน้ำธรรมชาติ ควบคุมดูแลคุณภาพอากาศในเขตเมืองและเขตควบคุมมลพิษ เพิ่มขีดความสามารถในการเก็บมูลฝอย กำจัดของเสียอันตรายจากชุมชน และมูลฝอยติดเชื้อ และเป้าหมาย (2) เพื่อเป็นฐานการผลิตทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ลดปัญหาการชะล้างพังทลายของดิน ฟื้นฟูทรัพยากรดิน และจัดทำแผนฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทางทะเล

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

แนวทางการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงการจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์และการอนุรักษ์ฟื้นฟู ส่งเสริมการนำทรัพยากรไปใช้ประโยชน์ในระดับที่ยั่งยืนเพื่อช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาที่พึ่งตนเองได้ ยกกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยและสร้างภูมิคุ้มกันให้กับชุมชนและประเทศ รวมทั้งเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่อาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพการกำกับควบคุมที่มีประสิทธิผล มีความโปร่งใส สุจริต ตลอดจนมีการศึกษาวิจัยที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เน้นความรับผิดชอบ มีความโปร่งใส เกิดผลในทางปฏิบัติ มีการให้ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร โดยให้ประชาชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการรักษาความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและให้มีการใช้ประโยชน์ อนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุล มีการควบคุมที่ดี เพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจจากฐานและคุณภาพชีวิต ให้มีการจัดการเมืองและชุมชนน่าอยู่ และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของแหล่งศิลปกรรมวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน โดยกำหนดเป้าหมายไว้ 4 ประการ ได้แก่

- (1) ปฏิรูประบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (2) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติควบคู่กับการใช้ประโยชน์ (พื้นที่ป่าอนุรักษ์ พื้นที่ป่าชายเลน ทรัพยากรดิน)
- (3) รักษาคุณภาพน้ำในแม่น้ำสายหลัก น้ำทะเลชายฝั่ง คุณภาพอากาศ และเพิ่มขีดความสามารถในการรวบรวมกำจัดและลดกากของเสีย อันตรายจากอุตสาหกรรมและชุมชน และ
- (4) คุ้มครอง ป้องกัน ฟื้นฟู และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของแหล่งมรดกทางวัฒนธรรม

5.1.5 นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แนวทางการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแผนฟื้นคืนธรรมชาติ

นโยบายและยุทธศาสตร์

ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย



- (1) นโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติ
- (2) นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม
- (3) นโยบายด้านการบริหารจัดการ

(1) นโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติ

เน้นการสงวน อนุรักษ์ พัฒนาและฟื้นฟู การสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของทรัพยากรธรรมชาติทุกประเภท และการจัดทำระเบียบ กฎเกณฑ์และระบบการเข้าถึง

(2) นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม

เน้นการจัดการสิ่งแวดล้อมชุมชน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม การป้องกันและควบคุมสภาวะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอนามัย และการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ชุมชนสามารถปกป้อง คุ้มครอง และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมชุมชน สิ่งแวดล้อมธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมศิลปกรรมเพื่อให้เป็นมรดกสืบทอดไปยังรุ่นต่อไป

(3) นโยบายด้านการบริหารจัดการ

ประกอบด้วย การบริหารจัดการแบบบูรณาการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลบนพื้นฐานการจัดการบนพื้นที่ การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจรวมไปถึงการพัฒนาเครื่องมือในการดำเนินการ เช่น ระบบฐานข้อมูล การวิจัยและพัฒนา การสร้างแรงจูงใจโดยใช้มาตรการทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และกฎหมาย การพัฒนากลไกลดความขัดแย้ง การปรับปรุง/แก้ไข/เสนอร่างกฎหมายใหม่ การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานโดยมีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ชัดเจน

นอกจากนโยบายทั้ง 3 ด้านดังกล่าวข้างต้นแล้ว กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังได้กำหนดแนวทางการฟื้นฟูทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดูแลและพัฒนาการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อม ให้เอื้อต่อการดำรงชีวิตเกิดความสมดุล และเป็นรากฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในประเทศอย่างยั่งยืน แนวทางดังกล่าวยึดภาระหน้าที่ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการแก้ไขปัญหาในพื้นที่วิกฤตหรือล่อแหลมเฉพาะเรื่อง แนวทางดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิจัยพัฒนา ด้านสงวนและอนุรักษ์ และด้านการกำกับดูแล

ในปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2547) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อยู่ในระหว่างการจัดทำแผนพื้่นคืบธรรมชาตปี พ.ศ. 2548-2552 ซึ่งเป็นแผน ระยะกลาง 5 ปี ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพื้่นคืบธรรมชาตปีประชาชน โดยกระบวนการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรักษา เพื่อความสมดุลและยั่งยืน ซึ่งได้มีการกำหนดเป้าประสงค์หลัก 5 ประเด็น ดังนี้

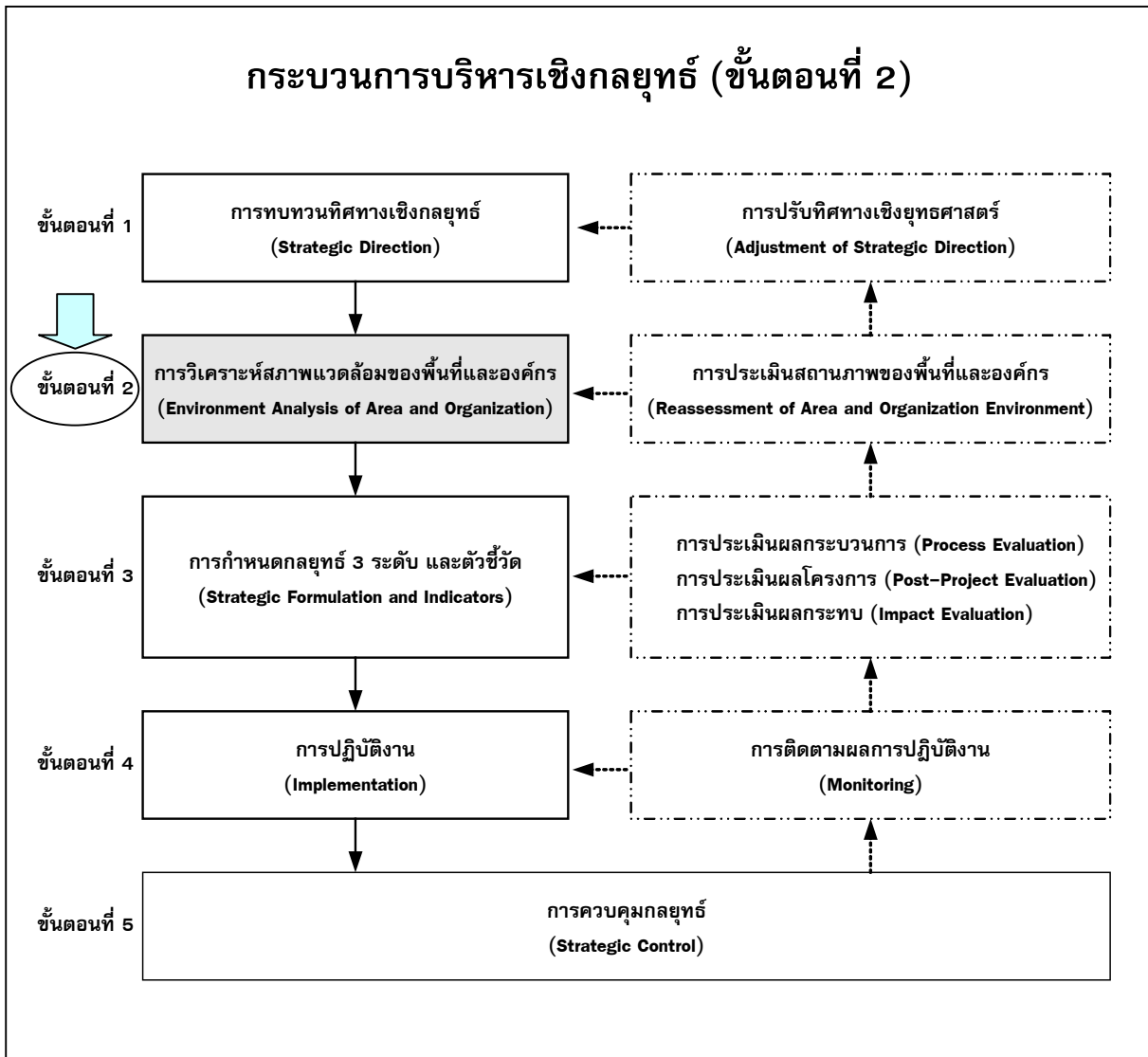
- (1) พื้่นคืบธรรมชาตปีเพื่อความอดมสมบูรณ์ของระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ ภายใน 5 ปี
- (2) คุณภาพสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้น
- (3) เพิ่มความเป็นธรรมในการเข้าถึงและ การใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติ
- (4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานและตัดสินใจ
- (5) มีการบริหารจัดการและเกิดกระบวนการรับผิดชอบที่ยึดหลักนิติธรรม มีความโปร่งใส รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสถานการณ์



ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างการจัดทำ/ปรับปรุงแผนพื้่นคืบธรรมชาตปีที่เป็น การบูรณาการแนวทางการพื้่นคืบทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แผนยุทธศาสตร์ การจัดการพื้่นที่ป่าไม้ของชาติแบบบูรณาการ และนโยบายของนายกรัฐมนตรีใน การแก้ปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยให้ความสำคัญกับภาคีการพัฒนาของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และยึดประชาชน เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาซึ่งเป็นการสร้างรายได้ควบคู่ไปกับการพื้่นคืบ ทรัพยากรธรรมชาติ โดยผ่านกระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (ยังไม่แล้วเสร็จ ธันวาคม พ.ศ. 2547)



5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของพื้นที่และองค์กร (Environment Analysis of Area and Organization)



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของพื้นที่และองค์กรจะช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงบริบทของปัญหา และช่วยให้เห็นภาพว่ามีแนวโน้มอะไรบางอย่างที่จะมากระทบถึงองค์กร ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ใน 3 ส่วน คือ

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
- (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- (3) การประเมินสภาพขององค์กร

สำหรับรายละเอียดของการวิเคราะห์ในแต่ละส่วน มีดังนี้



5.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปความโน้มเอียงเกี่ยวกับโอกาส (opportunities) และภัยอุปสรรค (threats) ในพื้นที่ที่มีผลต่อการปฏิบัติการขององค์กรโดยทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- (1) ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (socio-cultural factors) เช่น โครงสร้างทางเพศและอายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและประเพณี และพฤติกรรมกรบริโภคอุปโภค รวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการ และสภาพทางกายภาพของชุมชน เป็นต้น
- (2) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (technological factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศ เป็นต้น
- (3) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (economic factors) เช่น อัตราการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี และอัตราการว่างงาน รวมทั้งอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ เป็นต้น
- (4) ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (political and legal factors) เช่น นโยบายของพรรคการเมือง และเสถียรภาพของรัฐบาล รวมทั้งความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างประเทศ การแก้ไขกฎหมาย และการปรับปรุงระเบียบต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร รวมทั้งอิทธิพลของกฎหมายระหว่างประเทศ และสนธิสัญญาและอนุสัญญาในระดับนานาชาติ เป็นต้น
- (5) ปัจจัยทางด้านกายภาพ (physical factors) เช่น ภาวะมลพิษทางอากาศ ภาวะมลพิษทางน้ำ ภาวะมลพิษทางเสียง ภาวะมลพิษจากขยะ ภาวะมลพิษจากสารอันตราย เป็นต้น



ตัวอย่างประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอก	ตัวอย่างประเด็นการวิเคราะห์
ด้านสังคมวัฒนธรรม	
โครงสร้างทางเพศและอายุ	<ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มขึ้นของประชากรอันเนื่องมาจากการเกิดและการย้ายถิ่นในระยะเวลาที่ผ่านมาได้ก่อให้เกิดการขยายตัวของชุมชน อุตสาหกรรม การท่องเที่ยว การคมนาคมขนส่ง การค้าและบริการ ทำให้เกิดความต้องการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และก่อให้เกิดปัญหามลพิษซึ่งเป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของประชาชน
ความรู้ของประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการศึกษาของชาติยังไม่เอื้อต่อการสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เป็นของสาธารณะอย่างยั่งยืน
พฤติกรรมของประชาชนและผู้ประกอบการ/โรงงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ประชาชนและผู้ประกอบการยังไม่ให้ความร่วมมือในการจัดการมลพิษ และขาดความตระหนักในการใช้สารอันตราย
	<ul style="list-style-type: none"> - โรงงานอุตสาหกรรมและภาคบริการส่วนใหญ่ยังคงหลีกเลี่ยงกฎหมายในการเดินระบบบำบัดหรือกำจัดของเสียทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อลดต้นทุนการผลิต
ด้านเทคโนโลยี	
การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> - การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการจัดการมลพิษส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าจากต่างประเทศ และมักอยู่ในลักษณะต้นแบบที่ยังไม่สามารถพัฒนาในเชิงอุตสาหกรรมหรือเชิงพาณิชย์ได้ รวมทั้งยังไม่คำนึงถึงความเหมาะสมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างเพียงพอ
	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบขนส่งมวลชนที่มีมลพิษน้อยยังไม่ได้รับการพัฒนาการผลิตให้มีต้นทุนต่ำ

สภาพแวดล้อมภายนอก	ตัวอย่างประเด็นการวิเคราะห์
ด้านเทคโนโลยี (ต่อ)	
เทคโนโลยีสารสนเทศ	- ระบบสารสนเทศที่ทันสมัยในสามารถนำมาใช้เพื่อการถ่ายทอดความรู้แก่ประชาชนได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ	
การค้าระหว่างประเทศ	- การนำเข้าและผลิตสารอันตรายมีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปี
ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย	
ด้านการเมืองและกฎหมายนโยบายของพรรคการเมือง	- รัฐบาลให้ความสำคัญต่อการป้องกัน แก้ไข ฟื้นฟู และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งหน่วยงานระดับชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	- หลักการผู้ก่อมลพิษเป็นผู้จ่ายยังไม่เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง
ปัจจัยทางด้านกายภาพ	
มลพิษทางอากาศ	- ฝุ่นละอองและก๊าซคาร์บอนมอนนอกไซด์ยังคงเกินเกณฑ์ระดับมาตรฐานมลพิษทางอากาศ
มลพิษทางน้ำ	- คุณภาพน้ำในแม่น้ำสายหลักมีแนวโน้มลดลง
มลพิษทางเสียง	- เขตชุมชนและพื้นที่พัฒนาที่มีการขยายตัวของการคมนาคมขนส่งและอุตสาหกรรมในเมืองหลักยังมีมลพิษทางเสียงและความสั่นสะเทือนสูงมาก
ขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล	- ขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นทำให้เกิดการปนเปื้อนในสิ่งแวดล้อม และเกิดความเสียหายต่อสุขภาพอนามัยมากขึ้น
สารอันตราย	- ประเทศไทยมีการนำสารอันตรายเข้ามาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และสาธารณสุขเพิ่มมากขึ้น ทั้งชนิดและปริมาณ

5.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อสรุปความโน้มเอียงเกี่ยวกับจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- (1) ปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กร (structure and policy) เช่น ความสลับซับซ้อนขององค์กร ความเป็นพิธีการ ระเบียบวิธีปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ การรวมอำนาจ ความชัดเจนของภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร และความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น
- (2) ปัจจัยทางด้านระบบบริการ (service system) เช่น การครอบครองกิจการโดยหน่วยงานเดียว การบริการที่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น การประสานการปฏิบัติการภายในกระทรวง การเข้าถึงบริการ คุณภาพ ราคา บริการที่ต่อเนื่อง และการร้องเรียน เป็นต้น
- (3) ปัจจัยทางด้านบุคลากร (manpower) เช่น อัตรากำลัง คุณภาพของบุคลากร ขวัญและกำลังใจ ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- (4) ปัจจัยด้านการเงิน (money) เช่น ประสิทธิภาพทางการเงิน การพึ่งพาตนเอง ระบบต้นทุน ความคล่องตัวทางการเงิน และความสามารถที่จะทำประโยชน์จากการใช้เงิน เป็นต้น
- (5) ปัจจัยทางด้านวัสดุและอุปกรณ์ (material) เช่น สถานที่ทำการ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การจัดจ้าง การบำรุงรักษาครุภัณฑ์ และยานพาหนะ เป็นต้น
- (6) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (management) เช่น การวางแผน ปฏิบัติการ การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การวิจัยและพัฒนา (research and development) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (management information system) การสื่อสารภายในองค์กร และการประชาสัมพันธ์

ตัวอย่างประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

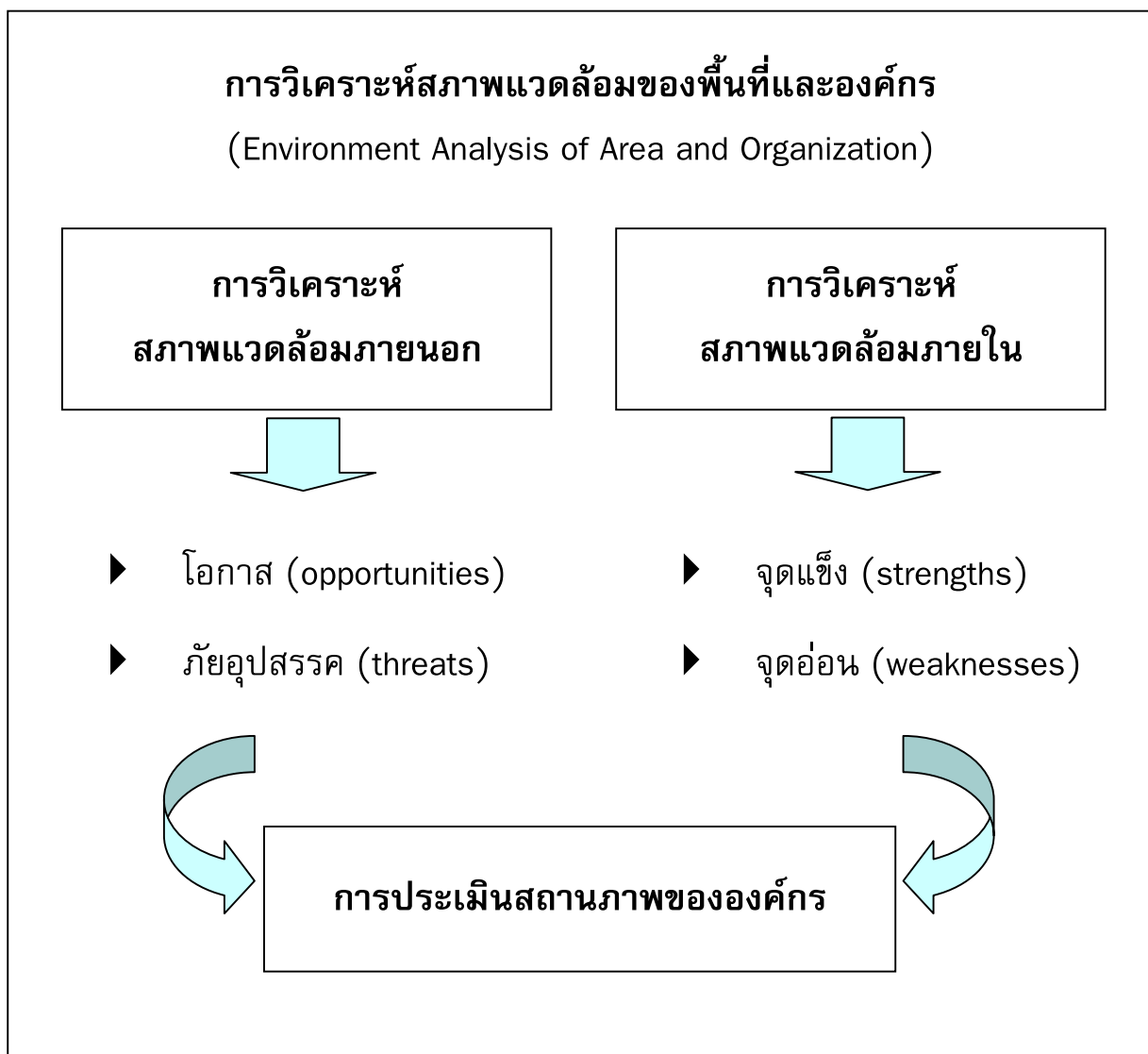


สภาพแวดล้อมภายใน	ตัวอย่างประเด็นการวิเคราะห์
ด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบาย	
โครงสร้างขององค์กร	- การปกป้องสิ่งแวดล้อมส่วนใหญ่ไม่ใช่หน้าที่หลักขององค์กรที่เกี่ยวข้อง จึงมักเกิดช่องว่าง และไม่มีผู้ปฏิบัติที่จะรับผิดชอบอย่างจริงจัง
นโยบายขององค์กร	- นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความชัดเจน
ด้านระบบการให้บริการ	
ประสิทธิภาพของกระบวนการให้บริการ	- การรณรงค์ผ่านสื่อยังไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอ
ประสิทธิผลจากการให้บริการ	- มีความขัดแย้งในหน้าที่ของตัวเองระหว่างการส่งเสริมและการควบคุม
ด้านบุคลากร	
คุณภาพของบุคลากร	- ขาดผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้บริการด้านการจัดการมลพิษ โดยเฉพาะปัญหาด้านมลพิษทางอากาศ สารมลพิษอินทรีย์คงค้างนาน และการดูแลระบบกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล รวมทั้งระบบป้องกันและปฏิบัติการฉุกเฉินกรณีเกิดอุบัติเหตุจากสารเคมี ยังไม่เพียงพอ
	- ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการมลพิษยังมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะไม่เพียงพอในการถ่ายทอดให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม
	- บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล

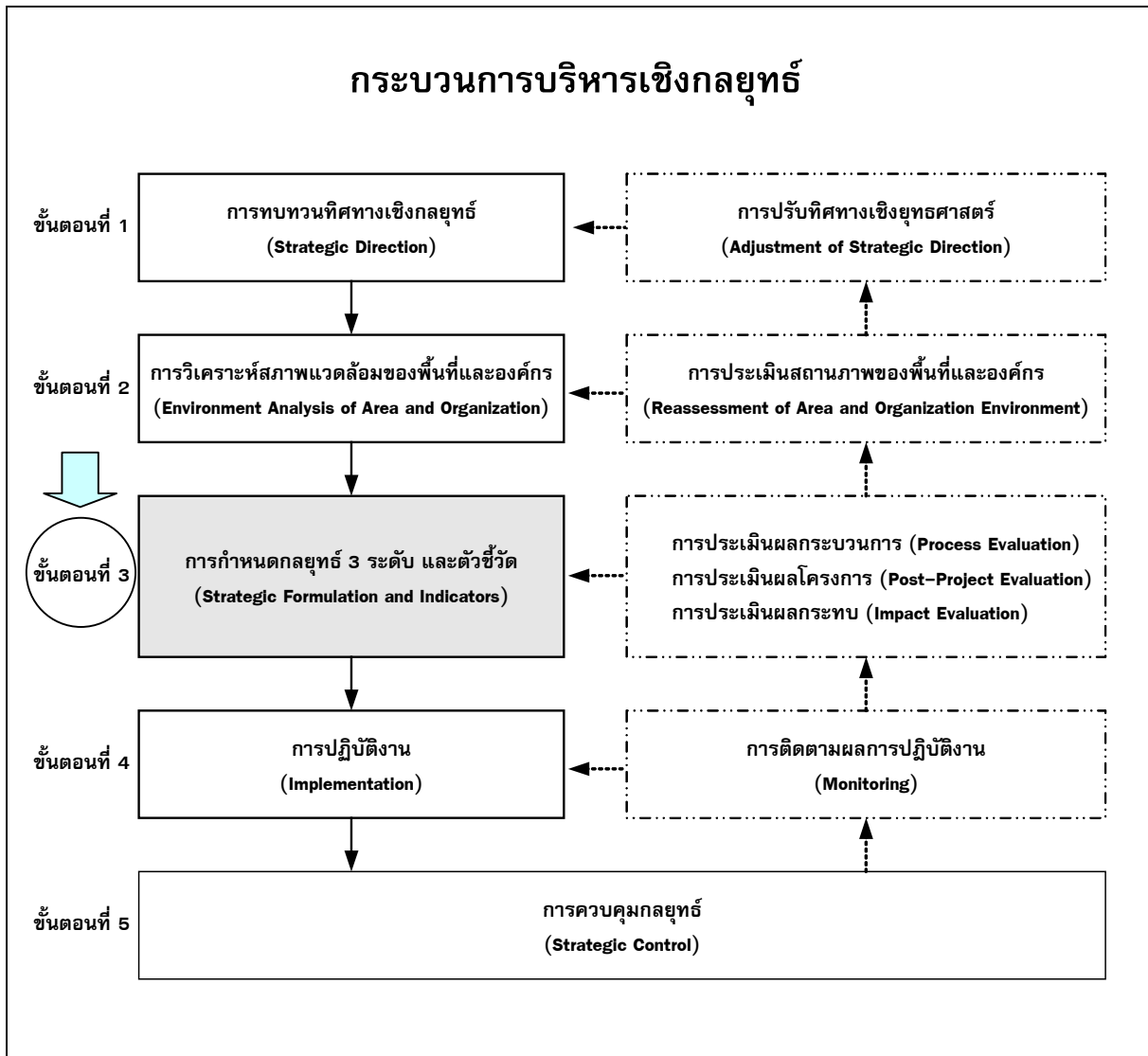
สภาพแวดล้อมภายใน	ตัวอย่างประเด็นการวิเคราะห์
ด้านการเงิน	
การระดมเงินทุนนอกงบประมาณ	- ขาดการระดมทุนเพื่อสนับสนุนกองทุนของชุมชนเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์
การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของระบบจัดการของเสีย	- การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของระบบจัดการของเสียต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างและบำรุงรักษาสูง
ด้านวัสดุและอุปกรณ์	
การจัดหาวัสดุอุปกรณ์	- ครุภัณฑ์เพื่อการจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศยังมีไม่เพียงพอ
ด้านการบริหารจัดการ	
ระบบการวางแผนปฏิบัติการ	- ขาดระบบการวางแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการในระดับชาติและระดับจังหวัด
ระบบข้อมูลและสารสนเทศ	- ขาดระบบเครือข่ายข่าวสารข้อมูลที่เหมาะสม ขาดการจัดระเบียบและแนวทางการพัฒนาสารสนเทศสิ่งแวดล้อมที่เป็นระบบ
	- ระบบข้อมูลและสารสนเทศยังไม่เป็นปัจจุบันเพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
กลไกการประสานงาน	- ขาดกลไกที่จะอำนวยความสะดวกในการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรประชาชน และประชาชนทั่วไป
ระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผล	- ระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลยังขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจน
	- ระบบ กระบวนการ และกลไกการประสานจัดการกำกับ ดูแล ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทั้งในระดับชาติและระดับจังหวัด
การบังคับใช้กฎหมาย	- การบังคับใช้กฎหมายยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

5.2.3 การประเมินสถานภาพขององค์กร

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรทั้งจุดแข็ง-จุดอ่อน (Strengths-Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรทั้งโอกาส-ภัยอุปสรรค (Opportunities-Threats) หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT แล้ว จึงนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในภาพรวมว่ามีสภาพแวดล้อมภายในโน้มเอียงไปทางจุดแข็งหรือจุดอ่อน และมีสภาพแวดล้อมภายนอกโน้มเอียงไปทางโอกาสหรือภัยอุปสรรค ซึ่งการประเมินสถานภาพขององค์กรนี้ เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การทบทวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรดังจะกล่าวในส่วนต่อไป ซึ่งแต่ละองค์กรอาจจะมีผลการประเมินสถานภาพขององค์กรที่แตกต่างกันและอาจต้องใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป



5.3 การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ และตัวชี้วัด (strategic formulation and indicators)



สำหรับขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้
(Strategy Formulation : Five-Step Process)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลยุทธ์ โดยกำหนดทางเลือกของกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้ (practical alternatives) กำหนดทางเลือกไปสู่สิ่งที่วาดฝัน (dreams) หรือกำหนดทางเลือกไปสู่วิสัยทัศน์ (visions)

- ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาอุปสรรคที่มีต่อทางเลือกของกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้
ทางเลือกไปสู่สิ่งที่วาดฝัน หรือทางเลือกไปสู่วิสัยทัศน์
- ขั้นตอนที่ 3** เสนอทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร
และจัดอุปสรรคขององค์กร
- ขั้นตอนที่ 4** เสนอแผนปฏิบัติการที่มีโครงการชัดเจน และ
- ขั้นตอนที่ 5** เสนอขั้นตอนของกิจกรรมในแต่ละโครงการ



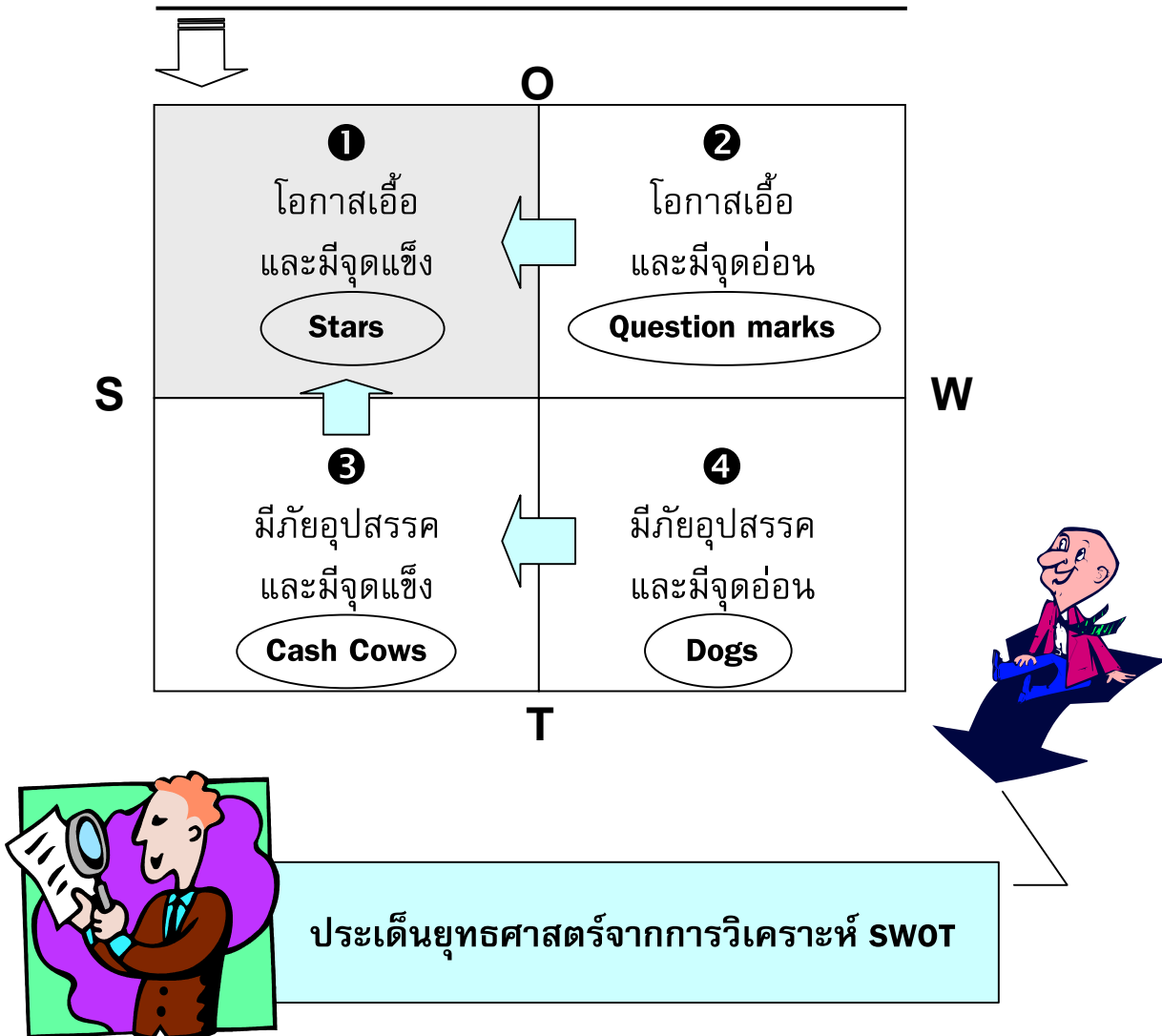
5.3.1 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการเลือกวิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อที่นำไปใช้ในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

การกำหนดกลยุทธ์เป็นผลสืบเนื่องมาจากการวิเคราะห์ Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค เพื่อกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ต่อจากนั้นจึงกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

จากการวิเคราะห์ SWOT จะทำให้ทราบว่าสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน องค์กรมีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อย และสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค มีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเอื้อหรือไม่เอื้อ ซึ่งจะทำให้ได้ **ประเด็นยุทธศาสตร์** ที่มีความโน้มเอียงใน 4 กรณี ดังรูป

รูปแสดงความสัมพันธ์ของการประเมิน
สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน
เพื่อกำหนดประเภทของประเด็นยุทธศาสตร์



กรณีที่ 1 **โอกาสเอื้อและมีจุดแข็ง**
 ควรจะเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร ด้วยการ
 สร้างความเติบโต (growth strategies)
 โดยการขยายงาน เพิ่มงาน หรือทำงานในเชิงรุก

กรณีที่ 2 **โอกาสเอื้อแต่มีจุดอ่อน**
 ควรจะเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร ด้วยการปรับปรุง
 (improvement strategy) โดยปรับปรุงจุดอ่อน
 ในส่วนที่สัมพันธ์กับโอกาสที่เอื้อที่จะช่วงชิงได้

กรณีที่ 3 มีภัยอุปสรรคแต่มีจุดแข็ง

ควรจะเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร ด้วยการการรักษาเสถียรภาพ (stability strategy) โดยเลือกดำเนินงานในชนิดของกิจการหรือประเภทของกิจการที่กำลังดำเนินการอยู่ และจะไม่ขยายไปดำเนินกิจการประเภทอื่น

กรณีที่ 4 มีภัยอุปสรรคและมีจุดอ่อน

ควรจะเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร ด้วยการการตัดทอน (retrenchment strategies) โดยการตัดบางกิจกรรมออกไปหรือจ้างเหมาเอกชนทำแทน

การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์

สถานภาพขององค์กรในประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละกรณีข้างต้น สรุปได้ดังนี้



ตำแหน่ง ❶ “มีโอกาสเอื้อและมีจุดแข็ง”

เป็นตำแหน่ง “ดาวรุ่ง (stars)” แสดงถึงสถานภาพขององค์กรที่มีปัจจัยภายนอกเอื้อหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในที่มีความเข้มแข็งหรือมีศักยภาพ กลยุทธ์ที่ใช้จะเน้นการเพิ่มหรือขยายแผนงาน/โครงการ

ตำแหน่ง ❷ “มีโอกาสเอื้อแต่มีจุดอ่อน”

เป็นตำแหน่ง “เครื่องหมายคำถาม (question marks)” แสดงถึงสถานภาพขององค์กรที่มีปัจจัยภายนอกเอื้อหรือพร้อมให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในมีความอ่อนแอหรือไม่มีศักยภาพ กลยุทธ์ที่ใช้เน้นการปรับปรุงแผนงาน/โครงการ โดยคาดหวังว่าเมื่อปรับปรุงจุดอ่อนต่างๆ แล้ว ก็จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สามารถสร้างความเจริญเติบโตไปสู่ระดับดาวรุ่งได้

ตำแหน่ง ③ “มีภัยอุปสรรคแต่มีจุดแข็ง”

เป็นตำแหน่ง “วัวแม่ลูกอ่อน (cash cows)” แสดงถึงสถานภาพขององค์กรที่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้อหรือมีภัยอุปสรรค/ภัยคุกคาม แต่ปัจจัยภายในมีความเข้มแข็งหรือมีศักยภาพ กลยุทธ์ที่ใช้เน้นการคงสภาพหรือชะลอตัวหรือพัฒนาตัวเพื่อคอยโอกาส โดยคาดหวังว่าเมื่อปัจจัยภายนอกที่เป็นภัยอุปสรรคหมดไปหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สามารถสร้างความเจริญเติบโตไปสู่ระดับดาวรุ่งได้

ตำแหน่ง ④ “มีภัยอุปสรรคและมีจุดอ่อน”

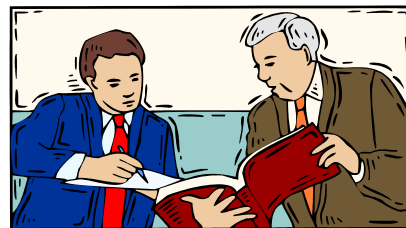
เป็นตำแหน่ง “สุนัขจรอก (dogs)” แสดงถึงสถานภาพขององค์กรที่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้อหรือมีภัยอุปสรรค/ภัยคุกคาม และปัจจัยภายในที่มีความอ่อนแอหรือไม่มีศักยภาพ กลยุทธ์ที่ใช้จะเน้นการทบทวนโดยตัดทอนแผนงาน/โครงการที่อ่อนแอออกไปและปรับปรุงแผนงาน/โครงการที่เหลืออยู่ โดยคาดหวังว่าเมื่อปรับปรุงจุดอ่อนต่างๆ แล้ว ก็จะเข้าสู่ “ตำแหน่งวัวแม่ลูกอ่อน” ที่จะประคองตัวต่อไปได้จนกว่าภัยอุปสรรคหมดไปหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะเข้าสู่ตำแหน่งที่สามารถสร้างความเจริญเติบโตไปสู่ระดับดาวรุ่งได้ในโอกาสต่อไป ยกเว้นกรณี ที่สถานภาพขององค์กรที่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้อเลยหรือมีภัยอุปสรรค/ภัยคุกคามมากอย่างรุนแรง และปัจจัยภายในที่มีความอ่อนแอมากหรือไม่มีศักยภาพเลย กลยุทธ์ที่ใช้ควรเน้นการเลิกกิจการหรือยุบรวมกับองค์กรอื่นสำหรับกรณีธุรกิจเอกชน แต่หน่วยงานในภาครัฐไม่สามารถเลิกดำเนินการได้ กลยุทธ์ที่ใช้จึงเน้นการชะลอตัว ยุบรวมกับองค์กรอื่น และทบทวนการจัดทำกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากร

ที่มา: ดัดแปลงจาก Boston Model ที่เป็นการวิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งในตลาด (growth-share matrix) โดย บริษัท Boston Consulting Group.



การกำหนดกลยุทธ์ในระดับขององค์กร

มี 3 ระดับ ประกอบด้วย



- (1) **กลยุทธ์ระดับองค์กร (grand strategies):** ใช้กำหนดแผนงาน หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองเป้าประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร (organizational objective) หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (policy-level strategies) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร (program objective)
- (2) **กลยุทธ์ระดับกิจการ (business-level strategies):** ใช้กำหนดโครงการ หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (project-level strategies) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ
- (3) **กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional-level strategies):** ใช้กำหนดกิจกรรม หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (activities) ที่ตอบสนองผลผลิตหลัก ซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

- (1) ทบทวนสถานภาพขององค์กรว่าอยู่ในทิศทางใดหลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว (stars-question marks-cash cows-dogs)
- (2) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร
S = สังคมและวัฒนธรรม T = เทคโนโลยี E = เศรษฐกิจ P = กฎหมายและการเมือง	S1 = โครงสร้างและนโยบายขององค์กร S2 = ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการบริการ M1 = ประสิทธิภาพทางการเงิน M2 = วัสดุอุปกรณ์ M4 = การบริหารจัดการ



การเชื่อมโยงความสัมพันธ์

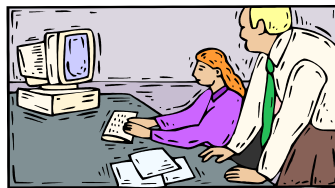
ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

OS	Opportunities	OW
Strengths		Weaknesses
TS	Threats	TW

- (3) สรุปประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร แล้วกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในระดับองค์กร
- (4) ประเมินยุทธศาสตร์และกระบวนการวางแผนก่อนนำไปปฏิบัติงาน (strategy and planning process reassessment) ดังนี้

- ▶ *maintenance* กำหนดว่าจะคงสภาพหรือปรับขั้นตอนของกิจกรรมของโครงการใด หากอยู่ในสถานภาพ cash cows
- ▶ *succession* กำหนดว่าจะปรับโครงการของแผนงานใด หรือเปลี่ยนกิจกรรมของกิจกรรมใด หากอยู่ในสถานภาพ question marks หรือดำเนินการต่อไปโดยขยายงาน/โครงการ หากอยู่ในสถานภาพ stars
- ▶ *termination* กำหนดว่าจะยกเลิกแผนงาน หรือยกเลิกโครงการของแผนงานใด หากอยู่ในสถานภาพ dogs

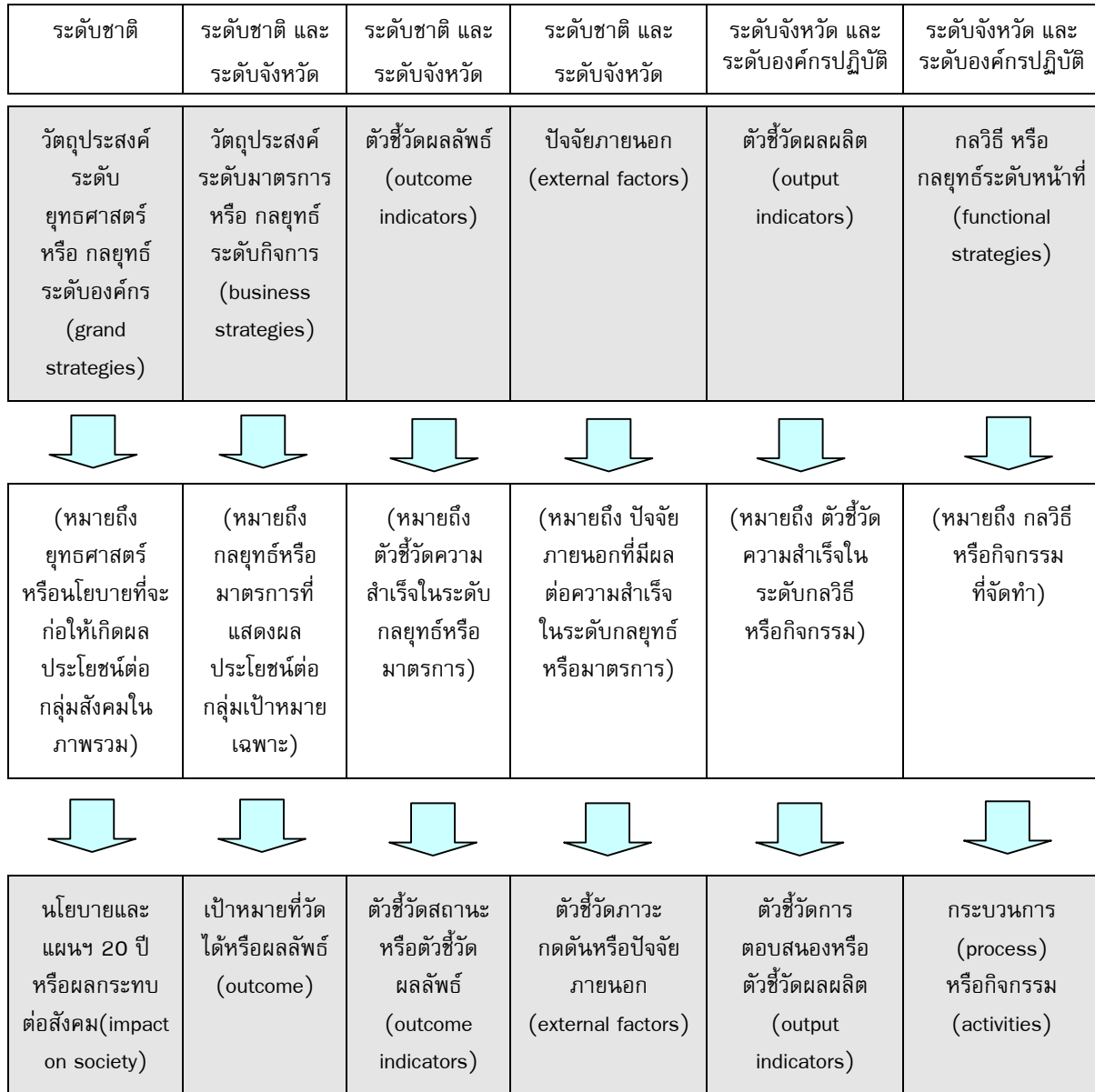
- (5) นำทางเลือกกลยุทธ์ในระดับองค์กรมากำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ
- (6) กำหนดตัวชี้วัดให้กับกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ (ระดับองค์กร ระดับแผนงาน และระดับโครงการ)



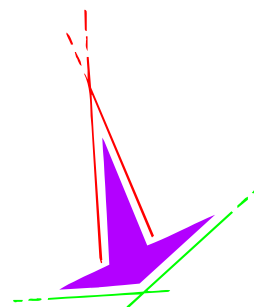
5.3.2 การกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์ในระดับชาติและระดับจังหวัด

แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (grand strategies) ที่ใช้กำหนดแผนงาน กลยุทธ์ระดับกิจการ (business-level strategies) ที่ใช้เป็นกลยุทธ์ในระดับโครงการ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional-level strategies) ที่ใช้กำหนดกิจกรรม มีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดเพื่อการติดตามประเมินผลการแปลงนโยบาย แผน และมาตรการด้านการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

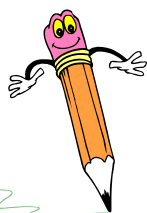
**แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับและความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด
เพื่อการติดตามประเมินผลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
สำนักงานนโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**



การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ
ที่สัมพันธ์กับตัวชี้วัดของสำนักงานนโยบายและ
แผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
แสดงตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมได้ดังนี้



กรณีตัวอย่าง



ตัวชี้วัดนโยบายป้องกันและขจัดมลพิษ

ด้านมลพิษทางเสียงและความสั่นสะเทือน

นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม

แห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559

ระดับชาติ	ระดับชาติ และระดับ จังหวัด	ระดับชาติ และ ระดับจังหวัด	ระดับชาติ และระดับ จังหวัด	ระดับจังหวัด และระดับ องค์กรปฏิบัติ	ระดับจังหวัด และระดับ องค์กรปฏิบัติ
นโยบายและ แผนฯ 20 ปี หรือผลกระทบ ต่อสังคม (Impact on society)	เป้าหมาย ที่วัดได้ หรือผลลัพธ์ (outcome)	ตัวชี้วัดสถานะ หรือตัวชี้วัด ผลลัพธ์ (outcome indicators)	ตัวชี้วัด ภาวะกดดัน หรือปัจจัย ภายนอก (external factors)	ตัวชี้วัด การตอบสนอง หรือตัวชี้วัด ผลผลิต (output indicators)	กระบวนการ (process) หรือกิจกรรม (activities)
ระดับเสียงโดย ทั่วไปในทุกพื้นที่ ของประเทศมี ค่าเฉลี่ยอยู่ใน เกณฑ์มาตรฐาน	ระดับเสียงจาก ยานพาหนะ และระดับเสียง และความสั่น สะเทือนจาก สถานประกอบ การและชุมชน โดยทั่วไปอยู่ใน เกณฑ์มาตรฐาน	ระดับเสียงโดย ทั่วไปในทุกพื้นที่ ของประเทศ มีค่าเฉลี่ย 24 ชั่วโมงไม่เกิน 70 เดซิเบลเอ	- อัตราการ เปลี่ยนแปลง ของจำนวน รถยนต์และ มอเตอร์ไซด์ ที่จดทะเบียน - อัตราการ เปลี่ยนแปลง ของเขตพื้นที่ ก่อสร้างใน กทม. - อัตราการ เปลี่ยนแปลง ของจำนวน ข้อร้องทุกข์ ด้านมลพิษ ทางเสียง และความ สั่นสะเทือน	- ข้อร้องทุกข์ด้าน มลพิษทางเสียง และความสั่น สะเทือนที่ได้รับ การติดตามและ เสนอแนวทาง แก้ไข	- รับข้อร้องทุกข์ - ชี้แจงข้อ ร้องทุกข์ - แก้ไขข้อร้อง ทุกข์ให้ยุติ

5.3.3 การกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์ในระดับองค์กรปฏิบัติ

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้แนะนำเทคนิค balanced scorecard (BSC) โดยออกแบบการวัดผลการปฏิบัติงานในภาคธุรกิจเอกชนในลักษณะระบบผสมผสานของตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (performance indicators) 4 มิติ ประกอบด้วย มิติทางด้านการเงิน มิติทางด้านผู้รับบริการ มิติทางด้านกระบวนการจัดการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้ขององค์กร และต่อมาได้มีการพัฒนาความสัมพันธ์ทั้ง 4 มิติในลักษณะแผนที่เชิงกลยุทธ์ (strategic map) โดยเรียงลำดับจากสิ่งที่เป็นผลที่ได้รับกับความสัมพัทธ์กับสาเหตุ และสาเหตุก็จะแปรสภาพเป็นผลที่ได้รับกับความสัมพัทธ์กับสาเหตุอีกทอดหนึ่ง ดังนี้

- (1) *กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน* หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสียในประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร การเจริญเติบโตของกิจการ และมูลค่าหุ้น
- (2) *กลุ่มตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ* หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของผู้รับบริการเกี่ยวกับความรวดเร็วในการให้บริการ การลดอัตราความบกพร่องในบริการ และความเหมาะสมของอัตราค่าบริการ
- (3) *กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการจัดการภายใน* หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรวดเร็วในแต่ละขั้นตอนการทำงาน การลดอัตราความบกพร่องในแต่ละขั้นตอนการทำงาน และประสิทธิภาพในการผลิต
- (4) *กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ขององค์กร* หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการคิดค้นบริการในรูปแบบใหม่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา

กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผลที่ได้รับซึ่งแสดงโดยตัวชี้วัดด้านการเงิน (เช่น กำไร และการเติบโตของกิจการ) ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ (goal) หรือจุดหมายปลายทางของธุรกิจเอกชนซึ่งเป็นองค์กรแสวงกำไร จะมีสาเหตุหรือเป็นผลมาจากตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมาย (เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านความรวดเร็วในการให้บริการ การลดอัตราความบกพร่องในบริการ และความเหมาะสมของอัตรา

ค่าบริการ) และผลที่ได้รับซึ่งแสดงโดยตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการจะมีสาเหตุหรือเป็นผลมาจากตัวชี้วัดด้านกระบวนการจัดการภายใน (เช่น ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรวดเร็วในแต่ละขั้นตอนการทำงาน การลดอัตราความบกพร่องในแต่ละขั้นตอนการทำงาน และประสิทธิภาพในการผลิต) และผลที่ได้รับซึ่งแสดงโดยตัวชี้วัดด้านกระบวนการจัดการภายในจะมีสาเหตุหรือเป็นผลมาจากตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ขององค์กร (เช่น ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการคิดค้นบริการในรูปแบบใหม่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา)



เมื่อนำ **แนวคิด BSC** มาประยุกต์ใช้ในภาครัฐ การเรียงลำดับจะต้องปรับให้กลุ่มตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายเป็นจุดหมายปลายทาง ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ (goal) ของหน่วยงานภาครัฐที่เป็นองค์กรไม่แสวงกำไร และตามด้วยตัวชี้วัดด้านกระบวนการจัดการภายใน และตามด้วยตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ขององค์กร และตามด้วยตัวชี้วัดด้านการเงิน

อย่างไรก็ตาม เทคนิค balanced scorecard นี้ยังขาดความสมบูรณ์หากเปรียบเทียบกับเทคนิคการจัดทำตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM (EFQM ย่อมาจาก The European Foundation for Quality Management ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรโดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่อยู่ในตัวแบบที่เรียกว่า the EFQM Excellence Model) ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มีกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นผลจากการกระทำ (results) ที่มองภาพผลกระทบต่อสังคม (impact on society) ซึ่งหมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงภาพรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติของสังคม ซึ่งควรนำมาเป็นเป้าประสงค์สูงสุด (ultimate goal) หรือจุดหมายปลายทางสุดท้ายขององค์กร ซึ่งเป็นผลกระทบต่อสังคมที่ควรได้รับการพิจารณาให้มีความสำคัญด้วยเป็นอย่างยิ่ง

**ตัวอย่างผลกระทบต่อสังคม (impact on society)
เกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

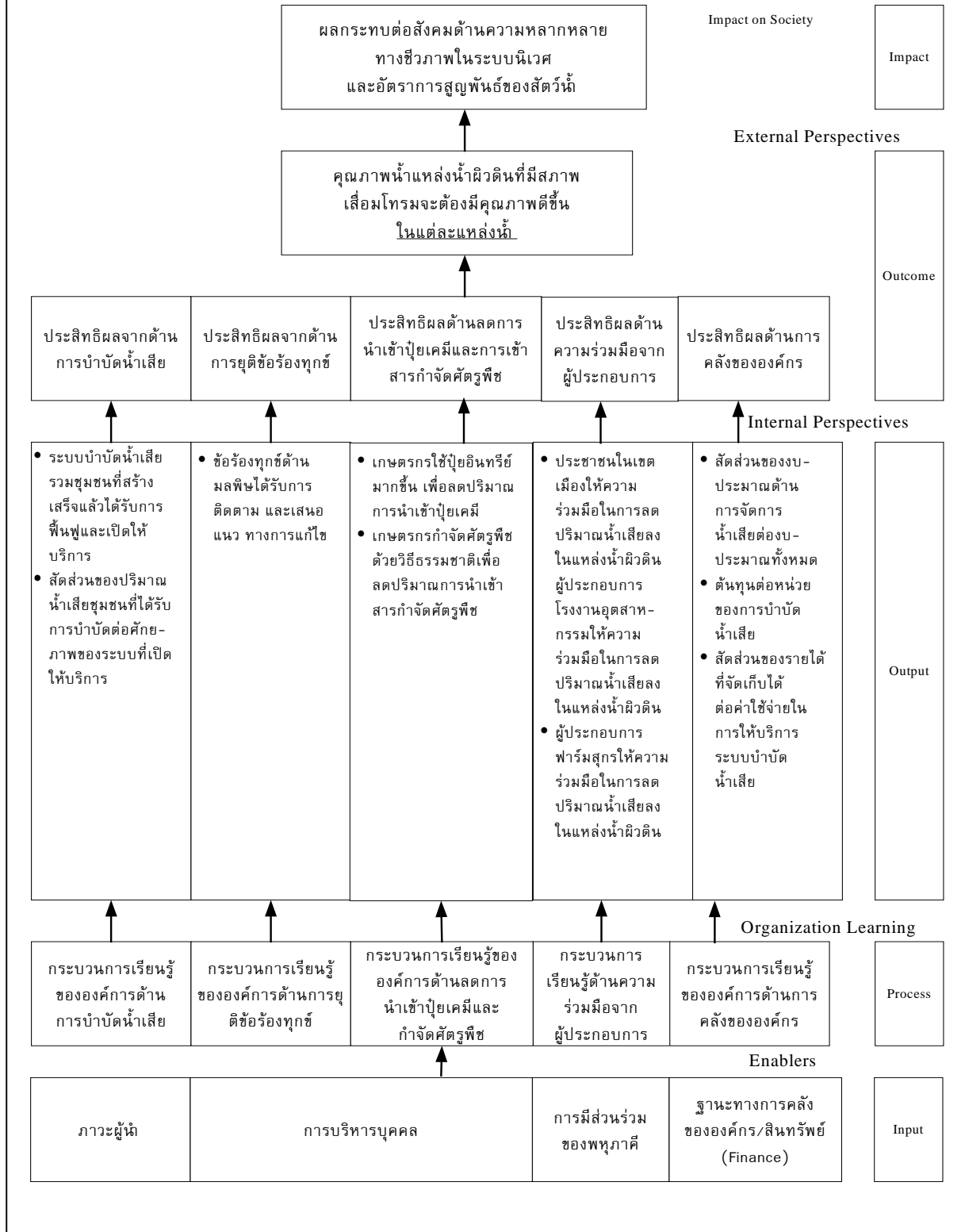


- ▶ การเปลี่ยนแปลงของเนื้อที่ป่าไม้สมบูรณ์ ต่อเนื้อที่ทั้งหมดของประเทศ
- ▶ การเปลี่ยนแปลงของเนื้อที่ป่าชายเลนและปะการัง ต่อเนื้อที่ทั้งหมดของประเทศ
- ▶ การเปลี่ยนแปลงของพื้นที่ดินพังทลายต่อเนื้อที่ทั้งหมดของประเทศ
- ▶ การเปลี่ยนแปลงของการมีน้ำสะอาดสำหรับบริโภคและอุปโภค ต่อประชากร
- ▶ การเปลี่ยนแปลงของความหลากหลายทางชีวภาพในระบบนิเวศน์
- ▶ การเปลี่ยนแปลงของอัตราการสูญพันธุ์ของสัตว์
- ▶ การเปลี่ยนแปลงของก๊าซเรือนกระจกต่อหัว
- ▶ การเปลี่ยนแปลงของอุปทานของกระแสไฟฟ้าที่ผลิตได้ต่ออุปสงค์ ที่ครัวเรือนและสถานประกอบการต้องการใช้
- ▶ การเปลี่ยนแปลงของมูลค่าความสูญเสียจากภัยธรรมชาติ อันเกิดจากการทำลายทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

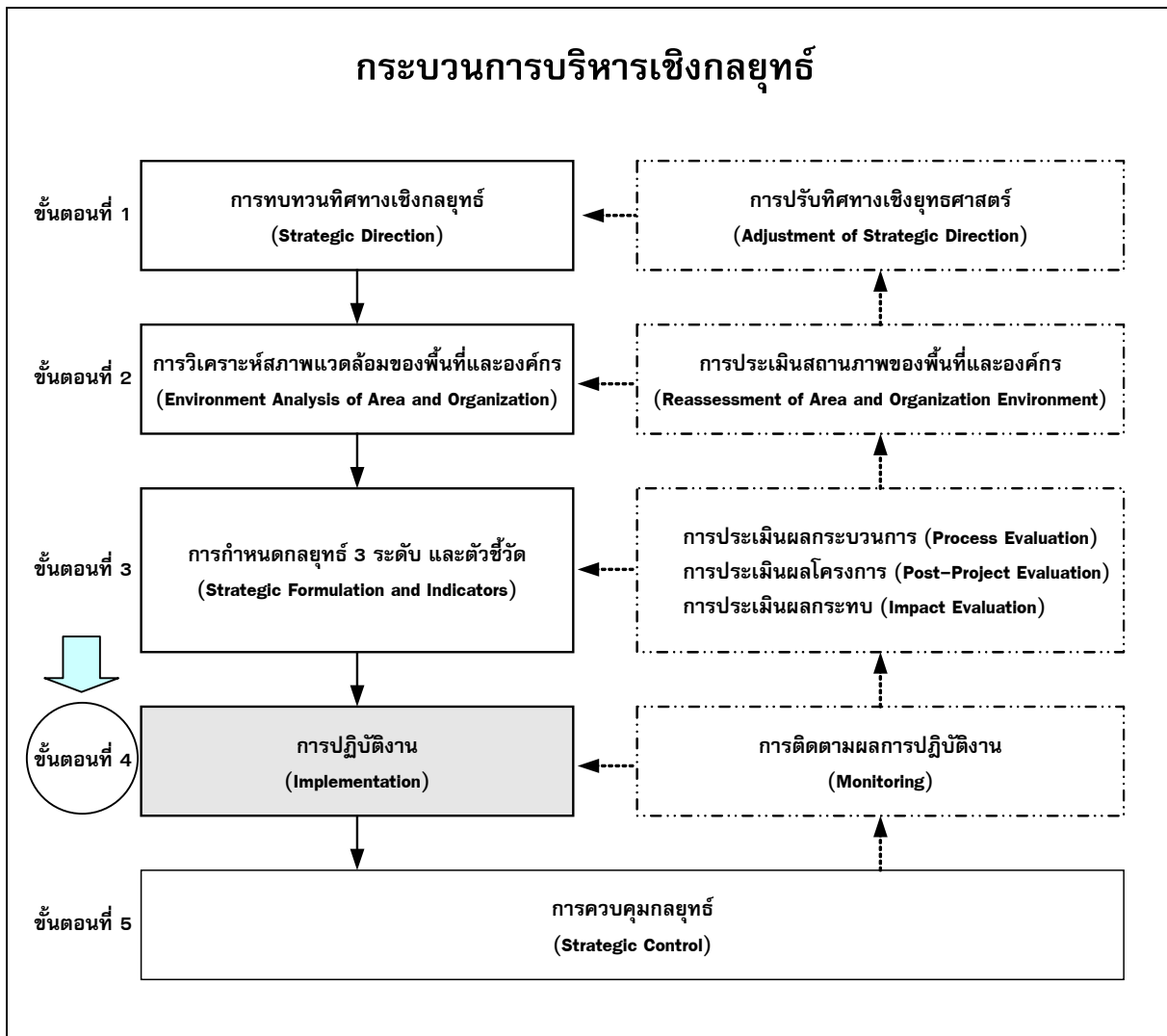


กรณีตัวอย่าง

แผนที่เชิงกลยุทธ์ (strategic map) ด้านการป้องกันและขจัดมลพิษ ด้านมลพิษทางน้ำ



5.4 การปฏิบัติงาน (implementation)



ในขั้นตอนของการปฏิบัติงานนี้ จะเน้นที่การเขียนแผนปฏิบัติการของโครงการที่เชื่อมโยงจากแผนงานสู่โครงการ และลงสู่ผลผลิตและกิจกรรม ซึ่งจะได้กล่าวในประเด็นต่างๆ ดังนี้

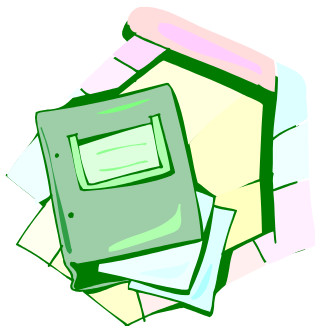
- (1) องค์ประกอบของโครงการ
- (2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก
- (3) การกำหนดตัวชี้วัด
- (4) การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ
- (5) การบูรณาการแผนปฏิบัติการ



5.4.1 องค์ประกอบของโครงการ

องค์ประกอบของโครงการและความสัมพันธ์กับแผนงาน
เมื่อพิจารณาถึงระบบของจุดมุ่งหมาย (objective system)
มี 4 ระดับ ได้แก่

- (1) จุดมุ่งหมายของแผนงาน หมายถึง เป้าประสงค์การพัฒนาขององค์กรโดยภาพรวม หรือ **ผลกระทบ** ที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น (OBJECTIVE = the overall development goal (or “**impact**”) to which the project is to contribute.)
- (2) วัตถุประสงค์ของโครงการ หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือที่เรียกว่า **ผลลัพธ์** (PURPOSE = the project purpose, the intended “**effect**” the project is to have.)
- (3) ผลผลิต หมายถึง ผลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ หรือที่เรียกว่า **ผลผลิต** (RESULTS = anticipated “**outputs**” that are to be obtained through the project.)
- (4) กิจกรรม หมายถึง กิจกรรมสำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลงานของโครงการจากการใช้ทรัพยากรโครงการ (ACTIVITIES = the “**activities**” necessary in order to achieve the project results.)



กรณีตัวอย่าง การเขียนโครงการป้องกันและขจัดมลพิษทางน้ำ



ชื่อโครงการ: โครงการป้องกันและขจัดมลพิษทางน้ำ

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม	แหล่งข้อมูล	เงื่อนไขความสำเร็จ
แผนงาน (ระดับยุทธศาสตร์) คุณภาพน้ำแหล่งน้ำผิวดินที่มีสภาพเสื่อมโทรมจะมีคุณภาพดีขึ้นทั่วประเทศ	ค่าเฉลี่ยของคุณภาพน้ำ (ค่า DO / BOD / TCB ¹) ในแหล่งน้ำทั่วประเทศดีขึ้นตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมควบคุมมลพิษตามระยะเวลาที่กำหนด	รายงานสถานการณ์มลพิษของกรมควบคุมมลพิษ	- รัฐบาลยังคงมีนโยบายสนับสนุนแผนงานนี้อย่างจริงจังเช่นเดิม
โครงการ (ระดับมาตรการ) คุณภาพน้ำแหล่งน้ำผิวดินที่มีสภาพเสื่อมโทรมจะต้องมีคุณภาพดีขึ้นในแต่ละแหล่งน้ำ	ค่าเฉลี่ยของคุณภาพน้ำ (ค่า DO / BOD / TCB) ในแหล่งน้ำของโครงการดีขึ้นตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมควบคุมมลพิษตามระยะเวลาที่กำหนด	รายงานสถานการณ์มลพิษของกรมควบคุมมลพิษ	- ปริมาณการนำเข้าปุ๋ยเคมีมีอัตราลดลง - ปริมาณการนำเข้าสารกำจัดศัตรูพืชมีอัตราลดลง - ประชากรในเมืองเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง - โรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง
ผลผลิต (ผลผลิตจากกิจกรรม) 1. ระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชนที่สร้างเสร็จแล้วได้รับการฟื้นฟูและเปิดให้บริการ	ร้อยละ xx ของระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชนที่สร้างเสร็จแล้วได้รับการฟื้นฟูและเปิดให้บริการตามมาตรฐานของกรมควบคุมมลพิษภายในระยะเวลาที่กำหนดเปรียบเทียบกับแผน	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี
2. ปริมาณน้ำเสียชุมชนที่ได้รับการบำบัดต่อศักยภาพของระบบที่เปิดให้บริการ	ร้อยละ xx ของปริมาณน้ำเสียชุมชนที่ได้รับการบำบัดต่อศักยภาพของระบบที่เปิดให้บริการตามมาตรฐานของกรมควบคุมมลพิษตามระยะเวลาที่กำหนดเปรียบเทียบกับแผน	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี

¹ DO = ปริมาณออกซิเจนละลายน้ำ (Dissolved Oxygen)

BOD = ปริมาณความสกปรกในรูปสารอินทรีย์ (Biochemical Oxygen Demand)

TCB = แบคทีเรียโคลิฟอร์มทั้งหมด (Total Coliform Bacteria)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม	แหล่งข้อมูล	เงื่อนไขความสำเร็จ
3. ข้อร้องทุกข์ด้านมลพิษทางน้ำได้รับการติดตามและเสนอแนวทางการแก้ไขลดลง	ร้อยละ xx ของข้อร้องทุกข์ด้านมลพิษทางน้ำได้รับการติดตามและเสนอแนวทางการแก้ไขที่ลดลงต่อปี	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี
4. สัดส่วนของงบประมาณด้านการจัดการน้ำเสียต่องบประมาณทั้งหมดที่เพิ่มขึ้น	สัดส่วนของงบประมาณด้านการจัดการน้ำเสียต่องบประมาณทั้งหมดที่เพิ่มขึ้น	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี
5. ต้นทุนต่อหน่วยของการบำบัดน้ำเสียที่ลดลง	ร้อยละ xx ของต้นทุนต่อหน่วยของการบำบัดน้ำเสียที่ลดลง	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี
6. รายได้ที่จัดเก็บได้ต่อค่าใช้จ่ายในการให้บริการระบบบำบัดน้ำเสียที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ xx ของรายได้ที่จัดเก็บได้ต่อค่าใช้จ่ายในการให้บริการระบบบำบัดน้ำเสียที่เพิ่มขึ้นต่อปี	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี
7. เกษตรกรใช้ปุ๋ยอินทรีย์มากขึ้นเพื่อลดปริมาณการนำเข้าปุ๋ยเคมี	ร้อยละ xx ของปริมาณการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ของเกษตรกรมากขึ้นต่อปี	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี
8. เกษตรกรกำจัดศัตรูพืชด้วยวิธีธรรมชาติมากขึ้นเพื่อลดปริมาณการนำเข้าสารกำจัดศัตรูพืช	ร้อยละ xx ของเกษตรกรที่กำจัดศัตรูพืชด้วยวิธีธรรมชาติมากขึ้นต่อปี	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี
9. ประชาชนในเขตเมืองให้ความร่วมมือในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดินเพิ่มขึ้น	ร้อยละ xx ของประชาชนในเขตเมืองที่ให้ความร่วมมือในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดินเพิ่มขึ้นต่อปี	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี
10. ผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมให้ความร่วมมือในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดินเพิ่มขึ้น	ร้อยละ xx ของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมที่ให้ความร่วมมือในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดินเพิ่มขึ้นต่อปี	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี
11. ผู้ประกอบการฟาร์มสุกรให้ความร่วมมือในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดินเพิ่มขึ้น	ร้อยละ xx ของผู้ประกอบการฟาร์มสุกรที่ให้ความร่วมมือในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดินเพิ่มขึ้นต่อปี	รายงานประจำปีของสำนักงานจังหวัด (ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม)	ไม่มี

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม	แหล่งข้อมูล	เงื่อนไขความสำเร็จ
กิจกรรมหลัก (ปริมาณงานที่จัดทำในกระบวนการ)			
1.1 สร้างระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน	จำนวน แห่ง	(ให้ระบุชื่อรายงานและชื่อหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณเพื่อจัดทำกิจกรรม)	ไม่มี
1.2 พื้นฟูระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน	จำนวน แห่ง		
1.3 เปิดให้บริการระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน	จำนวน แห่ง		
2.3 ตรวจสอบข้อบกพร่องในการบำบัดน้ำเสีย	จำนวน แห่ง		
2.4 ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการบำบัดน้ำเสีย	จำนวน แห่ง		
3.1 รับข้อร้องทุกข์	จำนวน เรื่อง/ราย		
3.2 ชี้แจงข้อร้องทุกข์	จำนวน เรื่อง/ราย		
3.3 แก้ไขข้อร้องทุกข์ให้ยุติ	จำนวน เรื่อง/ราย		
4.1 จัดทำค่าของประมาณแผ่นดินที่แสดงความคุ้มค่าในการลงทุน (cost-effectiveness)	จำนวน โครงการ		
4.2 ระดมทุนเพิ่มเติมจากเงินนอกงบประมาณ	จำนวน แหล่งทุน		
5.1 จัดทำฐานข้อมูลเพื่อคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (output-based costing) ของการบำบัดน้ำเสีย	จำนวน เรื่อง		
5.2 วิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยของการบำบัดน้ำเสีย	จำนวน เรื่อง		
6.1 จัดเก็บรายได้จากการให้บริการระบบบำบัดน้ำเสีย	จำนวน แห่ง		
6.2 ลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรายได้	จำนวน เรื่อง		
กิจกรรมเสริม			
7.1 ณรงค์การใช้ปุ๋ยอินทรีย์เพื่อลดปริมาณการนำเข้าปุ๋ยเคมี	จำนวน ครั้ง/วัน		
8.1 ณรงค์การกำจัดศัตรูพืชด้วยวิธีธรรมชาติเพื่อลดปริมาณการนำเข้าสารกำจัดศัตรูพืช	จำนวน ครั้ง/วัน		
9.1 สร้างความร่วมมือของประชาชนในเขตเมืองในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดิน	จำนวน ครั้ง/เดือน		
10.1 สร้างความร่วมมือของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดิน	จำนวน แห่ง		
11.1 สร้างความร่วมมือของผู้ประกอบการฟาร์มสุกรในการลดปริมาณน้ำเสียในแหล่งน้ำผิวดิน	จำนวน แห่ง		
งบประมาณ			
หมวดบุคคล	จำนวน บาท	รายงานประจำปีของสำนักงบประมาณและรายงานประจำปีของหน่วยงานด้านการคลังของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง	(ไม่ต้องกรอกช่องนี้)
หมวดงบประมาณ	จำนวน บาท		
หมวดงบประมาณ	จำนวน บาท		

หมายเหตุ: หากโครงการใดมีเงื่อนไขความสำเร็จในเชิงบวกหรือเชิงลบที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือของประชาชนหรือการประสานงานจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ควรกำหนดให้มีกิจกรรมด้านการสร้างความร่วมมือของประชาชนและด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (แทนที่จะเขียนเป็นเงื่อนไขความสำเร็จซึ่งแสดงลักษณะการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก)

5.4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อ ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (effect) และ ผลกระทบ (impact) จะเน้นเนื้อหาที่แตกต่างกันดังนี้



▶ ในระดับ “ผลผลิต (output)”

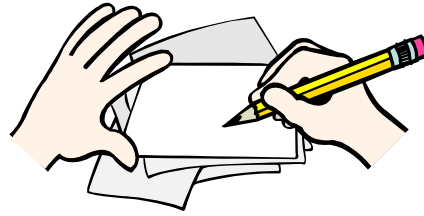
เน้นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ในเรื่องขั้นตอนของกระบวนการจัดทำกิจกรรม ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความมีอยู่ของบุคลากรในตลาดแรงงาน ความรวดเร็วในการจัดสรรงบประมาณโดยหน่วยงานส่วนกลาง ความมีอยู่ของวัสดุและอุปกรณ์ที่ต้องการจัดหาในตลาด และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโครงการ

▶ ในระดับ “ผลลัพธ์ (effect) และ ผลกระทบ (impact)”

เน้นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ในเรื่องสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (เช่น ภัยธรรมชาติ) ภาวะทางการเมืองและการบริหาร (เช่น การแทรกแซงทางการเมือง) ภาวะทางเศรษฐกิจ (เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ อัตราดอกเบี้ย ภาวะการว่างงาน) สังคมวัฒนธรรม (เช่น โครงสร้างทางประชากร อาชีพ กระแสวัฒนธรรมต่างชาติ ค่านิยมการบริโภค) และความมีอยู่ของเทคโนโลยีในตลาด



5.4.3 การกำหนดตัวชี้วัด



ตัวชี้วัดมี 5 ระดับ ได้แก่

- (1) **ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (inputs)**
เช่น จำนวนอัตรากำลังของโครงการ จำนวนงบประมาณ
ปริมาณวัสดุครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ เป็นต้น
- (2) **ตัวชี้วัดกระบวนการ (processes)**
ได้แก่ กระบวนการจัดทำกิจกรรมในขั้นตอนต่างๆ
- (3) **ตัวชี้วัดผลผลิต (outputs)**
เช่น บริการที่กลุ่มเป้าหมายได้รับ หน่วยงานมีระบบสารสนเทศ
ตามที่กำหนดไว้ เป็นต้น
- (4) **ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (outcomes)**
เช่น ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมาย
และความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อผลประโยชน์ที่ได้รับ
จากการบริการ เป็นต้น
- (5) **ตัวชี้วัดผลกระทบ (impacts)**
เช่น ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มสังคม และการขยายผล
โดยกลุ่มสังคมเป้าหมาย เป็นต้น



ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (key performances indicators)

ครอบคลุมถึง “ตัวชี้วัดผลผลิต” และ “ตัวชี้วัดผลลัพธ์”
ซึ่งเป็นผลงานจากการกระทำ (results) แต่ไม่รวมถึง
“ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า” และ “ตัวชี้วัดกระบวนการ”
ซึ่งเป็นตัวกระทำ (enablers) และไม่รวมถึง
“ตัวชี้วัดผลกระทบ” ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ
ในระดับนโยบาย (policy indicators)

การกำหนดตัวชี้วัดที่ดีที่พิสูจน์ได้ในเชิงรูปธรรม

ควรมีองค์ประกอบ “2Q 2T และ 1P” ดังนี้



- ▶ ปริมาณ (quantity)
- ▶ คุณลักษณะ (quality)
- ▶ เวลา (time)
- ▶ กลุ่มเป้าหมาย (target group)
- ▶ สถานที่ (place)

องค์ประกอบ 2Q จะเลือกตัวใดตัวหนึ่งก็ได้
ส่วนตัวองค์ประกอบ 2T จะต้องกำหนดทั้งสองตัว

ประเด็นตัวชี้วัดที่นักประเมินผลนำมาใช้โดยปกติ



(1) ประสิทธิภาพ (Efficiency – PCT)

- ▶ Performance วัดปริมาณผลผลิต ความครบถ้วน ความถูกต้อง มาตรฐาน ความปลอดภัย และความประณีต เป็นต้น
- ▶ Cost วัดความประหยัด และการลดต้นทุน
- ▶ Time วัดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และความเป็นปัจจุบันของข้อมูล

(2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

- ▶ Application วัตถุประสงค์ใช้ของกลุ่มเป้าหมาย
 ผู้รับบริการเฉพาะ
- ▶ Coverage วัตถุประสงค์ครอบคลุมประชากรกลุ่มเป้าหมาย
 ผู้รับบริการเฉพาะ
- ▶ Acceptance วัตถุประสงค์ยอมรับนวัตกรรม (Innovation)
 ของกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการเฉพาะ

(3) ผลกระทบ (Impact)

- ▶ Extension of application วัตถุประสงค์ขยายผลการประยุกต์ใช้
 ของกลุ่มสังคมเฉพาะ
- ▶ Share of coverage วัตถุประสงค์ส่วนความครอบคลุมประชากร
 กลุ่มสังคมเฉพาะ
- ▶ Value วัตถุประสงค์มูลค่าของผลิตภัณฑ์ของ
 กลุ่มสังคมเฉพาะ

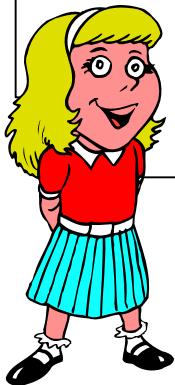
การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลกระทบ

(**impact assessment**) จะต้องให้มีความชัดเจน

และสามารถนำไปพิสูจน์ได้เชิงรูปธรรม

รวมทั้ง เป็นประโยชน์ต่อการประเมินมูลค่าผลกระทบ

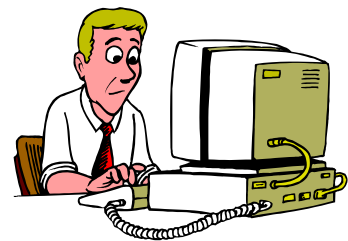
(**impact evaluation**) ในระยะเวลาต่อไป



ค่าของตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขที่มีเกณฑ์วัดเป็น :-

- ▶ ร้อยละ (percentage)
- ▶ สัดส่วน (proportion)
- ▶ อัตราส่วน (ratio)
- ▶ อัตรา (rate)
- ▶ ค่าเฉลี่ย (average or mean)
- ▶ จำนวน (number)



การทดสอบคุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัด

- ▶ ความสมเหตุสมผลที่อธิบายได้ (validity)
- ▶ ความพร้อมของข้อมูล (availability of data)
- ▶ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (reliability of data)
- ▶ ความเคลื่อนไหวของผลที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณหรือคุณภาพของการดำเนินกิจกรรม (sensitivity)

ตัวชี้วัดต้องสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้
ถ้าไม่สามารถนำไปใช้ในการบริหารได้
จะเป็นเพียงตัวแปรเท่านั้น

5.4.4 การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ

วิธีการพิสูจน์ตัวตน จะต้องมาจากการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ

วิธีการโดยทั่วไป คือ 3ส 1อ ซึ่งประกอบด้วย

- ▶ สัมภาษณ์ (interview)
- ▶ สอบถาม (questionnaire)
- ▶ สังเกตการณ์ (observation) และ
- ▶ เอกสาร (document)

แหล่งที่มาของข้อมูลและสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศอาจได้มาจาก:-

- ▶ ระดับโครงการ
ทั้งผู้ปฏิบัติงานของโครงการและประชากรในเขตโครงการ
- ▶ ระดับท้องถิ่น
จากหน่วยงานภาครัฐบาลและภาคเอกชน
ที่โครงการอยู่ในเขตอำเภอหรือจังหวัดนั้น
- ▶ ระดับชาติ
จากหน่วยงานจัดเก็บสถิติของกระทรวงต่างๆ



5.4.5 การบูรณาการแผนปฏิบัติการ

- ▶ ระบุยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่หน่วยงานย่อยเกี่ยวข้อง
- ▶ จำแนกโครงการที่ไม่มีหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วม
กับโครงการที่มีหน่วยงานอื่นมีส่วนร่วม
- ▶ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย/ผู้รับผิดชอบโดยกำหนด priority
จากการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีอยู่จริงของพื้นที่
- ▶ กำหนดกิจกรรมของโครงการ
- ▶ บูรณาการแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมกับแผนงาน/โครงการ/
กิจกรรมที่กลุ่มเป้าหมายเดียวกัน

กรณีตัวอย่าง : การบูรณาการแผนปฏิบัติการ



ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปรับปรุงคุณภาพน้ำแหล่งน้ำผิวดินที่มีสภาพเสื่อมโทรม
ให้มีคุณภาพดีขึ้นทั่วประเทศ

ชื่อแผนงาน ปรับปรุงคุณภาพน้ำแหล่งน้ำผิวดินที่มีสภาพเสื่อมโทรม
ทั่วประเทศ

ตัวชี้วัดระดับแผนงานหรือระดับผลกระทบ

คุณภาพน้ำ (ค่า DO/BOD/TCB) ในแหล่งน้ำทั่วประเทศดีขึ้น
ตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมควบคุมมลพิษตามระยะเวลาที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 1.1 ปรับปรุงคุณภาพน้ำแหล่งน้ำผิวดินที่มีสภาพเสื่อมโทรม
ให้มีคุณภาพดีขึ้นในแต่ละแหล่งน้ำ

ชื่อโครงการ: โครงการป้องกันและขจัดมลพิษทางน้ำ

ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์

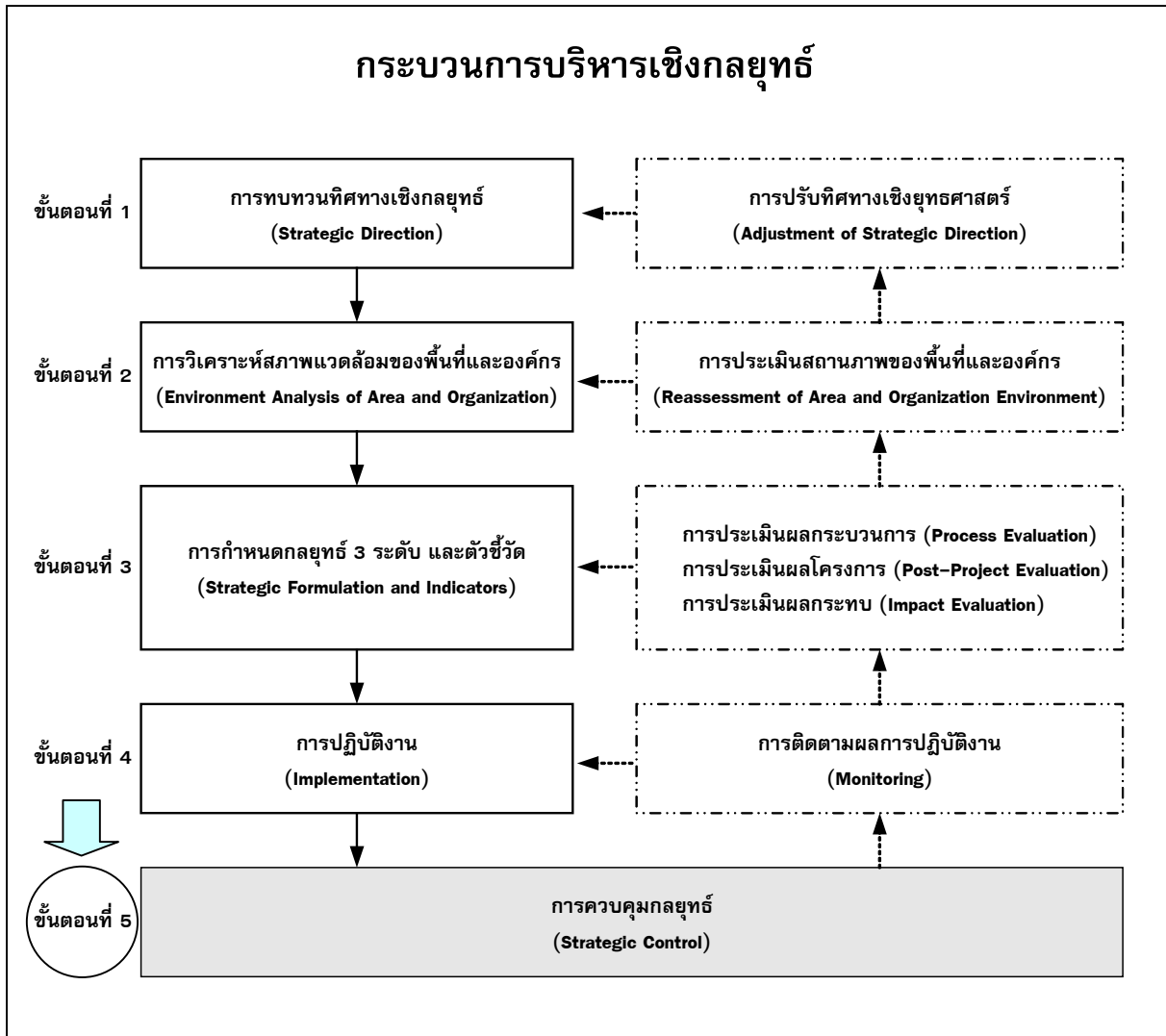
คุณภาพน้ำแหล่งน้ำผิวดินที่มีสภาพเสื่อมโทรมจะต้องมีคุณภาพดีขึ้น
ในแต่ละแหล่งน้ำ

กลุ่มเป้าหมาย	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ผลผลิตและกิจกรรมหลัก	ต้นทุนต่อหน่วย ผลผลิต (บาท)
พื้นที่ของชุมชน ในเขตแหล่งน้ำ	เทศบาลนคร.....	ระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชนที่สร้างเสร็จแล้วได้รับการฟื้นฟู และเปิดให้บริการ - สร้างระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน - ฟื้นฟูระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน - เปิดให้บริการระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน	
พื้นที่ของชุมชน ในเขตแหล่งน้ำ	เทศบาลเมือง.....	ระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชนที่สร้างเสร็จแล้วได้รับการฟื้นฟู และเปิดให้บริการ - สร้างระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน - ฟื้นฟูระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน - เปิดให้บริการระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน	

กลุ่มเป้าหมาย	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ผลผลิตและกิจกรรมหลัก	ต้นทุนต่อหน่วย ผลผลิต (บาท)
	เทศบาลนคร.....	ปริมาณน้ำเสียชุมชนที่ได้รับการบำบัดต่อศักยภาพของระบบ ที่เปิดให้บริการ - สร้างระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน - พื้นฟูระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน - เปิดให้บริการระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน	
	เทศบาลเมือง.....	ปริมาณน้ำเสียชุมชนที่ได้รับการบำบัดต่อศักยภาพของระบบ ที่เปิดให้บริการ - สร้างระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน - พื้นฟูระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน - เปิดให้บริการระบบบำบัดน้ำเสียรวมชุมชน	
ประชาชน ในเขตแหล่งน้ำ	สำนักงาน จังหวัด	ข้อร้องทุกข์ด้านมลพิษได้รับการติดตามและเสนอแนวทาง การแก้ไขลดลง - ตรวจสอบข้อบกพร่องในการบำบัดน้ำเสีย - ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการบำบัดน้ำเสีย	
	อุตสาหกรรม จังหวัด	ข้อร้องทุกข์ด้านมลพิษได้รับการติดตามและเสนอแนวทาง การแก้ไขลดลง - ตรวจสอบข้อบกพร่องในการบำบัดน้ำเสีย - ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการบำบัดน้ำเสีย	
องค์กรภาคีของ โครงการ	เทศบาลนคร.....	สัดส่วนของงบประมาณด้านการจัดการน้ำเสียต่องบประมาณ ทั้งหมดที่เพิ่มขึ้น - จัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินที่แสดงความคุ้มค่า ในการลงทุน (cost-effectiveness) - ระดมทุนเพิ่มเติมจากเงินนอกงบประมาณ	
	เทศบาลเมือง.....	สัดส่วนของงบประมาณด้านการจัดการน้ำเสียต่องบประมาณ ทั้งหมดที่เพิ่มขึ้น - จัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินที่แสดงความคุ้มค่า ในการลงทุน (cost-effectiveness) - ระดมทุนเพิ่มเติมจากเงินนอกงบประมาณ	
	เทศบาลนคร.....	ต้นทุนต่อหน่วยของการบำบัดน้ำเสียที่ลดลง - จัดทำฐานข้อมูลเพื่อคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (output-based costing) ของการบำบัดน้ำเสีย - วิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยของการบำบัดน้ำเสีย	
	เทศบาลเมือง.....	ต้นทุนต่อหน่วยของการบำบัดน้ำเสียที่ลดลง - จัดทำฐานข้อมูลเพื่อคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (output-based costing) ของการบำบัดน้ำเสีย - วิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยของการบำบัดน้ำเสีย	

กลุ่มเป้าหมาย	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ผลผลิตและกิจกรรมหลัก	ต้นทุนต่อหน่วย ผลผลิต (บาท)
	เทศบาลนคร.....	รายได้ที่จัดเก็บได้ต่อค่าใช้จ่ายในการให้บริการระบบบำบัดน้ำเสียที่เพิ่มขึ้น - จัดเก็บรายได้จากการให้บริการระบบบำบัดน้ำเสีย - ลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรายได้	
	เทศบาลเมือง.....	รายได้ที่จัดเก็บได้ต่อค่าใช้จ่ายในการให้บริการระบบบำบัดน้ำเสียที่เพิ่มขึ้น - จัดเก็บรายได้จากการให้บริการระบบบำบัดน้ำเสีย - ลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรายได้	
เกษตรกร	สำนักงานเกษตร จังหวัด	เกษตรกรใช้ปุ๋ยอินทรีย์มากขึ้น เพื่อลดปริมาณการนำเข้าปุ๋ยเคมี - รณรงค์การใช้ปุ๋ยอินทรีย์เพื่อลดปริมาณการนำเข้าปุ๋ยเคมี	
	สถานีทดลอง ข้าว	เกษตรกรใช้ปุ๋ยอินทรีย์มากขึ้น เพื่อลดปริมาณการนำเข้าปุ๋ยเคมี - รณรงค์การใช้ปุ๋ยอินทรีย์เพื่อลดปริมาณการนำเข้าปุ๋ยเคมี	
	สำนักงานเกษตร จังหวัด	ผลผลิต ค.1 เกษตรกรกำจัดศัตรูพืชด้วยวิธีธรรมชาติมากขึ้น เพื่อลดปริมาณการนำเข้าสารกำจัดศัตรูพืช - รณรงค์การกำจัดศัตรูพืชด้วยวิธีธรรมชาติเพื่อลดปริมาณการนำเข้าสารกำจัดศัตรูพืช	
	สถานีทดลอง ข้าว	ผลผลิต ค.1 เกษตรกรกำจัดศัตรูพืชด้วยวิธีธรรมชาติมากขึ้นเพื่อลดปริมาณการนำเข้าสารกำจัดศัตรูพืช - รณรงค์การกำจัดศัตรูพืชด้วยวิธีธรรมชาติเพื่อลดปริมาณการนำเข้าสารกำจัดศัตรูพืช	
ประชาชน ในเขตเมือง	เทศบาลนคร.....	ประชาชนในเขตเมืองให้ความร่วมมือในการลดปริมาณน้ำเสียในแหล่งน้ำผิวดินเพิ่มขึ้น - สร้างความร่วมมือของประชาชนในเขตเมืองในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดิน	
	เทศบาลเมือง.....	ประชาชนในเขตเมืองให้ความร่วมมือในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดินเพิ่มขึ้น - สร้างความร่วมมือของประชาชนในเขตเมืองในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดิน	
ผู้ประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรม	สำนักงาน อุตสาหกรรม จังหวัด	ผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมให้ความร่วมมือในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดินเพิ่มขึ้น - สร้างความร่วมมือของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดิน	
ผู้ประกอบการ ฟาร์มสุกร	สำนักงาน ปศุสัตว์จังหวัด	ผู้ประกอบการฟาร์มสุกรให้ความร่วมมือในการลดปริมาณน้ำเสียลงในแหล่งน้ำผิวดินเพิ่มขึ้น - สร้างความร่วมมือของผู้ประกอบการฟาร์มสุกรในการลดปริมาณน้ำเสียในแหล่งน้ำผิวดิน	

5.5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์



การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึง :-

- ▶ การติดตามผลการปฏิบัติงาน (monitoring)
- ▶ การประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร
- ▶ การทบทวนภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการวางแผนแม่บทหรือแผนระยะยาว
- ▶ การศึกษาเงื่อนไขที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ที่มีผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กร

5.5.1 การติดตามผลการปฏิบัติงาน (monitoring)

การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็น "การควบคุมแผนปฏิบัติการ" ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้าแผนกจะทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกสัปดาห์และทุกเดือน ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม (work breakdown structure) การกำหนดตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม (barchart and milestone) และ การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการ (project management information system -PMIS)

(1) การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม (work breakdown structure)

ดำเนินการโดยลำดับดังนี้

- ▶ การจำแนกแผนงานโดยยึดเป้าประสงค์ของแผนงาน (program objective) เป็นหลัก แล้วจำแนกออกเป็นโครงการ (projects)
- ▶ การจำแนกกิจกรรมโดยยึดวัตถุประสงค์ย่อยของโครงการ (family tree sub-division) เป็นหลักแล้วจำแนกออกเป็นผลผลิต (outputs)
- ▶ การจำแนกกิจกรรมโดยยึดผลผลิตสุดท้ายที่เกิดจากขั้นตอนในกระบวนการผลิต (end product) เป็นหลัก แล้วจำแนกออกเป็นกิจกรรม (activities)

(2) การกำหนดตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม (barchart and milestone)

การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม (WBS) ทำให้ได้ลำดับชั้นของกิจกรรมและขั้นตอนของแต่ละกิจกรรมซึ่งนำมาใช้ในการกำหนดแผนภูมิแสดงตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม (barchart and milestone) ซึ่งเรียกว่า taskbar หรือ GANTT chart หรือ activity chart ซึ่งเป็นพื้นฐานในการ

กำหนดแผนการปฏิบัติการ และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานสามารถจัดทำกิจกรรมได้ครบถ้วนตามที่กำหนดหรือไม่ และการจัดทำกิจกรรมสามารถดำเนินไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งจะนำไปเป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจทบทวนและปรับแผนการปฏิบัติงาน

ตารางเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม



กิจกรรม	ปริมาณงาน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
กิจกรรมที่ 1														
1.1		===:X												
1.2				===:X										
1.3						=====X								
1.4										=====X				
1.5													=X	
กิจกรรมที่ 2														
2.1		===:X												
2.2				===:X										
2.3				===:X										
2.4						=====X								
2.5									=====X					
กิจกรรมที่ 3														
3.1		=====X												
3.2							=X						=X	

กำหนดเวลาแล้วเสร็จ (milestone)

กิจกรรม-----วัน/เดือน/ปี	กิจกรรม-----วัน/เดือน/ปี	กิจกรรม-----วัน/เดือน/ปี
กิจกรรมที่ 1	กิจกรรมที่ 2	กิจกรรมที่ 3
X1.1 __/__/__	X2.1 __/__/__	X3.1 __/__/__
X1.2 __/__/__	X2.2 __/__/__	X3.2 __/__/__
X1.3 __/__/__	X2.3 __/__/__	
X1.4 __/__/__	X2.4 __/__/__	
X1.5 __/__/__	X2.5 __/__/__	

(3) การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการ (project management information system)

การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการ เพื่อเป็นข้อมูลการดำเนินงานของโครงการ ทั้งในระดับกิจกรรมและระดับผลผลิตของโครงการ ซึ่งจะนำไปเป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจทบทวนและปรับแผนการปฏิบัติงาน

ระบบสารสนเทศที่จำเป็น



ระบบสารสนเทศที่จำเป็น ประกอบด้วย

- ▶ ข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน (performance indicators)
- ▶ ข้อมูลประมาณการค่าใช้จ่ายและรายจ่ายจริง (planned and actual expenditure)
- ▶ ข้อมูลรายงานปัญหาอุปสรรคในกระบวนการปฏิบัติงาน

5.5.2 รูปแบบของการประเมินผล

รูปแบบของการประเมินผลมี 3 รูปแบบ ได้แก่

(1) การประเมินผลกระบวนการ (process evaluation)

การประเมินผลกระบวนการเน้นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโครงการ โดยศึกษากระบวนการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดเพื่อให้เกิดผลงานของโครงการ

activities <----- outputs

รูปแบบนี้ต่างจากการติดตามผลการปฏิบัติงานของโครงการ (monitoring) ในแง่ที่ monitoring เป็นการศึกษาระบบการนำทรัพยากรของโครงการมาดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลงานของโครงการ



(2) การประเมินผลที่ได้รับของโครงการ (project evaluation)

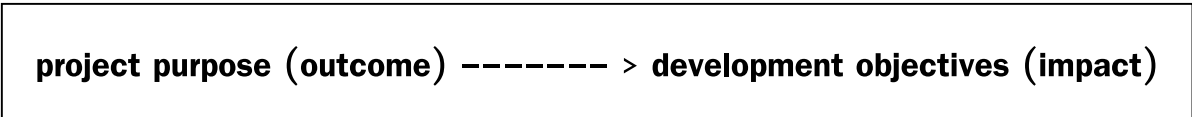
เน้นการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโครงการ โดยศึกษาว่าผลงานของโครงการสามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้หรือไม่เพียงใด



รูปแบบนี้ต่างจากการประเมินผลระหว่างโครงการ (on-going evaluation) ในแง่ที่ การประเมินผลโครงการ (project evaluation) โดยทั่วไปหมายถึง การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (post-project evaluation) ในขณะที่การประเมินผลระหว่างโครงการ (on-going evaluation) ศึกษา outputs -----> project purpose เช่นเดียวกัน แต่ทำการประเมินผลเมื่อโครงการดำเนินการไปได้เพียงครึ่งเวลาของโครงการ

(3) การประเมินผลกระทบของโครงการ (impact evaluation)

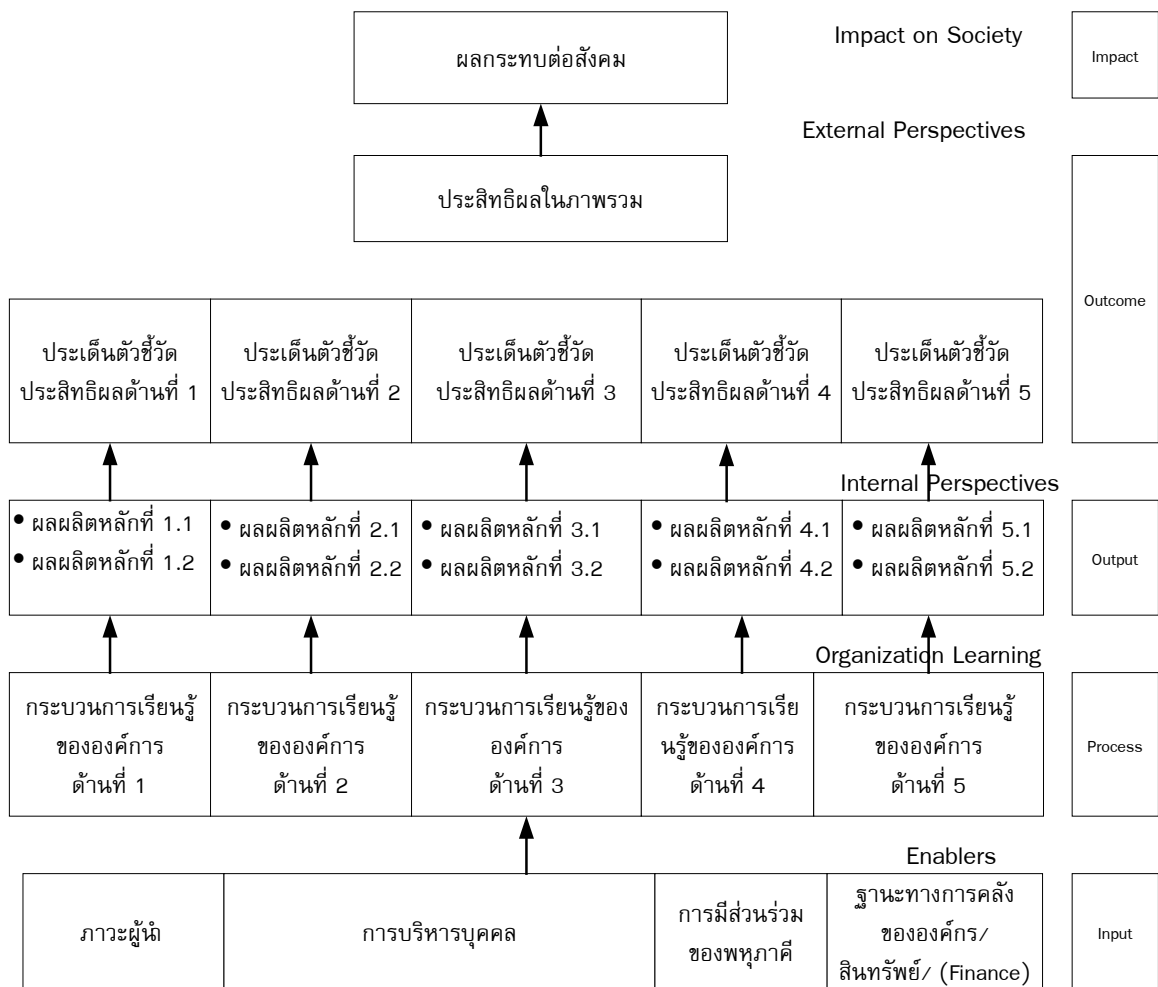
เน้นการวิเคราะห์ผลที่ได้รับต่อเนื่องจากประสิทธิผลของโครงการ โดยศึกษาว่าผลที่ได้รับจากการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการสามารถ “เป็นส่วนหนึ่งที่จะไปช่วยสนับสนุน” การบรรลุเป้าประสงค์หลักขององค์กรได้หรือไม่เพียงใด



ภาคผนวก ก

เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้ในการแปลงนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติ

1. แบบฟอร์มเพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Map)



2. แบบฟอร์มการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Project Planning Matrix – PPM)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม	เกณฑ์	แหล่งข้อมูล	เงื่อนไขความสำเร็จ
แผนงาน (ระดับยุทธศาสตร์) (ให้ระบุวัตถุประสงค์ระดับแผนงานที่แสดงกลุ่มเป้าหมายหลัก (คน/พื้นที่/องค์กร) ในระดับสังคมที่ได้รับผลประโยชน์และลักษณะผลประโยชน์หลัก)	(ให้ระบุตัวชี้วัดที่แสดงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือตัวชี้วัดระดับผลกระทบที่ได้รับจากผลผลิตผ่านผลลัพธ์)	(ร้อยละ/ สัดส่วน/ อัตรา/ อัตราส่วน/ ค่าเฉลี่ย)	(ให้ระบุชื่อรายงานผลการสำรวจที่ รายงานผลความสำเร็จของหน่วยงานและชื่อหน่วยงานที่ดำเนินงานสำรวจ)	(ให้ระบุปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการในด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย ถ้ามี)
โครงการ (ระดับมาตรการ) (ให้ระบุผลลัพธ์ที่แสดงกลุ่มเป้าหมายหลัก (คน/พื้นที่/องค์กร) ที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากโครงการและลักษณะผลประโยชน์หลัก)	(ให้ระบุตัวชี้วัดที่แสดงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ)	(ร้อยละ/ สัดส่วน/ อัตรา/ อัตราส่วน/ ค่าเฉลี่ย)	(ให้ระบุชื่อรายงานผลการสำรวจที่ รายงานผลลัพธ์ และชื่อหน่วยงานที่ดำเนินงานสำรวจ)	(ให้ระบุปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการในด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย - ถ้ามี)
ผลผลิต (ผลผลิตจากกิจกรรม) ก. ข. (ให้ระบุผลผลิตที่เป็นรูปธรรมซึ่งเกิดจากการจัดทำกิจกรรมหลักที่เห็นผลได้ทันทีและทันตา เมื่อสิ้นสุดการดำเนินกิจกรรม ทั้งในด้าน Hardware, Software และ Humanware)	(ให้ระบุตัวชี้วัดระดับผลผลิตที่แสดงประสิทธิภาพ 4 มิติ ได้แก่ เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน (2-3 มิติ ไม่จำเป็นต้องให้ครบ 4 มิติ))	ร้อยละ/ สัดส่วน/ อัตรา/ อัตราส่วน/	(ให้ระบุชื่อรายงานที่ รายงานผลผลิตจากการจัดทำกิจกรรม และชื่อหน่วยงานที่ดำเนินงานโครงการ)	(ให้ระบุปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการในด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย - ถ้ามี)
กิจกรรมหลัก (ปริมาณงานที่จัดทำในกระบวนการ) ก1. ก2. ข1. ข2. ค1. ค2. (ให้ระบุกิจกรรมหลักที่สามารถแสดงปริมาณงานที่จัดทำเป็นหน่วยนับชัดเจนที่จะนำไปคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรมได้)	(ให้ระบุปริมาณงานที่จัดทำเป็นหน่วย-นับชัดเจนที่จะนำไปคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรมได้)	จำนวน	(ให้ระบุชื่อรายงานและชื่อหน่วยงานด้านการวางแผน)	(ให้ระบุปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการในด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมายถ้ามี)

งบประมาณ				
หมวดบุคคล บาท	จำนวน	(ให้ระบุชื่อรายงาน งบประมาณ และ ชื่อหน่วยงานด้าน การคลัง/การงบประมาณ/การเงิน และบัญชี)	(ไม่ต้องกรอกช่องนี้)
หมวดงบประมาณ บาท			
หมวดงบประมาณ บาท			

3. แบบฟอร์มการบูรณาการแผนปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 (ข้อความยุทธศาสตร์).....

ชื่อแผนงาน

ตัวชี้วัดระดับแผนงานหรือระดับผลกระทบ

กลยุทธ์ที่ 1.1 (ข้อความยุทธศาสตร์).....

ชื่อโครงการ.....

ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์.....

กลุ่มเป้าหมาย	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	ผลผลิตและกิจกรรมหลัก	ต้นทุนต่อหน่วย ผลผลิต (บาท)
กลุ่มเป้าหมาย ก.	หน่วยงาน ก.	ผลผลิต ก.1 กิจกรรมหลัก ก.1.1..... กิจกรรมหลัก ก.1.2	
	หน่วยงาน ข.	ผลผลิต ข.1 กิจกรรมหลัก ข.1..... กิจกรรมหลัก ข.1.....	
กลุ่มเป้าหมาย ข.	หน่วยงาน ค.	ผลผลิต ค.1 กิจกรรมหลัก ค.1..... กิจกรรมหลัก ค.1.....	
	หน่วยงาน ง.	ผลผลิต ง.1 กิจกรรมหลัก ง.1..... กิจกรรมหลัก ง.1.....	

ภาคผนวก ข

ความหมายและคำจำกัดความของคำต่าง ๆ

กลไก

หมายถึง ตัวจักรต่าง ๆ โดยปริยายหมายความว่า บุคคลผู้เป็นเจ้าของหน้าที่ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ระบบหรือองค์การที่บุคคลผู้เป็นเจ้าของหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ปฏิบัติงานร่วมกันดูเครื่องจักร ระบบที่จะให้งานสำเร็จตามประสงค์ เช่น กลไกการปกครอง (ที่มา: พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.2542)

กิจกรรม

หมายถึง กิจกรรมสำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลผลิตของโครงการจากการใช้ทรัพยากรโครงการที่สามารถแสดงปริมาณงานที่จัดทำเป็นหน่วยนับชัดเจนที่จะนำไปคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรมได้

เกณฑ์ของตัวชี้วัด

หมายถึง ค่าของตัวชี้วัดที่แสดงด้วยค่าร้อยละ หรือสัดส่วน หรืออัตรา หรืออัตราส่วน หรือค่าเฉลี่ย ที่กำหนดตัวเลขโดยวิธีใช้เกณฑ์สมบูรณ์ เกณฑ์มาตรฐานกลางเชิงวิทยาศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานเชิงนโยบาย และเกณฑ์เทียบเคียงความเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา

เงื่อนไขความสำเร็จ

หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ ในด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย

ผลผลิต

หมายถึง ผลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ ที่เป็นรูปธรรมซึ่งเกิดจากการจัดทำกิจกรรมที่เห็นผลได้ทันที และทันตาเมื่อสิ้นสุดการดำเนินกิจกรรม ทั้งในด้าน Hardware Software และ Humanware และแสดงประสิทธิภาพได้ 4 มิติ ได้แก่ เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน

วัตถุประสงค์ระดับยุทธศาสตร์ (Grand Strategies)

หมายถึง ยุทธศาสตร์หรือนโยบายที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อกลุ่มสังคมในภาพรวม ซึ่งเป็นเป้าประสงค์การพัฒนาขององค์กรโดยภาพรวม ที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น และเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากผลผลิตของโครงการ เช่น นโยบายและแผนฯ 20 ปี

วัตถุประสงค์ระดับมาตรการ (Business Strategies)

หมายถึง กลยุทธ์หรือมาตรการที่แสดงผลประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ หรือผลลัพธ์ที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของแผนงาน

หมายถึง วัตถุประสงค์ที่แสดงลักษณะผลประโยชน์หลักที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายหลัก (คน/พื้นที่/องค์กร) ในระดับสังคมที่ได้รับผลประโยชน์ ที่เกิดจากกลยุทธ์ระดับยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์ของโครงการ

หมายถึง ผลลัพธ์หรือลักษณะผลประโยชน์หลักที่กลุ่มเป้าหมายหลัก (คน/พื้นที่/องค์กร) ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากโครงการ ที่เกิดจากกลยุทธ์ระดับมาตรการ

สภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอก (External Factors)

หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรหรือโครงการ ประกอบด้วย ปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural factors) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological factors) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic factors) ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors) และปัจจัยทางกายภาพ (Physical factors)

สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure and Policy) ปัจจัยทางด้านระบบบริการ (Service system) ปัจจัยทางด้านบุคลากร (Manpower) ปัจจัยทางการเงิน (Money) ปัจจัยทางด้านวัสดุและอุปกรณ์ (Material) ปัจจัยทางการบริหารจัดการ (Management)

แหล่งข้อมูล หมายถึง ชื่อรายงานผลการสำรวจที่รายงานผลความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และชื่อหน่วยงานที่ดำเนินงานที่ประมวลผลทางสถิติหรือวิเคราะห์ข้อมูล

อาณัติ หมายถึง การมอบหมายให้ดูแลปกครอง (ที่มา: พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542) แปลมาจากคำว่า “mandate” ปรากฏในศัพท์รัฐศาสตร์โครงการจัดทำฐานข้อมูลงานวิชาการของราชบัณฑิตยสถาน 17 ส.ค. 2544 และศัพท์นิติศาสตร์โครงการจัดทำฐานข้อมูลงานวิชาการของราชบัณฑิตยสถาน 11 มี.ค. 2545 และหนังสือคำศัพท์-คำย่อทางการทูต สถาบันการต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ