



สำนักงานเลขาธิการ
สภาผู้แทนราษฎร

STRATEGY

คู่มือ
การจัดทำแผน
ยุทธศาสตร์องค์การ
ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

จัดทำโดย

คณะทำงานบริหารจัดการความรู้
(Knowledge Management:
KM) ของสำนักนโยบายและแผน

2022 / 2023

คำนำ

“ คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ” ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนำประเด็นยุทธศาสตร์ชาติเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนประสบการณ์และการถอดบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาประกอบการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนโดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือกระบวนการดำเนินงานในรูปของแผนภาพแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model เพื่อแสดงรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้เป็นองค์ความรู้ในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร หากคู่มือฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ และกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้

คณะทำงานบริหารจัดการความรู้
(Knowledge Management: KM) ของสำนักนโยบายและแผน
พ.ศ. 2565

สารบัญ

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
บทที่ 2 แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	4
บทที่ 3 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ.....	9
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะ.....	28
บรรณานุกรม.....	31
ภาคผนวก.....	32

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นส่วนราชการสังกัดรัฐสภา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบการปฏิบัติราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 ซึ่งต่อมาได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่อง จวบจนปัจจุบันสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขึ้นตามมาตรา 6 ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 กำหนดให้มีส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประกอบด้วย 1) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 2) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 3) ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ โดยมีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กับสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศและคณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจัดงบประมาณ สถานที่ เจ้าหน้าที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่คณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการตามที่คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญแจ้งให้ทราบ เพื่อประโยชน์แก่การจัดทำรัฐธรรมนูญ ในกรณีที่คณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญเห็นสมควร ให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ให้สำนักงานฯ จัดค่าใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินทางและการปฏิบัติงาน/การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ไว้ในหมวด 6 แผนนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ระบุไว้ว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว จึงทำให้หน่วยงานราชการทุกภาคส่วนร่วมถึงสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องพิจารณาทบทวนแผนยุทธศาสตร์และงานที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าว เพื่อให้การปฏิบัติงานพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

ปัจจุบัน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรใช้แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2563 – 2565 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2564) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การไว้ว่า “สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรก้าวสู่การเป็น SMART Parliament ในปี 2022” โดยมีเป้าหมายให้สำนักงานฯ เป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการโดยมีระบบที่ทันสมัยและมีขีดสมรรถนะสูง มีคุณธรรมจริยธรรมและความโปร่งใสพร้อมปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐสภาดิจิทัล (Digital parliament) เพื่อสนับสนุนงานของสถาบันนิติบัญญัติให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุด

ดังนั้น จึงจะเห็นได้ว่าการมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนยุทธศาสตร์ชาติรวมถึงแผนระดับอื่นๆ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดแนวทาง/ทิศทางการขับเคลื่อนองค์การ รวมถึงการสื่อสารกระบวนการดังกล่าวแก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หากมีคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่นำเสนอใน

ประเด็นที่ร่วมสมัยเข้าร่วมด้วย ไม่ว่าจะเป็นแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หรือ วัฒนธรรมองค์การ โดยแสดงรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนและสังเคราะห์ภาพรวมขององค์การตั้งแต่กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์และการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันทั้งระบบ จะทำให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ มีแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้น การพัฒนาคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความเป็นระบบ และมีเครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลายที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดการออกแบบกระบวนการงานใหม่และพัฒนากระบวนการที่สำคัญต่อไป

1.2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรรับทราบถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ และการนำประเด็นยุทธศาสตร์ชาติมาใช้ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.2.2 เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนระดับชาติของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้ร่วมกัน

1.3 นิยามศัพท์เฉพาะและคำจำกัดความ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ได้นิยามความหมายของคำที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ชาติ หมายถึง เป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันอันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องไม่น้อยกว่า 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความมั่นคง (2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กระทำเมื่อหน่วยงานได้กำหนดพันธกิจเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมด มาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงานต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงานการกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อ

มีความหมายครอบคลุมขอบเขตเพียงใดและแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง และบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง แนวทางในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้นเป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้นั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

เป้าประสงค์ (goal) หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานต้องกำหนดสิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่าหากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ โดยพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมาย

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดให้เกิดความชัดเจนเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดเป็นตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

กลยุทธ์หลัก หมายถึง การกำหนดสิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success factors)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นว่าทำอย่างไรองค์กรจึงสามารถไปสู่เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้จะเป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์กรให้มีเข้าใจได้อย่างชัดเจนและมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นเป็นการนำเอา แนวความคิดเรื่อง Balanced Scorecard มาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อนำทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

บทที่ 2

แนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ได้นำแนวทางการปฏิบัติงาน ประสบการณ์และการถอดบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาประกอบกับแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง ดังนี้

2.1 พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ระบุไว้ว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเพื่อรับผิดชอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2560 และถือเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာชอธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรทางธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบของประเทศในด้านอื่นนำมาประยุกต์กับเทคโนโลยีและนวัตกรรม (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่ออนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่างๆ ทั้งโครงข่ายโทรคมนาคมและขนส่ง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและดิจิทัลให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต แล (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี

3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงเวลาให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครอบคลุมและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สูการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง

4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน ท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อนโดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนร่วม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกการบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนและประโยชน์ส่วนร่วม” โดยภาครัฐจะต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนร่วม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุปคือ ส่วนราชการจะต้องนำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาและเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับภารกิจงานของหน่วยงานตนเอง โดยในมาตรา 10 วรรคสาม ในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พุทธศักราช 2560 กำหนดให้ส่วนราชการนำแผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการและแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการจัดทำและขับเคลื่อนแผนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ชาติลงมาถึงระดับพื้นที่ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางพัฒนาประเทศของทุกภาคส่วน

2.2 แนวคิดเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึงและวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ ทั้งนี้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณและการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นประโยชน์ของส่วนรวมหรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน

ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้

ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐกิจตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร

3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน

4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจวิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ(Decentralization) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
- (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- (2) การกำหนดภารกิจ (Mission)
- (3) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal)
- (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
- (5) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's Key Performance Indicators, KPIs)

(6) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการเพื่อทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย

(1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กรหรือ SWOT Analysis ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน

(Weakness) การวิเคราะห์โอกาส(Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กร

- (2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
- (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน
- (4) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน (Strategic Plan's KPIs)
- (5) กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ
- (6) การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs)

2.3 แนวคิดเรื่อง SIPOC Model

บุญเลิศ คณาธนาสาร (2559, ออนไลน์) การเริ่มต้นปรับปรุงกระบวนการทำงานนั้นสิ่งสำคัญที่สุด คือ การทำความเข้าใจภาพรวมของกระบวนการอย่างถ่องแท้ โดยเริ่มต้นศึกษาตั้งแต่ภาพรวมในระดับองค์กร (Organization) โดยใช้ Model ในการวิเคราะห์ที่ชื่อว่า "SIPOC" ประกอบด้วย

S – Supplier หมายถึง ผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ
I – Input หมายถึง สิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ
P – Process หมายถึง กระบวนการอันประกอบไปด้วยหลาย ๆ ขั้นตอนเพื่อที่จะเปลี่ยนสิ่งของหรือข้อมูลต้นทาง (Input) ให้กลายเป็นสิ่งของหรือข้อมูลที่ต้องการ (Output) ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

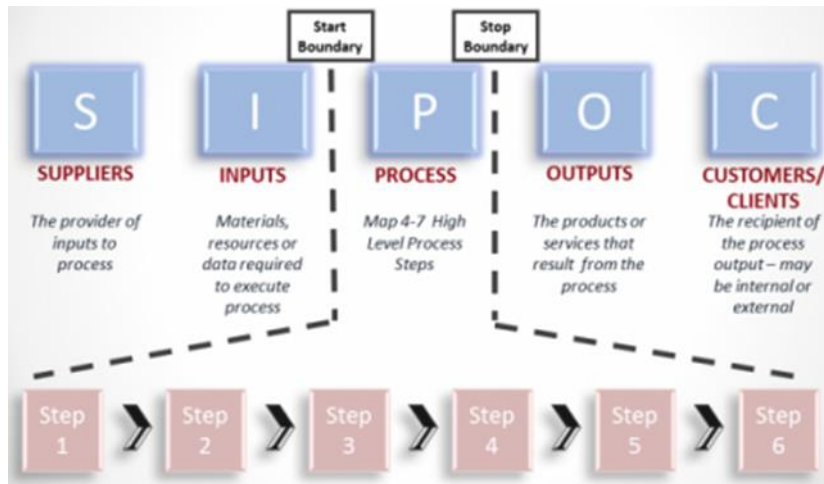
O – Output หมายถึง สิ่งของหรือข้อมูลที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

C – Customer หมายถึง ลูกค้าผู้กำหนดความต้องการของสิ่งของหรือข้อมูล

ในการวิเคราะห์ภาพรวมระดับองค์กร Supplier หมายถึง คู่ค้าที่ทำธุรกิจด้วย และ Customer หมายถึง ลูกค้าที่ซื้อสินค้าและ/หรือบริการจากองค์กร ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ "SIPOC" ในการทำความเข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงานภายในขององค์กรเอง ในระดับย่อยลงมาที่เป็นระดับฝ่าย หรือระดับแผนก โดยให้พิจารณาว่า

- 1) Supplier หมายถึง ฝ่ายหรือแผนกที่ทำงานก่อนหน้า ที่มีหน้าที่ส่งมอบงาน
- 2) Customer หมายถึง หน่วยงานหรือแผนกที่ต้องทำงานต่อไปหรือที่หน่วยงานมีหน้าที่ส่งมอบงานให้

เมื่อเข้าใจในมุมมองภาพรวมกระบวนการทำงานภายในเช่นนี้แล้ว ทำให้เกิดความตระหนักอยู่เสมอว่า "หน่วยงานถัดไปคือ ลูกค้า (Next Process is Customer)" ที่จะต้องส่งมอบงานให้ไป ตามความต้องการของลูกค้าและเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 SIPOC Model

(ที่มา : บุญเลิศ คณาณสาร, 2559, <http://www.nairienroo.com/> 2016/01/03/)

ดังนั้น จาก SIPOC Model เมื่อองค์กรสามารถระบุผู้รับบริการ ได้แล้วจะต้องค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและนำไปสู่การออกแบบกระบวนการ รวมทั้งปัจจัยนำเข้าของกระบวนการนั้น ๆ ตลอดจนถึงเชื่อมโยงไปถึงผู้ส่งมอบปัจจัยนำเข้าด้วย

กล่าวโดยสรุปคือ SIPOC Model คือกรอบแนวคิดที่จะทำให้ทราบว่าใครคือผู้รับบริการ (Customer) ซึ่งจะเริ่มต้นจากการพิจารณาพันธกิจว่าอะไรคือผลผลิตหรือบริการที่จะส่งมอบ และผู้รับผลผลิตและบริการโดยตรงคือ ผู้รับบริการ และเมื่อองค์กรสามารถระบุผู้รับบริการ ได้แล้วจะหาความต้องการของผู้รับบริการและนำไปสู่การออกแบบกระบวนการ รวมทั้งปัจจัยนำเข้าของกระบวนการนั้น ๆ ตลอดจนถึงเชื่อมโยงไปถึงผู้ส่งมอบปัจจัยนำเข้า ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจจุดมุ่งหมาย (purpose) หรือขอบเขต (scope) ของกระบวนการทำงาน

บทที่ 3

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นการกำหนดทิศทางหรือแนวทางในการดำเนินงานตามพันธกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ประกอบกับการพิจารณาประเด็นในยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นแผนระดับที่ 1 ของประเทศให้สอดคล้องกัน เพื่อสร้างการปรับตัวให้เข้ากับบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นพลวัต

3.1 ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐกิจตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร

3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน

4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรม การบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจพิจารณา วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ(Decentralization)

3.2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย
 - (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
 - (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- (2) การกำหนดภารกิจ (Mission)
- (3) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal)
- (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
- (5) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's Key Performance Indicators, KPIs)
- (6) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย

(1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กรหรือ SWOT Analysis ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์โอกาส(Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กร

(2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

(3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน

(4) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน (Strategic Plan's KPIs)

(5) กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ

(6) การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs)

3.4 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตามแบบ SIPOC Model

S – Supplier หมายถึง ผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ

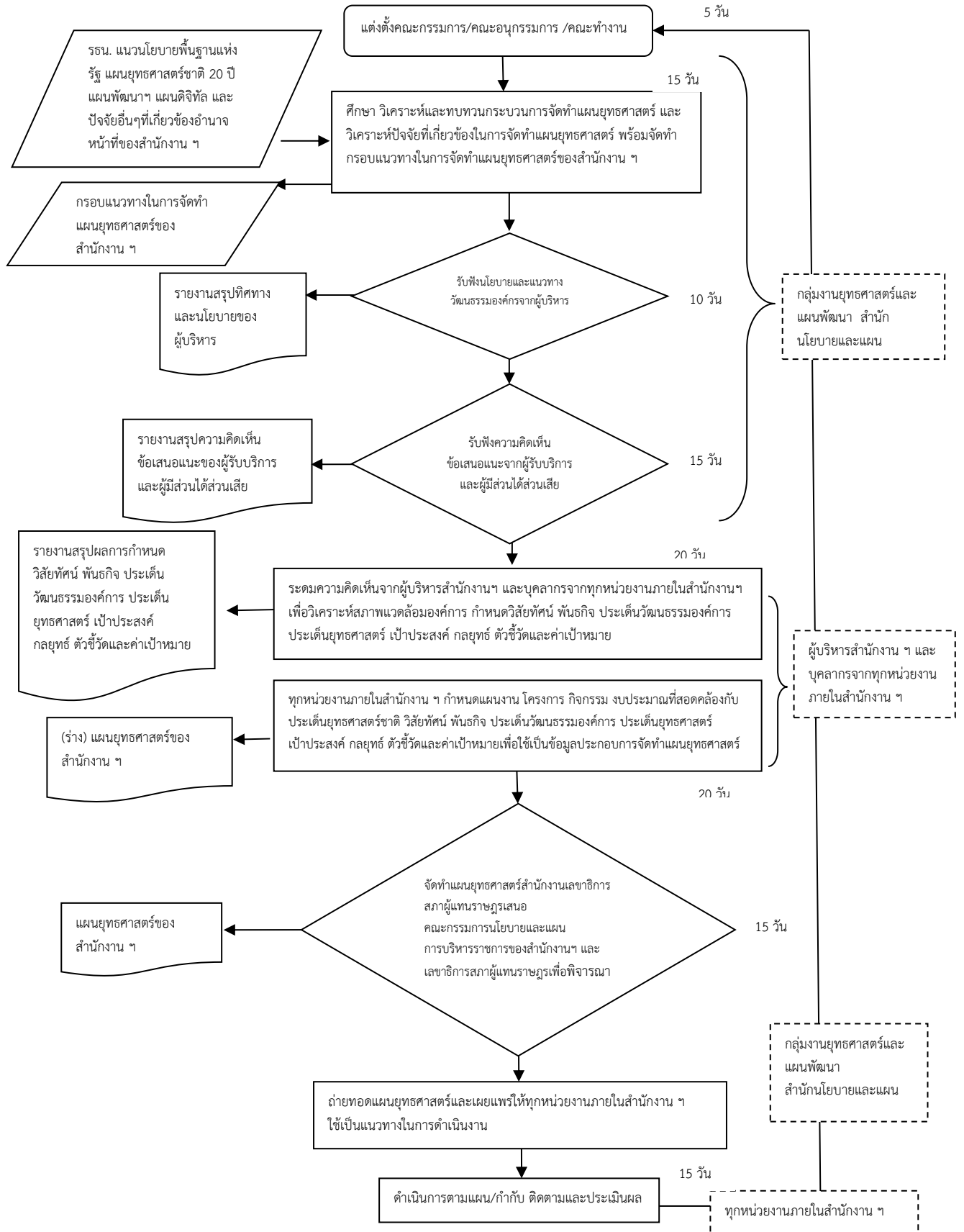
I – Input หมายถึง สิ่งของหรือข้อมูลที่จะต้องนำไปผ่านกระบวนการ




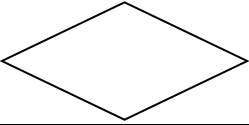
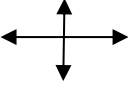


P – Process หมายถึง กระบวนการอันประกอบไปด้วยหลาย ๆ ขั้นตอนเพื่อที่จะเปลี่ยนสิ่งของหรือข้อมูลต้นทาง (Input) ให้กลายเป็นสิ่งของหรือข้อมูลที่ต้องการ (Output) ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

O – Output หมายถึง สิ่งของหรือข้อมูลที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

C – Customer หมายถึง ลูกค้าผู้กำหนดความต้องการของสิ่งของหรือข้อมูล

Supplier	Input	Process	Output	Customer
<p>1. รัฐบาล</p> <p>2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</p> <p>3. ประธานรัฐสภาและรองประธานรัฐสภาคนที่หนึ่ง/สอง</p> <p>4. ประธานสภาผู้แทนราษฎรและรองประธานสภาผู้แทนราษฎรคนที่หนึ่ง/สอง</p> <p>5. สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร</p> <p>6. ผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร</p> <p>7. บุคลากรภายในงานรัฐสภา</p>	<p>1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560</p> <p>2. แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ</p> <p>3. พ.ร.บ. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี</p> <p>4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</p> <p>5. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม</p> <p>6. วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร</p> <p>7. อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน</p> <p>8. นโยบายประธานรัฐสภาและรองประธานรัฐสภาคนที่หนึ่ง/สอง</p> <p>9. นโยบายประธานสภาผู้แทนราษฎรและรองประธานสภาผู้แทนราษฎรคนที่หนึ่ง/สอง</p> <p>10. นโยบาย ก.ร.</p> <p>11. นโยบายผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร</p> <p>12. ข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง</p> <p>13. ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย</p>	<p>1. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานเพื่อศึกษา วิเคราะห์และทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. รับฟังทิศทาง นโยบาย และ แนวทางพฤติกรรมที่พึงประสงค์/ไม่พึงประสงค์ จากผู้บริหารสำนักงาน</p> <p>3. รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4. ระดมความเห็นจากผู้บริหารสำนักงานฯ และบุคลากรจากทุกหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารตั้งไว้</p> <p>5. ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานฯ กำหนดแผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และวัฒนธรรมองค์การ</p> <p>6. จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานฯ เสนอคณะกรรมการนโยบายและแผน</p> <p>7. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ แผนแนบให้ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานฯ รับทราบร่วมกันและใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน</p>	<p>แผนยุทธศาสตร์สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่มีรายละเอียดสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ</p>	<p>ทุกหน่วยงานภายในสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร</p>



สัญลักษณ์	ความหมาย
	จุดเริ่มต้น/สิ้นสุด (Terminator) แทนจุดเริ่มต้นและลงท้ายของผังงาน
	ข้อมูลนำเข้า/ส่งออก (Data Input/Output) แทนจุดที่มีการรับข้อมูลเข้าหรือส่งออกข้อมูล
	การปฏิบัติงาน (Process) แทนจุดที่มีการปฏิบัติงานหรือประมวลผลงาน
	ตัดสินใจ (Decision) แทนจุดที่ต้องเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง
	ทิศทาง (Flow Line) แทนทิศทางของขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งจะปฏิบัติ ต่อเนื่องกันตามหัวศรชี้
	จุดเชื่อมต่อ (Connector) แทนจุดเชื่อมต่อของผังงานในที่มีเส้นมาบรรจบเพื่อจะไปสู่ การทำงานที่เหมือนกัน
	(เอกสาร/รายงาน Document) แทนเอกสารที่เป็นผลลัพธ์จากกระบวนการ

ตารางที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในผังงาน

(ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(Strategic Planning Manual, หน้า13)

3.5 คำอธิบายขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ตาม SIPOC Model

ขั้นตอนที่ 1 แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ /คณะทำงานเพื่อศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พร้อมจัดทำกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1. ระยะเวลา

20 วัน

2. ผลผลิต

กรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับข้อมูลที่น่าสนใจในการศึกษาและวิเคราะห์

3. ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

4. วิธีการดำเนินงาน :

4.1 คณะกรรมการนโยบายและแผนการบริหารราชการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกหน่วยงานภายในสำนักงาน ฯ คณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารที่กำกับดูแลด้านนโยบายและแผน ผู้อำนวยการสำนักที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ฯ โดยคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญคือ

- ศึกษา วิเคราะห์ ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อสังเคราะห์ประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- พิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ รวมตลอดถึงโครงการ/กิจกรรม/ผลผลิตเพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- จัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ฯ และปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อคณะกรรมการนโยบายและแผนการบริหารราชการ ฯ
- แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม
- ดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

5. ข้อมูลและสารสนเทศ

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560
- แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
- แผนยุทธศาสตร์ชาติ
- อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

6. ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

6.1 การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ฯ เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและทันสมัย

6.2 ควรทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ฯ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 รับฟังทิศทางการนโยบายและแนวทางวัฒนธรรมจากผู้บริหารสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1. ระยะเวลา

10 วัน

2. ผลผลิต

รายงานสรุปทิศทางการนโยบายและแนวทางวัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารสำนักงาน

เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

3. ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : ผู้บริหารระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขึ้นไป ผู้บริหารระดับ

อำนวยการสำนักทุกสำนัก

4. วิธีการดำเนินงาน

➤ จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดกรอบแนวทาง
ในการเตรียมการจัดทำแผนและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การและ
ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

➤ ประสานขอวัน/เวลาจากเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยแจ้งรายละเอียด
และแนวทางที่จะดำเนินการให้ทราบโดยสังเขป

➤ จัดหาสถานที่ในการรับฟังนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์การจาก
ผู้บริหาร

➤ จัดทำกรอบแนวทางการพัฒนาองค์การเสนอเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
เพื่อพิจารณาล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่างน้อย 3-5 วันทำการ ซึ่งมีข้อมูลและประเด็นที่สำคัญ
ได้แก่

➤ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560

➤ แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

➤ แผนยุทธศาสตร์ชาติ

➤ อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและประเด็น
วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้อง

➤ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน ฯ ที่ผ่าน
มา 3 ปีย้อนหลัง

➤ จัดทำบันทึกนำเรียนที่ปรึกษาฯ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและ
ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักเพื่อเรียนเชิญเข้าร่วมรับฟังนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์การ

➤ จัดกิจกรรมเพื่อรับฟังนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์การจาก
ผู้บริหารและร่วมกันทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

5. ข้อมูลและสารสนเทศ

➤ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560

➤ แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

- แผนยุทธศาสตร์ชาติ
- อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและประเด็นวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้อง
- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน ฯ ที่ผ่านมา 3 ปีย้อนหลัง

6. ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ได้รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรมีความเข้าใจในกระบวนการวางแผนทุกขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 3 รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ระยะเวลา

15 วัน

2. ผลผลิต

รายงานสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : ผู้บริหารระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขึ้นไป ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก ผู้ที่มีส่วนได้เสียจากหน่วยงานภายนอก

4. วิธีการดำเนินงาน

- จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดประเด็นในการดำเนินการและพิจารณาแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ประสานขอวัน-เวลาจากเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยแจ้งรายละเอียดและแนวทางที่จะดำเนินการให้ทราบโดยสังเขป
- จัดหาสถานที่ในการจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- จัดทำหนังสือภายนอกเพื่อเรียนเชิญผู้แทนจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าร่วมกิจกรรมพร้อมแนบเอกสารที่เกี่ยวข้องล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่างน้อย 7-10 วันทำการ
- จัดทำบันทึกนำเรียนเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้เกียรติเป็นประธานในการจัดกิจกรรมพร้อมคำกล่าวเปิดอย่างเป็นทางการ โดยเสนอล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่างน้อย 3-5 วันทำการ
- จัดทำบันทึกนำเรียนที่ปรึกษาฯ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักเพื่อเรียนเชิญเข้าร่วมกิจกรรม
- ประสานทางโทรศัพท์หรือช่องทางสื่อสารอื่น ๆ กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อยืนยันจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม

5. ข้อมูลและสารสนเทศ

- (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- รายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญ ย้อนหลัง ๓ ปี
- ทิศทางนโยบายและแนวทางวัฒนธรรมองค์การในอนาคต

6. ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

6.1 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรประสานงานกับกลุ่มเป้าหมายอย่างใกล้ชิดและสามารถตอบข้อซักถามในประเด็นที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสงสัยในเบื้องต้นได้

6.2 ในกรณีที่กลุ่มเป้าหมายไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ควรประสานขอแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านทางโทรสารหรือไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนในการนำไปวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 4 ระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารสำนักงาน ฯ และบุคลากรจากทุกหน่วยงานภายในสำนักงาน ฯ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

1. ระยะเวลา

20 วัน

2. ผลผลิต

รายงานผลสรุปการระดมความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

3. ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : ผู้บริหารระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรขึ้นไป ผู้บริหารระดับอำนาจการสำนักทุกสำนัก ผู้แทนที่เป็นเครือข่ายด้านนโยบายและแผนจากทุกสำนัก สำนักละ 3-5 ท่าน และผู้แทนจากคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA ทุกหมวด หมวดละ 2-3 ท่าน

4. วิธีการดำเนินงาน

4.1 ขั้นตอนการเตรียมการ

4.1.1 จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพิจารณากำหนดแนวทางและประเด็นในการระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารสำนักงาน ฯ และบุคลากรจากทุกหน่วยงานภายในสำนักงาน ฯ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย โดยการจัดทำ

- (ร่าง) กรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

- วิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

4.1.2 ประสานขอวัน-เวลาจากเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยแจ้งรายละเอียด และแนวทางที่จะดำเนินการให้ทราบโดยสังเขป

4.1.3 จัดหาสถานที่ในการจัดกิจกรรมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร สำนักงาน ฯ และบุคลากรจากทุกหน่วยงานภายในสำนักงาน ฯ

4.1.4 ประสานวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และจัดทำ หนังสือภายนอกเพื่อเรียนเชิญ โดยประสานล่วงหน้าอย่างน้อย 7-10 วันทำการ เพื่อให้วิทยากร รับทราบรายละเอียดการดำเนินการและจัดทำเอกสารประกอบ (ถ้ามี)

4.1.5 จัดทำบันทึกนำเรียนเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้เกียรติเป็นประธานในการจัดกิจกรรมพร้อมคำกล่าวเปิดอย่างเป็นทางการ โดยเสนอล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่างน้อย 3-5 วันทำการ

4.1.6 จัดทำบันทึกนำเรียนที่ปรึกษาฯ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและ ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักและผู้แทนสำนักที่เป็นเครือข่ายด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างน้อย สำนักละ 3 ท่าน เพื่อเรียนเชิญเข้าร่วมกิจกรรม โดยเสนอล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่าง 7-10 วันทำการ

4.1.7 ประสานทางโทรศัพท์หรือช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อ ยืนยันจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยประสานล่วงหน้าก่อนวันจัดกิจกรรมอย่างน้อย 3-5 วันทำการ

4.1.8 จัดเตรียมเอกสารประกอบการจัดกิจกรรม

4.2 ขั้นตอนการดำเนินการ

4.2.1 ทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(1) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

1.1 การสังเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ : พิจารณาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนบริหารราชการแผ่นดิน

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้นสามารถจำแนกการวิเคราะห์ได้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมขององค์การ (Specific or task environment) ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment)

สภาพแวดล้อมทั่วไป คือ สภาพแวดล้อมที่ไม่มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือระบบการผลิต และผลผลิตขององค์การโดยตรง โดยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เรียกว่า PEST Analysis ซึ่งประกอบด้วย

(1) ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and legal) ได้แก่ ผลกระทบจากระบบการเมืองและกฎหมายรวมถึงแนวนโยบายต่างๆของรัฐที่มีต่อองค์การ ระบบการเมืองและกฎหมายของแต่ละประเทศที่แตกต่างกันจะส่งผลกระทบต่อองค์การต่างกัน

(2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมทางด้านเศรษฐกิจของประเทศในแต่ละช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงไป และส่งผลกระทบต่อทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน

(3) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural dimension) ได้แก่ การพิจารณาถึงลักษณะของสังคมที่องค์การดำเนินการอยู่ ความเชื่อ ค่านิยมของคนในสังคม จำนวนประชากร โครงสร้างประชากร ทัศนคติของคน รวมถึงขบวนการทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม

(4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ ระดับความรู้ ความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกิดขึ้นทั้งในระดับสังคมและระดับโลก ซึ่งเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์การ เป็นเรื่องของความก้าวหน้าทางวิทยาการโดยทั่วไปไม่เฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการทำงานด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมขององค์การ (Specific or task environment) สภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง สภาพแวดล้อมเฉพาะ จึงมีผลต่อความสำเร็จหรือการดำรงอยู่และล่มสลายขององค์การ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะนี้เรียกว่า five force model ประกอบด้วย

(1) ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์การ ถือว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์การโดยตรง หากองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้แล้ว องค์การอาจเสียผลประโยชน์และไม่สามารถดำรงอยู่ได้

(2) ผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์การ (Supplier) ได้แก่ องค์การที่ทำหน้าที่ส่งมอบทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้แก่องค์การอื่น

(3) คู่แข่ง (Competitors or rivals) ได้แก่ หน่วยงานอื่นที่เป็นคู่แข่งโดยตรงในเรื่องลูกค้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ สำหรับองค์การราชการ การพิจารณาเรื่องคู่แข่งเป็นเรื่องยาก เพราะหน่วยงานภาครัฐมีลักษณะของการผูกขาดสินค้าหรือบริการที่องค์การราชการนั้นผลิตมักจะไม่มีหน่วยงานอื่นผลิตออกมาแข่งขัน เนื่องจากสินค้าหรือบริการมีลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะ (Public goods or public service)

เมื่อทำการวิเคราะห์ตามปัจจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว องค์การจะสามารถนำข้อมูลมากำหนดประเด็นภายใต้องค์ประกอบประ SWOT Analysis ดังนี้

Opportunities (O) = โอกาส ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นผลดีต่อหน่วยงานในอนาคต

Threat (T) = ภัยคุกคาม ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงาน หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อหน่วยงาน

สภาพแวดล้อมภายใน

นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรแล้ว การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ยังต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย โดยเทคนิคการวิเคราะห์ระบบย่อยในองค์กรออกเป็น 7 ประการ หรือที่เรียกว่า 7S Model ซึ่งประกอบด้วย

(1) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร โดยให้แผนที่วางขึ้นมาได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง

(2) โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาด การควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามผู้รับบริการ ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

(3) สไตล์ (Style) หมายถึง รูปแบบในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร

(4) ระบบ (System) หมายถึง การวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กร ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน

(5) บุคลากร (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

(6) ทักษะ (Skill) หมายถึง การพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

(7) ค่านิยม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

เมื่อทำการวิเคราะห์ตามปัจจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว องค์กรจะสามารถนำข้อมูลมากำหนดประเด็นภายใต้องค์ประกอบประ SWOT Analysis ดังนี้

Strength (S) = จุดแข็ง เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านบวก ซึ่งช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำได้ดี

Weakness (W) = จุดอ่อน เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง จุดอ่อนข้อจำกัด หรือความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านลบ

4.2.2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

(1) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กระทำเมื่อได้กำหนดพันธกิจเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมด มาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงานต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

(2) พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อ มีความหมายครอบคลุมขอบเขตเพียงใดและแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง และบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4.2.3 การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ต้องมุ่งมั่น

(1) ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อเป็นหลักให้คนในองค์การตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนควรทำไม่ควรทำและใช้เป็นหลักในการประพฤติเพื่อให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การนี้สามารถสังเคราะห์ได้จากนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์การจากผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งมั่น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด โดยวิเคราะห์จาก

- แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน
- วัฒนธรรมองค์การ
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ
- นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อ

การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

- ความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

4.2.4 การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

(1) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้ จะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าวและต้องใช้อย่างชัดเจน ทั้งในแง่ของค่าจำกัดความและการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมาย ในลำดับต่อไป

ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัด

- เจาะจง (Specific: S) = มีความเจาะจงว่าต้องทำอะไรและผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
- วัดได้ (Measurable : M) = ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
- เห็นชอบ (Agree Upon : A) = ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
- เป็นจริงได้ (Realistic : R) = ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้
- ภายใต้อุปสรรคที่เหมาะสม (Time Bound) = มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้น ไม่ยาวเกินไป

(2) ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดให้เกิดความชัดเจน เฉพาะเจาะจง โดยกำหนดเป็นตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือ ระบุว่า ในยุทธศาสตร์ แผนงานหรือโครงการนั้น ๆ หน่วยงานต้องทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย เช่น ต้องผลิตนักกฎหมายนิติบัญญัติเพิ่มเป็นจำนวน 100 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น ซึ่งลักษณะของเป้าหมายที่ดีนั้นควรมีความท้าทายสูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพยายาม แต่ไม่สูงเกินไปจนไม่สามารถทำได้จริง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในอนาคต

แนวทางการกำหนดเป้าหมาย

- การเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา (baseline)
 - การเทียบกับผลงานเฉลี่ยในช่วงเวลาที่ผ่านมา
 - การพิจารณาจากแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปในอนาคต
 - การเทียบกับผลงานที่ดีที่สุดในช่วงเวลาที่ผ่านมา
 - การเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน
- (Benchmarking)
- การตั้งเป้าหมายตามนโยบายของผู้บริหาร
 - การตั้งเป้าหมายร่วมจากผู้ปฏิบัติงาน (MBO)

4.2.5 การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำ เพื่อให้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(1) กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีนั้น หน่วยงานควรมีการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ

แบ่งขอบเขตภาระงานของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อน การก้าวก้าว และการเกี่ยวงานระหว่างกัน นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องหาจุดเชื่อมโยงระหว่างงานของแต่ละหน่วยงานให้ได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของทุกหน่วยงาน ข้อเสนอแนะประการหนึ่งในการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงาน คือ ควรนำภาระงานของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกัน ว่าแต่ละหน่วยงานมีโครงการใดบ้างเป็นโครงการต้นน้ำ (upstream) โครงการกลางน้ำ (midstream) และโครงการปลายน้ำ (downstream) จากนั้นจึงค่อยพิจารณาหาความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของภาระงานจากจุดนี้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติภาระงานของตนได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุม

(2) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นว่าทำอย่างไรองค์การจึงสามารถไปสู่เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ ไปสู่คนในองค์กรให้มีเข้าใจได้อย่างชัดเจนและมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น เป็นการนำเอาแนวความคิดเรื่อง Balanced Scorecard หรือการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้าน และเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน มาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเสมือนแผนที่ที่จะคอยนำทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

➤ มุมมองด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ : ผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร การตอบสนองพันธกิจที่บ่งชี้ว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ (แสดงผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ)

➤ มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ : อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ เป็นสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์ต้องการอย่างแท้จริง (แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่สะดวก รวดเร็วและตอบสนองความต้องการ)

➤ มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ : การส่งมอบบริการที่ผู้รับบริการต้องการและ/หรือก่อให้เกิดประสิทธิผล เน้นที่กระบวนการ กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ (แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ)

➤ มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร : จะต้องพัฒนาคนและเทคโนโลยีอย่างไร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (แสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร)

5. ข้อมูลและสารสนเทศ

5.1 ภายนอกหน่วยงาน

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560
- นโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
- แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

5.2 ภายในหน่วยงาน

- อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ฯ
- นโยบายประธานรัฐสภาผู้แทนราษฎรและรองประธานคนที่หนึ่งและคนที่สอง
- นโยบายประธานสภาผู้แทนราษฎรและรองประธานคนที่หนึ่งและคนที่สอง
- นโยบายคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.)
- นโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์การของผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการ

สภาผู้แทนราษฎร

- ข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง
- ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา อย่างน้อย 3 ปี
- รายงานผลสรุปความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสีย

6. ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

6.1 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ควรประสานงานกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเครือข่ายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของทุกหน่วยงาน

6.2 นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์การ เช่น SWOT Analysis, Mckinsey 7s Framework, Key Success Factors, Balanced scorecard เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 ทุกหน่วยงานภายในสำนักงาน ฯ กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. ระยะเวลา

15 วัน

2. ผลผลิต

รายละเอียด (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

3. ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4. วิธีการปฏิบัติงาน

4.1 ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพิจารณารายงานสรุปผลการระดมความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

4.2 จัดทำบันทึกแจ้งเวียนทุกหน่วยงานจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

4.3 รวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงานเพื่อนำมาวิเคราะห์ สรุปและจัดทำเป็น (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์สำนักงาน ฯ

4.4 จัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพิจารณาและให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข(ร่าง)แผนยุทธศาสตร์สำนักงาน ฯ

5. ข้อมูลและสารสนเทศ

➤ รายงานสรุปผลการระดมความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

➤ แผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของทุกหน่วยงาน

6. ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

➤ การดำเนินงานควรเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเสนอคณะกรรมการนโยบายและแผนการบริหารราชการของสำนักงานฯ และเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณา

1. ระยะเวลา

15 วัน

2. ผลผลิต

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ

3. ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : คณะกรรมการนโยบายและแผนการบริหารราชการ

4. วิธีการปฏิบัติงาน :

4.1 ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพิจารณาแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.2 เสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและแผนการบริหารราชการเพื่อพิจารณาและให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อผลักดันและขับเคลื่อนให้พันธกิจและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.3 เสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อที่เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

4.4 ประสานสำนักการพิมพ์เพื่อจัดทำรูปเล่มเพื่อเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน

4.5 จัดส่ง เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยงานภายในสำนักงาน ฯ ทราบและใช้กรอบแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

4.6 นำลงระบบบริหารเนื้ตของสำนักนโยบายและแผน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลระบบงานด้านนโยบายและแผน

5. ข้อมูลและสารสนเทศ

- แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- เกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ

6. ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

- การดำเนินงานควรเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 7 ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานภายในสำนักงาน ๓ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

1. ระยะเวลา

15 วัน

2. ผลผลิต

ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน ๓ และสามารถนำแผนไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ผู้รับผิดชอบ : กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา สำนักนโยบายและแผน

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ : บุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4. วิธีการปฏิบัติงาน

4.1 จัดสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในการออกแบบ/ปรับปรุงระบบงานหรือกระบวนการและสมรรถนะหลักขององค์การ

4.2 สร้างเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.3 แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์เพื่อเร่งรัดและติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปี

4.4 ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และแผนกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นฐานในการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในครั้งต่อไป

5. ข้อมูลและสารสนเทศ

- แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

6. ข้อพึงระวังในการดำเนินงาน

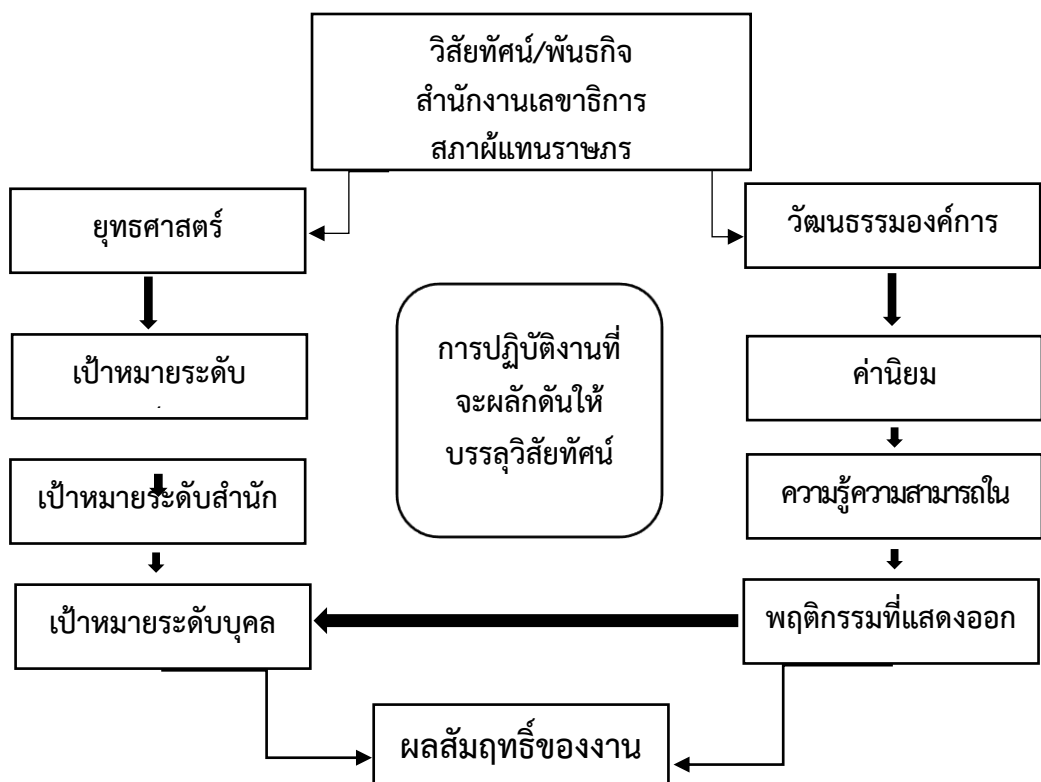
6.1 การดำเนินงานควรเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อสามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ

6.2 ควรมีการติดตามผลการรับรู้และความเข้าใจทิศทางการพัฒนาองค์กรและแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ภายหลังจากที่ได้มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานภายในสำนักงาน ฯ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ระบุไว้ว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเพื่อรับผิดชอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2560 และถือเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศไทย จึงทำให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องปรับตัวและนำประเด็นการพัฒนาประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานฯ หากพิจารณาจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น จะพบว่า องค์การต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอก และเมื่อพิจารณาร่วมกับ SIPOC Model นั้น สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 เป็น Input หรือปัจจัยนำเข้าเพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญในการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์และนำไปสู่การแปลงสู่การปฏิบัติในขั้นต่อไป นอกจากนี้ การจะทำให้วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การมุ่งหวังไว้ สำนักงานฯ จำเป็นที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยสามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ ได้ตามแผนภาพ ดังต่อไปนี้



กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ เพื่อให้บรรลุภารกิจของสำนักงาน ฯ ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ดังนี้

(1) ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของสำนักงาน ฯ ควรให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น เนื่องจากวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานที่จะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว ซึ่งในขั้นตอนนี้ควรมีการนำประเด็นยุทธศาสตร์ชาติมาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้องค์การสามารถพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์การว่ามีความเกี่ยวข้องในประเด็นไหนบ้าง รวมถึงวิเคราะห์ถึงการบูรณาการความร่วมมือเพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายของวิสัยทัศน์ประเทศ

(2) ขั้นตอนการประเมินสภาพแวดล้อมของสำนักงาน ฯ ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากทุกสำนักภายในสำนักงาน ฯ เข้ามาร่วมกันระดมสมองเพื่อให้สามารถมองเห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคได้อย่างรอบด้านมากขึ้น โดยการแจ้งเวียนทุกหน่วยงานภายในสำนักงาน ฯ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจากภารกิจงานที่รับผิดชอบก่อนที่จะนำไประดมสมองร่วมกันเพราะสภาพแวดล้อมและบริบทภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจะทำให้สำนักงาน ฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน มองเห็นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์จำเป็นต้องอาศัยการระดมสมองและการมีส่วนร่วมเพราะจะทำให้เกิดการคิดอย่างเสรี ปราศจากการขี้น้ำและทำให้เกิดความคิดริเริ่ม/นวัตกรรมใหม่ๆ สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และพร้อมรับกับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในอนาคต โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ควบคู่ไปกับการทำ Scenario Analysis วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคตอย่างรอบคอบโดยใช้ข้อเท็จจริงและวิเคราะห์แนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ทางเลือกของกลยุทธ์ที่หลากหลาย และมีความเหมาะสมที่สุด

(3) ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้กับหน่วยงานในสำนักงาน ฯ ควรมีแนวทางการระดมสมองจากบุคลากรภายในสำนักงาน ฯ จากทุกระดับเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งกลยุทธ์ที่องค์การควรมีเพิ่มนั้น ควรมีการระดมสมองการจัดทำกลยุทธ์เชิงวัฒนธรรมร่วมด้วย เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

(4) การนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติการควรกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ให้ชัดเจน เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา วิธีการดำเนินงานและต้องมีผลผลิตผลลัพธ์ที่ชัดเจน โดยนำตัวชี้วัดขับเคลื่อนเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปเป็นค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ เพื่อให้แผนงาน/โครงการสะท้อนไปสู่ยุทธศาสตร์ได้และต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้าง หรือระบบการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

(5) ควรจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Roadmap) ระดับองค์กรให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของแต่ละมุมมองตามกรอบของของ Balanced Scorecard โดยกำหนดเป้าประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมองโดยพิจารณาว่าสำนักงาน ฯ จะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ได้นั้น ต้องบรรลุเป้าประสงค์ด้านใดบ้าง ซึ่งจะทำให้บุคลากรภายในสำนักงาน ฯ สามารถรับรู้ร่วมกันว่าแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรอย่างไร

(6) ควรมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้นั้นก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์อันพึงประสงค์ขององค์กร โดยผลของการติดตามตรวจสอบสามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

หนังสือทั่วไป

พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พุทธศักราช 2560. (2560). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 ตอนที่ 82ก. หน้า 1-11.

วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548). แนวคิด ความสำคัญและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรุงเทพฯ. อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, หน้า 78-79

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ. วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

บุญเลิศ คณาธนาสาร (2559). แนวความคิดเรื่อง SIPOC Model. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2561, จาก <http://www.nairienroo.com/2016/01/03/>

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558). แนวความคิดเรื่องวงจรคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act : PDCA). สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มกราคม 2562, จาก <http://www.ftpi.or.th/2015/2125>

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2557). คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (strategic Planning Manual). สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2562, จาก <http://www.ppb.moi.go.th/midev01/upload/Strategic%20Planning%20Manual%20-%20Dec%202014.pdf>

ภาคผนวก

Z
ยุทธศาสตร์ชาติ

Y
แผนแม่บทภายใต้
ยุทธศาสตร์ชาติ

Y๒
เป้าหมายแผน
แม่บทประเด็น

Y๑
เป้าหมาย
แผนแม่บทย่อย

Value Chain

X
โครงการสำคัญ

ด้านที่ ๐๑
ความมั่นคง

ประเด็น ๐๑
ความมั่นคง

๑.๑
การรักษา
ความสงบ
ภายในประเทศ

๐๑๐๑๐๓
การเมือง
มีเสถียรภาพ และ
ธรรมาภิบาลสูงขึ้น

๐๑๐๑๐๓Vo๑Fo๑
ความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง
เกี่ยวกับการปกครองระบอบ
ประชาธิปไตย
๐๑๐๑๐๓Vo๔Fo๑
ช่องทางการเข้ามามีส่วนร่วม
ของประชาชน

X
โครงการสำคัญ

ด้านที่ ๐๖
การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเด็น ๒๐
การบริการประชาชน
และประสิทธิภาพ
ภาครัฐ

๒๐.๑
บริการภาครัฐได้รับ
การปรับเปลี่ยนเป็น
ดิจิทัลเพิ่มขึ้น

๒๐๐๑๐๑
งานบริการภาครัฐ
ที่ปรับเปลี่ยนเป็น
ดิจิทัลเพิ่มขึ้น

๒๐๐๑๐๑Vo๑Fo๓
แพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ
๒๐๐๑๐๑Vo๒Fo๒
การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐให้กับภาคส่วนต่าง ๆ
๒๐๐๑๐๑Vo๓Fo๑
ทักษะเฉพาะด้านดิจิทัลของบุคลากรของรัฐ
ที่มีหน้าที่ให้บริการและ
กลุ่มดูแลระบบการบริการดิจิทัล

X
โครงการสำคัญ

ประเด็น ๒๑
การต่อต้าน
การทุจริต
และประพฤติมิชอบ

๒๑.๑
การป้องกันการทุจริต
และประพฤติมิชอบ

๒๑๐๑๐๒
คดีทุจริตและ
ประพฤติมิชอบ
ลดลง

๒๑๐๑๐๒Vo๑Fo๑
การปลูกจิตสำนึกไม่เอาสินบน
๒๑๐๑๐๒Vo๑Fo๒
การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม
๒๑๐๑๐๒Vo๒Fo๓
การคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส
๒๑๐๑๐๒Vo๒Fo๔
การประเมินและเฝ้าระวังความเสี่ยงการทุจริต
๒๑๐๑๐๒Vo๒Fo๕
ระบบและกลไกการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ
๒๑๐๑๐๒Vo๒Fo๕
การบังคับใช้มาตรการทางวินัยอย่างเคร่งครัด

X
โครงการสำคัญ

ประเด็น ๒๒
กฎหมายและ
กระบวนการ
ยุติธรรม

๒๒.๑
การพัฒนากฎหมาย

๒๒๐๑๐๑
กฎหมายไม่เป็นอุปสรรค
ต่อการพัฒนาภาครัฐและ
ภาคเอกชน อยู่ภายใต้
กรอบกฎหมายที่มุ่งให้ประชาชน
ในวงกว้างได้รับประโยชน์
จากการพัฒนาประเทศโดยทั่วถึง

๒๒๐๑๐๑Vo๑Fo๑
การกำหนดผู้รับผิดชอบการประเมิน
กฎหมาย
๒๒๐๑๐๑Vo๔Fo๑
การบูรณาการและแลกเปลี่ยนข้อมูล
ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

X
โครงการสำคัญ

คำถามที่พบบ่อย (FAQ)

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หลังจากที่มีการบังคับใช้พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ที่นำมาปรับใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) มีดังนี้

1. ปัจจุบันแผนมีกี่ระดับ ?

ตอบ มี 3 ระดับ ได้แก่
แผนระดับที่ 1 ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
แผนระดับที่ 2 ประกอบด้วย แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนความมั่นคง
แผนระดับที่ 3 ประกอบด้วย แผนปฏิบัติการของส่วนราชการ แผนปฏิบัติการด้าน.... เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ

2. ชื่อแผนยุทธศาสตร์องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ?

ตอบ ใช่ เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ในระดับส่วนราชการ จะต้องเปลี่ยนชื่อเป็น "แผนปฏิบัติการด้าน.... หรือแผนปฏิบัติราชการ...."

3. แผนปฏิบัติราชการและแผนปฏิบัติการด้าน...ต่างกันอย่างไร ?

ตอบ แผนปฏิบัติการด้าน... เป็นแผนในเชิงประเด็น ซึ่งมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ส่วนแผนปฏิบัติราชการเป็นแผนการดำเนินงานของส่วนราชการและส่วนราชการในสังกัดทั้งหมด

5. เหตุใดจึงเปลี่ยนถ้อยคำจากคำว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นคำว่าประเด็นการพัฒนา?

ตอบ คำว่า "ประเด็นยุทธศาสตร์" และ "ประเด็นการพัฒนา" มีความหมายเหมือนกัน แต่เปลี่ยนมาใช้คำว่าประเด็นการพัฒนาในแผนระดับที่ 3 เพื่อป้องกันความสับสนกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ปรากฏอยู่ในแผนระดับชาติ (แผนระดับที่ 1)

4. แผนระดับที่ 3 ของหน่วยงานรัฐจำเป็นต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติหรือไม่ ?

ตอบ จำเป็น เนื่องจาก ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 12 มีนาคม 2562 กำหนดให้แผนระดับที่ 3 จำเป็นต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องปรับปรุงแผนระดับที่ 3 ให้มีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกัน

6. ปัจจุบันส่วนราชการไม่ต้องมีแผนยุทธศาสตร์ แต่เปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติราชการ 5 ปี ตามแนวทางพ.ร.ก. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปี พ.ศ. 2562 ใช่หรือไม่ ?

ตอบ พ.ร.ก. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2562 ระบุให้ยกเลิกการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน แต่ยังคงให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งปรับจาก 4 ปี เป็น 5 ปี และรายปี ทั้งนี้ ให้ยึดตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับที่ 2 เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการแทน ส่วนเรื่องการจัดซื้อแผนระดับที่ 3 ให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 4 ธันวาคม 2560

