	คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
	สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 1/17
	วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0

1. วัตถุประสงค์


เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม โดยมุ่งเน้นให้เกิดการวางแผนอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์กร พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร

2. ขอบเขต

ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของการบริหารยุทธศาสตร์ของกรม เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

3. คำนิยามที่เกี่ยวข้อง

- วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ทิศทางขององค์กรหรือสิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ
- พันธกิจ/ภารกิจ (Mission) หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น
- เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ
- กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง ยุทธวิธี หรือวิธีการจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ
- ตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน (Key Performance Indicator and target)

	คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
	สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 2/17
	วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0

- ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่

- ค่าเป้าหมาย หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุ

4. ผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบงานบริหารยุทธศาสตร์ประกอบด้วย กลุ่มบุคลากรของกรม ฯ 3 ระดับ และหน่วยงานภายใน 2 กลุ่ม

1. ผู้บริหารระดับสูง (ณ ที่นี้ ประกอบด้วย อธิบดี ที่ปรึกษา รองอธิบดี และผู้อำนวยการระดับสำนัก) เป็นผู้กำหนดนโยบายและ/หรือยุทธศาสตร์ระดับกรม
2. ผู้บริหารระดับกลาง/หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร (ณ ที่นี้ ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนต่าง ๆ) เป็นผู้รับมอบนโยบายและ/ยุทธศาสตร์จากคณะผู้บริหารระดับสูงในข้อ 1 และแปลงไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนการปฏิบัติราชการต่อไป โดยผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ควบคุมดูแลผู้รับผิดชอบในระดับปฏิบัติในข้อ 3 พร้อมทั้งวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน
3. ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ อันเนื่องจากนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และมีหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงานและความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ ๆ ตามที่กำหนด
4. หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับกรม คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์
5. หน่วยงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ คือ หน่วยงานอื่น ๆ ทุกหน่วยงานภายในกรม

5. ระเบียบปฏิบัติ / แนวคิด / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

หลักการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี ตามแนวคิด Kaplan and Norton ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง




คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 3/17
วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0

- นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- ปรับแต่ง เชื่อมโยง และบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ
- สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรทุกคนในองค์การรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด
- วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ
อย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

5.1 กรอบการบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร ซึ่งมี 5 ขั้นตอนดังนี้



	คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
	สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 4/17
	วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0

ขั้นที่ 1 การพัฒนายุทธศาสตร์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ โดยอาจใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ ต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินและพันธกิจขององค์กร


ขั้นที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ คือ การสื่อสาร ถ่ายทอด และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยต้องกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์ทั้งในระดับกระทรวง ทบวง กรม ไปจนถึงระดับบุคคลที่สามารถปฏิบัติได้จริง และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างกัน รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างมิติประสิทธิผล มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติการพัฒนาองค์กรด้วย ซึ่งหน่วยงานอาจใช้ เครื่องมือ Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในการวางแผนและสื่อสารกลยุทธ์ได้

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการ คือ การบริหารโครงการตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ โดยการจัดทำเป็นแผนงานโครงการ การวางแผนการใช้ทรัพยากร การจัดเตรียมงบประมาณ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

ขั้นที่ 4 การติดตามและเรียนรู้ คือ การติดตามประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ โดยรวมทั้งการทบทวนยุทธศาสตร์และทบทวนผลการปฏิบัติการ ซึ่งหลายๆ หน่วยงานได้ประยุกต์ใช้รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report – SAR) และ War Room เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลได้

ขั้นที่ 5 การทดสอบและปรับยุทธศาสตร์ คือ การปรับยุทธศาสตร์ให้เข้ากับสถานการณ์หรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยต้องมีการประเมินความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) เพื่อป้องกันมิให้ยุทธศาสตร์คลาดเคลื่อนและไม่ตรงต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5.2 แนวทางการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

	คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
	สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 5/17
	วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้น จุดหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนด จุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยมีขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจ (mission)

พันธกิจ หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ซึ่งต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

2. กำหนดวิสัยทัศน์ (vision)


วิสัยทัศน์ หมายถึง ทิศทางขององค์กร หรือสิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ เช่น 5 ปี 10 ปี โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมด มาพิจารณาในภาพรวมว่าหน่วยงานจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

3. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategy issue)

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

4. การกำหนดเป้าประสงค์ (goal) ของแผนยุทธศาสตร์

	คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
	สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 6/17
	วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0

เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่าง เช่น เป้าประสงค์ บริหารจัดการภาคอุตสาหกรรมให้อยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์ คือ ภาคอุตสาหกรรม ชุมชนที่อยู่รอบข้างภาคอุตสาหกรรม และส่วนราชการ

5. การสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification)

ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ โดยจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้การทำงาน และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต เช่น “ร้อยละของสถานประกอบการที่ปฏิบัติตามกฎหมาย” โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาใช้เป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

6. การกำหนดค่าเป้าหมาย (target)

ค่าเป้าหมาย หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือระบุไว้ในแผนงานนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไรให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย เช่น จำนวนสถานประกอบการที่ปฏิบัติตามกฎหมายต้องมี 3,000 ราย ภายในระยะเวลา 1 ปี เป็นต้น

7. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้



คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์

สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์

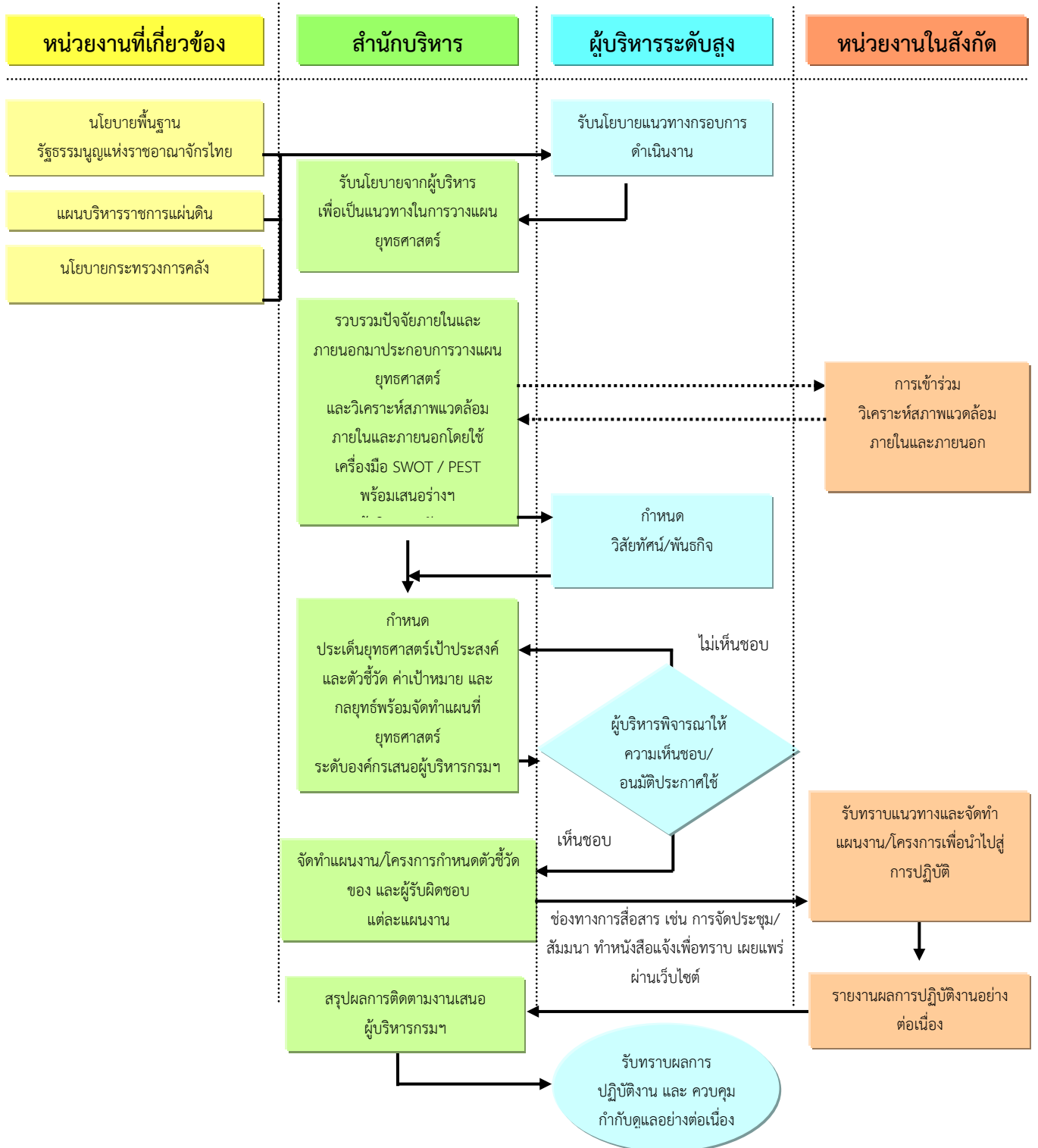
หมายเลขเอกสาร :


หน้าที่ : 7/17

วันที่เริ่มใช้

แก้ไขครั้งที่ : 0

6. ขั้นตอนและรายละเอียดการปฏิบัติงาน



	คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
	สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 8/17
	วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0

1. สำนักบริหารยุทธศาสตร์ รับมอบนโยบาย แนวทาง และกรอบการดำเนินงานที่เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงอุตสาหกรรมและกรมโรงงานอุตสาหกรรม เช่น นโยบายพื้นฐานรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนบริหารราชการแผ่นดิน และนโยบายกระทรวงฯลฯ โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้รับมอบนโยบาย เพื่อใช้เป็นทิศทางในการบริหารงานของกรมฯ และเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายนั้นๆ


2. ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดนโยบายดังกล่าวให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นหน่วยงานหลักที่ผลักดันให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้โดยมีการถ่ายทอดหลังจากการรับมอบนโยบายจากรัฐบาลและกระทรวง เพื่อนำไปปฏิบัติงานต่อไป

3. สำนักบริหารยุทธศาสตร์ดำเนินการรวบรวมปัจจัยภายในและภายนอกมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยจะต้องรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยต้องครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์กร

3.1 ปัจจัยภายใน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้าง ความสามารถในการปฏิบัติงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (ความคุ้มค่าด้านงบประมาณ/บุคลากร/เวลาในการดำเนินการ) ขีดความสามารถของบุคลากร ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า ความเสี่ยงการบริหารจัดการทางการเงิน จริยธรรม การกำกับดูแลตนเองและข้อบังคับด้านอื่น ๆ ขององค์กร

3.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสภาพการเปลี่ยนแปลงด้าน Political Economics Social Technology Legal Environment (PESTLE) ความเสี่ยงทางด้านสังคม เช่น ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรหรือองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน

3.3 ผลการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของการดำเนินการตามแผนในปีที่ผ่านมา โดยการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนงาน ความคืบหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

	คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
	สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 9/17
	วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0

3.4 ผลการทบทวนทิศทางขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ SWOT ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร และเครื่องมือ PEST เป็นการวิเคราะห์ด้านนโยบายรัฐบาลด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านเทคโนโลยี โดยผ่านช่องทาง เช่น การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ภายหลังจากที่ได้รับมอบนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ แล้ว

4. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดแนวทางการทำงานเพื่อเป็นวิสัยทัศน์/พันธกิจของกรมฯ แสดงถึงทิศทางในอนาคต เช่น การประชุมภายในเพื่อร่วมวิเคราะห์และกำหนดทิศทางของกรมฯ ยกร่างแนวทางการทำงาน การให้ข้อคิดเห็นเพื่อประกอบการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์กรมฯ


5. สำนักบริหารยุทธศาสตร์กำหนดและดำเนินการจัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์ ตามแนวทางวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ผู้บริหารระดับสูงของกรมฯ ได้กำหนดไว้ โดยต้องนำปัจจัยที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว มาประกอบการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ พร้อมทั้งสรุปผลการจัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์เสนอผู้บริหารกรมฯ ให้ความเห็นชอบ

6. ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติให้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของกรมฯ

7. หน่วยงานภายในกรมฯ สื่อสารยุทธศาสตร์ให้หน่วยงานทราบและถือปฏิบัติ

8. กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนงาน/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาให้เกิดความสอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมฯ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละแผนงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบหลักและสนับสนุน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการทำงานและการจัดสรรทรัพยากรของแต่ละหน่วยงานที่ชัดเจน และเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

9. ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำนัก การวิเคราะห์/กำหนดเป้าประสงค์สำนัก การกำหนดตัวชี้วัดสำนัก การกำหนดตัวชี้วัดบุคคล จัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผล จัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จัดทำคำอธิบายตัวชี้วัด พร้อมทั้งการลงนามการปฏิบัติราชการระดับกรม ระดับสำนัก โดยเป็นการลง

	คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
	สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 10/17
	วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0

นามในตัวชี้วัดทั้งงานยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดงานคุ้มครอง ตัวชี้วัดงานประจำ และตัวชี้วัดงานมอบหมายพิเศษ

10. กำหนดแนวทางการติดตามผล พร้อมทั้งแจ้งให้ทุกหน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการติดตามงาน พร้อมระบุปัญหา/อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนงาน

11. สรุปผลการปฏิบัติงาน เสนอผู้บริหารกรมฯ ให้ทราบถึงสถานการณ์ทำงานของหน่วยงาน เพื่อควบคุมกำกับดูแลติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง และหาแนวทางแก้ไขต่อไป

ตารางกำหนดระยะเวลาและหน่วยงานในการวางแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอน	ระยะเวลา	หน่วยงานหลัก/สนับสนุน
1. รับมอบนโยบาย แนวทาง และกรอบการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เดือน ก.ค.-ก.ย.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์
2. ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดนโยบายให้หน่วยงานเพื่อทราบทิศทางการทำงาน	เดือน ก.ค.-ก.ย.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์
3. ดำเนินการรวบรวมปัจจัยภายในและภายนอกมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์	เดือน ก.ค.-ก.ย.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์และทุกหน่วยงานภายในกรม
4. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดแนวทางการทำงาน	เดือน ก.ค.-ก.ย.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์
5. กำหนดและดำเนินการจัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์กรม	เดือน ก.ค.-ก.ย.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์และทุกหน่วยงานภายในกรม
6. ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติให้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของกรมฯ	เดือน ก.ย.-พ.ย.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์
7. ดำเนินการสื่อสารยุทธศาสตร์	เดือน ก.ย.-มี.ค.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์และทุกหน่วยงานภายในกรม
8. กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนงาน/โครงการ	เดือน ก.ย.-พ.ย.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์



คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์

สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์

หมายเลขเอกสาร :

หน้าที่ : 11/17

วันที่เริ่มใช้

แก้ไขครั้งที่ : 0

ขั้นตอน	ระยะเวลา	หน่วยงานหลัก/สนับสนุน
เชิงยุทธศาสตร์		และทุกหน่วยงานภายในกรม
9. การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล	เดือน ก.ย.-มี.ค.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ และทุกหน่วยงานภายในกรม
10. การติดตามและประเมินผล	เดือน ต.ค.-ก.ย.	ทุกหน่วยงานภายในกรม
11. สรุปผลเสนอผู้บริหารกรมฯ	เดือน ต.ค.-ก.ย.	สำนักบริหารยุทธศาสตร์

ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดให้มีการรวบรวมปัจจัยภายในและภายนอกมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีปัจจัยที่จำเป็นต่อการวางแผนแสดงรายละเอียด ดังนี้

ตารางสรุปการรวบรวมปัจจัยภายนอกและภายใน ประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์

ประเภทข้อมูล	ชนิดข้อมูล	วิธีการรวบรวม	วิธีการวิเคราะห์	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ	แนวทางการทำงานของกรม	รวบรวมข้อมูลจากในอดีตและปัจจุบัน	วิเคราะห์และสรุปผล	ปีละ 1 ครั้ง	สพย.
2. กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ	กฎหมาย หนังสือคำสั่ง โครงสร้างองค์กร	รวบรวมกฎหมาย/ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และ โครงสร้างกรมฯ	วิเคราะห์และสรุปผล	ปีละ 1 ครั้ง	สกม.
3. จุดแข็งและจุดอ่อน ทรัพยากรบุคคล	ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น	- แบบสอบถาม - การประชุม/ สัมมนาเพื่อระดมสมองร่วมกัน	วิเคราะห์ SWOT และสรุปผล	ปีละ 1 ครั้ง	ศพบ.



คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์

สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์

หมายเลขเอกสาร :

หน้าที่ : 12/17

วันที่เริ่มใช้

แก้ไขครั้งที่ : 0

ประเภทข้อมูล	ชนิดข้อมูล	วิธีการรวบรวม	วิธีการวิเคราะห์	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
4. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	แผนและผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน	สรุปผลการดำเนินงาน	วิเคราะห์และสรุปผล	ทุกเดือน	สбы.
5. ความต้องการ ความคาดหวังทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กร อื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน	- ผลความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ข้อร้องเรียน - ผลความพึงพอใจ	- แบบสอบถาม - การประชุม/สัมมนาเพื่อระดมสมองร่วมกัน	วิเคราะห์และสรุปผล	ปีละ 1 ครั้ง	สสส. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ	ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น	การประชุม/สัมมนาเพื่อระดมสมองร่วมกัน	วิเคราะห์ Risk Management	ปีละ 1 ครั้ง	สбы. ตสน. ศพบ. คณะกรรมการฯ
7. สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ	- ข้อมูลภายในและภายนอกประเทศ - ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น	- แบบสอบถาม - การประชุม/สัมมนาเพื่อระดมสมองร่วมกัน - Internet	วิเคราะห์ SWOT และสรุปผล	ปีละ 1 ครั้ง	สбы.
8. นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี และด้านอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการ และการดำเนินงานของส่วนราชการ	- ข้อมูลนวัตกรรม - แผนงานโครงการ - ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น	- แบบสอบถาม - การประชุม/สัมมนาเพื่อระดมสมองร่วมกัน	วิเคราะห์ SWOT และสรุปผล	ปีละ 1 ครั้ง	ศสร./สбы. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
9. จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กร	- ข้อมูลการวิเคราะห์ของ	- แบบสอบถาม - การประชุม/	วิเคราะห์ และสรุปผล	ปีละ 1 ครั้ง	สбы.



คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์

สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์

หมายเลขเอกสาร :

หน้าที่ : 13/17

วันที่เริ่มใช้

แก้ไขครั้งที่ : 0

ประเภทข้อมูล	ชนิดข้อมูล	วิธีการรวบรวม	วิธีการวิเคราะห์	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
อื่น ที่ปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกัน	หน่วยงานอื่น	สัมมนาเพื่อระดม สมองร่วมกัน - Internet - การประสานงาน			
10. การเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจ ระดับประเทศหรือระดับ โลก	ข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อ สภาพเศรษฐกิจ เช่น รายได้ ประชาชาติ ราคาน้ำมัน อัตราเงินเฟ้อ ฯลฯ	- แบบสอบถาม - การประชุม/ สัมมนาเพื่อระดม สมองร่วมกัน - internet - ข้อมูลจาก หน่วยงานอื่น ๆ	วิเคราะห์ และ สรุปผล	ปีละ 1 ครั้ง	สขย.
11. การศึกษาวิเคราะห์ ถึงโอกาสในการ ปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่ มีอยู่ไปใช้กับบริการหรือ กิจกรรมที่มีความสำคัญ กว่า	- แผนงาน โครงการ - งบประมาณ - จำนวนบุคลากร	- การประชุม/ สัมมนาเพื่อระดม สมองร่วมกัน	วิเคราะห์ และ สรุปผล	ปีละ 1 ครั้ง	สขย.
12. นวัตกรรมและการ และการดำเนินงานของ ส่วนราชการ	แผนและผลการ ปฏิบัติงานของทุก หน่วยงาน	- การประชุม/ สัมมนาเพื่อระดม สมองร่วมกัน	วิเคราะห์และ สรุปผล	ปีละ 1 ครั้ง	ทุก หน่วยงาน

หลังจากการวางแผนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้บุคลากรใน
องค์กรทราบและถือปฏิบัติ โดยมีกระบวนการสื่อสาร ดังนี้



คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์

สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์

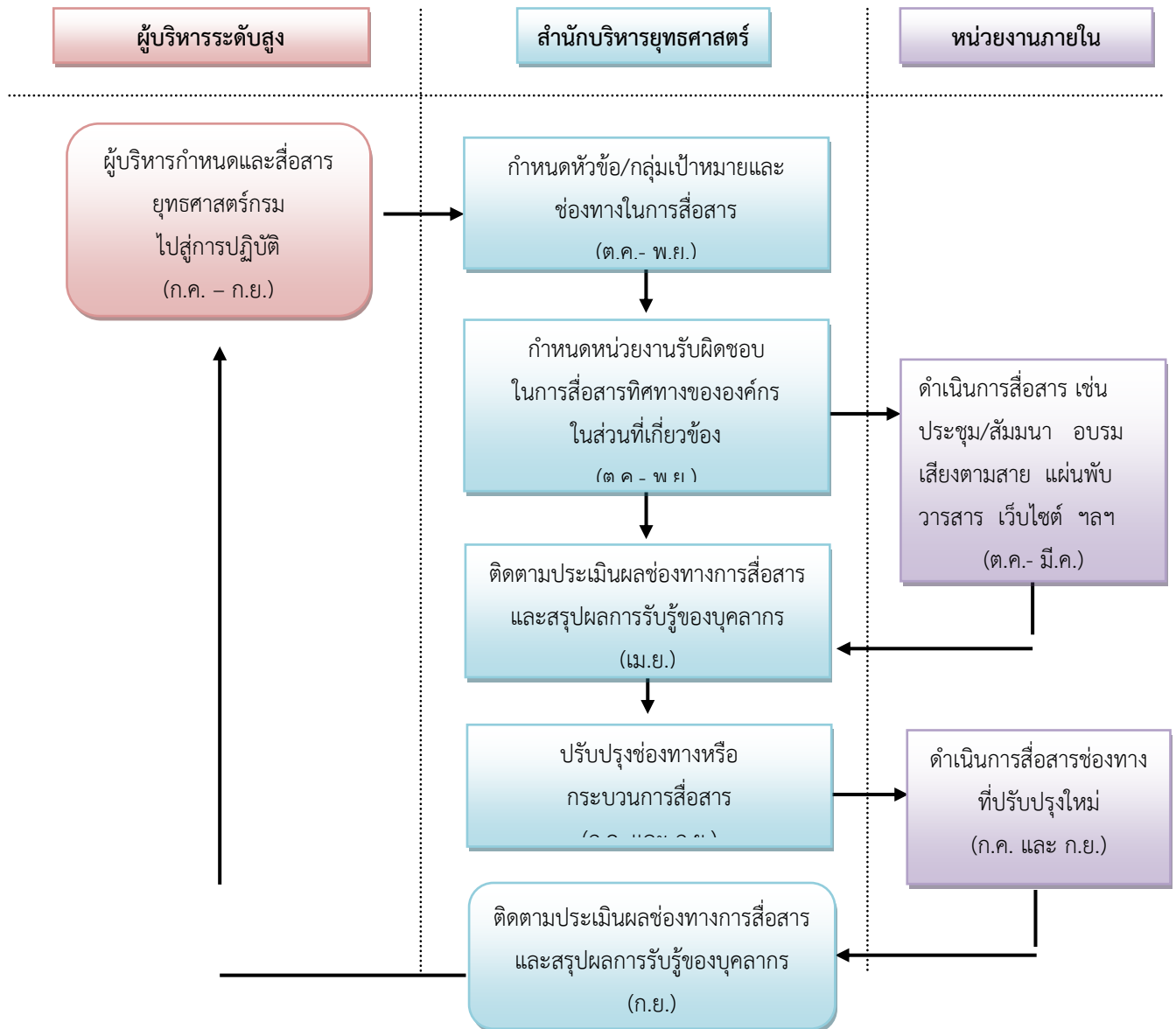
หมายเลขเอกสาร :

หน้าที่ : 14/17

วันที่เริ่มใช้

แก้ไขครั้งที่ : 0

กระบวนการสื่อสารทิศทางและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร





คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์

สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์

หมายเลขเอกสาร :

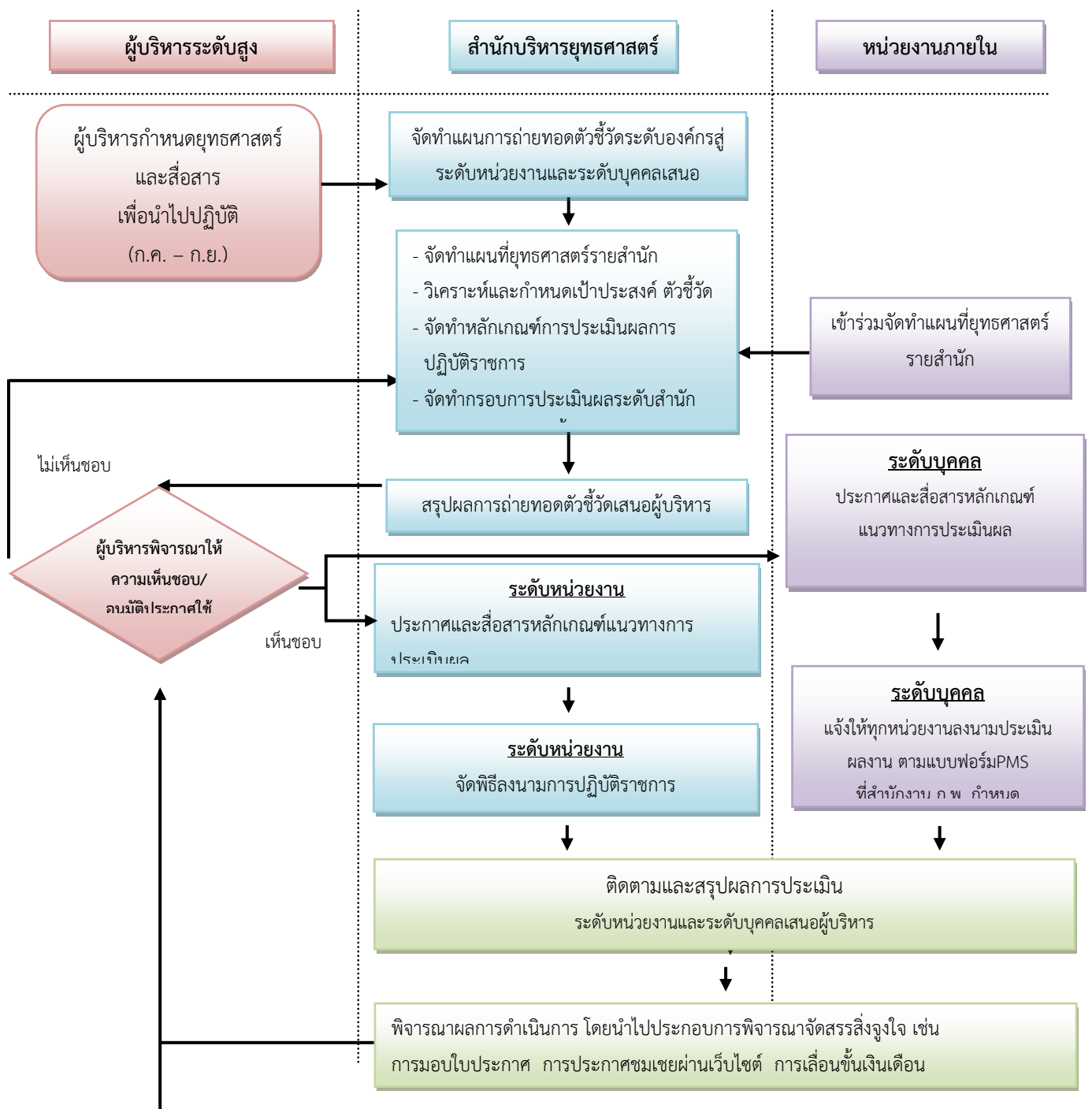
หน้าที่ : 15/17


วันที่เริ่มใช้

แก้ไขครั้งที่ : 0

เมื่อดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรแล้ว กรมโรงงานอุตสาหกรรมจะต้องมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ซึ่งได้มีการกำหนดกระบวนการดังนี้

กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล




	คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
	สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 16/17
	วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0



สรุปผลการดำเนินงานประเมินผล ทบทวนข้อดี ข้อเสียและเสนอแนวทางแก้ไขเสนอผู้บริหาร

1. ผู้บริหารกำหนดทิศทางองค์กร (สอดคล้องกับหมวด 1 การนำองค์กร) และจัดทำยุทธศาสตร์ระดับกรม เพื่อถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
2. กำหนดกรอบการดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับสำนักและระดับบุคคล โดยจัดทำแผนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลเสนอให้ผู้บริหารกรมฯ ลงนามให้ความเห็นชอบ
3. วิเคราะห์แผนที่ยุทธศาสตร์กรม เพื่อถ่ายทอดสู่ระดับหน่วยงาน
 - 3.1 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ให้สอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์กรม (การประเมินผลระดับองค์กร สอดคล้องตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร ทั้งยุทธศาสตร์ คำรับรอง กระบวนการ)
 - 3.2 กำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดระดับสำนัก เพื่อเป็นการวัดผลการทำงานของสำนัก
 - 3.3 สรุปกรอบตัวชี้วัดระดับสำนัก เสนอผู้บริหารกรมฯ
 - 3.4 จัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ระดับสำนักและระดับบุคคล ให้สอดคล้องกับระดับกรมฯ (โดยพิจารณาจากงานยุทธศาสตร์ งานประจำ งานมอบหมายพิเศษ และงานคำรับรอง เพื่อให้เกิดการบูรณาการงานทั้งหมดของสำนักที่สอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก)
 - 3.5 จัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับสำนัก โดยระบุ น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน และผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งคำอธิบายตัวชี้วัด (KPI Dictionary)
4. สรุปผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลเสนอผู้บริหาร
5. ดำเนินการลงนามการปฏิบัติราชการตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน ระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่ม/ศูนย์ (ตราครุฑ)
6. สื่อสารแผนที่ยุทธศาสตร์ ระดับกรม ระดับสำนัก ให้บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ

	คู่มือการปฏิบัติงานเรื่อง : การบริหารยุทธศาสตร์	
	สำนัก / กอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
	หมายเลขเอกสาร :	หน้าที่ : 17/17
	วันที่เริ่มใช้	แก้ไขครั้งที่ : 0

7. การลงนามการปฏิบัติราชการระดับบุคคล (การประเมินผลระดับบุคคล สอดคล้องกับ PMS) โดยเป็นการลงนามในแบบฟอร์มของสำนักงาน ก.พ. แบบที่ 1 แบบที่ 2
8. รายงานผลการดำเนินงานตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ รอบ 6, 9 และ 12 เดือน
9. ติดตามผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดทั้งระบบองค์กร ระดับสำนัก และระดับบุคคล
10. สรุปผลการดำเนินการเสนอผู้บริหาร
11. การพิจารณาผลการดำเนินการ โดยนำไปประกอบการพิจารณาจัดสรรสิ่งจูงใจ เช่น การมอบใบประกาศ การประกาศชมเชยผ่านเว็บไซต์ การเลื่อนขั้นเงินเดือน