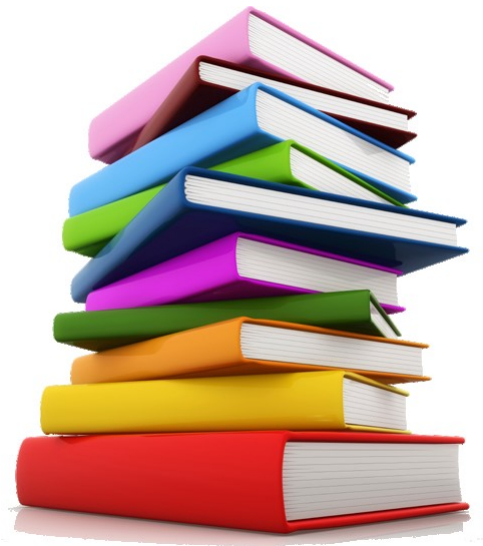




การเขียนตัวชี้วัดในการติดตามและประเมินผล จากยุทธศาสตร์ ทอ. สู่แผนปฏิบัติการ

หัวข้อการบรรยาย

- หลักการวัดและประเมินผล
- จากยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ
- เทคนิคและกรณีศึกษา





yard



inches



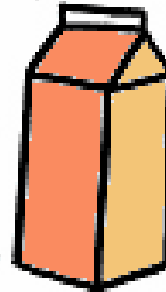
tablespoon



cup



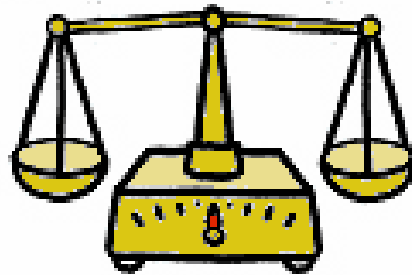
pint



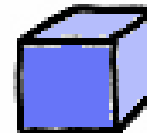
quart



gallon



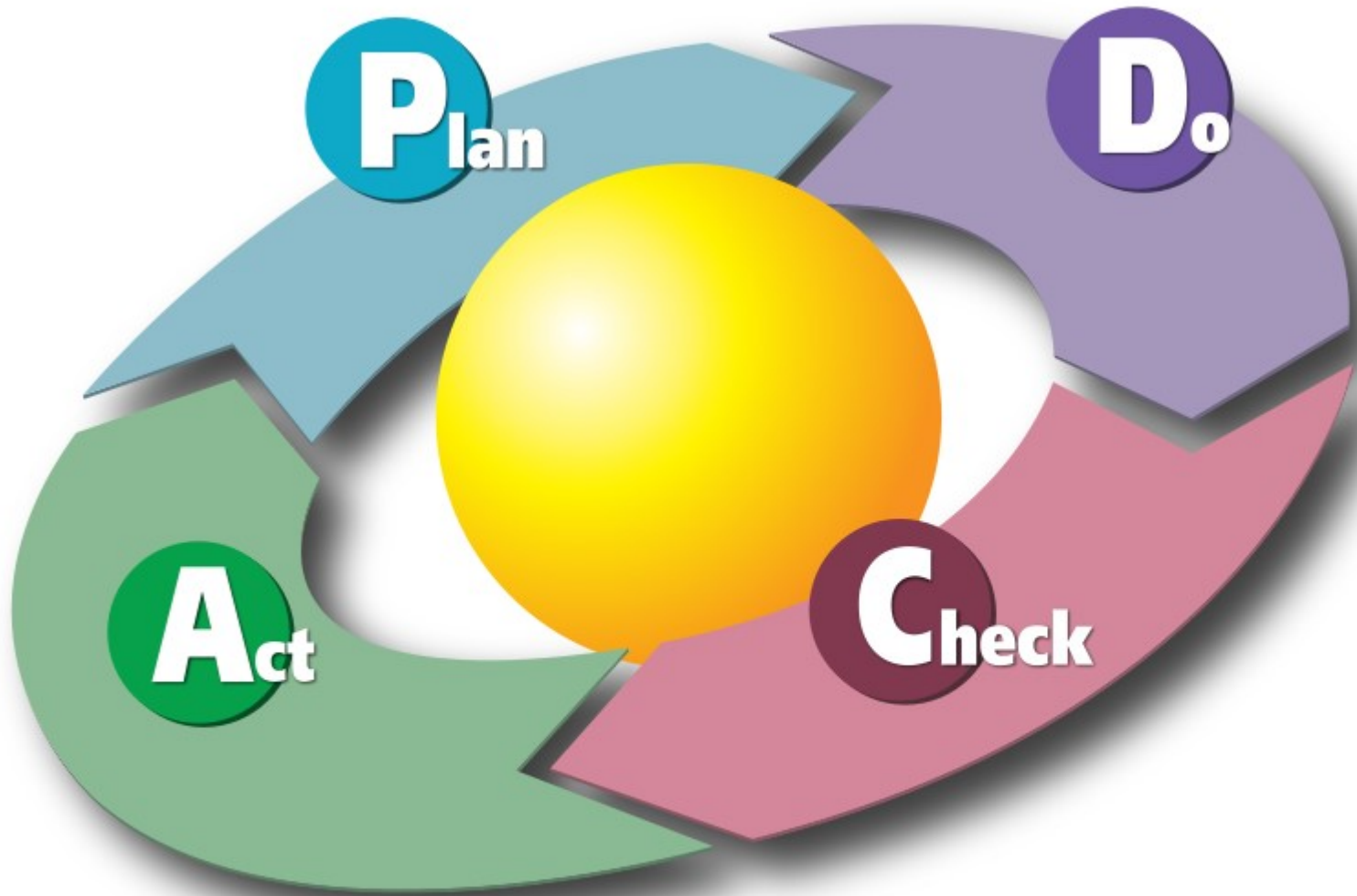
ounce



pound

หลักการวัดและประเมินผล

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินผล



จากเครื่องมือในการควบคุมสู่เครื่องมือในการบริหาร

ถ้าไม่สามารถวัด ไม่สามารถบริหาร

If you can't measure, you can't managed

ถ้าไม่สามารถวัด ไม่สามารถพัฒนา

If you can't measure, you can't improved

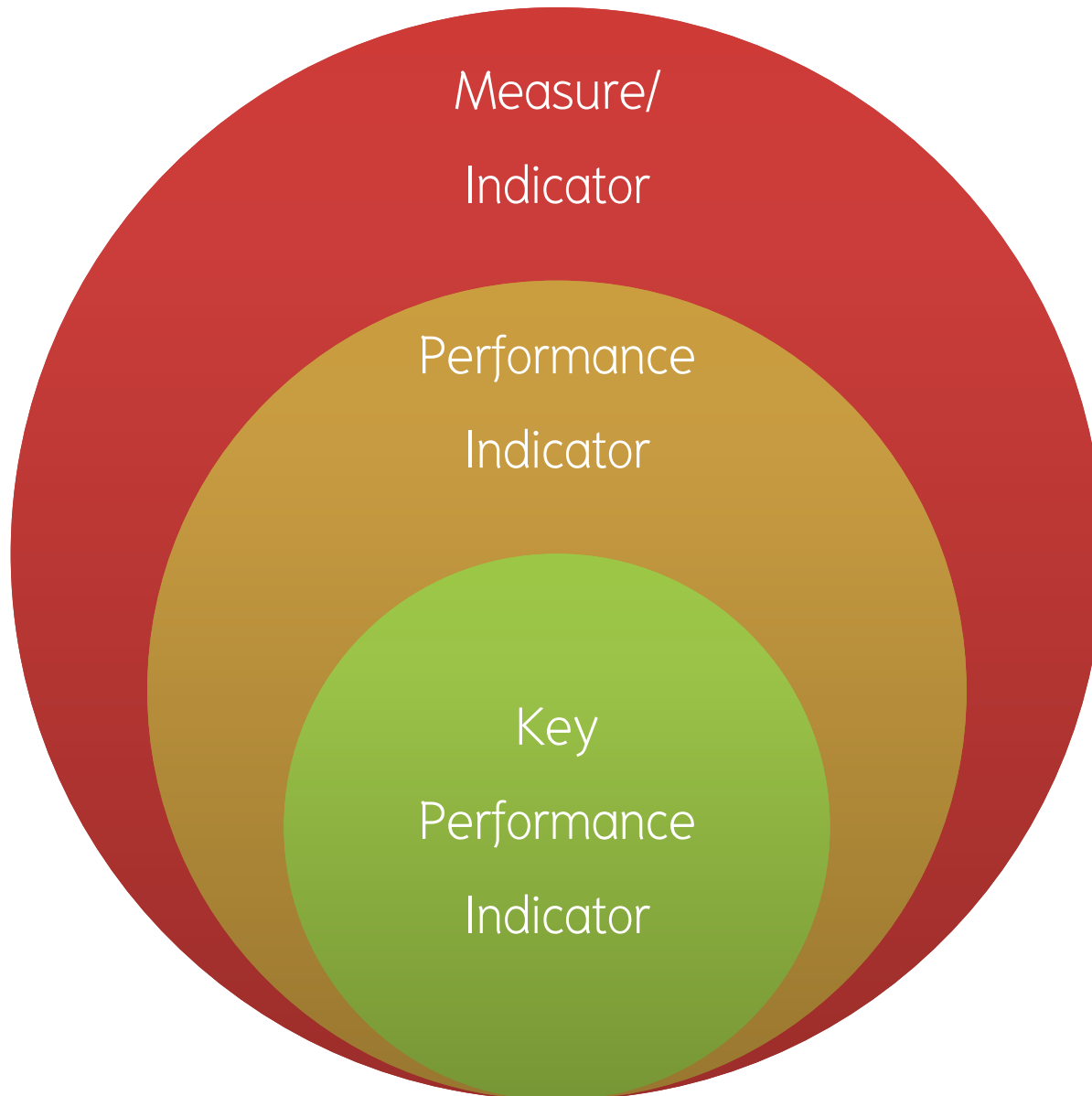
อะไรที่วัด สิ่งนั้นคนจะให้ความสนใจ

What gets measure, gets done

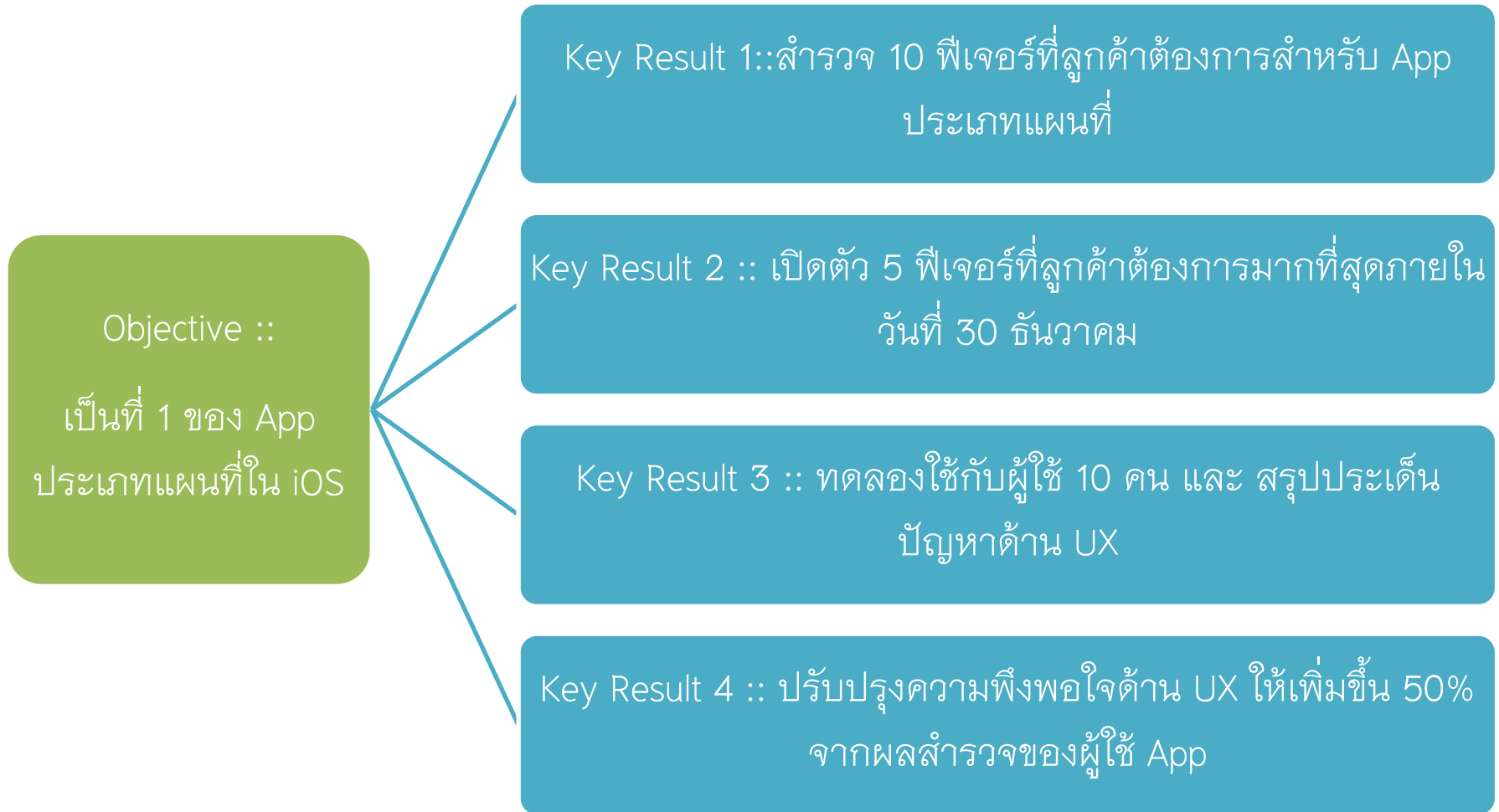
วัดหรือประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น

(Key Performance Indicators)

ตัวชี้วัดที่สำคัญ



OKR : Objective & Key result



เปรียบเทียบหลักการต่าง ๆ

1

Management by Objectives (MBO) Key Performance Indicator (KPIs) Balanced Scorecard (BSC) Objective Key Result (OKR)

ตัวอย่างองค์กร
ที่เริ่มใช้

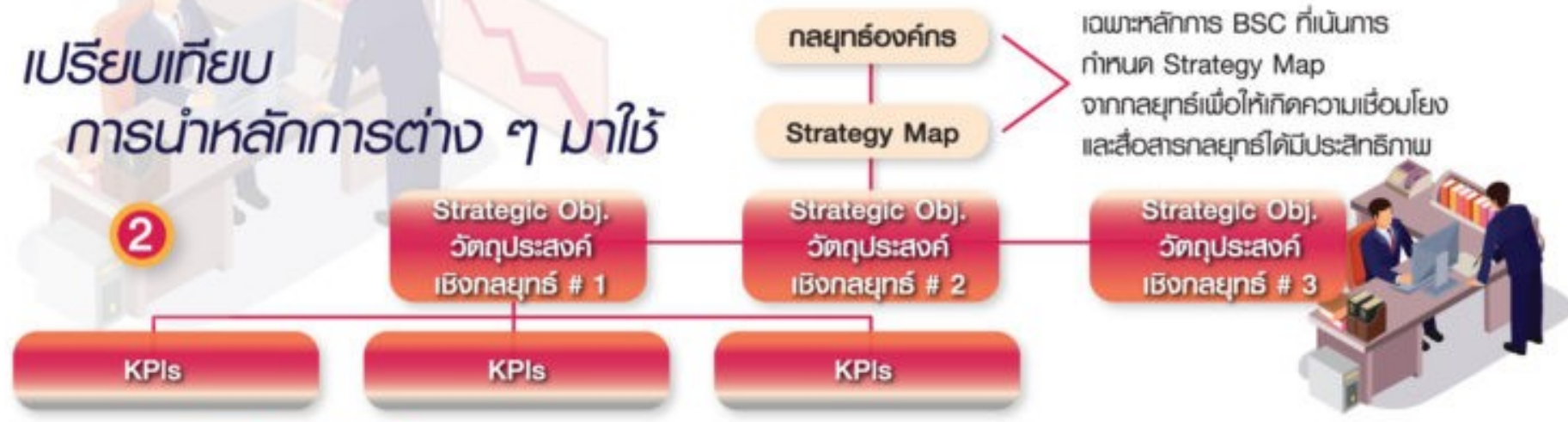
| | | | |
|----|-------------------|----------------------------|---------------|
| HP | ไอแพร์หลายทั่วโลก | Rock Water, Apple Computer | Google, Intel |
|----|-------------------|----------------------------|---------------|

เชื่อมโยง
กับวัตถุประสงค์
การให้รางวัล

| | | | |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - ทุกระดับในองค์กร - เชื่อมโยงกับการให้รางวัล | <ul style="list-style-type: none"> - ทุกระดับในองค์กร - เชื่อมโยงกับการให้รางวัล | <ul style="list-style-type: none"> - เน้นที่ระดับองค์กร - เชื่อมโยงกับการดำเนินการระดับองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - ทุกระดับในองค์กร - ไม่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลเน้นที่การเรียนรู้ |
|--|--|---|---|

เปรียบเทียบการนำหลักการต่าง ๆ มาใช้

2



KPIs BSC OKR MBO แสดงสีตาม Concept ที่ต่างกัน (ถ้ามีหลายสีในกล่องเดียวกันแสดงว่า Concept เดียวกันแต่เรียกไม่เหมือนกัน)

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจรวบรวม



WATSON
DUAL TO REMOVE
CUSHION

การกำหนดตัวชี้วัด



หลัก SMART



- Specific (เฉพาะเจาะจง)
- Measurable (วัดผลได้)
- Attainable (สามารถไป ถึงได้)
- Relevant (มีความหมาย/ตรงประเด็น)
- Time-based (มีกรอบเวลาที่แน่ชัด)
- Stimulating
- Motivating
- Achievable / Appropriate / Accountable
- Realistic
- Tangible



- เพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้เพิ่มขึ้น 3% ภายใน 12 เดือน
- ภายในปี 2012 เราจะเป็นบริษัทที่มียอดขายอันดับ 1 ในประเทศ
- ความพึงพอใจของลูกค้าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80 ภายในสิ้นปี 25xx

การกำหนดตัวชี้วัดในการบริหาร

วัดผลให้อยู่ในเชิงปริมาณได้

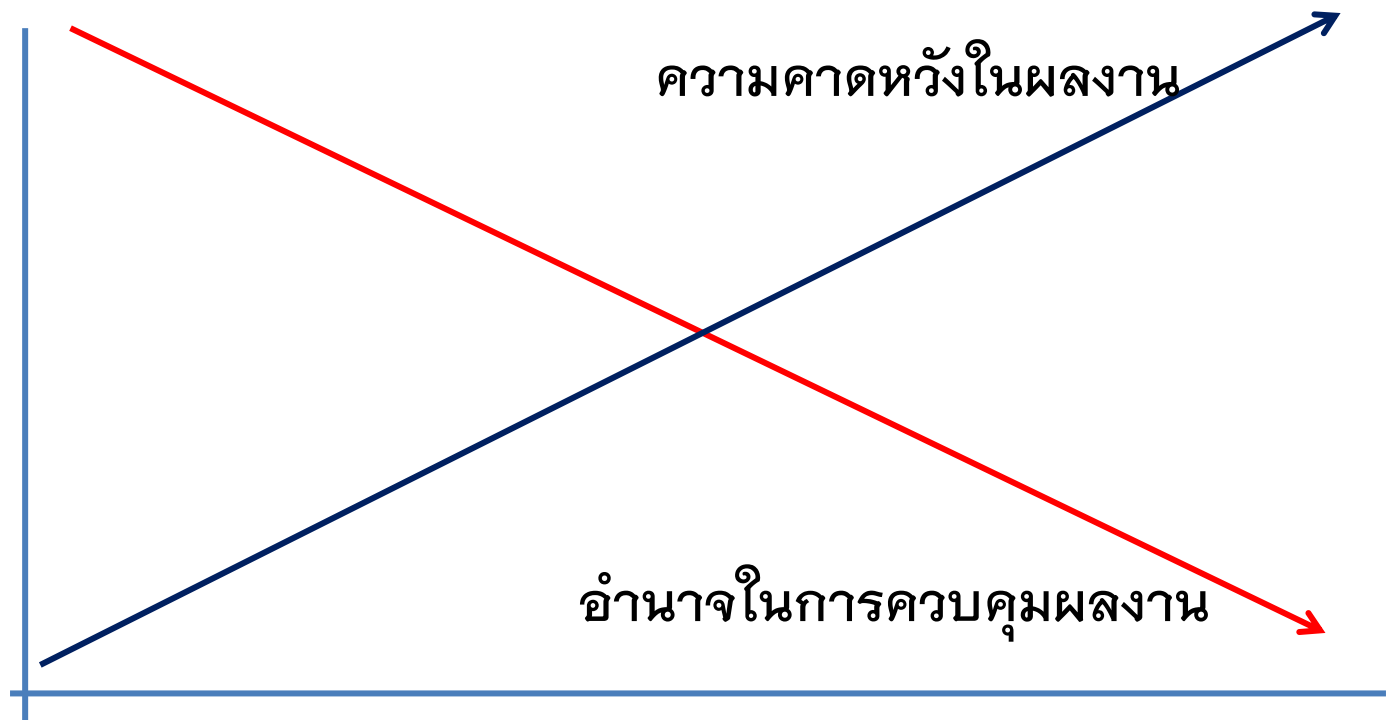
- สามารถให้ค่าคะแนนออกมาเป็นตัวเลขได้ชัดเจน เช่น จำนวน ร้อยละ ระดับ
- งานในเชิงคุณภาพ อาจจำเป็นต้องใช้การสำรวจ เพื่อให้วัดผลออกมาได้ชัดเจน

สามารถตั้งเป้าหมายและผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

- ไม่ใช่ลาภลอย - ไม่ใช่สิ่งที่ควบคุมไม่ได้เลย
- สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของงาน

ต้องวัดได้ + บริหารได้

Measuring Result Model



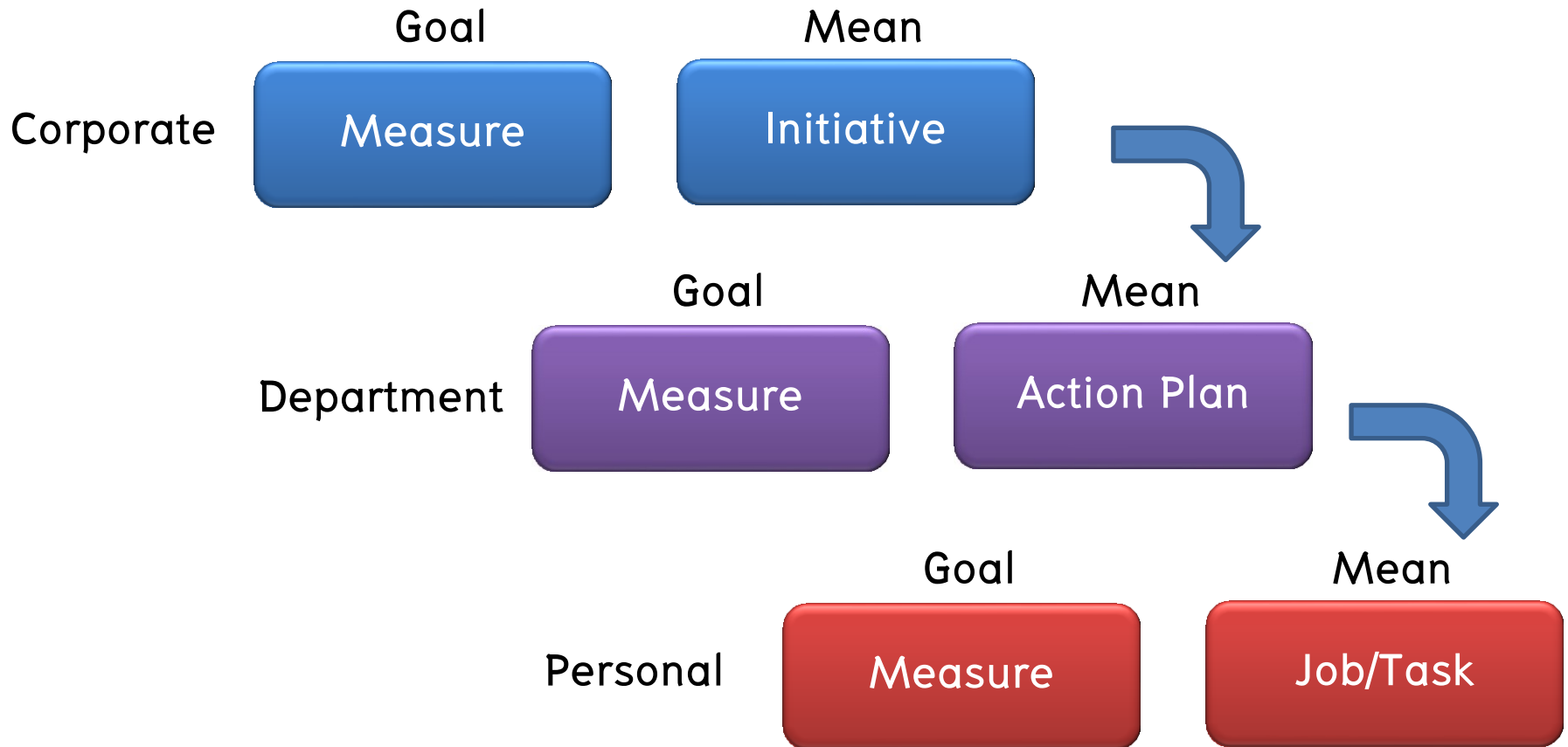


จากยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ



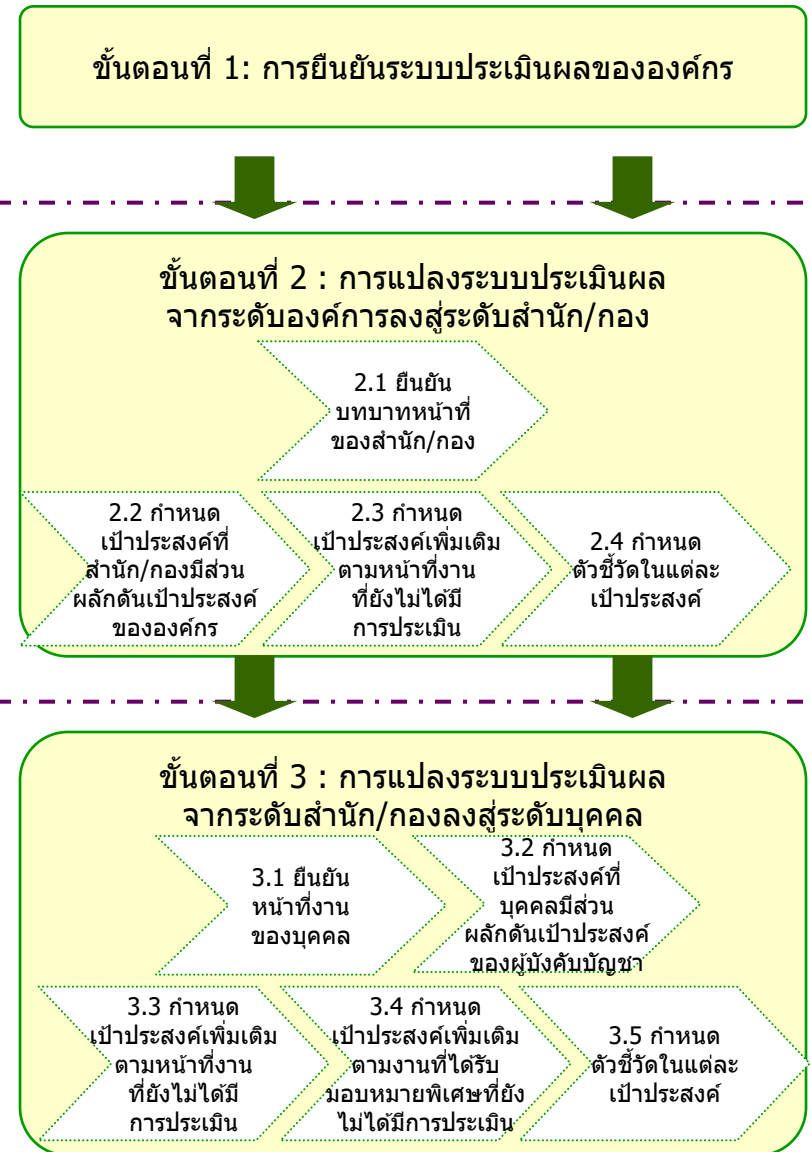
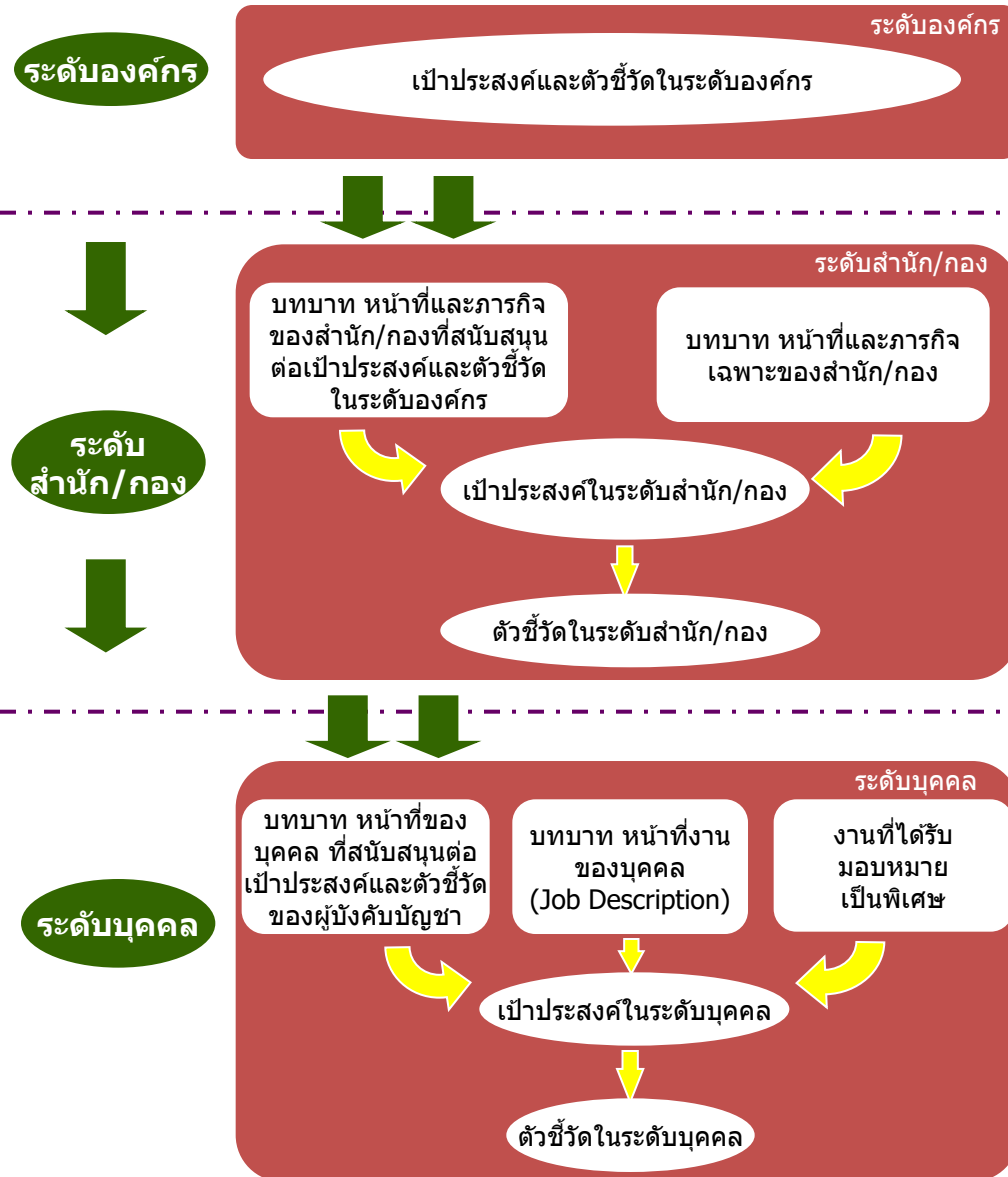
Waterfall Model



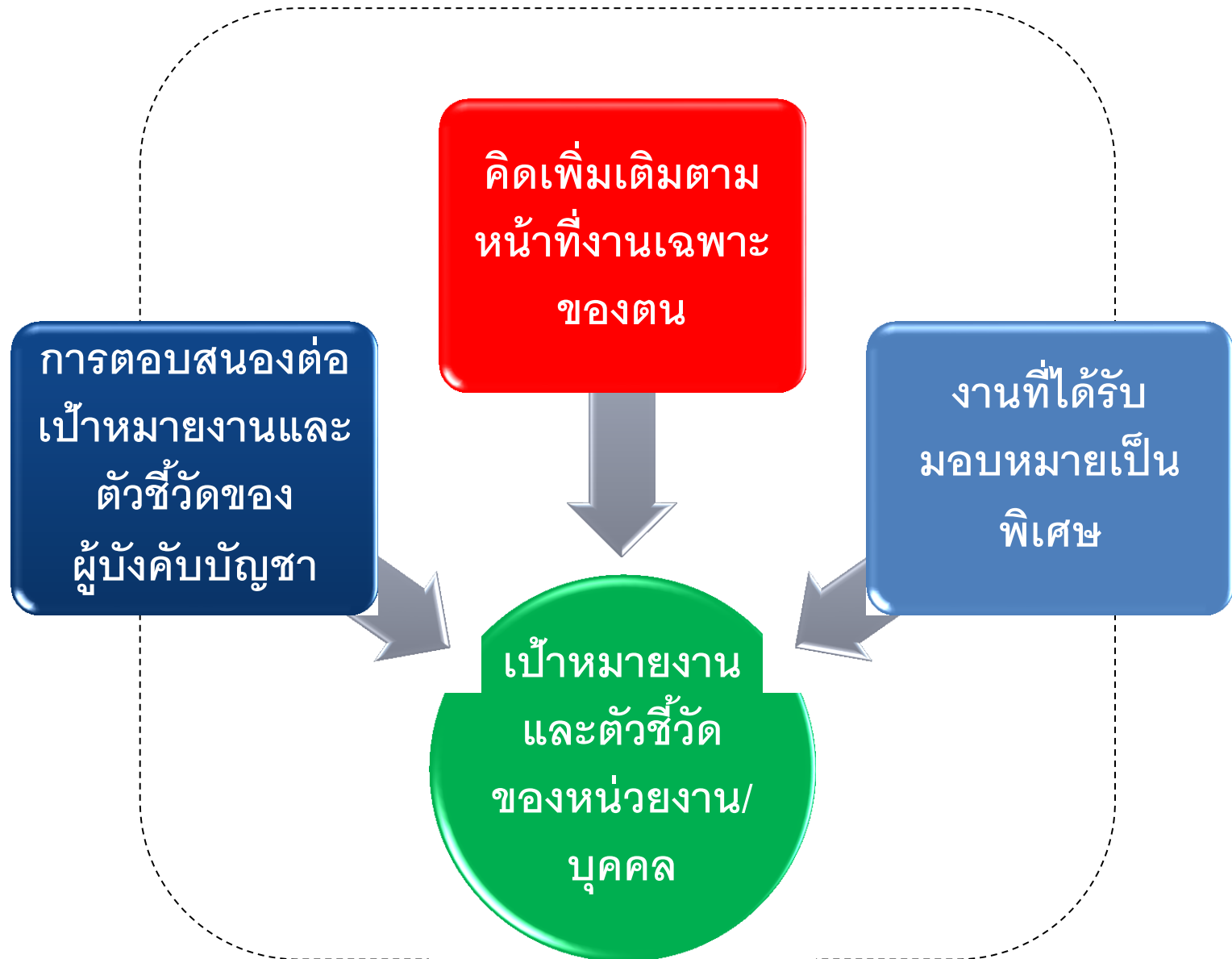
ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล

แนวทางในการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล

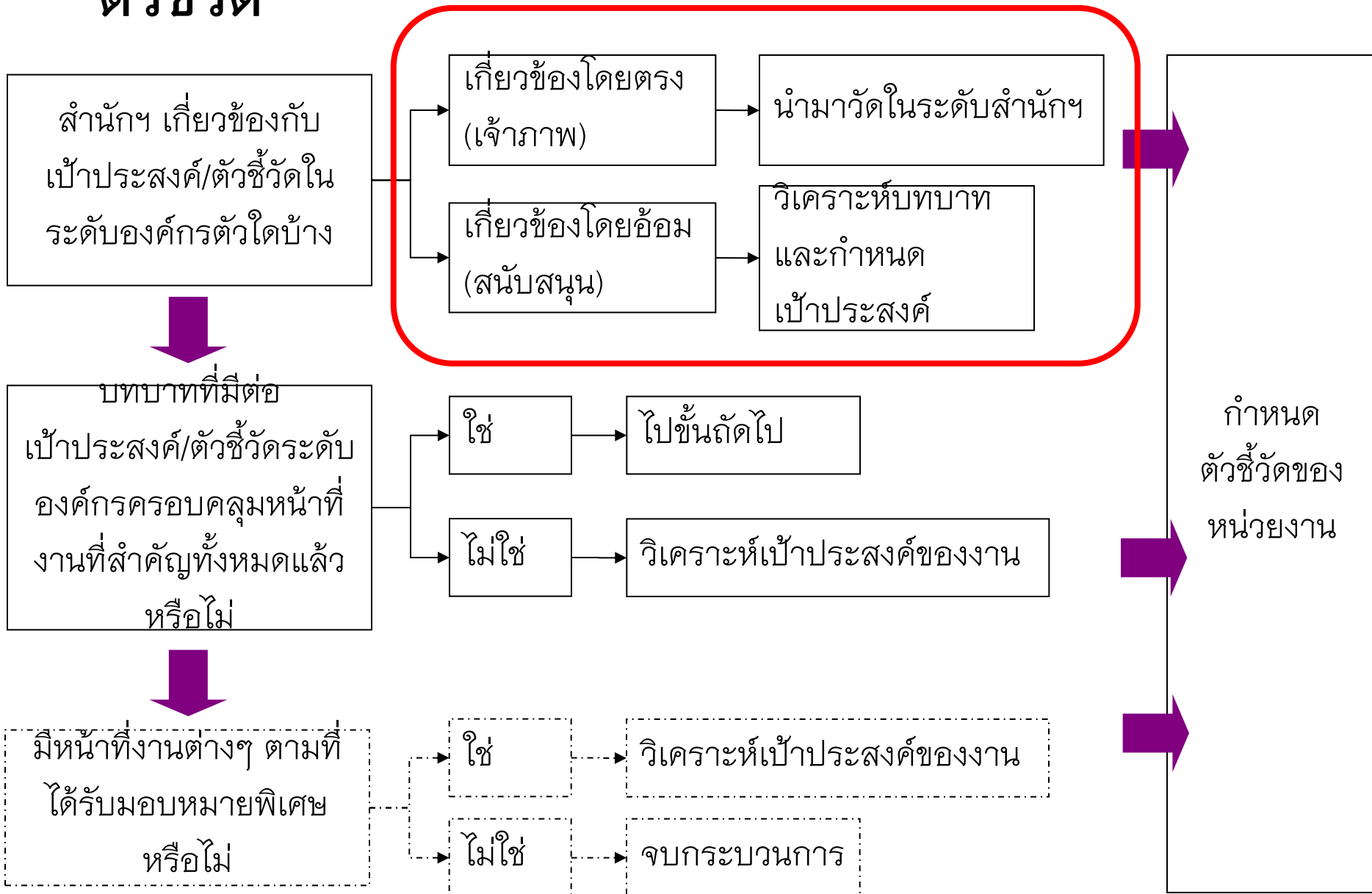
กระบวนการในการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล



แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์



ตัวอย่าง กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด



เครื่องมือในการหาความเชื่อมโยง

O Matrix

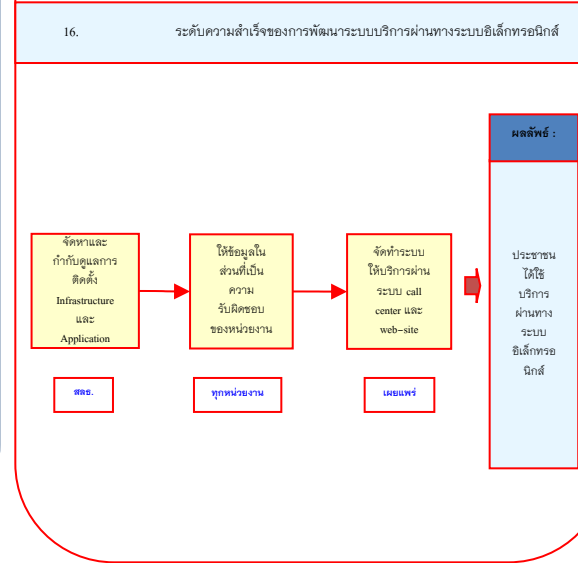
| ตัวชี้วัด | ผลลัพธ์ | คส. | สถาบัน GC | โครงสร้าง | ภูมิภาค | ติดตาม | เผยแพร่ | กฎหมาย | วิจัยและพัฒนา |
|-----------|--|-----|-----------|-----------|---------|--------|---------|--------|---------------|
| 1 | ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |
| 2 | ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |
| 3 | จำนวนการดำเนินงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |
| 4 | ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |
| 5 | ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |
| 6 | ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |
| 7 | ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |
| 8 | ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |
| 9 | ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |
| 9.1 | ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |
| 9.2 | ผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 | | | | | | | | |

Role Result Matrix

1. ร้อยละของหน่วยงานของรัฐที่สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลง

| หน่วยงาน | ผลลัพธ์: หน่วยงานสามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาลงได้ โดยเฉลี่ยร้อยละ 30 ขึ้นไป |
|---------------|--|
| สถาบัน GC | ภาคต้นและส่งเสริมให้หน่วยงานราชการลดขั้นตอน โดยรับผิดชอบในด้านหลักเกณฑ์และแนวทางติดตามและประเมินผลสำเร็จในการลดขั้นตอนของหน่วยงาน |
| โครงสร้าง | ภาคต้นและส่งเสริมให้หน่วยงานราชการลดขั้นตอน (รายการและกระทรวง) โดยรับผิดชอบในด้านรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหา (action expert) |
| ภูมิภาค | ภาคต้นและส่งเสริมให้หน่วยงานราชการลดขั้นตอน โดยการสนับสนุน Area Officer (รายจังหวัด) |
| ติดตาม | ประเมินผลสัมฤทธิ์จากการลดขั้นตอนในภาพรวมจากหน่วยงาน โดยประเมินจากประชาชนและผู้รับบริการหลังจากที่ได้ดำเนินการในการลดขั้นตอนไปปฏิบัติ |
| เผยแพร่ | เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานราชการและประชาชน รับทราบ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการลดขั้นตอน |
| กฎหมาย | ให้คำปรึกษาและประสานการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อข้อเสนอของส่วนราชการ (เฉพาะในหน่วยงานเท่านั้น) |
| วิจัยและพัฒนา | |
| กพร.น้อย | สนับสนุนการเบิกจ่ายงบประมาณ |

Result Chart



เครื่องมือในการหาความสัมพันธ์: Matrix

| เป้าประสงค์ขององค์กร | ตัวชี้วัด | ฝ่ายขายนครหลวง | ฝ่ายขายภูมิภาค | ฝ่ายผลิตและจัดส่ง | ฝ่ายบุคคล | ฝ่ายบัญชี/การเงิน |
|----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| กำไรสูงสุด | กำไรสุทธิ | ร่วมกันทุกหน่วยงาน | | | | |
| เพิ่มยอดขาย | ยอดขายสุทธิ | ○ แบ่ง (กทม. ปริมณฑล) | ○ แบ่ง (ตจว.) | | | |
| ควบคุมค่าใช้จ่าย | % ต้นทุนสินค้า | | | <u>○</u> | | |
| | ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน | ○ แบ่ง (ในแผนก) | ○ แบ่ง (ในแผนก) | ○ แบ่ง (ในแผนก) | ○ แบ่ง (ในแผนก) | <u>○</u> ทั้งหมด |
| พัฒนาข้อมูลการตลาด | ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบข้อมูล | ○ ร่วม | ○ ร่วม | | | |

การนำ O Matrix ไปใช้ในทางปฏิบัติ

- เป็นการใส่เครื่องหมายไว้เพื่อช่วยให้เห็นผู้รับผิดชอบในเป้าหมายขององค์กรในแต่ละด้าน ซึ่งอาจเป็นไปได้ในหลายลักษณะ
 - O = เป็นเจ้าของคนเดียว
 - O แบ่ง = ตัวชี้วัดเดียวกัน แต่แบ่งกันทำ (แยกเป้าได้)
 - O ร่วม = ตัวชี้วัดเดียวกัน และช่วยกันทำ (แยกเป้าไม่ได้)
 - OO และ O = มี OO เป็นเจ้าภาพหลัก และ O เป็นเจ้าภาพร่วม เช่น กรณีตัวชี้วัดด้านการอบรม ฝ่ายบุคลากรเป็น OO สำนักอื่นๆ เป็น O รับผิดชอบ
- การใส่เครื่องหมายเป็นการหาเจ้าภาพเพื่อผลักดันตัวชี้วัด ไม่ใช่เจ้าภาพในการเก็บข้อมูล
- ตัวชี้วัดบางตัวที่เป็นผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กรจะไม่สามารถหาเจ้าภาพคนเดียวได้ (เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน รวมถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร)
- ควรทบทวนภายหลังการแปลงตัวชี้วัดเสร็จสิ้น โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาให้ความเห็น
 - ตัวชี้วัดที่ไม่มีผู้รับผิดชอบเลย
 - การทบทวนตัวชี้วัด หากได้ความคิดเห็นเพิ่มเติม - อาจจะได้ตัวชี้วัดที่ดีขึ้น

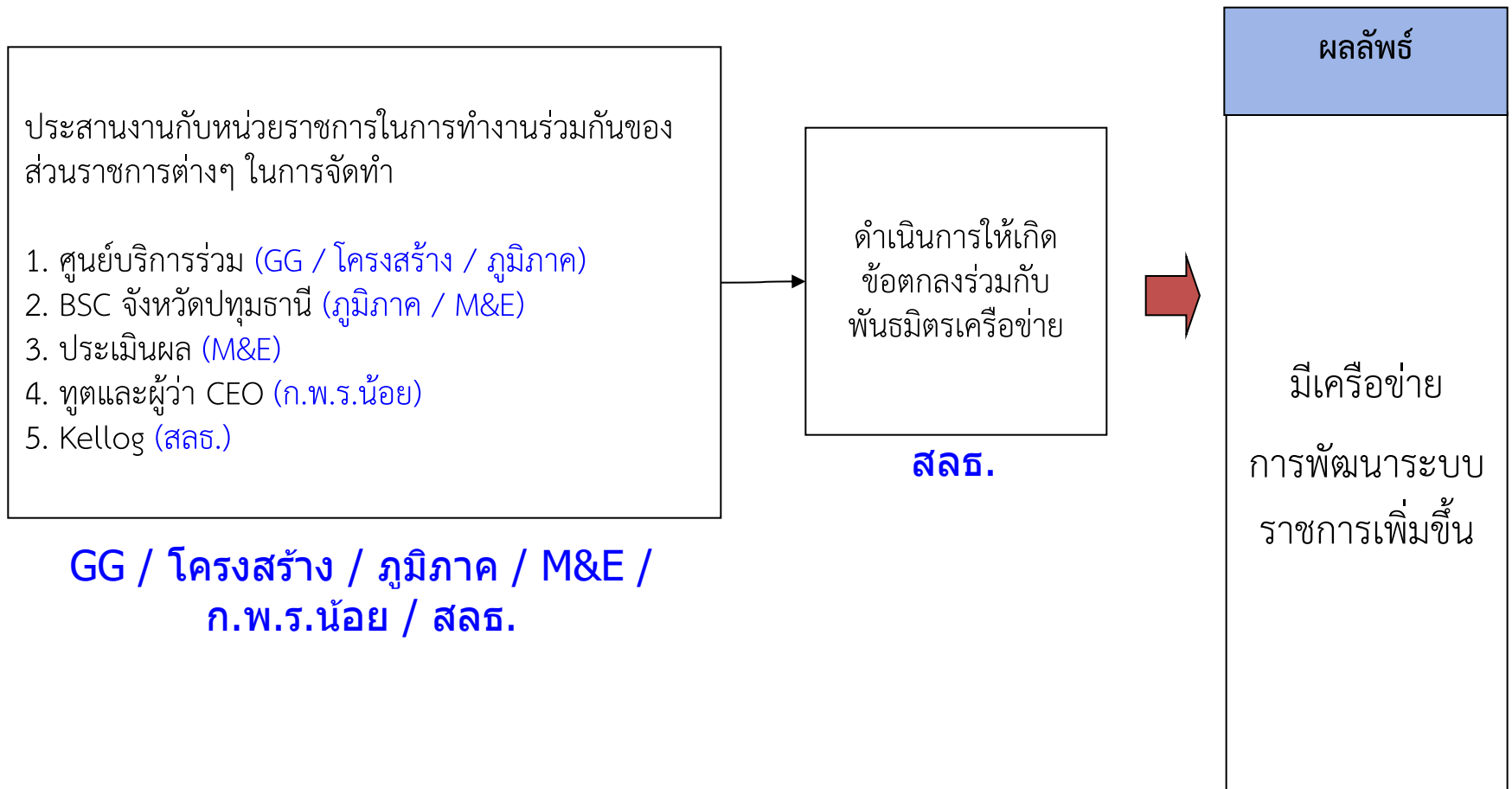
Role – Result Matrix

ร้อยละของหน่วยงานของรัฐที่สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการประชาชนลง

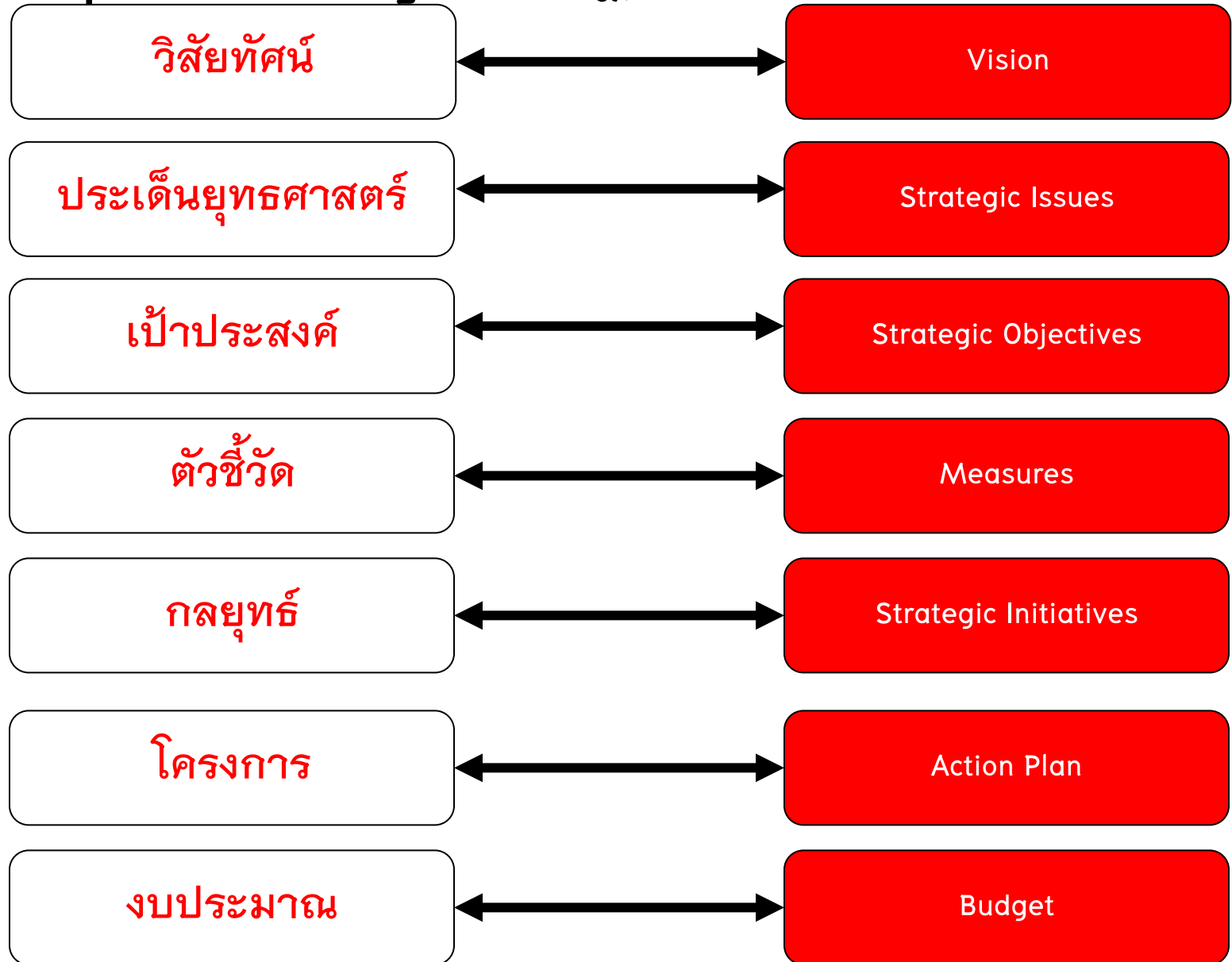
| หน่วยงาน | ผลลัพธ์: หน่วยราชการสามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาลงได้ โดยเฉลี่ยร้อยละ30 ขึ้นไป |
|---------------------------------|---|
| สถาบัน GG (เป็นหน่วยงานเจ้าภาพ) | ศึกษาแนวทางและกำหนดหลักเกณฑ์ / จัดทำคู่มือแนวทางการดำเนินการ / บรรยายให้ความรู้ ความเข้าใจ / ให้คำปรึกษาต่อหน่วยงาน / รวบรวม วิเคราะห์ข้อเสนอเพื่อนำต่อ อ.ก.พ.ร. ก.พ.ร. และกรม. |
| โครงสร้าง | บรรยายให้ความรู้และความเข้าใจ / ให้คำปรึกษาต่อหน่วยงาน / ติดตาม เร่งรัดการดำเนินงานของหน่วยงาน / วิเคราะห์ข้อเสนอ (รายการและกระทรวง) |
| ภูมิภาค | บรรยายให้ความรู้และความเข้าใจ / ให้คำปรึกษาต่อหน่วยงาน / ติดตาม เร่งรัดการดำเนินงานของหน่วยงาน / วิเคราะห์ข้อเสนอ (รายจังหวัด) |
| ติดตาม | ประเมินผลสัมฤทธิ์จากการลดขั้นตอนในภาพรวมจากหน่วยงาน โดยประเมินจากประชาชนและผู้รับบริการหลังจากที่ได้นำแนวทางในการลดขั้นตอนไปปฏิบัติ |
| เผยแพร่ | เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้กับหน่วยราชการและประชาชน รับทราบ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการลดขั้นตอน |
| กฎหมาย | ให้คำปรึกษาและประสานการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกฎหมายที่เป็นอุปสรรคตามข้อเสนอของส่วนราชการ (เฉพาะในบางหน่วยงานเท่านั้น) |
| วิจัยและพัฒนา | |
| สถ.ร. | บริหารจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม |

Result Chart

จำนวนที่เพิ่มขึ้นของบันทึกข้อตกลงการเป็นพันธมิตรเครือข่ายการพัฒนาระบบราชการ



จากยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการ



การประเมินผลทางยุทธศาสตร์



วิสัยทัศน์

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์

ตัวชี้วัด

กลยุทธ์

โครงการ

งบประมาณ

- ความสามารถในการแข่งขันด้านการค้าระหว่างประเทศของไทยเป็น 1 ใน 5 ของเอเชีย ภายในปี 2564
- เป็นองค์การที่นำและขับเคลื่อนการปศุสัตว์ไทย สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในตลาดโลก
- เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการควบคุม กำกับ ดูแลระบบการขนส่งทางถนน ให้มีคุณภาพและปลอดภัย พ.ศ.2559-2564
- เป็นกองทัพที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของ ประชาชนและเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค
- กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the Best Air Forces in ASEAN)

การประเมินผลทางยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์

ตัวชี้วัด

กลยุทธ์

โครงการ

งบประมาณ

ในทางทฤษฎี

- ตัวชี้วัดสะท้อนผลสำเร็จของเป้าประสงค์
- ความสำเร็จของตัวชี้วัดขึ้นกับกลยุทธ์

ในทางปฏิบัติ

- ความเบี่ยงเบนในการเลือกตัวชี้วัด
- ความเบี่ยงเบนจากการตั้งเป้า
- ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย-ตัวชี้วัด-วิธีการ

การประเมินผลทางยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์

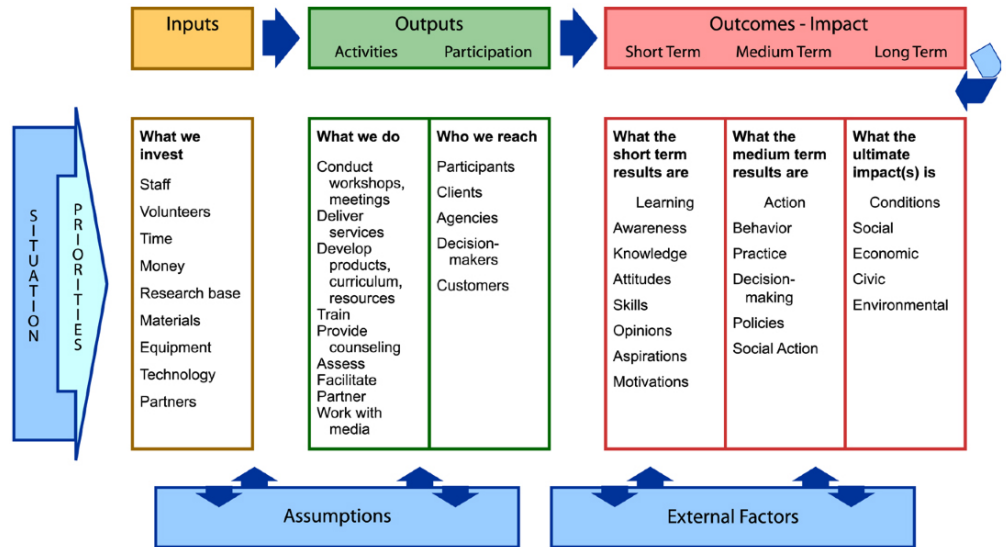
ตัวชี้วัด

กลยุทธ์



โครงการ

งบประมาณ



Project Analysis

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ

องค์กร
ต่างประเทศ

บริษัทเอกชน

พ่อค้าปุ๋ยและ
สารเคมี

ความเสี่ยงที่สำคัญ

เกษตรกรไม่
เข้าร่วมโครงการ

ไม่ได้รับการ
รับรอง

ตลาดต่างประเทศ
ไม่ยอมรับ

ทรัพยากร

งบประมาณ 2.6 ล้าน

บุคลากร

โครงการวิจัยและพัฒนา ข้าวหอมมะลิอินทรีย์

เกษตรกรผู้ปลูกข้าว

ทุกจังหวัดในกลุ่ม
จังหวัดภาคเหนือ
ตอนบน

การถ่ายทอด
ความรู้

รับสมัคร
เกษตรกร
เข้าร่วม

ขอรับรอง
มาตรฐาน

ก่อตั้งศูนย์
ประสานงานฯ

เกษตรกรปลูกข้าว
หอมมะลิชนิดพิเศษ

ส่งออกสู่ตลาด
ต่างประเทศได้

ยุทธศาสตร์ชาติ

การปรับ
โครงสร้าง
เศรษฐกิจให้
สมดุลและแข่งขัน
ได้

ปรับตัวเพื่อเพิ่ม
มูลค่า
ฐานเศรษฐกิจเดิม

โครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง

โครงการต้นน้ำ

1. โครงการผลิตปุ๋ยอินทรีย์
2. โครงการจัดการระบบน้ำ
เพื่อการเกษตร

โครงการที่ต้องทำร่วมกัน

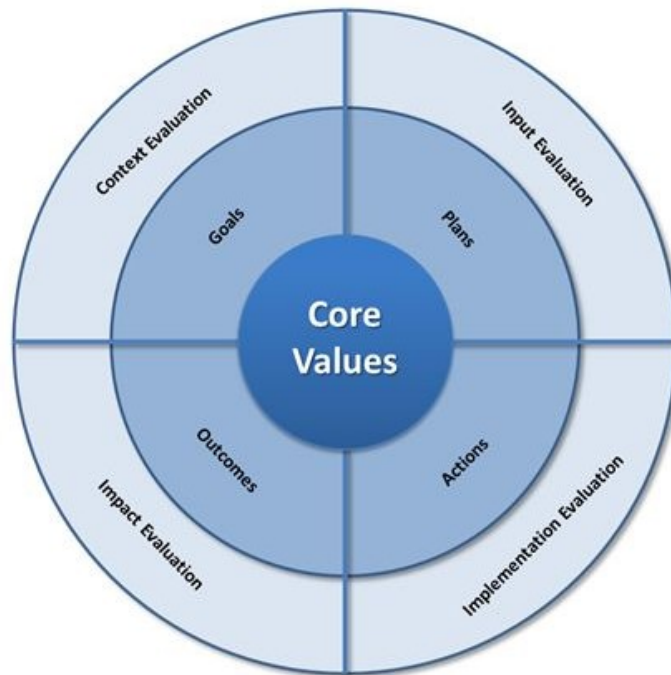
โครงการอบรมเกษตรกร
ด้านเกษตรอินทรีย์

โครงการปลายน้ำ

โครงการพัฒนา
การตลาดเพื่อการส่งออก

CIPP Evaluation Model

: Context, Input, Process, Product



Context & Design

San Antonio evaluation

- Monitoring & feedback
- Impact assessments
- Sustainability

→ Stakeholder engagement

Daniel L. Stufflebeam's adaptation of his CIPP Evaluation Model framework for use in guiding program evaluations of the Federal Railroad Administration's Office of Research and Development. For additional information, see Stufflebeam, D.L. (2000). The CIPP model for evaluation. In D.L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan, (Eds.), in Evaluation models (2nd ed.). (Chapter 16). Boston: Kluwer Academic Publishers.

กรอบแนวคิดในการประเมินความคุ้มค่าของ สศช.

ความสอดคล้องของภารกิจกับ ยุทธศาสตร์ชาติ

- รัฐธรรมนูญ
- คำแถลงนโยบายของรัฐบาล
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- ความต้องการของประชาชน
- ปัญหาของสังคม
- การเตือนภัยของนักวิชาการ
- กฎหมายอื่นๆ (พรบ. หรือ พรฎ.)

ประสิทธิภาพ

- ต้นทุนต่อหน่วย
- ปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริง
เปรียบเทียบกับแผน
- คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดตาม
คู่มือการประกันคุณภาพและควบคุม
คุณภาพ
- สัดส่วนเวลาที่ใช้จริงในการให้บริการ
เปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด
- สัดส่วนค่าใช้จ่ายจริงต่อค่าใช้จ่าย
ตามแผน
- สัดส่วนผลผลิตต่อทรัพยากร
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อ
กระบวนการให้บริการ

ประสิทธิผล

- Cost – Effectiveness
- ระดับความสำเร็จในการบรรลุ
วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
- ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
ที่มีต่อผลประโยชน์จากการใช้บริการ

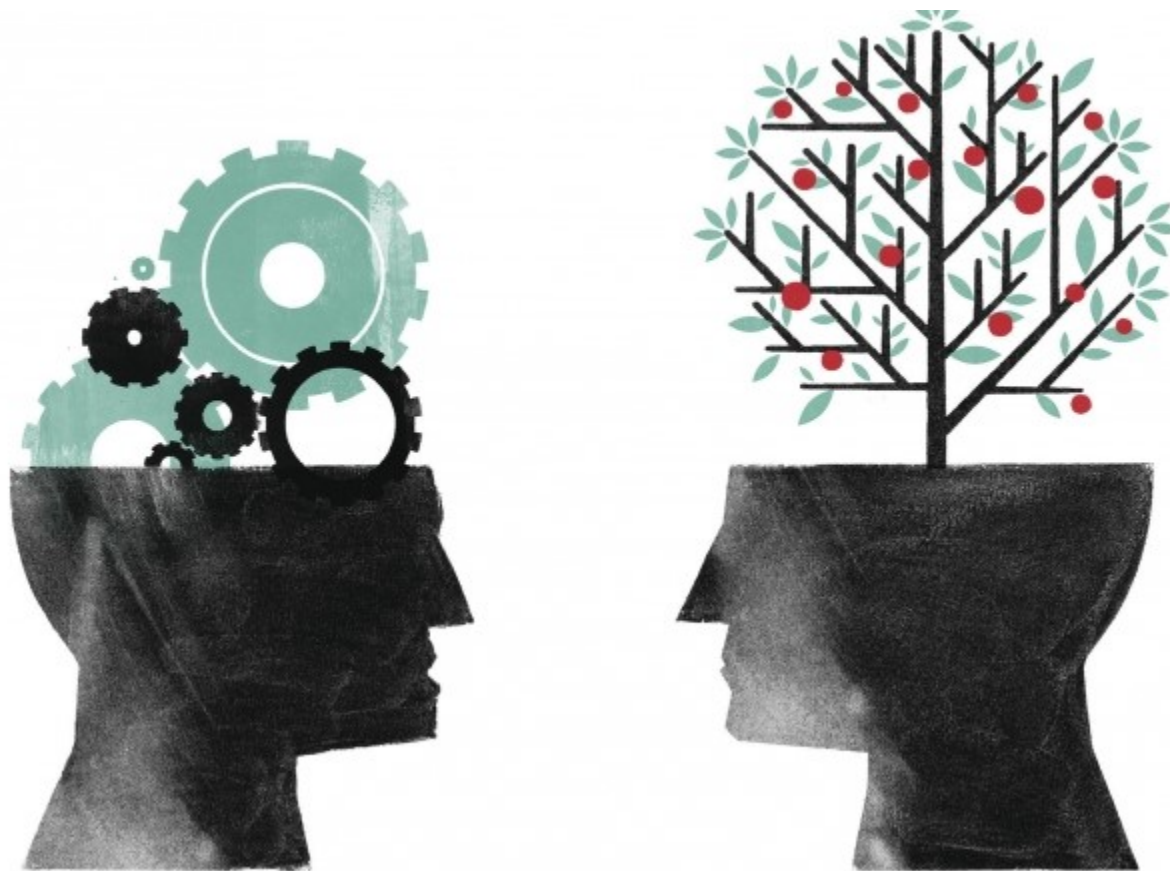
ผลกระทบ

- การประเมินผลกระทบต่อประชาชน
- การประเมินผลกระทบต่อเศรษฐกิจ
- การประเมินผลกระทบต่อสังคม
- การประเมินผลกระทบต่อการเมือง
- การประเมินผลกระทบต่อ
สิ่งแวดล้อม
- Benefit – Cost Ratio

ข้อเสนอแนะ

- ขยายภารกิจ
- ปรับปรุงภารกิจ
- คงสภาพภารกิจ
- ถ่ายโอนให้ส่วนราชการท้องถิ่น
- จัดเหมาเอกชน
- สนับสนุนองค์กรพัฒนาเอกชน
- อื่นๆ

เทคนิคเกี่ยวกับตัวชีวิต



เริ่มที่เป้าประสงค์ ไม่ใช่ตัวชี้วัด

เชิงปริมาณ : การผลิต การพัฒนา ที่ต้องการวัดผล
สำเร็จของงาน

เชิงคุณภาพ: การให้บริการ งานที่ต้องการคุณภาพ ความ
ถูกต้อง

เชิงต้นทุน: การควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่าย/งบประมาณ

เชิงเวลา : การติดตามความก้าวหน้า ความรวดเร็ว

ในแต่ละงานอาจมีได้
หลายมิติ
แต่ไม่จำเป็นต้องมีทุกมิติ



งานสรรหา

เชิงปริมาณ: สรรหาบุคลากรมาได้ตามความต้องการหรือไม่

เชิงคุณภาพ: สรรหามาแล้ว ทำงานได้ตามความต้องการหรือไม่

เชิงต้นทุน: ใช้งบประมาณในการสรรหาเท่าไร

เชิงเวลา: สรรหาได้รวดเร็ว ทันความต้องการหรือไม่

ข้อสังเกตในการกำหนดเป้าประสงค์-ตัวชี้วัด

- ตัวชี้วัดต้องสะท้อนต่อเป้าประสงค์ – อย่างไรก็ตาม
 - บางเป้าประสงค์ ไม่สามารถวัดได้สมบูรณ์ด้วยตัวชี้วัดเดียว
 - อาจยังไม่เคยวัดในปัจจุบัน ต้องสร้างวิธีการวัดผล โดยผ่อนปรนในด้านเป้าหมาย หรือเงื่อนไขการวัด
- สามารถตั้งเป้าหมายและผลักต้นได้
 - ตัววัดปริมาณงาน อาจไม่สะท้อนผลงาน เพราะเป็นเป้าหมายที่ไม่อาจควบคุมได้
 - จำนวนผู้ป่วย
 - ร้อยละของผู้ป่วยที่รักษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน
 - ไม่ง่ายจนเกินไป – ไม่วัดงานก็ดีอยู่แล้ว
 - ไม่ยากจนเกินไป – อีก 10 ปีก็ทำไม่ได้



กรณีศึกษา การจัดทำแผนที่
ยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดการ
ประเมินผล
ของกรมชลประทาน

วิสัยทัศน์

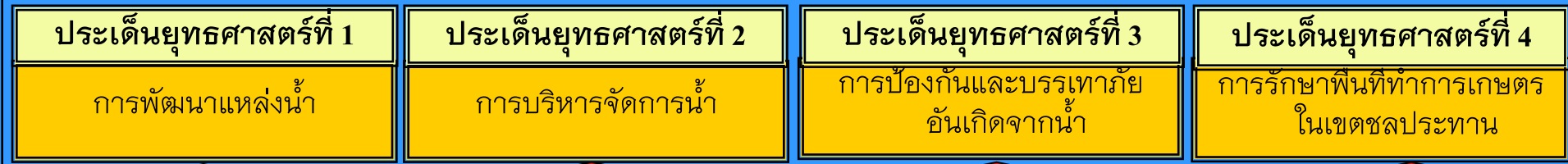
“น้ำสมบูรณ์ สนับสนุนการผลิต เสริมสร้างคุณภาพชีวิต
เศรษฐกิจมั่นคง”



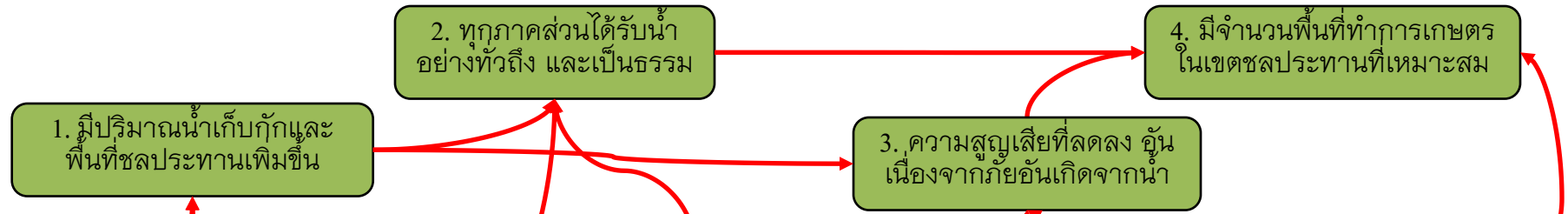
ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาแหล่งน้ำ
2. การบริหารจัดการน้ำ
3. การป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ
4. การรักษาพื้นที่ทำการเกษตรในเขตชลประทาน

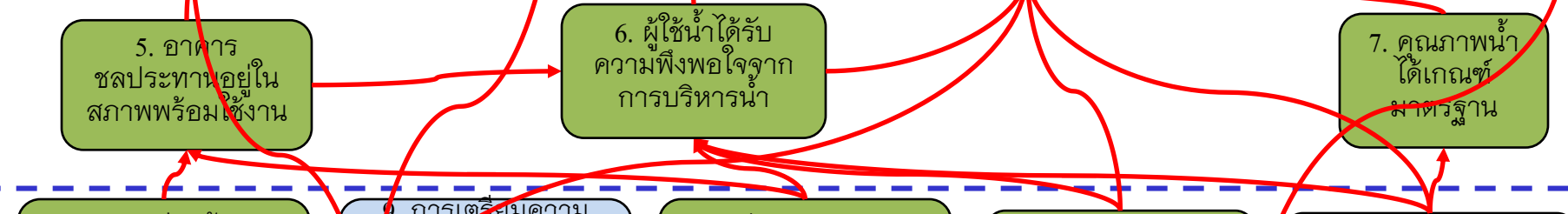
แผนที่ยุทธศาสตร์กรม



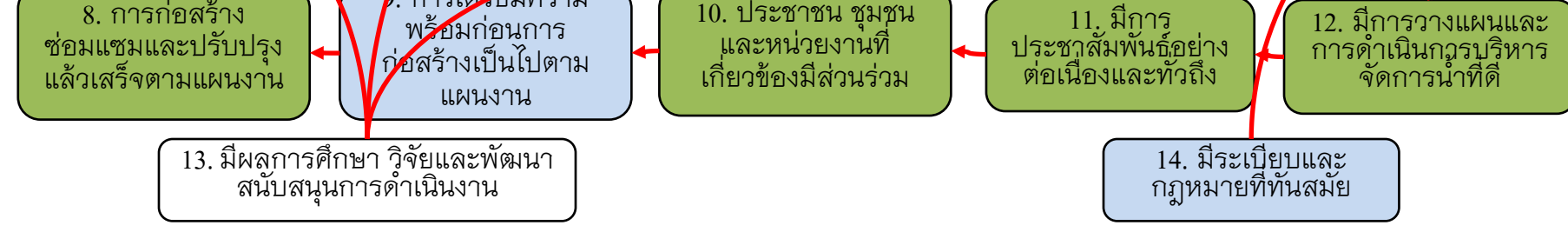
ประสิทธิภาพตามพันธกิจ



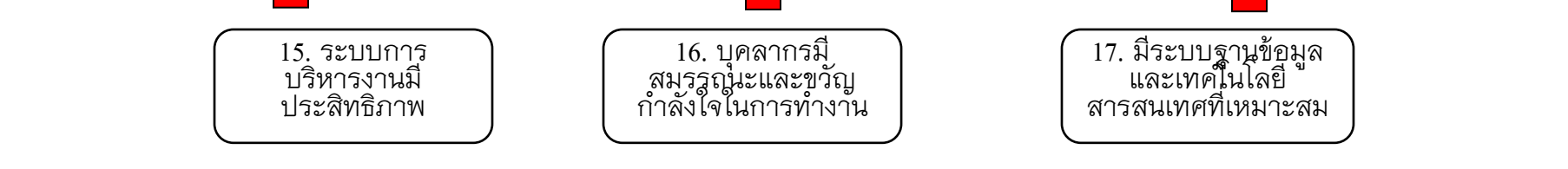
คุณภาพการให้บริการ



ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน



การพัฒนาองค์กร



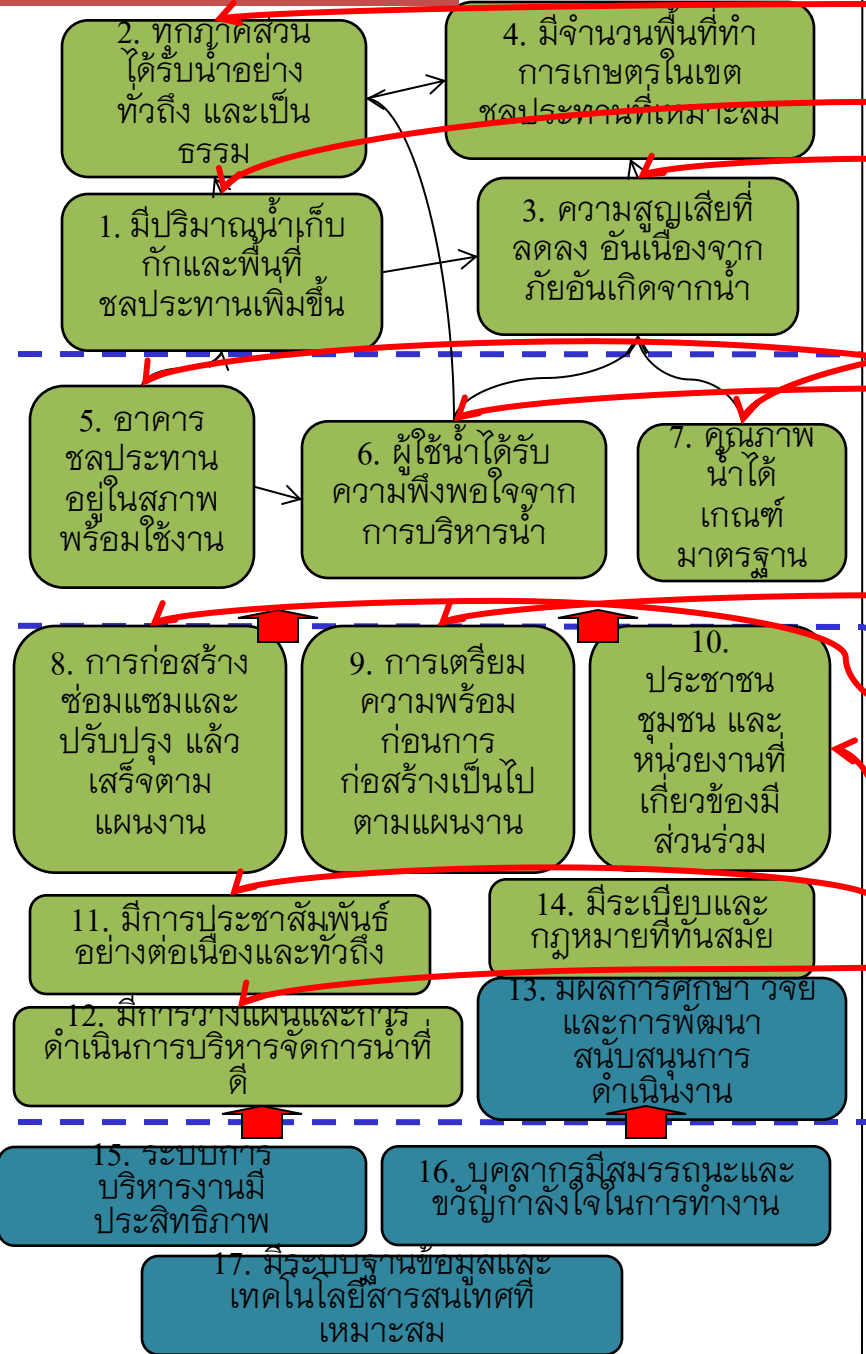


กรณีศึกษา:
สำนักชลประทาน

แผนที่ยุทธศาสตร์กรมชลประทาน

แผนที่ยุทธศาสตร์ สำนักชลประทานที่ 1-17

คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
การพัฒนาองค์กร





กรณีศึกษา:

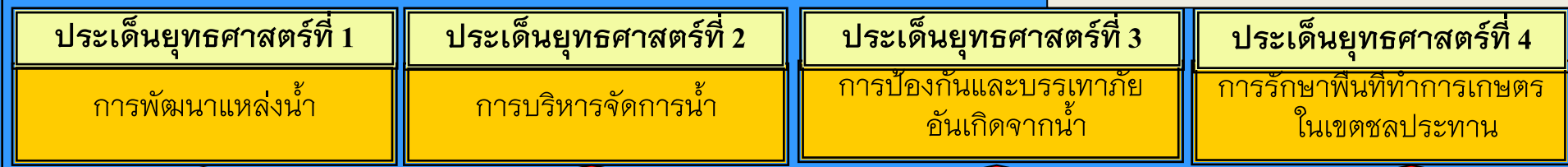
กองกฎหมายและที่ดิน

การยื่นยันหน้าอำนาจ-หน้าที่

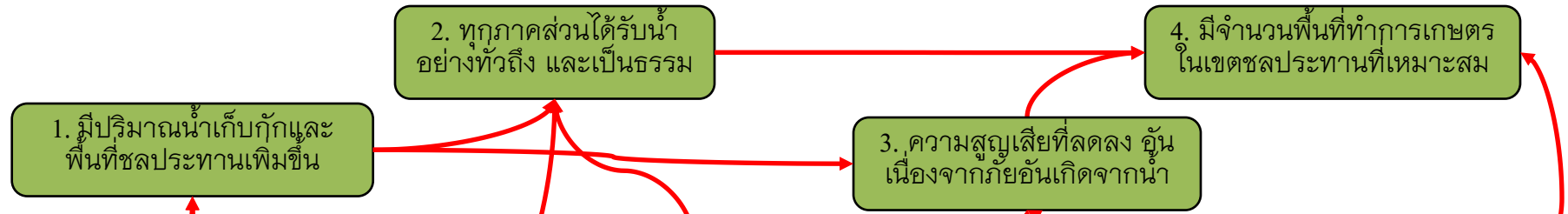
- อำนาจหน้าที่-กองกฎหมายและที่ดิน
 - ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมาย งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม
 - ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน
 - ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แผนที่ยุทธศาสตร์กรม

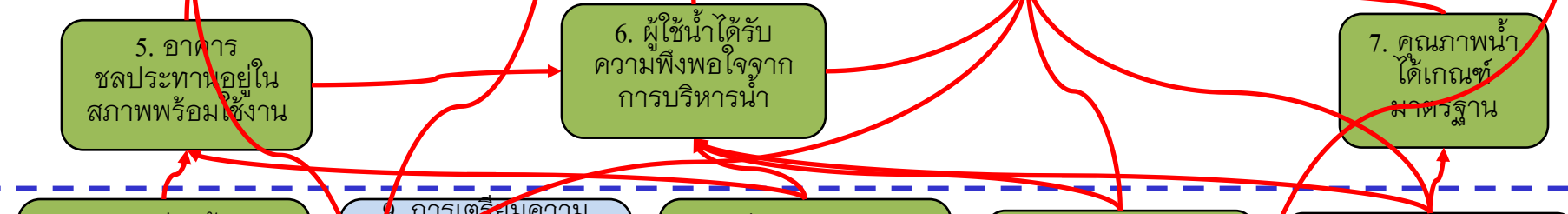
การพิจารณาความสัมพันธ์กับเป้าประสงค์-ตัวชี้วัดกรม



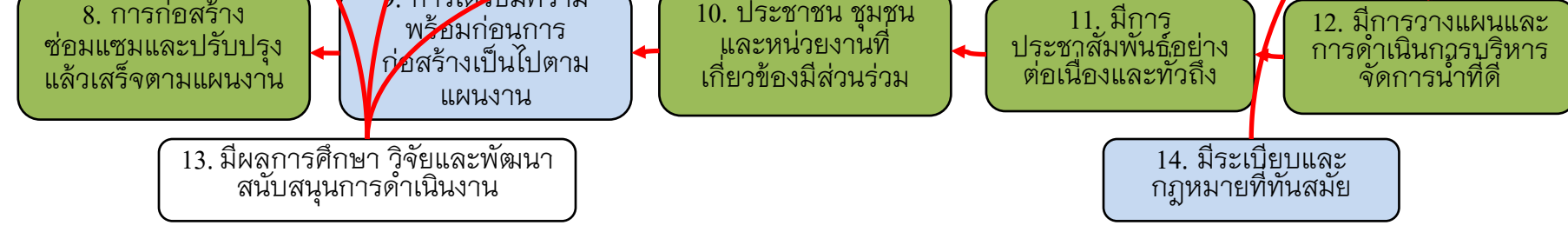
ประสิทธิผลตามพันธกิจ



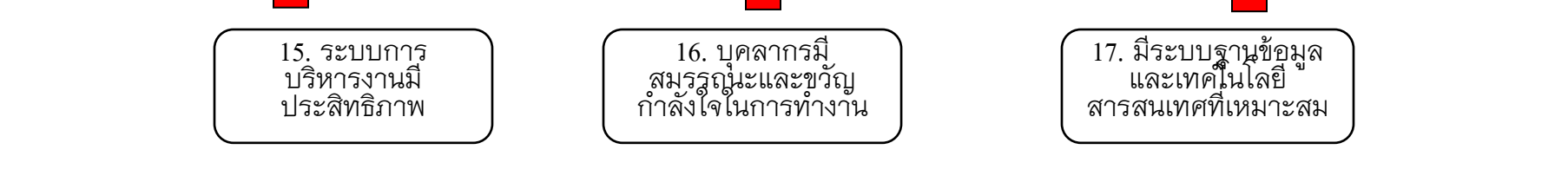
คุณภาพการให้บริการ



ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

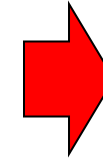


การพัฒนาองค์กร

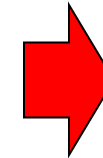


กำหนดเป้าประสงค์ให้เหมาะกับขอบเขต อำนาจ-หน้าที่

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด |
|---|--|
| 9. การเตรียมความพร้อมก่อนการก่อสร้างเป็นไปตามแผนงาน | ชป16: ร้อยละของงานจัดหาที่ดินที่แล้วเสร็จตามแผน |
| 14. มีระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย | ชป24: จำนวน กฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และคำสั่งที่ได้รับการเสนอให้มีการปรับปรุงแก้ไข |



ได้ที่ดินที่พร้อมสำหรับการก่อสร้าง



มีกฎหมายและระเบียบที่ทันสมัย

1. เป้าประสงค์จากการสนับสนุน
เป้าประสงค์-ตัวชี้วัดระดับกรม

ได้ที่ดินที่พร้อม
สำหรับการก่อสร้าง

มีกฎหมายและ
ระเบียบที่ทันสมัย

1. เป้าประสงค์จากการสนับสนุน
เป้าประสงค์-ตัวชี้วัดระดับกรม

ได้ที่ดินที่พร้อม
สำหรับการก่อสร้าง

มีกฎหมายและ
ระเบียบที่ทันสมัย

2. เป้าประสงค์จากภารกิจ-หน้าที่
งานที่สำคัญ

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายว่าด้วยการ
ชลประทานและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง งานนิติ
กรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง
อาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ใน
อำนาจหน้าที่ของกรม

- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดินเพื่อ
การชลประทาน

การให้ความรู้ และ
คำปรึกษาด้าน
กฎหมายกับ
หน่วยงานอื่นที่
เกี่ยวข้อง

การบังคับให้เป็นไป
ตามกฎหมาย
กฎระเบียบ และ
คำสั่ง

แผนที่ยุทธศาสตร์กองกฎหมายและที่ดิน

1. เป้าประสงค์จากการสนับสนุน
เป้าประสงค์-ตัวชี้วัดระดับกรม

ได้ที่ดินที่พร้อม
สำหรับการ
ก่อสร้าง

2. เป้าประสงค์จากภารกิจ-หน้าที่
งานที่สำคัญ

การให้ความรู้ และ
คำปรึกษาด้านกฎหมาย
กับหน่วยงานอื่นที่
เกี่ยวข้อง

3. เป้าประสงค์ตามนโยบาย ที่
ต้องมีทุกหน่วยงาน (common
objective)

การบังคับให้เป็นไปตาม
กฎหมาย กฎระเบียบ
และคำสั่ง

มีกฎหมายและ
ระเบียบที่ทันสมัย

มีผลการศึกษา วิจัย
และพัฒนาเพื่อ
สนับสนุนการ
ดำเนินงาน

ระบบการบริหารงานมี
ประสิทธิภาพ

บุคลากรมีสมรรถนะและ
ขวัญกำลังใจในการทำงาน

มีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยี
สารสนเทศที่เหมาะสม

แผนที่ยุทธศาสตร์กรม

ประสิทธิภาพตามพันธกิจ

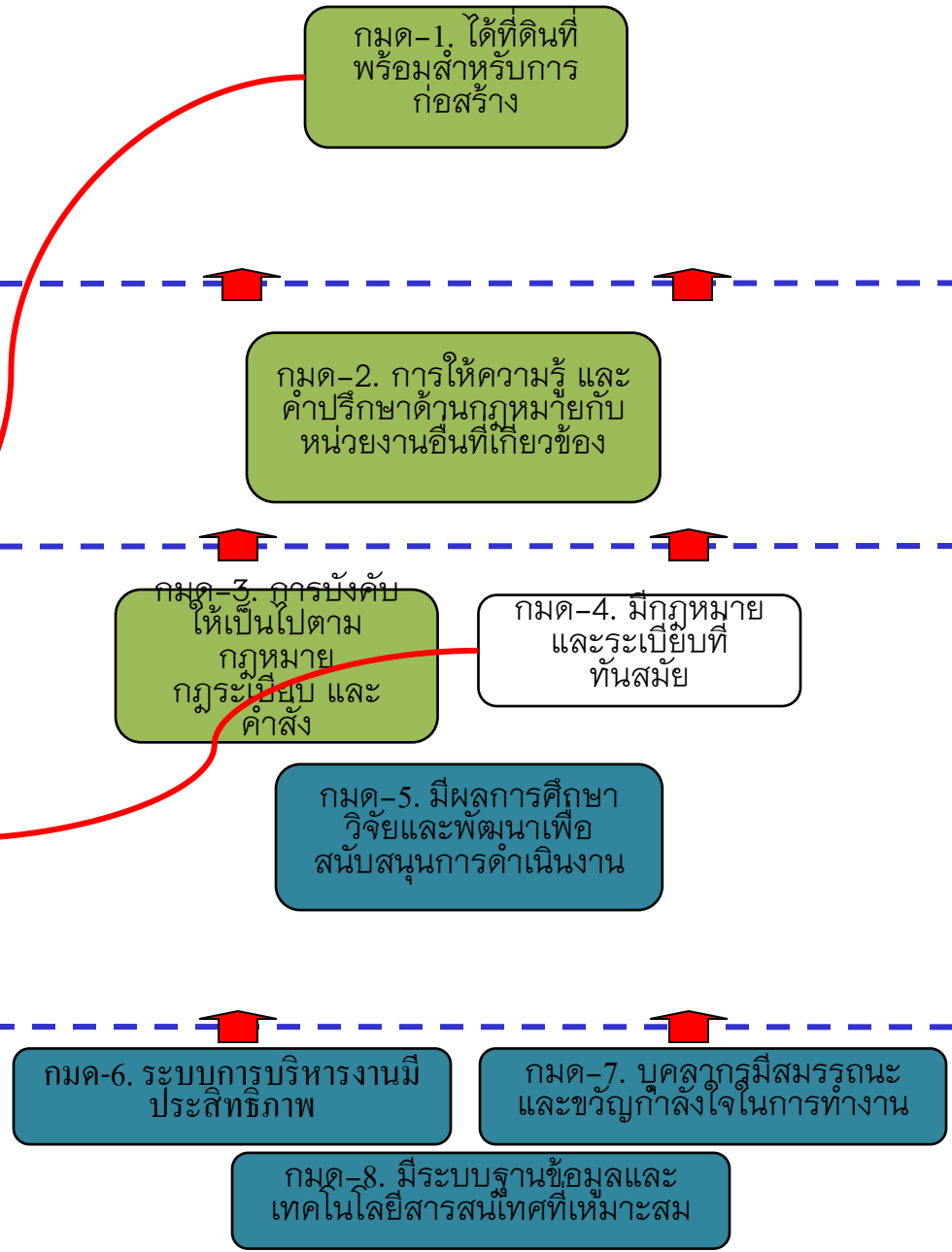
คุณภาพการให้บริการ

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

การพัฒนาองค์กร



แผนที่ยุทธศาสตร์กองกฎหมายและที่ดิน



- ✓ การวัดผล ควรเน้นข้อเท็จจริงมากกว่าข้อคิดเห็น (การวัดผลโดยการสำรวจ / สอบถามความคิดเห็น ควรใช้เท่าที่จำเป็น)
- ✓ ตัวชี้วัดที่มีปัจจัยภายนอกกระทบค่อนข้างมาก ควรใช้เงื่อนไขการวัดมาประกอบ เพื่อให้เกิดความรู้สึกลึกซึ้งยิ่งขึ้นและเกิดการยอมรับ
- ✓ ถ้าพบตัวชี้วัดในลักษณะเดียวกันมากๆ ให้ลองสังเคราะห์เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดเข้าด้วยกัน
- ✓ เมื่อได้ตัวชี้วัดมาทั้งหมดแล้ว ควรนำมาทวนว่าตอบสนองต่อเหตุผลของการมีอยู่ของหน่วยงาน/ตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่
- ✓ การตั้งเป้าหมายตัวชี้วัดเป็นหน้าที่ทางการบริหาร ควรให้คำปรึกษา มากกว่าเข้าไปตั้งเป้าหมายให้



กรณีศึกษาหน่วยงานต่างๆ



ข้อคำนึงในการนำระบบตัวชี้วัด
ไปใช้ในการบริหารงาน



คำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก



ระบบจะดีอย่างไร ก็ยังมีช่องว่าง



อย่าหลอกตัวเองจากความสำเร็จของตัวชี้วัด

