

2. Template คู่มือการปฏิบัติงาน



คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กรมปศุสัตว์

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	1
2. ขอบเขต	1
3. คำจำกัดความ	1
4. หน้าที่ความรับผิดชอบ	4
5. Work Flow กระบวนการ	5
6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	7
7. มาตรฐานงาน	8
8. ระบบติดตามประเมินผล	8
9. เอกสารอ้างอิง	9
10. แบบฟอร์มที่ใช้	9

คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้กรมปศุสัตว์ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/กระบวนการต่างๆ ของหน่วยงาน และเป็นการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่มุ่งไปสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลงานที่ได้มาตรฐานเป็นไปตามเป้าหมาย ได้ผลิตผลหรือการบริการที่มีคุณภาพ และบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

1.2 เพื่อเป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการทำงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อใช้สำหรับการพัฒนา และเรียนรู้ของผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ รวมถึงการยกระดับการปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3 เพื่อใช้แสดงหรือเผยแพร่ให้กับบุคคลภายนอกหรือผู้รับบริการ ได้รับรู้ เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน และใช้ประโยชน์จากกระบวนการดังกล่าวเพื่อขอการรับบริการที่ตรงกับความต้องการ

1.4 เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ และเพื่อสร้างความมั่นใจว่า ทุกส่วนราชการของกรมปศุสัตว์ สามารถปฏิบัติงานได้ตามเงื่อนไขและแนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การกิจการปฏิบัติราชการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

2. ขอบเขต

คู่มือการปฏิบัติงานนี้ครอบคลุมขั้นตอน กระบวนการจัดทำแผนพัฒนากรมปศุสัตว์ โดยเริ่มต้นจาก แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน ศึกษาวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดกรอบทิศทาง การพัฒนาของแผน เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างกรอบทิศทาง การพัฒนาของแผน จัดทำร่างแผนเสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ และสิ้นสุดที่การประกาศใช้

3. คำจำกัดความ

การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการ และขั้นตอนที่จำเป็น ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

กรอบทิศทางการพัฒนา หมายถึง ขอบเขตหรือแบบแผนที่ต้องการให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติเพื่อการมุ่งสู่การพัฒนาในด้านต่างๆ

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังของกรมปศุสัตว์/หน่วยงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและมีความเป็นไปได้บนพื้นฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน ซึ่งมีข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนการวิเคราะห์หรือจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตที่ต้องการจะมุ่งไปภายในช่วงเวลาในอนาคตที่กำหนดไว้ หรือสิ่งที่อยากให้หน่วยงานเป็นใน 3 - 5 ปีข้างหน้า

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขต ภารกิจ บทบาทหน้าที่ที่ต้องดำเนินงาน ทั้งที่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานต้องการบรรลุหรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ หมายถึง ผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้นจากการให้บริการระดับหน่วยงาน ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ ซึ่งผลกระทบหรือผลลัพธ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จากผลสำเร็จของผลผลิตหรือโครงการ/กิจกรรมอย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน

ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือวิธีการที่ต้องพิจารณากำหนดด้วยความรอบคอบในการนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้ โดยการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ในปัจจุบันอย่างละเอียดรอบคอบและตรวจสอบความเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ไปสู่อนาคต เพื่อแสวงหาวิธีการที่ดี เหมาะสม และคุ้มค่า

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนาหรือประเด็นสำคัญที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของแผน/หน่วยงานที่กำหนด

กลยุทธ์หลัก หมายถึง เทคนิค แนวทาง มาตรการหรือวิธีการดำเนินงานสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนด

แผนพัฒนากรมปศุสัตว์ หมายถึง การกำหนดทิศทางการพัฒนาในอนาคตที่ชัดเจนของกรมปศุสัตว์ เพื่อขึ้นำการปฏิบัติงานและเป็นแผนหลักที่ใช้เป็นต้นแบบซึ่งแผนย่อยต่างๆ ที่มีอยู่จะต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนากรมปศุสัตว์

คณะกรรมการ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเข้าเป็นคณะร่วมกันกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ ติดตาม กำกับดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บท/แผนปฏิบัติการ รวมทั้งแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บท/แผนปฏิบัติการ

คณะทำงาน หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเข้าเป็นคณะร่วมกันศึกษา วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดกรอบทิศทางการพัฒนา และยกร่างแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บท/แผนปฏิบัติการ

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) หมายถึง ดัชนีชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน ภายในองค์กร ระดับของตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการ มี 3 ระดับ คือ

- 1) ตัวชี้วัดระดับ Input ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะจ่าย (ตามแผน) และรายจ่ายจริง (ผล)
- 2) ตัวชี้วัดระดับ Process ได้แก่ กิจกรรมที่กำหนดตามแผน และกิจกรรมที่จัดทำจริง
- 3) ตัวชี้วัดระดับ Output ได้แก่ ผลผลิตเบื้องต้น (Immediate Output) ซึ่งวัดได้ทันทีเมื่อสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรมเปรียบเทียบกับแผน ส่วนในกรณีการประเมินผลระดับผลผลิตจะวัดผลผลิตสุดท้าย (Final Output)

ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ ตัวชี้วัดควรแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จที่กลุ่มเป้าหมายได้รับในเชิงปริมาณ และหรือคุณภาพ และระยะเวลาในการบรรลุผลสำเร็จ

ตัวชี้วัดบูรณาการ หมายถึง ตัวชี้วัดที่หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัดในแผนพัฒนากรมปศุสัตว์เป็นผู้กำหนดในการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานหลักและสำนักงานเขตเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลผลิต/ผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด

ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ หรือทั้งสองส่วนที่ทำให้แยกแยะได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

โครงการ/กิจกรรมสำคัญ หมายถึง ผลผลิตของหน่วยงานที่จัดทำขึ้นเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์/ส่งผลให้บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และวงเงินงบประมาณของโครงการ

ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการบวนการผลผลิต และบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา

คู่มือการจัดทำแผน หมายถึง เอกสารแสดงรายละเอียดขั้นตอน วิธีการ และกรอบแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งเป็นข้อแนะนำที่มุ่งหมายเพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามกรอบแนวทางที่กำหนด สอดคล้องกับแผนพัฒนาการมปศุสัตว์ แผนปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ประจำปี และนโยบายผู้บริหารกรมปศุสัตว์

การให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผน หมายถึง การสร้างความเข้าใจแก่หน่วยงานเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติ ขั้นตอน และข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานตามกรอบแนวทางที่กำหนด สอดคล้องกับแผนพัฒนาการมปศุสัตว์ แผนปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ประจำปี นโยบายผู้บริหารกรมปศุสัตว์เพื่อให้หน่วยงานสามารถจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามกรอบแนวทางที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูล หมายถึง การนำเอกสารหรือหลักฐานต่างๆ มาจัดการข้อมูลด้วยวิธีต่างๆ เช่น การคำนวณ การนำเสนอข้อมูล เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ หรือการดำเนินการเพื่อสรุปความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศให้ตรงสภาพที่เป็นจริง ตรงตามวัตถุประสงค์ก่อนที่จะนำข้อมูลมาใช้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การดำเนินการเพื่อที่จะทำให้ได้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก และใช้เป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางและแผนกลยุทธ์ต่อไป

การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หมายถึง การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่มีผลกระทบกับชีวิตของประชาชน โดยจัดเพื่อรับความคิดเห็นจากประชาชนให้มีความหลากหลายเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สะท้อนความคิดเห็นจากประชาชนอย่างแท้จริง ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ที่เกี่ยวกับสิ่งที่มีผลต่อประชาชนจำนวนมาก

กองแผนงาน หมายถึง ส่วนราชการในสังกัดกรมปศุสัตว์ที่มีหน้าที่และภารกิจหลัก ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อพัฒนารูปแบบและระบบการดำเนินงานและงบประมาณ ระบบติดตามการรายงานผล และการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรม
2. ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ของกรมรวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ จัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี และจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกรมปศุสัตว์
3. ดำเนินการเกี่ยวกับงานห้องสมุดของกรมปศุสัตว์
4. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งประกอบด้วย 1) ฝ่ายบริหารทั่วไป 2) กลุ่มวิเคราะห์แผนงานและงบประมาณ 3) กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ 4) กลุ่มติดตามและประเมินผล 5) กลุ่มพัฒนาวิชาการ 6) กลุ่มห้องสมุด

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

การดำเนินการกระบวนการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ มีคำสั่งคณะกรรมการดำเนินการดำเนินการตามมาตรฐานการปฏิบัติงานกองแผนงาน และกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก ดังนี้

1. อธิบดีกรมปศุสัตว์ มีหน้าที่ พิจารณาและเป็นผู้กำหนดนโยบายในการดำเนินงานของกรมปศุสัตว์ และประกาศคำสั่งหรือมอบหมายผู้เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตามแนวทางและนโยบายของกรมปศุสัตว์ เช่น วิทยาลัยฯ พันธกิจ ฯลฯ

2. รองอธิบดีกรมปศุสัตว์ (กำกับดูแล) มีหน้าที่ พิจารณาร่างแผนพัฒนาและแผนกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์เบื้องต้นก่อนการนำเสนอต่อคณะกรรมการแผนพัฒนาการกรมปศุสัตว์

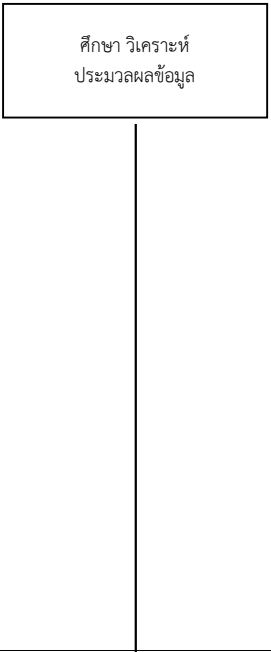
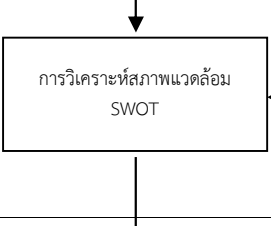
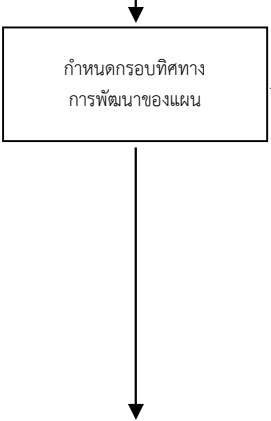
2. คณะกรรมการแผนพัฒนาการกรมปศุสัตว์ มีหน้าที่ กำหนดกรอบทิศทางทางการพัฒนาการปศุสัตว์ของประเทศ และพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทด้านการปศุสัตว์ แผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ให้ความสำคัญสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต และเชื่อมโยงกับนโยบายและแผนระดับกระทรวงและระดับชาติ

3. คณะทำงานจัดทำแผนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ มีหน้าที่ ยกร่างแล้วจัดทำแผนแม่บทด้านการปศุสัตว์และแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ และขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ไปสู่การปฏิบัติ

4. ผู้อำนวยการสำนัก/กอง มีหน้าที่ ศึกษานโยบายและแผนพัฒนาและแผนกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์ที่ได้รับการอนุมัติแล้วจากคณะกรรมการแผนพัฒนาการกรมปศุสัตว์ และถ่ายทอดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนพัฒนาและแผนกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์

5. กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ กองแผนงาน มีหน้าที่ จัดเตรียมวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมในการร่างแผนพัฒนาและแผนกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์ และดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาและแผนกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์ ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ และคณะกรรมการแผนพัฒนาการกรมปศุสัตว์ รวมทั้งเป็นผู้เผยแพร่เอกสารแผนพัฒนาและแผนกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์ เพื่อให้หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาและแผนกลยุทธ์ของกรมปศุสัตว์

5. Work Flow กระบวนการ

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แบบฟอร์ม	เอกสาร อ้างอิง
1		1. กำหนดกรอบการดำเนินงาน และประชุมชี้แจง 2. จัดทำหนังสือประสานส่วนราชการในกรมปศุสัตว์/หน่วยงานระดับสำนัก/กอง เพื่อเสนอรายชื่อร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน 3. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเสนอผู้บริหารลงนาม	กองแผนงาน	1 เดือน		คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผน
2		1. จัดประชุมคณะทำงานเพื่อแจ้งคำสั่งและรวบรวมจัดทำแผน 2. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปข้อมูล 2.1 พิจารณาข้อมูลที่เป็นในการจัดทำแผน (สรุปผลงานแผนฯ ที่ผ่านมา แผนที่เกี่ยวข้อง สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง) 2.2 ผลการสำรวจความพึงพอใจ ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 3. สรุปผลการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4. สรุปผลการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล	ที่ปรึกษาจาก NIDA และกองแผนงาน	1 เดือน		- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - แผนที่เกี่ยวข้อง - รายงานสถานการณ์ด้านต่าง ๆ - รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนที่ผ่านมา - นโยบายผู้บริหารกรมปศุสัตว์ - สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3		1. จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2. สรุปผลการประชุม 3. สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรมปศุสัตว์	ที่ปรึกษาจาก NIDA และกองแผนงาน	1 เดือน		- ระเบียบ กฎหมาย นโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ฯลฯ - พระราชบัญญัติ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT
4		1. นำผลสรุปขั้นตอนที่ 3 มาวิเคราะห์จัดทำร่างกรอบทิศทางการพัฒนา 2. ประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ 3. สรุปผลการประชุม 4. ปรับปรุงกรอบทิศทางการพัฒนาตามข้อเสนอแนะ 5. เสนอผู้บริหารเพื่อให้ข้อคิดเห็นต่อร่างกรอบทิศทางการพัฒนา	ที่ปรึกษาจาก NIDA และกองแผนงาน	2 เดือน		- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฯลฯ - กรอบแนวทางการพัฒนาของแผน

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แบบฟอร์ม	เอกสารอ้างอิง
5		1.จัดประชุมคณะกรรมการให้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อ ร่างกรอบทิศทางฯ (กรณีไม่ให้ความเห็นชอบ ให้คณะทำงานปรับปรุงกรอบทิศ ทางการพัฒนา)	ที่ปรึกษา จาก NIDA และกอง แผนงาน	2 เดือน		- กรอบแนวทางการพัฒนา ของแผน
6		1.นำข้อมูลสรุปข้อ 3 และ 4 มา พิจารณายกร่างแผนฯ 2.จัดประชุมรับฟังความคิดเห็น จากผู้มีส่วนได้เสียจากทุกภาค ส่วน โดยนำเสนอร่างแผน (SWOT วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ฯลฯ) 3. สรุปผลการประชุม 4. ปรับปรุงร่างแผนตาม ข้อเสนอ	ที่ปรึกษา จาก NIDA กอง แผนงาน และ คณะทําง าน	1 เดือน		- ผลสรุปการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม -แผนพัฒนากรมปศุสัตว์
7		1.จัดประชุมคณะกรรมการให้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อ ร่างแผน (กรณีไม่ให้ความ เห็นชอบให้คณะทำงานปรับปรุง ร่างแผนฯ) 2.นำเสนอร่างแผนต่อผู้บริหาร กรมปศุสัตว์ให้ความเห็นชอบ 3.จัดทำต้นฉบับแผน	ที่ปรึกษา จาก NIDA กอง แผนงาน และ คณะกรร มการฯ	1 เดือน		- แผนฉบับที่ได้รับความ เห็นชอบ
		จัดทำหนังสือแจ้งแผนฯ ที่ได้รับ ความเห็นชอบให้ทุกหน่วยงาน นำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการ จัดทำแผนปฏิบัติการของ หน่วยงาน	กอง แผนงาน	1 เดือน		- แผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

หมายเหตุ ระบุคำอธิบายเพิ่มเติม หรือ เงื่อนไขที่สำคัญในการดำเนินงาน

(ความหมายสัญลักษณ์ “ไม่ต้องแสดงในคู่มือ”)

- จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
- กิจกรรมและการปฏิบัติงาน
- การตัดสินใจ เช่น การตรวจสอบ การอนุมัติ
- แสดงถึงทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวของงาน
- จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน เช่น กรณีการเขียนกระบวนการไม่สามารถจบได้ภายใน 1 หน้า)

6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

รายละเอียดงาน	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
1.ขั้นเตรียมการจัดทำแผน	- กำหนดกรอบการดำเนินงานและประชุมชี้แจง - จัดทำหนังสือประสานส่วนราชการในกรมปศุสัตว์/หน่วยงานระดับสำนัก/กอง เพื่อเสนอรายชื่อร่วมเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน - จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเสนอผู้บริหารลงนาม
2.ศึกษา วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล	- จัดประชุมคณะทำงานเพื่อแจ้งคำสั่งและร่วมจัดทำแผน - ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปข้อมูล - พิจารณาข้อมูลที่เป็นในการจัดทำแผน (สรุปผลงานแผนฯ ที่ผ่านมา แผนที่เกี่ยวข้อง สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง) - ผลการสำรวจความพึงพอใจ ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง - สรุปผลการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - สรุปผลการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล
3.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT	- จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - สรุปผลการประชุม - สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรมปศุสัตว์
4.กำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาของแผน	- นำผลสรุปขั้นตอนที่ 3 มาวิเคราะห์จัดทำร่างกรอบทิศทางการพัฒนา - ประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานภายในกรมปศุสัตว์ - สรุปผลการประชุม - ปรับปรุงกรอบทิศทางการพัฒนาตามข้อเสนอแนะ - เสนอผู้บริหารเพื่อให้ข้อคิดเห็นต่อร่างกรอบทิศทางการพัฒนา
5.พิจารณาให้ความเห็นชอบ	จัดประชุมคณะกรรมการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างกรอบทิศทางฯ (กรณีไม่ให้ความเห็นชอบ ให้คณะทำงานปรับปรุงกรอบทิศทางการพัฒนา)

รายละเอียดงาน	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
6.จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์	1.นำข้อมูลสรุปข้อ 3 และ 4 มาพิจารณาถวาทวางแผนฯ 2.จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียจากทุกภาคส่วน โดยนำเสนอร่างแผน (SWOT วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ฯลฯ) 3. สรุปผลการประชุม 4. ปรับปรุงร่างแผนตามข้อเสนอ
7.พิจารณาให้ความเห็นชอบ	1.จัดประชุมคณะกรรมการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างแผน (กรณีไม่ให้ความเห็นชอบให้คณะทำงานปรับปรุงร่างแผนฯ) 2.นำเสนอร่างแผนต่อผู้บริหาร กรมปศุสัตว์ให้ความเห็นชอบ 3.จัดทำต้นฉบับแผน
8.ประกาศใช้แผน	จัดทำหนังสือแจ้งแผนฯ ที่ได้รับความเห็นชอบให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

7. มาตรฐานงาน

เพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญ คือ สร้างความเข้าใจในการทำงานและลดปัญหาในการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ต้องศึกษาแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์
2. ขอคำแนะนำจากกองแผนงาน ในกรณีประสบปัญหาในด้านการงานที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์
3. ตรวจสอบข้อมูลแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ หรือนโยบายต่างๆ ของกรมปศุสัตว์ทุกปีงบประมาณ เพราะอาจมีการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่นโยบายภาครัฐได้เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ทันสมัยและตรงตามความต้องการของหน่วยงานรัฐบาลที่มีความเกี่ยวข้องกักรมปศุสัตว์ในขณะนั้น

8. ระบบติดตามประเมินผล

กองแผนงาน มีการติดตามในด้านความเข้าใจในแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ โดยตรวจสอบจากการได้รับงบประมาณดำเนินการโครงการ/งานของกรมปศุสัตว์ ในแต่ละปีงบประมาณ เนื่องจากในโครงการต้องใส่รายละเอียดตามตัวชี้วัดของกรมปศุสัตว์ ดังนั้นจะสามารถทราบได้ว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์หรือไม่ ถ้าในกรณีที่ตรวจสอบจากเอกสารแล้วหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ทางส่วนกองแผนงาน จะดำเนินการจะอธิบายให้กับบุคคลของหน่วยงาน และเน้นย้ำในการประชุมหัวหน้าส่วนราชการของกรมปศุสัตว์ในทุกๆ ปีงบประมาณ

9. เอกสารอ้างอิง

1. เล่มแผนแม่บทด้านการปศุสัตว์ ที่มีอายุการใช้งาน 10 ปีงบประมาณ
2. เล่มแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ (5 ปีแรก และ 5 ปีหลัง) ที่มีอายุการใช้งาน 10 ปี

10. แบบฟอร์มที่ใช้

(ระบุรายชื่อแบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินการ ที่เป็นการชี้แจงให้ทราบถึงแบบฟอร์มต่าง ที่ต้องใช้ในการบันทึกข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานของกระบวนการนั้น ๆ สำหรับตัวอย่างแบบฟอร์มให้แสดงไว้ในภาคผนวก)

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินการจัดการองค์ความรู้
การปรับปรุงกระบวนการงาน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์
หน่วยงานกองแผนงาน

1. ปัญหา และสภาพการปฏิบัติงานเดิมก่อนที่จะเริ่มการปรับปรุง

(อธิบาย ความเป็นมา ปัญหา และความสำคัญที่นำมาสู่การริเริ่มกิจกรรม/โครงการ เพื่อการแก้ปัญหา โดยให้เขียนประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญ แนวโน้ม และเงื่อนไขของสถานการณ์ รวมทั้งกลุ่มที่ได้รับผลกระทบด้วย)

.....

.....

.....

.....

--รูป--

แผนผังการปฏิบัติงานเดิม

2. ผู้นำเสนอแนวทางการแก้ปัญหา ผู้ดำเนินการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ

(ระบุว่าใครมีส่วนร่วมในการออกแบบและ/หรือดำเนินการ ให้รวมถึงผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้ง ข้าราชการ หน่วยงานของรัฐ สถาบัน ประชาชน องค์กรเอกชน ภาคเอกชน ฯลฯ)

.....

.....

.....

.....

3. ผลงานที่เป็นความคิดริเริ่มในการพัฒนาคุณภาพการบริการ

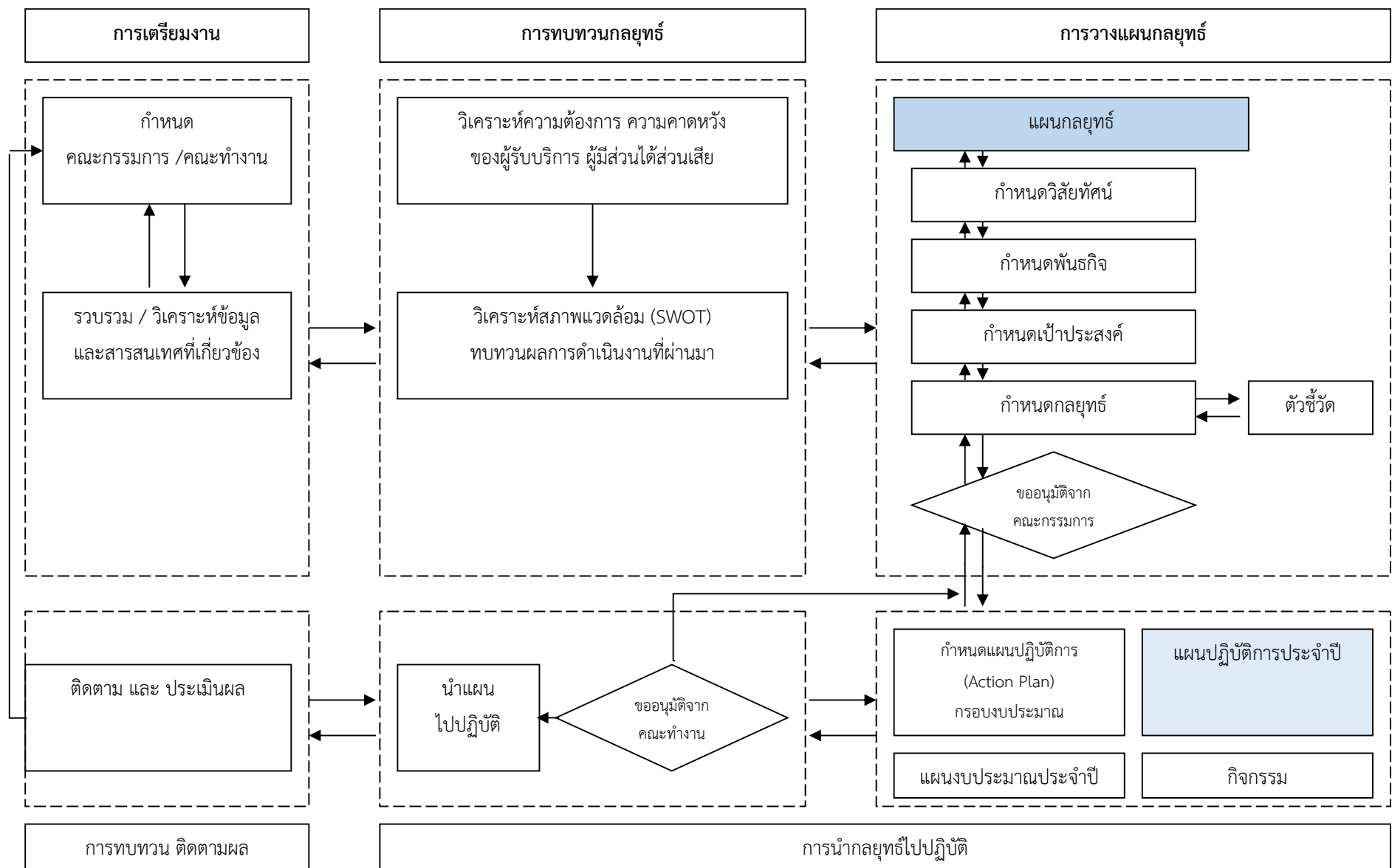
(ให้อธิบายให้เห็นถึงสิ่งที่เป็นความคิดริเริ่มในการพัฒนาบริการ และแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นรูปแบบใหม่ ระบุแนวคิด/แรงบันดาลใจที่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มที่ทำให้การปรับปรุงบริการประสบความสำเร็จ)

.....

.....

.....

.....



แผนผังการปฏิบัติงานใหม่

4. กลยุทธ์ที่นำมาใช้ให้การพัฒนาบริการประสบผลสำเร็จ

การนำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ มีการปรับปรุงการดำเนินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มาเป็นลำดับ และเพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ ภายในกรมปศุสัตว์ สามารถจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกันทุกระดับจึงจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขึ้น

5. ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. 2561 - 2565 เป็นการจัดทำแผนรองรับต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับแผนแม่บทการปศุสัตว์ไทย พ.ศ. 2556 - 2565 ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างกรมปศุสัตว์กับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) NIDA และกรมปศุสัตว์ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาการปศุสัตว์ของประเทศ

6. ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาการบริการและการนำไปปฏิบัติ

6.1 ลำดับขั้นตอนในการพัฒนา

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทุกปี ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการพัฒนาหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เนื้อหาสาระในคู่มือจะเป็นหลักการนำไปสู่การปฏิบัติ และสร้างความเข้าใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ศึกษาทำความเข้าใจสำหรับนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง หรือปรับกลวิธีให้เหมาะสมตามกรอบยุทธศาสตร์ นโยบาย และการสั่งการของกรมฯ ซึ่งในขั้นต้นนี้คู่มือเล่มนี้เหมาะกับการเป็นคู่มือของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ทั้งในหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานส่วนภูมิภาค ในระยะต่อไปหากมีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดงานเรื่องใดที่จะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นองค์ความรู้ใช้ในการพัฒนากระบวนการด้านยุทธศาสตร์ให้มีคุณภาพ และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป จะได้ปรับปรุงข้อมูลในโอกาสต่อไป

6.2 ลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติ

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1) ขั้นตอนเตรียมการก่อนจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.1.1) ผู้บริหารกรมปศุสัตว์กำหนดนโยบาย เพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการดำเนินการ รวมทั้งแผนงานที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามภาระหน้าที่ ที่กำหนดไว้

1.1.2) ทบทวนองค์ความรู้ที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น ศึกษา เอกสารที่เกี่ยวข้อง ศึกษาดูงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.2) ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.2.1) วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ โดยใช้เครื่องมือแผนที่ความคิดและตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้ส่งมอบ

1.2.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้วิธีการ SWOT Analysis

1.2.3) กำหนดหรือทบทวนอัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และประเด็นชี้นำสังคมที่มีความสอดคล้องกัน

1.2.4) กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละเป้าประสงค์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

1.2.5) กำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ โดยใช้เทคนิคตามหลัก Result Based Management

1.2.6) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยใช้เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย วัดความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิค Balance Scorecard : BSC

1.3 ขั้นตอนการอนุมัติแผนยุทธศาสตร์

1.3.1) นำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ หากไม่เห็นชอบให้นำกลับไปสู่การพิจารณาของคณะทำงานฯ

1.3.2) นำเสนออธิบดีกรมปศุสัตว์อนุมัติและประกาศใช้หากไม่อนุมัติให้นำกลับไปพิจารณาโดยคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ ตามลำดับ

1.3.3) เมื่ออธิบดีกรมปศุสัตว์อนุมัติแล้วให้ทุกหน่วยงานนำแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการในแต่ละปีมากำหนดเป็นโครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในระดับแผนงานและโครงการ

1.4 ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

- จัดสรรงบประมาณสนับสนุน

- ถอดบทเรียน (Lesson Learned) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

1.5 ขั้นตอนการติดตามประเมินผลและการเรียนรู้

- ติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของแผน โดยการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล พร้อมทั้งรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะ

6.3 ระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบริการ

การติดตามในด้านความเข้าใจในแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ โดยตรวจสอบจากการได้รับงบประมาณดำเนินการโครงการ/งานของกรมปศุสัตว์ ในแต่ละปีงบประมาณ เนื่องจากในโครงการต้องใส่รายละเอียดตามตัวชี้วัด ดังนั้นจะสามารถทราบได้ว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์หรือไม่

7. ปัญหา อุปสรรค รวมถึงวิธีการบริหารจัดการ

7.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหารและพนักงาน และหากเป็นไปได้ควรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในยุทธศาสตร์จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในขณะเดียวกันจะต้องมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ให้กับทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์

7.2 ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา (ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ) ต้องครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์กรและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดและวิสัยทัศน์ต้องอยู่ในระดับที่ท้าทายแต่เป็นไปได้

7.3 ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความชัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์ อาจจำเป็นจะต้องมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอธิบาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

7.4 ทุกหัวข้อหรือประเด็นในแผนยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อให้ในท้ายที่สุดองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร กล่าวคือ หากจะมองจากล่างขึ้นบน (Bottom - up) ทุกโครงการจะต้องเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์และสามารถสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ด้วยเช่นเดียวกัน และในที่สุดองค์กรก็จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์หากดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ในขณะเดียวกันหากจะมองจากบนลงล่าง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ในขณะที่กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาจะต้องแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการผลักดันให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ สำหรับโครงการต่าง ๆ ภายใต้กลยุทธ์ควรเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์ (ไม่ใช่โครงการที่เป็นงานประจำ) ที่มุ่งหวังว่าเมื่อดำเนินการโครงการจนเสร็จจุลลงไปแล้วจะส่งผลกระทบในทางบวก (หรือสร้างสรรค์) แก่กลยุทธ์

8. ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการพัฒนาบริการ

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นเครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์ ที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จนคำว่า “Vision” “Mission” และ “SWOT Analysis” กลายเป็นคำที่ติดปากกัน หลายองค์กรได้ลงทุนลงแรงและเวลาในการจัดวางแผนยุทธศาสตร์เป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามการมีแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างงดงามก็มิได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์กรนั้นไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และบ่อยครั้งพบว่าแผนยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นมามีความดีต้องประสบกับความล้มเหลว เพราะองค์กรไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนานาส่วนต่างๆ ของตัวเอง เพื่อที่จะนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ ซึ่งทำให้แผนยุทธศาสตร์นั้นต้องเสื่อมลงไปด้วย ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์ที่ดี จึงควบคู่กับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วย โดยการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น
- 2) กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา อุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
- 3) ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
- 4) ช่วยระบุโอกาสและเส้นทางในการดำเนินในอนาคตให้การปรับเปลี่ยน ทิศทางและภารกิจขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม
- 5) ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ

9. การสร้างความยั่งยืนและการขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น ๆ

1. ในระหว่างกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเป็นมืออาชีพในการรับฟังข้อวิจารณ์ต่าง ๆ และควรเปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ปราศจากการครอบงำทางความคิด หรือถูกจำกัดด้วยฐานะ ตำแหน่ง โครงสร้างองค์กรตามลำดับชั้นหรืออำนาจภายในองค์กร

2. ยุทธศาสตร์ต้องมีความยืดหยุ่นโดยสามารถทบทวนและปรับปรุงได้ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อนหรือในสถานการณ์วิกฤติ

3. ก่อนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติควรมีการถ่ายทอดข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ระดับบุคคลเพื่อให้เกิดความเข้าใจโดยทั่วถึงทั้งองค์การ

4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติควรได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสนับสนุนด้านการเงิน ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือ เทคโนโลยีและระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการปฏิบัติ โดยมุ่งหวังให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. กระบวนการในการประเมินผลต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์การมากกว่าการตำหนิหรือลงโทษหน่วยงานที่ดำเนินงานผิดพลาด

6. เป้าหมายสุดท้ายของการบริหารยุทธศาสตร์คือการพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายในการพัฒนา โดยให้คำนึงถึงผลประโยชน์และความมั่นคงของประเทศชาติและประชาชนมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การ ภาครัฐและ/หรือข้าราชการและพนักงานของรัฐ อีกนัยหนึ่งกล่าวคือ การยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ และยอมเสียสละผลประโยชน์ขององค์การเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน

10. บทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินการพัฒนาบริการ คืออะไร

(อธิบายถึงองค์ประกอบหลักที่ทำให้ประสบความสำเร็จ และสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินการพัฒนาบริการ และข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการต่อไปในอนาคต)

.....

.....

.....

.....

.....