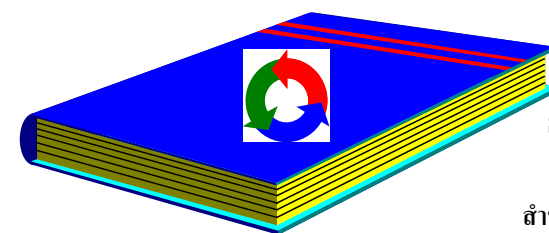


คู่มือการพัฒนาการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินงานจากการใช้จำแนกประเภท

ฉบับหน่วยงานนำร่อง

Performance Assessment Rating Tool

PART



Self-Assessment

สำนักงานงบประมาณ และ
สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาฯ

เมษายน 2549

คู่มือการพัฒนาการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ

ส่วนที่หนึ่ง : กรอบแนวคิด

เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ หรือที่เรียกว่า Performance Assessment Rating Tool - PART เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ความเชื่อมโยงแผนของหน่วยงานกับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผลลัพธ์-ผลผลิต-กิจกรรม-งบประมาณ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการประเมินผลเพื่อการปรับแผน ที่รองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance-Based Budgeting - SPBB) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการปฏิรูประบบราชการของไทยในปัจจุบัน

เครื่องมือ PART ประกอบด้วยคำถาม 5 ชุด คือ

ก. จุดมุ่งหมายและรูปแบบ

ข. การวางแผนกลยุทธ์

ค. การเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต

ง. การบริหารจัดการของหน่วยนำส่งผลผลิต

จ. การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์

คำถามชุด ก. ชุด ข. ชุด ค. และชุด ง. เป็นการประเมินในลักษณะเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) ที่ให้คำตอบ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” (Yes or No) (ซึ่งเป็น Discrete Number) ส่วนคำถามชุด จ. ให้คำตอบ “มาก” หรือ “ปานกลาง” หรือ “น้อย” หรือ “ไม่ได้ทำ” หรือ “ไม่เกี่ยวข้อง” โดยเป็นการประเมินจากเนื้อหาในเอกสารประกอบที่ไม่เน้นว่ามีหัวข้อที่กล่าวถึงหรือไม่เท่านั้น แต่เน้นรายละเอียดของเนื้อหาว่ามีความครบถ้วนในประเด็น และความถูกต้องตามหลักวิชาการวางแผน รวมทั้งความชัดเจนในการอธิบายด้วย

1.1 ความจำเป็นต้องใช้เครื่องมือ PART

ความจำเป็นที่ต้องใช้เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ PART มีเหตุผลหลายประการ โดยเฉพาะประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้บริหารของหน่วยงานยึดถือกฎหมายจัดตั้งหน่วยงาน (กฎกระทรวงและพระราชกฤษฎีกา) ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ให้หน่วยงานเป็นหลัก แต่ยังไม่ได้คำนึงถึงภารกิจที่ตอบสนองต่อรัฐธรรมนูญ โดยเฉพาะแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และคำแถลงนโยบายของรัฐบาลที่ถ่ายทอดเป็นแผนบริหารราชการแผ่นดิน นอกจากนี้ ผู้บริหารของหน่วยงานยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีต่อปัญหาของสังคมและความต้องการของประชาชน และความสนใจของนักวิชาการที่มองประเด็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ต้องเตรียมป้องกันไว้ รวมทั้งปัจจัยภายนอกในระดับประเทศ โดยเฉพาะด้านกฎหมาย และอิทธิพลจากการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

2. ผู้บริหารของหน่วยงานยังไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการเฉพาะของหน่วยงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญของกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งสัดส่วนของกลุ่มเป้าหมายที่สามารถให้บริการได้ด้วยทรัพยากรบุคคลและเงินที่มีอยู่อย่างจำกัด เปรียบเทียบกับกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งหมดที่เป็นขอบเขตที่ควรได้รับผลประโยชน์จากการให้บริการของหน่วยงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารของหน่วยงานยังขาดความชัดเจนที่จะอธิบายและจำแนกความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
3. ผู้บริหารของหน่วยงานยังไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ การบูรณาการโครงการ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตและตัวชี้วัดผลลัพธ์ ตลอดจนการติดตามผลด้วยตนเองและการประเมินผลโดยหน่วยงานกลางจากภายนอก แม้ว่าจะมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ แต่ตัวชี้วัดที่กำหนดยังไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่ามีความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับผลลัพธ์และผลผลิตจริง อีกทั้งการประเมินคะแนนยังมีปัญหาว่ามีที่มาจากผลผลิตที่ครบถ้วนของหน่วยงานและมีความถูกต้องตามหลักวิชาการมากน้อยเพียงใด
4. หน่วยงานยังไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวที่มีเป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายประจำปีที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมและเชื่อมโยงกับงบประมาณ โดยเฉพาะการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย แม้ว่าจะมีแผนปฏิบัติการ 4 ปีก็ตาม แต่ก็ยังตอบความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิตกับกิจกรรมและงบประมาณได้ไม่ชัดเจน
5. หน่วยงานยังไม่ได้พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นระบบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดกิจกรรมตามระยะเวลาที่กำหนด การจัดทำระบบข้อมูลพื้นฐาน การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การจัดกระบวนการวัดผลความคุ้มค่า การตรวจสอบภายใน และการประเมินบุคคลที่โปร่งใส

- ค.ศ.1995 EU ขยาย Project Planning Matrix (PPM) เป็น Project Cycle Management (PCM) และได้รับการนำไปใช้ในประเศกลุ่ม EU ทั้งหมด เพื่อการวางแผนโครงการ แต่ยังไม่โยงถึงยุทธศาสตร์ชาติเช่นกัน
- ค.ศ.2002 รัฐบาลสหรัฐอเมริกาสร้าง “Program Assessment Rating Tool (PART) is a systematic method of assessing the performance of program activities across the Federal government.” ซึ่งให้หน่วยงานที่ขอจัดสรรงบประมาณเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกับการตอบสนองความต้องการของประเทศ ที่เน้นความสัมพันธ์ของ Long-term and Short-term Performance และตัวชี้วัด Output–Outcome Indicators ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดจาก LFA.

- (2) ทางเลือกที่เหมาะสมหรือทางเลือกใหม่ของแต่ละกลยุทธ์ที่นำมาใช้แทนและลดต้นทุนได้
- (3) หากคะแนนรวมได้น้อย เพราะที่ไม่เคยได้รับงบประมาณด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มี Stakeholders เข้ามามีส่วนร่วม ด้านการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต หรือด้านปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ หรือด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เฉพาะเรื่องที่สัมพันธ์กับ PART ก็เป็นเหตุผลส่วนหนึ่งที่อธิบายงบประมาณพิเศษในส่วนนี้ได้
- (4) เหตุผลอื่น จากนโยบายของรัฐบาล และการเมืองระหว่างประเทศ

7. เครื่องมือ PART ใช้แนวคิด Logical Framework Approach (LFA) ใช่หรือไม่
 - ค.ศ.1970 USAID สร้าง Logical Framework Approach (LFA) ภายใต้ทฤษฎีระบบ หรือ Systems Theory (ที่คิดค้นโดย Darwin) และได้รับการนำไปใช้ในองค์การสหประชาชาติ (ILO, FAO, WHO, UNESCO, UNICEF, UNDP) และองค์การระหว่างประเทศ (World Bank, ADB, OECD, CIDA, JICA) เพื่อการวางแผนโครงการที่มีการจัดลำดับชั้น Goal-Purpose-Output-Input แต่ยังไม่โยงถึงยุทธศาสตร์ชาติ ในขณะที่ Harvard Business School ได้สร้างหลักสูตร Business Policy ที่เน้น Strategic Management เพื่อการบริหารจัดการขององค์การที่มีการจัดลำดับชั้น Corporate-Business-Functional Strategies
 - ค.ศ.1990 GTZ พัฒนา Logical Framework Approach เป็น Project Planning Matrix (PPM) ด้วยแนวคิด ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung) เพื่อการวางแผนโครงการที่มีการจัดลำดับชั้น Overall Objective-Purpose-Output-Activity-Input แต่ยังไม่โยงถึงยุทธศาสตร์ชาติ

6. หน่วยงานเน้นการประเมินผลผลิต แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินความคุ้มค่า โดยเฉพาะการประเมินประสิทธิผลและการประเมินผลกระทบ รวมทั้งการประเมินผลเชิงเทียบเคียงกับหน่วยงานภายนอก ทำให้ไม่มีข้อเสนอแนะจากการประเมินผลเพื่อการปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี

หากผู้บริหารของหน่วยงานยังตอบไม่ได้ว่าเป็นรูปธรรมชัดเจนด้วยข้อมูลที่เป็นหลักฐานเอกสารว่า “จำเป็นต้องมีหน่วยงานนี้หรือไม่เพื่อช่วยให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงประสงค์ได้” “ผู้รับบริการได้ผลประโยชน์อย่างไรจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานนี้” “หน่วยงานนี้วัดความคุ้มค่าของภารกิจได้หรือไม่ ทั้งผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล และผลกระทบจากการปฏิบัติงานที่มีต่อภาพที่พึงประสงค์ของสังคม” และ “การนำข้อเสนอแนะจากการประเมินผลไปใช้ในการปรับแผนอย่างไร” ผู้วิเคราะห์งบประมาณจะบอกได้อย่างไรว่าวิเคราะห์งบประมาณให้หน่วยงานนี้ไปด้วยวิจารณ์ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

1.2 ความแตกต่างของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) กับงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budget)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มีความแตกต่างจากงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budget) ดังนี้

1. Line-Item Budgeting

- ปริมาณงานของกิจกรรม (Throughputs) เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์งบประมาณ ตามที่เคยปรากฏเป็นเนื้อหาหลักในเอกสารงบประมาณ รายจ่ายประจำปีในเล่มขาวคาดแดงมาโดยตลอดก่อนที่จะนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้
- พิจารณางบประมาณเข้าสู่กิจกรรมตามปริมาณงาน ที่เน้นจำนวนเงินงบประมาณที่เคยให้ หากปริมาณงานไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ก็จะทำให้งบประมาณมากขึ้นร้อยละ 5-10 ซึ่งทำให้มีการขนานนามงบประมาณระบบหรือว่า Incremental Budget ที่ให้งบประมาณเพิ่มขึ้นตามภาวะเงินเฟ้อ หรือที่เรียกกันว่างบประมาณระบบเพิ่ม 10 เปอร์เซ็นต์
- งบประมาณจำแนกหมวดย่อยในแต่ละหมวด และจำแนกชนิดในแต่ละรายการ ได้แก่ หมวดเงินเดือน หมวดค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดค่าครุภัณฑ์ และหมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง นอกจากนี้ ยังจำแนกชนิดในแต่ละรายการของแต่ละหมวดค่าใช้จ่าย เช่น ค่าวัสดุ จำแนกเป็นค่าวัสดุสำนักงาน และวัสดุอื่นๆ และค่าค่าวัสดุสำนักงานจำแนกเป็นกระดาษ หมึกพิมพ์ ฯลฯ
- Cost per Activity (ถ้ามี) เน้นรายจ่ายทางตรงต่อปริมาณงานในปีที่ผ่านมา โดยคำนวณงบดำเนินการที่ประกอบด้วยหมวดค่าตอบแทน หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าใช้สอย และหมวดค่าสาธารณูปโภค เช่น การปลูกป่าต้องใช้ค่ากล้าไม้เท่าใดต่อไร่ ค่าจ้างเหมาคนงานในการปลูกต่อไร่ ค่าจ้างเหมาคนงานในการบำรุงรักษาต่อไร่ และค่าน้ำต่อไร่ เป็นต้น
- ประเมินผลการจัดทำกิจกรรมตามปริมาณงานโดยหน่วยงานจัดสรรงบประมาณ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลระดับกรม และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลของสำนักงานงบประมาณร่วมกันติดตามผลโดยใช้แบบรายงาน สงป.301

5. ประเด็นที่ทำให้ได้คะแนนรวมน้อยเป็นเพราะสาเหตุใดบ้าง

- ประเด็นที่ทำให้ได้คะแนนรวมน้อยเป็นเพราะยังไม่ได้จัดทำกิจกรรมที่สนองตอบระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยเฉพาะ
(1) ขาดการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ไปยังยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลลัพธ์กับตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ชาติ
(2) หน่วยงานไม่มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของ Stakeholders ในการจัดทำแผนกลยุทธ์
(3) แผนกลยุทธ์ไม่มีตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและวัดได้จริง
(4) แผนกลยุทธ์ไม่ได้กำหนดแนวทางการประเมินผลและตามรูปแบบและเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งการประเมินผลโดยผู้ประเมินผลอิสระจากภายนอก
(5) หน่วยงานไม่ได้วัดความคุ้มค่าของภารกิจตามแนวทางที่ สช. กำหนด
(6) หน่วยงานไม่ได้จัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานโดยหน่วยงานส่งผลผลิตที่มีข้อมูลครบถ้วนตามระยะเวลาที่กำหนด และไม่ได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงงาน
(7) หน่วยงานไม่นำการคำนวณต้นทุนผลผลิตมาใช้ในการบริหารจัดการ

6. คะแนนรวมของ PART สัมพันธ์กับการปรับลดงบประมาณหรือไม่

- ไม่ใช่ แต่การปรับลดงบประมาณขึ้นอยู่กับ
(1) ความจำเป็นของผลผลิตที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหา หรือ เรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับกระทรวง ทำให้ต้องลดปริมาณงาน

3. หน่วยงานสามารถนำเอาคำรับรองการปฏิบัติราชการ และรายงานการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จขององค์กร มาใช้ในการตอบ PART ได้หลายข้อเลข ใช่หรือไม่

- ใช่ - ในกรณีที่หน่วยงานนั้นมีผลผลิตเดียว และใช้ตัวชี้วัดระดับผลผลิต และระดับผลลัพธ์ครบถ้วน (ต้องไม่เลือกบางตัว) รวมทั้งรายงานประเมินผลต้องมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับเป้าหมายผลผลิตในแผนปฏิบัติการและปรับเป้าหมายผลลัพธ์ในแผนกลยุทธ์
- ไม่ใช่ - ในกรณีที่หน่วยงานนั้นมีผลผลิตมากกว่า 1 ผลผลิต จะต้องจำแนกการวัดระดับผลผลิตเพื่อรายงานในหมวด ค. และ หมวด ง. รวมทั้งรายงานประเมินผลต้องมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับแผนปฏิบัติการเฉพาะผลผลิต ในหมวด จ.

4. เมื่อหน่วยงานได้รับการกำหนดอำนาจและหน้าที่โดยกฎหมายการจัดตั้งแล้ว ทำไมจึงต้องถามคำถาม ก-3 เกี่ยวกับการกำหนดความต้องการ ปัญหา หรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายด้วย

- สภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปในหลายๆด้าน เช่น สังคมและวัฒนธรรม การเมืองระหว่างประเทศ เศรษฐกิจระหว่างประเทศ เทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้ทดแทนการบริหารจัดการรูปแบบเดิม ภูมิปัญญาชาวบ้านที่นำกลับมาใช้ใหม่ รวมทั้งกระบวนการทัศน์ในการบริหารรัฐกิจแนวใหม่และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แนวคิดการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น แนวคิดการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนแนวคิดประชาสังคม ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกเหนือไปจากการอ้างอิงถึงอำนาจและหน้าที่โดยกฎหมายการจัดตั้งหน่วยงานเพียงอย่างเดียว

- ติดตามผลการใช้จ่ายเงินในแต่ละไตรมาสโดยหน่วยงานจัดสรรงบประมาณ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลระดับกรม และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลของสำนักงานประมาณร่วมกันติดตามผลโดยใช้แบบรายงาน สงป.302

Line-Item Budgeting

- ปริมาณงานของกิจกรรม (Throughputs) เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์งบประมาณ
- พิจารณางบประมาณเข้าสู่กิจกรรมตามปริมาณงาน
- งบประมาณจำแนกหมวดย่อยในแต่ละหมวด และจำแนกชนิดในแต่ละรายการ
- Cost per Activity (ถ้ามี) เน้นรายจ่ายทางตรงต่อปริมาณงานในปีที่ผ่านมา
- ประเมินผลการจัดทำกิจกรรมตามปริมาณงานโดยหน่วยงานจัดสรรงบประมาณ
- ติดตามผลการใช้จ่ายเงินในแต่ละไตรมาสโดยหน่วยงานจัดสรรงบประมาณ

2. Strategic Performance Based Budgeting (SPBB)

- ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เชื่อมโยงไปยังยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์ชาติ เป็นข้อมูลหลักในการวิเคราะห์งบประมาณตามที่ปรากฏเป็นเนื้อหาหลักในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีในเล่มคาดแจ้งเมื่อมีใช้ระบบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แต่ส่วนใหญ่ข้อความเป้าหมายที่ประสงค์ที่ต้องระบุข้อความผลผลิตซึ่งไม่ถูกต้อง แทนที่จะระบุข้อความผลลัพธ์

- งบประมาณจำแนกกลุ่มของหมวดงบประมาณเป็นประเภทงบบุคลากร (หมวดเงินเดือน หมวดค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราวรายเดือน) งบดำเนินการ (หมวดค่าตอบแทนและค่าจ้างชั่วคราวรายวัน หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าสาธารณูปโภค) และงบลงทุน (หมวดค่าครุภัณฑ์ และหมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง)
- Activity Based Costing เน้นรายจ่ายทางตรงผนวกกับการปันส่วนจากรายจ่ายด้านการบริหารและธุรการ ด้านบุคลากร และด้านอุปกรณ์ โดยเริ่มจากการจัดทำพจนานุกรมกิจกรรม (Activity Dictionary) แล้วจึงคำนวณต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม
- ประเมินประสิทธิผลในระดับ Outcome โดยหน่วยประเมินผลกลางหรือผู้ประเมินผลอิสระจากภายนอกหน่วยงาน เพื่อประเมินประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) และประเมินความคุ้มค่า (Value for Money) ในรูปแบบ Cost-Effectiveness หรือ B/C Ratio แล้วแต่กรณี นอกจากนี้ ยังประเมินผลกระทบของผลผลิตที่มีต่อสังคมในภาพรวม ในรูปแบบ Impact Evaluation หรือ Agenda Evaluation หรือ Interim Review แล้วแต่กรณี
- ประเมินประสิทธิภาพในระดับ Output โดยหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ ร่วมกับหน่วยงานจัดสรรงบประมาณ โดยประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) เพื่อตอบคำถามว่าผลผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพเกิดจากปัญหาหรืออุปสรรคในกระบวนการผลิตในขั้นตอนใด
- ประเมินผลการจัดทำกิจกรรมตามปริมาณงานโดยหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ โดยสรุปผลการจัดทำกิจกรรมเมื่อสิ้นปีงบประมาณว่าสามารถทำกิจกรรมได้ครบถ้วนตามปริมาณงานที่กำหนดมากน้อยเพียงใด และตอบคำถามว่ากิจกรรมที่มีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดจากสาเหตุใด ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า (Input) และด้านการบริหารจัดการ (Management) ตามหลักการที่หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณต้องทำหน้าที่ควบคุมงานในกระบวนการผลิตและให้บริการให้ได้สมบูรณ์

ส่วนที่สี่: ภาคผนวก

4.1 ข้อซักถามเกี่ยวกับเครื่องมือ PART

1. ถ้าหน่วยงานใดมีเอกสาร Strategy map จากการจัดทำ Balanced Scorecard ของหน่วยงาน ที่แสดงความเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ ลงมายังเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ผลผลิตระดับหน่วยงาน และกิจกรรมหลักของหน่วยงานแล้ว สามารถนำเอกสารนี้มาตอบคำถามข้อ ข-1 ได้เลย ใช่หรือไม่
 - ไม่ใช่ เพราะว่าหน่วยงานส่วนใหญ่จัดทำ Strategy map เพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์กับผลผลิตเท่านั้น แต่ขาดการเชื่อมโยงผลลัพธ์ขึ้นไปยังยุทธศาสตร์ชาติและขาดการเชื่อมโยงผลผลิตไปยังกิจกรรมเพื่อการคำนวณงบประมาณ
 - ใช่ ถ้าแผนภูมิที่แสดงไว้ในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากยุทธศาสตร์ชาติ มายังผลลัพธ์ ผลผลิต และมีรายละเอียดกิจกรรมของแต่ละผลผลิตเพื่อการคำนวณงบประมาณที่ชัดเจน
2. แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของหน่วยงาน ถือเป็นแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานใช่หรือไม่?
 - ใช่ ถ้าแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของหน่วยงาน แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากยุทธศาสตร์ชาติ มายังผลลัพธ์ ผลผลิต และมีรายละเอียดกิจกรรมของแต่ละผลผลิตเพื่อการคำนวณงบประมาณที่ชัดเจน รวมทั้งมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ระยะยาวที่ชัดเจนและจำแนกรายปีออกเหนือไปจากและตัวชี้วัดผลผลิตระยะยาวและผลผลิตรายปี ตลอดจนมีผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

ข้อที่	กรม	สพ.	ที่ปรึกษา	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	น้ำหนัก	คะแนนหลังถ่วงน้ำหนัก
ค-1	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	4.00	4.00
ค-2	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	4.00	4.00
ค-3	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	4.00	4.00
ค-4	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	4.00	4.00
ค-5	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	4.00	4.00
				5		20.00	20.00
ข้อที่	กรม	สพ.	ที่ปรึกษา				
ง-1	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	2.86	2.86
ง-2	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	2.86	2.86
ง-3	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	2.86	2.86
ง-4	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	1	0.00	2.86	0.00
ง-5	ใช่	ใช่	ไม่ชัดเจน	1	0.00	2.86	0.00
ง-6	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	2.86	2.86
ง-7	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	1	0.00	2.86	0.00
				7		20.00	11.43
ข้อที่	กรม	สพ.	ที่ปรึกษา				
จ-1	มาก	มาก	มาก	1	1.00	7.50	7.50
จ-2	มาก	มาก	มาก	1	1.00	7.50	7.50
จ-3	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	1		0.67	5.03
จ-4	ชกเว้น	ชกเว้น	ชกเว้น		0.00	0.00	0.00
จ-5	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	1	0.00	7.50	0.00
				4		30.00	20.03

- ติดตามผลการใช้จ่ายเงินในแต่ละไตรมาสโดยหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ โดยติดตามการใช้จ่ายงบประมาณว่ามีความคืบหน้าตามปริมาณงานที่กำหนดมากน้อยเพียงใด และตอบคำถามว่าการใช้จ่ายเงินที่ล่าช้ากว่าที่กำหนดในแผนปฏิบัติการเกิดจากสาเหตุใด ตามหลักการที่หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณต้องทำหน้าที่ควบคุมการใช้จ่ายเงินในกระบวนการผลิตและให้บริการให้ได้สมบูรณ์

Strategic Performance Based Budgeting (SPBB)

- ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เชื่อมโยงไปยัง ยุทธศาสตร์กระทรวงและยุทธศาสตร์ชาติ เป็นข้อมูลหลักในการวิเคราะห์งบประมาณ
- งบประมาณจำแนกกลุ่มของหมวดงบประมาณเป็นประเภทงบบุคลากร งบดำเนินการ และงบลงทุน
- Activity Based Costing เน้นรายจ่ายทางตรงผนวกกับการปันส่วนจากรายจ่ายด้านการบริหารและธุรการ ด้านบุคลากร และด้านอุปกรณ์
- ประเมินประสิทธิผลในระดับ Outcome โดยหน่วยประเมินผลกลางหรือผู้ประเมินผลอิสระจากภายนอกหน่วยงาน
- ประเมินประสิทธิภาพในระดับ Output โดยหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณร่วมกับหน่วยงานจัดสรรงบประมาณ
- ประเมินผลการจัดทำกิจกรรมตามปริมาณงานโดยหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ
- ติดตามผลการใช้จ่ายเงินในแต่ละไตรมาสโดยหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณ

1.3 การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์และผลผลิต

คำว่า “ยุทธศาสตร์ (Strategy)” มีความหมายรวมถึง “จุดหมายปลายทาง (End)” และ “วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) เจริญ โยบาย” ซึ่งใช้ในการกำหนดนโยบายจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการ ส่วนคำว่า “กลยุทธ์ (Strategies)” หมายถึง “วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย”

การกำหนดประเด็นกลยุทธ์มี 4 ลักษณะ

1. Direct Approach โดยหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
2. Goals Approach โดยหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์จากนำเอากลยุทธ์ที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดมาดำเนินการเพื่อตอบสนองจุดหมายปลายทางที่กระทรวงกำหนด (เช่น การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงตามที่กระทรวงมอบหมายให้ใช้กลยุทธ์นั้นๆ)
3. Vision Approach โดยหน่วยงานวาดฝันวิสัยทัศน์ที่อยากจะเป็น แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน
4. Indirect Approach โดยหน่วยงานศึกษากลยุทธ์ที่หน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันใช้อยู่ แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน

3.2 ตัวอย่างการให้คะแนนในการวิเคราะห์รายงานตามเครื่องมือ PART

ตัวอย่าง ตารางสรุปผลการประเมิน กรม.....

							75.74
ข้อที่	กรม	สงป.	ที่ปรึกษา	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้	น้ำหนัก	คะแนนหลังถ่วงน้ำหนัก
ก-1	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	1.67	1.67
ก-2	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	1.67	1.67
ก-3	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	1.67	1.67
ก-4	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	1.67	1.67
ก-5	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	1.67	1.67
ก-6	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	1.67	1.67
				6		10.00	10.00
ข้อที่	กรม	สงป.	ที่ปรึกษา				
ข-1	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	2.86	2.86
ข-2	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	2.86	2.86
ข-3	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	2.86	2.86
ข-4	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	2.86	2.86
ข-5	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	1	0.00	2.86	0.00
ข-6	ไม่ ระบุ	ไม่ ระบุ	ไม่ระบุ	1	0.00	2.86	0.00
ข-7	ใช่	ใช่	ใช่	1	1.00	2.86	2.86
				7		20.00	14.29

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
จ-4	หน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลผลิตและเป้าหมายผลผลิตกับส่วนราชการฯ และหน่วยงานเอกชนอื่นที่มีลักษณะเหมือน/คล้ายคลึงกันหรือไม่อย่างไร	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานได้แสดงถึงการวัดประสิทธิภาพเชิงเทียบเคียง (External Benchmark) กับหน่วยงานอื่น เฉพาะตัวชี้วัดที่เทียบเคียงได้และได้กำหนดไว้ในแผนที่จะเทียบเคียง ดังนี้
จ-5	ผลการประเมินจากผู้ประเมินอิสระแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จในระดับผลผลิตและผลลัพธ์หรือไม่อย่างไร	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานได้แสดงถึงการบรรลุผลสำเร็จในระดับผลผลิตและผลลัพธ์จากการประเมินผลของผู้ประเมินอิสระ ประกอบด้วยรายงานการประเมินผลโดยหน่วยงานประเมินผลกลางของรัฐ และ รายงานการประเมินผลโดยการจัดจ้างผู้ประเมินผลจากภายนอก ซึ่งได้จัดทำครบถ้วนตามแผน ได้ให้ข้อสรุปว่าหน่วยงานนี้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยไม่มีข้อบกพร่อง

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ระดับรัฐบาลมักจะใช้ลักษณะที่ 3 และลักษณะที่ 1 เป็นหลัก และลักษณะที่ 4 เป็นรอง (เช่น ลอกเลียนแบบกลยุทธ์ที่ใช้ในประเทศตะวันตก)

การกำหนดกลยุทธ์ของกระทรวงจะต้องนำเอากลยุทธ์หลักของรัฐบาล (ที่ปรากฏในแผนบริหารราชการแผ่นดิน) มาดำเนินงาน จึงต้องใช้ลักษณะที่ 2 เป็นหลัก และลักษณะที่ 1 เป็นรอง โดยกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) และอาจใช้ลักษณะที่ 3 และลักษณะที่ 4 ประกอบกัน

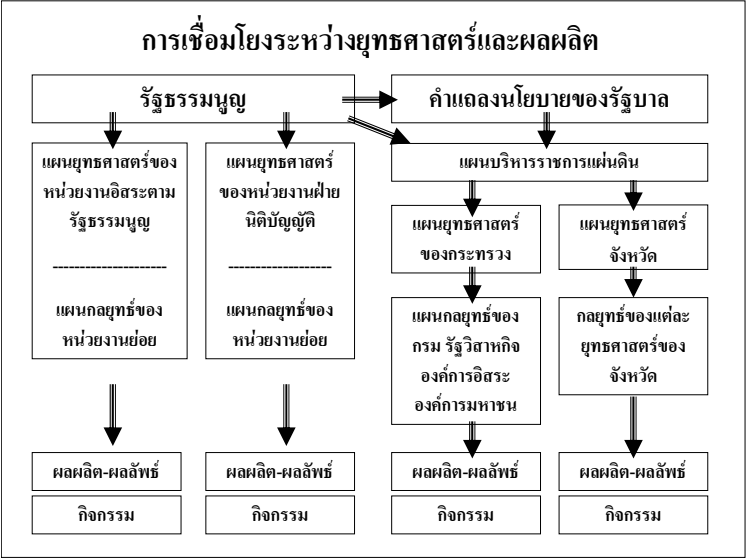
การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานระดับกรมซึ่งเป็นองค์กรในสังกัดกระทรวงจะต้องนำเอากลยุทธ์ของกระทรวงมาดำเนินงาน จึงต้องใช้ลักษณะที่ 2 เป็นหลัก และลักษณะที่ 1 เป็นรอง โดยกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติมจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) และอาจใช้ลักษณะที่ 3 และลักษณะที่ 4 ได้บ้าง

ส่วนหน่วยงานที่ใช้ลักษณะที่ 3 และลักษณะที่ 1 เป็นหลัก มักจะเป็นหน่วยงานภาครัฐกิจเอกชนซึ่งแสวงหากำไรที่ใช้การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาดและเปลี่ยนกิจการเดิมไปทำอีกกิจการหนึ่งได้ อย่างไรก็ตามหน่วยงานภาครัฐบาลที่เข้าข่ายการใช้ลักษณะที่ 1 ผสมลักษณะที่ 3 ได้แก่รัฐวิสาหกิจเชิงพาณิชย์และองค์กรมหาชนที่ต้องเลี้ยงตนเองจะต้องมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับภาคเอกชนที่แสวงหากำไรมากขึ้น

ดังนั้น หน่วยงานระดับกรมซึ่งเป็นองค์กรในสังกัดกระทรวงจะต้องนำเอากลยุทธ์ของกระทรวงมาดำเนินงานเป็นหลัก จึงต้องแสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของหน่วยงานขึ้นไปยังยุทธศาสตร์กระทรวง แผนบริหารราชการแผ่นดิน และความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของหน่วยงานลงมายังผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงาน เป็นลายลักษณ์อักษรให้กลุ่มผู้บริหารทุกระดับ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากภายนอกองค์กรให้เข้าใจได้ชัดเจน นอกจากนี้ หน่วยงานระดับกรมเป็น

หน่วยงานให้บริการสาธารณะซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงภารกิจของ
 หน่วยงานกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
 จึงต้องแสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของหน่วยงานขึ้นไปยังรัฐธรรมนูญด้วย

ระยะแรกของการนำเอาเครื่องมือ PART มาใช้จะครอบคลุมหน่วยงาน
 ของฝ่ายบริหารของรัฐบาล ได้แก่ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์การ
 อิสระและองค์การมหาชนในสังกัดแต่ละกระทรวง และจะขยายความครอบคลุมไป
 ยังจังหวัด จากนั้นอาจจะขยายความครอบคลุมไปยังผลผลิตของงานบริหารทั่วไป
 ของหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของฝ่ายนิติบัญญัติในฐานะที่
 เป็น “หน่วยรองรับงบประมาณ” ตามกฎหมายงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรร
 งบประมาณแผ่นดิน



คำถามชุด จ: การประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์

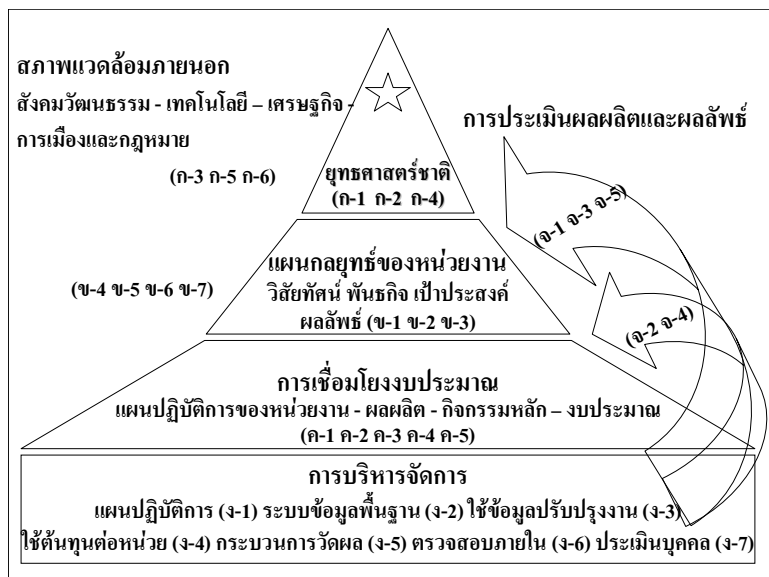
ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
จ-1	โปรดแสดง ความก้าวหน้าโดย การเปรียบเทียบ ผลลัพธ์ที่ได้ กับ เป้าหมายผลลัพธ์ ระยะยาวตาม ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (โยงกับข้อ ข-3)	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานได้แสดงถึงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาว ด้วยรายงานที่แสดงต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน ตามตารางเปรียบเทียบแผนและผลดังนี้
จ-2	โปรดแสดง ความก้าวหน้าโดย การเปรียบเทียบ ผลผลิตที่ได้ กับ เป้าหมายผลผลิต ประจำปีตาม ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (โยงกับข้อ ข-4)	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานได้แสดงถึงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตระยะยาว ด้วยรายงานที่แสดงต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน ตามตารางเปรียบเทียบแผนและผลดังนี้
จ-3	ผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานมี ประสิทธิภาพ สูงขึ้น และมีความ คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ และ/หรือสังคม หรือไม่ อย่างไร (โยงกับข้อ ง-5)	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานได้แสดงถึงถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) สูงขึ้น ด้วยรายงานที่แสดงต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์ของหน่วยงาน ตามตารางเปรียบเทียบแผนและผลดังนี้

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
	การเงิน และเป็นไปตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือไม่ อย่างไร	
ง-7	หน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการประเมินบุคคลผู้รับผิดชอบผลผลิตในการนำเสนอผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร	หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตได้ให้ความสำคัญต่อวิธีการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรที่สัมพันธ์กับการนำเสนอผลผลิต เพื่อเสริมสร้างระบบการบริหารบุคคลในด้านการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีประสิทธิภาพโดยวิธีการวัดที่เป็นรูปธรรมด้วยการใช้แบบแสดงภาระงานรายบุคคล (Workload) และแบบแสดงสมรรถนะ (Competencies) รายบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำเสนอผลผลิต เพื่อให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีประสิทธิภาพโดยวิธีการวัดที่เป็นรูปธรรมเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในหน่วยงาน โดยได้ใช้แบบประเมินบุคคลที่แสดงผลงานและลักษณะงานที่สำนักงาน ก.พ. ได้ออกแบบเบื้องต้นให้หน่วยงานต่างๆ ได้ใช้ในช่วงการประเมินบุคคลตามมาตรการที่ 3 (ระหว่างเดือนเมษายนถึงเดือนกันยายน 2547) โดยที่หน่วยงานต้องมีการปรับแต่งให้สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสม

1.4 วัตถุประสงค์หลักของคำถาม 5 ชุดในเครื่องมือ PART

ก. จุดมุ่งหมายและรูปแบบ เพื่อทราบถึงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายยุทธศาสตร์ของชาติกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการของกรม (หรือเทียบเท่า) รวมทั้งการตอบสนองความต้องการต่อกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การเชื่อมโยงผลผลิตกับงบประมาณ การบริหารจัดการ และการกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อการประเมินผลของหน่วยงาน โดยอ้างอิงจากกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (คำถาม ก-1 ก-2 ก-3 ก-4 ก-5 ก-6)

ข. การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้หน่วยงานกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน (คำถาม ข-1 ข-2 ข-3 ข-4 ข-5 ข-6 ข-7)



ค. การเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต เพื่อทราบถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิต กิจกรรม และงบประมาณ/ทรัพยากรรวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามระยะเวลาที่กำหนดทุกกิจกรรมหลัก (คำถาม ค-1 ค-2 ค-3 ค-4 ค-5)

ง. การบริหารจัดการของหน่วยงานส่งผลผลิต เพื่อทราบถึงระบบบริหารจัดการในด้านการวางแผน ระบบสารสนเทศ และระบบข้อมูล การนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตไปใช้ประโยชน์ กระบวนการวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า การตรวจสอบทางการเงิน และการประเมินบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต (คำถาม ง-1 ง-2 ง-3 ง-4 ง-5 ง-6 ง-7)

จ. การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของผลผลิตและผลลัพธ์ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม การเทียบเคียงผลผลิตของส่วนราชการและหน่วยงานเอกชนอื่น และผลการประเมินจากผู้ประเมินอิสระ (คำถาม จ-1 จ-2 จ-3 จ-4 จ-5)

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
จ-5	หน่วยปฏิบัตินำเสนอ ผลผลิตของ หน่วยงานมี กระบวนการจัดการ ที่ช่วยวัดผลการ ดำเนินงาน และ/ หรือ ปรับปรุงการ ดำเนินงาน ให้มี ประสิทธิภาพและ ความคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร	หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานได้กำหนดกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย โดยมีกระบวนการออกแบบหลักเกณฑ์และวิธีการวัดผลผลิตในมิติต่างๆ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลา และเชิงต้นทุน) รวมทั้งกระบวนการออกแบบหลักเกณฑ์และวิธีการวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายที่ระบุการคำนวณผลตอบแทนและค่าใช้จ่ายทั้งเชิงเศรษฐกิจและเชิงสังคม รวมทั้งกระบวนการออกแบบระบบข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวัดผล การจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการทุกขั้นตอน ภายใต้แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Organization)
จ-6	หน่วยปฏิบัตินำเสนอ ผลผลิตของ หน่วยงานมีรายงาน ผลการตรวจสอบ ทางการเงิน ที่แสดง ถึงประสิทธิภาพ การจัดการทาง	หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานได้แสดงถึงประสิทธิภาพการจัดการทางการเงินและเป็นไปตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะรายงานของฝ่ายตรวจสอบภายในและรายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ที่ไม่ปรากฏข้อท้วงติงที่เป็นความผิดทางวินัย

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
	หรือไม่ อย่างไร	ประจำปี) และรายงานผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรายงานผลการใช้ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี
ง-3	หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการ และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร	● หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการนำระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการปรับแผน ด้วยการนำรายงานการประชุมที่มีการใช้ข้อมูลมาพิจารณาและอภิปรายเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในระหว่างปี โดยมีกระบวนการนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานภายในแต่ละปีในไตรมาสถัดไป จำนวน ครั้ง ได้แก่
ง-4	หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการหรือไม่ อย่างไร	● หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะกระบวนการประเมินประสิทธิภาพทางการผลิตและการให้บริการ และกระบวนการวางแผนเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการให้บริการ ทำให้สามารถกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายได้ในด้าน จำนวน..... บาท และในด้าน จำนวน บาท ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

1.5 ลำดับชั้นของจุดมุ่งหมายในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

จุดมุ่งหมาย (Objectives system) ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน มี 4 ลำดับชั้น (Hierarchy) ดังนี้

1. เป้าประสงค์สุดท้าย (Ultimate Goal)
2. ผลลัพธ์ (Outcome)
3. ผลผลิต (Output)
4. กิจกรรม (Activity)

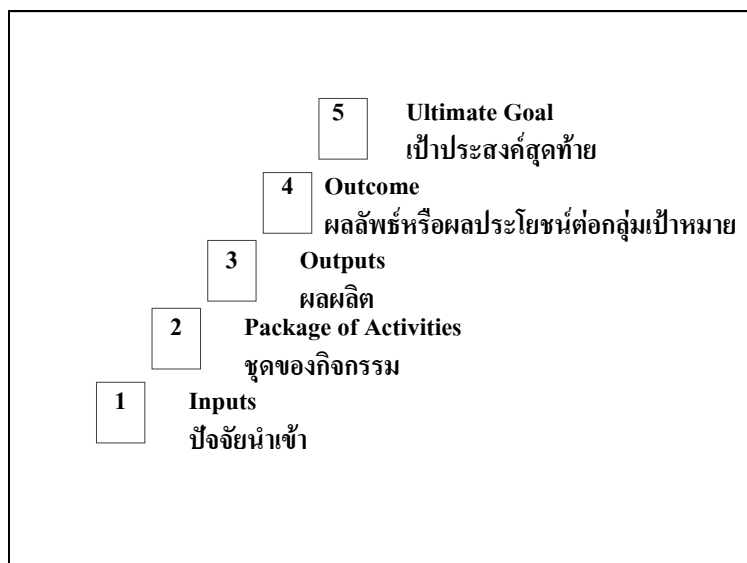
ส่วนปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นตัวกระทำให้เกิดผลตามที่จุดมุ่งหมายกำหนดไว้

วิวัฒนาการของระบบงบประมาณที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรปมีดังนี้

- ช่วงก่อนปี ค.ศ.1950 เป็นงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) จุดมุ่งหมายคือปริมาณงานที่จัดทำจากกิจกรรม (Activity) การใช้จ่ายงบประมาณตามหมวดค่าใช้จ่ายต่างๆที่จำแนกเป็นรายการค่าใช้จ่าย
- ช่วงปี ค.ศ.1960 ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budgeting) ได้รับการนำมาใช้โดยเน้นจุดมุ่งหมายที่เป็นผลผลิต (Output) ในเชิงปริมาณงานและกำหนดให้ปริมาณผลผลิตที่ทำได้แล้วเสร็จเป็นประสิทธิผลจากการใช้จ่ายเงิน และเปรียบเทียบผลผลิตกับค่าใช้จ่ายเป็นประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินงาน ($\text{Efficiency} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$ หรือ ต้นทุนต่อหน่วย ($\text{Unit-Cost} = \frac{\text{Input}}{\text{Output}}$)
- ช่วงปี ค.ศ.1970 ระบบงบประมาณแบบวางแผน-แผนงาน (Planning-Programming Budgeting - PPB) ได้รับการนำมาใช้โดยเน้น

จุดมุ่งหมายที่เป็นเป้าประสงค์สุดท้ายที่เป็นภาพที่พึงประสงค์ของสังคมจากการให้กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ได้รับผลประโยชน์ (Benefit) จากผลผลิต (Output) จากกระบวนการให้บริการในแต่ละกิจกรรม (Activity) ที่ใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งเป็นงบประมาณค่าใช้จ่าย ระบบงบประมาณนี้กำหนดให้ผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับหรือผลลัพธ์ (หรือที่เรียกว่า Outcome ในประเทศสหรัฐอเมริกา และ Effect ในประเทศ สหราชอาณาจักร) เป็นประสิทธิผล (แทนที่จะวัดที่ระดับผลผลิต)

- ช่วงปี ค.ศ.1990 ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting - PBB) ได้รับการนำมาใช้โดยเน้นจุดมุ่งหมายที่เป็นผลลัพธ์และผลผลิต โดยเฉพาะตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในระดับผลลัพธ์และผลผลิต ที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs)

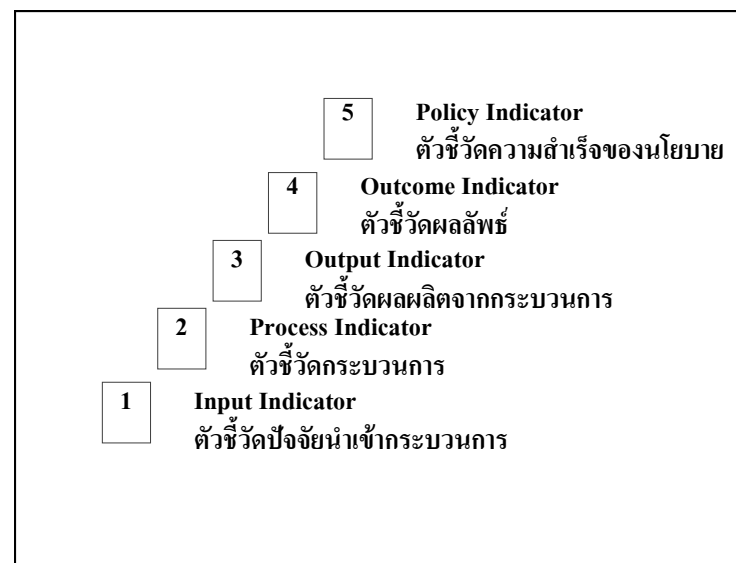


คำถามชุด ๖: การบริหารจัดการ

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
ง-1	หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำและบริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้งบประมาณประจำปีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตหรือไม่ อย่างไร	● หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิต (ได้แก่ หน่วยงานระดับต่ำกว่ากรม เช่น หน่วยงานระดับสำนัก หรือ ส่วน หรือ กอง ที่รับผิดชอบแต่ละผลผลิตของกรม) ของหน่วยงานต่างๆให้ความสำคัญต่อการจัดทำและใช้ประโยชน์จากแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้งบประมาณประจำปี โดยเฉพาะการแสดงขั้นตอนและระยะเวลาที่ละเอียดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง (เช่น แผนภูมิ Bar chart แสดงแผนงานและแผนเงิน) เมื่อต้นปีงบประมาณ และรายงานผลในลักษณะแผนภูมิ Bar Chart หรือตารางแสดงผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงานงาน และแสดงรายจ่ายจริงเปรียบเทียบกับเงินจัดสรรในแต่ละไตรมาส รวมทั้งการใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตที่ชัดเจน
ง-2	หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำระบบรายงานข้อมูลย้อนกลับของแต่ละผลผลิต ที่เชื่อถือได้ และตรงตามกำหนดเวลา	● หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดทำระบบรายงานข้อมูลย้อนกลับของแต่ละผลผลิตที่มีข้อมูลที่ครบถ้วนและเชื่อถือได้ รวมทั้งรายงานได้ตรงตามกำหนดเวลา ประกอบด้วย รายงานการจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่ใช้เปรียบเทียบแผนและผลการปฏิบัติงานได้ (เช่น รายงานสถิติประจำเดือน รายไตรมาส และรายปี รายงานงบดุล

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
ค-4	หน่วยงานกำหนดให้มีกิจกรรมเพื่อคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตหรือไม่ อย่างไร	ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานได้จัดทำแผนการจัดทำกิจกรรมคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต เมื่อปีงบประมาณ และมีรายงานความก้าวหน้าเมื่อปีงบประมาณ ต่อจากนั้น หน่วยงานได้คำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตและจัดทำเป็นรายงานแล้วเสร็จในปีงบประมาณ
ค-5	หน่วยงานมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี หรือไม่ อย่างไร	ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้ตระหนักถึงการทบทวนเป้าหมายผลผลิตจากผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยผู้บริหารงานของหน่วยงานได้ร่วมกันพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี โดยเฉพาะการจัดทำรายงานการประชุมหารือที่มีวาระพิจารณาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พร้อมข้อเสนอแนะ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ ที่แสดงความก้าวหน้าหรือแสดงความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย รายงานการประชุมหารือที่มีวาระพิจารณาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พร้อมข้อเสนอแนะ เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ. และรายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ ที่แสดงความก้าวหน้าหรือแสดงความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ เมื่อวันที่ เดือน พ.ศ.

กระนั้นก็ตาม ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting - PBB) ไม่ได้ใช้เพียงตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับผลลัพธ์และผลผลิต (KPIs) เท่านั้น ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์สุดท้ายเป็นตัวชี้วัดระดับนโยบาย (Policy Indicator) เพื่อใช้วัดผลสำเร็จในการจัดทำนโยบายสาธารณะของรัฐบาล ในขณะที่ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ (Outcome Indicator) และตัวชี้วัดระดับผลผลิต (Output Indicator) เป็นตัวชี้วัดเพื่อวัดผลสำเร็จในการให้บริการของหน่วยงานระดับปฏิบัติ ซึ่งต้องรายงานต่อสาธารณะ ส่วนตัวชี้วัดกระบวนการ (Process Indicator) และตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้ากระบวนการ (Input Indicator) เป็นตัวชี้วัดที่ผู้บริหารหน่วยงานใช้ในการพิจารณาเพื่อปรับปรุงแผนการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้เกิดความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจของหน่วยงาน



ปัจจุบันนี้ ตัวแบบ Logic Model ได้ใช้กันแพร่หลายในประเทศต่างๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น รวมทั้งองค์การสหประชาชาติ (เช่น UNDP, WHO, FAO, และ ILO เป็นต้น) และองค์การระหว่างประเทศ (World Bank, ADB, OECD, DANIDA และ IFAD เป็นต้น) โดยที่หน่วยงานหนึ่งๆจะต้องวัดผลความสำเร็จในแต่ละมิติดังนี้

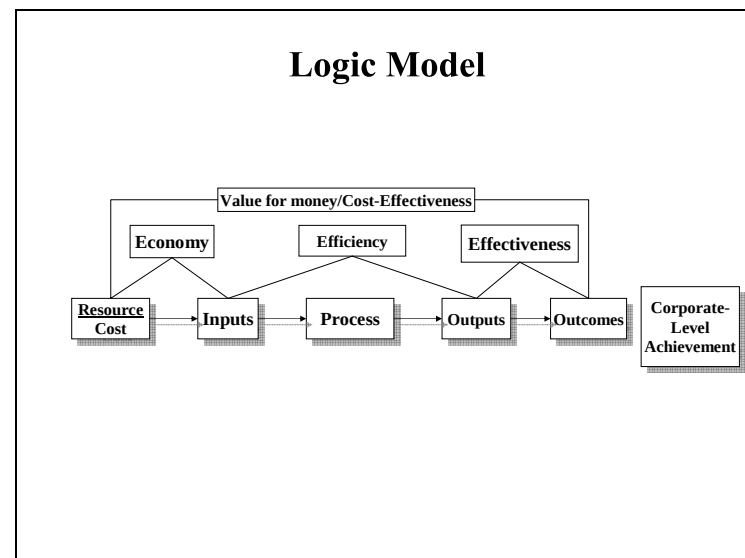
1. การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การในระดับผลลัพธ์ (Outcome) และพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต (Output) เพื่อหาปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคจากภายในองค์การและจากภายนอกองค์การ หากองค์การมีแผนงานมากกว่า 1 แผนงาน ก็จะวัดผลลัพธ์รวมของทุกแผนงานในลักษณะตัวชี้วัดรวม (Aggregated Indicator) จากคะแนนของแต่ละผลลัพธ์เป็นปัจจัยรวม (Composite Factors)
2. การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การในระดับผลผลิต (Output) และพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต (Input) โดยเฉพาะต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (Output Based Costing) เพื่อหาปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคจากกระบวนการผลิตและบริการขององค์การ
3. การวัดความประหยัด (Economy) ขององค์การในระดับปัจจัยนำเข้า (Input) และพิจารณาความสัมพันธ์กับทรัพยากรอื่นๆของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Resource หรือ Cost) ที่เป็นค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำบัดของเสีย ค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟูทรัพยากร และค่าใช้จ่ายของบุคลากรในการร่วมกิจกรรม
4. การวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ขององค์การในลักษณะเปรียบเทียบประสิทธิผล (Effectiveness) ทั้งผลประโยชน์ทางตรง (Direct Benefit) ผลประโยชน์ทางอ้อม (Indirect Benefit) และผลประโยชน์ที่ไม่เห็นเป็นตัวตนชัดเจน (Intangible Benefit) กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทั้งค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) งบดำเนินการ (Operation Cost) และค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Cost) เพื่อประเมินความคุ้มค่าของภารกิจของหน่วยงาน

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
	หรือไม่ อย่างไร	ความก้าวหน้าที่เพิ่มขึ้นของผลผลิตแต่ละปี <u>เปรียบเทียบกับผลผลิตสะสมในปีสุดท้ายของแผน</u> กลยุทธ์ ดังนี้
ค-2	หน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับทรัพยากรที่ต้องการ ซึ่งสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตประจำปี หรือไม่ อย่างไร	● ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานได้กำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายของผลผลิต และกำหนดทรัพยากรที่ต้องการของแต่ละกิจกรรมหลักที่นำส่งผลผลิต โดยที่หน่วยงานได้นำเสนอแผนการปฏิบัติงานที่มีแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของกิจกรรมหลัก ซึ่งแสดงทรัพยากรและเวลาที่ใช้ในแต่ละผลผลิตในลักษณะ Bar Chart ในกรณีที่กระบวนการทำงานที่ไม่สลับซับซ้อน และมี Flowchart ในกรณีที่กระบวนการทำงานมีความสลับซับซ้อน หรือการแสดงในลักษณะอื่นๆ ที่สามารถแสดงได้ชัดเจน
ค-3	หน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า ตามระยะเวลาที่กำหนดทุกกิจกรรมหลักหรือไม่ อย่างไร	● ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานได้กำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า ตามระยะเวลาที่กำหนดทุกกิจกรรมหลัก และ<u>ปรากฏใน</u>แบบรายงาน สบป.301 ซึ่งตัวชี้วัดได้แสดง “หน่วยนับ” ของปริมาณงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานและใช้ในการพิจารณาประมาณในรายกิจกรรมได้

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
	เปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ ข้อกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทบทวนกลยุทธของหน่วยงานหรือไม่อย่างไร	ยุทธและการปรับกลยุทธของหน่วยงานเพื่อปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจัดการประชุมหรือเพื่อทบทวนสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวนและปรับกลยุทธของหน่วยงาน รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ โดยมีหลักฐานแสดงว่ามีการประชุมทั้งหมด ครั้งในรอบ ปี (เช่น 3 ครั้งในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา) ทำให้มีผลต่อการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ และการปรับกลยุทธของหน่วยงาน ได้แก่

คำถามชุด ค: ความเชื่อมโยงงบประมาณ

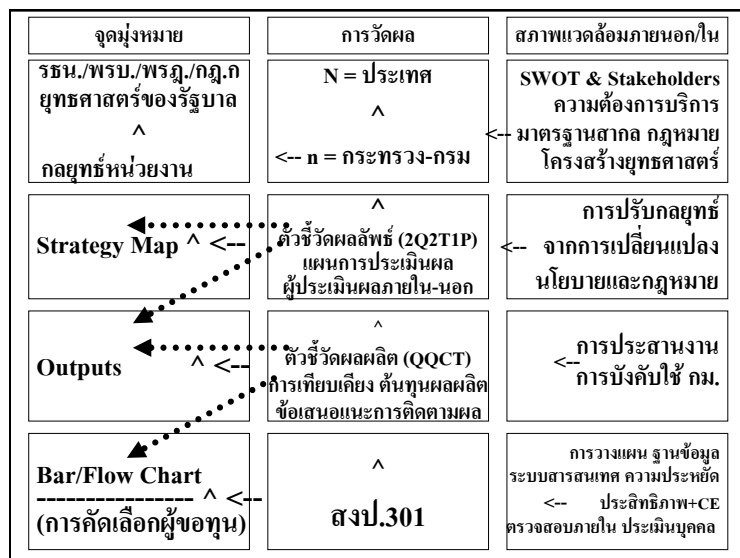
ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
ค-1	หน่วยงานกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF)	ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานได้กำหนดเป้าหมายผลผลิตจำแนกรายปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงบประมาณระยะปานกลาง (MTEF) ในลักษณะสะสม โดยพิจารณาได้จากเกณฑ์ของตัวชี้วัดผลผลิตที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณและแบบรายงานแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ที่แสดง



1.6 การเชื่อมโยงลำดับชั้นของจุดมุ่งหมายในเครื่องมือ PART

จุดมุ่งหมาย (Objectives system) ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 4 ลำดับชั้นเป็นคำถามหลักของแต่ละชุดคำถาม 4 ชุดแรก (ก ข ค และง) ที่เน้นความเชื่อมโยงระหว่างกัน จากนั้นจึงถามคำถามที่เกี่ยวกับการวัดผล ประกอบด้วย ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ตัวชี้วัดผลผลิต และตัวชี้วัดปริมาณงานของกิจกรรม โดยเน้นความเชื่อมโยงระหว่างกัน

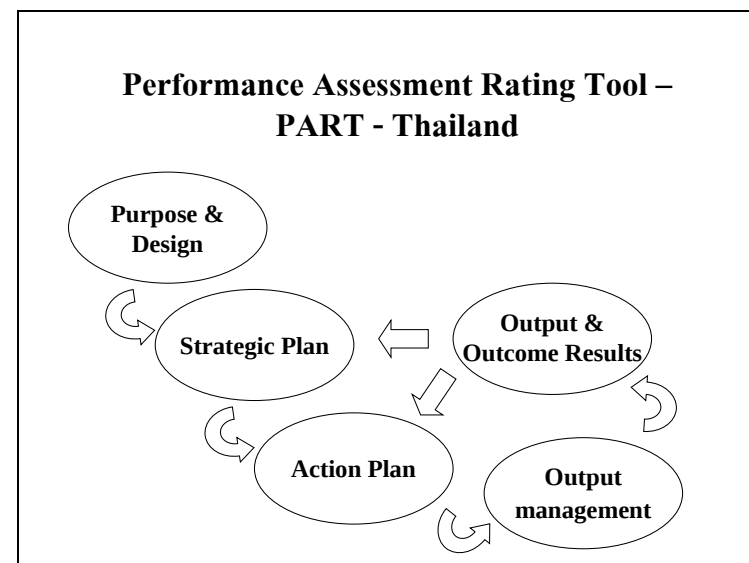
นอกจากนี้ ยังถามคำถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม โดยที่ในชุดคำถาม 3 ชุดแรก (ก ข และ ค) จะมีคำถามเรื่องการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนในชุดคำถาม 3 ชุดแรก (ก ข และ ค) จะมีคำถามเรื่องศักยภาพในการควบคุมสภาพแวดล้อมภายใน



ส่วนคำถามชุดที่ 5 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในคำถามชุด ข. และคำถามชุด ค.

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
ข-6	แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ หรือไม่อย่างไร	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้วยตนเอง และประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ ประกอบด้วย การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) โดยประเมินตนเอง และการประเมินผลโดยหน่วยงานภายนอกเพื่อการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (Post Evaluation) รวมทั้งการประเมินผลกระทบของการดำเนินงาน (Impact Evaluation) เพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยมีโครงสร้างองค์กรที่กำหนดให้มีฝ่ายประเมินผลในหน่วยงาน หรือคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลในระดับหน่วยงานในกรณีประเมินตนเอง และมี TOR กำหนดคุณสมบัติการจัดจ้างสถาบันภายนอกเพื่อปฏิบัติงานด้านวิจัยประเมินผล ในกรณีการประเมินจากภายนอก ทั้งนี้ หน่วยงานได้กำหนดให้มี แผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จำแนกเป็นการประเมินผลโดยหน่วยงานเอง และการประเมินผลโดยผู้ประเมินอิสระจากภายนอก ดังนี้
ข-7	หน่วยงานกำหนดให้มีกระบวนการวิเคราะห์การ	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานตามกล

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
	ประสิทธิภาพสูง (ขึ้น) หรือ ไม่ อย่างไร	ระยะเวลาในการทำงาน / ค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรือใน แต่ละด้าน) นอกจากนี้ <u>ทุกผลลัพธ์ที่กำหนด</u> ยัง ได้รับการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำ ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จด้านประสิทธิผลในค่า รับรองการปฏิบัติราชการด้วย
ข-4	แผนกลยุทธ์ของ หน่วยงานจำแนก เป้าหมายผลผลิต เป็นรายปี หรือ ไม่ อย่างไร	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และ ด้านประเมินผลของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่า แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้จำแนกเป้าหมายระยะ ยาวระดับผลผลิตออกเป็นเป้าหมายรายปีที่ชัดเจน นอกจากนี้ <u>ทุกผลผลิตที่กำหนดเป็นรายปี</u>ยังได้รับการนำไปใช้ในการคำนวณระดับความสำเร็จด้าน ประสิทธิภาพในค่ารับรองการปฏิบัติราชการด้วย
ข-5	แผนกลยุทธ์ของ หน่วยงานได้ กำหนดวิธีการ ประสานความร่วมมือกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน หรือไม่ อย่างไร	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และ ด้านประเมินผลของหน่วยงานได้ให้ความสำคัญต่อการ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยคำนึงถึงปัจจัย เกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (ภายในกระทรวงและภายนอกกระทรวง) และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภาคเอกชน โดยกำหนดให้มี <u>กระบวนการควบคุมปัจจัยนี้</u>ไม่ให้เป็นอุปสรรค และส่งเสริมให้มีการประสานงานเพื่อให้เป็นปัจจัย เอื้อต่อความสำเร็จทั้งในระดับผลลัพธ์และผลผลิต ของหน่วยงาน เช่น (มี กระบวนการอย่างไร)



1.7 ความแตกต่างระหว่าง PART Scorecard และ Balanced Scorecard

ในช่วงต้นปี 2548 เริ่มมีคำถามในหมู่ข้าราชการของส่วนราชการต่างๆ ซึ่ง จะต้องนำ Performance Assessment Rating Tool - PART ของสำนักงานงบประมาณมาใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณประจำปีว่า เมื่อมีค่ารับรองการปฏิบัติราชการในรูปแบบ Balanced Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว เหตุใดจึงมาทำให้เกิดความซ้ำซ้อนกันในรายงานการวางแผนและการประเมินผล "งาน" และ "เงิน" ดังนั้น จึงต้องทำความเข้าใจถึงแนวคิด Balanced Scorecard ดั้งเดิม การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard โดยสำนักงาน ก.พ.ร. และการจัดทำ PART Scorecard ของสำนักงานงบประมาณ รวมทั้งผลประโยชน์จากการใช้ Scorecard ทั้งสองชนิด

(1) บัตรคะแนนสมดุล หรือ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเทคนิคการวัด "ความสำเร็จในภาพรวมขององค์กร" ใน 4 มิติ ประกอบด้วย

- มิติด้านการเงิน (Finance Perspective) ซึ่งเน้นคะแนนรวมของระดับความสำเร็จที่เกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด และมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้นในตลาด
- มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) ซึ่งเน้นคะแนนรวมของระดับความสำเร็จที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการในรอบระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณภาพการส่งมอบบริการที่ดีขึ้น และความพึงพอใจของลูกค้าต่อราคาขายหรือค่าใช้จ่ายในการซื้อที่เหมาะสม
- มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) ซึ่งเน้นคะแนนรวมของระดับความสำเร็จที่เกี่ยวกับความสามารถในการลดรอบระยะเวลาในการผลิตหรือกระบวนการให้บริการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้บริการ และผลผลิตหรือต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต
- มิติด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning Perspective) ซึ่งเน้นคะแนนรวมของระดับความสำเร็จที่เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการบริหารสินทรัพย์ทางปัญญา

ที่มาของคำว่า Balanced Scorecard ก็คือ ความสมดุลของมิติทั้ง 4 กล่าวคือ Robert S.Kaplan และ David P.Norton (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996, p.10) ได้อธิบายไว้ในปี 1996 ว่าการวัดระดับความสำเร็จขององค์กรจะต้องมีการวัดภายนอกที่เป็นผลที่ต้องการ ได้แก่ มิติด้าน

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
	ชาติ) มายังผลลัพธ์ ผลผลิตและ กิจกรรมตามลำดับ หรือไม่ อย่างไร	(เช่น ยุทธศาสตร์กระทรวง หรือยุทธศาสตร์ชาติ) หรือเชื่อมโยงกับแนวนโยบายแห่งรัฐตาม รัฐธรรมนูญ และข้อความยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ของหน่วยงานที่สัมพันธ์หรือเชื่อมโยงลงมายัง ผลลัพธ์และผลผลิตจากการจัดทำกิจกรรมของ หน่วยงาน
ข-2	แผนกลยุทธ์กำหนด เป้าหมายระดับ ผลผลิตระยะยาว หรือไม่ อย่างไร	● ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และ ด้านประเมินผลของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่า แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้กำหนดเป้าหมาย ระยะยาวระดับผลผลิตที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็น รูปธรรมที่แสดงถึง “ผลผลิตในเชิงปริมาณ เชิง คุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลา และเชิงต้นทุน” นอกจากนี้ ทุกผลผลิตที่กำหนดยังได้รับการ นำไปใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำตัวชี้วัดระดับ ความสำเร็จด้านประสิทธิภาพในคำรับรองการ ปฏิบัติราชการด้วย
ข-3	แผนกลยุทธ์ของ หน่วยงานกำหนด เป้าหมายระยะยาว ที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของ ผลลัพธ์ (เป้าหมาย การให้บริการของ กระทรวง) ที่ทำ หาย (มี	● ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และ ด้านประเมินผลของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่า แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้กำหนดเป้าหมาย ระยะยาวระดับผลลัพธ์ที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็น รูปธรรมที่แสดงถึง “ปริมาณของกลุ่มเป้าหมายที่ ได้รับผลประโยชน์ตามที่กำหนดและมีคุณภาพตาม มาตรฐานภายในระยะเวลาที่กำหนด” รวมทั้งมี ความท้าทาย (โดยมีอัตราความก้าวหน้าที่เพิ่มขึ้นใน แต่ละปี จำแนกเป็นในด้านของปริมาณ / คุณภาพ /

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
	ส่วนราชการ และ ปัจจัยใน กระบวนการ ปฏิบัติงาน) ที่มีต่อ การนำส่งผลผลิต หรือไม่ อย่างไร	เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งปรากฏในการรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน และแผนการปรับโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน - นอกจากนี้ หน่วยงานยังได้จัดทำระบบการประกันคุณภาพและการควบคุมคุณภาพ (Quality Assurance และ Quality Control) โดยมีเอกสารแสดงมาตรฐานการปฏิบัติงานพร้อมคู่มือที่ครอบคลุมปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงานที่มีต่อการนำส่งผลผลิตที่อาจเป็นสาเหตุของข้อบกพร่องต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน - ยิ่งไปกว่านั้น หน่วยงานได้คำนึงถึงอุปสรรคและข้อจำกัดในการเมืองระหว่างประเทศ ซึ่งมีผลต่อกระบวนการนำส่งผลผลิตของหน่วยงานอีกด้วย กล่าวคือ

คำถามชุด ข: การวางแผนกลยุทธ์

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
ข-1	หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายของรัฐบาลถ่ายทอดลงมายังผลลัพธ์และผลผลิตจากการจัดทำกิจกรรมของหน่วยงาน ด้วยเอกสารแผนภูมิที่แสดงข้อความยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สัมพันธ์หรือเชื่อมโยงขึ้นไปยังยุทธศาสตร์ในระดับที่สูงกว่า

การเงินและมิติด้านลูกค้าซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน จะต้องสอดคล้องกับการวัดภายในที่เป็นปัจจัยสาเหตุหรือตัวเร่ง ได้แก่มิติด้านกระบวนการภายในและมิติด้านการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และต่อมาในปี 2001 ได้เน้น Balanced Scorecard Strategy Maps มากขึ้นเพื่อวัดระดับความสำเร็จขององค์กรโดยใช้แนวคิดของ Cause-Effect Logic (The Strategy focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, 2001, p.123-144) โดยให้มิติด้านการเงินที่เป็นผลลัพธ์สุดท้ายซึ่งเกิดมาจากมิติด้านลูกค้าที่เป็นผลลัพธ์เบื้องต้นซึ่งเกิดมาจากมิติด้านกระบวนการภายในที่เป็นผลผลิตสุดท้ายของทุกผลผลิตของหน่วยงานซึ่งเกิดมาจากมิติด้านการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเป็นผลผลิตเบื้องต้นของทุกผลผลิตของหน่วยงานในกรณีหน่วยงานภาครัฐกิจเอกชน ส่วนในกรณีหน่วยงานภาครัฐบาลจะให้มิติด้านลูกค้าเป็นผลลัพธ์สุดท้ายซึ่งเกิดมาจากมิติด้านการเงินที่เป็นผลลัพธ์เบื้องต้น ซึ่งเกิดมาจากมิติด้านกระบวนการภายในที่เป็นผลผลิตสุดท้ายของทุกผลผลิตของหน่วยงานซึ่งเกิดมาจากมิติด้านการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเป็นผลผลิตเบื้องต้นของทุกผลผลิตของหน่วยงาน และต่อมาในปี 2004 ได้ปรับปรุงแบบของ Strategy Maps สำหรับการวัดระดับความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐบาลที่ให้มิติด้านสังคมเป็นผลลัพธ์สุดท้ายซึ่งเกิดมาจากมิติด้านลูกค้าที่เป็นผลลัพธ์เบื้องต้น ซึ่งเกิดมาจากมิติด้านกระบวนการภายในที่เป็นผลผลิตสุดท้ายซึ่งเกิดมาจากมิติด้านการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเป็นผลผลิตเบื้องต้น (Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, 2004, p.397-428)

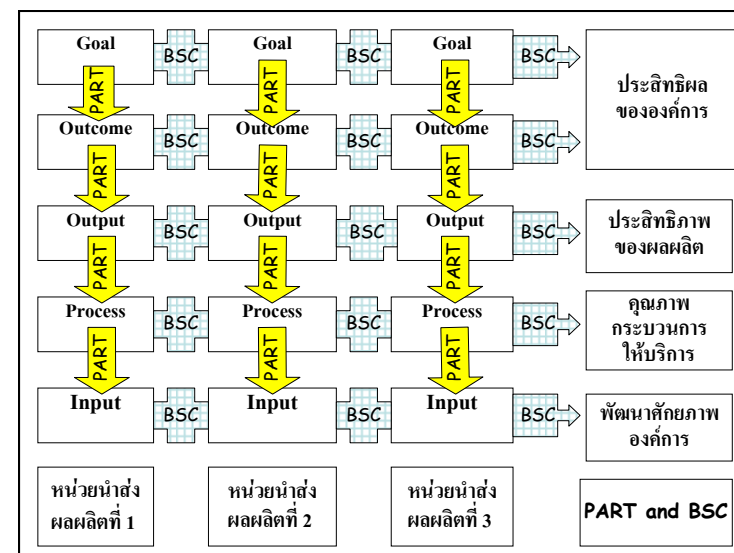
(2) การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard โดย สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการวัดระดับความสำเร็จขององค์กร โดยใช้แนวคิดของ Cause-Effect Logic แบบเดียวกับ Strategy Maps โดยกำหนดให้มี 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลขององค์กรเป็นระดับผลลัพธ์ (Outcome) มิติด้านประสิทธิภาพขององค์กรเป็นระดับ

ผลผลิต (Output) มิติด้านคุณภาพการบริการเป็นระดับกระบวนการนำส่งผลผลิต (Process) และมิติการพัฒนางานการเป็นระดับทรัพยากรสู่กระบวนการผลิตและให้บริการ (Input) โดยใช้วิธีการประเมินผลแบบสรุปรวบยอด (Summative Evaluation) ของทุกผลผลิตของหน่วยงาน โดยกำหนดให้คะแนนเป็น Numeric Continuous Scale (ได้แก่ Ordinal, Interval และ Ratio) ทั้งนี้ คะแนนในมิติด้านประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นคะแนนรวม (Aggregated Score) ของตัวชี้วัดหลายตัวของผลลัพธ์ที่ถูกคัดเลือกจากหลายกลยุทธ์ของหน่วยงาน (โดยการเจรจาระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน) คะแนนในมิติด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การเป็นคะแนนรวมของตัวชี้วัดหลายตัวของหลายผลผลิต คะแนนในมิติด้านคุณภาพการบริการ (Quality Assurance and Control) เป็นคะแนนรวมของตัวชี้วัดหลายตัวของกระบวนการให้บริการ และมิติการพัฒนางานการเป็นคะแนนรวมของตัวชี้วัดหลายตัวของการใช้ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรทางการเงินอย่างประหยัด (Economy) ดังนั้น การใช้วิธีการประเมินผลแบบสรุปรวบยอด (Summative Evaluation) ของทุกผลผลิตของหน่วยงาน จึงไม่ได้แสดงความเชื่อมโยงในเชิงตรรกะ (Logical Linkage) ว่าแต่ละผลผลิตของหน่วยงานมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างไร และแต่ละกลยุทธ์ของหน่วยงานมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับที่สูงกว่าอย่างไรจนถึงยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งไม่ได้แสดงว่าผลผลิตจำแนกเป็นกิจกรรมต่างๆอย่างไร ตลอดจนระบบบริหารจัดการที่สนับสนุนผลผลิตนั้นๆ

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
	ระดับสูง หรือ ไม่อย่างไร	แก่กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการในปริมาณตามเป้าหมายและมีคุณภาพการบริการตามมาตรฐานที่อ้างอิงได้ มีความรวดเร็วในรอบระยะเวลา (Cycle time) การให้บริการ รวมทั้งสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการส่งมอบบริการได้
ก-5	การกำหนดผลผลิตของหน่วยงานมี การพิจารณาความซ้ำซ้อน ของผลผลิตของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนหรือไม่ กรณีที่หน่วยงานมีความซ้ำซ้อนกับผลผลิตของหน่วยงานอื่น สามารถจำแนกลักษณะผลผลิตที่แตกต่างกันได้ หรือไม่ อย่างไร	- ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่าผลผลิตในส่วนที่มีลักษณะมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นสามารถจำแนกความแตกต่างหรือลักษณะของงานที่แตกต่างกันได้ กล่าวคือ (เช่น ชนิดของผลผลิตอย่างเดียวกัน แต่เขตพื้นที่บริการต่างกัน) - นอกจากนี้ ผลผลิตของหน่วยงานนี้ในส่วนที่มีลักษณะมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานภาคเอกชนที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน แต่หน่วยงานนี้ยังคงต้องดำเนินการต่อไปโดยเน้นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมี สัดส่วนถึง ใน (เช่น 1 ใน 3) ของจำนวนทั้งหมด ที่มีอยู่ในสังคมปัจจุบัน
ก-6	หน่วยงานได้ คำนึงถึงอุปสรรคและข้อจำกัด (อาทิ ด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้าง	ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานได้คำนึงถึงอุปสรรคและข้อจำกัดต่างๆ ประกอบด้วย ด้านกฎหมาย ระเบียบ และด้านโครงสร้างหน่วยงานได้แก่ จึงได้กำหนดแผนการพัฒนากฎหมายหรือระเบียบที่ไม่

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
		เกี่ยวกับ..... และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่พิจารณาถึงปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อมต่อหน่วยงาน <u>ได้แก่</u> ปัจจัยที่เกี่ยวกับ และครอบคลุมถึงปัญหาของสังคมที่หน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ปัญหาเร่งด่วนของสถานการณ์ที่หน่วยงานต้องเข้าไปดำเนินการ ความต้องการของผู้รับบริการ ข้อเรียกร้องของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้เสีย และเรื่องที่กลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้เสียให้ความสนใจ <u>ได้แก่</u> ปัญหาเกี่ยวกับ โดยใช้ กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้ผ่านกระบวนการประชุมพิจารณาของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เมื่อวันที่ ... เดือน พ.ศ. ณ
ก-4	ผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย	● ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานได้ระบุผลผลิตที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนโดยอ้างอิงจากเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี <u>ที่ระบุไว้</u> ซึ่งแสดงว่าการผลิตและบริการที่สอดคล้องกับความต้องการ เรื่องที่สนใจและสอดคล้องกับปัญหา และการส่งมอบผลผลิต



(3) PART Scorecard

สำนักงานประมาณได้นำ Performance Assessment Rating Tool - PART มาใช้ใน “การวิเคราะห์เพื่อประเมินระดับความสำเร็จของผลผลิต/โครงการ” โดยการเชื่อมโยงการวางแผนในแนวดิ่ง (Cascading) จากการจำแนกยุทธศาสตร์ชาติ ลงมาที่ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ลงมาที่กลยุทธ์ระดับกรม ลงมาที่ผลผลิต ลงมาที่กิจกรรม และลงมาที่ทรัพยากรของหน่วยงาน แล้วย้อนกลับขึ้นไปประเมินผลผลิต เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการและประเมินผลลัพธ์เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

แม้ว่าการทำ Cascading จะใช้แนวคิด Cause-Effect Logic ที่ใช้ในการทำ Strategy Maps ก็ตาม การวิเคราะห์เพื่อประเมินระดับความสำเร็จของผลผลิต/โครงการเพื่อการจัดทำ PART Scorecard จะใช้วิธีการประเมินแบบกระบวนการ (Formative Assessment) ของแต่ละผลผลิตของหน่วยงาน โดยกำหนดให้คะแนน

เป็น Nominal Scale โดยเฉพาะ Discrete Number (0=ไม่ใช่ และ 1 = ใช่) ใน 4 หมวดแรก และเป็น Ordinal Scale ในหมวดที่ 5 ทั้งนี้ คะแนนในหมวดจุดมุ่งหมาย และรูปแบบ (Purpose and Design) จะเน้นความเชื่อมโยงหน่วยงานไปยังยุทธศาสตร์ชาติและสภาพแวดล้อมของสังคมประเทศ และคะแนนในหมวดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จะเน้นความเชื่อมโยงของผลผลิตไปยังกลยุทธ์ของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์ชาติและสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิต ส่วนหมวดความเชื่อมโยงงบประมาณจะเน้นความสัมพันธ์ของผลผลิตกับทรัพยากร และหมวดการบริหารจัดการจะเน้นระบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนกระบวนการนำส่งผลผลิตทั้งในด้านการวางแผน ระบบข้อมูลและสารสนเทศ การนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตไปใช้ประโยชน์ กระบวนการการวัดผลเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า การตรวจสอบทางการเงิน และการประเมินบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต รวมทั้งหมวดการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ที่เน้น Feedback ข้อนกลับไปยังแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์

ดังนั้น การใช้วิธีการประเมินแบบกระบวนการ (Formative Assessment) ของแต่ละผลผลิตของหน่วยงาน จึงแสดงความเชื่อมโยงในเชิงตรรกะ (Logical Linkage) ว่าในแต่ละผลผลิตของหน่วยงานมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างไร และกลยุทธ์ของหน่วยงานมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับที่สูงกว่าอย่างไรจนถึงยุทธศาสตร์ชาติ และแสดงว่าผลผลิตจำแนกเป็นกิจกรรมต่างๆอย่างไร รวมทั้งระบบบริหารจัดการที่สนับสนุนผลผลิตนั้นๆ ตลอดจน Feedback ข้อนกลับไปยังแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์อย่างเป็นวงจร

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
		ขวัญ” ของหน่วยงาน หรือข้อความที่แสดงภาพเพื่อพื้นที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม) นอกจากนี้ ข้อความ “พันธกิจ” ได้ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหรือบทบาทสอดคล้องกับกฎหมายการจัดตั้งหน่วยงานและข้อความ “เป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน” ได้ระบุกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการที่ชัดเจนและมีความสัมพันธ์กับพันธกิจโดยตรง
ก-2	เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานที่ท่านกำหนดมีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการนำส่งเป้าหมายระดับสูงหรือไม่อย่างไร	ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานได้นำเสนอแผนภูมิแสดงให้เห็นว่า <u>สัดส่วนของปริมาณเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปีเพียงพอที่จะให้ได้ผลตามเป้าหมายระยะ 4 ปีข้างหน้า</u> เฉพาะส่วนที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังได้แสดงให้เห็นว่า <u>สัดส่วนที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบเท่ากับ</u> ใน (เช่น 2 ใน 3) ของปริมาณงานทั้งหมดที่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบรวมกัน และมีการแบ่งสรรปริมาณงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประชุมเมื่อวันที่ เดือน พ.ศ. ณ
ก-3	หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร	ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานได้กำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเฉพาะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (SWOT) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงาน ได้แก่ ปัจจัยที่

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
	ให้บริการของ กระทรวง และยุทธศาสตร์ กระทรวง ที่หน่วยงานของ ท่านต้องรับผิดชอบ ดำเนินการให้ บรรลุผลสำเร็จ หรือไม่อย่างไร	วางทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategic Direction)” “การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน” และ “การกำหนดผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงาน” ● การวิเคราะห์ SWOT ของหน่วยงานได้กล่าวถึง <u>ปัจจัย</u>เนื่องจากแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ มาตรา ที่ระบุว่า และการวิเคราะห์ปัจจัยเอื้อยังเน้นการกำหนดภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมายการจัดตั้งหน่วยงาน กล่าวคือ กฎหมายการจัดตั้งหน่วยงาน <u>กำหนดไว้ว่า</u> นอกจากนี้ เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานยังแสดงความสอดคล้องกับคำแถลงนโยบายของรัฐบาล ชื่อ ที่ระบุว่า และเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติที่ระบุว่า ● การจัดวางทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีข้อความที่สำคัญประกอบด้วย “วิสัยทัศน์ (Vision)” “พันธกิจ (Mission)” และ “เป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน (Organization’s Objective or Goal)” โดยที่กำหนด “วิสัยทัศน์” ไว้ว่า ซึ่งแสดงข้อความแสดงภาพที่หน่วยงานอยากจะเป็นในช่วง 4 ปี ข้างหน้า และเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน ซึ่งมีข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ สนับสนุนการวิเคราะห์ (มิใช่ข้อความที่เป็น “คำ

(4) ระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำ Scorecard ทั้งสองประเภท

หากมองผิวเผินอาจจะเห็นว่าการจัดทำ PART Scorecard ในรูปแบบของสำนักงานประมาณ และ Balanced Scorecard ในรูปแบบของสำนักงาน ก.พ.ร. จะพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวกับ Input-Process-Output-Outcome เช่นเดียวกัน แต่ข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ Balanced Scorecard จะใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ที่ต้องการสรุปผลคะแนนรวมยอด (Aggregated Score) ขององค์การจากทุกผลผลิต และคะแนนของ Balanced Scorecard ที่เปลี่ยนแปลงในปีถัดไปจะขึ้นอยู่กับคะแนนรวมที่มาจากแต่ละมิติของทุกผลผลิตเฉพาะที่ถูกคัดเลือกเพื่อการประเมินผล ในขณะที่ PART Scorecard จะใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ที่แสดงความสัมพันธ์เชิงตรรกะ (Logical Linkage) ระหว่างผลและสาเหตุของผลของแต่ละผลผลิต ได้เรียงจากยุทธศาสตร์ชาติลงมาถึงการใช้ทรัพยากรเพื่อนำส่งผลผลิต โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ของหลักฐานเอกสาร โดยเฉพาะสาระที่เกี่ยวกับ “คำนิยาม” “องค์ประกอบ” “ตัวแปร” “กระบวนการ” “ข้อสรุป” “ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย” และสาระอื่นๆ และคะแนนของ PART Scorecard ที่เปลี่ยนแปลงในปีถัดไปจะขึ้นอยู่กับสาระความเชื่อมโยงที่ชัดเจนจากหมวดหนึ่งไปยังอีกหมวดหนึ่งของแต่ละผลผลิตนั้นๆ ดังนั้น Scorecard ทั้งสองประเภทจึงไม่ได้มีความซ้ำซ้อนกันแต่ประการใด แต่กลับเอื้อต่อผลการวัดความสำเร็จในการใช้งบประมาณของประเทศทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น

PART แตกต่างกับ BSC อย่างไร

	PART	BSC
ความสำเร็จของ รัฐบาล	- ผังโครงสร้างยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเชื่อมโยงลงสู่กระทรวง - สัดส่วนของ GDP ของกระทรวง ต่อ GDP ของประเทศ หรือระดับคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย	- ระดับ GDP ของประเทศ หรือระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนจำแนกตามประเภทของ
ความสำเร็จของ กระทรวง	- ผังโครงสร้างยุทธศาสตร์กระทรวงเชื่อมโยงลงสู่กรม - สัดส่วนของ GDP ของกรมต่อ GDP ของกระทรวง หรือระดับคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย	- ระดับ GDP ของกระทรวง (ถ้ามี) - คะแนนรวมถ่วงน้ำหนักจากตัวชี้วัดประสิทธิผลของกระทรวง
ประสิทธิผลของ กรม	- ผังโครงสร้างกลยุทธ์ของกรมเชื่อมโยงลงสู่ผลผลิต - สัดส่วนของปริมาณผลิตภัณฑ์ของผลผลิตของแต่ละผลผลิตต่อมูลค่าผลผลิตทั้งหมดของกรม หรือ สัดส่วนของปริมาณผู้รับบริการของแต่ละผลผลิตต่อปริมาณผู้รับบริการทั้งหมด	- คะแนนรวมถ่วงน้ำหนักจากตัวชี้วัดประสิทธิผลของกรม (ด้วยน้ำหนักที่ถ่วงตามดุลยพินิจ)

- รายงานการประเมินผลตามหลักเกณฑ์การสรรหาผู้ประเมินผลจากหน่วยงานภายในและภายนอก
- ❖ **เงื่อนไข:** แผนการประเมินผลต้องใช้แผนที่ปรับจากแผนกลยุทธ์ตามที่ได้รับเงินจัดสรรจากงบประมาณแผ่นดิน หรือข้อตกลงของเงินอุดหนุน หรือข้อตกลงให้หน่วยงานต้องดำเนินการโดยเงินนอกงบประมาณ

ส่วนที่สาม: การรายงานและการให้คะแนน

3.1 แนวทางในการวิเคราะห์และจัดทำรายงานตามเครื่องมือ PART

คำถามชุด ก: จุดมุ่งหมายและรูปแบบ

ข้อที่	คำถาม	รายงานสรุปเชิงพรรณนา
ก-1	ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติเป้าหมายการ	• ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่าแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตามนโยบายของรัฐบาล มีเนื้อหาประกอบด้วย “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (SWOT)” “การจัด

5.3 การประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด

	ประเด็นตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
1.	ประสิทธิผล-สังคม	2Q2T1P	3ส1อ
1.1	ประสิทธิผล-กลุ่มเป้าหมาย	2Q2T1P	3ส1อ
1.1.1	ประสิทธิภาพ-ผลผลิต	QQCT	3ส1อ
1.1.1.1	ปริมาณงาน	Qn	อ

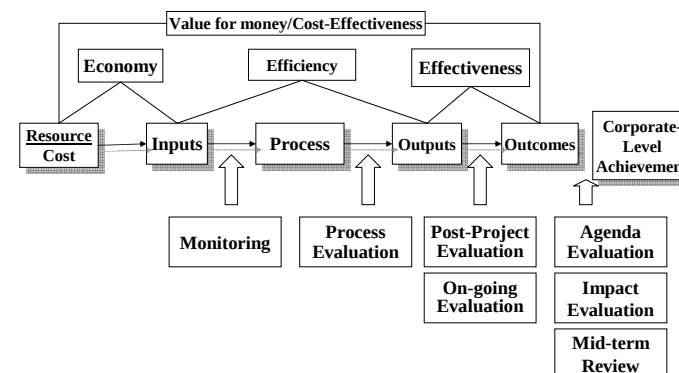
5.5 รายงานการประเมินผลตามแผนการประเมินผล โดยประเมินตนเองและโดยผู้ประเมินอิสระ

- รายงานการประเมินผลตามแผนการประเมินผลโดยหน่วยงานภายในที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) โดยประเมินตนเอง
- รายงานการประเมินผลตามแผนการประเมินผลโดยหน่วยงานภายนอกที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (Post-Evaluation) และการประเมินผลกระทบของการดำเนินงาน (Impact Evaluation) โดยผู้ประเมินอิสระ

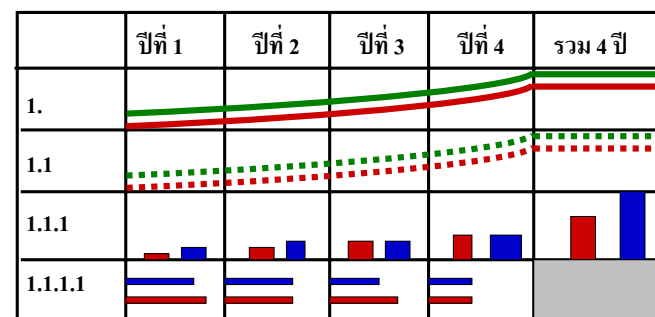
	PART	BSC
	- ปังจัยภายนอกด้านกฎหมายและอิทธิพลจากต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกรม	
ประสิทธิภาพของผลผลิต	- ผังโครงสร้างผลผลิตเชื่อมโยงลงสู่กิจกรรม - ประสิทธิภาพของผลผลิตเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลา และเชิงต้นทุนของแต่ละผลผลิต - ประสิทธิภาพของผลผลิตเสริมจากระบบสนับสนุน (ระบบการวางแผนปฏิบัติการ ระบบข้อมูลพื้นฐาน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการประเมินบุคคล ระบบการติดตามและประเมินผล ระบบต้นทุนต่อหน่วย ระบบการประเมินความคุ้มค่า) - ปังจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานกับพหุภาคีที่มีต่อประสิทธิภาพของผลผลิต	- คะแนนรวมถ่วงน้ำหนักจากตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผลผลิต + คะแนนรวมถ่วงน้ำหนักจากตัวชี้วัดคุณภาพบริการ (ด้วยน้ำหนักที่ถ่วงตามดุลยพินิจ)
ความก้าวหน้าของกิจกรรม	- ผังโครงสร้างกิจกรรมหลักเชื่อมโยงลงสู่การจัดสรรงบประมาณ ทั้งงบบุคลากร งบดำเนินการ และงบลงทุน	- คะแนนรวมถ่วงน้ำหนักจากตัวชี้วัด

	PART	BSC
		การพัฒนางานการ + คะแนนรวมถ่วง น้ำหนักจากตัวชี้วัด การบริหารการ เปลี่ยนแปลง (ด้วย น้ำหนักที่ถ่วงตาม ดุลยพินิจ)
การจัดสรร ทรัพยากร	การวัดความคุ้มค่าที่สัมพันธ์กับ ค่าใช้จ่าย - ประสิทธิภาพวัดด้วย Unit-Cost - ประสิทธิผลวัดด้วย Cost-Effectiveness หรือวัดด้วย Cost/Benefit Ratio ในกรณีที่ Non-economic cost และ Non-economic Benefit ตีมูลค่าเป็นเงินได้	- ไม่มี

5.1 รูปแบบการประเมินผลในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน



5.2 การประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด



อธิบายเพิ่มเติม

- รายงานการประเมินผลที่ใช้คำนวณคะแนนในข้อนี้ต้องเป็นรายงานการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ประกอบกัน โดยหน่วยงานประเมินผลกลางของรัฐ และ/หรือ การจัดจ้างผู้ประเมินผลจากภายนอก (การประเมินผลเฉพาะผลผลิตโดยไม่ประเมินผลลัพธ์ด้วย ถือเป็นการประเมินผลกระบวนการหรือ Process Evaluation ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ต้องประเมินผลด้วยตนเองเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำกิจกรรม)
- ถ้าหน่วยงานได้รับงบประมาณให้จัดจ้างผู้ประเมินผลจากภายนอก แต่ไม่ได้ดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนด ให้คะแนนเท่ากับ 0
- ถ้ารายงานการประเมินผลโดยหน่วยงานประเมินผลกลางของรัฐ และ/หรือ การจัดจ้างผู้ประเมินผลจากภายนอก ให้ข้อสรุปว่าหน่วยงานนี้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยไม่ระบุข้อบกพร่อง ให้คะแนนเท่ากับ 1
- ถ้ารายงานการประเมินผลโดยหน่วยงานประเมินผลกลางของรัฐ และ/หรือ การจัดจ้างผู้ประเมินผลจากภายนอก ให้ข้อสรุปว่าหน่วยงานนี้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยระบุข้อบกพร่องเล็กน้อย ให้คะแนนเท่ากับ 0.67
- ถ้ารายงานการประเมินผลโดยหน่วยงานประเมินผลกลางของรัฐ และ/หรือ การจัดจ้างผู้ประเมินผลจากภายนอก ให้ข้อสรุปว่าหน่วยงานนี้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ระบุข้อบกพร่องค่อนข้างมาก ให้คะแนนเท่ากับ 0.33
- ถ้ารายงานการประเมินผลโดยหน่วยงานประเมินผลกลางของรัฐ และ/หรือ การจัดจ้างผู้ประเมินผลจากภายนอก ให้ข้อสรุปว่าหน่วยงานนี้ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ให้คะแนนเท่ากับ 0

1.8 ผู้ตอบคำถามในแต่ละชุดคำถาม

- คำถามชุด ก: จุดมุ่งหมายและรูปแบบ – ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน (ได้แก่ อธิบดีและรองอธิบดีของส่วนราชการ ผู้ว่าการของรัฐวิสาหกิจ และเลขาธิการหรือผู้อำนวยการของหน่วยงานอิสระของรัฐและองค์การมหาชน)
- คำถามชุด ข: การวางแผนกลยุทธ์ – ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงาน (ได้แก่ รองอธิบดี/รองผู้ว่าการ/รองเลขาธิการ/รองผู้อำนวยการ ที่รับผิดชอบด้านการวางแผนงานและแผนงบประมาณ และด้านการประเมินผล รวมทั้งผู้อำนวยการสำนัก/ส่วน/ฝ่ายต่างๆที่รับผิดชอบด้านการวางแผนงานและแผนงบประมาณ และด้านการประเมินผล)
- คำถามชุด ค: ความเชื่อมโยงงบประมาณ – ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงาน (ได้แก่ รองอธิบดี/รองผู้ว่าการ/รองเลขาธิการ/รองผู้อำนวยการ ที่รับผิดชอบด้านการวางแผนงานและแผนงบประมาณ และด้านการประเมินผล รวมทั้งผู้อำนวยการสำนัก/ส่วน/ฝ่ายต่างๆที่รับผิดชอบด้านการวางแผนงานและแผนงบประมาณ และด้านการประเมินผล)
- คำถามชุด ง: การบริหารจัดการ – ผู้บริหารของแต่ละหน่วยปฏิบัติหน้าที่ส่งผลิตของหน่วยงาน (ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/ส่วน/ฝ่ายต่างๆที่รับผิดชอบแต่ละผลิต)
- คำถามชุด จ: การประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ – ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงาน (ได้แก่ รองอธิบดี/รองผู้ว่าการ/รองเลขาธิการ/รองผู้อำนวยการ ที่รับผิดชอบด้านการวางแผนงานและแผนงบประมาณ และด้านการประเมินผล รวมทั้งผู้อำนวยการสำนัก/ส่วน/ฝ่ายต่างๆที่รับผิดชอบด้านการวางแผนงานและแผนงบประมาณ และด้านการประเมินผล)

1.9 เอกสารประกอบที่ใช้ในแต่ละช่วงเวลา

เนื่องจากรัฐบาลได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องปรับแผนกลยุทธ์เดิมให้เป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยทบทวนสภาพแวดล้อมใหม่ (ในภาคผนวกของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี)

การประเมินให้ใช้เอกสารหลักต่อไปนี้ สำหรับการประเมินในปีงบประมาณ 2549

- กรณีใช้ประเมินในช่วงเดือนตุลาคม 2548 - มิถุนายน 2549
 - หมวด ก. และ หมวด ค. ให้เน้นค่าของงบประมาณในปีงบประมาณ 2549
 - หมวด ข. ให้เน้นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เพื่อแสดงความเกี่ยวข้องกับแผนระยะยาวของหน่วยงาน
 - หมวด ง. ให้เน้นแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2549 และรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในช่วงปีงบประมาณ 2548
 - หมวด จ. ให้เน้นผลผลิตที่เกิดขึ้นในช่วงปีงบประมาณ 2548 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในช่วงปีงบประมาณ 2547-2548
- กรณีใช้ประเมินในช่วงเดือนกรกฎาคม-กันยายน 2549
 - หมวด ก. และ หมวด ค. ให้เน้นค่าของงบประมาณในปีงบประมาณ 2549 และค่าของงบประมาณในปีงบประมาณ 2550 เพื่อแสดงจุดมุ่งหมายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
 - หมวด ข. ให้เน้นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เพื่อแสดงความเกี่ยวข้องกับแผนระยะยาวของหน่วยงาน

อธิบายเพิ่มเติม

- กรณีที่ภารกิจของหน่วยงานนี้ไม่อาจเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นได้โดยมีเหตุผลที่ชัดเจน ให้ยกเว้นการคำนวณคะแนนในคำถามข้อนี้
- ถ้าผลการเทียบเคียงสูงกว่าหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่นที่มีลักษณะเหมือน/คล้ายคลึงกัน ให้คะแนนข้อนี้เท่ากับ 1
- ถ้าผลการเทียบเคียงเท่ากับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่นที่มีลักษณะเหมือน/คล้ายคลึงกัน ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0.67
- ถ้าผลการเทียบเคียงใกล้เคียงกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่นที่มีลักษณะเหมือน/คล้ายคลึงกัน ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0.33
- ถ้าผลการเทียบเคียงไม่ใกล้เคียงกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่นที่มีลักษณะเหมือน/คล้ายคลึงกัน ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0

คำถาม

จ-5 ผลการประเมินจากผู้ประเมินอิสระ แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จในระดับผลผลิตและผลลัพธ์ หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานแสดงถึงการบรรลุผลสำเร็จในระดับผลผลิตและผลลัพธ์จากการประเมินผลของผู้ประเมินอิสระ

เอกสารประกอบ

1. รายงานการประเมินผลโดยหน่วยงานประเมินผลกลางของรัฐ (เช่น สำนักตรวจและประเมินผลของกระทรวง และสำนักประเมินผลของสำนักงานงบประมาณ)
2. รายงานการประเมินผลโดยการจัดจ้างของหน่วยงาน พร้อมเกณฑ์การเลือกผู้ประเมินผลจากภายนอกให้ดำเนินการประเมินผลอย่างอิสระ

● ถ้าค่าประเมินประสิทธิภาพของผลผลิตใกล้เคียงกับปีที่ผ่านมา ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0.33 ● ถ้าค่าประเมินประสิทธิภาพของผลผลิตไม่ใกล้เคียงกับปีที่ผ่านมา หรือต่ำกว่าปีที่ผ่านมาค่อนข้างมาก ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0
● กรณีที่ต้องประเมินประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ● ถ้าค่าประเมินประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายสูงกว่าปีที่ผ่านมา ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 1 ● ถ้าค่าประเมินประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายเท่ากับปีที่ผ่านมา ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0.67 ● ถ้าค่าประเมินประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายใกล้เคียงกับปีที่ผ่านมา ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0.33 ● ถ้าค่าประเมินประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายไม่ใกล้เคียงกับปีที่ผ่านมา หรือต่ำกว่าปีที่ผ่านมาค่อนข้างมาก ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0

คำถาม จ-4 หน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลผลิตและเป้าหมายผลผลิตกับส่วนราชการฯ และหน่วยงานเอกชนอื่นที่มีลักษณะเหมือน/คล้ายคลึงกัน หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานแสดงถึงการวัดประสิทธิภาพเชิงเทียบเคียง (External Benchmark) กับหน่วยงานอื่น
เอกสารประกอบ 1. รายงานการประเมินผลที่มีการเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่นที่มีลักษณะเหมือน/คล้ายคลึงกัน

- หมวด ง. ให้เน้นแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2550 ที่เตรียมไว้ (ถ้ายังไม่ได้เตรียมไว้ ให้ใช้แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2549) และรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในช่วงปีงบประมาณ 2549 (3 ไตรมาสแรก)
- หมวด จ. ให้เน้นผลผลิตที่เกิดขึ้นในช่วงปีงบประมาณ 2549 (3 ไตรมาสแรก) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในช่วงปีงบประมาณ 2548-2549

1.10 คำนิยามศัพท์

- เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ (ที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ) หมายถึง เป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติที่รัฐบาลกำหนดไว้ในคำแถลงนโยบายของรัฐบาลและแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลที่หน่วยงานมีพันธกิจต้องรับผิดชอบ และวัดผลความสำเร็จได้ ส่วนกรณีหน่วยงานของฝ่ายนิติบัญญัติให้ชี้แจงนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ
- เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง (ที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ) หมายถึง เป้าหมายการให้บริการของกระทรวงที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบในการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน (เช่น กลุ่มสังคม ทรัพยากรธรรมชาติ) และวัดผลความสำเร็จได้
- ยุทธศาสตร์กระทรวง (ที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ) หมายถึง กลยุทธ์ในระดับกระทรวงเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายที่กระทรวงกำหนดมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวางทิศทางของกระทรวง รวมทั้งให้หน่วยงานในสังกัดต้องแบ่งสรรความรับผิดชอบ

- เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน หมายถึง เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือแผนปฏิบัติการ 4 ปี ซึ่งสามารถแสดงความสอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการของรัฐบาลที่ปรากฏในแผนบริหารราชการแผ่นดินหรือแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง
- ความต้องการ ปัญหา หรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการที่ต้องการขอรับบริการจากหน่วยงาน หรือปัญหาของสังคมที่หน่วยงานต้องริเริ่มดำเนินการแก้ไข หรือข้อเรียกร้องของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้เสีย หรือข้อเสนอแนะจากรายงานวิจัยของหน่วยงานและนักวิชาการเกี่ยวกับการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาสังคมในกลุ่มเป้าหมายต่างๆหรือที่เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมายต่างๆสังคมของประเทศ
- ผลผลิต หมายถึง ผลผลิตของหน่วยงานตามที่ปรากฏในเอกสารคำขอประมาณ
- ผลผลิตระยะยาว หมายถึง ผลผลิตรวมในช่วง 4 ปีที่หน่วยงานกำหนดตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ 4 ปี
- ผลลัพธ์ระยะยาว หมายถึง ผลลัพธ์รวมในช่วง 4 ปีที่หน่วยงานกำหนดตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ 4 ปี
- ผลผลิตรายปี หมายถึง ผลผลิตที่จำแนกเป็นรายปีจากผลผลิตรวมในช่วง 4 ปีที่หน่วยงานกำหนดตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ 4 ปี
- ผู้ประเมินผลอิสระ หมายถึง หน่วยงานของรัฐภายนอกหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ในการประเมินผลหน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักประเมินผลของสำนักงานงบประมาณ และสำนักตรวจและประเมินผลของสำนักงานปลัดกระทรวง และสถาบันการศึกษาและสถาบันที่ปรึกษาที่จดทะเบียนกับกระทรวงการคลังเพื่อทำหน้าที่ประเมินผลตามสัญญาจ้างประเมินผล

เอกสารประกอบ 1. รายงานการประเมินประสิทธิภาพในมิติต่างๆ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลา และเชิงต้นทุน) ที่เปรียบเทียบได้กับข้อ ง-5 2. รายงานการประเมินประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness)
อธิบายเพิ่มเติม <u>ประเภทของผลผลิต/โครงการที่ต้องประเมินประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ได้แก่</u> 1. ประเภทโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจขนาดใหญ่ เช่น เขื่อนขนาดใหญ่ สนามบิน ทางหลวงแผ่นดิน เป็นต้น 2. ประเภทเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม เช่น การส่งเสริมอุตสาหกรรม การส่งเสริมการท่องเที่ยว การส่งเสริมการพาณิชย์ เป็นต้น 3. ประเภทการจัดบริการทางสังคมแก่ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ เช่น การให้บริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการให้บริการทางสาธารณสุข เป็นต้น 4. ประเภทการให้สินเชื่อแก่เกษตรกร ผู้ประกอบการ และประชาชนทั่วไป ผ่านหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ● ประเภทการให้เงินอุดหนุนของรัฐที่ให้แก่องค์กรมหาชนเพื่อจัดบริการสาธารณะและเพื่อให้เงินอุดหนุนแก่องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) และองค์กรประชาชน คำถามนี้มีความสัมพันธ์กับคำถามข้อ ง-5 ถ้าคำถามข้อ ง-5 ตอบว่า “ไม่ใช่” ข้อนี้จะได้คะแนนเท่ากับ 0 ● กรณีที่ไม่ต้องประเมินประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ให้ประเมินประสิทธิภาพในมิติต่างๆ ดังนี้ ● ถ้าค่าประเมินประสิทธิภาพของผลผลิตสูงกว่าปีที่ผ่านมา ให้คะแนนข้อนี้เท่ากับ 1 ● ถ้าค่าประเมินประสิทธิภาพของผลผลิตเท่ากับปีที่ผ่านมา ให้คะแนนข้อนี้เท่ากับ 0.67

คำถาม
จ-2 โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (โยงกับข้อ ข-4)
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานแสดงถึงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปี
เอกสารประกอบ 1. รายงานผลงานประจำปีเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการประจำปี 2. รายงานผลงานประจำปีเปรียบเทียบกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.) 3. รายงานผลการปฏิบัติงานตามแบบรายงาน สกป.301 ที่มีตัวชี้วัดตามข้อ ข-4
อธิบายเพิ่มเติม - คำถามนี้มีความสัมพันธ์กับคำถามข้อ ข-4 ถ้าคำถามข้อ ข-4 ตอบว่า “ไม่ใช่” ข้อนี้ให้คะแนนเท่ากับ 0 - ถ้าผลผลิตที่ทำได้จริงสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้คะแนนข้อนี้เท่ากับ 1 - ถ้าผลผลิตที่ทำได้จริงเท่ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0.67 - ถ้าผลผลิตที่ทำได้จริงใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0.33 - ถ้าผลผลิตที่ทำได้จริงไม่ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือต่ำกว่าค่อนข้างมาก ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0

คำถาม
จ-3 ผลการดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม หรือไม่ อย่างไร (โยงกับข้อ ง-5)
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานแสดงถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) สูงขึ้น โดยอิงตามแนวทางที่ สช.และ สกป.กำหนด

- กิจกรรมเพื่อคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต หมายถึง กิจกรรมจัดทำพจนานุกรมกิจกรรม กิจกรรมกำหนดการปันส่วนรายจ่ายให้แก่แต่ละกิจกรรม และกิจกรรมคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต
- ระบบรายงานข้อมูลย้อนกลับของแต่ละผลผลิต หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตสามารถใช้รายงานผลการใช้ระบบข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี

1.11 เอกสารประกอบที่สำคัญในการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ PART

คำถามชุด ก: จุดมุ่งหมายและรูปแบบ

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
1.(ฝ่ายแผนกลยุทธ์)	● รัฐธรรมนูญ (มาตราที่เกี่ยวข้องกับการกิจของหน่วยงาน) ● คำแถลงนโยบายของรัฐบาล (ข้อที่เกี่ยวข้องกับการกิจของหน่วยงาน) ● แผนบริหารราชการแผ่นดิน (กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของหน่วยงาน) ● พระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกาที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง (มาตราที่เกี่ยวข้องกับการกิจของหน่วยงาน)	ก-1 ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ที่หน่วยงานของท่านต้องรับผิดชอบ ดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	- กฎกระทรวง (ข้อที่เกี่ยวข้องกับการกิจของหน่วยงาน) - ยุทธศาสตร์กระทรวง (กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของหน่วยงาน) - เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี (การเชื่อมโยงของผลผลิตไปยังกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ กลยุทธ์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน และ/หรือ มาตรการที่เกี่ยวข้องตามรัฐธรรมนูญ) - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	หรือ ไม่ อย่างไร
2.(ฝ่ายแผนกลยุทธ์)	- แผนภูมิแสดงความเชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงานกับเป้าหมายของชาติ เช่น - แผนภูมิหรือตารางแสดงองค์ประกอบของ GDP ของกระทรวงที่เป็นส่วนหนึ่งของ GDP ประเทศ และการจำแนก GDP ของกระทรวงออกเป็น GDP สาขาต่างๆ - แผนภูมิหรือตารางแสดงองค์ประกอบของประชากรกลุ่มเป้าหมายของกระทรวงที่เป็นส่วนหนึ่งของประชากรในกลุ่มสังคมของประเทศ และการจำแนกประชากรกลุ่มเป้าหมายของกระทรวงออกเป็นกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการของแต่ละกรมในสังกัดกระทรวง	ก-2 เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานที่ท่านกำหนดมีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการนำส่งเป้าหมายระดับสูงหรือไม่ อย่างไร

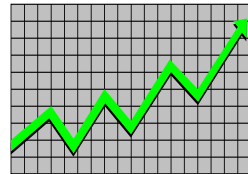
2.5 คำถามชุด จ: การประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์

วัตถุประสงค์ของชุดคำถาม – เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของผลผลิตและผลลัพธ์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม การเทียบเคียงผลผลิตของส่วนราชการและหน่วยงานเอกชนอื่น และผลการประเมินจากผู้ประเมินอิสระ

คำถาม จ-1 โปรดแสดงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (โยงกับข้อ ข-3)
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานแสดงถึงความก้าวหน้าโดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายผลลัพธ์ระยะยาว
เอกสารประกอบ - รายงานการประเมินผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเอกสารประกอบตามข้อ ข-3 - รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ต่อเนื่อง (เฉพาะผลผลิตที่มีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ)
อธิบายเพิ่มเติม - คำถามนี้มีความสัมพันธ์กับคำถามข้อ ข-3 ถ้าคำถามข้อ ข-3 ตอบว่า “ไม่ใช่” ให้คะแนนเท่ากับ 0 - ถ้าผลลัพธ์ที่ทำได้จริงไม่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นผลลัพธ์ที่สูงกว่าปีที่ผ่านมา ให้คะแนนข้อนี้เท่ากับ 1 - ถ้าผลลัพธ์ที่ทำได้จริงเท่ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้คะแนนข้อนี้เท่ากับ 0.67 - ถ้าผลลัพธ์ที่ทำได้จริงใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0.33 - ถ้าผลลัพธ์ที่ทำได้จริงไม่ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือต่ำกว่าค่อนข้างมาก ให้คะแนนข้อนี้ เท่ากับ 0

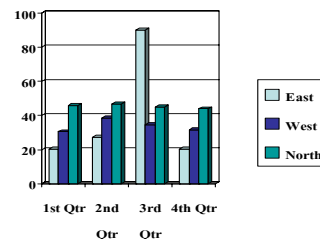
การปรับแผนระดับ Outcome

- ✓ กลุ่มเป้าหมายและลักษณะผลประโยชน์
- ✓ การปรับตัวชี้วัดผลลัพธ์ (2Q2T1P)
 - Quantity
 - Quality
 - Target Group
 - Time
 - Place



การปรับแผนระดับ Output

- ✓ กลุ่มผลผลิตที่สัมพันธ์กับกิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริม
- ✓ การปรับตัวชี้วัดผลผลิต (QQCT)
 - Quantity
 - Quality
 - Cost
 - Time



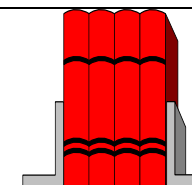
กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	● แผนภูมิหรือตารางแสดงองค์ประกอบของพื้นที่เป้าหมายของกระทรวงที่เป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่ของประเทศ และการจำแนกพื้นที่เป้าหมายของกระทรวงออกเป็นพื้นที่เป้าหมายเฉพาะของแต่ละกรมในสังกัดกระทรวง (เช่น กรมรับผิดชอบพื้นที่ป่าส่วนใหญ่ของพื้นที่ป่าทั้งหมดของประเทศที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) ● แผนภูมิหรือตารางแสดงองค์ประกอบของประมาณการรายรับของกระทรวงที่เป็นส่วนหนึ่งของประมาณการรายรับทั้งหมดของประเทศ และการจำแนกประมาณการรายรับของกระทรวงออกเป็นประมาณการรายรับแต่ละกรมในสังกัดกระทรวง (เช่น กรมสรรพากร กรมสรรพสามิต และกรมศุลกากร ของกระทรวงการคลัง) ● รายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่หน่วยงานเป็นเจ้าภาพหรือเจ้าภาพร่วม (ตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารราชการแผ่นดิน หรือแผนงานบูรณาการของรัฐบาล) เพื่อกำหนด	

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	เป้าหมายของหน่วยงานที่แสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับประเทศ (เฉพาะเพื่อการนี้เท่านั้น) • อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	
3.(ฝ่ายแผนกลยุทธ์)	- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ที่มีรายละเอียดแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (SWOT) รายชื่อผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เข้าร่วม และรายงานสรุปผลการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ ในกรณีที่หน่วยงานไม่มีแผนกลยุทธ์ ให้ใช้เอกสารประกอบแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ดังนี้ - เอกสารการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (SWOT) ที่ปรากฏในภาคผนวกของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี - เอกสารสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ (Customer Demand) ในกรณีที่หน่วยงานให้บริการ - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ก-3 หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหา หรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

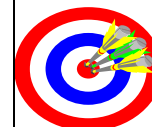
4.6 การประเมินบุคคลผู้รับผิดชอบผลผลิตในการนำเสนอผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพ

- แบบแสดงภาระงานรายบุคคล (Workload) เปรียบเทียบแผนกับผล ที่สัมพันธ์กับการนำเสนอผลผลิต (เช่น ปริมาณงานต่อหน่วยเวลา หรือร้อยละของเนื้อหาภายในระยะเวลาที่กำหนด) ที่นำมาใช้ในการให้รางวัลแก่บุคลากร
- แบบแสดงสมรรถนะ (Competencies) รายบุคคล ที่สัมพันธ์กับการนำเสนอผลผลิต (เช่น คะแนนขั้นต่ำของสมรรถนะด้านต่างๆที่จำเป็นต่อการนำเสนอผลผลิต) ที่นำมาใช้ในการให้รางวัลแก่บุคลากร

การปรับแผนระดับ Goal



✓ กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์
เปรียบเทียบกับกลุ่มสังคมที่เป็น
เป้าหมายการให้บริการ



4.4 หลักเกณฑ์และวิธีการวัด

Efficiency and Cost-Effectiveness

- เอกสารแสดงหลักเกณฑ์และวิธีการวัดผลผลิตในมิติต่างๆ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลา และเชิงต้นทุน) ที่เหมาะสมกับลักษณะของผลผลิต
- เอกสารแสดงหลักเกณฑ์และวิธีการวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายที่ระบุการคำนวณ ผลตอบแทนและค่าใช้จ่ายทั้งเชิงเศรษฐกิจและเชิงสังคม

4.5 ประสิทธิภาพการจัดการทางการเงินตามกฎหมายข้อบังคับ

- รายงานของฝ่ายตรวจสอบภายในที่ไม่มีข้อกังขาถึงที่เป็นความผิดทางวินัย
- รายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ไม่มีข้อกังขาถึงที่เป็นความผิดทางวินัย

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
4.(ฝ่ายงบประมาณ)	• ข้อความในเอกสารประกอบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่จะระบุความสัมพันธ์ของผลผลิตกับความต้องการปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย	ก-4 ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูงหรือไม่อย่างไร
5.(ฝ่ายแผนกลยุทธ์)	• แผนภูมิโครงสร้างความสัมพันธ์ของผลผลิตอื่นๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศ หรือนโยบายรัฐบาลในเรื่องเดียวกันที่ดำเนินงานซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างหรือลักษณะของงานที่แตกต่างกันได้ (เช่น ถนนหรือแหล่งน้ำ ฯลฯ) หรือมีความจำเป็นต้องเข้าซื้ออย่างใด (เช่น สถานศึกษา โรงพยาบาล ฯลฯ) • แผนภูมิโครงสร้างความสัมพันธ์ของผลผลิตกับปัญหาเรื่องเดียวกันที่ภาคเอกชนกำลังทำอยู่ ซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างหรือลักษณะของงานที่แตกต่างกันได้ • ข้อความในเอกสารประกอบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่จะระบุลักษณะของผลผลิต (Output Specification, Output Description)	ก-5 การกำหนดผลผลิตของหน่วยงานมีการพิจารณาความซ้ำซ้อนของผลผลิตของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนหรือไม่ กรณีที่หน่วยงานมีความซ้ำซ้อนกับผลผลิตของหน่วยงานอื่นสามารถจำแนกลักษณะผลผลิตที่แตกต่างกันได้หรือไม่อย่างไร

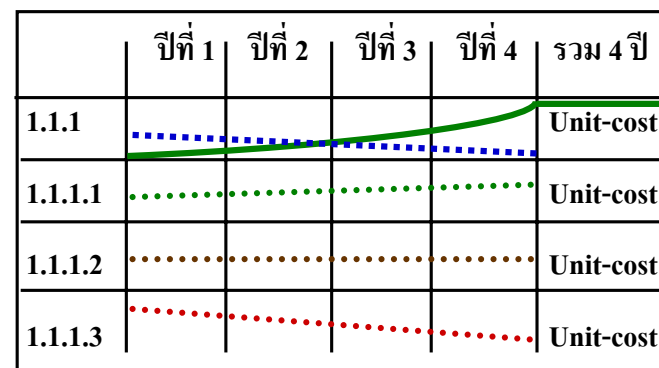
กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม) กรณีที่หน่วยงาน ไม่มีผลผลิตที่เข้าซ้อนกับ ผลผลิตของหน่วยงานอื่น (ให้ยกเว้นการให้ คะแนนข้อนี้)	
6.(ฝ่ายแผน กลยุทธ์)	- แผนการแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบที่ไม่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงานที่ปรากฏในคำรับรองการ ปฏิบัติงาน (ตามที่ กพร.กำหนด) - แผนการปรับโครงสร้างภายในของ หน่วยงานที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของหน่วยงานและลด ข้อบกพร่องที่คาดการณ์ได้ เฉพาะกรณีที่ ต้องดำเนินการเรื่องนี้ - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ก-6 หน่วยงานได้ คำนึงถึงอุปสรรค และข้อจำกัด (อาทิ ด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้าง ส่วนราชการ และ ปัจจัยใน กระบวนการ ปฏิบัติงาน) ที่มีต่อ การนำส่งผลผลิต หรือไม่อย่างไร

คำถามชุด ข: การวางแผนกลยุทธ์

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
1.(ฝ่ายแผน กลยุทธ์)	- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน - ข้อความหรือแผนภูมิที่แสดงความ เชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจาก จุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ชาติ) มายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรมตามลำดับ	ข-1 หน่วยงาน จัดทำแผนกลยุทธ์ที่ แสดงความ เชื่อมโยงและ ถ่ายทอดภารกิจจาก จุดมุ่งหมายของ รัฐบาล (เป้าหมาย

4.3 การนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตไปใช้ประโยชน์ ในการบริหารจัดการ

- มาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่นำต้นทุนต่อ
หน่วยผลผลิตไปใช้ในการวิเคราะห์
- กรณีหน่วยปฏิบัติที่มีการดำเนินงานด้านการพัสดุ ให้แสดง
เอกสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้
ดำเนินการเพื่อการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านการพัสดุ



4.1 แผนปฏิบัติการประจำปี

กิจกรรม	ปริมาณงาน	งบประมาณ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	หน่วยงาน
1.			=	=	=	=	=	=	=	=	=				
1.1			-	-	-										
1.2						-	-	-	-						
1.3										-	-				
2.									=	=	=	=	=	=	
2.1									-	-	-	-			
2.2												-	-	-	

4.2 ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

- รายงานการจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่ใช้เปรียบเทียบแผนและผลการปฏิบัติงานได้ (เช่น รายงานสถิติประจำเดือน รายไตรมาส และรายปี รายงานงบดุลประจำปี)
- รายงานผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- รายงานผลการใช้ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี
- รายงานการประชุมที่มีการใช้ข้อมูลมาพิจารณาและอภิปรายเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานในระหว่างปี

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	• ข้อความ “ผลลัพธ์” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง และแผนกลยุทธ์ระดับกรม • แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี • ข้อความ “ผลผลิต” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรมที่สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน และ/หรือ แผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง และ/หรือ แผนกลยุทธ์ระดับกรม จำแนกรายปี • เอกสารประกอบแบบคำของบประมาณที่แสดง “ผลผลิต” และ “ผลลัพธ์” ของโครงการระยะยาว • ข้อความตัวชี้วัด “ผลผลิต” ในแบบคำของบประมาณที่แสดงผลผลิตระยะยาว จำแนกรายปี • คำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.) จำแนกรายปี • อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	เชิงยุทธศาสตร์ชาติ) มาซึ่งผลลัพธ์ผลิตและกิจกรรมตามลำดับหรือไม่ อย่างไร ข-2 แผนกลยุทธ์กำหนดเป้าหมายระดับผลผลิตระยะยาวหรือไม่ อย่างไร ข-3 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผลลัพธ์ (เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง) ที่ท้าทาย (มีประสิทธิภาพสูงขึ้น) หรือไม่ อย่างไร ข-4 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานจำแนกเป้าหมายผลผลิตเป็นรายปีหรือไม่ อย่างไร

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
2.(ฝ่ายแผนกลยุทธ์)	- บันทึกข้อตกลงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (ภายในกระทรวงและภายนอกกระทรวง) (ที่กำหนดไว้ในแผนบริหารราชการแผ่นดิน หรือแผนงานบูรณาการของรัฐบาล) - กรณีที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย และมีหน่วยงานอื่นๆที่มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือให้มีการบังคับใช้กฎหมายได้อย่างจริงจัง ให้แสดงแผนการประสานงานที่มีรายละเอียดชัดเจน (เช่น การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบังคับใช้กฎหมาย) - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ข-5 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้กำหนดวิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนหรือไม่ อย่างไร
3.(ฝ่ายแผนกลยุทธ์ และ ฝ่ายประเมินผล)	- แผนการประเมินผลที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน - แผนการประเมินผลโดยหน่วยงานภายในที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) โดยประเมินตนเอง - แผนการประเมินผลโดยหน่วยงานภายนอกที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (Post-	ข-6 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดย

- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตได้กำหนดให้มีแบบแสดงภาระงานรายบุคคล (Workload) และแบบแสดงสมรรถนะ (Competencies) รายบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิตเพื่อการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีประสิทธิภาพโดยวิธีการวัดที่เป็นรูปธรรมเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในหน่วยงาน - คำตอบ “ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตยังไม่ได้กำหนดให้มีแบบแสดงภาระงานรายบุคคล (Workload) และแบบแสดงสมรรถนะ (Competencies) รายบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิตเพื่อการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีประสิทธิภาพโดยวิธีการวัดที่เป็นรูปธรรมเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในหน่วยงาน
--

คำถาม
ง-7 หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการประเมินบุคคลผู้รับผิดชอบผลผลิตในการนำส่งผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานแสดงถึงวิธีการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต
เอกสารประกอบ 1. แบบแสดงภาระงานรายบุคคล (Workload) เปรียบเทียบแผนกับผล ที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต (เช่น ปริมาณงานต่อหน่วยเวลา หรือร้อยละของเนื้อหาภายในระยะเวลาที่กำหนด) 2. แบบแสดงสมรรถนะ (Competencies) รายบุคคล ที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต (เช่น คะแนนขั้นต่ำของสมรรถนะด้านต่างๆที่จำเป็นต่อการนำส่งผลผลิต)
อธิบายเพิ่มเติม • หน่วยงานจะต้องให้หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตให้ความสำคัญต่อวิธีการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต เพื่อเสริมสร้างระบบการบริหารบุคคลในด้านการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีประสิทธิภาพโดยวิธีการวัดที่เป็นรูปธรรมด้วยการใช้แบบแสดงภาระงานรายบุคคล (Workload) และแบบแสดงสมรรถนะ (Competencies) รายบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานต่างๆใช้แบบประเมินบุคคลที่แสดงผลงานและลักษณะงานที่สำนักงาน ก.พ.ได้ออกแบบเบื้องต้นให้หน่วยงานต่างๆได้ใช้ในช่วงการประเมินบุคคลตามมาตรการที่ 3 (ระหว่างเดือนเมษายนถึงเดือนกันยายน 2547) โดยที่หน่วยงานต้องมีการปรับแต่งให้สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสม

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	Evaluation) และการประเมินผลกระทบของการดำเนินงาน (Impact Evaluation) โดย ผู้ประเมินอิสระ • เอกสารแสดงหลักเกณฑ์การสรรหาผู้ประเมินผล • เอกสารแสดงหลักเกณฑ์การสรรหาผู้ประเมินผลจากหน่วยงานภายใน (เช่น โครงสร้างองค์กรที่กำหนดให้มีฝ่ายประเมินผลในระดับกรม หรือ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลในระดับกรม) • เอกสารแสดงหลักเกณฑ์การสรรหาผู้ประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก (เช่น TOR กำหนดคุณสมบัติการจัดจ้างสถาบันภายนอกเพื่อปฏิบัติงานด้านวิจัยประเมินผล) • คดป. (ใช้แทนแผนการประเมินผลโดยหน่วยงานภายใน โดยเฉพาะการประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินตนเอง • อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม) กรณีที่แผนการประเมินผลโดยหน่วยงานภายนอกไม่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ให้พิจารณาแผนการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการ	ประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ หรือไม่ อย่างไร

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	ดำเนินงาน (Post-Evaluation) และการประเมินผลกระทบของการดำเนินงาน (Impact Evaluation) ว่ากำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หรือไม่	
4.(ฝ่ายแผนกลยุทธ์และฝ่ายประเมินผล)	- รายงานการประชุมหรือเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และการปรับกลยุทธ์ของหน่วยงาน - กลยุทธ์ที่ปรับใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ข-7 หน่วยงานกำหนดให้มีกระบวนการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ กระทรวง และ/หรือ ข้อกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทบทวนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

คำถาม ง-6 หน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตของหน่วยงานมีรายงานผลการตรวจสอบทางการเงิน ที่แสดงถึงประสิทธิภาพการจัดการทางการเงิน และเป็นไปตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้หน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตของหน่วยงานแสดงถึงประสิทธิภาพการจัดการทางการเงิน
เอกสารประกอบ 1. รายงานของฝ่ายตรวจสอบภายในที่ไม่มีข้อท้วงติงด้านการเงินที่เป็นความผิดทางวินัย 2. รายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ไม่มีข้อท้วงติงด้านการเงินที่เป็นความผิดทางวินัย
อธิบายเพิ่มเติม ● หน่วยงานจะมีการตรวจสอบทางการเงินของหน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตที่แสดงถึงประสิทธิภาพการจัดการทางการเงินและเป็นไปตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะรายงานของฝ่ายตรวจสอบภายในและรายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ● คำตอบ “ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตไม่ได้รับข้อท้วงติงที่เป็นความผิดทางวินัยจากรายงานของฝ่ายตรวจสอบภายในและรายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ● คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตได้รับข้อท้วงติงที่เป็นความผิดทางวินัยจากรายงานของฝ่ายตรวจสอบภายในและรายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานกำหนดกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย
เอกสารประกอบ 1. เอกสารแสดงหลักเกณฑ์และวิธีการวัดผลผลิตในมิติต่างๆ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลา และเชิงต้นทุน) ที่เหมาะสมกับลักษณะของผลผลิต 2. เอกสารแสดงหลักเกณฑ์และวิธีการวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายที่ระบุการคำนวณผลตอบแทนและค่าใช้จ่ายทั้งเชิงเศรษฐกิจและเชิงสังคม
อธิบายเพิ่มเติม ● หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานต้องมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เริ่มต้นจากการออกแบบหลักเกณฑ์และวิธีการวัดผลผลิตในมิติต่างๆ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลา และเชิงต้นทุน) รวมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายที่ระบุการคำนวณผลตอบแทนและค่าใช้จ่ายทั้งเชิงเศรษฐกิจและเชิงสังคม ต่อจากนั้น ก็เข้าสู่กระบวนการออกแบบระบบข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวัดผล การจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการทุกขั้นตอน ภายใต้แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Organization) ● คำตอบ “ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ● คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตยังมิมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

คำถามชุด ค: ความเชื่อมโยงงบประมาณ

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
1.(ฝ่ายแผนกลยุทธ์และฝ่ายประเมินผล)	● เกณฑ์ของตัวชี้วัดผลผลิตที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณและแบบรายงานแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ที่แสดงความก้าวหน้าที่เพิ่มขึ้นของผลผลิตแต่ละปีเปรียบเทียบกับผลผลิตสะสมในปีสุดท้ายของแผนกลยุทธ์ (เช่น กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ xx เมื่อสิ้นสุดแผน) ● เอกสารแสดงเหตุผลที่เพิ่มขึ้นไม่ได้ ● อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ค-1 หน่วยงานกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงบประมาณในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หรือไม่อย่างไร
2.(ฝ่ายแผนกลยุทธ์)	● แผนภูมิแสดงองค์ประกอบของกิจกรรมหลัก ซึ่งแสดงทรัพยากรและเวลาที่ใช้ในแต่ละผลผลิต เป็นเอกสารอ้างอิง ● เอกสารการโอนเงินให้หน่วยนำส่งผลผลิต ● <u>กรณีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้ทุนอุดหนุนแก่องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรประชาชน ให้แสดงเอกสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ได้รับเงินอุดหนุนให้ดำเนินงานตามโครงการที่หน่วยงานอนุมัติ</u> ● <u>กรณีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้ทุนอุดหนุนการวิจัยให้แก่สถาบันทางวิชาการหรือให้นักวิจัยรายกลุ่มหรือรายบุคคล ให้แสดงเอกสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้</u>	ค-2 หน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับทรัพยากรที่ต้องการ ซึ่งสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตประจำปี หรือไม่อย่างไร

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	<u>ได้รับเงินอุดหนุนให้ดำเนินงานตาม</u> <u>โครงการที่หน่วยงานอนุมัติ</u> อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	
3.(ฝ่าย แผนกลยุทธ์ และฝ่าย ประเมินผล)	- ตัวชี้วัดที่ปรากฏในแบบรายงาน สงป.301 เมื่อต้นปีงบประมาณ ที่แสดงตัวชี้วัด ความก้าวหน้า ตามระยะเวลาที่กำหนดทุก กิจกรรมหลัก - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ค-3 หน่วยงาน กำหนดตัวชี้วัด ความก้าวหน้า ตาม ระยะเวลาที่กำหนด ทุกกิจกรรมหลัก หรือ ไม่ อย่างไร
4.(ฝ่าย งบประมาณ)	- กิจกรรมคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลิต - แผนการจัดทำกิจกรรม คำนวณต้นทุนต่อหน่วย ผลิต และรายงาน ความก้าวหน้า - รายงานการคำนวณต้นทุนต่อ หน่วยผลิตของหน่วยงาน (กรณีที่ทำแล้วเสร็จ) - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ค-4 หน่วยงาน กำหนดให้มี กิจกรรมเพื่อ คำนวณต้นทุนต่อ หน่วยผลิต หรือ ไม่ อย่างไร
5.(ฝ่าย ประเมินผล)	- รายงานการประชุมหารือที่มีวาระพิจารณา เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พร้อม ข้อเสนอแนะ - รายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ ที่แสดงความก้าวหน้าหรือแสดงความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ค-5 หน่วยงานมี การพิจารณาผลการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางใน การกำหนดเป้าหมาย ผลิตประจำปี หรือ ไม่ อย่างไร

คำถาม ง-4 หน่วยปฏิบัติงานส่งผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลิต ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ หรือ ไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้หน่วยปฏิบัติงานส่งผลิตของหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการประหยัด ค่าใช้จ่ายต้นทุนต่อหน่วยผลิต
เอกสารประกอบ - มาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่นำต้นทุนต่อหน่วยผลิต ไปใช้ในการวิเคราะห์ - กรณีหน่วยปฏิบัติที่มีการดำเนินงานด้านการพัสดุ ให้แสดงเอกสารเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์และวิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้ดำเนินการเพื่อการประหยัดค่าใช้จ่าย ด้านการพัสดุ
อธิบายเพิ่มเติม - หน่วยปฏิบัติงานส่งผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลิต ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการประเมินประสิทธิภาพทางการ ผลิตและการให้บริการ และการวางแผนเพื่อลดต้นทุนการผลิตและการ ให้บริการ ทำให้สามารถกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายได้ - คำตอบ “ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานส่งผลิตนำต้นทุนต่อหน่วยผลิต ไปใช้ ประโยชน์ในการกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายได้ - คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานส่งผลิตยังไม่ได้นำต้นทุนต่อหน่วย ผลิตไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย

คำถาม ง-5 หน่วยปฏิบัติงานส่งผลิตของหน่วยงานมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผล การดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพ และ ความ คุ่มค่าหรือไม่ อย่างไร
--

คำถาม
ง-3 หน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการ และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้หน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตของหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการนำระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการปรับปรุง
เอกสารประกอบ 1. รายงานการประชุมที่มีการใช้ข้อมูลมาพิจารณาและอภิปรายเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานในระหว่างปี
อธิบายเพิ่มเติม - นอกเหนือไปจากการนำข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีแล้ว ยังสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นในระหว่างปี (โดยเฉพาะการนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานในไตรมาสถัดไป) - คำตอบ “ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตนำข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีไปใช้ในการพิจารณาและอภิปรายในที่ประชุมของหน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นในระหว่างปี - คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตไม่ได้นำข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีไปใช้ในการพิจารณาและอภิปรายในที่ประชุมของหน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิตเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นในระหว่างปี

คำถามชุด ๖: การบริหารจัดการ

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
1.(หน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิต)	- แผนปฏิบัติการประจำปีที่ระบุแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตที่ชัดเจน เช่น แผนภูมิ Bar Chart แสดงแผนงานและแผนเงิน - รายงานผลในลักษณะแผนภูมิ Bar Chart หรือตารางแสดงผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงานและแสดงรายจ่ายจริงเปรียบเทียบกับเงินจัดสรร - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ง-1 หน่วยปฏิบัติ นำส่งผลผลิตของ หน่วยงานมี การ จัดทำและบริหาร แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่าย งบประมาณ ประจำปีซึ่ง ประกอบด้วย ขั้นตอนและ ระยะเวลา ให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนด ของแต่ละผลผลิต หรือไม่ อย่างไร
2.(หน่วยปฏิบัติงานส่งผลผลิต)	- รายงานการจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่ใช้เปรียบเทียบแผนและผลการปฏิบัติงานได้ (เช่น รายงานสถิติประจำเดือน รายไตรมาส และรายปี รายงานงบดุลประจำปี) - รายงานผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง - รายงานผลการใช้ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการ	ง-2 หน่วยปฏิบัติ นำส่งผลผลิตของ หน่วยงานมีการ จัดทำระบบรายงาน ข้อมูลย้อนกลับของ แต่ละผลผลิต ที่ เชื่อถือได้ และตรง ตามกำหนดเวลา หรือไม่ อย่างไร

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	ปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี • รายงานการประชุมที่มีการใช้ข้อมูลมาพิจารณาและอภิปราย เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานในระหว่างปี • อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ง-3 หน่วยปฏิบัติ นำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการ และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร
3.(หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิต)	• มาตรการการประหยัดค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่นำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตไปใช้ในการวิเคราะห์ • กรณีหน่วยปฏิบัติที่มีการดำเนินงานด้านการพัสดุ ให้แสดงเอกสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่ได้ดำเนินการเพื่อการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านการพัสดุ • อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ง-4 หน่วยปฏิบัติ นำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการหรือไม่ อย่างไร
4.(หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิต)	• เอกสารแสดงหลักเกณฑ์และวิธีการวัดผลผลิตในมิติต่างๆ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ตามมาตรฐาน เชิงเวลา และเชิงต้นทุน) ที่เหมาะสมกับลักษณะของผลผลิต • เอกสารแสดงหลักเกณฑ์และวิธีการวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายที่ระบุการคำนวณ	ง-5 หน่วยปฏิบัติ นำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีกระบวนการจัดการที่ช่วยวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการ

เอกสารประกอบ 1. รายงานการจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่ใช้เปรียบเทียบแผนและผลการปฏิบัติงานได้ (เช่น รายงานสถิติประจำเดือน รายไตรมาส และรายปี รายงานงบดุลประจำปี) 2. รายงานผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง 3. รายงานผลการใช้ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี
อธิบายเพิ่มเติม • หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตของหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำระบบรายงานข้อมูลย้อนกลับของแต่ละผลผลิต แต่บางหน่วยงานมักมีปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลที่เชื่อถือได้และรายงานได้ตรงตามกำหนดเวลา รวมทั้งปัญหาความครบถ้วนของข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้หน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตไม่สามารถใช้รายงานผลการใช้ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี • คำตอบ “ใช่” หากหน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตได้นำข้อมูลย้อนกลับของแต่ละผลผลิตที่เชื่อถือได้และตรงตามกำหนดเวลา รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมีความครบถ้วน ไปใช้ในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี • คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยปฏิบัตินำเสนอผลผลิตไม่ได้นำข้อมูลย้อนกลับของแต่ละผลผลิต รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลและสารสนเทศกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ไปใช้ในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีได้

อธิบายเพิ่มเติม ● หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิต (ได้แก่หน่วยงานระดับต่ำกว่ากรม เช่น หน่วยงานระดับสำนัก หรือ ส่วน หรือ กอง ที่รับผิดชอบแต่ละผลผลิตของกรม) ของหน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญต่างกันต่อการจัดทำและใช้ประโยชน์จากแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี โดยเฉพาะการแสดงขั้นตอนและระยะเวลาที่ละเอียดและนำไปใช้ในทางปฏิบัติจริง (เช่น แผนภูมิ Bar chart แสดงแผนงานและแผนเงิน) รวมทั้งการใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตที่ชัดเจน ● คำตอบ “ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่ระบุแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตที่ชัดเจน (เช่น แผนภูมิ Bar Chart แสดงแผนงานและแผนเงิน) เมื่อต้นปีงบประมาณ และรายงานผลในลักษณะแผนภูมิ Bar Chart หรือตารางแสดงผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงาน และแสดงรายจ่ายจริงเปรียบเทียบกับเงินจัดสรรในแต่ละไตรมาส ● คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตไม่มีแผนภูมิ Bar Chart หรือตารางแสดงผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงาน และแสดงรายจ่ายจริงเปรียบเทียบกับเงินจัดสรรในแต่ละไตรมาส
--

คำถาม ง-2 หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำระบบรายงานข้อมูลย้อนกลับของแต่ละผลผลิต ที่เชื่อถือได้ และตรงตามกำหนดเวลา หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานให้ความสำคัญกับระบบข้อมูลจากหน่วยปฏิบัติงานของแต่ละผลผลิต ที่เชื่อถือได้ และตรงตามกำหนดเวลา

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	ผลตอบแทนและค่าใช้จ่ายทั้งเชิงเศรษฐกิจและเชิงสังคม ● อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและ ความคุ้มค่าหรือไม่ อย่างไร
5.(หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิต)	● รายงานของฝ่ายตรวจสอบภายในที่ไม่มีข้อท้วงติงด้านการเงินที่เป็นความผิดทางวินัย ● รายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ไม่มีข้อท้วงติง _____ ด้านการเงินที่เป็นความผิดทางวินัย ● อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ง-6 หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีรายงานผลการตรวจสอบทางการเงิน ที่แสดงถึงประสิทธิภาพการจัดการทางการเงิน และเป็นไปตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือไม่ อย่างไร
7.(ฝ่ายการเจ้าหน้าที่)	● แบบแสดงภาระงานรายบุคคล (Workload) เปรียบเทียบแผนกับผล ที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต (เช่น ปริมาณงานต่อหน่วยเวลา หรือร้อยละของเนื้องานภายในระยะเวลาที่กำหนด) ● แบบแสดงสมรรถนะ (Competencies) รายบุคคล ที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต (เช่น คะแนนขั้นต่ำของสมรรถนะด้านต่างๆที่จำเป็นต่อการนำส่งผลผลิต) ● อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	ง-7 หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการประเมินบุคคล ผู้รับผิดชอบผลผลิต ในการนำส่งผลผลิตว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

คำถามชุด จ: การประเมินผลในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
1.(ฝ่าย แผนกลยุทธ์ และฝ่าย ประเมินผล)	- รายงานการประเมินผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเอกสารประกอบตามข้อ ข-3 - รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ต่อเนื่อง (เฉพาะผลผลิตที่มีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ) - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	จ-1 โปรดแสดงความก้าวหน้าโดย การเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับเป้าหมายผลผลิต ระยะยาวตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (โยงกับข้อ ข-3)
2.(ฝ่าย แผนกลยุทธ์ และฝ่าย ประเมินผล)	- รายงานผลงานประจำปีเปรียบเทียบกับ <u>แผนปฏิบัติการประจำปี</u> - รายงานผลงานประจำปีเปรียบเทียบกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.) - รายงานผลการปฏิบัติงานตามแบบรายงาน สงป.301 ที่มีตัวชี้วัดตามข้อ ข-4 - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	จ-2 โปรดแสดงความก้าวหน้าโดย การเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้ กับเป้าหมายผลผลิตประจำปีตาม ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (โยงกับข้อ ข-4)
3.(ฝ่าย แผนกลยุทธ์ และฝ่าย ประเมินผล)	- รายงานการประเมินประสิทธิภาพในมิติต่างๆ (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลา และเชิงต้นทุน) ที่เปรียบเทียบได้กับข้อ ง-5 - รายงานการประเมินประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) - รายงานการประเมินผลที่มีการเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่นที่มี	จ-3 ผลการดำเนินงานของหน่วยงานมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีความคุ้มค่า เชิงเศรษฐกิจและ/หรือสังคม หรือไม่ อย่างไร (โยงกับข้อ ง-5)

2.4 คำถามชุด จ: การบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์ของชุดคำถาม – เพื่อทราบถึงระบบบริหารจัดการในด้านการวางแผนระบบสารสนเทศ และระบบข้อมูล การนำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตไปใช้ประโยชน์ กระบวนการการวัดผลการดำเนินงาน และ/หรือ ปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า การตรวจสอบทางการเงิน และการประเมินบุคคลที่สัมพันธ์กับการนำส่งผลผลิต

คำถาม
จ-1 หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานมีการจัดทำและบริหารแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิต หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้หน่วยปฏิบัติงานนำส่งผลผลิตของหน่วยงานกำหนดแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิต ที่ชัดเจน
เอกสารประกอบ
- แผนปฏิบัติการประจำปีที่ระบุแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนและระยะเวลา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดของแต่ละผลผลิตที่ชัดเจน เช่น แผนภูมิ Bar Chart แสดงแผนงานและแผนเงิน - รายงานผลในลักษณะแผนภูมิ Bar Chart หรือตารางแสดงผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงานและแสดงรายจ่ายจริงเปรียบเทียบกับเงินจัดสรร

3.1 การเชื่อมโยงงบประมาณ

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	รวม 4 ปี
1.1.1					Unit-cost
1.1.1.1					Unit-cost
1.1.1.2					Unit-cost
1.1.1.3					Unit-cost

		เกณฑ์ของตัวชี้วัด	การปรับปรุงงาน
ผลผลิต 1.1.1	QQCT	กฎหมาย/มนุษยธรรม มาตรฐานวิทยาศาสตร์ นโยบาย/ข้อตกลง Benchmark (In-Ex)	Monitoring รายงานความก้าวหน้า
กิจกรรม 1.1.1.1	Qn	ปริมาณงานนำส่งผลผลิต การคัดเลือกผู้ขอทุน	Monitoring รายงานความก้าวหน้า

กลุ่มเอกสาร	ชื่อเอกสาร	คำถามที่เกี่ยวข้อง
	ลักษณะเหมือน/คล้ายคลึงกัน (เฉพาะกรณี ที่เทียบเคียงได้เท่านั้น) - รายงานการประเมินผลโดยหน่วยงาน ประเมินผลกลางของรัฐ (เช่น สำนักตรวจ และประเมินผลของกระทรวง และสำนัก ประเมินผลของสำนักงานงบประมาณ) - รายงานการประเมินผลโดยการจัดจ้างของ หน่วยงาน พร้อมเกณฑ์การเลือกผู้ ประเมินผลจากภายนอกให้ดำเนินการ ประเมินผลอย่างอิสระ - อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)	จ-4 หน่วยงานมีการ เปรียบเทียบผลผลิต และเป้าหมาย ผลผลิตกับส่วน ราชการฯ และ หน่วยงานเอกชน อื่นที่มีลักษณะ เหมือน/คล้ายคลึง กัน หรือไม่ อย่างไร จ-5 ผลการประเมิน จากผู้ประเมินอิสระ แสดงให้เห็นว่า หน่วยงานบรรลุผล สำเร็จในระดับ ผลผลิตและผลลัพธ์ หรือไม่ อย่างไร

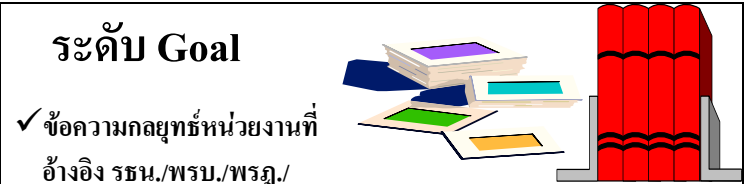
ส่วนที่สอง : ชุดคำถามและเอกสารประกอบ

2.1 คำถามชุด ก: จุดมุ่งหมายและรูปแบบ

วัตถุประสงค์ของชุดคำถาม – เพื่อทราบถึงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายยุทธศาสตร์ของชาติกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการของกรม (หรือเทียบเท่า) รวมทั้งการตอบสนองความต้องการต่อกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน การเชื่อมโยงผลผลิตกับงบประมาณ การบริหารจัดการ และการกำหนดตัวชี้วัดระดับผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อการประเมินผลของหน่วยงาน โดยอ้างอิงจากกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ และเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ระดับ Goal

- ✓ ข้อความกลยุทธ์หน่วยงานที่อ้างอิง รธน./พรบ./พรฎ./กฎ.ก/ยุทธศาสตร์ของรัฐบาล
- ✓ กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์หารด้วยกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมายการให้บริการ



- ☐ SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat)
- ☐ VMO (Vision-Mission-Objectives)
- ☐ CBF (Corporate-Business-Functional Strategies)
- ☐ QA/QC (Assurance/Control)
- ☐ กฎหมายที่เอื้อ
- ☐ โครงสร้างยุทธศาสตร์และหน่วยงานร่วม

คำถาม ค-5 หน่วยงานมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานตระหนักถึงการทบทวนเป้าหมายผลผลิตจากผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่ผ่านมา
เอกสารประกอบ - รายงานการประชุมหารือที่มีวาระพิจารณาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พร้อมข้อเสนอแนะ - รายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ ที่แสดงความก้าวหน้าหรือแสดงความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ
อธิบายเพิ่มเติม - ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานฯ ให้ความสำคัญต่อทบทวนเป้าหมายผลผลิตที่จำเป็นต่อการบรรลุผลลัพธ์ โดยผู้บริหารงานของหน่วยงานได้ร่วมกันพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี โดยเฉพาะการจัดทำรายงานการประชุมหารือที่มีวาระพิจารณาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พร้อมข้อเสนอแนะ และ/หรือ รายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ ที่แสดงความก้าวหน้าหรือแสดงความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ - คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานมีรายงานการประชุมหารือที่มีวาระพิจารณาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พร้อมข้อเสนอแนะ และรายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ ที่แสดงความก้าวหน้าหรือแสดงความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ - คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานไม่มีรายงานการประชุมหารือที่มีวาระพิจารณาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พร้อมข้อเสนอแนะ และ/หรือ ไม่มีรายงานผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ ที่แสดงความก้าวหน้าหรือแสดงความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ

เอกสารประกอบ 1. แผนการจัดทำกิจกรรมคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และรายงานความก้าวหน้า 2. รายงานการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของหน่วยงาน (กรณีที่ทำแล้วเสร็จ) อธิบายเพิ่มเติม ● การกำหนดกิจกรรมหลักให้เชื่อมโยงกับทรัพยากรที่ต้องการตามระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budget) เน้นการแสดงรายละเอียดงบประมาณที่ต้องการในแต่ละรายการของแต่ละหมวดค่าใช้จ่ายในระดับงาน/โครงการ บางหน่วยงานคำนึงถึงรายจ่ายจริงในปีที่ผ่านมาของงาน/โครงการ บางหน่วยงานคำนึงถึงรายจ่ายจริง 3-5 ปีย้อนหลังของงาน/โครงการ บางหน่วยงานไม่ได้คำนึงถึงรายจ่ายจริงในปีที่ผ่านมาหรือ 3-5 ปีย้อนหลัง แต่แสดงความต้องการใช้งบประมาณของงาน/โครงการ อย่างไรก็ตาม การคำนวณดังกล่าวไม่ได้สะท้อนถึงรายจ่ายจริงของแต่ละผลผลิตและที่มาของรายจ่ายจริงในแต่ละกิจกรรมหลักของผลผลิตในลักษณะที่มีการปันส่วนรายจ่ายจริงที่เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป (โดยเฉพาะงบดำเนินการที่ใช้ร่วมกันในหลายผลผลิต เพื่อให้ทราบถึง “ต้นทุนที่แท้จริงของแต่ละผลผลิต” ซึ่งสามารถใช้ในการคำนวณความต้องการงบประมาณในแต่ละปีอย่างเป็นอิสระในแต่ละผลผลิตได้ตามแนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานฯ และทำให้เกิดการทบทวนกิจกรรมที่จำเป็นต่อการนำส่งผลผลิตจากการประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) เช่น การคงอยู่ของกิจกรรมที่จำเป็นในกระบวนการนำส่งผลผลิต การยกเลิกบางกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออกไป การเพิ่มกิจกรรมใหม่เพื่อควบคุมอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่มีผลการกระบวนการนำส่งผลผลิต เป็นต้น นอกจากนี้ การคำนวณต้นทุนต่อผลผลิตยังเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านความสามารถในการลดต้นทุนเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ● คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานมีแผนการจัดทำกิจกรรมคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ● คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานจัดทำกิจกรรมคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตแล้วเสร็จ ● คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานมียังไม่มีการจัดทำกิจกรรมคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

คำถาม ก-1 ท่านมีความเข้าใจเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ที่หน่วยงานของท่านต้องรับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแสดงความเข้าใจว่าหน่วยงานมีส่วนรับผิดชอบเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ไດบ้าง เอกสารประกอบ 1. เอกสารที่แสดงข้อความพันธกิจ (Mission Statement) และข้อความเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน (Objective Statement) ของยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญและคำแถลงนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา รวมทั้งแผนบริหารราชการแผ่นดิน 2. เอกสารแสดงความเชื่อมโยงกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (โดยเฉพาะพระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกาที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง กฎกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง) 3. เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ระบุเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ที่แสดงความสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ อธิบายเพิ่มเติม ปัจจุบันนี้ หน่วยงานได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (SWOT)” “การจัดวางทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategic Direction)” “การกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน” และ “การกำหนดผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงาน” ● ในการจัดวางทิศทางเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ข้อความที่สำคัญประกอบด้วย “วิสัยทัศน์ (Vision)” “พันธกิจ (Mission)” และ “เป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน (Organization’s Objective or Goal)”

- ข้อความพันธกิจ (Mission Statement) ต้องระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหรือบทบาทสอดคล้องกับที่มาของอำนาจที่ได้รับมอบจากกฎหมายต่างๆ ได้แก่ ข้อความในแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ และข้อความในคำแถลงนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา หรือข้อความระบุอำนาจหน้าที่ในพระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกาที่เกี่ยวข้อง
- ข้อความเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน (Objective Statement) ต้องระบุกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการที่ปรากฏในแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ และคำแถลงนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา หรือกฎกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง หรือ ปรากฏในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- คำตอบ “ใช่” สำหรับกรณีข้อความพันธกิจ (Mission Statement) และข้อความเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน (Objective Statement) มีความชัดเจนตามเงื่อนไขข้างต้น
- คำตอบ “ไม่ใช่” สำหรับกรณีข้อความพันธกิจ (Mission Statement) ไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกับกฎหมายที่ระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน และข้อความเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน (Objective Statement) ระบุกลุ่มเป้าหมายคลุมเครือหรือไม่ได้ให้คำนิยามที่เป็นรูปธรรมไว้ เช่น ใช้คำว่า “ประชาชนทั่วไป” แต่ในข้อเท็จจริงหน่วยงานให้บริการเฉพาะประชาชนบางกลุ่มอายุ หรือใช้คำว่า “ผู้ด้อยโอกาส” แต่ไม่ได้ให้คำนิยามว่ากลุ่มผู้รับบริการเป็นใครอย่างชัดเจน

คำถาม

ก-2 เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานที่ท่านกำหนดมีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการนำเสนอเป้าหมายระดับสูงหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานระบุความเชื่อมโยงในการกำหนดเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานกับเป้าหมายของชาติ

เอกสารประกอบ

1. ตัวชี้วัดที่ปรากฏในแบบรายงาน สงป.301 เมื่อต้นปีงบประมาณ ที่แสดงตัวชี้วัดความก้าวหน้า ตามระยะเวลาที่กำหนดทุกกิจกรรมหลัก

อธิบายเพิ่มเติม

- แบบรายงาน สงป.301 ได้ให้หน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดปริมาณงานของกิจกรรมที่จะจัดทำภายในปีงบประมาณ โดยให้รายงานเมื่อต้นปีงบประมาณ และให้รายงานความก้าวหน้าในแต่ละไตรมาส และตัวชี้วัดนั้นต้องมี “หน่วยนับ” ของปริมาณงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานและใช้ในการพิจารณางบประมาณในรายกิจกรรมได้
- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานได้กำหนดตัวชี้วัดปริมาณงานของกิจกรรมที่จะจัดทำภายในปีงบประมาณ และกำหนด “หน่วยนับ” ของปริมาณงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานและใช้ในการพิจารณางบประมาณในรายกิจกรรมได้ (เช่น จำนวนครั้ง/คน/วันในการประชุม จำนวนครั้ง/คน/วันในการฝึกอบรมแบบบรรยาย จำนวนครั้ง/คน/วันในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น)
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานยังไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดปริมาณงานของกิจกรรมที่จะจัดทำภายในปีงบประมาณ และกำหนด “หน่วยนับ” ของปริมาณงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

คำถาม

ค-4 หน่วยงานกำหนดให้มีกิจกรรมเพื่อคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

เอกสารประกอบ

1. แผนภูมิแสดงองค์ประกอบของกิจกรรมหลัก ซึ่งแสดงทรัพยากรและเวลาที่ใช้ในแต่ละผลผลิต เป็นเอกสารอ้างอิง
2. เอกสารการโอนเงินให้หน่วยนำส่งผลผลิต
3. กรณีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้ทุนอุดหนุนแก่องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรประชาชน ให้แสดงเอกสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ได้รับเงินอุดหนุนให้ดำเนินงานตามโครงการที่หน่วยงานอนุมัติ
4. กรณีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้ทุนอุดหนุนการวิจัยให้แก่สถาบันทางวิชาการหรือให้แก่กักวิจัยรายกลุ่มหรือรายบุคคล ให้แสดงเอกสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ได้รับเงินอุดหนุนให้ดำเนินงานตามโครงการที่หน่วยงานอนุมัติ

อธิบายเพิ่มเติม

- แผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะต้องมีแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของกิจกรรมหลัก ซึ่งแสดงทรัพยากรและเวลาที่ใช้ในแต่ละผลผลิตในลักษณะ Bar Chart ในกรณีที่กระบวนการทำงานที่ไม่สลับซับซ้อน หรือ Flowchart ในกรณีที่กระบวนการทำงานมีความสลับซับซ้อน
- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานมีแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของกิจกรรมหลักในแต่ละผลผลิต
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานไม่มีแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของกิจกรรมหลักในแต่ละผลผลิต

คำถาม

ค-3 หน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้า ตามระยะเวลาที่กำหนดทุกกิจกรรมหลัก หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน กำหนดแสดงตัวชี้วัดความก้าวหน้า ตามระยะเวลาที่กำหนดทุกกิจกรรมหลัก

เอกสารประกอบ

1. เอกสารแสดงความเชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงานกับเป้าหมายของชาติ พร้อมแผนภูมิ (เช่น Roadmap) ณ วันที่ประเมิน
2. รายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่หน่วยงานของท่านเป็นเจ้าภาพหรือเจ้าภาพร่วม เพื่อกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่แสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับประเทศ
- อื่นๆ (ระบุเพิ่มเติม)

อธิบายเพิ่มเติม

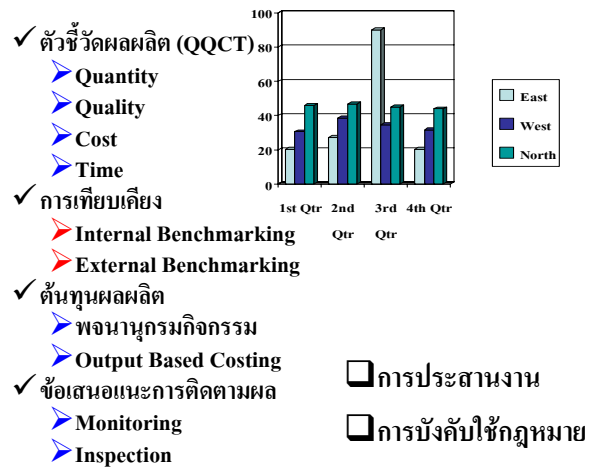
- หน่วยงานสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่าเป้าหมายระดับสูงที่ยุทธศาสตร์ชาติต้องการมีปริมาณเท่าไร และเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้มีความเหมาะสมเพียงใด โดยเฉพาะสัดส่วนของปริมาณเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปีเพียงพอที่จะให้ได้ผลตามเป้าหมายระยะยาว (4-5 ปีข้างหน้า) พร้อมแสดงแผนภูมิ ณ วันที่ประเมิน
- ในกรณีที่ต้องดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันจัดสรรปริมาณเป้าหมายไว้อย่างไร พร้อมแผนภูมิแสดงการจัดสรร ณ วันที่ประเมิน
- คำตอบ “ใช่” หากเอกสารการจัดสรรปริมาณเป้าหมายที่รับผิดชอบ และแผนภูมิ ณ วันที่ประเมิน มีความชัดเจน
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากสัดส่วนของปริมาณเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปีไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากการจัดสรรสัดส่วนของปริมาณเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปีของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้กระทำร่วมกันและไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว

คำถาม ก-3 หน่วยงานของท่านกำหนดความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของ กลุ่มเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานระบุความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน
เอกสารประกอบ 1. เอกสารการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (SWOT) 2. รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เข้าร่วม 3. เอกสารสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ (Customer Demand)
อธิบายเพิ่มเติม ● การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (SWOT) <u>เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน</u> การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกพิจารณาถึงปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อมต่อหน่วยงาน ● การวิเคราะห์จะต้องครอบคลุมถึงปัญหาของสังคมที่หน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ปัญหาเร่งด่วนของสถานการณ์ที่หน่วยงานต้องเข้าไปดำเนินการ ความต้องการของผู้รับบริการ ข้อเรียกร้องของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้เสีย และเรื่องที่กลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้เสียให้ความสนใจ รวมทั้งปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมายด้วย นอกจากนี้กระบวนการวิเคราะห์จะต้องมีการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายในสังคม และสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากการประชุมพิจารณาของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน กำหนดเป้าหมายผลผลิตจำแนกรายปีซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุ เป้าหมายผลผลิตสะสมระยะยาว
เอกสารประกอบ 1. เกณฑ์ของตัวชี้วัดผลผลิตที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณและแบบรายงานแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ที่แสดงความก้าวหน้าที่เพิ่มขึ้นของผลผลิตแต่ละปีเปรียบเทียบกับผลผลิตสะสมในปีสุดท้ายของแผนกลยุทธ์ (เช่น กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการเพิ่มขึ้นร้อยละ xx เมื่อสิ้นสุดแผน) 2. เอกสารแสดงเหตุผลที่เพิ่มขึ้น ไม่ได้
อธิบายเพิ่มเติม ● คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานได้กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัดผลผลิตที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณและแบบรายงานแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ที่แสดงความก้าวหน้าที่เพิ่มขึ้นของผลผลิตแต่ละปีเปรียบเทียบกับผลผลิตสะสมในปีสุดท้ายของแผนปฏิบัติการ 4 ปี ● คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัดผลผลิตที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณและแบบรายงานแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ที่แสดงความก้าวหน้าที่เพิ่มขึ้นของผลผลิตแต่ละปีเปรียบเทียบกับผลผลิตสะสมในปีสุดท้ายของแผนปฏิบัติการ 4 ปี

คำถาม ก-2 หน่วยงานกำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับทรัพยากรที่ต้องการซึ่งสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตประจำปี หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน กำหนดกิจกรรมหลักที่มีความเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายของผลผลิต และ กำหนดทรัพยากรที่ต้องการของแต่ละกิจกรรมหลักที่นำส่งผลผลิต

ระดับ Output



2.3 คำถามชุด ค: ความเชื่อมโยงงบประมาณ

วัตถุประสงค์ของชุดคำถาม – เพื่อทราบถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และความเชื่อมโยงระหว่างผลผลิต กิจกรรม และงบประมาณ/ทรัพยากรรวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามระยะเวลาที่กำหนดทุกกิจกรรมหลัก

คำถาม

ค-1 หน่วยงานกำหนดเป้าหมายผลผลิตประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตตามแผนงบประมาณในแผนปฏิบัติการ 4 ปี หรือไม่อย่างไร

- อนึ่ง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน พ.ศ. 2548 ในมาตรา 9 ได้กำหนดไว้ดังนี้
ข้อ 9 การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนตามข้อ 8 อาจใช้วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ดังต่อไปนี้
 - (1) การสำรวจความคิดเห็น ซึ่งอาจทำโดยวิธีดังต่อไปนี้
 - (ก) การสัมภาษณ์รายบุคคล
 - (ข) การเปิดให้แสดงความคิดเห็นทางไปรษณีย์ ทางโทรศัพท์หรือโทรสาร ทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ หรือทางอื่นใด
 - (ค) การเปิดโอกาสให้ประชาชนมารับข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบโครงการ
 - (ง) การสนทนากลุ่มย่อย
 - (2) การประชุมปรึกษาหารือ ซึ่งอาจทำโดยวิธีดังต่อไปนี้
 - (ก) การประชาพิจารณ์
 - (ข) การอภิปรายสาธารณะ
 - (ค) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
 - (ง) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - (จ) การทำประชุมระดับตัวแทนของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสีย
 - (3) วิธีอื่นที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนด
- คำตอบ “ใช่” หากมีเนื้อหาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามประเด็นและเงื่อนไขที่กล่าวข้างต้น
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากไม่มีเนื้อหาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามประเด็นและเงื่อนไขที่กล่าวข้างต้น

คำถาม
ก-4 ผลผลิตที่กำหนด เป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูง หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานระบุผลผลิต/โครงการที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย
เอกสารประกอบ 1. ข้อความในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่จะระบุความสัมพันธ์ของผลผลิตกับความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย
อธิบายเพิ่มเติม - เอกสารประกอบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีจะต้องระบุลักษณะผลผลิตที่กำหนดเป็นส่วนสำคัญที่ตอบสนองความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย และเป้าหมายระดับสูงได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการผลิตที่ตรงกับความต้องการ การบริการที่สอดคล้องกับเรื่องที่สนใจและสอดคล้องกับปัญหา และการส่งมอบผลผลิตแก่กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการในปริมาณที่ทั่วถึงและเพียงพอ มีคุณภาพการบริการตามมาตรฐานที่อ้างอิงได้ มีความรวดเร็วในรอบระยะเวลา (Cycle time) การให้บริการ และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการส่งมอบบริการได้ - คำตอบ “ใช่” หากผลผลิตทั้งหมดที่หน่วยงานที่ระบุมีความชัดเจนตามเงื่อนไขดังกล่าว - คำตอบ “ไม่ใช่” หากผลผลิตทั้งหมดที่หน่วยงานระบุขาดความชัดเจนตามเงื่อนไขดังกล่าว

2.3 แผนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ

- แผนการประเมินผลโดยหน่วยงานภายในที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) โดยประเมินตนเอง
- แผนการประเมินผลโดยหน่วยงานภายนอกที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (Post-Evaluation) และการประเมินผลกระทบของการดำเนินงาน (Impact Evaluation) โดยผู้ประเมินอิสระ
- เอกสารแสดงหลักเกณฑ์การสรรหาผู้ประเมินผลจากหน่วยงานภายในและภายนอก

2.4 การทบทวนกลยุทธ์จากการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ ข้อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ

- รายงานการประชุมหารือเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และการปรับกลยุทธ์ของหน่วยงาน
 - กลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- ❖ ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นหรือปรับเปลี่ยนมีหรือไม่? ...

	ประเด็นตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	แหล่งข้อมูล
1.	ประสิทธิผล-กลุ่มสังคม	2Q2T1P	3ส1อ
1.1	ประสิทธิผล-กลุ่มเป้าหมาย	2Q2T1P	3ส1อ
1.1.1	ประสิทธิภาพ-ผลผลิต	QQCT	3ส1อ
1.1.1.1	ปริมาณงาน	Qn	อ

2.2 วิธีการประสานงานกับหน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชน

- บันทึกข้อตกลงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (ภายในกระทรวงและภายนอกกระทรวง) หรือบันทึก/รายงานการประชุมร่วม
- กรณีที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย และมีหน่วยงานอื่นๆที่มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือให้มีการบังคับใช้กฎหมายได้อย่างจริงจัง ให้แสดงแผนการประสานงานที่มีรายละเอียดชัดเจน

คำถาม

ก-5 การกำหนดผลผลิตของหน่วยงานมีการพิจารณาความซ้ำซ้อนของผลผลิตของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนหรือไม่ กรณีที่หน่วยงานมีความซ้ำซ้อนกับผลผลิตของหน่วยงานอื่น สามารถจำแนกลักษณะผลผลิตที่แตกต่างกันได้หรือไม่อย่างไร

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานกำหนดผลผลิตที่มีลักษณะไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น หรือกรณีมีความซ้ำซ้อนสามารถแสดงลักษณะเฉพาะหรือความแตกต่างของผลผลิตได้

เอกสารประกอบ

1. แผนภูมิโครงสร้างความสัมพันธ์ของผลผลิตอื่นๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศ หรือนโยบายรัฐบาลในเรื่องเดียวกันที่ดำเนินงาน ซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างหรือลักษณะของงานที่แตกต่างกันได้ (เช่น ถนน หรือแหล่งน้ำ ฯลฯ) หรือมีความจำเป็นต้องซ้ำซ้อนอย่างไร (เช่น สถานศึกษา โรงพยาบาล ฯลฯ)
2. แผนภูมิโครงสร้างความสัมพันธ์ของผลผลิตกับปัญหาเรื่องเดียวกันที่ภาคเอกชนกำลังทำอยู่ ซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างหรือลักษณะของงานที่แตกต่างกันได้
3. เอกสารบรรยายลักษณะของผลผลิต (Output Specification, Output Description)

อธิบายเพิ่มเติม

- การจัดตั้งหน่วยงานมีกฎหมายรองรับที่เป็นพระราชบัญญัติ และ/หรือ พระราชกฤษฎีกา ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน แต่มีหน่วยงานภาครัฐจำนวนหนึ่งซึ่งมีลักษณะผลผลิตอย่างเดียวกันกับหน่วยงาน หน่วยงานจึงต้องจำแนกความแตกต่างหรือลักษณะของงานที่แตกต่างกันได้ หรือสามารถอธิบายความจำเป็นที่ต้องซ้ำซ้อน เช่น
 - ประเภทของผลผลิตอย่างเดียวกัน แต่ต่างชนิดกัน เช่น ถนน (ทางหลวง จังหวัด ทางหลวงชนบท ถนนในเขตเทศบาล ถนนในหมู่บ้านชนบท ฯลฯ) แหล่งน้ำ (เช่น สระน้ำ ฝายน้ำล้น บ่อบาดาล ฯลฯ)

- ชนิดของผลผลิตอย่างเดียวกัน แต่เขตพื้นที่บริการต่างกัน เช่น การรักษาพยาบาลระดับต่างๆกัน (อนามัยตำบลที่กำหนดอาณาเขตของพื้นที่บริการเฉพาะ โรงพยาบาลชุมชน ฯลฯ) การให้บริการทางการศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏ สถาบันระดับอาชีวศึกษา ฯลฯ)
- ชนิดของผลผลิตอย่างเดียวกัน เขตพื้นที่บริการเดียวกัน แต่ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพแตกต่างกัน เช่น การบริการทางการแพทย์ระดับตติยภูมิ (ความเชี่ยวชาญด้านทันตกรรม ด้านโสต-ศอ-นาสิก ด้านมะเร็ง ฯลฯ)
- การให้บริการบางประเภทมีหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนให้บริการในลักษณะเดียวกัน แต่หน่วยงานภาครัฐยังคงต้องดำเนินการต่อไป จึงต้องอธิบายถึงความจำเป็นในการจัดทำผลผลิตนั้นๆ ซึ่งอาจมีกรณีต่างๆ ตัวอย่างเช่น
 - หน่วยงานภาครัฐนั้นให้บริการครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มรายได้ ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐกิจเอกชนเน้นการให้บริการแก่ผู้มีรายได้สูงมากกว่า เช่น การรักษาพยาบาล การศึกษา การเคหะ สถานดูแลผู้สูงอายุ
- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานสามารถจำแนกความแตกต่างได้ชัดเจน
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานสามารถจำแนกความแตกต่างได้ไม่ชัดเจน

คำถาม

ก-6 หน่วยงานได้คำนึงถึงอุปสรรคและข้อจำกัด (อาทิ ด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ และปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน) ที่มีการนำส่งผลผลิตหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานคำนึงถึงอุปสรรคและข้อจำกัด (อาทิ ด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ และปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน) ที่มีการนำส่งผลผลิตที่อาจเป็นสาเหตุของข้อบกพร่องต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

2.1 แผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติมายังผลลัพธ์ ผลผลิต และกิจกรรม

0. ยุทธศาสตร์ชาติ

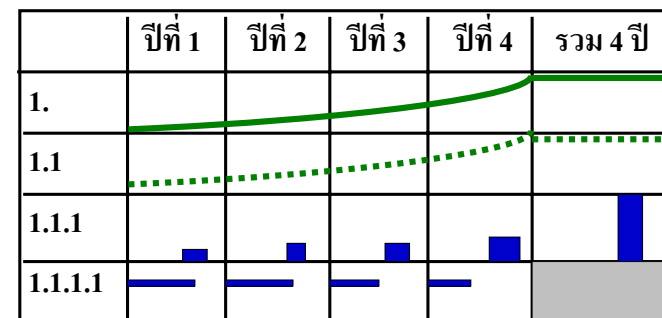
1. ยุทธศาสตร์ที่กระทรวงจัดสรรให้หน่วยงาน

1.1 กลยุทธ์ของหน่วยงาน

1.1.1 ผลผลิตของหน่วยงาน

1.1.1.1 กิจกรรมหลักของหน่วยงาน

❖ การใช้รหัส 1. – 1.1 – 1.1.1 – 1.1.1.1 แสดงระดับของกลยุทธ์



อธิบายเพิ่มเติม

- ปัจจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ ข้อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทั้งในระดับผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจัดการประชุมหารือเพื่อทบทวนสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อทบทวนและปรับกลยุทธ์ของหน่วยงาน รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์
- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานไม่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เนื่องจากหน่วยงานไม่ได้รับผลกระทบใดๆจากการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานได้กำหนดกลยุทธ์ที่ปรับใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่หน่วยงานได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานยังไม่ได้ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่หน่วยงานได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

เอกสารประกอบ

1. เอกสารแสดงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานสากลหรือเทียบเท่า มาตรฐานสากล เช่น ISO, HA, TQM พร้อมคู่มือ
2. แผนการแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติงาน (ตามที่ กพร.กำหนด)
- แผนการปรับโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและลดข้อบกพร่องที่คาดการณ์ได้ เฉพาะกรณีที่ต้องดำเนินการเรื่องนี้

อธิบายเพิ่มเติม

- การดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำส่งผลผลิตและประสิทธิผลของหน่วยงานภายหลังการปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมาประสบกับอุปสรรคและข้อจำกัดบางประการ โดยเฉพาะด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ และปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานต้องศึกษาและวางแผนการแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ หน่วยงานยังคงมีข้อบกพร่องในกระบวนการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการขาดระบบประกันคุณภาพและระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Assurance และ Quality Control) ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการส่งออกหรือการถูกทักท้วงจากกฎบัตรสหประชาชาติหรือสนธิสัญญาและอนุสัญญาที่เกี่ยวข้อง
- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานไม่มีปัญหาทั้งด้านกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ และปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน (เช่น ไม่เคยได้ผลผลิตต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ไม่เคยมีข้อบกพร่องในกระบวนการปฏิบัติงาน ไม่เคยมีข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ ไม่เคยมีข้อทักท้วงจากผู้ตรวจสอบภายในหรือ สตง.) ส่วนกรณีที่มีปัญหาดังกล่าว หน่วยงานต้องจัดทำแผนการแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน แผนการปรับโครงสร้างภายในของหน่วยงาน และ มาตรฐานการปฏิบัติงานพร้อมคู่มือที่อ้างอิงได้

- คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานมีปัญหาดังกล่าว แต่ยังไม่จัดทำแผนการแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และ/หรือแผนการปรับโครงสร้างภายในของหน่วยงาน และ/หรือ มาตรฐานการปฏิบัติงานพร้อมคู่มือที่อ้างอิงได้ เพื่อแก้ไขหรือป้องกันปัญหาดังกล่าว

1.1 กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

- รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และกฎกระทรวงที่นำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านกฎหมาย
- คำแถลงนโยบายของรัฐบาลและแผนบริหารราชการแผ่นดินที่นำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านนโยบายระดับรัฐบาล
- ยุทธศาสตร์ของกระทรวงที่นำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านนโยบายระดับกระทรวง
- ❖ แผนกลยุทธ์ได้ละเลยต่อคำสำคัญของกฎหมายและนโยบายใดที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือไม่?

- คำตอบ “ใช่” หากแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้กำหนดให้มีกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะต่างๆกัน เพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ รวมทั้งได้กำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาผู้ประเมินผลจากหน่วยงานภายในและภายนอก
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานยังไม่ได้กำหนดให้มีกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะต่างๆกัน เพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ และ/หรือ ยังไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาผู้ประเมินผลจากหน่วยงานภายในและภายนอก

คำถาม

ข-7 หน่วยงานกำหนดให้มีกระบวนการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ ข้อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทบทวนกลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และการปรับกลยุทธ์ของหน่วยงาน

เอกสารประกอบ

1. รายงานการประชุมหารือเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และการปรับกลยุทธ์ของหน่วยงาน
2. กลยุทธ์ที่ปรับใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ และ/หรือ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานกำหนดแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้วยตนเองและประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ

เอกสารประกอบ

1. แผนการประเมินผลโดยหน่วยงานภายในที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) โดยประเมินตนเอง
2. แผนการประเมินผลโดยหน่วยงานภายนอกที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (Post-Evaluation) และการประเมินผลกระทบของการดำเนินงาน (Impact Evaluation) โดย ผู้ประเมินอิสระ
3. เอกสารแสดงหลักเกณฑ์การสรรหาผู้ประเมินผลจากหน่วยงานภายใน (เช่น โครงสร้างองค์กรที่กำหนดให้มีฝ่ายประเมินผลในระดับกรม หรือคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลในระดับกรม)
4. เอกสารแสดงหลักเกณฑ์การสรรหาผู้ประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก (เช่น TOR กำหนดคุณสมบัติการจัดจ้างสถาบันภายนอกเพื่อปฏิบัติงานด้านวิจัยประเมินผล)
5. คตป.

อธิบายเพิ่มเติม

- ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานฯ ให้ความสำคัญส่วนหนึ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) โดยประเมินตนเอง และการประเมินผลโดยหน่วยงานภายนอกเพื่อการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (Post Evaluation) รวมทั้งการประเมินผลกระทบของการดำเนินงาน (Impact Evaluation) ดังนั้น แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานจึงต้องกำหนดให้มีกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ กัน เพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ

1.2 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

• องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ภายใน=SW ภายนอก=OT)
- ทิศทางของหน่วยงาน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก)
- กลยุทธ์ (ระดับ Goal, Outcome และ Output)

- ”วิสัยทัศน์” แสดงภาพที่หน่วยงานวาดฝันอยากจะเป็น (To be) ในช่วง 4 ปีข้างหน้า และเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงานซึ่งมีข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนการวิเคราะห์ (มีข้อความที่เป็น “คำขวัญ” ของหน่วยงาน หรือข้อความที่แสดงภาพเพื่อฝันที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม)

❖ ถ้อยคำในวิสัยทัศน์เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลลัพธ์หรือไม่? ...

- “พันธกิจ” (Mission Statement) ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหรือบทบาทสอดคล้องกับกฎหมายการจัดตั้งหน่วยงาน และความสอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน

❖ พันธกิจที่เพิ่มขึ้นหรือปรับเปลี่ยนมีหรือไม่? ...

- เป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน (Objective Statement) ระบุกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการที่ชัดเจนและมีความสัมพันธ์กับพันธกิจโดยตรง

❖ เป้าประสงค์หลักที่แสดงกลุ่มเป้าหมายของสังคมและผลประโยชน์ที่กลุ่มสังคมเป้าหมายของหน่วยงานเข้าข้องกับหน่วยงานอื่นหรือไม่? (คุณภาพชีวิตของประชาชนเป็นตัวชี้วัดระดับรัฐบาล ระดับกระทรวงต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นคุณภาพชีวิตของกลุ่มสังคมใดและด้านใด)

เอกสารประกอบ

1. บันทึกข้อตกลงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (ภายในกระทรวงและภายนอกกระทรวง)
2. กรณีที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย และมีหน่วยงานอื่นๆที่มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือให้มีการบังคับใช้กฎหมายได้อย่างจริงจัง ให้แสดงแผนการประสานงานที่มีรายละเอียดชัดเจน

อธิบายเพิ่มเติม

- ปัจจัยเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (ภายในกระทรวงและภายนอกกระทรวง) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภาคเอกชน เป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทั้งในระดับผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานต้องควบคุมปัจจัยนี้ไม่ให้ปัจจัยอุปสรรคของหน่วยงาน ในขณะเดียวกัน ต้องพยายามควบคุมให้เป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานของหน่วยงานให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานมีบันทึกข้อตกลงบันทึกข้อตกลงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (ภายในกระทรวงและภายนอกกระทรวง) ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทั้งในระดับผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงาน
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานยังไม่มีบันทึกข้อตกลงบันทึกข้อตกลงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (ภายในกระทรวงและภายนอกกระทรวง) ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทั้งในระดับผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงาน

คำถาม

ข-6 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดให้มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพด้านขอบเขตของเนื้อหาที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยประเมินตนเอง และโดยผู้ประเมินอิสระ หรือไม่ อย่างไร

คำถาม
ข-4 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานจำแนกเป้าหมายผลผลิตเป็นรายปี หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานแสดงเป้าหมายการทำงานรายปีที่ชัดเจน
เอกสารประกอบ 1. เอกสารที่ระบุข้อความ “ผลผลิต” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง และแผนกลยุทธ์ระดับกรม จำแนกรายปี 2. เอกสารตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.) จำแนกรายปี 3. เอกสารที่ระบุข้อความตัวชี้วัด “ผลผลิต” ในแบบคำของบประมาณที่แสดงผลผลิตระยะยาว จำแนกรายปี
อธิบายเพิ่มเติม ● แผนกลยุทธ์ที่จัดทำตามหลักวิชาการจะต้องกำหนดเป้าหมายระดับผลลัพธ์และผลผลิตระยะยาว รวมทั้งตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ ก็ต้องกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.) ที่ระบุข้อความตัวชี้วัด “ประสิทธิภาพ” หรือในแบบคำของบประมาณที่แสดงผลผลิตระยะยาวที่จำแนกผลผลิตเป็นรายปี ● คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานได้จัดทำผลผลิตและตัวชี้วัดผลผลิตรายปี ● คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานยังไม่ได้จัดทำผลผลิตและตัวชี้วัดผลผลิตรายปี

คำถาม
ข-5 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้กำหนดวิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หรือไม่ อย่างไร
วัตถุประสงค์ของคำถาม เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

- ความครอบคลุมถึงปัญหาของสังคม ปัญหาเร่งด่วนของสถานการณ์ ความต้องการของผู้รับบริการ ข้อเรียกร้องของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้เสีย และเรื่องที่กลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้เสียให้ความสนใจ ที่หน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบ
- การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ (กรณีผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ) ...

- สัดส่วนของปริมาณเป้าหมายที่กำหนดไว้ระยะ 4 ปี ข้างหน้า เฉพาะส่วนที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ
- กรณีที่มีหน่วยงานอื่นร่วมรับผิดชอบ สัดส่วนที่ หน่วยงานต้องรับผิดชอบเท่ากับ ใน (เช่น 2 ใน 3) ของปริมาณงานทั้งหมดที่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบร่วมกัน และมีการแบ่งสรรปริมาณงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประชุมเมื่อวันที่ เดือน พ.ศ. ณ

- ความสอดคล้องกับกฎหมายและนโยบาย
- รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เข้าร่วม
- ❖ ผลผลิตกำหนดไว้น้อยกว่าที่จัดสรรมาจากแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงหรือไม่? และถ่ายทอดมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลักตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือไม่? .

1.3 เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี

- เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ระบุเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และยุทธศาสตร์กระทรวง ที่แสดงความสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ
- เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่ระบุความสัมพันธ์ของผลผลิตกับความต้องการ ปัญหาหรือเรื่องที่สนใจของกลุ่มเป้าหมาย
- ❖ ข้อความผลผลิตใดที่เชื่อมโยงไม่ได้กับคำแถลงนโยบาย หรือแผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ? .

- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานได้จัดทำผลผลิตและตัวชี้วัดผลผลิตระยะยาว
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานยังไม่ได้จัดทำผลผลิตและตัวชี้วัดผลผลิตระยะยาว

คำถาม

ข-3 แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผลลัพธ์ (เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง) ที่ท้าทาย (มีประสิทธิภาพสูงขึ้น) หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานแสดงเป้าหมายระยะยาวที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เอกสารประกอบ

1. เอกสารที่ระบุข้อความ “ผลลัพธ์” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง และแผนกลยุทธ์ระดับกรม
2. เอกสารที่ระบุข้อความตัวชี้วัด “ผลลัพธ์” ในแบบคำของบประมาณที่แสดงผลลัพธ์ระยะยาว

อธิบายเพิ่มเติม

- แผนกลยุทธ์ที่จัดทำตามหลักวิชาการจะต้องกำหนดเป้าหมายระดับผลลัพธ์และผลผลิตระยะยาว รวมทั้งตัวชี้วัดเชิงรูปธรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ ก็ต้องกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.) ที่ระบุข้อความตัวชี้วัด “ประสิทธิผล” หรือในแบบคำของบประมาณที่แสดงผลลัพธ์ระยะยาว
- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานได้จัดทำผลลัพธ์และตัวชี้วัดผลลัพธ์ระยะยาว
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานยังไม่ได้จัดทำผลลัพธ์และตัวชี้วัดผลลัพธ์ระยะยาว

แถลงนโยบายของรัฐบาล มายังผลลัพธ์ ผลผลิต และกิจกรรมหลักตามลำดับ โดยใช้เทคนิคการจัดทำโครงสร้างของแผนงานที่เคยทำมาก่อน หรือหากหน่วยงานได้นำเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้ ก็จะจัดทำ Strategic map ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการกำหนดความเชื่อมโยงของพันธกิจมายังผลลัพธ์และต่อมายังผลผลิตได้

- คำตอบ “ใช่” หากหน่วยงานได้จัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาลมายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรมได้
- คำตอบ “ไม่ใช่” หากหน่วยงานยังไม่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาลมายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรม

คำถาม

ข-2 แผนกลยุทธ์กำหนดเป้าหมายระดับผลผลิตระยะยาวหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานแสดงเป้าหมายระยะยาวระดับผลผลิตเอกสารประกอบ

เอกสารประกอบ

1. เอกสารที่ระบุข้อความ “ผลผลิต” และตัวชี้วัดเชิงรูปธรรม ที่สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี
2. เอกสารที่ระบุข้อความตัวชี้วัด “ผลผลิต” ใน เอกสารประกอบแบบคำของงบประมาณที่แสดงผลผลิตของโครงการระยะยาว

อธิบายเพิ่มเติม

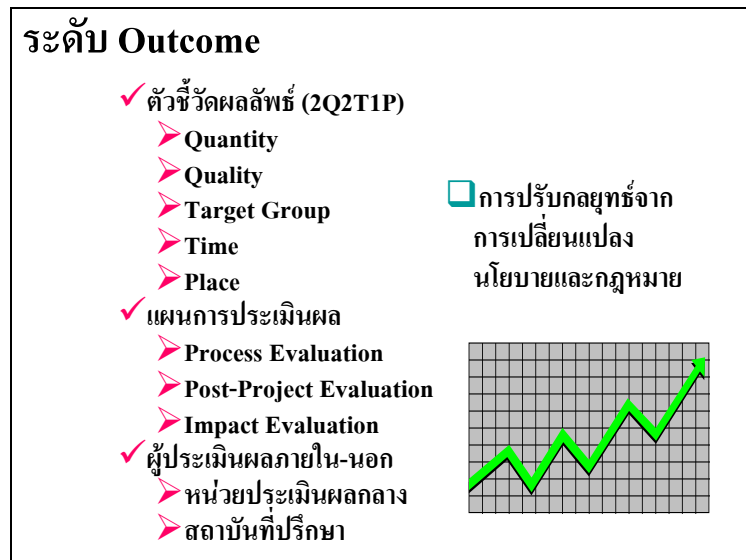
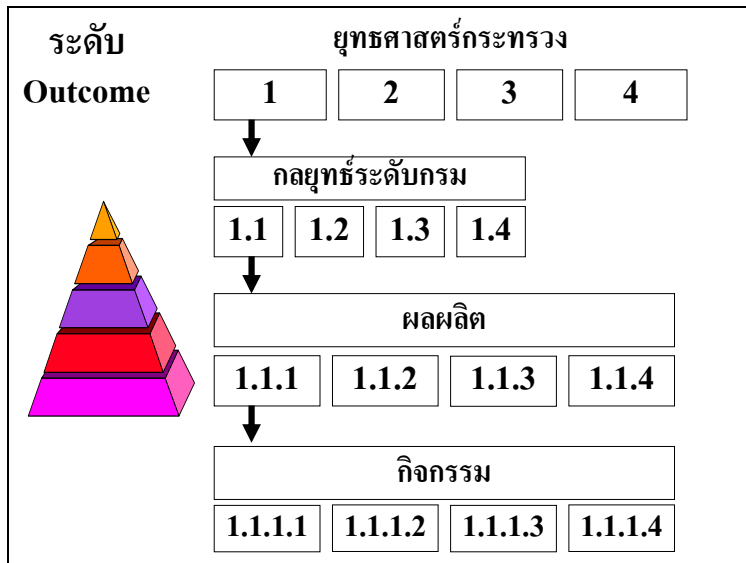
- แผนกลยุทธ์ที่จัดทำตามหลักวิชาการจะต้องกำหนดเป้าหมายระดับผลลัพธ์และผลผลิตระยะยาว รวมทั้งตัวชี้วัดเชิงรูปธรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ ก็ต้องกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.) ที่ระบุข้อความตัวชี้วัด “ประสิทธิภาพ” หรือในแบบคำของงบประมาณที่แสดงผลผลิตระยะยาว

1.4 แผนภูมิแสดงความเชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงานกับเป้าหมายของชาติ

- แผนภูมิแสดงความเชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงานกับเป้าหมายของชาติ พร้อมรายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- แผนภูมิโครงสร้างความสัมพันธ์ของผลผลิตอื่นๆ ภายใต้อายุทธศาสตร์ประเทศ หรือนโยบายรัฐบาลในเรื่องเดียวกันที่ดำเนินงาน ซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างหรือลักษณะของงานที่แตกต่างกันได้ หรือมีความจำเป็นต้องซ้ำซ้อน
- แผนภูมิโครงสร้างความสัมพันธ์ของผลผลิตกับปัญหาเรื่องเดียวกันที่ภาคเอกชนกำลังทำอยู่ ซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างหรือลักษณะของงานที่แตกต่างกันได้

1.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

- เอกสารแสดงมาตรฐานการปฏิบัติงานพร้อมคู่มือที่กำหนดในระดับชาติ
- แผนการแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติงาน
- แผนการปรับโครงสร้างภายในของหน่วยงานที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและลดข้อบกพร่องที่คาดการณ์ได้ (กรณีที่ต้องดำเนินการเรื่องนี้).



2.2 คำถามชุด ข: การวางแผนกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของชุดคำถาม – เพื่อให้หน่วยงานกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวงและเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน

คำถาม

ข-1 หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ) มายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรมตามลำดับหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของคำถาม

เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านประเมินผลของหน่วยงานแสดงความเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายของรัฐบาลถ่ายทอดลงมายังผลลัพธ์และผลผลิตจากการจัดทำกิจกรรมของหน่วยงาน

เอกสารประกอบ

1. เอกสารที่แสดงความเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ ลงมายังเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ผลผลิตระดับหน่วยงาน และกิจกรรมหลักของหน่วยงาน เช่น Strategic map

อธิบายเพิ่มเติม

หน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาล (เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ชาติ) มายังผลลัพธ์ ผลผลิตและกิจกรรมตามลำดับหรือไม่ อย่างไร

- แผนกลยุทธ์ที่จัดทำตามหลักวิชาการจะต้องแสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญที่รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในรายละเอียดรวมทั้งนโยบายเฉพาะของรัฐบาลที่นำเสนอต่อประชาชน ในการ