

คู่มือการจัดทำ

แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

หลักการและเหตุผล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ มาตรา 20 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำและเผยแพร่แผนการทำงาน เป้าหมาย ระยะเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณของงานหรือโครงการให้บุคลากร และประชาชนทราบ อีกทั้ง การจัดทำแผน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ช่วยให้หน่วยงานสามารถเห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงาน รวมทั้ง ความท้าทายที่ต้องเผชิญ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรได้

อย่างคุ้มค่า

สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ จึงได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการฉบับนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนประชาชนทั่วไปและผู้สนใจได้รับทราบ และสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานต่อไป

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ทราบและเข้าใจรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการให้แก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผน รวมทั้งบุคลากรอื่น ๆ ที่มีความสนใจ
- เพื่อให้มีความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ
- เพื่อให้การจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน

แผนวิสาหกิจ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน (Corporate Goal) แผนวิสาหกิจที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงานที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้นอกจากนั้นหน่วยงานยังสามารถใช้แผนวิสาหกิจเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ทรัพยากร/งบประมาณที่ต้องใช้ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับรวมไปถึงใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้อีกด้วย

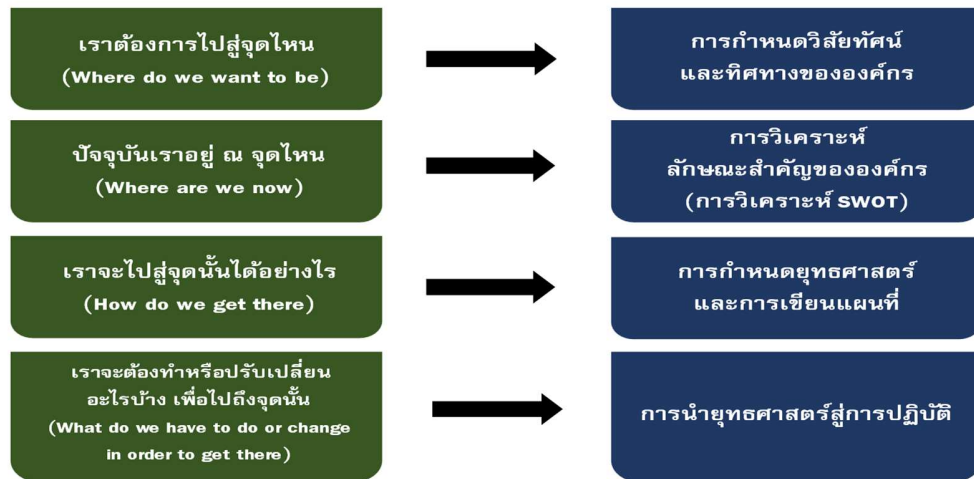
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Management Process)

เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning)

การวางแผนวิสาหกิจ เป็นการตอบคำถามทางยุทธศาสตร์ 4 คำถามที่สำคัญ คือ

1. ในอนาคต เราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be)
2. ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now)
3. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there)
4. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there)



2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกัน ทั้งในแง่ทิศทางและเวลา โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้น อาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรือ อาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยวิธีการ จัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้แผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

3. การควบคุม ติดตามและประเมินผล (Strategic Control)

การติดตามและประเมินผล ซึ่งหมายถึงการคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้น คือการคอยติดตามข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ในทุกๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่หน่วยงานต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่หน่วยงานต้องการจะมุ่งไป สิ่งที่หน่วยงานจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่หน่วยงานต้องการในอนาคต โดยวิสัยทัศน์จะต้องเชื่อมโยงเป้าหมาย พันธกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future Perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร
2. ริเริ่มโดยผู้นำ และสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน
3. มีสาระครบถ้วน และชัดเจน (Comprehensive and Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทาง และทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย
4. ให้ความฝัน ปลั่งดลใจ (Positive and Inspiring) ทำท่าย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้า และสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้

พันธกิจ (Mission)

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของหน่วยงาน พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “หน่วยงานต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่หน่วยงานให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของหน่วยงาน หรือเทคโนโลยีที่หน่วยงานใช้ในการกำหนดพันธกิจ จะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการคืออะไร และจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคืออะไร ดังนั้นพันธกิจ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดพันธกิจ ทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินงาน พันธกิจขององค์กรแบ่งได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

1. พันธกิจดั้งเดิม คือพันธกิจเดิมขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคม พันธกิจนี้ถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์กร และจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป จะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร

2. พันธกิจตามเป้าประสงค์ เป็นพันธกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น พันธกิจในส่วนนี้จึงปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย (Objective)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้ว่าการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือ ช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงปริมาณเทียบหรือข้อมูล เชิงแข่งขัน

ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่คาดหวังให้หน่วยงานและบุคลากรปฏิบัติค่านิยม สะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน ค่านิยมสนับสนุนและชี้ว่าการตัดสินใจของบุคลากร ทุกคน และช่วยให้หน่วยงานบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการสำคัญในการตั้งประเด็นคำถาม และมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนา เป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อ การดำเนินงานขององค์กร โดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1. สถานการณ์ในขณะนั้น เป็นอย่างไร
2. สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
3. อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนั้น
4. มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และ/หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
5. องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหาเหล่านั้นหรือไม่

ในการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ควรพิจารณา จากสภาพแวดล้อมภายนอก ว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาส หรือเป็นแรงที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนา และมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคาม หรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลง หรือเกิดปัญหา อย่างรุนแรง และย้อนกลับมาพิจารณาว่า เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร

มีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาส และหรือ/การเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่ มีประเด็น ปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือ ป้องกัน โดยการวิเคราะห์ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจาก สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยทั่วไปจะพิจารณาจาก McKinsey 7S Framework ดังนี้ คือ

2.1 โครงสร้างองค์กร (Structure)

2.2 ระบบการปฏิบัติงาน (System)

2.3 จำนวนบุคลากร (Staff)

2.4 ความสามารถของบุคลากร (Skill)

2.5 ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กร (Strategy)

2.6 รูปแบบการบริหาร (Style)

2.7 วิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share valuesจากนั้น คือ การนำประเด็นการวิเคราะห์ที่ รวบรวมได้จากการทำ SWOT ทั้งหมด มาจัดอันดับความสำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินสภาวะแวดล้อม โดยการนำโอกาส และข้อจำกัด ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรมาลงผัง (TOWS Matrix) โดยผังจะประกอบด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ตัดกันในลักษณะเป็น Graph น มา วิเคราะห์ SWOT Analysis จะได้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การเก็บข้อมูลและ ประมวลผลน้ำหนัก จะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์กรได้

TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. 2. 3	1. 2. 3
โอกาส (O)	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

หมายเหตุ : SWOT ย่อมาจาก S = strengths หมายถึง จุดแข็ง W = Weakness หมายถึง จุดอ่อน
O = Opportunities หมายถึง โอกาส T = Threats หมายถึง ข้อจำกัด/อุปสรรค

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) โดยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา โดยนำแนวความคิด Balanced Scorecard คือ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้ ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับบริบทขององค์กร ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ (Run the Business) ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) ความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) ความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนาระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

แผนที่ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยงด้วยหลักของเหตุและผล ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

หลักการสร้างตัวชี้วัดที่ดี

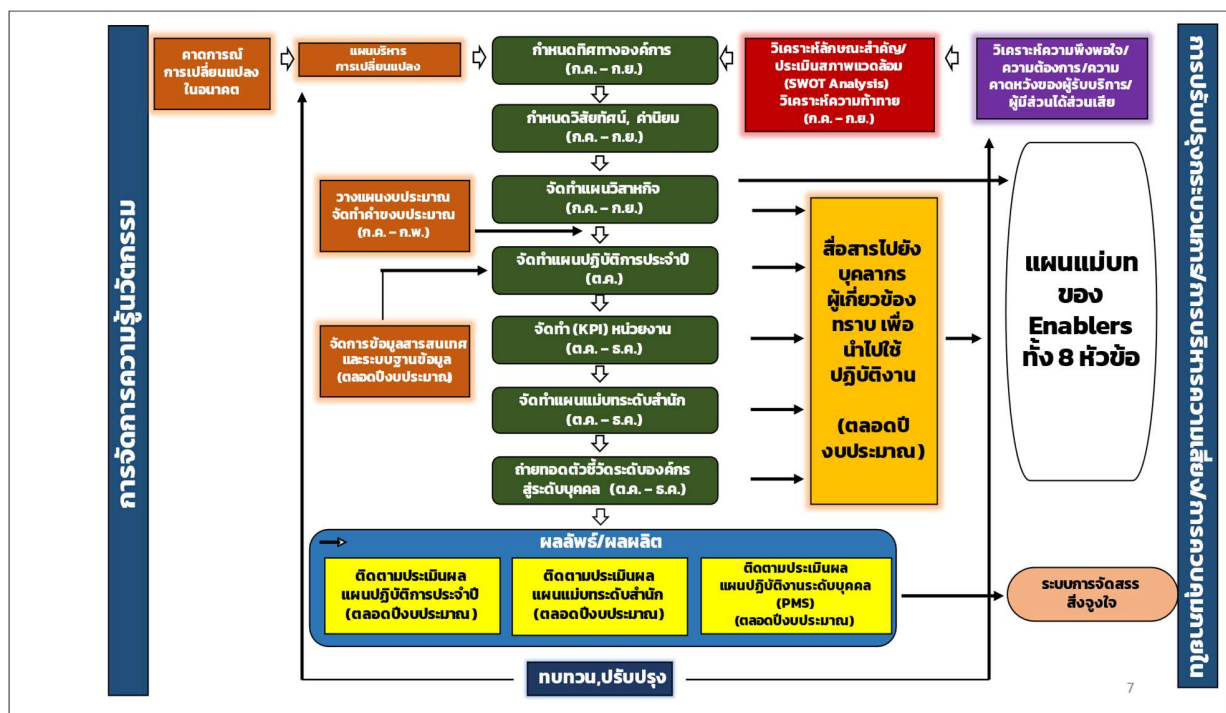
การกำหนดตัวชี้วัดควรมีการพิจารณาว่าหน่วยงานต้องการตัวชี้วัดในระดับใดและต้องการที่ใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผลในประเด็นใด แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดให้มีลักษณะที่ดี ในกรณีที่เป็นตัวชี้วัดระดับ output ให้คำนึงถึงการวัดผลจากปริมาณผลผลิต (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) และเวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target) โดยต้องมีความสมเหตุสมผล ที่จะสามารถอธิบายได้ (Validity) มีข้อมูลที่สามารถสนับสนุนตัวชี้วัดได้ (Availability) มีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเคลื่อนไหวจากความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ควรประกอบด้วย

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล
4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่นในการให้บริการ มิได้วัดผลจากการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพในการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย
5. จะต้องมีการวัดหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัด ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Internet ภายในองค์กร โดยเป็นรูป

กราฟฟิคที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้น บรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทาให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเองและหน่วยงานเป็นอย่างไร

9. จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก

- เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง
- การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลืออาจจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น



ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผน

ปัจจัยในการพิจารณา	วัตถุประสงค์	แหล่งข้อมูล	วิธีวิเคราะห์	ผู้รับผิดชอบ
ลักษณะสำคัญขององค์กร/การประเมินสภาพแวดล้อม	ประเมินสถานะและสภาพแวดล้อม ณ ปัจจุบันขององค์กร	แบบสอบถาม/ผลการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบัน/นโยบายผู้บริหาร	SWOT Analysis McKinsey's 7S	สพย.
การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต	คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตที่มีผลกระทบต่อองค์กร	การสัมภาษณ์ผู้บริหาร/การสร้างจินตนาการเชิงลบที่อาจเกิดในอนาคต (Scenario Data)	Trend and Scenario Analysis	สพย.
ความพึงพอใจ/ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แบบสอบถามความต้องการและความคาดหวังแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการให้บริการ	Content Analysis	สพย.
การจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงาน	ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่างๆ	Gap Analysis	สพย.
ผลการดำเนินงาน	สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส	CIPPS	สพย.

ขอบเขตการดำเนินงาน

การจัดทำแผนวิสาหกิจ

คู่มือการปฏิบัตินี้ครอบคลุมขั้นตอนการวางแผนวิสาหกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
ดังนี้

1. การเตรียมข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน
2. การออกแบบสอบถามการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. การสรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจ
4. การจัดทำร่างแผนวิสาหกิจ
5. การถ่ายทอดแผนวิสาหกิจต่อบุคลากรในองค์กร

ดังนี้

การจัดทำแผนปฏิบัติการ

คู่มือการปฏิบัตินี้ครอบคลุมขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการขององค์กรสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

1. การเตรียมข้อมูลและจัดส่งโครงการต่างๆ ตามกลยุทธ์
2. การจัดทาร่างแผนปฏิบัติการ
3. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการต่อบุคลากรในองค์กร
4. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
5. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

การติดตามและประเมินผล

1. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานใช้วิธีการกำหนดแบบการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
2. ระยะเวลาในการติดตาม ให้หน่วยงานต่างๆ ในสังกัดรายงานผลการปฏิบัติงานให้สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ทราบเป็นระยะๆ เช่น 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน เป็นต้น
3. การประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานทำให้ทราบว่าหน่วยงานต่างๆ นั้น สามารถปฏิบัติงานได้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลให้มีความชัดเจนสามารถบ่งชี้ผลสำเร็จของโครงการได้

วิธีการสื่อสาร

1. แฉ่งเวียนในระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) และ/หรือ อินทราเน็ต (Intranet)
2. แฉ่งเวียนด้วยหนังสือราชการ
3. จัดการประชุม
4. จัดสัมมนาประจำปี
5. ติดประกาศบนบอร์ดของหน่วยงาน
6. ชี้แจงรายบุคคล

แผนผังกระบวนการจัดทำ

แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

