

การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
และตัวชี้วัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
และบรรลุมุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน

ศ.ดร.นิสดารก์ เวชยานนท์



สรุปปัญหาที่พบในเรื่องการวัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณในการบริหารราชการแผ่นดิน

สภาพปัญหา (ภาพรวม)

1. การเพิ่มขึ้นของงบประมาณรายจ่าย มีลักษณะ Incrementalism โดยเฉลี่ยประมาณ 3.3 % ต่อปีงบประมาณ
2. ไม่มีการแสดงให้เห็นว่ามีงานใดที่ลดลงหรือมีงานใดเพิ่มขึ้น แต่การขอ งบประมาณเพิ่มขึ้นทุกปี ในขณะที่มีตัวช่วยเพิ่มขึ้น เช่น การลงทุนเพิ่ม ในระบบ IT หรือ งบประมาณในการขอซื้อวัสดุครุภัณฑ์เพิ่มสูงขึ้นเกือบ ทุกหน่วยงาน
3. ไม่มีการลำดับความสำคัญของพันธกิจว่าพันธกิจใดที่กระทรวง กรม ให้ ความสำคัญมากที่สุดในช่วงระยะเวลา



สรุปปัญหาที่พบในเรื่องการวัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณในการบริหารราชการแผ่นดิน

สภาพปัญหา (ภาพรวม)

4. ในพันธกิจไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และจับต้องได้
5. การประเมินผลยังทำได้แค่ระดับหนึ่ง การประเมินผลยังไม่สามารถจะระบุว่ายุทธศาสตร์โครงการนั้นๆ ควรทำต่อ หรือควรยุติ แล้วปรับไปสู่ยุทธศาสตร์อื่น คือ ยังเป็นแค่การติดตามยุทธศาสตร์ มากกว่าที่จะเรียกว่าเป็นการประเมินผลที่แท้จริง
6. การทำงานของหน่วยงานจะยึดรูปแบบการทำงานที่เคยทำมาในอดีต แทนที่จะเอายุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง เพราะคิดว่าอย่างไรก็ตามก็ต้องได้รับงบประมาณ



ปัญหาที่เกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์ ที่ไม่ใช่วิสัยทัศน์ เป็นแค่ **Motto** หรือ **Slogan** เช่น

เป็นเพื่อนคู่คิด

เป็นเพื่อนร่วมทาง

เป็นเพื่อนแท้ผู้ประกอบการ

เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการ

เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อน



2. คำที่มีอยู่ในวิสัยทัศน์จนดูเป็นคำที่ไม่มีความหมาย เช่น

อย่างยั่งยืน

อย่างมีธรรมาภิบาล



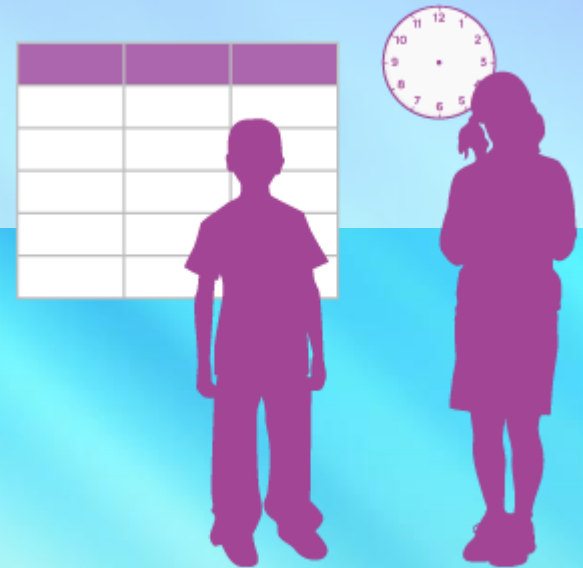
ปัญหาที่เกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์

3. วิสัยทัศน์ที่ไม่มีเป้าหมายไม่สามารถทราบได้ว่าเมื่อไหร่ประเทศไทยจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์นั้น
4. วิสัยทัศน์ที่ไม่ท้าทาย
5. วิสัยทัศน์ที่ไม่มีลักษณะของการได้รับฉันทามติจากบุคลากรในองค์กร (ขาด Commitment และไม่ใช่ Shared Vision)



ปัญหาที่เกิดจากการกำหนดพันธกิจ

1. หน่วยงานให้ความสำคัญของงานประจำมากกว่างานที่เป็นยุทธศาสตร์
2. บางอย่างที่กำหนดไว้ เช่น ต้องบริหารงานให้มีความโปร่งใส และมีธรรมาภิบาล ไม่ควรเป็นพันธกิจ เพราะทุกองค์กรภาครัฐต้องบริหารงานให้เกิดธรรมาภิบาลอยู่แล้ว
3. พันธกิจค่อนข้างเขียนไว้กว้างๆ และขาดกลไกในการที่จะบรรลุ เช่น
“กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล”
“ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา”



ตัวอย่างปัญหาที่เกิดจากการกำหนดยุทธศาสตร์

1. ขาดเป้าหมายในยุทธศาสตร์ที่กำหนดมานั้น ต้องการให้เกิดผลลัพธ์อย่างไร
2. ผลลัพธ์ หน่วยงาน มักกำหนดแค่ Output ซึ่งไม่มี Impact หรือมีแต่น้อย เช่น ผู้ประกอบการ ได้รับการกำกับดูแลและส่งเสริมการประกอบการ แต่สิ่งที่รัฐบาลและการปฏิรูประบบราชการต้องการจะบรรลุ คือ Outcome และ Impact
3. ขาดมิติของเวลา ว่ายุทธศาสตร์นั้นจะแล้วเสร็จเมื่อไหร่ อย่างไร ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดไปเรื่อยๆ ข้อสำคัญคือ ค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น จริงๆ แล้วแต่ละหน่วยงานควรจะมีการประเมินยุทธศาสตร์ทุกๆ รายไตรมาส เพื่อเกิดการปรับเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้การใช้กำลังคนมีประสิทธิภาพกว่านี้

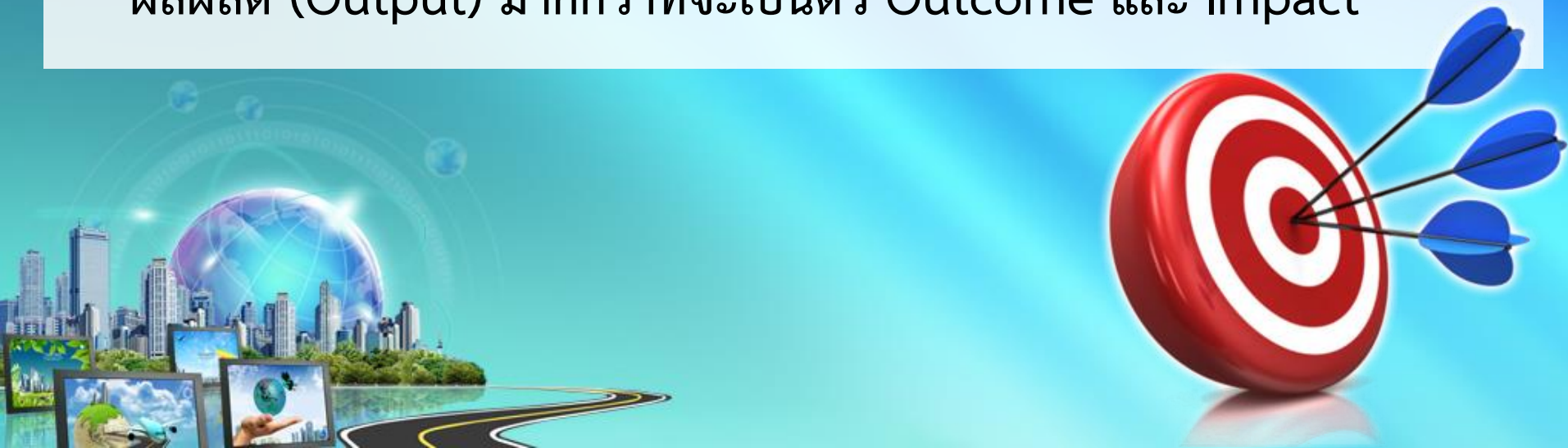
ตัวอย่างปัญหาที่เกิดจาก ตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดเหมือนเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
2. ตัวชี้วัดไม่ท้าทาย บางหน่วยงานกำหนดไว้ต่ำมาก เช่น เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว แค่ 1% แต่งบประมาณที่ขอปีนี้ได้มากกว่าปีที่แล้วมาก
3. ค่าเป้าหมายที่กำหนดในตัวชี้วัดไม่ทราบว่าเป้าหมายรวมคืออะไร เช่น การช่วยเหลือ SME ปีละ 220 ราย (แต่ SME มีเป็นแสนๆ ราย)
4. ไม่มีตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบุคลากร ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายก้อนใหญ่ที่สุดก้อนหนึ่งในระบบงบประมาณ จริงแล้วตัวชี้วัดตัวนี้จะเป็นตัวสะท้อนได้ดีถึงผลลัพธ์ขององค์กร

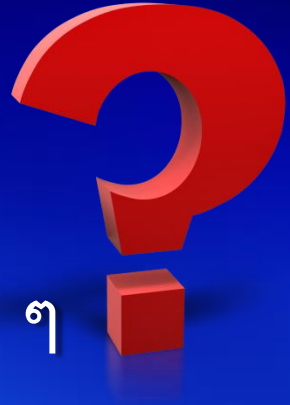


ตัวอย่างปัญหาที่เกิดจาก ตัวชี้วัด

5. ตัวชี้วัดที่จะแสดงให้เห็นว่ามีการกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล ไม่มีทั้งๆ ที่ในหน่วยราชการจะกำหนดพันธกิจเรื่องนี้เอาไว้ แต่เราจะพบปัญหาของการขาดการกำกับดูแล เช่น ปัญหา IUU ปัญหาการติดธงแดง เป็นต้น
6. ตัวชี้วัดไม่ตรงกับพันธกิจที่กำหนดไว้
7. ตัวชี้วัดไม่สะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่จะเป็นตัวชี้วัด ผลผลิต (Output) มากกว่าที่จะเป็นตัว Outcome และ Impact



โจทย์



เรากำลังจะวัดว่างบประมาณที่เราได้ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ
จะทำให้บรรลุยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลต้องการจะให้เกิดหรือไม่
อย่างไร

วัด



What we do ?

How we do it ?



Performance Elements

- 
- 
1. Outcomes : Effect on mission (s)
 2. Outputs
 3. Inputs
 4. Conditions
 5. Feedback
 6. Performance Measures

Key Result Indicator (KPIs)

- เป็นการวัดผลงานที่เป็นผลลัพธ์ขององค์กร
- เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของทีมหรือกลุ่มบุคคล
ต่างๆ ในองค์กร



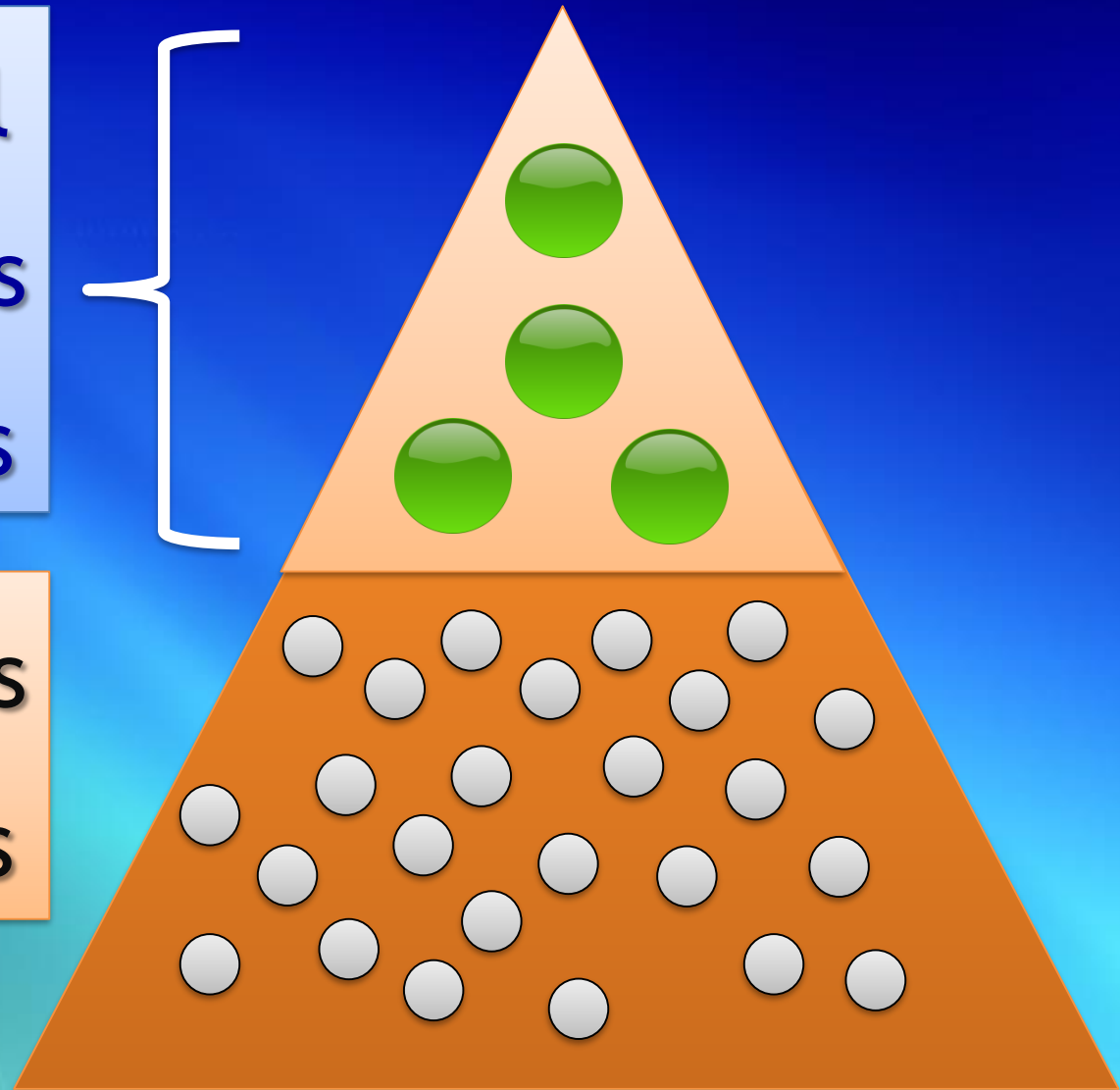
วิธีกำหนด KPIs

1. ทบทวนทั้งหมดของกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ
2. กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของกลยุทธ์
3. ทบทวนปัจจัยที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปสู่ความสำเร็จ โดยอย่ามองแค่ Input หรือ Output ให้มองถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่รัฐบาลต้องการจะให้เกิด



Critical
Success
Factors

Success
Factors



หลักในการกำหนด Critical Success Factors



SMART

1. Specific

หลีกเลี่ยงคำพูดทั่วไป เช่น **จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน** (เป็นประโยคที่ไม่มีความหมาย ไม่มีน้ำหนัก ไม่มีความชัดเจน และเป็นประโยคที่ไม่มี**แนวทางว่า** ทำได้อย่างไร แต่ถ้าชัดเจนก็ต้องระบุไปเลย เช่น **จะออกตรงเวลา และไปถึงที่หมายตรงเวลา**

2. Measurable

สามารถวัดได้ว่า ใน 100 flight ในกี่ flight ที่ตรงหรือไม่ตรง



หลักในการกำหนด Critical Success Factors



SMART

- 3. **Achievable** สามารถที่จะบรรลุได้ พูดคุยสื่อสารได้ว่าจะทำอย่างไรให้เครื่องบินออกตรงเวลา
 - 4. **Relevant** มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน คือ จะออกตรงเวลานักบิน ฝ่ายต้อนรับ ฝ่ายดูแลสัมภาระ ก็ต้องดำเนินการ
 - 5. **Time Sensitive** ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจจุบัน



Revitalizing Performance

Outside –
in view

Working
smarter
not harder

Moving from
management
to leadership

Rejuvenating
human
resource

Getting the
right people
on the bus

Abandon
processes that
do not work

Critical
Success
Factors used

Leading
change
successfully

Using
appropriate
strategy

Getting
technology
to deliver



Thank you!

