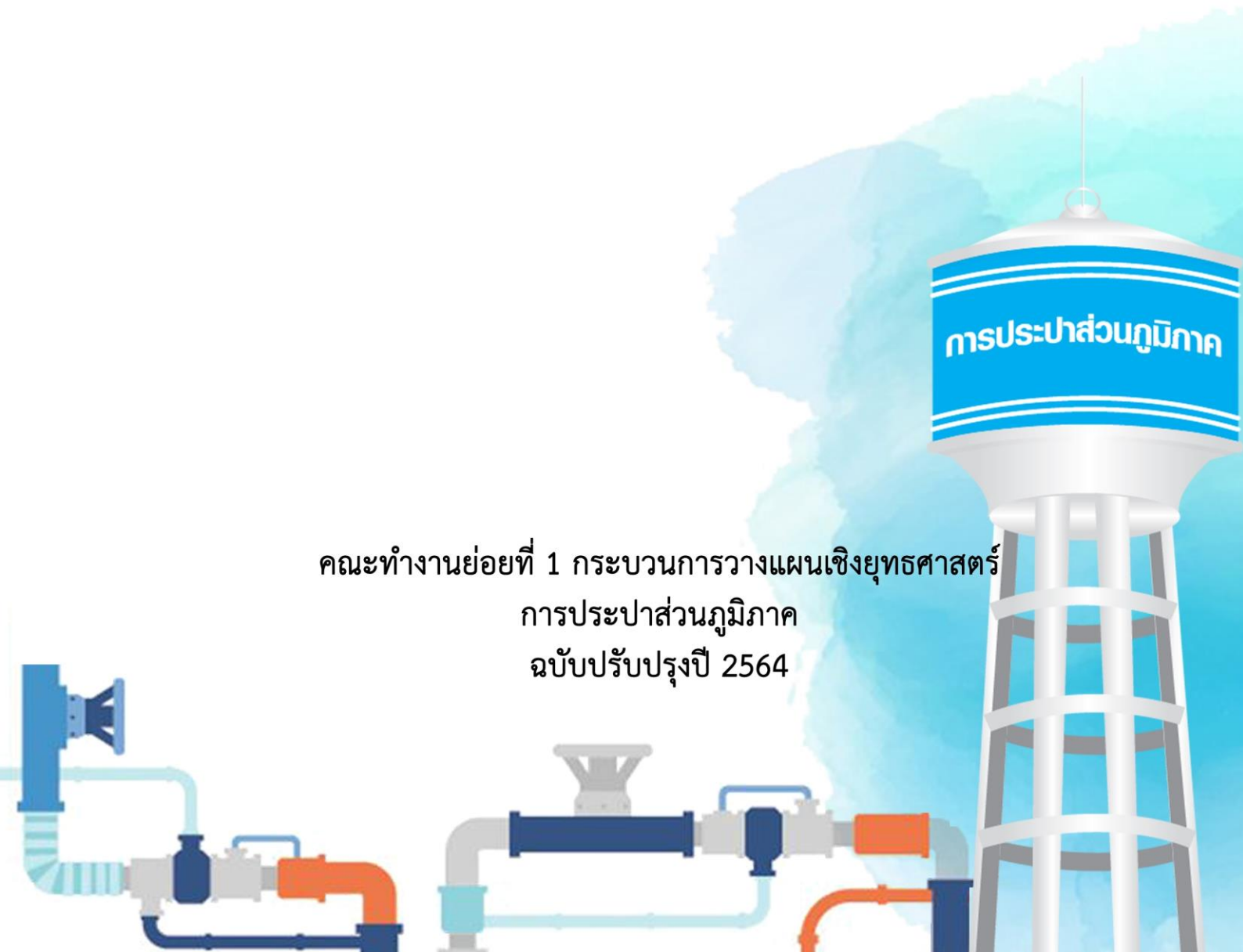




คู่มือ กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

คณะทำงานย่อยที่ 1 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
การประปาส่วนภูมิภาค
ฉบับปรับปรุงปี 2564





คู่มือกระบวนการทำงาน กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การลงนามอนุมัติและประกาศใช้

ปรับปรุงครั้งที่	4
วันที่อนุมัติใช้	กรกฎาคม 2564
จัดทำโดย	คณะทำงานย่อยที่ 1 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
สอบทานโดย	คณะทำงานย่อยที่ 1 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
อนุมัติโดย	ผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค

ประวัติการแก้ไข/ปรับปรุง

แก้ไขครั้งที่	วันที่อนุมัติใช้	รายละเอียดการแก้ไข/ปรับปรุง
1	14 ก.ย. 2561	<ol style="list-style-type: none">เพิ่มกระบวนการทำงานย่อย คือ กระบวนการทำงานย่อยที่ 6 ทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปีและกระบวนการทำงานย่อยที่ 7 การวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุน เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีปรับปรุงและเพิ่มเติมคำบรรยายในกระบวนการทำงานย่อยที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร กระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ และกระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร
2	11 ก.ย. 2562	<ol style="list-style-type: none">ยกเลิกกระบวนการย่อยที่ 7 การจัดทำวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุนเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีปรับปรุงและเพิ่มเติมคำบรรยายในกระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ และกระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร
3	22 ก.ย. 2563	<ol style="list-style-type: none">ปรับปรุงและเพิ่มเติมคำบรรยายในกระบวนการทำงานย่อยที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร กระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กระบวนการทำงานย่อยที่ 4 การติดตามความวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และกระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร
4	ก.ค. 2564	<ol style="list-style-type: none">ปรับปรุงและเพิ่มเติมคำบรรยายในกระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อนำไปปฏิบัติ กระบวนการทำงานย่อยที่ 4 การติดตามความวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเปลี่ยนชื่อ ปรับปรุง และเพิ่มเติมคำบรรยายกระบวนการทำงานย่อยที่ 6 การปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)เพิ่มกระบวนการทำงานย่อย คือ กระบวนการทำงานย่อยที่ 7 การวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุน เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี



คำนำ

คู่มือกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นปัจจุบัน และสร้างความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ทั้งนี้คณะทำงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประกอบการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คณะทำงานย่อยที่ 1 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

พ.ศ. 2564



สารบัญ

		หน้า
บทที่ 1	คำนำ	2
	บทนำ	7
	1.1 ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ	7
	1.2 วัตถุประสงค์	7
	1.3 โครงสร้างการบริหารงาน	8
	1.4 ขอบเขตกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	10
	1.5 คำย่อ / คำจำกัดความ	12
1.6 ข้อกำหนดกระบวนการทำงานวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	13	
บทที่ 2	กระบวนการทำงาน	15
	2.1 กระบวนการทำงานย่อยที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	15
	2.1.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	15
	2.1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	15
	2.1.3 จุดอ่อน / ความเสี่ยง / ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง	19
	2.2 กระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	20
	2.2.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	20
	2.2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	20
	2.2.3 จุดอ่อน / ความเสี่ยง / ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง	23
	2.3 กระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ	24
	2.3.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ	24
	2.3.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	24
	2.3.3 จุดอ่อน / ความเสี่ยง / ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง	26
	2.4 กระบวนการทำงานย่อยที่ 4 การติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	27
	2.4.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 4 การติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	27
	2.4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	27
	2.4.3 จุดอ่อน / ความเสี่ยง / ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง	29
2.5 กระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร	30	
2.5.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร	30	
2.5.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	30	
2.5.3 จุดอ่อน / ความเสี่ยง / ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง	34	



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.6 กระบวนการทำงานย่อยที่ 6 การปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)	35
2.6.1 ขอบเขตการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)	35
2.6.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	35
2.6.3 จุดอ่อน / ความเสี่ยง / ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง	37
2.7 กระบวนการทำงานย่อยที่ 7 การวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุนเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	38
2.7.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 7 การวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุนเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	38
2.7.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	38
2.7.3 จุดอ่อน / ความเสี่ยง / ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง	41
ภาคผนวก	42
1. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน/คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง	43
2. ความรู้/เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง)	49
3. ตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	51
4. แบบฟอร์มการชี้แจงการปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปี 2564	54



สารบัญญรูป

รูปที่ 1-1	โครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	หน้า 8
------------	---	-----------



สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 1-1	รายละเอียดของงานในแต่ละกระบวนการทำงานย่อย	10
ตารางที่ 1-2	ความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดกระบวนการทำงาน และตัววัดกระบวนการทำงาน	13
ตารางที่ 2-1	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	17
ตารางที่ 2-2	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	19
ตารางที่ 2-3	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	22
ตารางที่ 2-4	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	23
ตารางที่ 2-5	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ	25
ตารางที่ 2-6	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ	26
ตารางที่ 2-7	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	28
ตารางที่ 2-8	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	29
ตารางที่ 2-9	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร	32
ตารางที่ 2-10	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร	34
ตารางที่ 2-11	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)	36
ตารางที่ 2-12	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)	37
ตารางที่ 2-13	ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุนเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	39
ตารางที่ 2-14	จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุน เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	41



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา/ความจำเป็น/ความสำคัญ

ในการดำเนินงานของ กปภ. ได้กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญไว้ 11 กระบวนการโดยที่กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการบริหารงานของ กปภ. และได้มีการนำหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) เข้ามา กำกับดูแล ทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้ตรงตามหลักสากลมากยิ่งขึ้น โดยมีการนำวิสัยทัศน์และ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นถ่ายทอดเป็นแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปสู่การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติให้ทุก คนในองค์กรสามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์และทิศทางที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปได้ตรงกัน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้วยบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่

ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความครอบคลุม ถูกต้อง และสอดคล้องกับการดำเนินการอย่าง เป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น จึงได้แบ่งกระบวนการทำงานย่อยออกเป็น 6 กระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ 1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร 2. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ 4. ติดตามวิเคราะห์ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี 5. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร 6. การปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) และ 7. การวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุนเพื่อการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

ทั้งนี้ ในการจัดทำคู่มือกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ฉบับนี้ คณะทำงานฯ ได้กำหนดขอบเขตของ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระยะเวลา รวมทั้งจุดอ่อน ความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

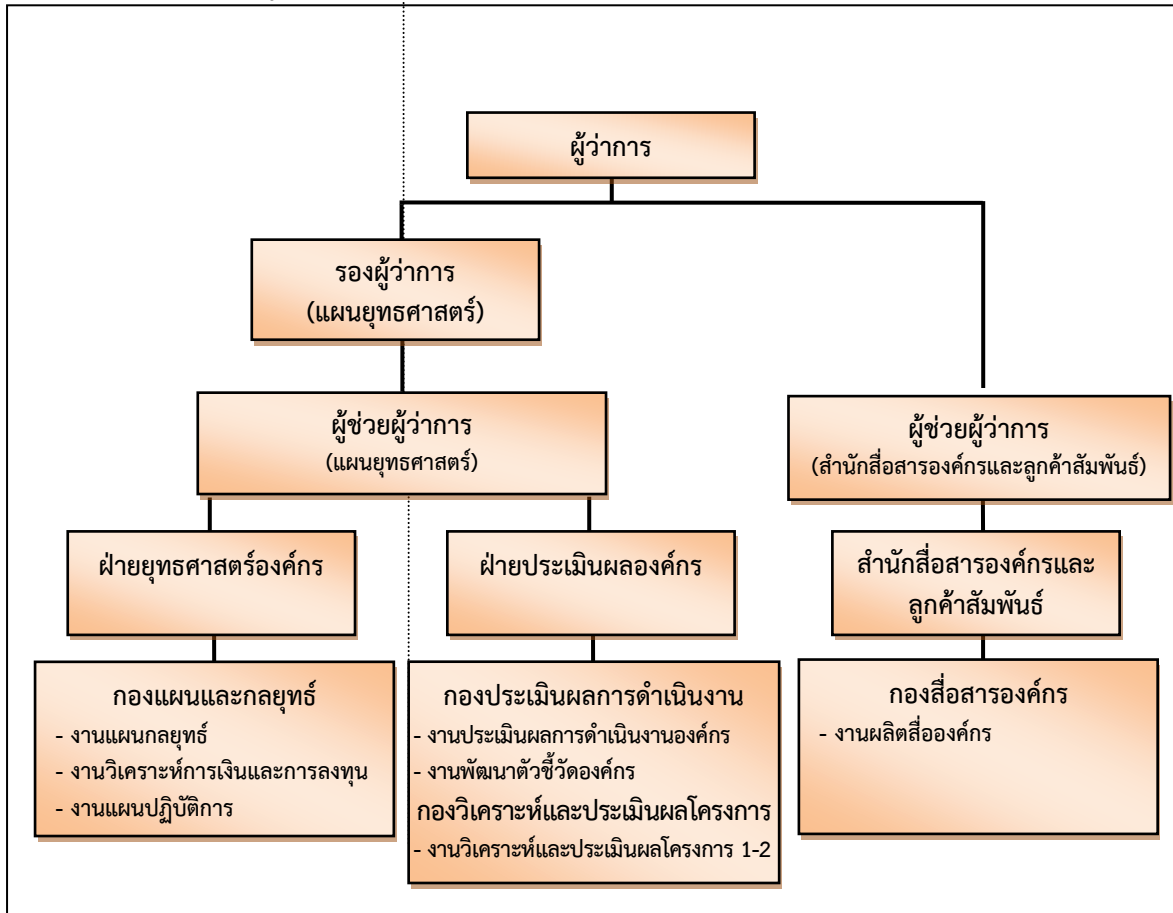
การจัดคู่มือกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน
2. เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกฎ ตามระเบียบ ตามข้อบังคับ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดไว้อย่าง สม่าเสมอ มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายองค์กร
3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจกระบวนการในการปฏิบัติงานในขั้นตอนใดอย่างไร เมื่อใด และผู้ที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการนั้น และสามารถใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการทำงาน
4. เพื่อให้ผู้บริหารติดตามกระบวนการได้ทุกขั้นตอน
5. เพื่อประกอบการตรวจสอบ สอบทานความถูกต้องของสำนักตรวจสอบ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)
6. เพื่อเป็นการเผยแพร่ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการดำเนินการ ให้กับผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ที่สนใจ



1.3 โครงสร้างการบริหารงาน

รูปที่ 1-1 โครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



โครงสร้างการบริหารงานในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนในลักษณะจากบนลงล่างโดยมีหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องดังนี้

1.3.1 กองแผนและกลยุทธ์ มีหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Function Description) ดังนี้

- **งานแผนกลยุทธ์**
 - 1) ศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรเพื่อใช้ประกอบการจัดทำและทบทวนยุทธศาสตร์ของ กปภ. (FD ข้อ 1)
 - 2) จัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กรและกรอบแนวทางในการพัฒนาของ กปภ. โดยบูรณาการแผนงานของ กปภ. กับยุทธศาสตร์ประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (FD ข้อ 2)
 - 3) วางกรอบแผนยุทธศาสตร์และกรอบการลงทุน สำหรับสายงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนการลงทุน และแผนปฏิบัติการประจำปี ของ กปภ. (FD ข้อ 3)
 - 4) ถ่ายทอดทฤษฎี และผลักดันการนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้กับหน่วยงานภายใน ตลอดจนเชื่อมโยง และประสานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานภายนอก (FD ข้อ 5)
- **งานวิเคราะห์การเงินและการลงทุน**
 - 1) วิเคราะห์ภาพรวมการดำเนินงาน เพื่อจัดทำนโยบายด้านการเงินและกรอบการลงทุน ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของ กปภ. (FD ข้อ 1)
 - 2) ติดตามและประเมินผลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเงินและการลงทุน เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีของ กปภ. (FD ข้อ 3)
- **งานแผนปฏิบัติการ**
 - 1) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ กปภ. (FD ข้อ 1)



1.3.2 กองประเมินผลการดำเนินงาน มีหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Function Description) ดังนี้

● งานประเมินผลการดำเนินงานองค์กร

- 1) รวบรวมและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรทุกสายงาน (FD ข้อ 1)
- 2) ศึกษา วิเคราะห์ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการขององค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงต่อระบบประเมินผลการดำเนินงาน (FD ข้อ 2)
- 3) รายงานปัญหาและอุปสรรคจากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน พร้อมจัดทำข้อเสนอแนะแก้ไขอุปสรรคเบื้องต้น (FD ข้อ 3)

● งานพัฒนาตัวชี้วัดองค์กร

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการขององค์กร เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาตัวชี้วัดการตรวจประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (FD ข้อ 4)

1.3.3 กองวิเคราะห์และประเมินผลโครงการ มีหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Function Description) ดังนี้

- 1) รวบรวม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามงบลงทุน (ที่เป็นโครงการ) ทุกหมวดเงิน (FD ข้อ 1)
- 2) วิเคราะห์และรายงานขอปัญหา-สาเหตุของการดำเนินงานโครงการที่ไม่เป็นไปตามแผน (FD ข้อ 2)
- 3) รายงานปัญหาและอุปสรรคจากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามงบลงทุน (ที่เป็นโครงการ) ทุกหมวดเงิน พร้อมจัดทำข้อเสนอแนะการแก้ไขอุปสรรคเบื้องต้น (FD ข้อ 3)

1.3.4 กองสื่อสารองค์กร มีหน้าที่ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Function Description) ดังนี้

● งานผลิตสื่อองค์กร

- 1) ผลิตสื่อต่างๆ เพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของ กปภ. ผ่านสื่อต่างๆ ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ข่าว เอกสาร บทความ สารคดี วิดีทัศน์ สปอต เป็นต้น (FD ข้อ 3)
- 2) จัดนิทรรศการของส่วนกลาง จัดรายการเสียงตามสาย และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการสื่อสารองค์กรกับกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร (FD ข้อ 4)



1.4 ขอบเขตกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 1-1 รายละเอียดของงานในแต่ละกระบวนการทำงานย่อย

ชื่อกระบวนการทำงานย่อย	รายละเอียดของงาน	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	1.1 รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ 1.2 การวิเคราะห์ SWOT 1.3 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร 1.4 การทบทวนวิสัยทัศน์ และวิเคราะห์/กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model Intelligent Risk รวมถึงการวิเคราะห์ Scenario Planning 1.5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1.6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กร/แผนงานและระดับความสำเร็จตามแผนงาน 1.7 จัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร 1.8 เสนอ ครส. พิจารณา (ร่างแผนฯ) 1.9 เสนอคณะอนุฯ และคณะกรรมการ กปภ.	คณะกรรมการ กปภ. คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร คณะผู้บริหารระดับสูง ของ กปภ. ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสายงานต่างๆ
2. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	2.1 นำแผนยุทธศาสตร์องค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สถิติผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนโยบายที่เกี่ยวข้อง มารวบรวมศึกษา วิเคราะห์ 2.2 พิจารณาเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่สำคัญ 2.3 แจกแจงเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่สำคัญ รวมทั้งชี้แจงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2.4 พิจารณาขีดความสามารถหน่วยงาน 2.5 รวบรวม วิเคราะห์ คัดเลือก จัดลำดับความสำคัญแผนงาน กิจกรรม โครงการ เพื่อบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี 2.6 นำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปี (เพื่อขอจัดสรรงบประมาณ) เสนอ ครส. พิจารณา 2.7 นำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปี (เพื่อขอจัดสรรงบประมาณ) เสนอคณะกรรมการ พิจารณา 2.8 จัดทำ (ร่าง) แผนงบประมาณลงทุนและงบทำการ 2.9 ครส.พิจารณาขีดความสามารถขององค์กรและแผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปี 2.10 เสนอคณะกรรมการ พิจารณาแผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปี 2.11 พิจารณาแผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปี (มท. สศช. สงป. ครม.) 2.12 จัดทำเล่มแผนปฏิบัติการประจำปี ฉบับที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	คณะกรรมการ กปภ. ครส. ฝยอ. ฝผค. ฝบท. ฝวง. ฝวป. สทส. กปภ.เขต 1-10 ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสายงานต่างๆ
3. ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	3.1 ขออนุมัติเพื่อดำเนินการการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี 3.2 ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี 3.3 ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการ	ฝยอ. สสส.



ชื่อกระบวนการทำงานย่อย	รายละเอียดของงาน	ผู้รับผิดชอบ
	ประจำปี ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3.4 แผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีไปเป็นนโยบายในการถ่ายทอดแนวทางการดำเนินงานประจำปี 3.5 ประเมินผลการสำรวจและการรับรู้แผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี	
4. ติดตามความวิเคราะห้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	4.1 จัดทำแบบฟอร์มเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี 4.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดส่งรายงานผลการดำเนินงานและรายงานความก้าวหน้าโครงการ 4.3 รวบรวมตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล สรุปผลและรายงานความก้าวหน้าโครงการ 4.4 จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าโครงการ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ 4.5 แจ้งผลการดำเนินงาน และความก้าวหน้าโครงการ	ฝยอ. ฝปอ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร	5.1 รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ 5.2 การวิเคราะห์ SWOT 5.3 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร 5.4 การทบทวนวิสัยทัศน์ และวิเคราะห์/กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model Intelligent Risk รวมถึงการวิเคราะห์ Scenario Planning 5.5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5.6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กร/แผนงานและระดับความสำเร็จตามแผนงาน 5.7 จัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร 5.8 เสนอ ครส. พิจารณา (ร่างแผนฯ) 5.9 เสนอคณะอนุฯ และคณะกรรมการ กปภ.	คณะกรรมการ กปภ. คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร คณะผู้บริหารระดับสูง ของ กปภ. ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสายงานต่างๆ
6. การปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)	6.1 รวบรวมวิเคราะห์ ปัจจัยนำเข้า 6.2 ครส. และสายงานที่เกี่ยวข้องพิจารณา 6.3 นำเสนอ ผวก. พิจารณาอนุมัติ	ครส. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
7. การจัดทำการวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุน เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	7.1 รวบรวมข้อมูล กำหนดปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยสนับสนุน พร้อมทั้งกำหนดสมมติฐาน 7.2 จัดทำผลการวิเคราะห์ และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานหลัก 7.3 จัดทำ (ร่าง) เป้าหมายการดำเนินงานหลัก 7.4 ประมาณการผลการดำเนินงาน 7.5 วิเคราะห์การใช้เงินสำหรับกิจกรรมการลงทุนทั้งในและนอกแผนปฏิบัติการ 7.6 จัดทำกรอบเงินสำหรับกิจกรรมการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะทางการเงินขององค์กร	ฝยอ. คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ.



1.5 คำย่อ / คำจำกัดความ

SWOT	คือ	จุดแข็ง (Strengths),จุดอ่อน(Weaknesses), โอกาส (Opportunities), อุปสรรค (Threats)
SOD	คือ	ความคาดหวังของภาครัฐในฐานะผู้ถือหุ้นที่มีต่อรัฐวิสาหกิจภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ของประเทศ
จุดแข็ง (Strengths)	คือ	ความสามารถและสถานการณ์ภายใน กปภ.ที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี มีจุดเด่น ที่จะดำเนินการในปีนั้น ๆ
จุดอ่อน (Weaknesses)	คือ	สถานการณ์ภายใน กปภ.ที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี
โอกาส (Opportunities)	คือ	ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและนโยบายรัฐบาล เช่น การสนับสนุนการลงทุนด้านสาธารณูปโภคของรัฐบาล นโยบายกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงการคลัง
อุปสรรค (Threats)	คือ	ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น นโยบายการกระจายอำนาจ การพิจารณาปรับอัตราค่าน้ำ ซึ่ง กปภ. มีความจำเป็นต้องติดตามและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator : KPI)	คือ	ค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงผลสำเร็จของการวัดตามเป้าประสงค์ โดยจัดเป็น Lag Indicators ตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานขององค์กร
ตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Key Risk Indicator : KRI)	คือ	ค่าที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก โดยจัดเป็น Lead Indicators ตัวชี้วัดถึงเงื่อนไขหรือปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี
ความสามารถพิเศษ (Core Competency)	คือ	สิ่งที้องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ

**1.6 ข้อกำหนดของกระบวนการควบคุมภายใน**

ในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีความต้องการ/ความคาดหวัง ข้อกำหนดกระบวนการทำงาน และตัววัดกระบวนการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1-2 ความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดกระบวนการทำงาน และตัววัดกระบวนการทำงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ข้อกำหนดกระบวนการทำงาน	ตัววัดกระบวนการทำงาน
1. กระทรวงต้นสังกัด	<ul style="list-style-type: none"> - แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงมหาดไทย - การขยายพื้นที่บริการ - การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย - การบริหารจัดการน้ำดิบ - การปฏิบัติตามนโยบายการให้ข่าวสาร - การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานและให้บริการ - พัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานและการให้บริการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนยุทธศาสตร์องค์กร ของ กปภ. สอดคล้องนโยบายภาครัฐ 2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ของ กปภ. และแผนปฏิบัติการประจำปีแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. มีความเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล 2. ร้อยละของจำนวนตัวชี้วัด (KPI) ตามแผนยุทธศาสตร์ที่บรรลุค่าเป้าหมายประจำปี 3. แผนปฏิบัติการประจำปีแล้วเสร็จก่อนถึงประมาณ และมี ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ของ กปภ. 4. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการ
2. หน่วยงานกำหนดนโยบายและกำกับดูแล	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินงานตามนโยบายและแผนรัฐบาล 		
2.1 รัฐบาล สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	<ul style="list-style-type: none"> - แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี - แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ - แผนปฏิรูป - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 		
2.2 คณะกรรมการ กปภ.	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรม - การบริหารโครงการก่อสร้าง - แหล่งน้ำดิบ - การขยายพื้นที่บริการ - ทบทวนสัญญาเอกชน - การตลาดเพื่อสร้างการแข่งขัน - พัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่า 		
2.3 คณะผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - ความพร้อมข้อมูลก่อนนำเสนอ คณะอนุกรรมการ และ คณะกรรมการ กปภ. 		
2.4 สำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ	<ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี 		
3. ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพน้ำ - แรงดัน - ปริมาณน้ำที่สม่ำเสมอ - ความเอาใจใส่ในการบริการของพนักงาน - มีช่องทางติดต่อสื่อสารกับ กปภ. สาขา ได้สะดวก 		



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ข้อกำหนดกระบวนการทำงาน	ตัววัดกระบวนการทำงาน
	<ul style="list-style-type: none">- การประชาสัมพันธ์แจ้งข่าวทันการณณ์และสม่ำเสมอ- ติดตั้งประปารวดเร็ว- การซ่อมท่อรวดเร็ว- ความเหมาะสมของค่าบริการ- อุปกรณ์ที่ให้บริการลูกค้าได้มาตรฐาน- ความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ		
4. พนักงาน	<ul style="list-style-type: none">- ปลุกฝังการสำนึกรักองค์กร และมองประโยชน์ คุณณธรรมจริยธรรมขององค์กรมาก่อน- พัฒนาพนักงานให้ความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับภารกิจ กปภ.- ปรับปรุงสวัสดิการเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน- วางแผนให้บริการทันต่อการเติบโตของประชากรอุตสาหกรรม- ความชัดเจนของกฎระเบียบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน- ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน- ความพร้อมเครื่องมือและอุปกรณ์		
5. ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none">- การประกอบกิจการมีความปลอดภัย- ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม- มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น		



บทที่ 2

กระบวนการทำงาน

2.1 กระบวนการทำงานย่อยที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร

2.1.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์โดย ฝอย. จะรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร โดยการนำความคิดเห็นในการวิเคราะห์ SWOT ของผู้บริหารระดับสูง จากการประชุมระดมความคิดเห็นกับคณะผู้บริหารระดับสูง มาทบทวนวิสัยทัศน์ และวิเคราะห์/กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model Intelligent Risk รวมถึงการวิเคราะห์ Scenario Planning จากนั้น กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ต่อบุคลากรในองค์กร และแปลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปี

2.1.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน มี 9 ขั้นตอน ให้ดำเนินการโดย

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

ฝอย. รวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ อาทิ แผนชาติ แผนรัฐวิสาหกิจสาทรูปการ รวมถึงแผนและนโยบาย อื่นๆที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตลาด และการแข่งขัน ปัจจัยเสี่ยง/ผลการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยความยั่งยืน ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การสำรวจความต้องการและความภักดีของลูกค้า ความผูกพันของบุคลากร ผ่านแบบสำรวจ และผลการดำเนินงาน ด้านต่างๆ ของ กปภ. รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์วางแผนยุทธศาสตร์องค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT

ฝอย. นำข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าจากกระบวนการที่ 1 มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) โดยใช้เครื่องมือ 7's Framework Of McKinsey สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และเครื่องมือ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และดำเนินการในคะแนนถ่วงน้ำหนัก เพื่อจัดลำดับความสำคัญของ SWOT แต่ละตัว และ SWOT ทุกตัวต้องมี Fact Based/Evidence Based ที่มีความน่าเชื่อถือประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร

ฝอย. นำความคิดเห็นในการวิเคราะห์ SWOT ของผู้บริหารระดับสูง จากการประชุมระดมความคิดเห็นกับ คณะผู้บริหารระดับสูง มากำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และนำจุดแข็งที่มีคะแนนอยู่ในลำดับสูงจาก การวิเคราะห์ SWOT มาพิจารณาร่วมกับเกณฑ์วิเคราะห์ เพื่อกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร โดยอาศัยเครื่องมือ VRIO Model ซึ่ง แบ่งเป็น ความสามารถในการสร้างรายได้ ความซับซ้อน Barrier และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 4 การทบทวนวิสัยทัศน์ และวิเคราะห์/กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model Intelligent Risk รวมถึงการวิเคราะห์ Scenario Planning

ฝอย. รวบรวมข้อมูลจากการประชุมระดมความคิดเห็นกับคณะผู้บริหารระดับสูง เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ของ องค์กรและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และนำทฤษฎี Business Model Canvas มาวิเคราะห์ Business Model ขององค์กร ทั้ง 9 หัวข้อ และกำหนด Intelligent Risk (ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลเสียอย่างชาญฉลาด) โดยพิจารณาจากโอกาสที่ได้จากการ วิเคราะห์ SWOT รวมถึงวิเคราะห์และวางแผนมาตรการรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวิเคราะห์ Scenario Planning โดยระบุปัจจัย Driving Forces ปัจจัยความไม่แน่นอน (Uncertainties) และกำหนดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 4 เหตุการณ์ ได้แก่ Best Case Base Case และ Worst Case กำหนดแผนการรองรับเหตุการณ์ทั้ง 4 ที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ประเมิน การผลประโยชน์ทางการเงินของแต่ละเหตุการณ์ พร้อมวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ฝอย. รวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง จากการประชุมรวบรวมความคิดเห็น เพื่อกำหนด วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำตารางแสดงความสัมพันธ์ ระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงดำเนินการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้อง ระหว่าง



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ ผ่านการระดมความคิดเห็น เพื่อพิจารณาความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้ ความท้าทาย/ความได้เปรียบ ปัจจัยเสี่ยง Intelligent Risk โอกาสใน SWOT ความสามารถพิเศษขององค์กร ความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสามารถพิเศษขององค์กร นอกจากนี้ ฝยอ. ดำเนินการสนับสนุนและดำเนินการตามมติคณะทำงานทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญ ในการออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กร/แผนงานและระดับความสำเร็จตามแผนงาน

ฝยอ. นำร่างยุทธศาสตร์องค์กร ที่ได้จากการประชุมระดมความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร มากำหนด Strategy Map แสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ และความสอดคล้องของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กร และกำหนดตัวชี้วัดและแผนงานที่รองรับในแต่ละกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร

ฝยอ. ดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เช่น ปัจจัยนำเข้า SWOT ความท้าทาย/ความได้เปรียบ ความสามารถพิเศษ วิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model Intelligent Risk Scenario Planning ประเด็นทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์องค์กร แผนงาน ตัวชี้วัด ที่ผ่านการประชุมระดมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงแล้ว มาจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร

ขั้นตอนที่ 8 เสนอ ครส. พิจารณา (ร่างแผนฯ)

ฝยอ. นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร จากผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 7 นำเสนอต่อคณะผู้บริหารระดับสูงของ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการฯ และคณะกรรมการ กปภ. ต่อไป

ขั้นตอนที่ 9 เสนอคณะอนุฯ และคณะกรรมการ กปภ.

ฝยอ. นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. ที่ผ่านการพิจารณาของ ครส. แล้ว เสนอคณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร พิจารณากลับกรองให้ข้อสังเกต และคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ



ตารางที่ 2-1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร

ตัวชี้วัดในกระบวนการงาน (In Process) : คณะกรรมการ กปภ. เห็นชอบร่างแผนยุทธศาสตร์องค์กร ของ กปภ.

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	ความรู้/เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง
	ต.ค.-มิ.ย.	รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญและจัดการสัมภาษณ์เชิงลึก จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์วางแผนยุทธศาสตร์องค์กร	คณะกรรมการ กปภ. คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร	การวางแผน/ จัดทำแผนยุทธศาสตร์
	พ.ค.-ก.ค.	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) ด้วยเครื่องมือ 7's Framework Of McKinsey และเครื่องมือ PESTEL Analysis และดำเนินการในคะแนนถ่วงน้ำหนัก เพื่อจัดลำดับความสำคัญของ SWOT พร้อมระบุ Fact Based/Evidence Based ของ SWOT ทุกตัว	คณะผู้บริหารระดับสูงของ กปภ. และผู้ที่เกี่ยวข้องจากสายงานต่างๆ	
	พ.ค.-ก.ค.	นำผลการวิเคราะห์ SWOT มากำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และนำจุดแข็งใน SWOT มากำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร โดยอาศัยเครื่องมือ VRIO Model		
	พ.ค.-ก.ค.	ทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กรและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ Business Model กำหนด Intelligent Risk วิเคราะห์ Scenario Planning และกำหนดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 4 เหตุการณ์ ได้แก่ Best Case Base Case และ Worst Case พร้อมวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก		
	มิ.ย.-ก.ค.	กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ และดำเนินการสนับสนุนและดำเนินการตามมติคณะทำงานทบทวนกระบวนการที่สำคัญ ในการออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		



ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ <u>Control Point (CP)</u>	ผู้รับผิดชอบ	ความรู้/เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง
	มี.ย.-ก.ค.	นำร่างยุทธศาสตร์องค์กร มากำหนด Strategy Map แสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ และ ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กร และกำหนดตัวชี้วัด และแผนงานที่รองรับในแต่ละกลยุทธ์	คณะกรรมการ กปภ. คณะอนุกรรมการ พัฒนาองค์กร คณะผู้บริหาร ระดับสูง ของ กปภ. และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง จากสายงาน ต่างๆ	การวางแผน/ จัดทำแผน ยุทธศาสตร์
	ก.ค.-ส.ค.	นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลต่างๆ มาจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ องค์กร		
	ก.ค.-ก.ย.	นำเสนอ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร ต่อคณะ ผู้บริหารระดับสูงของ กปภ. พิจารณาให้ความ เห็นชอบ	คณะผู้บริหาร ระดับสูง	
	ก.ย.	นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. ที่ ผ่านการพิจารณาของ ครส. แล้ว เสนอ คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร พิจารณา กลับกรองให้ข้อสังเกต และคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ <u>CP: นำเสนอคณะกรรมการ กปภ.ให้ความ เห็นชอบภายในเดือนกันยายน</u>	คณะอนุ กรรมการฯ และ คณะกรรมการ กปภ.	

**2.1.3 จุดอ่อน / ความเสี่ยง / ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง**

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร มีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ความรู้/ ข้อเสนอแนะ
1. มีการปรับเปลี่ยนนโยบายของ รัฐบาลในบางประเด็น	<ul style="list-style-type: none">เชื่อมโยงนโยบายของรัฐที่ เปลี่ยนแปลงกับภารกิจของ กปภ.	<ul style="list-style-type: none">จัดทำเป้าหมายทิศทางองค์กร ของ กปภ. ให้สอดคล้องกับ นโยบายของรัฐบาลที่ เปลี่ยนแปลง	



2.2 กระบวนการทำงานย่อยที่ 2 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

2.2.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 2 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยคณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) ร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายดำเนินการหลักการดำเนินงาน เพื่อเป็นเป้าหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยถ่ายทอดจากตัวชี้วัดองค์กรสู่ระดับสายงานจนถึงระดับปฏิบัติการ พร้อมแจ้งให้ทุกหน่วยงานเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีที่ประกอบด้วยแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณ ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ตามแบบฟอร์มที่กำหนด (ความเสี่ยงในระดับโครงการ ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ และขีดความสามารถของหน่วยงาน) เพื่อส่งให้ ฝยอ. บรรจุน (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปี เสนอขอความเห็นชอบจาก ครส. และคณะกรรมการ กปภ. ในเดือน มกราคม 2562 จากนั้น ฝวง. นำแผนปฏิบัติการประจำปีมาจัดทำ (ร่าง) แผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปี เสนอ ครส. และคณะกรรมการ กปภ. เพื่อพิจารณาขีดความสามารถขององค์กร และให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปีก่อนเสนอให้กระทรวงมหาดไทย (มท.) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงานงบประมาณ (สป.) พิจารณานำเสนอคณะรัฐมนตรี (ครม.) ให้ความเห็นชอบกรอบการลงทุน และรับทราบงบทำการ เพและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีฉบับได้รับจัดสรรงบประมาณ และแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานรับทราบก่อนเริ่มปีงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ นำไปใช้ประกอบการดำเนินงาน กำกับ ติดตาม และบริหารงาน ให้เกิดประสิทธิผลและเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรต่อไป

2.2.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน มี 12 ขั้นตอน ให้ดำเนินการโดย

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า และกำหนดเป้าหมายหลักการดำเนินงาน ที่สำคัญประจำปี

ฝยอ. นำแผนยุทธศาสตร์องค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สถิติผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนโยบายที่เกี่ยวข้อง มารวบรวมศึกษา วิเคราะห์ เพื่อใช้ประกอบการกำหนดเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่สำคัญประจำปีในเดือนตุลาคม-กรกฎาคม ของทุกปี ซึ่งประกอบด้วยจำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่ม ปริมาณน้ำขายเพิ่ม และอัตราน้ำสูญเสีย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาเป้าหมายหลัก

ฝยอ. วิเคราะห์รวบรวมเพื่อส่งพิจารณาเป้าหมายหลักการดำเนินงาน ที่สำคัญประจำปี เสนอให้คณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาเป้าหมายหลักการดำเนินงาน ที่สำคัญประจำปีในเดือนสิงหาคม – กันยายนของทุกปี รวมทั้งการกำหนดทิศทางและกระจายเป้าหมายหลักไปสู่สายงานปฏิบัติการ 1-5

ขั้นตอนที่ 3 แจ้งเวียนเป้าหมายหลักและชี้แจงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ฝยอ. แจ้งเวียนเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่สำคัญ ที่ได้รับความเห็นชอบจาก ครส. รวมทั้งชี้แจงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในเดือนสิงหาคม-กันยายนของทุกปี ผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (Infoma) พร้อมแจ้งให้ทุกหน่วยงานเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีที่ประกอบด้วยแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณ ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และนโยบายที่เกี่ยวข้องตามแบบฟอร์ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละปี

ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาขีดความสามารถหน่วยงาน

กปภ.เขต และหน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องพิจารณาความเสี่ยงในระดับโครงการ ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ และขีดความสามารถของหน่วยงาน ตามหลักเกณฑ์และแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร และเสนอโครงการให้สายงานต้นสังกัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ ในเดือนกันยายน-ตุลาคม

ขั้นตอนที่ 5 รวบรวม วิเคราะห์ คัดเลือก จัดลำดับความสำคัญแผนงาน กิจกรรม โครงการ เพื่อบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี

ฝยอ. และฝผค. รวบรวม วิเคราะห์ คัดเลือก กลั่นกรอง ตรวจสอบ และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน กิจกรรม โครงการ ตามหลักเกณฑ์และแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรด้านอัตรากำลัง ด้านงบประมาณ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในเดือนตุลาคม-พฤศจิกายนของทุกปี เพื่อบรรจุใน (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปี ฉบับขอรับจัดสรรงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 6 พิจารณา (ครส.)

ฝยอ. จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปี ฉบับขอรับจัดสรรงบประมาณ เสนอคณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ในเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคมของทุกปี



ขั้นตอนที่ 7 พิจารณา (คณะกรรมการ กปภ.)

ฝยอ. นำแผนปฏิบัติการประจำปี ฉบับขอรับจัดสรรงบประมาณ ที่คณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) มีมติให้ความเห็นชอบแล้ว เสนอในการประชุมคณะกรรมการ กปภ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ในเดือนมกราคมของทุกปี

ขั้นตอนที่ 8 จัดทำ (ร่าง) แผนงบประมาณลงทุนและงบทำการ

ฝวง. นำแผนปฏิบัติการประจำปี ฉบับขอรับจัดสรรงบประมาณ ที่มีมติเห็นชอบจาก คณะกรรมการ กปภ. แล้วมาจัดทำ (ร่าง) แผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปี เพื่อรองรับโครงการตามแผนปฏิบัติการ ในเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์

ขั้นตอนที่ 9 ครส.พิจารณาขีดความสามารถขององค์กร

ฝวง. เสนอ (ร่าง) แผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปีพร้อมสถานะการเงินขององค์กรในการประชุมคณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) เพื่อพิจารณาขีดความสามารถขององค์กร และแผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปี ในเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์

ขั้นตอนที่ 10 พิจารณา (คณะกรรมการ กปภ.)

ฝวง. นำแผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปีที่คณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) มีมติให้ความเห็นชอบแล้ว เสนอขอความเห็นชอบในการประชุมคณะกรรมการ กปภ. ในเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี

ขั้นตอนที่ 11 พิจารณาแผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปี (มท. สศช. สงป. ครม.)

ฝวง. เสนอแผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปี ที่คณะกรรมการ กปภ. เห็นชอบแล้ว ให้กระทรวงมหาดไทย (มท.) ให้ความเห็นชอบ เพื่อเสนอสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงานงบประมาณ (สงป.) พิจารณานำเสนอคณะรัฐมนตรี (ครม.) ให้ความเห็นชอบกรอบการลงทุน และรับทราบงบทำการ ในช่วงเดือนมีนาคม-สิงหาคม

ขั้นตอนที่ 12 จัดทำเล่มแผนปฏิบัติการประจำปี ฉบับที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ

ฝยอ. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีฉบับที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ และแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานรับทราบ ก่อนเริ่มปีงบประมาณ เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร



ตารางที่ 2-3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ตัวชี้วัดในกระบวนการงาน (In Process) : คณะกรรมการ กปภ. เห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณ

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	ความรู้/เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง
	ต.ค.-ก.ค.	นำแผนยุทธศาสตร์องค์กรสถิติผลการดำเนินงานที่ผ่านมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการกำหนดเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่สำคัญประจำปี	ฝยอ.	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ
	ส.ค.-ก.ย.	วิเคราะห์เพื่อส่งพิจารณาเป้าหมายหลักการดำเนินงานเสนอให้ ครส.พิจารณา พร้อมแนวทางการกระจายเป้าหมายหลักไปสู่สายงานปฏิบัติการ 1-5	ครส.	
	ส.ค.-ก.ย.	แจกเวียนเป้าหมายหลักการดำเนินงานที่สำคัญและชี้แจงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	ฝยอ.	
	ก.ย.-ต.ค.	พิจารณาความเสี่ยงในระดับโครงการ ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ และขีดความสามารถของหน่วยงาน เสนอโครงการให้สายงานต้นสังกัดพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ฝยอ. ฝผค. กปภ.เขต 1-10	คู่มือวิเคราะห์โครงการ
	ต.ค.-พ.ย.	รวบรวม วิเคราะห์ คัดเลือก กลั่นกรอง ตรวจสอบ และจัดลำดับความสำคัญ เพื่อบรรจุใน (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณ	รณพ. (ฝยอ/ฝผค.) ฝบพ. ฝวป. ฝวง. สทส.	
	พ.ย.-ธ.ค.	เสนอขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนปฏิบัติการเพื่อขอจัดสรรงบประมาณ ของ กปภ. ในการประชุมคณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) CP1: เสนอ ครส. พิจารณาให้ความเห็นชอบภายในเดือนธันวาคม	ครส.	
	ม.ค.	เสนอขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณ ในการประชุมคณะกรรมการ กปภ. CP2: เสนอ คณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบภายในเดือนธันวาคม	คณะกรรมการ กปภ.	
	ม.ค.-ก.พ.	จัดทำ (ร่าง) แผนงบประมาณลงทุนและงบทำการ เพื่อรองรับโครงการตามแผนปฏิบัติการ	ฝวง.	คู่มือการจัดทำงบประมาณ
	ม.ค.-ก.พ.	นำเสนอ ครส.พิจารณาขีดความสามารถขององค์กรและแผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปี	ครส.	
	ก.พ.	คณะกรรมการ กปภ. พิจารณาแผนงบประมาณลงทุนและ งบทำการประจำปี	คณะกรรมการ กปภ.	
	มี.ค.-ส.ค.	พิจารณาแผนงบประมาณลงทุนและงบทำการประจำปี (มท. สศช. สงป. ครม.)	ฝวง.	
	ส.ค.-ก.ย.	จัดทำเล่มแผนปฏิบัติการประจำปี ฉบับที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ CP3: แจกเวียนเล่มแผนปฏิบัติการประจำปี ก่อนเริ่มปีงบประมาณ	ฝยอ.	

**2.2.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง**

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2-4 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ความรู้/ ข้อเสนอแนะ
1. เป้าหมายหลักการดำเนินงานไม่ได้ตามที่คาดการณ์ไว้เนื่องจากปัญหาภัยธรรมชาติและเศรษฐกิจของประเทศ เช่น สถานการณ์การเมือง น้ำท่วมภัยแล้ง	<ul style="list-style-type: none"> เสนอปรับเป้าหมายหลักการดำเนินงาน ต่อ ครส. เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดสรรนโยบาย 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามประเมินผล และคาดการณ์ อย่างใกล้ชิดทุกเดือน เพื่อเสนอแนวทางต่อ ครส. ได้ทันเวลา 	การวิเคราะห์ข้อมูล
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งแผนงาน/โครงการ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติการไม่ตรงตามเวลา/ไม่ครบถ้วน	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามแผน/โครงการจากหน่วยงานต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงกระบวนการติดตามแผนงาน/โครงการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้รวดเร็วขึ้น สื่อสาร ชักจูง ทำความเข้าใจในการเสนอแผนงาน/โครงการ 	



2.3 กระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อนำไปปฏิบัติ

2.3.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อนำไปปฏิบัติ

กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่สำคัญ กระบวนการหนึ่ง ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดย ฝยอ. แจ้งเวียนแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ผ่านมา เห็นชอบจากคณะกรรมการ กปภ. ให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปในสำนักงานใหญ่ และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไปใน ส่วนภูมิภาค ใช้กำกับกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด รวมถึงเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของ กปภ. เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน สามารถดาวน์โหลดไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึง และถ่ายทอดโดยการสื่อสารผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น การประชุมสายงาน กิจกรรม Morning Talk สื่อสิ่งพิมพ์ และ Social Media (กลุ่ม Line ผู้บริหารและพนักงาน) รายการเสียงตามสาย แผ่นพับสีสั้นข่าว กปภ. วารสารน้ำ กปภ. และเว็บไซต์ กปภ. เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ผู้ว่าการ สื่อสารแผนยุทธศาสตร์องค์กรและ แผนปฏิบัติการประจำปี ในที่ประชุม ครส. โดยสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงาน โครงการที่สำคัญ พร้อม กระจายเป้าหมายการดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่สำคัญตามบันทึกข้อตกลงระหว่าง กปภ. กับ สคร. ในระดับองค์กร ลงสู่ระดับบุคคล และ ถ่ายทอดสู่ภายนอกองค์กร ตาม ITA อีกทั้ง รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ทุกสายงาน นำแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี ไปเป็นนโยบายในการถ่ายทอดแนวทางการดำเนินงานประจำปี ให้แก่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน

2.3.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้นตอน ให้ดำเนินการโดย

ขั้นตอนที่ 1 ขออนุมัติเพื่อดำเนินการการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี

ฝยอ. แจ้งเวียนแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ผ่านมา เห็นชอบจากคณะกรรมการ กปภ. ให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปในสำนักงานใหญ่ และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไปใน ส่วนภูมิภาค ใช้กำกับกับการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด

ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี

ฝยอ. และ สสส. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี ผ่านทางทางเว็บไซต์ของ กปภ. เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน เช่น กปภ.สาขา เป็นต้น สามารถดาวน์โหลดไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึง ถ่ายทอดโดยการสื่อสารผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น การประชุมสายงาน กิจกรรม Morning Talk สื่อสิ่งพิมพ์ และ Social Media (กลุ่ม Line ผู้บริหารและพนักงาน) รายการเสียงตามสาย แผ่นพับสีสั้นข่าว กปภ. วารสารน้ำ กปภ. และเว็บไซต์ กปภ. เป็น ประจำอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 3 ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร

ผู้ว่าการ สื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปีในที่ประชุม ครส. โดยสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการที่สำคัญ พร้อมกระจายเป้าหมายการดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและ แผนปฏิบัติการประจำปี ผ่านบันทึกข้อตกลงระหว่าง กปภ. กับ สคร. ในระดับองค์กร ลงสู่ระดับบุคคล และถ่ายทอดสู่ภายนอกองค์กร ตาม ITA

ขั้นตอนที่ 4 นำแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีไปเป็นนโยบายในการถ่ายทอดแนวทางการ ดำเนินงานประจำปี

รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ทุกสายงาน นำแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีไปเป็น นโยบายในการถ่ายทอดแนวทางการดำเนินงานประจำปี ให้แก่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานและ กปภ. ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่ บุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบที่สำคัญ หน่วยงานที่มีภารกิจร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลการสำรวจและการรับรู้แผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี

ประเมินผลการสำรวจและการรับรู้แผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน



ตารางที่ 2-5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อนำไปปฏิบัติ
ตัวชี้วัดในกระบวนการงาน (In Process) : ผู้บริหารและพนักงาน กปภ. รับทราบแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ.และแผนปฏิบัติการประจำปี

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	ความรู้/เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง
	ต.ค.	ขออนุมัติเพื่อดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการ กปภ. CP: ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี ก่อนเริ่มปีงบประมาณ	ฝยอ.	
	ตลอดปี	ถ่ายทอด ผ่านช่องทางต่างๆ - เสี่ยงตามสาย - วารสาร กปภ. - จัดทำรูปเล่ม (ให้ผู้บริหาร) - Social Media - ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ทุกสายงาน ถ่ายทอดแผนฯ ผ่านการประชุมต่างๆ เช่น การประชุมประจำไตรมาสการประชุมสายงาน การประชุม Morning Talk - จัดประชุมสัมมนาร่วมกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ	ฝยอ. สสส. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
	ตลอดปี	ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
	ตลอดปี	รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ทุกสายงาน นำแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีไปเป็นนโยบายในการถ่ายทอดแนวทางการดำเนินงานประจำปี ให้แก่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานและ กปภ. ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่บุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบที่สำคัญ หน่วยงานที่มีภารกิจร่วมกัน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
	สิ้นปีงบประมาณ	ประเมินผลการสำรวจและการรับรู้ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสำรวจ



2.3.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อนำไปปฏิบัติ มีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2-6 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อนำไปปฏิบัติ

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ความรู้/ ข้อเสนอแนะ
1. เล่มแผนปฏิบัติการ อาจเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด ส่งผลให้การถ่ายทอดแผนฯ เลื่อนออกไป (เนื่องจากกระบวนการจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนจากรัฐบาล)	<ul style="list-style-type: none">● กระบวนการและรอบปฏิทินเวลาการจัดทำแผนปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none">● ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการให้เป็นไปตามกระบวนการและปฏิทินเวลา	



2.4 กระบวนการทำงานย่อยที่ 4 การติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี

2.4.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 4 การติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี

กระบวนการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปีมีขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดย ฝปอ. นำเป้าหมายตัวชี้วัดที่สำคัญตามระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจถ่ายทอดลงสู่สายงาน โดยการจัดทำบันทึกข้อตกลง และติดตามผลของสายงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะจัดทำแบบฟอร์มเพื่อแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี และความก้าวหน้าโครงการ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินงาน จากนั้นรวบรวมและสรุปผลการดำเนินงาน รายงาน ครส. เพื่อและเร่งรัดผลการดำเนินงาน

2.4.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้นตอน ให้ดำเนินการโดย

ขั้นตอนที่ 1 จัดทำแบบฟอร์มเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี

ฝปอ. จัดทำแบบฟอร์มเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดส่งรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าโครงการ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มที่กำหนด และจัดส่งรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าโครงการ ตามรอบเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล สรุปผลและรายงานความก้าวหน้าโครงการ

ฝปอ. รวบรวมตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล สรุปผลและรายงานความก้าวหน้าโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อติดตามและเร่งรัด ผลการดำเนินงาน ผ่านการประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ตลอดจนเสนอแนวทางปรับปรุงการดำเนินงาน พร้อมมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าโครงการ เมื่อสิ้นปีงบประมาณ

จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าโครงการ ณ สิ้นเดือน ก.ย. พร้อมปัญหา - อุปสรรคของโครงการที่ไม่แล้วเสร็จ

ขั้นตอนที่ 5 แจ้งผลการดำเนินงาน และความก้าวหน้าโครงการ

แจ้งผลการดำเนินงาน และความก้าวหน้าโครงการ ณ สิ้นเดือน ก.ย. พร้อมปัญหา - อุปสรรค ของโครงการที่ไม่แล้วเสร็จ หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



ตารางที่ 2-7 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี
ตัวชี้วัดในกระบวนการงาน (In Process) : รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. และแผนปฏิบัติการประจำปี
ทุกไตรมาส

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	ความรู้/เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง
	รายเดือน และ ไตรมาส	จัดทำแบบฟอร์ม เพื่อแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการดำเนินงาน และรายงาน ความก้าวหน้าโครงการ	ฝปอ. หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	
	รายเดือน และ ไตรมาส	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดส่งรายงานผลการ ดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้าโครงการ	ฝปอ. หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	
	รายเดือน และ ไตรมาส	รวบรวมตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล สรุปผลและรายงานความก้าวหน้าโครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อติดตามและ เร่งรัด ผลการดำเนินงาน ผ่านการประชุม ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ตลอดจน เสนอแนวทางปรับปรุงการดำเนินงาน พร้อม มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไป ดำเนินการ	ครส. ฝปอ.	
	สิ้นปี งบประมาณ	จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงาน และ รายงานความก้าวหน้าโครงการ ณ สิ้นเดือน ก.ย. พร้อมปัญหา - อุปสรรคของ โครงการที่ไม่แล้วเสร็จ	ฝปอ.	
	สิ้นปี งบประมาณ	แจ้งผลการดำเนินงาน และความก้าวหน้า โครงการ ณ สิ้นเดือน ก.ย. พร้อมปัญหา - อุปสรรค ของโครงการที่ไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	ฝปอ.	



2.4.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี มีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-8

ตารางที่ 2-8 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการติดตามวิเคราะห์การดำเนินงานตาม แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ความรู้/ ข้อเสนอแนะ
1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำ ข้อมูลแล้วเสร็จล่าช้า	<ul style="list-style-type: none">มีการรายงานผลการดำเนินงาน ทุกเดือน และไตรมาส	<ul style="list-style-type: none">กำชับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่ง จัดทำข้อมูลกำหนดเวลาการติดตามข้อมูลและ การให้ข้อมูลที่ชัดเจน	



2.5 กระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร

2.5.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 5 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร

กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่ง ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดย ฝ่าย. จะรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร โดยการนำความคิดเห็นในการวิเคราะห์ SWOT ของผู้บริหารระดับสูง จากการประชุมระดมความคิดเห็นกับคณะผู้บริหารระดับสูง มาทบทวนวิสัยทัศน์และวิเคราะห์/กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model Intelligent Risk รวมถึงการวิเคราะห์ Scenario Planning จากนั้นกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ต่อบุคลากรในองค์กร และแปลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปี

2.5.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน มี 9 ขั้นตอน ให้ดำเนินการโดย

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

ฝ่าย. รวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ อาทิ แผนชาติ แผนรัฐวิสาหกิจสาทรูปการ รวมถึงแผนและนโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตลาด และการแข่งขัน ปัจจัยเสี่ยง/ผลการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยความยั่งยืน ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การสำรวจความต้องการและความภักดีของลูกค้า ความผูกพันของบุคลากร ผ่านแบบสำรวจ และผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ของ กปภ. รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์วางแผนยุทธศาสตร์องค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT

ฝ่าย. นำข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าจากกระบวนการที่ 1 มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) โดยใช้เครื่องมือ 7's Framework Of McKinsey สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และเครื่องมือ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และดำเนินการในคะแนนถ่วงน้ำหนัก เพื่อจัดลำดับความสำคัญของ SWOT แต่ละตัว และ SWOT ทุกตัวต้องมี Fact Based/Evidence Based ที่มีความน่าเชื่อถือประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษขององค์กร

ฝ่าย. นำความคิดเห็นในการวิเคราะห์ SWOT ของผู้บริหารระดับสูง จากการประชุมระดมความคิดเห็นกับคณะผู้บริหารระดับสูง มากำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และนำจุดแข็งที่มีคะแนนอยู่ในลำดับสูงจากการวิเคราะห์ SWOT มาพิจารณาพร้อมกับเกณฑ์วิเคราะห์ เพื่อกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร โดยอาศัยเครื่องมือ VRIO Model ซึ่งแบ่งเป็น ความสามารถในการสร้างรายได้ ความซับซ้อน Barrier และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 4 การทบทวนวิสัยทัศน์ และวิเคราะห์/กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model Intelligent Risk รวมถึงการวิเคราะห์ Scenario Planning

ฝ่าย. รวบรวมข้อมูลจากการประชุมระดมความคิดเห็นกับคณะผู้บริหารระดับสูง เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กรและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และนำทฤษฎี Business Model Canvas มาวิเคราะห์ Business Model ขององค์กร ทั้ง 9 หัวข้อ และกำหนด Intelligent Risk (ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลเสียอย่างชาญฉลาด) โดยพิจารณาจากโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT รวมถึงวิเคราะห์และวางแผนมาตรการรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวิเคราะห์ Scenario Planning โดยระบุปัจจัย Driving Forces ปัจจัยความไม่แน่นอน (Uncertainties) และกำหนดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 4 เหตุการณ์ ได้แก่ Best Case Base Case และ Worst Case กำหนดแผนการรองรับเหตุการณ์ทั้ง 4 ที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ประเมินการผลประกอบการทางการเงินของแต่ละเหตุการณ์ พร้อมวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ฝ่าย. รวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง จากการประชุมรวบรวมความคิดเห็น เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงดำเนินการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้อง ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ ผ่านการระดมความคิดเห็น เพื่อพิจารณาความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้ ความท้าทาย/ความได้เปรียบ ปัจจัยเสี่ยง Intelligent Risk โอกาสใน SWOT ความสามารถ



พิเศษขององค์กร ความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสามารถพิเศษขององค์กร นอกจากนี้ ฝยอ. ดำเนินการสนับสนุนและดำเนินการตามมติคณะทำงานทบทวนกระบวนการงานที่สำคัญ ในการออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กร/แผนงานและระดับความสำเร็จตามแผนงาน

ฝยอ. นำร่างยุทธศาสตร์องค์กร ที่ได้จากการประชุมระดมความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร มากำหนด Strategy Map แสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ และความสอดคล้องของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กร และกำหนดตัวชี้วัดและแผนงานที่รองรับในแต่ละกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร

ฝยอ. ดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เช่น ปัจจัยนำเข้า SWOT ความท้าทาย/ความได้เปรียบ ความสามารถพิเศษ วิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model Intelligent Risk Scenario Planning ประเด็นทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์องค์กร แผนงาน ตัวชี้วัด ที่ผ่านการประชุมระดมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงแล้ว มาจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร

ขั้นตอนที่ 8 เสนอ ครส. พิจารณา (ร่างแผนฯ)

ฝยอ. นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร จากผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 7 นำเสนอต่อคณะผู้บริหารระดับสูงของ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการฯ และคณะกรรมการ กปภ. ต่อไป

ขั้นตอนที่ 9 เสนอคณะอนุฯ และคณะกรรมการ กปภ.

ฝยอ. นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. ที่ผ่านการพิจารณาของ ครส. แล้ว เสนอคณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร พิจารณากลับกรองให้ข้อสังเกต และคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ



ตารางที่ 2-9 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร

ตัวชี้วัดในกระบวนการ (In Process) : คณะกรรมการ กปภ. เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์องค์กร ของ กปภ.

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	ความรู้/เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง
	ต.ค.-มิ.ย.	รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ และจัดการสัมมนาเชิงลึก จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์วางแผนยุทธศาสตร์องค์กร	คณะกรรมการ กปภ. คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร คณะผู้บริหารระดับสูง ของ กปภ. และผู้ที่เกี่ยวข้องจากสายงานต่างๆ	การวางแผน/ จัดทำแผนยุทธศาสตร์
	พ.ค.-ก.ค.	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) ด้วยเครื่องมือ 7's Framework Of McKinsey และเครื่องมือ PESTEL Analysis และดำเนินการในคะแนนถ่วงน้ำหนัก เพื่อจัดลำดับความสำคัญของ SWOT พร้อมระบุ Fact Based/Evidence Based ของ SWOT ทุกตัว		
	พ.ค.-ก.ค.	นำผลการวิเคราะห์ SWOT มากำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และนำจุดแข็งใน SWOT มากำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร โดยอาศัยเครื่องมือ VRIO Model		
	พ.ค.-ก.ค.	ทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กรและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ Business Model กำหนด Intelligent Risk วิเคราะห์ Scenario Planning และกำหนดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 4 เหตุการณ์ ได้แก่ Best Case Base Case และ Worst Case พร้อมวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก		
	มิ.ย.-ก.ค.	กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ และดำเนินการสนับสนุนและดำเนินการตามมติคณะทำงานทบทวนกระบวนการที่สำคัญ ในการออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		



ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ <u>Control Point (CP)</u>	ผู้รับผิดชอบ	ความรู้/เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง
	มิ.ย.-ก.ค.	นำร่างยุทธศาสตร์องค์กร มากำหนด Strategy Map แสดงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ และความสอดคล้องของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กร และกำหนดตัวชี้วัดและแผนงานที่รองรับในแต่ละกลยุทธ์	คณะกรรมการ กปภ. คณะอนุกรรมการ การพัฒนาองค์กร คณะผู้บริหาร ระดับสูง ของ	การวางแผน/จัดทำแผนยุทธศาสตร์
	ก.ค.-ส.ค.	นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ มาจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร	กปภ. และผู้ที่เกี่ยวข้องจากสายงานต่างๆ	
	ก.ค.-ก.ย.	นำเสนอ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กร ต่อคณะผู้บริหารระดับสูงของ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ	คณะผู้บริหารระดับสูง	
	ก.ย.	นำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. ที่ผ่านการพิจารณาของ ครส. แล้ว เสนอ คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร พิจารณา ถัดมาคือให้ข้อสังเกต และคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ <u>CP: นำเสนอคณะกรรมการ กปภ. ให้ความเห็นชอบภายในเดือนกันยายน</u>	คณะอนุกรรมการฯ และคณะกรรมการ กปภ.	



2.5.3 จุดอ่อน / ความเสี่ยง / ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร มีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ความรู้/ ข้อเสนอแนะ
1. มีการปรับเปลี่ยนนโยบายของ รัฐบาลในบางประเด็น	<ul style="list-style-type: none">เชื่อมโยงนโยบายของรัฐที่ เปลี่ยนแปลงกับภารกิจของ กปภ.	<ul style="list-style-type: none">จัดทำเป้าหมายทิศทางองค์กร ของ กปภ. ให้สอดคล้องกับ นโยบายของรัฐบาลที่ เปลี่ยนแปลง	



2.6 กระบวนการทำงานย่อยที่ 6 การปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)

2.6.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 6 การปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)

การปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) ในการประชุม ครส. ทุกเดือนและจากการติดตามผลการดำเนินงาน ถ้ามีกรณีที่มีสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนแผนหรือคาดว่าจะมีเหตุการณ์ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กปก. ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อาจส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเสนอให้สายงานที่เกี่ยวข้อง คาดการณ์ถึงปัจจัยที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์รวมทั้งพิจารณา ทบทวนปรับเปลี่ยนแผนงาน เพื่อนำเสนอ ครส. อนุมัติในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนงาน และนำผลการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนงาน เสนอ ผวก. พิจารณาอนุมัติ และนำไปปฏิบัติ

2.6.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน มี 3 ขั้นตอน ให้ดำเนินการโดย

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมวิเคราะห์ ปัจจัยนำเข้า

นำผลการวิเคราะห์ คาดการณ์และการติดตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงนโยบายรัฐบาล กระทรวงมหาดไทยสภาพัฒน์ คณะกรรมการ กปก. ความเสี่ยงแผนยุทธศาสตร์ กปก. และเหตุการณ์รุนแรง/ภัยธรรมชาติที่มีผลกระทบกับ กปก. รวมถึงพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลให้แผนงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

ขั้นตอนที่ 2 ครส. และสายงานที่เกี่ยวข้องพิจารณา

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของแผนงานที่ผ่านมาเสนอให้สายงานที่เกี่ยวข้องพิจารณา และนำเสนอ ครส. อนุมัติในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนงาน โดยสายงานที่ได้รับผลกระทบจะนำเสนอเข้าที่ประชุมเพื่อร่วมกันพิจารณาให้ความเห็นชอบพร้อมทั้งพิจารณาสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องกัน ตามภารกิจและกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอ ผวก. พิจารณาอนุมัติ

นำผลการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนงาน เสนอ ผวก. พิจารณาอนุมัติ และนำไปปฏิบัติ



ตารางที่ 2-11 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)
ตัวชี้วัดในกระบวนการงาน (In Process) : ผวก. เห็นชอบแผนงาน

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	ความรู้/เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง
<pre> graph TD Start([เริ่ม]) --> Step1[1. รวบรวมวิเคราะห์ ปัจจัยนำเข้า] Step1 --> Dec2{2. ครส. และสายงานที่เกี่ยวข้องพิจารณา} Dec2 -- เห็นชอบ --> Step3{3. นำเสนอ ผวก. พิจารณาคอนมัติ} Dec2 -- ไม่เห็นชอบ --> Step1 Step3 -- เห็นชอบ --> Step4[แผนงานที่ปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์] Step3 -- ไม่เห็นชอบ --> Step1 Step4 --> End([จบ]) </pre>	ตลอดปี (เมื่อมี สถานการณ์ เปลี่ยนแปลง)	พิจารณาปัจจัย ทั้งภายในและภายนอกที่อาจ ส่งผลให้แผนงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	
	ตลอดปี (เมื่อมี สถานการณ์ เปลี่ยนแปลง)	รวบรวม วิเคราะห์ คัดเลือก จัดลำดับ ความสำคัญแผนงาน กิจกรรม โครงการเพื่อบรรจุ ในแผนปฏิบัติการประจำปี	ครส. หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	
	ตลอดปี (เมื่อมี สถานการณ์ เปลี่ยนแปลง)	นำผลการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนงาน เสนอ ผวก. พิจารณาคอนมัติ และนำไปปฏิบัติ CP: นำเสนอ ผวก. พิจารณา แผนงาน	ผวก. หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	



2.6.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) มีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-12

ตารางที่ 2-12 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ความรู้/ ข้อเสนอแนะ
1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานความก้าวหน้า แผนงาน/โครงการ ล่าช้า	<ul style="list-style-type: none">ติดตามแผน/โครงการจากหน่วยงานต่างๆ	<ul style="list-style-type: none">ปรับปรุงกระบวนการติดตามโครงการ/แผนงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้รวดเร็วขึ้น	



2.7 กระบวนการทำงานย่อยที่ 7 การจัดทำการวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุน เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

2.7.1 ขอบเขตกระบวนการทำงานย่อยที่ 7 การจัดทำการวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุน เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

กระบวนการจัดทำการวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุน เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ โดย ฝยอ. จะรวบรวม วิเคราะห์สถิติผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กำหนดปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยสนับสนุน พร้อมทั้งกำหนดสมมติฐาน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานหลัก เช่น จำนวนผู้ใช้น้ำ ปริมาณน้ำจำหน่าย อัตราน้ำสูญเสีย เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ และเป้าหมายการดำเนินงานหลักดังกล่าว จะนำเสนอคณะผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. เพื่อขอความเห็นชอบ หลังจากนั้นจะนำเป้าหมายการดำเนินงานหลัก มาใช้ในการวิเคราะห์ประมาณการผลการดำเนินงาน สำหรับการกำหนดกรอบวงเงินเพื่อการลงทุน ประกอบกับการพิจารณาข้อมูลประเภทของงบลงทุนในอดีต เพื่อจัดสรรเงินที่เหลือสำหรับกิจกรรมการลงทุนใหม่ ได้แก่ จัดสรรวงเงินรายได้ พิจารณากรอบการลงทุนในส่วนของเงินอุดหนุน และเงินกู้ เพื่อกำหนดกรอบเงินสำหรับกิจกรรมการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะทางการเงินขององค์กร

2.7.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน มี 6 ขั้นตอน ให้ดำเนินการโดย

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูล กำหนดปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยสนับสนุน พร้อมทั้งกำหนดสมมติฐาน

ฝยอ. รวบรวม วิเคราะห์สถิติผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กำหนดปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยสนับสนุน พร้อมทั้งกำหนดสมมติฐาน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานหลัก

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำผลการวิเคราะห์ และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานหลัก

ฝยอ. จัดทำผลการวิเคราะห์ และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานหลัก เช่น จำนวนผู้ใช้น้ำ ปริมาณน้ำจำหน่าย อัตราน้ำสูญเสีย ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำ (ร่าง) เป้าหมายการดำเนินงานหลัก

ฝยอ. เสนอขอความเห็นชอบผลการวิเคราะห์ และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานหลัก เสนอ คณะผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ.

ขั้นตอนที่ 4 ประมาณการผลการดำเนินงาน

ฝยอ. กำหนดสมมติฐานในการวิเคราะห์เพื่อประมาณการผลการดำเนินงานสำหรับการกำหนดกรอบวงเงินเพื่อการลงทุน

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์การใช้เงินสำหรับกิจกรรมการลงทุนทั้งในและนอกแผนปฏิบัติการ

ฝยอ. พิจารณาข้อมูลประเภทของงบลงทุนในอดีต เพื่อจัดสรรเงินที่เหลือสำหรับกิจกรรมการลงทุนใหม่ ได้แก่ จัดสรรวงเงินรายได้ พิจารณากรอบการลงทุนในส่วนของเงินอุดหนุน และเงินกู้

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำกรอบเงินสำหรับกิจกรรมการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะทางการเงินขององค์กร

ฝยอ. รวบรวมข้อมูล เพื่อกำหนดสมมติฐานในการประมาณการกรอบเงินสำหรับกิจกรรมการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะทางการเงินขององค์กร เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ



ตารางที่ 2-13 ขั้นตอนการจัดทำการวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุน เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการตัวชี้วัดในกระบวนการงาน (In Process) : คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ. พิจารณารอบการลงทุน ร่วมกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการ

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	ความรู้/เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	ม.ค.-มี.ค.	1. รวบรวม วิเคราะห์สถิติผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 2. กำหนดปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยสนับสนุน พร้อมทั้งกำหนดสมมติฐาน	ฝยอ.	-M3, M5, M10 -งบการเงินประจำปี -แผนงานดำเนินงานต่างๆ -ข้อมูลแผนการลงทุนในอนาคต -สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ
	เม.ย.	จัดทำผลการวิเคราะห์ และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานหลัก เช่น จำนวนผู้ใช้น้ำ ปริมาณน้ำจำหน่าย อัตราน้ำสูญเสีย ฯลฯ	ฝยอ.	
	พ.ค.-มิ.ย.	เสนอขอความเห็นชอบผลการวิเคราะห์ และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานหลัก เสนอคณะผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ.	ฝยอ.	
	ก.ค.	กำหนดสมมติฐานในการวิเคราะห์เพื่อ ประเมินการผลการดำเนินงานสำหรับการกำหนดกรอบวงเงินเพื่อการลงทุน	ฝยอ.	-M3, M5, M10 -อัตราค่าบริการ -งบการเงินประจำปี -แผนงานดำเนินงานต่างๆ -แผนการลงทุน



ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ <u>Control Point (CP)</u>	ผู้รับผิดชอบ	ความรู้/เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	ส.ค.	1. พิจารณาข้อมูลประเภทของงบลงทุนในอดีต 2. จัดสรรเงินที่เหลือสำหรับกิจกรรมการลงทุนใหม่ - จัดสรรวงเงินรายได้ - พิจารณากรอบการลงทุนในส่วนของเงินอุดหนุน - พิจารณากรอบการลงทุนในส่วนของเงินกู้	ฝยอ.	
	ก.ย.	รวบรวมข้อมูล เพื่อกำหนดสมมติฐานในการประมาณการกรอบเงินสำหรับกิจกรรมการลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะทางการเงินขององค์กร CP: คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ. พิจารณากรอบการลงทุน ร่วมกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนปฏิบัติการ	ฝยอ. คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร กปภ.	-งบประมาณในการลงทุนในอดีต ของ กปภ. -แผนการลงทุนในอนาคต ของ กปภ. -ต้นทุนทางการเงิน (อัตราดอกเบี้ยในการกู้เงิน) -สัดส่วนในการลงทุน (เงินรายได้, เงินอุดหนุน, เงินกู้) -สัดส่วนการลงทุนในแต่ละกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ

**2.7.3 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง**

กระบวนการจัดทำการวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงินและการลงทุน เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ มีจุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุง แสดงดังตารางที่ 2-14

ตารางที่ 2-14 จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดทำการวิเคราะห์ภาพรวมด้านการเงิน และการลงทุน เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

จุดอ่อน/ ความเสี่ยง/ ปัญหาอุปสรรค	การควบคุมที่มีอยู่	แนวทางการปรับปรุง	หมายเหตุ/ความรู้/ ข้อเสนอแนะ
1. Model วิเคราะห์การเงินยังไม่สามารถแสดงถึงกระแสเงินสดและงบดุลได้	-	ศึกษา Model ที่เหมาะสมกับการใช้วิเคราะห์ในการวางแผนยุทธศาสตร์	
2. การวิเคราะห์ตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน IFRS และมาตรฐานบัญชีใหม่ๆ	-	ขอข้อมูลจากทางสายงานการเงิน เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และศึกษาเพิ่มเติม	



คู่มือกระบวนการทำงาน : กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

สำนัก/หน่วยงาน : การประปาส่วนภูมิภาค

หน้าที่ 42 จาก 57

ภาคผนวก



ภาคผนวก 1

คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน/คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง



คำสั่งการประสานภูมิภาค
ที่ ๑๖๑ /๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานย่อยทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญ และทบทวนปรับปรุง
คู่มือกระบวนการทำงานที่สำคัญ

เพื่อให้การทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญ และปรับปรุงคู่มือกระบวนการทำงานที่สำคัญ ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมตามภารกิจ รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ของ กปภ. สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายตัวชี้วัดขององค์กร ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ จึงเห็นควรให้ปรับปรุง คำสั่งคณะทำงานย่อยทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญ และทบทวนปรับปรุงคู่มือกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้ง ๑๑ คณะ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๒ แห่งพระราชบัญญัติการประสานภูมิภาค พ.ศ. ๒๕๒๒ จึงมีคำสั่ง ดังต่อไปนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งการประสานภูมิภาค ที่ ๔๔๔/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๒ เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานย่อยทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญ และทบทวนปรับปรุงคู่มือกระบวนการทำงานที่สำคัญ และคำสั่งการประสานภูมิภาค ที่ ๕๙๑/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๓ เรื่อง แก้ไขคำสั่งแต่งตั้ง คณะทำงานย่อยทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญ และทบทวนปรับปรุงคู่มือกระบวนการทำงานที่สำคัญ

๒. แต่งตั้งคณะทำงานย่อยทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญ และทบทวนปรับปรุงคู่มือกระบวนการทำงานที่สำคัญ ดังนี้

คณะทำงานย่อยที่ ๑ กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- | | |
|---|-----------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้อำนวยการกองแผนและกลยุทธ์ | คณะทำงาน |
| ๓. ผู้อำนวยการกองพัฒนาธุรกิจ | คณะทำงาน |
| ๔. หัวหน้างานธุรกิจร่วมลงทุน กพธ. | คณะทำงาน |
| ๕. หัวหน้างานพัฒนาธุรกิจ กพธ. | คณะทำงาน |
| ๖. หัวหน้างานวิเคราะห์การเงินและการลงทุน กผก. | คณะทำงาน |
| ๗. หัวหน้างานแผนปฏิบัติการ กผก. | คณะทำงานและเลขานุการ |
| ๘. หัวหน้างานแผนกลยุทธ์ กผก. | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะทำงาน...



๒

คณะกรรมการย่อยที่ ๒ กระบวนการจัดหาและบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบ ประกอบด้วย

- | | |
|---|-------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรน้ำ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒. ผู้อำนวยการกองพัฒนาแหล่งน้ำ | คณะกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองแผนงานโครงการหลัก | คณะกรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกองจัดเตรียมความพร้อมของแผนงานโครงการ | คณะกรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการกองแผนและวิชาการ กปภ.ข.๒ | คณะกรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการกองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ กปภ.ข.๑ | คณะกรรมการ |
| ๗. หัวหน้างานสารสนเทศคุณภาพน้ำ กคน. | คณะกรรมการ |
| ๘. หัวหน้างานวิเคราะห์พัฒนาแหล่งน้ำ กพน. | คณะกรรมการ |
| ๙. หัวหน้างานวิศวกรรมแหล่งน้ำ กพน. | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| ๑๐. นางพิชญา จันทร์ทิพย์ วิศวกร ๗ กพน. | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๑. นางสาวภาวิณี มีตรกิจรุ่งเรือง นักธรณีวิทยา ๗ กพน. | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะกรรมการย่อยที่ ๓ กระบวนการผลิตน้ำประปาและควบคุมคุณภาพน้ำ ประกอบด้วย

- | | |
|--|-------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรน้ำ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒. ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประปาส่วนภูมิภาคเขต ๑๐ | คณะกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ กปภ.ข.๑ | คณะกรรมการ |
| ๔. ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค สาขาเลขาขวัญ | คณะกรรมการ |
| ๕. ผู้อำนวยการกองควบคุมคุณภาพน้ำ | คณะกรรมการ |
| ๖. หัวหน้างานวิศวกรรมสุขาภิบาล/สิ่งแวดล้อม กอว. | คณะกรรมการ |
| ๗. หัวหน้างานควบคุมคุณภาพน้ำ ๑ กรค.๒ | คณะกรรมการ |
| ๘. หัวหน้างานควบคุมคุณภาพน้ำ ๑ กรค.๘ | คณะกรรมการ |
| ๙. หัวหน้างานผลิตการประปาส่วนภูมิภาค สาขาเลขาขวัญ | คณะกรรมการ |
| ๑๐. หัวหน้าวิศวกรรมแหล่งน้ำ กพน. | คณะกรรมการ |
| ๑๑. นางสาวรัชฎาวรรณ พันธุ์อำพน นักวิทยาศาสตร์ ๙ ฝทน. | คณะกรรมการ |
| ๑๒. หัวหน้างานสารสนเทศคุณภาพน้ำ กคน. | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| ๑๓. นายอภิวิชญ์ สมบูรณ์ปัญญา นักวิทยาศาสตร์ ๗ กคน. | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะกรรมการย่อยที่ ๔ กระบวนการจ่ายน้ำประปาและติดตั้งวางท่อ ประกอบด้วย

- | | |
|---|-------------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒. ผู้อำนวยการสำนักปฏิบัติการ ๑ | ที่ปรึกษา |
| ๓. ผู้อำนวยการสำนักปฏิบัติการ ๕ | ที่ปรึกษา |
| ๔. ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค (ชั้นพิเศษ) สาขาพิทยา | ที่ปรึกษา |
| ๕. ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค สาขาโยธธ | คณะกรรมการ |
| ๖. ผู้จัดการการประปาส่วนภูมิภาค สาขาปากท่อ | คณะกรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการกองระบบผลิตและควบคุมคุณภาพน้ำ กปภ.ข.๒ | คณะกรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการกองระบบจำหน่าย กปภ.ข.๔ | คณะกรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการกองมาตรวัดน้ำ | คณะกรรมการ |
| ๑๐. หัวหน้างานออกแบบระบบท่อ ๑ กจค.๑ | คณะกรรมการ |
| ๑๑. หัวหน้างานออกแบบระบบท่อ ๒ กจค.๒ | คณะกรรมการ |
| ๑๒. นางปิยภมร ตันพโอภาส วิศวกร ๗ กปร. | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| ๑๓. นางสาวหทัยชนก จันทร์พงษ์ วิศวกร ๖ กมน. | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
- คณะกรรมการ...



๓

คณะทำงานย่อยที่ ๕ กระบวนการจัดเก็บรายได้ ประกอบด้วย

- | | |
|---|-----------------------------|
| ๑. ผู้จัดการการประสานภูมิภาค (ชั้นพิเศษ) สาขาเชียงใหม่ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้จัดการการประสานภูมิภาค สาขาเด่นชัย | คณะทำงาน |
| ๓. ผู้อำนวยการกองควบคุมภายใน | คณะทำงาน |
| ๔. ผู้อำนวยการกองบัญชีและการเงิน กปก.ข.๓ | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีสารสนเทศ กปก.ข.๗ | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีสารสนเทศ กปก.ข.๘ | คณะทำงาน |
| ๗. หัวหน้างานกฎหมายและนิติกรรม กปก.ข.๘ | คณะทำงาน |
| ๘. หัวหน้างานตัวแทนเก็บเงิน กกง. | คณะทำงาน |
| ๙. หัวหน้างานจัดเก็บรายได้ ๒
การประสานภูมิภาค (ชั้นพิเศษ) สาขาชลบุรี | คณะทำงาน |
| ๑๐. ผู้จัดการการประสานภูมิภาค สาขาโสธร | คณะทำงานและเลขานุการ |
| ๑๑. หัวหน้างานประเมินผลการควบคุมภายใน กคก. | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะทำงานย่อยที่ ๖ กระบวนการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบด้วย

- | | |
|---|----------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักสื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ประธานชมรมผู้จัดการการประสานภูมิภาค | ที่ปรึกษา |
| ๓. ผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กร | คณะทำงาน |
| ๔. ผู้อำนวยการกองลูกค้าสัมพันธ์ | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบสารสนเทศบริการ | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้จัดการการประสานภูมิภาค สาขาลำปาง | คณะทำงาน |
| ๗. ผู้ช่วยผู้จัดการการประสานภูมิภาค (ชั้นพิเศษ) สาขาหาดใหญ่ | คณะทำงาน |
| ๘. หัวหน้างานลูกค้าสัมพันธ์ กรง.๗ | คณะทำงาน |
| ๙. หัวหน้างานการตลาดและแผนลูกค้าสัมพันธ์ กลส. | คณะทำงานและเลขานุการ |

คณะทำงานย่อยที่ ๗ กระบวนการวางแผน ออกแบบ และก่อสร้างระบบประปา ประกอบด้วย

- | | |
|---|-----------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานโครงการ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการก่อสร้าง | ที่ปรึกษา |
| ๓. ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม | ที่ปรึกษา |
| ๔. ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร | ที่ปรึกษา |
| ๕. ผู้อำนวยการกองควบคุมการก่อสร้าง ๒ | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้อำนวยการกองจัดเตรียมโครงการ ๑ | คณะทำงาน |
| ๗. ผู้อำนวยการกองจัดเตรียมความพร้อมของแผนงานโครงการ | คณะทำงาน |
| ๘. ผู้อำนวยการกองประมาณราคา | คณะทำงาน |
| ๙. ผู้อำนวยการกองออกแบบวิศวกรรม | คณะทำงาน |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกองวิเคราะห์และประเมินผลโครงการ | คณะทำงาน |
| ๑๑. หัวหน้างานออกแบบระบบท่อ ๒ กจค.๒ | คณะทำงาน |
| ๑๒. ผู้อำนวยการกองแผนงานโครงการหลัก | คณะทำงานและเลขานุการ |
| ๑๓. หัวหน้างานควบคุมการก่อสร้าง ๔ กคส.๓ | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะทำงาน...



๔

คณะทำงานย่อยที่ ๘ กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

- | | |
|---|-----------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล | ที่ปรึกษา |
| ๓. ผู้อำนวยการสำนักวิทยากร กปภ. | ที่ปรึกษา |
| ๔. ผู้อำนวยการกองประเมินผลบุคคล | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้อำนวยการกองกิจการสัมพันธ์ | คณะทำงาน |
| ๗. ผู้อำนวยการกองบริหารค่าตอบแทน | คณะทำงาน |
| ๘. ผู้อำนวยการกองพัฒนาทรัพยากรบุคคล | คณะทำงาน |
| ๙. ผู้อำนวยการกองบริหารองค์ความรู้ | คณะทำงาน |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกองแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล | คณะทำงานและเลขานุการ |
| ๑๑. นางสาวเยาวรัตน์ เกษมรัตน์ บุคลากร ๗ กพท. | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๒. นางสาวอัญรัตน์ วามชัยเจริญ บุคลากร ๕ กทบ. | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะทำงานย่อยที่ ๙ กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

- | | |
|--|-----------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ | ที่ปรึกษา |
| ๓. ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบงานสารสนเทศ | คณะทำงาน |
| ๔. ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบสารสนเทศบริการ | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้อำนวยการกองคอมพิวเตอร์และเครือข่าย | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้อำนวยการกองภูมิสารสนเทศ | คณะทำงาน |
| ๗. ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีสารสนเทศระบบประปา | คณะทำงาน |
| ๘. ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีสารสนเทศ กปภ.ข.๑ | คณะทำงาน |
| ๙. ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีสารสนเทศ กปภ.ข.๗ | คณะทำงาน |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีสารสนเทศ กปภ.ข.๘ | คณะทำงาน |
| ๑๑. ผู้อำนวยการกองศูนย์ข้อมูลและแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ | คณะทำงานและเลขานุการ |
| ๑๒. หัวหน้างานแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ กศผ. | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะทำงานย่อยที่ ๑๐ กระบวนการบัญชี การเงิน งบประมาณ และทรัพย์สิน ประกอบด้วย

- | | |
|---|-----------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์การเงินและงบประมาณ | ที่ปรึกษา |
| ๓. ผู้อำนวยการกองการเงิน | คณะทำงาน |
| ๔. ผู้อำนวยการกองบัญชี | คณะทำงาน |
| ๕. ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพย์สิน | คณะทำงาน |
| ๖. ผู้อำนวยการกองงบประมาณลงทุน | คณะทำงาน |
| ๗. ผู้อำนวยการกองงบประมาณทำการ | คณะทำงาน |
| ๘. ผู้อำนวยการกองบัญชีและการเงิน กปภ.ข.๑ | คณะทำงาน |
| ๙. ผู้อำนวยการกองบัญชีและการเงิน กปภ.ข.๒ | คณะทำงาน |
| ๑๐. หัวหน้างานงบประมาณทำการ ๒ กงท. | คณะทำงานและเลขานุการ |
| ๑๑. หัวหน้างานบริหารการเงิน กกง. | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะทำงาน...



๕

คณะทำงานย่อยที่ ๑๑ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ประกอบด้วย

- | | |
|--|----------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒. ผู้อำนวยการกองจัดหา | คณะทำงาน |
| ๓. ผู้อำนวยการกองบริหารทั่วไป กปภ.ข.๑ | คณะทำงาน |
| ๔. ผู้จัดการการประสานภูมิภาค สาขาโยธา | คณะทำงาน |
| ๕. หัวหน้างานจัดจ้าง กจท. | คณะทำงาน |
| ๖. หัวหน้างานจัดซื้อ กจท. | คณะทำงาน |
| ๗. หัวหน้างานจัดหาที่ดิน กจท. | คณะทำงาน |
| ๘. หัวหน้างานจัดทำสัญญา กจท. | คณะทำงาน |
| ๙. หัวหน้างานจัดการระบบพัสดุ กจท. | คณะทำงาน |
| ๑๐. หัวหน้างานพัฒนากฎระเบียบ กกอ. | คณะทำงาน |
| ๑๑. นางสาวเมววิภา ประไพ นักบริหารงานพัสดุ ๗ กจท. | คณะทำงานและเลขานุการ |

ให้คณะทำงานย่อยแต่ละคณะ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. ทบทวนและกำหนดขอบเขตตัวชี้วัดให้ครอบคลุมตามภารกิจของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่รับผิดชอบสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมายตัวชี้วัดขององค์กร และนโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)
 ๒. จัดทำคู่มือกระบวนการทำงานที่สำคัญที่รับผิดชอบ
 ๓. เสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่รับผิดชอบ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย ความสิ้นเปลืองสูงเปล่านั้นของการใช้ทรัพย์สิน หรือการทุจริต โดยทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด
 ๔. พิจารณาการยกเลิกคู่มือระบบงานหลัก คู่มือระบบการควบคุมภายใน คู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงคู่มืออื่น ๆ ที่ซ้ำซ้อนกับกระบวนการทำงานที่สำคัญที่รับผิดชอบและไม่เป็นปัจจุบัน
 ๕. ดำเนินการอื่น ๆ ตามคณะทำงานพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
- มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๔

(นายกฤษฏา ศังขมณี)

รองผู้ว่าการ (วิชาการ) รักษาการแทน

ผู้ว่าการการประสานภูมิภาค

เรียน หัวหน้าหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
เพื่อโปรดทราบ

(นายจรัส บุญสอง)

ผู้อำนวยการกองบริการกลาง

๑๕ ก.พ. ๒๕๖๔



ภาคผนวก 2

ความรู้/เอกสารที่เกี่ยวข้อง

(ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง)



คู่มือกระบวนการทำงาน : กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

สำนัก/หน่วยงาน : การประสานภูมิภาค

หน้าที่ 50 จาก 57

2.1 กระบวนการทำงาน (ย่อ) ที่ 1

ระเบียบ / ข้อบังคับ / คำสั่ง / คู่มือการปฏิบัติงาน	เลขที่	ลงวันที่
คู่มือจัดทำแผนองค์กร ของ กปร. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2)	-	กรกฎาคม 2554



ภาคผนวก 3

ตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



ตัวอย่างการแบบฟอร์มกรอกแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565 (เพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณ)

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565 (เพื่อขอรับจัดสรรงบประมาณ)			
1. ร้องรับประเด็นยุทธศาสตร์ 2. ร้องรับยุทธศาสตร์ 3. ร้องรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4. แผนงาน (แผนปฏิบัติการ) 5. สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์/พันธกิจ/ค่านิยม 6. ตัวชี้วัดของแผนงาน			หน่วยงานผู้รับผิดชอบ
			สายงาน
			เขต/ฝ่าย/สำนัก
			ก.ป.ภ.สาขา / กอง
	แผนงาน		

7.โครงการ..... แหล่งเงิน <input type="checkbox"/> อุดหนุน <input type="checkbox"/> รายได้ <input type="checkbox"/> เงินกู้ จำนวน โครงการ	ผังควบคุมกิจกรรมภายใต้โครงการ Gantt chart														9.ตัวชี้วัด(KPI) ของโครงการ	12.งบประมาณรวมโครงการ			13.*ผลผลิตโครงการรายปีหลังโครงการ			
	2564				2565											จำนวน (ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)			แล้วเสร็จ			
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		ก.ย.	งบลงทุน	งบทำการ	รวม	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
8.กิจกรรมของโครงการ (วันที่เริ่มต้น.....วันที่สิ้นสุด.....)																						
8.1																						
8.2																						
8.3																						
8.4																						
8.5																						
8.6																						

14. วัตถุประสงค์โครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....

15. ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณหรือคุณภาพ) (Leading Indicator) ที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จ/ไม่สำเร็จ.....

16. ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร



16. ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม

17. ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงพอหรือไม่	* ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ*โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	มาตรการในการจัดการ	เป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ
	<input type="checkbox"/> เพียงพอ <input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ				

*หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I)*ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง

ระดับ 7-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

หมายเหตุ

- โปรดกรอกข้อมูลใน ข้อ 5 หากโครงการนั้นรองรับพันธกิจ/วิสัยทัศน์/ค่านิยม

- กรณีที่โครงการดำเนินงานเหมือนกันแต่ดำเนินการหลายพื้นที่ เช่น โครงการวางท่อขยายเขตจำหน่ายน้ำ โครงการปรับปรุงเส้นทางท่อ PM SCADA Water Safety Plan ฯลฯ

ให้รวมเป็นโครงการรวมของเขต งบประมาณรวม ผลผลิตรวม ผลลัพธ์รวม แต่แสดงโครงการย่อยของโครงการหลักในอีกซีทีหนึ่ง หรือ จัดทำเป็นเอกสารแนบประกอบ

- กรณีที่โครงการดำเนินงาน 2-3 ปี ให้ระบุกิจกรรมย่อยภายใต้โครงการตลอดช่วงเวลาจนโครงการแล้วเสร็จ

- กรณีสายงานมีการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ข้อ 3-4) ซึ่งไม่ตรงกับแผนยุทธศาสตร์ (ระยะ 3 ปี) พ.ศ.2563-2565 (ให้สายงานแก้ไขและแนบเอกสารประกอบ ที่ผ่านความเห็นชอบระดับหน่วยกำกับ กปภ. เช่น คณะอนุฯ บอร์ด เป็นต้น)

*ข้อ 13 เฉพาะโครงการวางท่อขยายเขตจำหน่ายน้ำให้มีการแสดงผลผลิต (output) คือ คริวเรือนที่ได้รับประโยชน์ ให้แสดงแต่ละโครงการแยกเป็นรายปี (ปีที่ 1 ปีที่ 2 ปีที่ 3) และสรุปเป็นภาพรวมของเขตในหน้าสรุป

ข้อ 15 ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการหมายถึง ขั้นตอน/กิจกรรมที่จะทำให้เกิดบรรลุผลลัพธ์ (outcome)

* ขอให้หน่วยงานพิจารณาความพร้อมของโครงการโดยเฉพาะงบประมาณซึ่งมีผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณซึ่งกระทบต่อคะแนนประเมินองค์กร รวมทั้งการยกเลิก/เปลี่ยนแปลงโครงการภายหลัง (ต้องแจ้งสายงานรพม. ทุกครั้ง)

* การเสนอของงบประมาณในแต่ละกปภ.เขต 1-10 ต้องไม่มีความซ้ำซ้อนกันระหว่างงบประมาณ เช่น งบประมาณการน้ำ งบประมาณการภาค งบประมาณการ EEC และเงินรายได้ของ กปภ.

* การเสนอของงบประมาณของกปภ.เขต 1-10 ต้องกระจายลงรายละเอียดให้ กปภ.สาขา (ในกรณีเป็นโครงการของกปภ.สาขา) เพื่อให้การติดตามโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

***การปรับแก้แบบฟอร์มควรให้ตามรูป print A4 ได้ เพื่อใช้สอยเป็นเอกสารแนบเสนอสายงานได้



ภาคผนวก 4

แบบฟอร์มการชี้แจงการปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



คู่มือกระบวนการทำงาน : กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

สำนัก/หน่วยงาน : การประปาส่วนภูมิภาค

หน้าที่ 55 จาก 57

แบบฟอร์มชี้แจงการปรับปรุงคู่มือกระบวนการทำงานที่สำคัญ ประจำปี 2564

กระบวนการ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ลำดับที่	กระบวนการทำงานย่อย	กิจกรรม/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	รายละเอียดการทบทวน ปรับปรุง	เหตุผลการปรับปรุง	ผลของการปรับปรุง ที่คาดว่าจะได้รับ
1.	จัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	-	-	-	-
2.	จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	-	-	-	-
3.	ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ	3.1 ขออนุมัติเพื่อดำเนินการการ ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนปฏิบัติการประจำปี 3.2 ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนปฏิบัติการประจำปี 3.3 ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กร 3.4 แผนยุทธศาสตร์องค์กรและ แผนปฏิบัติการประจำปีไปเป็น นโยบายในการถ่ายทอดแนว ทางการดำเนินงานประจำปี 3.5 ประเมินผลการสำรวจและการ รับรู้แผนยุทธศาสตร์องค์กรและ แผนปฏิบัติการประจำปี	<ul style="list-style-type: none">ทบทวนขั้นตอนและคำอธิบายในการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ให้กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร	<ul style="list-style-type: none">เกณฑ์ประเมินผล Enablers กำหนด	<ul style="list-style-type: none">เพื่อให้กระบวนการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ครบถ้วนถูกต้อง ตามเกณฑ์ ประเมินผล
4.	ติดตามความวิเคราะห้การ ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ	4.6 จัดทำแบบฟอร์มเพื่อติดตามผล การดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติ การประจำปี 4.7 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดส่ง	<ul style="list-style-type: none">ทบทวนกระบวนการการติดตามความวิเคราะห้ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none">ให้ความสำคัญกับการติดตาม ความวิเคราะห้การดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none">เพื่อให้การติดตามการวิเคราะห้ การดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ มีความครบถ้วนถูกต้อง ตาม เกณฑ์ประเมินผล



ลำดับ ที่	กระบวนการทำงานย่อย	กิจกรรม/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	รายละเอียดการทบทวน ปรับปรุง	เหตุผลการปรับปรุง	ผลของการปรับปรุง ที่คาดว่าจะได้รับ
		รายงานผลการดำเนินงาน และ รายงานความก้าวหน้าโครงการ 4.8 รวบรวมตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อมูล สรุปผลและรายงาน ความก้าวหน้าโครงการ 4.9 จัดทำสรุปรายงานผลการ ดำเนินงาน และรายงาน ความก้าวหน้าโครงการ เมื่อสิ้น ปีงบประมาณ 4.10 แจกผลการดำเนินงาน และ ความก้าวหน้าโครงการ			
5.	ทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร	-	-	-	-
6.	การปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)	6.1 รวบรวมวิเคราะห์ ปัจจัยนำเข้า 6.2 ครส. และสายงานที่เกี่ยวข้อง พิจารณา 6.3 นำเสนอ ผวก. พิจารณาอนุมัติ	• มีทบทวน ขั้นตอนของการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว)	• เกณฑ์ประเมินผล Enablers กำหนด	• เพื่อให้การปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) ครบถ้วนถูกต้อง ตามเกณฑ์ ประเมินผล
7.	การจัดทำการวิเคราะห์ภาพรวม ด้านการเงินและการลงทุน เพื่อ จัดทำแผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ	7.1 รวบรวมข้อมูล กำหนดปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยสนับสนุน พร้อมทั้ง กำหนดสมมติฐาน 7.2 จัดทำผลการวิเคราะห์ และกำหนด เป้าหมายการดำเนินงานหลัก 7.3 จัดทำ (ร่าง) เป้าหมายการ ดำเนินงานหลัก 7.4 ประเมินผลการดำเนินงาน	• จัดทำกรอบเงินสำหรับกิจกรรมการลงทุน ที่เหมาะสมกับสถานะทางการเงินขององค์กร	• เนื่องจากเป็นปัจจัยนำเข้า ของกระบวนการจัดทำ ยุทธศาสตร์องค์กร	• เพื่อให้กระบวนการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์องค์กรมีความ ครบถ้วน ถูกต้อง



คู่มือกระบวนการทำงาน : กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

สำนัก/หน่วยงาน : การประปาส่วนภูมิภาค

หน้าที่ 57 จาก 57

ลำดับ ที่	กระบวนการทำงานย่อย	กิจกรรม/ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	รายละเอียดการทบทวน ปรับปรุง	เหตุผลการปรับปรุง	ผลของการปรับปรุง ที่คาดว่าจะได้รับ
		7.5 วิเคราะห์การใช้จ่ายเงินสำหรับ กิจกรรมการลงทุนทั้งในและนอก แผนปฏิบัติการ 7.6 จัดทำกรอบเงินสำหรับกิจกรรม การลงทุนที่เหมาะสมกับสถานะ ทางการเงินขององค์กร			