

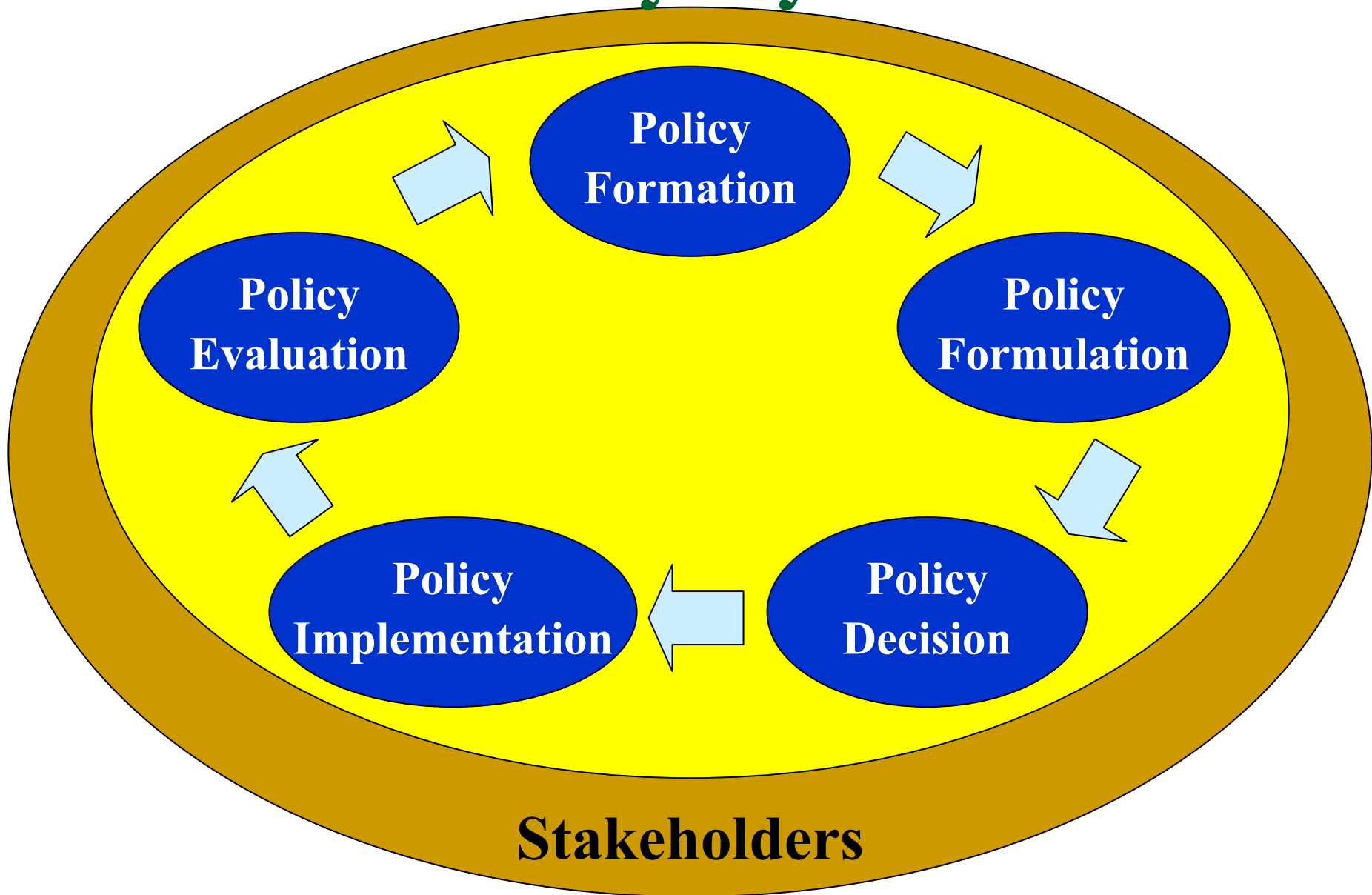
---

# ภาพรวมการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมประชาสัมพันธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์  
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

# Policy Cycle



# Policy Formation - การก่อตัวของนโยบาย

แนวคิดประชาสังคม – อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

- กลุ่มภายใน (Internal stakeholders) เช่น บุคลากรระดับต่างๆ
- กลุ่มภายนอก (Market stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ  
เครือข่าย ผู้นำส่งปัจจัยนำเข้า
- กลุ่มผู้พิทักษ์ (External stakeholders) เช่น องค์กรตรวจสอบ  
ของภาครัฐบาล ภาคธุรกิจเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน  
สื่อมวลชน และกลุ่มการเมือง ฯลฯ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน พ.ศ. 2548  
ข้อ 9 การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน (ตามข้อ 8) อาจใช้วิธีการอย่างใดอย่าง  
หนึ่ง หรือหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

- การสำรวจความคิดเห็น ซึ่งอาจทำโดยวิธีดังต่อไปนี้
  - การสัมภาษณ์รายบุคคล
  - การเปิดให้แสดงความคิดเห็นทางไปรษณีย์ ทางโทรศัพท์หรือโทรสาร ทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ หรือทางอื่นใด
  - การเปิดโอกาสให้ประชาชนมารับข้อมูล และแสดงความคิดเห็นต่อหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบโครงการ
  - การสนทนากลุ่มย่อย

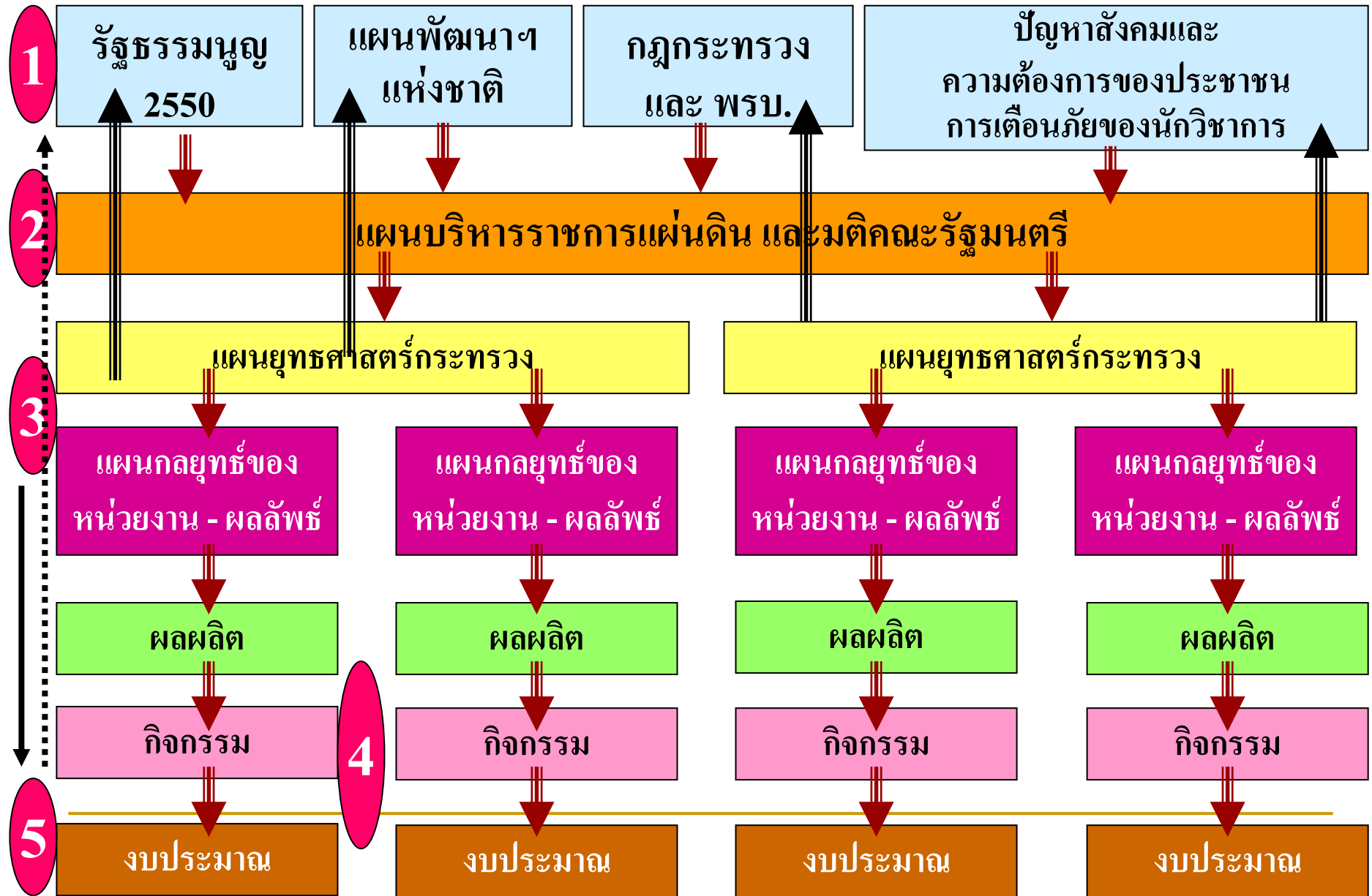
- การประชุมปรึกษาหารือ ซึ่งอาจทำโดยวิธีดังต่อไปนี้
  - การประชาพิจารณ์
  - การอภิปรายสาธารณะ
  - การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
  - การประชุมเชิงปฏิบัติการ
  - การทำประชุมระดับตัวแทนของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสีย
- วิธีอื่นที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนด

# Policy Formation - การก่อตัวของนโยบาย

## ที่มาของนโยบายสาธารณะ

- รัฐธรรมนูญ
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ
- พระราชบัญญัติที่มอบอำนาจให้หน่วยงาน
- ปัญหาสังคมและความต้องการของประชาชนรวมทั้งการเตือนภัยจากการสำรวจและวิจัยของหน่วยงานภาครัฐ นักวิชาการ ชุมชนเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรประชาชน รวมทั้งพรรคการเมือง
- ฯลฯ

# กระบวนการนโยบายสาธารณะ



# กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมประชาสัมพันธ์

สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.๒๕๔๕

ข้อ ๑ ให้กรมประชาสัมพันธ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางการประชาสัมพันธ์ภาครัฐ เพื่อให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างมีระบบ โดยการเสนอแนะนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ ให้กับรัฐบาลและส่วนราชการต่างๆ และดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชน มีโอกาสรับรู้ เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถใช้ข้อมูลข่าวสารของรัฐในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งเกิดภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทย โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ ...

- (๑) ศึกษา วิเคราะห์ สำรวจและตรวจสอบประชามติเพื่อเสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ของรัฐ รวมทั้งติดตามประเมินผลและรายงานการประชาสัมพันธ์ของรัฐ
- (๒) ส่งเสริมและเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ตลอดจนศิลปวัฒนธรรม ศิลธรรมและค่านิยมที่ดี
- (๓) ดำเนินการประชาสัมพันธ์นโยบายและการดำเนินงานของรัฐบาลเพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดี ความมั่นคงของประเทศ และเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ และความสัมพันธ์อันดีกับต่างประเทศ
- (๔) ให้คำปรึกษาและประสานการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ ตลอดจนสนับสนุนและให้การช่วยเหลือ ทางวิชาการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ...

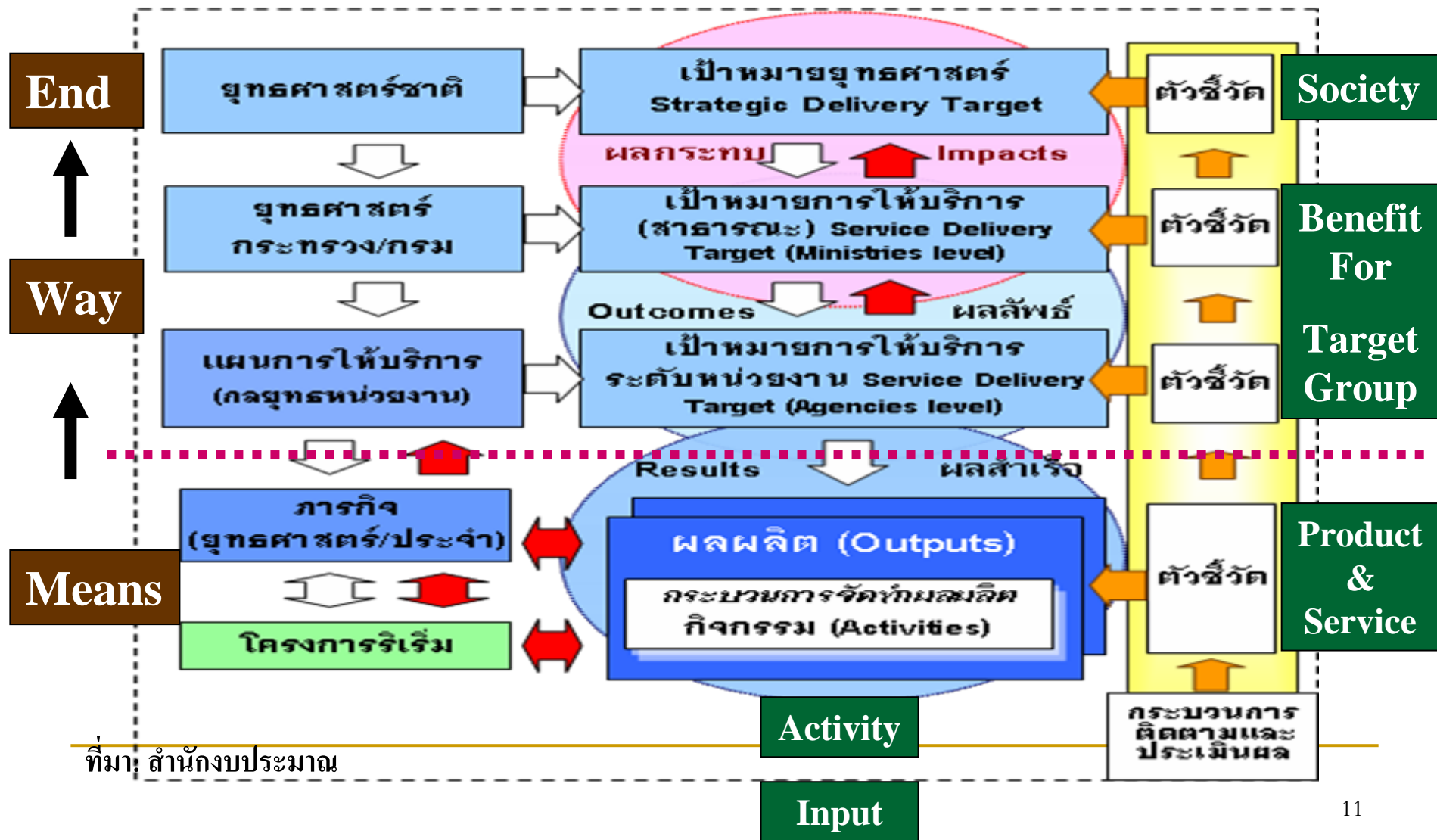
- 
- (๕) ผลิต เผยแพร่ ให้บริการเอกสาร และสื่อโสตทัศนศึกษา รวมทั้งจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศ และประสานความร่วมมือด้านการประชาสัมพันธ์ ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และสื่อมวลชน
- (๖) ดำเนินงานสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยและสถานีวิทยุ โทรทัศน์แห่งประเทศไทย
- (๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี หรือ คณะรัฐมนตรีมอบหมาย.

# Policy Formulation - การกำหนดนโยบาย

- คำแถลงนโยบายของรัฐบาล
- แผนบริหารราชการแผ่นดินและเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล
- แผนยุทธศาสตร์กระทรวงและเป้าหมายการให้บริการกระทรวง
- แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานและเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน

# โครงสร้างแผนงบประมาณตามยุทธศาสตร์

## สำนักงบประมาณ



# ยุทธศาสตร์เป็นภาษาทางทหารใช่หรือไม่?

**STRATEGY = STRATEGOS**

= **straos + agein**

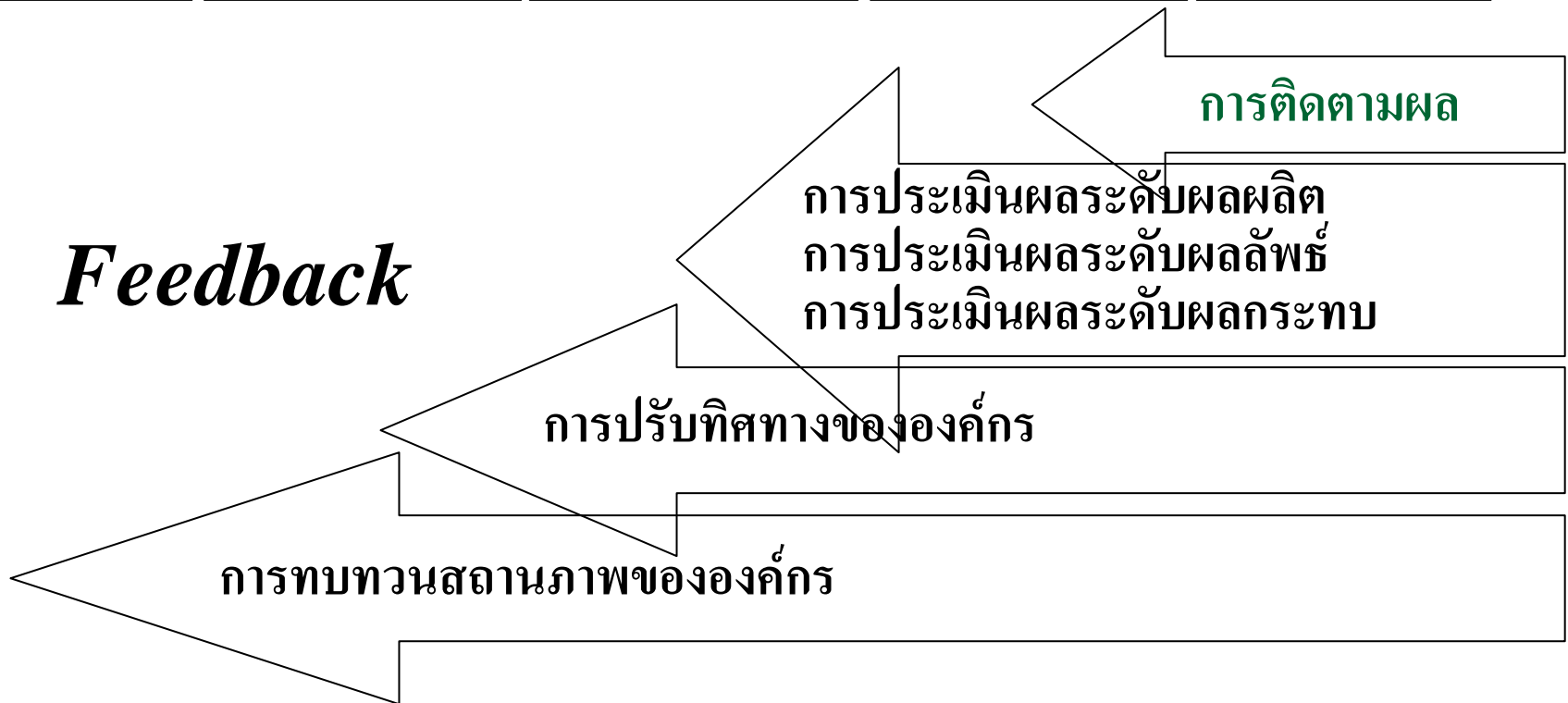
= **army + leading** แปลว่า การนำกองทัพไปสู่จุดหมาย  
ปลายทางเพื่อชัยชนะ

= **leading the total organization** แปลว่า การนำองค์การโดยรวม  
ไปสู่จุดหมายปลายทางเพื่อบรรลุความสำเร็จ

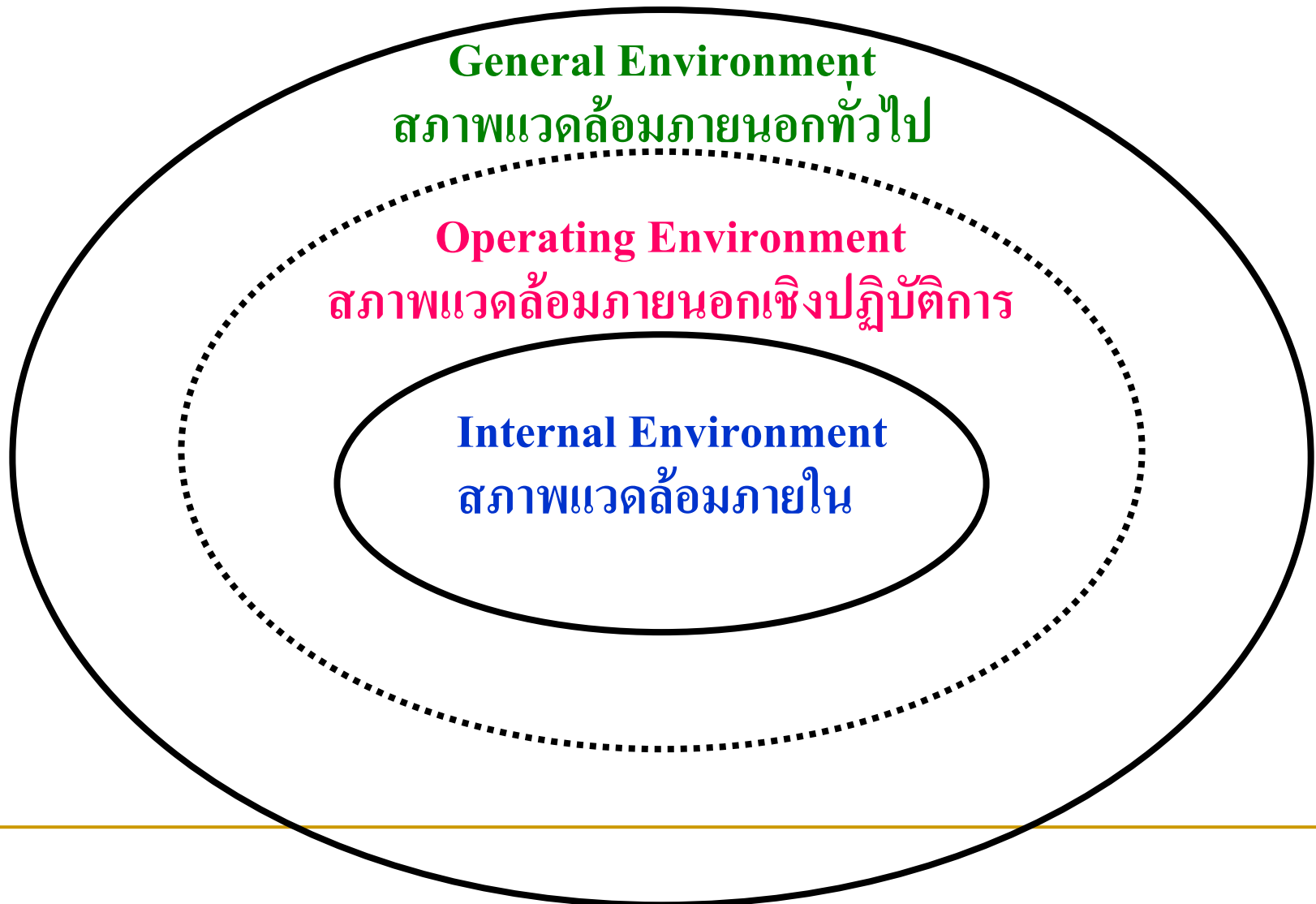
---

(Greenley, 1989:254-255)

# กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)



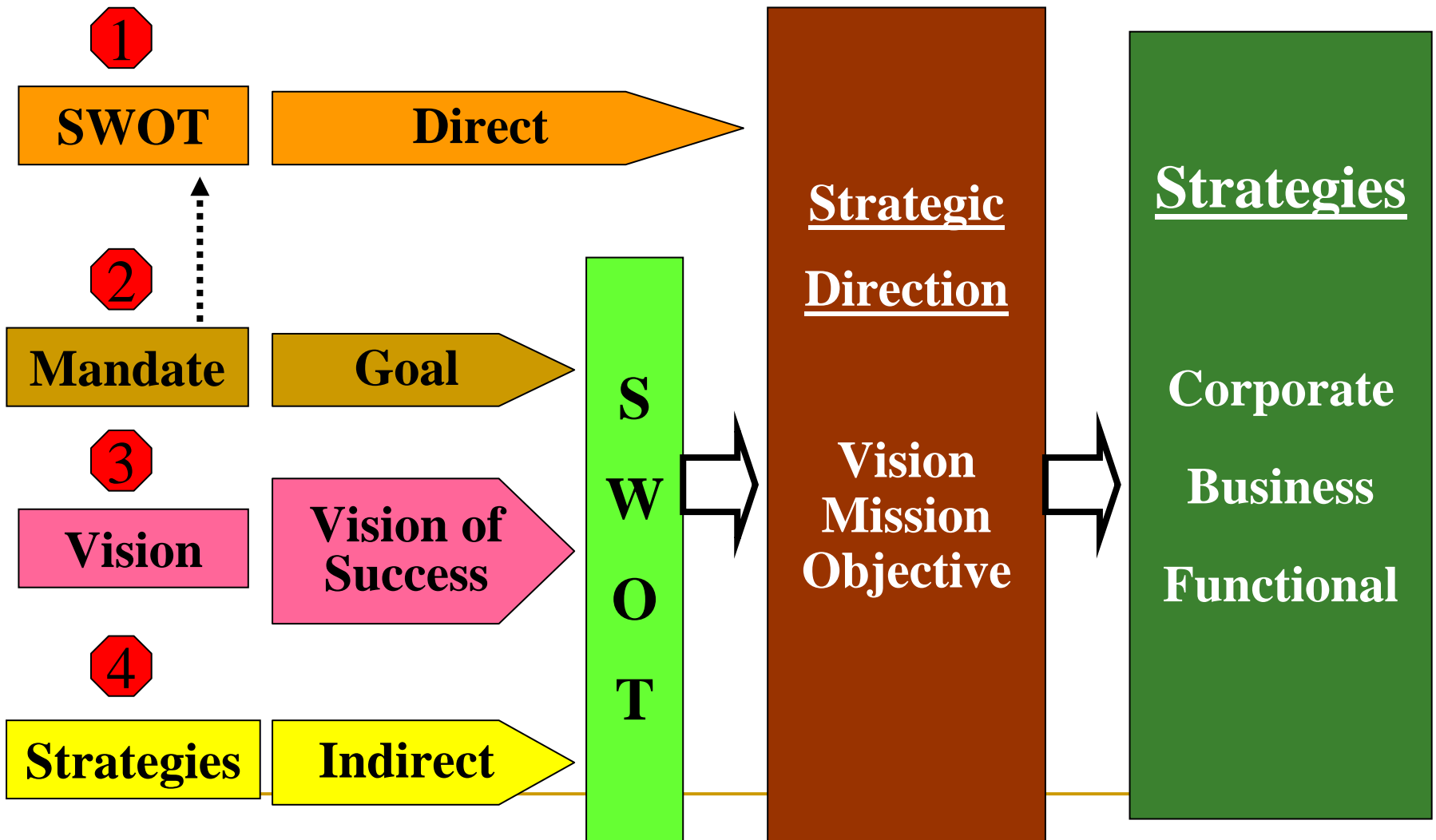
# Systems Theory = ทฤษฎีระบบว่าด้วยสภาพแวดล้อม ขององค์กร



# Strategic Issues

- **Direct approach** – เริ่มจากวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์
- **Goals approach** – ยึดกลยุทธ์ของหน่วยงานเข้าสังกัด แล้ววิเคราะห์ SWOT เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม
- **Vision of success approach** – วาดฝันวิสัยทัศน์ แล้ววิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- **Indirect approach** – ขอยืมกลยุทธ์จากองค์กรอื่น แล้วพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ SWOT.

# การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์



# ความแตกต่างในเนื้อหาของแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแผนปฏิบัติงาน

ช่วงเวลาจัดทำ	ชื่อของแผน	เนื้อหา
ก่อนเสนอคำขอ งบประมาณ	แผนยุทธศาสตร์กระทรวง/ แผนกลยุทธ์ของกรม	SWOT ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ผลผลิต
เมื่อกรมเสนอคำขอ งบประมาณเข้าสู่ กรม.	แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกรม (3 ปี + 1 ปี) หรือ แผนปฏิบัติการระยะยาว	ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ผลผลิต
เมื่อกรมเสนอคำขอ งบประมาณเข้าสู่ กรม.	แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของกรม หรือ แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเสนอขอของบประมาณ	กลยุทธ์ ผลผลิต กิจกรรม (เฉพาะกิจกรรมหลัก) <u>งบประมาณที่คำนวณค่าใช้จ่าย</u> <u>ปันส่วนด้วยแล้ว</u>

ช่วงเวลาจัดทำ	ชื่อของแผน	เนื้อหา
เมื่อกรมปรับปรุงประมาณตาม พรบ.งบประมาณที่ผ่านรัฐสภาแล้ว	แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกรมที่ปรับเปลี่ยนตาม พรบ.งบประมาณที่ผ่านรัฐสภาแล้ว หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมที่ปรับตามเงินจัดสรร	กลยุทธ์ ผลผลิต กิจกรรม ( <u>เฉพาะกิจกรรมหลัก</u> )
เมื่อกรมแจ้งงบประมาณที่ปรับตาม พรบ.งบประมาณที่ผ่านรัฐสภาแล้วให้แก่หน่วยปฏิบัตินำส่งผลผลิต	แผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยปฏิบัติ นำส่งผลผลิตของกรมตามเงินจัดสรร	ผลผลิต กิจกรรม <u>กิจกรรมหลักและขั้นตอน</u> <u>กิจกรรมสนับสนุน</u>

# หน่วยงานและสภาพแวดล้อม

## หน่วยงาน

คน เงิน อุปกรณ์ การจัดการ  
โครงสร้างองค์การ  
การส่งมอบบริการ

การเมืองและ  
กฎหมาย

สังคมและ  
วัฒนธรรม

เศรษฐกิจระหว่างประเทศ  
และเศรษฐกิจชุมชน

เทคโนโลยีและ  
ภูมิปัญญาท้องถิ่น

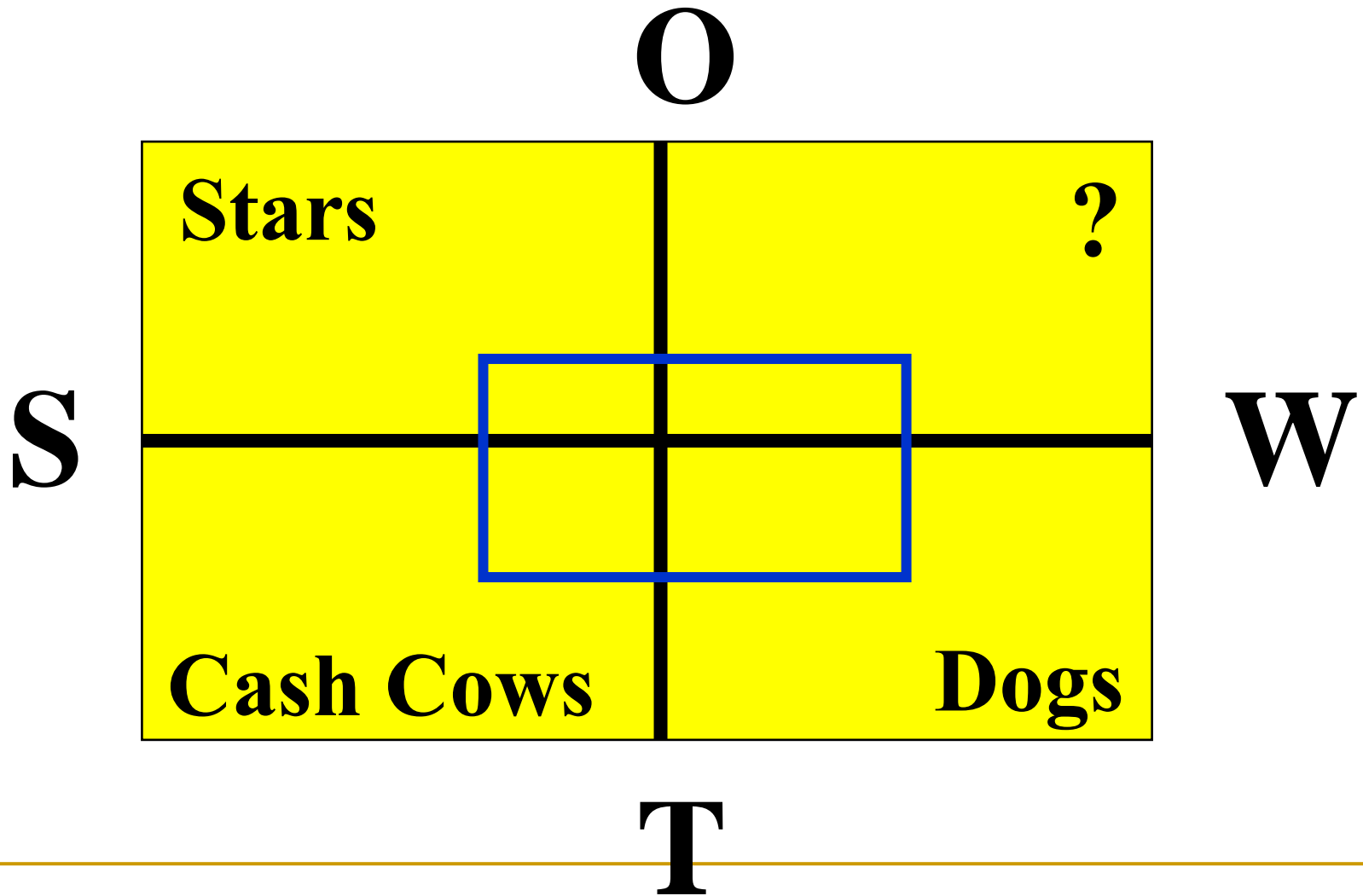
# External Environment

- **Socio-cultural Factors** (ความต้องการของผู้รับบริการ โครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม ประเพณี โลกาภิวัตน์ กระแสวัฒนธรรมต่างประเทศ ฯลฯ)
- **Technological Factors** (นวัตกรรม ความมีอยู่ของเทคโนโลยี ฯลฯ)
- **Economic Factors** (ภาวะทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา การกีดกันทางการค้า ฯลฯ)
- **Political and Legal Factors** (เสถียรภาพของรัฐบาล นโยบายของพรรคการเมือง กฎหมาย กฎบัตรสหประชาชาติ สนธิสัญญาและอนุสัญญา ฯลฯ)
- **Physical Factors** (สภาพทางภูมิศาสตร์ ดินฟ้าอากาศ ภัยธรรมชาติ ฯลฯ).

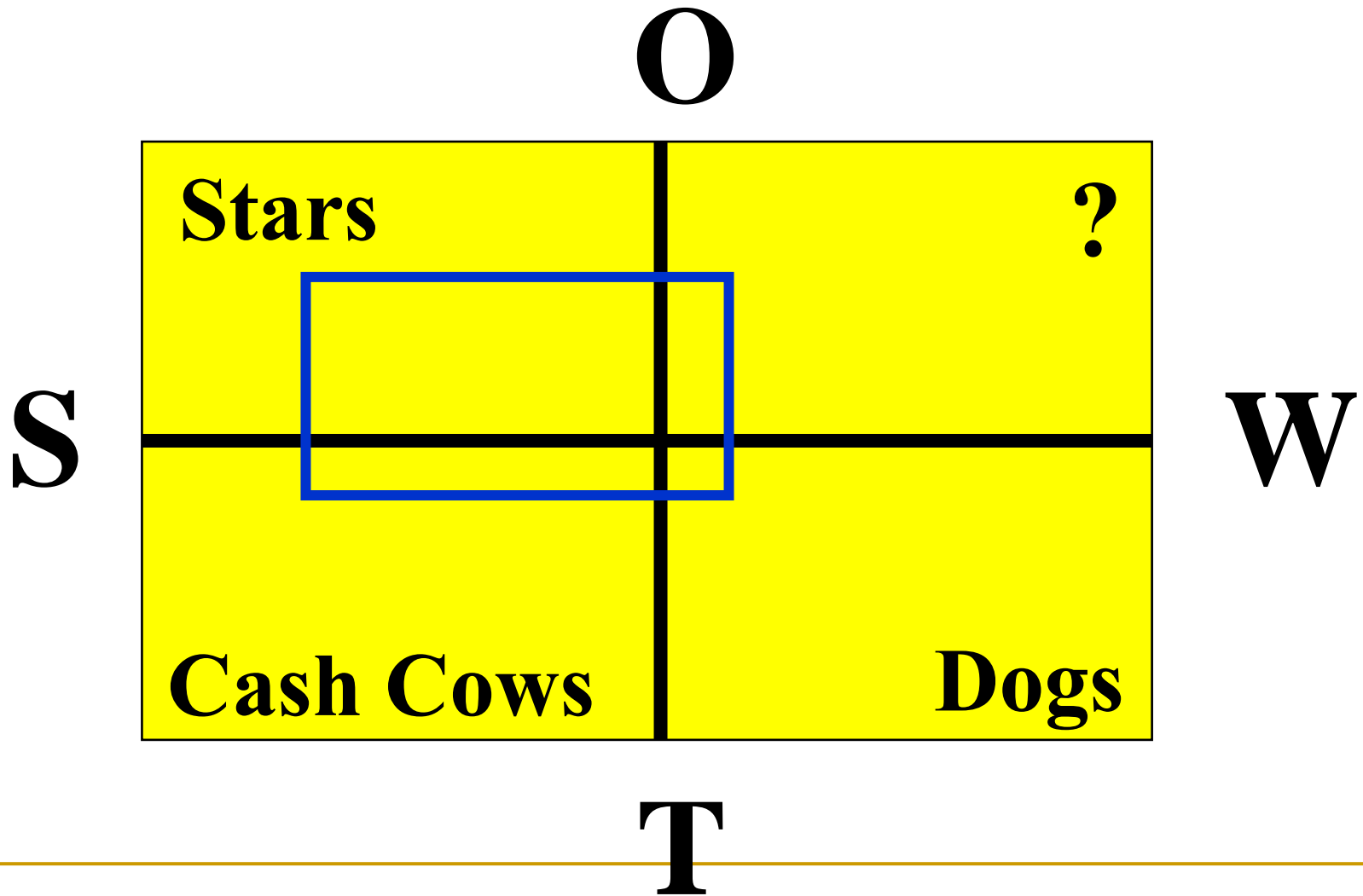
# Internal Environment

- **Structure and Policy** (โครงสร้างองค์กร นโยบาย ฯลฯ)
- **Service** (ผลผลิตและผลลัพธ์ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ฯลฯ)
- **Manpower** (อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การบริหารบุคคล ฯลฯ)
- **Money** (ประสิทธิภาพด้านการเงิน การระดมทุน ฯลฯ)
- **Materials** (วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ อาคารสถานที่ ฯลฯ)
- **Management** (กระบวนการ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร  
ฐานข้อมูลและสารสนเทศ ระบบการวางแผนและประเมินผล การ  
สื่อสารภายใน การสร้างเครือข่ายพหุภาคี ฯลฯ).

# การประเมินสถานภาพขององค์กร



# การประเมินสถานภาพขององค์กร



---

# การจ้ดวางทิศทางขององค์กร

- วิสัยทัศน์ (Vision) พร้อม ปี พ.ศ.
- พันธกิจขององค์กร (Mission)
- เป้าประสงค์ขององค์กร (Objective/Goal)

# Corporate Strategies

1

2

3

4



# Business Strategies

1.1

1.2

1.3

1.4



# Functional Strategies

1.1.1

1.1.2

1.1.3

1.1.4

เป้าประสงค์  
ของหน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเจ้าสังกัด

1 2 3 4

ผลลัพธ์  
ของกลยุทธ์

กลยุทธ์/แนวทาง/มาตรการ

1.1 1.2 1.3 1.4

ผลผลิตของ  
หน่วยนำส่ง  
ผลผลิต

กลวิธี/กิจกรรมหลัก

1.1.1 1.1.2 1.1.3 1.1.4

# การแปลงระดับนามธรรมสู่รูปธรรม

**Mission**



**How? - 1**



**How? - 2**



**How? - 3**



**Goal**



**Why?**



**Why?**



**What?**

# ระดับของกลยุทธ์

นามธรรม Corporate	ขยาย/เพิ่ม Growth	ปรับปรุง Improvement	คงสภาพ Stability	ตัดทอน Retrenchment
กิจรูปธรรม Business	สร้างเสริม เสริมสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน เร่งรัด ทบทวน			
รูปธรรม Function	<p>จัดทำ จัดตั้ง จัดสรร จัดซื้อ จัดจ้าง ก่อสร้าง ดำเนินการ                      ปฏิบัติงาน วางระบบ เกื้อหนุน สร้างกระบวนการ วางแผน                      วิเคราะห์ ประชุม แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ประสาน ติดตามผล                      ประเมินผล ระดม กำหนดระเบียบ แก้ไขกฎระเบียบ                      กำหนดมาตรการ/มาตรฐาน กำหนดให้มี/ทำให้มี</p> <p>พัฒนา?</p>			

# CORPORATE LEVEL

**Strategic Plan**

**Vision – Mission**

**Corporate Objective**

**Strategies**



**Action Plan**

**Outcomes**

**Outputs**

**Activities**

**Resources**

**BUSINESS LEVEL**

การแปลงแผนสู่ภาคปฏิบัติ

จากแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ

# การบูรณาการโครงการในระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน

- โครงการเชิงกิจกรรม
  - ❑ โครงการก่อสร้างศูนย์สารสนเทศ
  - ❑ โครงการจัดซื้อครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์
  - ❑ โครงการจัดจ้างทำซอฟต์แวร์โปรแกรม
  - ❑ โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่จัดทำฐานข้อมูล
  - ❑ โครงการฝึกอบรมนักวิชาการวิเคราะห์ข้อมูล
  - ❑ โครงการจัดทำสารสนเทศ
  - ❑ โครงการให้บริการสารสนเทศ
  - ❑ โครงการบำรุงรักษาพัสดุของโครงการ
  - ❑ โครงการประเมินผลการให้บริการสารสนเทศ
  - ❑ โครงการปรับแผนการปฏิบัติงานของศูนย์สารสนเทศ.

# หลักการในการบูรณาการโครงการ

## ■ ผลลัพธ์แบบที่ 1:

กลุ่มเป้าหมายเดียวกัน - ผลประโยชน์มีลักษณะหลากหลาย

- หน่วยงานซึ่งจัดทำผลผลิตที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เดียวกันต้องมาบูรณาการโครงการร่วมกัน

## ■ ผลลัพธ์แบบที่ 2:

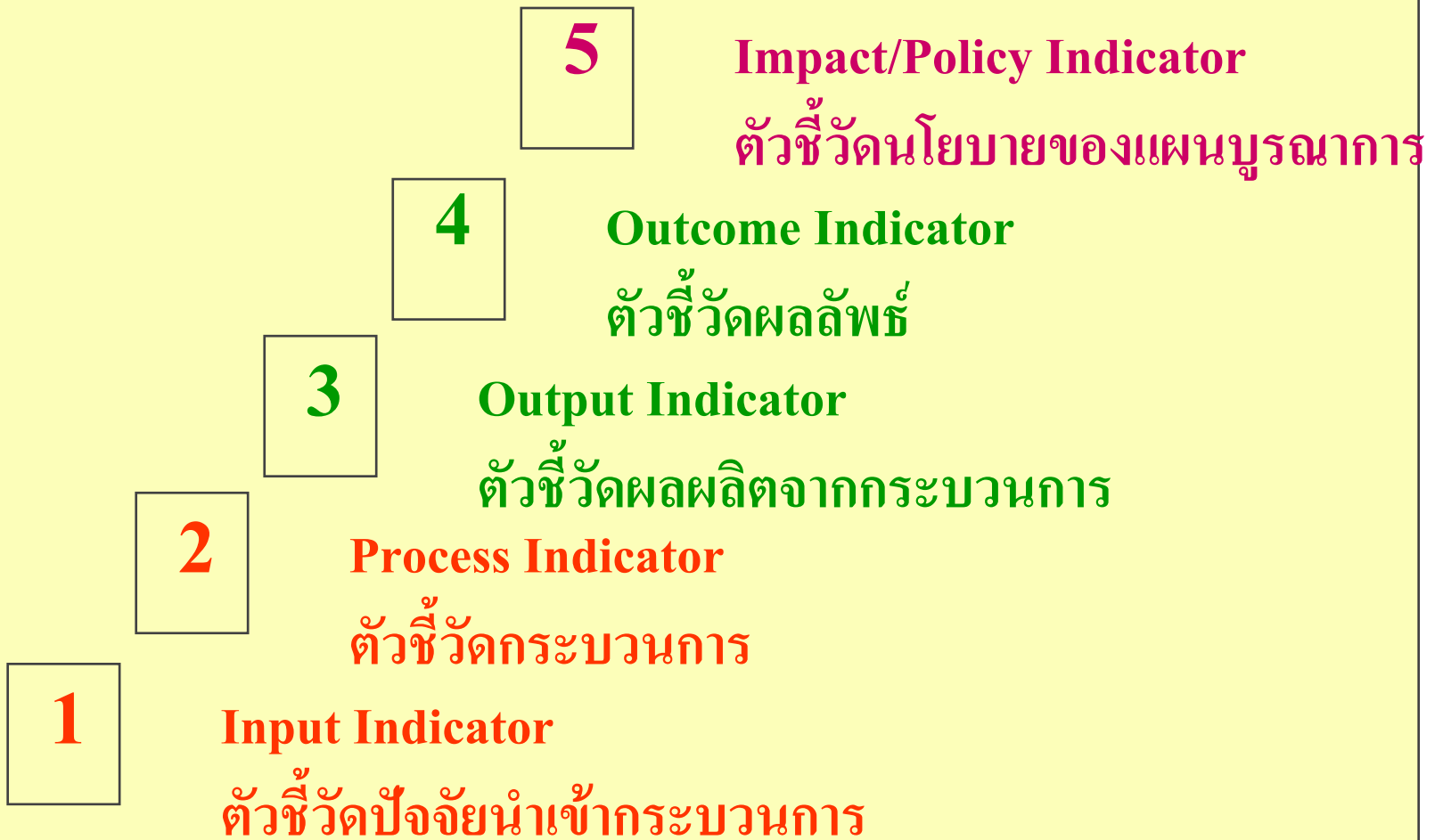
ผลประโยชน์มีลักษณะเดียวกัน - กลุ่มเป้าหมายมีหลากหลาย

- หน่วยงานซึ่งจัดทำผลผลิตที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เดียวกันต้องมาบูรณาการโครงการร่วมกัน

---

# การกำหนดตัวชี้วัด





## OBJECTIVELY VARIABLE INDICATORS

ตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรมระดับผลลัพธ์ (2Q2T1P)

**Quantity** = ปริมาณ

**Quality** = คุณลักษณะ

**Time** = เวลา

**Target group** = กลุ่มเป้าหมาย

**Place** = สถานที่

## OBJECTIVELY VARIABLE INDICATORS

ตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรมระดับผลผลิต (QQCT)

**Quantity** = ปริมาณ

**Quality** = คุณลักษณะ

**Cost** = ต้นทุน

**Time** = เวลา

# DATA AND INFORMATION

## ข้อมูลและสารสนเทศ (3ส1อ)

<b>Interview</b>	<b>=</b>	<b>สัมภาษณ์</b>
<b>Questionnaire</b>	<b>=</b>	<b>สอบถาม</b>
<b>Observation</b>	<b>=</b>	<b>สังเกตการณ์</b>
<b>Document</b>	<b>=</b>	<b>เอกสาร</b>

# ค่าของตัวชี้วัด

ค่าของตัวชี้วัด แสดงเป็นตัวเลข ในลักษณะของ

- จำนวน (Number)
- สัดส่วน (Proportion)
- อัตราส่วน (Ratio)
- อัตรา (Rate)
- ร้อยละ (Percentage)
- ค่าเฉลี่ย (Mean)

# คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด

- **Validity** = สมเหตุสมผลที่จะอธิบายได้
- **Availability** = ความมีอยู่ของข้อมูล
- **Reliability** = ความเชื่อถือได้
- **Sensitivity** = ความเคลื่อนไหวได้จากความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

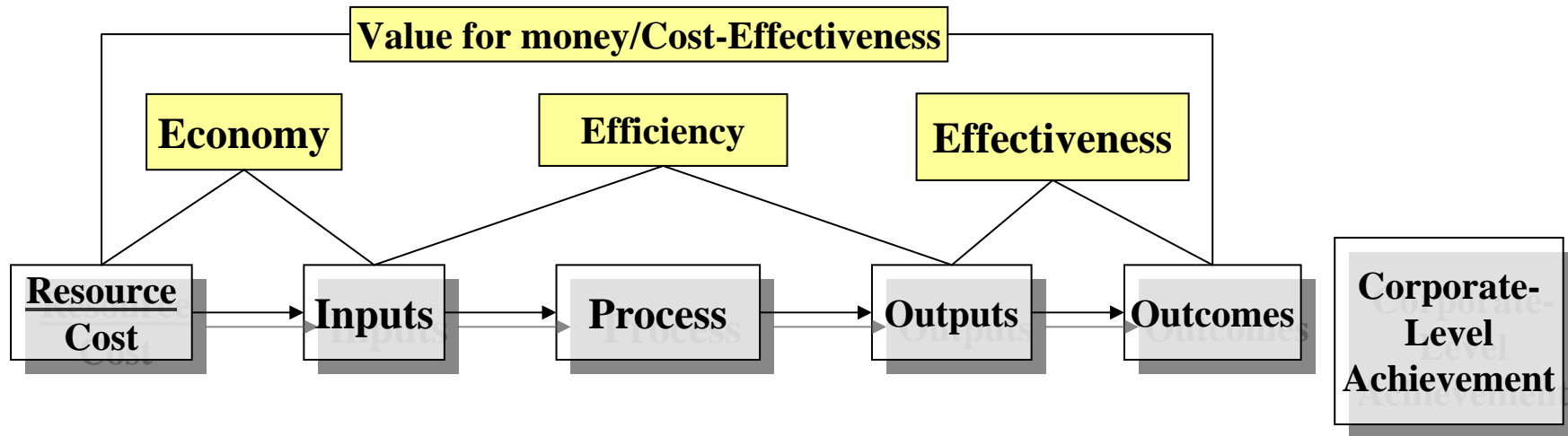
# เกณฑ์ของตัวชี้วัด

- การเปรียบเทียบเกณฑ์สัมบูรณ์ (สามารถทำได้สมบูรณ์ “ครบถ้วน”)
- การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานเชิงวิทยาศาสตร์ (สามารถทำได้ใกล้เคียงค่ามาตรฐานกลาง “สูงกว่า เท่ากับ ต่ำกว่าค่ามาตรฐานกลาง”)
- การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานเชิงนโยบาย (สามารถทำได้ใกล้เคียงปริมาณความต้องการที่กำหนดโดยนโยบายของรัฐบาลหรือแผนของกระทรวง “สูงกว่าแผน เท่ากับแผน ต่ำกว่าแผน”)
- การเปรียบเทียบการเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา (สามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิม “จาก..... เป็น ..... คิดเป็น .....”).

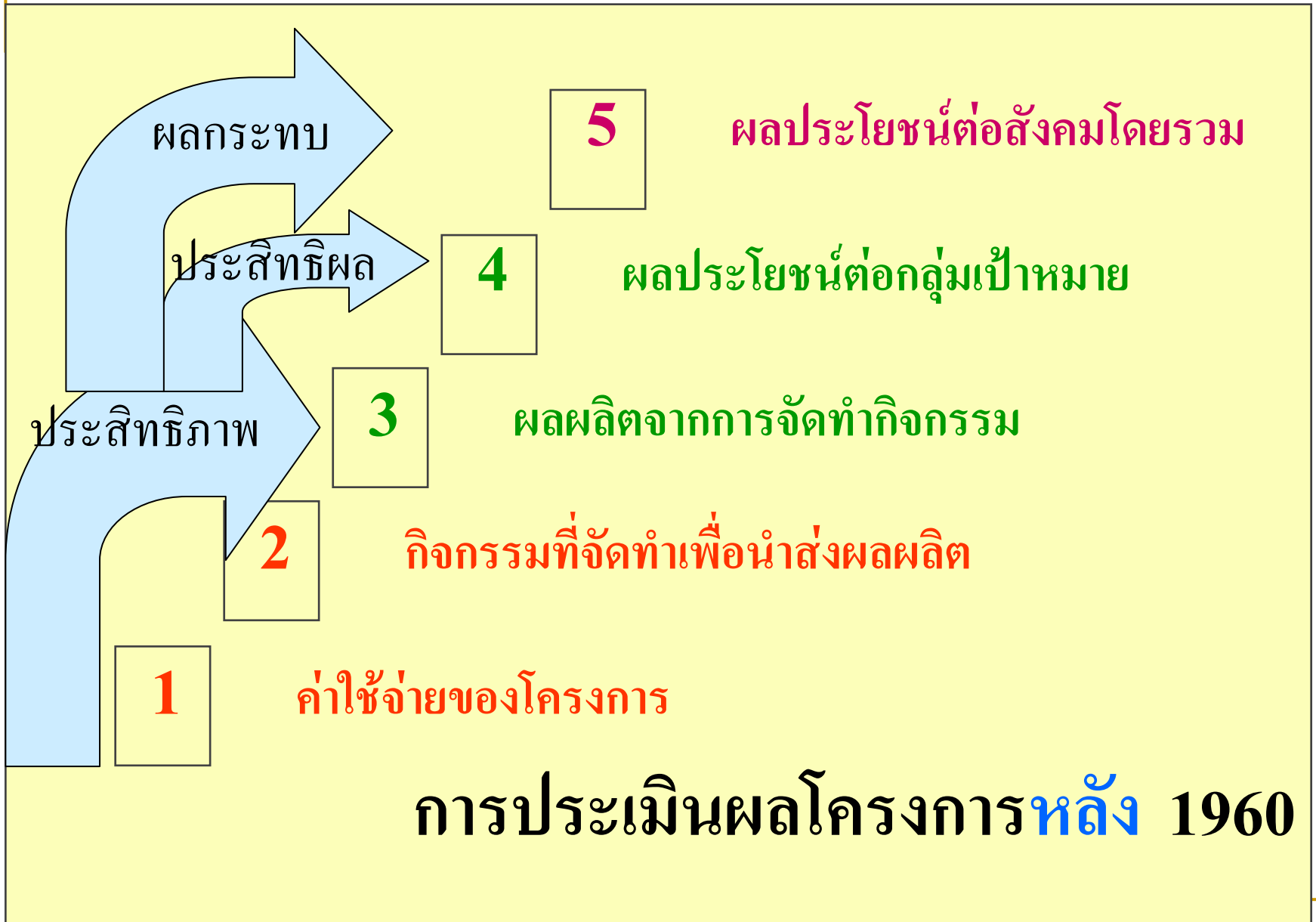
# Policy Evaluation - การประเมินผลนโยบาย

- การประเมินผลระดับผลผลิต
- การประเมินผลระดับผลลัพธ์
- การประเมินผลระดับผลกระทบต่อนโยบาย

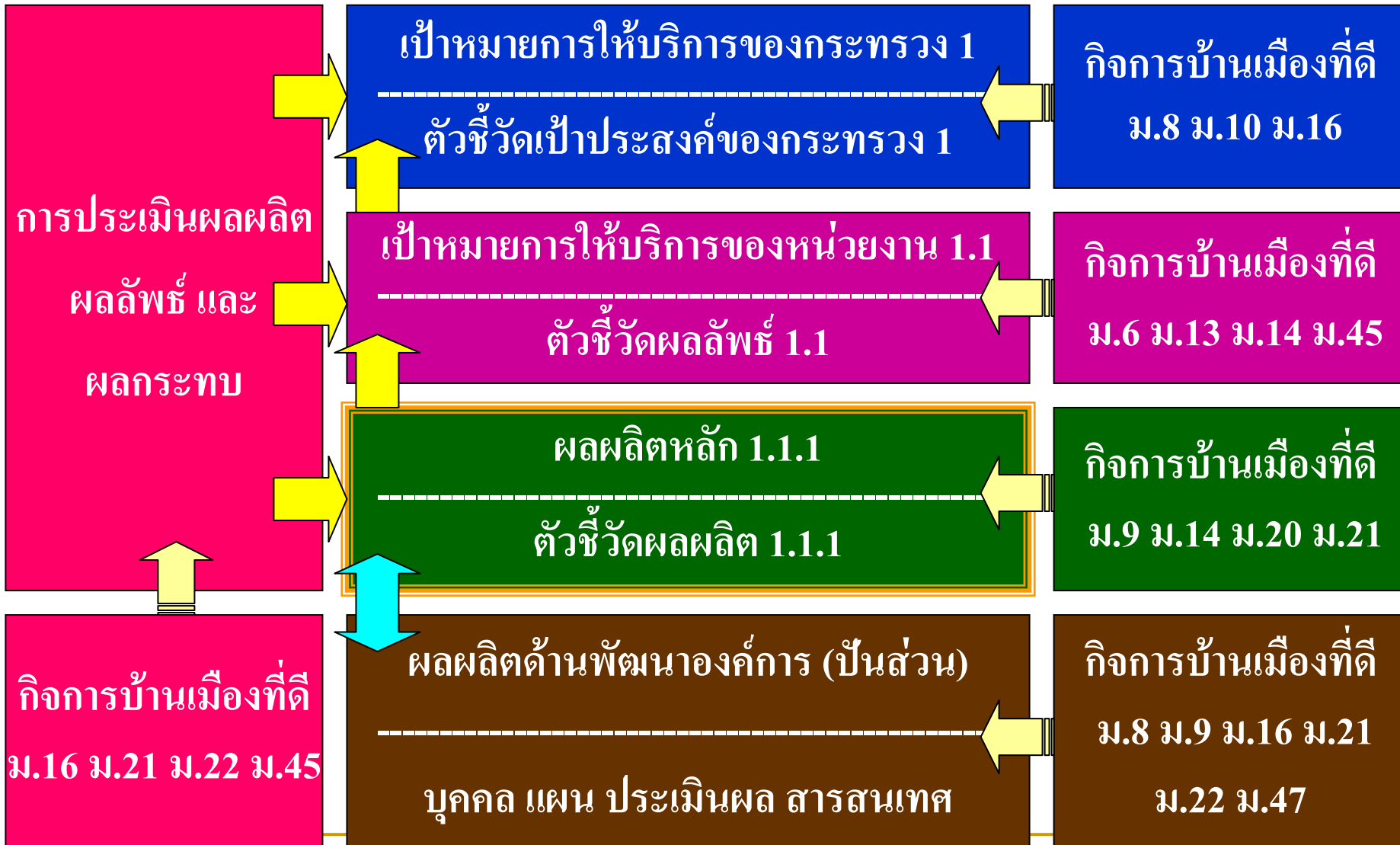
# Logic Model







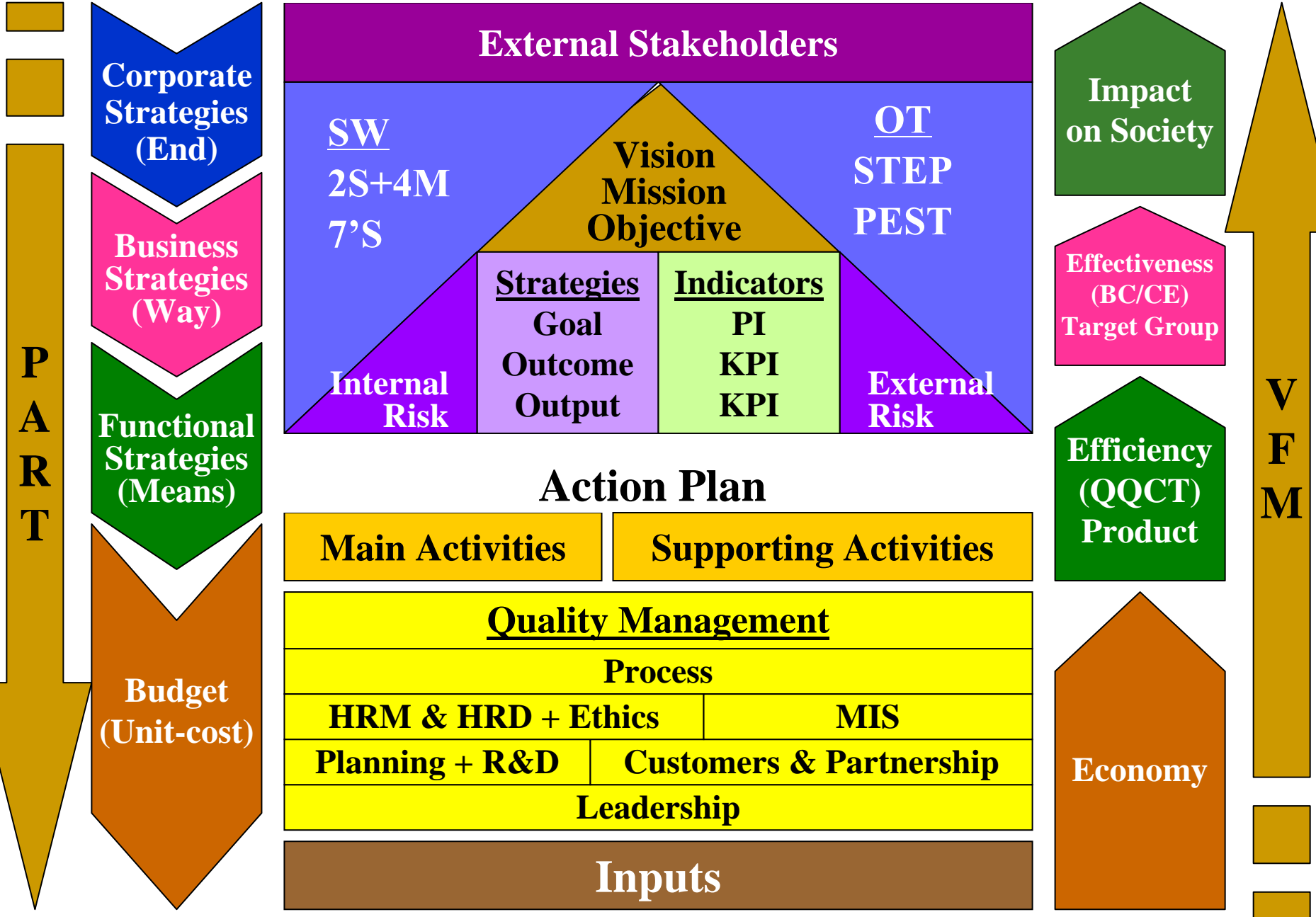
# ผลผลิตที่ประเมินความคุ้มค่า



# ปัญหาการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงาน



# Strategic Plan



**External Stakeholders**

SW  
2S+4M  
7'S

**Vision  
Mission  
Objective**

OT  
STEP  
PEST

Strategies

Indicators

**Goal  
Outcome  
Output**

**PI  
KPI  
KPI**

**Internal  
Risk**

**External  
Risk**

## Action Plan

**Main Activities**

**Supporting Activities**

**Quality Management**

**Process**

**HRM & HRD + Ethics**

**MIS**

**Planning + R&D**

**Customers & Partnership**

**Leadership**

**Inputs**

**Impact  
on Society**

**Effectiveness  
(BC/CE)  
Target Group**

**Efficiency  
(QQCT)  
Product**

**Economy**

**P  
A  
R  
T**

**Corporate  
Strategies  
(End)**

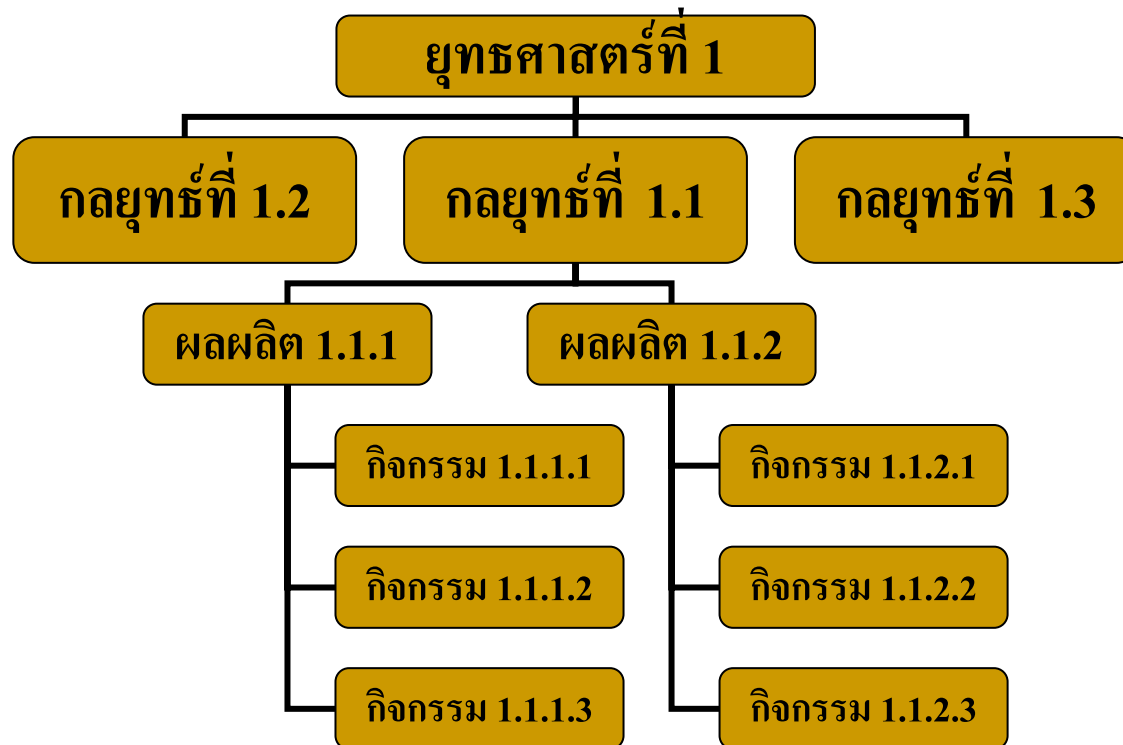
**Business  
Strategies  
(Way)**

**Functional  
Strategies  
(Means)**

**Budget  
(Unit-cost)**

**V  
F  
M**

# การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนของกิจกรรม (Work Breakdown Structure)



---

ความแตกต่างระหว่าง

การติดตามผลและการประเมินผลกระบวนการ

การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation)

Activities (Process) < ----- Outputs

การติดตามผล (Monitoring)

Inputs -----> Activities - - - - - > Outputs

# การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานมี 3 ระดับ

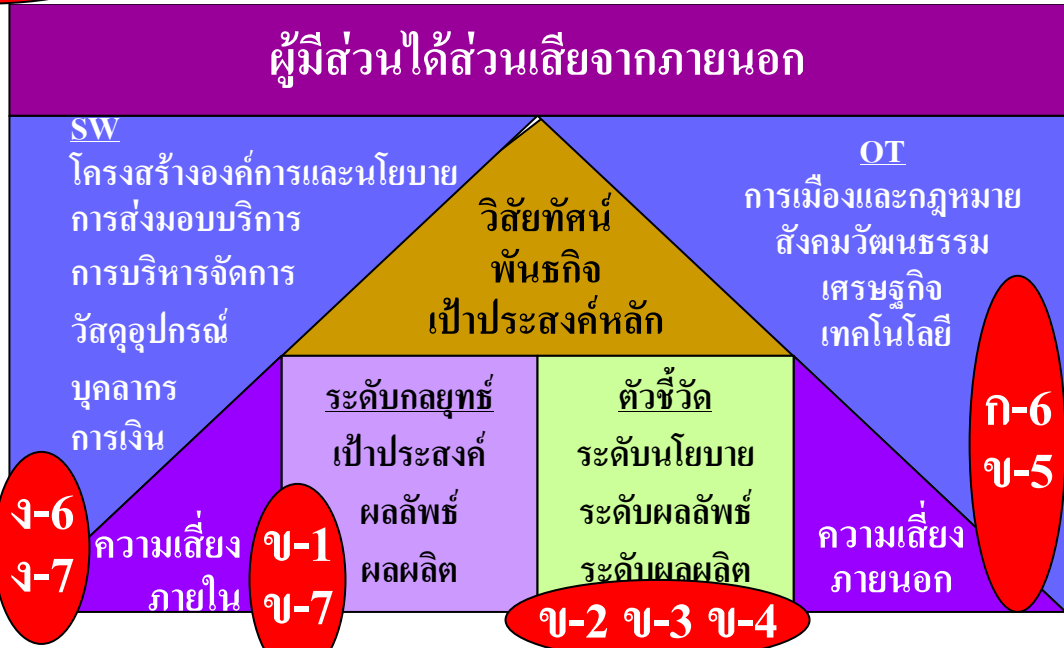
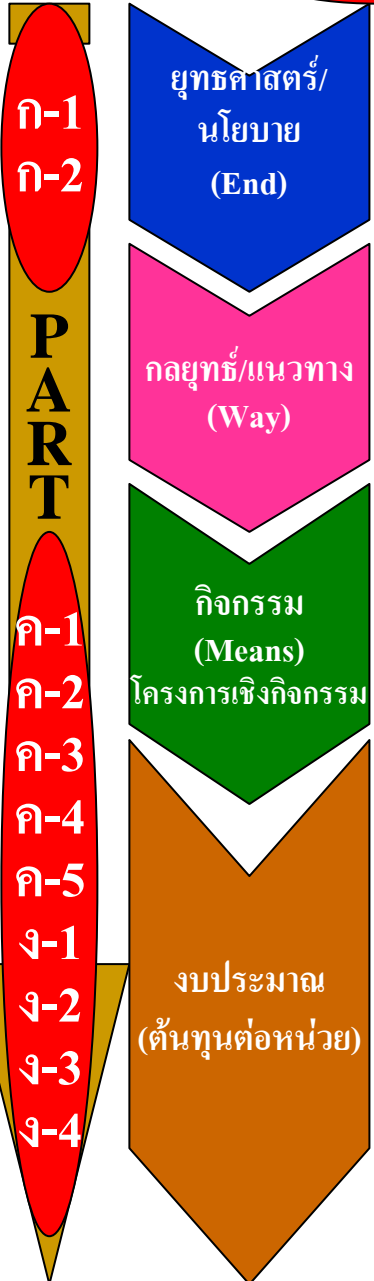
- ตัวชี้วัดระดับ Input ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะจ่าย (ตามแผน) และรายจ่ายจริง (ผล) โดยใช้แบบฟอร์มการรายงานทางการเงิน
- ตัวชี้วัดระดับ Process ได้แก่ กิจกรรมที่กำหนดตามแผน และกิจกรรมที่จัดทำจริง โดยใช้แบบฟอร์มการรายงานความก้าวหน้าของโครงการ
- ตัวชี้วัดระดับ Output ได้แก่ ผลผลิตเบื้องต้น (Immediate Output) ซึ่งวัดได้ทันทีเมื่อสิ้นสุดการจัดทำกิจกรรม โดยใช้แบบฟอร์มรายงานการปฏิบัติงาน-ค่าใช้จ่าย-เวลา (Performance-Cost-Time Graphs)

# การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน - Bar chart

กิจกรรม	ปริมาณงาน	เดือน	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	
1.1.1.1			
1.1.1.1.1			
1.1.1.1.2			
1.1.1.2			
1.1.1.2.1			
1.1.1.2.2			

# แผนยุทธศาสตร์

ก-3 ก-4



## แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมหลัก		กิจกรรมสนับสนุน	
<b>การบริหารคุณภาพองค์กร</b>			
กระบวนการผลิตและบริการ			
การบริหารและพัฒนาบุคคล + จริยธรรม		ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ	
การวางแผน วิจัยและพัฒนา		ผู้รับบริการและเครือข่ายพหุภาคี	
ภาวะผู้นำ			
ปัจจัยนำเข้า			