



ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในฐานะเป็นหนึ่งในเครื่องมือเพื่อการพัฒนาองค์กรนั้น ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในบริบทของภาคราชการ เป้าหมายคือการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO : High Performance Organization) โดยในบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนต่อมาคือ การวินิจฉัยองค์กร เพื่อให้รู้สภาพที่เป็นอยู่ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร จากนั้นจึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ทำแผนที่ยุทธศาสตร์และกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร แล้วจึงทำการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

5.1 แนวทางการวินิจฉัยองค์กร

ในปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กร แต่ยังไม่ทราบว่าสาเหตุของปัญหาคืออะไร หรือจะต้องพัฒนาอะไรบ้างและจะพัฒนาอย่างไร บุคลากรในองค์กรมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้สูงขึ้น แต่ไม่มีโอกาสได้เรียนรู้ และวินิจฉัยจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และหากองค์กรเปิดโอกาสได้เรียนรู้ปัญหาด้วยตนเอง ได้ร่วมกันวินิจฉัยปัญหาและวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน จะทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การวินิจฉัยองค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนมักถูกมองข้ามจากผู้บริหารองค์กร โดยผู้บริหารมักใช้ดุลยพินิจของตนเองในการระบุสภาพปัญหาขององค์กร โดยไม่ได้ทำการสำรวจ รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง



โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร และผู้บริหารมักเลือกวิธีการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาองค์กรตามความเชื่อหรือทัศนคติของตน ทำให้อาจแก้ปัญหาผิดทาง ไม่ตรงประเด็น และอาจก่อปัญหาอื่นๆ ตามขึ้นมาใหม่ได้

ในบทที่ 3 ของคู่มือเล่มนี้ได้พูดถึงเครื่องมือในการวินิจฉัยองค์กรที่เป็นที่รู้จักกันดี คือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) ซึ่งการที่จะวินิจฉัยองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ข้อมูลหรือหลักฐานที่แท้จริงในการวินิจฉัยองค์กร มิใช่เพียงความรู้สึก หรือการคาดเดาว่าองค์กรเป็นอย่างไร นอกจากนี้ตัวผู้วินิจฉัยองค์กรก็ต้องเป็นผู้ที่เห็นภาพรวมขององค์กร เพราะหากผู้วินิจฉัยองค์กรมองเห็นภาพเพียงบางส่วน อาจจะคิดว่าประเด็นปัญหาเฉพาะของบางหน่วยงานเป็นปัญหารวมของทั้งองค์กร อาจใช้มาตรการที่รุนแรงเพื่อแก้ไขปัญหาทั้งองค์กร เปรียบเสมือนคนไข้คันที่แขนแต่หมอสั่งให้ทายาแก้คันทั้งตัวนั่นเอง

แนวทางการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis)

แนวทางการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ที่มีคุณภาพนั้นควรมีผู้ที่มองเห็นภาพรวมขององค์กร เช่น ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ทำการวิเคราะห์ โดยมีการรวบรวมและจัดเตรียมข้อมูลเพื่อสนับสนุนประเด็นในการวิเคราะห์องค์กรว่าเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรคขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์อย่างมีประเด็น เช่น การวิเคราะห์ภายนอก ใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C- PEST ส่วนการวิเคราะห์ภายในใช้หลัก 7 Ss (McKinsey) ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่จะต้องพิจารณาในการจัดทำยุทธศาสตร์ต่อไป





ตัวอย่างการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT Analysis) ของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา

วิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยหลัก 7Ss (McKinsey)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	1. กรมมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน	1. ขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์อย่างทั่วถึง 2. การทำยุทธศาสตร์ไม่มีการทบทวน SWOT ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง
โครงสร้าง องค์การ (Structure)	1. กรมมีโครงสร้างและสายการบังคับ บัญชาที่ชัดเจน (งานที่เป็น Function Based) 2. กรมมีกฎหมาย ระเบียบ กำหนด ภาระหน้าที่ที่ชัดเจน	1. กรมมีการกิจใหม่ๆ บางเรื่องที่มีการ แบ่งงานและอำนาจไม่ชัดเจน (งานที่เป็น Agenda Based) 2. บางหน่วยงานของกรม ยังไม่มีการ แบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ต้อง ใช้บุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่น
ระบบองค์การ (System)	1. กรมมีกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ใน การปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2. กรมมีการใช้ระบบ IT เข้ามาใช้ในการ ปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสาร	1. กฎหมายบางฉบับที่ใช้ในการปฏิบัติ งานไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน 2. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน มีข้อติดขัด
ทักษะของ บุคลากร (Skill)	1. บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ และความชำนาญเฉพาะด้านสูง	1. ขาดโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา (เนื่องจากเน้นการปฏิบัติงานประจำให้บรรลุ KPI ทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง)
คุณค่าร่วมในองค์ การ (Shared Values)	1. บุคลากรมีความรักและผูกพันใน หน่วยงาน	1. กรมและบุคลากรของกรมยังไม่ให้ ความสำคัญกับการละเมิดทรัพย์สิน ทางปัญญาเท่าที่ควร
บุคลากร (Staff)	1. บุคลากรมีความรับผิดชอบและทุ่มเท	1. จำนวนบุคลากรน้อยไม่สามารถรองรับ ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น 2. ขาดแผนรองรับกรณีบุคลากร เกษียณอายุ หรือลาออก
รูปแบบการนำ องค์การ (Style)	1. มีการกระจายอำนาจจากผู้บริหาร ระดับสูง	1. การจัดสรรทรัพยากร (คน อุปกรณ์ งบประมาณ) ไม่เหมาะสม และไม่ เพียงพอ 2. การมอบหมายงานบางครั้ง ไม่ตรง กับภาระหน้าที่รับผิดชอบ



วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยหลัก C- PEST

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค
ลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer)	1. ประชาชนมีความต้องการในการใช้บริการของกรมมากยิ่งขึ้น	1. ผู้มีส่วนได้เสียบางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของกรม เมื่อการปฏิบัติงานนั้น ขัดกับผลประโยชน์ที่ได้รับ
สถานการณ์ทางการเมือง (Political)	1. กฎหมาย นโยบาย และยุทธศาสตร์ของกรมและประเทศในการให้ความสำคัญกับทรัพย์สินทางปัญญา	1. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ/ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงบ่อย 2. นโยบายจำกัดอำนาจกำลังของภาครัฐ
สภาพเศรษฐกิจ/สภาพแวดล้อม (Economic/Environment)	1. กรมได้รับงบประมาณสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรจากองค์กรระหว่างประเทศ	1. งบประมาณประเทศให้ความสำคัญด้านสังคมมากกว่าเศรษฐกิจและ R&D
สภาพสังคม (Social)	1. องค์กรที่เกี่ยวข้อง เริ่มเห็นความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญา เช่น การบรรจุเนื้อหาที่เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาเข้าในหลักสูตรการสอน	1. สังคมไทยยังขาดความรู้และตระหนักรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญา 2. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีการละเมิดรูปแบบใหม่ๆ
เทคโนโลยี (Technology)	1. มีระบบ IT ที่ทันสมัยรองรับและพัฒนางานด้านทรัพย์สินทางปัญญาได้	1. ขาดการเชื่อมโยงฐานข้อมูล เครื่องหมายการค้ากับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง



การวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-PEST



5.2 กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ แสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 15 : แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นมีความเกี่ยวเนื่องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ เนื่องจากแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทาง ความเชื่อมโยง และเป็นเหตุเป็นผลของยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ดังแสดงให้เห็นดังภาพถัดไป



ภาพที่ 16 : กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์



ในการอธิบายกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ตามคู่มือฉบับนี้ จะได้นำเสนอตัวอย่างจากการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ในระดับกลุ่มจังหวัด และส่วนราชการระดับกรมมาเสนอ ซึ่งจะเป็นกรณีที่มีประเด็นยุทธศาสตร์หลายๆ ด้าน และต้องนำมารวมกันเป็นภาพเดียว นอกจากนี้ตัวอย่างดังกล่าวยังได้รวมกระบวนการยืนยันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ด้วย เนื่องจากพบว่าในทางปฏิบัติหลายๆ หน่วยงานวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ยังไม่มีชัดเจน

5.2.1 การยืนยันวิสัยทัศน์

การยืนยันวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตภายในห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในหน่วยงาน จะช่วยให้เกิดทิศทางที่ชัดเจนว่าหน่วยงานจะมีกลยุทธ์การพัฒนาร่วมกันไปในทิศทางใด การมีกระบวนการยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารจนกระทั่งบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบุคคลภายนอก



ตัวอย่างวิสัยทัศน์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (ปี 2548)

วิสัยทัศน์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

“เป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการเป็นศูนย์เชื่อมโยงการคมนาคม เพื่อกระจายสินค้าและบริการสู่ทุกภูมิภาค”



ตัวอย่างวิสัยทัศน์กรมทรัพย์สินทางปัญญา (ปี 2550)

วิสัยทัศน์ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา

“เป็นเลิศในการให้บริการ ค้ำครอง และบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการใช้นวัตกรรม และเครือข่ายทั้งในและระหว่างประเทศภายในปี 2555”



5.2.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจาย ไม่มีจุดมุ่งเน้น (Focus) หรือบางประเด็นที่เลือกขึ้นมาอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้น จะอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ โดยทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละประเด็น ซึ่งบางประเด็นนั้นอาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน



ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน



จากตัวอย่างในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 “**พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม**” ได้จากการวิเคราะห์ประเด็นหลักของวิสัยทัศน์ในส่วนของ “เป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี (เหตุ) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (ผล)” ซึ่งในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ควรมีการตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. ทำอย่างไรกลุ่มจังหวัดจึงจะเป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้

ประเด็นสำคัญของคำถามนี้อยู่ที่ตัว “เหตุ” คือ “องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี” กลุ่มจังหวัดต้องมีการพัฒนา (ทำให้เกิดขึ้น หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่) และการจัดการ (นำทุนความรู้ที่มีอยู่แล้วไปบริหารจัดการ) อย่างเหมาะสมจึงจะนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้

2. มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจที่ต้องการ ควรมีการมุ่งเน้นในภาคส่วน (Sector) ไດบ้าง

กลุ่มจังหวัดต้องมุ่งเน้นสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม ตามนโยบายของรัฐ และโครงสร้างทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น

**ประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน**

1. พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม
2. การผสมผสานทักษะกับความรู้ในการพัฒนาสินค้าเชิงวัฒนธรรมและส่งเสริมการท่องเที่ยวมรดกโลก
3. สร้างแรงจูงใจและดึงดูดผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศมาอยู่ในพื้นที่ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา
4. ศูนย์กลางเชื่อมโยงรับและกระจายสินค้าระหว่างภาคต่างๆ

**ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์กรมทรัพย์สินทางปัญญา****วิสัยทัศน์**

“เป็นเลิศในการให้บริการ ค้ำครอง และบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการใช้นวัตกรรม และเครือข่าย ทั้งในและระหว่างประเทศภายในปี 2555”

**ประเด็นยุทธศาสตร์**

สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทย

จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ว่า “เป็นเลิศในการให้บริการ ค้ำครอง และบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา” วิธีการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ จะมีวิธีการอย่างไรบ้าง ตัวอย่างวิธีการหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ “สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทย” เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ประชาชนตื่นตัว และเห็นความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อให้คนเข้ามาสู่ระบบทรัพย์สินทางปัญญามากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการให้บริการเพื่อให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านทรัพย์สินทางปัญญาอีกด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ
2. พัฒนาระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญาให้มีประสิทธิภาพ ง่าย สะดวก รวดเร็วและทั่วถึง
3. สร้างเครือข่ายทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในและระหว่างประเทศ
4. พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา
5. สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทย



5.2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามมิติทั้ง 4 ด้านของกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ภายหลังจากการตอบคำถามองค์การจะสามารถนำคำตอบที่ได้มา กำหนดเป็นเป้าประสงค์ในแต่ละมิติในที่สุด ซึ่งคำถามในแต่ละมิติมีดังนี้

ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ

ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552

กรอบการประเมินผล การพัฒนาการปฏิบัติ ราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์
มิติด้านประสิทธิผล	ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
มิติด้านคุณภาพการ ให้บริการ	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้ อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
มิติด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติราชการ	ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือ การก่อให้เกิด เกิดประสิทธิผล องค์การต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจาก บุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่ สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล
มิติด้านการพัฒนา องค์การ	จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความ พร้อมขององค์การในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์



ตัวอย่าง เป้าประสงค์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้าง
มูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม



คำถามที่ 1 : ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของประเด็นยุทธศาสตร์นี้คืออะไร?

ภาคการผลิตสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมมีรายได้เพิ่มขึ้น จากการที่สินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมมีมูลค่าเพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจาก

- ผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้น
- เกิดนวัตกรรมใหม่ (พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ โดยการทำ Reverse Engineering)
- มีสินค้าใหม่ๆ ที่มาจากการแปรรูปทางบรรจุภัณฑ์ ทำให้มูลค่าผลผลิตเพิ่มขึ้น
- ต้นทุนต่อไร่ลดลง

เมื่อตอบคำถามนี้ได้ กลุ่มจังหวัดก็จะสามารถกำหนดเป้าประสงค์ในมิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจได้ดังนี้



**เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิภาพตามพันธกิจตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน**

เทคนิคการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (1)

1. เพื่อความสะดวกในการอ้างอิงในแต่ละเป้าประสงค์ ควรมีการกำหนดหมายเลขอนุกรมให้กับเป้าประสงค์แต่ละตัว ซึ่งในการอ้างอิงที่นิยมกันนั้น มี 2 ระบบ กล่าวคือ
 - การใช้ตัวเลขในการอ้างอิง (ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในคู่มือฉบับนี้)
 - การใช้รหัสอักษรในแต่ละมิติประกอบกับตัวเลข เช่น การใช้ตัวอักษรย่อภาษาอังกฤษตามมิติการประเมินผลดังนี้ ประสิทธิภาพตามพันธกิจ (Financial Perspective): F คุณภาพการให้บริการ (Customer Perspective): C ประสิทธิภาพการจัดการ (Internal Work Process Perspective): I และ พัฒนางค์การ (Learning and Growth Perspective): L เช่น F.1, F.2, C.1....
2. แผนที่ยุทธศาสตร์จะใช้เส้นเชื่อมโยงเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ต่างๆ ในลักษณะ “เหตุและผล” โดยเป้าประสงค์ที่อยู่ปลายลูกศร คือเป้าประสงค์ในส่วนที่เป็นผล



**คำถามที่ 2 : อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นี้ต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่า
สามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ?**

ก่อนจะตอบคำถามนี้ได้ ควรเริ่มจากการพิจารณาเสียก่อนว่า “ใครคือผู้รับบริการหรือลูกค้าในประเด็นยุทธศาสตร์นี้”

ผู้รับบริการของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ ประกอบด้วย

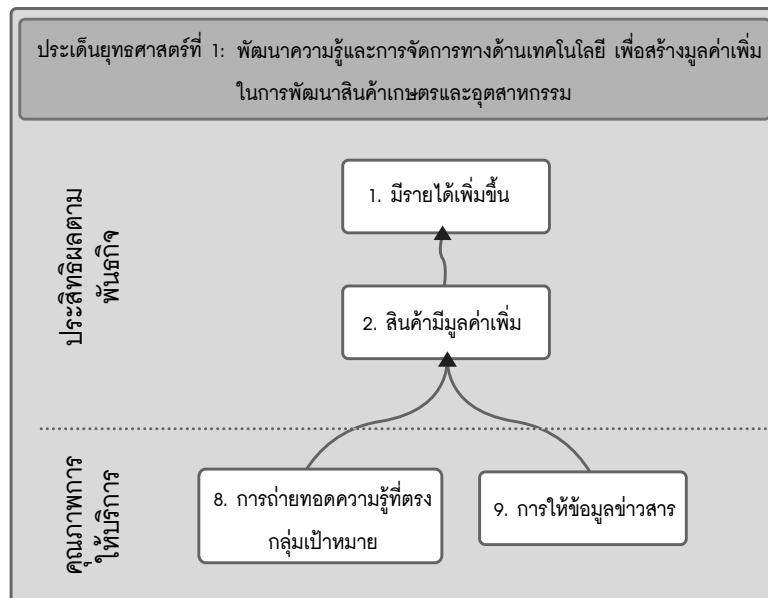
- ผู้ประกอบการองค์การขนาดเล็กและขนาดย่อม
- เกษตรกร

เมื่อกำหนดผู้รับบริการของประเด็นยุทธศาสตร์ได้แล้ว ต้องพิจารณาต่อไปว่าสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง และสิ่งที่กลุ่มจังหวัดสามารถตอบสนองได้ประกอบด้วยสิ่งใดบ้างที่มีความสำคัญ ?

สิ่งที่ผู้รับบริการจะได้รับจากกลุ่มจังหวัดเพื่อให้บรรลุผลตามมิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ ประกอบด้วย

- การถ่ายทอดความรู้ ซึ่งจะต้องปรับให้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น
- การให้บริการเครื่องมือด้านอุตสาหกรรม สำหรับผู้ประกอบการ
- การให้บริการด้านข้อมูล ข่าวสาร อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง

เมื่อแปลงสิ่งที่ผู้รับบริการจะได้รับจากกลุ่มจังหวัดไปเป็นเป้าประสงค์ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการจะได้ภาพดังนี้

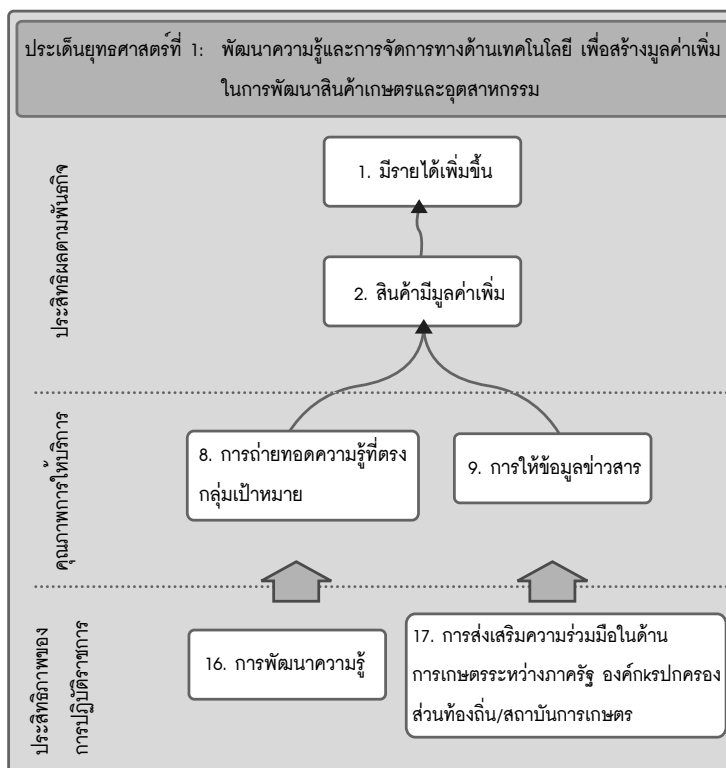


**เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิภาพตามพันธกิจและคุณภาพการให้บริการ
ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน**



คำถามที่ 3 : กลุ่มจังหวัดต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล

จากการตอบคำถามดังกล่าว ทางกลุ่มจังหวัดเห็นว่าต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อสามารถนำไปถ่ายทอดและให้ข้อมูลข่าวสารกับกลุ่มเป้าหมาย และการส่งเสริมความร่วมมือในด้านการเกษตรระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/สถาบันการเกษตรจะเป็นปัจจัยหนุนให้เป้าประสงค์ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการประสบความสำเร็จ ซึ่งได้ผลออกมาดังรูป

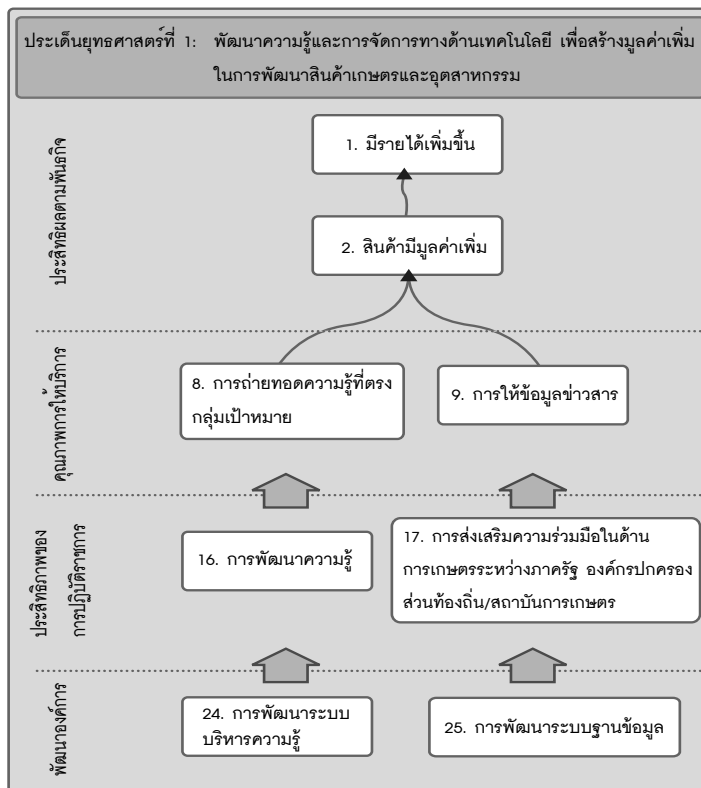


เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิผลตามพันธกิจ คุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน



คำถามที่ 4 : จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

จากการตอบคำถามดังกล่าว กลุ่มจังหวัดต้นแบบให้ความเห็นว่าจะต้องมีการพัฒนาระบบบริหารความรู้และการบริหารระบบฐานข้อมูล ซึ่งได้ผลออกมาดังรูป



เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิผลตามพันธกิจ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์การ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

เทคนิคการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (2)

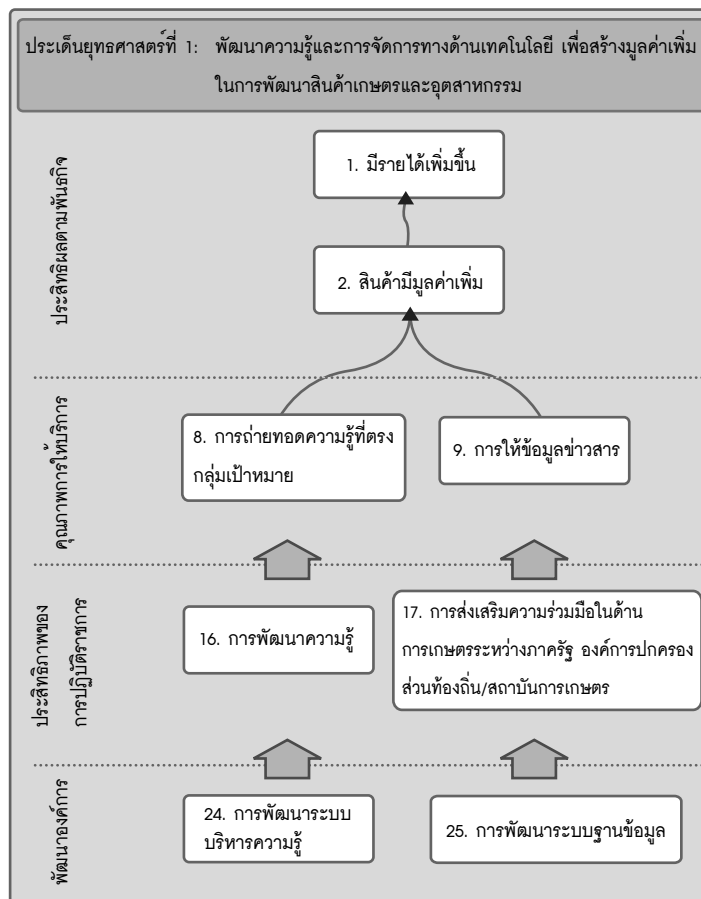
ในกรณีที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์บางตัวมีความสัมพันธ์กับเป้าประสงค์อื่นๆ เป็นจำนวนมาก ถ้าหากโยงเส้นความสัมพันธ์อาจทำให้เกิดความสับสนได้ หรือในบางกรณี สมมติฐานความสัมพันธ์อยู่ในระดับมิติหรือมุมมอง เช่น เราเชื่อว่าหากมีการพัฒนาองค์การที่ดีแล้ว จะทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานดีขึ้นไปด้วย ในกรณีนี้ควรจะใช้ลูกศรใหญ่ (↑) แทนการใช้เส้นความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์แต่ละตัว



ภายหลังที่ได้มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกันเป็นภาพเดียว ในบางกรณีจะพบว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในบางประเด็นยุทธศาสตร์จะมีบางส่วนที่มีความคล้ายคลึงกันหรือเป็นเป้าประสงค์เดียวกัน หรืออีกนัยหนึ่ง บางเป้าประสงค์สามารถสนับสนุนได้หลายประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกัน ก็มักจะยุบรวมเป้าประสงค์เหล่านั้นให้เหลือเพียงเป้าประสงค์เดียว

แผนที่ยุทธศาสตร์ในประเด็นยุทธศาสตร์ 1-4 จากกลุ่มจังหวัดต้นแบบ มีรายละเอียดดังนี้

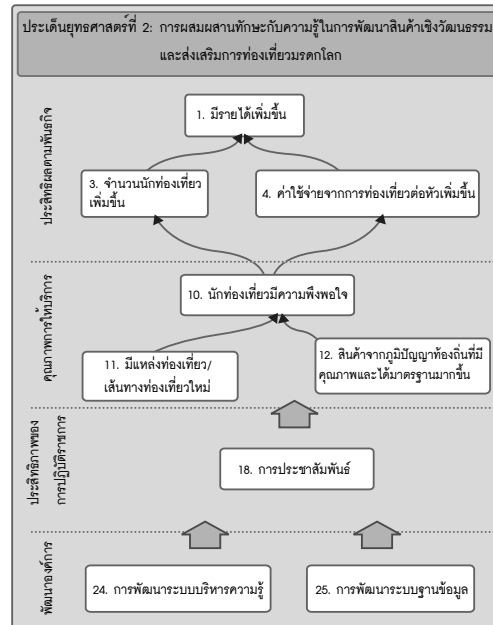
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม



แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

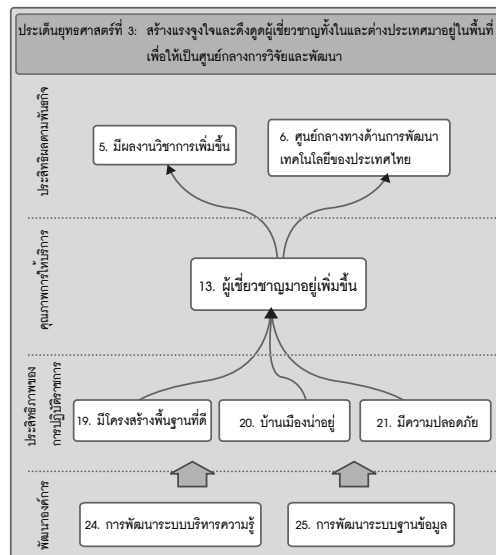


ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การผสมผสานทักษะกับความรู้ในการพัฒนาสินค้าเชิงวัฒนธรรมและส่งเสริมการท่องเที่ยวมรดกโลก



แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างแรงจูงใจและดึงดูดผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศมาอยู่ในพื้นที่ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา

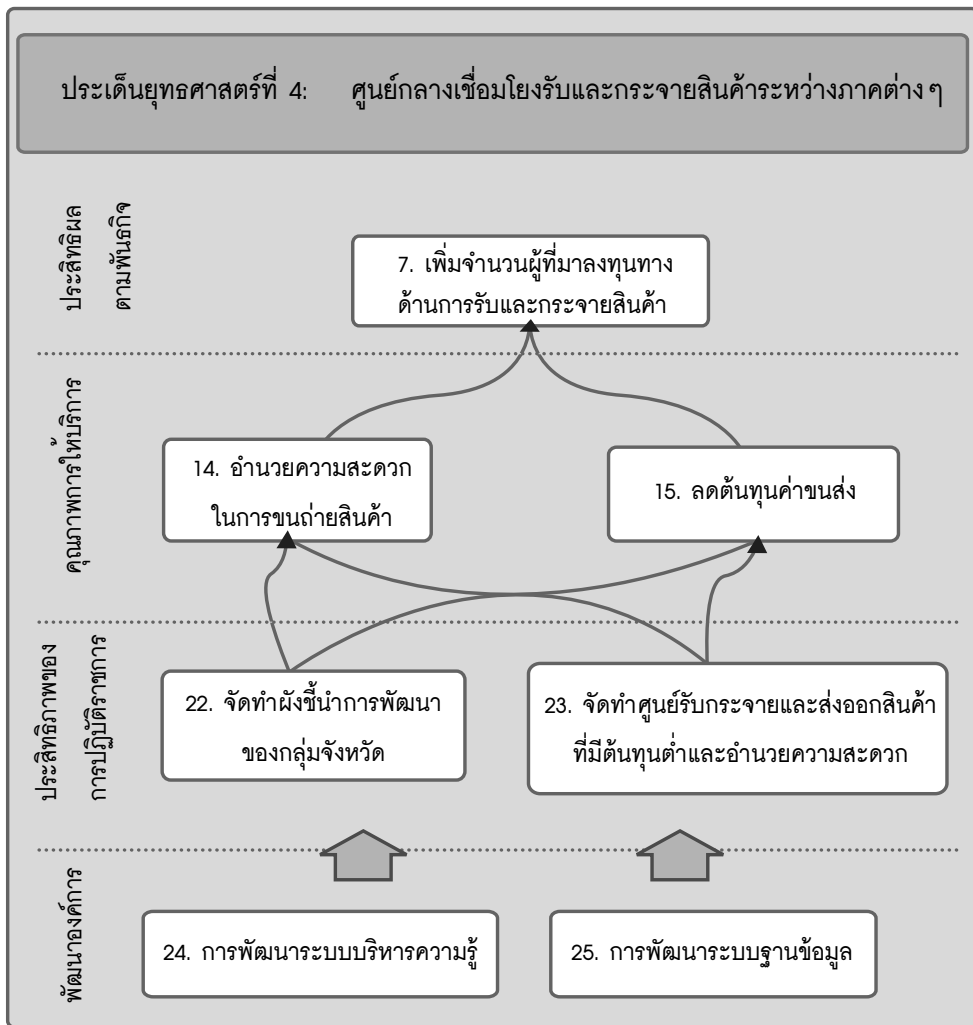


แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของกลุ่มจังหวัด...

แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

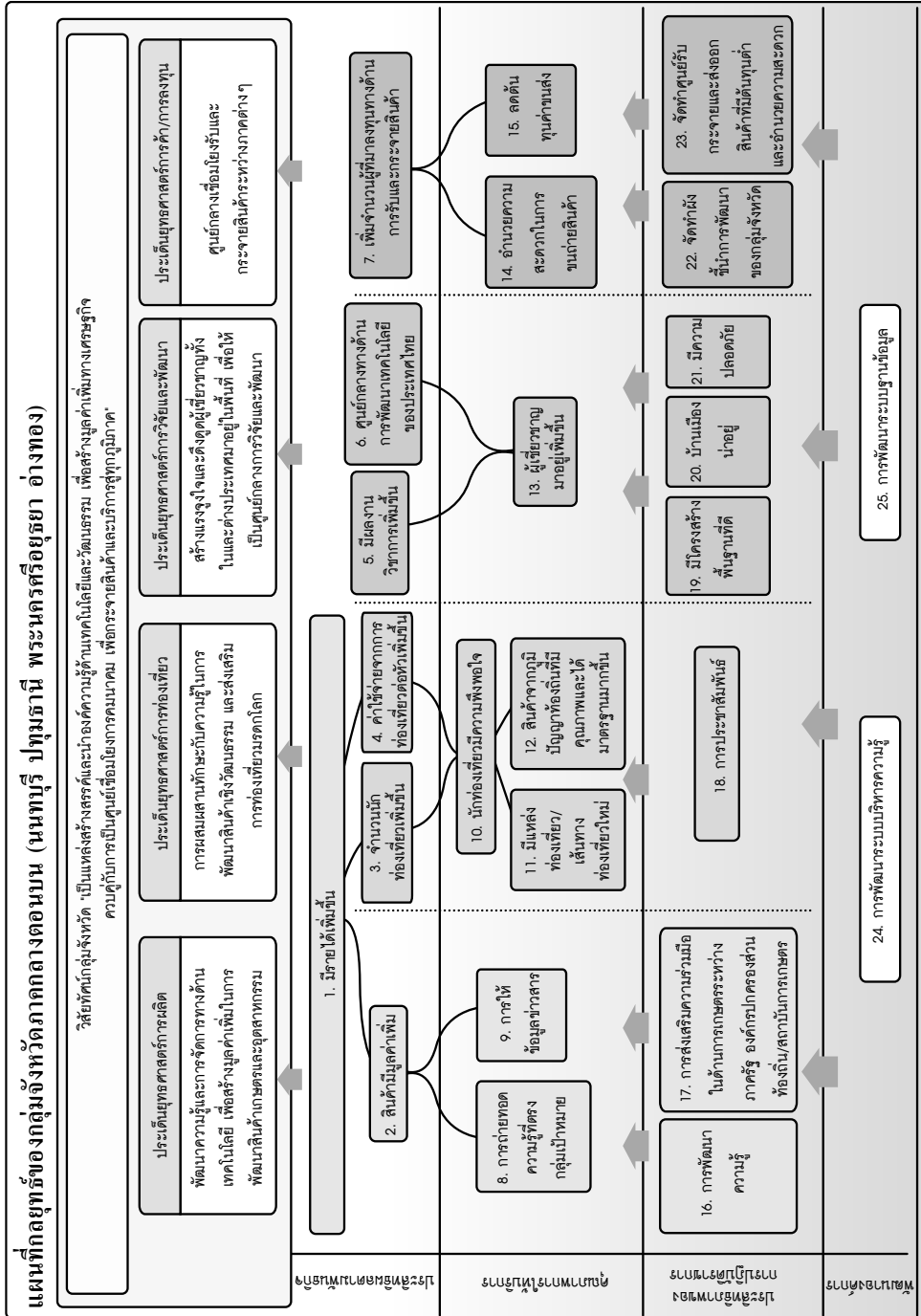


ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ศูนย์กลางเชื่อมโยงรับและกระจายสินค้าระหว่างภาคต่างๆ



แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

ซึ่งเมื่อนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มารวมกัน จะได้ภาพแผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด ดังภาพถัดไป



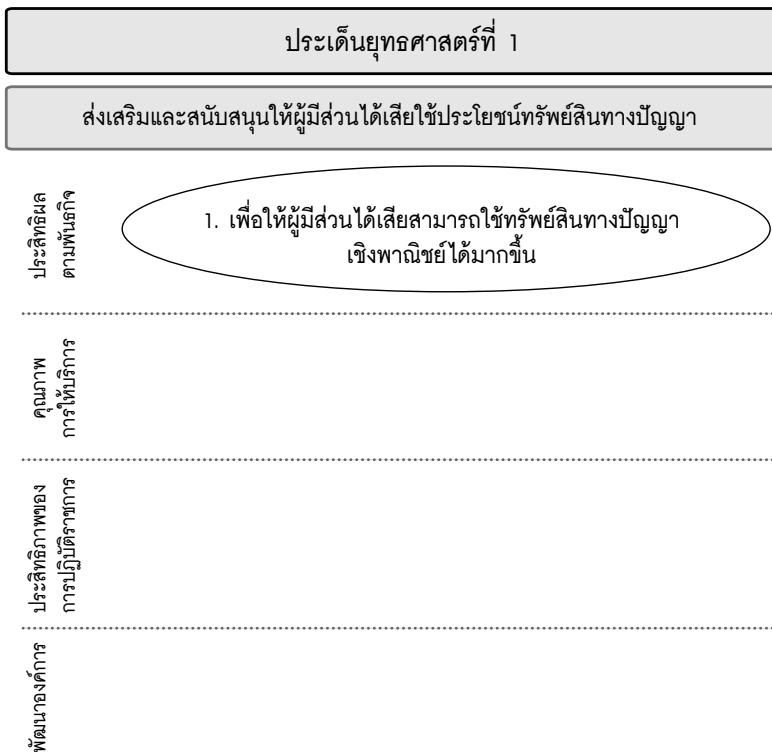
แผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน ปี พ.ศ.2548 (ดัดแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการประกอบอาชีพและการบริการประชาชน ปีงบประมาณ พ.ศ.2552)



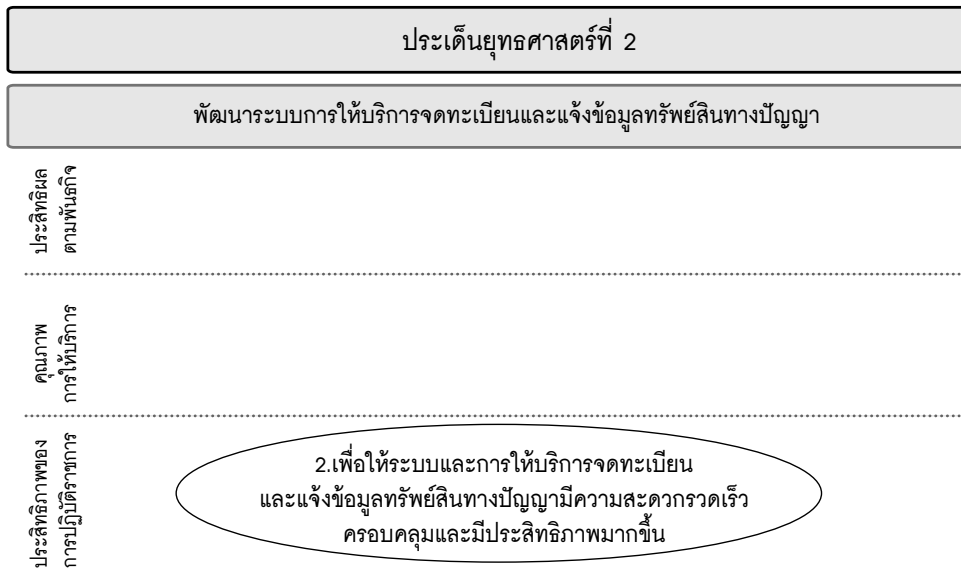
ตัวอย่าง เป้าประสงค์ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา

จากวิสัยทัศน์ของกรมฯ ที่ว่า “เป็นเลิศในการให้บริการ ค้ำครอง และบริหารจัดการ ด้านทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการใช้นวัตกรรม และเครือข่ายทั้งในและระหว่างประเทศภายในปี 2555” จะเห็นได้ว่าจุดมุ่งเน้นของกรมฯ คือการให้บริการ การค้ำครองและจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา โดยใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการให้บริการ รวมถึงการสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการประสานงานและการบูรณาการร่วมกัน การกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนกรม ไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ มีดังนี้

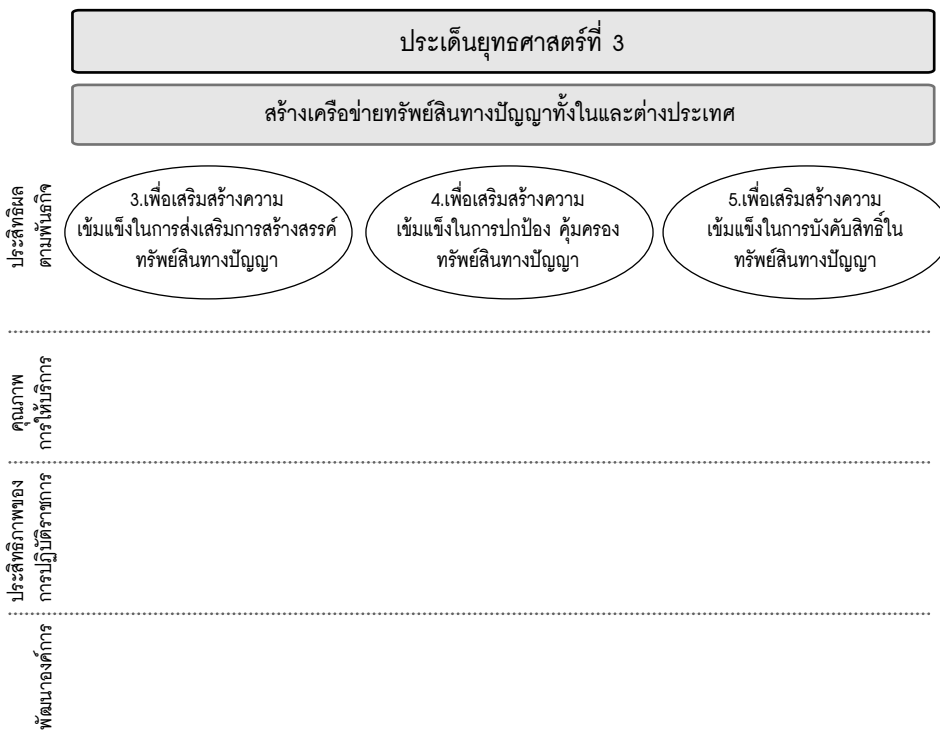
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ มีเป้าประสงค์ในมิติด้านประสิทธิผล คือ 1. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญาให้มีประสิทธิภาพ ง่าย สะดวก รวดเร็วและทั่วถึง มีเป้าประสงค์ในมิติด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ 2. เพื่อให้ระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูล IP มีความสะดวก รวดเร็ว ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

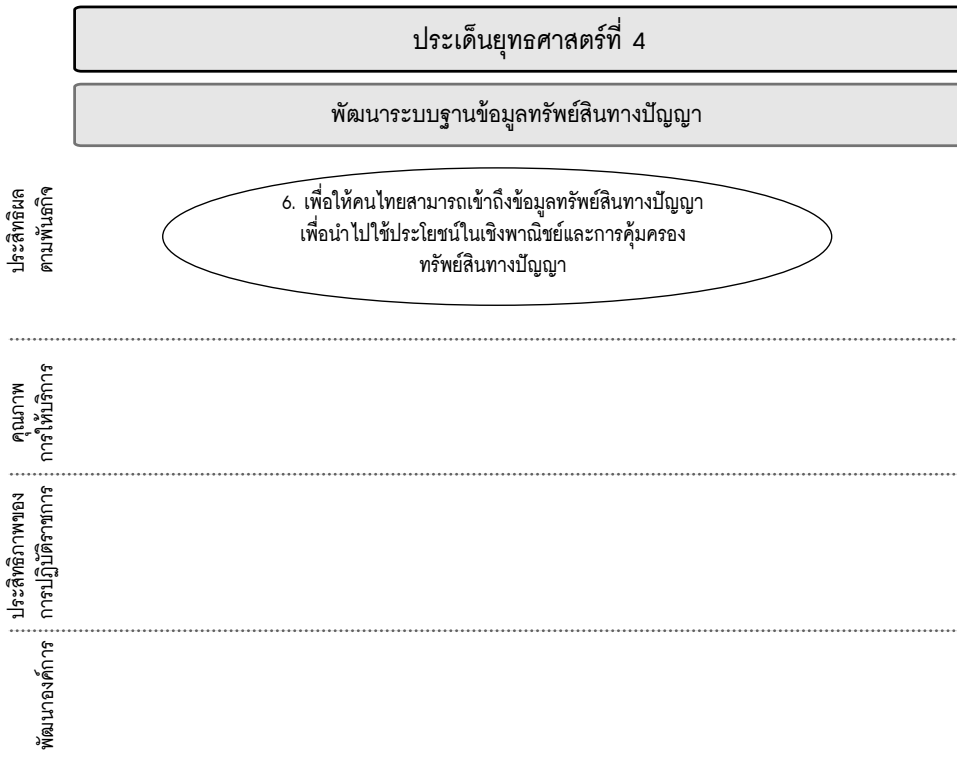


ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างเครือข่ายทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในและระหว่างประเทศ มีเป้าประสงค์ในมิติด้านประสิทธิผล 3 เป้าประสงค์ประกอบด้วย 3. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการส่งเสริมการสร้างสรรค์ IP 4. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในปกป้องคุ้มครอง IP และ 5. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการป้องปรามการละเมิด IP





ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา มีเป้าประสงค์ในมิติคุณภาพการให้บริการ คือ 6. เพื่อให้มีการเข้าถึงข้อมูล IP นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Culture) ในสังคมไทยมีเป้าประสงค์ในมิติประสิทธิผล 7. เพื่อสร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความสำคัญประโยชน์ เคารพสิทธิ และเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมในสังคม ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา กรมฯ จะเริ่มดำเนินการจากภายในสู่ภายนอก (Inside Out) โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่เข้มแข็งภายในกรมฯ ก่อน ดังเป้าประสงค์ในมิติของการพัฒนาองค์การ คือ 8. เพื่อสร้างขีดความสามารถ คำนึงมาร่วม และวัฒนธรรมภายในกรมฯ



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5

สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทย

ประสิทธิผล
ตามพันธกิจ

7. สร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความสำคัญ
ประโยชน์เคารพสิทธิและเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น

คุณภาพ
การให้บริการ

ประสิทธิผลของ
การปฏิบัติงาน

พัฒนาองค์การ

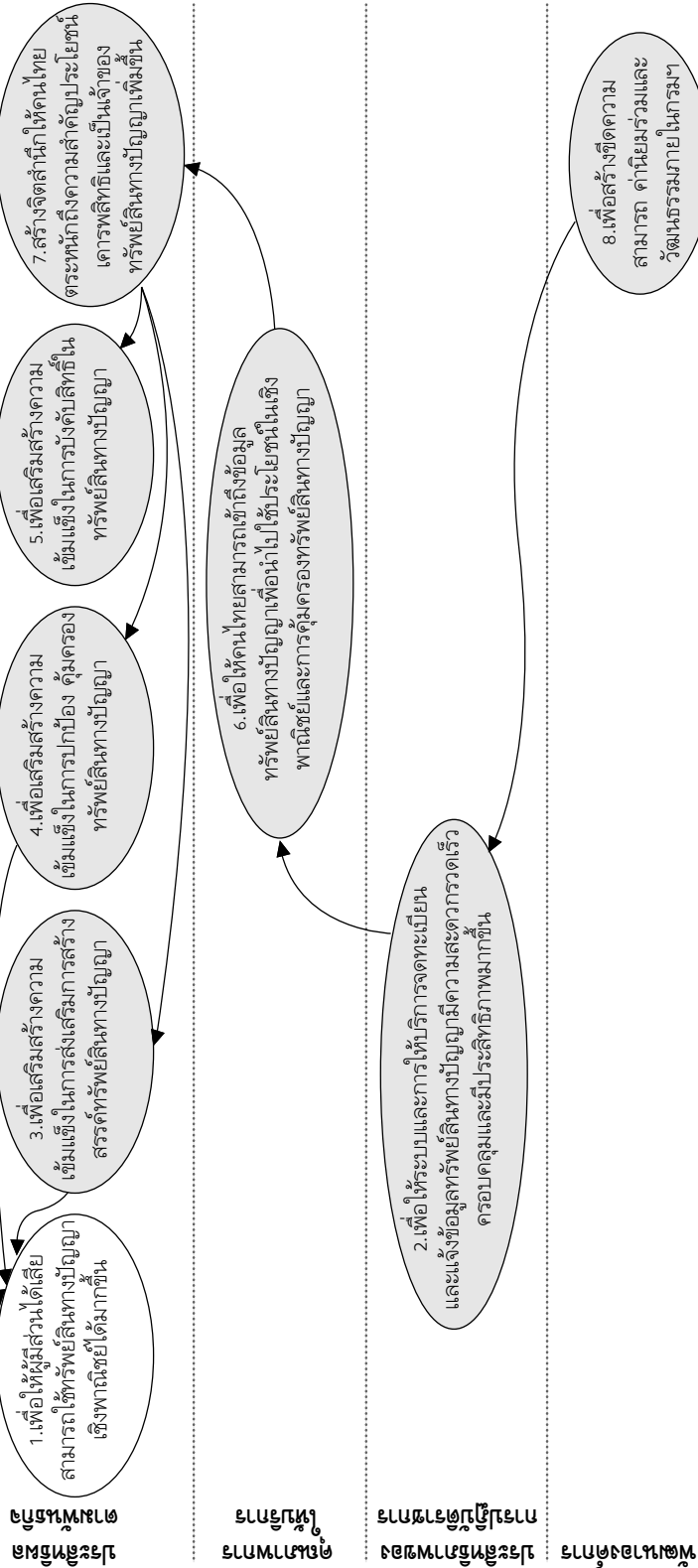
8. เพื่อสร้างขีดความสามารถ ค่านิยมร่วมและ
วัฒนธรรมภายในกรมฯ

เมื่อพิจารณาเป้าประสงค์รวมของทั้ง 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ จะเห็นความเชื่อมโยงของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดย 1. ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น มาจาก 3. การสร้างสรรค์ 4. การปกป้องคุ้มครอง และ 5. การป้องปรามการละเมิดด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่เข้มแข็ง ทั้ง 3 เป้าประสงค์นี้เป็นผลมาจาก 7. การที่คนไทยมีจิตสำนึกด้านทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเกิดขึ้นมาจาก 6. การเข้าถึงข้อมูลด้านทรัพย์สินทางปัญญา และ 2. การมีระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูลที่มีความสะดวก รวดเร็ว ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพ โดยเป้าประสงค์ทั้งหมดจะเกิดขึ้นได้ สิ่งสำคัญที่สุดคือ 8. บุคลากรของกรมฯ จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีคุณค่าร่วมและวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก แสดงดังภาพถัดไป



วิสัยทัศน์กรมฯ เป็นเลิศในการให้บริการ คัดกรอง และบริหารจัดการด้านทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการใช้นวัตกรรม และเครือข่ายทั้งในและระหว่างประเทศภายในปี 2555

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5
ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญา	พัฒนาระบบการให้บริการ จัดทะเบียนและแจ้งข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา	สร้างเครือข่ายทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งในและต่างประเทศ	พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินทางปัญญา	สร้างวัฒนธรรมด้านทรัพย์สินทางปัญญาในสังคมไทย



แผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา ปี พ.ศ. 2550 (ดัดแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบการประเมินของการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552)



5.3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์การในแต่ละเป้าประสงค์



KPI ไม่ใช่ PI

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม



เทคนิคในการจัดทำตัวชี้วัด

1. ในขั้นต้นควรระดมสมองสร้างตัวชี้วัดออกมาให้ได้มากที่สุดก่อน แล้วจึงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดนั้นๆ สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล ความไวของตัวชี้วัด ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ฯลฯ
2. ไม่ควรกำหนดเป้าหมาย (Target) ระหว่างการกำหนดตัวชี้วัด เพราะขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลาในการจัดทำค่อนข้างมาก ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายควรทำภายหลังที่ได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ แล้ว
3. ควรมีการกำหนดเลขอนุกรมสำหรับตัวชี้วัดเพื่อการอ้างอิง เช่น
 - ตัวชี้วัดในระดับกลุ่มจังหวัดใช้รหัส กจว.
 - ตัวชี้วัดในระดับจังหวัดใช้รหัส จว. (ตามคู่มือเล่มนี้มีจังหวัดต้นแบบเพียงจังหวัดเดียว ซึ่งเมื่อนำไปใช้ในทางปฏิบัติอาจ อาจใช้ จว.1, จว.2 หรือชื่อย่อของจังหวัดแทน เช่น ปท. (ปทุมธานี) อท.(อ่างทอง))
 - ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานใช้รหัสตามชื่อหน่วยงาน เช่น สสจ. (สาธารณสุขจังหวัด) พช. (พัฒนาชุมชนจังหวัด)
 - ตัวชี้วัดของส่วนราชการใช้รหัสตามชื่อของส่วนราชการ เช่น ระดับกระทรวง พณ. (กระทรวงพาณิชย์), ระดับกรม ทป (ทรัพย์สินทางปัญญา) สป (สำนักงานปลัดฯ)



ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัดของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. มีรายได้เพิ่มขึ้น	กจว1. ร้อยละของมูลค่าเพิ่มภาคเกษตร กจว2. ร้อยละของเงินลงทุนในอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้น
2. สินค้ามีมูลค่าเพิ่ม	กจว4. จำนวนสินค้าเกษตรที่ผ่านการแปรรูปที่เพิ่มขึ้น กจว5. จำนวนสินค้าภาคเกษตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน
3. จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น	กจว6. ร้อยละของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น
4. ค่าใช้จ่ายจากการท่องเที่ยวต่อหัวเพิ่มขึ้น	กจว7. ค่าใช้จ่ายต่อหัวที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว
5. มีผลงานวิชาการเพิ่มขึ้น	กจว8. ร้อยละของผลงานวิชาการที่เพิ่มขึ้น
6. ศูนย์กลางทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศไทย	กจว9. จำนวนครั้งที่มีการจัดประชุมทางวิชาการในพื้นที่
7. เพิ่มจำนวนผู้ที่มีมาลงทุนทางด้านการรับและกระจายสินค้า	กจว10. จำนวนนักลงทุนรายใหม่ที่มาลงทุนทางด้านการรับและกระจายสินค้า
8. การถ่ายทอดความรู้ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	กจว11. จำนวนเกษตรกร/ผู้ประกอบการด้านการเกษตรที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ กจว12. จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้
9. การให้ข้อมูลข่าวสาร	กจว13. ร้อยละของจำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการของจังหวัดที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร
10. นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจ	กจว14. ร้อยละความพึงพอใจในการท่องเที่ยว
11. มีแหล่งท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวใหม่	กจว15. จำนวนแหล่งท่องเที่ยวใหม่/เส้นทางท่องเที่ยวใหม่ที่เกิดขึ้น
12. สินค้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานมากขึ้น	กจว16. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ OTOP ที่ได้รับมาตรฐาน 4-5 ดาว
13. ผู้เชี่ยวชาญมาอยู่เพิ่มขึ้น	กจว17. ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เข้ามาอยู่ในพื้นที่เพิ่มขึ้น
14. อำนวยความสะดวกในการขนถ่ายสินค้า	กจว18. ร้อยละของระยะเวลาที่ใช้ในการขนถ่ายสินค้าที่ลดลง
15. ลดต้นทุนค่าขนส่ง	กจว19. ร้อยละของการขนส่งสินค้าทางเรือที่เพิ่มขึ้น



เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
16. การพัฒนาความรู้	กจว20. จำนวนสินค้าเกษตรที่ได้รับการพัฒนาจากการถ่ายทอดความรู้
17. การส่งเสริมความร่วมมือ ในด้านการเกษตรระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ สถาบันการเกษตร	กจว21. จำนวนความร่วมมือที่เกิดขึ้นในการพัฒนาการเกษตร ระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/สถาบันการเกษตร
18. การประชาสัมพันธ์	กจว22. ร้อยละของผลสำรวจความพึงพอใจในการให้ข้อมูลการ ท่องเที่ยว
19. มีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี	กจว23. ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีความพึงพอใจ
20. บ้านเมืองน่าอยู่	กจว24. จำนวนพื้นที่สีเขียวที่เพิ่มขึ้น กจว25. ร้อยละของจำนวนครั้งในการตรวจสอบคุณภาพที่เป็นไป ตามมาตรฐานที่กำหนด กจว26. ร้อยละของสถานบริการด้านการดูแลสุขภาพมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน
21. มีความปลอดภัย	กจว27. จำนวนอัตราการเกิดคดีต่อจำนวนประชากร กจว28. อัตราการจับกุมต่อคดีที่เกิดขึ้น
22. จัดทำผังชี้้นำการพัฒนาของ กลุ่มจังหวัด	กจว29. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำผังชี้้นำการ พัฒนาของกลุ่มจังหวัด
23. จัดทำศูนย์รับกระจายและ ส่งออกสินค้าที่มีต้นทุนต่ำและ อำนวยความสะดวก	กจว30. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดตั้ง ศูนย์รับกระจายและส่งออกสินค้าแบบเบ็ดเสร็จ
24. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	กจว31. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ ในองค์กร
25. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล	กจว32. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูล



ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัดของกรมทรัพย์สินทางปัญญา

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้น	ทป1. จำนวนองค์การที่ได้รับการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในองค์การ ทป2. จำนวนรายที่มีการเจรจาธุรกิจสำเร็จ
2. เพื่อให้ระบบและการให้บริการจดทะเบียนและแจ้งข้อมูล IP มีความสะดวก รวดเร็ว ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ทป3. จำนวนร่างกฎหมาย / กฎ / ระเบียบ / ข้อบังคับ / ประกาศ ที่ได้รับการพัฒนา ทป4. ร้อยละของจำนวนการสั่งรับจดทะเบียน/การรับจดทะเบียน IP เพิ่มขึ้น
3. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการส่งเสริมการสร้างสรรค์ IP	ทป5. จำนวนหลักสูตรที่มีวิชา IP บรรจุอยู่ในหลักสูตรเพิ่มขึ้น
4. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในปกป้องคุ้มครอง IP	ทป.6 ระดับความสำเร็จของการเข้าร่วมเป็นภาคีความตกลงระหว่างประเทศ ทป.7 จำนวนเครือข่ายระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น ทป.8 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนความร่วมมือ
5. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการป้องปรามการละเมิด IP	ทป.9 ร้อยละของการดำเนินการของเครือข่ายที่กรมฯ ประสานงาน ทป.10 ปริมาณการละเมิดในพื้นที่เป้าหมายลดลง
6. เพื่อให้มีการเข้าถึงข้อมูล IP เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ	ทป.11 ร้อยละความถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล ทป.12 ระยะเวลาการเข้าถึงข้อมูล ทป.13 จำนวนบทวิเคราะห์ด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่เผยแพร่/ปี
7. สร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ เคารพสิทธิและเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมในสังคม	ทป. 14 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินขีดความสามารถ (Competency) ที่สนับสนุนการสร้าง IP Culture ทป. 15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่รู้จักและเห็นความสำคัญในทรัพย์สินทางปัญญา ทป. 16 จำนวนเครือข่ายที่เพิ่มขึ้นที่สามารถตอบสนองงานตามแผน IP Culture
8. สร้างขีดความสามารถ คุณค่าร่วมและวัฒนธรรมภายในกรมฯ	ทป. 17 ระดับความสำเร็จในโครงการ IP Professional ทป. 18 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการประเมินขีดความสามารถ (Competency) ในการปฏิบัติงาน