

**เอกสารประกอบการประชุม  
การจัดคลินิกให้คำปรึกษาการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ  
ตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561**



### 1 ที่มา

### 2 โครงร่างแผนปฏิรูปองค์การ (Organizational Transformation Plan)

### 3 แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ (Organizational Transformation Plan)

- ส่วนที่ 1 บทวิเคราะห์ภาพรวมของกระทรวง
- ส่วนที่ 2 บทวิเคราะห์บทบาทภารกิจกรม
- ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

### 4 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ (Organizational Transformation Plan)

## 5 องค์ประกอบการประเมิน

Function Base

Agenda Base

Area Base

Innovation Base

Potential Base

ให้ทุกส่วนราชการพิจารณา  
เร่งรัดการขับเคลื่อนปฏิรูป  
องค์การ (โครงสร้าง/  
กระบวนการทำงาน)

ให้ทุกส่วนราชการดำเนินการพัฒนา  
และปรับปรุงการทำงานภายใน  
หน่วยงานของตนให้มีประสิทธิภาพ

ข้อสั่งการนายกรัฐมนตรีในการประชุม  
คณะหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า  
ณ วันที่ 29 มิถุนายน 2560

ข้อสั่งการในการประชุมคณะรัฐมนตรี  
ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2560

นายกรัฐมนตรีได้มีบัญชาให้หน่วยงานภาครัฐปรับบทบาทเพื่อปฏิรูปไปสู่ระบบราชการ 4.0 ในการประชุม  
หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า ครั้งที่ 4/2560 เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2560 *โดยให้ทุกส่วนราชการ  
พิจารณาเร่งรัดการขับเคลื่อนการปฏิรูปองค์การ ด้านโครงสร้าง/ด้านกระบวนการทำงาน /ด้านกฎหมาย* ที่  
เกี่ยวข้อง รวมถึง *ด้านบุคลากร* (การแต่งตั้ง การพัฒนา ค่าตอบแทน) ทั้งนี้ ให้ทุกส่วนราชการจัดตั้งหน่วยงานภายใน  
เพื่อรับผิดชอบหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปภายในองค์การที่สอดคล้องตามแนวทางการปฏิรูปในภาพรวม โดยให้  
พิจารณา มอบหมายรองหัวหน้าส่วนราชการทำหน้าที่กำกับ ดูแลหน่วยงานดังกล่าว

# 1. ทิวทัศน์ : ระบบราชการ 4.0

**ระบบราชการ 4.0 :** เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้



## 1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)

ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลางส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

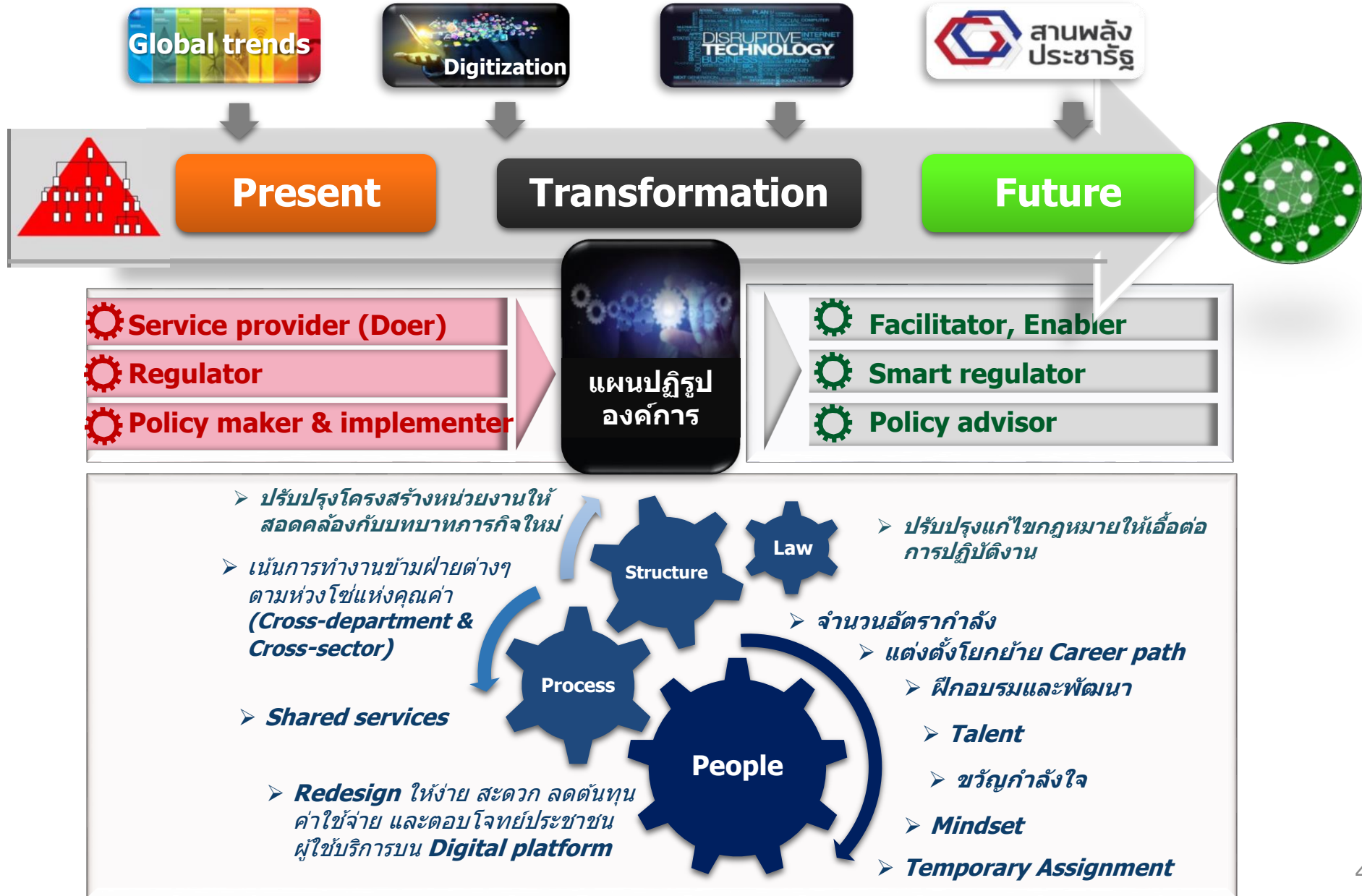
## 2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)

ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตน และผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

## 3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

ต้องทำงานอย่างเตรียมการณไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลาตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

# 1. ทิวทัศน์ : ปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลที่คล่องตัว (Agile Government Transformation)



## 2. โครงร่างแผนปฏิรูปองค์การ (Organizational Transformation Plan)

1

### ส่วนที่ 1 บทวิเคราะห์ภาพรวมของกระทรวง

- 1.1 ความเชื่อมโยงภารกิจของกระทรวงกับนโยบายที่สำคัญของประเทศ (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี/ แผนฯ 12/ นโยบายรัฐบาล/ Thailand 4.0)
- 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง
- 1.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกระทรวง (organization capacity) ในด้านต่าง ๆ (เช่น โครงสร้าง กระบวนการ กฎหมาย บุคลากร เทคโนโลยี)
- 1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกระทรวงในอนาคต
  - 1.4.1 Value proposition statement
  - 1.4.2 Portfolio analysis
  - 1.4.3 Business model
  - 1.4.4 Government 4.0 : กระทรวง 4.0
- 1.5 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

2

### ส่วนที่ 2 บทวิเคราะห์บทบาทภารกิจของกรม

- 2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (As-Is)
  - 2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลัก vs ภารกิจรอง
- 2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)
  - 2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม : ภารกิจหลัก (Core function) และ ภารกิจรอง (Non-core function)
  - 2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลัง ที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต
  - 2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนในระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)

3

### ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

- 3.1 ข้อมูลพื้นฐานของกรมในปัจจุบัน : วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ หน้าที่และอำนาจ/ ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ งบประมาณ/ กฎหมายที่สำคัญ/ โครงสร้างและอัตรากำลัง

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร (Organizational Transformation Plan)

1

2

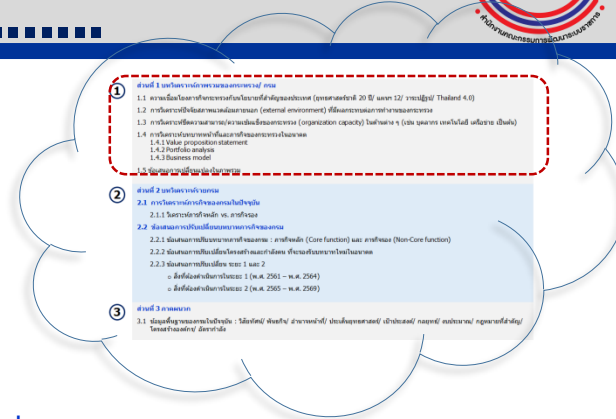
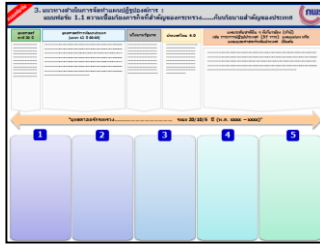
3

	สิ่งที่ต้องดำเนินการ	
	รอบการประเมินที่ 1 (31 มี.ค. 61)	รอบการประเมินที่ 2 (30 ก.ย. 61)
<b>ส่วนที่ 1 บทวิเคราะห์ภาพรวมของกระทรวง</b> 1.1 ความเชื่อมโยงภารกิจของกระทรวงกับนโยบายที่สำคัญของประเทศ (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี/แผนฯ 12/ นโยบายรัฐบาล/ Thailand 4.0) 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง 1.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกระทรวง (organization capacity) ในด้านต่าง ๆ (เช่น โครงสร้าง กระบวนการ กฎหมาย บุคลากร เทคโนโลยี) 1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจ <b>ของกระทรวง</b> ในอนาคต 1.4.1 Value proposition statement 1.4.2 Portfolio analysis (เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของแต่ละกรม) 1.4.3 Business model (โดยต้องมีภารกิจครอบคลุมทุกกรม)(เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ของแต่ละกรม) 1.4.4 Government 4.0 : กระทรวง 4.0 1.5 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม	<b>แผนปฏิรูป องค์กรของ กระทรวง และ กรม</b>  <b>ฉบับสมบูรณ์ (ปรับตาม ข้อสังเกต คณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ)</b>  <b>และแผนปฏิบัติ การ (Action Plan) ที่จะ ดำเนินการใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562</b>	<b>แผนปฏิรูป องค์กรของ กระทรวง และ กรม</b>
<b>ส่วนที่ 2 บทวิเคราะห์บทบาทภารกิจของกรม</b> 2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (As-Is) 2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลัก vs ภารกิจรอง 2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be) 2.2.1 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม : ภารกิจหลัก (Core function) และ ภารกิจรอง (Non-core function) 2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลัง ที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต 2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยน ในระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)		
<b>ส่วนที่ 3 ภาคผนวก</b> 3.1 ข้อมูลพื้นฐานของกรมในปัจจุบัน : วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/หน้าที่และอำนาจ/ ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ งบประมาณ/ กฎหมายที่สำคัญ/ โครงสร้างและอัตรากำลัง		

## ส่วนที่ 1 : บทวิเคราะห์ภาพรวมของกระทรวง .....

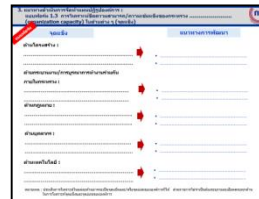
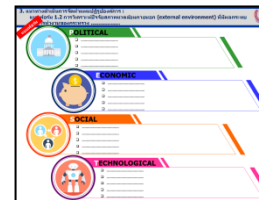
### 1.1 ความเชื่อมโยงภารกิจของกระทรวงกับนโยบายที่สำคัญของประเทศ

- ❑ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- ❑ แผนฯ 12
- ❑ นโยบายรัฐบาล
- ❑ Thailand 4.0



### 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง

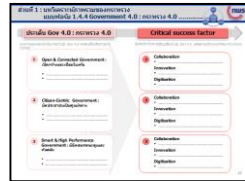
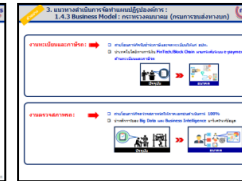
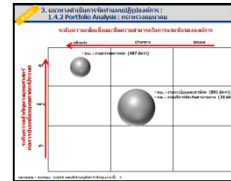
- ❑ วิเคราะห์บริบทการเปลี่ยนแปลงภายนอก – PEST Analysis



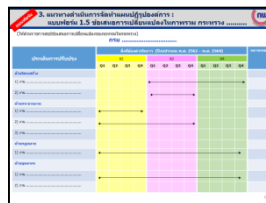
### 1.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกระทรวง (organization capacity) ในด้านต่าง ๆ (ภายในองค์กร)

### 1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกระทรวง ในอนาคต

- 1.4.1 Value proposition statement
- 1.4.2 Portfolio analysis
- 1.4.3 Business model
- 1.4.4 Government 4.0 : กระทรวง 4.0



### 1.5 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม





### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 1.1 ความเชื่อมโยงภารกิจของกระทรวง.....กับนโยบายที่สำคัญของประเทศ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ (แผนฯ 12 ปี 60-64)	นโยบายรัฐบาล	ประเทศไทย 4.0	แผนระดับชาติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) เช่น วาระการปฏิรูปประเทศ (37 วาระ) แผนแม่บท หรือ แผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ เป็นต้น
..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....





"ยุทธศาสตร์กระทรวง..... ระยะ 20/10/5 ปี (พ.ศ. xxxx – xxxx)"

- 1**
- 2**
- 3**
- 4**
- 5**

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ : 1.1 ความเชื่อมโยงภารกิจของกระทรวงคมนาคม กับนโยบายที่สำคัญของประเทศ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ (แผนฯ 12 ปี 60-64)	นโยบายรัฐบาล	ประเทศไทย 4.0	แผนที่เกี่ยวข้องกับระบบคมนาคมขนส่งของไทย
<p><b>2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน</b> (5) การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในด้านการขนส่ง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการวิจัยและพัฒนา</p>	<p><b>3. การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน</b> เป้าหมายที่ 6 กลางทุนจากความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเฉลี่ยปีละ 47,000 ล้านบาท</p> <p><b>4. การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน</b> เป้าหมายที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการลดก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและคมนาคมขนส่งลดลงภายในปี 2563 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 7 ของการปล่อยในกรณีปกติ</p> <p><b>7. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์</b> เป้าหมายที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ในภาพรวม เป้าหมายที่ 2 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบคมนาคมขนส่ง เป้าหมายที่ 3 การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เป้าหมายที่ 4 การพัฒนาท่าเรือ</p> <p><b>10. ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา</b> เป้าหมายที่ 1 เครือข่ายการเชื่อมโยงคมนาคมและระบบขนส่งเศรษฐกิจที่ครอบคลุมและมีการใช้ประโยชน์ได้เต็มศักยภาพ</p>	<p><b>6. เพิ่มศักยภาพด้านเศรษฐกิจ</b> เช่น 6.12 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งและคมนาคม ด้านคมนาคมทางบกโดยเริ่มโครงการรถไฟฟ้า 6.13 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการในสาขาขนส่งที่มีการแยกบทบาทและภารกิจของหน่วยงานระดับนโยบาย หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยปฏิบัติที่ชัดเจน และจัดตั้งหน่วยงานกำกับดูแลระบบราง</p> <p><b>7. ส่งเสริมบทบาทในประชาคมอาเซียน</b> เช่น 7.5 ต่อเชื่อมเส้นทางคมนาคมขนส่งและระบบโลจิสติกส์จากฐานการผลิตในชุมชนสู่แหล่งแปรรูป</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เปลี่ยนจากเฟรมแบบดั้งเดิม (Traditional Framing) เป็นเฟรมเกษตรสมัยใหม่ (Smart Framing)</li> <li>เปลี่ยนจาก Traditional SMEs ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง</li> <li>เปลี่ยนจาก Traditional Services ไปสู่ High Value Services</li> <li>เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง</li> </ol>	<p>แผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบขนส่งและจราจร พ.ศ. 2554 - 2563</p> <p>ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย (พ.ศ. 2558 - 2565)</p> <p>เป้าประสงค์ : 1. ไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อ การเชื่อมต่อและการเดินทาง 2. มีระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพ และระดับการให้บริการที่ดี เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจและชุมชน 3. ปรับปรุงและเพิ่มความปลอดภัยในการเดินทางและการขนส่ง 4. ส่งเสริมการขนส่งที่ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 5. ยกระดับการเข้าถึง และเพิ่มการใช้ระบบขนส่งสาธารณะ 6. เพิ่มความปลอดภัยในการเดินทางและการขนส่ง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>แผนงานการพัฒนาโครงข่ายรถไฟระหว่างเมือง</li> <li>แผนงานการพัฒนาโครงข่ายขนส่งสาธารณะ เพื่อแก้ไขปัญหาจราจรในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล</li> <li>แผนงานการเพิ่มขีดความสามารถทางหลวง เพื่อเชื่อมโยงฐานการผลิตที่สำคัญของประเทศ และเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน</li> <li>แผนงานการพัฒนาโครงข่ายการขนส่งทางน้ำ</li> <li>แผนงานการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางอากาศ</li> </ol>

### "ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)"

<p><b>1</b></p>  <p><b>การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เป้าหมายสำคัญ คือ การเชื่อมโยงโครงข่าย (Connectivity) การเข้าถึง (Accessibility) และความคล่องตัวในการจราจร (Mobility)</li> <li>มุ่งเน้นให้ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางรางและทางน้ำเป็นรูปแบบการขนส่งหลัก</li> <li>บริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บริการ และกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการค้า การลงทุนและความต้องการในการเดินทาง</li> </ul>	<p><b>2</b></p>  <p><b>การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>การขนส่งสินค้า</b> : จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง</li> <li><b>การขนส่งผู้โดยสาร</b> : จัดให้มีบริการคมนาคมขนส่งที่มีมาตรฐานสากลทั่วถึง เพียงพอ และมีคุณภาพ (ตรงต่อเวลา น่าเชื่อถือ สะอาด สะดวก ปลอดภัย)</li> </ul>	<p><b>3</b></p>  <p><b>การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแล และปฏิรูปองค์การ (Regulations and Institution)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีบทบาทที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานด้านนโยบาย กำกับดูแล และประกอบการด้านการขนส่ง</li> <li>ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</li> <li>เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริหารจัดการด้านคมนาคมขนส่ง (Public Private Partnership: PPP)</li> </ul>	<p><b>4</b></p>  <p><b>การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลิตและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีบุคลากรด้านการคมนาคมขนส่งในด้านต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ เพียงพอรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมด้านคมนาคมขนส่งทั้งภายในประเทศ และในระดับภูมิภาค</li> </ul>	<p><b>5</b></p>  <p><b>การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และ ระบบเทคโนโลยีอัจฉริยะต่างๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริหารจัดการด้านคมนาคมขนส่งให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น</li> </ul>
--	---	---	--	--

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ : 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง

**PEST Analysis** คือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ แนวโน้มการดำเนินการภารกิจใหม่ๆ โอกาสใหม่ๆ หรือทางเลือกใหม่ในการทำงาน หรือปัจจัยที่จะมีผลกระทบขนาดใหญ่ต่อการทำงานของกระทรวงในอนาคต ผลการวิเคราะห์จะนำมาสรุปเป็นโอกาสและข้อจำกัดของกระทรวง โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย

**P – Political** : ปัจจัยด้านการเมืองและความมั่นคงทางการเมือง **E – Economic** : ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ **S – Social** : ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และสุดท้าย **T – Technology** : ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ

#### **P – Political : ปัจจัยด้านการเมืองและความมั่นคงทางการเมือง**

คือ การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายของรัฐ การเมือง การปกครอง กฎหมายต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น นโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อกฎหมายต่างๆ นโยบายทางด้านเศรษฐกิจ ศาสนาและวัฒนธรรม รวมถึงเป็นการวิเคราะห์เชิงนโยบายทั้งนโยบายภายในประเทศ และนโยบายความร่วมมือระดับภูมิภาค ตัวอย่างปัจจัยด้านการเมืองและความมั่นคงทางการเมืองในการวิเคราะห์ ได้แก่

- มาตรการหรือนโยบายต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้า
- สถานการณ์ทางการเมือง ความมั่นคงและความปลอดภัยในประเทศ
- ความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างประเทศมหาอำนาจ
- แนวโน้มของกฎระเบียบข้อบังคับที่จะออกมาใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย เช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามธุรกิจ กฎหมายเกี่ยวกับการละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น
- การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในโครงการขนาดใหญ่ (Mega-Project)
- นโยบายการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา นโยบายส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

#### **E – Economic : ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ**

คือ การวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจระดับมหภาค/ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างของประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของกระทรวง ปัจจัยทางด้านเศรษฐศาสตร์ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว (GPP,GDP,ดัชนีเศรษฐกิจ) ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ตัวอย่างปัจจัยด้านเศรษฐกิจในการวิเคราะห์ ได้แก่

- ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินฝืด และอัตราดอกเบี้ย
- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ราคาน้ำมัน ซึ่งกระทบต่อราคาสินค้าและบริการ
- ภาวะการจ้างงาน และค่าแรง
- โอกาสทางด้านเศรษฐกิจจากการเปิดเขตการค้าเสรี
- วิกฤติเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าที่สำคัญ
- ตลาดหุ้นของประเทศ
- การเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวม หรือแยกตามแต่ละภาคธุรกิจ

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ : 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง (ต่อ)

#### S – Social : ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม

คือ การวิเคราะห์ผลกระทบจากสังคม วัฒนธรรม สภาพความเป็นอยู่ที่มีอิทธิพลแตกต่างกันตามแต่ละประเทศ และชีวิตการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้น ๆ ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกระทรวง ตัวอย่างปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมที่นำมาวิเคราะห์ ได้แก่

- การเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยของโลก (Aging Society)
- การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ชนบทไปสู่ความเป็นเมือง (Urbanization)
- ระดับการศึกษา และอัตราการรู้หนังสือของประชากร
- Climate Change
- ภัยพิบัติธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น

#### T – Technology : ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ

คือ การวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป รวมถึงการทำงานของกระทรวงที่ต้องเตรียมพร้อมและรองรับการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำมาวิเคราะห์ ได้แก่

- เทคโนโลยี/ นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) เช่น Drone/ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent : AI) /Internet of Thing
- E-Commerce
- Big Data

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :  
แบบฟอร์ม 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)  
ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง .....

แบบฟอร์ม



## POLITICAL

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....



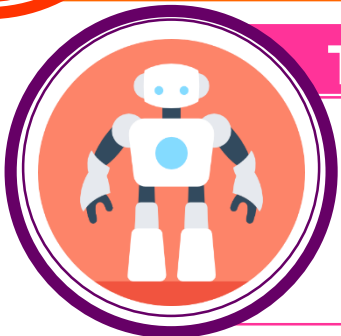
## ECONOMIC

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....



## SOCIAL

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....



## TECHNOLOGY

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....



## POLITICAL

- กฏระเบียบสากล : ICAO, IMO
- กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศและความตกลงระหว่างประเทศ
- การก่อการร้ายข้ามชาติ
- การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายภาครัฐ
- การบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



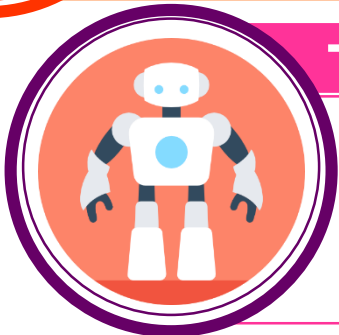
## ECONOMIC

- การรวมตัวของประเทศสมาชิกใน ASEAN เพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (AEC)
- โครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก EEC : Eastern Economic Corridor
- ความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ของทำเลที่ตั้ง : เป็นจุดเชื่อมต่อการขนส่งของภูมิภาคในทุกรูปแบบการขนส่ง (Hub for Connectivity)
- ชัดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- การเปิดโอกาสให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP)



## SOCIAL

- การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของโลก (Aging Society)
- การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ชนบทไปสู่ความเป็นเมือง (Urbanization)
- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)
- ภัยพิบัติธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น
- ความปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- การเข้าถึงระบบคมนาคมขนส่ง

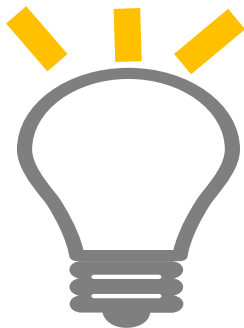


## TECHNOLOGY

- เทคโนโลยี/ นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) เช่น Drone/ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent : AI) /Internet of Thing
- E-Commerce/ เทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech/ Block Chain)
- Big Data

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : 1.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกระทรวง (organization capacity) ในด้านต่าง ๆ

- ❑ **Capacity เป็นความสามารถหรือสมรรถนะขององค์กรที่วัดได้ในเชิงปริมาณ** การที่องค์กรจะมี Capacity สูงได้ ต้องอาศัยทรัพยากรอื่น ๆ ประกอบ ซึ่งนอกเหนือจาก Competency บุคลากร เช่น เครื่องจักร เทคโนโลยี อุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็นต่อการใช้งาน
- ❑ **Capacity ขององค์กรมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal)** องค์กรทุกแห่งต้องรู้ Capacity ของตนเองว่า มีความสามารถในการผลิต ให้บริการ หรือรองรับความต้องการในการเข้าถึงบริการของผู้รับบริการได้ในปริมาณเท่าไร และเมื่อพิจารณาในมุมย้อนกลับมาว่าตาม Capacity ที่เรามีอยู่นั้น เพียงพอต่อการรองรับความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบันและที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตหรือไม่ และ Capacity ที่มีอยู่นั้นเพียงพอที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายในวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรหรือไม่



สิ่งที่ส่วนราชการ  
ควรดำเนินการ

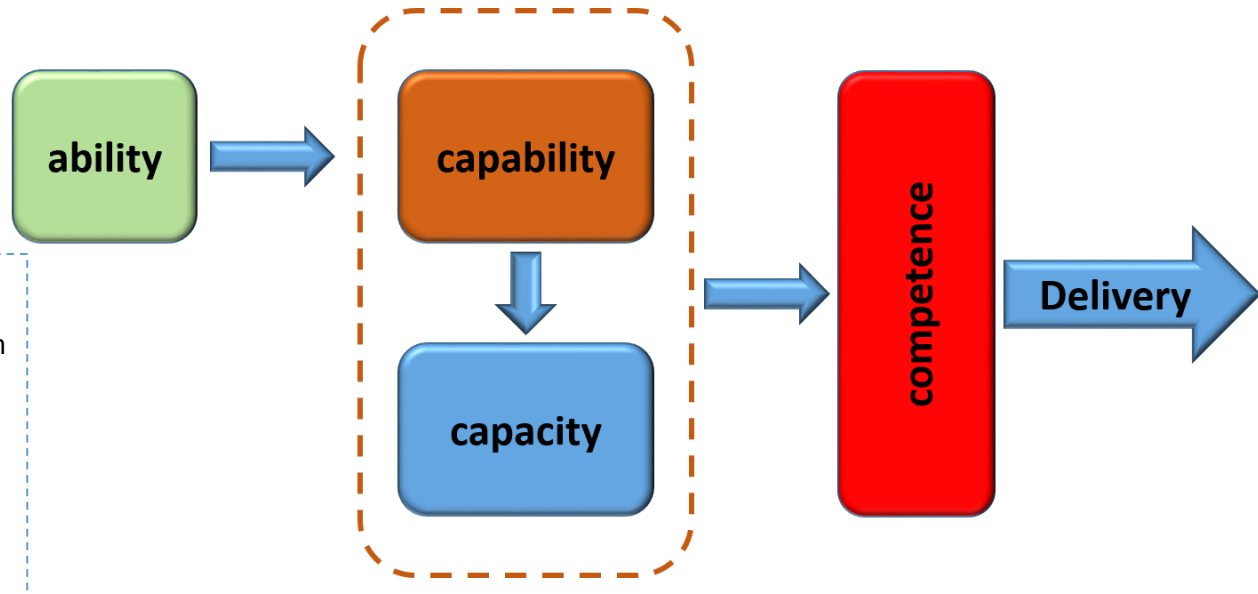


วิเคราะห์ความสามารถขององค์กรให้รอบด้าน เช่น โครงสร้างหน่วยงาน บุคลากร เทคโนโลยี ว่าอะไรคือจุดแข็ง (strength) หรือ จุดอ่อน (weakness)



วิเคราะห์เพื่อให้ได้ว่าจะพัฒนาองค์กรอย่างไร

# คำอธิบาย : Ability, Capability, Capacity and Competence



As an example:

- I have the ability to run
- I have the capacity to run a 100m race in 18 seconds
- I have the capability to improve my capacity through training to 15 seconds.
- As a runner I am incompetent as I cannot compete successfully.

- ❑ **Ability** เป็นความสามารถเฉพาะตัวบุคคลในการมีทักษะ (skill) หรือความสามารถ (competency) ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นทางด้านร่างกาย (physical) และจิตใจ (mental) โดยส่วนใหญ่ ability เป็นสิ่งที่ติดตัวเรามาจากพันธุกรรม เช่น การอ่านออก เขียนได้
- ❑ **Capability** คือ สมรรถนะขององค์กร ที่เกิดจากกระบวนการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ผ่านการใช้ความรู้ ทักษะ (Skill) ซึ่ดความสามารถ (competencies) และความสามารถ (Abilities) ของแต่ละคน ซึ่งก็คือ Competency ของแต่ละคนนั่นเอง ซึ่งผ่านการฝึกฝนพัฒนา เช่น นักวิ่งมาราธอน ปกติใช้เวลา 3 ชม. ในการเข้าเส้นชัย แต่เมื่อได้รับการฝึกฝนผ่านคอร์สที่เข้มข้น อาจใช้เวลาเพียง 2.5 ชม. ในการวิ่งเข้าเส้นชัย ในการกำหนดสมรรถนะขององค์กร (Business Capability) จะคำนึงถึงสมรรถนะขององค์กร (capacity) วัสดุ (material) และความเชี่ยวชาญ (expertise) ขององค์กรที่ต้องมีเพื่อการบรรลุการทำงานตามภารกิจหลักขององค์กร ดังนั้น การกำหนด Business Capability ไม่ได้หมายถึงแค่กำหนดให้มี แต่องค์กรต้องมีความสามารถในการทำเช่นนั้นจริง ๆ
- ❑ **Capacity** คือ สมรรถนะขององค์กรที่วัดได้ในเชิงปริมาณ การที่องค์กรจะมี Capacity สูงได้ต้องอาศัยทรัพยากรอื่นๆ ประกอบ ซึ่งนอกเหนือจาก Competency บุคลากร เช่น เครื่องจักร เทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นต่อการใช้งาน Capacity ขององค์กรมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ดังนั้น ในการกำหนด Business Capability จะต้องมีความเข้าใจในขีดความสามารถ (capacity) ขององค์กรที่จะส่งมอบบริการได้ โดยจะต้องคำนึงถึง "เรามีความสามารถเท่าไรในการผลิตหรือให้บริการแก่ผู้รับบริการได้" และ "เราจำเป็นต้องมีเท่าไรถึงจะเพียงพอหรือรองรับกับการให้บริการลูกค้าในปัจจุบันหรือรองรับการให้บริการในอนาคตได้"
- ❑ **Competence** คือ คำที่ใช้อธิบาย "ความรู้ (know-how)" หรือ "ทักษะ (skill)" ของแต่ละบุคคลหรือองค์กร



**จุดแข็ง**

**แนวทางการพัฒนา**

**ด้านโครงสร้าง :**

.....  
.....



- .....
- .....

**ด้านกระบวนการ/การบูรณาการทำงานร่วมกัน  
ภายในกระทรวง :**

.....  
.....



- .....
- .....

**ด้านกฎหมาย :**

.....  
.....



- .....
- .....

**ด้านบุคลากร :**

.....  
.....



- .....
- .....

**ด้านเทคโนโลยี :**

.....  
.....



- .....
- .....

หมายเหตุ : ประเด็นการวิเคราะห์ในแต่ละด้านอาจจะเป็นจุดแข็งและ/หรือจุดอ่อนขององค์การก็ได้ ส่วนราชการไม่จำเป็นต้องระบุรายละเอียดครบทุกด้านในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ :  
 แบบฟอร์ม 1.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกระทรวง .....  
 (organization capacity) ในด้านต่าง ๆ (จุดอ่อน)

**แบบฟอร์ม**

**จุดอ่อน**

**แนวทางการพัฒนา**

**ด้านโครงสร้าง :**

.....  
 .....



- .....
- .....

**ด้านกระบวนการ/การบูรณาการทำงานร่วมกัน  
 ภายในกระทรวง :**

.....  
 .....



- .....
- .....

**ด้านกฎหมาย :**

.....  
 .....



- .....
- .....

**ด้านบุคลากร :**

.....  
 .....



- .....
- .....

**ด้านเทคโนโลยี :**

.....  
 .....



- .....
- .....

หมายเหตุ : ประเด็นการวิเคราะห์ในแต่ละด้านอาจจะเป็นจุดแข็งและ/หรือจุดอ่อนขององค์การก็ได้ ส่วนราชการไม่จำเป็นต้องระบุรายละเอียดครบทุกด้านในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

# 1.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกระทรวงคมนาคม (Organization Capacity) ในด้านต่าง ๆ

ตัวอย่าง

## จุดแข็ง

### ด้านเทคโนโลยี :

นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเชื่อมโยงทุกภาคส่วน



- นำเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech/Block Chain) มายกระดับระบบธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ให้ดำเนินการได้ครบวงจร
- นำเทคโนโลยี Internet of Things/ Big Data และ Business Intelligent มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น โดยเชื่อมโยงกับภาคส่วนอื่น ๆ ไม่เพียงเฉพาะด้านคมนาคม

## จุดอ่อน

### ด้านโครงสร้าง :

โครงสร้างของกระทรวงในบางภารกิจยังขาดความยืดหยุ่น



- ปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐและปรับบทบาทจากหน่วยงานกำกับดูแล (Regulator) เป็น Smart Regulator
- ถ่ายโอนบางภารกิจที่ภาครัฐไม่จำเป็นต้องทำให้ภาคส่วนอื่น ทำแทน เช่น อปท. เอกชน

### ด้านบุคลากร :

ขาดการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี



- สร้างบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ ที่มีจำนวนเพียงพอต่อการขับเคลื่อนด้านคมนาคมในรูปแบบใหม่
- ยกระดับทักษะและองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี
- สร้างความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ :

#### 1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกระทรวงในอนาคต

สำหรับการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกระทรวงในอนาคต หน่วยงานต้องดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) กำหนด/วางแนวทางในอนาคตว่าจะสร้างคุณค่าอะไรต่อผู้รับบริการ (Value Proposition Statement) (2) วิเคราะห์ตำแหน่งภารกิจหลักของหน่วยงาน (Portfolio Analysis) (3) สร้างรูปแบบการทำงานใหม่ (Business Model) และ
- (4) การปรับเปลี่ยนบทบาทกระทรวงไปสู่กระทรวง 4.0 (ตามกรอบแนวคิดระบบราชการ 4.0)

##### ❑ Value Proposition Statement

: เป็นการกำหนด/วางแนวทางว่าในอนาคตส่วนราชการต้องการเป็นหน่วยงานที่ดำรงอยู่เพื่อทำอะไรให้กับประเทศชาติและประชาชน และตอบสนองประชาชนอย่างไร

##### ❑ Portfolio Analysis

: เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของกระทรวงว่ามีความสำคัญและมีความพร้อมในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด โดยใช้หลักการของ โมเดลเจเนอรัลอิเล็กทริก – จีอี (**General Electric (GE) Model Approach**) [โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความดึงดูดใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) และตำแหน่งการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ (Business Unit Position)] มาประยุกต์ใช้

##### ❑ Business Model

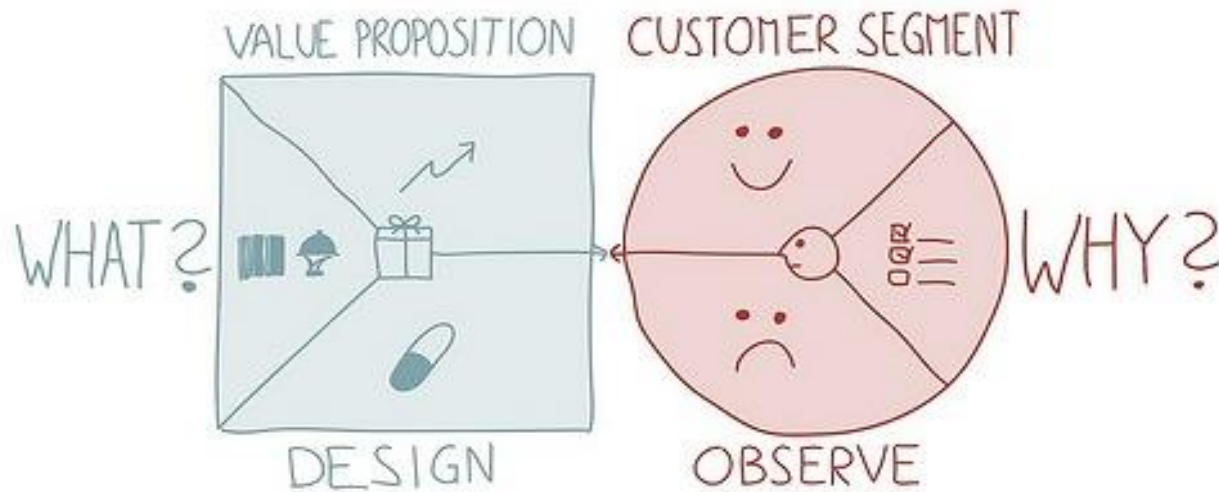
: เป็นรูปแบบการทำงานใหม่ โดยเกิดจากการวิเคราะห์ Portfolio Analysis ซึ่งหน่วยงานจะรู้ว่าภารกิจใดควรทำต่อหรือภารกิจใดควรยุบเลิก หรือควรปรับรูปแบบการทำงาน

##### ❑ Government 4.0 : กระทรวง 4.0

: เป็นการปรับเปลี่ยนบทบาทกระทรวงไปสู่กระทรวง 4.0 เพื่อรองรับการขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 ใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ Open & Connected Government, Citizen-Centric Government และ Smart & High Performance Government

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

#### 1.4.1 แนวคิดการกำหนด Value Proposition Design



**ความหมายของ “Value Proposition”** ไม่ใช่สิ่งที่เราจะกระทำ แต่เป็นสิ่งที่เราจะเป็น Value Experience ที่เราจะส่งมอบให้กับผู้รับบริการ มีลักษณะคล้ายกับ “คุณภาพ” ธุรกิจผลิตสินค้าและบริการแต่ไม่ได้ผลิตคุณภาพ คุณภาพเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการสัมผัสและรู้สึกได้หลังจากที่ได้ใช้สินค้าและบริการแล้ว คุณภาพจึงเป็น Value Experience ที่ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมินว่าได้หรือไม่ได้หลังจากได้ใช้หรือบริโภคสินค้าและบริการที่ได้ซื้อไปแล้ว

**การกำหนด Value Proposition** แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. Customer เป็นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า → ความต้องการพื้นฐานจากการรับบริการ / ความคาดหวังที่มีต่อบริการนั้น ๆ / สิ่ง que ลูกค้าไม่ชอบหรือไม่ต้องการ
2. Product & Services

**การกำหนดคุณค่าสินค้าหรือบริการ : Value Proposition (VP)** เราจะต้องระบลงไปให้ได้ว่า ผลผลิตหรือบริการจากภารกิจของเรานั้นคืออะไร หรือสามารถให้อะไรกับประเทศชาติหรือประชาชนหรือผู้รับบริการได้บ้าง ซึ่งนี้สำคัญมาก เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้รับบริการมีประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการจากเรา เช่น ใช้งานง่าย ช่วยลดต้นทุน ลดความเสี่ยง ฯลฯ

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 1.4.1 Value Proposition Statement ของกระทรวง .....

แบบฟอร์ม

ให้ส่วนราชการกำหนด Value Proposition ของกระทรวง โดยบรรยายละเอียดให้ชัดเจนถึงสิ่งที่กระทรวงจะนำเสนอคุณค่าขององค์กรต่อประชาชนและประเทศชาติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนประเทศในอนาคต

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

#### 1.4.1 Value Proposition Statement : กระทรวงคมนาคม

กระทรวงคมนาคมจะมุ่งเน้นพัฒนาการ**ขนส่งที่มีประสิทธิภาพ** **ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม** และ**เข้าถึงระบบขนส่งอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม**ภายในปี พ.ศ. 2579

1



**Transport  
Efficiency**

**การขนส่งที่มีประสิทธิภาพ :**

- ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ร้อยละ 11.9
- ต้นทุนค่าขนส่งสินค้าต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ร้อยละ 6.7
- สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางราง ร้อยละ 10
- สัดส่วนปริมาณการขนส่งสินค้าทางน้ำ ร้อยละ 19
- ความสามารถในการรองรับเที่ยวบินโดยรวมของประเทศไทย ไม่น้อยกว่า 2.7 ล้านเที่ยวบิน/ปี

2



**Green & Safe  
Transport**

**การขนส่งที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม :**

- ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของภาคขนส่งลดลงร้อยละ 20
- สัดส่วนการใช้พลังงานในภาคการขนส่งต่อการใช้พลังงานทั้งหมดของประเทศ ร้อยละ 15
- สัดส่วนจำนวนผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุจากระบบขนส่งสาธารณะต่อปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางในระบบขนส่งสาธารณะทั้งหมด ร้อยละ 2.77

3



**Inclusive  
Transport**

**การเข้าถึงระบบขนส่งอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม :**

- สัดส่วนผู้ใช้ระบบขนส่งสาธารณะในการเดินทางในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ร้อยละ 50.38
- สัดส่วนผู้ใช้ระบบขนส่งสาธารณะในการเดินทางระหว่างเมือง ร้อยละ 61.12

# 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

## 1.4.2 Portfolio Analysis (GE Model Approach)



**โมเดลเจเนอรัลอิเล็กทริก – จีอี (General Electric (GE) Model Approach)** เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความดึงดูดใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) และตำแหน่งการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ (Business Unit Position) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท ในการใช้โมเดลจีอี (GE Model) เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือทิศทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งได้พิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความดึงดูดใจของอุตสาหกรรมและตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ

**ระดับความแข็งแกร่งของธุรกิจ ตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร (Strength of a Business Unit or a Product)**

		แข็งแรง	ปานกลาง	อ่อนแอ
ระดับความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness)	สูง	<b>ช่องที่ 1</b> <b>กลยุทธ์ขยายตัว (Growth)</b> • ขยายตัวในแนวตั้งเกี่ยวกับธุรกิจเดิม	<b>ช่องที่ 2</b> <b>กลยุทธ์ขยายตัว (Growth)</b> • ขยายตัวในแนวนอนและเกี่ยวข้องกันธุรกิจเดิม	<b>ช่องที่ 3</b> <b>กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment)</b> • ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร
	กลาง	<b>ช่องที่ 4</b> <b>กลยุทธ์คงที่ (Stability)</b> • หยุดชั่วคราวหรือก้าวต่อไปด้วยความระมัดระวัง	<b>ช่องที่ 5</b> <b>กลยุทธ์ขยายตัว (Growth)</b> • (เหมือนช่อง 2) • ไม่เปลี่ยนแปลงหรือใช้กลยุทธ์ทำกำไร	<b>ช่องที่ 6</b> <b>กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment)</b> • บริษัทในอาถัด หรือขายทิ้งกิจการบางส่วน
	ต่ำ	<b>ช่องที่ 7</b> <b>กลยุทธ์ขยายตัว (Growth)</b> • ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยอาศัยความสามารถที่มีอยู่	<b>ช่องที่ 8</b> <b>กลยุทธ์ขยายตัว (Growth)</b> • ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่โดยไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม	<b>ช่องที่ 9</b> <b>กลยุทธ์หดตัว (retrenchment)</b> • ยื่นขอต่อศาลเพื่อฟ้องล้มละลายหรือขายทอดกิจการ

ความน่าสนใจในอุตสาหกรรมแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ความน่าสนใจมาก (High) ความน่าสนใจปานกลาง (Medium) ความน่าสนใจต่ำ (Low) ส่วนความแข็งแกร่งของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งก็แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ แข็งแรงมาก (Strong) ปานกลาง (Medium) และอ่อน (Weak) เมื่อนามาพิจารณาประกอบกันจึงได้กลยุทธ์รวม 9 แบบ ดังนี้

**ช่องที่ 1 :** กลยุทธ์ขยายตัวสำหรับอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจสูงและกิจการมีความแข็งแกร่งมากที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กิจการควรใช้กลยุทธ์การขยายตัวในแนวตั้ง โดยทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมและใช้ประโยชน์จากจุดเด่นของกิจการมากที่สุด

**ช่องที่ 2 :** กลยุทธ์ขยายตัวในอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจสูง แต่กิจการมีความเข้มแข็งปานกลางเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์ขยายตัวในแนวนอนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม

**ช่องที่ 3 :** กลยุทธ์หดตัว ในอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจสูง แต่กิจการมีความแข็งแกร่งน้อยหรืออ่อนแอกว่ากิจการอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์หดตัว โดยลดขนาดกิจการลงทำให้กิจการสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้

**ช่องที่ 4 :** กลยุทธ์คงตัว สำหรับอุตสาหกรรมที่น่าสนใจปานกลาง ถ้ากิจการมีความแข็งแกร่งมากที่สุดในอุตสาหกรรม ควรเลือกใช้กลยุทธ์คงตัว โดยไม่ลงทุนเพิ่มในการขยายกิจการ

**ช่องที่ 5 :** กลยุทธ์ขยายตัวและกลยุทธ์คงตัว สามารถแบ่งกลยุทธ์ได้ 2 ลักษณะคือ อุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจปานกลางค่อนข้างสูงและกิจการมีความแข็งแกร่งปานกลางกิจการควรเลือกกลยุทธ์การขยายตัว แต่ถ้าอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจปานกลางค่อนข้างต่ำและกิจการมีความแข็งแกร่งปานกลาง กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์คงตัว

**ช่องที่ 6 :** กลยุทธ์หดตัว สำหรับกิจการที่ธุรกิจไม่มีความแข็งแกร่งหรือมีความอ่อนแอกว่าคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจปานกลาง ธุรกิจควรเลือกใช้กลยุทธ์หดตัว

**ช่องที่ 7 :** กลยุทธ์ขยายตัว ธุรกิจที่มีความแข็งแกร่งมาก แต่ลักษณะอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจต่ำ ควรเลือกใช้กลยุทธ์การขยายตัว ทำธุรกิจที่หลากหลายและเกี่ยวข้องกันธุรกิจเดิม

**ช่องที่ 8 :** กลยุทธ์ขยายตัว ถ้าอุตสาหกรรมน่าสนใจต่ำ และมีความแข็งแกร่งปานกลางเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นใน กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์ขยายตัว ไปทำธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม

**ช่องที่ 9 :** กลยุทธ์หดตัว สำหรับอุตสาหกรรมที่น่าสนใจต่ำ ธุรกิจไม่มีความแข็งแกร่งทัดเทียมกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์หดตัว โดยการขายสินทรัพย์



### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

#### 1.4.2 Portfolio Analysis คำอธิบายเพิ่มเติมความสำคัญแกน



ชื่อแกน	คำอธิบาย	ปัจจัยในการพิจารณา	ระดับคะแนน
1. ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร (แกนนอน)	ความพร้อมหรือขีดความสามารถ (capacity) ขององค์กรในการดำเนินการกิจนั้น ๆ โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง/จุดอ่อน ที่ส่งผลต่อองค์กร	1.1 การบริหารทรัพยากร (กระบวนการ เงิน บุคลากร) 1.2 องค์ความรู้เก่า/ ใหม่/ การเกิด Innovation 1.3 สิ่งอำนวยความสะดวก/ สนับสนุนการดำเนินงาน เช่น กฎหมาย, เทคโนโลยี, คู่มือการปฏิบัติงาน 1.4 อื่น ๆ (ถ้ามี) เช่น ตัวชี้วัด, อันดับสากล	<b>3</b> = องค์กรมีความพร้อมในทุก ๆ ปัจจัย ส่งผลให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  <b>2</b> = องค์กรขาดแคลนในบางปัจจัย แต่ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ  <b>1</b> = องค์กรขาดแคลนในหลายปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานไม่คล่องตัวหรือไม่สามารถดำเนินการได้
2. ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ (แกนตั้ง)	ภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ หรือสอดคล้องกับแนวทางการบริหารประเทศในปัจจุบัน และมีแนวโน้มในอนาคตว่าจะยังคงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาประเทศต่อไป โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อประเทศ	2.1 ความจำเป็น/ความสำคัญเร่งด่วนที่ต้องผลักดันให้เกิดขึ้น เช่น ความร่วมมือกับต่างประเทศ ข้อตกลง/ ข้อบังคับระดับสากล 2.2 ความสำคัญต่อการบริหารประเทศ 2.3 ความเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ประเทศ 2.4 ผลกระทบที่เกิดขึ้นถ้าหากขาดภารกิจนั้น ๆ	<b>3</b> = ภารกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเทศอย่างมาก หากไม่ปฏิบัติจะส่งผลต่อเศรษฐกิจ ความเชื่อมั่น ความมั่นคง และภาพลักษณ์ของประเทศอย่างรุนแรง  <b>2</b> = ภารกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเทศ จำเป็นที่รัฐจะต้องปฏิบัติต่อไป อันเนื่องจากการเป็นหน้าที่ของรัฐ  <b>1</b> = ภารกิจที่มีความสำคัญหรือเป็นมีความสำคัญในลำดับรอง โดยสามารถถ่ายโอนให้เอกชน/ ภาคส่วนอื่น หรือยุบเลิกภารกิจนั้นได้ เนื่องจากมีหน่วยงานอื่นสามารถดำเนินการได้คุ้มค่างกว่ารัฐ

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

#### 1.4.2 Portfolio Analysis : แนวทางการวิเคราะห์ Portfolio ของหน่วยงาน



#### ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร

ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ

		แข็งแกร่ง (3)	ปานกลาง (2)	อ่อนแอ (1)
ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ	สูง (3)	<p><b>(3,3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีความพร้อมทุกด้าน และสามารถปรับตัวได้ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันที อีกทั้งภารกิจมีความสำคัญต่อประเทศอย่างมากจำเป็นต้องดำเนินการกิจนี้ต่อไป</li> </ul>	<p><b>(2,3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีความพร้อมบางด้านการดำเนินงานยังสามารถดำเนินต่อไปได้ แต่ภารกิจมีความสำคัญต่อประเทศอย่างมาก จึงต้องได้รับการสนับสนุนในปีจจัยที่คลาดแคลนในอนาคต</li> </ul>	<p><b>(1,3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานขาดแคลนปัจจัยหลักในการดำเนินงาน แต่ภารกิจมีความสำคัญต่อประเทศอย่างมาก จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน/ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน มิเช่นนั้นจะส่งผลกระทบต่อประเทศ (อย่างรุนแรง)</li> </ul>
	กลาง (2)	<p><b>(3,2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีความพร้อมทุกด้าน และภารกิจมีความสำคัญต่อประเทศที่รัฐจะต้องดำเนินการต่อไป</li> </ul>	<p><b>(2,2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีความพร้อมบางด้าน และภารกิจมีความสำคัญต่อประเทศที่รัฐจะต้องดำเนินการต่อไป</li> </ul>	<p><b>(1,2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานขาดแคลนปัจจัยหลักในการดำเนินงาน แต่ภารกิจมีความสำคัญต่อประเทศที่รัฐจำเป็นต้องดำเนินการต่อ จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน/ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน</li> </ul>
	ต่ำ (1)	<p><b>(3,1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีความพร้อมทุกด้าน แต่ภารกิจมีความสำคัญต่อประเทศ (ในลำดับรอง) จึงสามารถถ่ายโอนให้เอกชน/ ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทนได้ในทันทีเพื่อความคุ้มค่าของรัฐ</li> </ul>	<p><b>(2,1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานมีความพร้อมบางด้าน และภารกิจมีความสำคัญต่อประเทศ (ในลำดับรอง) จึงสามารถถ่ายโอนให้เอกชน/ ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทนได้</li> </ul>	<p><b>(1,1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานขาดแคลนปัจจัยหลักในการดำเนินงาน และภารกิจมีความสำคัญต่อประเทศ (ในลำดับรอง) จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน (ยุบเลิก/ถ่ายโอนให้เอกชนหรือภาคส่วนอื่น)</li> </ul>

- หมายเหตุ :
1. แกนตั้ง "ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ" หมายถึง ภารกิจนั้น ๆ แนวโน้มในอนาคตยังคงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศอยู่หรือไม่ หรือความสำคัญจะลดลง โดยมีเทคโนโลยีหรือภารกิจแบบใหม่เข้ามาทดแทน (สามารถใช้ผลการวิเคราะห์แบบฟอร์ม 1.1 และ 1.2 ประกอบการพิจารณา)
  2. แกนนอน "ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร" หมายถึง ความพร้อมหรือขีดความสามารถ (capacity) ขององค์กรในการดำเนินการกิจนั้น ๆ (สามารถใช้ผลการวิเคราะห์แบบฟอร์ม 1.3 ประกอบการพิจารณา)
  3. การวิเคราะห์ Portfolio ของกระทรวง เกิดจากการวิเคราะห์ Portfolio ของแต่ละกรมรวมกัน
  4. ขนาดของ bubble ในแต่ละช่อง แสดงถึงจำนวนอัตรากำลังรวมของแต่ละภารกิจของแต่ละกรมที่ตกอยู่ในช่องเดียวกัน
  5. ระดับคะแนนใน Cell = (ค่าในแกนนอน, ค่าในแกนตั้ง)

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 1.4.2 Portfolio Analysis : กระทรวง.....

แบบฟอร์ม

#### ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร

แข็งแกร่ง

ปานกลาง

อ่อนแอ

ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ

สูง

กลาง

ต่ำ

	←			
สูง				
กลาง				
ต่ำ				

- หมายเหตุ :
1. แกนตั้ง "ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ" หมายถึง ภารกิจนั้น ๆ แนวโน้มในอนาคตยังคงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศอยู่หรือไม่ หรือความสำคัญจะลดลง โดยมีเทคโนโลยีหรือภารกิจแบบใหม่เข้ามาทดแทน
  2. แกนนอน "ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร" หมายถึง ความพร้อมหรือขีดความสามารถ (capacity) ขององค์กรในการดำเนินภารกิจนั้น ๆ (สามารถใช้ผลการวิเคราะห์หัวข้อ 1.3 ประกอบการพิจารณา)
  3. การวิเคราะห์ Portfolio ของกระทรวง เกิดจากการวิเคราะห์ Portfolio ของแต่ละกรมรวมกัน
  4. ขนาดของ bubble ในแต่ละช่อง แสดงถึงจำนวนอัตรากำลังรวมของแต่ละภารกิจของแต่ละกรมที่ตกอยู่ในช่องเดียวกัน

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 1.4.2 Portfolio Analysis : กรม..... (ทุกกรมในสังกัดกระทรวง)

**แบบฟอร์ม**

#### ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร

แข็งแกร่ง

ปานกลาง

อ่อนแอ

ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ

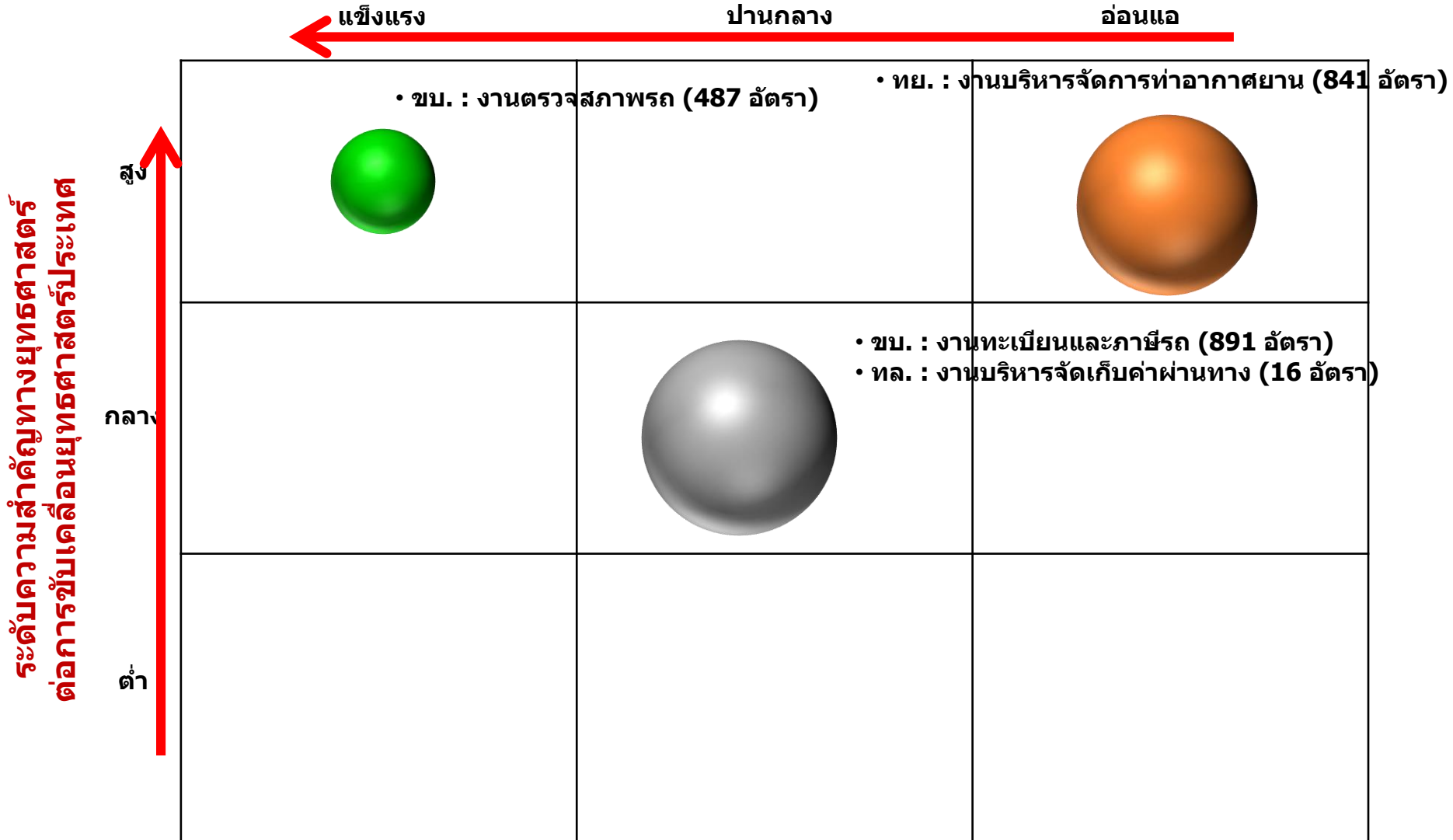
สูง			
กลาง			
ต่ำ			

- หมายเหตุ :
1. แกนตั้ง "ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ" หมายถึง ภารกิจนั้น ๆ แนวโน้มในอนาคตยังคงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศอยู่หรือไม่ หรือความสำคัญจะลดลง โดยมีเทคโนโลยีหรือภารกิจแบบใหม่เข้ามาทดแทน
  2. แกนนอน "ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร" หมายถึง ความพร้อมหรือขีดความสามารถ (capacity) ขององค์กรในการดำเนินภารกิจนั้น ๆ (สามารถใช้ผลการวิเคราะห์หัวข้อ 1.3 ประกอบการพิจารณา)
  3. ในการวิเคราะห์ให้พิจารณาจากภารกิจหลักไม่เกิน 5 ภารกิจหลัก (เป็นผลจากข้อมูลหัวข้อ 2.1.1 และ 2.2.1)
  4. ขนาดของ bubble แสดงถึงจำนวนอัตรากำลังของภารกิจ/งานนั้น ๆ
  5. ให้สรุปแบบฟอร์ม 1.4.2 ในระดับกรม เป็นแบบฟอร์ม 1.4.2 ในระดับกระทรวง

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ : 1.4.2 Portfolio Analysis : กระทรวงคมนาคม

ตัวอย่าง

#### ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร

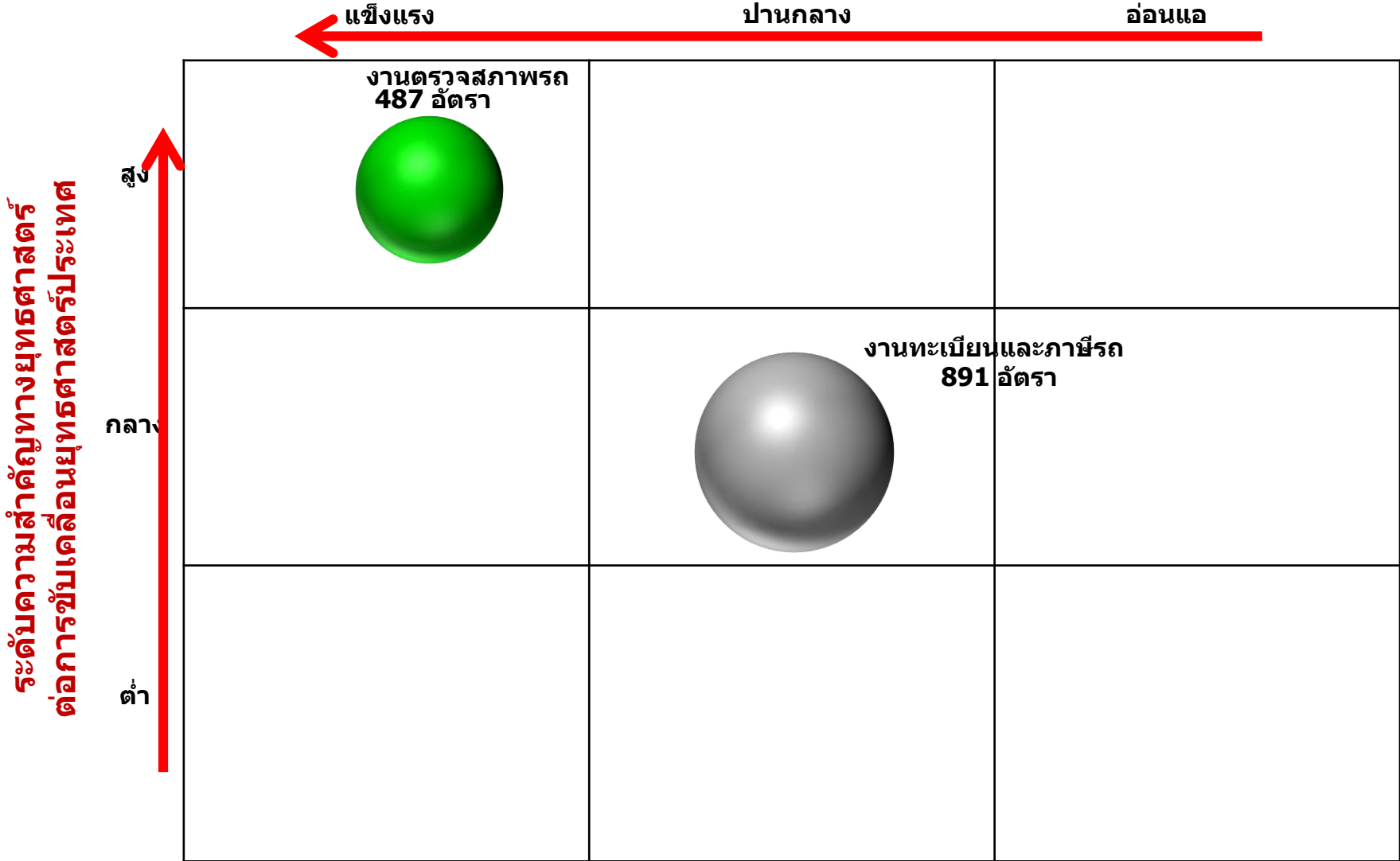


ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์  
ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ

### 3. แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : 1.4.2 Portfolio Analysis : กรมการขนส่งทางบก

ตัวอย่าง

#### ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร



ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ

หมายเหตุ : ขนาดของ bubble แสดงถึงจำนวนอัตรากำลังของงานนั้น ๆ

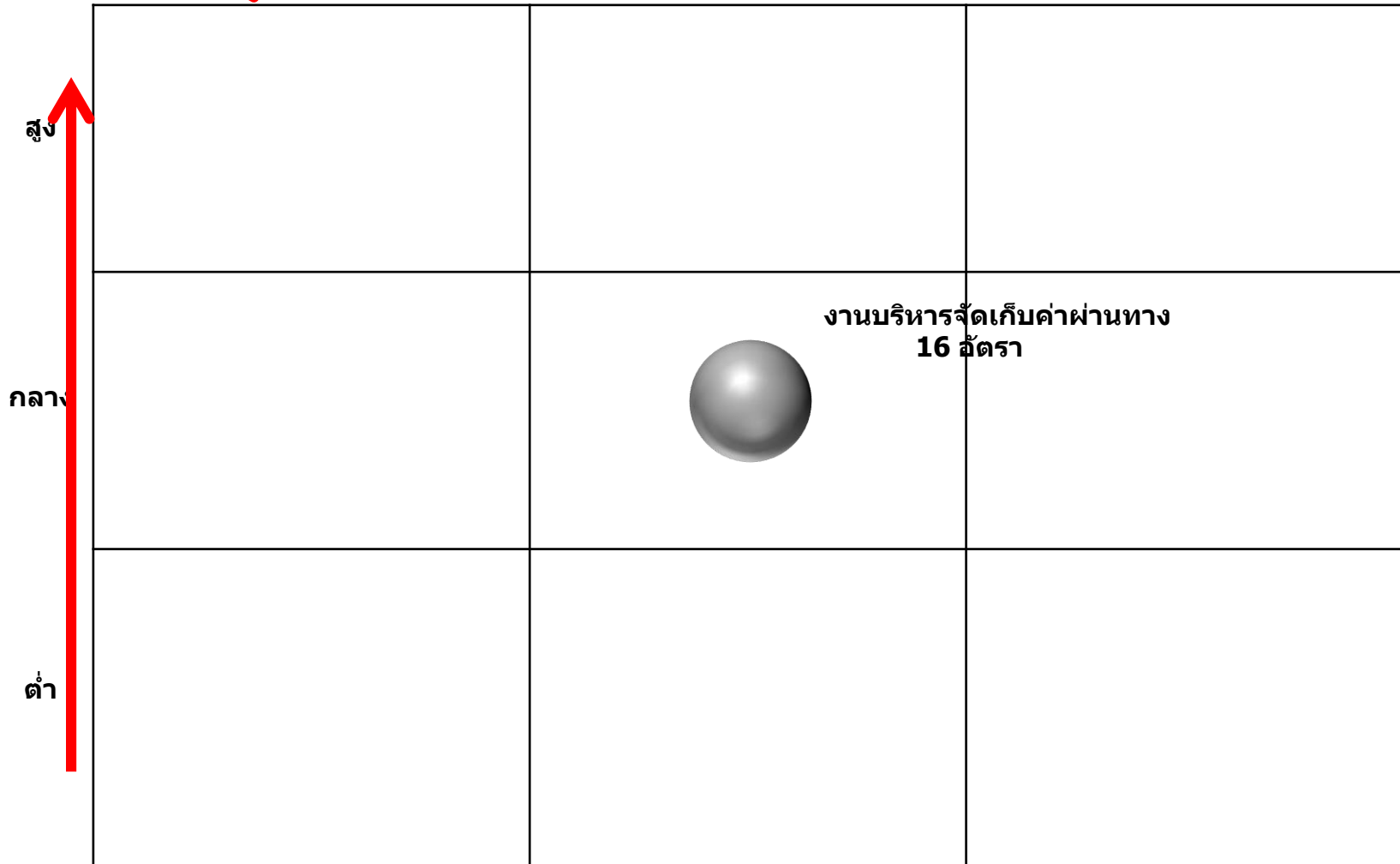
### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ : 1.4.2 Portfolio Analysis : กรมทางหลวง

ตัวอย่าง

ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร

← แข็งแรง      ปานกลาง      อ่อนแอ

ระดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์  
ต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ

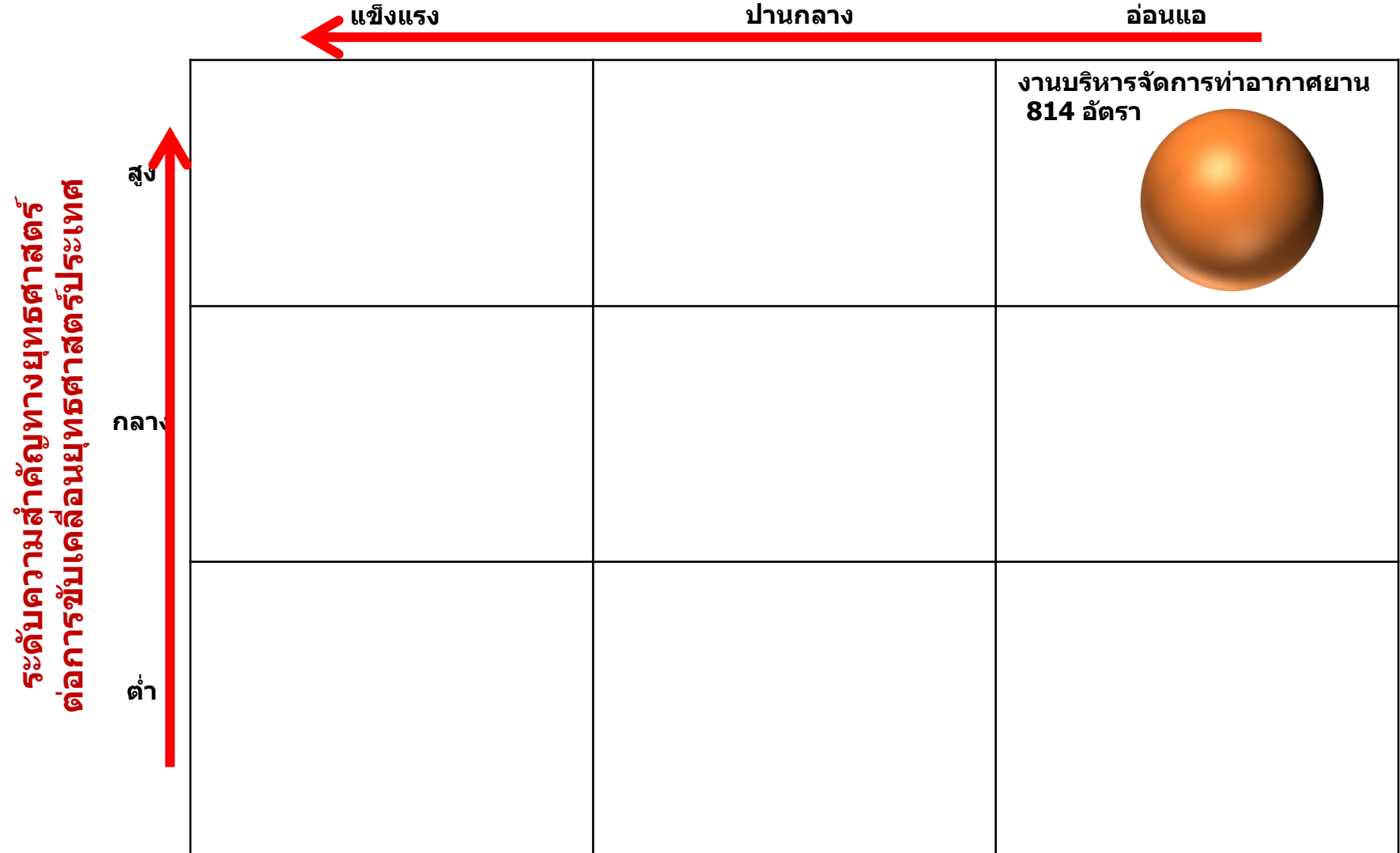


หมายเหตุ : ขนาดของ bubble แสดงถึงจำนวนอัตรากำลังของงานนั้น ๆ

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : 1.4.2 Portfolio Analysis : กรมท่าอากาศยาน

ตัวอย่าง

#### ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กร



หมายเหตุ : ขนาดของ bubble แสดงถึงจำนวนอัตรากำลังของงานนั้น ๆ



### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ : แบบฟอร์ม 1.4.3 Business Model : กระทรวง.....

**แบบฟอร์ม**

ให้ส่วนราชการเสนอ Business Model หรือรูปแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ ในแต่ละงานที่สำคัญและครอบคลุมทุกกรม ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์ Portfolio ในหัวข้อ 1.4.2 และผลการวิเคราะห์การปรับบทบาทภารกิจของกรมในหัวข้อ 2.2.1 เพื่อให้กระทรวงสามารถบรรลุ Value Proposition ที่กำหนดไว้ได้

**งาน..... :**

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : 1.4.3 Business Model : กระทรวงคมนาคม (กรมการขนส่งทางบก)

ตัวอย่าง

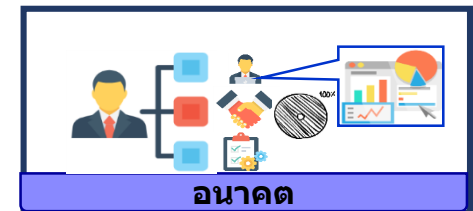
งานทะเบียนและภาษีรถ : ➡

- ❑ ถ่ายโอนภารกิจรับชำระภาษีและจดทะเบียนให้แก่ อปท.
- ❑ นำเทคโนโลยีทางการเงิน **FinTech/Block Chain** มายกระดับระบบ **e-payment** ด้านทะเบียนและภาษีรถ



งานตรวจสภาพรถ : ➡

- ❑ ถ่ายโอนภารกิจตรวจสภาพรถให้ภาคเอกชนดำเนินการ **100%**
- ❑ นำหลักการของ **Big Data** และ **Business Intelligence** มาวิเคราะห์ข้อมูล



### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : 1.4.4 แนวคิดระบบราชการ 4.0

**ระบบราชการ 4.0 :** เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้



#### 1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)

ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลางส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

#### 2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)

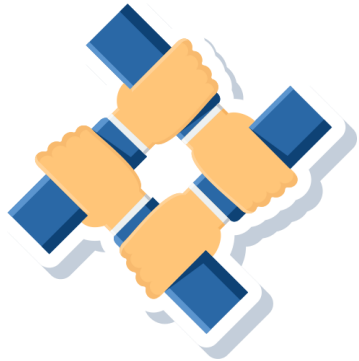
ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตน และผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

#### 3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

ต้องทำงานอย่างเตรียมการณไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลาตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ : 1.4.4 แนวคิดระบบราชการ 4.0

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0



การสานพลังระหว่าง  
ภาครัฐและ  
ภาคส่วนอื่นๆ  
ในสังคม  
(Collaboration)

- ยกระดับการทำงานจากการทำงานประสานงาน การร่วมงาน ไปสู่การร่วมมือกัน
- วางแผนที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน
- เป็นการพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาคับขันมากขึ้น จนไม่สามารถดำเนินการโดยลำพังได้ หรือเป็นการบริหารจัดการบ้านเมืองในรูปแบบ "ประชารัฐ"



การสร้างนวัตกรรม  
(Innovation)

- คิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือ solution ใหม่ๆ ทำให้เกิด big impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะ ให้สามารถตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ
- ใช้วิธีการห้องปฏิบัติการ (GovLab/Public Sector Innovation Lab) และใช้วิธีการออกแบบ (Design Thinking) โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้างความเข้าใจเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบ ปฏิบัติจริง และขยายผลต่อไป



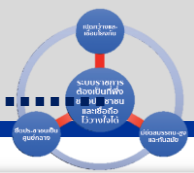
การปรับเข้าสู่  
ความเป็นดิจิทัล  
(Digitization /  
Digitalization)

- ผสานการทำงานร่วมกันของการจัดเก็บและประมวลผลแบบ cloud กับอุปกรณ์เคลื่อนที่ และอุปกรณ์การทำงานร่วมกัน
- สามารถติดต่อเชื่อมโยงแบบ real time ในทุกเวลาและทุกสถานที่
- สามารถวิเคราะห์ที่ซับซ้อนเพื่อช่วยการบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการประชาชนได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกช่องทาง ทุกอุปกรณ์



ระบบราชการ 4.0

ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อ  
ประโยชน์สุขของประชาชน



# 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 1.4.4 Government 4.0 : กระทรวง 4.0

**แบบฟอร์ม**

## ประเด็น Gov 4.0 : กระทรวง 4.0

บทบาทของกระทรวงในการนำไปสู่ Gov 4.0 จะต้องเป็นอย่างไรหรือทำอะไร เพื่อขับเคลื่อน Gov 4.0

**1 Open & Connected Government :  
เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน**

- .....
- .....

**2 Citizen-Centric Government :  
ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง**

- .....
- .....

**3 Smart & High Performance Government :  
มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย**

- .....
- .....

## Critical success factor

ปัจจัยที่ทำให้การปรับเปลี่ยนไปสู่ Gov 4.0 บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

**1 Collaboration (สานพลังทุกภาคส่วน)**

- .....

**Innovation (สร้างนวัตกรรม)**

- .....

**Digitization (ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล)**

- .....

**2 Collaboration**

- .....

**Innovation**

- .....

**Digitization**

- .....

**3 Collaboration**

- .....

**Innovation**

- .....

**Digitization**

- .....

# 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 1.4.4 Government 4.0 : กระทรวงคมนาคม 4.0



ตัวอย่าง

## ประเด็น Gov 4.0 : กระทรวง 4.0

บทบาทของกระทรวงในการนำไปสู่ Gov 4.0 จะต้องเป็นอย่างวิหรือทำอะไรเพื่อขับเคลื่อน Gov 4.0

- 1 Open & Connected Government : เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน**
  - ทำงานอย่างเปิดเผยโปร่งใส บุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูลได้
  - เชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นเอกภาพและสอดคล้องกัน

- 2 Citizen-Centric Government : ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง**
  - ทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า แก้ไขปัญหา และตอบสนองความต้องการของประชาชน
  - ใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐและระบบดิจิทัลในการจัดการบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการประชาชน
  - เชื่อมโยงระหว่างภาครัฐเพื่อให้บริการได้อย่างเบ็ดเสร็จในจุดเดียว

- 3 Smart & High Performance Government : มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย**
  - สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้เข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง
  - เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่

## Critical success factor

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้การปรับเปลี่ยนไปสู่ Gov 4.0 บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

- 1 Innovation (สร้างนวัตกรรม)**
  - คิดค้นและแสวงหาวิธีการ หรือ solutions ใหม่ ๆ**Digitization (ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล)**
  - ผสมผสานการทำงานร่วมกันของการจัดเก็บและประมวลผลแบบคลาวด์กับอุปกรณ์เคลื่อนที่และอุปกรณ์เพื่อการทำงานร่วมกัน
  - สามารถติดต่อเชื่อมโยงแบบเรียลไทม์ในทุกเวลา และสถานที่

- 2 Collaboration (สานพลังทุกภาคส่วน)**
  - ยกระดับการทำงานจากการประสานงาน (coordination) การร่วมงาน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration)**Innovation (สร้างนวัตกรรม)**
  - ใช้วิธีห้องปฏิบัติการ (GovLab) โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม**Digitization (ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล)**
  - สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนเพื่อช่วยการบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการประชาชนได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกช่องทาง ทุกอุปกรณ์

- 3 Collaboration (สานพลังทุกภาคส่วน)**
  - วางแผนที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน**Digitization (ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล)**
  - ผสมผสานการทำงานร่วมกันของการจัดเก็บและประมวลผลแบบคลาวด์ กับอุปกรณ์เคลื่อนที่และอุปกรณ์เพื่อการทำงานร่วมกัน

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 1.5 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม กระทรวง .....

**แบบฟอร์ม**

(ให้ส่วนราชการสรุปข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของทุกกรมในกระทรวง)

**กรม .....**

ประเด็นการปรับปรุง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)												หมายเหตุ				
	2562				2563				2564								
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
<b>ด้านโครงสร้าง</b>																	
1) งาน .....					←-----→												
2) งาน .....					←-----→												
<b>ด้านกระบวนการ</b>																	
1) งาน .....	←-----→																
2) งาน .....	←-----→																
3) งาน .....																	
<b>ด้านกฎหมาย</b>																	
1) งาน .....	←-----→																
<b>ด้านบุคลากร</b>																	
1) งาน .....	←-----→																
2) งาน .....																	

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 1.5 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม กระทรวงคมนาคม



ตัวอย่าง

สรุปข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของทุกกรมในกระทรวง

ประเด็นการปรับปรุง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)												หมายเหตุ
	2562				2563				2564				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
<b>กรมการขนส่งทางบก</b>													
<b>ด้านกระบวนงาน</b>													
1) งานทะเบียนและภาษีรถ													
1.1 ถ่ายโอนภารกิจรับชำระภาษีให้แก่ อปท. (ระยะที่ 1 : 50%)		←→											
1.2 ถ่ายโอนภารกิจรับชำระภาษีให้แก่ อปท. (ระยะที่ 2 : 80%)					←→								
1.3 ถ่ายโอนภารกิจรับชำระภาษีให้แก่ อปท. (ระยะที่ 3 : 100%)									←→				
1.4 นำเทคโนโลยีทางการเงินมายกระดับระบบ e-payment ด้านทะเบียนและภาษีรถ	←→												→
1.5 อบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่	←→												→
<b>กรมทางหลวง</b>													
1) งาน.....													



# 3. แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : ส่วนที่ 2 : บทวิเคราะห์บทบาทภารกิจของกรม.....

## 2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (As-Is)

2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลัก vs ภารกิจรอง : โดยวิเคราะห์จากแนวทางการจำแนกภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ

- วิเคราะห์ภารกิจหลัก (**ไม่เกิน 5 ภารกิจหลัก**) (เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย)
- วิเคราะห์ภารกิจรองของกรม แบ่งเป็น
  - งานให้การสนับสนุนทางวิชาการ (Technical Support)
  - งานสนับสนุนทางบริหารจัดการ (Administrative Support)

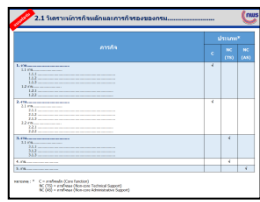


Table 2.1: Analysis of current tasks and functions of the Department of Environmental Conservation and Forestry.



## 2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)

2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม : ภารกิจหลัก (Core function) และภารกิจรอง (Non-core function)

- ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม : **ภารกิจหลัก (Core function)**
  - วิเคราะห์บทบาทภารกิจในปัจจุบัน (As-Is) : โดยวิเคราะห์จากคำนิยามการจำแนกบทบาทภาครัฐ
  - วิเคราะห์บทบาทภารกิจในอนาคตที่ควรจะเป็น (To-be)
  - ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรที่จะไปสู่บทบาทนั้น (How to)

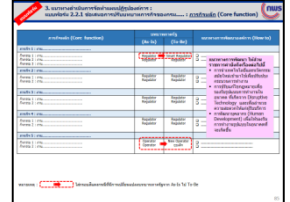


Table 2.2: Proposed core and non-core functions of the Department of Environmental Conservation and Forestry.

- ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม : **ภารกิจรอง (Non-core function)**
  - Technical Support
  - Administrative Support

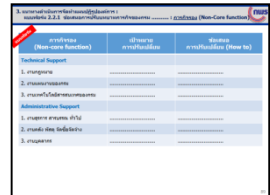


Table 2.3: Proposed non-core functions (Technical and Administrative Support) of the Department.

2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลัง ที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต

2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนในระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)

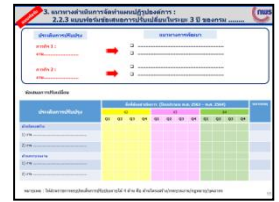
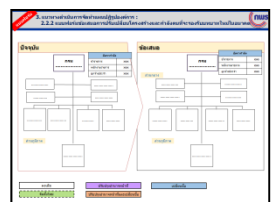
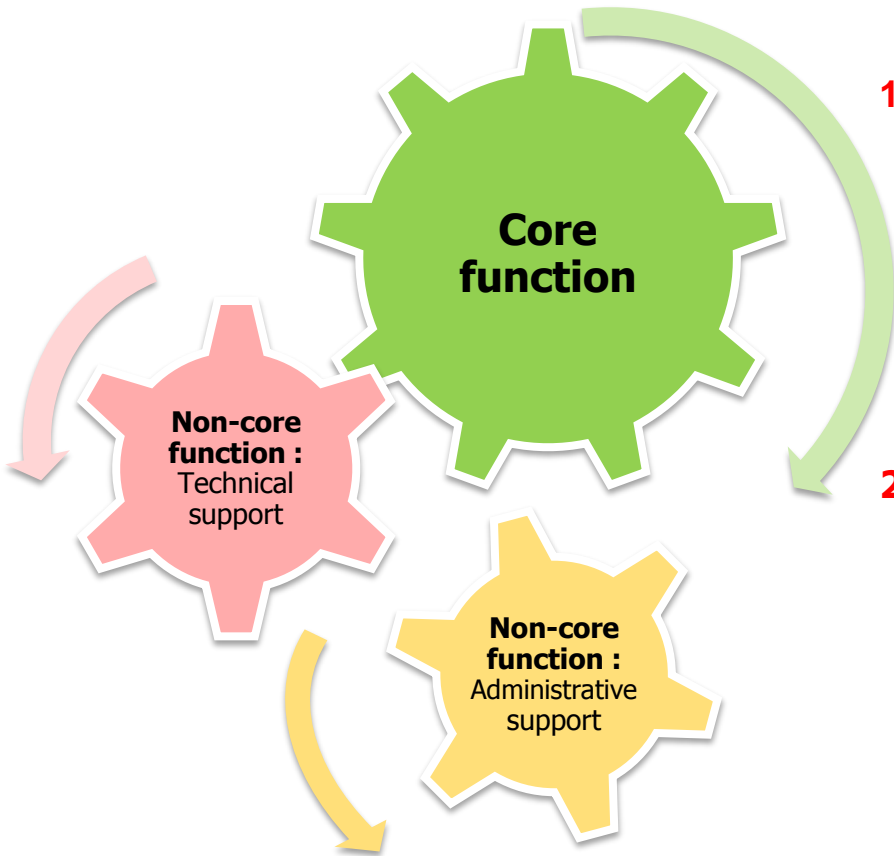


Table 2.2.3: Proposed organizational structure and personnel changes for the next 3 years (2019-2021).



### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

#### แนวทางการจำแนกภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ : ภารกิจหลัก VS ภารกิจรอง



#### 1. ภารกิจหลัก (Core function) หมายถึง

งานตามกฎหมาย/นโยบาย หรืองานที่หากไม่ดำเนินการ จะทำให้ส่วนราชการนั้นไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ การจัดตั้ง เช่น งานให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย งานอนุมัติ อนุญาต งานบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย งานจัดการ ข้อพิพาท ขอร้องเรียน งานจัดบริการสาธารณะ เป็นต้น

#### 2. ภารกิจรอง (Non-core function) หมายถึง

2.1 งานให้การสนับสนุนทางวิชาการ (Technical Support) เช่น งานกฎหมายและระเบียบ งานแผนงาน งานวิจัยและพัฒนางานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิเทศ สัมพันธ์ เป็นต้น

2.2 งานสนับสนุนทางบริหารจัดการ (Administrative Support) เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน บัญชีและ พัสดุ งานบุคลากร งานฝึกอบรม งานเลขานุการ เป็นต้น

*อย่างไรก็ดี ภารกิจรองดังกล่าวมีลักษณะเป็นภารกิจหลักของ บางส่วนราชการก็ได้ขึ้นกับสภาพเงื่อนไขและวัตถุประสงค์ของการ จัดตั้งหน่วยงานนั้น*

# 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ : นิยามการจำแนกบทบาทภาครัฐ



ประเภท	หมายถึง
1. เสนอแนะนโยบาย/บริหารนโยบาย (Policy Advisor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำนโยบายหรือยุทธศาสตร์/จัดทำแผนแม่บทหรือแผนหลัก/มาตรการ (ระดับประเทศ) เช่น แผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ แผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ แผนแม่บทวัฒนธรรมแห่งชาติ เป็นต้น</li> </ul>
2. กำกับดูแล (Regulator)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางมาตรฐาน (ที่มีกฎหมาย/มติ ครม. รองรับ หรือเป็นภารกิจหลักของส่วนราชการ) เช่น มาตรฐานอาหาร มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม มาตรฐานแหล่งท่องเที่ยว มาตรฐานโรงแรม มาตรฐานที่อยู่อาศัยของผู้สูงอายุ</li> <li>- การออกกฎหมายและการบังคับใช้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เช่น การตรวจโรงงาน การตรวจสถานรับเลี้ยงเด็กเอกชน การตรวจโรงฆ่าสัตว์</li> <li>- การอนุมัติอนุญาตตามกฎหมาย เช่น การอนุญาตตั้งโรงงาน</li> <li>- รับรองมาตรฐาน เช่น การรับรองห้องปฏิบัติการ การออกใบรับรอง certification ต่าง ๆ</li> </ul> <p>หมายเหตุ : รวมถึงงานที่กรมจำเป็นต้องทำ ซึ่งอาจจะมีการออกกฎหมายรองรับในอนาคต</p>
3. ส่งเสริมสนับสนุน (Facilitator)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมสนับสนุนให้เครือข่ายดำเนินการแทนภาครัฐ (ภาครัฐไม่ทำเอง)</li> <li>- การส่งเสริมสนับสนุนให้ความช่วยเหลือองค์ภาคีเครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง เช่น งานพัฒนา อสม. ทสม.</li> <li>- การส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีความเข้มแข็ง เช่น งานจับคู่ธุรกิจ การตลาดให้ผู้ประกอบการ งาน Road Show ในต่างประเทศ (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ)</li> <li>- การให้ทุน (Funding) เช่น การให้ทุนวิจัยของ วช.</li> </ul>
4. ปฏิบัติการ (Operator)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานบริการที่ภาครัฐจะต้องดำเนินการตามภารกิจพื้นฐานของรัฐ เช่น การศึกษา การต่างประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อย การสร้างความเป็นธรรม</li> <li>- งานบริการที่ภาครัฐต้องดำเนินการ แต่ไม่ใช่ภารกิจพื้นฐาน เช่น งานอนุรักษ์โบราณสถาน งานช่าง 10 หมู่ งานศูนย์ OSCC งานนิคมสร้างตนเอง</li> <li>- การจัดระบบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การสร้างถนน การขุดบ่อน้ำบาดาล การวางโครงข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>- งานส่งเสริม วิจัย และพัฒนาในกรณีที่กรมดำเนินการเอง และเป็นการดำเนินการเพื่อกลุ่มเป้าหมายหลักของหน่วยงาน เช่น งานส่งเสริมให้ความรู้เกษตรกร (กรมส่งเสริมการเกษตร)</li> </ul>
5. Smart Regulator/Inspector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะงานเช่นเดียวกับข้อ 2. แต่เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน โดยมอบงานบางส่วนให้ภาคส่วนอื่น (เอกชน/ประชาสังคม/SDU/ท้องถิ่น) ดำเนินการ เช่น ใบอนุญาตโรงเรียนสอนขับรถเอกชน (กรมการขนส่งทางบก) การทำ passport (กรมการกงสุล) <b>แต่อ่านายังอยู่กับ ส่วนราชการ</b></li> </ul>
6. New Operator/Inspector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะงานเช่นเดียวกับข้อ 4. แต่เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน โดยมอบงานให้ภาคส่วนอื่น (เอกชน/ประชาสังคม/PO/ท้องถิ่น) ดำเนินการ <b>ซึ่งส่วนราชการไม่ดำเนินการเอง</b> เช่น บริษัทประชารัฐรักสามัคคีไปส่งเสริมชุมชนทำผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น โดยที่กรมการพัฒนาชุมชนไม่ต้องดำเนินการเอง</li> </ul>

# 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

## 2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (As-Is)

### ขั้นตอนการดำเนินการ :

1. วิเคราะห์ภารกิจหลัก (Core function) และภารกิจรอง (Non-core function) ของกรมจากกฎกระทรวง
  - ❑ ภารกิจหลัก (Core function) หมายถึง งานตามกฎหมาย/นโยบาย หรืองานที่หากไม่ดำเนินการจะทำให้ส่วนราชการนั้นไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง เช่น งานให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย งานอนุมัติ อนุญาต งานบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย งานจัดการข้อพิพาท ขอร้องเรียน งานจัดบริการสาธารณะ เป็นต้น
  - ❑ ภารกิจรอง (Non-core function) หมายถึง
    - ✓ งานให้การสนับสนุนทางวิชาการ (Technical Support) เช่น งานกฎหมายและระเบียบ งานแผนงาน งานวิจัยและพัฒนางานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานวิเทศสัมพันธ์ เป็นต้น
    - ✓ งานสนับสนุนทางบริหารจัดการ (Administrative Support) เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน บัญชีและพัสดุ งานบุคลากร งานฝึกอบรม งานเลขานุการ เป็นต้น

สำหรับภารกิจหลักให้ระบุไม่เกิน 5 ภารกิจ และระบุกิจกรรมหลักของภารกิจนั้น ๆ
2. วิเคราะห์ภารกิจรองให้แยกออกเป็น 2 ประเภท (Technical Support และ Administrative Support)

#### หมายเหตุ :

- ❑ **ภารกิจ** หมายถึง งานที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น และเป็นงานที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ
- ❑ **กิจกรรม/งาน (Activity)** หมายถึง งานที่ต้องทำภายใต้ภารกิจนั้น เพื่อให้ได้ผลผลิต ทั้งในรูปของผลิตภัณฑ์และบริการ และมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน การระบุงานใดเป็นกิจกรรมต้องสามารถอธิบายให้เห็นกระบวนการได้ คือ เห็นที่มาของกิจกรรม (Input), ผลผลิต (Output) และผู้ใช้ (User) อย่างชัดเจน ทั้งนี้ ในแต่ละภารกิจไม่ควรแตกย่อยกิจกรรมมาก นั้นหมายถึง การกระจายต้นทุนหรือจัดสรรทรัพยากรลงไปดำเนินการให้สำเร็จ ซึ่งทำได้ยาก

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลักและภารกิจรองของกรม.....

**แบบฟอร์ม**

ภารกิจ	ประเภท*		
	C	NC (TS)	NC (AS)
<b>1. ภารกิจ.....</b> 1.1 กิจกรรม/งาน..... 1.1.1 ..... 1.1.2 ..... 1.1.3 ..... 1.2 งาน..... 1.2.1 ..... 1.2.2 .....	√		
<b>2. ภารกิจ.....</b> 2.1 กิจกรรม/งาน..... 2.1.1 ..... 2.1.2 ..... 2.1.3 ..... 2.2 งาน..... 2.2.1 ..... 2.2.2 .....	√		
<b>3. ภารกิจ.....</b> 3.1 กิจกรรม/งาน..... 3.1.1 ..... 3.1.2 ..... 3.1.3 .....		√	
4. ภารกิจ.....		√	
5. ภารกิจ.....			√

หมายเหตุ : \* C = ภารกิจหลัก (Core function)  
 NC (TS) = ภารกิจรอง (Non-core Technical Support)  
 NC (AS) = ภารกิจรอง (Non-core Administrative Support)

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

#### แบบฟอร์ม 2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลักและภารกิจรองของกรมการขนส่งทางบก



ตัวอย่าง

ภารกิจ	ประเภท*		
	C	NC (TS)	NC (AS)
<b>1. ภารกิจมาตรฐานงานทะเบียนและภาษีรถ</b> 1.1 งานทะเบียนและภาษีรถ 1.1.1 ศึกษา พัฒนาและกำหนดมาตรฐาน ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน 1.1.2 ศึกษาและวิเคราะห์โครงสร้างภาษีและอัตราค่าธรรมเนียมรถ 1.1.3 กำหนดแนวทาง มาตรการ การจัดเก็บภาษีรถค่างชำระ 1.1.4 ดำเนินการด้านทะเบียนและจัดเก็บภาษีรถ 1.2 งานควบคุมบัญชีรถและเครื่องยนต์ 1.2.1 ศึกษา วิเคราะห์เพื่อวางระบบในการควบคุมบัญชีรถและเครื่องยนต์ และหมายเลขทะเบียนรถ 1.2.2 ควบคุมบัญชีเครื่องยนต์ รวมทั้งควบคุมและอนุญาตให้ใช้รถที่ยังมิได้จดทะเบียนชั่วคราว	√		
<b>2. ภารกิจขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้า</b> 2.1 งานโครงข่ายเส้นทางและเงื่อนไขการเดินทาง 2.1.1 กำหนดเส้นทาง พื้นที่บริการ และเงื่อนไขการเดินทาง 2.2 งานสถานีขนส่งผู้โดยสาร 2.2.1 พัฒนา และกำกับดูแลกิจการสถานีขนส่งผู้โดยสาร รวมทั้งบริการขนส่ง 2.3 งานสถานีขนส่งสินค้า 2.3.1 กำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์การอนุญาตและดำเนินการสถานีขนส่งสินค้า รวมทั้งกำหนดอัตราค่าบริการ 2.3.2 พิจารณาอนุญาต กำกับดูแลสถานีขนส่งสินค้า 2.4 งานประกอบการขนส่งสินค้า 2.4.1 กำหนดหลักเกณฑ์ด้านใบอนุญาตขนส่งสินค้า 2.4.2 กำกับดูแลการประกอบกิจการขนส่งสินค้า	√		
<b>3. ภารกิจตรวจการขนส่งทางบก</b> 3.1 งานพัฒนาระบบงานตรวจการขนส่ง 3.1.1 ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบงานตรวจการขนส่ง 3.2 งานตรวจการ สืบสวน และเปรียบเทียบ 3.2.1 ตรวจสอบ สืบสวน จับกุม ลงโทษ เปรียบเทียบปรับ และดำเนินคดีแก่ผู้กระทำการฝ่าฝืนกฎหมาย 3.3 คัดกรองผู้โดยสารและรับเรื่องร้องเรียน 3.3.1 ให้ความคุ้มครองช่วยเหลือ รับการร้องเรียน ตรวจสอบและแจ้งผลเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ	√		

หมายเหตุ :

\* C = ภารกิจหลัก (Core function)    NC (TS) = ภารกิจรอง (Non-core Technical Support)    NC (AS) = ภารกิจรอง (Non-core Administrative Support) 45

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ :

#### แบบฟอร์ม 2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลักและภารกิจรองของกรมการขนส่งทางบก (ต่อ)

ตัวอย่าง

ภารกิจ	ประเภท*		
	C	NC (TS)	NC (AS)
<b>4. ภารกิจวิศวกรรมยานยนต์</b> 4.1 งานมาตรฐานการตรวจสภาพรถ และสถานตรวจสภาพรถ (ตรอ.) 4.1.1 พัฒนาการตรวจสภาพรถ และดำเนินการเครื่องตรวจสภาพรถ 4.1.2 วางแผนและพัฒนาสถานตรวจสภาพรถ 4.1.3 ตรวจสอบสภาพรถ 4.2 งานมาตรฐานยานยนต์ รับรองแบบรถ และตรวจสอบสมรรถนะรถ 4.2.1 กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการรับรองแบบรถ 4.2.2 รับรองแบบรถและเครื่องอุปกรณ์ 4.2.3 ให้ความเห็นชอบรถจดทะเบียน	√		
<b>5. ภารกิจสวัสดิภาพการขนส่งทางบก</b> 5.1 งานใบอนุญาตขับรถและผู้ประจำรถ 5.1.1 ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดมาตรฐานหลักเกณฑ์การจัดทำหลักสูตร 5.1.2 ดำเนินการด้านใบอนุญาตขับรถและผู้ประจำรถ 5.2 งานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการขับรถ และมาตรฐานโรงเรียนสอนขับรถ 5.2.1 พัฒนาหลักสูตร และดำเนินการเกี่ยวกับโรงเรียนการขนส่ง 5.2.2 ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนสอนขับรถ 5.3 งานวิเคราะห์และป้องกันอุบัติเหตุ และส่งเสริมความปลอดภัย 5.3.1 วิเคราะห์ ป้องกัน และประเมินผลอุบัติเหตุ 5.3.2 พัฒนามูลค่าการการขนส่ง และผลิตสื่อและส่งเสริมความปลอดภัย	√		
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ		√	
7. งานแผนงาน		√	
8. งานกฎหมาย		√	
9. งานคลัง			√
10. งานการเจ้าหน้าที่และพัฒนามูลค่าการ			√

หมายเหตุ : \* C = ภารกิจหลัก (Core function)  
 NC (TS) = ภารกิจรอง (Non-core Technical Support)  
 NC (AS) = ภารกิจรอง (Non-core Administrative Support)

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

## 2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)

การจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร ส่วนราชการควรคำนึงถึงองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) โครงสร้าง 2) กระบวนการ 3) กฎหมาย และ 4) บุคลากร

1



โครงสร้าง

2



กระบวนการ

3



กฎหมาย

4



บุคลากร



### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

## 2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)

### ขั้นตอนการดำเนินการ :

#### I วิเคราะห์ภารกิจหลัก (Core function) : ส่วนราชการดำเนินการใน 3 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์บทบาทภารกิจในปัจจุบัน (As-Is) โดยวิเคราะห์ในแต่ละภารกิจหลัก หรือในระดับกิจกรรมหลัก (กรณีที่ในแต่ละกิจกรรมภายใต้ภารกิจนั้นมีบทบาทแตกต่างกัน)
2. วิเคราะห์บทบาทภารกิจในอนาคตที่ควรจะเป็น (To-Be) ให้ระบุในแต่ละภารกิจ/กิจกรรมจากข้อ 1 ว่าควรปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทใดในระยะ 3 ปี (ในการวิเคราะห์ให้เชื่อมโยงกับหัวข้อ 1.4 และการวิเคราะห์ส่วนนี้จะไปเป็นข้อมูลที่ใช้ในหัวข้อ 1.4.2 และ 1.4.3 ของกระทรวง)
3. เสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรที่จะไปสู่บทบาทนั้น (How to)

หมายเหตุ : บทบาทภาครัฐเป็นไปตามค่านิยมที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

#### II วิเคราะห์ภารกิจรอง (Non-core function)

**เป้าหมายหลักการปฏิรูป :- ปรับลดภารกิจ โดยใช้ระบบวิธีการทำงานใหม่**

- **Technical Support** → ไม่เพิ่มอัตรากำลัง และให้ใช้รูปแบบวิธีการใหม่ เช่น Outsource, Shared Services
- **Administrative Support** → ปรับเปลี่ยนสายงานเมื่อเกษียณ ไปเป็นตำแหน่งภารกิจหลัก

ให้ส่วนราชการเสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายหลักของการปฏิรูป

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม..... : ภารกิจหลัก (Core function)

**แบบฟอร์ม**

ภารกิจหลัก (Core function)	บทบาทภาครัฐ		แนวทางการพัฒนาองค์กร (How to)
	(As-Is)	(To-Be)	
<b>ภารกิจ 1 : งาน.....</b>			
กิจกรรม 1 : งาน..... กิจกรรม 2 : งาน..... กิจกรรม 3 : งาน.....	Regulator Regulator	Smart Regulator Regulator	<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>ภารกิจ 2 : งาน.....</b>			
กิจกรรม 1 : งาน..... กิจกรรม 2 : งาน.....	Regulator Regulator	Regulator Regulator	<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>ภารกิจ 3 : งาน.....</b>			
กิจกรรม 1 : งาน..... กิจกรรม 2 : งาน.....	Regulator Regulator	Regulator Regulator	<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>ภารกิจ 4 : งาน.....</b>			
กิจกรรม 1 : งาน..... กิจกรรม 2 : งาน.....	Regulator Regulator	Regulator Regulator	<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>ภารกิจ 5 : งาน.....</b>			
กิจกรรม 1 : งาน..... กิจกรรม 2 : งาน.....	Operator Operator	New Operator ยุบเลิก	<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....

**แนวทางการพัฒนาให้ส่วนราชการคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้**

- การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- การปรับแก้ไขกฎหมายเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานในอนาคต ที่เกิดจาก Disruptive Technology และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ
- การพัฒนาบุคลากร (Human Development) เพื่อให้รองรับการทำงานรูปแบบในอนาคตที่จะเกิดขึ้น

หมายเหตุ :  ใส่กรอบสีแดงกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทภาครัฐจาก As-Is ไป To-Be

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

#### แบบฟอร์ม 2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรมการขนส่งทางบก : ภารกิจหลัก (Core function)

ตัวอย่าง

ภารกิจหลัก (Core function)	บทบาทภาครัฐ		แนวทางการพัฒนาองค์กร (How to)
	(As-Is)	(To-Be)	
<b>ภารกิจ 1 : ภารกิจมาตรฐานงานทะเบียนและภาษีรถ</b>			
กิจกรรม 1 : งานทะเบียนและภาษีรถ กิจกรรม 2 : งานควบคุมบัญชีรถและเครื่องยนต์	Regulator Regulator	Smart Regulator Regulator	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ ถ่ายโอนภารกิจรับชำระภาษีและจดทะเบียนให้แก่อปท. และเน้นบทบาทการเป็นหน่วยงานกำกับดูแลด้านความปลอดภัยที่เข้มงวด</li> <li>❑ นำเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech/Block Chain) มายกระดับระบบ e-payment ด้านทะเบียนและภาษีรถ</li> </ul>
<b>ภารกิจ 2 : ภารกิจขนส่งผู้โดยสารและขนส่งสินค้า</b>			
กิจกรรม 1 : งานโครงข่ายเส้นทางและเงื่อนไขการเดินทาง กิจกรรม 2 : งานสถานีขนส่งผู้โดยสาร กิจกรรม 3 : งานสถานีขนส่งสินค้า กิจกรรม 4 : งานประกอบการขนส่งสินค้า	Regulator Regulator	Regulator Regulator	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ นำเทคโนโลยี Internet of Things เช่น การติดตั้ง censor/GPS เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และบริหารจัดการระบบคมนาคมมาใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด</li> </ul>
<b>ภารกิจ 3 : ภารกิจตรวจการขนส่งทางบก</b>			
กิจกรรม 1 : งานพัฒนาระบบงานตรวจการขนส่ง กิจกรรม 2 : งานตรวจการ สืบสวน และเปรียบเทียบ กิจกรรม 3 : คัดกรองผู้โดยสารและรับเรื่องร้องเรียน	Regulator Regulator Regulator	Regulator Regulator Regulator	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ พัฒนาระบบ e-Service ในรูปแบบของWebsite/Mobile Application โดยให้บริการ end-to-end process แบบครบวงจรของกรมการขนส่งทางบก</li> </ul>
<b>ภารกิจ 4 : ภารกิจวิศวกรรมยานยนต์</b>			
กิจกรรม 1 : งานมาตรฐานการตรวจสภาพรถ และสถานตรวจสภาพรถ (ตรอ.) กิจกรรม 2 : งานมาตรฐานยานยนต์ รับรองแบบรถ และตรวจสอบสมรรถนะรถ	Regulator Regulator	Smart Regulator Regulator	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ นำหลักการของ Big Data และ Business Intelligent มาวิเคราะห์ข้อมูล</li> </ul>
<b>ภารกิจ 5 : ภารกิจสวัสดิภาพการขนส่งทางบก</b>			
กิจกรรม 1 : ใบอนุญาตขับรถและผู้ประจำรถ กิจกรรม 2 : ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการขับรถ และมาตรฐานโรงเรียนสอนขับรถ กิจกรรม 3 : วิเคราะห์และป้องกันอุบัติเหตุ และส่งเสริมความปลอดภัย	Regulator Facilitator/ Regulator Regulator	Regulator Facilitator/ Regulator Regulator	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ พัฒนาระบบ Traffic and Roadway Information System (TRIPS) และ Accident Report System โดยใช้หลักการของ Big Data และ Business Intelligent มาวิเคราะห์ข้อมูล</li> </ul>

3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :  
 แบบฟอร์ม 2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม ..... : ภารกิจรอง (Non-Core function)

**แบบฟอร์ม**

ภารกิจรอง (Non-core function)	เป้าหมาย การปรับเปลี่ยน	ข้อเสนอ การปรับเปลี่ยน (How to)
<b>Technical Support</b>		
1. งานกฎหมาย	.....	.....
2. งานแผนงานของกรม	.....	.....
3. งานเทคโนโลยีสารสนเทศของกรม	.....	.....
<b>Administrative Support</b>		
1. งานธุรการ สารบรรณ ทั่วไป	.....	.....
2. งานคลัง พัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง	.....	.....
3. งานบุคลากร	.....	.....

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ :

แบบฟอร์ม 2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม การขนส่งทางบก : ภารกิจรอง (Non-Core function)

**ตัวอย่าง**

ภารกิจรอง (Non-core function)	เป้าหมาย การปรับเปลี่ยน	ข้อเสนอ การปรับเปลี่ยน (How to)
<b>Technical Support</b>		
1. งานกฎหมาย	ทดแทนอัตราว่างจากการ	.....
2. งานแผนงานของกรม	เกษียณอายุของข้าราชการด้วยการ	.....
3. งานเทคโนโลยีสารสนเทศของกรม	จ้างงานรูปแบบอื่น อย่างน้อยร้อยละ 10 ของอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของตำแหน่งประเภทวิชาการในสายงานสนับสนุนที่ส่วนราชการมีในปีนั้น	.....
<b>Administrative Support</b>		
1. งานธุรการ สารบรรณ ทั่วไป	ทดแทนอัตราว่างจากผลการ	.....
2. งานคลัง พัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง	เกษียณอายุของข้าราชการด้วยการ	.....
3. งานบุคลากร	จ้างงานรูปแบบอื่นทั้งหมด	.....

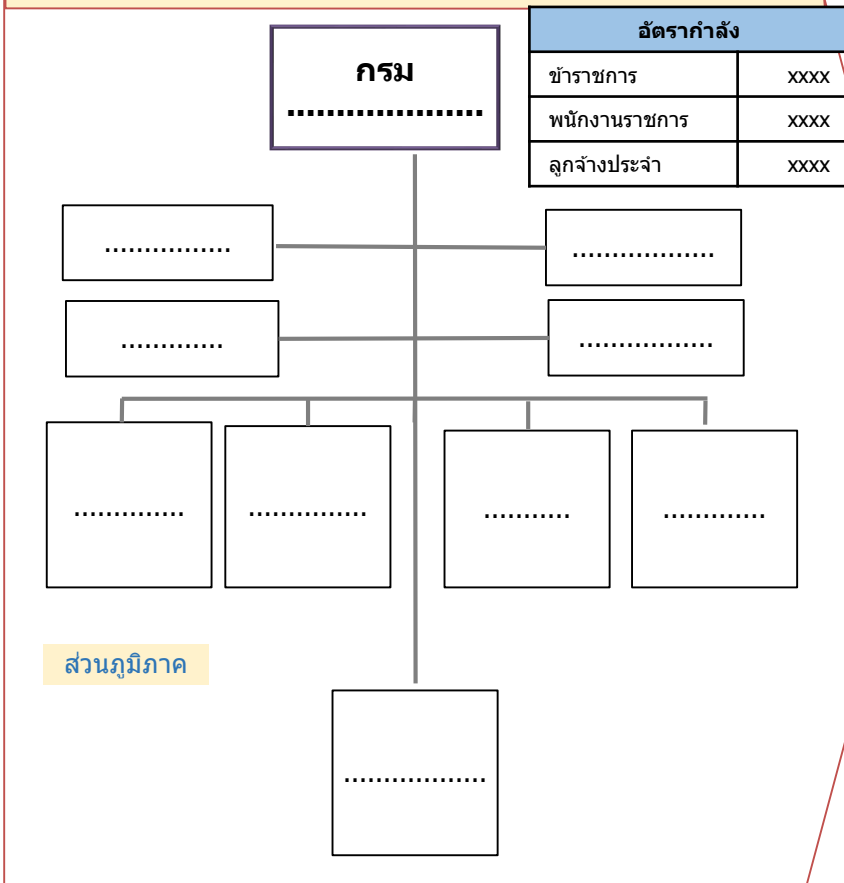
หมายเหตุ : เป้าหมายการปรับเปลี่ยนเป็นไปตามมติ ครม. เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2560

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

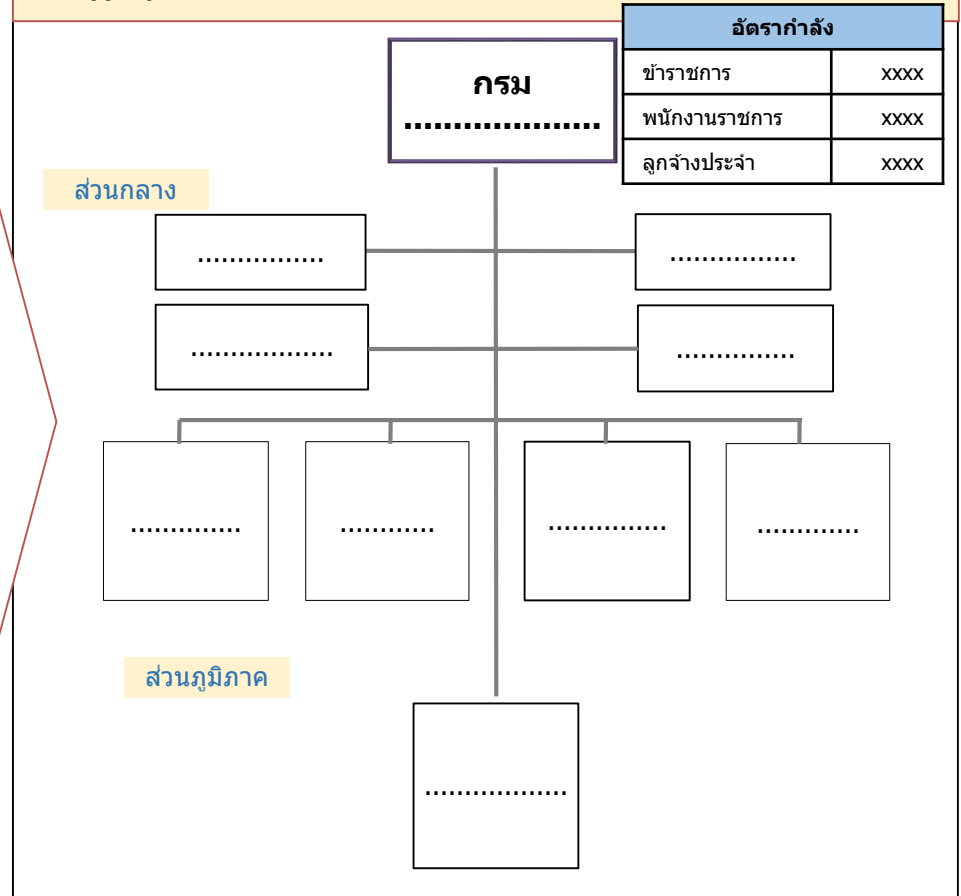
แบบฟอร์ม 2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลังที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต

**แบบฟอร์ม**

#### ปัจจุบัน



#### ข้อเสนอ



คงเดิม

จัดตั้งใหม่

ปรับปรุงหน้าที่และอำนาจ

ปรับปรุงหน้าที่และอำนาจ และเปลี่ยนชื่อ

เปลี่ยนชื่อ

### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

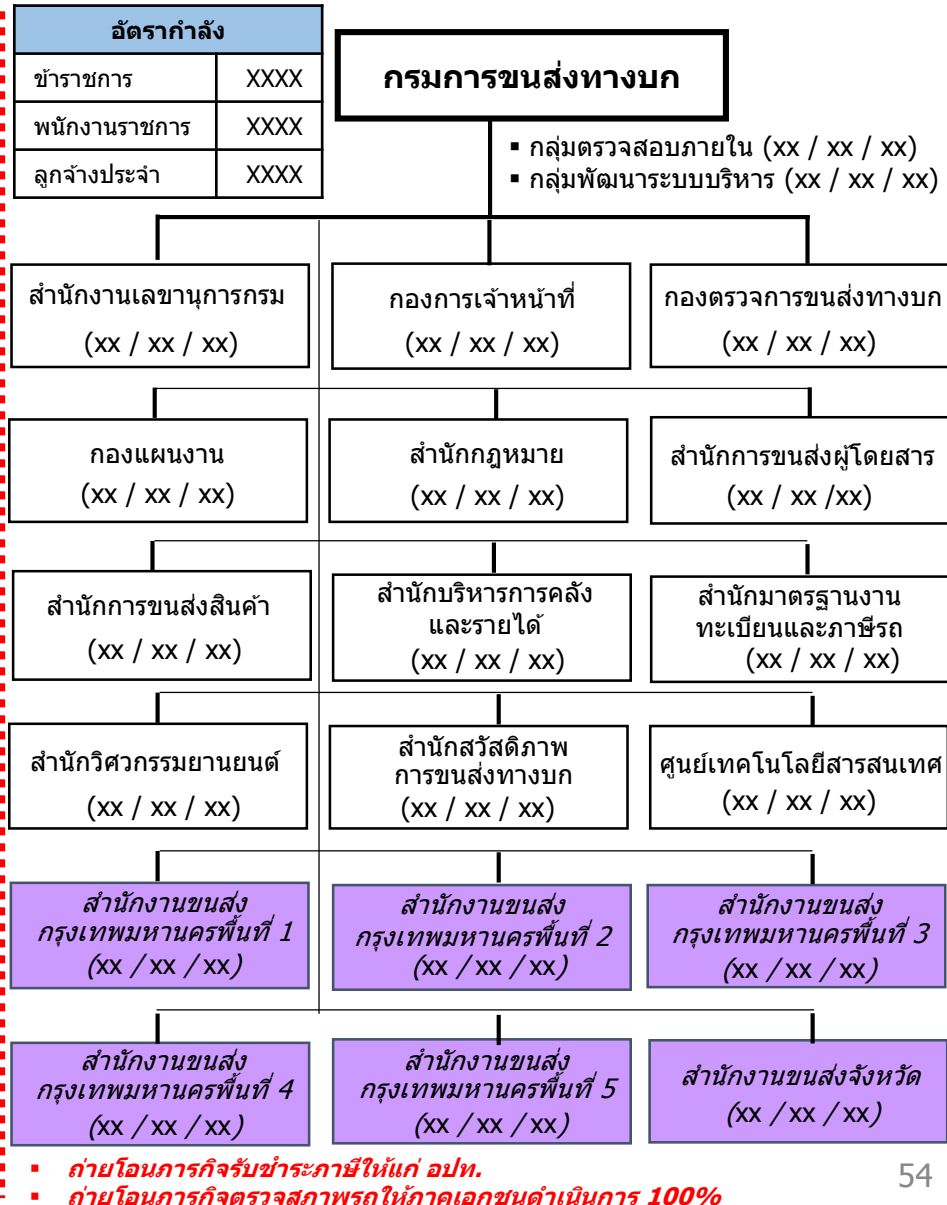
#### แบบฟอร์ม 2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลังที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต

ตัวอย่าง

#### ปัจจุบัน



#### ข้อเสนอ



### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนในระยะ 3 ปี ของกรม .....

**แบบฟอร์ม**

ประเด็นการปรับปรุง		แนวทางการพัฒนา
<b>ภารกิจ 1 :</b> งาน.....	➔	<input type="checkbox"/> .....
		<input type="checkbox"/> .....
<b>ภารกิจ 2 :</b> งาน.....	➔	<input type="checkbox"/> .....
		<input type="checkbox"/> .....

#### ข้อเสนอการปรับเปลี่ยน

ประเด็นการปรับปรุง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)												หมายเหตุ
	2562				2563				2564				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
<b>ด้านโครงสร้าง</b>													
1) งาน .....													
2) งาน .....													
<b>ด้านกระบวนการ</b>													
1) งาน .....													
2) งาน .....													

- หมายเหตุ : 1. ให้ส่วนราชการ**ระบุประเด็นการปรับปรุงภายใต้หัวข้อ 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง/กระบวนการ/กฎหมาย/บุคลากร** (ไม่จำเป็นต้องมีครบทุกด้าน ขึ้นกับบริบทของแต่ละส่วนราชการ) หากมีด้านอื่น ๆ นอกเหนือข้างต้น ให้ระบุชื่อด้านและประเด็นการปรับปรุงให้ชัดเจน
2. เป็นข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์ในภาพกระทรวง ในหัวข้อ 1.4.2 และ 1.5
3. สำหรับประเด็นการปรับปรุงที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ให้ส่วนราชการจัดทำ Action Plan เป็นเอกสารแนบ ส่งสำนักงาน ก.พ.ร. ในรอบการประเมินที่ 2 เพิ่มเติม เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป



### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร :

### แบบฟอร์ม 2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนในระยะ 3 ปี ของกรมการขนส่งทางบก

ตัวอย่าง

**ภารกิจ 1 (กิจกรรม 1) :**  
**งานทะเบียนและภาษีรถ**



- ถ่ายโอนภารกิจรับชำระภาษีและจดทะเบียนให้แก่ อปท.
- นำเทคโนโลยีทางการเงิน **FinTech/Block Chain** มายกระดับระบบ **e-payment** ด้านทะเบียนและภาษีรถ



**ภารกิจ 4 (กิจกรรม 1) :**  
**ตรวจสอบสภาพรถ**



- ถ่ายโอนภารกิจตรวจสอบสภาพรถให้ภาคเอกชนดำเนินการ **100%**
- นำหลักการของ **Big Data** และ **Business Intelligent** มาวิเคราะห์ข้อมูล

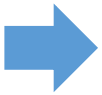
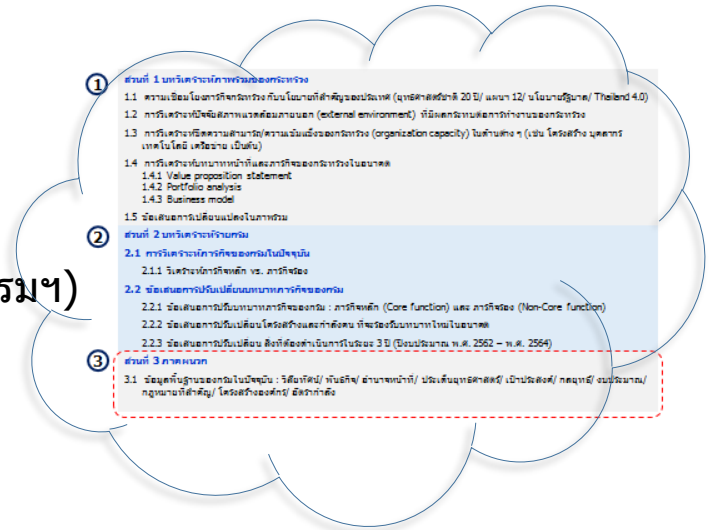


### ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนในระยะ 3 ปี

ประเด็นการปรับปรุง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)												หมายเหตุ
	2562				2563				2564				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
<b>กรมการขนส่งทางบก</b>													
<b>ด้านกระบวนการงาน</b>													
1) งานทะเบียนและภาษีรถ													
1.1 ถ่ายโอนภารกิจรับชำระภาษีให้แก่ อปท. (ระยะที่ 1 : 50%)		←→											
1.2 ถ่ายโอนภารกิจรับชำระภาษีให้แก่ อปท. (ระยะที่ 2 : 80%)					←→								
1.3 ถ่ายโอนภารกิจรับชำระภาษีให้แก่ อปท. (ระยะที่ 3 : 100%)										←→			
1.4 นำเทคโนโลยีทางการเงินมายกระดับระบบ e-payment ด้านทะเบียนและภาษีรถ	←											→	
1.5 มอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่	←											→	
<b>กรมทางหลวง</b>													
1) งาน.....													

# 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : ส่วนที่ 3 : ภาคผนวก : ข้อมูลพื้นฐานกรม.....

- วิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- ประเด็นยุทธศาสตร์
- หน้าที่และอำนาจ (ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการของกรมฯ)
- เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/
- งบประมาณ
- กฎหมายที่สำคัญ
- โครงสร้างและอัตรากำลัง



**ส่วนที่ 3 : ภาคผนวก**

**กรมการคลัง**

**วิสัยทัศน์**

เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดสรร ควบคุม และบริหารเงินสาธารณะ ให้มีคุณภาพและปลอดภัย

**พันธกิจ**

1. จัดทำนโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน
2. ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ
3. ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ
4. บริหารจัดการเงินสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์**

1. พัฒนาระบบและโครงสร้างการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน
2. ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ
3. ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ
4. บริหารจัดการเงินสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ

**อำนาจหน้าที่**

1. ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ
2. ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ
3. ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ
4. บริหารจัดการเงินสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ
5. รับผิดชอบและดำเนินการเกี่ยวกับเงินสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานราชการ และไปรษณีย์
6. บริหารจัดการเงินสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ

**ส่วนที่ 3 : ภาคผนวก (ต่อ)**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ (เป้าหมาย) และพันธกิจ**

พันธกิจ	เป้าหมาย	กลยุทธ์
1. ศึกษาและพัฒนาระบบการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน	1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน	1. พัฒนาระบบและโครงสร้างการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน
2. ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ	2.1 ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ	2. พัฒนาระบบและโครงสร้างการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน
3. ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ	3.1 ศึกษานโยบายและแผน การเงิน ภาษี และการบริหารการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน และจัดทำข้อเสนอ	3. พัฒนาระบบและโครงสร้างการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน
4. บริหารจัดการเงินสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ	4.1 บริหารจัดการเงินสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ	4. พัฒนาระบบและโครงสร้างการคลังของ รัฐบาลและหน่วยงาน

**ส่วนที่ 3 : ภาคผนวก (ต่อ)**

**งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)**

งบการเงิน	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)
งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)
งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)
งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)
งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)	งบการเงิน (ปีงบประมาณ 2566)

# 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ : แบบฟอร์ม 3.1 : ข้อมูลพื้นฐานกรม

**แบบฟอร์ม**

## กรม.....

### วิสัยทัศน์

❖ .....

### พันธกิจ

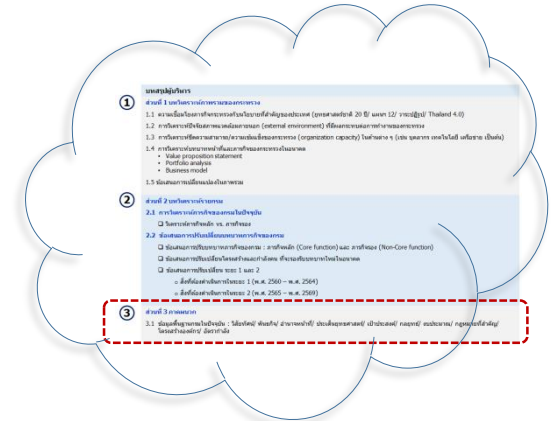
1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. ....
2. ....
3. ....

### หน้าที่และอำนาจ

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....



### 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ : แบบฟอร์ม 3.2 : ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์



**แบบฟอร์ม**

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. .... ..... ..... .....	1. .... ..... ..... .....	1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. .... 6. ....
2. .... ..... ..... .....	2. .... ..... ..... .....	1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. .... 6. ....

# 3. แนวทางดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร : แบบฟอร์ม 3.3 : โครงสร้างและอัตรากำลัง



**แบบฟอร์ม**

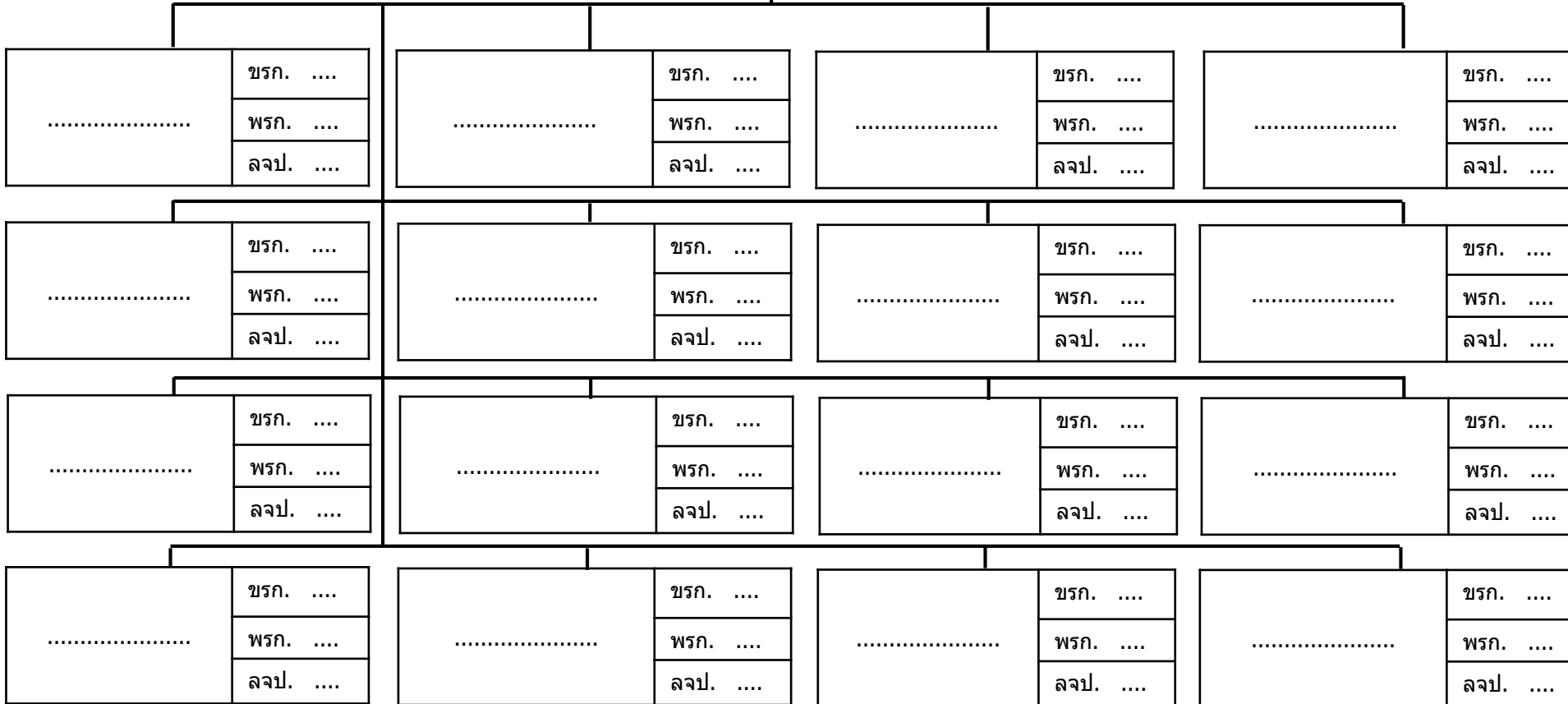
งบประมาณ :

..... บาท (ปีงบประมาณ 2560)

กรม.....

- กลุ่มตรวจสอบภายใน (.../.../...)
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (.../.../...)

อัตรากำลัง	
ข้าราชการ	.....
พนักงานราชการ	.....
ลูกจ้างประจำ	.....



# ส่วนที่ 3 : ภาคผนวก

## แบบฟอร์ม 3.1 : ข้อมูลพื้นฐานกรม

ตัวอย่าง

### กรมการขนส่งทางบก

#### วิสัยทัศน์

❖ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการควบคุม กำกับ ดูแล ระบบการขนส่งทางถนน ให้มีคุณภาพและปลอดภัย

#### พันธกิจ

1. พัฒนาระบบควบคุม กำกับ ดูแล ระบบการขนส่งทางถนน ให้ได้มาตรฐาน และมีความปลอดภัย
2. พัฒนานวัตกรรมการควบคุม กำกับ ดูแล ระบบการขนส่งทางถนน และบังคับใช้กฎหมาย
3. พัฒนาและส่งเสริมการให้บริการระบบการขนส่งทางถนน ให้มีคุณภาพ และมีสำนึกรับผิดชอบ
4. บริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

#### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาและส่งเสริมระบบการขนส่งทางถนนให้มีประสิทธิภาพและแข่งขันได้
2. พัฒนาและส่งเสริมระบบการขนส่งทางถนนให้มีความปลอดภัย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
3. พัฒนาการให้บริการรูปแบบอัจฉริยะ
4. เสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

#### หน้าที่และอำนาจ

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ดำเนินการแก้ไข ป้องกัน และส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางบก
3. ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายระบบการขนส่งทางบก
4. ดำเนินการจัดระบบและระเบียบการขนส่งทางบก
5. ร่วมมือและประสานงานกับองค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในด้านการขนส่งทางบก และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอนุสัญญาและความตกลงระหว่างประเทศ
6. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

①	<p>ส่วนที่ 1 บทบัญญัติว่าด้วยชื่อของกรม</p> <p>1.1 ยานยนต์และอากาศยานที่จดทะเบียนตามกฎหมาย (รถยนต์ชนิดที่ 20 B และ 12/ รถจักรยาน/ Thailand 4.0)</p> <p>1.2 ยานยนต์ที่ใช้ในการพาณิชย์และรถบรรทุก (รถบรรทุกประเภทที่ 1) ที่จดทะเบียนตามกฎหมาย</p> <p>1.3 ยานยนต์ที่ใช้ในการพาณิชย์และรถบรรทุก (รถบรรทุกประเภทที่ 2) ที่จดทะเบียนตามกฎหมาย</p> <p>1.4 ยานยนต์ที่ใช้ในการพาณิชย์และรถบรรทุก (รถบรรทุกประเภทที่ 3) ที่จดทะเบียนตามกฎหมาย</p> <p>1.4.1 Value proposition statement</p> <p>1.4.2 Product/service</p> <p>1.4.3 Business model</p> <p>1.5 ชื่อของหน่วยงาน/กรม</p>
②	<p>ส่วนที่ 2 บทบัญญัติว่าด้วยอำนาจ</p> <p>2.1 บทบัญญัติว่าด้วยอำนาจหน้าที่ของกรม</p> <p>2.1.1 บทบัญญัติว่าด้วยอำนาจหน้าที่ของกรม</p> <p>2.2 วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกรม</p> <p>2.2.1 วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกรม : ภาครัฐ (Core function) และ ภาคเอกชน (Non-Core function)</p> <p>2.2.2 วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกรมที่สอดคล้องกับพันธกิจของกรม</p> <p>2.2.3 วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกรม</p> <p>๐ วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกรม : 1 (พ.ศ. 2561 - พ.ศ. 2564)</p> <p>๐ วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของกรม : 2 (พ.ศ. 2565 - พ.ศ. 2568)</p>
③	<p>ส่วนที่ 3 งบประมาณ</p> <p>3.1 งบอุดหนุนกรมการขนส่งทางบก : งบอุดหนุนกรมการขนส่งทางบก (งบอุดหนุนกรมการขนส่งทางบก) งบอุดหนุนกรมการขนส่งทางบก (งบอุดหนุนกรมการขนส่งทางบก) งบอุดหนุนกรมการขนส่งทางบก (งบอุดหนุนกรมการขนส่งทางบก)</p>

## ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1. พัฒนาและส่งเสริมระบบการขนส่งทางถนนให้มีประสิทธิภาพและแข่งขันได้	1. การขนส่งสาธารณะที่มีคุณภาพ 1.1 ด้านการขนส่งคนโดยสารด้วยรถสาธารณะ	1. ทบทวนและกำหนดมาตรฐานงานที่เกี่ยวกับการขนส่งคนโดยสารด้วยรถสาธารณะทุกประเภท ทุกองค์ประกอบอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน 2. พัฒนาเส้นทางการเดินรถโดยสารประจำทางให้ครอบคลุมทุกพื้นที่และเชื่อมโยงกับเครือข่ายการขนส่งมวลชนอื่นทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศ 3. พัฒนาและส่งเสริมให้มีโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการขนส่งคนโดยสารด้วยรถสาธารณะทุกประเภทให้มีมาตรฐานอย่างทั่วถึง และเชื่อมต่อการขนส่งรูปแบบอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ 4. กำกับระบบการขนส่งคนโดยสารด้วยรถสาธารณะ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 5. พัฒนาและส่งเสริมการประกอบการขนส่งคนโดยสารด้วยรถสาธารณะให้มีศักยภาพตามมาตรฐานที่กำหนด มีความรับผิดชอบต่อสังคม และรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจตามนโยบายรัฐบาล 6. พัฒนานวัตกรรมสำหรับการควบคุม กำกับ ดูแล การขนส่งคนโดยสารด้วยรถสาธารณะทุกประเภทให้เป็นไปตามมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการเดินทางของประชาชนและป้องกันอุบัติเหตุ
	1.2 ด้านการขนส่งด้วยรถบรรทุก	1. ทบทวน พัฒนาและกำหนดมาตรฐานการประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกไม่ประจำทาง และรถบรรทุกส่วนบุคคล เพื่อแก้ไขปัญหาการใช้รถผิดประเภท 2. วางแผนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการขนส่งด้วยรถบรรทุกสาธารณะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการขนส่ง ภายในประเทศและระหว่างประเทศ รวมถึงพัฒนาการเชื่อมต่อการขนส่งรูปแบบอื่น 3. กำกับการขนส่งด้วยรถบรรทุกให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 4. พัฒนาและส่งเสริมผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกให้มีมาตรฐานคุณภาพ 5. พัฒนาและส่งเสริมผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกให้มีความพร้อมสามารถขยายฐานการประกอบการขนส่งโดยสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและขยายช่องทางการค้าอื่น ๆ ทั้งภายใน และต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอาเซียน 6. พัฒนานวัตกรรมสำหรับการควบคุม กำกับ ดูแล การขนส่งด้วยรถบรรทุก

## ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
2. พัฒนาและส่งเสริมระบบการขนส่งทางถนนให้มีความปลอดภัยเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	2. รถปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนามาตรฐานด้านความปลอดภัยและมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมของรถทุกประเภท รวมถึงรถประกอบและรถดัดแปลงให้มีมาตรฐานที่เท่าเทียมกันและเป็นมาตรฐานสากล</li> <li>2. พัฒนาระบบการรับรองแบบยานยนต์และเครื่องอุปกรณ์ส่วนควบ</li> <li>3. พัฒนาระบบการตรวจสอบ โดยให้เอกชน หน่วยงานหรือสถาบันเข้ามามีส่วนร่วม</li> <li>4. พัฒนาระบบการตรวจสอบสภาพรถทั้งภาครัฐ และเอกชน</li> <li>5. กำหนดหลักเกณฑ์การบำรุงรักษารถ ระหว่างการใช้งาน และมาตรฐานผู้ทำการซ่อมบำรุง</li> <li>6. พัฒนาระบบการตรวจสอบรถบนท้องถนน และมาตรการบังคับใช้กฎหมาย</li> <li>7. พัฒนาและส่งเสริมผู้ผลิตและผู้ประกอบรถของไทยให้สามารถผลิตรถให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล</li> <li>8. สื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนในการให้ความสำคัญในการบำรุงรักษารถเพื่อลดสาเหตุอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับรถและการบำรุงรักษารถเพื่อให้การใช้รถเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</li> <li>9. พัฒนานวัตกรรมในการควบคุม กำกับ ดูแลด้านความปลอดภัยของรถ รวมทั้งระบบตรวจสอบสภาพรถ</li> </ol>
	3. คนขับตัวอย่างปลอดภัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทบทวนและพัฒนากระบวนการออกใบอนุญาตขับรถและผู้ประจำรถให้มีมาตรฐาน</li> <li>2. พัฒนา ควบคุม กำกับ ดูแล มาตรฐาน โรงเรียนสอนขับรถเอกชน</li> <li>3. พัฒนานวัตกรรมในการควบคุม กำกับ ดูแล คนขับตัวอย่างปลอดภัย</li> <li>4. เสริมสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยให้แก่ผู้ใช้รถใช้ถนน</li> <li>5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการป้องกันและลดอุบัติเหตุ</li> <li>6. ส่งเสริมศักยภาพและทักษะการขับรถ</li> <li>7. พัฒนาการวิเคราะห์อุบัติเหตุ และแสวงหาแนวทางในการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ</li> </ol>



## ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
3. พัฒนา การให้บริการ รูปแบบอัจฉริยะ	4. การให้บริการที่เป็นเลิศ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเมิน ทบทวน พัฒนา รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบริหารจัดการองค์ความรู้ กระบวนการให้บริการทุกเรื่องอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ ให้บริการที่เป็นเลิศ</li> <li>2. พัฒนานวัตกรรมในการให้บริการในทุกด้านโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน</li> <li>3. มีองค์กรที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมของกรมฯ โดยเฉพาะด้านควบคุม กำกับ ดูแลการขนส่งทางถนนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ</li> </ol>
4. เสริมสร้าง องค์กรให้มี สมรรถนะสูง และบริหาร จัดการตามหลัก ธรรมาภิบาล	5. การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และมีการบริหาร จัดการที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจในการควบคุม กำกับ ดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Enterprise Architecture)</li> <li>2. พัฒนาคณากรให้มีทักษะในการควบคุม กำกับ ดูแลการขนส่งทางถนน</li> <li>3. พัฒนาคณากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในเรื่องนวัตกรรมและมีความใส่ใจในงานบริการ</li> <li>4. ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีความตั้งใจในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Attention Organization)</li> <li>5. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการทำงานแบบ Network Centric Operation และการประเมินผลสัมฤทธิ์ยุทธศาสตร์องค์กร</li> <li>6. พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)</li> <li>7. การกำหนดให้มีมาตรฐานการดำเนินงาน (Code of Conduct) ควบคู่กับภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย</li> </ol>

# แบบฟอร์ม 3.3 : โครงสร้างและอัตรากำลัง

งบประมาณ :  
3,805,454,600 บาท (ปีงบประมาณ 2560)

## กรมการขนส่งทางบก

- กลุ่มตรวจสอบภายใน (5/2/-)
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (13/-/-)

### อัตรากำลัง

ข้าราชการ	4,095
พนักงานราชการ	1,521
ลูกจ้างประจำ	390

<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักงาน เลขานุการกรม</td> <td>ขรก. 51</td> </tr> <tr> <td>พรก. 14</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 55</td> </tr> </table>	สำนักงาน เลขานุการกรม	ขรก. 51	พรก. 14	ลจป. 55	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">กองการเจ้าหน้าที่</td> <td>ขรก. 41</td> </tr> <tr> <td>พรก. 17</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 0</td> </tr> </table>	กองการเจ้าหน้าที่	ขรก. 41	พรก. 17	ลจป. 0	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">กองตรวจการขนส่ง ทางบก</td> <td>ขรก. 109</td> </tr> <tr> <td>พรก. 47</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 12</td> </tr> </table>	กองตรวจการขนส่ง ทางบก	ขรก. 109	พรก. 47	ลจป. 12	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">กองแผนงาน</td> <td>ขรก. 57</td> </tr> <tr> <td>พรก. 1</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 1</td> </tr> </table>	กองแผนงาน	ขรก. 57	พรก. 1	ลจป. 1
สำนักงาน เลขานุการกรม		ขรก. 51																	
		พรก. 14																	
	ลจป. 55																		
กองการเจ้าหน้าที่	ขรก. 41																		
	พรก. 17																		
	ลจป. 0																		
กองตรวจการขนส่ง ทางบก	ขรก. 109																		
	พรก. 47																		
	ลจป. 12																		
กองแผนงาน	ขรก. 57																		
	พรก. 1																		
	ลจป. 1																		
<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักกฎหมาย</td> <td>ขรก. 20</td> </tr> <tr> <td>พรก. 0</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 0</td> </tr> </table>	สำนักกฎหมาย	ขรก. 20	พรก. 0	ลจป. 0	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักการขนส่งผู้โดยสาร</td> <td>ขรก. 87</td> </tr> <tr> <td>พรก. 15</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 3</td> </tr> </table>	สำนักการขนส่งผู้โดยสาร	ขรก. 87	พรก. 15	ลจป. 3	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักการขนส่งสินค้า</td> <td>ขรก. 39</td> </tr> <tr> <td>พรก. 4</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 0</td> </tr> </table>	สำนักการขนส่งสินค้า	ขรก. 39	พรก. 4	ลจป. 0	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 1</td> <td>ขรก. 96</td> </tr> <tr> <td>พรก. 24</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 1</td> </tr> </table>	สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 1	ขรก. 96	พรก. 24	ลจป. 1
สำนักกฎหมาย		ขรก. 20																	
		พรก. 0																	
	ลจป. 0																		
สำนักการขนส่งผู้โดยสาร	ขรก. 87																		
	พรก. 15																		
	ลจป. 3																		
สำนักการขนส่งสินค้า	ขรก. 39																		
	พรก. 4																		
	ลจป. 0																		
สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 1	ขรก. 96																		
	พรก. 24																		
	ลจป. 1																		
<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 2</td> <td>ขรก. 84</td> </tr> <tr> <td>พรก. 23</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 0</td> </tr> </table>	สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 2	ขรก. 84	พรก. 23	ลจป. 0	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 3</td> <td>ขรก. 79</td> </tr> <tr> <td>พรก. 21</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 1</td> </tr> </table>	สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 3	ขรก. 79	พรก. 21	ลจป. 1	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 4</td> <td>ขรก. 49</td> </tr> <tr> <td>พรก. 5</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 1</td> </tr> </table>	สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 4	ขรก. 49	พรก. 5	ลจป. 1	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 5</td> <td>ขรก. 413</td> </tr> <tr> <td>พรก. 84</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 6</td> </tr> </table>	สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 5	ขรก. 413	พรก. 84	ลจป. 6
สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 2		ขรก. 84																	
		พรก. 23																	
	ลจป. 0																		
สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 3	ขรก. 79																		
	พรก. 21																		
	ลจป. 1																		
สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 4	ขรก. 49																		
	พรก. 5																		
	ลจป. 1																		
สำนักงานขนส่ง กรุงเทพมหานครพื้นที่ 5	ขรก. 413																		
	พรก. 84																		
	ลจป. 6																		
<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักบริหารการคลัง และรายได้</td> <td>ขรก. 109</td> </tr> <tr> <td>พรก. 6</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 5</td> </tr> </table>	สำนักบริหารการคลัง และรายได้	ขรก. 109	พรก. 6	ลจป. 5	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักมาตรฐานงาน ทะเบียนและภาษีรถ</td> <td>ขรก. 70</td> </tr> <tr> <td>พรก. 10</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 2</td> </tr> </table>	สำนักมาตรฐานงาน ทะเบียนและภาษีรถ	ขรก. 70	พรก. 10	ลจป. 2	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักวิศวกรรม ยานยนต์</td> <td>ขรก. 59</td> </tr> <tr> <td>พรก. 2</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 1</td> </tr> </table>	สำนักวิศวกรรม ยานยนต์	ขรก. 59	พรก. 2	ลจป. 1	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักสวัสดิภาพ การขนส่งทางบก</td> <td>ขรก. 53</td> </tr> <tr> <td>พรก. 10</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 2</td> </tr> </table>	สำนักสวัสดิภาพ การขนส่งทางบก	ขรก. 53	พรก. 10	ลจป. 2
สำนักบริหารการคลัง และรายได้		ขรก. 109																	
		พรก. 6																	
	ลจป. 5																		
สำนักมาตรฐานงาน ทะเบียนและภาษีรถ	ขรก. 70																		
	พรก. 10																		
	ลจป. 2																		
สำนักวิศวกรรม ยานยนต์	ขรก. 59																		
	พรก. 2																		
	ลจป. 1																		
สำนักสวัสดิภาพ การขนส่งทางบก	ขรก. 53																		
	พรก. 10																		
	ลจป. 2																		
<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศ</td> <td>ขรก. 51</td> </tr> <tr> <td>พรก. 6</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 0</td> </tr> </table>	ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศ	ขรก. 51	พรก. 6	ลจป. 0	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">สำนักงานขนส่งจังหวัด</td> <td>ขรก. 2,597</td> </tr> <tr> <td>พรก. 1,211</td> </tr> <tr> <td>ลจป. 300</td> </tr> </table>	สำนักงานขนส่งจังหวัด	ขรก. 2,597	พรก. 1,211	ลจป. 300										
ศูนย์เทคโนโลยี สารสนเทศ		ขรก. 51																	
		พรก. 6																	
	ลจป. 0																		
สำนักงานขนส่งจังหวัด	ขรก. 2,597																		
	พรก. 1,211																		
	ลจป. 300																		

## 4. เกณฑ์การประเมินการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ

### 4.1 เกณฑ์การประเมินของทุกส่วนราชการ (ยกเว้นส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และ ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง)



#### การประเมินผลการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ พิจารณาจากการดำเนินการใน 2 ส่วนคือ

1. การจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ **กระทรวง** (ทุกกรมในสังกัดกระทรวงดำเนินการร่วมกัน)
2. การจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ **กรม**

#### รายละเอียดการดำเนินงานรอบที่ 1

#### 1. แผนปฏิรูป องค์การกระทรวง

##### ส่วนที่ 1 บทวิเคราะห์ภาพรวมของกระทรวง

- 1.1 ความเชื่อมโยงภารกิจของกระทรวงกับนโยบายที่สำคัญของประเทศ (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี/แผนฯ 12/นโยบายรัฐบาล/Thailand 4.0)
- 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง
- 1.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของกระทรวง (organization capacity) ในด้านต่าง ๆ (เช่น โครงสร้าง กระบวนการ กฎหมาย บุคลากร เทคโนโลยี เป็นต้น)
- 1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกระทรวงในอนาคต
  - 1.4.1 Value proposition statement
  - 1.4.2 Portfolio analysis
  - 1.4.3 Business model
  - 1.4.4 Government 4.0 : กระทรวง 4.0
- 1.5 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

#### 2. แผนปฏิรูป องค์การกรม

##### ส่วนที่ 2 บทวิเคราะห์บทบาทภารกิจของกรม

- 2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (As-Is)
  - 2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลัก vs ภารกิจรอง
- 2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)
  - 2.2.1 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม : ภารกิจหลัก (Core function) และภารกิจรอง (Non-Core function)
  - 2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลัง ที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต
  - 2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนในระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)

##### ส่วนที่ 3 ภาคผนวก



## 4. เกณฑ์การประเมินการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ

### 4.1 เกณฑ์การประเมินของทุกส่วนราชการ (ยกเว้นส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และ ส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง) (ต่อ)

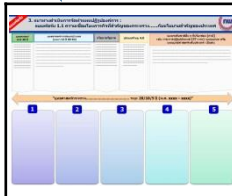

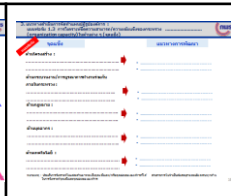

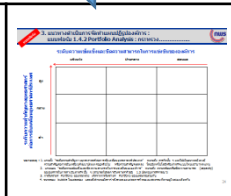
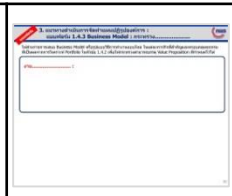
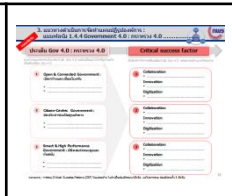
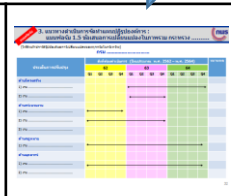
	รอบการประเมินที่ 1	รอบการประเมินที่ 2
แผนปฏิรูปองค์การ กระทรวง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความครบถ้วนของข้อมูลที่กำหนด ให้จัดทำตามแผนปฏิรูปองค์การ (ส่วนที่ 1: แบบฟอร์มที่ 1.1 – 1.5) <b>100%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความครบถ้วนของแผนปฏิรูปองค์การที่ปรับตามข้อสังเกต คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ <b>100%</b> (กรณีที่ไม่มีกรแก้ไข ในรอบการประเมินที่ 2 <u>จะถือว่าผ่านการประเมินตามตัวชี้วัดนี้</u>)</li> <li>แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะดำเนินการใน งบประมาณ พ.ศ. 2562</li> </ul>
แผนปฏิรูปองค์การ กรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความครบถ้วนของข้อมูลที่กำหนด ให้จัดทำตามแผนปฏิรูปองค์การ (ส่วนที่ 2 – ส่วนที่ 3 : แบบฟอร์มที่ 2.1.1 – 3.3) <b>100%</b></li> </ul>	

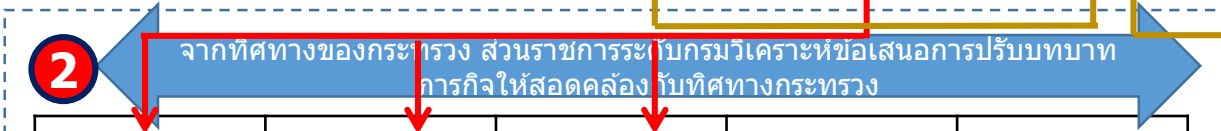


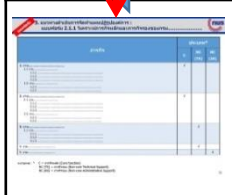
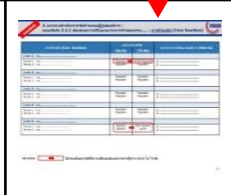

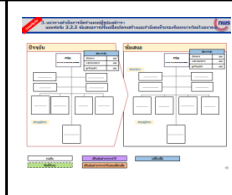
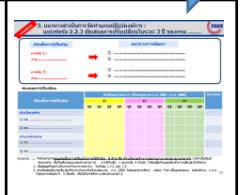
ประเด็นการประเมินความครบถ้วน	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนที่ 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวิเคราะห์ภารกิจของกระทรวงแสดงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี/แผนฯ 12/นโยบายรัฐบาล/Thailand 4.0 ได้อย่างครอบคลุม และระบุในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน</li> <li>การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง ครอบคลุมในทุกมิติ รวมทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่ Disruptive Technology และ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก Mega trend ที่เกิดขึ้น อธิบายได้อย่างชัดเจน</li> <li>การวิเคราะห์ organization capacity ของกระทรวง สามารถอธิบายและยกตัวอย่างได้ชัดเจนถึงสิ่งที่เป็จุดแข็ง และจุดที่กระทรวงต้องพัฒนา</li> <li>การวิเคราะห์บทบาทภารกิจของกระทรวงในอนาคต มีความเชื่อมโยงระหว่างผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกระทรวง และขีดความสามารถของกระทรวง และรองรับการขับเคลื่อน Gov 4.0 ได้ครบทุกมิติ</li> <li>การวิเคราะห์ Business model ในอนาคตของกระทรวง ครอบคลุมทุกภารกิจหลักของกระทรวง และมีความเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์ Portfolio Analysis ของกระทรวง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนที่ 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวิเคราะห์ภารกิจหลัก (core function) ต้องมีความเชื่อมโยงกับหัวข้อ 1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของกระทรวงในอนาคต</li> <li>ข้อเสนอการปรับเปลี่ยน ต้องแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของระบบวิธีการทำงานแบบเดิมได้อย่างชัดเจน</li> <li>ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนมีผลลัพธ์ที่แสดงถึงประโยชน์ได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ เช่น ลดอัตราค่าจ้างขับเคลื่อน Thailand 4.0 ได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของกรมมีการจัดลำดับความสำคัญในแต่ละด้าน มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และมีตัวชี้วัดในการกำกับติดตามการดำเนินงาน สามารถนำไปวัดผลได้ในงบประมาณ พ.ศ. 2562 ต่อไป</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนที่ 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลพื้นฐานของกรมในปัจจุบัน : วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ หน้าที่และอำนาจ/ ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ งบประมาณ/ กฎหมายที่สำคัญ/ โครงสร้างและอัตราค่าจ้าง</li> </ul>

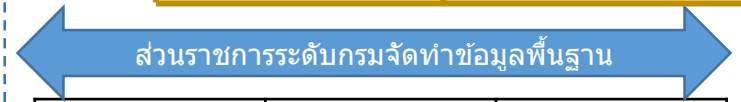
# ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร (Organizational Transformation Plan) (กลุ่ม 1)

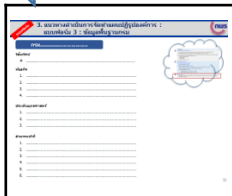
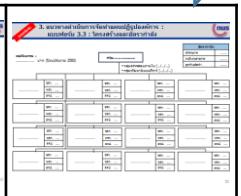


							
แบบฟอร์ม 1.1	แบบฟอร์ม 1.2	แบบฟอร์ม 1.3	แบบฟอร์ม 1.4.1	แบบฟอร์ม 1.4.2	แบบฟอร์ม 1.4.3	แบบฟอร์ม 1.4.4	แบบฟอร์ม 1.5



				
แบบฟอร์ม 2.1.1	แบบฟอร์ม 2.2.1	แบบฟอร์ม 2.2.1	แบบฟอร์ม 2.2.2	แบบฟอร์ม 2.2.3



		
แบบฟอร์ม 3.1	แบบฟอร์ม 3.2	แบบฟอร์ม 3.3

- หมายเหตุ :**
- การวิเคราะห์ในหัวข้อ 1.4.2 ระดับกรม จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากหัวข้อ 2.1.1 และ 2.2.1 ของแต่ละส่วนราชการระดับกรม ประกอบกับผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 1.3 ระดับกระทรวง
  - การวิเคราะห์ในหัวข้อ 1.5 จะเป็นการประมวลผลข้อมูลจากหัวข้อ 2.2.3 ในแต่ละส่วนราชการระดับกรม

## 4. เกณฑ์การประเมินการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ

### 4.2 เกณฑ์การประเมินของส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง



①

#### ส่วนที่ 1 บทวิเคราะห์ภาพรวมของกรม

- 1.1 ความเชื่อมโยงภารกิจของส่วนราชการกับนโยบายที่สำคัญของประเทศ (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี/ แผนฯ 12/ นโยบายรัฐบาล/ Thailand 4.0)
- 1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของส่วนราชการ
- 1.3 การวิเคราะห์ขีดความสามารถ/ความเข้มแข็งของส่วนราชการ (organization capacity) ในด้านต่าง ๆ (เช่น โครงสร้าง กระบวนการ กฎหมาย บุคลากร เทคโนโลยี เป็นต้น)
- 1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของส่วนราชการในอนาคต
  - 1.4.1 Value proposition statement
  - 1.4.2 Portfolio analysis
  - 1.4.3 Business model
  - 1.4.4 Government 4.0 : กรม 4.0

②

#### ส่วนที่ 2 บทวิเคราะห์บทบาทภารกิจของกรม

- 2.1 การวิเคราะห์ภารกิจของกรมในปัจจุบัน (As-Is)
  - 2.1.1 วิเคราะห์ภารกิจหลัก vs ภารกิจรอง
- 2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรม (To-Be)
  - 2.2.1 ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจของกรม : ภารกิจหลัก (Core function) และ ภารกิจรอง (Non-Core function)
  - 2.2.2 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและอัตรากำลัง ที่จะรองรับบทบาทภารกิจใหม่ในอนาคต
  - 2.2.3 ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนในระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – พ.ศ. 2564)

③

#### ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

- 3.1 ข้อมูลพื้นฐานของกรมในปัจจุบัน : วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ หน้าที่และอำนาจ/ ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ งบประมาณ/ กฎหมายที่สำคัญ/ โครงสร้างและอัตรากำลัง

#### 4. เกณฑ์การประเมินการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ

#### 4.2 เกณฑ์การประเมินของส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง (ต่อ)

	รอบการประเมินที่ 1	รอบการประเมินที่ 2
แผนปฏิรูปองค์การกรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความครบถ้วนของข้อมูลที่กำหนด ให้จัดทำตามแผนปฏิรูปองค์การ (ส่วนที่ 1 – ส่วนที่ 3 : แบบฟอร์มที่ 1.1 – 3.3) <b>100%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความครบถ้วนของแผนปฏิรูปองค์การที่ปรับตามข้อสังเกตคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ <b>100%</b> (กรณีที่ไม่มีกรณีแก้ไข ในรอบการประเมินที่ 2 <b>จะถือว่าผ่านการประเมินตามตัวชี้วัดนี้</b>)</li> <li>แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562</li> </ul>



#### ประเด็นการประเมินความครบถ้วน

<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนที่ 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวิเคราะห์ภารกิจของส่วนราชการแสดงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี/แผนฯ 12/นโยบายรัฐบาล/Thailand 4.0 ได้อย่างครอบคลุม และระบุในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน</li> <li>การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของส่วนราชการครอบคลุมในทุกมิติ รวมทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่ Disruptive Technology และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก Mega trend ที่เกิดขึ้น อธิบายได้อย่างชัดเจน</li> <li>การวิเคราะห์ organization capacity ของส่วนราชการ สามารถอธิบายและยกตัวอย่างได้ชัดเจนถึงสิ่งที่เป็จุดแข็ง และจุดที่ส่วนราชการต้องพัฒนา</li> <li>การวิเคราะห์บทบาทภารกิจของส่วนราชการในอนาคต มีความเชื่อมโยงระหว่างผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของส่วนราชการ และขีดความสามารถของส่วนราชการ และรองรับการขับเคลื่อน Gov 4.0 ได้ครบทุกมิติ</li> <li>การวิเคราะห์ Business model ในอนาคตของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกภารกิจหลักของส่วนราชการ และมีความเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์ Portfolio Analysis ของส่วนราชการ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนที่ 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวิเคราะห์ภารกิจหลัก (core function) ต้องมีความเชื่อมโยงกับหัวข้อ 1.4 การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจขอส่วนราชการในอนาคต</li> <li>ข้อเสนอการปรับเปลี่ยน ต้องแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของระบบวิธีการทำงานแบบเดิมได้อย่างชัดเจน</li> <li>ข้อเสนอการปรับเปลี่ยนมีผลลัพธ์ที่แสดงถึงประโยชน์ได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ เช่น ลดอัตราค่าจ้างขับเคลื่อน Thailand 4.0 ได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการมีการจัดลำดับความสำคัญในแต่ละด้าน มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และมีตัวชี้วัดในการกำกับติดตามการดำเนินงาน สามารถนำไปวัดผลได้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ต่อไป</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนที่ 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อมูลพื้นฐานของส่วนราชการในปัจจุบัน : วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ อำนาจหน้าที่/ ประเด็นยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ กลยุทธ์/ งบประมาณ/ กฎหมายที่สำคัญ/ โครงสร้างและอัตราค่าจ้าง</li> </ul>

# ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิรูปองค์กร (Organizational Transformation Plan) (กลุ่ม 2)



## 1 ส่วนราชการทำการวิเคราะห์แผนปฏิรูปองค์กรในภาพรวม เพื่อให้ได้ทิศทางอนาคตของหน่วยงาน

แบบฟอร์ม 1.1	แบบฟอร์ม 1.2	แบบฟอร์ม 1.3	แบบฟอร์ม 1.4.1	แบบฟอร์ม 1.4.2	แบบฟอร์ม 1.4.3	แบบฟอร์ม 1.4.4

## 2 จากทิศทางของหน่วยงาน ให้ส่วนราชการวิเคราะห์ข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว

แบบฟอร์ม 2.1.1	แบบฟอร์ม 2.2.1	แบบฟอร์ม 2.2.1	แบบฟอร์ม 2.2.2	แบบฟอร์ม 2.2.3

## ส่วนราชการจัดทำข้อมูลพื้นฐาน












แบบฟอร์ม 3.1	แบบฟอร์ม 3.2	แบบฟอร์ม 3.3

**หมายเหตุ :**

- การวิเคราะห์ระดับความเข้มแข็งและขีดความสามารถขององค์กรในหัวข้อ 1.4.2 ให้ส่วนราชการใช้ผลการวิเคราะห์ในหัวข้อ 1.3 ประกอบการพิจารณา
- การวิเคราะห์ในหัวข้อ 2.1.1-2.2.1 ต้องสอดคล้องกับทิศทางอนาคตของหน่วยงานที่วิเคราะห์ไว้ในหัวข้อ 1.4



# 5. การสนับสนุนส่วนราชการดำเนินการจัดทำแผนปฏิรูปองค์การ

การดำเนินการ	ปี งบประมาณ 2560		ปีงบประมาณ 2561											ปี งบประมาณ 2562		
	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.	ต.ค.	
1. จัดประชุมชี้แจงส่วนราชการ วันที่ 23 ส.ค. 2560																
2. จัดคลินิกให้คำปรึกษาาราย กระทรวง																
3. ส่วนราชการดำเนินการ และจัดส่ง แผนปฏิรูปองค์การรอบการ ประเมินที่ 1 (รายงานรอบ 1 วันที่ 2-12 เม.ย. 2561)																
4. สำนักงาน ก.พ.ร. ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ แผนปฏิรูปองค์การของส่วนราชการ																
5. สำนักงาน ก.พ.ร. โดย คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบพิจารณาแผนปฏิรูปองค์การของ ส่วนราชการ และแจ้งผลการ พิจารณา ภายใน 6 ก.ค. 2561																
6. ส่วนราชการปรับปรุงแผน ร่วมกับ สำนักงาน ก.พ.ร. (กรณีต้อง ปรับปรุง)																
7. จัดส่งแผนปฏิรูปองค์การฉบับ <u>ปรับปรุง</u> รอบการประเมินที่ 2 (รายงานรอบ 2 วันที่ 1-12 ต.ค. 2561)																
8. ดำเนินการตามข้อเสนอการ ปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของ กระทรวง/กรม ในปี งบประมาณ 2562																



เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตามหลักธรรมาภิบาล

**BETTER GOVERNANCE, HAPPIER CITIZENS**