



คู่มือ การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์

ส่วนแผนพัฒนาเขตเศรษฐกิจการเกษตร
สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 1
กุมภาพันธ์ 2568

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	ก
1. เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้จัดทำแผนยุทธศาสตร์	1
1.1 หลักการวางแผน	1
1.2 การวิเคราะห์ศักยภาพและปัญหาในเชิงยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	1
1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการกำหนดนโยบาย (Policy Landscape)	3
1.4 การวางตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Positioning)	4
1.5 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	5
1.6 การจัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	8
2. องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์	10
2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	10
2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	12
2.3 พันธกิจ (Mission)	12
2.4 เป้าประสงค์ (Goal)	13
2.5 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และค่าเป้าหมาย (Target)	14
2.6 กลยุทธ์ (Strategy)	14

คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้จัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.1 หลักการวางแผน

การวางแผน คือ กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการวางแผนนั้นจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากจะเป็นกระบวนการที่ช่วยเป็นกรอบในการดำเนินงาน และช่วยกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ให้ชัดเจน ซึ่งก่อให้เกิดการประสานงาน การทำงานเป็นทีมของบุคลากร ทำให้มีองค์กรพัฒนาไปอย่างมีทิศทาง นอกจากนี้ ยังเป็นการช่วยประหยัดทรัพยากรในการบริหารจัดการ รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการระดมและประสานทรัพยากรที่มีในจังหวัด ช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ยังเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บังคับบัญชาในการกำกับ ควบคุม และติดตาม ทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้ทันที่

แผนพัฒนาจังหวัดมีรูปแบบคล้ายกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) กล่าวคือ เป็นแผนที่ทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการในระยะยาว โดยจะต้องครอบคลุมภารกิจทุกมิติของการพัฒนาจังหวัด นอกจากนี้ ยังจะต้องประกอบไปด้วย แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดขึ้นมาใช้สำหรับแต่ละกิจกรรม โดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ซึ่งเป็นแผนงานเพื่อให้แผนกลยุทธ์บรรลุผลหรือการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้

1.2 การวิเคราะห์ศักยภาพและปัญหาในเชิงยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

สิ่งสำคัญประการแรกสำหรับจังหวัดที่ต้องการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์นั้น คือ การเรียนรู้สถานภาพหรือสถานะของจังหวัด หรือ เรียกว่า “การรู้จักตนเอง” ซึ่งในวิธีการหรือเทคนิคในการวิเคราะห์สถานภาพหรือสถานะของตนเองมีอยู่หลากหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความนิยมแพร่หลายวิธีการหนึ่ง ได้แก่ SWOT Analysis ซึ่งแต่ละตัวอักษรมีความหมาย ดังนี้

S – Strength (จุดแข็ง) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในจังหวัดที่เป็นด้านบวก ซึ่งช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรืออาจเรียกว่าเป็นสิ่งที่จังหวัดทำได้ดี

W – Weakness (จุดอ่อน) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง จุดอ่อนข้อจำกัด หรือความสามารถและสถานการณ์ภายในจังหวัดที่ส่งผลทางด้านลบ หรืออาจเรียกว่าเป็นสิ่งที่จังหวัดทำไม่ได้

O – Opportunity (โอกาส) ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อจังหวัด หรือสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดเป็นผลดีต่อจังหวัดในอนาคต

T – Threat (ภัยคุกคาม) หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของจังหวัด หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อจังหวัด



กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ควรให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้มีส่วนร่วมในการประเมินสภาพด้วย เพื่อที่จะได้ผลที่สะท้อนศักยภาพที่แท้จริงของจังหวัด จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาประมวลผลเพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป โดย

1) วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากการปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ นโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัด การบริหารจัดการภายในจังหวัด เช่น ผู้นำงบประมาณ บุคลากร การจัดทำฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

2) วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของจังหวัดทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ นโยบายระดับชาติ สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อเรียกร้องจากกลุ่มบุคคลภายในจังหวัด หรือเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ การที่จะระบุว่าเป็นโอกาสหรือภัยคุกคามนั้น จะต้องคำนึงถึงบริบทหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงด้วย เนื่องจากในบางสถานการณ์อาจส่งผลให้โอกาสกลายเป็นภัยคุกคาม หรือภัยคุกคามอาจกลายเป็นโอกาสก็ได้ ดังนั้น จังหวัดจึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

3) ร่วมกันให้น้ำหนักโดยพิจารณาจาก “จุดแข็ง/จุดอ่อนที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม” (Potential Impact) และ “จัดแข็ง/จุดอ่อนที่มีความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ” (Relative Impact) โดยใช้เกณฑ์

ปริมาณต่ำมาก = 1 ต่ำ = 2 กลาง = 3 สูง = 4 สูงมาก = 5 โดยจัดทำเป็นตาราง และดำเนินการเช่นเดียวกันกับการวิเคราะห์จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (สำหรับจุดแข็ง/โอกาสให้มีความเป็นบวก และจุดอ่อน/ภัยคุกคามให้มีความเป็นลบ) ดังนี้

จุดแข็ง	จุดแข็งที่มีลักษณะผลกระทบด้านบวก				จุดแข็งที่มีลักษณะด้านลบ/ภัยคุกคาม				รวม
	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	สูงมาก	สูง	กลาง	ต่ำ	
1. มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สวยงาม	✓					✓			10
2. มีแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมที่น่าสนใจ			✓				✓		5
3. มีแหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ที่น่าสนใจ		✓						✓	5

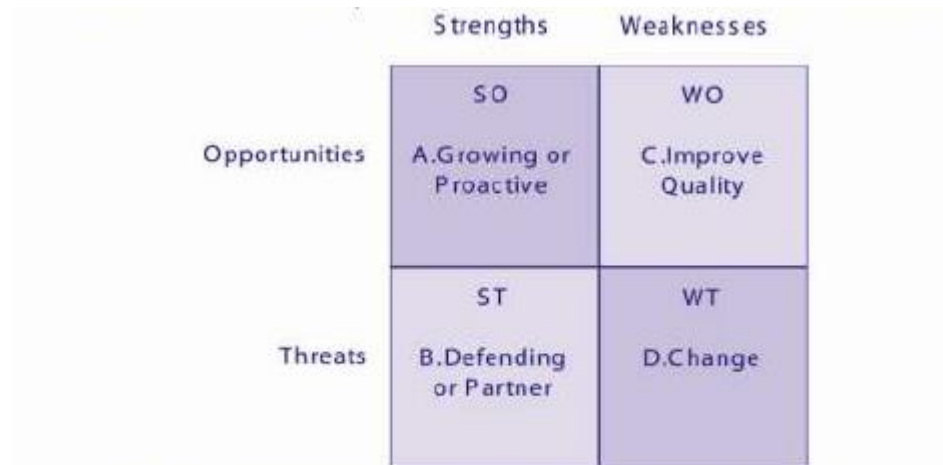
4) ต่อจากนั้นพิจารณาว่า เมื่อนำจุดแข็งกับจุดอ่อนมาหักลบกันแล้ว รวมทั้งนำคะแนนของโอกาสและภัยคุกคามมาหักลบกัน แล้วดูว่าคะแนนอะไรมากกว่ากัน ซึ่งจะทำให้เห็นภาพของจังหวัดว่าอยู่ในสถานะอย่างไร

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการกำหนดนโยบาย (Policy Landscape)

ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ไม่เพียงพอแต่เข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) เท่านั้น ยังจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะกระทบต่อการพัฒนาของจังหวัดได้ จึงต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของโลกและประเทศ ผลกระทบจากการเพิ่มขึ้นของราคาเชื้อเพลิง ปัญหาการเมืองและความขัดแย้งทางความคิดของคนในสังคม ฯลฯ เป็นต้น เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจวางแผน โดยอาจใช้เครื่องมือทางการบริหารเข้ามาช่วย เช่น PEST (P = Political E = Economic S = Social T = Technology) เป็นต้น โดยอาจจะพิจารณาในเชิงนโยบายประกอบการวางแผนพัฒนาจังหวัด เช่น ในเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุน ก็จะช่วยให้แผนงานโครงการที่จะกำหนดขึ้นมีโอกาสได้รับการพิจารณาสนับสนุน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ต่อไป เป็นต้น

1.4 การวางตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Positioning)

จากแนวคิดข้างต้น สามารถมาพิจารณาปรับใช้ในการประเมินสถานภาพ และตำแหน่งแห่งที่ของจังหวัด โดยนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาเป็นพื้นฐานในการพิจารณา ซึ่งจะทำให้จังหวัดทราบศักยภาพของตนเอง มีจุดเน้นที่ชัดเจนว่าต้องการจะมุ่งไปในทิศทางใด รวมทั้งสามารถกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนที่ที่ 8



แผนภาพที่ 8: แสดงการนำ SWOT Analysis มีพิจารณากำหนดทิศทางการพัฒนาจังหวัด

- A. **Growing or Proactive** ในด้านที่เป็นจุดแข็งและมีโอกาสในการพัฒนา หรือเทียบเท่ากับกลุ่มดาวรุ่ง (Star)
- B. **Defending or Partner** ในด้านที่เป็นจุดแข็งแต่มีข้อจำกัดในการพัฒนา หรือเทียบเท่ากับกลุ่มแม่วัวให้นม (Cash cow)
- C. **Improve Quality** ในด้านที่เป็นจุดอ่อนแต่อาจมีโอกาสด้านพัฒนา หรือเทียบเท่ากับกลุ่มน่าสงสัย (Question Mark)
- D. **Change** ในด้านที่เป็นจุดอ่อนและมีข้อจำกัด หรือเทียบเท่ากับสุนัขหรือกลุ่มที่เป็นปัญหา (Dog)

1.5 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่น่าสนใจตามแนวคิดของ Robert Kaplan และ David Norton ที่นำเสนอแนวความคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กร โดยมีแนวความคิดว่าแทนที่องค์กรจะประเมินโดยมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ควรเปลี่ยนมาประเมินและพิจารณาในมิติอื่นๆ ด้วย ซึ่งได้นำเสนอแนวทางการประเมินองค์กรใน 4 มิติ โดยใช้หลักการของ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งต่อมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีการปรับให้เหมาะสมกับการดำเนินการของส่วนราชการ โดยกำหนดให้มี 4 มิติ ดังต่อไปนี้

1) **มิติด้านประสิทธิภาพ** กำหนดให้จังหวัดแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด กล่าวคือ ในยุทธศาสตร์นั้นจังหวัดต้องเน้น (focus) ว่าต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร เช่น ต้องการให้ความยากจนลดลง กี่เปอร์เซ็นต์ หรือต้องการทำให้เศรษฐกิจของจังหวัดดีขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น โดยในมิติของประสิทธิภาพนั้น

จังหวัดต้องพิจารณาว่า หากจังหวัดได้ดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ใดประเด็นหนึ่งจนเป็นผลสำเร็จแล้ว จะก่อให้เกิดผลดีต่อประเทศชาติและสังคมส่วนรวมอย่างไรบ้าง

2) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในมิตินี้จะคำนึงถึงปัจจัยหรือทรัพยากรนำเข้า (Input) ในเชิงเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ (Output) กล่าวคือ หากจังหวัดสามารถทำงานใดๆ ให้อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรนำเข้ากับผลผลิตมีค่าน้อยได้เท่าใดก็หมายถึงความมีประสิทธิภาพในการทำงานของจังหวัดนั้นๆ มีมากเท่านั้น จึงกำหนดให้วัดจากความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

ในการกำหนดประสิทธิภาพของงานนั้น ต้องเริ่มต้นที่ขอบเขตอำนาจของหน่วยงาน โดยในแผนยุทธศาสตร์ควรที่จะระบุหน่วยงาน ส่วนราชการ ฯลฯ ที่มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ไว้ในแผน แล้วทำการพิจารณาต่อไปว่าหน่วยงานนั้นๆ จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์ต่างๆ และต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ภาคีให้ความร่วมมือกับจังหวัด

3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดมีกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องคำนึงถึงอยู่ด้วยกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับบริการ ซึ่งก็คือประชาชน และกลุ่มของภาคีในจังหวัด เช่น NGOs หน่วยงานภาครัฐ อื่นๆ หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หน่วยงานภาคเอกชน ฯลฯ ซึ่งในมิตินี้ควรระบุว่าการที่จะส่งเสริมผลักดันให้ประสิทธิผลที่เราตั้งไว้นั้นให้ประสบความสำเร็จ ผู้รับบริการจะต้องได้รับประโยชน์ด้านใดจากจังหวัด เช่น การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ การให้ความรู้ความเข้าใจในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เป็นต้น ตลอดจนควรระบุถึงบทบาทของภาคี ว่าภาคีจะต้องให้ความร่วมมือกับจังหวัดอย่างไร ในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าจังหวัดให้ความสำคัญกับผู้บริการ การให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งเรื่องของความโปร่งใสในการทำงานด้วย

4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร กำหนดให้จังหวัดแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร เป็นต้น โดยจังหวัดต้องพิจารณาทบทวนศักยภาพของตนเอง เพื่อให้ทราบว่าต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในสังกัดในด้านใดบ้าง รวมถึงต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในด้านเทคโนโลยีขององค์กรอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้จังหวัดสามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ได้

แผนที่ยุทธศาสตร์จึงเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ของจังหวัด ในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่ปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ ทักษะของพนักงาน ให้เข้ากับกระบวนการสร้าง

คุณค่า (value-creating process) ให้แก่องค์กรอันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา และที่สำคัญแผนที่ยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

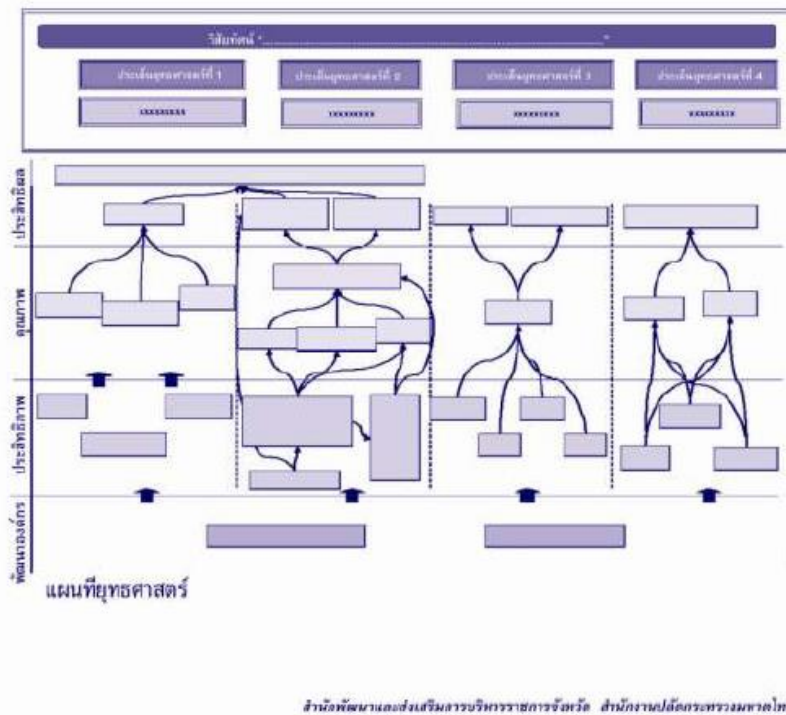
สำหรับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของจังหวัด อันได้แก่ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ 3 ขั้นตอนหลัก กล่าวคือ



1) การยืนยันยุทธศาสตร์ จะเป็นการยืนยันถึงทิศทางในการพัฒนาที่จังหวัดมีความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นหรือเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ของจังหวัด ซึ่งการที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายจะเอื้อต่อการพัฒนากลยุทธ์ รวมทั้งผู้บริหาร บุคลากรในจังหวัด ตลอดจนถึงบุคคลภายนอก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีความเข้าใจภาพของจังหวัดได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงต้องกำหนดประเด็นที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์นั้นไม่ควรจะมีจำนวนมากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่มีจุดเน้น (Focus) ขององค์กร นอกจากนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ยังจะต้องมีหน้าที่สนับสนุนพันธกิจ (Mission) ให้นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) ของจังหวัดในท้ายที่สุด

3) การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งการกำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามมิติทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยควรที่จะระบุเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนที่สอง ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ครบถ้วนแล้วให้มาจัดรวมอยู่ในภาพเดียวกัน ซึ่งอาจจะใช้ลูกศรมาผนวกเป็นตัวเชื่อมระหว่างกันเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันในแต่ละมิติ ดังตัวอย่างต่อไปนี้



ดังนั้น แผนที่ยุทธศาสตร์จึงเป็นโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุและผล แต่ถ้าหากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่มีความสัมพันธ์กัน แสดงว่าแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น มีความบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาด นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบอีก 3 ประการ ที่ควรเพิ่มเข้ามาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 1) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและปัจจัยบนแผนที่ยุทธศาสตร์ 2) การกำหนดเงื่อนไขเวลา แบ่งเป็นระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว และ 3) การเลือกกำหนดความสำคัญของยุทธศาสตร์ คือ การเลือกแผน และกิจกรรมที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้ จะนำไปสู่การวาดภาพการดำเนินงานของจังหวัดที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.6 การจัดทำห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

เพื่อจังหวัดสามารถจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานต่างๆของจังหวัดแล้ว ลำดับต่อมา ก็คือการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้น ซึ่งการจำแนกและจัดกลุ่มของกิจกรรมนั้นเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจาก แต่ละกิจกรรมอาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงต้องมีการประเมินค่าความเป็นไปได้ของกิจกรรม โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่สามารถสร้างผลตอบแทนหรือประโยชน์สูงสุด โดยจะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมาเป็นหลักในการประเมิน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีหลักเกณฑ์ในการประเมินกิจกรรมต่างๆหลายวิธี โดยพิจารณาจากผลตอบแทน แหล่งที่มาของทรัพยากร ระยะเวลาของการ

ดำเนินงาน ความคุ้มค่า ฯลฯ เมื่อพิจารณาแล้วจะต้องนำกิจกรรมต่างๆ มาเชื่อมโยง เพื่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ ต่อองค์กรในภาพรวมโดยการจัดเป็น “ห่วงโซ่คุณค่า”

ห่วงโซ่คุณค่า คือ สายโซ่ของกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละส่วนว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรก่อกำเนิดคุณค่าได้อย่างไร เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในจังหวัด/กลุ่มจังหวัด โดยแบ่งกิจกรรมภายในเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ดังนั้น การจัดทำห่วงโซ่คุณค่าจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยเรียงร้อยให้จังหวัด ทรานสโพรเมชันและการบริการต่างๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการดำเนินงานของจังหวัด/กลุ่มจังหวัดในภาพรวม ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อที่จะร่วมกันจัดทำแผนในการแก้ไขและปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสม



แผนภาพที่ 11: แสดงตัวอย่างของ Value Chain การผลักดันยุทธศาสตร์การค้าการลงทุน

วงจรของห่วงโซ่คุณค่าจะต้องมองความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ อย่างครบวงจร โดยพิจารณาว่ากระบวนการใดบ้างที่มีความสำคัญจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ และกำหนดผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพของแต่ละกระบวนการให้ชัดเจน เช่น กระทรวง/กรม จังหวัด กลุ่มท้องถิ่น ท้องถิ่น ชุมชน ภาคเอกชน ฯลฯ โดยแยกบทบาทให้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่อย่างไรเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. องค์ประกอบของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดนั้น เป็นการวางแผนกลยุทธ์ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคตสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และทิศทางการพัฒนาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในอนาคต

โครงร่างของแผนพัฒนาจังหวัดจะประกอบไปด้วย

- 1) สภาพทั่วไปของจังหวัด ได้แก่ ข้อมูลการปกครอง ประชากร โครงสร้างพื้นฐาน
- 2) การวิเคราะห์ศักยภาพด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของจังหวัด
- 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ บัญชีรายชื่อโครงการโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตของจังหวัดที่มีผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยง วัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับประชาชนและสังคม

วิสัยทัศน์นอกจากจะทำให้คนในจังหวัดมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันแล้วยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีด้วย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ เช่น ความร่วมมือ/ความตั้งใจของคนในจังหวัด การประสานงานกับภาคส่วนต่างๆ ที่สำคัญประการหนึ่ง คือภาวะผู้นำ ซึ่งจะส่งผลให้วิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

แม้ว่าวิสัยทัศน์ที่ดี ควรจะกระชับ ได้ใจความ และอาจจะเขียนในรูปของร้อยแก้วแบบใดก็ได้ แต่ควรประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ)
- 2) ทำไมจึงต้องการทำให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์)
- 3) คาดหวังผลเช่นไร (Results)

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นทำได้หลายรูปแบบ แต่สิ่งที่ต้องมีเหมือนกัน ก็คือวิสัยทัศน์จะต้องกำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการของจังหวัดซึ่งกำหนดร่วมกันโดยการประชุมสมมนาระดมความคิดเห็น วิสัยทัศน์ ต้องมีความชัดเจน บอกได้ว่าจังหวัดเป็นอย่างไรต้องการทำอะไร คาดหวังเช่นไรในอนาคต รวมทั้งระบุความเชื่อที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ควรมีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะตัว เพื่อจำแนกให้แตกต่างจากจังหวัดอื่นๆ ได้ ซึ่งกระบวนการในการจัดทำวิสัยทัศน์มีดังต่อไปนี้

1) การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน โดยให้ผู้ร่วมจัดทำวิสัยทัศน์มองไปในอนาคตว่าต้องการจะให้จังหวัดเป็นอย่างไร หรือมีชื่อเสียงในด้านใด และจะเป็นอย่างนั้นได้อย่างไร

2) การระบุพันธกิจให้ชัดเจน (Mission) เป็นการพิจารณาว่าจังหวัดควรจะทำอย่างไรให้พิเศษ เมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน และร่วมกันพิจารณาว่าภารกิจจังหวัดของท่านควรแตกต่างจากจังหวัดอื่นๆ อย่างไร

3) การวิเคราะห์ห้วงค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของจังหวัด เพื่อดูความเป็นไปได้ และดูว่าอะไรทำให้จังหวัดของเราแตกต่างจากจังหวัดอื่น โดยควรวิเคราะห์ให้ครบทุกมิติทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งพิจารณาจากความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการด้วย

4) การสร้างวิสัยทัศน์ เราสามารถสร้างวิสัยทัศน์จากการพิจารณาวัตถุประสงค์ และภารกิจที่ได้คิดไว้แล้ว จากนั้นจึงพิจารณาความเป็นไปได้ และปรับแก้ไขอีกครั้ง เพื่อที่จะให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันของคนในจังหวัด ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรจะต้องกระชับ เข้าใจง่าย และมีความเป็นไปได้สูง เพื่อที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายที่จังหวัดตั้งไว้ ดังนั้น จุดหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนด จุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละจังหวัดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

2.3 พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงานที่กำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดย นำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแรกก่อตั้ง มาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง ซึ่งพันธกิจนี้จะ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ต่อไป

การวิเคราะห์พันธกิจขององค์กร (Mission Analysis) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเพื่อตรวจสอบว่า งานหลักขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิกเพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรงอยู่เพราะเหตุใด และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่าภารกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานอาจไปทำภารกิจรองแทนภารกิจหลักก็จะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้

2.4 เป้าประสงค์ (Goal)

เป้าประสงค์ คือ การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นสำหรับระยะใดเวลาหนึ่ง เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี จึงควรระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ สำหรับเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น โดยที่มีลักษณะเป็นการพิจารณาในทางกลยุทธ์ และมุ่งที่จะระบุให้เห็นถึงตำแหน่งฐานที่ต้องการจะได้หรือต้องการจะเป็นมากกว่าการระบุถึงสิ่งที่จะทำให้สำเร็จ การระบุเป้าประสงค์ระยะยาวจึงมีลักษณะเป็นการบรรยายเป็นข้อความที่กระชับ และชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกัน ก็จะต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินงานที่ครอบคลุมตามกันมา การระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมายผลสำเร็จต่างๆ อย่างครบถ้วน และมีความชัดเจน ย่อมจะสามารถส่งผลสนับสนุนให้องค์กรโดยส่วนรวมประสบผลสำเร็จเป็นไปตามที่ตั้งไว้

เป้าประสงค์ที่ดีควรจะต้อง

1) สามารถวัดได้ตรงนับได้ ตัวอย่างเช่น ข้อความเป้าประสงค์ที่ว่า “เป็นผู้นำในการตอบสนองตลาด” ก็ย่อมต้องวัดได้ด้วย “ส่วนแบ่งตลาด (Market share)” หรือเกณฑ์การวัดอย่างใดอย่างหนึ่งที่คล้ายกัน เช่น “มีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น” “เพิ่มผลผลิตภาคการเกษตรและอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง” เป็นต้น

2) มีความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้ ทั้งนี้ก็คือ การต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เป้าประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุดเอื้อม หรือเป็นไปได้ การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความพยายามหรือความทุ่มเทที่สำคัญมีอะไรบ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย ความสำคัญมาก ๆ ในการทำให้บรรลุเป้าประสงค์ได้นั้นมีอะไรบ้าง และสิ่งต่างๆ เหล่านั้นมีโอกาสจะเป็นไปได้เพียงใด ซึ่งในการประเมินความเป็นไปได้นั้น ในทางปฏิบัติก็ต้องติดตามดูให้ลึกไปถึงประเด็นปัจจัยที่สำคัญ คือ ความสามารถของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ความพร้อมของทรัพยากรทางการเงิน ปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญ ตลอดจนสภาพผลกระทบจากการแข่งขัน รวมทั้งอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีอยู่ ทั้งนี้การที่จะพิจารณาให้เห็นได้ชัดเจนตามแนวทางนี้ สิ่งจำเป็นที่ต้องทำให้ได้ก่อนก็คือ ต้องสามารถจัดแผนงานหลักต่างๆ ให้ชัดเจนออกมาให้ได้ก่อน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้สามารถมีพื้นฐานงานที่แบ่งชัดเจนสำหรับที่จะนำมาจัดทำวัตถุประสงค์ให้ได้ จากนั้นการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์จึงสามารถกระทำได้

3) มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ เนื่องจากในการกำหนดเป้าประสงค์นั้นจะมีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้จึงต้องมีความคล่องตัวพอที่จะสามารถปรับตามทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ในการกำหนดวัตถุประสงค์บางอย่างที่จะทำได้ในเวลา 5 ปีนั้น เมื่อปฏิบัติจริงผลที่ทำได้อาจไม่เหมือนอย่างที่กำหนดไว้ก็ได้ ทั้งนี้ เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไป จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ ดังนั้น เป้าประสงค์ก็ต้องมีการปรับตามให้สอดคล้องกับข้อมูลตามสถานการณ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย

4) ความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น นั่นคือ การพิจารณาว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นจะมีส่วนช่วยทำให้ท่านไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างไร

2.5 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และค่าเป้าหมาย (Target)

ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าจังหวัดสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้ เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต เช่น จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน จำนวนนักท่องเที่ยวในปี.... ไม่ต่ำกว่าปี.... ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลผลิตพืช (ยางพารา/ปาล์มน้ำมัน) ต่อหน่วยการผลิตต่อปี เป็นต้น โคนตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักการในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

ค่าเป้าหมาย หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือ ระบุว่า ในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

2.6 กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่จังหวัดจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ในข้อหนึ่งๆ นั้น จะมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราต้องทำอะไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้ เช่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ “เป็นประตูเชื่อมโยงสู่นานาชาติ”

เป้าประสงค์ “เตรียมความพร้อมพื้นที่เพื่อรองรับประตูเชื่อมโยงเศรษฐกิจสู่นานาชาติ”

กลยุทธ์ “สร้างความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยวด้านธรณีพิบัติภัย”

ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดนั้นจำเป็นต้องพิจารณาให้ครอบคลุมในทุกมิติของการพัฒนา ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และความมั่นคง เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการของภาครัฐ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างตรงจุด ดังนั้นการทำงานของจังหวัดจึงต้องอาศัยบูรณาการและการทำงานร่วมกันส่วนราชการต่างๆ ในจังหวัดอย่างใกล้ชิด ซึ่งในการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแบ่งขอบเขตภารกิจของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องหาจุดเชื่อมโยงระหว่างงานของแต่ละหน่วยงานให้ได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของทุกหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะประการหนึ่งในการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงาน คือ ควรนำภารกิจของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกัน ว่าแต่ละหน่วยงานมีโครงการใดบ้างเป็นโครงการต้นน้ำ (upstream) โครงการกลางน้ำ (midstream) และโครงการปลายน้ำ (downstream) จากนั้นจึงค่อยพิจารณาหาความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของภารกิจจากจุดนี้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุม

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65