

สารบัญ

	หน้า
1. ความนำ	1
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	1
3. การวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร	3
4. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis)	4
4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร	6
4.2 ข้อเสนอตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	11
5. ข้อเสนอแนะกรอบโครงการ/แผนงาน	15
6. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหาร/การจัดโครงสร้างองค์กร	16

สารบัญรูป

เรื่อง	หน้า
รูปที่ 4.1-1 แสดงความครอบคลุมตามทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ 1 : ทางเลือกการดำเนินการดังเช่นในปัจจุบัน (Status Quo)	4-3
รูปที่ 4.1-2 แสดงความครอบคลุมตามทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ 2: ขยายขอบเขตการให้บริการ (Extended Services)	4-4
รูปที่ 4.1-3 แสดงความครอบคลุมตามทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ 3: การมุ่งเน้นภารกิจที่ยังไม่มีผู้ปฏิบัติและกระจายงานที่หน่วยงานอื่นควรปฏิบัติ (Focus and Delegate)	4-5

บทสรุปย่อสำหรับผู้บริหาร

แผนกลยุทธ์ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

พ.ศ. 2549-2554

1. ความนำ

แผนกลยุทธ์สำหรับสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) พ.ศ. 2549-2554 นี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานการศึกษาการจัดทำแผนบูรณาการเพื่อพัฒนาระบบการจราจร หัวข้อเรื่อง “การศึกษาจัดทำแผนพัฒนาด้านการขนส่งและจราจรในเชิงบูรณาการ” ซึ่งนอกเหนือจากรายงานฉบับนี้แล้วจะยังประกอบด้วยแผนหลักการขนส่งและจราจร พ.ศ. 2547-2554 และแผนกลยุทธ์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2549-2554

สำหรับแผนกลยุทธ์นี้ ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์และประมวลทั้งหมดมาได้จากฐานสำคัญ 2 ฐาน ประกอบด้วย แผนนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนตัวชี้วัดที่ปรากฏในแผนกลยุทธ์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2549-2554 ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ข้อมูลอีกฐานหนึ่งคือ ข้อมูลอันได้จากการวิเคราะห์ความเห็นของบุคลากรของ สนข. ที่มีต่อองค์กรและแนวทางการบริหารงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ศักยภาพของ สนข. ตามกรอบของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งจะปรากฏอยู่ในส่วนของการวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร พร้อมกันนี้ในขั้นตอนของรายงานฉบับสมบูรณ์ ยังได้รับข้อมูลที่สำคัญยิ่งจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรของ สนข. ที่สำคัญคือ การประชุมถึงปฏิบัติการในประเด็นของทิศทางขององค์กร และการประชุมถึงปฏิบัติการเพื่อร่วมพิจารณาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ สนข. โดยได้จัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างที่ปรึกษาและสำนัก กอง ศูนย์ ของ สนข. ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานทุกส่วนของ สนข. นอกจากนั้น แผนกลยุทธ์ฉบับนี้ ได้นำเสนอทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งในส่วนของทิศทางองค์กร และสรุปทางเลือกอันพึงประสงค์ของ สนข. และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ สนข. ควรเลือกใช้ปฏิบัติ ซึ่งได้จากการประชุมระดมสมองรวมของ สนข. โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร เป็นประธานในที่ประชุม

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

เมื่อพิจารณาพันธกิจขององค์กรตามกฎหมาย ซึ่งสามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า สนข. มีหน้าที่ “เสนอแนะนโยบาย จัดทำแผน ประสานแผนการขนส่งการจราจร และความปลอดภัยด้านการขนส่งและจราจรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ” นั้น กล่าวได้ว่า บทบาทของ สนข. จะต้องประกอบด้วยบทบาทใน 2 ลักษณะคือ (1) บทบาทในการกำหนดแนวนโยบาย มาตรการ หรือเสนอแนะแผนงานโครงการในลักษณะของการแก้ไข ปัญหา (Corrective Approach) และ (2) บทบาทในลักษณะการชี้แนะในเชิงนโยบาย (Directive Approach) เพื่อให้เกิดทิศทางที่พึงประสงค์ในการพัฒนาของภาคการขนส่งและจราจร

และเนื่องด้วยการเป็นหน่วยงานในลักษณะของการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารจัดการ การพิจารณา สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน จำเป็นจะต้องพิจารณาในมุมมองที่เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของ สนข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะประกอบด้วย (1) การพิจารณา การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของกระทรวงคมนาคม และ (2) การวิเคราะห์บทบาทของ สนข. ที่มีต่อยุทธศาสตร์ของ กระทรวงคมนาคม

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกับการดำเนินงานและการกำหนดทิศทางการพัฒนา องค์การของ สนข. ซึ่งในภาพรวมก็คือ สภาพการณ์ปัจจุบันของภาคการขนส่งและจราจร และการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม ทำให้ได้ข้อสรุปของเกี่ยวกับความท้าทายในการบริหารจัดการ (Management Challenges) ของ สนข. ซึ่งประกอบด้วย

- สภาพการณ์ปัจจุบันของภาคการขนส่งและจราจร ได้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับ ระบบการบริหารจัดการ ทั้งในระดับนโยบาย การกำกับดูแล และหน่วยปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในภาคการขนส่ง ดังนั้น ด้วยภาระหน้าที่ของ สนข. จากการแบ่งส่วนราชการ ทำให้ สนข. อาจจะต้องทำหน้าที่ทั้งในแง่ของการให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย มาตรการ ทั้งใน เชิงของ นโยบายชี้นำ และมาตรการในการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน
- สภาพการแข่งขันในบางส่วน (Segment) ของตลาดการบริการขนส่งนั้น จำเป็นจะต้องได้รับ การพัฒนาระบบกำกับดูแลที่เหมาะสม และมีประสิทธิผล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในตลาดนั้น นอกจากนี้ การกำกับดูแลยังเป็นการที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในฐานะปัจจัยสำคัญในการ ปรับโครงสร้างภาคสาธารณะ (Public Sector) ซึ่งในปัจจุบันนั้น กรอบการกำกับดูแล (Regulatory Framework) ตลอดจนเครื่องมือด้านกฎหมาย (Legal Instruments) ที่เกี่ยวข้อง กับการกำกับดูแล ยังไม่ได้มีการพัฒนาในระดับที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ แม้ว่ารัฐบาลจะมี แผนนโยบายที่ชัดเจนในการจัดตั้งองค์กรกำกับดูแล (Regulator) สำหรับการขนส่งแต่ละสาขา ก็ตาม
- ในอดีตที่ผ่านมา นั้น กระทรวงคมนาคมแม้จะมีแผนหลักการขนส่ง แต่ไม่ปรากฏว่ามีระบบการ บริหารจัดการให้เกิดการดำเนินการตามแผนงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่ หน่วยนโยบายและแผนของการขนส่งแต่ละสาขานั้นได้กระจายกันอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้น เมื่อมีการจัดโครงสร้างระบบราชการ โดยมีการรวมหน่วยงานในลักษณะนโยบายและ แผนของสาขาการขนส่งต่างๆ เข้ามารวมกันที่ สนข. จึงมีแนวโน้มที่จะสามารถพัฒนาระบบ การติดตาม ประเมิน และบริหารแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งนับวันจะยิ่งมีความจำเป็นในระบบ บประมาณเชิงยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลประกาศให้ดำเนินการ
- ความท้าทายประการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง คือการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ หรือ ข้อบังคับต่างๆ ที่จำเป็นทั้งในแง่ของการรองรับการปรับโครงสร้างภาคการขนส่ง อาทิ

กฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับภาษีอากร กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการอุดหนุน (Subsidy) กิจกรรมที่มีลักษณะพันธะการบริการสาธารณะ (PSO) หรือกฎหมายที่จำเป็นจะต้องแก้ไขเพื่อให้รองรับธุรกิจหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้ประกอบการในระบบ ดังนั้น สนข. จึงมีภารกิจที่สำคัญยิ่งในการปรับเงื่อนไขและกลไกของการบริหารจัดการในเชิงกฎหมาย

จากความสำเร็จในการบริหารจัดการของ สนข. ที่ระบุไว้ข้างต้น ที่ปรึกษาจะใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาหรือยกระดับเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในการบริหารจัดการที่กล่าวไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานในระดับสำนัก กอง ศูนย์ หลายหน่วยงาน ซึ่งทำหน้าที่ครอบคลุมทั้งในส่วนของการขนส่ง จราจร และความปลอดภัย โดยมีขอบเขตครอบคลุมทั้งในการขนส่งภายในประเทศและต่างประเทศของการขนส่งทุกสาขา (Mode) ประกอบด้วย

- (1) สำนักงานเลขานุการกรม
- (2) สำนักแผนงาน
- (3) สำนักแผนความปลอดภัย
- (4) สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร
- (5) ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร
- (6) กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในภูมิภาค
- (7) สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการจัดการจราจรทางบก (คจร.)
- (8) สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล

ในส่วนของการวิเคราะห์ความสามารถขององค์กรนั้น จะมุ่งเน้นการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรโดยใช้การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและการบริหารในปัจจุบันประกอบ โดยที่ปรึกษาใช้หลักการของการให้ความสำคัญกับความสามารถ (Competency) ขององค์กรในการดำเนินการให้ได้ตามภารกิจหลัก หรือการผลิตผลผลิตหลักขององค์กร แล้วจึงทำการวิเคราะห์ผลของการจัดโครงสร้างการบริหารและโครงสร้างองค์กร เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถขององค์กรและการบริหารจัดการขององค์กร

เมื่อใช้กรอบของความท้าทายในการบริหารจัดการที่ระบุไว้ในส่วนที่ 2 และใช้หลักของห่วงโซ่คุณค่า (Value-Chain) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลักสำหรับการผลิตผลหรือการดำเนินการตามภารกิจหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุนในเชิงของการบริหารองค์กร (Primary Activities) จะสามารถสรุปความสามารถขององค์กรเมื่อแยกตามกิจกรรมหรือภารกิจหลักขององค์กรได้ดังรายละเอียดที่ระบุในส่วนถัดไป

โดยภาพรวมแล้ว ความสามารถหลักของ สนข. ประกอบด้วย (1) บุคลากรที่มีประสบการณ์และองค์ความรู้ด้านนโยบายและแผนงานด้านการขนส่ง จราจร และความปลอดภัย (2) สนข. มีฐานความรู้ทั้งในด้านการศึกษา และข้อมูลด้านการจราจร (3) สนข. เป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับ คจร. โดยตรง ทำให้มีประสิทธิภาพในการนำโครงการ/แผนงานไปสู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดประการที่สำคัญคือ การบริหารจัดการที่จะต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้ จากการที่ สนข. มีลักษณะเป็นหน่วยงานประสาน หรือเป็นหน่วยงานที่จำเป็นจะต้องใช้เครือข่ายเพื่อให้หน่วยปฏิบัติดำเนินการนั้น สนข. จำเป็นจะต้องมีการจัดการเครือข่าย (Network Management) ที่ดีเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามภารกิจหลักขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์

ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์ความสามารถองค์กรนี้ จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งดำเนินการโดยอาศัยกรอบของ SWOT Analysis ซึ่งมีรายละเอียดดังปรากฏส่วนที่ 4

4. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis)

สำหรับในส่วนนี้ของรายงานนั้น จะเป็นการนำเสนอผลลัพธ์จากการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งในส่วนของการวิเคราะห์ของที่ปรึกษา การประชุมระดมสมองทั้งในระดับองค์กร (Organization Session) ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) เป็นประธาน ประกอบกับการประชุมระดมสมองร่วมกับหน่วยงานภายใน สนข. โดยแยกประชุมเป็นราย สำนัก กอง ศูนย์ รวมทั้งสิ้น 8 ครั้งนั้น ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ตามกรอบของ SWOT Analysis ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ศักยภาพ (STRENGTHS)
■ องค์ความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนาองค์กร - ความหลากหลายขององค์ความรู้และความสามารถที่สามารถเสริม (Complement) ซึ่งกันและกัน ■ เป็นองค์กรหลักที่ทำหน้าที่ในการเสนอแนะนโยบาย แผนงาน ตลอดจนให้ข้อมูลด้านวิชาการโครงการด้านการขนส่งและจราจรของประเทศ ทำให้สามารถผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ■ มีการเชื่อมโยงโดยตรงกับ คจร. ซึ่งเป็นช่องทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพของ สนข. ■ สนข. มีกฎหมายรองรับและให้อำนาจแก่องค์กรในการดำเนินงานในด้านนโยบายและแผน ■ มีฐานความรู้ (จากผลการงานการศึกษาที่ผ่านมาและฐานข้อมูลต่าง ๆ) ที่เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน และเอื้อสำหรับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความรู้และวิชาการด้านการขนส่งและจราจร ■ มีแบบจำลอง (Model) ด้านการจราจร ที่เป็นพื้นฐานสำหรับสนับสนุนการวิเคราะห์โครงการในความรับผิดชอบของ สนข. ■ มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง สนข. และองค์กรในทุกระดับ ที่เอื้อให้เกิดการประสานงานในการปฏิบัติงานด้านการขนส่งและจราจร

ข้อจำกัด (WEAKNESSES)

- สนข. เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวของหลายหน่วยงานที่มีแนวทางการดำเนินงาน และวัฒนธรรมการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างความเข้าใจที่แท้จริง และความเป็นหนึ่งเดียวของบุคลากรเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร (วิสัยทัศน์) และวิธีการ (กลยุทธ์)
- องค์กรเกิดจากการรวมหลายหน่วยงาน ทำให้ต้องใช้ระยะเวลา ในการหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรม ทักษะ ความเข้าใจในบทบาทและภารกิจของหน่วยงานภายใน เพื่อให้สามารถประสานระบบงานที่แตกต่างกัน ตลอดจน เพื่อให้สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่
- ยังจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างขาดทักษะ และสมรรถนะ (Competency) ที่สำคัญบางเรื่องในการดำเนินงานในระดับภาพรวมของสาขาการขนส่งแต่ละสาขาให้กับบุคลากรของ สนข. นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ (Training Roadmap)
- ในระยะเริ่มต้นขององค์กร ได้เกิดปัญหาการสูญเสียบุคลากร (Turnovers) ที่มีความรู้ความสามารถ
- องค์กรเกิดจากการรวมตัวของหน่วยงานหลายหน่วยงานตามแนวคิดการปรับโครงสร้างระบบราชการใหม่ ในขณะที่ระบบชั้นของราชการและความก้าวหน้าสายอาชีพยังเป็นระบบเดิม ทำให้เกิดข้อจำกัดในการจัดสรรบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณงานในบางหน่วยงาน ทำให้เกิดความไม่เพียงพอด้านอัตรากำลังของบุคลากรในบางหน่วยงาน
- โครงสร้างพื้นฐานในการบริหารองค์กร (Organization Infrastructure) ซึ่งประกอบด้วย นโยบายในการบริหาร องค์กร ระบบติดตามประเมินผล ระบบข้อมูลและสารสนเทศ ตลอดจนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้สามารถรองรับภารกิจหลัก และภารกิจในอนาคตของ สนข.
- องค์กรยังต้องปรับปรุงการใช้ข้อมูลและฐานความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในในเชิงบูรณาการ
- ในส่วนงานด้านการจราจร ซึ่งเดิมขึ้นตรงกับ ครร. นั้น เมื่อมีการปรับโครงสร้างให้อยู่ภายในกระทรวงคมนาคม ทำให้ขั้นตอนการดำเนินงานมากขึ้น ระยะเวลาในการนำเสนอข้อมูล/ข้อเสนอแนะใช้เวลานานขึ้น ประสิทธิภาพลดลงในส่วนงานด้านการจราจร
- การบริหารเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรจำเป็นต้องได้รับการผลักดัน และขับเคลื่อนจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น
- ขาดความชัดเจนในแผนการดำเนินการ (Action Plan) ในภาพรวมขององค์กร และแผนปฏิบัติการในระดับ สำนัก/กอง/ศูนย์

โอกาส (OPPORTUNITIES)

- องค์กร/ผู้บริหารองค์กรได้รับความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากระดับนโยบาย
- การให้ความสำคัญของรัฐบาลต่อการปรับโครงสร้างสาขาการขนส่ง ทำให้ สนข. มีโอกาสในการขยายบทบาท ในส่วนที่ยังไม่มีหน่วยงานได้รับดำเนินการ
- การจัดโครงสร้างกระทรวงในลักษณะของกลุ่มภารกิจสร้างโอกาสให้ สนข. สามารถดำเนินบทบาทในฐานะองค์กรประสานระหว่างกลุ่มภารกิจได้มากขึ้น
- ระบบการวางแผนยุทธศาสตร์ และระบบงบประมาณที่ต้องการการบูรณาการทั้งในระหว่างกระทรวง และองค์กรการบริหารส่วนท้องถิ่น ทำให้ สนข. มีความสำคัญมากขึ้นเนื่องจากดำเนินการกิจทั้งในส่วนของการวิเคราะห์โครงการ/แผนงาน และการจัดเตรียมงบประมาณของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม
- ครร. ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานฯ เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการผลักดันการดำเนินงานของ สนข. และเป็นช่องทางที่สามารถช่วยให้การแก้ไขปัญหาทำได้อย่างเร่งด่วน รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเป็นช่องทางในการตอบสนองความต้องการของประชาชน

อุปสรรค (THREATS)

- หน่วยงานภายนอก อาจยังความเข้าใจในการกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของ สนข. ที่คลาดเคลื่อนอันเป็นผลจากการปรับโครงสร้างระบบราชการ ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน และการใช้ข้อมูลและฐานความรู้ร่วมกัน ตลอดจนเกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน
- การป้องกันภัยจาก สจร. ไปเป็น สนข. ยังจำเป็นจะต้องมีกระบวนการสร้างความเข้าใจในบทบาท และ ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อประชาชนและสาธารณะ
- ขาดการสนับสนุนงบประมาณ ความร่วมมืออย่างจริงจังในการร่วมปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานในระดับพื้นที่และ สนข.
- ยังมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย และกฎระเบียบที่สำคัญ ซึ่งส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนานโยบายและการกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจ
- การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในบางเรื่อง ต้องขึ้นอยู่กับกรอบการสนับสนุนทางการเมือง - ความเข้าใจ และการแทรกแซงที่ไม่เหมาะสมของการเมือง - เสถียรภาพทางการเมืองที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการลงทุนอย่างต่อเนื่อง

4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากกรอบของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ทางเลือกที่ 3 ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ได้ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

สนข. เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ดำเนินบทบาทในการให้คำปรึกษาที่สำคัญให้กับรัฐบาล ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาการขนส่งและจราจร และเป็นหน่วยงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติภายใต้ระบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ โดยองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีฐานความรู้ บุคลากรที่มีศักยภาพ และดำเนินงานโดยมุ่งเป้าหมายและประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักสำคัญ

พันธกิจ (Mission)

สนับสนุนกระทรวงคมนาคมและรัฐบาล ในการวิเคราะห์ เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ บริหารแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการขนส่ง จราจร และความปลอดภัย ให้บริการ Intelligent Services เพื่อสนับสนุนการพัฒนานโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือมาตรการ ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งให้กับ การกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาการขนส่งและจราจร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

- (1) องค์กรมีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ
- (2) การดำเนินการตามแผนหลักการขนส่งและจราจร และแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม เป็นไปตามเป้าหมาย
- (3) เกิดมาตรการที่มีประสิทธิผลและยกระดับความปลอดภัยในระบบขนส่งและจราจรดีขึ้น
- (4) เกิดมาตรการ/นโยบายที่มีประสิทธิผลในการยกระดับความปลอดภัยในการสัญจรในเมืองหลัก
- (5) เกิดมาตรการ/นโยบายที่มีประสิทธิผล ในการกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจของภาคการขนส่ง

ยุทธศาสตร์ขององค์กร

ยุทธศาสตร์หลักของ สนข. พร้อมทั้งคำอธิบายโดยสังเขป มีดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์หลัก	คำอธิบาย
พัฒนาระบบฐานข้อมูล และระบบ IT รองรับการจัดติดตามและประเมินผล ที่ช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Database Excellence)	ยุทธศาสตร์นี้เป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้ สนข. สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data) เพื่อประมวลเป็น Information สำหรับการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้ สนข. ไม่มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาฐานข้อมูลที่มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นๆ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ สนข. ควรที่จะกำหนดความต้องการของ Data/Information และทำการเชื่อมโยงเฉพาะรายการของข้อมูลที่ต้องการเท่านั้น (ในระยะเริ่มต้นนั้นอาจมุ่งเน้นเฉพาะรายการข้อมูลที่ต้องการเพื่อประมวลผล KPI ของแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม) ทั้งนี้ สนข. จะต้องพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ ที่จะช่วยในการแปลง Data ไปสู่ Information ที่รองรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ สนข. ควรพิจารณาที่จะทำการเผยแพร่ Information ที่ได้มีการประมวลแล้วเพื่อให้หน่วยงานที่ได้ให้ข้อมูลกับ สนข. ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูล เพื่อก่อให้เกิดเครือข่ายของข้อมูลที่มีความพึงพาซึ่งกันและกัน ประการที่สำคัญที่สุดคือการกำหนดให้มีมาตรฐานรูปแบบของข้อมูล (Standard of Data Format) ตลอดจนหลักการกลางในการเชื่อมโยงตัวชี้วัด (KPI Linkage Principles) ร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง (อาทิ ในกรณีของ KPI ที่สะท้อนยุทธศาสตร์ด้านความปลอดภัยและความมั่นคง)

ยุทธศาสตร์หลัก	คำอธิบาย
พัฒนาระบบฐานข้อมูลหรือบริการในลักษณะ Intelligent Services เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับนโยบาย ให้กับหน่วยงานในระดับต่างๆ บนพื้นฐานของการสร้างเครือข่ายของระบบข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Network of Data/Information)	ในการทำงานเดียวกันกับการพัฒนาฐานข้อมูลรองรับระบบประเมินผล สนข. จะต้องกำหนดรายการของ Data/Information ที่ต้องการสำหรับรองรับ ■ การตัดสินใจกำหนดนโยบาย กำหนดมาตรการ ตลอดจนการประเมินความสามารถในการแข่งขันหรือศักยภาพของการขนส่งแต่ละสาขา ตลอดจนในภาพรวมของภาคการขนส่ง ■ ความต้องการข้อมูลสำหรับรองรับลูกค้าประเภทต่างๆ ของ สนข. โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาล และหน่วยงานส่วนท้องถิ่น ในแง่ของทางปฏิบัตินั้น สนข. จำเป็นจะต้องสร้างแนวปฏิบัติในการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในระดับนโยบาย เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความต้องการข้อมูล (Demand Management) ได้อย่างเหมาะสม และเพื่อให้เกิดแรงผลักดันจากระดับนโยบายให้เกิดการพัฒนาของระบบข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
พัฒนาความสมรรถนะและความสามารถหลัก (Competency) ของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจ ขอบเขตงาน และยุทธศาสตร์หลักขององค์กร (HR Excellence)	ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ประการอื่นของ สนข. ตลอดจนการดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ในทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ 3 สนข. จำเป็นจะต้องมีการทบทวนและวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรขององค์กรในปัจจุบัน โดยทำการสอบทานช่องว่าง (Gap) ระหว่างสมรรถนะหรือความสามารถที่ต้องการ และสมรรถนะหรือความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ปัจจุบันของสมรรถนะหรือความสามารถหลัก (Competency Inventory) ของบุคลากรในปัจจุบัน สนข. สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาแบบแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap) สำหรับการพัฒนาศักยภาพของ สนข. ในอนาคต

ยุทธศาสตร์หลัก	คำอธิบาย
พัฒนา KPI ในระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ ที่สอดคล้องกับ KPI ขององค์กรเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการมุ่งผลงานขององค์กรเป็นสำคัญ	ปัจจุบัน สนข. ประสบกับปัญหาและความจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม การปรับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรงอาจจะกระทำได้ยาก หรือสามารถที่จะกระทำได้แต่ต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนาน ดังนั้นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถช่วยให้องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานในทิศทางเดียวกันได้ คือการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยใช้ตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดในระดับองค์กร และตัวชี้วัดในระดับของ สำนัก กอง ศูนย์ โดยมีเงื่อนไขของการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กัน (ตัวอย่างเช่น เป้าหมายของตัวชี้วัดระดับองค์กรเกิดจากเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับสำนัก กอง ศูนย์ รวมกัน)
สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Networking Excellence) โดยใช้แผนหลักหรือแผนยุทธศาสตร์เป็นแกนกลางในการสร้างความร่วมมือ	สนข. เป็นหน่วยงานที่จำเป็นจะต้องมีการดำเนินการโดยอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานปฏิบัติ ดังนั้น เครือข่ายความร่วมมือจะเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม ด้วยธรรมชาติที่แตกต่างกันของหน่วยงานที่ดูแลในภาพรวม และหน่วยงานปฏิบัติที่มักจะมุ่งเน้นความสำเร็จของการปฏิบัติงานในขอบเขตของตนเอง ดังนั้นจึงมักจะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ปัจจุบันกระทรวงคมนาคมมีแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ซึ่ง สนข. จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน เมื่อประกอบกับกระบวนการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลกำหนดให้การจัดสรรงบประมาณจะต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์และประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ จึงเป็นโอกาสอันดีสำหรับ สนข. ในการใช้ประโยชน์จากแผนยุทธศาสตร์และแผนหลักการขนส่ง ซึ่งเป็นแผนในลักษณะบูรณาการ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์หลัก	คำอธิบาย
พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์กระทรวง	สืบเนื่องจากยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หลักในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงาน กลไกหรือเครื่องมือสำคัญประการหนึ่ง คือการพัฒนากระบวนการจัดการดำเนินงาน (Performance Management System) โดยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม เป็นกิจกรรมศูนย์กลาง ซึ่ง สนข. จะสามารถใช้ประโยชน์ได้ทั้งในแง่ของการพัฒนาเครือข่ายข้อมูลและความร่วมมือ ตลอดจนใช้เป็นเวทีในการพิจารณาถ้อยแถลงความเหมาะสมของข้อเสนอแผนงาน/โครงการมาตรการ และนโยบาย ในระดับต่างๆ
พัฒนาระบบกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจ เพื่อสนับสนุนการปรับโครงสร้างการขนส่งและการยกระดับคุณภาพของระบบขนส่ง	รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีสำหรับกิจการสาธารณะทุกประเภทที่จะมีการเปิดเสรีหรือการลดกฎเกณฑ์ของภาครัฐ ธรรมชาติของงานด้านการกำกับดูแลนั้น เป็นงานที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างประสิทธิภาพของตลาดในแต่ละส่วน และสร้างกลไกในการคุ้มครองผู้ใช้บริการ/ผู้บริโภคด้วยกระบวนการกำกับคุณภาพและแนวปฏิบัติในการประกอบกิจการของผู้ประกอบการหรือผู้ให้บริการ ซึ่งกลไกดังกล่าวนี้จะเป็นกลไกที่สำคัญสำหรับการปรับโครงสร้างของภาคการขนส่งของประเทศไทย เมื่อประกอบกับการพัฒนาระบบกำกับดูแลซึ่งจะมีการพัฒนาขึ้นในประเทศไทยเป็นครั้งแรก ดังนั้น การพัฒนากฎการกำกับดูแล (Regulatory Framework) ตลอดจนการทบทวนและพัฒนาเครื่องมือด้านกฎหมาย (Legislative Instruments) ที่จำเป็นสำหรับรองรับระบบการกำกับดูแล จึงเป็นภารกิจที่ สนข. ควรที่จะดำเนินการ เนื่องจากผลของการพัฒนาระบบกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจนี้ จะเป็นพื้นฐานในการพัฒนานโยบายในเชิงชี้แนะ (Directive Policies)

4.2 ข้อเสนอตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

สำหรับหลักในการกำหนดตัวชี้วัดนั้น จะพิจารณาจากปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถกำหนดได้ดังตารางข้างล่างนี้

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ	ตัวชี้วัด	KPI Owner	คำจำกัดความ
พัฒนาระบบฐานข้อมูล และระบบ IT รองรับการวิเคราะห์ จัดทำ และเสนอแนะนโยบาย ตลอดจนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ที่ช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน (Database Excellence)	- การสร้างมาตรฐานกลางเกี่ยวกับรูปแบบ (Format) ของข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง - มีการบำรุงรักษาฐานข้อมูล (Data Maintenance) อย่างเป็นระบบ	- การบรรลุถึงข้อตกลงเกี่ยวกับมาตรฐานประเภทและรายละเอียดของข้อมูล และมาตรฐานวิธีปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของหน่วยงานในกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (E) - ร้อยละของการปรับปรุงข้อมูลตามวิธีปฏิบัติเปรียบเทียบกับแผนงาน (M)	- สำนักแผนงาน - ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร	- วัดการบรรลุความสำเร็จ จากกรอบเวลาของการพัฒนา มาตรฐานรูปแบบและวิธีปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเปรียบเทียบกับเป้าหมายกรอบเวลาที่กำหนดไว้ - อัตราส่วนจำนวนครั้งที่มีการปรับปรุงข้อมูลตามแนวปฏิบัติ ต่อจำนวนครั้งทั้งหมดที่จะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลตามแผน
พัฒนาความสามารถหลัก (Competency) ของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจ ขอบเขตงาน และยุทธศาสตร์หลักขององค์กร (HR Excellence)	- การทราบถึงความสามารถหลัก (Competencies) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรของ สนช. แต่ละตำแหน่ง - การมีแบบแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap) และการดำเนินการฝึกอบรมตามแบบแผนสำหรับบุคลากรของ สนช.	- ความสมบูรณ์ของ Competency Inventory สำหรับบุคลากรของ สนช. ทุกตำแหน่ง (E) - ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรม (ที่พัฒนาขึ้นบน Training Roadmap) (E)	- สำนักงานเลขานุการกรม - สำนักงานเลขานุการกรม	- ร้อยละของตำแหน่งที่มีการวิเคราะห์ Competency แล้วเสร็จเปรียบเทียบกับตำแหน่งทั้งหมดของ สนช. - อัตราส่วนของจำนวนโครงการ/หลักสูตร การฝึกอบรมที่ดำเนินการต่อ จำนวนโครงการ/หลักสูตรทั้งหมดที่จะต้องฝึกอบรมตาม Training Roadmap
พัฒนา KPI ในระดับสำนัก/กอง/ศูนย์ ที่สอดคล้องกับ KPI ขององค์กรเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการมุ่งผลงานขององค์กรเป็นสำคัญ	การมีระบบบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System) ซึ่งได้รับการยอมรับ	ความลึก (Depth) ของการพัฒนาระบบบริหารผลการดำเนินงาน (E)	สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล	ระดับชั้น (สำนัก กอง ส่วน งาน บุคคล) ที่มีการพัฒนา KPI ประจำหน่วย

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ	ตัวชี้วัด	KPI Owner	คำจำกัดความ
สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Networking Excellence) โดยใช้แผนหลักหรือแผนยุทธศาสตร์เป็นแกนกลางในการสร้างความร่วมมือ	การมีกลไกการดำเนินงานร่วมกันในการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม	ร้อยละของโครงการ/แผนงาน ที่เป็นข้อเสนอแนะของ สนข. และได้รับการปฏิบัติโดยหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (M)	ทุกส่วนงานยกเว้นสำนักงานเลขานุการกรมและศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร	อัตราส่วนของโครงการ/แผนงาน ที่เสนอแนะโดย สนข. และได้รับการปฏิบัติโดยหน่วยงาน ต่อจำนวนโครงการ/แผนงาน ทั้งหมดที่เสนอโดย สนข.
พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์กระทรวง	- การมีคณะกรรมการในการบริหารแผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม - มติที่ประชุมคณะกรรมการมีการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ - มีการพัฒนาระบบข้อมูลรองรับการบริหารแผนยุทธศาสตร์	- ร้อยละของจำนวนครั้งการประชุมที่สามารถดำเนินการได้ตามแผน (M) - ร้อยละของมติที่ประชุมที่มีการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (M) - การพัฒนาระบบข้อมูลรองรับการบริหารแผนยุทธศาสตร์ (E)	- สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล - สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล - สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล	- อัตราส่วนระหว่างจำนวนครั้งของการประชุมจริงของคณะกรรมการ ต่อจำนวนครั้งที่วางแผนไว้ - อัตราส่วนระหว่างจำนวนมติที่ประชุมที่มีการนำไปปฏิบัติจริง ต่อ จำนวนมติทั้งหมด (ไม่นับการรับรองรายงานการประชุม) - กำหนดเวลาในการพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อรองรับการบริหารแผนยุทธศาสตร์
พัฒนาระบบฐานข้อมูลหรือบริการในลักษณะ Intelligent Services เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับนโยบาย ให้กับหน่วยงานในระดับต่างๆ บนพื้นฐานของการสร้างเครือข่ายของระบบข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Network of Data/Information)	- การทราบถึงความต้องการใช้ข้อมูลของผู้บริหารของกระทรวงคมนาคมหรือระดับสูงกว่าในการบริหารงาน (การพัฒนาระบบ MIS) - การพัฒนาช่องทางเข้าถึงข้อมูล queเข้าถึงได้ง่ายและมีการจัดลำดับชั้นที่เหมาะสม	- การพัฒนาระบบ MIS สำหรับผู้บริหารของ สนข. และกระทรวงคมนาคม (E) - ความพึงพอใจผู้ใช้บริการ¹ (E) - ระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานการประกันคุณภาพ² (E)	- ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร - ทุกหน่วยงาน - ทุกหน่วยงาน	- ระยะเวลาที่พัฒนาระบบ MIS จนสามารถใช้งานได้โดยสมบูรณ์ - คะแนนจากการ Rating โดยหน่วยงานทั้งหมดที่ใช้บริการของสนข. - ระยะเวลาในการพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารจนได้รับการ

¹ เชื่อมโยงจากตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม ซึ่ง สนข. เป็น KPI Owner (Short-term KPI)

² เชื่อมโยงจากตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม ซึ่ง สนข. เป็น KPI Owner (Long-term KPI)

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ	ตัวชี้วัด	KPI Owner	คำจำกัดความ
	การพัฒนาคุณภาพการบริการของสนข.			ประกันคุณภาพตามหลัก PSO หรือ หลักมาตรฐานอื่นที่เป็นสากล
พัฒนาระบบกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจ เพื่อสนับสนุนการปรับโครงสร้างการขนส่ง และการยกระดับคุณภาพของระบบขนส่ง	- คุณภาพของนโยบาย มาตรการ แผนงาน/โครงการ ที่ สนข. เสนอได้รับการยอมรับ - การพัฒนามาตรการหรือนโยบาย ไปสู่กฎหมาย หรือ เครื่องมือทางเศรษฐกิจในรูปแบบอื่นที่สนับสนุนการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้องค์กรกำกับดูแล หรือ ฟังก์ชันการกำกับดูแล - มีการทบทวนผลของการกำกับดูแลเพื่อประมวลเป็นนโยบาย มาตรการ หรือ เครื่องมือด้านกฎหมาย/เศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	- ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ ในส่วนของการปรับโครงสร้างการขนส่ง (E) - จำนวนมาตรการหรือนโยบาย ที่พัฒนาไปสู่เครื่องมือในการกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจ หรือ กฎหมาย (E) - ดัชนีชี้วัดการจราจรติดขัด (Roadway Congestion Index) ในกทม.และปริมณฑล และเมืองหลักภูมิภาค3 (E)	- ทุกส่วนงานยกเว้นสำนักงานเลขานุการกรม และศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร - ทุกส่วนงานยกเว้นสำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผลสำนักงานเลขานุการกรม และศูนย์สารสนเทศฯ - กองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในส่วนภูมิภาค - สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร - ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร	- ใช้หลักการเดียวกันกับกรอบของ กพร. แต่จำกัดเฉพาะโครงการในส่วนของ สนข. ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล และการปรับโครงสร้างการขนส่ง - จำนวนมาตรการหรือนโยบาย ซึ่งเสนอโดย สนข. ที่พัฒนาไปสู่เครื่องมือในการกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจ หรือ กฎหมาย - ดัชนีชี้วัดการจราจรติดขัด (Roadway Congestion Index) พิจารณาปริมาณจราจรทั้งถนนสายหลักและทางพิเศษ รวมเป็นค่าดัชนีค่าเดียว โดยอาศัยการถ่วงน้ำหนักค่าดัชนี-กม. ของการเดินทางต่อช่องจราจร-กม. กับปริมาณคัน-กม.ของการเดินทางในแต่ละประเภทของถนน ค่าระดับของการจราจรติดขัดจะถูกนำมาปรับให้เป็นมาตรฐานโดยค่า 1.0 จะแสดงการเริ่มต้นของภาวะจราจรติดขัด

³ เชื่อมโยงจากตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม ซึ่ง สนข. เป็น KPI Owner (Short and Long-term KPI)

เมื่อนำตัวชี้วัดที่ระบุในตารางข้างบนนี้ มาจัดหมวดหมู่ตามกรอบของ กพร. จะสามารถแสดง (ข้อเสนอ) ตัวชี้วัดสำหรับ สนข. ในปีงบประมาณ 2549-2554 ดังตารางข้างล่างนี้

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติที่ 1: ประสิทธิภาพการปฏิบัติตามพันธกิจ	(1) ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ ในส่วนของการปรับโครงสร้างการขนส่ง (2) จำนวนมาตรการหรือนโยบาย ที่พัฒนาไปสู่เครื่องมือในการกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจ หรือกฎหมาย (3) ดัชนีชี้วัดการจราจรติดขัด (Roadway Congestion Index) ในกทม.และปริมณฑล และเมืองหลักภูมิภาค (4) การพัฒนาระบบ MIS สำหรับผู้บริหารกระทรวงคมนาคม	
มิติที่ 2: ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	(5) อัตราส่วนผลิตภาพในมิติของงบประมาณ (Productivity Ratio) (6) ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (7) อัตราส่วนผลิตภาพในมิติของค่าใช้จ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร	
มิติที่ 3: คุณภาพการให้บริการ	(8) ความพึงพอใจผู้ใช้บริการ (9) ระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานการประกันคุณภาพ	
มิติที่ 4: การพัฒนาองค์กร	(10) ความสมบูรณ์ของ Competency Inventory สำหรับบุคลากรของ สนข. ทุกตำแหน่ง (11) ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรม (ที่พัฒนาขึ้นบน Training Roadmap) (12) ความลึก (Depth) ของการพัฒนาระบบบริหารผลการดำเนินงาน (13) การบรรลุถึงข้อตกลงเกี่ยวกับมาตรฐานรูปแบบ และมาตรฐานวิธีปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของหน่วยงานในกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
รวม		

5. ข้อเสนอแนะกรอบโครงการ/แผนงาน

งานการศึกษาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์บูรณาการเพื่อพัฒนาระบบการจราจร
หัวข้อเรื่อง “การศึกษาจัดทำแผนพัฒนาด้านการขนส่งและจราจรในเชิงบูรณาการ”
บทสรุปย่อสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) แผนกลยุทธ์ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร พ.ศ. 2549-2554

กรอบระยะเวลาและประมาณการงบประมาณในการดำเนินการโครงการตามกรอบแผนยุทธศาสตร์ของ สทช. พ.ศ. 2549-2554

ยุทธศาสตร์	โครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	กรอบระยะเวลา/กรอบงบประมาณ							รวมงบประมาณ (ล้านบาท)	
			2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	โครงการ	ยุทธศาสตร์
พัฒนาระบบฐานข้อมูล และระบบ IT (Database Excellence)	(1) พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อรองรับระบบประเมินผลการดำเนินงาน สำหรับการติดตามการดำเนินงานตาม โครงการ/แผนงาน	ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	40.00	40.00	40.00	25.00	25.00	25.00	195.00	195.00
พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับพันธกิจ	(2) วิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรของ สทช.	สำนักงานเลขาธิการกรม	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	5.00						5.00	
	(3) พัฒนาระบบแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap) และการวางแผนสายอาชีพสำหรับบุคลากรของ สทช.	สำนักงานเลขาธิการกรม	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	12.00						12.00	17.00
	(4) พัฒนาระบบบริหารผลการดำเนินงาน ในลักษณะบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กร และส่วนงานต่างๆ (5) พัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระดับบุคลากร	สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล สำนักงานเลขาธิการกรม	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	7.50 5.00						7.50 5.00	12.50
สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Networking Excellence)	(6) พัฒนาระบบบริหารแผนยุทธศาสตร์ (6.1) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารแผนยุทธศาสตร์ (6.2) จัดให้มีการประชุมและทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (6.3) พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อรองรับการติดตามและประเมินผล (6.4) พัฒนาระบบ EIS สำหรับผู้บริหาร สทช. และกระทรวงคมนาคม (7) ประสาน ติดตาม ผลการดำเนินงานตาม มติ คจร.	สำนักพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการจัดการจราจรทางบก	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	- 0.20 5.00 20.00						- 2.60 45.00 20.00	
											47.60
พัฒนาการให้บริการ ในลักษณะ Intelligent Services	(8) พัฒนาระบบ EIS/MIS สำหรับการใช้บริการลูกค้าแต่ละกลุ่มของ สทช. (8.1) ฐานข้อมูลที่สะท้อนถึงศักยภาพหรือความสามารถในการแข่งขัน ของการขนส่งแต่ละสาขา หรือแต่ละตลาด (8.2) ฐานข้อมูลรองรับการพัฒนา ระบบการขนส่งและจราจรสำหรับพื้นที่ กลุ่มจังหวัดยุทธศาสตร์ และ จังหวัดหลักในส่วนภูมิภาค (8.3) ฐานข้อมูลด้านความปลอดภัยของการขนส่ง (8.4) ฐานข้อมูลผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม (9) จัดทำแผนแม่บท (Master Plan) สำหรับการพัฒนา ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับ สทช.	ศูนย์สารสนเทศการขนส่งและจราจร	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	15.00 76.00 15.00 10.00 5.00	5.00 76.00 5.00 2.00 5.00	5.00 3.00 5.00 2.00	5.00 3.00 5.00 2.00	5.00 3.00 5.00 2.00		40.00 164.00 40.00 20.00 10.00	
											274.00
พัฒนาระบบการกำกับดูแลเชิงเศรษฐกิจ	(10) จัดทำกรอบการกำกับดูแล ในรายละเอียดของการขนส่งทางบก ในส่วนของการขนส่งผู้โดยสารทางถนน	สำนักแผนงาน / สทช	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	8.00	4.00					12.00	
	(11) จัดทำกรอบการกำกับดูแล หรือแนวทางการบังคับใช้กฎหมาย ในรายละเอียดการขนส่งสินค้าทางถนน	สำนักแผนงาน	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	15.00						15.00	
	(12) พัฒนาเครื่องมือด้านกฎหมายในการกำกับดูแลกิจการการขนส่งทางรถไฟ	สำนักแผนงาน	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ		20.00					20.00	
	(13) จัดทำกรอบการกำกับดูแลในรายละเอียดสำหรับการขนส่งทางอากาศ	สำนักแผนงาน	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ		20.00					20.00	
	(14) จัดทำกรอบการกำกับดูแลในรายละเอียดสำหรับการขนส่งทางน้ำ	สำนักแผนงาน	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ		20.00					20.00	
	(15) ศึกษาความเหมาะสมในการพัฒนาระบบกำกับดูแลการขนส่ง เชื่อมโยงระหว่างสาขา (Intermodal Transportation)	สำนักแผนงาน	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	20.00						20.00	
	(16) ทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุง เพื่อสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจการขนส่งในลักษณะ Logistics	สำนักแผนงาน	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	35.00	10.00					45.00	
	(17) พัฒนาเครื่องมือด้านกฎหมายในการอุดหนุนกิจการการขนส่งสาธารณะ	สำนักแผนงาน	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ			17.50				17.50	
	(18) ศึกษาและจัดทำแผนบูรณาการการขนส่งแต่ละสาขา	สำนักแผนงาน	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ	20.00	20.00					40.00	209.50
	(19) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การขนส่งและจราจร ในกลุ่มจังหวัดยุทธศาสตร์	สำนักพัฒนาระบบการขนส่งและจราจร และกองส่งเสริมระบบการขนส่งและจราจรในส่วนภูมิภาค	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ							TBD	TBD
	(20) พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านความปลอดภัยของระบบขนส่ง	สำนักแผนความปลอดภัย	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ							TBD	TBD
	(21) จัดทำข้อเสนอแนะ แนวทาง มาตรการ และทางเลือกในการแก้ไขปัญหาการจราจร เสนอต่อ คจร.	สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการจัดการจราจรทางบก	ระยะเวลา ประมาณการงบประมาณ							TBD	TBD
รวมงบประมาณในการดำเนินการตามโครงการ (ยกเว้นโครงการ (18) และโครงการ (19) ซึ่งแผนงานจะได้นำมาประเมินและงบประมาณแบบครั้งๆ ไป											755.60

6. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหาร/การจัดโครงสร้างองค์กร

เมื่อพิจารณาความเป็นจริงที่ว่า ยุทธศาสตร์ของ สนข. ที่เสนอแนะในรายงานฉบับนี้ จะได้มีการนำไปใช้ปฏิบัติจริงในปี พ.ศ. 2549-2554 นั้น คณะที่ปรึกษาใคร่ขอให้ออกข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกิจกรรมที่ สนข. ควรที่จะดำเนินการในปี พ.ศ. 2548 ก่อนที่จะมีการตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อรองรับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ในปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นไป กิจกรรมดังกล่าวประกอบด้วย

(1) การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Reengineering: BPR) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้เห็นภาพในรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน การไหลของงาน (Work Flow) และกฎระเบียบที่มีผลต่อการไหลหรือที่ใช้กำกับกระบวนการทำงาน จะเป็นพื้นฐานของหลักการและเหตุผลที่สำคัญ ในการจัดกลุ่มงาน (Job Structure) ซึ่งเป็นขั้นตอนหลักของการจัดหรือปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่เหมาะสมกว่า

(2) การทดลองใช้ระบบการประเมินผลการดำเนินงานในระดับสำนัก กอง ศูนย์: โดยการทดลองใช้ระบบตัวชี้วัด (KPI) ที่เสนอให้ใช้สำหรับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มาทดลองใช้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 การทดลองใช้ระบบประเมินผลนี้ จะต้องพัฒนาไปสู่ระบบของการบริหารผลการดำเนินงาน กล่าวคือ มีการทบทวนผลของตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดรอบของเวลาที่จะทำการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

(3) การทดลองใช้การทำงานในลักษณะของ Matrix: ธรรมชาติของงานด้านนโยบายและแผนการขนส่งและจราจรนั้น มีลักษณะของการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ ทั้งในแง่ของการบูรณาการระหว่างการขนส่งและจราจรตลอดจนความปลอดภัย หรือการบูรณาการระหว่างการขนส่งแต่ละสาขาและพื้นที่ ดังนั้น ในกรณีของโครงการ/แผนงานที่มีลักษณะของการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ ก็ควรที่จะส่งเสริมให้มีการดำเนินการร่วมกันในลักษณะของคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากสำนัก กอง ศูนย์ ที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตของโครงการ/แผนงานนั้นๆ อนึ่งการทำงานในลักษณะของ Matrix นี้ จะเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนหรือการใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่าง สำนัก กอง ศูนย์ ของ สนข.

(4) การพัฒนาบุคลากรซึ่งมุ่งเน้นในการเพิ่มสมรรถนะที่สำคัญในการดำเนินงาน: การทดลองดำเนินการตามกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมที่เสนอแนะข้างต้น ผู้บริหารของ สนข. ก็จะสามารถได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและมีหลักการและเหตุผลที่ชัดเจน ในการตัดสินใจปรับโครงสร้างองค์กร