



แผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2552 – 2555 (ฉบับทบทวน)

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

คำนำ (ฉบับบททวน)

เพื่อให้เป็นไปตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมได้จัดทำแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2552-2555 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมขึ้น โดยมีความสอดคล้องกับทิศทางและแนวทางการทำงานของคณะรัฐมนตรีในช่วงระยะเวลา 4 ปี ตามกรอบแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2552-2554 (รัฐบาล นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี) เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางที่สำนักงานฯ จะดำเนินการในระยะเวลา 4 ปีข้างหน้า

อย่างไรก็ตามเพื่อให้แผนกลยุทธ์ฯ ดังกล่าว มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม โดยคณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้ดำเนินการทบทวนสถานภาพ ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก ของสำนักงานฯ รวมถึงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายต่างๆ ในระยะเวลาดำเนินการที่เหลือ (พ.ศ. 2554 – 2555)

ทั้งนี้สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2552-2555 (ฉบับทบทวน) สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม นี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันและบูรณาการยุทธศาสตร์ ตลอดจนภารกิจที่เกี่ยวข้องของสำนักงานฯ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป็นรูปธรรม ตลอดระยะเวลาดำเนินการที่เหลือต่อไป

มกราคม 2553

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมา	1
2. วัตถุประสงค์	2
3. กรอบแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์	2
บทที่ 2 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)	10
1. ปัจจัยตั้งต้น	10
2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน	22
3. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก	24
4. การวิเคราะห์ SWOT	25
บทที่ 3 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)	31
1. วิสัยทัศน์	31
2. พันธกิจ	31
3. เป้าประสงค์	31
4. ค่านิยมองค์กร	31
5. วัฒนธรรมองค์กร	31
บทที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	32
1. ประเด็นยุทธศาสตร์	32
2. ตัวชี้วัด และเป้าหมาย	32
3. กลยุทธ์หลัก	34
4. ผลผลิต กิจกรรม และเป้าหมาย	36
5. แผนปฏิบัติการ 4 ปี	37
บทที่ 5 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)	45
1. แนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก	45
2. วิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	46
3. แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	47
4. แนวทางบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการทบทวนกลยุทธ์	48

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1-1 แผนภาพ (Flow Chart) การจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สศอ.	2
ภาพที่ 4-1 แผนภาพแสดงการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย (Cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี	38
ภาพที่ 4-2 แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงทิศทางองค์กรของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม	39
ภาพที่ 4-3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม	40

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา

1.1 ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ โดยจัดทำเป็นแผนสี่ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ที่คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบหลังจากที่มีการแถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว

1.2 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) ได้จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี ขึ้น เมื่อ 12 กันยายน 2548 (เป็นส่วนหนึ่งในแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2548 – 2551 กระทรวงอุตสาหกรรม) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการ พ.ศ. 2548–2551 (รัฐบาล นายทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี)

1.3 หลังจากมีการรัฐประหาร 19 กันยายน 2549 ได้เริ่มมีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินขึ้นอีกครั้งสมัยรัฐบาล นายสมัคร สุนทรเวช นายกรัฐมนตรี ซึ่ง สศอ. ได้จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2551-2554 ซึ่งต่อมากณะรัฐมนตรีในสมัยนั้นได้ยุบไปเนื่องจาก นายสมัครฯ ได้พ้นจากตำแหน่ง ตามมาด้วยรัฐบาล นายสมชาย วงศ์สวัสดิ์ นายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นรัฐบาลอยู่ในระยะเวลาอันสั้น ทำให้ สศอ. ยังมิได้จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี ในสมัยนั้น

1.4 รัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี ได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2552-2554 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2552 ซึ่ง สศอ. จำต้องปรับปรุงแผนปฏิบัติการ 4 ปี ใหม่ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลนี้

1.5 ตามคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กำหนดให้กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี สำหรับส่วนราชการ คือการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องประกอบด้วย การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

1.6 ประกอบกับการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART) ก็ระบุให้การวางแผนกลยุทธ์ต้องมีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจจากจุดมุ่งหมายของรัฐบาลมายังผลลัพธ์ ผลผลิต และกิจกรรม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการและปัญหาของกลุ่มเป้าหมายด้วย

1.7 ในกรณีนี้ สศอ. จึงได้มีคำสั่งสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ที่ 10/2552 ลงวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ ของ สศอ. โดยมีรองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (รศอ. อุดม วงศ์วิวัฒน์ไชย) เป็นประธานกรรมการฯ เพื่อดำเนินการทบทวนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของสำนักงานฯ ตามขั้นตอนต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน และข้อกำหนดของการดำเนินงานตาม PMQA และ PART และ จัดทำร่างแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552–2555) ของ

สำนักงานฯ ก่อนนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เพื่อยึดถือเป็นแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) ต่อไป

1.8 เพื่อให้แผนกลยุทธ์ฯ และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552 – 2555) ของสำนักงานฯ สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติราชการ ได้มีการประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อทบทวนสถานภาพ สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งทบทวนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นก่อนจัดทำแผนกลยุทธ์นำเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ใช้เป็นแผนกลยุทธ์ฯ ของสำนักงานฯ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาอุตสาหกรรม รวมทั้งสามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวไปสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติ อันจะส่งผลให้การดำเนินการของสำนักงานฯ สามารถบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

3. กรอบแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์

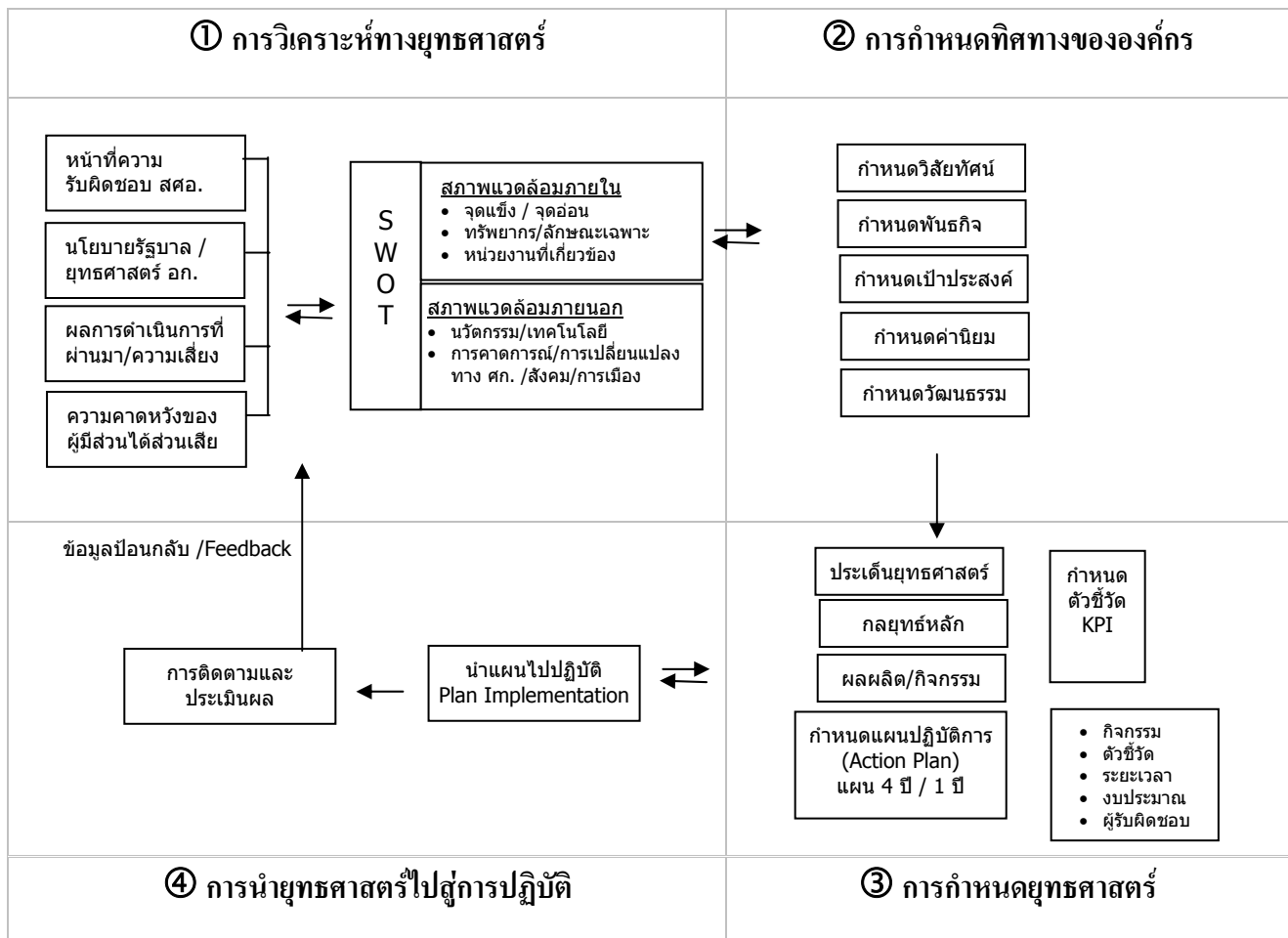
ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) จะประกอบไปด้วยการดำเนินการใน 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดตามรูปที่ 1-1

ทั้งนี้ ผู้บริหารจะมอบหมายให้คณะทำงานหรือคณะกรรมการ ซึ่งมีผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเป็นประธาน และมีผู้แทนจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ภายใน สศอ. เป็นคณะทำงาน/คณะกรรมการ โดยมีฝ่ายเลขานุการมาจากสำนักที่รับผิดชอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ของ สศอ. (ในที่นี้หมายถึงสำนักนโยบายอุตสาหกรรมมหภาค หรือ สม.) ดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ถึง 3 ตั้งแต่การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จนถึงการจัดทำเป็นร่างแผนกลยุทธ์ และนำเสนอคณะผู้บริหาร ของ สศอ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนอนุมัติเป็นแผนกลยุทธ์ ของ สศอ. ต่อไป

ส่วนการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี นั้น ฝ่ายเลขานุการฯ จะนำผลจากแผนกลยุทธ์ไปดำเนินการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์มของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และ สำนักงบประมาณ (สงป.) และนำเสนอต่อคณะผู้บริหารของ สศอ. ก่อนส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้มีกรอบระยะเวลาในขั้นตอนที่ 1 ถึง ขั้นตอนที่ 3 อยู่ประมาณ 60 วัน (นับตั้งแต่วันที่แผนการบริหารราชการแผ่นดินประกาศในราชกิจจานุเบกษา จนถึงวันจัดส่งแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของสำนักงานฯ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)

ส่วนขั้นตอนที่ 4 ในการนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลนั้น สศอ. จะดำเนินการตามรอบระยะเวลาภายในแผน เช่น การติดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะมีการติดตามเป็นรายไตรมาส (หรือเดือน

ตามความเหมาะสม) และประเมินผลเป็นรายปี ส่วนแผนปฏิบัติการ 4 ปี จะมีการติดตามเป็นรายปี และประเมินผลเมื่อผ่านครึ่งแผน และสิ้นสุดแผน



ภาพที่ 1-1 แผนภาพ (Flow Chart) การจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สศอ.

ทั้งนี้มียุทธศาสตร์ในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ สศอ. จะดำเนินการ โดยมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการฯ รวบรวมข้อมูล/ปัจจัยที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้คณะทำงาน/คณะกรรมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งในการปฏิบัติ สศอ. จะนำเอาปัจจัยอย่างน้อย 4 ด้าน มาพิจารณารวมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร และทำการวิเคราะห์ร่วมกัน โดยแบ่งตามประเด็นการดำเนินงานได้ดังนี้

3.1.1 การรวบรวมปัจจัยตั้งต้น

หมายถึงการรวบรวมปัจจัยตั้งต้นในการวิเคราะห์ที่สำคัญ 4 เรื่อง ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ อันได้แก่ นโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงอุตสาหกรรม และกลุ่มภารกิจเศรษฐกิจอุตสาหกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้อง (ในบางกรณีอาจมีการนำรัฐธรรมนูญ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาด้วย)

ปัจจัยที่ 2 อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ สศอ. ตามที่ได้บัญญัติไว้ในกฎหมาย

ปัจจัยที่ 3 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ทั้งนี้หากมีข้อมูลเพียงพอให้นำผลการประเมินทั้งจากผู้ประเมินภายนอกและผู้ประเมินภายในองค์กร มาเป็นส่วนในการทบทวนด้วย นอกจากนี้ยังหมายถึง ความเสี่ยงในด้านต่างๆ ในการดำเนินงาน เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม นอกจากนี้ยังควรนำเรื่องความท้าทายที่สำคัญขององค์กร อันครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล มาพิจารณาร่วมด้วย

ปัจจัยที่ 4 ความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจรวบรวมมาจากการสำรวจความต้องการ/ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นทางการ ทั้งที่ สศอ. สำรวจเอง หรือมีหน่วยงานเป็นกลางจากภายนอกสำรวจให้ หรืออาจมาจากการสำรวจที่ไม่เป็นทางการ เช่น การมอบหมายนโยบายจากผู้บริหารกระทรวงอุตสาหกรรม การรับฟังความคิดเห็นจากการประชุม สัมมนา หรือเสวนาต่างๆ ที่ได้พบปะกับผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม นักวิชาการ สื่อมวลชน หรือส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

3.1.2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรนั้น สศอ. จะพิจารณาจากปัจจัยภายในต่างๆ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน ลักษณะเฉพาะ ทรัพยากรที่มี รวมทั้งพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง โดยมีปัจจัยพื้นฐานที่วิเคราะห์ ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร (Structure and Policy) หมายถึง ความเหมาะสมของกฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ

ปัจจัยที่ 2 ด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (Service) หมายถึง ประสิทธิภาพเชิงจำนวน เชิงคุณภาพ เชิงเวลา และเชิงต้นทุน ของผลผลิตของสำนักงาน รวมถึงประสิทธิผล และความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในบางกรณีอาจหมายถึงผลกระทบ และความคุ้มค่าของผลผลิตนั้นๆ และภาวะการแข่งขันในการให้บริการผลผลิตนั้นๆ ด้วย

ปัจจัยที่ 3 ด้านการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร (Manpower) หมายถึง เรื่อง อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการลงโทษ ขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต่างๆ การถ่ายทอดภูมิความรู้ก่อนเกษียณอายุ เป็นต้น

ปัจจัยที่ 4 ประสิทธิภาพด้านการเงิน (Money) หมายถึง ประสิทธิภาพทางการใช้จ่ายงบประมาณ และการระดมทุน (ถ้ามี)

ปัจจัยที่ 5 การบริหารพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง (Material) หมายถึง เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง ความพร้อมใช้ของ วัสดุภัณฑ์ การใช้วัสดุภัณฑ์ได้อย่างสมประโยชน์ การบำรุงรักษาวัสดุภัณฑ์และอาคารสถานที่ การจัดหาวัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น

ปัจจัยที่ 6 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง เรื่องการวางแผนปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การสื่อสาร ภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ เป็นต้น

3.1.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยภายนอก อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและ สังคม การเมืองการปกครอง รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อกำหนดเป็นทิศทางในการดำเนินพันธกิจและกล ยุทธ์ของ สศอ. ต่อไป

ปัจจัยที่ 1 ด้านสังคม/วัฒนธรรม (Socio-cultural Factors) หมายถึง ปัจจัยเอื้อด้านสังคมในประเด็นที่ เกี่ยวข้องกับความต้องการของประชาชน หรือปัญหาของสังคม ตลอดจนโครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม แนวคิดอนุรักษ์ กระแสวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม และประเพณี เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 ด้านเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง นวัตกรรม และความมีอยู่ของเทคโนโลยี เป็นต้น

ปัจจัยที่ 3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic) หมายถึง เรื่องภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวะการจ้างงาน อัตราดอกเบี้ย และ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ เศรษฐกิจของประเทศหรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

ปัจจัยที่ 4 ด้านกฎ ระเบียบ นโยบาย การเมือง (Political and Legal Factors) หมายถึงปัจจัยเอื้อ/อุปสรรคด้าน การเมือง หรือนโยบายภาครัฐ และกฎหมายทั้งภายในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และให้หมายรวมถึง จุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน หรือเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนด้วย

3.1.4 การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินสถานภาพของปัจจัยต่างๆ ร่วมกัน เพื่อดูความโน้มเอียงระหว่างจุด แข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) โดยการนำปัจจัยแต่ละ ประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ หรือที่เรียกกันว่าการจัดทำ TOWS Matrix และสรุปความเป็นไปได้ ที่จะมีกลยุทธ์ต่างๆ เช่น

SO Strategies เป็นการใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร

WO Strategies เป็นการลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น

ST Strategies เป็นการหลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง

WT Strategies เป็นการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด เป็นต้น

3.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)

ในการกำหนดทิศทางขององค์กร สศอ. โดยคณะกรรมการจะร่วมกันดำเนินการวิพากษ์วิจารณ์จนสามารถกำหนดสิ่งต่างๆ ดังนี้ ได้แก่

3.2.1 วิสัยทัศน์

หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ/ภารกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือมีในอนาคต ซึ่งมาจากการประเมินสถานภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ผสานกับการระบุถึงจุดมุ่งหมายหลักความสามารถเฉพาะและคุณค่าหลักขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรกำหนดให้ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นภาพในเชิงบวก ปลูกเร้า และดึงดูดใจ

3.2.2 พันธกิจ

หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบหรือบทบาทซึ่งองค์กรกำหนดจะทำในช่วงเวลาที่ยาวให้วิสัยทัศน์สำเร็จ โดยสอดคล้องกับกฎหมายการจัดตั้งหน่วยงาน

3.2.3 เป้าประสงค์

หมายถึง ขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต โดยระบุถึงกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการที่ชัดเจนและผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับที่มีความสัมพันธ์กับพันธกิจโดยตรง รวมถึงสภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุ โดยเป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3.2.4 ค่านิยมองค์กร

หมายถึง หลักการชี้นำ หรือพฤติกรรมที่องค์กรหรือคนในองค์กรคาดหวังที่จะปฏิบัติ ค่านิยมจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง และค่านิยมจะเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กร และเป็นตัวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3.2.5 วัฒนธรรมองค์กร

หมายถึง แนวทางหรือกรอบในการปฏิบัติสำหรับองค์กรที่สมาชิกทุกคนในองค์กรรับรู้และรับทราบ และถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นเครื่องช่วยในการกำหนดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจใดๆ ว่าสมควรทำได้หรือไม่

3.3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

ในการกำหนดยุทธศาสตร์ สศอ. โดยคณะกรรมการ จะนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางองค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยอาจกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

3.3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์

คือประเด็นสำคัญ หรือประเด็นที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้นในการพัฒนาภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ โดยคณะกรรมการ/คณะกรรมการ จะช่วยกันพิจารณาถึงประเด็นที่สำคัญและควรดำเนินการในช่วงกรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ และหากมีประเด็นที่ยังไม่สามารถพัฒนาได้หรือควรพัฒนาในระยะเวลาถัดไป ก็อาจคัดประเด็นดังกล่าวออกไปก่อน และภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว ควรมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกัน และสามารถเชื่อมโยงถึงเหตุและผลภายใต้มิติต่างๆ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความสำคัญและลำดับการมุ่งเน้นได้

3.3.2 ตัวชี้วัด และเป้าหมาย

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ โดยคณะกรรมการ/คณะกรรมการ จะช่วยกันเสนอตัวชี้วัดออกมาให้ได้มากที่สุดก่อน แล้วจึงกำหนดเกณฑ์ในการเลือกตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดนั้นสามารถสะท้อนเป้าประสงค์ได้อย่างแท้จริงหรือไม่ ทรัพยากรหรือต้นทุนที่ต้องใช้ในการเก็บตัวข้อมูลตัวชี้วัดนั้น ฯลฯ โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดมากำกับอย่างน้อย 1 ตัว ซึ่งเมื่อสามารถเลือกตัวชี้วัดได้แล้ว จะร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด หรือค่าตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ทั้งนี้ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดแต่ละตัว ควรกำหนดระยะเวลาด้วยว่าจะบรรลุหรือสำเร็จเมื่อใด

3.3.3 กลยุทธ์หลัก

เป็นการกำหนดแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่างๆ รับผิดชอบดำเนินการต่อ

3.3.4 ผลผลิต กิจกรรม และเป้าหมาย

นอกจากการพิจารณาในด้านประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักแล้ว หน่วยงานราชการยังต้องพิจารณาถึงผลผลิต และกิจกรรมของหน่วยงานควบคู่กันไปด้วย โดยผลผลิตหมายถึงการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินการตามพันธกิจและภารกิจของหน่วยงาน ส่วนกิจกรรมในที่นี้ หมายถึง กิจกรรมหลัก ที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้นโดยตรง (ทั้งนี้ คณะทำงาน/คณะกรรมการ อาจจะต้องพิจารณากิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุน เพื่อให้เกิดผลผลิตควบคู่กันไปด้วย เพื่อความสมบูรณ์) หลังจากที่มีการกำหนดผลผลิต และกิจกรรมแล้ว ให้คณะกรรมการ/คณะกรรมการ ระดมความเห็นเพื่อกำหนดค่าเป้าหมายของผลผลิตที่จะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาตามแผนกลยุทธ์ในภาพรวม และในแต่ละปีด้วย

3.3.5 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี สศอ. โดยฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ/คณะกรรมการ จะดำเนินการประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกลยุทธ์ ที่ได้จัดทำขึ้นมารวบรวมลงในแบบฟอร์มตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนด (เช่น แบบฟอร์มของ สำนักงาน ก.พ.ร. และ แบบฟอร์มของ สำนักงานประมาณ) ขณะเดียวกันคณะกรรมการ/คณะกรรมการ อาจจะช่วยกันคิดโครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หรืออาจจะขอให้หน่วยงานต่างๆ ภายใน สศอ. พิจารณาเสนอโครงการที่สอดคล้อง

ก็ได้ ซึ่งเมื่อได้ร่างแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีที่ครบถ้วนแล้ว จะนำเสนอต่อผู้บริหาร/คณะผู้บริหาร ของ สศอ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำมาทบทวน/ปรับปรุง (ถ้ามี) และสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานถือปฏิบัติต่อไป

จากนั้น ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผน จะเป็นผู้อำนวยการ/ประสานงานให้สอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยพิจารณาจากกรอบโครงการที่ได้เสนอไว้ในแผนฯ 4 ปี การเสนอเพิ่มเติมจากสำนัก/ศูนย์ภายใน สศอ. และโครงการที่ได้จากการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้โครงการมีความทันการณ์เหมาะสมอยู่เสมอ ซึ่งโดยปกติเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะเป็นไปตามปฏิทินงบประมาณประจำปี โดยเริ่มต้นจากการทบทวนผลการดำเนินงานในปีก่อน การทบทวนผลผลิต กิจกรรม และตัวชี้วัด และการคัดเลือก/จัดลำดับงาน/โครงการที่มีความสำคัญ และเสนอของบประมาณ จากนั้นเมื่อทราบถึงงบประมาณที่ได้รับแล้ว จึงนำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่ระบุถึงผลผลิต กิจกรรม ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และระยะเวลาการดำเนินการให้ครบถ้วนอีกครั้งหนึ่ง

3.4 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

ส่วนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ประกอบด้วยการดำเนินการในหลายส่วน เช่น

3.4.1 การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก – เป็นการสื่อสารทิศทางขององค์กรแก่นักบุคลากรใน สศอ. ทุกระดับ เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ แรงบันดาลใจในการทำงานให้ส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร

3.4.2 การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง – เป็นการกำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และวิธีการ ประสานงาน อันจะส่งผลถึงความสำเร็จในการดำเนินงานตามพันธกิจของ สศอ.

3.4.3 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน – เป็นการติดตามความคืบหน้าของผลการดำเนินงาน และการประเมินผลเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง หรือสิ้นสุดการดำเนินงาน ทั้งจากการประเมินผลภายในของ สศอ. และจากผู้ตรวจประเมินภายนอก (เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. หรือ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ฯลฯ) เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ปรับปรุง ทั้งในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานของ สศอ.

3.4.4 การบริหารความเสี่ยงและทบทวนกลยุทธ์ - เป็นการกำหนดความเสี่ยง และแนวทางปฏิบัติเพื่อ ป้องกัน/หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์นั้นๆ รวมถึงแนวทางการทบทวนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ของ สศอ. หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานะแวดล้อมของ สศอ. อย่างมีนัยสำคัญ

ซึ่งทั้ง 4 เรื่อง เป็นการดำเนินการจากหลายหน่วยงานในสำนักงานฯ โดยบางเรื่องจะมีการมอบหมายให้มี หน่วยงาน คณะทำงาน หรือคณะกรรมการ ขึ้นมาพิจารณาเป็นการเฉพาะ ดังนั้นในแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ จะแสดงเพียง แนวทางการดำเนินงานโดยสังเขปในแต่ละเรื่อง โดยแสดงไว้ในบทที่ 5

สรุปขั้นตอน/กิจกรรม กรอบระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และ
แผนปฏิบัติการประจำปี

ขั้นตอน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบหลัก	กรอบระยะเวลา
1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร 3. การกำหนดยุทธศาสตร์	คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย (มี รศอ. เป็นประธาน และ ประกอบด้วยผู้แทนจากทุกสำนัก/ ศูนย์/เลขานุการฯ จาก สม.)	<u>การจัดทำ</u> – ไม่เกิน 60 วัน (นับตั้งแต่แผนการบริหาร ราชการแผ่นดินประกาศในราช กิจจานุเบกษา จนถึงวันส่ง แผนปฏิบัติการ 4 ปีให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) <u>การทบทวน</u> – ตามรอบ ระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุก 1 ปี โดยใช้เวลาการจัดทำไม่เกิน 1 เดือน เป็นต้น
- แผนปฏิบัติการ 4 ปี	สม. / กคพ.สบก.	ภายในเวลาที่ สกป. / ก.พ.ร. กำหนด
- แผนปฏิบัติการประจำปี	สม. / กคพ.สบก. / ทุกสำนักฯ	ตามปฏิทินงบประมาณ
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	สม. / กคพ. / ทุกสำนักฯ	มีการสื่อสารหลังจากดำเนินการ จัดทำแผนฯ เสร็จ และมีการ ติดตามประเมินผลตามระยะเวลา ที่เหมาะสม เช่น ทุกไตรมาส หรือ ทุกเดือน เป็นต้น

หมายเหตุ : สม. หมายถึง สำนักนโยบายยุทธศาสตร์มหภาค
กคพ.สบก. หมายถึง กลุ่มคลังและพัสดุ สำนักบริหารกลาง
กคพ. หมายถึง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สกป. หมายถึง สำนักงบประมาณ
ก.พ.ร. หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

(Strategic Analysis)

1. ปัจจัยตั้งต้น

สำหรับในหัวข้อที่ 1 นี้จะเป็นการรวบรวมข้อมูลในอดีตของปัจจัยตั้งต้นที่ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) ซึ่งผลเป็นดังนี้

1.1 ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ โดยมีนโยบาย/แผนที่เกี่ยวข้องกับ สศอ. ดังนี้

1.1.1 นโยบายรัฐบาล

นโยบายรัฐบาล (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี) มีนโยบายที่ค่อนข้างเกี่ยวข้องกับ สศอ. 2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายที่ 4 นโยบาย เศรษฐกิจ และนโยบายที่ 8 นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งมีรายละเอียดนโยบายย่อยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

นโยบาย 4.2.2 นโยบายปรับโครงสร้างเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรม

นโยบาย 4.2.2.1 สร้างความแข็งแกร่งและความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกให้กับอุตสาหกรรมไทยด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้า โดยร่วมมือกับภาคเอกชน สถาบันวิจัย และสถาบันการศึกษา ในการพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการ พัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องจักร พัฒนาการออกแบบสินค้าและผลิตภัณฑ์ ลดต้นทุนโลจิสติกส์ และเพิ่มความร่วมมือในภูมิภาคในการผลิตสินค้าเชิงลึกโซ่ผ่านการค้าระหว่างประเทศ

นโยบาย 4.2.2.2 กำหนดมาตรการแก้ไขปัญหของแต่ละอุตสาหกรรมและพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในอนาคต เช่น อุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรภายในประเทศ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมอัญมณี เป็นต้น โดยปรับปรุงมาตรการส่งเสริมการลงทุนด้านภาษีและที่มีใช้ภาษีให้สามารถจูงใจนักลงทุนได้ และส่งเสริมการร่วมทุนกับบริษัทต่างประเทศในอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง

นโยบาย 4.2.2.4 เร่งผลิตบุคลากรด้านอาชีพตามความต้องการของตลาดแรงงาน อุตสาหกรรม รวมทั้งเพิ่มค่าตอบแทนให้ใกล้เคียงกับปริญญาตรี และกำหนดหลักสูตรให้สามารถต่อยอดในระดับปริญญาได้

นโยบาย 4.2.2.6 จัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษเพื่อส่งเสริมการลงทุนด้านอุตสาหกรรม ที่มีความสอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละพื้นที่ เช่น การพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคใต้ การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน เป็นต้น ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืนของชุมชนและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่

นโยบาย 8.1 ประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน

นโยบาย 8.1.7 จัดระบบงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และส่งเสริมพัฒนาระบบบริหารผลงานและสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุก

ระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการส่งมอบบริการสาธารณะ พร้อมทั้งการพัฒนาข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการรุ่นใหม่ที่จะต้องเป็นกำลังสำคัญของภาคราชการในอนาคต

1.1.2 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน

เช่นเดียวกับในเรื่องนโยบายรัฐบาล ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน รัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2552-2554 มีนโยบายส่วนที่เกี่ยวข้องกับ สศอ. ได้แก่ นโยบายที่ 4 นโยบาย เศรษฐกิจ และนโยบายที่ 8 นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งมีรายละเอียดกลยุทธ์/วิธีการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

4.2.2 ภาคอุตสาหกรรม

นโยบาย	กลยุทธ์/วิธีการ
1. สร้างความแข็งแกร่งและความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกให้กับอุตสาหกรรมไทยด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าโดยรวมมือกับภาคเอกชน สถาบันวิจัย และสถาบันการศึกษา ในการพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการ พัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องจักร พัฒนาการออกแบบสินค้าและผลิตภัณฑ์ ลดต้นทุนโลจิสติกส์ และเพิ่มความร่วมมือในภูมิภาคในการผลิตสินค้าเชิงลึกโซ่ผ่านการเจรจาระหว่างประเทศ	- เร่งรัดและส่งเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพและผลิตภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ตลอดห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้สินค้าอุตสาหกรรม โดยความร่วมมือกับภาคเอกชน และภาคีการพัฒนา - พัฒนากลไกการบริหารจัดการของภาครัฐ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้ภาคอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง - ส่งเสริมและผลักดันการผลิตสินค้าและบรรจุภัณฑ์โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและตามความนิยมของตลาด - สร้างเครือข่ายความร่วมมือในภูมิภาคเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่ม
2. กำหนดมาตรการแก้ไขปัญหของแต่ละอุตสาหกรรม และพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในอนาคต เช่น อุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรภายในประเทศ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมอัญมณี เป็นต้น โดยปรับปรุงมาตรการส่งเสริมการลงทุนด้านภาษีและที่มีใช้ภาษีให้สามารถจูงใจนักลงทุนได้ และส่งเสริมการร่วมทุนกับบริษัทต่างประเทศในอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง	- เร่งรัดการปรับปรุงมาตรการ กฎ ระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาอุตสาหกรรม - ปรับปรุงมาตรการส่งเสริมการลงทุนให้เหมาะสมและสามารถจูงใจนักลงทุน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในอนาคต - เร่งรัดการส่งเสริมสนับสนุนอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในอนาคต
3. ร่วมมือกับภาคเอกชนในการปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานสินค้าให้ทัดเทียมและล้ำหน้าในระดับสากล โดยสนับสนุนให้มีกลไกการระดมทุนและ	- ส่งเสริมและผลักดันการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และตอบสนองความต้องการของตลาด - สนับสนุนให้มีกลไกกระตุ้นภาคเอกชนลงทุนทางด้าน

นโยบาย	กลยุทธ์/วิธีการ
ประกันความเสี่ยงให้กับภาคเอกชนเพื่อกระตุ้นให้ภาคเอกชนลงทุนทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีมากขึ้น รวมทั้งให้การคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับสินค้าที่ผลิตในประเทศและมีตราสัญลักษณ์ไทย	นวัตกรรมและเทคโนโลยีมากขึ้น - พัฒนาและถ่ายทอดผลการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสู่เชิงพาณิชย์
4. เร่งผลิตบุคลากรด้านอาชีพตามความต้องการของตลาดแรงงานอุตสาหกรรมรวมทั้งเพิ่มค่าตอบแทนให้ใกล้เคียงกับปริญญาตรี และกำหนดหลักสูตรให้สามารถต่อยอดในระดับปริญญาได้	- เร่งรัดการส่งเสริมการผลิตบุคลากรด้านอาชีพ ให้มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรม - ปรับปรุงมาตรฐานการจ้างใจและค่าแรงที่เหมาะสมกับทักษะ องค์ความรู้และความก้าวหน้าในอาชีพ
5. สร้างความเข้มแข็งให้แก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม โดยรัฐอำนวยความสะดวกในการจัดตั้งเครือข่ายรวมกลุ่ม และปรับปรุงมาตรฐานการปล่อยสินเชื่อ ขยายขอบเขตการค้า เน้นการให้สินเชื่อ และประกันสินเชื่อ โดยใช้เครือข่ายธนาคารและสถาบันการเงินของรัฐ เพื่อให้อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนดังกล่าวได้	- สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวมทั้งวิสาหกิจชุมชน ในทุกภูมิภาค ให้มีความเข้มแข็งและสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ รวมทั้งส่งเสริมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ - ส่งเสริมและขยายบทบาทศูนย์บ่มเพาะสำหรับผู้ประกอบการที่มุ่งสร้างสินค้าและบริการที่มีมูลค่าสูง
6. จัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษเพื่อส่งเสริมการลงทุนด้านอุตสาหกรรมที่มีความสอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละพื้นที่ เช่น การพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคใต้ การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน เป็นต้น ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืนของชุมชนและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่	- ส่งเสริมการจัดหาพื้นที่สำหรับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษเพื่ออุตสาหกรรมในพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคใต้ พื้นที่ภูมิภาคและชายแดน
7. ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมมีความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในด้านคุณภาพและมาตรฐานสินค้าและบริการ และมาตรฐานความปลอดภัยในสถานประกอบการ และสิ่งแวดล้อม	- ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมมีความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวทาง ISO 26000 - ส่งเสริมให้โรงงานอุตสาหกรรมมีมาตรฐานด้านความปลอดภัย - ส่งเสริมและผลักดันการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานผ่านการคุ้มครองผู้บริโภค

8.1.7 ประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน

นโยบาย	กลยุทธ์/วิธีการ
7. จัดระบบงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และส่งเสริมพัฒนาระบบบริหารผลงานและสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการส่งมอบบริการสาธารณะ พร้อมทั้งพัฒนาข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการรุ่นใหม่ที่จะต้องเป็นกำลังสำคัญของภาคราชการในอนาคต	- พัฒนาศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐให้มีขีดความสามารถและความยืดหยุ่นคล่องตัวตอบสนองต่อการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการสาธารณะ - วางมาตรการ/ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลงาน - พัฒนาข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

1.1.3 แผนปฏิบัติการของกระทรวงอุตสาหกรรม

แผนปฏิบัติการของกระทรวงอุตสาหกรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) การปรับโครงสร้างการผลิตและยกระดับเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลิตภาพภาคอุตสาหกรรม
- 2) พัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาและประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม
- 3) เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและวิสาหกิจชุมชนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
- 4) บริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภาคอุตสาหกรรมอย่างสมดุลและยั่งยืน
- 5) ส่งเสริมการลงทุนเพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
- 6) การพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิภาพองค์กรเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับ สศอ. 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์หลัก
1. การปรับโครงสร้างการผลิต และยกระดับเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มผลิตภาพภาคอุตสาหกรรม	1.1 ชี้นำ สนับสนุน และผลักดันแผนปฏิบัติการการพัฒนาอุตสาหกรรมให้ภาคอุตสาหกรรมปรับโครงสร้างการผลิตอย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาและประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม	2.6 พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึก และเผยแพร่เพื่อการเตือนภัยและตัดสินใจ

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์หลัก
6. การพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิภาพองค์กรเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	6.1 พัฒนานองค์ความรู้และระบบการจัดการองค์ความรู้ด้านการอุตสาหกรรม เพื่อยกระดับศักยภาพการปฏิบัติงาน 6.2 พัฒนาศักยภาพให้เป็นนักวิชาการ นักบูรณาการ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ 6.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและบริการได้ทั่วทั้งองค์กร 6.4 สร้างระบบบูรณาการการดำเนินงานกับพันธมิตรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน 6.5 เพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน ตลอดจนช่องทางบริการของกระทรวงอุตสาหกรรม และบูรณาการบริการของรัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมแต่ละสาขา

ทั้งนี้ ถึงแม้จะยังไม่มีแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงอุตสาหกรรมฉบับใหม่ออกมาเป็นทางการ แต่กระทรวงอุตสาหกรรมอยู่ในระหว่างการดำเนินการทบทวนยุทธศาสตร์อยู่ ซึ่งจะมุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริมอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ นวัตกรรม และอุตสาหกรรมฐานรากมากยิ่งขึ้น

1.1.4 แผนปฏิบัติราชการกลุ่มภารกิจเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

แผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2555 ประกอบด้วย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) การจัดทำนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) การพัฒนาระบบเตือนภัยและข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

1.2 อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ สสอ. ตามที่ได้บัญญัติไว้ในกฎหมาย

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมมีอำนาจหน้าที่ตามที่ประกาศไว้ใน กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2551 ดังนี้

1. เสนอแนะนโยบาย แนวทาง และมาตรการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม รวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ

2. เสนอแนะนโยบาย กำหนดทำที่ แนวทางความร่วมมือด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ รวมทั้งประชุมเจรจากับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศด้านอุตสาหกรรม
3. ศึกษา วิเคราะห์เศรษฐกิจอุตสาหกรรม เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการวางแผนการพัฒนาอุตสาหกรรม และการแก้ปัญหาหรือพัฒนาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
4. วิเคราะห์ วิจัย คาดการณ์แนวโน้ม และเตือนภัยด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม
5. ประสาน เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรม
6. กำหนดนโยบายการสำรวจ การเก็บรักษา การใช้ประโยชน์ข้อมูลด้านอุตสาหกรรมจัดทำดัชนีอุตสาหกรรม และทำหน้าที่เป็นศูนย์สารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

1.3 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1.3.1 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2551 – 2554 และ revise พ.ศ. 2552 - 2555 พบว่า สศอ. สามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยมีผลการดำเนินงานดังนี้

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ต่อปี)	ข้อมูลผลการดำเนินการ ปี พ.ศ.				หมายเหตุ
		49	50	51	52	
1.1 ผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบนโยบาย แผน มาตรการ ความเห็น หรือ ข้อเสนอแนะ ไม่น้อยกว่า (ร้อยละ)	70%	100%	100%	91.3%	100%	
1.2 ร้อยละของแผนปฏิบัติการ ที่ สศอ. จัดทำในรอบระยะเวลาที่กำหนด ที่มี รายงานการติดตามประเมินผล	10-25% (เพิ่มปีละ 5%)	-	-	75% (3/4 เรื่อง)	33.34% (1/3 เรื่อง)	
2.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ (ดัชนีอุตสาหกรรม รายเดือน)	70%	-	72.19%	78.34%	81.20%	
2.2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ	80%	-	82.50%	82.60%	NA.	
3.1 จำนวนบทความ บทวิเคราะห์ วิจัย ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม	28-36	39	NA	30	44	

ทั้งนี้ผลการดำเนินการประจำปี ตามผลผลิต/กิจกรรม ของ สศอ. ก็สามารดำเนินการได้สูงกว่าค่าเป้าหมายเช่นเดียวกัน โดยมีผลการดำเนินงาน ดังนี้

ผลผลิต/ กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน ปี พ.ศ.			
	2551		2552	
	แผน	ผล	แผน	ผล
ผลผลิตที่ 1 การจัดทำนโยบาย แผน และมาตรการด้านอุตสาหกรรม (เรื่อง)	148	165	122	145
1. เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรมระดับมหภาค	20	19	16	18
2. เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรมระดับสาขา	44	55	33	47
3. เสนอแนะทำที่ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ	84	91	73	80
ผลผลิตที่ 2 การบริการสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (ราย)	95,000	100,588	109,500	119,673
1. บริการด้านดัชนีอุตสาหกรรม	-	-	60,000	60,631
2. บริการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม	-	-	49,500	59,042

หมายเหตุ : ผลผลิตที่ 2 ได้เพิ่มจาก 1 กิจกรรมหลักเป็น 2 กิจกรรมหลักในปี 2552

อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าการดำเนินการในปี 2552 ในผลผลิตที่ 1 เรื่องการจัดทำนโยบายฯ มีผลการดำเนินการที่ลดลงจากในปี 2551 ซึ่งเกิดจากการปรับเปลี่ยน ให้มีความเข้มงวดกับคุณภาพของนโยบายฯ ที่จัดทำมากยิ่งขึ้น

1.3.2 ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

เนื่องจากตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดทุกปี ดังนั้นการนำผลมาเปรียบเทียบ จึงจะนำมาเฉพาะภาพรวมในแต่ละมิตินั้น โดยมีผลดังนี้

มิติที่	ข้อมูลผลการดำเนินการ ปี พ.ศ.				หมายเหตุ
	49	50	51	52 ^p	
1. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (เฉพาะระดับกรม)	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	4.5917	4.0000	4.5850	3.6667	
3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	4.7000	4.9158	5.0000	5.0000	
4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร	4.9337	4.6501	4.8864	4.3050	

หมายเหตุ : ใช้ข้อมูลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละปี

จากตารางเบื้องต้น แสดงถึงการดำเนินงานส่วนใหญ่ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สศอ. อยู่ในเกณฑ์ที่ดี อย่างไรก็ตามอาจมีข้อควรระวังในเรื่องด้านคุณภาพการให้บริการที่มีระดับที่น้อยกว่าในเรื่องอื่นๆ (ตัวชี้วัดที่ได้คะแนนน้อย ได้แก่ เรื่องระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ/แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต)

1.3.3 ผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ

ในเรื่องผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ที่สำคัญนั้น เนื่องจากโครงการส่วนใหญ่ของ สศอ. จะเป็นโครงการจ้างที่ปรึกษาในการศึกษาวิจัย (ภายใต้งบรายจ่ายอื่น) ซึ่งผลการดำเนินงานหลัก คือ รายงานการศึกษาค้นคว้า ดังนั้น ตัวชี้วัดที่สามารถใช้แทนผลการดำเนินงานได้ก็คือผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งในที่นี้ จะแสดงผลการเบิกจ่ายงบประมาณใน 3 ระดับ คือ ผลการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ สศอ. ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน และผลการเบิกจ่ายงบรายจ่ายอื่น โดยมีผลดังนี้

งบรายจ่าย	ผลการดำเนินการ (ร้อยละการเบิกจ่าย/งบประมาณได้รับ) พ.ศ.			
	49	50	51	52
1. ภาพรวม	48.92% (230.5916 ลบ.)	90.71% (262.9516 ลบ.)	95.21% (533.6727 ลบ.)	95.17% (700.8413 ลบ.)
2. งบลงทุน	100.00% (1.9450 ลบ.)	91.31% (4.3537 ลบ.)	95.55% (2.2382 ลบ.)	100.00% (4.19135 ลบ.)
3. งบรายจ่ายอื่น	31.64% (109.2800 ลบ.)	91.80% (96.4997 ลบ.)	89.82% (81.0000 ลบ.)	86.88% (95.2000 ลบ.)

จะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ. 2549 สศอ. มีการเบิกจ่ายงบประมาณ (ณ สิ้นเดือนกันยายน) ก่อนข้างล่าช้า คือเบิกจ่ายในภาพรวมได้เพียงร้อยละ 48.92 เนื่องจากมีการเบิกจ่ายงบรายจ่ายอื่นได้เพียงร้อยละ 31.64 อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2550 - 2552 เนื่องจากมีมติ ครม. เรื่องการเร่งเบิกจ่ายงบประมาณ ทำให้ สศอ. สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้รวดเร็วยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามในอดีตเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าในงบรายจ่ายอื่น เนื่องจาก สศอ. ต้องการให้ งานวิจัยที่จ้างที่ปรึกษามีคุณภาพที่สุด ดังนั้น การที่เบิกจ่ายรวดเร็วขึ้น ต้องพึงระวังไม่ให้อัตราของรายงานการวิจัย ลดลงด้วย

1.3.4 ความเสี่ยงในด้านต่างๆ ในการดำเนินงาน เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม

ในปี พ.ศ. 2552 สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ สศอ. โดยได้จำแนกความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

3. ความเสี่ยงด้าน IT
4. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ

ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ความเสี่ยง พบว่า สศอ. มีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ โดย เรื่องที่มีคะแนนความเสี่ยงสูงที่สุด ตามลำดับ 9 เรื่อง ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากการเข้าถึงระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ - ไม่สามารถให้บริการข้อมูลและสารสนเทศได้ หรือให้บริการข้อมูลผิดพลาด (IT_1) – 8 คะแนน
2. ความเสี่ยงด้านบุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจ เรื่อง ความปลอดภัยจากการใช้งานทาง Internet - เครื่องทำงานผิดปกติ เสียหาย ข้อมูลที่รวบรวมเกิดความเสียหาย (IT_2) – 8 คะแนน
3. ความเสี่ยงด้านองค์การ ขาดการบูรณาการในการทำงานภายในองค์กร – อาจไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร (G_4) – 6 คะแนน
4. ความเสี่ยงด้านผู้ปฏิบัติงาน สมรรถนะ/ขวัญกำลังใจของบุคลากรอาจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติการ – ประสิทธิภาพ คุณภาพ ของผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน (G_5) – 6 คะแนน
5. ความเสี่ยงด้านการป้องกันปราบปรามการทุจริตและการบริหารความเสี่ยง – ที่อาจมีการกำหนดรายละเอียด คุณสมบัติ ขอบเขตงาน ผู้รับจ้าง และวิธีการจัดจ้างและตรวจรับงาน ที่เอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง – งานอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (G_9) – 6 คะแนน
6. ความเสี่ยงที่แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมที่นำเสนอไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ/ ไม่บรรลุผลตามที่กำหนด (S_2) – 6 คะแนน
7. ความเสี่ยงที่ข้อมูลสารสนเทศและเดือนภัยที่ให้บริการไม่ถูกต้อง/ไม่เพียงพอต่อความต้องการ – การวางแผนของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมอาจผิดพลาด (S_2) – 6 คะแนน
8. ความเสี่ยงที่ สศอ. ขาดองค์ความรู้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ และองค์ความรู้ในการให้บริการระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัย – สำนักงานฯ ไม่สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วน (S_6) – 6 คะแนน
9. ความเสี่ยงที่เกิดความล่าช้าในการจัดทำและเผยแพร่รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายเดือน – ภาวะรายเดือนอาจไม่สามารถออกตรงตามกำหนดเวลา (P_1) – 6 คะแนน

1.3.5 ความท้าทายที่สำคัญขององค์กร อันครอบคลุมทั้งด้านพันธกิจ ด้านปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคล

สำหรับเรื่องความท้าทายที่สำคัญขององค์กรนั้น คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภายใน สศอ. (คณะทำงาน PMQA) ได้มีการประชุม และกำหนดประเด็นความท้าทายที่สำคัญของ สศอ. (ปรากฏในเอกสาร ลักษณะสำคัญขององค์กร ของ สศอ.) ดังนี้

ความท้าทายที่สำคัญ	สิ่งที่ท้าทาย
ด้านพันธกิจ	1. มีนโยบายที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ และบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด 2. มีระบบเตือนภัยที่มีความรวดเร็วแม่นยำและทันการณ์ เป็นที่ยอมรับและนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง 3. มีผลงานวิจัยด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับประเทศ
ด้านปฏิบัติการ	- มีการจัดทำนโยบาย/แผน/ยุทธศาสตร์ อย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - มีกลไกและเครื่องมือในการผลักดัน ติดตาม ประเมินผล นโยบาย/แผน/ยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล - มีระบบเตือนภัยที่มีศักยภาพ และสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่มีความน่าเชื่อถือ - มีการให้บริการข้อมูลสารสนเทศไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ - มีเครือข่าย/พันธมิตร ที่มีศักยภาพในการวิจัยด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเป็นที่ยอมรับทั้งในภาครัฐและเอกชน - มีองค์ความรู้สนับสนุนงานวิจัยระดับประเทศ - พัฒนาขีดความสามารถของ สศอ. ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์
ด้านทรัพยากรบุคคล	- บุคลากรมี Competency ตามตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ - บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานภายในองค์กร - บุคลากรยึดค่านิยมองค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

1.4 ความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สศอ. ได้มีการสำรวจความคิดเห็น ความต้อง และความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจากที่ สศอ. ดำเนินการสำรวจเอง และหน่วยงานภายนอกสำรวจให้ โดยมีตัวอย่างการสำรวจ ดังนี้

1.4.1 ผลการสำรวจภาพลักษณ์ ความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
โดย สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมได้มีการสำรวจภาพลักษณ์ ความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นระยะ ดังนี้

รายงานการสำรวจภาพลักษณ์ของ สศอ. โดย สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (กันยายน 2552) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พอใจข้อมูลหรือผลงานของ สศอ. ที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งหมด 13 รายการ โดยข้อมูลหรือผลงานของ สศอ. ที่กลุ่มตัวอย่างพอใจสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

รายปี รายเดือน รายไตรมาส ภาพรวม วารสารเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และสถิติอุตสาหกรรม โดยคิดเป็นร้อยละ 46.30 45.50 45.30 44.60 44.60 และ 43.20 ตามลำดับ

ส่วนสิ่งที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการให้ สศอ. ปรับปรุง ได้แก่

1. การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์กร และผลงานให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ควรปรับปรุงรูปแบบการนำเสนอให้น่าสนใจ เข้าใจง่าย รวมทั้งขยายช่องทางการเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูล
2. เพิ่มบทบาทการขึ้นนำด้านนโยบายอุตสาหกรรม รวมทั้งผลักดันนโยบายให้เกิดเป็นรูปธรรมต่อภาคอุตสาหกรรม
3. วางแผนพัฒนาอุตสาหกรรมให้ครบวงจรและชัดเจนขึ้น รวมทั้งผลักดันแผนพัฒนาอุตสาหกรรมไปสู่การปฏิบัติ และเกิดผลประโยชน์ต่อภาคอุตสาหกรรมอย่างแท้จริง

สรุปผลโครงการสำรวจความต้องการข้อมูลสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของผู้รับบริการ โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (ตุลาคม 2551) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งผู้รับบริการส่วนใหญ่เห็นว่าข้อมูลสารสนเทศและช่องทางการเผยแพร่ ทั้งที่เป็นรูปเล่มและให้ดาวน์โหลดทางเว็บไซต์ของสำนักงานฯ มีความเหมาะสมแล้ว โดยเนื้อหาในสารสนเทศของสำนักงานฯ เป็นเนื้อหาที่มีสาระ ส่วนช่วงเวลาและความถี่ในการเผยแพร่ ถึงแม้ผู้รับบริการส่วนใหญ่จะมีความเห็นว่ามีเหมาะสมแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นประเด็นที่มีความคิดเห็นว่าการเผยแพร่ค่อนข้างล่าช้า ควรเผยแพร่ให้เร็วขึ้น สำหรับรูปแบบ ได้แก่ เรื่องขนาดรูปเล่ม ขนาดตัวอักษร และการจัดวางรูปลักษณะภายในเล่ม (Art Work) ผู้รับบริการส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเหมาะสมแล้ว แต่อย่างไรก็ตามยังมีความเห็นเพิ่มเติมบางส่วนว่าตัวอักษรเล็กและแน่นเกินไปในบางเรื่อง หรือบางตาราง และยังคงดูแล้วไม่น่าอ่านเท่าใดนัก

2. ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานฯ ต่อการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ เมื่อพิจารณาจากระดับการใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยดูจากที่ผู้รับบริการระบุว่า ใช้บ้างและใช้มากรวมกันนั้น จะพบว่าใน 4 ผลิตภัณฑ์ที่ทำการศึกษา นั้น รายงานภาวะและแนวโน้มเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายไตรมาส เป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด (คะแนนเฉลี่ย 2.91 รองลงมาคือ รายงานผลผลิตภาพและผลประกอบการอุตสาหกรรมรายปี (คะแนนเฉลี่ย 2.54) วารสารเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (คะแนนเฉลี่ย 2.52) และดัชนีอุตสาหกรรมรายเดือน (คะแนนเฉลี่ย 2.34) ตามลำดับ โดยใน 3 ผลิตภัณฑ์แรกมีระดับการใช้งานในระดับ “ใช้บ้าง” ในขณะที่ผลิตภัณฑ์สุดท้ายมีการใช้งานในระดับ “ไม่ค่อยได้ใช้” ทั้งนี้ นอกจากเรื่องวารสารเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ผู้รับบริการระบุว่าได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานฯ มาใช้ในเรื่องการตลาดมากที่สุดแล้ว ในผลิตภัณฑ์อื่นๆ พบว่าผู้รับบริการได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานฯ มาตัดสินใจในเรื่องการผลิตมากที่สุด รองลงมาคือใช้ในเรื่องการตลาด การลงทุน การใช้วัตถุดิบ

1.4.2 สัมมนารับฟังความคิดเห็น โครงการทบทวนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (25 ธันวาคม 2550 ณ ห้องกษัตริย์ศึก 1 โรงแรมเดอะ ทวินทาวเวอร์ กรุงเทพฯ) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) ผลสรุปจาก Focus Group

- หน่วยงานราชการต้องการให้ สศอ. เป็นตัวกลางในการประสานงานเพื่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) ของประเทศ
- ภาคเอกชนต้องการให้ สศอ. พบปะผู้ประกอบการ เพื่อทำการแลกเปลี่ยนข้อมูล ต้องการให้ สศอ. ผลักดันแผนแม่บทให้นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง
- สศอ. ควรมีการปรับปรุงระบบเตือนภัยให้มีความน่าเชื่อถือและทันต่อสถานการณ์
- ต้องมีการตรวจสอบ ปรับปรุงข้อมูลเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด
- ข้อมูลที่ได้ต้องสามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น ข้อมูลแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ข้อมูลการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร ข้อมูลแนวโน้มการจ้างงาน เป็นต้น
- ข้อมูลที่ สศอ. ควรมีเพิ่มเติม เช่น ข้อมูลสนับสนุนสำหรับ SMEs ข้อมูลอุตสาหกรรมรองเท้า และข้อมูลด้านการถูกคุกคามในอนาคต โดยเฉพาะเรื่องสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2) ผลสรุปจากแบบสอบถาม

- สศอ. ควรเสนอนโยบายและแผนให้กับอุตสาหกรรมของประเทศ
- สศอ.ต้องผลักดันให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายและแผน
- สศอ. ควรบูรณาการข้อมูลด้านอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจให้มีความรวดเร็ว ทันสมัย และสามารถให้ผู้ประกอบการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการทำ Bench mark ของแต่ละอุตสาหกรรมเพื่อให้ภาคเอกชนสามารถทราบถึงสถานภาพของการแข่งขัน
- สศอ. ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ประกอบการภาคเอกชนเข้ามาใช้ข้อมูลของ สศอ. ให้มากขึ้น
- มีการรายงาน/ปรับปรุง/แก้ไขเพื่อตอบสนองความต้องการอย่างเป็นระบบ
- ข้อมูลที่ สศอ. ควรมีเพิ่มเติม เช่น ข้อมูลของกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร แนวโน้มด้านเศรษฐกิจ ข้อมูลแนวโน้มด้านการจ้างงาน เป็นต้น
- สศอ. ควรมีการกระจาย เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร กับส่วนราชการ และผู้ประกอบการ
- สศอ. ต้องสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็งทั้งจากภาครัฐและเอกชน
- สศอ.ต้องมีการเชื่อมโยง/ประสาน/ติดตามภาคเอกชนอย่างใกล้ชิด
- ควรมีการทำ Customer Survey อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สศอ. เช่น การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นต้น

1.4.3 รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการของ “สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม” โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ว่าจ้างผู้ประเมินภายนอกสำรวจ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- 1) ข้อเสนอแนะปี 2548
 - ควรมีเนื้อหาบทวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรมมากกว่านี้
 - ควรมีการจัดทำข้อมูลเพิ่มเกี่ยวกับนโยบาย/แผน/ยุทธศาสตร์ เพื่อจะได้แพร่หลายมากขึ้น
 - ควรปรับข้อมูลให้มีความทันสมัย
 - เพิ่มการประชาสัมพันธ์มากกว่านี้
 - ควรมีการทำวิจัยทางด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้า
 - ฯลฯ
- 2) ข้อเสนอแนะปี 2549
 - ควรให้การบริการเสร็จภายในขั้นตอนเดียว
 - ควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ และปรับปรุงเรื่องข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัยครอบคลุม
- 3) ข้อเสนอแนะปี 2550
 - รายงานผลิตภาพและผลประกอบการอุตสาหกรรมรายปี ควรปรับปรุงเรื่องเรื่องความสะดวกในการเข้าถึงการให้บริการ
 - วารสารเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายไตรมาส ควรพิจารณาปรับปรุงเรื่องประโยชน์ที่นำไปใช้
- 4) ข้อเสนอแนะปี 2551
 - รายงานผลิตภาพและผลประกอบการอุตสาหกรรมรายปี เป็นงานที่ควรมีการปรับปรุงมากที่สุดในปีประเด็นหลักความพึงพอใจต่อผลของการให้บริการ (ระยะเวลาในการบริการนานมากเกินไป, ระยะเวลาที่กำหนดไว้, ควรมีรูปแบบการนำเสนออื่น เช่น CD, VCD, DVD , มีความต่อเนื่องในการติดตามผล, มีช่องทางการบริการที่หลากหลาย เป็นต้น)

2. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน

คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ ของ สศอ. ได้ร่วมกันพิจารณาข้อมูลเบื้องต้น และวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในของ สศอ. แล้ว ได้ผลจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของ สศอ. ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

ปัจจัย	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร	● เป็นองค์กรขนาดเล็ก บริหารได้ ง่าย ง่ายต่อการถ่ายทอดนโยบาย ใกล้ชิดกับภาคเอกชน	● มีจุดอ่อนในกลไกการผลักดัน แผนไปสู่การปฏิบัติ
2. ด้านผลิตผล ผลลัพธ์ และความพึง	● เป็นแหล่งข้อมูลอุตสาหกรรมที่	● รายงาน/สารสนเทศบางเรื่องที่

ปัจจัย	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
พอใจของผู้รับบริการ	สำคัญที่ได้รับความน่าเชื่อถือของประเทศ ● เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ นำไปสู่การเสนอนโยบายและแผน ● มีช่องทางการบริการด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศที่หลากหลาย ● มีหน่วยงาน Intelligence ในการหาข้อมูลในระดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานเทียบเคียง	เผยแพร่ยังมีความเข้าใจยาก/ไม่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ ● การประชาสัมพันธ์ไม่มากพอ / ผู้รับบริการบางส่วนยังไม่รู้จักผลิต/ ผลิตภัณฑ์ที่ สศอ. ให้บริการ
3. ด้านการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร	● มีความรู้และความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ● มีโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรม และดูงานทั้งในและต่างประเทศอย่างทั่วถึง	● ขาดการทำงานเป็นทีม
4. ด้านการเงิน	● มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณ	● ไม่มีจุดอ่อน
5. การบริหารพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง	● มีทรัพยากรสนับสนุนการทำงานอย่างเพียงพอ	● ไม่มีจุดอ่อน
6. การบริหารจัดการ	● มีการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ● ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ● มีการจัดทำแผนการปฏิบัติราชการ และระบบการติดตามประเมินผลที่ค่อนข้างดี	● ปัญหาในทัศนคติต่อการทำงาน ● ขาดการทำงานเชิงรุก

3. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก

เช่นเดียวกับการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ ราชการ ของ สศอ. ได้ร่วมกันพิจารณาข้อมูลเบื้องต้น และวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกของ สศอ. แล้ว ได้ผล โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ของ สศอ. ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

ปัจจัย	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
1. ด้านสังคม/วัฒนธรรม	● สังคมกำลังสร้างความพร้อมด้าน Knowledge Base Society เป็นโอกาสในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ ● สังคมใส่ใจสิ่งแวดล้อมและรักษาธรรมชาติมากขึ้น ทำให้ความต้องการในการกำหนดนโยบายด้านอุตสาหกรรมมีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	● สังคมขาดความเข้าใจในการใช้ข้อมูลอุตสาหกรรม ● ภาครัฐและเอกชนยังไม่เห็นความสำคัญในการเผยแพร่และบูรณาการข้อมูลร่วมกัน
2. ด้านเทคโนโลยี	● เทคโนโลยีที่ทันสมัยจากภายนอกทำให้การปฏิบัติงานและการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ และให้บริการข้อมูลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ● นวัตกรรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการที่ทันสมัย ทำให้เกิดแนวคิดในการนำเสนอนโยบายใหม่ๆ	● มีความเสี่ยงต่อการถูกบุกรุกฐานข้อมูลสารสนเทศ และระบบเครือข่ายการสื่อสาร ของ สศอ.
3. ด้านเศรษฐกิจ	● ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ	● ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน รวมถึงระบบเศรษฐกิจที่เปิดและการแข่งขันที่รุนแรงทำให้การดำเนินงานในเชิงนโยบายมีความยากลำบากมากขึ้น ● เทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปัจจัย	โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
		ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเตือนภัย
4. ด้านกฎ ระเบียบ นโยบาย การเมือง	● กฎหมายรัฐธรรมนูญ ส่งเสริมให้มีการประชุมพิจารณาขึ้น ซึ่ง สศอ. มีโอกาสในการเป็น ศูนย์กลางการจัดสัมมนา และ บูรณาการความคิดมากขึ้น ● นโยบายของรัฐบาลให้การ สนับสนุนในการพัฒนา ภาควิทยาศาสตร์เป็น ตัว ขับเคลื่อนในการพัฒนาเศรษฐกิจ ● สถาบันอิสระภายใต้กำกับของ กระทรวงอุตสาหกรรมเข้ามา เสริมประสิทธิภาพของ สศอ. ทำให้ สศอ. สามารถมุ่งเน้นไปสู่ ภารกิจหลักของตนได้มากขึ้น	● นโยบายระดับกระทรวงขาด ความต่อเนื่อง และชัดเจนส่งผล ต่อการปฏิบัติงาน ● ระบบการเมืองขาดเสถียรภาพ

4. การวิเคราะห์ SWOT

เมื่อวิเคราะห์ได้สถานะแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ได้นำผลการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินสถานภาพของปัจจัยต่างๆ ร่วมกัน โดยดำเนินการประมวลผลตามวิธีการ TOWS Matrix มีผลในเชิงวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ ดังตารางที่ 2.1 และตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT)

ที่	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก	แนวทาง
1	Service + - เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ นำไปสู่การเสนอนโยบายและแผน	Political and Legal + - กฎหมายรัฐธรรมนูญส่งเสริมให้มีการประชุมพิจารณาพิจารณาขึ้น ซึ่ง สศอ. มีโอกาสในการจัดสัมมนาและบูรณาการความคิดมากขึ้น	ขยายแผนและนโยบายเชิงบูรณาการให้ครบถ้วนและครอบคลุมอุตสาหกรรมหลักในการพัฒนาประเทศ
2	Service + - เป็นแหล่งข้อมูลอุตสาหกรรมที่สำคัญที่ได้รับความน่าเชื่อถือของประเทศ	Socio-cultural + - สังคมกำลังสร้างความพร้อมด้าน Knowledge Base Society เป็นโอกาสในการสร้างกระบวนการเรียนรู้	ขยายและพัฒนาคุณภาพฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วนครอบคลุมความต้องการของผู้รับบริการ
3	Manpower + - บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์	Political and Legal + - กฎหมายรัฐธรรมนูญส่งเสริมให้มีการประชุมพิจารณาพิจารณาขึ้น ซึ่ง สศอ. มีโอกาสในการจัดสัมมนาและบูรณาการความคิดมากขึ้น - พรฎ. กำหนดให้ สศอ. มีหน้าที่ในการเสนอแนะนโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรม	ขยายความร่วมมือ/ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงบูรณาการ
4	Manpower + - บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์	Economic + - ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ	เสริมสร้างบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการทำวิเคราะห์ วิจัย จัดทำรายงานวิชาการในภาคอุตสาหกรรม

ที่	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก	แนวทาง
5	Manpower + - มีโอกาสในการศึกษาฝึกอบรม และดูงานทั้งในและต่างประเทศอย่างทั่วถึง	Technology + - นวัตกรรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการที่ทันสมัย ทำให้เกิดแนวคิดในการนำเสนอนโยบายใหม่ ๆ	เสริมสร้างบุคลากรให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีและการจัดการที่ทันสมัย
6	Management + - มีการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (KM)	Socio-cultural + - สังคมกำลังสร้างความพร้อมด้าน Knowledge Base Society เป็นโอกาสในการสร้างกระบวนการเรียนรู้	สร้างความร่วมมือภายในองค์กรและขยายความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการองค์ความรู้
7	Service + - มีหน่วยงาน Intelligence ในการหาข้อมูลระดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานเทียบเคียง	Socio-cultural + - สังคมกำลังสร้างความพร้อมด้าน Knowledge Base Society เป็นโอกาสในการสร้างกระบวนการเรียนรู้	ปรับปรุงประเภทและรูปแบบการให้บริการสารสนเทศและรายงานวิเคราะห์เชิงลึกสู่ผู้รับบริการ
8	Structure – - มีจุดอ่อนในกลไกการผลักดันแผนไปสู่ปฏิบัติการ	Political and Legal + - สถาบันอิสระภายใต้กำกับของกระทรวงอุตสาหกรรมเข้ามาเสริมประสิทธิภาพของ สศอ. ทำให้ สศอ. สามารถมุ่งเน้นไปสู่ภารกิจหลักของตนได้มากขึ้น	พัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม
9	Structure – - มีจุดอ่อนในกลไกการผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติ	Economic + - ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ	พัฒนากลไกการผลักดันนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติ และมีการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

ที่	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก	แนวทาง
10	Service - - การประชาสัมพันธ์ไม่มากพอ/ผู้รับบริการบางส่วนยังไม่รู้จัก ผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ที่ สศอ. ให้บริการ	Technology + - เทคโนโลยีที่ทันสมัยจากภายนอกทำให้การปฏิบัติงานและการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆและให้บริการข้อมูลมีประสิทธิภาพมากขึ้น Political and Legal + - นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนในการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาเศรษฐกิจ	พัฒนาช่องทางและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการและถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
11	Service - - รายงาน/สารสนเทศบางเรื่องที่เคยแพร่ยังมีความเข้าใจยาก/ไม่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ	Socio-cultural + - สังคมกำลังสร้างความพร้อมด้าน Knowledge Base Society เป็นโอกาสในการสร้างกระบวนการเรียนรู้	พัฒนากลไกการรับรู้ความต้องการและประเมินความพึงพอใจของผู้ประกอบการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
12	Manpower - - ขาดการทำงานเป็นทีม	Socio-cultural + - สังคมกำลังสร้างความพร้อมด้าน Knowledge Base Society เป็นโอกาสในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ Technology + - เทคโนโลยีที่ทันสมัยจากภายนอกทำให้การปฏิบัติงานและการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆและให้บริการข้อมูลมีประสิทธิภาพมากขึ้น	พัฒนาบุคลากรในการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ที่	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก	แนวทาง
13	Structure + - เป็นองค์กรขนาดเล็กบริหารได้ง่าย ง่ายต่อการถ่ายทอดนโยบาย ใกล้ชิดกับภาคเอกชน	Political and Legal - - นโยบายระดับกระทรวงขาดความต่อเนื่อง และชัดเจนส่งผลต่อการปฏิบัติงาน	สร้างกลไกสืบทอดความต่อเนื่องของนโยบายและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของทุกภาคส่วน
14	Service + - เป็นแหล่งข้อมูลอุตสาหกรรมที่สำคัญที่ได้รับความน่าเชื่อถือของประเทศ	Technology - - มีความเสี่ยงต่อการถูกบุกรุกฐานข้อมูลสารสนเทศและระบบเครือข่ายการสื่อสารของ สศอ.	เสริมสร้างศักยภาพและความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศและระบบเตือนภัย
15	Service + - มีช่องทางการบริการด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศที่หลากหลาย	Socio-cultural - - สังคมขาดความเข้าใจในการใช้ข้อมูลอุตสาหกรรม	สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและกระตุ้นให้มีการใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศต่อสังคม
16	Service + - เป็นแหล่งข้อมูลอุตสาหกรรมที่สำคัญที่ได้รับความน่าเชื่อถือของประเทศ	Socio-cultural - - ภาครัฐและเอกชนยังไม่เห็นความสำคัญในการเผยแพร่และบูรณาการข้อมูลร่วมกัน	พัฒนาเครือข่ายและการบูรณาการของแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.2 แนวทางจาก TOWS Matrix

	จุดแข็งขององค์กร (S)	จุดอ่อนขององค์กร (W)
โอกาสขององค์กร (O)	SO Strategies ใช้ประโยชน์จากโอกาส - ขยายแผนและนโยบายเชิงบูรณาการให้ครอบคลุมและครอบคลุมอุตสาหกรรมหลักในการพัฒนาประเทศ - ขยายความร่วมมือ/ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงบูรณาการ - ขยายและพัฒนาคุณภาพฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมความต้องการของผู้รับบริการ - ปรับปรุงประเภทและรูปแบบการให้บริการสารสนเทศและรายงานวิเคราะห์เชิงลึกสำหรับผู้รับบริการ - เสริมสร้างบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการทำวิเคราะห์ วิจัย จัดทำรายงานวิชาการในภาคอุตสาหกรรม - เสริมสร้างบุคลากรให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีและการจัดการที่ทันสมัย - สร้างความร่วมมือภายในองค์กรและขยายความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการองค์ความรู้	WO Strategies ลดจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส - พัฒนากลไกการผลักดันนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติ และมีการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ - พัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม - พัฒนากลไกการรับรู้ความต้องการและประเมินความพึงพอใจของผู้ประกอบการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พัฒนาช่องทางและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการและถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ - พัฒนาบุคลากรในการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
ข้อจำกัดขององค์กร (T)	ST Strategies หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง - สร้างกลไกสืบทอดความต่อเนื่องของนโยบายและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของทุกภาคส่วน - เสริมสร้างศักยภาพและความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศและระบบเตือนภัย - สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและกระตุ้นให้มีการใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศต่อสังคม - พัฒนาเครือข่ายและการบูรณาการของแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง	WT Strategies ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด - ไม่มี -

บทที่ 3

การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) สามารถ
จัดวางทิศทางองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรชั้นนำการพัฒนาอุตสาหกรรม”

2. พันธกิจ

- 1) บูรณาการ ผลักดัน และติดตามประเมินผลนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ การพัฒนาอุตสาหกรรม
- 2) จัดทำ เผยแพร่สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และระบบเตือนภัยภาคอุตสาหกรรม
- 3) สร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรแห่งความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

3. เป้าประสงค์

- 1) กระทรวงอุตสาหกรรมมีทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
การพัฒนาของประเทศ
- 2) ภาคอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัยที่เป็น
ประโยชน์
- 3) สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม มีองค์ความรู้ที่เข้มแข็งเพียงพอต่อการตอบสนองเป้าประสงค์ 1 และ 2

4. ค่านิยมองค์กร

จากการระดมความคิดเห็น พบว่า เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของ สศอ. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ เจ้าหน้าที่ของ สศอ.
ควรมีค่านิยม 4 เรื่อง ได้แก่ 1) มีจริยธรรม 2) ทำงานแบบมืออาชีพ 3) ทำงานเป็นทีม และ 4) ทำงานเชิงรุก
ซึ่งจาก 4 ประเด็นข้างต้น สามารถระบุเป็นคำขวัญได้ว่า

“จริยธรรมนำคน พัฒนาตนเป็นนิจ สร้างมิตรร่วมงาน ปฏิบัติงานเชิงรุก”

5. วัฒนธรรมองค์กร

จากการระดมความคิดเห็น พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ของ สศอ. คือ

“ใช้หลักวิชาการ ปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ”

บทที่ 4

การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

จากการจัดวางทิศทางองค์กรข้างต้น คณะทำงานฯ ได้ร่วมกันพิจารณา ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมาย กลยุทธ์หลัก ผลผลิต กิจกรรม และเป้าหมาย รวมถึงแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) ได้ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์

ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) การกำหนดแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศที่เป็นที่ยอมรับและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 2) ให้บริการระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบเตือนภัยที่เชื่อถือได้และทันสถานการณ์
- 3) เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพัฒนาองค์กร

2. ตัวชี้วัด และเป้าหมาย

คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปี (พ.ศ. 2552 – 2555) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.				
		2552	2553	2554	2555	เฉลี่ย
1. การกำหนดแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศที่เป็นที่ยอมรับและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1.1 ผู้บริหารกระทรวงอุตสาหกรรมให้ความสำคัญเห็นชอบนโยบาย แผน มาตรการ เรื่องที่ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ และมีการนำไปใช้ไม่น้อยกว่า (ร้อยละ)	70	70	70	70	70
	1.2 ร้อยละของนโยบาย แผน มาตรการ ที่สำคัญของ สศอ. ที่มีการติดตาม ประเมินผลการผลักดันไปสู่การปฏิบัติ	10	15	20	25	17.5

ประเด็นยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.				
		2552	2553	2554	2555	เฉลี่ย
2. ให้บริการระบบสารสนเทศ เศรษฐกิจอุตสาหกรรมและ ระบบเตือนภัยที่เชื่อถือได้และ ทันสมัย	2.1 ร้อยละของระดับความพึง พอใจของผู้รับบริการ (ดัชนี อุตสาหกรรมรายเดือน, การ พัฒนาข้อมูลสารสนเทศ และการเตือนภัยด้าน เศรษฐกิจอุตสาหกรรม)	70	70	70	70	70
	2.2 ร้อยละของระดับความพึง พอใจของผู้รับบริการ	80	80	80	80	80
3. เสริมสร้างองค์ความรู้ด้าน เศรษฐกิจอุตสาหกรรมและ พัฒนาองค์กร	3.1 จำนวนบทความ บท วิเคราะห์ วิจัย ด้าน เศรษฐกิจอุตสาหกรรม	28	28	32	36	31

ทั้งนี้ คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ได้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ตาม
มิติต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานประมาณ ด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

เป้าหมายการให้บริการ หน่วยงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.				
		2552	2553	2554	2555	เฉลี่ย
1. กระทรวงอุตสาหกรรมมีทิศ ทางการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ เป็นที่ยอมรับและสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ประเทศ	ผู้บริหารกระทรวง อุตสาหกรรมให้ความ เห็นชอบนโยบาย แผน มาตรการ เรื่องที่ให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะ และมีการ นำไปใช้ไม่น้อยกว่า (ร้อยละ)	70	70	70	70	70
2. ภาคอุตสาหกรรมและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียมีสารสนเทศ เศรษฐกิจอุตสาหกรรมและ ระบบเตือนภัยที่เป็น ประโยชน์	ร้อยละของระดับความพึง พอใจของผู้รับบริการ (ดัชนี อุตสาหกรรมรายเดือน, การ พัฒนาข้อมูลสารสนเทศและ การเตือนภัยด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม)	70	70	70	70	70

3. กลยุทธ์หลัก

จากประเด็นยุทธศาสตร์ และแนวทางจากการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้ดำเนินการไว้ คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ได้ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์หลัก ของ สศอ. จำนวน 6 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) จัดทำนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงบูรณาการและการแก้ไขปัญหาภาคอุตสาหกรรม
- 2) ผลักดันนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ รวมทั้งติดตามประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรมให้มีความต่อเนื่อง
- 3) เสริมสร้างศักยภาพระบบเตือนภัยและความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศ
- 4) พัฒนาการให้บริการข้อมูลสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการและถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) สร้างเครือข่าย/ พันธมิตรในการบูรณาการสารสนเทศและองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม
- 6) พัฒนาขีดความสามารถของ สศอ. ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

ทั้งนี้มีความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแนวทางจาก SWOT ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 การกำหนดกลยุทธ์หลักจากประเด็นยุทธศาสตร์ และแนวทางจาก SWOT

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์หลัก	แนวทางจาก SWOT
1. กำหนดแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศที่เป็นที่ยอมรับและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1.1 จัดทำนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงบูรณาการ และการแก้ไขปัญหภาคอุตสาหกรรม 1.2 ผลักดันนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ รวมทั้งติดตามประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรมให้มีความต่อเนื่อง	• ขยายแผนและนโยบายเชิงบูรณาการให้ครอบคลุมและครอบคลุมอุตสาหกรรมหลักในการพัฒนาประเทศ • ขยายความร่วมมือ/ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงบูรณาการ • พัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม • พัฒนากลไกการผลักดันนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติ และมีการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ • สร้างกลไกสืบทอดความต่อเนื่องของนโยบายและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของทุกภาคส่วน
2. ให้บริการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และระบบเตือนภัยภาคอุตสาหกรรมที่เชื่อถือได้ทันสถานการณ์	2.1 เสริมสร้างศักยภาพระบบเตือนภัย และความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศ 2.2 พัฒนาการให้บริการข้อมูลสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการ และถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 2.3 สร้างเครือข่าย/พันธมิตรในการบูรณาการสารสนเทศและองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม	• ขยายและพัฒนาคุณภาพฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครอบคลุมความต้องการของผู้รับบริการ • ปรับปรุงประเภทและรูปแบบการให้บริการสารสนเทศและรายงานวิเคราะห์เชิงลึกสำหรับผู้รับบริการ • พัฒนาช่องทางและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการและถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ • พัฒนากลไกการรับรู้ความต้องการและประเมินความพึงพอใจของผู้ประกอบการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • เสริมสร้างศักยภาพและความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศและระบบเตือนภัย • สร้างความตระหนักถึงความสำคัญและกระตุ้นให้มีการใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศต่อสังคม • พัฒนาเครือข่ายและการบูรณาการของแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
3. เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและพัฒนางานองค์กร	3.1 พัฒนาขีดความสามารถของ สศอ. ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์	• เสริมสร้างบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการทำวิเคราะห์ วิจัย จัดทำรายงานในวิชาการภาคอุตสาหกรรม • เสริมสร้างบุคลากรให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีและการจัดการที่ทันสมัย • สร้างความร่วมมือภายในองค์กรและขยายความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการองค์ความรู้ • พัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. ผลผลิต กิจกรรม และเป้าหมาย

สศอ. โดยคณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ ได้ร่วมกันกำหนด ผลผลิต ตัวชี้วัด และเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปี (พ.ศ. 2552 – 2555) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลผลิต	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					
		2552	2553	2554	2555	เฉลี่ย	รวม
1. การจัดทำนโยบาย แผน และมาตรการด้านอุตสาหกรรม	จำนวนนโยบาย แผน มาตรการ เรื่องที่ให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะ แก่ ผู้บริหารกระทรวง อุตสาหกรรม (เรื่อง)	122	100	100	100	105.5	422
2. การบริการข้อสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม	จำนวนผู้ได้รับบริการข้อสนเทศ (ราย)	109,500	109,500	109,500	109,500	109,500	438,000

* มีการปรับฐานเป้าหมายตัวชี้วัดผลผลิตที่ 1 ในปี พ.ศ. 2553-2555 ให้ลดลง แต่มุ่งเน้นให้เป็นนโยบายที่มีความสำคัญมากขึ้น

นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ ยังได้กำหนดกิจกรรมหลักภายใต้แต่ละผลผลิต ดังนี้

กิจกรรมหลัก	เป้าหมาย ปี พ.ศ.					
	2552	2553	2554	2555	เฉลี่ย	รวม
ผลผลิตที่ 1 การจัดทำนโยบาย แผน และมาตรการด้านอุตสาหกรรม (เรื่อง)	122	100	100	100	105.5	422
1. เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรมระดับมหภาค	16	13	15	16	15	60
2. เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาอุตสาหกรรมระดับสาขา	33	32	32	32	32.25	129
3. เสนอแนะทำที่ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ	73	55	53	52	58.25	233
ผลผลิตที่ 2 การบริการข้อสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม	109,500	109,500	109,500	109,500	109,500	438,000
1. บริการด้านดัชนีอุตสาหกรรม	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	240,000
2. บริการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม	49,500	49,500	49,500	49,500	49,500	198,000

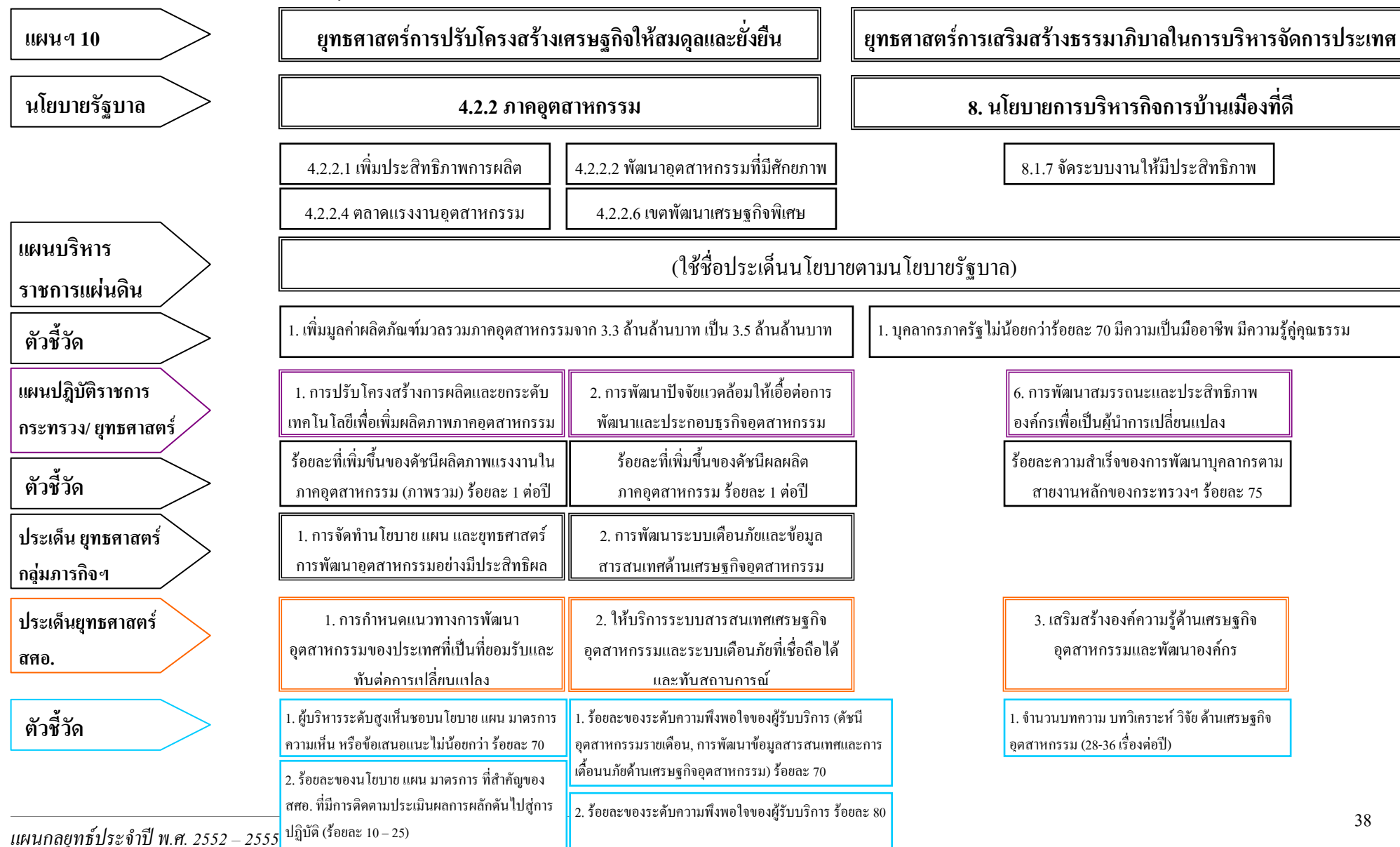
5. แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

เมื่อคณะกรรมการฯ ได้พิจารณาทิศทางองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดงาน/โครงการสำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการในระยะเวลา 4 ปี ต่อไป

ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2552 – 2555 ตามแบบฟอร์มของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้น สศอ. ได้ดำเนินการตามแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตามหนังสือสำนักงบประมาณ ด่วนที่สุด ที่ นร 0718/ว39 ลงวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 และหนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. ด่วนมากที่ นร 1200/ว2 ลงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2552 ซึ่งให้ส่วนราชการจัดทำข้อมูลแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีในระบบ e-Budgeting (การวางแผนงบประมาณ) ทาง Website ของสำนักงบประมาณ (www.bb.go.th) โดยดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือการใช้งานโปรแกรมระบบการวางแผนงบประมาณ

ทั้งนี้ สามารถสรุปทิศทางองค์กร จนถึงระดับแผนงาน/โครงการ ของ สศอ. ในช่วง พ.ศ. 2552 – 2555 ได้ตามแผนภาพที่ 4-1, 4-2 และ 4-3 ตามลำดับ

แผนภาพที่ 4-1 แผนภาพแสดงการถ่ายทอดค่าเป้าหมาย (Cascading) ระหว่างแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี

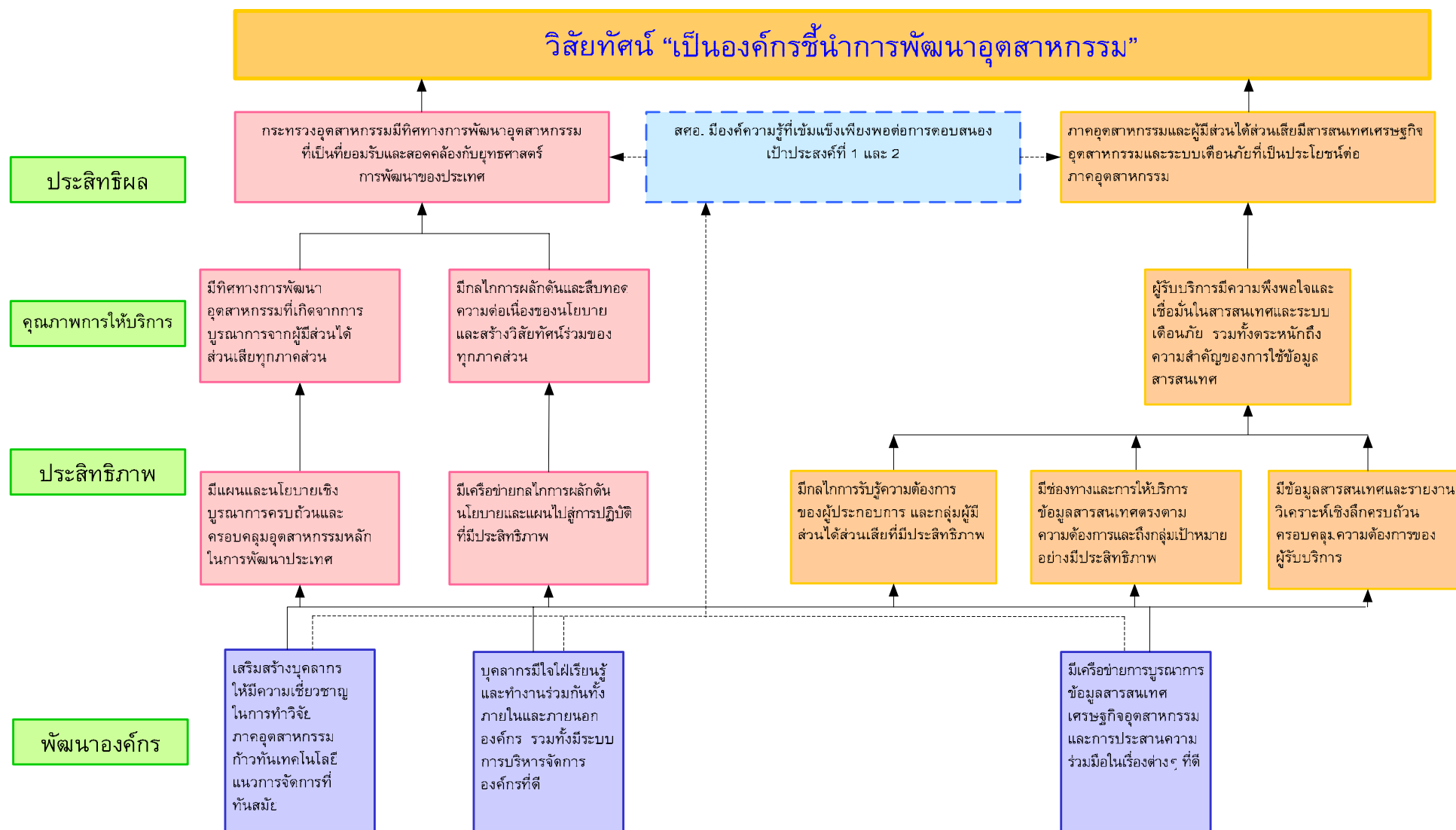


แผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2552 – 2555

แผนภาพที่ 4-2 แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงทิศทางองค์กรของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม



แผนภาพที่ 4-3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม



แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2552 – 2555

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรชั้นนำการพัฒนากอุตสาหกรรม

พันธกิจ

1. บูรณาการ ผลักดัน และติดตามประเมินผลนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนากอุตสาหกรรม
2. จัดทำเผยแพร่สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และระบบเตือนภัยภาคอุตสาหกรรม
3. สร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรแห่งความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

ค่านิยมองค์กร : “จริยธรรมนำคน พัฒนาคคนเป็นนิจ สร้างมิตรร่วมงาน ปฏิบัติการเชิงรุก”

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1

การกำหนดแนวทางการพัฒนากอุตสาหกรรมของ
ประเทศที่เป็นที่ยอมรับและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

● เป้าประสงค์ 1 - กระทรวงอุตสาหกรรมมีทิศ
ทางการพัฒนากอุตสาหกรรมที่เป็นที่ยอมรับและ
สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากของประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2

ให้บริการระบบสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและ
ระบบเตือนภัยที่เชื่อถือได้และทันสถานการณ์

● เป้าประสงค์ 2 - ภาคอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียมีสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและระบบ
เตือนภัยที่เป็นประโยชน์

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3

เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและ
พัฒนาองค์กร

● เป้าประสงค์ 3 – สศอ. มีองค์ความรู้ที่เข้มแข็งเพียงพอ
ต่อการตอบสนองเป้าหมายที่ 1 และ 2

● **ตัวชี้วัดและเป้าหมาย**

- 1.1 ผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบนโยบาย แผน มาตรการ ความเห็น หรือข้อเสนอแนะ ไม่น้อยกว่า (ร้อยละ)

ปี 2552 – 2555 : ร้อยละ 70

- 1.2 ร้อยละของนโยบาย แผน มาตรการที่สำคัญของ สศอ. ที่มีการติดตามประเมินผลการผลักดันไปสู่การปฏิบัติ

ปี 2552-2555 : ร้อยละ 10-25 (เพิ่มร้อยละ 5 ต่อปี)

● **ตัวชี้วัดและเป้าหมาย**

- 2.1 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (ดัชนีอุตสาหกรรมรายเดือน, การพัฒนาข้อมูลสารสนเทศและการเตือนภัยด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม)

ปี 2552 – 2555 : ร้อยละ 70

- 2.2 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ปี 2552 – 2555 : ร้อยละ 80

● **ตัวชี้วัดและเป้าหมาย**

- 3.1 จำนวนบทความ บทความวิเคราะห์ วิจัย ด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมที่บุคลากรใน สศอ. จัดทำ

ปี 2552-53 : 28 บทความ

ปี 2554 : 32 บทความ

ปี 2555 : 36 บทความ

กลยุทธ์

- 1.1 จัดทำนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงบูรณาการ และการแก้ไขปัญหาภาคอุตสาหกรรม

- 1.2 ผลักดันนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์ รวมทั้งติดตามประเมินผลการพัฒนาอุตสาหกรรมให้มีความต่อเนื่อง

กลยุทธ์

- 2.1 เสริมสร้างศักยภาพระบบเตือนภัย และความน่าเชื่อถือของข้อมูลสารสนเทศ
- 2.2 พัฒนาการให้บริการข้อมูลสารสนเทศให้ตรงตามความต้องการและถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3 สร้างเครือข่าย/ พันธมิตรในการบูรณาการสารสนเทศและองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

กลยุทธ์

- 3.1 พัฒนาขีดความสามารถของ สศอ. ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

ผลผลิต/กิจกรรม ผลผลิต การจัดทำนโยบาย แผน และมาตรการด้าน อุตสาหกรรม กิจกรรมหลัก 1. เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนา อุตสาหกรรมระดับมหภาค 2. เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนา อุตสาหกรรมระดับสาขา 3. เสนอแนะทำที่ด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ระหว่างประเทศ	ผลผลิต/กิจกรรม ผลผลิต การบริการข้อสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กิจกรรมหลัก 1. บริการด้านดัชนีอุตสาหกรรม 2. บริการสารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม	ผลผลิต/กิจกรรม (สนับสนุน)
โครงการ 1. โครงการศึกษาแนวทางการปรับโครงสร้างการ ผลิตระดับมหภาค 2. โครงการศึกษาแนวทางการปรับโครงสร้างการ ผลิตระดับสาขา 3. โครงการศึกษาแนวทางการปรับโครงสร้างการ ผลิตภายใต้ นโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ 4. โครงการศึกษาแนวทางการปรับโครงสร้างการ ผลิตระดับพื้นที่	โครงการ 1. โครงการดัชนีอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาปัจจัย แวดล้อมการผลิต 2. โครงการศูนย์ข้อมูลเชิงลึกและระบบเตือนภัย ภาคอุตสาหกรรม	โครงการ 1. โครงการพัฒนาองค์ความรู้และระบบการจัดการ

5. โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังคนภาคอุตสาหกรรม 6. โครงการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในอนาคต 7. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพภาคอุตสาหกรรม 8. โครงการภายใต้แผนบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา		
เจ้าภาพ : - สำนักงานนโยบายอุตสาหกรรมภาค (สนม) - สำนักงานนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 1 (สร.1) - สำนักงานนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา 2 (สร.2) - สำนักเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ (สท.)	เจ้าภาพ : - ศูนย์สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (ศส.) - สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สว.) - สำนักบริหารกลาง (สบก.)	เจ้าภาพ : - สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สว.) - กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพบ.) - สำนักบริหารกลาง (สบก.)

บทที่ 5

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

1. แนวทางการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง และกลยุทธ์หลัก

สำหรับแนวทางการสื่อสารนั้น สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) กำหนดให้มีการสื่อสารทิศทางขององค์กร อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม และเป้าประสงค์ขององค์กร รวมทั้งประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของ สศอ. ดังนี้

1.1 จุดประสงค์ในการสื่อสาร

- 1) เพื่อให้บุคลากรเข้าใจทิศทางของ สศอ. นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 2) เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม
- 3) เกิดความไว้วางใจ รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.2 กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร

- 1) ผู้บริหารของ สศอ. ทุกระดับ
- 2) เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและประเด็นยุทธศาสตร์
- 3) เจ้าหน้าที่ทุกระดับ

1.3 วิธีการและผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร

มีวิธีการและผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง ดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
1. ผู้บริหารของ สศอ.	1. ทบทวนแผนกลยุทธ์/นำเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา	1 ครั้ง/ปี	คณะกรรมการทบทวนยุทธศาสตร์ฯ
	2. ส่งแผนกลยุทธ์ฯ ที่ได้รับการอนุมัติแล้วส่งให้ทุกสำนัก/ศูนย์ถือปฏิบัติ	1 ครั้ง/ปี	สม.
	3. เสนอผลการดำเนินงานในที่ประชุมผู้บริหาร (อย่างน้อย)	2 เดือน/ครั้ง	สม.
2. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตัวชี้วัด/ประเด็นยุทธศาสตร์	1. จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรม/ สำนัก และ/หรือ ระดับบุคคล และชี้แจงให้เจ้าหน้าที่รับทราบ	1 ครั้ง/ปี	กพบ.
	2. ดำเนินการติดตามตามกำหนดระยะเวลา	รอบ 6, 9 และ 12 เดือน	กพบ.
3. เจ้าหน้าที่ทุกระดับ	1. เผยแพร่แผนกลยุทธ์ฯ ในเว็บไซต์ของสำนักงานฯ	ตลอดปี	สม./สส.

กลุ่มเป้าหมาย	วิธีการสื่อสาร	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
	2. การระบุไว้ในบอร์ดที่แสดงถึงทิศทางของ สศอ. (เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม ฯลฯ)	ตลอดปี	กพบ. / สบก.
	3. การระบุไว้ในวารสาร/หนังสือภายใน สศอ. (เช่น วารสาร PMQA)	1 เดือน/ครั้ง	กพบ.
	4. การทวนสอบความเข้าใจเรื่องทิศทาง (เช่น ถามในวารสาร PMQA/เสียงตามสาย/สำรวจความคิดเห็น ฯลฯ)	อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี	กพบ.

2. วิธีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (สศอ.) เพื่อให้ได้ผลผลิต การจัดทำนโยบายและมาตรการด้านอุตสาหกรรม ผลผลิตการบริการข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และสามารถบรรลุเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (ผลลัพธ์) ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ สศอ. ตระหนักดีว่า “การประสานงาน” เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอันหนึ่ง ดังนั้น สศอ. จึงได้กำหนดวิธีการและขั้นตอน ในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

2.1 ผู้รับผิดชอบการประสานงาน

สศอ. ได้กำหนดให้ผู้รับผิดชอบกิจกรรมภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์/ผลผลิตเป็นผู้ประสานงาน เช่น ผู้รับผิดชอบการประสานงานในผลผลิตที่ 1 การจัดทำนโยบายและมาตรการด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ สำนักนโยบายอุตสาหกรรมมหภาค สำนักนโยบายอุตสาหกรรมรายสาขา1และ2 และสำนักเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ ส่วนผู้รับผิดชอบการประสานงานในผลผลิตที่ 2 การบริการข้อมูลสารสนเทศด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ ศูนย์สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และสำนักบริหารกลาง

2.2 รูปแบบการประสานงาน

การประสานงานของ สศอ. สามารถเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การประสานงานกับภายในกระทรวง เช่น หน่วยงานในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม หน่วยงานในกำกับ และสถาบันในเครือข่าย และ 2) การประสานงานกับภายนอกกระทรวง เช่น การประสานงานกับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงแรงงาน สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย ตลอดจนภาคเอกชนต่างๆ ฯลฯ

2.3 วิธีการประสานงาน

สศอ. ได้กำหนดแนวทางการประสานงานแล้วแต่ความเหมาะสมกับลักษณะ ได้แก่

- การตั้งคณะทำงานประสานงาน เช่น คณะอนุกรรมการดัชนีอุตสาหกรรม ฯลฯ

- การจัดประชุมเพื่อประสานงาน
- การจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ประสานงาน
- ฯลฯ

3. แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การติดตามประเมินผลสำหรับแนวทางการปฏิบัติเพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล สศอ. ได้กำหนดเป็น 2 ส่วน ดังนี้

การติดตามประเมินผลจากภายในองค์กร

การติดตามประเมินผลตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี / ประจำปี

จะดำเนินการติดตามและประเมินผลโดย สำนักนโยบายอุตสาหกรรมมหภาค (สนม.) โดยดำเนินการประสานและรวบรวมข้อมูลจากสำนัก/ศูนย์ที่เกี่ยวข้อง และติดตามจากตัวชี้วัดผลผลิต และผลลัพธ์ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี /ประจำปี รวมถึงตัวชี้วัดที่สำคัญอื่นๆ เช่น การใช้ยางบประมาณ แผนงาน/โครงการที่สำคัญ

ทั้งนี้จะนำเสนอผลการดำเนินการในที่ประชุมผู้บริหาร เป็นระยะ (ทุก 1-2 เดือน) และมีการประเมินแผนปฏิบัติราชการประจำปี เมื่อสิ้นปีงบประมาณ ปีละ 1 ครั้ง และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เมื่อสิ้นครึ่งแผน และ/หรือ สิ้นสุดแผนฯ อีกครั้งหนึ่ง

การติดตามประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

จะดำเนินการติดตามและประเมินผลโดย กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพบ.) โดยดำเนินการประสานและรวบรวมข้อมูลจากสำนัก/ศูนย์ที่เกี่ยวข้อง และติดตามจากตัวชี้วัดที่สำคัญใน 4 มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการให้บริการ มิติประสิทธิภาพ และมิติการพัฒนาองค์กร

ทั้งนี้จะนำเสนอผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหาร ในรอบระยะเวลา 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือนตามลำดับ

การติดตามประเมินผลตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

จะดำเนินการติดตามและประเมินผลโดย คณะทำงาน/เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญที่ระบุไว้ใน PMQA หมวดที่ 1 (ซึ่งอาจเป็น/ไม่เป็น ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดตาม 3.1.1 หรือ 3.1.2 ก็ได้ แล้วแต่การพิจารณาของคณะทำงานฯ ที่รับผิดชอบ ซึ่งจะได้นำผลการกำหนดต่อไปในแต่ละปี)

การติดตามประเมินผลจากภายนอกองค์กร

การติดตามประเมินผลจากภายนอกองค์กร เช่น การประเมินผลจากสำนักปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม (ในส่วนที่เกี่ยวข้อง) การประเมินผลความพึงพอใจผู้รับบริการ จากสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นต้น

ซึ่งเมื่อได้ผลการประเมินจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้ว สศอ. จะนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงการจัดทำทิศทางองค์กร การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รวมถึงการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผลการประเมินดังกล่าวต่อไป

4. แนวทางบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการทบทวนกลยุทธ์

ในการบริหารยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของ สศอ. ได้นำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมาใช้ โดยจะมีการตั้งคณะทำงานฯ ที่เกี่ยวข้องขึ้นมารับผิดชอบ เพื่อระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้น ทั้งความเสี่ยงจากภายในองค์กรเอง (เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านทรัพยากร การทุจริต) หรือความเสี่ยงจากภายนอกองค์กร (เช่น ความคาดหวังของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ความร่วมมือของชุมชน/สังคม การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย กฎระเบียบ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร นโยบายรัฐบาล ฯลฯ เป็นต้น)

ซึ่งคณะทำงานฯ จะทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประเมินว่าความเสี่ยงที่ได้กำหนดขึ้นมานั้นๆ มีระดับความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จากนั้นจะกำหนดแนวทางเพื่อรองรับ/ป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้น จากนั้น จะดำเนินการรายงานและประเมินผลเป็นระยะ

ซึ่งถ้ามีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และ/หรือ ข้อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการกลยุทธ์ของ สศอ. อาจจะมีการมอบหมายให้คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่ทำหน้าที่ทบทวนยุทธศาสตร์พิจารณาว่าจะส่งให้ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของสำนักงานฯ รวมถึง แนวทางการดำเนินงาน และค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดของ สศอ. ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วยหรือไม่ หรืออาจนำเรื่องการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเข้าสู่ที่ประชุมผู้บริหารของ สศอ. เพื่อพิจารณาโดยตรง และหากมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือแนวทางใดๆ ขึ้น ก็จะต้องขออนุมัติการเปลี่ยนแปลงต่อผู้บริหาร ของ สศอ. และแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและบุคลากรของ สศอ. ทุกระดับทราบถึงแนวทางที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย