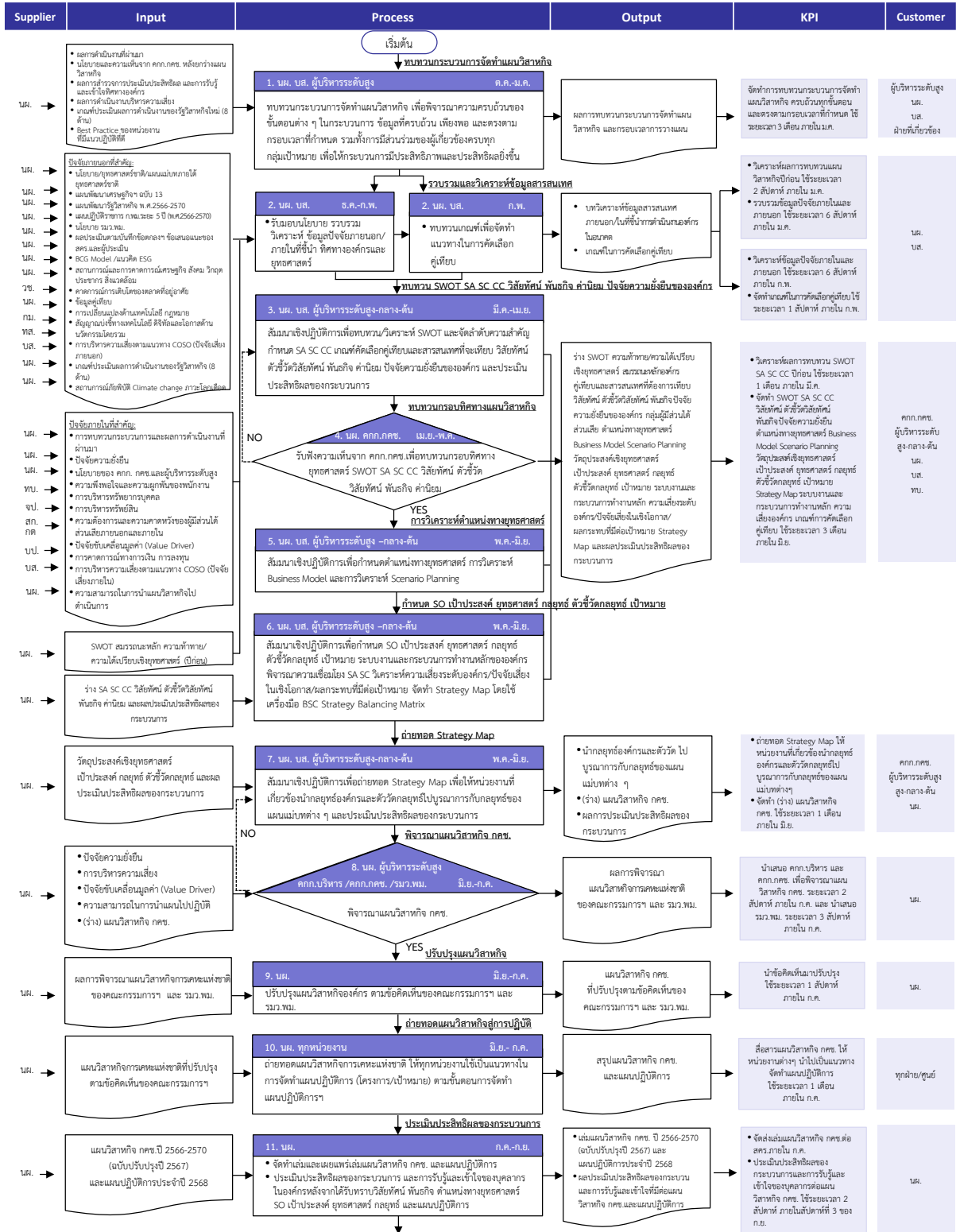


แบบฟอร์มการประเมินและปรับปรุงกระบวนการเพื่อบันทึกความรู้
(NHA Improvement Form for AAR)

1. ชื่อองค์ความรู้	กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์										
2. ประเภทสินทรัพย์ทางความรู้	ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์										
3. วันที่บันทึกความรู้	30 สิงหาคม 2567										
4. ผู้เข้าร่วมบันทึกความรู้	นางสาวสลักจิต พรหมสุวรรณ พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7										
5. วัตถุประสงค์ของการบันทึกความรู้เรื่องนี้	<input type="checkbox"/> เพื่อสำรององค์ความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการเคหะแห่งชาติ ปี 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 <input type="checkbox"/> เพื่อนำข้อเสนอแนะที่พบจากการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการประจำปี ไปพิจารณาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง <input type="checkbox"/> เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติและใช้เป็นตัวอย่งให้หน่วยงานนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในแต่ละด้านหรือของแต่ละหน่วยงานต่อไป										
6. รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการ (ก่อนปรับปรุง)	<input type="checkbox"/> ชื่อกระบวนการ กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการประจำปี <input type="checkbox"/> วัตถุประสงค์ของกระบวนการ - เพื่อสำรององค์ความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการเคหะแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการประจำปี - เพื่อนำข้อเสนอแนะที่พบจากการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง - เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ของการเคหะแห่งชาติและใช้เป็นตัวอย่งให้หน่วยงานนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในแต่ละด้านหรือของแต่ละหน่วยงานต่อไป										
7. แนวทางการปรับปรุงกระบวนการ	<input type="checkbox"/> ทบทวน/ปรับปรุงปัจจัยนำเข้า <input type="checkbox"/> เพิ่มเติมกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ <input type="checkbox"/> เพิ่มการบูรณาการกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการกับกระบวนการจัดทำแผนแม่บทรายด้าน <input type="checkbox"/> นำกระบวนการข้างต้นไปสื่อสารถ่ายทอดผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อในหน่วยงานต่างๆ และบุคลากรนำไปปฏิบัติหรือจัดทำแผนรองรับต่อไป										
8. รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการ (หลังปรับปรุง)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">ตัวชี้วัดของกระบวนการ</th> <th style="width: 25%;">เป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการ</th> <th style="width: 25%;">ผลการดำเนินงาน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> ร้อยละความสำเร็จตามกระบวนการวิสาหกิจ</td> <td style="text-align: center;">ร้อยละ 100</td> <td style="text-align: center;">ร้อยละ 100</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> อัตราการรับรู้ และเข้าใจทิศทางการจัดทำแผนวิสาหกิจ</td> <td style="text-align: center;">ร้อยละ 93</td> <td style="text-align: center;">ร้อยละ 93.10</td> </tr> </tbody> </table>		ตัวชี้วัดของกระบวนการ	เป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการ	ผลการดำเนินงาน	<input type="checkbox"/> ร้อยละความสำเร็จตามกระบวนการวิสาหกิจ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	<input type="checkbox"/> อัตราการรับรู้ และเข้าใจทิศทางการจัดทำแผนวิสาหกิจ	ร้อยละ 93	ร้อยละ 93.10
ตัวชี้วัดของกระบวนการ	เป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการ	ผลการดำเนินงาน									
<input type="checkbox"/> ร้อยละความสำเร็จตามกระบวนการวิสาหกิจ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100									
<input type="checkbox"/> อัตราการรับรู้ และเข้าใจทิศทางการจัดทำแผนวิสาหกิจ	ร้อยละ 93	ร้อยละ 93.10									

9. Flowchart กระบวนการ



ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ:

- ร้อยละความสำเร็จตามกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ
- ประเมินอัตราการรับรู้และเข้าใจทิศทางการจัดทำแผนวิสาหกิจ

สิ้นสุด

10. สิ่งที่ได้พบจากการดำเนินงาน	
ประเด็น	รายละเอียด
รายละเอียดประเด็นที่มีการพัฒนาปรับปรุง	<p>การเคหะแห่งชาติ ได้มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการการจัดทำแผนวิสาหกิจการเคหะแห่งชาติ ปี 2566-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 โดยใช้ผลประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับใหม่ๆ ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาและใช้ในการปรับปรุง อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มปัจจัยนำเข้าใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย นโยบาย รว.พม. ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โครงการสำคัญในการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายวิกฤตประชากรและสังคมสูงวัย รวมถึงนโยบาย คกก.กคช. นโยบายของ ผว.กคช. และปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ กคช. (Disruptive Factors) 2. เพิ่มขั้นตอนการจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นรายบุคคลที่มีต่อ (ร่าง) กรอบทิศทางแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 3. ทบทวน SWOT ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอก และผลงานขององค์กร รวมทั้งเชื่อมโยงกับ SWOT ของแต่ละ Enablers โดยเพิ่ม SWOT ใหม่ 3 ตัว ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) S2 กคช. มีทรัพย์สินที่ดิน Land bank และมีทรัพย์สินที่ดินที่อยู่ในโครงการที่พัฒนาแล้ว รวมทั้งที่ดินแปลงย่อยที่น้อยกว่า 5 ไร่ ที่อยู่ในชุมชน ที่มีศักยภาพ สามารถนำมาพัฒนา โครงการที่อยู่อาศัยหรือจัดประโยชน์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้ 2) O2 นโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญเรื่องการออกแบบที่อยู่อาศัยตามหลัก Universal Design และ Eco-Friendly Design สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ 3) T5 การดำเนินคดีด้านกฎหมายของโครงการรับคืนอาคารจากผู้เช่าเหมา ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน ทำให้ กคช. สูญเสียรายรับที่ควรพึงได้และเพิ่มค่าใช้จ่ายในการดูแลซ่อมบำรุงค่าภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง จากอาคาร 4. ทบทวน SA SC CC ให้สอดคล้องกับ SWOT โดยเพิ่ม SA2 มีทรัพย์สินที่ดิน Land bank ที่มีศักยภาพ สามารถนำมาพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยตามหลัก Universal Design และ Eco-Friendly Design ซึ่งสอดคล้องกับ นโยบายรัฐบาล คู่แข่ง ความต้องการลูกค้า รวมทั้งโครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมสูงวัย และ SC3 มีอาคารเช่าคงเหลือจำนวนมาก ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นอาคารเช่าเหมารับคืนอยู่ระหว่างดำเนินคดีด้านกฎหมาย ทำให้เสียโอกาสในการรับรู้รายได้ค่าเช่า 5. ขยายผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมภารกิจเฉพาะด้าน ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่มโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยใหม่ที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ตามแนวคิด Universal Design และ NHA Eco-Village โดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้า First-Jobber ผ่านการสื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัลอย่างแพร่หลาย (Public Communication) เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร ผลิตภัณฑ์ และบุคลากรให้ทันสมัย รวมถึงการทบทวนมาตรการ หรือรูปแบบการบริหารจัดการอาคารเช่าเหมา 6. เพิ่มการวิเคราะห์ Intelligent Risk ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเพิ่มประเด็นต่างๆ ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) การจัดประโยชน์เพื่อเพิ่มรายได้ โดยเฉพาะที่ดินแปลงใหญ่และแปลงใหม่ ต้องใช้เวลาขออนุมัติและเจรจาดูเรื่องกับภาคเอกชน ทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 2) การประนอมหนี้ เสร็จจากไกล่เกลี่ยกับผู้เช่าเหมาอาคารเช่า รวมทั้งนำกลับมาทำเช่าเหมาใหม่ ต้องใช้เวลาทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 3) การศึกษาความเป็นไปได้และขออนุมัติโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยใหม่ มีความล่าช้าหรือไม่ได้รับอนุมัติจาก ครม. หรือไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุน โดยเฉพาะโครงการที่มุ่งเน้น UD ECO Village และตอบโจทย์ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ ผู้สูงอายุ First Jobber และโครงการในเชิงพาณิชย์ 4) การปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ ทั้งในด้าน องค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการ ชุมชน และบุคลากร ขาดความชัดเจน

	<p>อีกทั้ง เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงดังกล่าวได้ทั้งหมด</p> <p>7. ทบทวนการวิเคราะห์ Business Model Canvas ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ทบทวน Customer segment โดยเฉพาะ Gen Z และตลาดคนโสด 2) ทบทวน Customer Value Propositions โดยเพิ่มการออกแบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน (Eco-Friendly Design) เพิ่มบริการของพื้นที่ส่วนกลางที่ตอบโจทย์ Life Style เช่น Co-Working Space 3) ทบทวน Customer Relationships โดยเพิ่ม Cross-Selling marketing และกิจกรรมพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง (SSC) CSR <p>8. ทบทวน Scenario Planning โดยกำหนดสมมติฐานที่ชัดเจนทั้ง 3 กรณี (Worst, Base, Best) ควบคู่กับเครื่องมือ EVM และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีสมมติฐานในการกำหนดเป้าหมายจากปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยนโยบาย และปัจจัยภายใน ได้แก่ หน่วยส่งมอบ รายรับอาคารเช่า รายรับจัดประโยชน์</p> <p>9. ทบทวน/ปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยยังคงมี 6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยได้ปรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG โดยเพิ่มเติมหลักแนวคิด ESG รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเชื่อมั่นและประสบการณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยกระดับความสัมพันธ์เป็นประสบการณ์ที่ดี</p> <p>10. ทบทวนระบบงานโดยรวม โดยเพิ่ม C4 กระบวนการการบริหารอาคารเช่า และกำหนดตัวชี้วัด SLA ที่ครอบคลุมระบบงานโดยรวม ตลอดจนเชื่อมโยงกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานที่ชัดเจน</p> <p>11. ทบทวนกลยุทธ์ C1 ปรับภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารเชิงรุก และ C2 พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายตามแนวคิด UD และเกณฑ์ NHA Eco-Village</p> <p>12. เพิ่มตัวชี้วัดกลยุทธ์ KPI C1.1: อัตราการรับรู้ Brand (Brand Awareness)</p> <p>13. เพิ่มการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์และแผนปี กับกระบวนการจัดทำแผนแม่บท Enablers ในแต่ละด้าน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (End to End process) ทั้งปัจจัยนำเข้า SWOT SA SC CC ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ SO กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ</p> <p>ทั้งนี้ จากการพัฒนาปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับทำให้ตัวชี้วัดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกตัวชี้วัด</p>
ปัญหา/อุปสรรค	-
สาเหตุของปัญหา/อุปสรรค	-
11. สาเหตุหรือที่มาในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน (As-is-Process)	
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน <input checked="" type="checkbox"/> หลักเกณฑ์ Enablers หรือมาตรฐานหรือกรอบแนวทางที่เป็นที่ยอมรับ <input checked="" type="checkbox"/> เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ลดขั้นตอนที่ยุงยาก, ลดระยะเวลา, ลดค่าใช้จ่าย, ลดการสูญเสีย, และเพิ่มคุณภาพหรือมาตรฐานในการทำงาน <input checked="" type="checkbox"/> นโยบาย/ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการคณะแห่งชาติ ผู้บริหารระดับสูง <input checked="" type="checkbox"/> แนวทางปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานชั้นนำ 	
12. แนวทางการเรียนรู้/การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการในปีถัดไป	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> เพิ่มมาตรฐาน เครื่องมือ กฎหมาย ระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการในแต่ละ SIPOC ย่อย ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ และจัดทำ AAR ให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป <input type="checkbox"/> ปรับปรุงตามตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีขององค์กรชั้นนำ <input type="checkbox"/> ปรับปรุงให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล หน่วยงานกำกับ และแผนวิสาหกิจ แผนดำเนินงานของ กคช. นโยบาย คคก.กคช. ผู้บริหารระดับสูงที่มีการเปลี่ยนแปลง 	

- เพิ่มการสื่อสารเชิงรุกเพื่อทำความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น
- ส่งเสริมให้พนักงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำ แนวทาง/กระบวนการ (SIPOC)/คู่มือปฏิบัติงาน เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวทาง/กระบวนการ (SIPOC) นั้นๆ เข้าใจการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน



(น.ส.อรพินธ์ แซ่อึ้ง)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์
คณะทำงานและเลขานุการคณะทำงาน
การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์