

คู่มือการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการ นวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพระยะ ๕ ปี



คู่มือการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปี

สารบัญ

๑	หลักการและเหตุผล.....	๑
๒	วัตถุประสงค์.....	๑
๓	องค์ความรู้เกี่ยวกับการทบทวนแผน.....	๒
	๓.๑ วิสัยทัศน์ (Vision).....	๓
	๓.๒ ภารกิจ (Mission).....	๔
	๓.๓ วัตถุประสงค์ (Objective).....	๔
๔	หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของ รัฐวิสาหกิจ	๕
	๔.๑ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance and Leadership).....	๕
	๔.๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)	๕
	๔.๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control).....	๖
	๔.๔ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder and Customer Management)	๖
	๔.๕ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology).....	๖
	๔.๖ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)	๗
	๔.๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management) ..	๗
	๔.๘ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	๗
๕	การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร.....	๘
	๕.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	๘
	๕.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน.....	๘
๖	การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์.....	๑๐
๗	การสร้างตัวชี้วัดที่ดี.....	๑๐
๘	กรอบกระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปี	๑๑
	ขั้นตอนที่ ๑ การจัดเตรียมข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน	๑๓
	ขั้นตอนที่ ๒ การสำรวจข้อมูลสภาพแวดล้อมและความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๑๓
	ขั้นตอนที่ ๓ การสรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะสำคัญขององค์กร (SWOT Analysis).....	๑๓
	ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ (ฉบับทบทวน)	๑๓
	ขั้นตอนที่ ๕ การจัดประชุมเพื่อพิจารณาร่างแผนปฏิบัติการ	๑๓
	ขั้นตอนที่ ๖ การนำเสนอร่างแผนปฏิบัติการให้ผู้บริหาร.....	๑๓
	ขั้นตอนที่ ๗ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการต่อหน่วยงานและบุคลากร	๑๓
๙	ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์.....	๑๕

๑๐	ขอบเขตการดำเนินงาน	๑๖
๑๐.๑	การทบทวนแผนปฏิบัติการ.....	๑๖
๑๑	เอกสารอ้างอิง	๑๖

คู่มือกระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนปฏิบัติการประจำปี

๑ หลักการและเหตุผล

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ได้จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ขสมก. ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างแผนยุทธศาสตร์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ ขสมก. และภารกิจขององค์กร รวมถึงใช้เป็นกรอบและแนวทางในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งแผนดังกล่าวจะต้องมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับกฎหมาย นโยบาย แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) Core Business Enablers ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) ได้กำหนดให้มีการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ ๓ - ๕ ปี เป็นประจำทุกปี

ดังนั้น เพื่อให้ ขสมก. ได้มีกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนให้ ขสมก. ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) ตามนโยบายรัฐบาล ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ดังกล่าว ขสมก. จึงต้องมีคู่มือกระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ขสมก. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัล โดยการจัดทำคู่มือฉบับนี้ดำเนินการจัดทำเพื่อให้ได้แผนปฏิบัติการดิจิทัลที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ รายละเอียดดังต่อไปนี้

๒ วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจรายละเอียดขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมของ ขสมก.
- ๒) เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมของ ขสมก.
- ๓) เพื่อให้การทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมของ ขสมก. สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของ ขสมก.

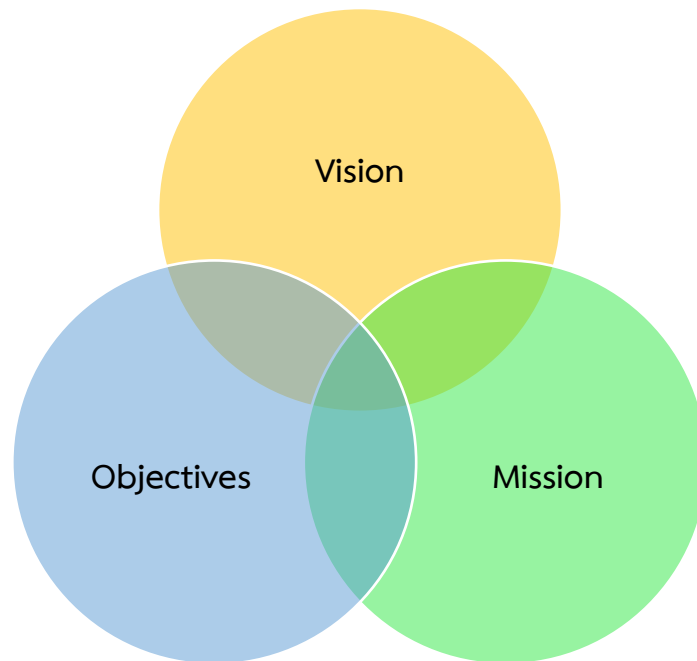
๓ องค์ความรู้เกี่ยวกับการทบทวนแผน

แผนปฏิบัติการดิจิทัลเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามพันธกิจให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน ต้องถูกจัดทำและกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานโดยการระดมความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ปฏิบัติงานร่วมกัน จัดทำออกมาในรูปแบบที่เป็นรูปธรรมสามารถติดตามวัดผลได้ แผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมนี้สามารถใช้เป็นต้นแบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบไปด้วยโครงการหรือแผนงานต่างๆ เป้าหมาย ทรัพยากรหรืองบประมาณ ขั้นตอนกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และผลที่คาดว่าจะได้รับ อีกทั้งยังสามารถใช้แผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมนี้ในการทบทวนติดตามความคืบหน้าของโครงการและประเมินผลการดำเนินงานได้อีกด้วย องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประกอบด้วย

การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปสู่ทิศทางที่ต้องการ โดยทั่วไปจะถูกกำหนดไว้กว้างๆ และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้นผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)
๒. ภารกิจ (Mission)
๓. วัตถุประสงค์ (Objective)

หลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ดังแสดงในภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

๓.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)

หมายถึง การมองการไกล การมองทิศทางอนาคต การตั้งเป้าหมายระยะยาว การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรโดยผู้นำและสมาชิกขององค์กร เป็นการกล่าวถึงเป้าหมายโดยทั่วไปมีขอบเขตกว้างที่สุดและรวมเอาหลายสิ่งเข้าไว้ด้วยกัน โดยวิสัยทัศน์เชื่อมโยงภารกิจกับค่านิยมขององค์กรเข้าด้วยกัน ช่วยให้เราสามารถวางแผนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ การกำหนดวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการหาคำตอบให้กับคำถามเหล่านี้

- เราต้องการสร้างสิ่งใด
- เราต้องการไปอยู่ ณ จุดใด
- เราต้องการมุ่งไปในทิศทางใด

วิสัยทัศน์ยังช่วยทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร ก่อให้เกิดความสามัคคีและการมองเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร

๓.๒ การกิจ (Mission)

หมายถึง งานที่จำเป็นต้องทำ เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องทำเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปยังเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จากวิสัยทัศน์ที่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้กำหนดไว้จะสามารถเกิดขึ้นจริงได้ต้องอาศัยการแปลงวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้กลายเป็นภารกิจที่จะต้องทำ โดยภารกิจที่ได้มีการกำหนดขึ้นนั้นจะเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ ทำให้เกิดมาตรฐานในการดำเนินงานและมาตรฐานผลงาน และทำให้บุคลากรขององค์กรแสดงพฤติกรรมที่มีจริยธรรมต่อผู้เกี่ยวข้อง การกำหนดภารกิจสามารถทำได้โดยการพิจารณาคำตอบต่อคำถามดังต่อไปนี้

- อะไรคือเหตุผลที่ทำให้องค์กรต้องดำเนินกิจการ
- อะไรคือจุดมุ่งหมายเบื้องต้น
- อะไรคือจุดเด่นหรือลักษณะพิเศษขององค์กร
- อะไรคือความแตกต่างระหว่างธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตอีก ๕ ปีข้างหน้า
- ลูกค้าหลักคือใคร
- สินค้าหรือบริการหลักขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร
- อะไรคือค่านิยมพื้นฐาน ความปรารถนาพื้นฐาน และหลักปรัชญาพื้นฐานขององค์กร

๓.๓ วัตถุประสงค์ (Objective)

หมายถึง ความคิดความมุ่งหวังต่อสภาพที่พึงประสงค์และต่อผลลัพธ์จากการดำเนินงานขององค์กรภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์ย่อยของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้ทุกหน่วยงานและสมาชิกของหน่วยงานมีจุดมุ่งหมายและมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน หากวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ ไม่สอดคล้องกันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ภายในกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นได้ ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องเลือกระหว่างผลการปฏิบัติงานระยะยาวกับระยะสั้น และผลประโยชน์ส่วนบุคคลจะต้องสอดคล้องไปกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นสามารถทำได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

๑. วัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ (Qualitative Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่บอกถึงจุดหมายกว้างๆ ทั่วไป ไม่ได้ระบุขนาด จำนวน หรือปริมาณที่แน่นอนชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถตรวจสอบได้

๒. วัตถุประสงค์เชิงปริมาณ (Quantitative Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึงความต้องการเฉพาะเจาะจง โดยมีการระบุถึงขนาด ปริมาณ หรือจำนวนที่แน่นอนเอาไว้ชัดเจน จึงอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ชนิดนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถตรวจสอบได้ วัดปริมาณได้

๔. หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เสนอแนะนโยบายและมาตรการการกำกับดูแลการประเมินผล และการพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ ซึ่งรวมถึงการเสนอแนะหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ อันประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์ต่างๆ

การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปีของ ขสมก. ได้พิจารณาสอดแทรกหลักเกณฑ์การประเมินดังกล่าวอยู่ในขั้นตอนต่างๆ ของการจัดทำแผนซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูลสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์การตรวจสอบภายใน การสำรวจความคิดเห็นสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กรสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การจัดทำร่างแผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการความรู้และนวัตกรรม การประชุมเพื่อพิจารณาร่างแผนปฏิบัติการ และการนำเสนอร่างแผนปฏิบัติการต่อผู้บริหารสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการต่อหน่วยงานและบุคลากรสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์การบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

๔.๑ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance and Leadership)

มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล

๔.๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับองค์กรในการกำหนดทิศทางและขอบเขตของธุรกิจ ในระยะยาวซึ่งทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างได้เปรียบ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ทำให้บรรลุ

เป้าหมายของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจประเด็นเชิงกลยุทธ์ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plans) ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๔.๓ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control)

เป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ให้กับองค์กรได้ มุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน การมีธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๔.๔ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder and Customer Management)

มีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ให้รัฐวิสาหกิจรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

๔.๕ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

มุ่งเน้นการประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร ทั้งภาคการผลิต ภาคการบริการ รวมถึงการดำเนินงานที่ชาญฉลาด รู้เท่าทันสื่อ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยครอบคลุมถึงการวางแผนการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร การปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับยุคดิจิทัล การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้พร้อม ทั้งด้านทัศนคติสู่ยุคดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล ทักษะดิจิทัล รวมไปถึง วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

๔.๖ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ๔ ด้าน ได้แก่ ๑. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy) ๒. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) ๓. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ ๔. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment)

๔.๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management)

การจัดการความรู้ เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ ๖ ด้าน ได้แก่ ๑. การนำองค์กร (KM Leadership) ๒. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) ๓. บุคลากร (People) ๔. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ๕. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results)

นวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน ๓ ปัจจัย ได้แก่ ๑. นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ๒. นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ ๓. นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่าให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย

๔.๘ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการ และการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยรับตรวจในการสนับสนุนด้านต่างๆ

๕ การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร

การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร (SWOT Analysis) เป็นกระบวนการสำคัญในการตั้งประเด็นคำถามและมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการองค์กร เป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา ดังนี้

๑. สถานการณ์ ณ ขณะนั้นเป็นอย่างไร
๒. สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีผลต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร มากน้อยเพียงใด
๓. อะไรคือมูลเหตุให้เกิดสภาพการณ์ดังกล่าว
๔. มีผู้ใดบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและ/หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
๕. องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหาเหล่านั้นหรือไม่

การระบุปัจจัยและประเด็นต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกกว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาสหรือเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนา และมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคามหรือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิดปัญหาอย่างรุนแรง และย้อนกลับมาพิจารณาว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น ภายในองค์กรมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาสและ/หรือการเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่ มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกัน โดยการวิเคราะห์ ดังนี้

๕.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

เป็นการตรวจสอบประเมินและกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก่สถานะเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

๕.๒ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน

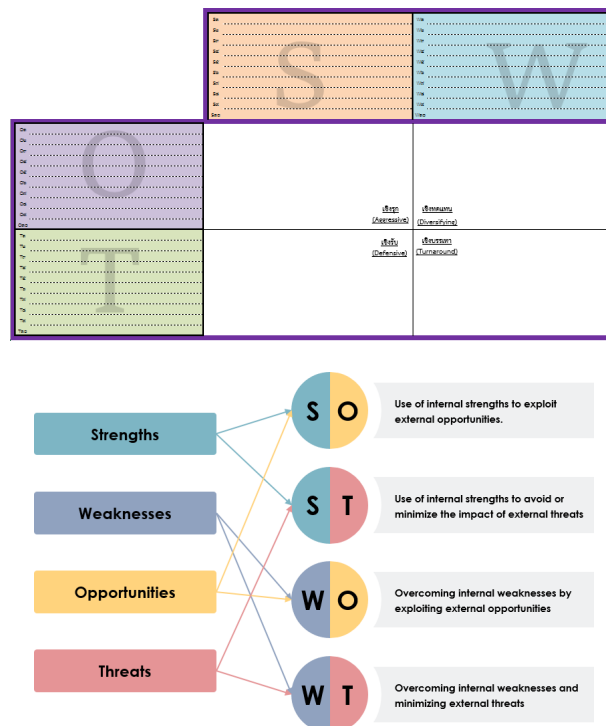
เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรโดยทั่วไปจะพิจารณา จาก McKinsey 7S Framework ดังนี้
คือ

- ๑) โครงสร้างองค์กร (Structure)
- ๒) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ชื่อโครงการ โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพประจำปี ๒๕๖๗ และทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

- ๓) จำนวนบุคลากร (Staff)
- ๔) ความสามารถของบุคลากร (Skill)
- ๕) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กร (Strategy)
- ๖) รูปแบบการบริหาร (Style)
- ๗) วัฒนธรรม/ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

จากนั้นคือการนำประเด็นการวิเคราะห์ที่รวบรวมได้จากการทำ SWOT ทั้งหมดมาจัดอันดับความสำคัญ เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินสถานะแวดล้อม โดยการนำโอกาสและข้อจำกัดซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรมาลงผัง TOWs Matrix โดยผังจะประกอบด้วย ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในตัดกันในลักษณะเป็น Graph นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis จะได้ น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การเก็บข้อมูลและประมวลผลน้ำหนักจะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งขององค์กรได้ ดังแสดงในภาพที่ ๒



ภาพที่ ๒ การกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยเทคนิค TOWs Matrix
(แหล่งที่มา: www.cybermedian.com)

๖ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของ ความสัมพันธ์ ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) โดยเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา โดยนำแนวความคิด Balanced Scorecard คือมุมมองทางด้าน การเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

แผนที่ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยง ด้วยหลักของเหตุและผล ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็น ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

๗ การสร้างตัวชี้วัดที่ดี

การกำหนดตัวชี้วัดควรมีการพิจารณาว่าหน่วยงานต้องการตัวชี้วัดในระดับใดและต้องการใช้ ตัวชี้วัด ในการประเมินผลในประเด็นใด แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดให้มีลักษณะที่ดี ในกรณีที่เป็นตัวชี้วัดระดับ output ให้ คำนึงถึงการวัดผลจากปริมาณผลผลิต (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) เวลา (Time) และ กลุ่มเป้าหมาย (Target) โดยต้องมีความสมเหตุสมผลที่จะสามารถอธิบายได้ (Validity) มีข้อมูลที่สามารถ สนับสนุนตัวชี้วัดได้ (Availability) มีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเคลื่อนไหวจากความไวต่อการ เปลี่ยนแปลง (Sensitivity) ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ควรประกอบด้วย

๑. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
๒. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น
๓. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล
๔. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการ มิได้วัดผลจากการสำรวจกับ ผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพในการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนา องค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย
๕. จะต้องมิบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
๖. ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ ๘๐ ของตัวชี้วัด ทั้งนี้ เนื่องจาก ถ้า ภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่ สามารถแสดงถึงความสามารถการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

๗. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
๘. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Internet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปกราฟฟิคที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้า ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง และหน่วยงานเป็นอย่างไร
๙. จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก
 - เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง
 - การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลืออาจจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

๘ **กรอบกระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปี**

การทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมของ ขสมก. โดยการทบทวนแนวทางการดำเนินงาน (Roadmap) ของแผนปฏิบัติการดิจิทัล ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

๑. ขั้นตอนการดำเนินงานทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรม

๒. สถานภาพปัจจุบัน และแนวโน้มด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรม

๓. กรอบทิศทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรม ขสมก. ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรม ความสอดคล้องระดับยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์แผนพัฒนาดิจิทัล

๔. รายละเอียดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมของ ขสมก.

ชื่อโครงการ	โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพประจำปี ๒๕๖๗ และทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)
-------------	--

๕. รายละเอียดการดำเนินงานรายยุทธศาสตร์ โดยจัดทำแผนงาน/โครงการ รายละเอียดโครงการและ กิจกรรม ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ชื่อโครงการ
- หลักการและเหตุผล
- วัตถุประสงค์
- เป้าหมายโครงการ
- ความสอดคล้องหรือการสนับสนุนยุทธศาสตร์
- แนวทางการดำเนินงาน
- ประเมินการงบประมาณ
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- หน่วยงานที่รับผิดชอบ
- แผนการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงของโครงการ

๖. ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมสู่ การปฏิบัติ

นำร่างแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมของ ขสมก. ที่ทบทวนแล้วเสร็จรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ โดยจัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงสู่ฉบับสมบูรณ์ต่อไป

กระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปีประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก ๗ ขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมตอบสนองต่อนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จึงดำเนินการตามขั้นตอนหลักซึ่งมีรายละเอียดตามแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การจัดเตรียมข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน

เริ่มต้นวางแผนการดำเนินงานและจัดทำแผนปฏิบัติงานการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปี กำหนดหนดกิจกรรม เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ และหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ ๒ การสำรวจข้อมูลสภาพแวดล้อมและความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รวบรวมเอกสารและข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งออกแบบสอบถามและสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก

ขั้นตอนที่ ๓ การสรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะสำคัญขององค์กร (SWOT Analysis)

วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและแบบสอบถามความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอก โดยใช้หลักการ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจากการสำรวจ วิเคราะห์ความท้าทาย โอกาส จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๔ การจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ (ฉบับทบทวน)

จัดทำร่างแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปี (ฉบับทบทวน) จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดประชุมเพื่อพิจารณาร่างแผนปฏิบัติการ

จัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปี

ขั้นตอนที่ ๖ การนำเสนอร่างแผนปฏิบัติการให้ผู้บริหาร

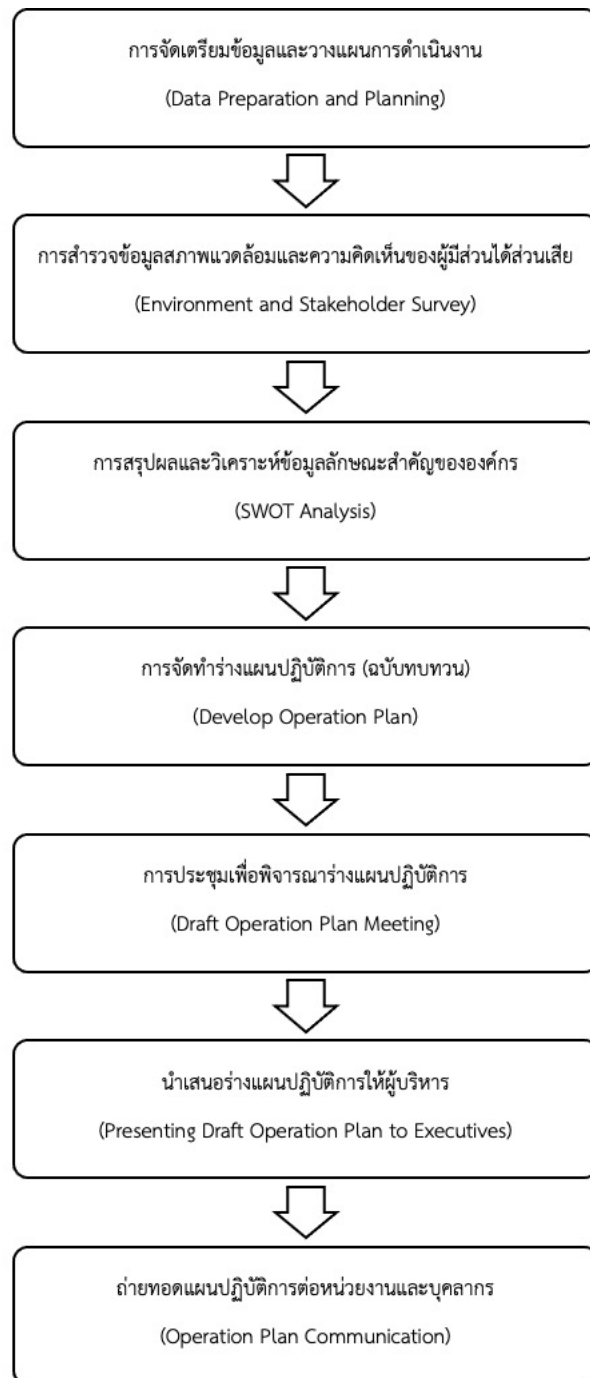
ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปี

ขั้นตอนที่ ๗ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการต่อหน่วยงานและบุคลากร

สื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปีไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ชื่อโครงการ

โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพประจำปี ๒๕๖๗ และทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)



ภาพที่ ๓ กระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปี

ชื่อโครงการ โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพประจำปี ๒๕๖๗ และทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

๙ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์

ปัจจัยในการพิจารณา	วัตถุประสงค์	แหล่งข้อมูล	วิธีวิเคราะห์
ลักษณะสำคัญขององค์กร/การประเมินสภาพแวดล้อม	ประเมินสถานะและสภาพแวดล้อม ณ ปัจจุบันขององค์กร	แบบสอบถาม/ผลการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบัน/นโยบายผู้บริหาร	SWOT Analysis (Sarsby, 2016) McKinsey's 7S (Baishya, 2015)
การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต	คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตที่มีผลกระทบต่อองค์กร	การสัมภาษณ์ผู้บริหาร/การสร้างจินตนาการเชิงลบที่อาจเกิดในอนาคต (Scenario Data)	Trend and Scenario Analysis (Haines, 2007)
ความพึงพอใจ/ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แบบสอบถามความต้องการและความคาดหวัง แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการให้บริการ	Content Analysis (Stemler, 2000)
การจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินงาน	ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้าน ต่างๆ	Gap Analysis (Hopkin, 2018)
ผลการดำเนินงาน	สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส	CIPP (Stufflebeam, 2013)

ชื่อโครงการ	โครงการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพประจำปี ๒๕๖๗ และทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)
-------------	--

๑๐ ขอบเขตการดำเนินงาน

๑๐.๑ การทบทวนแผนปฏิบัติการ

คู่มือการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมประจำปีนี้ครอบคลุมขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

๑. การเตรียมข้อมูลและจัดส่งโครงการต่างๆ ตามกลยุทธ์
๒. การจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ
๓. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการต่อบุคลากรในองค์กร
๔. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
๕. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

๑๑ เอกสารอ้างอิง

- องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (๒๕๖๖). แผนวิสาหกิจ ขสมก. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐. กรุงเทพฯ: องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ.
- องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (๒๕๖๖). แผนปฏิบัติการดิจิทัลและการจัดการนวัตกรรมขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐). กรุงเทพฯ: องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ.
- องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (พฤษภาคม ๒๕๖๖). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ.
- องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (๒๕๖๖). แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๖ (ด้านดิจิทัล). กรุงเทพฯ: องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ.
- องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (๒๕๖๖). คู่มือการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ.
- สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์. (๒๕๕๘). สถาปัตยกรรมองค์กรของสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์กรมหาชน). กรุงเทพฯ: สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์กรมหาชน).

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (๒๕๖๕). หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๕). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.

ราเชนทร์ พันธุ์เวช. (๒๕๕๙). การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ไอเอสโอไทย เอ็ดดูเทนเมนท์.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (๒๕๔๘). การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

เอกชัย บุญญาธิฐาน. (๒๕๕๓). คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน

สมชัย ศรีสุทธิยากร. (๒๕๕๒). เอกสารคู่มือการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning). กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (หน้า ๑๘-๒๐)

ศิริชัย กาญจนวสี. (๒๕๔๕). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๖). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

Aithal, P. S. (2015). How an effective leadership and governance supports to achieve institutional vision, mission and objectives. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(5), 154-161.

Al-Mayahi, I., & Sa'ad, P. M. (2012, November). UAE e-government: SWOT analysis and TOWS matrix. In 2012 Tenth International Conference on ICT and Knowledge Engineering (pp. 201-204). IEEE.

Avny, A. (2007). SWOT analysis of e-Government. *Universitatii Bucuresti. Analele. Seria Stiinte Economice si Administrative*, 1, 43.

Baishya, B. (2015). McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)*, 1(1), 165-168.

Clemons, E. K. (1995). Using scenario analysis to manage the strategic risks of reengineering. *MIT Sloan Management Review*, 36(4), 61.

- Craig, M. J., & Kopits, M. G. (1998). Transparency in government operations. International monetary fund.
- Fang, Z. (2002). E-government in digital era: concept, practice, and development. *International journal of the Computer, the Internet and management*, 10(2), 1-22.
- Gurl, E. (2017). SWOT analysis: a theoretical review.
- Haines, S. G., & McKinlay, J. (2007). Reinventing strategic planning: The systems thinking approach. Systems Thinking Press.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- Huss, W. R. (1988). A move toward scenario analysis. *International journal of forecasting*, 4(3), 377-388.
- Sarsby, A. (2016). SWOT analysis. Lulu. com.
- Schwalbe Kathy. (2016). Information Technology Project Management. 8th edition, USA: Cengage Learning.
- Steiner, G. A. (2010). Strategic planning. Simon and Schuster.
- Stemler, S. (2000). An overview of content analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 7(1), 17.
- Stanimirovic, D. (2013). Conceptualization of an integrated indicator model for the evaluation of e-government policies. *Electronic Journal of e-government*, 11(1), pp292-306.
- Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP model for evaluation. *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation*, 279-317.
- Ward, J., Griffiths, P. M., & Whitmore, P. (2002). Strategic planning for information systems (Vol. 3). Chichester: Wiley.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. Long range planning, 15(2), 54-66.