

## การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทราบว่าโครงการที่ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการติดตามและประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารแผนงานและโครงการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การบริหารแผนงานและโครงการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) การควบคุม (Control) และการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งมีความสำคัญเท่ากันทุกส่วน ถ้าขาดส่วนหนึ่งส่วนใด หรือส่วนใดส่วนหนึ่งขาดประสิทธิภาพก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารแผนงานและโครงการทั้งหมด

### วัตถุประสงค์

เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการติดตาม/การประเมินผลความก้าวหน้าการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และผลสำเร็จจากการดำเนินโครงการหรืองานตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล ตลอดจนจนถึงการเขียนรายงานให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ ตามหลักวิชาการ

### กรอบแนวคิด

ในการดำเนินโครงการใด ๆ จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อคาดหวังความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผลสัมฤทธิ์ของโครงการในปัจจุบันมิได้ประเมินเฉพาะความสำเร็จจากผลผลิต (Output) เท่านั้น ยังประเมินความสำเร็จถึงผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) หรือที่เรียกว่า “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management)” ซึ่งเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า ดังนั้นการที่จะทราบผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานต่าง ๆ ได้ นั้น จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการติดตามและประเมินผลที่เป็นระบบ การติดตาม/ประเมินโครงการมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ ดังนี้

1. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการที่นำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนจนความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ
2. ช่วยให้ทราบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินโครงการ ซึ่งนำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ

3. ช่วยให้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ และวินิจฉัยว่าจะดำเนินโครงการในช่วงต่อไปอย่างไร ยกเลิกหรือปรับขยายการดำเนินโครงการต่อไป

## นิยามศัพท์

### 1. การติดตาม (Monitoring):

- เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการ รวมถึงการเสนอแนวทางแก้ไข ปัญหาที่พบ
- ข้อมูลและผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไข หรือตัดสินใจเกี่ยวกับการขยายขอบเขตหรือการยุติการดำเนินการ
- ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการใช้ต้นทุน (Cost-effective) ในการดำเนินงานด้านต่างๆ

### 2. การประเมินผล (Evaluation):

- เป็นกระบวนการตรวจสอบและประเมินว่าการดำเนินโครงการหรือแผนงานนั้นประสบความสำเร็จในการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่
- จะมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับแผนงานที่กำหนดไว้เพื่อประเมินความสำเร็จ

### 3. การติดตาม/ประเมินผล:

- หมายถึงกระบวนการวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานของแผนงานหรือโครงการเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- วางเป้าหมายในการประเมินว่าสามารถปฏิบัติงานกิจกรรมหรือโครงการให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
- การติดตามและการประเมินผลนั้นมีการทำงานที่เชื่อมโยงกันและไม่สามารถแยกออกได้ โดยในหนังสือคู่มือนี้จะเรียกรวมกันว่า “การติดตามประเมินผล”

## แนวคิดการติดตามและประเมินผล

การติดตาม (Monitoring) และการประเมิน (Evaluation) มีกระบวนการทำงานที่เหมือนกัน แต่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน การติดตาม เน้นความก้าวหน้าของโครงการและจะดำเนินการในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินงาน ขณะที่การประเมินผล เน้นการตัดสินคุณค่าของโครงการ ซึ่งเป็นการดำเนินการตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการจนถึงหลังโครงการสิ้นสุด ถึงแม้จะมีจุดหมายที่แตกต่างกัน แต่กระบวนการทั้งสองมีความเกี่ยวข้องกัน การนำแนวคิดและหลักการติดตามประเมินผลมาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและปฏิบัติสามารถกำกับ ทบทวน และพัฒนางานโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ การดำเนินโครงการใด ๆ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน คือ

1. การวางแผน (Planning หรือ Project Design) เป็นกระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน และผลที่คาดว่าจะได้รับ
2. การดำเนินงาน/การปฏิบัติตามแผน (Implementation) เป็นขั้นตอนการบริหารงานเพื่อดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในส่วนของการวางแผน เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของโครงการ
3. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นขั้นตอนที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินโครงการ เพราะเป็นการติดตามความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลสำเร็จจากการดำเนินโครงการ

### รายละเอียดของการติดตามและประเมินผล

**การติดตาม (Monitoring)** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข หรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด จุดเน้นที่สำคัญของการติดตามคือ การตรวจสอบ ควบคุม และกำกับงานของโครงการ **การติดตามจะเกิดขึ้นในขณะที่ยังดำเนินการกำลังดำเนินงาน** ตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านปัจจัย (Input) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) และด้านผลผลิต (Output) ซึ่งจะมีการติดตามเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ เพื่อทบทวนการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมในประเด็นสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. **การใช้ทรัพยากรของโครงการ:** เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีคุณภาพเป็นอย่างไร
2. **กระบวนการทำงาน:** พิจารณามีความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคที่ต้องแก้ไขปรับปรุงหรือไม่

**การประเมินผล (Evaluation)** เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ **การประเมินผลจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของโครงการ** นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำโครงการ ขณะดำเนินงานในช่วงระยะต่างๆ และเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว หรือเป็นการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ **บางครั้งยังใช้ประเมินความสำเร็จของโครงการ** ว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

### ประเภทของการประเมิน

การแบ่งประเภทของการประเมินไม่ได้มีเกณฑ์ที่ตายตัว แต่จำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์หลายชนิดมาจำแนกประเภท เช่น ช่วงเวลา วัตถุประสงค์ วิธีการ และรูปแบบการประเมิน ซึ่งอาจจำแนกการประเมินออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

### 1. การประเมินก่อนดำเนินการ (Preliminary Evaluation)

เป็นการศึกษาและประเมินความเป็นไปได้ก่อนที่จะเริ่มโครงการ เพื่อให้ผู้เป็นเจ้าของโครงการสามารถตัดสินใจล่วงหน้าได้ว่าจะ ยกเลิกโครงการ หรือปรับปรุงองค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการโครงการอย่างไร โดยอาจทำการศึกษาประสิทธิภาพของปัจจัยนำเข้า ความเหมาะสมของกระบวนการที่คาดว่าจะนำมาใช้ในการบริหารจัดการโครงการ ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยงของโครงการ ผลลัพธ์หรือประสิทธิผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมถึง **ความคุ้มค่าของการลงทุน (Cost Effectiveness)** หรือผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในด้านต่างๆ เช่น:

- การประเมินผลกระทบด้านสังคม (Social Impact Assessment - SIA)
- การประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment - EIA)
- การประเมินผลกระทบด้านการเมือง (Political Impact Assessment - PIA)
- การประเมินผลกระทบด้านเทคโนโลยี (Technological Impact Assessment - TIA)
- การประเมินผลกระทบด้านประชากร (Population Impact Assessment - PIA)
- การประเมินผลกระทบด้านนโยบาย (Policy Impact Assessment - POIA)
- การประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจ (Economic Impact Assessment - EIA)

### 2. การประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation)

เป็นการประเมินผลเพื่อการปรับปรุง โดยส่วนใหญ่ประเมินในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าโครงการได้ดำเนินไปตามแผนหรือไม่ และมีความก้าวหน้าอย่างไร ซึ่งอาจเรียกว่า **การประเมินความก้าวหน้า (Progress Evaluation)** โดยทั่วไปแล้ว Formative Evaluation ใช้ประเมินสิ่งต่อไปนี้:

- ทบทวนแผนของโครงการ
- ปรับปรุงแผนของโครงการ
- พัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบสอบถาม (Questionnaire) หรือรายการตรวจสอบ (Check List)
- คัดเลือกวิธีการวัดผลที่เหมาะสม
- กำหนดตารางเวลาการประเมินผล ให้สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ
- เตรียมข้อมูลสำหรับรายงานและข้อเสนอแนะ เพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ
- แนะนำแนวทางปรับปรุง แก้ไขปัญหา และเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของโครงการ

### 3. การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการหรือการประเมินผลผลิต (Summative Evaluation)

เป็นการประเมินผลรวมสรุปหลังจากสิ้นสุดโครงการว่า โครงการได้ บรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือไม่ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด และมีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถนำไปสู่การตัดสินใจได้ว่า **โครงการนั้นควรดำเนินการต่อหรือยกเลิก**

#### 4. การประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency Evaluation)

การประเมินนี้มุ่งเน้นที่โครงการบริการ ซึ่งในปัจจุบันนักประเมินและผู้บริหารโครงการได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินประสิทธิภาพของโครงการบริการ เพราะจะช่วยเสริมให้โครงการเหล่านั้นสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่ช่วยพัฒนาท้องถิ่น หรือโครงการที่เป็นตัวกำหนดเกณฑ์สำคัญสำหรับโครงการขนาดใหญ่ระดับชาติเพื่อหลีกเลี่ยงความสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การดำเนินโครงการบริการสังคมจึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่ความสำเร็จของโครงการเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในเชิงประสิทธิภาพด้วย โดยปกติการประเมินประสิทธิภาพของโครงการมักจะเริ่มจากคำถามต่างๆ เช่น:

1. ความสำเร็จของโครงการเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายมีความเหมาะสมหรือไม่?
2. ผลผลิตของโครงการเกิดจากปัจจัยที่ลงทุนไปใช้หรือไม่?
3. โครงการนี้มีผลผลิตสูงกว่าโครงการอื่นเมื่อลงทุนเท่ากันหรือไม่ และเพราะเหตุใด?

#### ทฤษฎีการติดตามและประเมินผล

1. CIPP Model ในปี ค.ศ. 1971 สตีฟเฟิลบีม (Stufflebeam) และคณะได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการประเมินที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางชื่อ “Educational Evaluation and Decision Making” และยังสามารถเขียนหนังสือเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินอีกหลายเล่มอย่างต่อเนื่อง จึงกล่าวได้ว่าเขาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทฤษฎีการประเมินจนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบันในชื่อ CIPP Model (Context-Input-Process-Product Model) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้:

1. **การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation):** เป็นการประเมินเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาหลักการและเหตุผล ความจำเป็นในการดำเนินโครงการ ประเด็นปัญหา และความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ โดยทั่วไปจะประเมินโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้
2. **การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation):** เป็นการตรวจสอบความพร้อมและความพอเพียงของปัจจัยนำเข้า หรือการประเมินทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ เป็นต้น รวมถึงเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน
3. **การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation):** เป็นการติดตามความก้าวหน้า หรือหาข้อบกพร่องและแนวทางการแก้ไข เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงเป็นการตรวจสอบกิจกรรมเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของนโยบาย แผนงาน และโครงการ

4. **การประเมินผลผลิต (Product Evaluation):** เพื่อวัดและประเมินผลสำเร็จของโครงการ เป็นการประเมินผลลัพธ์ทั้งหมดว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อพิจารณาและตัดสินใจว่าจะ **ขยาย ยกเลิก หรือปรับเปลี่ยนโครงการ**

## 2. Balanced Scorecard

**Balanced Scorecard (BSC)** เป็นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้รับการพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1990 โดย **ดร. Robert Kaplan** จาก Harvard Business School และ **David Norton** จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรรับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา **Balanced Scorecard** ช่วยกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้อย่างชัดเจนโดยใช้ผลการวัดค่าจากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดความสมดุลในทุกๆ ด้าน มากกว่าการใช้มุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียวแบบที่องค์กรธุรกิจนิยมใช้ในอดีต

ส่วนใหญ่จะคำนึงถึงด้านการเงิน เช่น **รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด** เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น **Balanced Scorecard** คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร **ไม่ได้เป็นเพียงแค่ระบบการวัดผลเท่านั้น** แต่ยังเป็นเครื่องมือในการกำหนด **วิสัยทัศน์ (Vision)** และ **แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)** แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและแต่ละบุคคล ระบบของ Balanced Scorecard จะจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงและสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard อย่างเต็มรูปแบบแล้ว **Balanced Scorecard** จะช่วยเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ **“การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)”** ไปสู่ระบบ **“การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise)”**

Balanced Scorecard ทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมองและนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผลโดยการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย:

1. **มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective):** เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
2. **มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน (The Business Process Perspective):** เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร และการจัดการด้านสายการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective): เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด และการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
  4. มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective): เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มี ต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย และการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น
- ดังนั้น Balanced Scorecard จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ เพื่อให้ เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรทั้ง 4 ด้าน จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด ซึ่งในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่:

1. วัตถุประสงค์ (Objective): คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการจะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators): คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target): คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละตัว
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives): คือ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำ ขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะลงมือทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน เบื้องต้นที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ