

# เมื่อใช้ AI ร่วมมองเข้าไปใน แผนปฏิบัติการไทย

ศรัณย์ สัมฤทธิ์เดชขจร

# แผนระดับชาติ

ตัวอย่าง ดัชนีชี้วัดระดับสากล

แผนระดับ 1



แผนระดับ 2



แผนระดับ 3



WJP Rule of Law Index



The image shows the front cover of a Thai administrative law journal. At the top center is the Royal Seal of Thailand, featuring a five-tiered umbrella and a crown. Below the seal, the title 'แผนการปฏิรูปประเทศ' (National Reform Plan) is written in a large, bold, black Thai font. Underneath the title, the subtitle '(ฉบับปรับปรุง)' (Revised Edition) is written in a smaller black font. The center of the cover features three large, stylized vertical bars in red, dark blue, and red. At the bottom, the issue number '359 หน้า' (359 pages) and the volume/issue information '145,914 คำ' (145,914 words) are printed in a large, bold, blue font.

The image shows the front cover of a Thai Law Journal. At the top center is the Royal Arms of Thailand, a golden emblem featuring two mythical birds (Gajasingha and Singha) supporting a five-tiered umbrella, with a crown on top. Below the emblem, the title 'นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ' (National Policy and Plan on National Security) is written in black Thai script, followed by the years '(พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)' in parentheses. The center of the cover features the issue information '169 หน้า' (169 pages) and '56,542 คำ' (56,542 words) in large, bold blue font. At the bottom, the publisher's name 'สำนักงานสภาพัฒนาการเมืองและสถาบันกฤษฎีกา' (Office of the Election Commission and the Constitutional Court) is printed in black Thai script.

หน้า ๒

# แผนระดับ 1

หน้า ๑  
ราชกิจจานุเบกษา วันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๔  
เล่ม ๑๓๕ ตอนที่ ๘๗ ก

ประกาศ  
เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๘๐)

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร  
สมเด็จพระเจ้าน้องยาเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินด้วยเครื่องอาภรณ์สูง

(โปรดเกล้าฯ)  
โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๒๕ ให้อำนาจไว้ซึ่งผู้บังคับบัญชาของราชการ  
เป็นอำนาจหน้าที่และประกอบหน้าที่อันมีลักษณะรวมกันทั้งในส่วนที่เป็นกรมกองและส่วนต่าง ๆ  
ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมในปึกแผ่นเดียวกัน และเพื่อให้  
ได้มีการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการ  
ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ชาติ และเมื่อได้มีความเห็นชอบ  
จากคณะรัฐมนตรีและสภานิติบัญญัติแล้ว จึงจำเป็นต้องตราฉบับนี้ขึ้นเพื่อให้ยุทธศาสตร์แห่งชาติ  
เป็นแนวทางในการปฏิบัติของทุกฝ่ายต่อไป

บัดนี้ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเรียบร้อยแล้ว  
และคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเมื่อวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๖๔ เห็นชอบว่ายุทธศาสตร์ชาติ ประกอบกับ  
ใบความประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๒ ที่ประชุมได้อนุมัติ  
ให้ความเห็นชอบว่ายุทธศาสตร์ชาติแล้ว สัปดาห์ถัดมาจึงได้เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา เพื่อให้ทราบถึง  
ให้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๘๐) ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

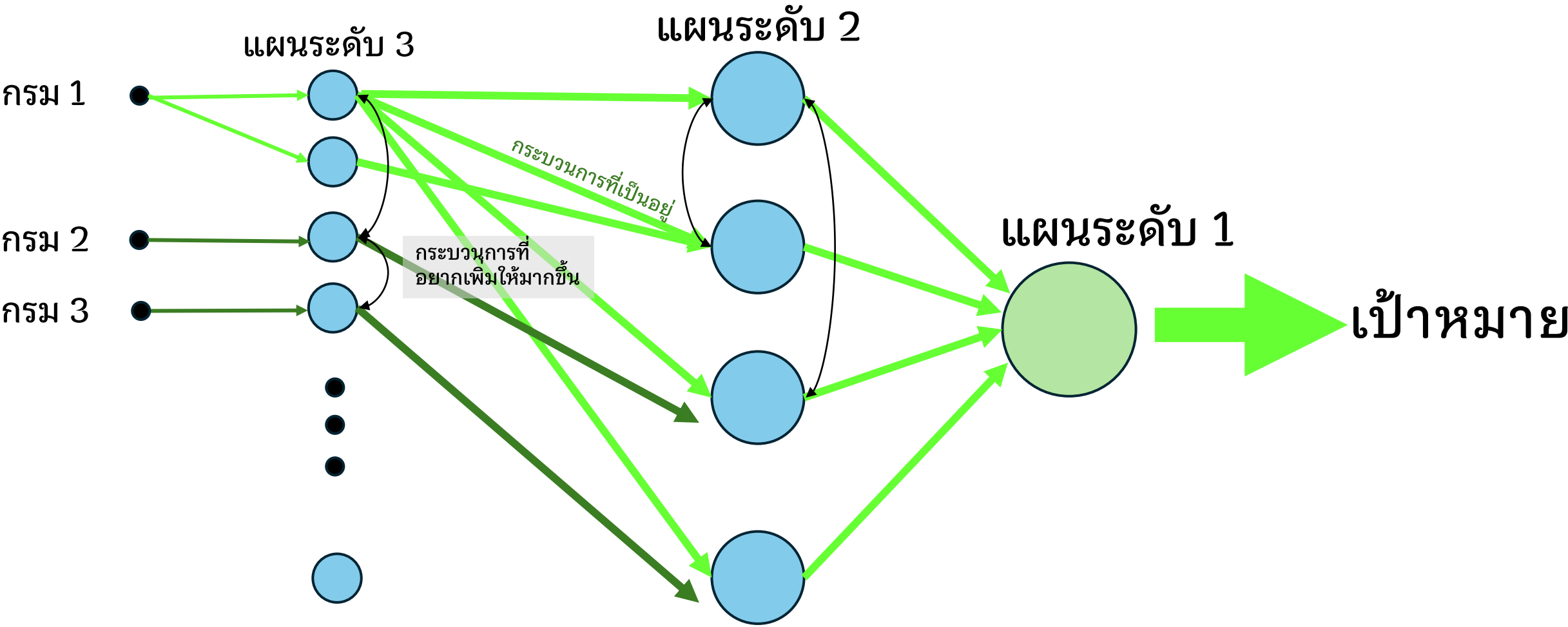
ประกาศ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม พุทธศักราช ๒๕๖๔ เป็นปีที่ ๑ ในรัชกาลปัจจุบัน

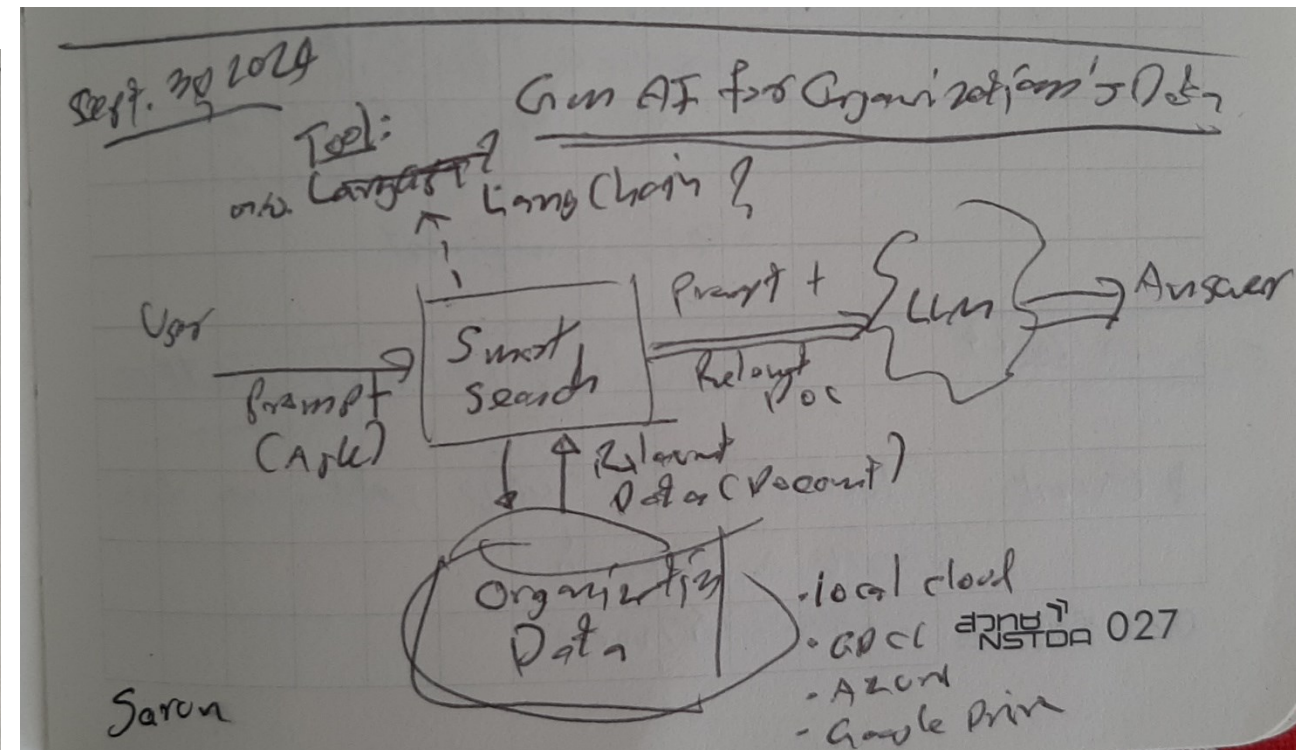
ผู้รักษาพระองค์  
พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา  
นายกรัฐมนตรี

73 หน้า  
74,741 คำ

[illegible]

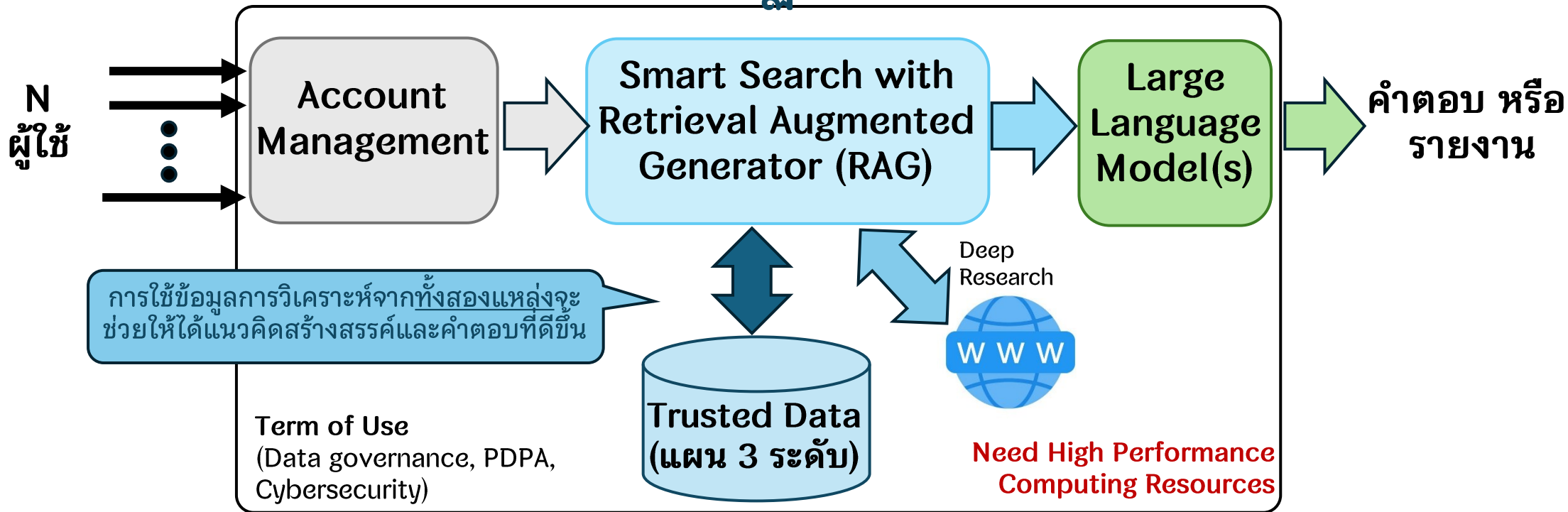
จากทุกระทรง และ  
หน่วยงานระดับกรม  
**>1,269 คำ/ไฟล์**





Original document given to me  
cloud no can be used

# สถาปัตยกรรมพื้นฐานที่จะให้ AI ช่วย



## ตัวอย่าง LLM Models/Platforms



# แผนระดับชาติ

แผนระดับ 1

ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนระดับ 2

แผนแม่บทภายใต้  
ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนการปฏิรูป  
ประเทศ

แผนพัฒนา  
เศรษฐกิจ  
และสังคมแห่งชาติ

นโยบายและแผน  
ระดับชาติ  
ว่าด้วยความมั่นคงฯ

แผนระดับ 3

แผนปฏิบัติราชการ  
ระยะ 5 ปี

แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี  
กระทรวง/กรม

แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด  
และจังหวัด

แผนปฏิบัติราชการ  
รายปี

แผนปฏิบัติราชการรายปี  
กระทรวง/กรม

แผนปฏิบัติราชการกลุ่มจังหวัด  
และจังหวัด

แผนปฏิบัติการ  
ด้าน...

แผนพัฒนาภาค

แผนอื่น ๆ

ระบบบริหารราชการปัจจุบัน “เน้นกระบวนการและลำดับชั้นบังคับบัญชา” แต่ไม่ละความพยายามที่ถือเป็น “ความจำเป็นเร่งด่วน” ในยุคสมัยใหม่ที่ต้องบริหารจัดการโดยมุ่งผลลัพธ์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลก

# ตัวอย่างเมื่อทดลองใช้ AI ร่วมมองเข้าไปในแผนปฏิบัติการของ 20 กระทรวง



สำนักนายกรัฐมนตรี



กระทรวงกลาโหม



กระทรวงการคลัง



กระทรวงการ  
ต่างประเทศ



กระทรวงการ  
ท่องเที่ยวและกีฬา



กระทรวงการพัฒนา  
สังคมและความมั่นคง  
ของมนุษย์



กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ  
นวัตกรรม



กระทรวงเกษตร  
และสหกรณ์



กระทรวงคมนาคม



กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและ  
สังคม



กระทรวง  
ทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม



กระทรวงพลังงาน



กระทรวง  
พาณิชย์



กระทรวงมหาดไทย



กระทรวงยุติธรรม



กระทรวงแรงงาน

เวลาที่ใช้ในการค้นหาในฐานข้อมูลภายใน/  
ภายนอก เรียบเรียง และ เปรียบเทียบข้อมูล  
กับแผนปฏิบัติการจริง ~ 8.5 ชั่วโมง



กระทรวงวัฒนธรรม



กระทรวงศึกษาธิการ



กระทรวงสาธารณสุข



กระทรวงอุตสาหกรรม

# มุมมองต่อแผนปฏิบัติการประจำปี

- มีสถานะเป็นเอกสารทางการที่มีผลผูกพันตามกฎหมายสำหรับการดำเนินงานและการขอจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี
  - มองจาก “ภายในองค์กร (Inward-looking)” เป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการ การดำเนินกิจกรรมให้ครบถ้วน และการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน เอกสารประเภทนี้ตอบคำถามพื้นฐานที่ว่า “หน่วยงานจะทำอะไร (What to do)” และ “ต้องใช้งบประมาณเท่าไร (How much)”
  - เน้นแจกแจงรายละเอียดของแผนงาน โครงการ กิจกรรม และงบประมาณสำหรับปีงบประมาณเดียวอย่างละเอียด ทำหน้าที่เป็นเอกสารควบคุมภายในและเพื่อการปฏิบัติตามระเบียบ
  - เน้นการ “จับคู่” และพยายามเชื่อมโยงกับ “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อแสดงการปฏิบัติตามข้อกำหนด กระบวนการนี้ให้ความรู้สึกเหมือนเป็นการปฏิบัติให้ครบถ้วนตามระเบียบราชการ เป็นการทำเครื่องหมายในช่อง (Checkbox Exercise) เพื่อยืนยันว่าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดแล้ว
- ชี้ให้เห็นว่า “โครงการต่างๆ อาจถูกพัฒนามาก่อน (หรือเป็นโครงการเดิมที่ทำต่อเนื่อง) แล้วจึงถูกนำมาเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติในภายหลังเพื่อสร้างความชอบธรรมในการขอและใช้งบประมาณ”
- ตัวชี้วัด (KPIs) เน้นไปที่จำนวน “กิจกรรม” และ “ความสำเร็จ” ถูกนิยามจากการดำเนินโครงการให้เสร็จสิ้นและเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้า

# จะดีกว่านี้ถ้าเปลี่ยนใหม่เป็นแบบ

- มีโครงสร้างที่เป็นเชิงวิเคราะห์ จัดกลุ่มเนื้อหาตาม “ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Thrusts)”
- มีมุมมองที่เน้น “ภายนอกองค์กร (Outward-looking)” โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล และให้ความสำคัญกับ “ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts)” ในระยะยาว แล้วทอนมาระดับปี เน้นตอบคำถามที่ลึกซึ้งกว่า คือ “เราทำสิ่งนี้ไปทำไม (Why we do it) และ สิ่งที่เราทำจะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายได้อย่างไร (How)”
- วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันโดยใช้ “ดัชนีสากล หรือ ตัวชี้วัดสำคัญในยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อวินิจฉัยความท้าทายของประเทศ และนำเสนอทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่บูรณาการและสอดคล้องกัน ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสื่อสาร สร้างความเข้าใจร่วมกัน และขับเคลื่อนการปฏิรูป
  - ดัชนีชี้วัดระดับสากล ทำหน้าที่เป็น “สมอภายนอกเพื่อการปฏิรูป (External Anchor for Reform)” นำเสนอผลการประเมินที่เป็นกลาง เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ และมักจะชี้ให้เห็นจุดอ่อนของประเทศอย่างตรงไปตรงมา
  - ใช้เป็นเครื่องมือแทนความเห็นหรือนโยบายของคนขององค์กรหรือนักการเมือง เพราะเป็นหลักฐานเชิงข้อมูลที่ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด และช่วยสร้างความชอบธรรมให้การปฏิรูปที่อาจเป็นเรื่องยากหรือท้าทายต่อวัฒนธรรมเดิมๆ
- ตัวชี้วัด เน้นที่ “ผลลัพธ์และคุณค่า” และ “ความสำเร็จ” ถูกนิยามจากการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายและยกระดับสถานะของประเทศ

ตัวอย่าง แทนที่จะเขียนกว้างๆ ให้ “ปรับปรุงธรรมาภิบาล” หน่วยราชการต้องชี้ไปที่คะแนน CPI และอันดับความน่าเชื่อถือจาก Moody's ที่ต้องการการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพื่อเป็นเหตุผลในการผลักดันมาตรการที่จำเป็น ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจอย่างชัดเจน

# ข้อเสนอแนะ

## 1. ปรับมุมมองและรายละเอียดในแผนปฏิบัติการ

มุมมอง	แผนปฏิบัติการที่มีอยู่	แผนปฏิบัติการที่ควรจะเป็น
จุดเน้นหลัก	การปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance), การดำเนินกิจกรรม (Activities), และการบริหารงบประมาณ (Budget Execution)	การวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis), การวางกลยุทธ์ (Strategy), และการสร้างผลกระทบ (Impact)
กลุ่มเป้าหมายของเอกสาร	ภายในองค์กร (หน่วยงานในสังกัด, สำนักงานประมาณ, สตง.) เพื่อการกำกับและควบคุม	ภายในและภายนอก (ผู้บริหารระดับสูง, ภาครัฐเครือข่าย, สาธารณชน) เพื่อการสื่อสารและสร้างความร่วมมือ
การเชื่อมโยงกับดัชนีสากล	ผิวเผิน, โดยนัย, หรือไม่มีเลย	เป็นหัวใจหลัก ใช้เป็นเครื่องมือวินิจฉัยและกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
การเชื่อมโยงกับแผนระดับชาติ	เน้น “จับคู่ (Mapping)” ระดับโครงการกับแผนชาติ เพื่อแสดงการปฏิบัติตามข้อกำหนด	การ “ตีความ (Interpretation)” เป้าหมายระดับชาติ เพื่อสร้างเรื่องเล่าและทิศทางเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติ
ลักษณะของตัวชี้วัด (KPIs)	เน้นเชิงปริมาณและผลผลิต (Output-based) เช่น จำนวนกิจกรรม, จำนวนผู้เข้าร่วม, ร้อยละความสำเร็จของโครงการ	ผสมผสานเชิงปริมาณและคุณภาพ เน้นผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome/Impact-based) เช่น การเปลี่ยนแปลงอันดับในดัชนีสากล, การลดลงของปัญหา, การเพิ่มขึ้นของขีดความสามารถ
นิยามของ "ความสำเร็จ"	“การทำได้ตามแผน” และ “การใช้จ่ายงบประมาณได้ตามเป้า”	“การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Positive Change)” และ “การบรรลุเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ (Outcome Achievement)”

# ข้อเสนอแนะ

## 2. ปรับกระบวนการพิจารณาอนุมัติงบประมาณของกระทรวง หรือ หน่วยงานในกระทรวง

ตัวอย่าง [ใช้ AI ช่วยได้] สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), สำนักงานงบประมาณ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ร่วมกันทำหน้าที่พิจารณา “แผนปฏิบัติการ” ของแต่ละกระทรวง หรือ หน่วยงานในกระทรวงโดยใช้รูปแบบที่เสนอเป็นเกณฑ์ในการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ

กำหนดให้ทุกโครงการ (อาเจเน้นที่โครงการสำคัญที่มีมูลค่าเกินเกณฑ์ที่กำหนด) จะต้องมีส่วนที่อธิบายอย่างชัดเจนด้วยข้อมูลและตรรกะว่า โครงการนั้นจะช่วยสนับสนุนให้บรรลุ "ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome/Impact based KPIs)" อย่างไร

- 3. กระทรวง และ หน่วยงานภายใน ปรับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติบุคลากรที่มุ่งเน้น “ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome/Impact based KPIs)” แทนจำนวนกิจกรรมและประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ
- 4. ใช้ AI ช่วยวิเคราะห์ความเชื่อมโยงผลลัพธ์ที่จะได้จากแผนปฏิบัติการกับเป้าหมายประเทศในแผนระดับ 1-2 พร้อมเสนอข้อแนะนำให้กับมาปรับปรุงก่อนอนุมัติงบประมาณดำเนินการต่อไป
- 5. (ขั้นถัดไป) จากเป้าหมายของชาติที่ชัดเจน (หากข้อมูลพร้อม) สามารถใช้ AI ช่วยตั้งต้นแผนปฏิบัติการให้เลยเพื่อใช้ประกอบการอนุมัติงบประมาณประจำปี


# อนาคตการขับเคลื่อนข้อมูลไปสู่แผนและการปฏิบัติ

ข้อมูล

ดำเนินการ




ข้อมูลจาก  
เซนเซอร์




SUSTAINABLE GOALS



IMD | IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER



GLOBAL INNOVATION INDEX



Environmental Performance Index



WJP Rule of Law Index



HUMAN DEVELOPMENT INDEX



CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX

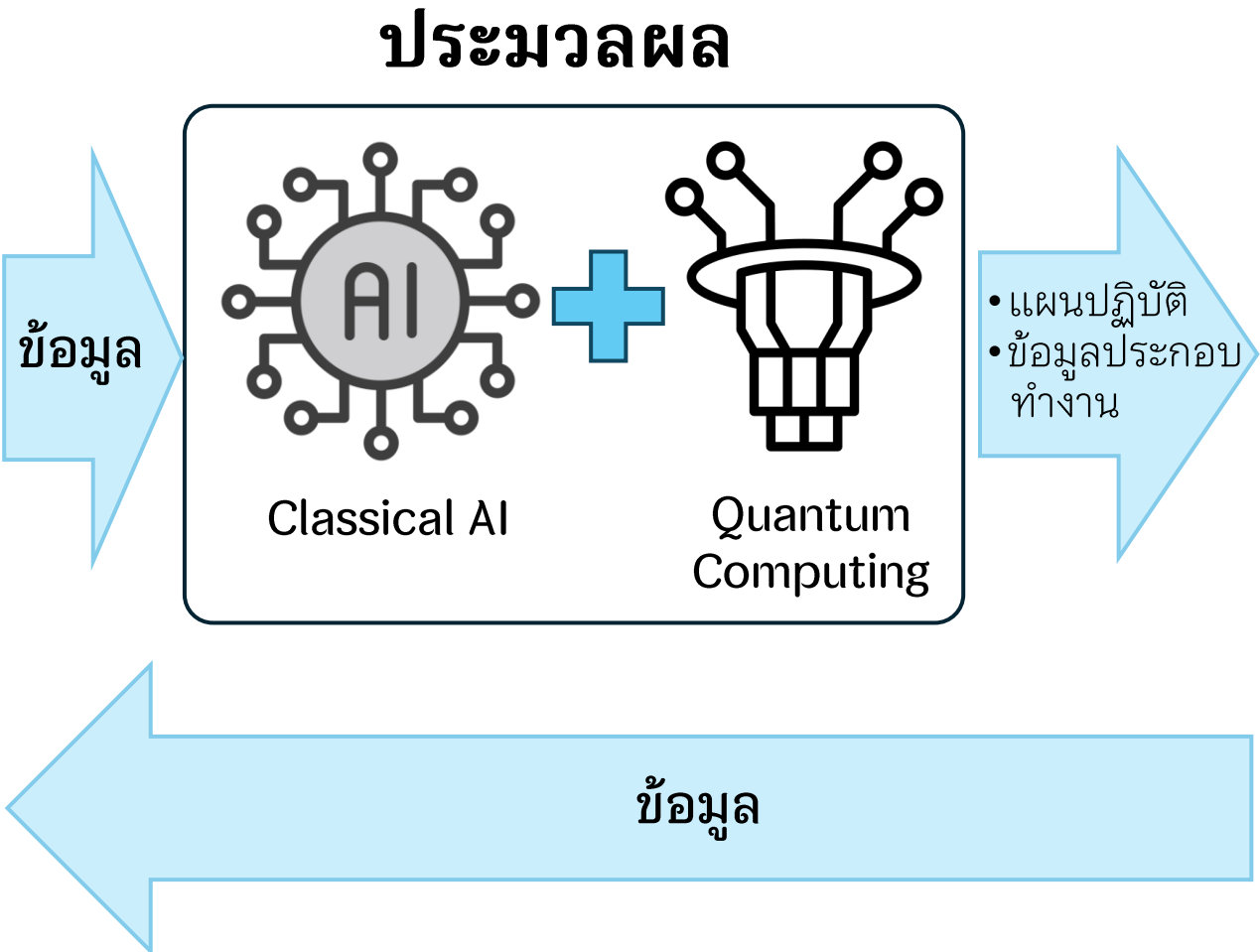


eMENSCR  
ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ



TPMAP

...





ตัวช่วยปฏิบัติ

Embodied AI



Ref: (หุ่นยนต์) <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/will-embodied-ai-create-robotic-coworkers>, June 2025