

# พิมพ์เขียวการเปลี่ยนผ่านมหานคร

สรุปเชิงยุทธศาสตร์: การประเมินแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร  
ระยะที่ 3 และการออกแบบอนาคตสู่ระยะที่ 4 (พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕)



โดย สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

# การประเมินและสังเคราะห์ข้อมูลสู่แผนระยะที่ 4

## เป้าหมายที่ 1:

ประเมินผลแผนระยะที่ 3  
(9 ด้าน 9 ดี) อย่างโปร่งใส

## เป้าหมายที่ 3:

แปลงแผนสู่การปฏิบัติ  
(Action Plan ๒๕๗๑)

## เป้าหมายที่ 2:

จัดทำแผนระยะที่ 4  
ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์  
ชาติและ Megatrends

## เป้าหมายที่ 4:

สร้าง 'คู่มือวิเคราะห์โครงการ'  
เพื่อการวัดผลที่ยั่งยืน

การประเมินและสังเคราะห์ข้อมูล

## ระยะที่ 3

(พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

## ระยะที่ 4

(พ.ศ. ๒๕๗๑ - ๒๕๗๕)

# The Evaluation Engine

**CIPPIEST:**  
การเจาะลึกกระบวนการตั้งแต่  
นำเข้าจนถึงผลกระทบ



**Balanced Scorecard (BSC):**  
มุมมองการประเมินผลระดับองค์กรที่สมดุล

**LogcFrame (Hmg):**  
โครงสร้างตรรกะและ  
เหตุผลของโครงการ

**Result-Based Evaluation  
(การประเมินมุ่งผลสัมฤทธิ์)**  
พลวัต (Outputs) +  
ผลลัพธ์ (Outcomes) =  
ผลสัมฤทธิ์

**Logical Framework (LogFrame):**  
โครงสร้างตรรกะและเหตุผลของโครงการ

การบูรณาการเครื่องมือทั้ง 4 รูปแบบ ช่วยให้ กทม. มองเห็นความสำเร็จทั้งในมิติของ  
“ผลลัพธ์เชิงประจักษ์” และ “ประสิทธิภาพของกระบวนการ”

## Traditional BSC (ภาคเอกชน)

มุ่งกำไรสูงสุด  
(Financial)

ความพึงพอใจลูกค้า  
(Customer)

กระบวนการผลิต  
(Internal Process)

การเติบโตของพนักงาน  
(Learning & Growth)

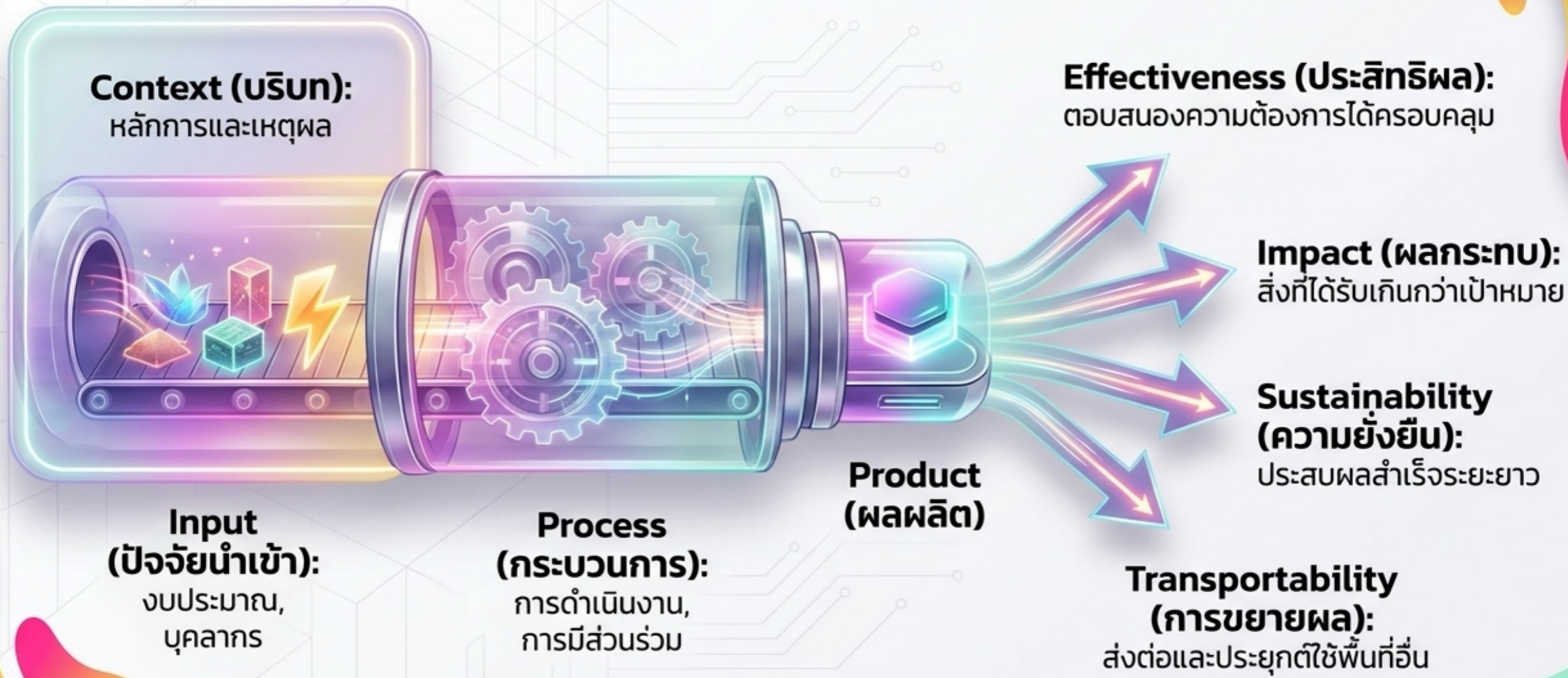
## BMA Balanced Scorecard (ภาครัฐ/กทม.)

มิติด้านประสิทธิผล  
(ผลสำเร็จตามแผน/ประโยชน์สุขของประชาชน)

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ  
(โปร่งใส/ประชาชนมีส่วนร่วม)

มิติด้านประสิทธิภาพ  
(ลดต้นทุน/ลดเวลา/ประหยัดพลังงาน)

มิติด้านการพัฒนาองค์กร  
(รับมือการเปลี่ยนแปลง/จัดการสารสนเทศ)



**Vertical Logic**  
(แกนนั่ง: If -> Then)

Floor 4:  
ผลลัพธ์  
(Outcomes)

Floor 3:  
ผลผลิต  
(Outputs)

Floor 2:  
กระบวนการ  
(Processes)

Floor 1:  
ปัจจัยนำเข้า  
(Inputs)

สาระสำคัญ  
(NS)

ตัวชี้วัดความสำเร็จ  
(KPI)

แหล่งข้อมูล  
(MOV)

สาระสำคัญ  
(NS)

เงื่อนไขสำคัญ  
(IA)

**Horizontal Logic**  
(แนวนอน - เสาต้นที่เชื่อมต่อกัน)

ทุกเป้าหมายของกทท.  
จะถูกตรวจสอบด้วยตรรกะเชิงเหตุและผล  
ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน  
ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน  
เพื่อป้องกันช่องโหว่ในการดำเนินงาน



เดินทางดี



ปลอดภัยดี



โปร่งใสดี



สิ่งแวดล้อมดี



สุขภาพดี



เรียนดี



เศรษฐกิจดี



สังคมดี



บริหารจัดการดี

## Price per Performance: การเปรียบเทียบอัตราการบรรลุเป้าหมายนโยบาย ระหว่างสิ่งที่ใช้เงินและไม่ใช้เงิน สะท้อนประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (๒๕๖๖-๒๕๖๘)



# Global Meets Local



**การแก้ปัญหาท้องถิ่น (Local Action)  
คือการตอบโจทยวาระโลก (Global Agenda)**

# The Convergence Framework

บริบทและเทรนด์อนาคต (Megatrends):  
การเปลี่ยนแปลงประชากรศาสตร์,  
PESTEL Analysis,  
โครงสร้างสังคม

ผลประเมินอดีต  
(Past Evaluation):  
ข้อค้นพบจากแผนระยะที่ 3,  
ปัญหาอุปสรรค,  
ปัจจัยความสำเร็จ

ทิศทางสากล  
(Global Directions):  
SDGs, OECD,  
แผนพัฒนาเศรษฐกิจ  
และสังคมแห่งชาติ

ร่างแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร  
ระยะที่ 4 (พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕)

แผนพัฒนาระยะที่ 4 ไม่ได้เกิดจากการคาดเดา  
แต่เกิดจากการหลอมรวมประสบการณ์ในอดีต  
มาตรฐานระดับโลก และวิสัยทัศน์แห่งอนาคต

Phase 1: ประเมินอดีต & วิเคราะห์บริบท

ประเมินทบทวนระยะที่ 3 (BMA Policy Tracking)  
วิเคราะห์ PESTEL และ Megatrends

Phase 2: ร่างอนาคตเมือง

กำหนดวิสัยทัศน์ โครงสร้างระยะที่ 4  
ออกแบบคู่มือการวิเคราะห์โครงการ

Phase 3: รับฟังความคิดเห็น & ประกาศใช้

จัดสัมมนารับฟังความคิดเห็น (Public Hearing บมจ สทอ)  
จัดทำ Mock Up แผนปฏิบัติการ P.ศ. ๒๕๓๑

Timeline: 210 วัน (๖ กุมภาพันธ์ - ๓ กันยายน ๒๕๖๙)

# The Urban Canvas & Blueprint

**Deliverable 1:**  
รายงานการประเมินผลแผนระยะที่ 3  
(เจาะลึกความคุ้มค่า  
Price per Performance)

**Deliverable 2:**  
(ร่าง) แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร  
ระยะที่ 4  
(ครอบคลุมภาพรวมและเชิงพื้นที่)

**Deliverable 3:**  
แผนปฏิบัติราชการ กทม.  
และ แผนงานบูรณาการ  
ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑

**Deliverable 4:**  
คู่มือการวิเคราะห์โครงการ  
(เพื่อใช้ตรวจสอบความสอดคล้อง  
ระดับยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน)

# สู่กรุงเทพมหานคร... เมืองน่าอยู่สำหรับทุกคน

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะที่ 4  
ไม่ใช่เพียงแค่เอกสารรายงาน  
แต่คือ 'เข็มทิศ' ที่บูรณาการความโปร่งใส  
การมีส่วนร่วม และการใช้นวัตกรรม  
เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนกรุงเทพฯ  
ในทุกมิติอย่างยั่งยืน



ร่วมขับเคลื่อนโดย สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร

# พลิกโฉมมหานคร: จากแผนยุทธศาสตร์ สู่ผลลัพธ์ที่มีชีวิต

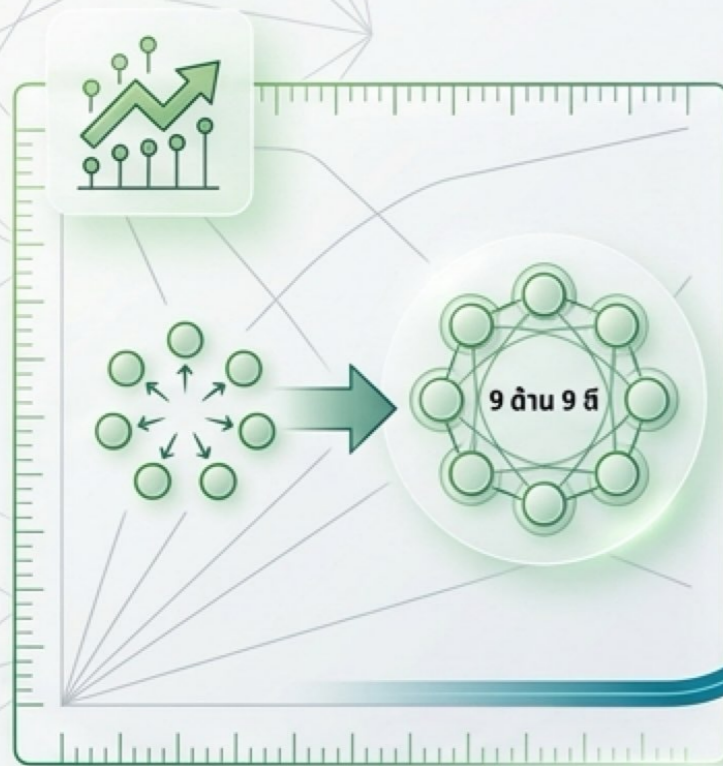
สรุปรายงานความก้าวหน้าและการประเมิน  
ผลแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร  
ระยะ 20 ปี

สรุปรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผลแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร  
ระยะ 20 ปี (ผลการดำเนินงานระยะที่ 3 และก้าวต่อไปในระยะที่ 4)

คณะกรรมการยุทธศาสตร์การพัฒนากทม. (Super Board)

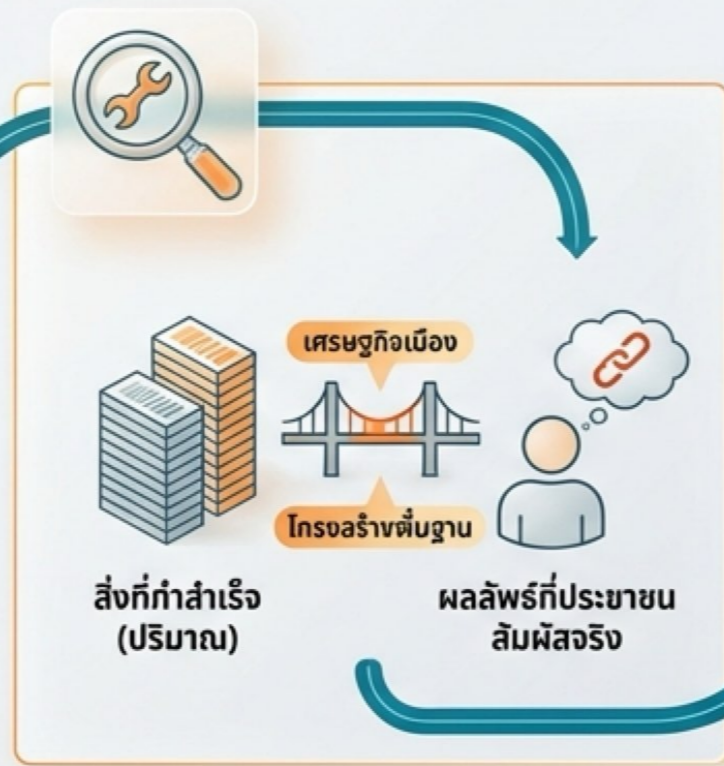


# ชีวิตของเมืองและทิศทางในอนาคต



## ช่วงที่ 1: การเปลี่ยนผ่านและผลลัพธ์

สรุปผลการประเมินระยะที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570)  
การเปลี่ยนผ่านจาก 7 ยุทธศาสตร์ สู่กรอบทิศทาง  
9 ด้าน 9 ดี และการประเมินความสำเร็จของงบประมาณ



## ช่วงที่ 2: ช่องว่างที่ต้องเติมเต็ม

วิเคราะห์สิ่งที่ทำสำเร็จเชิงปริมาณเทียบกับ  
ผลลัพธ์ที่ประชาชนสัมผัสได้จริง  
(เน้นวิกฤตเศรษฐกิจเมืองและโครงสร้างพื้นฐาน)



## ช่วงที่ 3: พิมพ์เขียวอนาคต

ก้าวสู่ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2571-2575)  
ด้วย 8 ยุทธศาสตร์ใหม่ (8 Strategic Pillars)  
เพื่อยกระดับสู่เมืองน่าอยู่สำหรับทุกคน

# การปรับกระบวนการทัศน์: จากยุทธศาสตร์แบบดั้งเดิม สู่นโยบายที่ตอบสนองประชาชน

โครงสร้างเดิม (พ.ศ. 2561-2565)  
7 ยุทธศาสตร์หลัก

โครงสร้างใหม่ (พ.ศ. 2566-2570)  
นโยบาย 9 ด้าน 9 ดี

ประเด็นขับเคลื่อน (Guiding Policy)  
28 ประเด็นพัฒนา และ 226+ Action Plans



# กลไกชี้วัดความสำเร็จ: การเปลี่ยนผ่านจาก KPIs สู่ OKRs

จากผลผลิตสู่ผลกระทบ (Logical Framework)

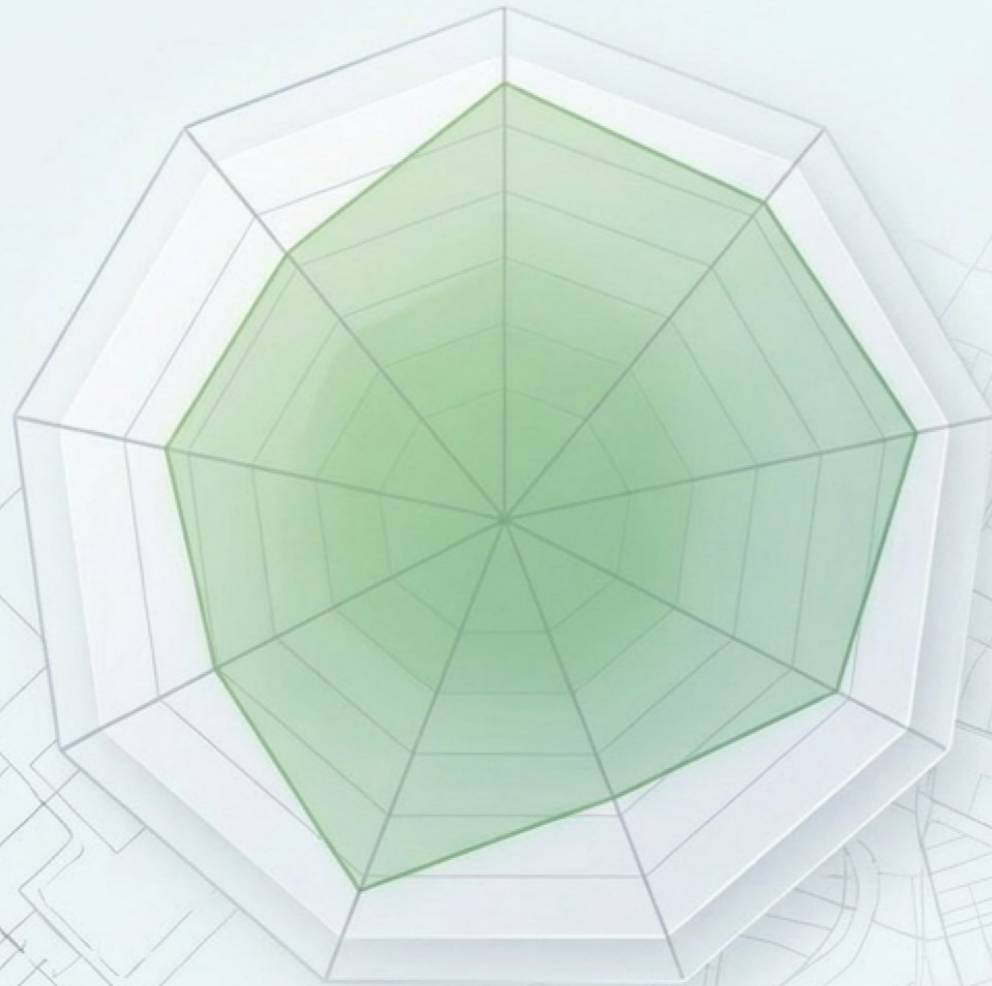


**การจัดการเป้าหมาย (Objective Key Results - OKRs)**

- ✓ มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์หลัก
- ✓ แยกตัวชี้วัดการลงทุน ออกจากตัวชี้วัดการใช้งานข้อมูล
- ✓ เพิ่มประสิทธิภาพติดตามผลผ่านระบบ BMA Policy Tracking แบบเรียลไทม์

# ภาพรวมความสำเร็จ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะที่ 3

จากดัชนีชี้วัดที่ใช้งบประมาณทั้งหมด 431 ตัวชี้วัด



**76.8%**

บรรลุเป้าหมาย (331 ตัวชี้วัด)

**21.3%**

ไม่บรรลุเป้าหมาย (92 ตัวชี้วัด)

Key Insight: อัตราการบรรลุเป้าหมายที่สูงสะท้อนถึงการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น และการขับเคลื่อนนโยบายผ่านระบบติดตามผลแบบใหม่ได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ: ไม่สามารถประเมินได้ 8 ตัวชี้วัด

# ประเมินผลเชิงลึก ส่วนที่ 1: โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพเมือง (Hard Infrastructure)



## เดินทางดี (Smart Travel)

ตัวชี้วัด:  
บรรลุเป้าหมาย 66.67%



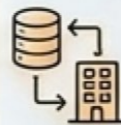
- ผลสัมฤทธิ์เด่น:  
ปรับปรุงทางเท้า  
มาตรฐานใหม่สำเร็จ  
แล้ว 90.81 กิโลเมตร  
เพิ่มความคล่องตัว



## ปลอดภัยดี (Safe Living)



การพัฒนา:  
จัดทำฐานข้อมูล  
ความเสี่ยงเมือง  
(Risk Database)



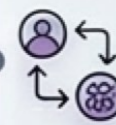
การเชื่อมโยง:  
บูรณาการระบบ BTAX  
แก้ปัญหอากาศ  
ให้เป็นปัจจุบัน



## สิ่งแวดล้อมดี (Eco Resilience)



การพัฒนา:  
ปรับเป้าหมายเชิงปริมาณ  
สะท้อนบริบทเมือง  
(แก้ปัญหา PM 2.5,  
เพิ่มพื้นที่สีเขียว)



แนวทางใหม่:  
ตั้งตัวชี้วัดที่ต้อง  
ประสานงานหน่วยงาน  
ภายนอกระดับมหภาค

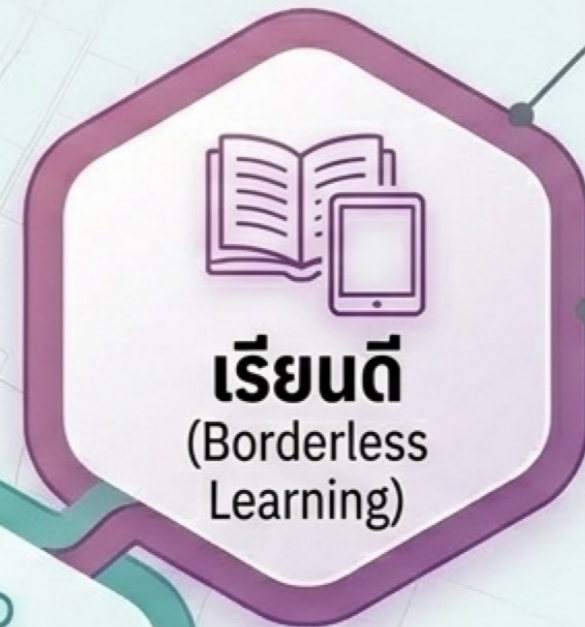
# ประเมินผลเชิงลึก ส่วนที่ 2: โครงสร้างพื้นฐานทางสังคม

## (Soft Infrastructure & Quality of Life)

- **ผลสัมฤทธิ์:** มีความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญ
- **การปฏิบัติจริง:** เปลี่ยนนโยบายสู่การจัดบริการสาธารณสุขเชิงรุกถึงระดับเส้นเลือดฝอยของเมือง



**การพัฒนา:** เปิดพื้นที่สาธารณะรองรับกิจกรรม (เช่น BKK Foodbank)



- **ผลสัมฤทธิ์:** บรรลุตัวชี้วัดเกือบ 100% (สวัสดิการครู, หลักสูตรดิจิทัล)
- **ข้อสังเกต:** ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นลักษณะกิจกรรม (Process-oriented)

**การมีส่วนร่วม:** เครือข่ายภาคประชาชน เครือข่ายภาคประชาชน เข้มแข็งขึ้นอย่างมากเทียบกับปี 2566

# ประเมินผลเชิงลึก ส่วนที่ 3: ระบบปฏิบัติการของเมือง

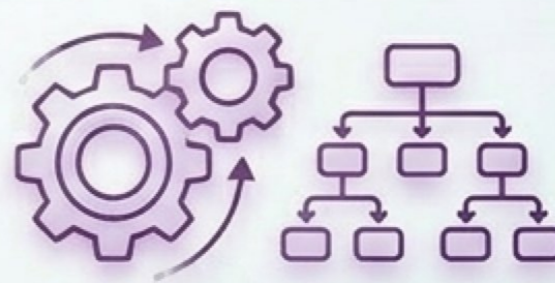
(The Engine of the City)



## โปร่งใส

(Transparency & Open Data)

- **นวัตกรรมเด่น:**  
แพลตฟอร์ม Traffy Fondue และ Open Bangkok
- **ผลกระทบ:**  
เปลี่ยนกระบวนการจัดการงบประมาณ ประชาชนรายงานปัญหาและเกิดการแก้ไขจริง



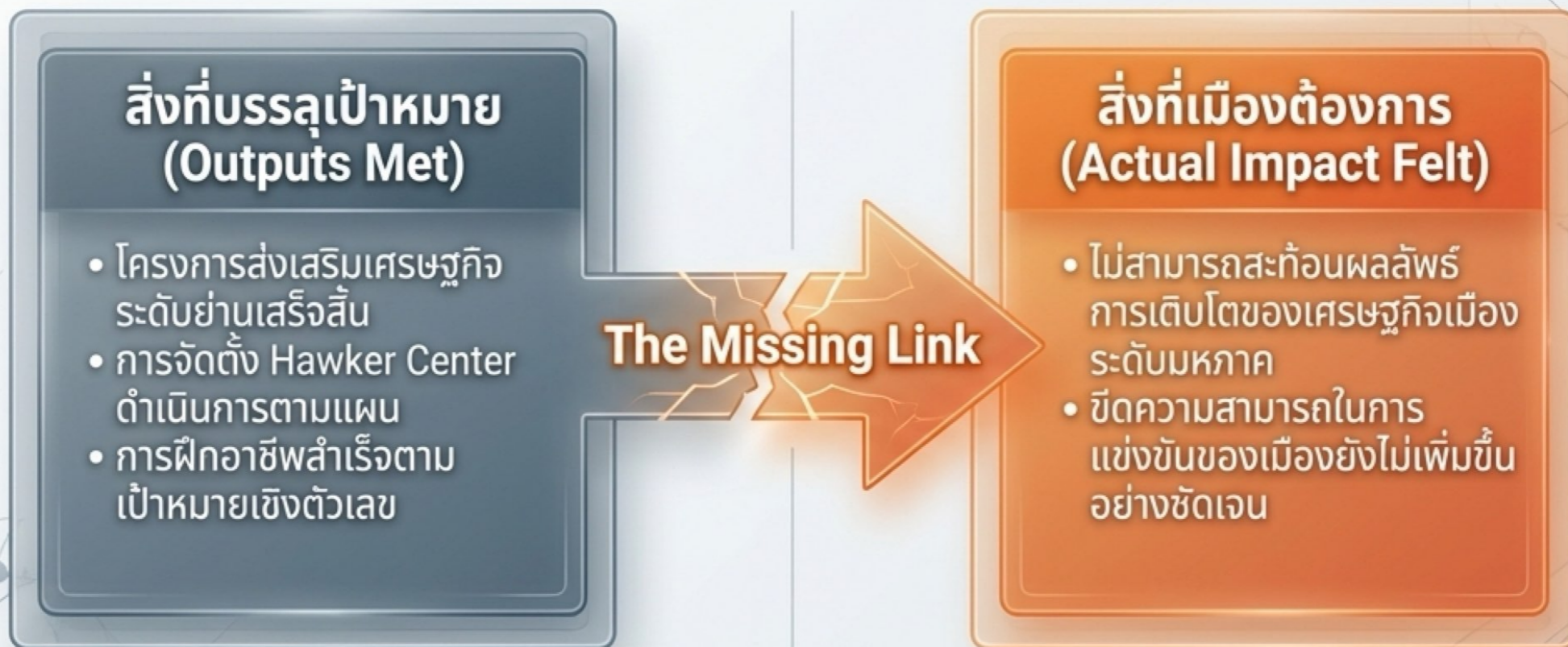
## บริหารจัดการดี

(Efficient Management)

- **การพัฒนา:**  
ระบบงาน เงิน คน และระเบียบที่มีประสิทธิภาพ
- **ความท้าทาย:**  
ต้องออกแบบตัวชี้วัด OKRs ที่เชื่อมโยงผล (Output) สู่ผลกระทบระยะยาว (Impact)

# วิเคราะห์รอยต่อ (Synthesis): ช่องว่างระหว่างผลผลิตและผลลัพธ์ที่แท้จริง

กรณีศึกษา: มิติศูนย์กลางเศรษฐกิจดี (The Economy Paradox)



บทสรุปเชิงกลยุทธ์: ระยะต่อไปต้องเปลี่ยนจาก 'ทำโครงการให้เสร็จ' สู่การสร้าง 'เครื่องยนต์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ' ที่เปลี่ยนโครงสร้างรายได้

# ปัจจัยความสำเร็จ อุปสรรค และความคุ้มค่า

## ปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จ

- ทิศทางนโยบายจากผู้บริหารชัดเจน (Political Will)
- การใช้เทคโนโลยีติดตามผลแบบเรียลไทม์ (Traffy Fondue)

## คอขวดที่ต้องแก้ไข

- การประสานงานข้ามหน่วยงาน และองค์กรภายนอก
- ตัวชี้วัดหนักไปที่กระบวนการ (Process) มากกว่าผลกระทบ (Impact)

1,814,700 บาท  
ต่อความสำเร็จ 1 KPI

3,661.08 บาท  
ต่อ 1 ชับงานสื่อประชาสัมพันธ์

# บริบทโลกและแรงกดดัน: ทำไมกรุงเทพฯ ต้องก้าวสู่ระยะที่ 4

## S: Social

สังคมสูงวัย (Aging Society)  
เต็มรูปแบบ

## E: Environmental

วิกฤต Climate Change  
ต้องการ Resilience



## E: Economic

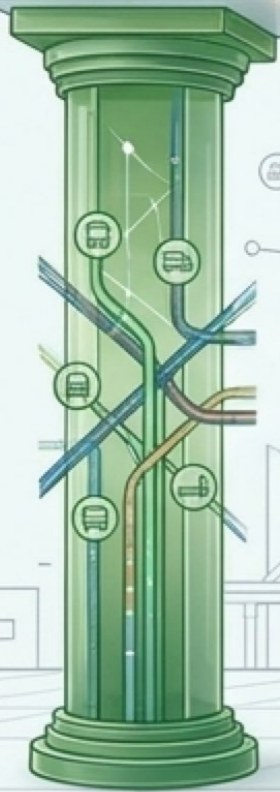
ความผันผวนและแข่งขัน  
ดึงดูดการลงทุนโลก

## T: Technology

โครงสร้างดิจิทัลและ AI  
เงื่อนไข Smart City

ความท้าทายหลัก: การยกระดับผังเมืองและโครงสร้างพื้นฐานเดิม  
ให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของโลกอย่างยั่งยืน

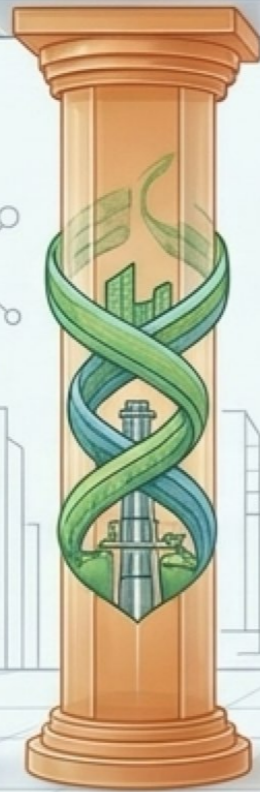
# เมืองน่าอยู่สำหรับทุกคน (Livable City for All)



**1. Smart Mobility**  
(ระบบการเดินทางอัจฉริยะ)



**2. Safe Living**  
(การอยู่อาศัยที่ปลอดภัย)



**3. Bangkok Eco Resilience**  
(ความยืดหยุ่นทางนิเวศวิทยา)



**4. Sustainable Healthy Living**  
(ระบบสุขภาพที่ยั่งยืน)



**5. The Borderless Learning Hub**  
(ศูนย์กลางการเรียนรู้ไร้พรมแดน)



**6. ASEAN's Creative Business Gateway**  
(ประตูสู่ธุรกิจสร้างสรรค์)

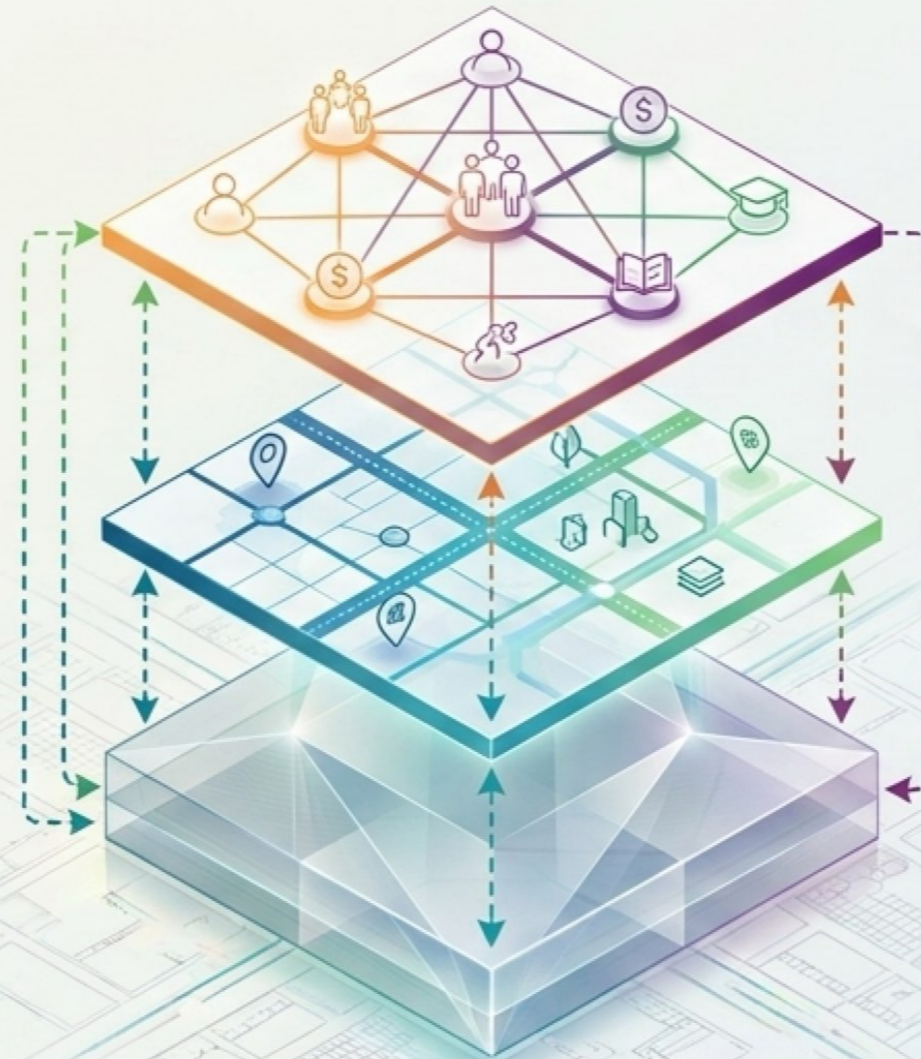


**7. Bangkok SOSHER**  
(ระบบสนับสนุนสังคมและกลุ่มเปราะบาง)



**8. Quartz Bangkok**  
(การบริหารโปร่งใส  
จุดควอตซ์)

# สถาปัตยกรรมบูรณาการระยะที่ 4 (The Integration Architecture)



## Socio-Economic Layer (มิติสังคมและเศรษฐกิจ)

Creative Gateway ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยมี Borderless Learning และ Healthy Living เป็นรากฐาน

## Physical Layer (มิติพื้นที่และกายภาพ)

Smart Mobility, Safe Living, Eco Resilience  
บูรณาการร่วมกันเพื่อเมืองคาร์บอนต่ำ

## The Foundation (ฐานราก)

Quartz Bangkok  
ระบบงานและบุคลากรโปร่งใสเพื่อรองรับทุกสาขา

เป้าหมายเชิงโครงสร้าง: ทำลายไซโลการทำงานข้ามหน่วยงาน เปลี่ยนงบประมาณกิจกรรมเป็นงบประมาณผลลัพธ์มหภาค

# แผนปฏิบัติการก้าวต่อไป (Next Steps for the Super Board)

**ระยะสั้น**  
(เตรียมการเปลี่ยนผ่าน)



**ระยะสั้น**  
(เตรียมการเปลี่ยนผ่าน)

- นำผลประเมินและปัจจัยคอบวดปรับปรุงกรอบงบประมาณ
- บูรณาการแผนให้สอดคล้องนโยบาย 9 ด้าน 9 ดี

**ระยะกลาง**  
(การจัดทำแผน)



**ระยะกลาง**  
(การจัดทำแผน)

- สัมมนารับฟังความคิดเห็นทุกภาคส่วนเพื่อตกผลึกเนื้อหา
- พัฒนาคู่มือวิเคราะห์โครงการ (Project Analysis Manual)

**ระยะยาว**  
(พร้อมใช้ พ.ศ. 2571)



**ระยะยาว**  
(พร้อมใช้ พ.ศ. 2571)

- ขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการประจำปีบนฐาน 8 เสาหลักอย่างเต็มรูปแบบ

กรุงเทพฯ มหานครแห่งอนาคต

# เปลี่ยนผ่านจากเมืองที่บริหารด้วยตัวชี้วัด สู่มหานครที่ขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์แห่งชีวิต

เมืองน่าอยู่สำหรับทุกคน (Livable City for All)



พร้อมรับมือกับความผันผวน  
(Resilient)



โปร่งใสในการบริหาร  
(Transparent)



มอบโอกาสที่เท่าเทียม  
(Inclusive)