



คู่มือการปฏิบัติงาน
(Work Manual)

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์

กรมปศุสัตว์
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	3
2. ขอบเขต	3
3. คำจำกัดความ	3
4. หน้าที่ความรับผิดชอบ	5
5. Work Flow กระบวนการ	6
6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	8
7. มาตรฐานงาน	9
8. ระบบติดตามประเมินผล	9
9. เอกสารอ้างอิง	9
10. แบบฟอร์มที่ใช้	9

คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้กรมปศุสัตว์ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/กระบวนการต่างๆ ของหน่วยงาน และเป็นการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่มุ่งไปสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลงานที่ได้มาตรฐานเป็นไปตามเป้าหมาย ได้ผลิตผลหรือการบริการที่มีคุณภาพ และบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ

1.2 เพื่อเป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการทำงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อใช้สำหรับการพัฒนา และเรียนรู้ของผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ รวมถึงการยกระดับการปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3 เพื่อใช้แสดงหรือเผยแพร่ให้กับบุคคลภายนอกหรือผู้รับบริการ ได้รับรู้ เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและใช้ประโยชน์จากกระบวนการดังกล่าวเพื่อขอการรับบริการที่ตรงกับความต้องการ

1.4 เพื่อให้กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์มีขั้นตอนที่ถูกต้องตามหลักการการทำยุทธศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. ขอบเขต

การดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ทั้งจากการประเมินสถานการณ์ด้านการเลี้ยงสัตว์แต่ละชนิด ด้านการผลิต การตลาด ผลของการดำเนินการของยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ การใช้ข้อมูล และความคิดเห็นของภาควิชาการ ความคิดเห็นของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สหกรณ์โคนม ผู้ประกอบการศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบและผู้ประกอบการโรงงานแปรรูปนมและผลิตภัณฑ์นม รวมทั้งความคิดเห็นของภาคประชาชน

3. คำจำกัดความ

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินสถานการณ์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนถึงผลกระทบที่มีต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กร คำว่า SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

S มาจาก คำว่า **Strengths** หมายถึง จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ เป็นปัจจัยภายในที่มีผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องค้นหาความสามารถที่โดดเด่น เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับลักษณะการบริหารงานขององค์กร เช่น องค์กรภาครัฐนำมากลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือตามแผนที่วางไว้ ส่วนองค์กรธุรกิจนำจุดแข็งมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อให้มีความสามารถโดดเด่นเหนือคู่แข่งทางการตลาด

W มาจาก คำว่า **Weaknesses** หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ เป็นปัจจัยภายในที่มีผลกระทบหรือส่งผลเสียต่อการบริหารงานขององค์กร เช่น ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เครื่องมือเครื่องใช้ขาดคุณภาพหรือไม่ได้มาตรฐาน ทำให้องค์กรไม่สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

O มาจาก คำว่า **Opportunities** หมายถึง โอกาสหรือปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การดำเนินงาน

T มาจาก คำว่า **Threats** หมายถึง อุปสรรคหรือข้อจำกัด ที่เป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากการควบคุมและวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางป้องกันให้ได้รับผลกระทบหรือมีความเสียหายน้อยลง

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึง ทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็นหรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

TOWS Matrix เป็นการจับคู่วิเคราะห์สถานการณ์ระหว่างปัจจัยภายนอก (External Factors) กับปัจจัยภายใน (Internal Factors) ในประเด็นที่มีระดับความสำคัญสูง ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งจะทำให้ได้ทั้งหมด 4 คู่ เมื่อวิเคราะห์แล้วจะเห็นถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เราจะต้องกำหนดสิ่งที่จะต้องทำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและบรรลุวิสัยทัศน์ สิ่งที่ต้องทำเรียกว่าประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) กับ โอกาส (Opportunity) ใช้จุดแข็ง หาประโยชน์จากโอกาสที่มี จะได้ประเด็นยุทธศาสตร์ เชิงรุก
- จุดอ่อน (Weakness) กับ โอกาส (Opportunity) ใช้ประโยชน์จากโอกาส เพื่อลดจุดอ่อนลง จะได้ประเด็นยุทธศาสตร์ เชิงแก้ไข
- จุดแข็ง (Strength) กับ อุปสรรค (Threat) ใช้จุดแข็ง เพื่อเลี่ยงอุปสรรค จะได้ประเด็นยุทธศาสตร์ เชิงป้องกัน
- จุดอ่อน (Weakness) กับ อุปสรรค (Threat) ลดจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค จะได้ประเด็นยุทธศาสตร์ เชิงรับ

พันธกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมาย ที่ส่วนราชการให้บริการความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการหรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง แนวทางมาตรการหรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ อันถือเป็นกฎเกณฑ์สำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้เป็นการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดหมายที่เราต้องการได้อย่างไร” รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือ หน่วยงานผู้รับผิดชอบต่างๆ รับผิดชอบไปดำเนินการต่อ

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal / Objective) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง / การปรับปรุงที่สำคัญหรือความสามารถในการแข่งขัน หรือกล่าวกว้างๆเป็นสิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการและเป็นแนวทางในการจัดสรร ทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นข้อความเพื่อแสดงสิ่งที่ส่วนราชการต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย “ตัวชี้วัด” และ “เป้าหมาย” ที่มี ความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผล การปฏิบัติราชการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) หมายถึง กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ ภายนอกที่อาจจะได้รับผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งนี้ ในบริบทของหน่วยงาน คือ บุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการ สำนักงานส่งเสริมและพัฒนากิจการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง สำนักงานเกษตรจังหวัด ๙ จังหวัดภาคตะวันออก ชุมชนเกษตรกรรม เป็นต้น

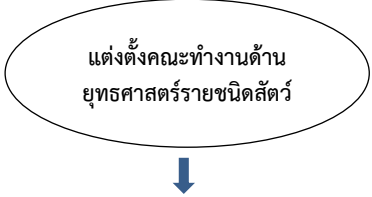
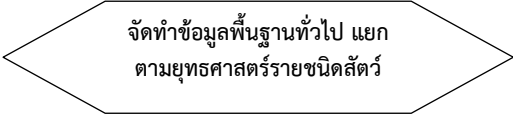
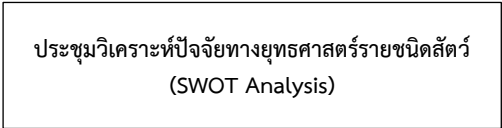
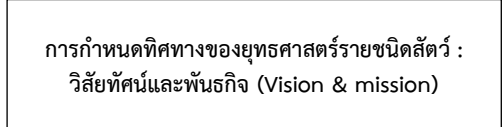
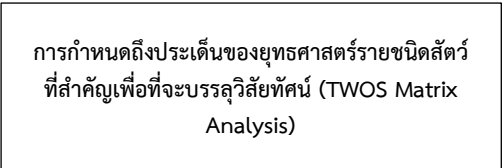
ตัวชี้วัด (KPI : Key Performance Indicator) หมายถึง ดัชนีตัวชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น ซึ่งสื่อถึงเป้าหมายในการดำเนินงานที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยในบริบทของหน่วยงานได้ดำเนินการกำหนด ตัวชี้วัด

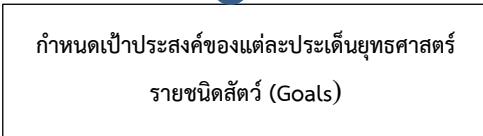
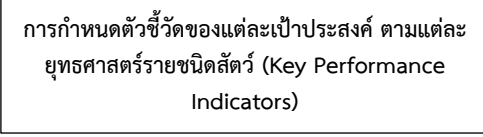
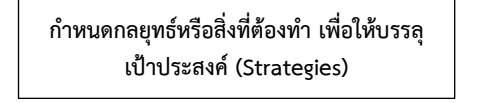
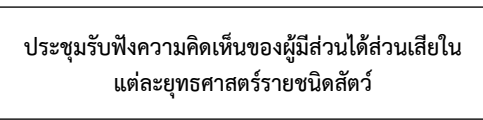

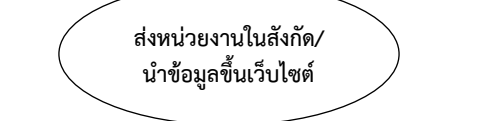
ลงไปแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการโดยมีการลงนามคำ รับรองการ ปฏิบัติราชการร่วมกัน

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 4.1 ปศุสัตว์เขต 5 ประธานที่ปรึกษาคณะทำงานและเป็นผู้ลงนามเห็นชอบในยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์
- 4.2 ผู้อำนวยการศูนย์/สถานี ในพื้นที่ปศุสัตว์เขต 5 เป็นคณะที่ปรึกษา
- 4.3 ปศุสัตว์จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ พะเยา น่านและแม่ฮ่องสอน เป็นคณะที่ปรึกษา
- 4.4 ผู้อำนวยการส่วน/ฝ่าย เป็นคณะที่ปรึกษา
- 4.5 เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ปศุสัตว์เขต 5 เป็นคณะทำงาน
- 4.6 ส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศการปศุสัตว์ สำนักงานปศุสัตว์เขต 5 เป็นคณะทำงานและเลขานุการ






5. Work Flow กระบวนการ

ลำดับ	ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แบบฟอร์ม	เอกสาร อ้างอิง
1	 <p>แต่งตั้งคณะกรรมการด้านยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์</p>	1.1 ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์แยกตามชนิดสัตว์ 1.2 เสนอคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการให้ปศุสัตว์เขต 5 ลงนาม 1.3 แจกเวียนหนังสือให้คณะกรรมการทราบ				
2	 <p>จัดทำข้อมูลพื้นฐานทั่วไป แยกตามยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์</p>	2.1 คณะทำงานรวบรวมข้อมูลในด้านต่างๆ จัดทำข้อมูลพื้นฐานตามแต่ละยุทธศาสตร์				
3	 <p>ประชุมวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ (SWOT Analysis)</p>	3.1 ส่วนยุทธศาสตร์ฯ สนง.ปศช. 5 ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการ 3.2 แบ่งกลุ่มตามยุทธศาสตร์ฯ วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ด้วย SWOT Analysis				
4	 <p>การกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ : วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision & mission)</p>	4.1 กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์แต่ละชนิด ที่จะไปให้ถึงในอนาคต				
5	 <p>การกำหนดถึงประเด็นของยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ ที่สำคัญเพื่อที่จะบรรจุวิสัยทัศน์ (TOWS Matrix Analysis)</p>	5.1 นำข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาจับคู่กัน โดยใช้การวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix Analysis เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์				

6	 <p>กำหนดเป้าหมายหลักของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ (Goals)</p>	6.1 กำหนดเป้าหมายหลักของแต่ละยุทธศาสตร์ฯ รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจน				
7	 <p>การกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าหมาย ตามแต่ละยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ (Key Performance Indicators)</p>	7.1 กำหนดตัวชี้วัดภายใต้เป้าหมายแต่ละยุทธศาสตร์ เป็นตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้				
8	 <p>กำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Strategies)</p>	8.1 การกำหนดเป็นสิ่งที่ต้องทำ หรือ ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้				
9	 <p>ประชุมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์</p>	9.1 จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ 9.2 แก้ไข ปรับปรุง ตามความคิดเห็นในที่ประชุม				
10	 <p>ขออนุมัติ</p>	10.1 จัดทำร่างยุทธศาสตร์แยกรายชนิดสัตว์ 10.2 เสนอปลุสสัตว์ 5 อนุมัติร่างยุทธศาสตร์				
11	 <p>ส่งหน่วยงานในสังกัด/ นำข้อมูลขึ้นเว็บไซต์</p>	11.1 จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ฯ ให้กับหน่วยงานในสังกัดปลุสสัตว์เขต 5 11.2 นำแผนยุทธศาสตร์ฯ ขึ้นเว็บไซต์				

หมายเหตุ ระบุคำอธิบายเพิ่มเติม หรือ เชื่อมโยงที่สำคัญในการดำเนินงาน

(ความหมายสัญลักษณ์ “ไม่ต้องแสดงในคู่มือ”

-  จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของกระบวนการ
-  กิจกรรมและการปฏิบัติงาน
-  การตัดสินใจ เช่น การตรวจสอบ การอนุมัติ
-  แสดงถึงทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวของงาน
-  จุดเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอน เช่น กรณีการเขียนกระบวนการไม่สามารถจบได้ภายใน 1 หน้า)

6. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. แต่งตั้งคณะทำงาน ประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน เช่น ส่วน/ฝ่าย/ปศุสัตว์จังหวัด/ศูนย์ต่างๆ เป็นต้น
2. จัดทำข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ของแต่ละยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์
3. ประชุมคณะทำงาน เลขาคณะทำงานในแต่ละยุทธศาสตร์ชี้แจงข้อมูลพื้นฐานทั่วไปให้คณะทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ฯ
4. แบ่งกลุ่มตามยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ วิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์โดยวิธี SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของแต่ละยุทธศาสตร์ฯ
5. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อกำหนดทิศทางของแต่ละยุทธศาสตร์
6. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการ SWOT Analysis มาวิเคราะห์ด้วยวิธี TOWS Matrix Analysis ซึ่งเป็นการเป็นการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก (External Factors) กับ ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ซึ่งจะทำให้ได้ทั้งหมด 4 คู่ดังนี้
 - จุดแข็ง (Strength) กับ โอกาส (Opportunity) ใช้จุดแข็ง หาประโยชน์จากโอกาสที่มี
 - จุดอ่อน (Weakness) กับ โอกาส (Opportunity) ใช้ประโยชน์จากโอกาส เพื่อลดจุดอ่อนลง
 - จุดแข็ง (Strength) กับ อุปสรรค (Threat) ใช้จุดแข็ง เพื่อเลี่ยงอุปสรรค
 - จุดอ่อน (Weakness) กับ อุปสรรค (Threat) ลดจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค
7. การกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ (Goals) เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่แต่ละยุทธศาสตร์จะต้องดำเนินการหรือจะทำให้ได้ในอนาคต
8. เป็นการกำหนดตัวชี้วัดภายใต้เป้าประสงค์แต่ละยุทธศาสตร์ เป็นตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลา ฯลฯ จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
9. การกำหนดกลยุทธ์ คือการกำหนดเป็นสิ่งที่ต้องทำ หรือ ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีแผนกลยุทธ์รองรับ ซึ่งจะเป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์
10. ประชุมผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์แต่ละชนิด เพื่อรับฟังความคิดเห็นในด้านต่างๆ นำมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
11. รายงานผลการจัดทำยุทธศาสตร์ให้ปศุสัตว์เขต 5 ทราบและขออนุมัติในการใช้แผนยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ ประจำสำนักงานปศุสัตว์เขต 5
12. แจกเวียนแผนยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ให้หน่วยงานในสังกัดปศุสัตว์เขต 5 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

7. มาตรฐานงาน

การจัดทำข้อมูลฐานที่ใช้ในการประกอบในยุทธศาสตร์รายชนิดสัตว์ ต้องเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบันให้มากที่สุด ครอบคลุมในทุกมิติ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และข้อมูลที่ได้ต้องมีแหล่งที่มาของข้อมูลที่อ้างอิงได้

8. ระบบติดตามประเมินผล

9. เอกสารอ้างอิง

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “กระบวนการจัดทำนโยบาย/ยุทธศาสตร์ความมั่นคง” มกราคม 2560 , <http://www.nsc.go.th/Workflow>

กรมส่งเสริมการเกษตร. “กระบวนการสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์ศูนย์ปฏิบัติการ” สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง, สิงหาคม 2560. www.edoae.doae.go.th/standard_2-60.pdf

<http://www.im2market.com/2014/12/11/446>

<http://www.greedisgoods.com/tows-matrix-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/>

วิรัช วิรัชนิการวรรณ. “การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด” กรกฎาคม 2554 , เว็บไซต์ mgmtsci.stou.ac.th/.../การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2560

10. แบบฟอร์มที่ใช้

1.1 แบบฟอร์มวิเคราะห์ด้วยวิธี TOWS Matrix Analysis ซึ่งเป็นการเป็นการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก (External Factors) กับ ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ในประเด็นที่มีระดับความสำคัญสูง ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งจะทำให้ได้ทั้งหมด 4 คู่ เมื่อวิเคราะห์แล้วจะเห็นถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เราจะต้องกำหนดสิ่งที่จะต้องทำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและบรรลุวิสัยทัศน์

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">TOWS Matrix Analysis</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p>Strength (จุดแข็ง)</p> <p>S1.....</p> <p>S2.....</p> <p>S3.....</p>	<p>Weakness (จุดอ่อน)</p> <p>W1.....</p> <p>W2.....</p> <p>W3.....</p>
	<p>SO</p> <p>ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส หาประโยชน์ (กลยุทธ์เชิงรุก)</p>	<p>WO</p> <p>ใช้โอกาสแก้ไขจุดอ่อน (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</p>
<p>Threat (ภัยคุกคาม)</p> <p>T1.....</p> <p>T2.....</p> <p>T3.....</p>	<p>SI</p> <p>ใช้จุดแข็งเลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</p>	<p>WI</p> <p>ลดจุดอ่อน เลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ)</p>

1.2 แบบฟอร์มสอบถามประเด็นการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งจะเป็นการรวบรวมประเด็นของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม ส่งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนลงคะแนนตามความสำคัญของแต่ละประเด็นปัญหา นำมารวบรวมเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็น เพื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธี TOWS Matrix Analysis

**ตัวอย่างแบบสอบถามความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์
สำนักงานปศุสัตว์เขต 5 ประจำปี 2561**

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นระดับความสำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากกลุ่มต่างๆ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถระบุระดับความสำคัญได้ตามความคิดเห็นของท่าน

3. ความหมายของระดับความสำคัญ

ระดับความสำคัญ 5 หมายถึง สำคัญมากที่สุด/เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับความสำคัญ 4 หมายถึง สำคัญมาก/เห็นด้วยมาก

ระดับความสำคัญ 3 หมายถึง สำคัญปานกลาง/เห็นด้วยปานกลาง

ระดับความสำคัญ 2 หมายถึง สำคัญน้อย/เห็นด้วยน้อย

ระดับความสำคัญ 1 หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด/เห็นด้วยน้อยที่สุด

1. ชื่อ-สกุลหน่วยงาน.....จังหวัด.....

2. ความคิดเห็นต่อประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาโคนมและผลิตภัณฑ์ในพื้นที่เขต 5 (เพื่อการ SWOT Analysis ในการจัดทำยุทธศาสตร์)

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผล	ความคิดเห็นระดับความสำคัญ ต่อสภาพปัญหา				
		5	4	3	2	1
1	จุดแข็ง (Strengths : S)					
1.1	เป็นอาชีพที่สามารถสร้างรายได้และมีเสถียรภาพด้านราคาโดยมีผลตอบแทนสูง เมื่อเทียบกับอาชีพทางการเกษตรอื่นๆ					
1.2	มีโรงงานแปรรูปนมและผลิตภัณฑ์นมในพื้นที่หลายโรงงาน					
1.3	มีศูนย์พัฒนาอุตสาหกรรมปศุสัตว์ ให้ความรู้ในการทำผลิตภัณฑ์จากน้ำนมโคในรูปแบบใหม่ๆ					
1.4	เป็นแหล่งผลิตน้ำนมดิบที่มีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของตลาด					
1.5	เกษตรกรมีพันธุ์โคนมที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่					
1.6	เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีการรวมตัวเป็นองค์กรเกษตรกร (สหกรณ์ , วิสาหกิจ , กลุ่ม)					
1.7	เกษตรกรมีความมั่นใจในอาชีพ มีความพร้อมในการพัฒนาฟาร์มโคนมให้มีขนาดใหญ่ขึ้น					
1.8	เกษตรกรส่วนมากมีองค์ความรู้ด้านการเลี้ยงโคนมมายาวนาน					
1.9	มีหน่วยงานของรัฐหลายหน่วยงานในพื้นที่					
1.10	มีวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรหลากหลายชนิดและมีปริมาณมาก					

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผล	ความคิดเห็นระดับความสำคัญ ต่อสภาพปัญหา				
		5	4	3	2	1
2	จุดอ่อน (Weaknesses : W)					
2.1	เกษตรกรรายย่อยมีพื้นที่จำกัด ไม่สามารถปรับปรุงฟาร์มให้ได้มาตรฐาน					
2.2	ปริมาณและคุณภาพน้ำนมดิบไม่สม่ำเสมอ					
2.3	เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมส่วนใหญ่เป็นฟาร์มรายย่อย ไม่มีเงินทุนในการปรับปรุงฟาร์มให้ได้มาตรฐาน					
2.4	เกษตรกรมีอายุที่มากขึ้น ขาดเกษตรกรรุ่นใหม่เข้ามาบริหารจัดการฟาร์ม					
2.5	ขาดการบริหารจัดการด้านโคสาวทดแทน					
2.6	องค์กรเกษตรกรยังขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร					
2.7	ระบบฐานข้อมูลโคนมไม่เป็นระบบฐานเดียว ทำให้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจน					
2.8	การบริหารจัดการฟาร์มยังไม่ได้มาตรฐาน เช่น ผลผลิตน้ำนมต่อตัวต่อวันของแม่โคต่ำ อัตราการผสมติดต่ำ การเลี้ยงโคนมประสบปัญหาเต้านมอักเสบสูง มีการใช้ยาปฏิชีวนะมากทำให้คุณภาพน้ำนมลดลง					
2.9	แหล่งรับซื้อน้ำนมดิบอยู่ไกลจากแหล่งผลิต เพิ่มค่าขนส่ง (โรงงาน)					
2.10	มีตลาดจำหน่ายน้ำนมดิบที่แน่นอน เช่น โครงการนมโรงเรียน (MOU) ทำให้เกษตรกรไม่มีการพัฒนาปรับปรุงฟาร์มให้ได้มาตรฐาน และทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพน้ำนม					
2.11	ต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น (อาหารสัตว์ , น้ำมันเชื้อเพลิง)					
2.12	เกษตรกรส่วนมากขาดองค์ความรู้เรื่องการจัดการด้านอาหารสัตว์ ให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ					
2.13	ขาดแคลนอาหารหยาบคุณภาพดีและไม่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี					
2.14	เกษตรกรส่วนใหญ่มีพื้นที่แปลงหญ้าจำกัด ไม่เพียงพอกับจำนวนโคนมที่เลี้ยง					

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผล	ความคิดเห็นระดับความสำคัญ ต่อสภาพปัญหา				
		5	4	3	2	1
3	โอกาส (Opportunities : O)					
3.1	ความต้องการผลิตภัณฑ์นมและพันธุ์โคนมของประเทศในกลุ่มอาเซียนมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสเพิ่มมูลค่าการส่งออกได้ดีในอนาคต					
3.2	มีการรับรองน้ำนมดิบที่มีคุณภาพ เช่น การสร้างแบรนด์นมคุณภาพสูงล้านนาและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ จากน้ำนมดิบเข้าสู่ตลาด					
3.3	ภาครัฐให้การสนับสนุนในเรื่องการส่งเสริมด้านการตลาด เช่น โครงการอาหารเสริม (นม) โรงเรียน และโครงการรณรงค์การบริโภคนม					
3.4	ผู้บริโภคมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องคุณประโยชน์ของน้ำนมโคมากขึ้น และผู้บริโภคให้ความสำคัญในเรื่องดูแลสุขภาพมากขึ้น					
3.5	มีนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เช่น แพลงใหญ่ , เงินกู้เลี้ยงโคสาวทดแทน , TMR					
3.6	เพิ่มโอกาสในการทำตลาดใหม่ๆ เช่น นำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายแหล่งท่องเที่ยว					
3.7	มีปัจจัยการผลิตที่สนับสนุนการเลี้ยงโคนม เช่น สภาพภูมิอากาศ มีความหลากหลายของวัตถุดิบอาหารสัตว์ ด้านแรงงานที่มีคุณภาพ รวมทั้งมีสายพันธุ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม					
3.8	พัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นฐานข้อมูลเดียว (i - Dairy , i-Service)					
3.9	มีช่องทางในการจำหน่ายนมและผลิตภัณฑ์นมในกลุ่ม CLMV ที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์สูง (นมอัดเม็ด นมผง ซีส ผลิตภัณฑ์ฮาลาล)					
3.10	มีฐานข้อมูลปฏิทินอาหารสัตว์ประจำปี (ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาหารสัตว์)					
3.11	แนวโน้มการบริโภคนม มีอัตราที่เพิ่มขึ้น					

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผล	ความคิดเห็นระดับความสำคัญ ต่อสภาพปัญหา				
		5	4	3	2	1
4	ภัยคุกคาม (Threats : T)					
4.1	โรคระบาดสัตว์ (ปากและเท้าเปื่อย เฮโมฯ)					
4.2	ขาดการบูรณาการของหน่วยงานรับผิดชอบในอุตสาหกรรมนมและผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและพัฒนา					
4.3	ผลิตภัณฑ์ “นม” มีการแข่งขันจากเครื่องดื่มทดแทน “นม” เช่น นมถั่วเหลือง นมข้าว นมข้าวโพด					
4.4	ประเทศไทยต้องเปิดเสรีทางการค้ากับประเทศที่มีศักยภาพการผลิตโคนม ทำให้เกิดการนำเข้านมและผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขัน					
4.5	การบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมยังไม่ใช้วัฒนธรรมการบริโภคของคนไทย					
4.6	ภัยธรรมชาติ					
4.7	มีแหล่งรับซื้อน้ำนมดิบที่ไม่ผ่านการตรวจหน้าศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ					
4.8	การแย่งชิงวัสดุทางการเกษตรกับกลุ่มการเกษตรอื่น รวมทั้งกลุ่มพลังทางเลือก					

ความคิดเห็น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....