

# บันทึกสรุปบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กิจกรรมครั้งที่ .....1..... วันที่ .....20.....สิงหาคม.....2561.....

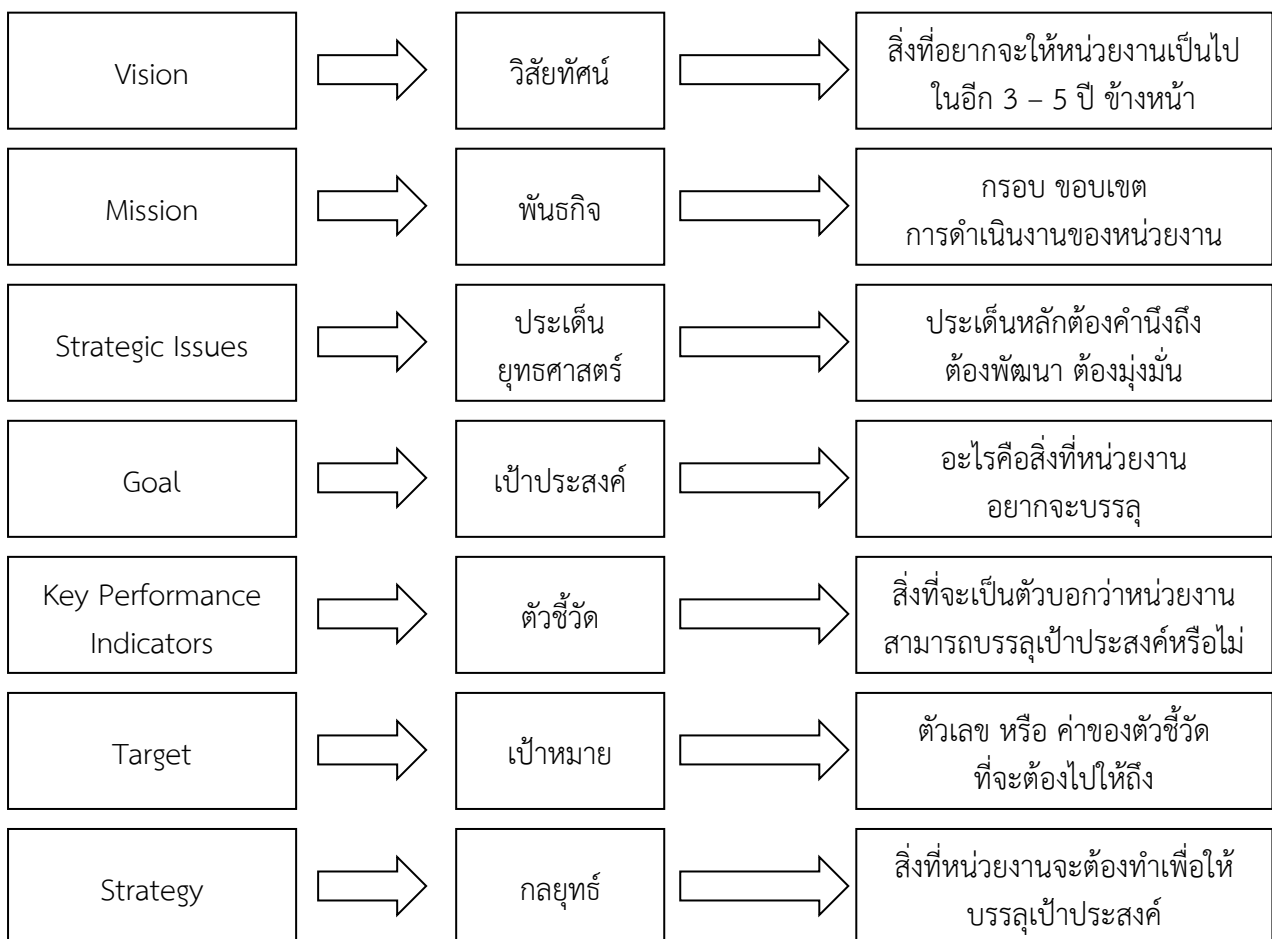
ชื่อผู้บันทึก.....นายนรินทร์...คำตา.....นักวิชาการสัตวบาลปฏิบัติการ.....

## ขอบเขตเนื้อหา

การบรรยายเกี่ยวกับ นิยามศัพท์เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ ข้อควรระวังเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และกระบวนการในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

## บันทึกสรุปบทเรียน

นิยามศัพท์เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



## กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

- การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ : จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT)
- การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน : วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)
- การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่จะต้องมุ่งเน้น / ให้มีความสำคัญ เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ : ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)
- การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็น : เป้าประสงค์ (Goals)
- การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ : ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target)
- การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ : กลยุทธ์ (Strategies)

## การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

- SWOT - เป็นเครื่องมือพื้นฐานสุดในการวิเคราะห์กลยุทธ์
- ใช้กันอย่างแพร่หลาย มักจะพบในทุกแผน แต่มักจะเป็นการวิเคราะห์ไว้เฉยๆ โดยไม่ได้นำมาใช้หรือเป็นการจัดทำในลักษณะ “ขอไปที”
- ข้อคิดเล็กๆ น้อยๆ ในกระบวนการวิเคราะห์
  - มองแบบ Outside – In ไม่ใช่ Inside – Out แต่เพียงอย่างเดียว (คิดโดยนั่งสมมติเอาเอง และคิดว่าหน่วยงานตนเองเป็นอย่างไร โดยขาดข้อมูลสนับสนุน)
  - อย่าคิดแต่เฉพาะในปัจจุบัน จะต้องคิดถึงโอกาสและภัยคุกคามที่มีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สาม ถึง ห้าปี)
  - SWOT แต่ละข้ออาจจะมีน้ำหนักหรือความสำคัญที่แตกต่าง
- วิเคราะห์เสร็จแล้ว ควรจะสรุปให้เห็นภาพได้ด้วยว่าสถานการณ์ของหน่วยงานเป็นอย่างไร

## ข้อควรระวังเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์

- อย่าลืมว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา เช่น
  - กระทรวง สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล
  - กลุ่มภารกิจ สอดคล้องกับกระทรวง
  - สสจ. สอดคล้องกับกระทรวง
  - คปสอ. สอดคล้องกับ สสจ.
- อย่าลืมในเรื่องของการสื่อสาร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์

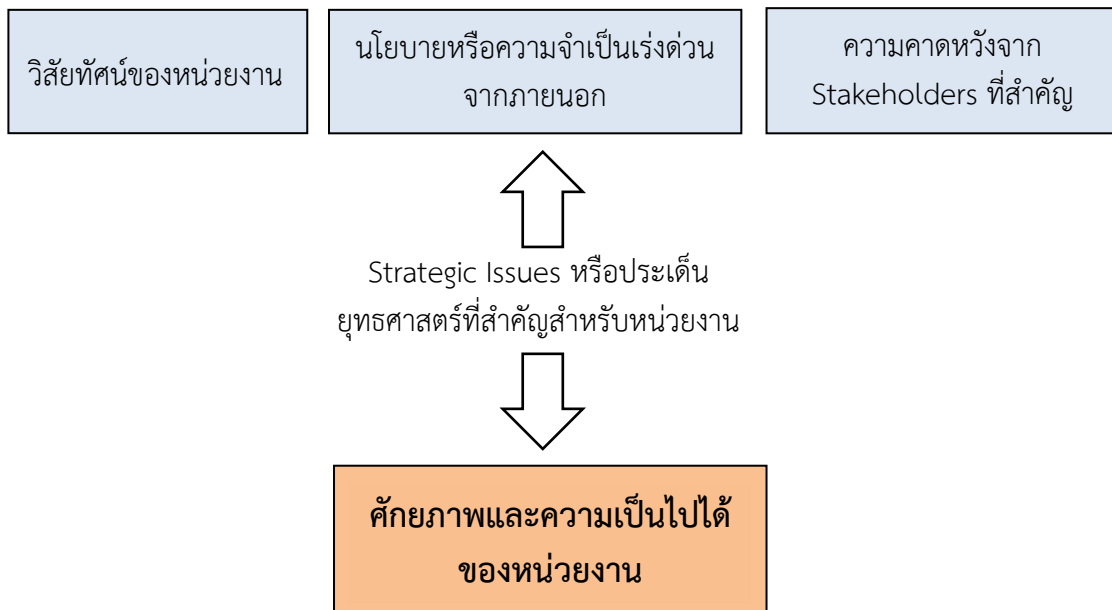
## การกำหนดพันธกิจ (Mission) มีลักษณะดังนี้

- 1) บ่งบอกว่าหน่วยงานจะทำอะไร ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ พันธกิจตามกฎหมาย และพันธกิจตามวิสัยทัศน์
- 2) สิ่งที่จะทำมีอะไรต้องแสดงให้เห็นชัดเจน ไม่ต้องระบุวัตถุประสงค์
- 3) ต้องเป็นกรอบในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงานย่อย

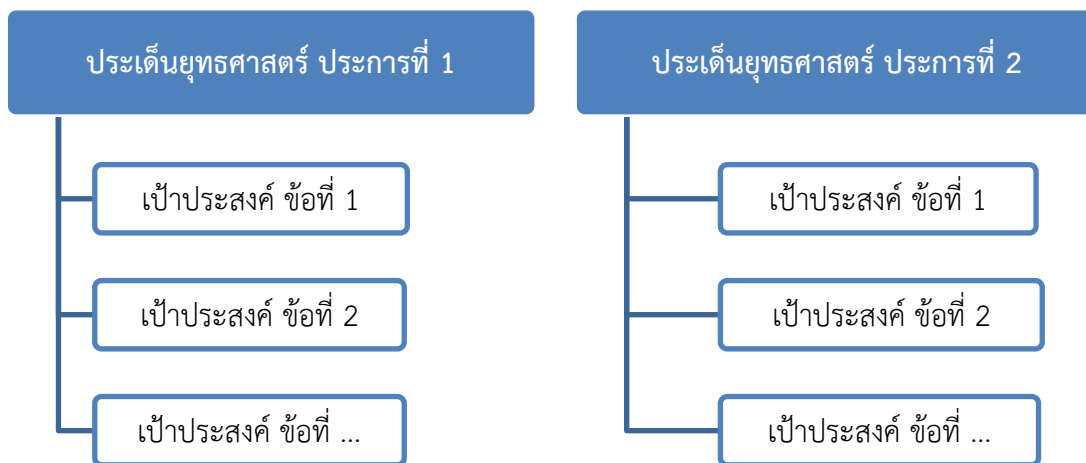
## การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

- ✚ ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ
  - ✓ สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา
  - ✓ สิ่งที่ต้องคำนึงถึง
  - ✓ ประเด็นหลัก
  - ✓ ประเด็นที่สำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

### การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) [ต่อ]



### การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal)



### การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

- ❖ เป้าประสงค์ --- สิ่งที่จะวัด / จะวัดอะไร / What to measure?
- ❖ ตัวชี้วัด --- จะวัดอย่างไร / How to measure?
- ❖ ภายใต้อะไร เป้าประสงค์แต่ละประการ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
- ❖ ตัวชี้วัด สามารถพิจารณาได้ในแง่ปริมาณ / คุณภาพ / ต้นทุน / เวลา

## ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และค่าเป้าหมาย (Target)

- ข้อมูลพื้นฐาน แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นในอดีต หรือ ในปัจจุบัน
  - กำหนดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย
  - ในตัวชี้วัดบางตัวอาจจะไม่มีข้อมูลพื้นฐาน เนื่องจากไม่เคยมีการวัดหรือเก็บข้อมูลมาก่อน
- เป้าหมาย เป็นค่าของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุ

## การตั้งค่าเป้าหมาย

- เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
- การประมาณค่า (Estimate)
- เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
- เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
- สิ่งที่ถูกค่าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ลูกค้าคาดหวัง
- ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่จะต้องได้ เพื่อให้ได้รายได้ที่บริษัทต้องการ

## เป้าหมายแบบใด จึงเป็นเป้าหมายที่ดี ?

- 🚩 Stretch Target : เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล
- 🚩 Small Step Target : เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป
- 🚩 Baseline Target : เพื่อรักษาและป้องกันผลการดำเนินงานไม่ให้ต่ำกว่าที่ปัจจุบัน (หรือเพื่อรักษาตนเองให้ปลอดภัย)

## การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies)

- กลยุทธ์เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะทำ หรือ ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
- เป้าประสงค์แต่ละประการ จะต้องมีกลยุทธ์มาสอดคล้อง
- โดยกลยุทธ์เป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ
- กลยุทธ์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ

## การกำหนดกลยุทธ์คือการตอบคำถาม 3 คำถามสำคัญ

Where are we now ?

ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน?

- SWOT Analysis

Where do we want to go ?

เราต้องการไปสู่ จุดไหน ?

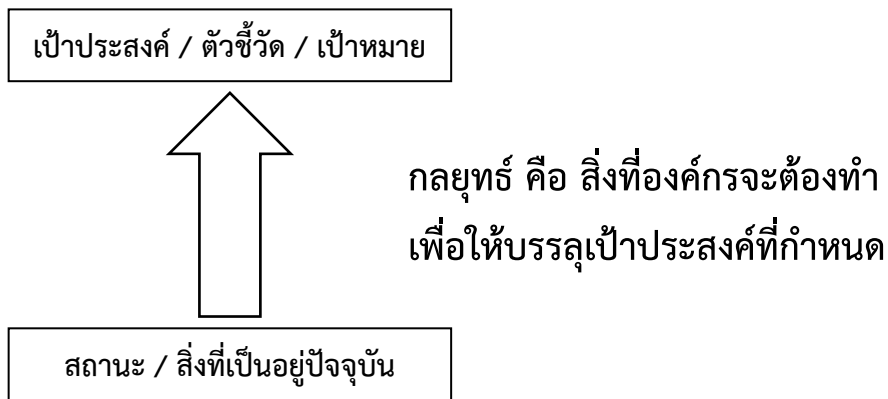
- Vision and Goal

How do we get there ?

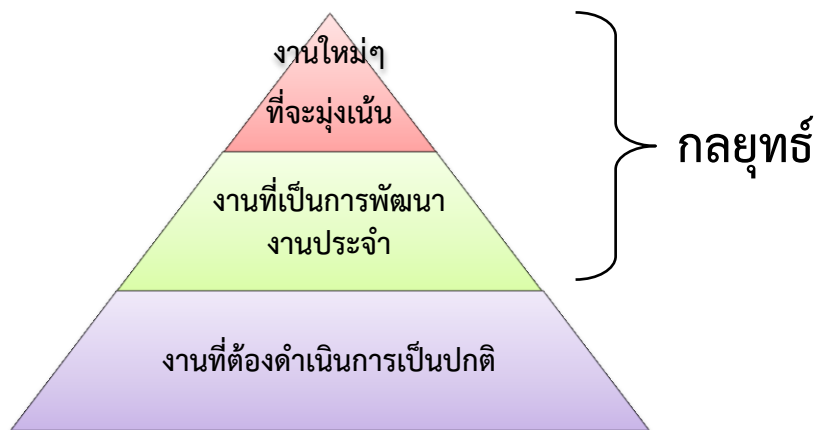
เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร ?

- Strategies

## การกำหนดกลยุทธ์



## ลักษณะงานในองค์กร



## แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

### ➤ Top - Down

- เปลี่ยนจากนโยบายของรัฐบาล หรือ ของหน่วยงานในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป
- จากสิ่งที่ Stakeholders หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (เฉพาะกลุ่มที่สำคัญ) คาดหวังจากองค์กร
- จากผลการวิเคราะห์ SWOT
- จากสิ่งที่ผู้บริหารคิด หรือ อยากจะทำ

### ➤ Bottom - Up

- เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น

## กระบวนการในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

