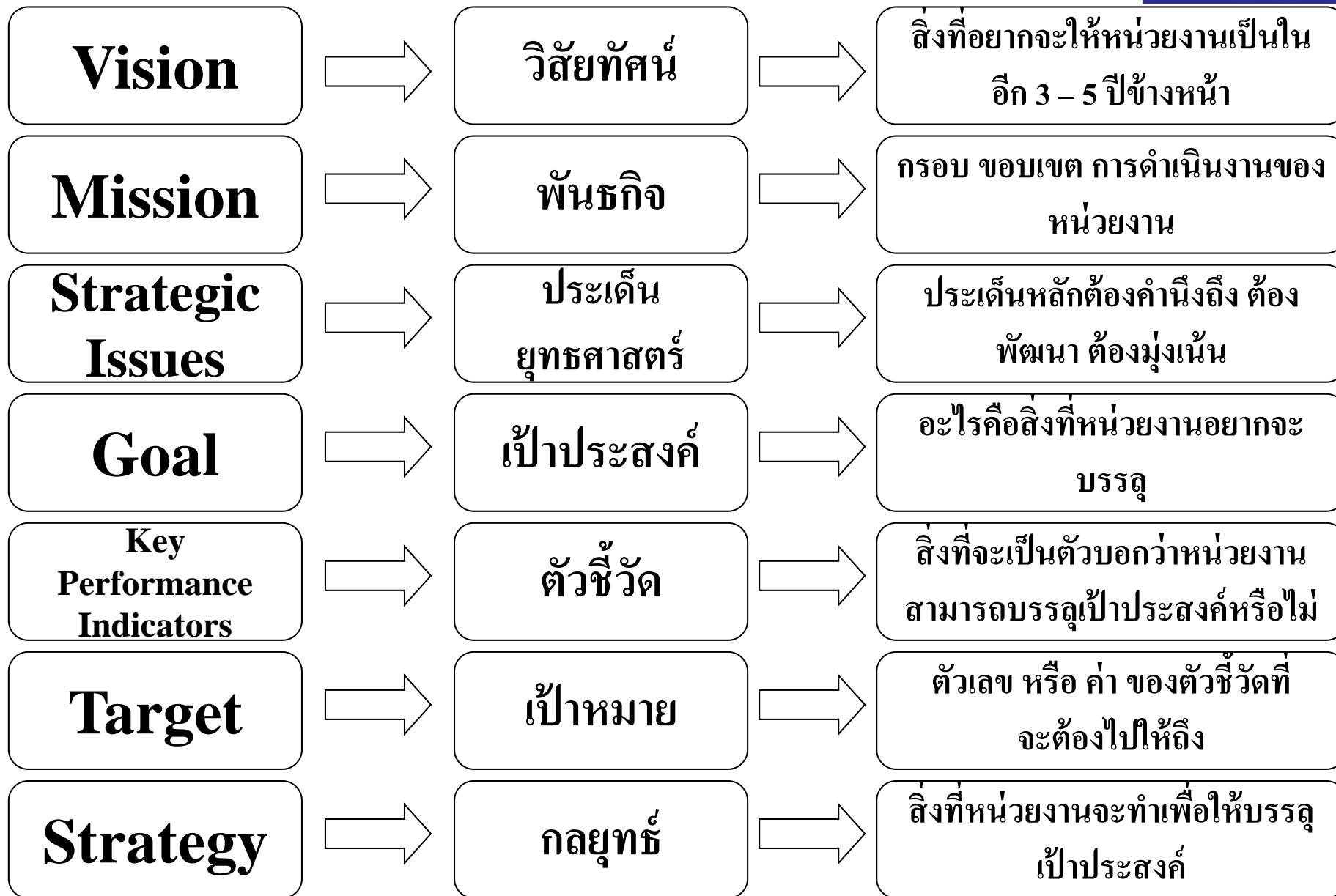


**การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.**

นิยามศัพท์ใน Template ของ ก.พ.ร.

ก.พ.ร.

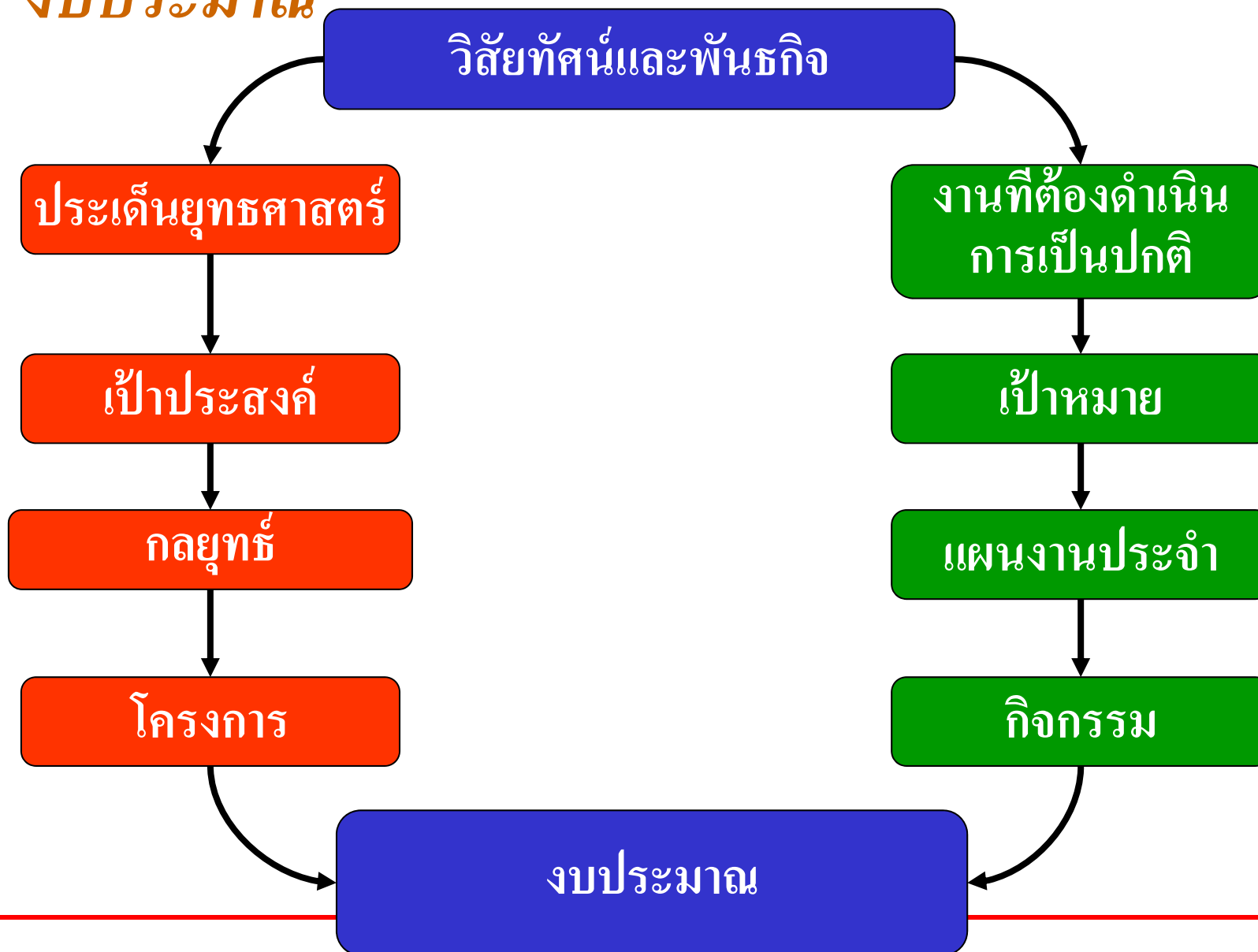
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



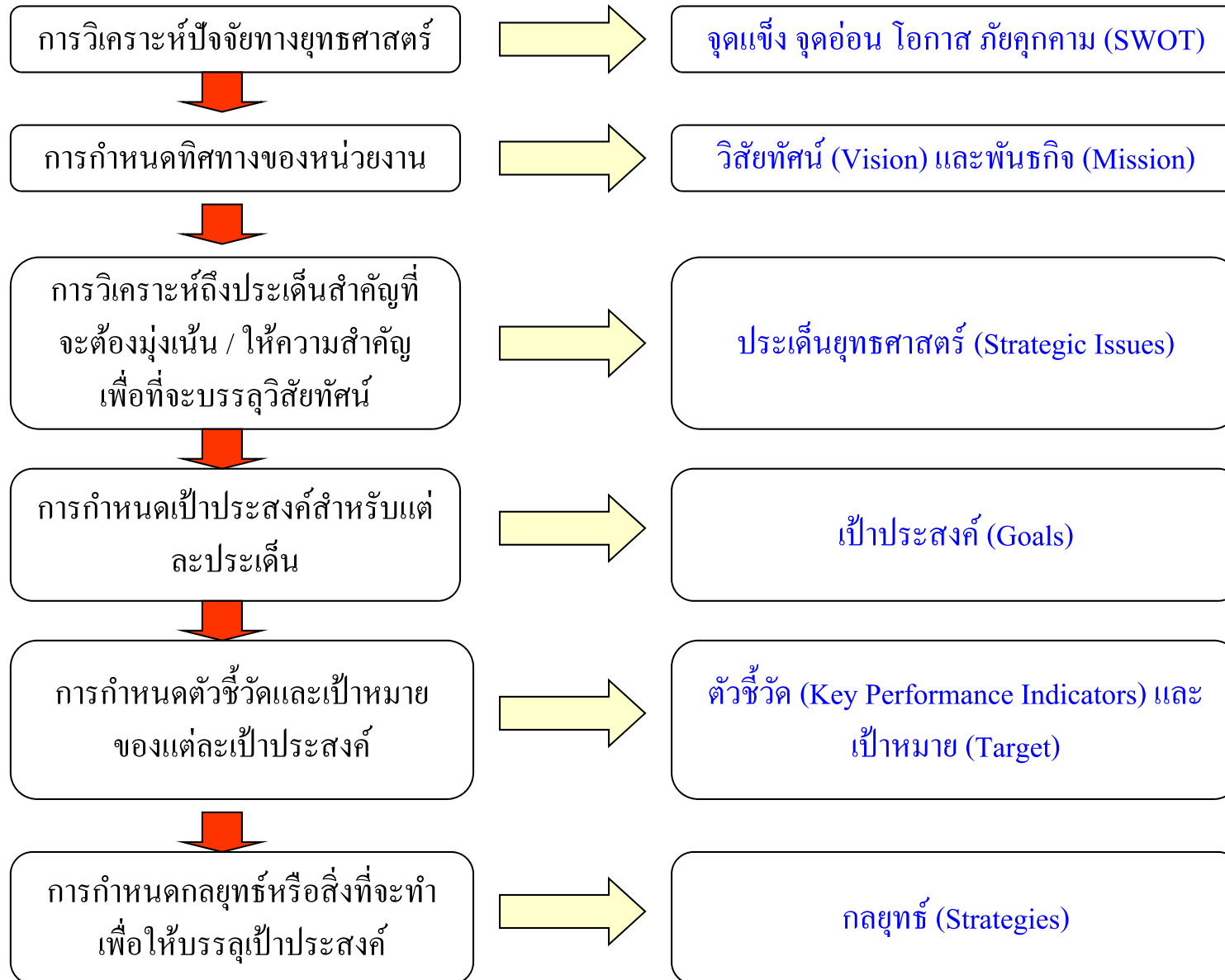
ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ งานประจำ งบประมาณ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....

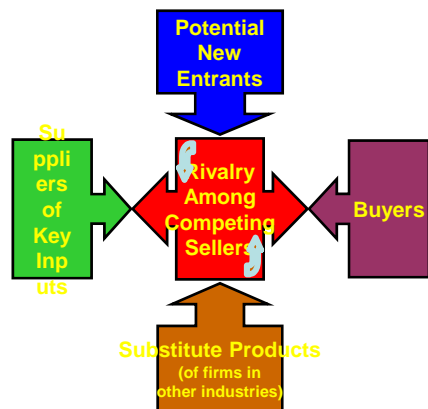
ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

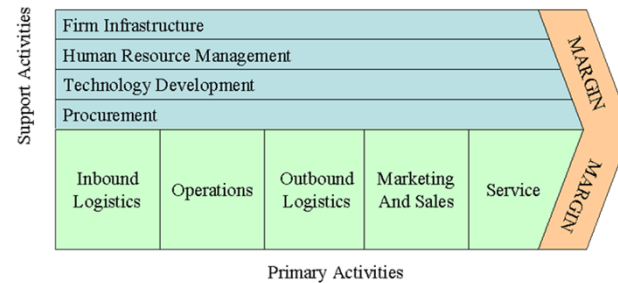
- ⊕ SWOT - เป็นเครื่องมือพื้นฐานสุดในการวิเคราะห์กลยุทธ์
 - ⊕ ใช้กันอย่างแพร่หลาย มักจะพบในทุกแผน แต่มักจะเป็นการวิเคราะห์ไว้เฉยๆ โดยไม่ได้นำมาใช้ หรือเป็นการจัดทำในลักษณะ “ขอไปที”
 - ⊕ ข้อคิดเล็กๆ น้อยๆ ในกระบวนการวิเคราะห์
 - ⊠ มองแบบ Outside – In ไม่ใช่ Inside – Out แต่เพียงอย่างเดียว (คิดโดยนั่งสมมติเอาเอง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

นอกเหนือจาก SWOT แล้วยังสามารถใช้เครื่องมืออื่นในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....

Stakeholder Analysis

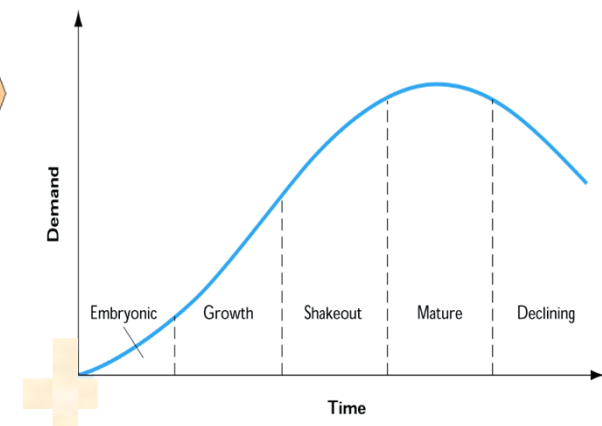


Key Success Factors



Customer Analysis

Competitors Analysis



ข้อควรระวังเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์

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

Missions vs. Visions

❖ **พันธกิจ (Mission)** บอกให้รู้ถึง
ขอบเขตการดำเนินงานของ
หน่วยงาน บอกให้รู้ถึงสาเหตุของ
การดำรงอยู่ และมุ่งมั่นที่บทบาท
หน้าที่ ที่จะต้องทำ

❖ **วิสัยทัศน์** บอกให้รู้ถึงสิ่งที่
หน่วยงานอยากจะทำหรือต้องการจะ
เป็นในอนาคต บอกให้รู้ถึงเส้นทาง
เดินของหน่วยงานในอนาคต



กำหนดพันธกิจ (Mission)

ซึ่งมีลักษณะดังนี้

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

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

❖ ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

- ❑ สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา
 - ❑ สิ่งที่ต้องคำนึงถึง
 - ❑ ประเด็นหลัก
 - ❑ ประเด็นที่สำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนา

 - ❑ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์
-

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

นโยบายหรือความ
จำเป็นเร่งด่วนจาก
ภายนอก

ความคาดหวังจาก
Stakeholders ที่
สำคัญ

Strategic Issues หรือ ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่สำคัญสำหรับหน่วยงาน

ศักยภาพและความเป็นไปได้ของ
หน่วยงาน

การกำหนดเป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประการที่ 1

เป้าประสงค์ ข้อที่ 1

เป้าประสงค์ ข้อที่ 2

เป้าประสงค์ ข้อที่

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประการที่ 2

เป้าประสงค์ ข้อที่ 1

เป้าประสงค์ ข้อที่ 2

เป้าประสงค์ ข้อที่

การกำหนดเป้าประสงค์

- ❖ จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ที่กำหนดไว้
 - ❖ ในการที่จะ ไปให้ถึงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการ สามารถที่จะแตกประเด็นยุทธศาสตร์ ออกเป็นเป้าประสงค์ที่จะบรรลุ ได้อย่างไรบ้าง
 - ❖ เป้าประสงค์ ขอให้เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ
 - ❖ ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น ขอให้พยายามกำหนดเป้าประสงค์ โดยการมองกรอบการประเมินผลทั้งสี่มิติ
 - ❑ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)
 - ❑ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)
 - ❑ มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ (Manage Resources)
 - ❑ มิติด้านพัฒนาองค์กร (Capacity Building)
-

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

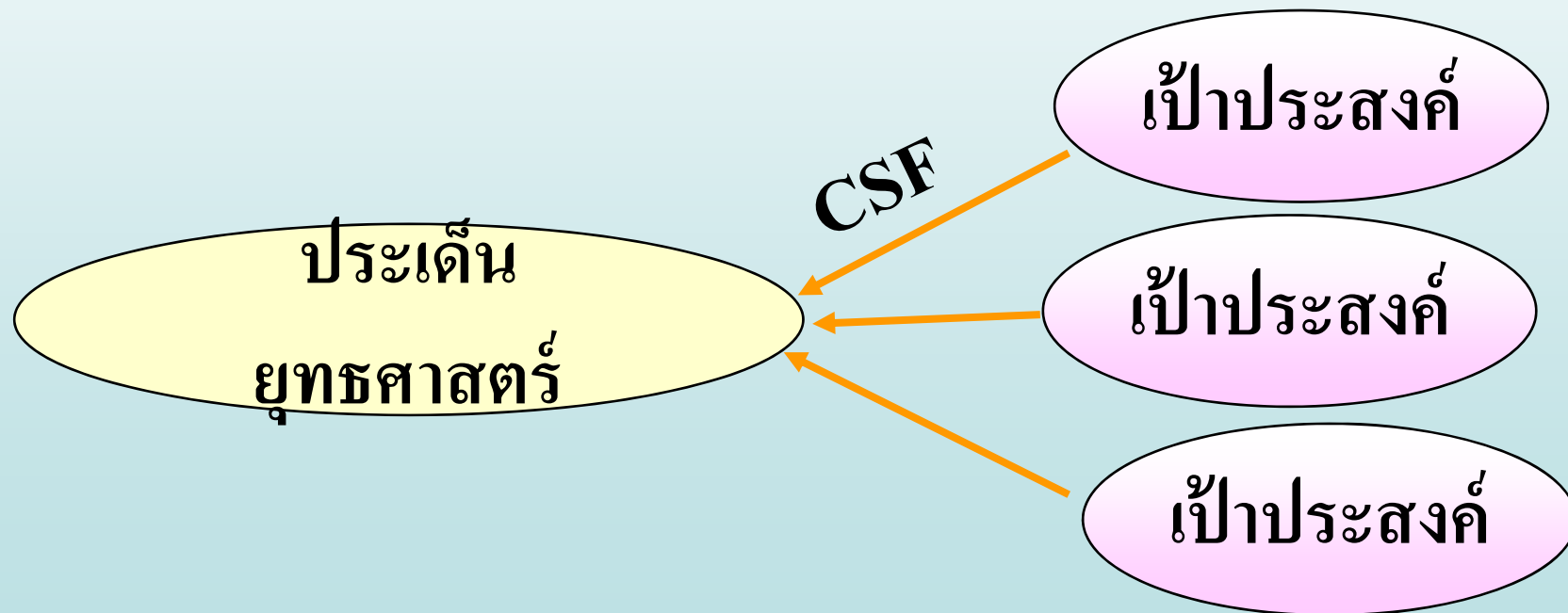
(Critical Success Factor - CSF)

- ❖ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor - CSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นการให้หลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กร จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์

การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ (Critical Success Factors)

ปัจจัยสำคัญ

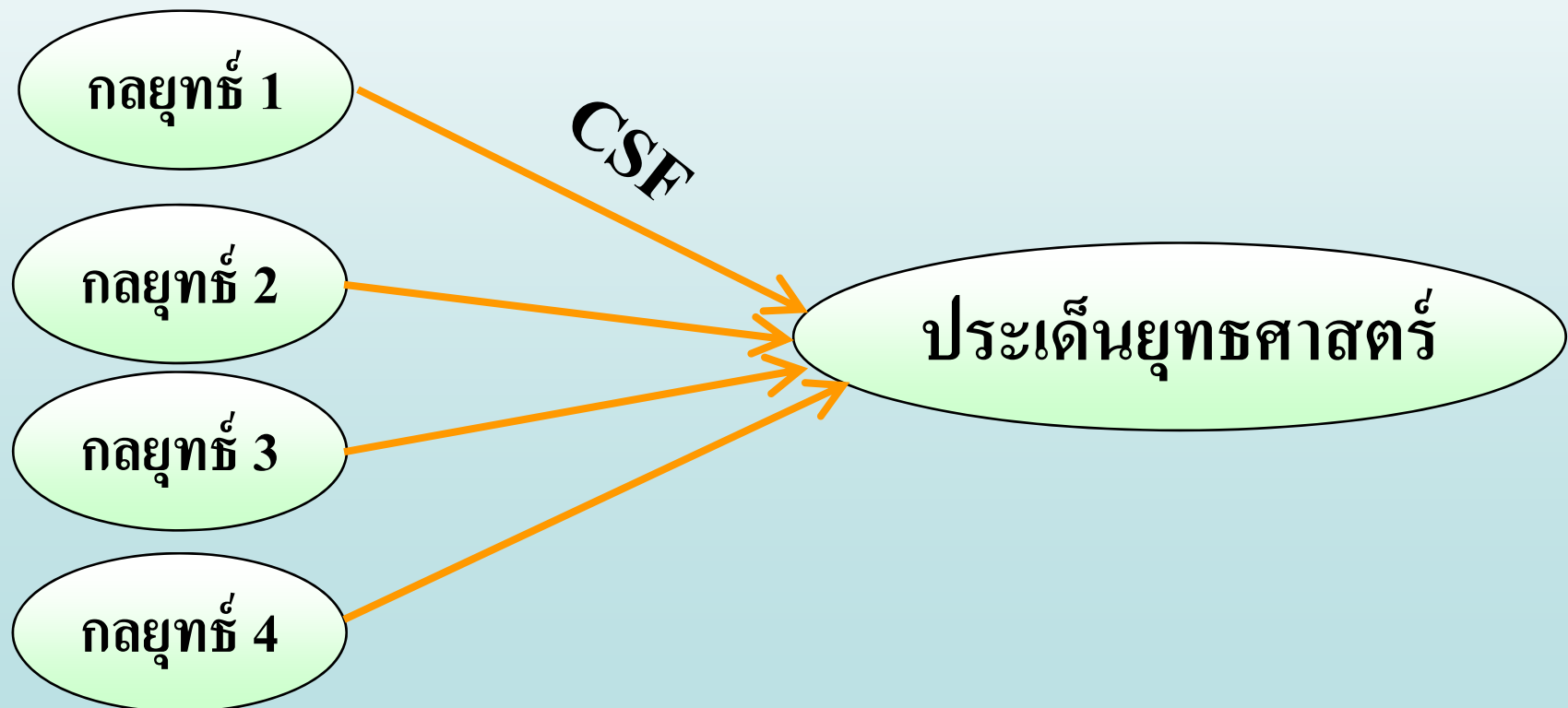
ผลกระทบ (สำเร็จ)



การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ (Critical Success Factors)

ปัจจัยสำคัญ

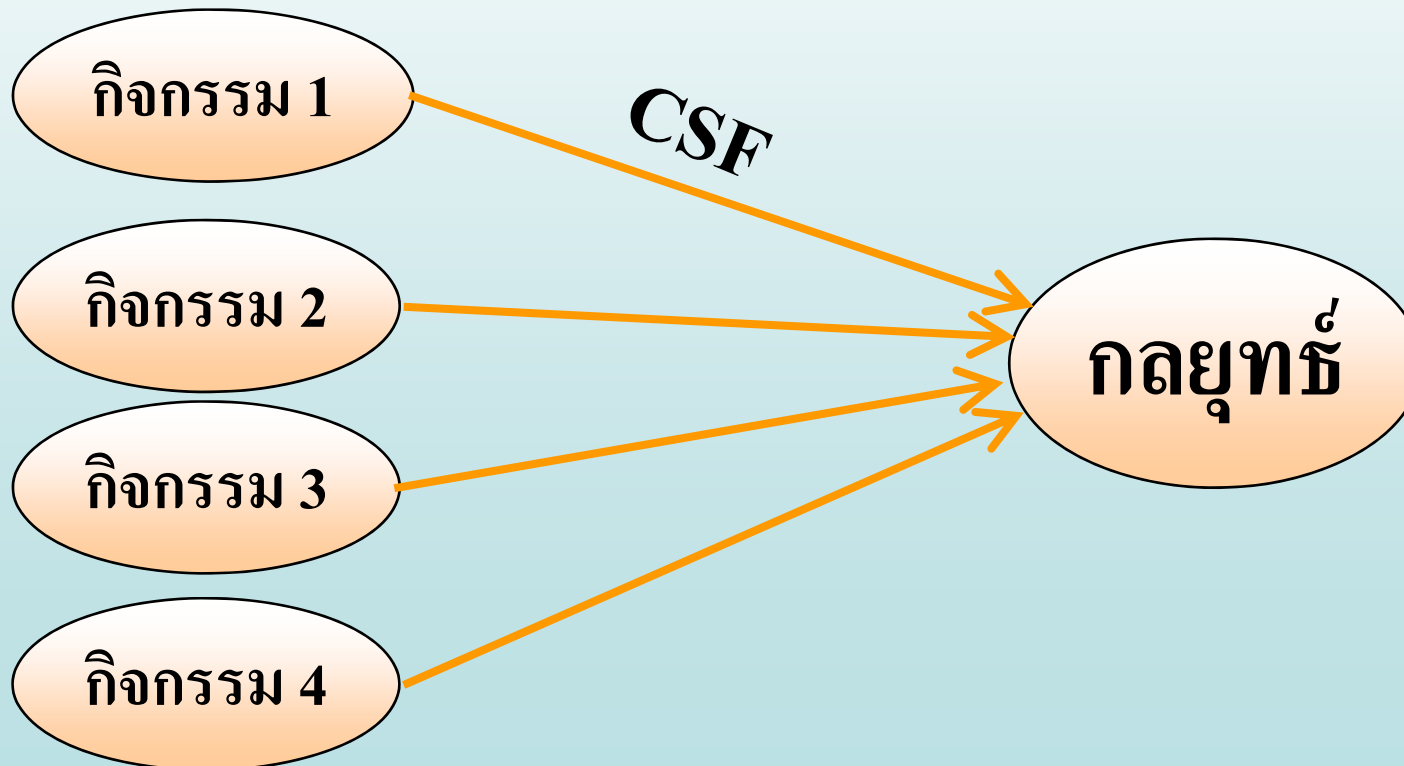
ผลกระทบ (สำเร็จ)



การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ (Critical Success Factors)

ปัจจัยสำคัญ

ผลกระทบ (สำเร็จ)



การสร้างความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์

- ➊ นำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติมาจัดเรียง และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุและผล
 - ➋ เป็นการสร้าง Strategy Map หรือแผนที่กลยุทธ์
 - ➌ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าประสงค์และทิศทางของหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้น
 - ➍ เพื่อเป็นการทำให้แต่ละหน่วยงานมั่นใจว่าเป้าประสงค์มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล อีกทั้งมีเป้าประสงค์ที่ครอบคลุมในทุกๆ มิติ อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
-

วิทยาลัยฯ “.....”

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

xxxxxxx

xxxxxxx

xxxxxxx

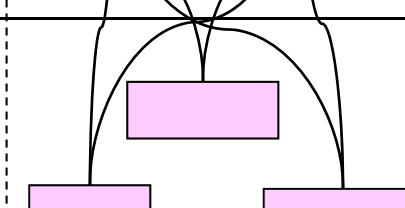
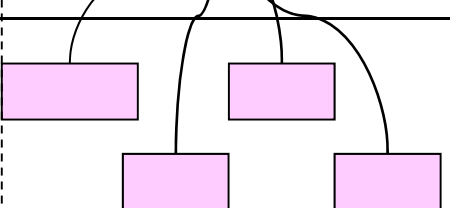
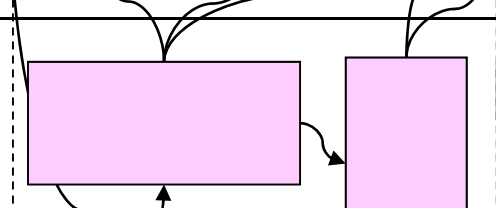
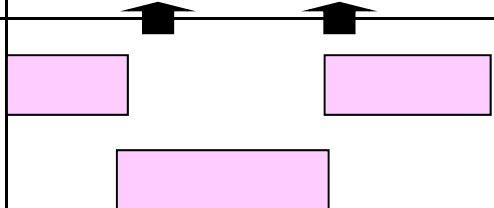
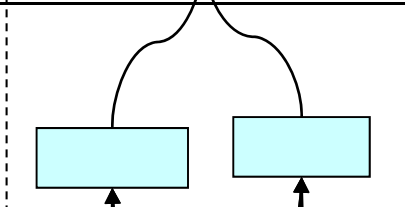
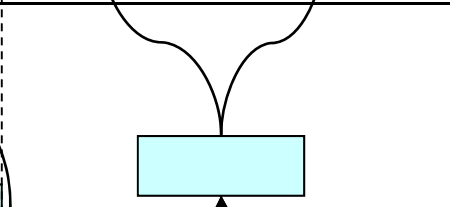
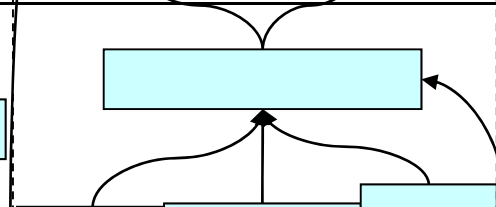
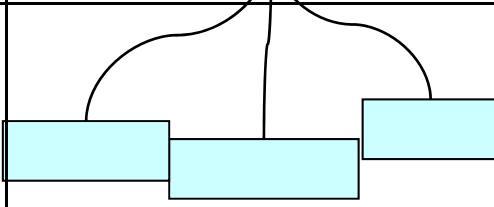
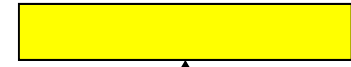
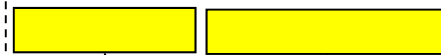
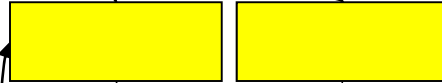
xxxxxxx

ประสิทธิผล

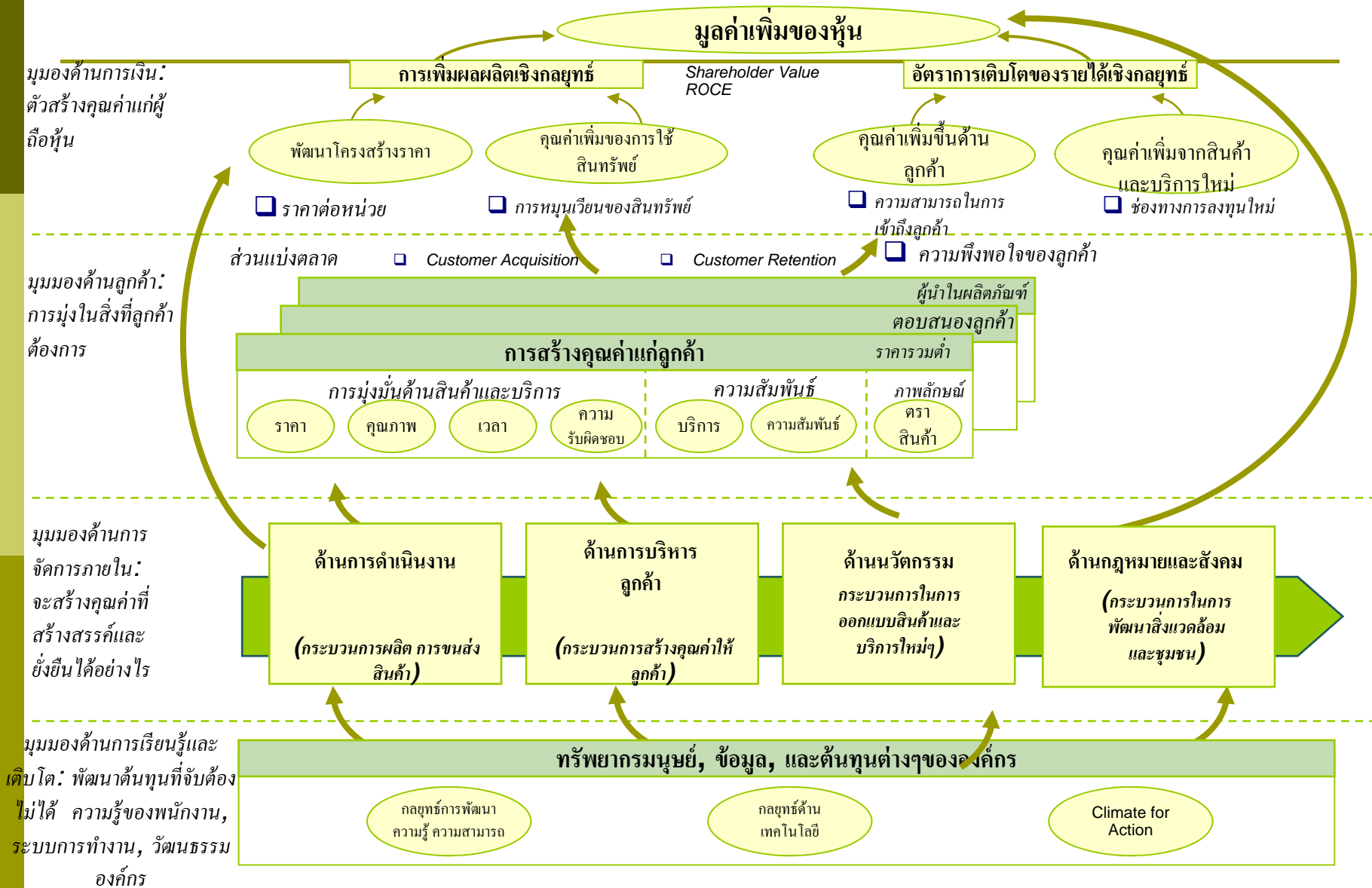
คุณภาพ

ประสิทธิภาพ

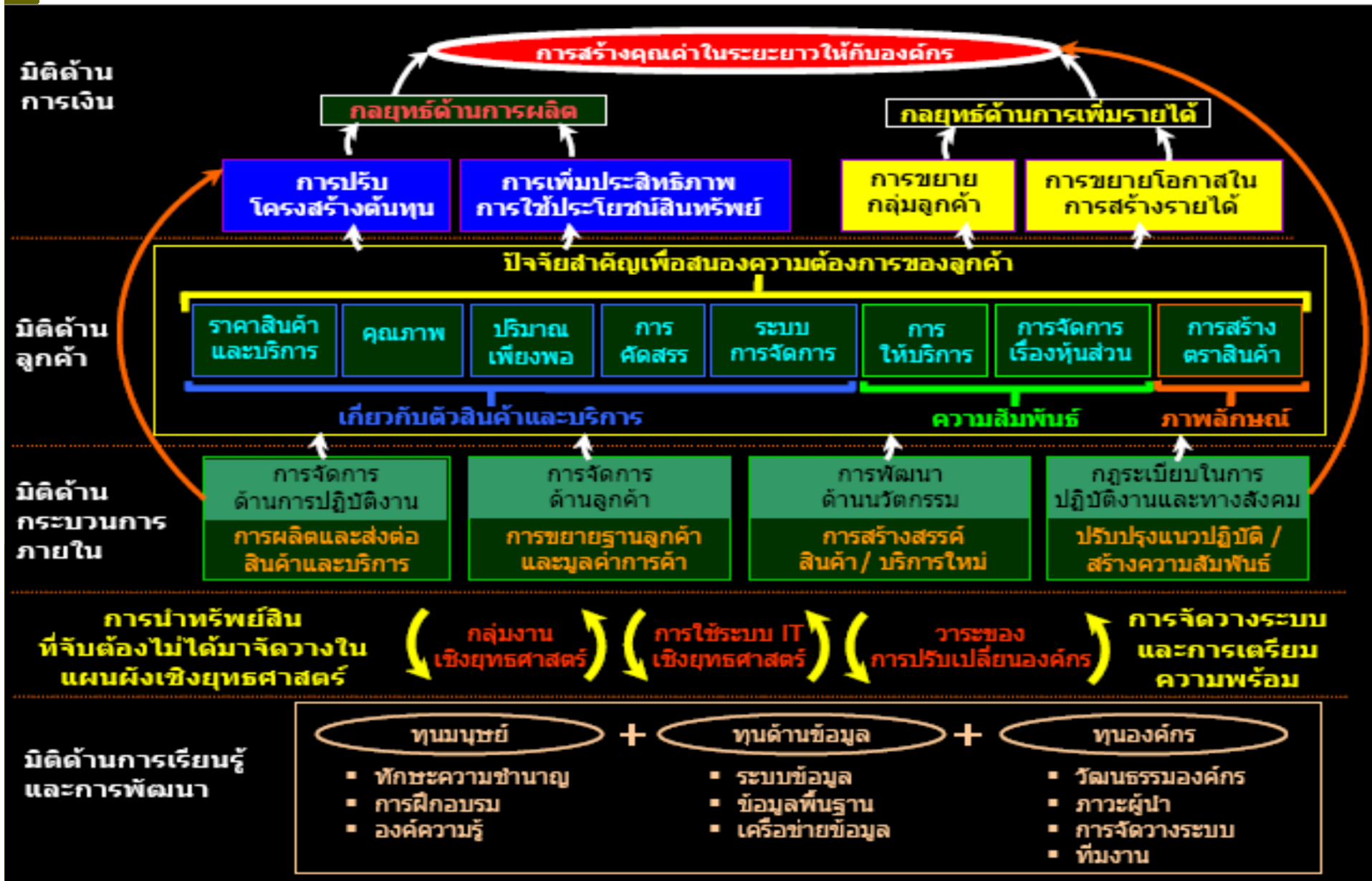
พัฒนาองค์กร



การเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กร โดยใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ในรูปแบบของ Balanced Scorecard



การเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรโดยใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ในรูปแบบของ Balanced Scorecard



การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

- ➊ เป้าประสงค์ --- สิ่งที่จะวัด / จะวัดอะไร / What to measure?
 - ➋ ตัวชี้วัด --- จะวัดอย่างไร / How to measure?
 - ➌ ภายใต้อะไรบ้างแต่ละประการ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว
 - ➍ ตัวชี้วัด สามารถพิจารณาได้ ในแง่ ปริมาณ / คุณภาพ / ต้นทุน / เวลา
-

ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และเป้าหมาย (Target)

- ❖ ข้อมูลพื้นฐาน แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นในปีอดีต หรือ ในปีปัจจุบัน
 - ❖ กำหนดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย
 - ❖ ในตัวชี้วัดบางตัว อาจจะไม่มียุทธศาสตร์พื้นฐาน เนื่องจากไม่เคยมีการวัดหรือเก็บข้อมูลมาก่อน
 - ❖ เป้าหมาย เป็นค่าของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุ
-

การตั้งค่าเป้าหมาย

- ❊ เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
 - ❊ estimate
 - ❊ เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
 - ❊ เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
 - ❊ สิ่งที่ถูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ถูกค้าคาดหวัง
 - ❊ ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
 - ❊ สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่จะต้องได้ เพื่อให้ได้รายได้ที่บริษัทต้องการ
-

เป้าหมายแบบใด จึงจะเป็นเป้าที่ดี?

🎯 Stretch Target

- 🎯 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล

🎯 Small Step Target

- 🎯 เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

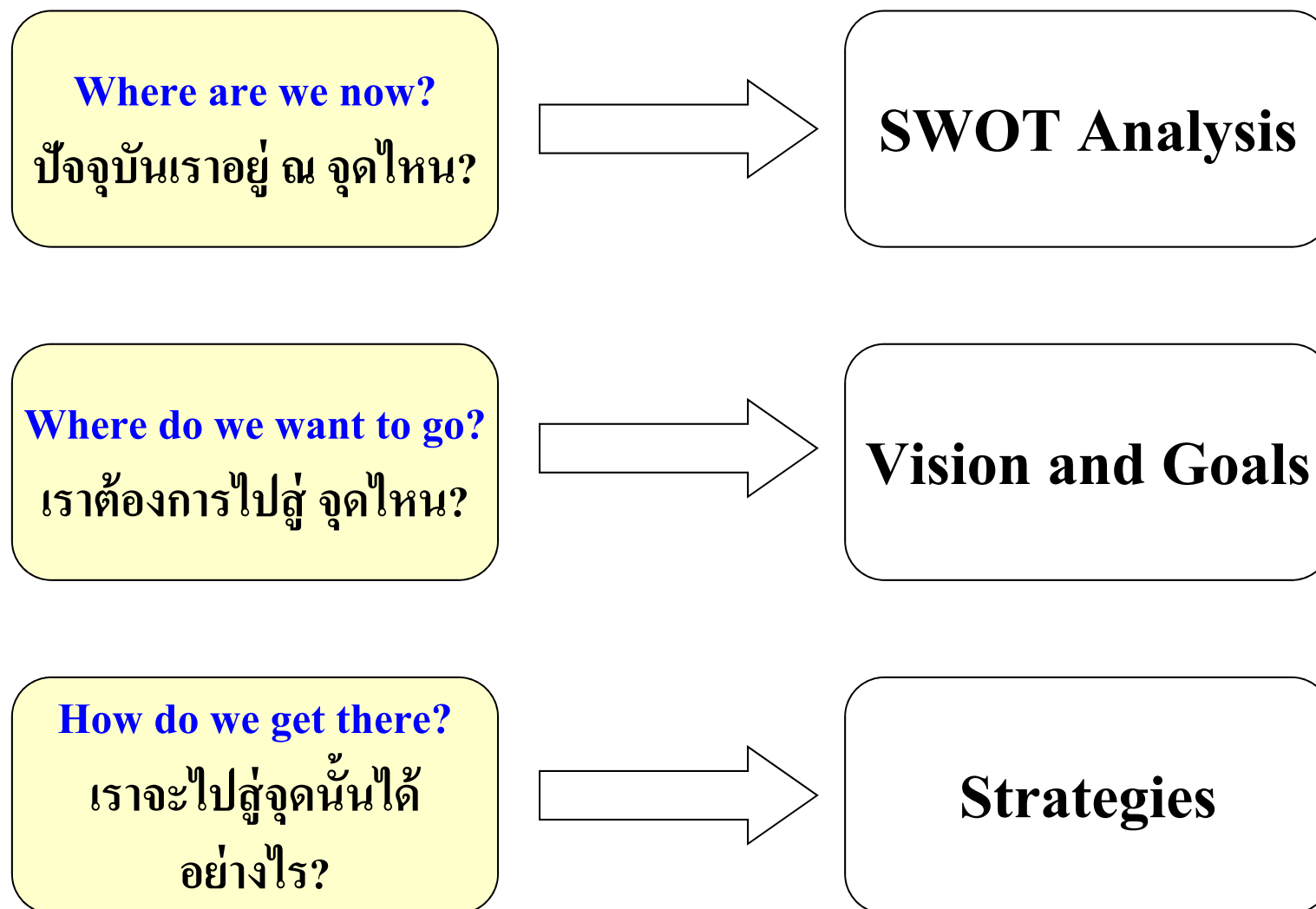
🎯 Baseline Target

- 🎯 เพื่อรักษาและป้องกันผลการดำเนินงานไม่ให้ต่ำกว่าที่ปัจจุบัน (หรือเพื่อรักษาตนเองให้ปลอดภัย)
-

การกำหนดกลยุทธ์

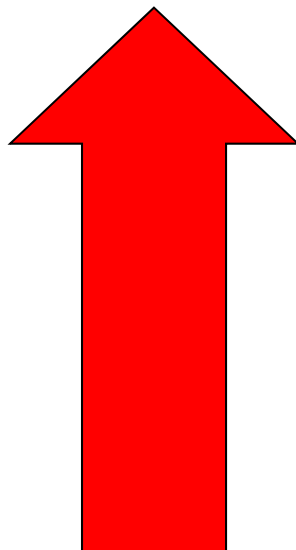
- ❖ กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะทำ หรือ ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
 - ❖ เป้าประสงค์แต่ละประการ จะต้องมียุทธศาสตร์มาสอดคล้อง
 - ❖ โดยกลยุทธ์เป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลงไปรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ
 - ❖ กลยุทธ์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ
-

การกำหนดกลยุทธ์คือการตอบ 3 คำถามสำคัญ



การกำหนดกลยุทธ์

เป้าประสงค์ / ตัวชี้วัด / เป้าหมาย

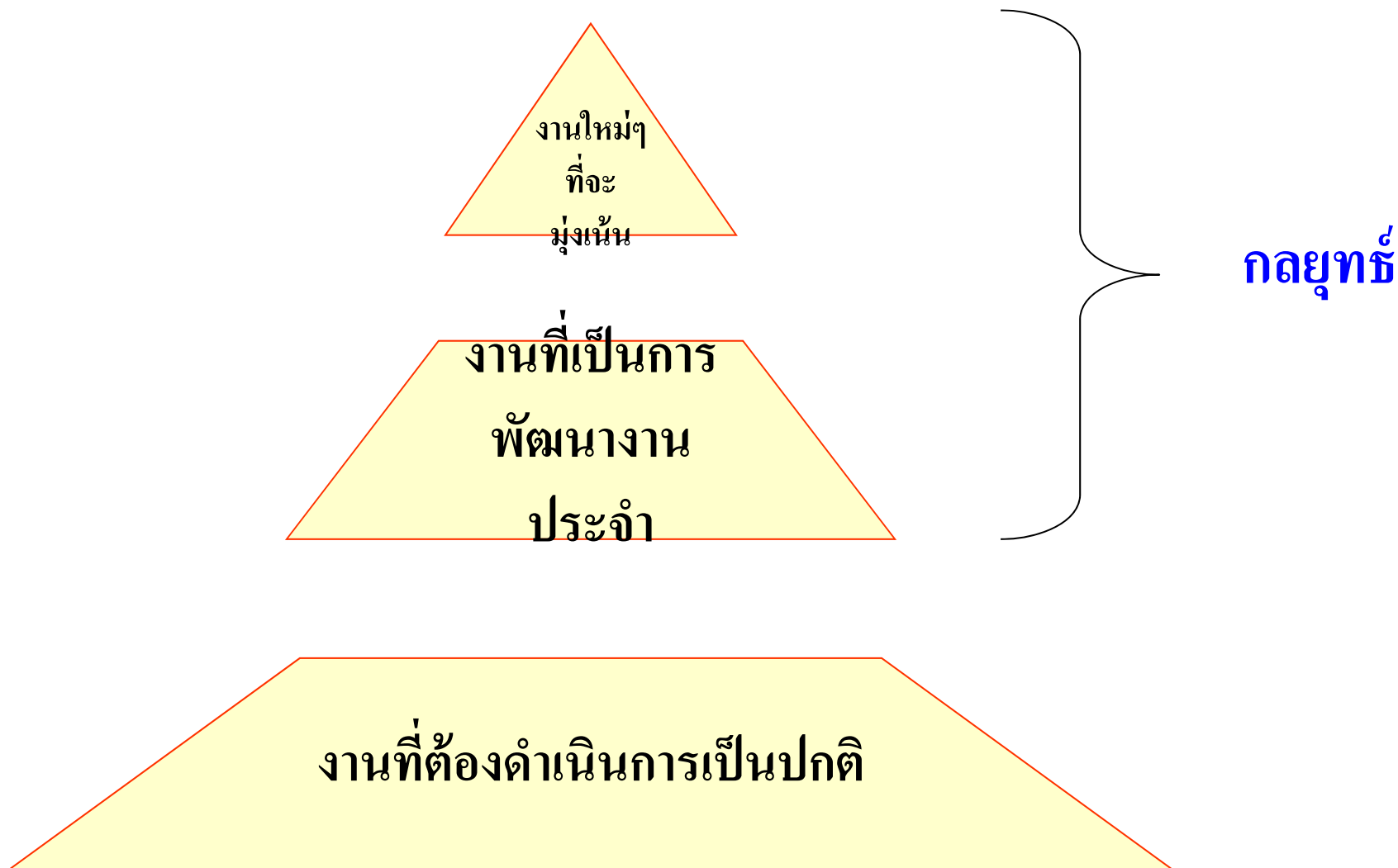


กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

สถานะ / สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน



ลักษณะงานในองค์กร



แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

⊕ Top - Down

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

⊕ Bottom – Up

- ❑ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น
-

การกำหนดกลยุทธ์จาก SWOT

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

	Opportunities	Threats
	-	-
Strengths		

-		
Weaknesses		
-		
-		

กระบวนการในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

