

**รายงานสรุปเนื้อหาและการนำไปใช้ประโยชน์จากการเข้าอบรม สัมมนา หรือประชุมวิชาการ
ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง**

หัวข้อ กระบวนการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การภาครัฐ : แนวคิดและวิธีการ

ข้าพเจ้า นางสาวเพียรสว่าง บุษบา ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัด คณะ
สารสนเทศและการสื่อสาร ขอนำเสนอรายงานสรุปเนื้อหาและการนำไปใช้ประโยชน์จากการศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง กระบวนการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การภาครัฐ : แนวคิดและวิธีการ

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ปรียากร

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อ้างอิงจาก <http://www.e-manage.mju.ac.th/openFile.aspx?id=MzAwMTQ3>

ดังนั้น จึงขอเสนอสรุปเนื้อหาและการนำไปใช้ประโยชน์ของ (การอบรม/สัมมนา/ประชุม
วิชาการ/ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง) ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ คือ พื้นฐานสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมายและวิธีการดำเนินงานให้
สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ การกำหนดกลยุทธ์ที่ดี แบ่งเป็น 5 Cs ได้แก่

- Context = C1 คำนี้ถึงบริบทที่เกี่ยวข้อง เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม
เทคโนโลยี
- Change = C2 ปรับสถานะขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- Customers = C3 การตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- Competition = C4 การแข่งขัน
- Competence = C5 แสวงหาวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตาม
ความต้องการของผู้รับบริการและการแข่งขัน

2. แนวทางการวิเคราะห์ SWOT Analysis และการใช้ SWOT Matrix

เครื่องมือการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์

- การวิเคราะห์ SWOT Analysis
- การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ โดยใช้ SWOT Matrix

วิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ SWOT Analysis

- การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และ
ข้อจำกัด (Threats)

- เพื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมทั่วไป โดยใช้ PEST Analysis คือ
 - P = Politics and Public Policy คือ นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ
 - E = Economics คือ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ
 - S = Socio-cultural คือ สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม
 - T = Technology สภาพทางด้านความรู้และเทคโนโลยีการต่างๆ

- การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน
(Weaknesses)

- พิจารณาความพร้อมและความพอเพียงของทรัพยากร (ระบบคน ระบบทุนกับปัจจัยต่างๆ และระบบสารสนเทศ)
- ประเมินสมรรถนะของกิจการ โดยใช้ผลการพิจารณาจากมิติทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการพัฒนากิจการอย่างสมดุลสอดคล้องต้องกัน (Balanced Scorecard) ด้านการเงิน ด้านการบริการลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการพัฒนากิจการด้วยการเรียนรู้
- กรอบการประเมินผลภาคราชการ

มิติภายนอก

มิติด้านประสิทธิภาพ : ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย เช่น การประเมินผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย การประเมินผลกระทบ

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ : ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย

มิติภายใน

มิติด้านประสิทธิภาพ : การเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ปริมาณผลผลิตที่ทำได้จริง เปรียบเทียบกับแผน

มิติด้านการพัฒนาองค์การ : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การจัดทำ SWOT Matrix

ภายใน ภายนอก	จุดแข็ง (Strengths) สรุปปัจจัยเข้มแข็งภายใน	จุดอ่อน (Weaknesses) สรุปปัจจัยอ่อนแอภายใน
โอกาส (Opportunities) สรุปปัจจัยโอกาสภายนอก	SO Strategies ยุทธศาสตร์เชิงรุก	WO Strategies ยุทธศาสตร์พัฒนาภายใน
ข้อจำกัด (Threats) สรุปปัจจัยอุปสรรคภายนอก	ST Strategies ยุทธศาสตร์ความร่วมมือ ภายนอก	WT Strategies ยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยน ภายใน

นำผลจากการจัดทำตาราง SWOT Matrix ไปใช้เพื่อทบทวนและกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ

1. ทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจ
2. กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
3. ระบุประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ : จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการไปถึง

พันธกิจ : ขอบเขตของภารกิจที่ต้องทำหรือดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ : จุดเน้น หรือเรื่องสำคัญ

ตัวชี้วัด : ตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นว่าดำเนินการถึงระดับบรรลุผลแล้ว

ค่าเป้าหมาย : ระดับมากน้อยที่ต้องการบรรลุผล

กลยุทธ์ : แนวทาง วิธีการ มาตรการที่จะนำไปสู่การบรรลุผลที่ต้องการ

3. การกำหนดประเด็นและจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

- เป็นการใช้มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard ให้เป็นประโยชน์ในการสร้างแผนที่ หรือเส้นทางของการดำเนินกลยุทธ์ด้านต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดกลยุทธ์องค์การภาครัฐ

- การเริ่มต้นและรับรู้ร่วมกันเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ
- การระบุนโยบายหน้าที่และค่านิยมหลักขององค์การ
- การกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์การที่ชัดเจน

- ประเมินสภาพแวดล้อมโดยใช้ SWOT Analysis
- ระบุประเด็นยุทธศาสตร์โดยใช้ SWOT Matrix
- กำหนดกลยุทธ์เพื่อการจัดการเชิงยุทธศาสตร์
- การพิจารณาและอนุมัติแผนงานและโครงการ
- กำหนดและประกาศวิสัยทัศน์องค์กร
- พัฒนาระบบการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- การประเมินผลยุทธศาสตร์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

ข้อสังเกตเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่างๆ

- การรื้อหรือการสร้างความก้าวหน้า
 - พัฒนาการผลิตบริการ
 - พัฒนาช่องทางและการคิดค่าธรรมเนียมในการให้บริการ
 - พัฒนาแนวทางการให้บริการที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์ต่อผู้รับบริการ
- การเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก
 - การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่สนับสนุนด้านปัจจัยต่างๆ
 - การสร้างพันธมิตรกับคู่แข่งในบางด้าน
- การพัฒนาภายใน
 - พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้
 - วิจัยและพัฒนาคุณภาพ
 - พัฒนาระบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- การปรับเปลี่ยนภายใน
 - การจัดระบบงานด้านการบริหารพัสดุและการจัดการที่เกี่ยวกับการส่งมอบ
 - การลดต้นทุน
 - การปรับปรุงกระบวนการ

4. แนวคิดและแนวทางในการกำหนดกลวิธีในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสำคัญเช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องมีวิจารณญาณในการกำหนดแนวทาง เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการที่ได้ผลด้วย

การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ได้ผล 7S Framework

- Strategy : กลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่กำหนดขึ้นด้วยความชัดเจนสอดคล้องสถานการณ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้

- Structure : กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การแบ่งงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน
- Systems : การกำหนดกระบวนการทำงานแต่ละด้าน และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงาน
- Style : การปรับเปลี่ยนแนวคิดและแนวทางในการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์
- Staff : การพัฒนาพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นรวมทั้งการสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม
- Skills : การเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ระบบการบริหารราชการแผ่นดินเชิงกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

- Plan : การวางแผนปฏิบัติการ (แผนปฏิบัติราชการประจำปี)
- Do : การวัดผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- Check : การติดตามประเมินผลและการทบทวนยุทธศาสตร์
- Act : การวางยุทธศาสตร์ (แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี)

การนำไปใช้ประโยชน์

- ได้รับความรู้และความเข้าใจ กระบวนการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- ได้รับความรู้และความเข้าใจ (Balanced Scorecard) ด้านการเงิน ด้านการบริการลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อประกอบการพัฒนาแผนฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- สามารถนำตารางวิเคราะห์ SWOT Matrix มาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์คณะได้

เพียรสว่าง บุชา

(นางสาวเพียรสว่าง บุชา)

วันที่ 14 เดือนกันยายน พ.ศ. 2561

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (หัวหน้าสำนักงานคณบดี)

1. เห็นควรให้ไปรับส่งเอกสาร และ งดการรับส่งเอกสารผ่านระบบ ✓
2. เห็นควรเผยแพร่ใน website ตาม 7 ข้อ ✓



(นางศิริพรรณ ชัยน)

วันที่ 17 / 11 / 61

ความเห็นของคณบดีคณะสารสนเทศและการสื่อสาร

- ทราบ

- ดำเนินการตามแผน



(อาจารย์รชฏ เชื้อวิโรจน์)

วันที่ 17 / 11 / 61