

สรุป การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับการจัดทำความเชื่อมโยง

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic – Plan) หมายถึง แผนระยะยาวเชิงรุก ขององค์กร ที่ครอบคลุมภารกิจ เพื่อนำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

องค์กรเชิงยุทธศาสตร์

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน
2. การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน
4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง
5. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร

BALANCED SCORECARD

หมายถึง เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ขององค์การ และการวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยเน้นการส่งต่อตัวชี้วัดในมุมมองต่างๆ อย่างสมดุล เป็นระบบทั้งองค์การ

มิติต่างๆ ของระบบ Balanced Scorecard

Kaplan Norton

1. Financial
2. Customer
3. Process
4. Learning

ก.พ.ร

1. ประสิทธิภาพตามแผน
2. คุณภาพการบริการ
3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
4. การพัฒนาองค์กร

กระบวนการของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การประเมินสภาพแวดล้อม (Enviromental Assessment)



การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Assessment) หมายถึง กระบวนการของการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม ที่เป็นปัจจัยสำคัญ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มี ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยนำมาประเมินสถานภาพปัจจุบันในทุกด้าน เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์

SWOT

จุดแข็ง (strength) เป็น การค้นหาคำตอบว่าในองค์กร มีจุดแข็ง หรือ จุดเด่น เรื่องใดบ้าง ที่ทำให้องค์กร ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานในปัจจุบัน

จุดอ่อน (Weakness) เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์กรมีจุดอ่อนหรือมีปัญหาอะไรบ้างที่ทำให้เกิดอุปสรรคหรือความไม่ราบรื่นในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

โอกาส (Opportunity) เป็นการค้นหาคำตอบว่าองค์กรสามารถนำโอกาสใหม่ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในองค์กรได้หรือไม่ ถ้ามี มี อยู่ เรื่องใดบ้าง

ข้อจำกัด (Threat) เป็นการค้นหาคำตอบว่าภายนอกองค์กร มีข้อจำกัดอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อการดำเนินขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควบคุมไม่ได้ ถ้ามี มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง

วิสัยทัศน์ (VISION) หมายถึง การฉายภาพในระยะยาว ถึง สิ่งที่ต้องการจะให้เป็น หรือให้เกิดขึ้น โดยเป็นการ ค้นหาโอกาส เพื่อ ริเริ่มภารกิจใหม่ๆ (New Mission) ในอนาคต และเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป็นการกำหนดจุดเน้นของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาวขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้

พันธกิจ (Mission) เป็นการกำหนดภารกิจงานที่องค์กรที่ต้องปฏิบัติ เพื่อนำมาสนับสนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ที่องค์กรกำหนดไว้

การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่มุ่งหวังสุดท้ายที่จะให้เกิดขึ้นจากการนำยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติ

ตัวชี้วัด (KPI : key Performance Indicators) หมายถึง การแปลงเป้าประสงค์ให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรม

การกำหนดเป้าหมาย หรือ มาตรฐานให้แก่ตัวชี้วัด เป้าหมายหรือ มาตรฐาน (Target or Standard) เป็นการกำหนดผลลัพธ์เชิงปริมาณ หรือ สภาพการณ์ที่เป็นรูปธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ตัวชี้วัดนั้นในอนาคต

กลยุทธ์ (STARTEGY) หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ในอนาคต

ST Strategy “ กลยุทธ์เชิงป้องกัน”

เป็นการนำข้อได้เปรียบที่เกิดจากปัจจัยด้านจุดแข็งมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อบริหารจัดการกับข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้

SO Strategy “กลยุทธ์เชิงรุก”

เป็นการนำข้อได้เปรียบที่เกิดจากปัจจัยด้านจุดแข็ง และปัจจัยที่เป็นโอกาสใหม่ๆ ในอนาคต ขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก

WO Strategy “กลยุทธ์เชิงแก้ไข” เป็นการนำโอกาสใหม่ๆ ในอนาคตขององค์กร มาช่วยกำหนดกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กรที่มีอยู่

WT Strategy “กลยุทธ์เชิงรับ” เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาทางแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรพร้อมๆ กันไปกับการหาทางในการรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) หมายถึง แผนการดำเนินการขององค์กรในอนาคต ที่มีการระบุถึงและ เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นภายใต้ มุมมองต่างๆ ของ Balanced Scorecard

หลักการของการจัดทำ Strategy Map

1. กำหนดคุณค่าหลักขององค์กรโดยแบ่งออกเป็นมิติต่างๆ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการบริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนางองค์กร
2. ความสัมพันธ์ของ 4 มิติใน Strategy Map เรียงลำดับจากบนลงล่าง ดังนี้
 - 2.1 มิติประสิทธิผล
 - 2.2 มิติคุณภาพการบริการ
 - 2.3 มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
 - 2.4 มิติการพัฒนางองค์กร
3. หลักการของการจัดทำ Strategy Map นำกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มาเขียนให้ตรงกับมิติ
 - 3.1 มิติประสิทธิผล เน้นความสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร
 - 3.2 มิติคุณภาพการบริการ เน้นคุณภาพที่เป็นผลผลิตขององค์กรที่สร้างขึ้น
 - 3.3 มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ เน้น กระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดี
 - 3.4 มิติการพัฒนางองค์กร เน้น PMQA, HR(HR Scorecard,KM,Competency, Culture),GG,RM,ICT

สรุปแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. ประเมินสภาพแวดล้อมให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งภายในและภายนอก โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การในระยะยาว ให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
3. กำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน
4. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เชิงรุกของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุ พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนด
5. ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์ (Goals) หรือผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวที่ต้องการ

หลักการของการจัดทำ Strategy Map

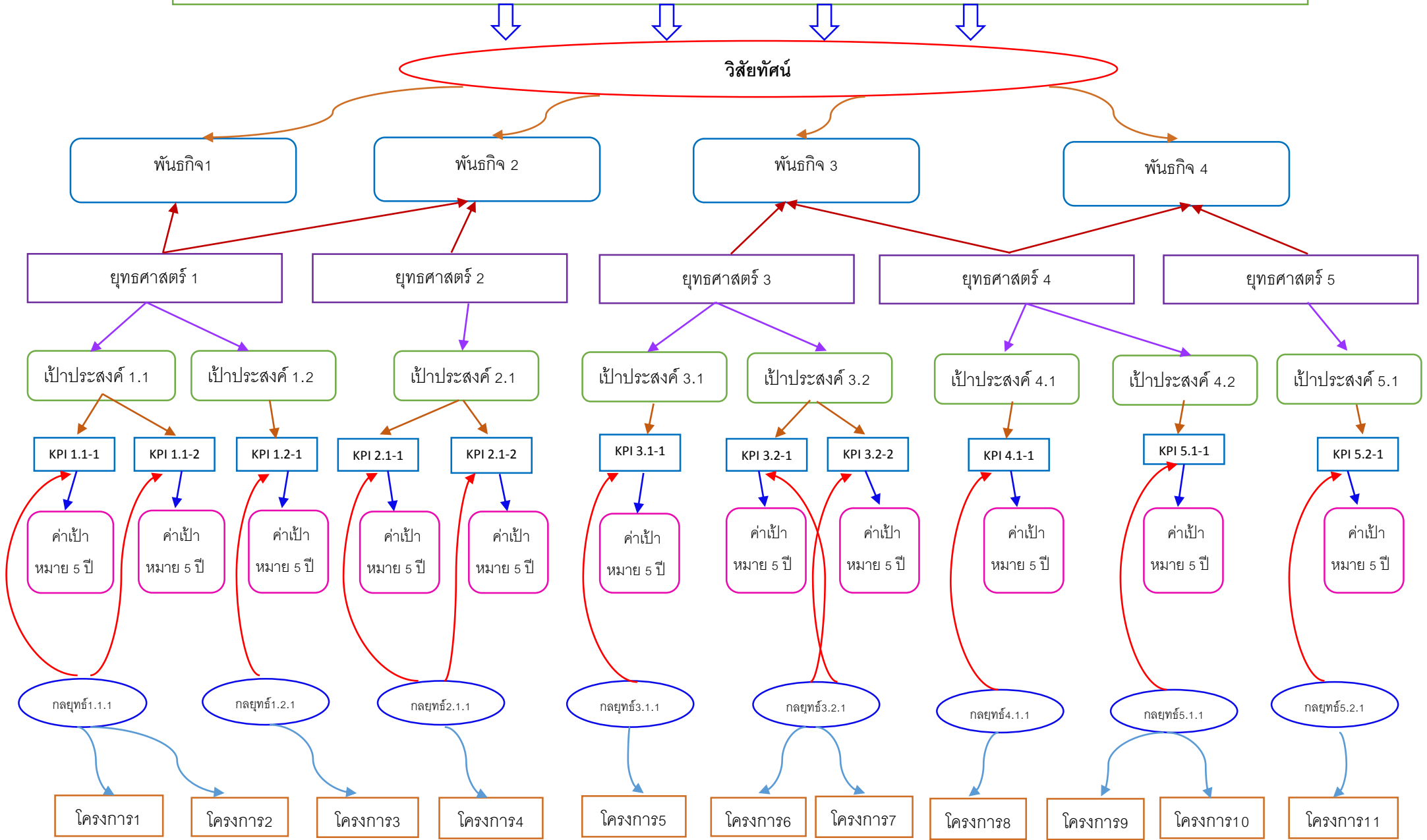
1. เชื่อมโยงกลยุทธ์ต่างๆ เข้าด้วยกันเป็น ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผล ทั้งในมิติเดียวกัน และส่งเป็นเหตุและผลกันข้ามมิติ
2. มิติการพัฒนางองค์กร เป็นฐานของ 3 มิติ ดังนั้น กลยุทธ์ที่อยู่ในมิติการพัฒนางองค์กร จะไปส่งผลผลักดันกลยุทธ์ทั้งหมดใน 3 มิติ ข้างบน
3. ตรวจสอบการส่งต่อกลยุทธ์
 - 3.1 ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
 - 3.2 ขนาดหรือความแรงในการผลักดัน
4. ทุกกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสำเร็จ

Initiative เป็นการกำหนดแผนงานโครงการ กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นรูปธรรม เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์

หลักการในการแปลงกลยุทธ์ให้ออกมาเป็นแผนงาน โครงการ

1. ให้แปลงกลยุทธ์ออกมาเป็นชื่อโครงการและกิจกรรมที่จะทำ
 - 1.1 กรณีกลยุทธ์ใหญ่ อาจแปลง 1 กลยุทธ์ออกมาเป็น 1 โครงการ
 - 1.2 จัด Grouping ของกลยุทธ์ที่ไปด้วยกันได้ไปในทิศทางเดียวกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยแปลงหลายกลยุทธ์ออกมาเป็น 1 โครงการ
2. Initiative ที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ (1) ส่วนที่เป็นงานใหม่ขององค์การ และ (2) ส่วนที่เป็นงานประจำ สำหรับ

SWOT: ของทุกพันธกิจ



แผนภาพการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กองแผนงาน
เรื่อง “การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ มสธ.ระยะ 5 ปี สู่แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี
และแผนปฏิบัติการประจำปี ระดับหน่วยงาน”

วันศุกร์ที่ 16 มกราคม 2558 เวลา 09.30 - 16.30 น. ณ ห้องประชุม 1607 อาคารส่วนต่อเติม ชั้น 6

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/ผู้อำนวยการกองแผนงาน			
1	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย		
2	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย		
3	ผู้อำนวยการกองแผนงาน	Improm	
งานยุทธศาสตร์และประเมินผล			
4	นางอมรา พินิจไพฑูรย์	Am W	
5	นางสาวสุชาดา คชฤกษ์	สุชาดา	
6	นางนันทวี มากคำ	นันทวี	
7	นายอัครเดช กันสิทธิ์	อัครเดช	
8	นางสาวพรรณกร รักแป้น	พรรณกร	
งานจัดทำงบประมาณและบริหารต้นทุน			
9	นางสาวภทวรรณ อักษร	ภทวรรณ	
10	นางสาวทัศนีย์ พรกฤษฏากุล	ทัศนีย์	
11	นางลัดดาวัลย์ สันติปาตี	ลัดดาวัลย์	
12	นายชานนท์ ยิ้มโย	ชานนท์	
13	นางสาวนุสรา ไชยสาส์	นุสรา	
14	นางนันทวัน ศรีภูมิพุกษ์	นันทวัน	
15	นางศรณีย์พัฒน์ ลาวัลย์	ศรณีย์	
16	นางผกามาศ อินทร์จักร์	ผกามาศ	
17	นางสาวนิตยา สายสวาท	นิตยา	

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ลายมือชื่อ	หมายเหตุ
18	นางสาวลำไพล ภูแข่งหมอก		
19	นายไพรัชศักดิ์ บวรวงศิตติก		
20	นางสาวหทัยกาญจน์ สุขสุจิตต์		
21	ว่าที่ ร้อยตรีธรรมา ชาญสินธุ์		
22	นางสาวศิริรนา เพ็ชรยัง		
23	นางสาวเนตรลดา ดำเนินผล		
งานพัฒนาโครงสร้างองค์กรและบริหารความเสี่ยง			
24	นางสาวพิมพ์แข แก้วเกื้อมิตร		
25	นางสาวอาจารย์ พันธุ์วิชิต		
26	นายทิพย์พงษ์ สรรพวัฒนาการ		
งานบริหารจัดการสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ			
27	นางสาวนงลักษณ์ คงคาดิษฐ์		
28	นายวินัย จิตต์ยม		
29	นางสาวธัญญาวีร์ ภูระยา		
30	นางสาวสิริกร ชุมทอง		
งานบริหารจัดการทั่วไป			
31	นางสาวอริสราภรณ์ คณะนา		
32	นางกนกรัตน์ ภูแย้ม		
33	นางสาวปาลิตา เดชสง่า		
34	นางสาวคันสนีย์ แสงสวัสดิ์		