

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

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

### องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Focused Organization)

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Strategy to Operational Terms)
2. การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the Organization to the Strategy)
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (Align the Organization to the Strategy)
4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process)
5. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร (Mobilize Change through Executive Leadership)

BALANCED SCORECARD ตามแนวคิดของ Robert S.Kaplan and David P. Norton

### เครื่องมือ BALANCED SCORECARD ที่นำมาใช้ขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์

หมายถึง เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ ขององค์กร และการวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยเน้นการส่งต่อตัวชี้วัดในมุมมองต่างๆ อย่างสมดุลเป็นระบบทั้งองค์การ

### มิติต่างๆ ของระบบ Balanced Scorecard

| Kaplan & Norton                        | ก.พ.ร.                         |
|----------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Financial                           | 1. ประสิทธิภาพตามแผน           |
| 2. Customer                            | 2. คุณภาพการบริการ             |
| 3. Process (Internal Business Process) | 3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ |
| 4. Learning (Learning & Growth)        | 4. พัฒนาองค์กร                 |

## กระบวนการของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การประเมินสภาพแวดล้อม ( Environmental Assessment)



การประเมินสภาพแวดล้อม ( Environmental Assessment) หมายถึง กระบวนการของการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม ที่เป็นปัจจัยสำคัญ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มี ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยนำมาประเมินสภาพปัจจุบันในทุกด้าน เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์

การใช้เทคนิค SWOT มาประเมินสภาพแวดล้อม ดังนี้

SWOT ประกอบด้วย

จุดแข็ง ( strength )

จุดอ่อน ( Weakness)

โอกาส ( Opportunity)

ข้อจำกัด ( Threat)



ภายในองค์กร



ภายนอกองค์กร

**จุดแข็ง ( strength )** เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์กร มีจุดแข็ง หรือ จุดเด่น เรื่องใดบ้าง ที่ทำให้องค์กร ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานในปัจจุบัน

**จุดอ่อน ( Weakness)** เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์กรมีจุดอ่อนหรือมีปัญหาอะไรบ้างที่ทำให้เกิดอุปสรรค หรือความไม่ราบรื่นในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

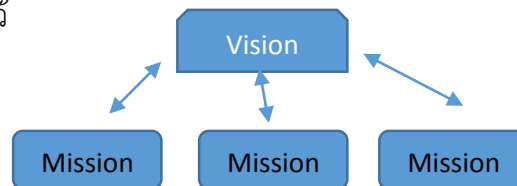
**โอกาส ( Opportunity)** เป็นการค้นหาคำตอบว่าองค์กรสามารถนำโอกาสใหม่ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในองค์กรได้หรือไม่ ถ้ามี มี อยู่ เรื่องใดบ้าง

**ข้อจำกัด ( Threat)** เป็นการค้นหาคำตอบว่าภายนอกองค์กร มีข้อจำกัดอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อการ ดำเนินขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควบคุมไม่ได้ ถ้ามี มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง

**วิสัยทัศน์ ( VISION)** หมายถึง การฉายภาพในระยะยาว ถึง สิ่งที่ต้องการจะให้ เป็น หรือให้เกิดขึ้น โดยเป็น การ ค้นหาโอกาส เพื่อ ริเริ่มภารกิจใหม่ๆ ( New Mission) ในอนาคต และเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว

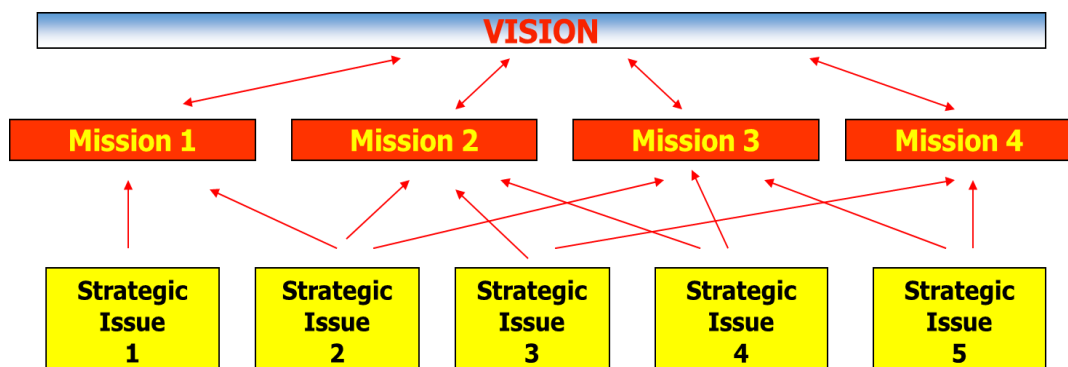


**พันธกิจ ( Mission)** เป็นการกำหนดภารกิจงานที่องค์กรที่ต้องปฏิบัติ เพื่อนำมาสนับสนุนต่อการบรรลุ วิสัยทัศน์ ที่องค์กรกำหนดไว้



พันธกิจ (Mission) โดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆคือ ภารกิจตามกฎหมาย และภารกิจตาม การบริหารจัดการ(management)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ( Strategic Issues)** เป็นการกำหนดจุดเน้นของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว ขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องเชื่อมโยงและผลักดันให้พันธกิจบรรลุตามเป้าหมาย

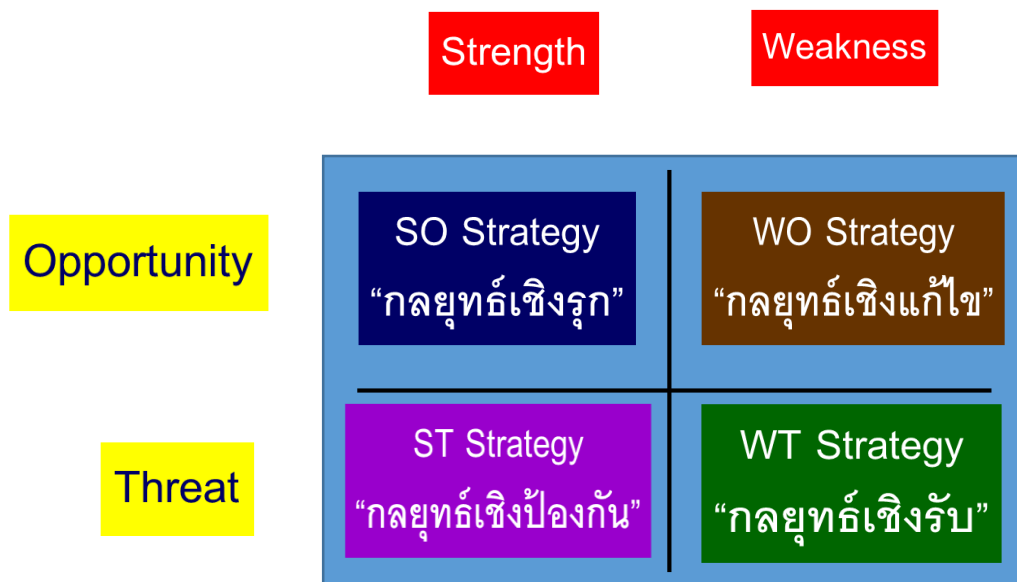


การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่มุ่งหวังสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นจากการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยทั่วไปการกำหนดเป้าประสงค์ = เพื่อ + คำกริยา + ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ตัวชี้วัด (KPI : key Performance Indicators) หมายถึง การแปลงเป้าประสงค์ให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรม

การกำหนดเป้าหมาย หรือ มาตรฐานให้แก่ตัวชี้วัด เป้าหมายหรือ มาตรฐาน (Target or Standard) เป็นการกำหนดผลลัพธ์เชิงปริมาณ หรือ สภาพการณ์ที่เป็นรูปธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ตัวชี้วัดนั้นในอนาคต โดยค่าเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดแบบ 1 : 1

กลยุทธ์ (STRATEGY) หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ในอนาคต โดยทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix



#### ST Strategy “กลยุทธ์เชิงป้องกัน”

เป็นการนำข้อได้เปรียบที่เกิดจากปัจจัยด้านจุดแข็งมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อบริหารจัดการกับข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้

#### SO Strategy “กลยุทธ์เชิงรุก”

เป็นการนำข้อได้เปรียบที่เกิดจากปัจจัยด้านจุดแข็ง และปัจจัยที่เป็นโอกาสใหม่ๆ ในอนาคต ขององค์การมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก

WO Strategy “กลยุทธ์เชิงแก้ไข” เป็นการนำโอกาสใหม่ๆ ในอนาคตขององค์การ มาช่วยกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์การที่มีอยู่

WT Strategy “กลยุทธ์เชิงรับ” เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาทางแก้ไขจุดอ่อนขององค์การพร้อมๆ กันไปกับการหาทางในการรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

**แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)** หมายถึง แผนการดำเนินการขององค์การในอนาคต ที่มีการระบุถึงและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การที่ต้องการจะเกิดขึ้นภายใต้ มุมมองต่างๆ ของ Balanced Scorecard

### หลักการของการจัดทำ Strategy Map ดังนี้

1. กำหนดคุณค่าหลักขององค์การโดยแบ่งออกเป็นมิติต่างๆ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการบริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนางานองค์กร
2. ความสัมพันธ์ของ 4 มิติใน Strategy Map เรียงลำดับจากบนลงล่าง ดังนี้
  - 2.1 มิติประสิทธิผล
  - 2.2 มิติคุณภาพการบริการ
  - 2.3 มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
  - 2.4 มิติการพัฒนางานองค์กร
3. หลักการของการจัดทำ Strategy Map นำกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มาเขียนให้ตรงกับมิติ
  - 3.1 มิติประสิทธิผล เน้นความสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร
  - 3.2 มิติคุณภาพการบริการ เน้นคุณภาพที่เป็นผลผลิตขององค์กรที่สร้างขึ้น
  - 3.3 มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ เน้น กระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดี
  - 3.4 มิติการพัฒนางานองค์กร เน้น PMQA, HR( HR Scorecard,KM,Competency, Culture),GG,RM,ICT
4. เชื่อมโยงกลยุทธ์ต่างๆ เข้าด้วยกันเป็น ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผล ทั้งในมิติเดียวกัน และส่งเป็นเหตุและผลกันข้ามมิติ
5. มิติการพัฒนางานองค์กร เป็นฐานของ 3 มิติ ดังนั้น กลยุทธ์ที่อยู่ในมิติการพัฒนางานองค์กร จะไปส่งผลผลักดันกลยุทธ์ทั้งหมดใน 3 มิติ ข้างบน
6. ตรวจสอบการส่งต่อกลยุทธ์
  - 6.1 ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
  - 6.2 ขนาดหรือความแรงในการผลักดัน
7. ทุกกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสำเร็จ

## สรุปแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

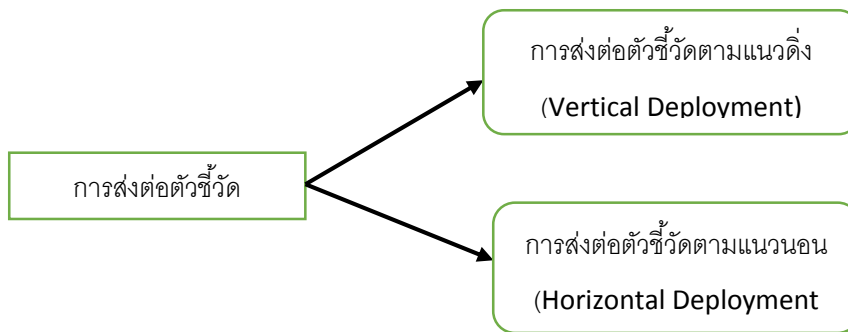
1. ประเมินสภาพแวดล้อมให้ครอบคลุมทุกด้านภายในและภายนอกโดยใช้เทคนิคSWOT Analysis
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การในระยะยาว ให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
3. กำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน
4. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ( Strategic Issues ) เชิงรุกของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุ พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนด
5. ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์ ( Goals) หรือผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวที่ต้องการ
6. ทุกเป้าประสงค์ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสำเร็จ
7. ทุกตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมายแต่ละปีทั้ง 5 ปี ให้เห็นอย่างชัดเจน
8. ทุกเป้าหมายให้กำหนดกลยุทธ์ (Strategy)
9. แปลงกลยุทธ์ให้ออกมาเป็นแผนงาน โครงการ (Initiative) ตลอด 5 ปี

**Initiative** เป็นการกำหนดแผนงานโครงการ กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นรูปธรรม เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์

## หลักการในการแปลงกลยุทธ์ให้ออกมาเป็นแผนงาน โครงการ

1. ให้แปลงกลยุทธ์ออกมาเป็นชื่อโครงการและกิจกรรมที่จะทำ
  - 1.1 กรณีกลยุทธ์ใหญ่ อาจแปลง 1 กลยุทธ์ออกมาเป็น 1 โครงการ
  - 1.2 จัด Grouping ของกลยุทธ์ที่ไปด้วยกันได้ทิศทางเดียวกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยแปลงหลายกลยุทธ์ออกมาเป็น 1 โครงการ
2. Initiative ที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ (1) ส่วนที่เป็นงานใหม่ขององค์การ และ (2) ส่วนที่เป็นงานพื้นฐานงานประจำของหน่วยงาน
3. Initiative ของแผนยุทธศาสตร์ มีได้ 2 รูปแบบ
  - 3.1 แผน → แผนงาน → โครงการ → กิจกรรม
  - 3.2 แผน → โครงการ → กิจกรรม
4. แต่ละ Initiative มีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ที่วัดที่ผลผลิต (output) และ/หรือผลลัพธ์ (outcome)
5. แต่ละ Initiative อาจมีเจ้าภาพเดียวหรือเจ้าภาพหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องได้
6. กรณีมีเจ้าภาพหลายหน่วยงาน ทุกหน่วยงานจะต้อง
  - 6.1 วางแผนเพื่อบูรณาการงานใน Initiative เดียวกัน
  - 6.2 วางแผนเพื่อบูรณาการเงินใน Initiative เดียวกัน
  - 6.3 วางแผนเพื่อบูรณาการคนใน Initiative เดียวกัน

### การส่งต่อตัวชี้วัด (KPI Deployment)(เพิ่มเติม)



**การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์** เป็นการประเมินผลความสำเร็จโดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การประเมินแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. การประเมินระดับความสำเร็จในแต่ละเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์
2. การประเมินระดับความสำเร็จในภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์

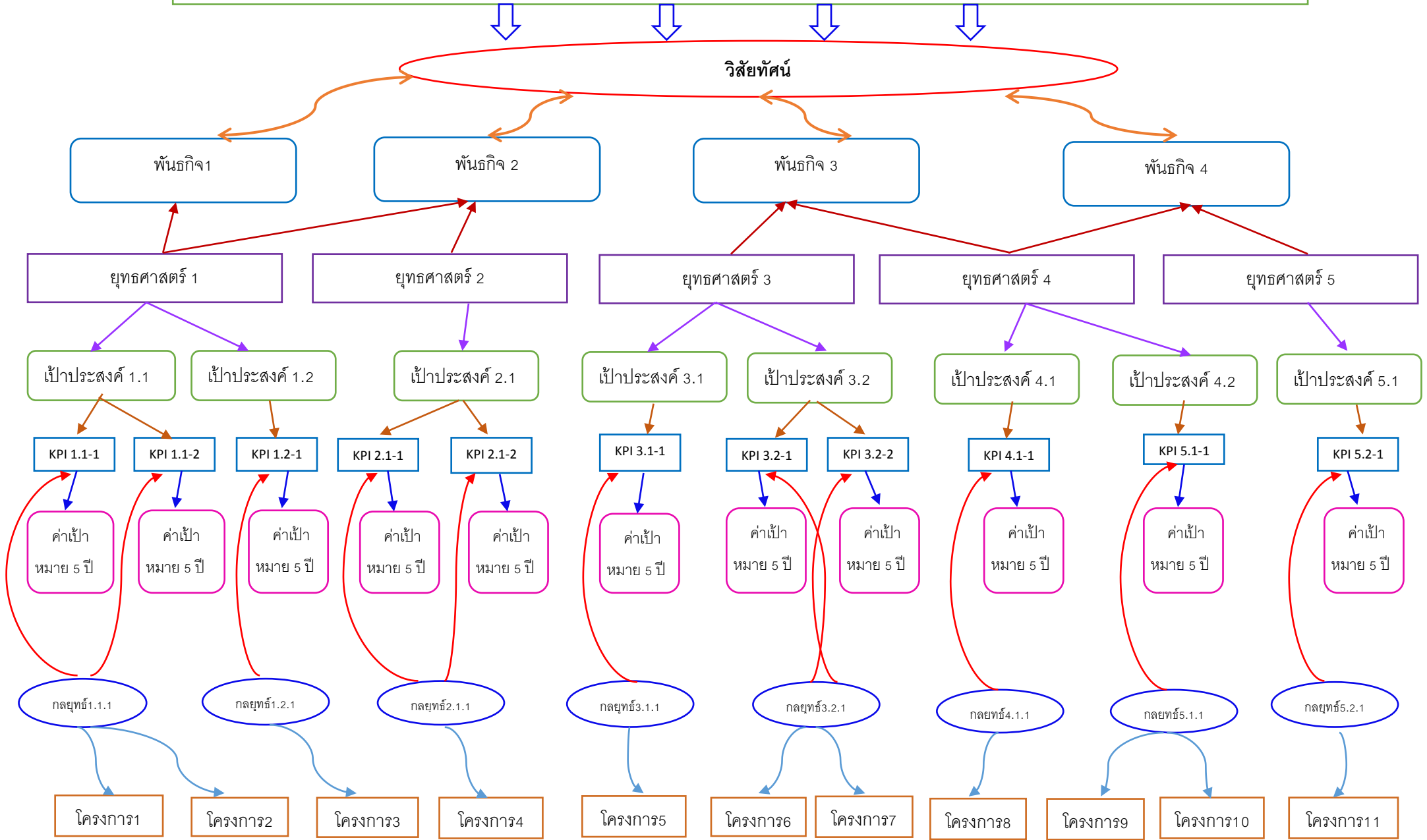
### การตรวจสอบคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

1. ทุกพันธกิจมีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT หรือไม่
2. แต่ละยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ใดของมหาวิทยาลัยหรือไม่
3. การเขียนเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ เขียนไปถึงผลลัพธ์ (Outcome) หรือไม่ และเขียนผลลัพธ์ครอบคลุมหรือไม่
4. การถอดเป้าประสงค์ออกมาเป็นตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ถูกนำไปใช้ประจักษ์สะท้อนความสำเร็จเป้าประสงค์ได้จริงหรือไม่ มีตัวชี้วัดอื่นอีกหรือไม่ที่ลืมนึก
5. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ของหน่วยงาน ไม่ควรเป็นตัวเดียวกับมหาวิทยาลัย ยกเว้นแต่หน่วยงานนั้น รับผิดชอบพันธกิจของมหาวิทยาลัยโดยตรงเฉพาะหน่วยงานเดียว

โดยสรุป แนวปฏิบัติที่ดี เรื่อง “การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ มสธ.ระยะ 5 ปี สู่แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ระดับหน่วยงาน” นั้น

หน่วยงานสามารถดำเนินการตาม แผนภาพการจัดทำยุทธศาสตร์ ตามเอกสารแนบท้ายนี้

SWOT: ของทุกพันธกิจ



แผนภาพการจัดทำแผนยุทธศาสตร์