**บันทึกความรู้ กองแผนงาน**

**เรื่อง “การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ มสธ.ระยะ 5 ปี สู่แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี ระดับหน่วยงาน”**

วันที่ 16 มกราคม 2558 ณ ห้องประชุม 1607 อาคารบริหาร(ส่วนต่อเติม)ชั้น 6

**\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\***

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

**การจัดทำแผนยุทธศาสตร์** เพื่อผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ที่มีการตั้งเป้าหมายความต้องการที่หน่วยงานต้องการเป็นในอีก 5 ปีข้างหน้า โดยกำหนดลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง หรือการนำเอา Outcome หรือ Target มาเป็นสื่งที่องค์กรต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

**องค์กรเชิงยุทธศาสตร์**

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Strategy to operation team)
2. การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the organization to the strategy)
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (Make Strategy Everyone’s Everyday job)
4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process) ต้องมีการปรับอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่มีการเฉพาะตอนสิ้นปี
5. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร (Mobilize Change through Executive Leadership)

**ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติราชการประจำปี**

แผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยทั่วไปจะไม่ใช่แผนเชิงรุก แต่เป็นการเน้น Creative กับ Routine โดยเป็นแผนที่ถอดมาจากแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

แผนยุทธศาสตร์ จะเป็นแผนที่เน้น Innovative เพื่อนำไปสู่การ Change โดยแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

**กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์** เริ่มต้นจากการใช้เครื่องมือที่นำมาจัดการองค์กร ที่เรียกว่า BALANCED SCORECARD

**BALANCED SCORECARD** หมายถึง เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ ขององค์การ และการวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยเน้นการส่งต่อตัวชี้วัดในมุมมองต่างๆ อย่างสมดุลเป็นระบบทั้งองค์การ

**มิติต่างๆ ของระบบ Balanced Scorecard**

**Kaplan & Norton**  **ก.พ.ร**  **(สายวิชาการ)**

1. Financial 1. ประสิทธิผลตามแผน (การเรียนการสอน)
2. Customer 2. คุณภาพการบริการ (การวิจัย)
3. Process 3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (บริการการแก่สังคม)
4. Learning 4. การพัฒนาองค์กร (พัฒนาองค์กร)

**กระบวนการของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์**

**การประเมินสภาพแวดล้อม ( Enviromental Assessment)**

**วิสัยทัศน์**

**พันธกิจ**

**ประเด็นยุทธศาสตร์**

**เป้าประสงค์**

** ตัวชี้วัด**

**เป้าหมาย**

**กลยุทธ์**

**แผนงาน โครงการ**

**กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย**

**Environmental Assessment**

**Strategic Formulation**

**Strategic Implementation**

**Strategic Monitoring & Evaluating**

**การประเมินสภาพแวดล้อม ( Environmental Assessment)** หมายถึง กระบวนการของการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม ที่เป็นปัจจัยสำคัญ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่มี ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยนำมาประเมินสถานภาพปัจจุบันในทุกด้าน เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์

**การใช้เทคนิค SWOT มาประเมินสภาพแวดล้อม ดังนี้**

**SWOT** ประกอบด้วย จุดแข็ง ( strength )

ภายในองค์กร

จุดอ่อน ( Weakness)

โอกาส ( Opportunity)

ภายนอกองค์กร

ข้อจำกัด ( Threat)   
**SWOT**   
**จุดแข็ง ( strength )** เป็น การค้นหาคำตอบว่าในองค์การ มีจุดแข็ง หรือ จุดเด่น เรื่องใดบ้าง ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานในปัจจุบัน

**จุดอ่อน ( Weakness)** เป็นการค้นหาคำตอบว่าในองค์การมีจุดอ่อนหรือมีปัญหาอะไรบ้างที่ทำให้เกิดอุปสรรคหรือความไม่ราบรื่นในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

**โอกาส ( Opportunity)** เป็นการค้นหาคำตอบว่าองค์การสามารถนำโอกาสใหม่ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในองค์การได้หรือไม่ ถ้ามี มี อยู่ เรื่องใดบ้าง

**ข้อจำกัด ( Threat)** เป็นการค้นหาคำตอบว่าภายนอกองค์การ มีข้อจำกัดอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อการดำเนินขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การควบคุมไม่ได้ ถ้ามี มีอยู่ในเรื่องใดบ้าง

เมื่อหน่วยงานมีการประเมินสภาพแวดล้อม ( Environmental Assessment) ครบถ้วนทุกด้านและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมให้เป็นปัจจุบันเรียบร้อยแล้ว จึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะผลักดันให้ พันธกิจ(Mission) บรรลุเป้าหมายและส่งผลให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์(Vision)ของหน่วยงานและองค์กรด้วย

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

**พันธกิจ ( Mission)** เป็นการกำหนดภารกิจงานที่องค์การที่ต้องปฏิบัติ เพื่อนำมาสนับสนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ที่องค์การกำหนดไว้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ( Strategic Issues)** เป็นการกำหนดจุดเน้นของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว ขององค์การ เพื่อนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์การได้กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องเชื่อมโยงและผลักดันให้พันธกิจบรรลุตามเป้าหมาย

**การกำหนดเป้าประสงค์ ( Goals)** เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่มุ่งหวังสุดท้ายที่จะให้เกิดขึ้นจากการนำยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติ

**ตัวชี้วัด ( KPI : key Performance Indicators)** หมายถึง การแปลงเป้าประสงค์ให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรม

**การส่งต่อตัวชี้วัด (KPI Deployment**

การส่งต่อตัวชี้วัดตามแนวดิ่ง  
(Vertical Deployment)

การส่งต่อตัวชี้วัด

การส่งต่อตัวชี้วัดตามแนวนอน  
(Horizontal Deployment

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

**กลยุทธ์ (STARTEGY)** หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ในอนาคต โดยทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

**ST Strategy “ กลยุทธ์เชิงป้องกัน”**

เป็นการนำข้อได้เปรียบที่เกิดจากปัจจัยด้านจุดแข็งมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อบริหารจัดการกับข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้

**SO Strategy “กลยุทธ์เชิงรุก”**

เป็นการนำข้อได้เปรียบที่เกิดจากปัจจัยด้านจุดแข็ง และปัจจัยที่เป็นโอกาสใหม่ๆในอนาคต ขององค์การ มากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก

**WO Strategy “กลยุทธ์เชิงแก้ไข”** เป็นการนำโอกาสใหม่ๆ ในอนาคตขององค์การ มาช่วยกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์การที่มีอยู่

**WT Strategy “กลยุทธ์เชิงรับ”** เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาทางแก้ไขจุดอ่อนขององค์การพร้อมๆ กันไปกับการหาทางในการรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

**หลักการของการจัดทำ Strategy Map ดังนี้**

1. กำหนดคุณค่าหลักขององค์การโดยแบ่งออกเป็นมิติต่างๆ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพการบริการ มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติการพัฒนาองค์กร
2. ความสัมพันธ์ของ 4 มิติใน Strategy Map เรียงลำดับจากบนลงล่าง ดังนี้

2.1 มิติประสิทธิผล

2.2 มิติคุณภาพการบริการ

2.3 มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

2.4 มิติการพัฒนาองค์กร

3. หลักการของการจัดทำ Strategy Map นำกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มาเขียนให้ตรงกับมิติ

3.1 มิติประสิทธิผล เน้นความสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.2 มิติคุณภาพการบริการ เน้นคุณภาพที่เป็นผลผลิตขององค์กรที่สร้างขึ้น

3.3 มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ เน้น กระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดี

3.4 มิติการพัฒนาองค์กร เน้น PMQA, HR( HR Scorecard,KM,Competency,

Culture),GG,RM,ICT

4. เชื่อมโยงกลยุทธ์ต่างๆ เข้าด้วยกันเป็น ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผล ทั้งในมิติเดียวกัน และส่งเป็นเหตุและผลกันข้ามมิติ

5. มิติการพัฒนาองค์กร เป็นฐานของ 3 มิติ ดังนั้น กลยุทธ์ที่อยู่ในมิติการพัฒนาองค์กร 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. กรณีกลยุทธ์ใหญ่ อาจแปลง 1 กลยุทธ์ออกมาเป็น 1 โครงการ
   2. จัด Grouping ของกลยุทธ์ที่ไปด้วยกันได้ในทิศทางเดียวกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน 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

1. แต่ละ Initiative มีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ที่วัดที่ผลผลิต (output) และ/หรือผลลัพธ์ (outcome)
2. แต่ละ Initiative อาจมีเจ้าภาพเดียวหรือเจ้าภาพหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องได้
3. กรณีมีเจ้าภาพหลายหน่วยงาน ทุกหน่วยงานจะต้อง

6.1 วางแผนเพื่อบูรณาการงานใน Initiative เดียวกัน

6.2 วางแผนเพื่อบูรณาการเงินใน Initiative เดียวกัน

6.3 วางแผนเพื่อบูรณาการคนใน Initiative เดียวกัน

**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 ตัวชี้วัดที่ถูกนำใช้เป็นกระจกสะท้อนความสำเร็จเป้าประสงค์ได้จริงหรือไม่ มีตัวชี้วัดอื่นอีกหรือไม่ที่ลืมคิด

โดยสรุป **การบันทึกความรู้ เรื่อง “การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ มสธ.ระยะ 5 ปี สู่แผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ระดับหน่วยงาน”** นั้น

หน่วยงานสามารถดำเนินการตาม แผนภาพการจัดทำยุทธศาสตร์ ตามเอกสารแนบท้ายนี้