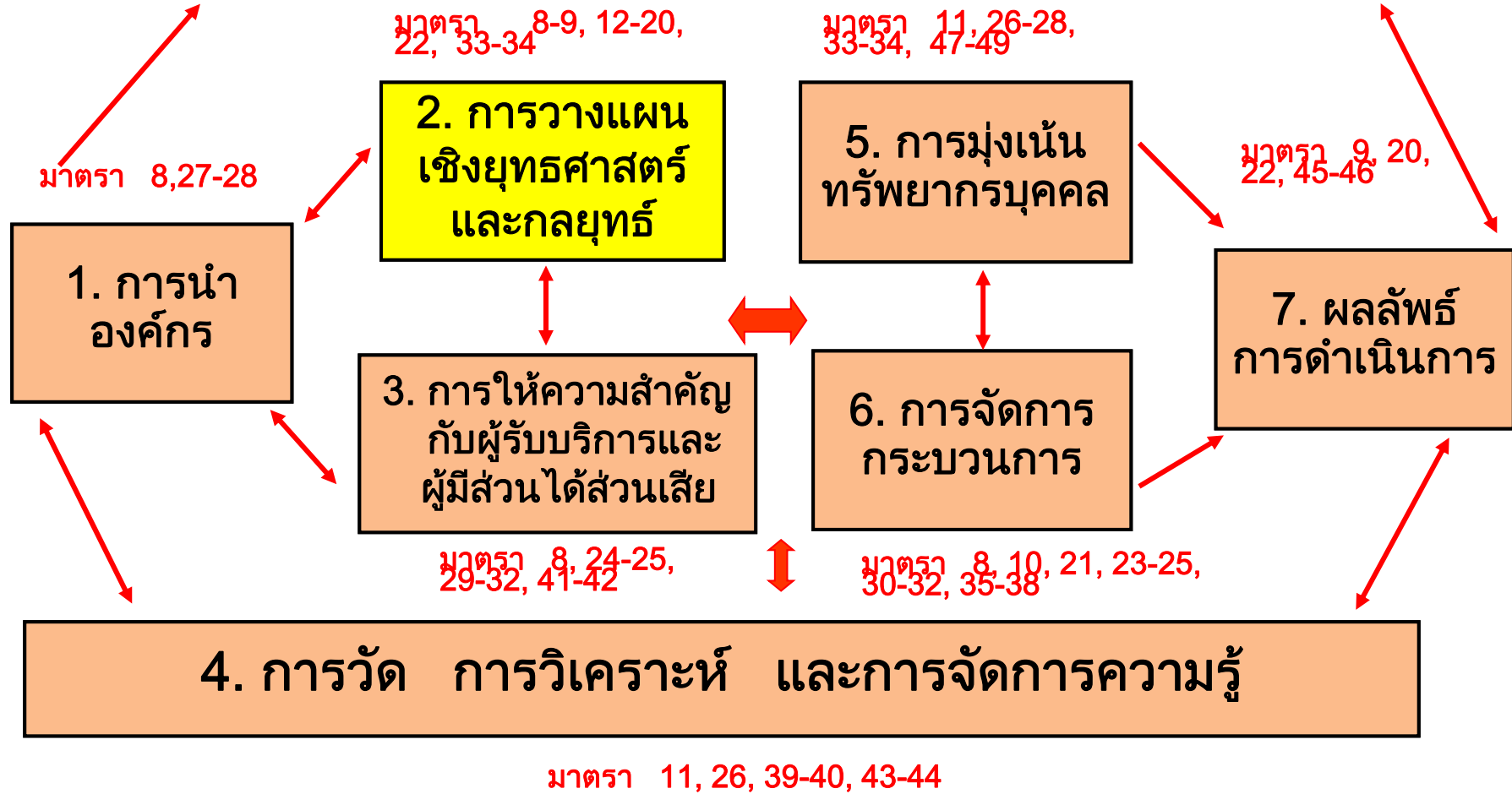


การบริหารเชิงกลยุทธ์ (*Strategic Management*)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ลักษณะสำคัญขององค์กร



หมวดที่ 2 การจัดทำยุทธศาสตร์

- ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต

หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

๒.๑ การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๒.๒ การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

๑. ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ
 - ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
 - กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว
 - กิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
๒. ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร
 - ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - สภาพการแข่งขัน
 - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
 - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๓. ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง
๔. ส่วนราชการให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรอย่างไร



การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

๕. วิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
๖. แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการ
๗. แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
๘. ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

๗. เป้าหมายการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดมีอะไรบ้างและเป็นเช่นใดเมื่อเปรียบเทียบกับ
- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
 - ผลการดำเนินงานที่คาดหวังของคู่แข่ง
 - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (*Benchmark*)

ความหมาย

เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการคือ.-

- การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (*Strategic Analysis*)
- การกำหนดกลยุทธ์ (*Strategy Formulation*)
- การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (*Strategy Implementation and Control*)

ความท้าทายในโลกธุรกิจ

- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
(*Accelerating rates of Change*)
- การแข่งขันที่มากขึ้น (*Increasing Competition*)
- ความเป็นโลกาภิวัตน์ของธุรกิจ
(*Globalization of Business*)
- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
(*Technological Change*)

ความท้าทายในโลกธุรกิจ (ต่อ)

- การเปลี่ยนแปลงลักษณะของหน่วยแรงงาน
(Changing Nature of the Work Force)
- การขาดแคลนทรัพยากร *(Resource Shortages)*
- การเปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรม เป็นสังคมที่ต้องใช้ความรู้ *(Transition from Industrial to Knowledge Society)*

ความท้าทายในโลกธุรกิจ (ต่อ)

- ภาวะเศรษฐกิจและสภาพตลาดที่ไม่แน่นอน
(*Unstable Economic and Market Conditions*)
- ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น
(*Increasing Demands of Constituents*)
- ความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (*Complexity of the Strategic Management Environment*)

21th-century Business Direction

๑. ยุคโลกาภิวัตน์ (*Globalization*)
๒. ยุคสารสนเทศ (*The Maze of Information Management*)
๓. ยุคความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (*The Way of Technology*)
๔. ยุคของความเปลี่ยนแปลง (*Change and More Change*)

Excellence in an Organization

- *Network Excellence*
- *Technology Excellence*
- *People Excellence*
- *Service Excellence*

ประโยชน์จากการบริหารเชิงกลยุทธ์

- ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น
(*Improved Communication*)
- มีผลิตผลที่ดี (*Great Productivity*)
- ช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน
(*Increased Understanding*)
- ทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น
(*More Effective Strategies*)

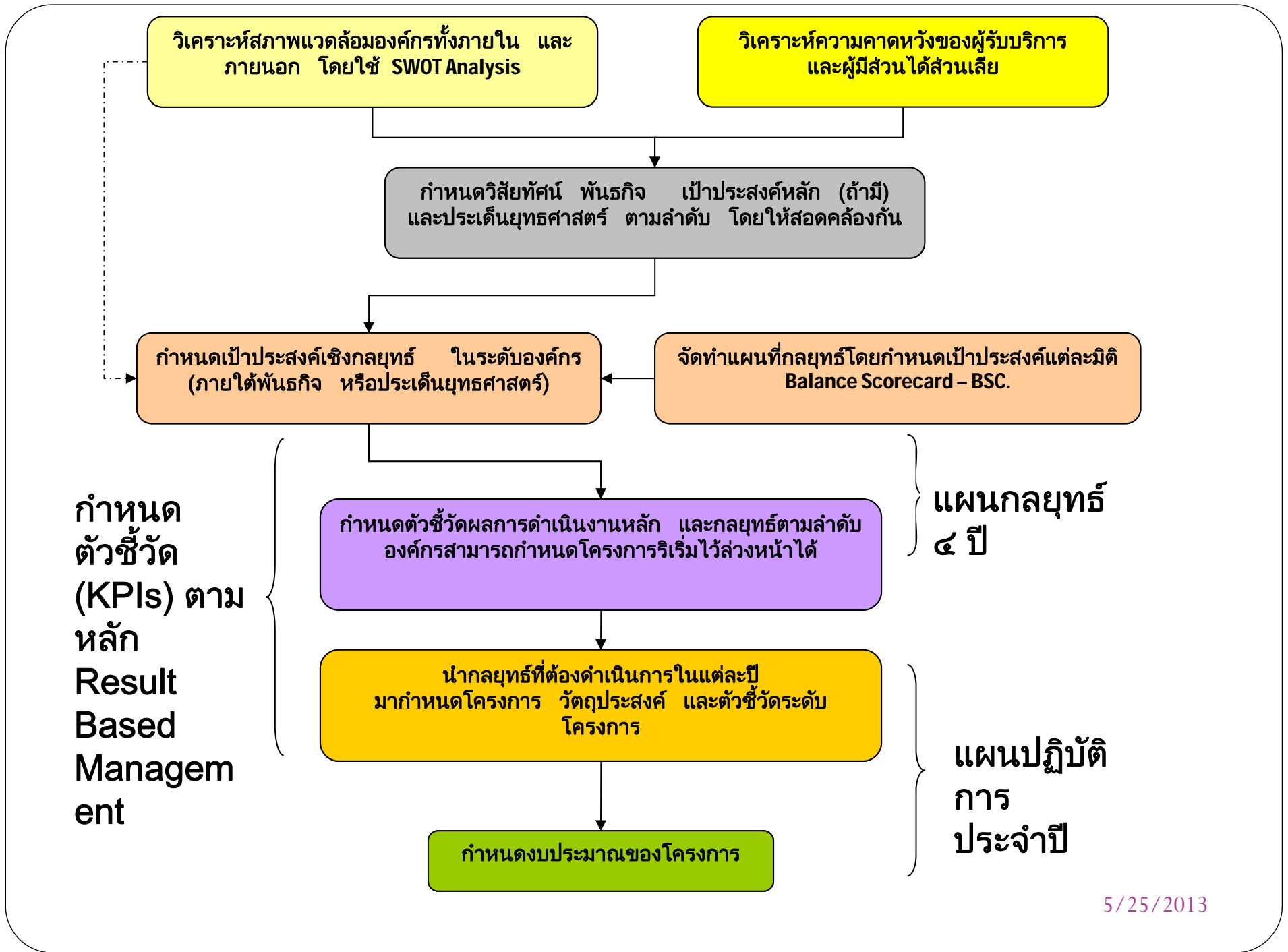
ประโยชน์จากการบริหารเชิงกลยุทธ์

- มีพันธะสัญญา (*Enhanced Commitment*)
- ผลผลิตสูงขึ้น (*Higher Productivity*)
- ทำให้ธุรกิจมีอำนาจ มีความคิดริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้า (*Allow Firm to Influence, Initiate, and anticipate*)
- ทำให้ธุรกิจมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า แทนที่จะแก้ปัญหาภายหลัง (*Be Proactive rather than Reactive*)

ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์

- มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- เกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร
- นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา
- เกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล





กำหนด
ตัวชี้วัด
(KPIs) ตาม
หลัก
Result
Based
Managem
ent

แผนกลยุทธ์
๕ ปี

แผนปฏิบัติ
การ
ประจำปี

ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

- หมายถึงบุคคล คณะบุคคล หรือนิติบุคคล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร มีผลประโยชน์ร่วมกันกับองค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบจากการดำเนินงานขององค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน คู่แข่งขัน ฯลฯ
- องค์กรมีความจำเป็นต้องกำหนดผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรให้ชัดเจน เข้าใจความคาดหวัง หรือความต้องการของเขา และหาทางตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังนั้นไว้เป็นการเบื้องต้น

Stakeholder

Strategic Plan
& PMQA



การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
(*Strategic Analysis*)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร

- การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก (*External Environment*) สภาพแวดล้อมภายใน (*Internal Environment*) เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน และความสามารถในการแข่งขัน
- เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า *SWOT Analysis*

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก

- หมายถึง สิ่งแวดล้อมขององค์กรซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และอาจเป็นประโยชน์ หรือเป็นภัยคุกคามที่สำคัญต่อองค์กรในอนาคต
- หากสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นประโยชน์ หรือเป็นปัจจัยด้านบวกหรือเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร เราเรียกว่า โอกาส (*Opportunities*)
- หากสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นภัยคุกคาม หรือปัจจัยด้านลบต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เราเรียกว่า อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (*Threats*)

ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ควรพิจารณา

- สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (*Economic Environment*) เช่น ปัจจัยเกี่ยวกับรายได้ประชาชาติ, รายได้ต่อหัวประชากร รายได้ครัวเรือน อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ราคาน้ำมัน ราคาสินค้า เป็นต้น
- สิ่งแวดล้อมทางสังคม (*Social Environment*) เช่น สภาพสังคม ลักษณะครอบครัว ความสัมพันธ์ในชุมชน ครัวเรือน ครอบครัว เป็นต้น
- สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม (*Cultural Environment*) เช่น ค่านิยมการศึกษา การนับถือและความเชื่อศาสนา ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี การแต่งกาย การบริโภค ศิลปะ เป็นต้น
- สิ่งแวดล้อมประชากรศาสตร์ (*Demographical Environment*) เช่น อัตราเกิด อัตราตาย การย้ายถิ่นฐานที่อยู่ ความหนาแน่นของประชากร เป็นต้น

ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ควรพิจารณา

- สิ่งแวดล้อมทางการเมือง (*Political Environment*) เช่น นโยบายทางการเมือง นโยบายพรรคการเมือง เสถียรภาพทางการเมือง, นักการเมืองทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติถึงระดับท้องถิ่น การมีส่วนร่วมทางการเมืองของภาคส่วน เป็นต้น
- สิ่งแวดล้อมด้านกฎหมาย (*Legal Environment*) เช่น ข้อกำหนดในพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด กฎกระทรวง ข้อบัญญัติ กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น
- สิ่งแวดล้อมภาครัฐ (*Governmental Environment*) ได้แก่ องค์กรภาครัฐต่างๆ, ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น ส่วนราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอิสระของรัฐอื่นๆ เป็นต้น

ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ควรพิจารณา

- สิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี (*Technological Environment*) เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความรู้ในสาขาต่างๆ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร เป็นต้น
- แนวโน้มทางการแข่งขัน (*Competitive Trends*) การดำเนินงานขององค์กรซึ่งประกอบกิจการ หรือมีลักษณะงานคล้ายคลึงกับองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อ หรือได้รับผลกระทบไม่ทางใดก็ทางหนึ่งจากการดำเนินงานขององค์กร
- อื่นๆ (*Others*) เช่น ภัยธรรมชาติ ภูมิอากาศ

ปัจจัยแวดล้อมภายใน

- หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งองค์การสามารถควบคุมได้ และมีผลทำให้การดำเนินงานภายในองค์การประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้
- จุดแข็ง (*Strengths*) หมายถึง ลักษณะเด่นของ การดำเนินงานหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การ ลักษณะเช่นนี้เป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จของ องค์การ
- จุดอ่อน (*Weaknesses*) หมายถึง การดำเนินงาน องค์การ ไม่สามารถกระทำได้ดี อันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ องค์การ จะต้องหาทางแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้น

ปัจจัยแวดล้อมภายในที่ควรพิจารณา (อย่างง่าย)

- *Man* บุคลากร รวมถึงผู้บริหารขององค์กร
- *Money* งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรแล้ว
- *Material* วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี
- *Management* ระบบบริหารจัดการทุกด้าน เช่น การบริหารงานการเงิน พัสดุ งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

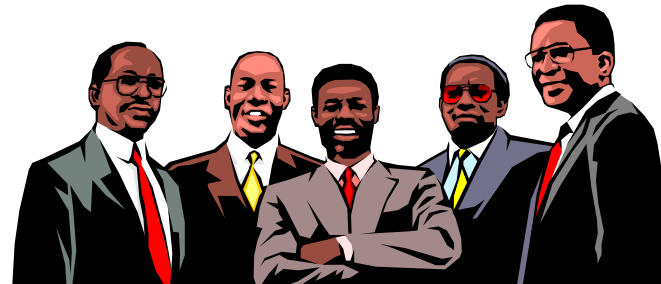
จุดมุ่งหมาย (*Purpose*)

หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการในอนาคต สามารถกำหนดได้ ๔ ประการ เรียงลำดับจากการเจาะจงน้อยที่สุด ไป ถึงมากที่สุด คือ.-

- วิสัยทัศน์ (*Vision*)
- พันธกิจ (*Mission*)
- เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ (*Goals*)
- วัตถุประสงค์ (*Objectives*)

วิสัยทัศน์ (Vision)

- หมายถึง จินตภาพเกี่ยวกับองค์การในอนาคต เป็นการชี้ถึงทิศทางที่องค์การต้องการจะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะอธิบายความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์การ แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน



การอภิปรายกลุ่ม: การกำหนดวิสัยทัศน์

1. ท่านต้องการให้องค์กรมีภาพลักษณ์ในอนาคตเป็นอย่างไร หรือองค์กรมุ่งมั่นจะทำอะไรให้สำเร็จในอนาคต?
2. เพื่อให้บรรลุผลตามข้อ 1. ปัจจัยอะไรบ้างที่สำคัญและจะทำให้บรรลุผลได้?
3. เป้าหมายสุดท้ายหรือผลกระทบที่สำคัญคืออะไร เมื่อองค์กรของท่านบรรลุผลตามข้อ 1. แล้ว?

พันธกิจ (Mission)

- พันธกิจองค์การ เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมหลัก และลักษณะงานสำคัญขององค์การ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์การกำหนดขึ้น



ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

- เพื่อให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์กรได้
- เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์กร
- เพื่อกำหนดบรรยากาศทั่วไปขององค์กร
- เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและทิศทางขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

- หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจาย ไม่มีจุดมุ่งเน้น (*Focus*)

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals)

- หมายถึง เป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละพันธกิจ หรือในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้ปรับเปลี่ยนเมื่อวันที่ 30 ก.ย. 2546 และที่ ก.พ.ร. เห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 10/2547 เมื่อวันที่ 26 ต.ค. 2547 ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร

SMART

- *Specific* เฉพาะเจาะจง
- *Measurable* สามารถวัดได้
- *Achievement* บรรลุผลได้
- *Realistic* เป็นจริงได้
- *Time Frame* มีกรอบระยะเวลา

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

- กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ซึ่งองค์การได้วางแผนไว้ และใช้โต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์
- แผนกลยุทธ์ เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์

- จุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าประสงค์, และ อารวมถึงนโยบาย
- โอกาสและอุปสรรคจากปัจจัยแวดล้อม ภายนอก

(External Opportunities and Threats)

- จุดแข็งและจุดอ่อนจากปัจจัยแวดล้อม ภายใน

(Internal Strengths and Weaknesses)

การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค
TOWS Matrix