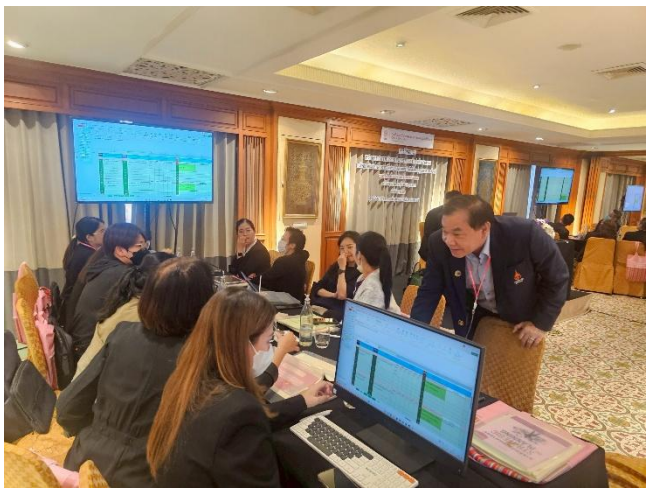
บันทึกการเล่าเรื่อง

เรื่อง โครงการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากร หลักสูตร “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” รุ่นที่ ๒ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ หลักสูตรย่อยที่ ๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ ให้ได้เข็มมุ่งสู่ยุทธศาสตร์ชาติ ในวันที่ ๑๑ – ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๘ ณ โรงแรม เดอะ สุโกศล กรุงเทพ

ผู้เล่า	รายละเอียดของเรื่อง	สรุปความรู้ที่ได้
นภาวรรณ มาตรเจริญ	**เหตุผลและความสำคัญ** การจัดทำยุทธศาสตร์มีหลักการและวิธีการที่เป็นหลักสำคัญในการจัดทำเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างกรอบคิดในการวางแผน ๕Qs ได้แก่ เราอยู่ตรงไหน เรายึดคุณค่าใด เราต้องการเป็นอะไร เราจะไปถึงเป้าหมายอย่างไร และเราก้าวหน้าแค่ไหน ● **พันธกิจ (mission)** ครอบคลุมภารกิจหลักตามกฎหมายและตอบโจทย์สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต ● **ค่านิยม (Value)** วัฒนธรรมการทำงานที่มีผลงานสูงและมีความสุข ● **วิสัยทัศน์ (vision)** อนาคตที่ต้องการที่ทุกคนได้ประโยชน์/พึงประสงค์ ● **ยุทธศาสตร์ (Strategy)** ทุ่มพละกำลังและทรัพยากรอย่างมีเข็มมุ่ง ● **การติดตามและประเมินผล** เรียนรู้ ปรับเปลี่ยน พัฒนา กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานแบ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามลำดับ และการวางแผนจัดทำตารางเวลา ที่สำคัญการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะต้องมีการวางแผนเตรียมการต่างๆ ให้พร้อมและต้องเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกภาคส่วน โดยมี ๑๐ ขั้นตอน ดังนี้ <u>ขั้นตอนที่ ๑</u> ข้อตกลงเบื้องต้น (วางแผนเพื่อทำแผน) ประเมินความพร้อมของหน่วยงาน จัดตั้งคณะทำงาน และกำหนดแผนเบื้องต้น (Plan for Planning) พร้อมตารางดำเนินงานที่เป็นระบบ <u>ขั้นตอนที่ ๒</u> ข้อกำหนด (ความต้องการ ความคาดหวัง) ประเมินสถานการณ์จากข้อมูลทุติยภูมิ (เช่น รายงาน ผลการดำเนินงาน เอกสารทฤษฎี) และข้อมูลปฐมภูมิ (การระดมสมอง สัมภาษณ์ Workshop) เพื่อหาประเด็น SWOT และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคนิค Delphi Research Technique <u>ขั้นตอนที่ ๓</u> พันธกิจและค่านิยม (ความมุ่งหมายจากผู้มีส่วนได้เสีย) รวบรวมสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์เดิมของหน่วยงาน และทบทวนสาระสำคัญของแผนยทธศาสตร์เดิม จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้พันธกิจและค่านิยมที่ได้รับการทบทวนจากผู้บริหารหน่วยงาน <u>ขั้นตอนที่ ๔</u> A-สภาพแวดล้อมภายนอก B-สภาพแวดล้อมภายใน รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่กระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน จัดประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน อาศัยตัวแบบ (๗) ๑๐-S Model และ ตัวแบบ VRIO รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน อาศัยตัวแบบ PESTEL, STEPI, TEMPLES และ ๕-Force Model ซึ่งผลที่ได้คือประเด็น	การจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นกระบวนการเชิงระบบที่เริ่มจากการตั้งคำถามพื้นฐาน ๕ ประการ ได้แก่ การทบทวนพันธกิจ, ค่านิยมหลัก, วิสัยทัศน์, ยุทธศาสตร์ และการประเมินผล โดยคำถามเหล่านี้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการวางแผนกลยุทธ์อย่างมีทิศทาง กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์สามารถแบ่งออกเป็น ๑๐ ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนเตรียมการ การประเมินสถานการณ์ การรวบรวมข้อมูล SWOT จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ตลอดจนการวิเคราะห์เชิงลึกด้วยเครื่องมือเช่น Delphi Technique, TOWS Matrix, และ Balanced Scorecard (BSC) โดยใช้โมเดลวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น PESTEL, VRIO, และ ๕ Forces เพื่อระบุปัจจัยที่มีผลกระทบเชิงกลยุทธ์ ผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน พร้อม KPI ที่สามารถติดตามประเมินผลได้ ด้วยโปรแกรม/ซอฟแวร์ ที่ช่วยจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ด้วย MS Excel ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์มีความครอบคลุม เป็นไปได้จริง และยั่งยืน

ผู้เล่า	รายละเอียดของเรื่อง	สรุปความรู้ที่ได้
	ปัจจัยทั้ง ๔ หมวดตามตัวแบบ SWOT ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงานจาก % มากที่สุดเรียงลำดับกันไป (Delphi รอบที่ ๒) <u>ขั้นตอนที่ ๕</u> ตำแหน่งยุทธศาสตร์ นำข้อมูลของขั้นตอนที่ ๔ เข้าสู่โปรแกรมช่วยในการจัดทำยุทธศาสตร์ **"SMART"** โดยผลที่ได้จากโปรแกรม คือ SP (Strategic Position) SA (Strategic Advantage) SF (Strategic Future) CC (Core Competency) และกำหนดกลยุทธ์ ตามแนวทฤษฎี POSE และ BOSS ในการจัดการความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ <u>ขั้นตอนที่ ๖</u> กำหนดยุทธศาสตร์ นำกลยุทธ์ที่ได้จากขั้นตอนที่ ๕ มาสังเคราะห์และจัดทำตาราง TOWS Matrix สรุปเป็นผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ด้าน เชิงรุก (SO) เชิงป้องกัน (ST) เชิงพัฒนา (WO) และเชิงรับ (WT) รวมถึงจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ด้าน โดยอาศัย ศาสตร์ และ ศิลป์ <u>ขั้นตอนที่ ๗</u> วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์ นำประเด็นท้าทายและประเด็นยุทธศาสตร์ในขั้นตอนที่ ๕ - ๖ มาจัดทำองค์ประกอบของแผนเพื่อให้ได้เข็มมุ่งของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และยุทธศาสตร์ (Strategies) <u>ขั้นตอนที่ ๘</u> บัตรคะแนนสมดุล นำข้อมูลสาระสำคัญที่ได้จากทุกกระบวนการ แปลงประเด็นยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการใช้เครื่องมือบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) โดยพิจารณาความเชื่อมโยง ๔ มิติคือ มิติประสิทธิผล มิติคุณภาพบริการ มิติประสิทธิภาพ และมิติพัฒนาองค์การ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดหลัก กลยุทธ์/แผนงาน/โครงการ เจ้าภาพ/ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ/ทรัพยากรที่ใช้ <u>ขั้นตอนที่ ๙</u> ประเมิน/ปรับปรุง กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่ดีต้องยึดหลัก SMART และ ๒Q๒T เพื่อให้การติดตามความก้าวหน้าเป็นระบบและชัดเจน <u>ขั้นตอนที่ ๑๐</u> การบริหาร/จัดการ นำเสนอแนวทางเพื่อปรับปรุง หรือแผนการดำเนินการในระยะถัดไป แผนที่นำทาง (Roadmap)	



Chula

Chula