

การวิเคราะห์ SWOT เบื้องต้น



รศ.ดร.ดำรงค์ วัฒนา

เอกสารนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์และสอบ
ทานผลการวิเคราะห์ตามแนวทางเทคนิคเดลฟาย (Delphi
Technique) เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

คณะรัฐศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

wdamrong@hotmail.com

โทรศัพท์ ๐๒-๒๑๘๗๒๓๙

๑ พ.ค. ๒๕๕๔

สารบัญ

สารบัญ	ก
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT จากการสำรวจ	3
1. ประเด็น SWOT ที่สำคัญ.....	3
2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	3
3 ผลการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	3
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์	10
1. การวิเคราะห์เทอว์เมทริกซ์ (TOWS Matrix).....	10
2. การวิเคราะห์เชิงรับ หรือ WT	10
3. การวิเคราะห์เชิงพัฒนา หรือ WO.....	10
4. การวิเคราะห์เชิงป้องกัน หรือ ST	10
5. การวิเคราะห์เชิงรุก หรือ SO	10
6. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์	13
ส่วนที่ 3 การสอบทานประเด็น SWOT	14
1. การปรับปรุงประเด็น SWOT	14
2. การประเมินประเด็น SWOT.....	14

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ.....	4
ตารางที่ 2 สรุปประเด็นปัจจัย SWOT ที่ได้จากแบบสอบถาม.....	7
ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยของปัจจัย SWOT ที่ได้จากแบบสอบถาม.....	9
ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน WT.....	11
ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน WO.....	12
ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน ST.....	12
ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน SO.....	13

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม.....	9
--	---

ส่วนที่ 1

การวิเคราะห์ SWOT จากการสำรวจ

1. ประเด็น SWOT ที่สำคัญ

การกำหนดประเด็น SWOT ที่สำคัญ อาศัยการรวบรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครแล้วนำมาวิเคราะห์จัดหมวดหมู่โดยอาศัยหลักการและวิธีการ ดังนี้

1. ประเด็นสภาพปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่สำคัญ อาศัยตัวแบบ 7-S เป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ Staff, Style, Skill, Structure, Strategy, System, Shared-value และเพิ่มอีก 3-S ได้แก่ Stang (เงินงบประมาณ), Stanti (สถานที่ : Location) และ Sti (สติ) นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ข้อมูลที่มีการดำเนินการอื่นๆ ได้แก่ การใช้โอกาสในการปรับปรุง (OFI) จาก PMQA หรือใช้ประสบการณ์ของผู้บริหาร และระบุว่าสภาพภายในเชิงทางบวก ซึ่งเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือส่งผลกระทบต่อ ในทางลบ ซึ่งเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
2. ประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่สำคัญ อาศัยตัวแบบ ISTEP (ได้แก่ International, Society, Technology, Economy, Politics) เป็นแนวทางในการวิเคราะห์หรือใช้ประสบการณ์จากผู้บริหาร และระบุว่า สภาพภายนอกมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครฯ นั้น ส่งผลต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในทางบวก ซึ่งเป็นโอกาส (Opportunities) หรือส่งผลต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครฯ ในทางลบ ซึ่งเป็นภัยคุกคาม (Threats) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครฯ

ประเด็น SWOT ที่สำคัญที่ได้มาจากการดำเนินการข้างต้น จะนำมาใช้ในการสำรวจประเด็น SWOT ที่สำคัญซึ่งอาศัยการรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่สามารถทำได้อย่างกว้างขวาง ได้แก่ การสำรวจข้อมูลเชิงสำมะโนประชากร (Population) ด้วยแบบสอบถาม และประยุกต์เทคนิคเดลฟาย โดยมีการปรับปรุงแบบสอบถามจากคำตอบที่ได้ พร้อมทั้งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่งกลับให้ผู้ตอบได้มีโอกาสสอบถาม ซึ่งจะช่วยให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ที่ความถูกต้องและน่าเชื่อมากยิ่งขึ้น แบบสำรวจดังกล่าว ประกอบด้วยประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งมีประเด็นการสำรวจ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจ ประกอบด้วย เพศ อายุตัว อายุราชการ ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษา
2. ประเด็นสภาพปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่สำคัญ
3. ประเด็นสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่สำคัญ

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการสำรวจข้อมูลในรอบแรก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ดำเนินการรวบรวมข้อมูลและได้รับแบบสอบถามกลับคืนเป็นจำนวน 518 ชุด

3 ผลการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ก. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสำรวจ
ผู้ตอบแบบสำรวจจำนวนทั้งสิ้น 612 ฉบับ มีข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ

เพศ	ตำแหน่ง	การศึกษา					รวมทั้งหมด
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	ไม่ระบุ	
ชาย	ไม่ระบุ	28	30	37	3	7	105
	คนงาน					1	1
	เจ้าหน้าที่	3	2				5
	เจ้าหน้าที่ควบคุมการออกอากาศ2		1				1
	เจ้าหน้าที่บ.เดอะคอมมูนิตีเซ็นจำกัด					1	1
	เจ้าหน้าที่บ.เบญจจะโอทีจำกัด					1	1
	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1	7	2			10
	เจ้าหน้าที่วิจัย		1				1
	ช่างเขียนแบบ		1				1
	ช่างศิลป์	1					1
	นักประชาสัมพันธ์		1				1
	นักวิชาการคอมพิวเตอร์		5	1			6
	นักวิชาการเงินและบัญชี		1				1
	นักวิชาการพัสดุ		1				1
	นักวิชาการศึกษา		5	1			6
	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา	1					1
	นักศึกษา	4	11	1		1	17
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์			2			2
	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	1					1
	พนักงานขับรถ	1					1
	พนักงานโทรศัพท์	1					1
	พนักงานมหาวิทยาลัย		1				1
	รองคณบดี				2		2
ลูกมือช่าง	1					1	
วิศวกร		1				1	
หัวหน้าสาขา					1	1	
อาจารย์			4	28		2	34
รวม		42	72	74	3	14	205
หญิง	ไม่ระบุ	20	86	63	2	11	181
	คนงาน	1					1
	เจ้าหน้าที่	1	3			2	6
	เจ้าหน้าที่บ.เบญจจะโอทีจำกัด					1	1
	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1	60	8	1		70
	เจ้าหน้าที่บริหารงานวิจัย		1				1
	เจ้าหน้าที่บัญชี		1				1
	เจ้าหน้าที่วิจัย		2				2
	นักตรวจสอบภายใน				1		1

เพศ	ตำแหน่ง	การศึกษา					
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	ไม่ระบุ	รวมทั้งหมด
	นักประชาสัมพันธ์		3				3
	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน		3				3
	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ		1	1			2
	นักวิชาการ		1	1			2
	นักวิชาการชำนาญการ			1			1
	นักวิชาการคอมพิวเตอร์		1				1
	นักวิชาการเงินและบัญชี		4				4
	นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ		1			1	2
	นักวิชาการพัสดุ		1				1
	นักวิชาการศึกษา		14	3		1	18
	นักวิชาการโสตทัศนศึกษา		1				1
	นักศึกษา	3	20	1			24
	บรรณารักษ์			1			1
	บุคลากร			1			1
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์			10	1		11
	ผู้บริหาร			1			1
	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	7	4	1			12
	ผู้อำนวยการ			1			1
	ผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์			1			1
	พนักงานพิมพ์		1				1
	พนักงานพิมพ์ดีด1	1					1
	พนักงานพิมพ์ดีด2		1				1
	พนักงานมหาวิทยาลัย		1				1
	รองศาสตราจารย์			1			1
	หัวหน้างานแผนและงบประมาณ		1				1
	หัวหน้าสาขา			1			1
	หัวหน้าสำนักงาน		1				1
	หัวหน้าสำนักงานคณบดี		2				2
	อาจารย์	2	5	26	1	1	35
	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ		1	2			3
	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ		1				1
รวม		36	221	124	5	17	403
-						3	3
รวมทั้งหมด		78	293	199	8	34	612

จากตารางข้างต้น แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสำรวจ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 205 คน (ร้อยละ 33.50) เป็นเพศหญิง จำนวน 404 คน (ร้อยละ 66.01) ไม่ตอบจำนวน 3 คน (ร้อยละ 0.49) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 293 คน (ร้อยละ 47.88) รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 199 คน (ร้อยละ 32.52) ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ จำนวน 69 คน (ร้อยละ 11.28) อายุตัวอยู่ระหว่าง (ค่าพิสัย) 16-60 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 36.72 ปี (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 11.40 ปี) สำหรับอายุงานอยู่ระหว่าง (ค่าพิสัย) 1-38 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 13.65 ปี (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 10.60 ปี)

ข. ข้อมูลปัจจัย SWOT ที่สำคัญ

ผู้ตอบแบบสำรวจได้ระบุสภาพภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่สำคัญซึ่งเป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2

ค. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครจากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัย SWOT ที่สำคัญ จากผู้ตอบแบบสำรวจดังที่แสดงข้างต้น อาศัยค่าเฉลี่ยของผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครและความสามารถในการจัดการปัจจัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ดังแสดงในตารางที่ 3 ซึ่งพบว่า ค่าเฉลี่ยของผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีน้ำหนักจุดอ่อน ($\bar{x} = 3.99$) มากกว่าจุดแข็ง ($\bar{x} = 3.80$) และมีน้ำหนักภัยคุกคาม ($\bar{x} = 4.01$) มากกว่าโอกาส ($\bar{x} = 3.91$) ซึ่งอยู่ตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงรับ (defensive strategy) ส่วนค่าเฉลี่ยของความสามารถในการจัดการปัจจัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีน้ำหนักจุดแข็ง ($\bar{x} = 2.74$) มากกว่าจุดอ่อน ($\bar{x} = 2.43$) และมีน้ำหนักโอกาส ($\bar{x} = 2.92$) มากกว่าภัยคุกคาม ($\bar{x} = 2.64$) ซึ่งอยู่ตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงรุก (offensive strategy) ดังแสดงในรูปภาพที่ 1 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปัจจัย SWOT ที่สำคัญมีผลต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ทำให้ ส่วนความสามารถในการจัดการปัจจัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอยู่ตำแหน่งรุก

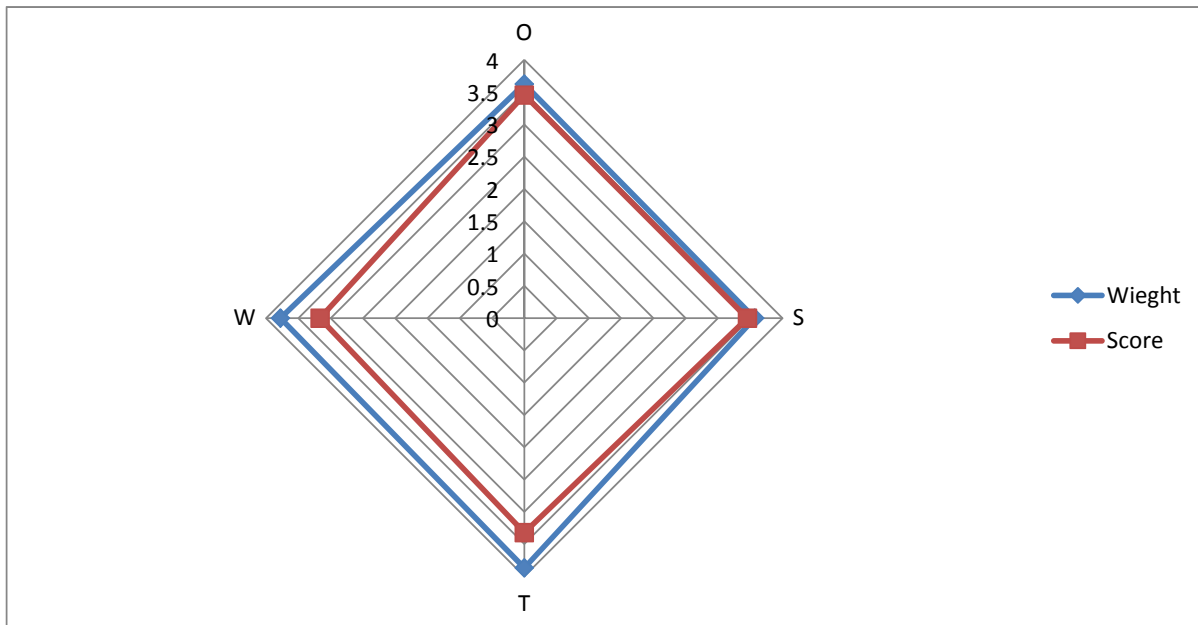
ตารางที่ 2 สรุปประเด็นปัจจัย SWOT ที่ได้จากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลสองส่วน 1) ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2) ความสามารถในการจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร		ส่วนที่ 1)		ส่วนที่ 2)		ลำดับที่	
ที่	ประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครและสำนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	SWOT	Mean	SD	Mean		SD
1	การขยายตัวทางเศรษฐกิจทำให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะในวิชาชีพและบัณฑิตนักปฏิบัติ	O	3.81	0.93	3.38	0.89	7
2	นโยบายของรัฐให้การสนับสนุนสถานศึกษาที่ผลิตบุคลากรด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี และภาคเอกชนให้การสนับสนุนเช่นกัน	O	3.63	0.89	3.42	0.88	19
3	ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบให้ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นการสร้างโอกาสให้กับผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น	O	3.63	1.03	3.61	0.91	21
4	นโยบายภาครัฐสนับสนุนด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานคล่องตัว	O	3.56	0.91	3.36	0.89	26
5	เป็นมหาวิทยาลัยทางเลือกสำหรับนักศึกษาเพื่อมุ่งสู่วิชาชีพ	O	3.63	0.98	3.56	0.95	20
6	โครงสร้างประชากร เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาได้หลากหลาย	O	3.50	1.25	3.40	0.91	29
7	การจัดการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต้องใช้การลงทุนสูงในด้านอุปกรณ์และห้องปฏิบัติการสูง	T	3.89	0.91	3.33	0.96	6
8	นโยบายการปรับลดงบประมาณและอัตราค่าเล่าเรียนทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ เป็นไปได้ช้า	T	3.89	0.95	3.26	0.99	5
9	การเปิดการศึกษาเสรีทำให้มหาวิทยาลัยฯ มีคู่แข่งมากสถานศึกษาอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนเปิดสอนและจัดการศึกษาวิชาชีพแขนงต่างๆ กันอย่างกว้างขวาง	T	3.98	0.91	3.41	1.00	1
10	โครงสร้างประชากรส่งผลให้ประชากรวัยเรียนลดลง	T	3.72	2.42	3.30	0.93	13
11	การจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	S	3.62	0.87	3.40	0.88	22
12	จัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาชีพและครอบคลุมองค์ความรู้ตั้งแต่ระดับวิชาชีพขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูง	S	3.60	0.93	3.44	0.90	24
13	มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ	S	3.56	0.96	3.44	0.96	25
14	บัณฑิตมีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน	S	3.62	0.96	3.43	0.95	23
15	มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงทางด้านวิชาชีพและผลิตบัณฑิตมายาวนาน	S	3.71	1.90	3.60	0.97	14
16	สถานที่ตั้งอยู่กลางใจเมือง มีทำเลที่เหมาะสม	S	3.55	1.11	3.57	1.00	28
17	มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์	S	3.56	1.54	3.37	0.98	27
18	มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านวิชาชีพที่สามารถให้บริการวิชาการแก่สังคม	S	3.48	0.99	3.44	0.90	30
19	มีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง	S	3.43	1.01	3.41	0.98	31
20	สัดส่วนคณาจารย์และตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	W	3.63	1.63	3.19	0.95	18
21	บุคลากรบางส่วนขาดแนวคิดเชิงรุก และขาดกระบวนทัศน์ใหม่ในการแก้ปัญหา	W	3.67	1.01	3.21	1.01	17
22	สถานที่จำกัด ทำให้การขยายตัวเป็นไปได้ยาก	W	3.95	1.03	3.14	1.14	3

การวิเคราะห์ข้อมูลสองส่วน 1) ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2) ความสามารถในการจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร			ส่วนที่ 1)		ส่วนที่ 2)		
ที่	ประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครและสำนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	SWOT	Mean	SD	Mean	SD	ลำดับที่
23	ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนทำให้ต้องใช้บุคลากรสายสอนรับภาระงานสนับสนุนควบคู่กันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน และงานวิจัย	W	3.91	1.00	3.14	1.12	4
24	ผู้บริหารใหม่บางส่วนยังขาดทักษะประสบการณ์ด้านการบริหาร	W	3.78	1.03	3.19	1.06	8
25	งานวิจัยบางสาขายังมีน้อย	W	3.74	1.06	3.15	1.09	12
26	ขาดระบบติดตามประเมินผลและการนำผลประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา	W	3.68	0.94	3.20	0.97	16
27	บุคลากรและนักศึกษาขาดทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษ	W	3.96	1.00	3.14	1.12	2
28	นักศึกษาที่รับเข้าศึกษา (Input) ไม่ค่อยมีคุณภาพ	W	3.78	0.99	3.08	1.04	10
29	ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก	W	3.78	0.94	3.21	1.01	9
30	ขาดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ	W	3.70	0.97	3.20	1.01	15
31	ขาดผู้บริหารมืออาชีพ	W	3.76	1.09	3.12	1.14	11

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยของปัจจัย SWOT ที่ได้จากแบบสอบถาม

	ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยฯ	ความสามารถในการจัดการปัจจัย
S	3.568642	3.455156
W	3.777376	3.165074
O	3.625588	3.456267
T	3.868761	3.323982



รูปภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2

การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

1. การวิเคราะห์เท่าวเมทริกซ์ (TOWS Matrix)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Studies) โดยการให้บุคลากรและผู้บริหารประเมินประเด็น SWOT ที่สำคัญ พบว่า ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอยู่ที่ตั้งรับ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันทางยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์จึงควรมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดหรือขจัดจุดอ่อนลงได้มากที่สุด การผลิกวิกฤตจากภัยคุกคามให้เป็นโอกาส หรือใช้จุดแข็งซ้อนโอกาส โดยพิจารณาประเด็น SWOT ที่สำคัญ โดยอาศัยเทคนิคเท่าวเมทริกซ์ TOWS (TOWS matix) มาใช้ในการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยนำประเด็นสำคัญที่สุด ของ SWOT ทั้งสี่ด้านมาใช้ในการวิเคราะห์ ทั้งนี้ ได้คำนึงถึงตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้วย ซึ่งตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอยู่ที่ “ตั้งรับ” จึงนำประเด็นจุดอ่อนและภัยคุกคาม มาพิจารณาก่อน ดังต่อไปนี้

2. การวิเคราะห์เชิงรับ หรือ WT

การที่ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอยู่ที่ตั้งรับ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันทางยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์จึงควรมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดหรือขจัดจุดอ่อนลงได้มากที่สุด ดังการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4 ซึ่งมีข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เชิงรับที่สำคัญ ดังนี้

1. พัฒนาคความเข้มแข็งของบุคลากร
2. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
3. การอาศัยเครือข่ายงาน

3. การวิเคราะห์เชิงพัฒนา หรือ WO

การที่ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอยู่ที่ตั้งรับ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันทางยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์จึงควรมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดหรือขจัดจุดอ่อนลงได้มากที่สุด หลังการวิเคราะห์ WT แล้ว จะได้วิเคราะห์ WO ดังการวิเคราะห์ตามตารางที่ 5 ซึ่งพิจารณายุทธศาสตร์เชิงพัฒนา หรือ WO โดยมีข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญคล้ายกับข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เชิงรับ ได้แก่ สร้างและขยายเครือข่ายงานทางด้านการพัฒนาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี

4. การวิเคราะห์เชิงป้องกัน หรือ ST

การที่ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอยู่ที่ตั้งรับ ซึ่งสมควรให้มีการเร่งรัดยุทธศาสตร์ด้าน WT และ WO ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้รับการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาให้มีความพร้อม ซึ่งควรพิจารณายุทธศาสตร์เชิงป้องกัน กล่าวคือ การใช้จุดแข็งป้องกันภัยคุกคาม จึงพิจารณายุทธศาสตร์เชิงป้องกัน หรือ ST ได้แก่ เร่งงานด้านวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

5. การวิเคราะห์เชิงรุก หรือ SO

การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สามารถเร่งรัดยุทธศาสตร์ด้าน WT, WO และ ST ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้รับการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาให้มีความได้เปรียบ ซึ่งควรพิจารณายุทธศาสตร์เชิงรุก กล่าวคือ การใช้จุดแข็งในการซ้อนโอกาส จึงพิจารณายุทธศาสตร์เชิงรุก หรือ SO ได้แก่ ขยายงานด้านวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน WT

ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT)	O: โอกาส	T: ภัยคุกคาม 1) การเปิดการศึกษาเสรีทำให้มหาวิทยาลัยฯ มีคู่แข่งมากสถานศึกษาอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนเปิดสอนและจัดการศึกษาวิชาชีพแขนงต่างๆ กันอย่างกว้างขวาง 2) นโยบายการปรับลดงบประมาณและอัตรากำลังทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ เป็นไปได้ช้า 3) การจัดการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต้องใช้งบลงทุนสูงในด้านอุปกรณ์และห้องปฏิบัติการสูง 4) โครงสร้างประชากรส่งผลให้ประชากรวัยเรียนลดลง
S: จุดแข็ง		
W: จุดอ่อน 1) บุคลากรและนักศึกษาขาดทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษ 2) สถานที่จำกัด ทำให้การขยายตัวเป็นไปได้ยาก 3) ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนทำให้ต้องใช้บุคลากรสายสอนรับภาระงานสนับสนุนควบคู่กันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน และงานวิจัย 4) ผู้บริหารใหม่บางส่วนยังขาดทักษะประสบการณ์ด้านการบริหาร 5) ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 6) นักศึกษาที่รับเข้าศึกษา (Input) ไม่ค่อยมีคุณภาพ 7) ขาดผู้บริหารมืออาชีพ 8) งานวิจัยบางสาขายังมีน้อย 9) ขาดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ 10) ขาดระบบติดตามประเมินผลและการนำผลประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา 11) บุคลากรบางส่วนขาดแนวคิดเชิงรุก และขาดกระบวนทัศน์ใหม่ในการแก้ปัญหา 12) สัดส่วนคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์	
		1. พัฒนาความเข้มแข็งของบุคลากร 2. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 3. การอาศัยเครือข่ายงาน

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน WO

ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO)	O: โอกาส 1) การขยายตัวทางเศรษฐกิจทำให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะในวิชาชีพและบัณฑิตนักปฏิบัติ 2) นโยบายของรัฐให้การสนับสนุนสถานศึกษาที่ผลิตบุคลากรด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี และภาคเอกชนให้การสนับสนุนเช่นกัน 3) เป็นมหาวิทยาลัยทางเลือกสำหรับนักศึกษาเพื่อมุ่งสู่วิชาชีพ 4) ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบให้ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นการสร้างโอกาสให้กับผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น 5) นโยบายภาครัฐสนับสนุนด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทำให้การทำงานคล่องตัว 6) โครงสร้างประชากร เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาได้หลากหลาย	T: ภัยคุกคาม
S: จุดแข็ง		
W: จุดอ่อน 1) บุคลากรและนักศึกษาขาดทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษ 2) สถานที่จำกัด ทำให้การขยายตัวเป็นไปได้ยาก 3) ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนทำให้ต้องใช้บุคลากรสายสอนรับภาระงานสนับสนุนควบคู่กันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน และงานวิจัย 4) ผู้บริหารใหม่บางส่วนยังขาดทักษะประสบการณ์ด้านการบริหาร 5) ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 6) นักศึกษาที่รับเข้าศึกษา (Input) ไม่ค่อยมีคุณภาพ 7) ขาดผู้บริหารมืออาชีพ 8) งานวิจัยบางสาขายังมีน้อย 9) ขาดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ 10) ขาดระบบติดตามประเมินผลและการนำผลประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา 11) บุคลากรบางส่วนขาดแนวคิดเชิงรุก และขาดกระบวนทัศน์ใหม่ในการแก้ปัญหา 12) สัดส่วนคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ 1. สร้างและขยายเครือข่ายงานทางด้าน การพัฒนาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี	

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน ST

ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST)	O: โอกาส	T: ภัยคุกคาม 1) การเปิดการศึกษาเสรีทำให้มหาวิทยาลัยฯ มีคู่แข่งมาก สถานศึกษาอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เปิดสอนและจัดการศึกษาวิชาชีพ แขนงต่างๆ กันอย่างกว้างขวาง 2) นโยบายการปรับลดงบประมาณและ อัตราค่าเล่าเรียนทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ เป็นไปได้ช้า 3) การจัดการศึกษาทางด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต้องใช้ การลงทุนสูงในด้านอุปกรณ์และ ห้องปฏิบัติการสูง 4) โครงสร้างประชากรส่งผลให้ ประชากรวัยเรียนลดลง
S: จุดแข็ง 1) มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงทางด้านวิชาชีพและผลิตบัณฑิตมายาวนาน 2) การจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 3) บัณฑิตมีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน 4) จัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาชีพและครอบคลุมองค์ความรู้ตั้งแต่ระดับวิชาชีพขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูง 5) มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ 6) มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความรู้ และประสบการณ์ 7) สถานที่ตั้งอยู่กลางใจเมือง มีทำเลที่เหมาะสม 8) อัตลักษณ์โดดเด่นด้านวิชาชีพในการบริการวิชาการแก่สังคม 9) มีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง		
W: จุดอ่อน	ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ 1. เร่งงานด้านวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ตาม TOWS Matrix ในด้าน SO

ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO)	O: โอกาส	T: ภัยคุกคาม
S: จุดแข็ง <ol style="list-style-type: none"> 1) มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงทางด้านวิชาชีพและผลิตบัณฑิตมายาวนาน 2) การจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 3) บัณฑิตมีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน 4) จัดการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาชีพและครอบคลุมองค์ความรู้ตั้งแต่ระดับวิชาชีพขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูง 5) มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ 6) มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์ 7) สถานที่ตั้งอยู่กลางใจเมือง มีทำเลที่เหมาะสม 8) อัตลักษณ์โดดเด่นด้านวิชาชีพในการบริการวิชาการแก่สังคม 9) มีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง 	<ol style="list-style-type: none"> 1) การขยายตัวทางเศรษฐกิจทำให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะในวิชาชีพและบัณฑิตนักปฏิบัติ 2) นโยบายของรัฐให้การสนับสนุนสถานศึกษาที่ผลิตบุคลากรด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี และภาคเอกชนให้การสนับสนุนเช่นกัน 3) เป็นมหาวิทยาลัยทางเลือกสำหรับนักศึกษาเพื่อมุ่งสู่วิชาชีพ 4) ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบให้ทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นการสร้างโอกาสให้กับผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น 5) นโยบายภาครัฐสนับสนุนด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานคล่องตัว 6) โครงสร้างประชากร เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาได้หลากหลาย 	
W: จุดอ่อน	ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ 1. ขยายงานด้านวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	

จากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix พบว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีภาวะของการขยายตัวทางการตลาดด้านวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แต่ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอยู่ในระดับไม่สูง ยุทธศาสตร์หลัก หรือ Grand Strategy ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครจึงเป็นเรื่องของยุทธศาสตร์การตั้งรับและการพัฒนาเป็นหลัก เมื่อมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่อยู่ในระดับสูง ก็สมควรพิจารณาใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุกต่อไป

6. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

จากผลการวิเคราะห์เชิงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครข้างต้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครควรมีการตัดสินใจตามแนวทาง ดังนี้

1. กำหนดยุทธศาสตร์เชิงรับและพัฒนา ได้แก่ พัฒนาความเข้มแข็งของบุคคล แรงประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การสร้างและอาศัยเครือข่ายงานทางด้านวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. การกำหนดยุทธศาสตร์ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ในส่วนของการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะสั้นนั้น ให้เร่งรัดยุทธศาสตร์เชิงรับ ได้แก่ “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” และยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา ได้แก่ “ยุทธศาสตร์ภาพลักษณ์ที่ดี” โดยมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ คือ การสร้างและอาศัยเครือข่ายงานทางด้านวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3. การกำหนดระยะปานกลาง และระยะยาว ได้แก่ “ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อน” โดยมียุทธศาสตร์ประกอบ คือ การให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และการขยายงานด้านวิชาชีพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ส่วนที่ 3

การสอบทานประเด็น SWOT

1. การปรับปรุงประเด็น SWOT

จากการประเด็น SWOT ที่ได้จากการสำรวจ จักได้นำมาปรับปรุงให้เป็นหมวดหมู่

2. การประเมินประเด็น SWOT

จากการประเด็น SWOT ที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว จะนำไปใช้ในการประเมินต่อไป