



การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



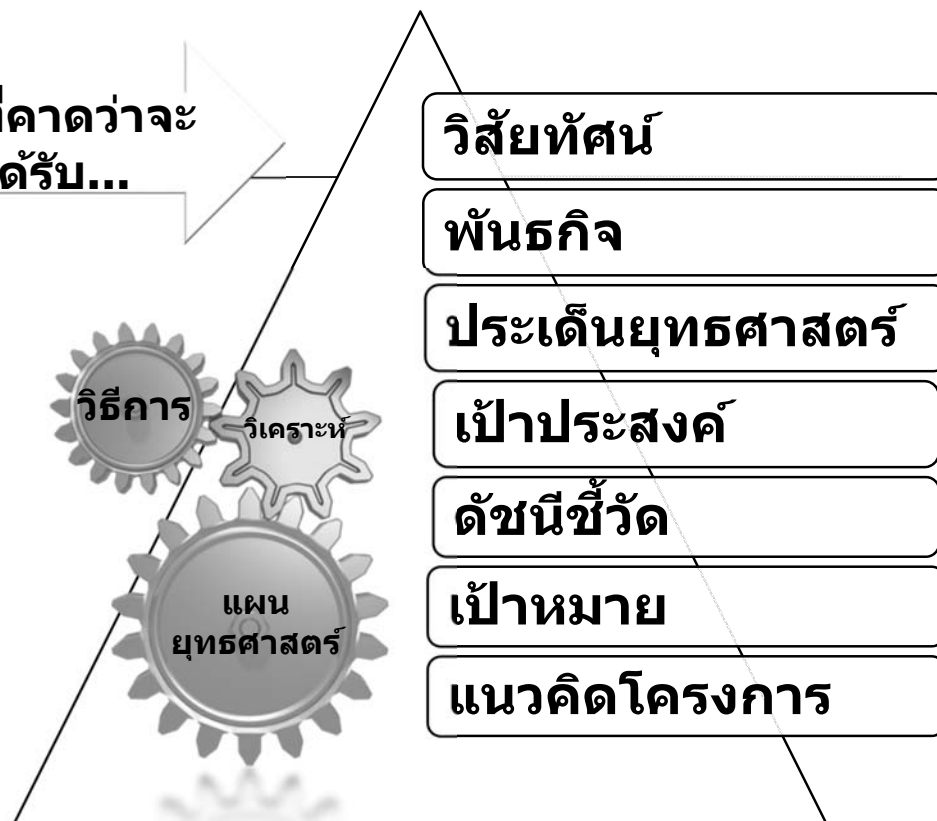
โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรง วัฒนา และคณะ
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณ ภูเขางาม พาโนรามา จังหวัดนครนายก

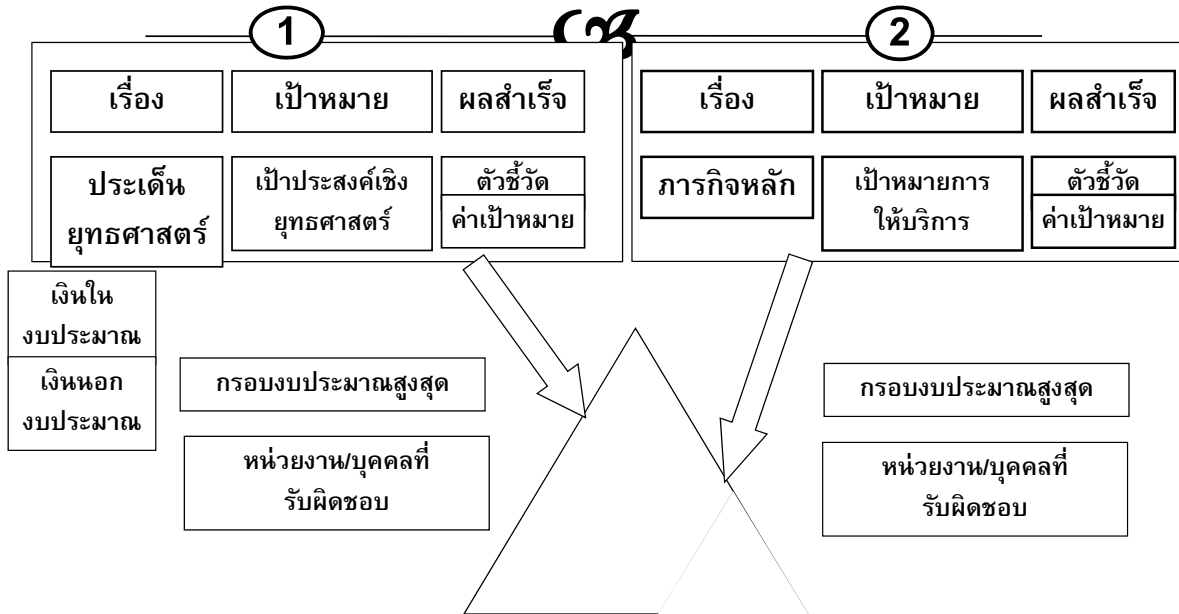
วันที่ 2-4 พฤษภาคม 2554

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

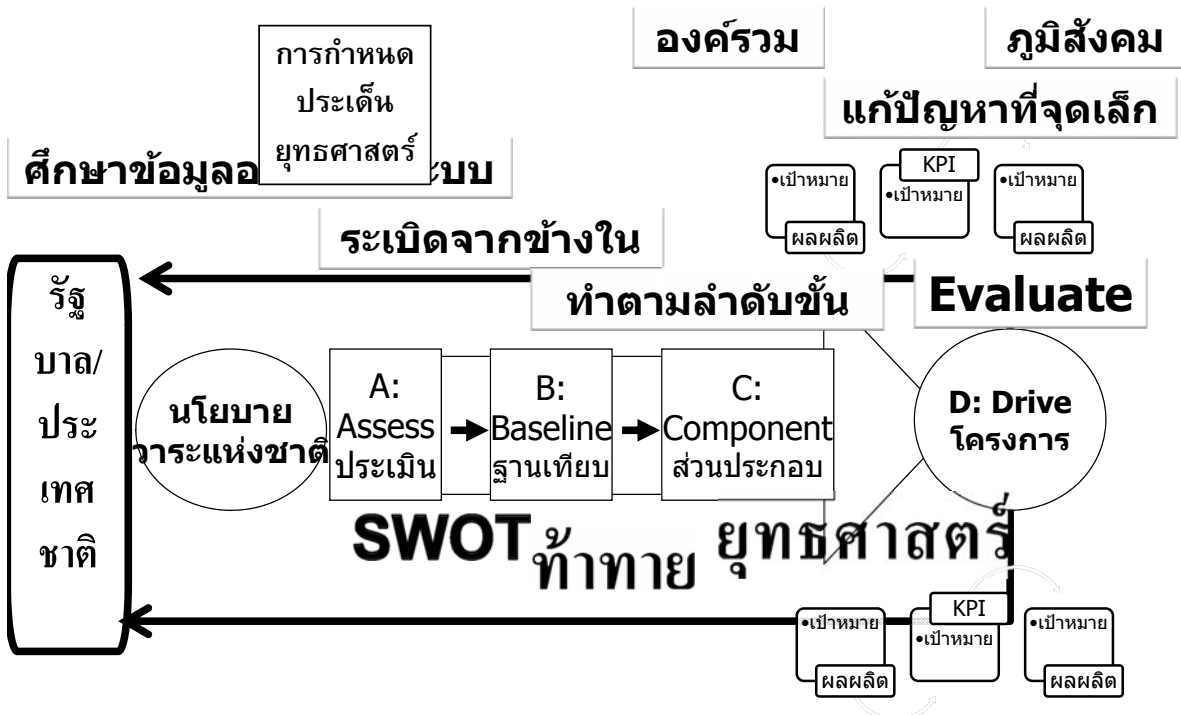
ผลที่คาดว่าจะ
ได้รับ...



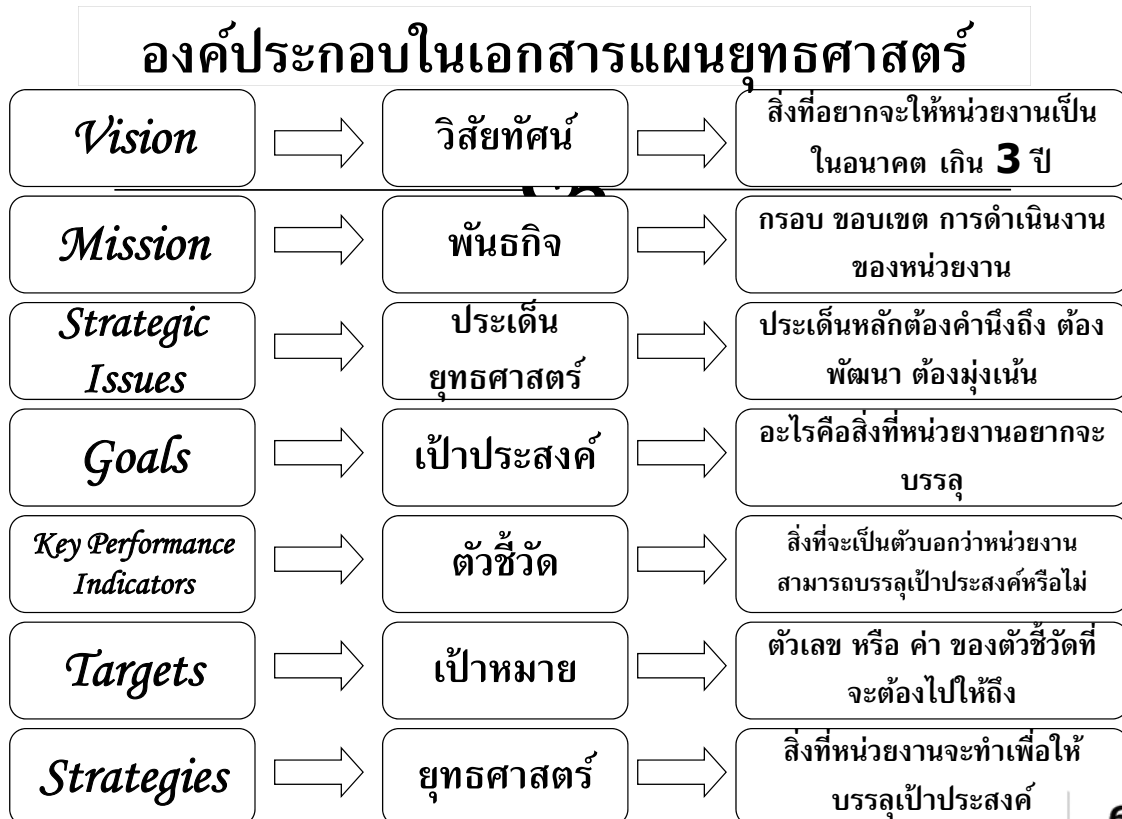
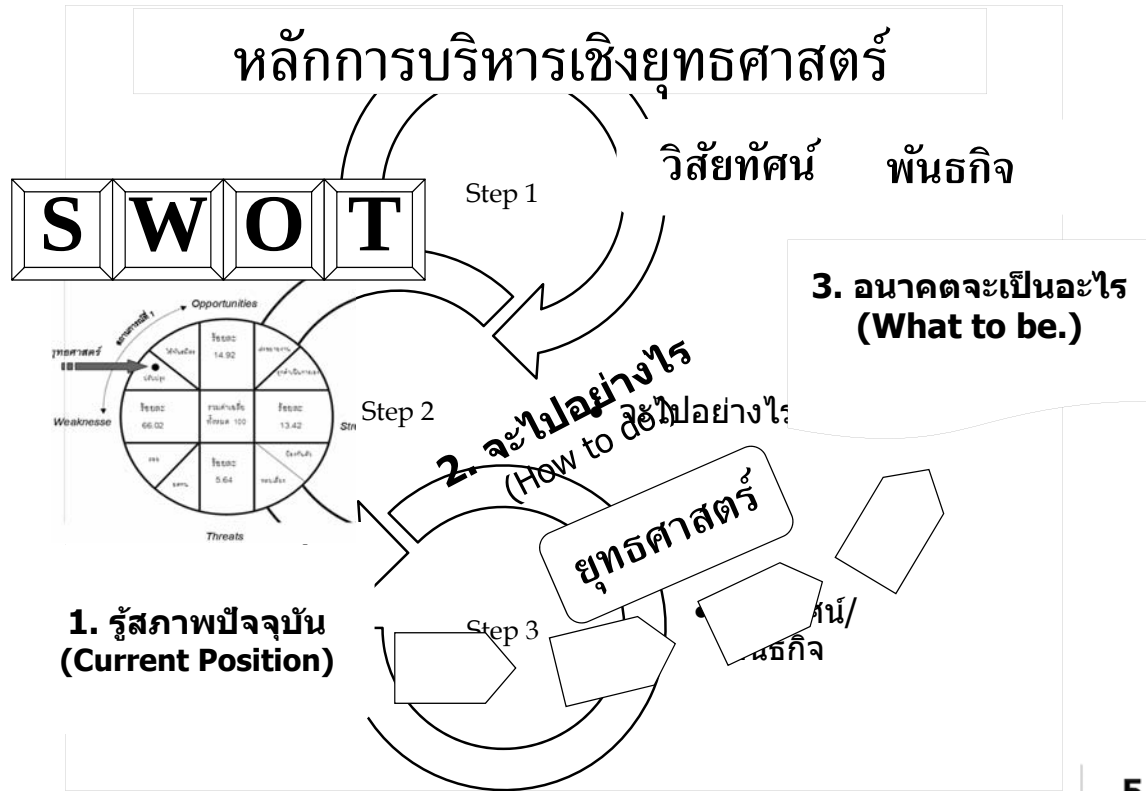
แผนการบริหารราชการแผ่นดิน: นโยบายมหภาค



3



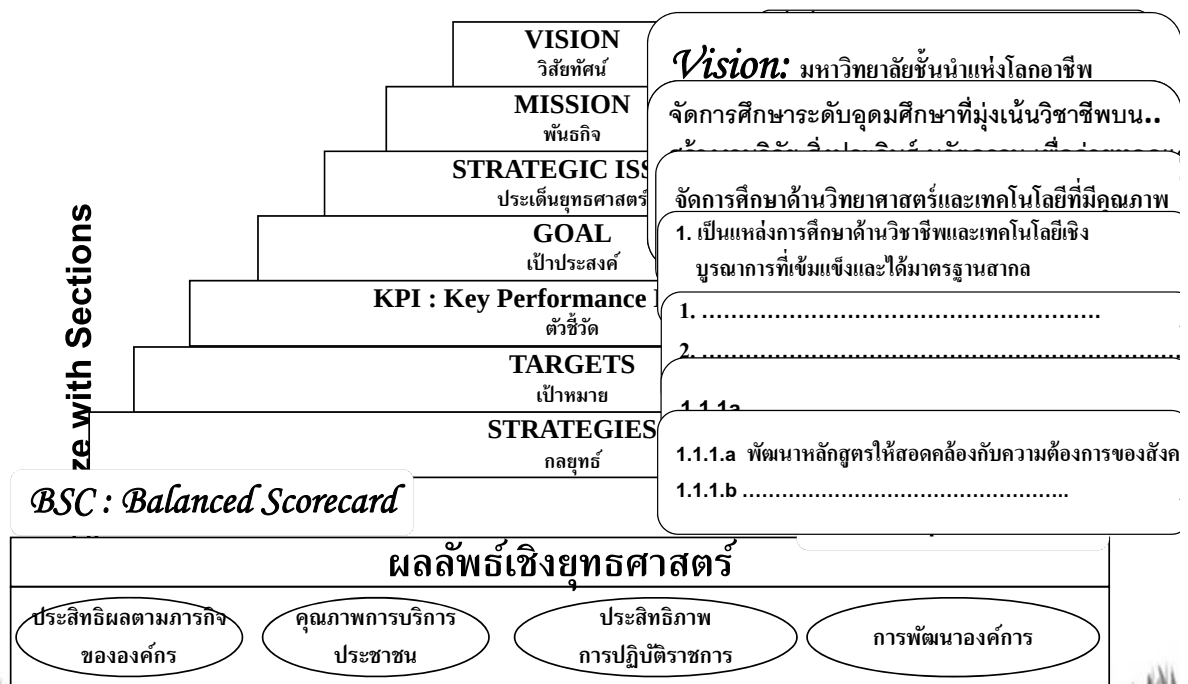
4



องค์ประกอบในเอกสารแผนยุทธศาสตร์



การสร้างผลงานที่มีคุณค่ายั่งยืน



1.
ความสำคัญ

ส่วนที่ 1 ความสำคัญของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1. ความเป็นมา
2. อาณัติ
3. พันธกิจ
4. ผลงาน

2. ปัจจัยภายใน
• Strengths
• Weaknesses

3. ปัจจัยภายนอก
• Opportunities
• Threats

ส่วนที่ 2 การประเมินสภาพองค์กร

สภาพแวดล้อม

- Strengths — จุดแข็ง
- Weaknesses — จุดอ่อน
- Opportunities — โอกาส
- Threats — ภัยคุกคาม

2. ปัจจัยภายใน

- Strengths
- Weaknesses

เราเด่น-ด้อย อะไรบ้าง ?

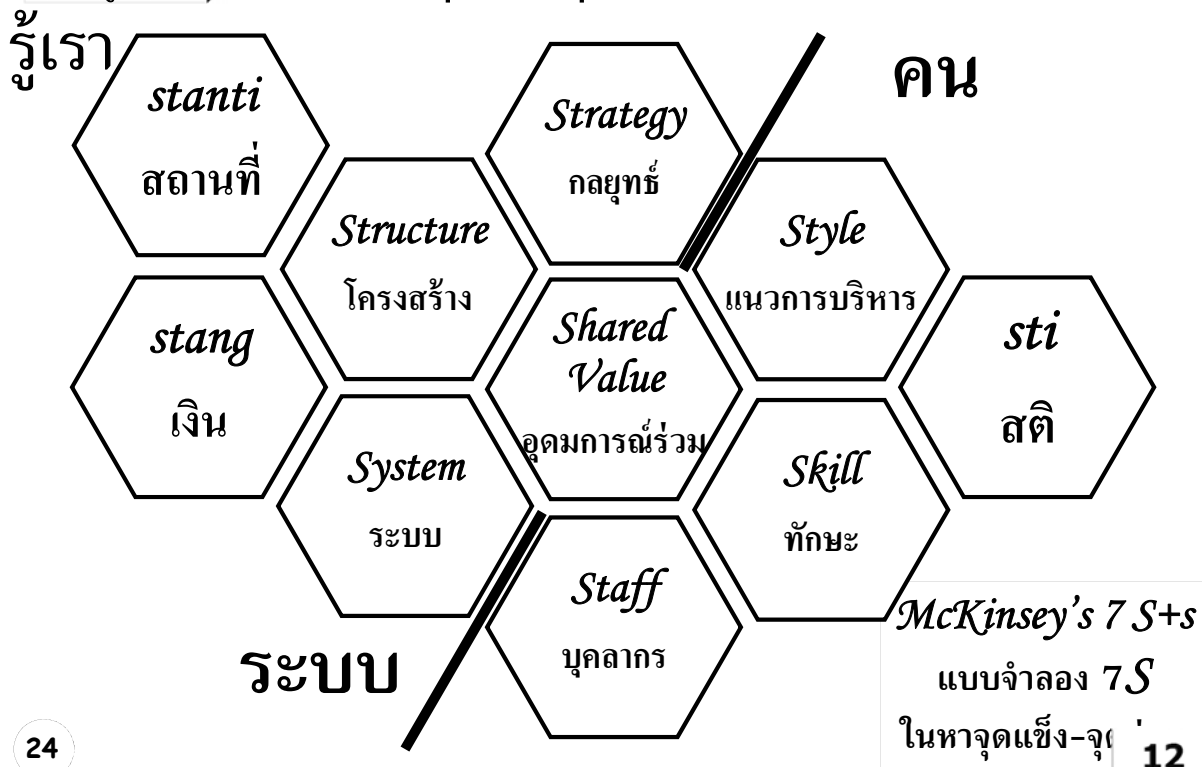


11

2. ปัจจัยภายใน

- Strengths
- Weaknesses

กรอบการวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน
เพื่อหาจุดแข็ง-จุดอ่อน ด้วย 7 'S' แมคคินซี



การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะองค์กรภายใน

ประเด็น สถานการณ์	คุณลักษณะในเชิงขีดสมรรถนะของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	
	ผลดี=จุดแข็ง	ผลเสีย=จุดอ่อน
Staff	มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ	
Shared value	บุคลากรบางส่วนขาดแนวคิดเชิงรุก และขาดกระบวนทัศน์ใหม่ในการแก้ปัญหา	

Scenario Analysis

1. คุณค่า/
ความสำคัญ

=

2. ปัจจัยภายใน
• Strengths
• Weaknesses

X

ประเด็น
ยุทธศาสตร์

X

3. ปัจจัยภายนอก
• Opportunities
• Threats

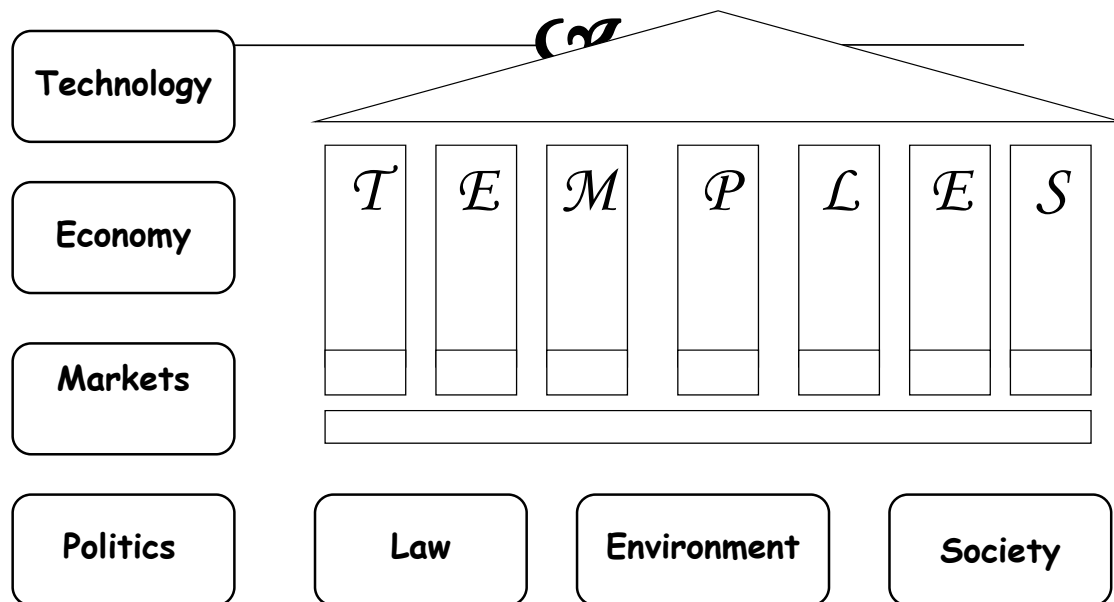


3. ปัจจัยภายนอก

- Opportunities
- Threats

3

กรอบการวิเคราะห์พลังกดดันภายนอก (*External forces*)
เพื่อค้นหา *Opportunities* และ *Threats*



[McHugh, in Wootton & Horne, 2001]

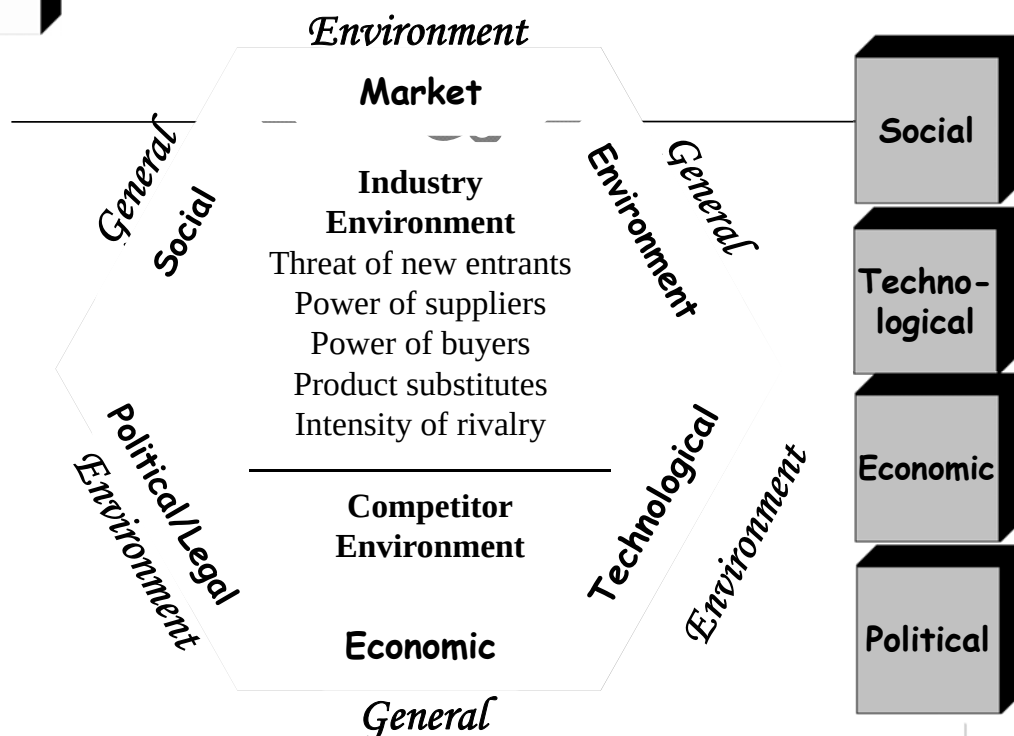
15

3. ปัจจัยภายนอก

- Opportunities
- Threats

3

The External Environment



16

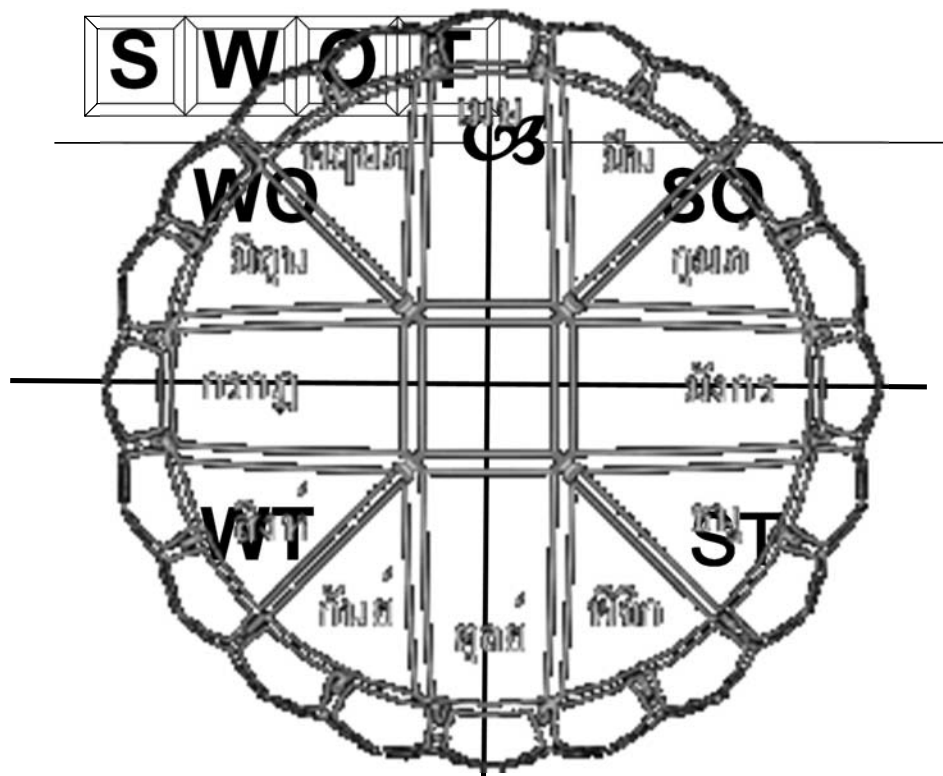
การวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม

ประเด็น สถานการณ์	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	
	ผลดี=โอกาส	ผลเสีย=อุปสรรค
Politics	นโยบายภาครัฐสนับสนุนด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานคล่องตัว	
Politics		นโยบายการปรับลดงบประมาณและ อัตราค่าจ้าง ทำให้การดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยฯ เป็นไปได้ช้า

Info. Concepts

17

Strategic Position



18

4

4. ตำแหน่ง
ยุทธศาสตร์

Strategic Position

19

4. ตำแหน่ง
ยุทธศาสตร์

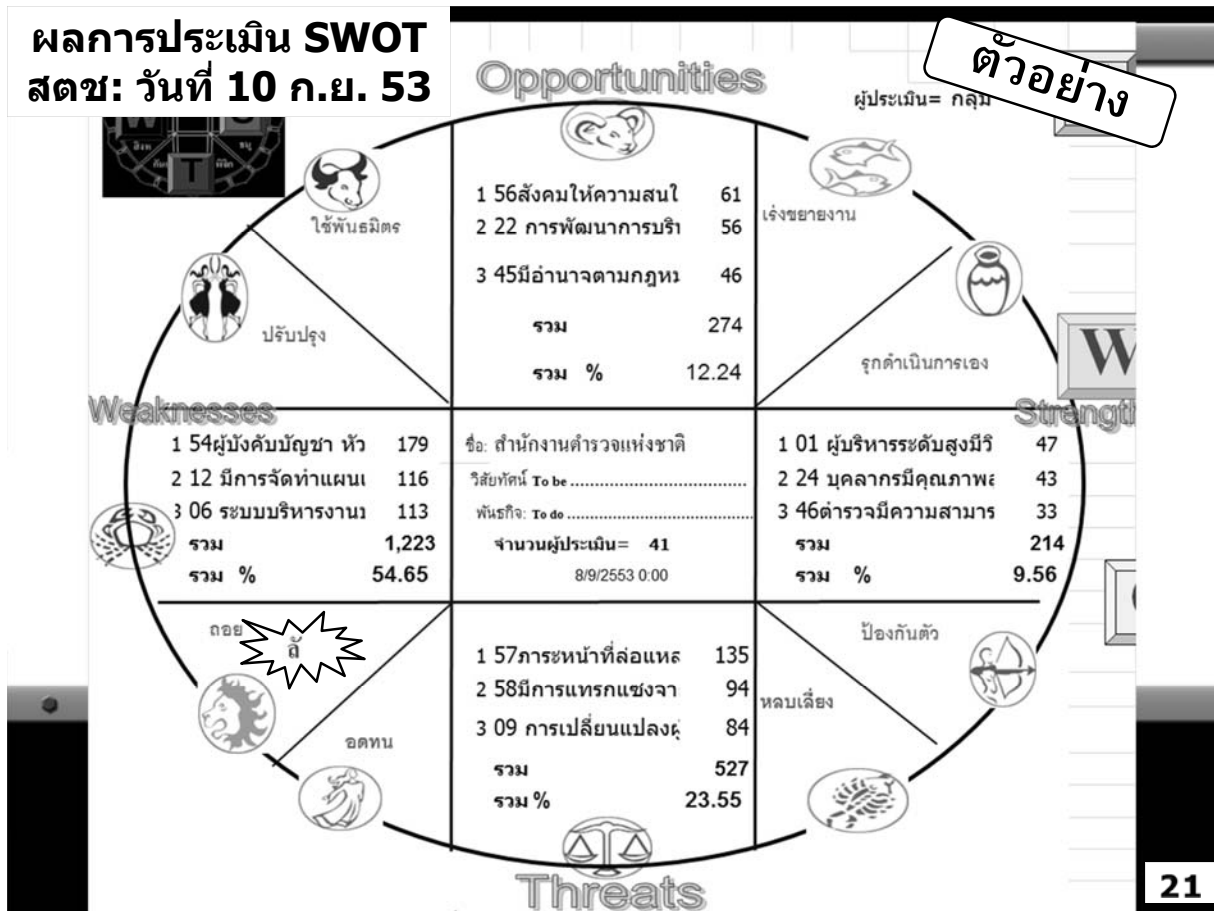
○อดีต ○ปัจจุบัน ○อนาคต

weakness

lengths

20

ผลการประเมิน SWOT
สดช: วันที่ 10 ก.ย. 53



01 4. การพัฒนาเครือข่ายการปฏิบัติงาน
ของตำรวจ
12.50%

054 1. การสร้างความเข้มแข็งด้านการ
บริหาร การดำเนินงานของตำรวจ
54.56%

02 3. การพัฒนาเครือข่ายการปฏิบัติงาน
ของตำรวจ
10.06%

05 2. การพัฒนางานตำรวจใสสะอาด
22.89%

การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ตัวอย่าง

S W O T

วิสัยทัศน์

สดช. เป็นที่พึ่งของประชาชน
ในการสร้างสันติสุขในสังคมไทย



อนาคต

การพัฒนาเครือข่ายการ
ปฏิบัติงานของตำรวจ

การพัฒนาเครือข่ายการ
ปฏิบัติงานของตำรวจ

การพัฒนางานตำรวจใส
สะอาด

การสร้างเสริมเข้มแข็งด้าน
การบริหาร การดำเนินงาน
ของตำรวจ

ปัจจุบัน

B: BASELINE

1

2

3

ท้าทาย

23

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

S W O T

วิสัยทัศน์

สดช. เป็นที่พึ่งของประชาชน
ในการสร้างสันติสุขในสังคมไทย

อนาคต

๓



ปัจจุบัน

B: BASELINE

การพัฒนาเครือข่ายการ
ปฏิบัติงานของตำรวจ

การพัฒนาเครือข่ายการ
ปฏิบัติงานของตำรวจ

การพัฒนางานตำรวจใส
สะอาด

การสร้างเสริมเข้มแข็งด้าน
การบริหาร การดำเนินงาน
ของตำรวจ

ประเด็น
ยุทธศาสตร์

ภารกิจ
ประจำ

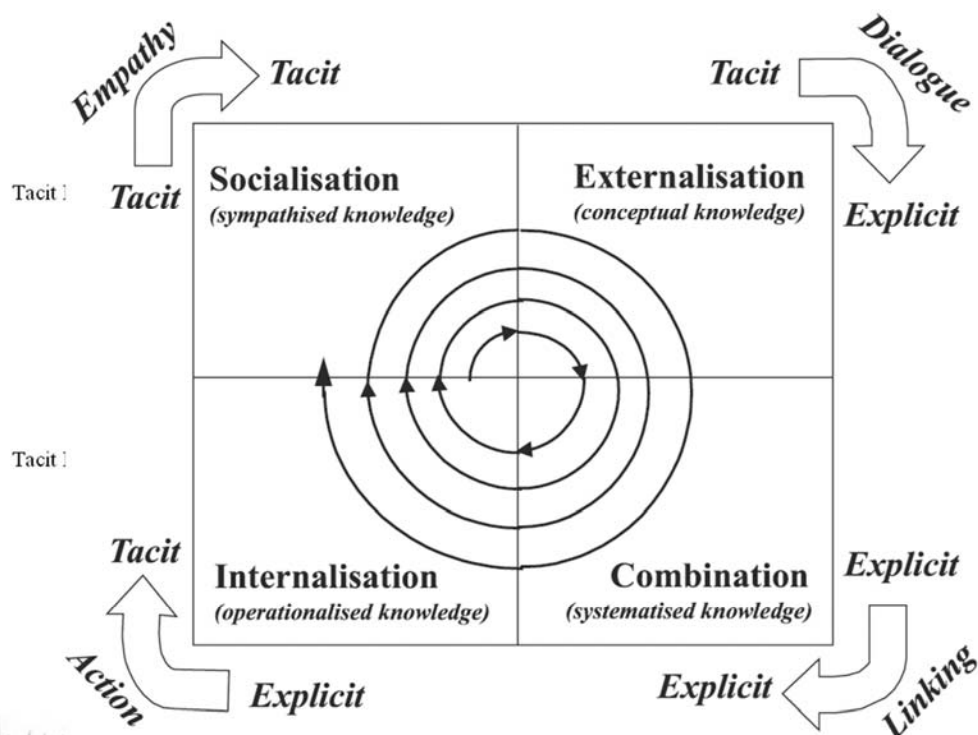
24

1

Workshop I: การประเมินน้ำหนัก SWOT

Tacit & Explicit Knowledge

25



26

Workshop 1: การประเมินน้ำหนัก SWOT

**It's about team work, and
Dialogue**



27



กำหนดทิศทางขององค์กร



วิสัยทัศน์ (*Vision*) คือ สิ่งที่ต้องการ
ต้องการจะเป็น
ในอนาคต

“What we would like to be”

5

5. What to do?
Review: -
Vision
mission

การกำหนดภารกิจหลัก (MISSION)

“...การกำหนดบทบาท และหน้าที่ ที่สะท้อนถึง
ขอบเขตของกิจกรรมหรือคุณค่าหลักที่มุ่งเน้น
เป็นพิเศษ...”

ภารกิจหลักที่ดี ต้อง

1. สนับสนุนและนำสู่วิสัยทัศน์
2. ไม่ขัดแย้งกับบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย
3. เป็นไปได้
4. สร้างแรงจูงใจ/บันดาลใจ เห็นพ้องต้องกัน



ตัวอย่างวิสัยทัศน์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551-2555)

“เสาหลักของแผ่นดิน” โดยมีผลผลิตที่สำคัญ
ในช่วงระยะ 4 ปีนี้ ได้แก่:

☞ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก

☞ เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน

☞ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่
คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว

☞ เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง



ตัวอย่างวิสัยทัศน์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551-2555)

**“เสาหลักของแผ่นดิน” โดยมีผลผลิตที่สำคัญ
ในช่วงระยะ 4 ปีนี้ ได้แก่:**

๙ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก

๙ เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน

๙ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่
คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว

๙ เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง



ตัวอย่างวิสัยทัศน์

Texas Tech University (2010-2020)

**Texas Tech is a great public research
university where student succeed,
knowledge is advanced, and global
engagement is championed.**



ตัวอย่างพันธกิจ

Texas Tech University (2010-2020)

As a public research university, Texas Tech advances knowledge through innovative and creative teaching, research, and scholarship. The university is dedicated to student success by preparing learners to be ethical leaders for a diverse and globally competitive workforce. The university is committed to enhancing the cultural and economic development of the state, nation, and world.

33



ตัวอย่างวิสัยทัศน์

University of Illinois

To create a brilliant future for the University of Illinois in which the students, faculty, and staff thrive and the citizens of Illinois, the nation, and the world benefit, a future in which the University of Illinois is the recognized leader among public research universities in:

- ∞ **Teaching, scholarship, and research**
- ∞ **Engagement and public service**
- ∞ **Economic development**
- ∞ **Arts and culture**
- ∞ **Global reach**
- ∞ **Athletics**

34



ตัวอย่างพันธกิจ

The University of Illinois

The University of Illinois will transform lives and serve society by educating, creating knowledge, and putting knowledge to work on a large scale and with excellence.



ตัวอย่างวิสัยทัศน์

The United Nations University (2009-2010)

The UN University aspires to be a world-class international research, teaching and capacity development institution that addresses the needs of present and future generations to live a life in decency, in safety, in good health and in freedom.



ตัวอย่างพันธกิจ

The United Nations University (2009-2010)

The UN University's mission is to contribute, through collaborative research, capacity development and advisory services, to efforts to resolve the pressing global problems of human survival, development and welfare that are the concern of the United Nations, its Peoples and Member States. In doing so it pays due attention to the social sciences and the humanities as well as the natural sciences.

37

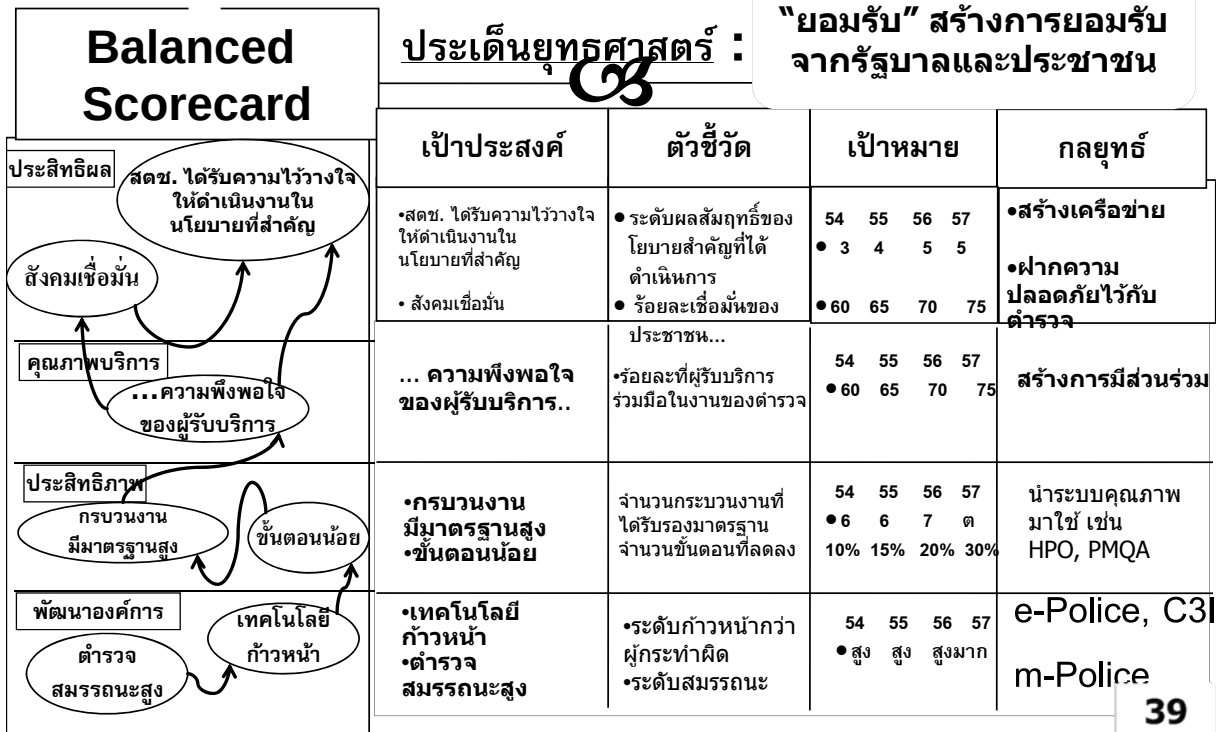
ส่วนที่ 4 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ

1. แผนที่ยุทธศาสตร์
2. แผนงาน
3. วัตถุประสงค์
4. โครงการ/กลุ่มงานที่รับผิดชอบ

38

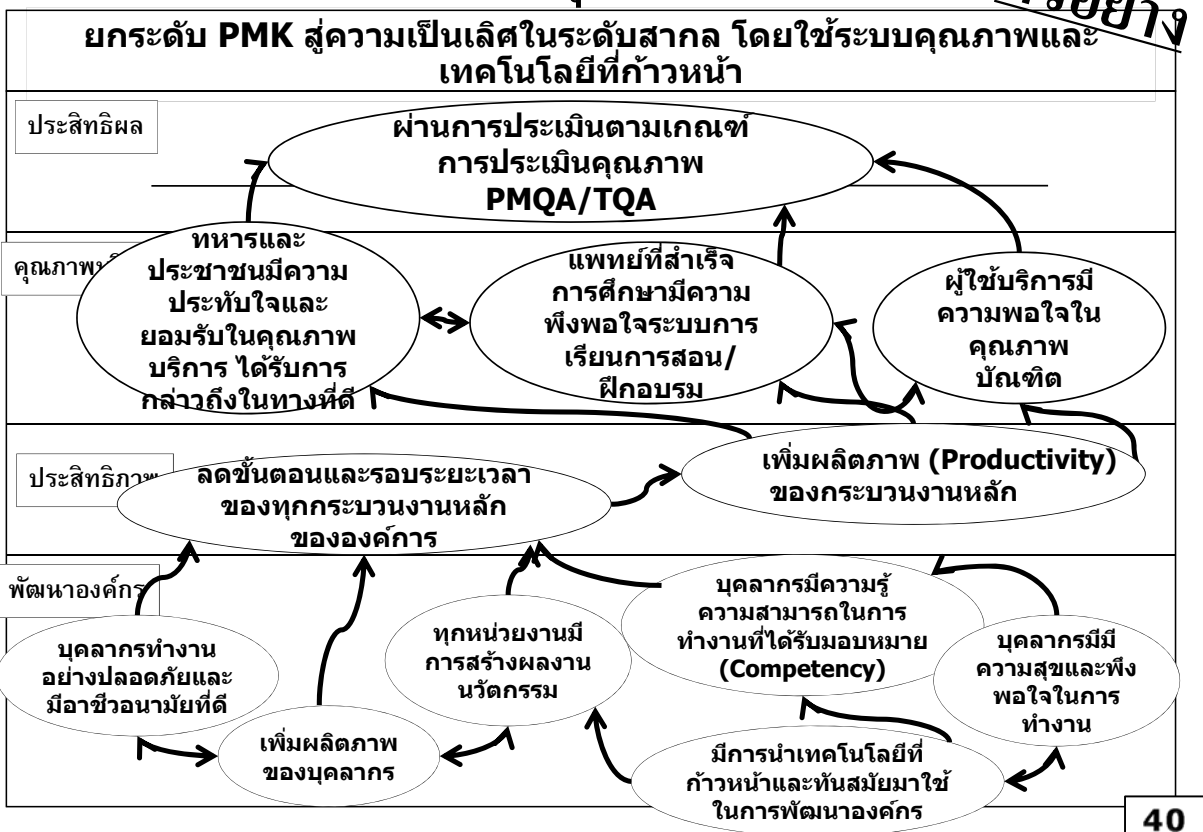
ตัวอย่าง แผนที่ยุทธศาสตร์ : ผังแสดง ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์ ของ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
 วัตถุประสงค์ : **สดช. เป็นที่พึ่งของประชาชน ในการสร้างสันติสุขในสังคมไทย**



แผนที่ยุทธศาสตร์:

ตัวอย่าง



2

Workshop II: การกำหนดองค์ประกอบ ของแผนยุทธศาสตร์

Collective Creativity

41

แผนยุทธศาสตร์ : ผังแสดง
ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของ
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์ ของ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
วิสัยทัศน์ : **สตช. เป็นที่พึ่งของประชาชน**
ในการสร้างสันติสุขในสังคมไทย

Balanced Scorecard		ประเด็นยุทธศาสตร์ :		“ยอมรับ” สร้างการยอมรับ จากรัฐบาลและประชาชน	
ประสิทธิผล	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กลยุทธ์	
สตช. ได้รับความไว้วางใจ ให้ดำเนินงานใน นโยบายที่สำคัญ (สังคมเชื่อมั่น) (คุณภาพบริการ) ...ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ... (ประสิทธิภาพ) (กระบวนการที่มีมาตรฐานสูง) (ขั้นตอนน้อย) (พัฒนาองค์การ) (ตำรวจ) (สมรรถนะสูง) (เทคโนโลยี) (ก้าวหน้า)	• สตช. ได้รับความไว้วางใจ ให้ดำเนินงานใน นโยบายที่สำคัญ • สังคมเชื่อมั่น	• ระดับผลสัมฤทธิ์ของ นโยบายสำคัญที่ได้ ดำเนินการ • ร้อยละเชื่อมั่นของ ประชาชน...	54 55 56 57 • 3 4 5 5 • 60 65 70 75	• สร้างเครือข่าย • ฝากความ ปลอดภัยไว้กับ ตำรวจ สร้างการมีส่วนร่วม	
	... ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ..	ประชาชน...	54 55 56 57 • 60 65 70 75	สร้างการมีส่วนร่วม	
	• กระบวนการ มีมาตรฐานสูง • ขั้นตอนน้อย	จำนวนกระบวนการที่ ได้รับรองมาตรฐาน จำนวนขั้นตอนที่ลดลง	54 55 56 57 • 6 6 7 ต 10% 15% 20% 30%	นำระบบคุณภาพ มาใช้ เช่น HPO, PMQA	
	• เทคโนโลยี ก้าวหน้า • ตำรวจ สมรรถนะสูง	• ระดับก้าวหน้ากว่า ผู้กระทำผิด • ระดับสมรรถนะ	54 55 56 57 • สูง สูง สูงมาก	e-Police, C3I m-Police	

42

The Direction



วิสัยทัศน์ (*Vision*)

“What we would like to be”!



พันธกิจ (*MISSION*)

*“WHAT WE WOULD LIKE
TO DO”!*

Think Globally, Act Locally.

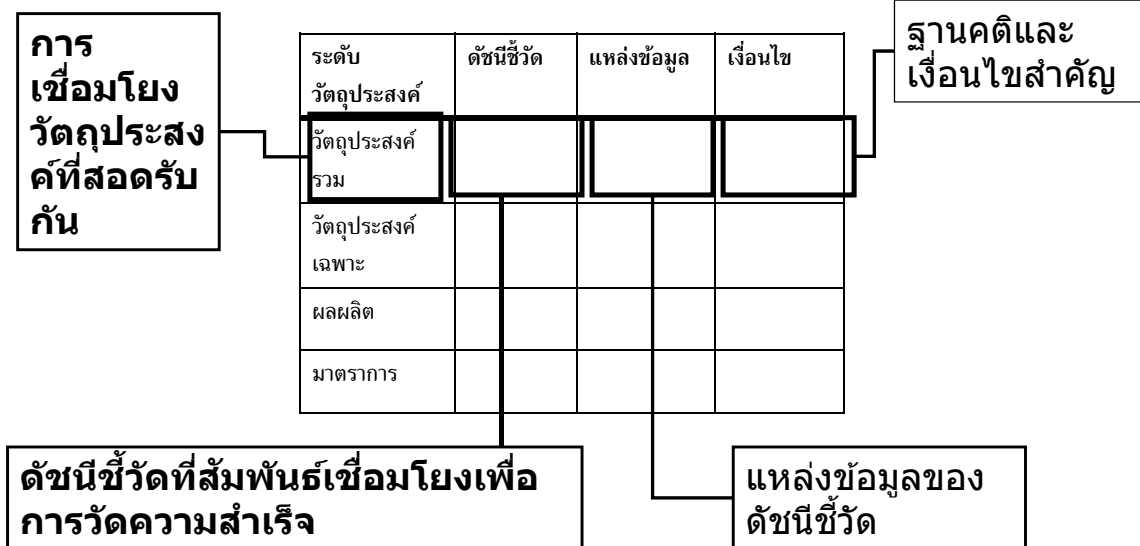
3



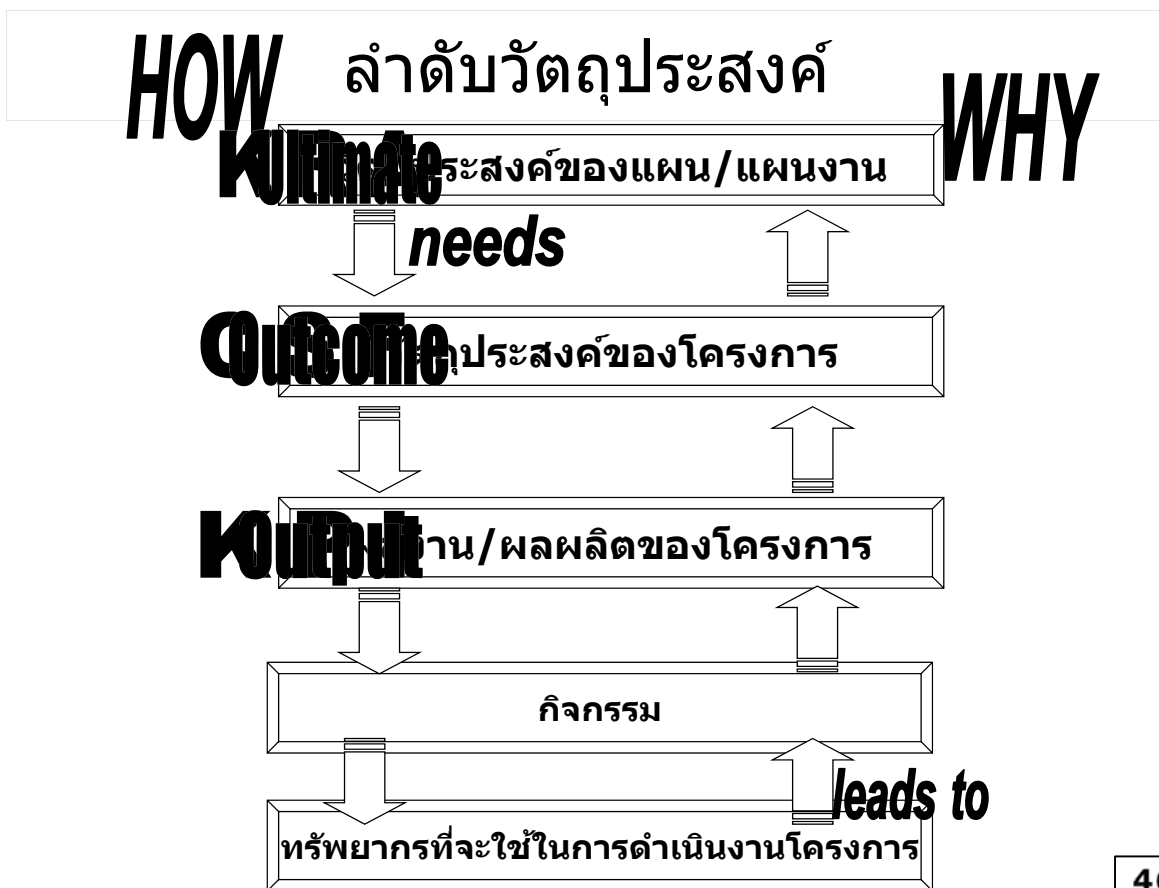
Workshop III:
การกำหนดแผนปฏิบัติการ

วิธีคิดและวิธีดำเนินการ (APPROACHES AND METHODS)

Logframe matrix

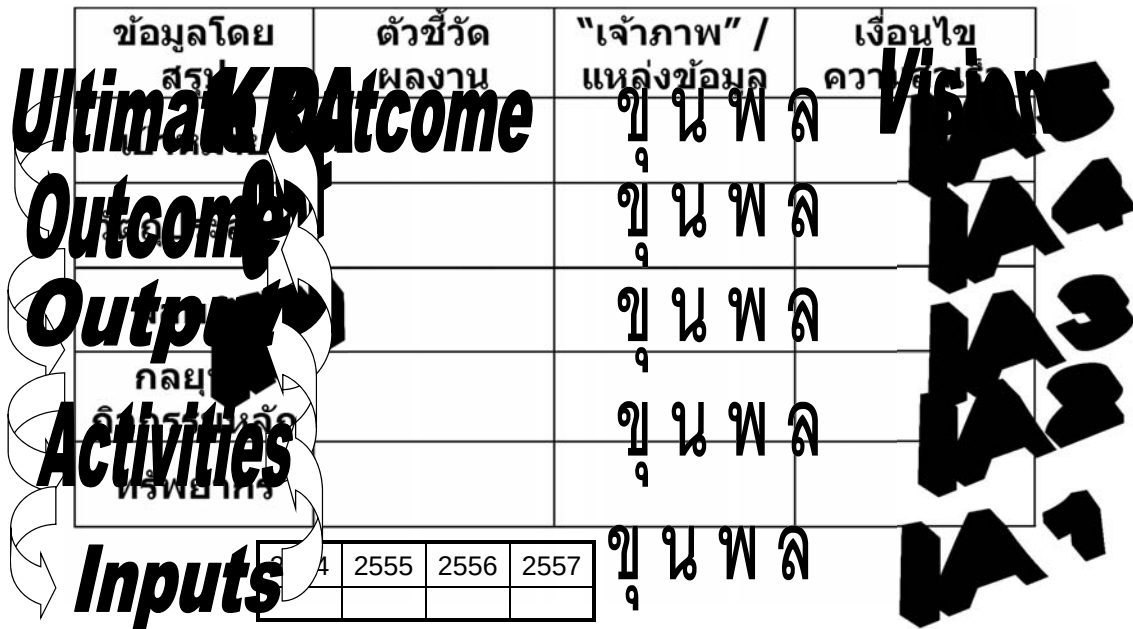


45



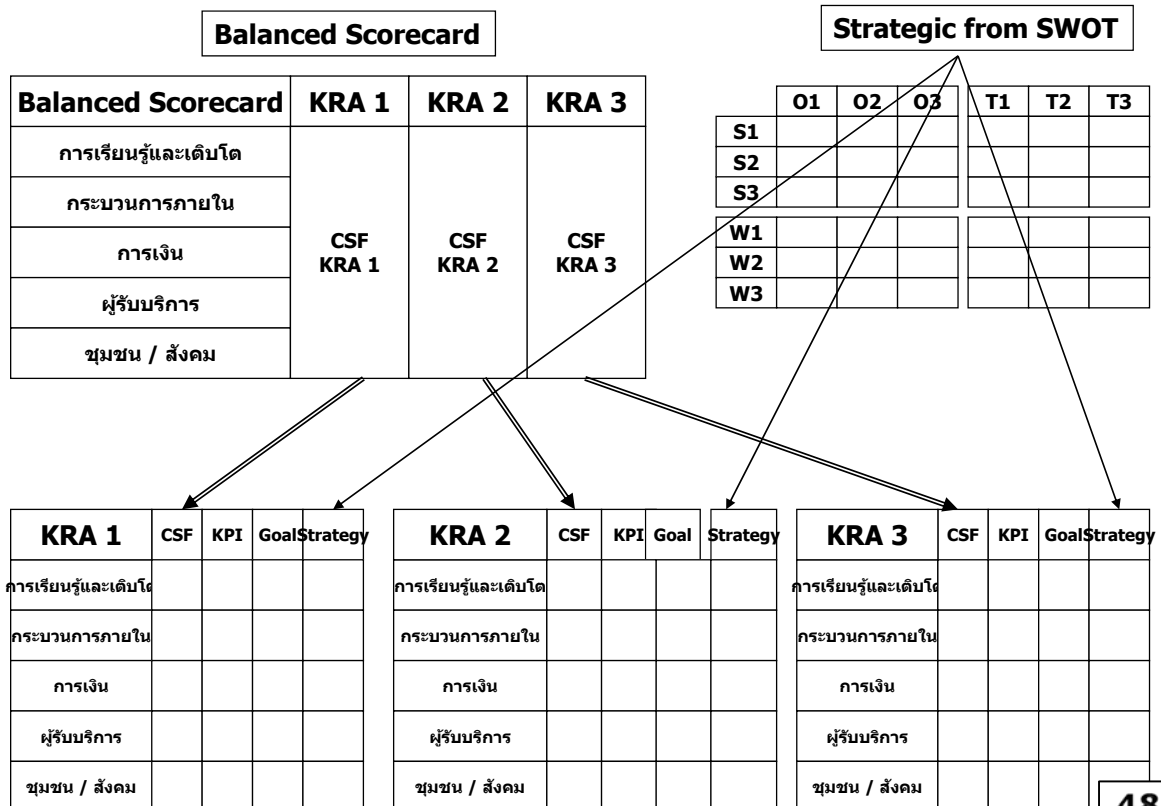
46

การเขียนแผนงานโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logframe)

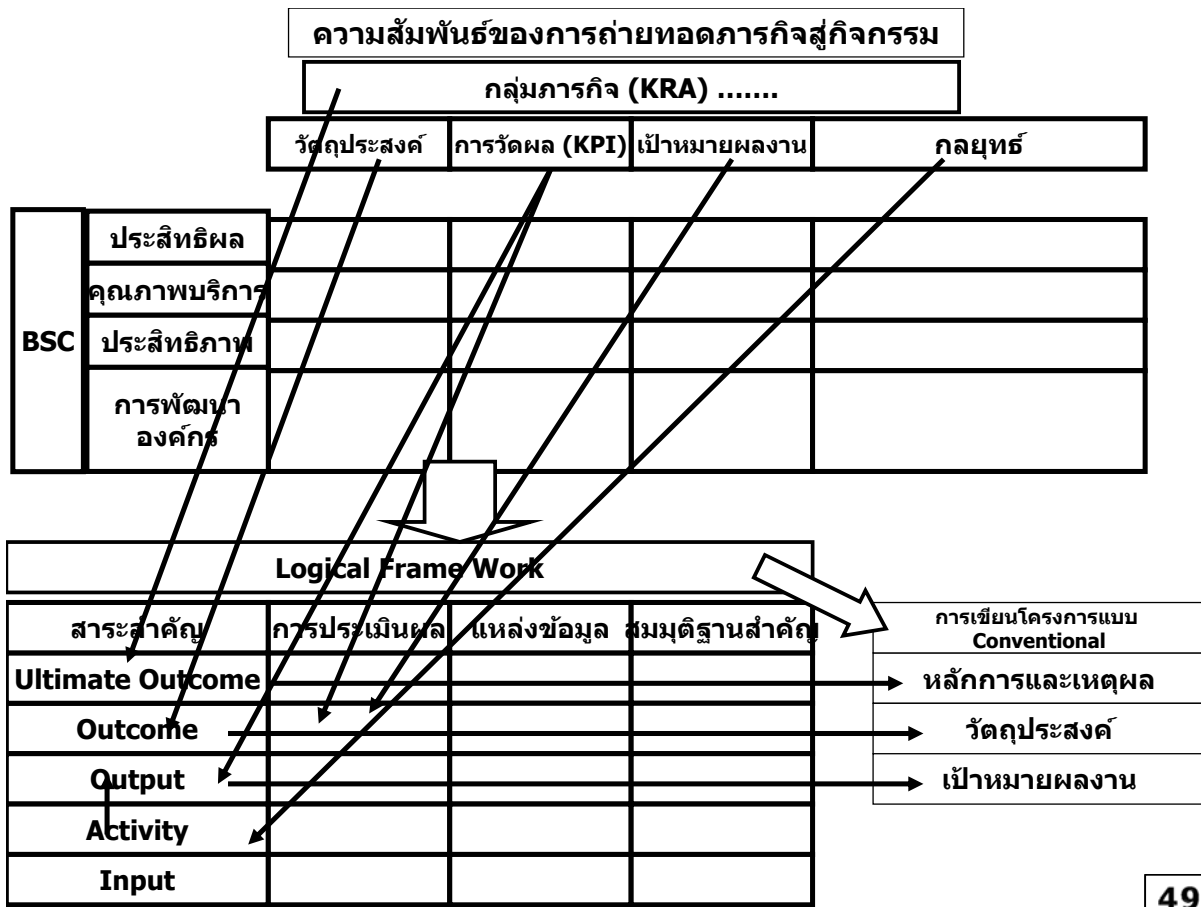


47

กระบวนการในการกำหนด CSF, KPI, Goal, Strategy



48



49

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) หรือ กลุ่มผลงานหลัก (KRA: Key Result Area)		เป้าประสงค์ หรือ ปัจจัยความสำเร็จ (CSF: Critical Success Factor)	การวัดผล หรือ ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicator)	เป้าหมาย (Target)	การริเริ่ม (Initiative)
Balanced Scorecard	การเงิน	CSF41	KPI411	T411	I4111
		CSF42	CSF412	T412	I4112
					
			KPI421	T421	I4211
	ลูกค้า	CSF31	KPI311	T311	I3111
		CSF32	CSF312	T32	I3112
					
			KPI321	T321	I3211
	กระบวนการภายใน	CSF21	KPI211	T211	I2111
		CSF22	CSF212	T212	I2112
					
			KPI221	T221	I2211
	การเรียนรู้และการเติบโต	CSF11	KPI111	T111	I1111
		CSF12	CSF112	T112	I1112
					
			KPI121	T121	I1211
			CSF122	T122	I1212

สาระสำคัญโดยสรุป (NS: Narrative Summary)	ดัชนีชี้วัด (OVI: Objectively Verifiable Indicator)	วิธีการอ้างอิง (MOI: Means of Verification)	ฐานคติที่สำคัญ (IA: Important Assumption)	การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม (Conventional)
ผลกระทบ (Impact)				หลักการและเหตุผล
ผลลัพธ์ (Outcome)				วัตถุประสงค์
ผลผลิต (Output)				เป้าหมายผลงาน
กิจกรรม (Activity)				กิจกรรม
ทรัพยากรที่ใช้ (Input)				งบประมาณ

50

ไม่ประมาท (Monitoring & Strategies Management)

51

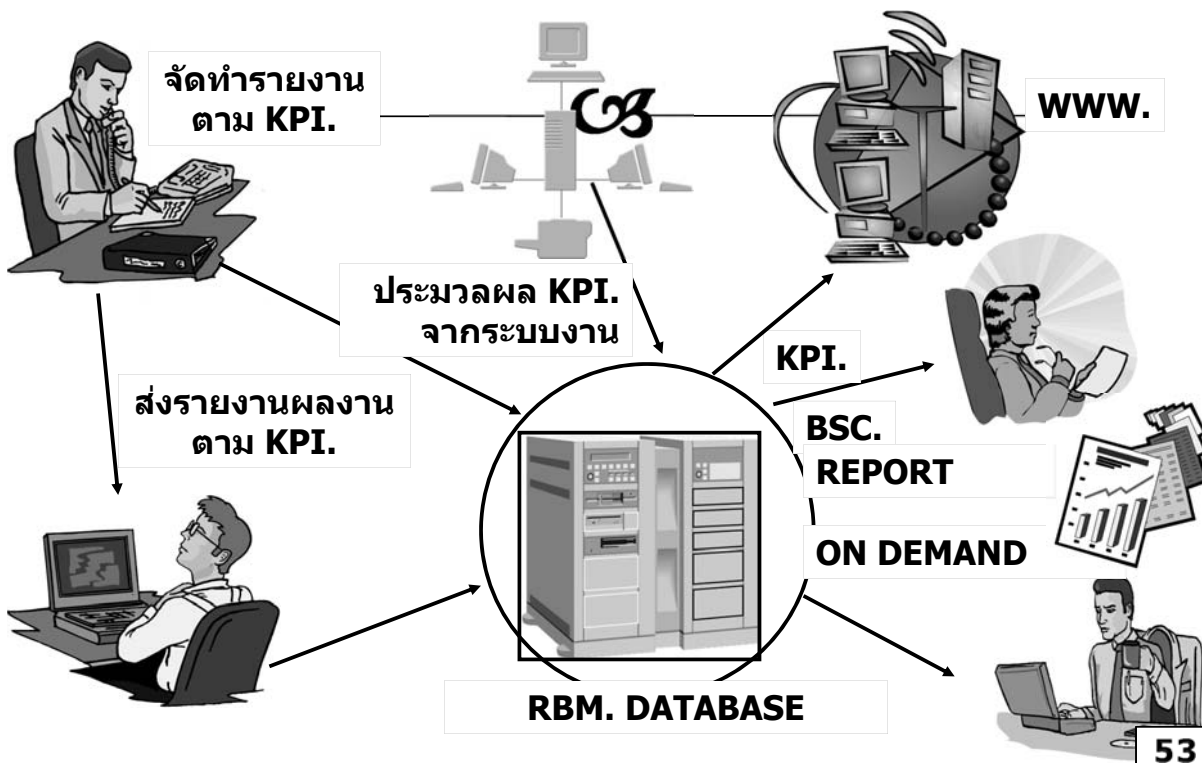
Performance Measurement System



ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่องค์กรยุค
ปัจจุบันจะพัฒนาควรเป็นระบบที่ให้ข้อมูล
สารสนเทศที่สมบูรณ์ ครบถ้วนและสามารถอ่าน
ค่าได้ตลอดเวลาจากชุดของตัวชี้วัดผลงานหลัก

52

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลงาน



THANK YOU

ข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ

รศ.ดร.ดำรงค์ วัฒนา

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 0-2218-7239, 08-1000-2511

E-mail: wdamrong@hotmail.com,

pkсом_o@hotmail.com

<http://pioneer.chula.ac.th/~wdamrong>