

# บันทึกการเล่าเรื่อง



เรื่อง โครงการการบริหารยุทธศาสตร์ วันที่ 4 - 6 มีนาคม 2563

ณ โรงแรม เดอะสุโกศล

ผู้เล่า	รายละเอียดของเรื่อง	สรุปความรู้ที่ได้
<p>น.ส. พรประภา ชูวงษ์วิเศษ</p>	<p>ตามที่ได้เข้าร่วมโครงการการบริหารยุทธศาสตร์ จัดขึ้นระหว่างวันที่ ๔ - ๖ มีนาคม ๒๕๖๓ ณ โรงแรม เดอะสุโกศล สรุปประเด็น การบริหารยุทธศาสตร์และกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้</p> <p>ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ เริ่มจาก ๔ คำถาม ที่สามารถเชื่อมโยงกับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์</p> <p>๑) ในอนาคต เราต้องการไปสู่ จุดไหน เชื่อมโยงกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร</p> <p>๒) ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน เชื่อมโยงกับการวินิจฉัยองค์กร เช่น วิเคราะห์ SWOT</p> <p>๓) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร เชื่อมโยงกับ การกำหนดยุทธศาสตร์ และการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์</p> <p>๔) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยน อะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้นนั้น เชื่อมโยงกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เช่น การกำหนดแผนงานโครงการ และการติดตามประเมินผลระดับองค์กร</p> <p><b>องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์</b> ประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน ได้แก่</p> <p><b>๑. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์</b></p> <p>การวิเคราะห์ถึงปัจจุบันและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญคือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน</p> <p><b>๒. การกำหนดทิศทางขององค์กร</b></p> <p>เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ องค์กรของเราต้องการต้องการไปสู่จุดไหน ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป</p> <p><b>๓. การกำหนดยุทธศาสตร์</b></p> <p>เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกยุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด</p>	<p>ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ เริ่มจาก คำถาม ที่สามารถเชื่อมโยงกับ องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์</p> <p>1) ในอนาคต องค์กรจะไปสู่จุดไหน โดยเชื่อมโยงกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร เพื่อให้ไปในแนวทางเดียวกัน</p> <p>2) สำรวจปัจจุบันขององค์กรอยู่ ณ จุดไหน โดยเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์องค์กร เช่น วิเคราะห์ SWOT</p> <p>3) องค์กรจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร เชื่อมโยงกับ การกำหนดยุทธศาสตร์ และการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยมีปัจจัย 4 มิติ ของ Balanced Scorecard และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน</p> <p>4) องค์กรจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยน อะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้นนั้น เชื่อมโยงกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้หน่วยงานรับทราบ</p> <p>องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน ได้แก่</p> <p>๑. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์</p> <p>การวิเคราะห์ถึงปัจจุบันและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น</p> <p>๒. การกำหนดทิศทางขององค์กร</p> <p>เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ขององค์กร</p>

ผู้เล่า	รายละเอียดของเรื่อง	สรุปความรู้ที่ได้
	<p><b>4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</b></p> <p>เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผน จัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>ในหน่วยงานภาครัฐที่จะพัฒนาองค์กรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) โดยอาศัยแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งมีเครื่องมือในการบริหารหลักๆ ภายใต้แนวคิดนี้อยู่ ๒ เครื่องมือ คือ</p> <p>๑) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อใช้ในการอธิบายและแสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยต่างๆ ๔ มิติของ Balanced Scorecard</p> <p>๑) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)</p> <p>๒) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)</p> <p>๓) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)</p> <p>๔) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)</p> <p>๒) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน</p> <p>KPI เป็นตัวย่อมาจากคำว่า Key Performance Indicator ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เป็นตัววัดคุณค่าที่ประเมินผลออกมาเป็นตัวเลข/จำนวน/ปริมาณได้ชัดเจน และแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีศักยภาพเพียงไร หรือประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่</p>	<p>การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ซึ่งการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป</p> <p>๓. การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็น การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกยุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด</p> <p>๔. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เป็น ขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผน จัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ</p>