



การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์

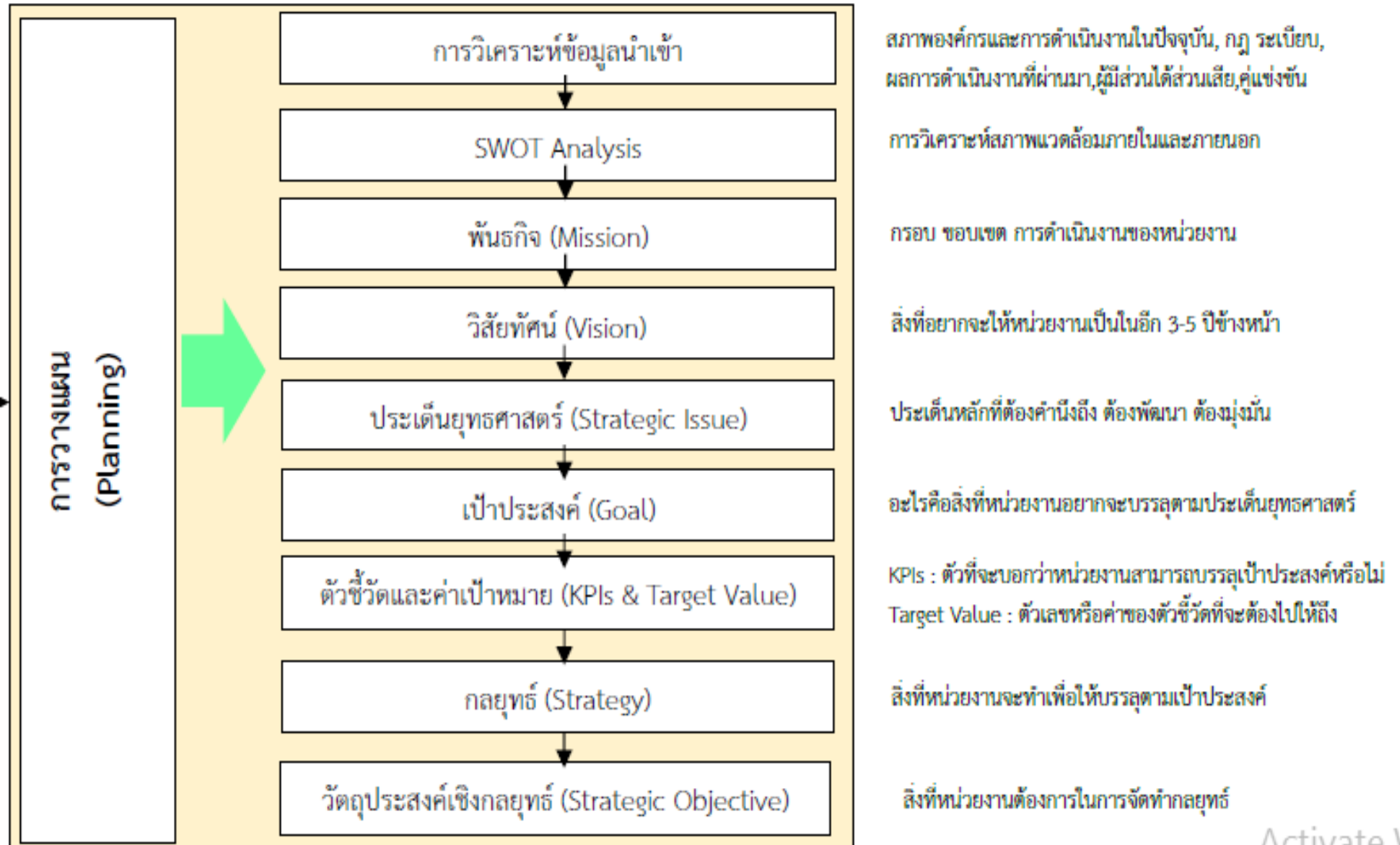
กระบวนการวางแผนและขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์



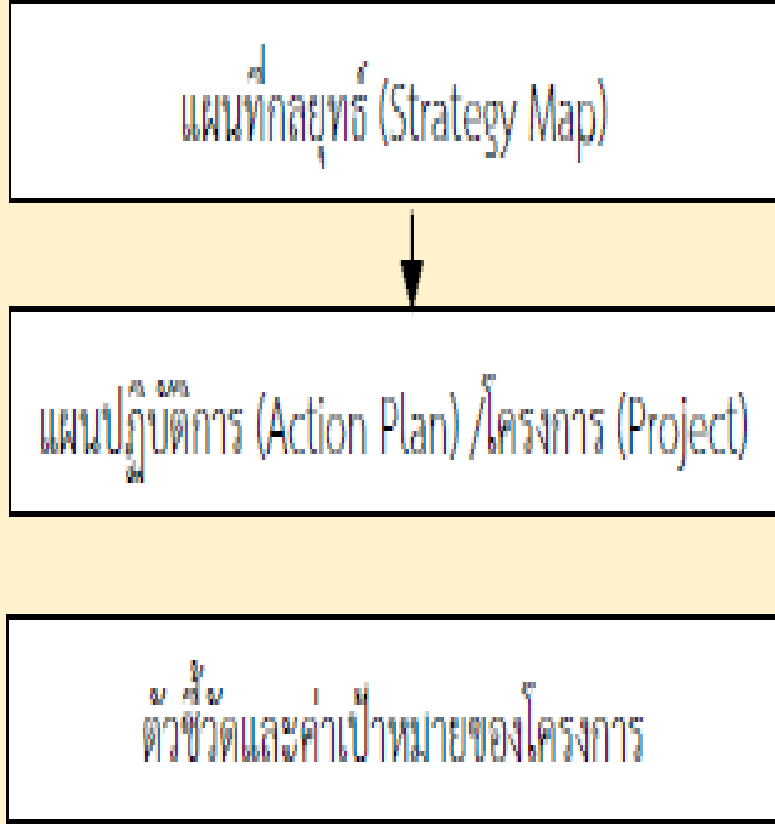
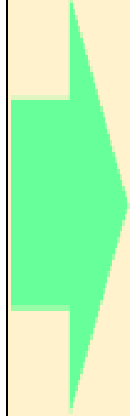
กระบวนการวางแผนและขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

กระบวนการวางแผน

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์



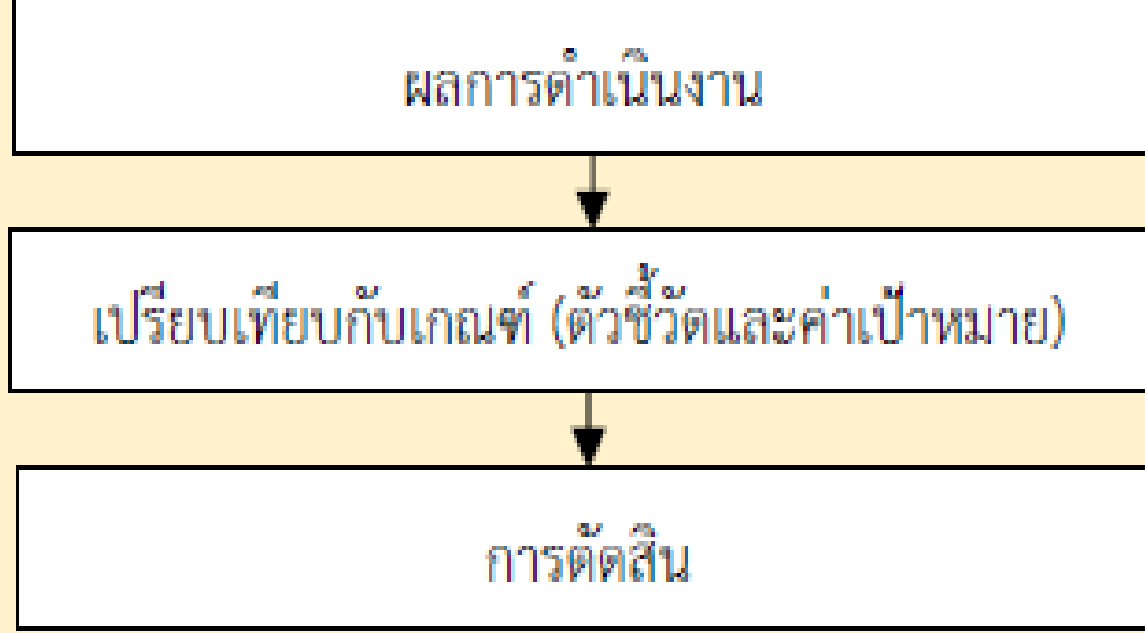
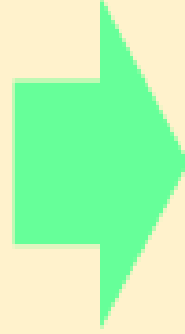
การนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation)



ความเชื่อมโยงระหว่าง BSC ประเด็นยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การดำเนินงานอย่างมีแบบแผนตามกลยุทธ์

การติดตามและประเมินผล
(Monitor and Evaluation)



การบริหารเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันเราอยู่ที่ไหน
(Where are we now ?)



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

เราต้องการจะไปไหน
(Where do we want to be ?)



การกำหนดทิศทางขององค์กร
(พันธกิจ/วิสัยทัศน์)

เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร
(How do we get there ?)



การกำหนดกลยุทธ์
(ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์)

เราต้องปรับเปลี่ยนอะไรเพื่อไปถึงจุดหมาย
(What do we have to do or change in order to get there ?)



การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
(แผนที่กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ/โครงการ)

แผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ

- ❖ แผนยุทธศาสตร์ภาครัฐประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้
- ❖ 1. วิสัยทัศน์ (Vision)
- ❖ 2. ค่านิยมร่วม (Shared Value)
- ❖ 3. พันธกิจ (Mission)
- ❖ 4. ยุทธศาสตร์ (Strategy)
- ❖ 5. เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Goal)
- ❖ 6. กลยุทธ์ (Tactic)

- ❖ 7. ตัวชี้วัด (Indicator)
- ❖ 8. ค่าเป้าหมาย (Target)
- ❖ 9. โครงการ (Project)

เอกสารที่จำเป็นเพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ

- ❖ 1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
- ❖ 2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- ❖ 3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- ❖ 4. แผนบริหารราชการแผ่นดิน
- ❖ 5. นโยบายที่แถลงต่อรัฐสภา
- ❖ 6. แผนปฏิบัติราชการสี่ปีที่ผ่านมา

- ❖ 7. ผลการประเมินแผนปฏิบัติการสี่ปีที่ผ่านมา
- ❖ 8. นโยบายรัฐมนตรี
- ❖ 9. แผน กฎหมายและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- ❖ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือ หน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือ สิ่งนี้อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT Analysis

- ❖ **S** ย่อมาจาก **Strength** หมายถึง จุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ)
- ❖ **W** ย่อมาจาก **Weakness** หมายถึง จุดอ่อน (ข้อเสียเปรียบ)
- ❖ **O** ย่อมาจาก **Opportunities** หมายถึง โอกาส (ปัจจัยที่ส่งผลให้ดำเนินการได้)
- ❖ **T** ย่อมาจาก **Threats** หมายถึง อุปสรรค (ปัจจัยที่คุกคามในการดำเนินงาน)

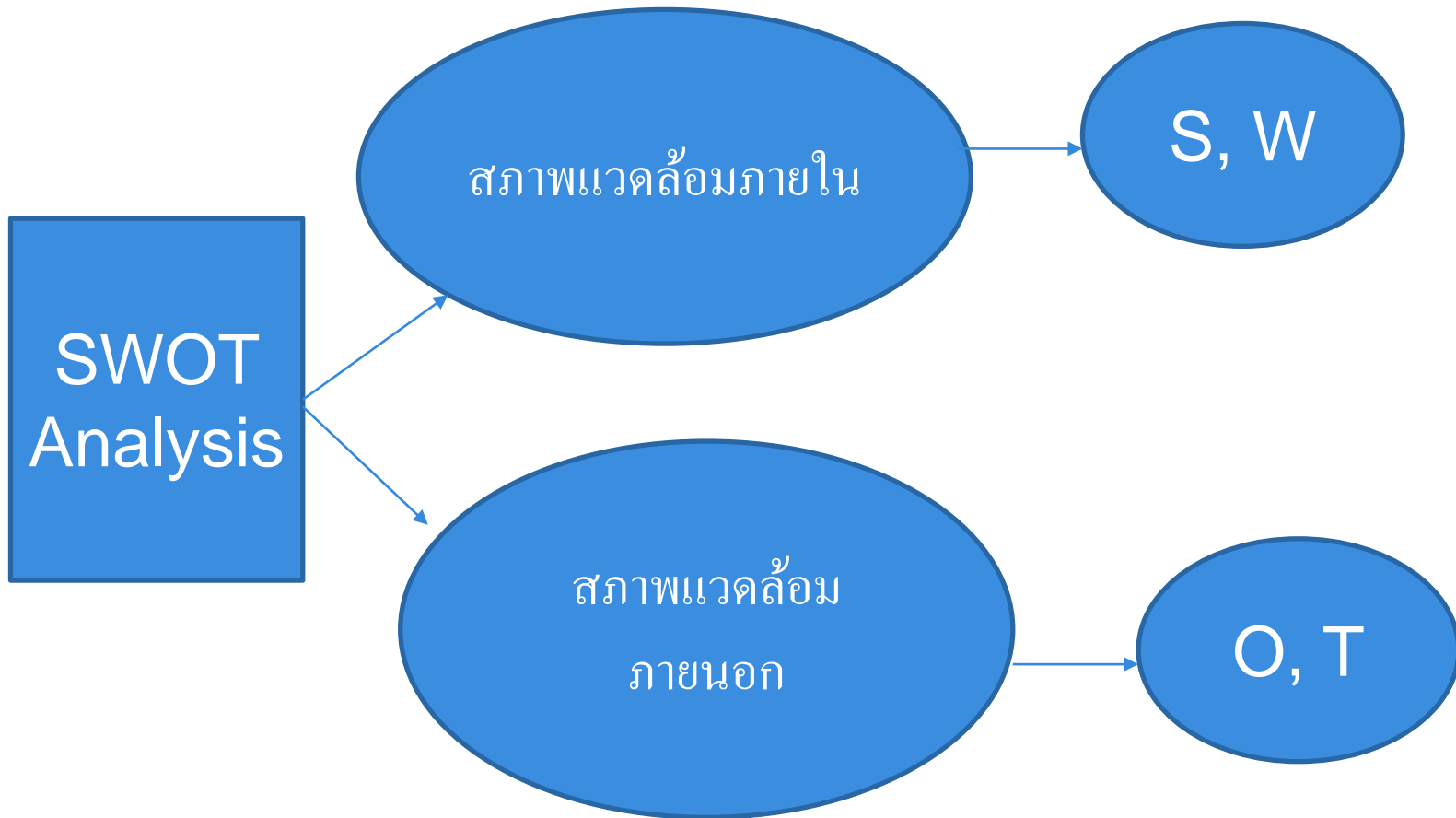
หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- ❖ การวิเคราะห์การสำรวจสภาพการณ์ **2** ด้าน คือ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก
- ❖ ดังนั้นการวิเคราะห์ **SWOT** จึงเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (**Situation Analysis**)

❖ การวิเคราะห์ SWOT

- เป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน
- และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

❖ 1. ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (S , W)

- ❖ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถในองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

❑ จุดแข็ง (S - Strengths)

- เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็น **ข้อได้เปรียบหรือจุดเด่น** ที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

❑ จุดอ่อน (W - Weakness)

- เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรจากมุมมองว่าปัจจัยใดในองค์กรที่เป็น **จุดด้อย ข้อเสียเปรียบ** ที่องค์กรควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

หลักการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน

❖ การวิเคราะห์ตามหลัก 2S - 4M

□ 2S

- โครงสร้างองค์กร (Structure)
- ระบบการบริการ (Service)

□ 4M

- บุคลากร (Man)
- วัสดุเครื่องมือและอุปกรณ์ (Material)
- การเงิน (Money)
- การบริหารจัดการ (Management)

7S ของ Mckinsey

1. Structure
2. Strategy
3. System
4. Style
5. Staff
6. Skills
7. Shared Value

7S ของ Mckinsey

❖ 1. Structure

- ความเหมาะสมของโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา

❖ 2. Strategy

- ความชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน แผนการในการพัฒนาการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากร

❖ 3. System

- การประสานงานอย่างเป็นระบบ การประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ การมีคู่มือการทำงาน การนำระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงาน

❖ 4. Style

- การหมุนเวียนงานในหน่วยงาน การสื่อสารและ
การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน

❖ 5. Staff

- ความเพียงพอของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรต่อบทบาทหน้าที่การทำงานเป็นทีม ความพร้อมในการทำงานต่อการเปลี่ยนแปลง

❖ 6. Skills

- ความคิดสร้างสรรค์ ความชำนาญในหน้าที่รับผิดชอบ ทักษะในการใช้เทคโนโลยี

❖ 7. Shared Value

- ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อหน้าที่และการบริหารงาน
ความเชื่อมั่นต่อองค์กรและหน่วยงานของบุคลากร

❑ 2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (O , T)

❖ สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

➤ เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน การงบประมาณ

❖ สภาพแวดล้อมทางสังคม

- เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน ลักษณะทางชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม

❖ สภาพแวดล้อมทางการเมือง

- เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี

❖ สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

- หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

□ โอกาส (O - Opportunities)

- เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรว่า ปัจจัยใดที่สามารถ **ส่งผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม** ต่อการ ดำเนินการขององค์กร ในระดับมหภาค และองค์กรใดสามารถถก คุยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

□ อุปสรรค (T - Threats)

- เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรว่า ปัจจัยใดที่สามารถ **ส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะ ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม** ซึ่งองค์กรต้อง **หลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพ** องค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะ **เผชิญแรงกระทบดังกล่าว**

หลักการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค

□ หลักการวิเคราะห์แบบ **SLEPT + E Analysis**

- **S - Social Factors** สภาพสังคม กระแสสังคม
ประชากร
- **L - Legal Factors** ความชัดเจนของระเบียบ
กฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ
- **E - Economic Factors** สภาพเศรษฐกิจ
งบประมาณขององค์กร

➤ **P - Political Factors** การเมือง การเปลี่ยนแปลงของ
รัฐบาล

➤ **T - Technological Factors** การลงทุนด้าน
เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา

➤ **+ E - Environmental Factors** ผลกระทบต่อ
สิ่งแวดล้อม

สรุป

SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
S (จุดแข็ง), W (จุดอ่อน)	O (โอกาส), T (อุปสรรค)
ใช้หลัก 2S+4M , 7S	ใช้หลัก SLEPT + E Analysis