



หลักและวิธีการจัดทำ
แผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหาร
จัดการภาครัฐแนวใหม่
Strategic Plan

โดย รศ.ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์

คัด เรียบเรียง และพิมพ์ พิเศษ ปันรัตน์
หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะบริหารธุรกิจ

22 มิถุนายน 2554

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนระยะยาว เชิงรุก ขององค์กร ที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน เพื่อนำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้.

ภาครัฐ : แผนยุทธศาสตร์ , แผนปฏิบัติราชการ

ภาคเอกชน : แผนกลยุทธ์

แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ทำไมต้อง 4 ปี???

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

มหาวิทยาลัย : การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ
การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มาตรา 7 : ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มี
วัตถุประสงค์ให้การศึกษ ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และ
ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

องค์กรเชิงกลยุทธ์
(Strategy-Focused Organization)



เครื่องมือ
(Balanced Scorecard)
ถูกนำมาใช้ในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

องค์การเชิงกลยุทธ์ (ต้องมีแผนยุทธศาสตร์ : แผน 4 ปี จะไม่ทำแผนรายปี เพราะเป็นการเอางานประจำมาใส่)

1. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกระดับ
2. มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
3. การบริหารงานต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
4. ต้องมีการจูงใจให้เห็นว่ายุทธศาสตร์เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร
5. มีการทำยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

องค์การเชิงกลยุทธ์

1. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ทุกระดับ

- มีข้อผูกพันร่วมกัน เช่น การลงนามรับรองการปฏิบัติราชการ
- ต้องทำภาพของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน มี Road Map ให้เห็นภาพชัดเจน
- มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ต้องชัดเจน และเข้าใจทั่วกันทั้งองค์กร
- เข้าใจวิธีการจัดการสมัยใหม่ KPI องค์กรเก่ง/ไม่เก่ง ดูเบอร์ 1,2 จะทราบทันทีว่าระดับไหน
- เป็นหน่วยงานบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีการเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในและต่างประเทศ
- มีการกำกับดูแล KPI ค่าเป้าหมาย คอยกระตุ้นเตือน CEO ขององค์กร
- ถ่ายทอดเป้าหมาย ตัวชี้วัดให้ผู้บริหารทุกระดับทราบและปฏิบัติ
- ให้ทุกคนสามารถทำงานได้ครบวงจร (One Stop Service)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

องค์การเชิงกลยุทธ์

2. มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- มีการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน
- มีการสร้างระบบ Balanced Scorecard ตามแนวทาง ก.พ.ร.
- ทุกคนทำงานมีเป้าหมายชัดเจน ครบทุกเป้าหมาย ไม่เลื่อนลอย ไร้ทิศทาง
- ทำแผนงาน โครงการรองรับเป้าหมายระยะ 4 ปี เช่น 54 55 56 57
- กำหนดความรับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก เจ้าภาพร่วม เจ้าภาพรอง ให้ชัดเจน ใคร คนไหน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

องค์การเชิงกลยุทธ์

3. การบริหารงานต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

- ปรับรูปแบบการทำงานให้ง่ายโดยใช้ IT ช่วยไว้รับกับองค์กรระบบใหม่
- ผู้บริหารระดับสูงถูกกำหนดบทบาทใหม่ เน้นการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์

แผน ---> ผล

- ปรับหน่วยงานให้ประสาน สอดคล้องกัน ทิศทางเดียวกัน ภาษาเดียวกัน
- หน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุนต้องทำงานสอดคล้องกัน ไม่สร้างกฎระเบียบมากเกินไป แต่ต้องสนับสนุนกัน มองเป้าของหน่วยงานหลักเป็นตัวตั้ง และสนับสนุนตามหน้าที่
- หน่วยงานหลักกับหน่วยงานภายนอก ต้องสอดคล้องกัน เป็นพันธมิตรกัน Win-Win
- บทบาทของกรรมการบริหาร (Board) ชัดเจน กำกับ ดูแล หน้าที่ให้ทำงานได้ตามเป้าให้สำเร็จ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

องค์การเชิงกลยุทธ์

4. ต้องมีการจูงใจให้เห็นว่ายุทธศาสตร์เป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร
 - มีการพยายามกระตุ้นความสำคัญของแผนให้คนในองค์กรอีกเต็มที่จะทำให้เกิดขึ้น
 - มีการถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่รายบุคคลให้ได้ มี KPI ค่าเป้าหมายให้ทุกคนทำตามเป้า
 - มีการสร้างขวัญ กำลังใจ ผลตอบแทนรายบุคคลตามผลงาน % ดูจากเป้าผลงานเป็นหลัก
 - มีการพิจารณาสมรรถนะให้สอดคล้อง ทำงานให้เก่งตามเป้า (กฎ 80 : 20)
 - การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รับกับแผน 4 ปี

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

องค์การเชิงกลยุทธ์

5. มีการทำยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง

- มีการปรับระบบงบประมาณตามยุทธศาสตร์ แผน(งาน/คน) กับ แผนงบประมาณต้องสอดคล้องกัน ไปด้วยกันได้
- ปรับระบบ HR. และ IT ให้เอื้อกับยุทธศาสตร์
- ผู้บริหารต้องทราบว่าอะไรคือเป้าหมายที่ต้องทำ มองออก แก้ไขปัญหาได้ ไม่สร้างปัญหาเอง ทำงานให้บรรลุเป้าตามวิสัยทัศน์
- ระบบการบริหารแผนงาน โครงการต้องเชื่อมโยง คาบเกี่ยวสัมพันธ์กันกับหน่วยงานหลัก ได้ดี สามารถทำงานตามหน้าที่และงานโครงการได้ด้วย โดยงานหลักไม่เสียหาย
- มีขั้นตอนการทำงานสั้น กระชับ รวดเร็ว มีการกระจายงาน คิดสิ่งใหม่ ลด ยุบ เลิก ไม่สร้างขั้นตอนให้ยุ่งยากมากเกินไป
- ปรับปรุง เปรียบเทียบกับหน่วยงาน/ผู้ที่เก่งกว่าเสมอ Bench marking คู่คู่แข่งชั้นตลอด ใช้ระบบ e-Office ฯลฯ เข้าช่วย

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

องค์การเชิงกลยุทธ์

5. มีการทำยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง(ต่อ)

- ระบบการรายงาน Balanced Scorecard แผน --> ผล, ผล --> แผน ตรวจสอบเกณฑ์ เป้าหมายเป็นระยะ รอบ 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน การรายงานผ่านระบบ e , online
- มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ อยู่เสมอ ตามสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก เผื่อ ระวังการเปลี่ยนแปลง ป้องกัน และแก้ไข

Balanced Scorecard By Robert S. Kaplan and David P. Norton

Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือการ
จัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์
กลยุทธ์ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร และ การวัดผล
สำเร็จ(KPI) ตามวัตถุประสงค์ โดยเน้น การส่งต่อตัวชี้วัด
ในมุมมองต่าง ๆ อย่าง สมดุลเป็นระบบทั้งองค์การ

การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้ *Balanced Scorecard*



การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้ *Balanced Scorecard*

Objectives มีการกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน

Measures มีการกำหนดตัวชี้วัด KPI

Targets มีเป้าหมายชัดเจน

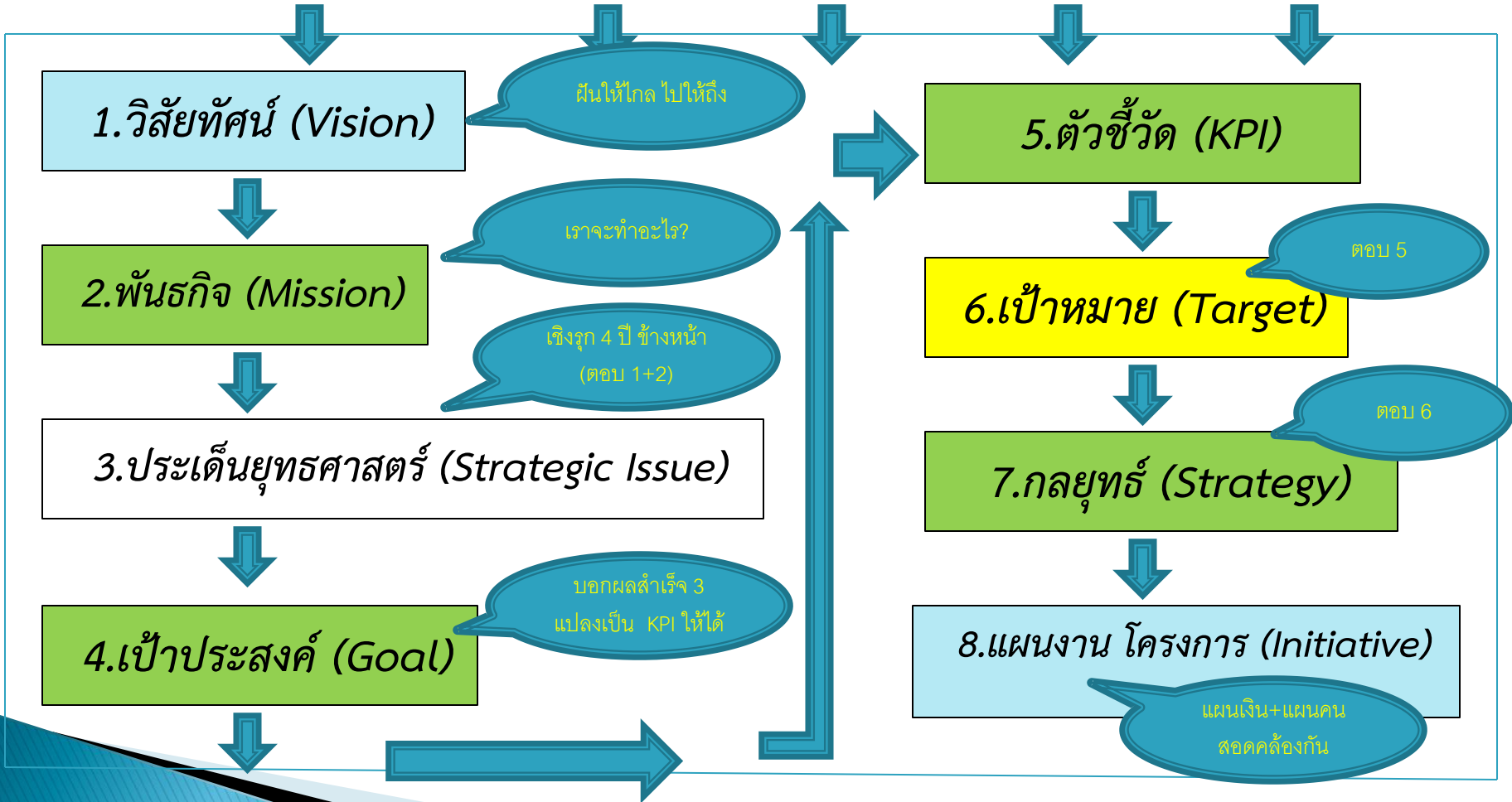
Initiatives มีแผนงาน/โครงการรองรับ

มิติต่าง ๆ ของระบบ *Balanced Scorecard*

<i>Kaplan & Norton</i>	ก.พ.ร.
<i>1.Financial</i>	1.ประสิทธิผลตามแผน
<i>2.Customer</i>	2.คุณภาพการบริการ
<i>3.Internal Business Process</i>	3.ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
<i>4.Learning & Growth</i>	4.การพัฒนาองค์กร

กระบวนการของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Assessment)



กระบวนการของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 6 ขั้นตอน *By Kaplan and Norton*

การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Assessment)



1. วิสัยทัศน์ (Vision)



2. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)



3. วัตถุประสงค์ (Objective)



4. ตัวชี้วัด (Measurement)



5. เป้าหมาย (Target)



6. แผนงาน โครงการ (Initiative)



Strategic Management Process

1.การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Assessment)
SWOT Analysis



2.การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
ตามกรอบข้อ 1-7



3.การนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ (Strategic
Implementation) ตามข้อ 8



4.การติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ตามตัวชี้วัด
(Strategic Monitoring & Evaluating)

การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Assessment)

การประเมินสภาพแวดล้อม

หมายถึง กระบวนการของการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม ที่เป็นปัจจัยสำคัญทั้ง ภายใน และ ภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การ โดยนำมาประเมินสถานการณ์ปัจจุบันใน ทุกด้าน เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์

เทคนิค SWOT

ตอบคำถามให้ได้ว่า

ทุกวันนี้...คณะบริหารธุรกิจ.....มี SWOT อะไร?

จุดแข็ง (Strength)

ภายในองค์กร

จุดอ่อน (Weakness)

ภายในองค์กร

โอกาส (Opportunity)

ภายนอกองค์กร

ข้อจำกัด/อุปสรรค/ภัยคุกคาม

(Threat)

ภายนอกองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ = “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง”

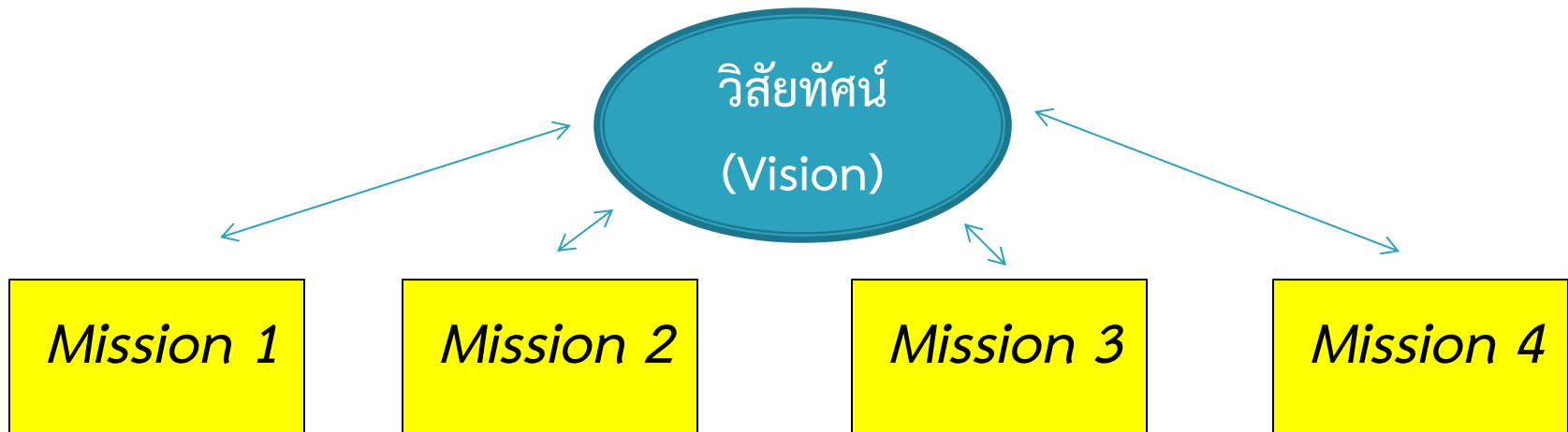
หมายถึง การฉายภาพในระยะยาวถึงสิ่งที่ต้องการ จะให้เป็นหรือให้เกิดขึ้น โดยเป็นการค้นหาโอกาส เพื่อริเริ่มภารกิจใหม่ ๆ (New Mission) ในอนาคต และเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว



พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ = *What to do?*

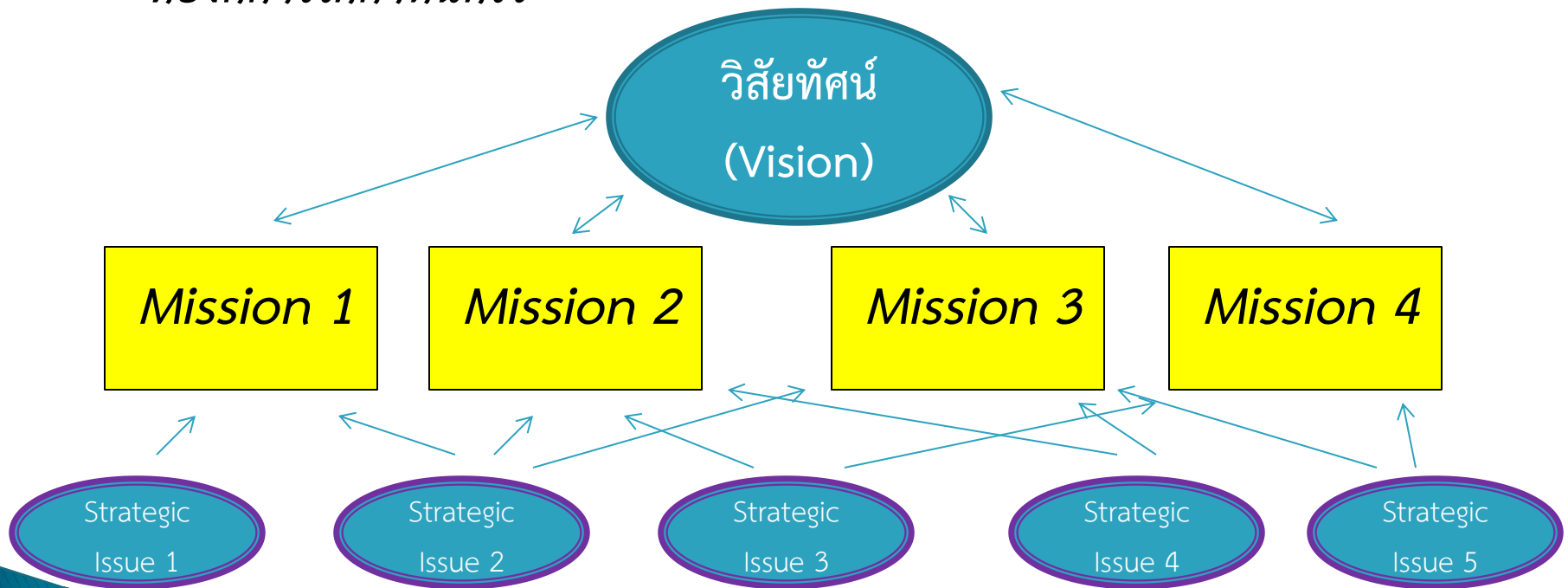
หมายถึง เป็นการกำหนดภารกิจงานที่องค์กรต้องปฏิบัติ เพื่อนำมาสนับสนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้



ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

- ▶ **ประเด็นยุทธศาสตร์ = จุดเน้นเชิงรุกใน 4 ปีข้างหน้า**

หมายถึง เป็นการกำหนดจุดเน้นของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาวขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้

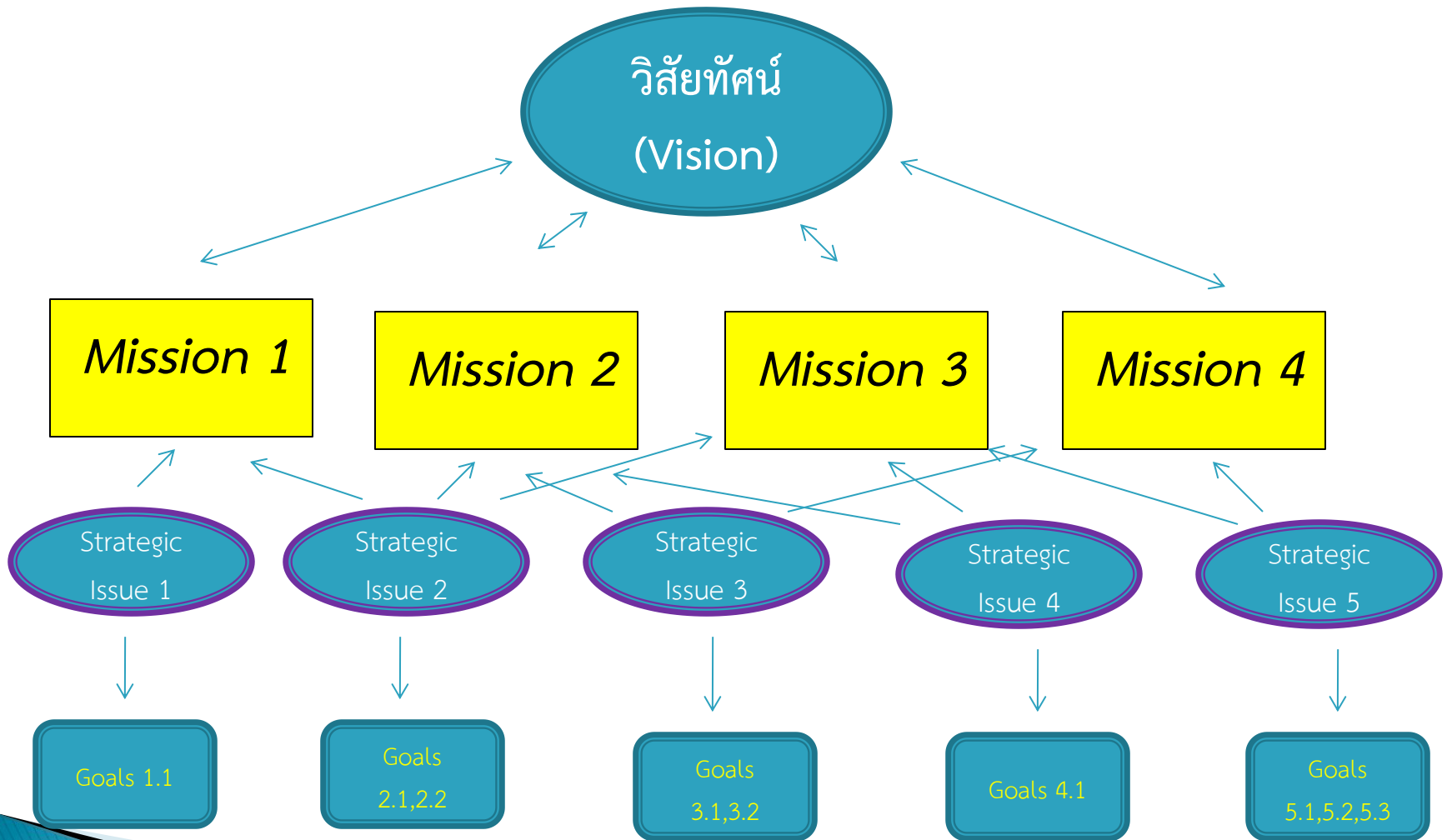


การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals)

- ▶ **การกำหนดเป้าประสงค์ = เพื่อ+จะทำอะไร+ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (result)**
หมายถึง เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่มุ่งหวังสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นจากการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ (Strategic)	เป้าประสงค์ (Goals) แผน --- >>> ผล
การพัฒนาคุณภาพวิชาการ	เพื่อพัฒนาคุณภาพวิชาการให้ได้มาตรฐานตามที่ สมศ.กำหนด
การปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ นิสิต/นักศึกษา	เพื่อบริการด้วยความรวดเร็วและนิสิต/ นักศึกษาได้รับความพึงพอใจในระดับสูง

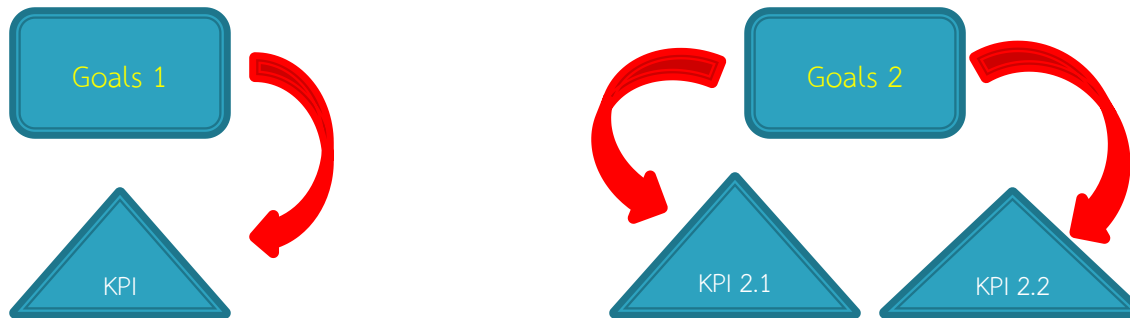
การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals)



ตัวชี้วัด (KPI : Key Performance Indicators)

▶ ตัวชี้วัด

หมายถึง การแปลงเป้าประสงค์ให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรม



เป้าประสงค์ (Goals)	ตัวชี้วัด (KPI)
เพื่อพัฒนาคุณภาพวิชาการให้ได้มาตรฐานตามที่ สมศ.กำหนด	ระดับคะแนนผลการประเมินของ สมศ.
เพื่อบริการด้วยความรวดเร็วและนิสิต/นักศึกษาได้รับความพึงพอใจในระดับสูง	ระยะเวลาเฉลี่ยของการให้บริการ ร้อยละความพึงพอใจของนิสิต/นักศึกษา

ตัวชี้วัด (KPI : Key Performance Indicators)

▶ หลักการสร้างตัวชี้วัด

1. หาหน่วยวัด (unit of measurement) เช่น บาท ครั้ง เรือง ชิ้น ร้อย
ละ ระยะเวลา ราย วันที่ ระดับความสำเร็จ เป็นต้น

2. เขียนด้วยข้อความเชิงปริมาณเท่านั้น

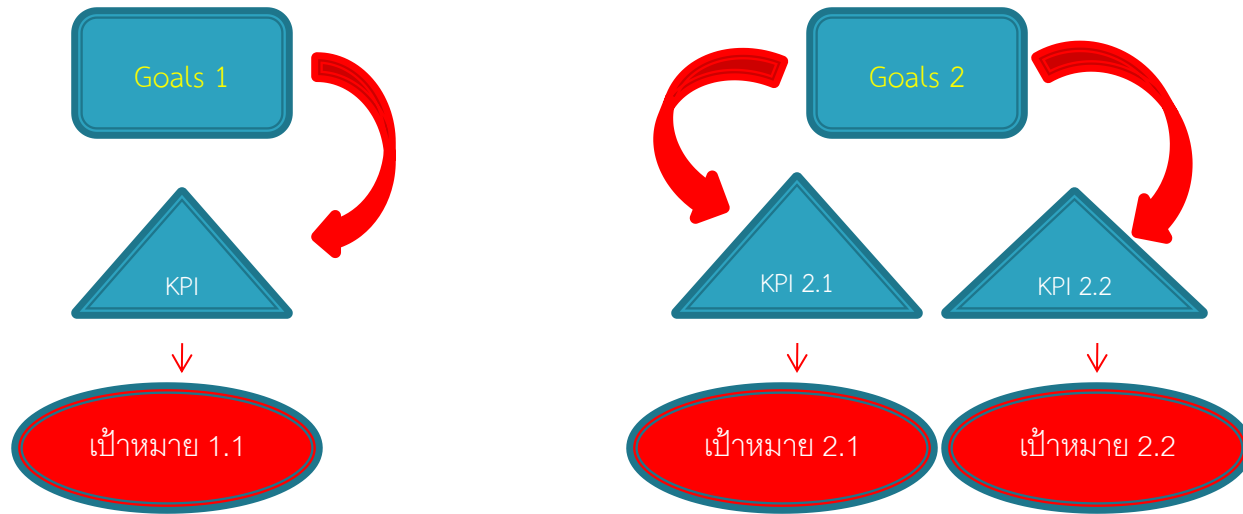
ตัวอย่างที่ผิด : คุณภาพการให้บริการ (ผิดเพราะไม่สามารถให้ค่า
เป้าหมายที่เป็นตัวเลขต่อไปได้)

ตัวอย่างที่ถูก : ร้อยละความพึงพอใจ

3. เขียน KPI + (เมื่อต้องการวัดให้เห็นความก้าวหน้า) หรือ KPI- (เมื่อ
ต้องการวัดในเชิงที่เป็น error หรือข้อผิดพลาด หรือมีปัญหาความยุ่งยากในการ
เก็บข้อมูล เช่น จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนจากประชาชน จำนวนรายของนิสิตที่
แต่งกายไม่ถูกระเบียบ

การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานให้แก่ตัวชี้วัด

- ▶ เป้าหมายหรือมาตรฐาน (Target or Standard) เป็นการกำหนดผลลัพธ์เชิงปริมาณหรือสภาพการณ์ที่เป็นรูปธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ตัวชี้วัดนั้นในอนาคต



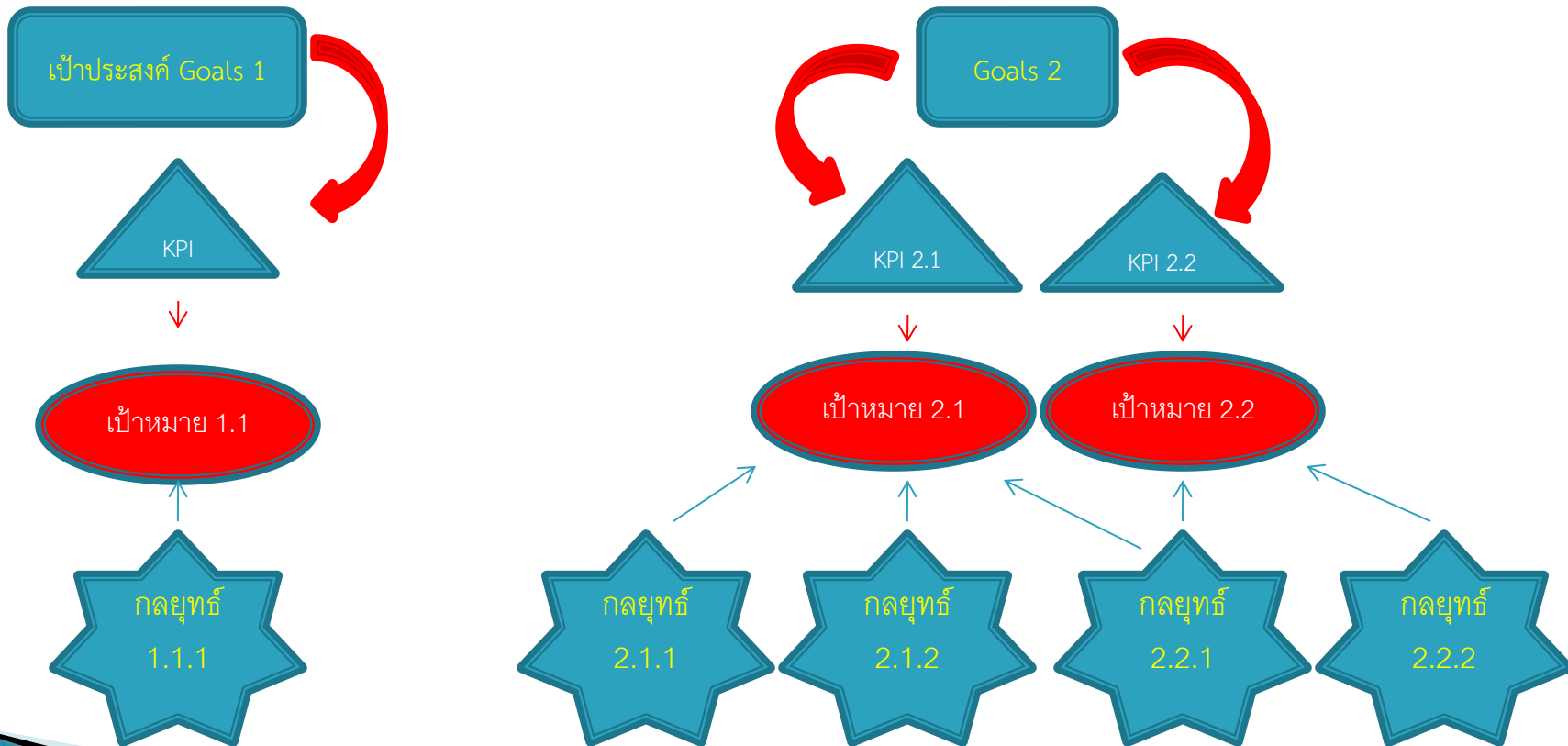
ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)
ระดับคะแนนผลการประเมินของ สมศ.	ไม่ต่ำกว่า 4.50
ระยะเวลาเฉลี่ยของการให้บริการ	3 วันทำการ
ร้อยละความพึงพอใจของนิสิต/นักศึกษา	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานให้แก่ตัวชี้วัด

- ▶ หลักการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐาน (Target or Standard)
 1. กำหนดเป้าหมายทั้ง 4 ปี
 2. แต่ละปีให้ท้าทายเพิ่มขึ้น
 3. ให้พิจารณาจาก Baseline 3 ปี
 4. อิงมาตรฐานสากลหรือคู่แข่งชั้นในประเทศและต่างประเทศ

กลยุทธ์ (Strategy)

- ▶ กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ในอนาคต



การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix (SWOT)

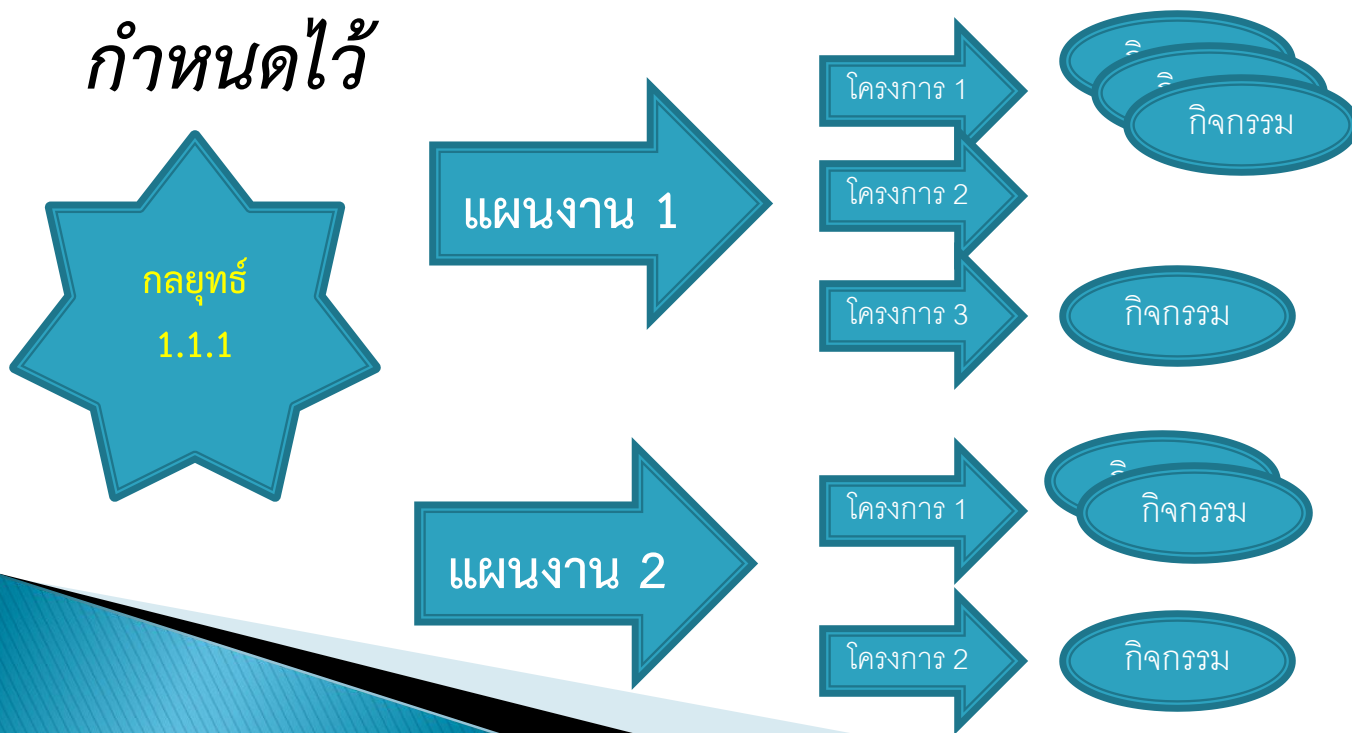
ใช้ TOWS Matrix กำหนดกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเภท

	Strength -S	Weakness-W
Opportunity-O	<u>SO Strategy</u> “กลยุทธ์เชิงรุก” จุดแข็ง+โอกาส	<u>WO Strategy</u> “กลยุทธ์เชิงแก้ไข” จุดอ่อน+โอกาส
Threats-T	<u>ST Strategy</u> “กลยุทธ์เชิงป้องกัน” จุดแข็ง+ข้อจำกัด/ภัย คุกคาม/อุปสรรค	<u>WT Strategy</u> “กลยุทธ์เชิงรับ” จุดอ่อน+ข้อจำกัด/ภัย คุกคาม/อุปสรรค

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (Initiative)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

หมายถึง เป็นการกำหนดแผนงาน/โครงการ/
กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่
กำหนดไว้



แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (เห็นภาพรวมทั้งหมดในแผ่นเดียว)

หมายถึง แผนดำเนินการ ของ องค์กร ใน อนาคต ที่มีการ ระบุถึงและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งหมดของ องค์กร ที่ต้องการจะเกิดขึ้นภายใต้ มุมมอง ต่าง ๆ ของ Balanced Scorecard แยกเป็นมิติ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ

2. คุณภาพการบริการ

3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

4. การพัฒนาองค์กร

สรุปแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 9 ขั้นตอน

1. ประเมินสภาพแวดล้อมให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งภายในและภายนอก โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรในระยะยาวให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
3. กำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
4. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เชิงรุกของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนด
5. ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์ (Goals) หรือผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวที่ต้องการ

สรุปแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 9 ขั้นตอน

6.ทุกเป้าประสงค์กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสำเร็จ

7.ทุกตัวชี้วัด (KPI) กำหนดเป้าหมายแต่ละปีตั้งแต่ปี 2554,2555,2556...ให้เห็นอย่างชัดเจน

8.ทุกเป้าหมายให้กำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

9.แปลงกลยุทธ์ (Strategic) ให้ออกมาเป็นแผนงาน โครงการ (Initiative) ตลอด 4 ปี หรือ 5 ปี

ขอขอบคุณและสวัสดี พิเศษ