

การบริหาร : การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวดี

วันอังคารที่ 20 ตุลาคม 2552 เวลา 09.00 – 16.00 น.

**สรุปสาระสำคัญ**

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรภาครัฐ ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก แยกเป็น
  - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (Pest Analysis)
  - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
3. Swot Analysis คือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยอุปสรรค

**Strategy ยุทธศาสตร์**

นักวิชาการแบ่งแนวคิดเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ กลุ่มแรกคิดว่าเราจะนำพามหาวิทยาลัยเราไปอย่างไรในอนาคตก้าวไปจุดไหน คือมี end ซึ่งบางคนเรียกว่า Vision (วิสัยทัศน์) กล่าวโดยสรุป วิธีการ (mean) ไปสู่อนาคตอย่างไร ดังนั้น ยุทธศาสตร์คือ Vision บางกลุ่มคิดว่า Strategy (กลยุทธ์) คือวิธีการ (mean) ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ Vision

- a. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision setting)
- b. การกำหนดพันธกิจ (Mission Statement)
- c. การกำหนดค่านิยมหลัก (Core Value)
- d. การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Main Objective)
- e. การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา
- f. การกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ (Strategic goals)
- g. การเตรียมการเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

**กระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Strategic process)**

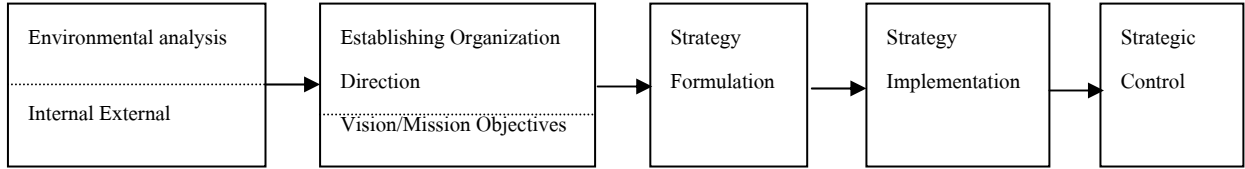
ประกอบด้วย 2 กระบวนการ

**1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planing) ได้แก่**

- 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) คือรู้เขารู้เรา โดยรู้จักองค์กรของเราในเรื่องเทคโนโลยี บุคลากร ทั้ง Internal และ External
- 1.2 Vision/Mission Objectives ต้องมองวิสัยทัศน์เป็นนามธรรมแล้วแปลงเป็น Objectives เช่น เราจะเป็น World Class จึงต้องกำหนดพันธกิจ (Mission)
- 1.3 Strategy Formulation ได้แก่ โครงการ แผนงาน

## 2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

ประกอบด้วย Strategy Implementation และ Strategic Control



### รูปแบบการบริหารราชการแนวใหม่ (New Public Management)

แนวคิดเกิดเมื่อทศวรรษ 2540 และเข้ามาในประเทศไทยเมื่อ 2545 โดยรัฐบาลออกพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ตั้งหน่วยงาน กพร. มีการลดขนาดราชการให้เล็กลง มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 (Good Governance)

#### 1. Strategy Formulation

กำหนดแผนบริหารราชการแผ่นดิน (2548-2551) มีแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มีการวิเคราะห์ SWOT แล้วกำหนด Vision → Strategic Issue → Goal (กำหนด KPI/Target) → Strategies

#### 2. Strategy Implementation

นำแผนยุทธศาสตร์มาแปลงเป็น Action Plan มี Blue print for change ซึ่งพิจารณา Structure Process/IT People/Culture Rule and Regulation

#### 3. Strategic Management Process

#### 4. Strategic Control

จัดทำ balanced score card และ Strategy map balanced score card ก่อให้เกิด KPI ต่อมา กพร. กำหนดให้นำเรื่องเดียวคือ PMQA (Public sector Management Quality Award)

### กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
2. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์กร
3. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วม
4. กำหนดยุทธศาสตร์องค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนงานโครงการ
5. นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ กำหนดตัวชี้วัดหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ ขอบเขตและ ระยะเวลา

### แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ พิจารณาจาก

- ปัจจุบันเราอยู่ที่ไหน : เป็นการประเมินสภาพปัจจุบันว่าเราอยู่ที่ระดับใด
- เรากำลังจะเป็นอย่างไร : ประเมินสภาพในอนาคตว่าอยู่ระดับใด
- เราต้องการไปทางไหน : บอกจุดมุ่งหมายในอนาคต
- เราจะไปอย่างไร : บอกถึงวิธีการที่จะไปถึงจุดมุ่งหมายในอนาคต
- เราถึงที่จะไปหรือยัง : ประเมินผลของแผนพร้อมปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป็นไปตามมุ่งหมาย

**สรุป** การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นการวางแผนเพื่อ

- กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ถึงประสงค์ในระยะยาว → วิสัยทัศน์
- กำหนด “ตำแหน่ง” (Positioning) และ “ขอบเขต” (Scope) ของหน่วยงาน → พันธกิจ
- กำหนดความสอดคล้องตัวกับสภาพแวดล้อม (Strategic fit) → กลยุทธ์
- สร้างขีดความสามารถที่เป็นลักษณะเด่นเฉพาะของตนเอง → ขีดความสามารถ (Competencies)

### SWOT Analysis

คือกระบวนการของวิธีการประเมินหน่วยงาน คือการวิเคราะห์

#### 1. สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ คน เงิน เทคโนโลยี การบริหารจัดการ

- S (Strength) จุดแข็ง
- W (Weakness) จุดอ่อน

#### 2. สภาพแวดล้อมภายนอก

- O (Opportunity) โอกาส
- T (Threat) ภัยคุกคาม

สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ชั้น คือ สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (general environment) เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง การออกกฎหมาย สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการทำงานขององค์กร เช่น ถูกกระทบจากภาคเอกชน การวิเคราะห์คู่แข่ง ผู้รับบริการ องค์กรปกครองท้องถิ่น

**สรุป** การวิเคราะห์ SWOT

- เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ร่วม
- เพื่อทราบว่าองค์กรตกอยู่ในสภาพใด หากต้องรับพันธกิจดังกล่าว
- เพื่อทราบความยากง่ายของการที่องค์กรจะปฏิบัติพันธกิจดังกล่าว

**ข้อจำกัดการทำ SWOT** คือ ข้อมูล เวลา ทรัพยากร ค่าใช้จ่าย

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** แบ่งเป็น

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ใช้ Pest Analysis
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ใช้ Stakeholder Analysis
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรใช้ Resources/Capability Analysis

#### 1. Pest Analysis

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค (Macro environment) ได้แก่

- Political/legal เช่น กฎหมายที่มีผลกระทบ กฎระเบียบต่าง ๆ
- Economic Forces เช่น สภาพเศรษฐกิจอยู่ด้านไหน ตลาดหุ้น เศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- Sociocultural Forces เช่น แนวโน้มสังคมคนชรา
- Technological Forces อัตราความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

#### 2. Stakeholder Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการวิเคราะห์

- วิเคราะห์ Stakeholder หลัก ๆ อาจมีหลายระดับ เช่น ท้องถิ่น ภูมิภาค
- วิเคราะห์บทบาท ผลประโยชน์ และศักยภาพของแต่ละกลุ่มและวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละกลุ่ม
- วิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม มีความร่วมมือ (เป็นโอกาส) หรือขัดแย้ง (ภัยอุปสรรค)

**3. การวิเคราะห์ภายในองค์กร (Resource/Capability Analysis)**

เป็นการศึกษาประเมิน/ตรวจสอบทรัพยากรปัจจัยหลักขององค์กร (input) มาตรการและกระบวนการทำงาน (process) ผลงานขององค์กร (out put)

● **Five Forces Analysis**

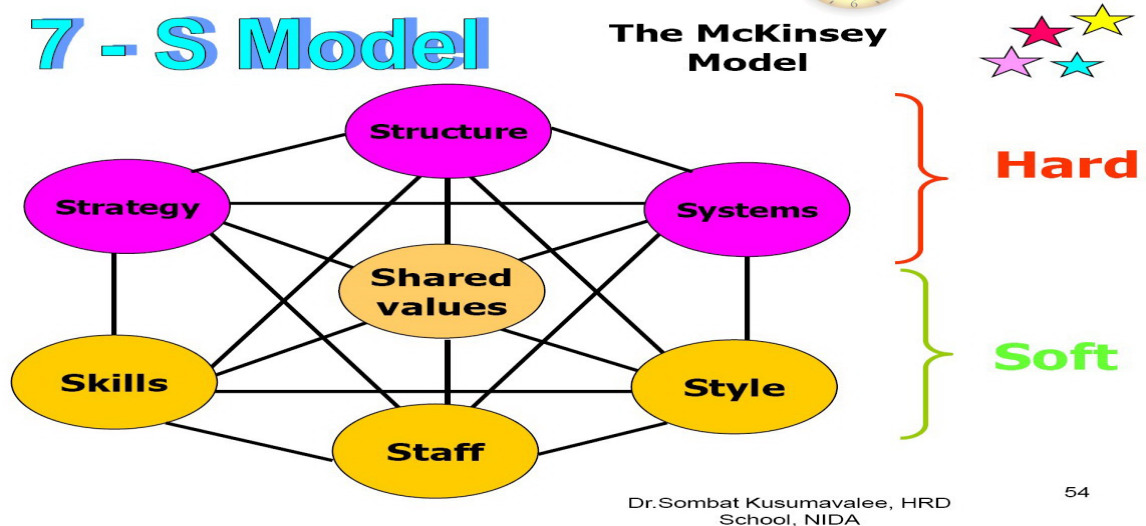
ภาคเอกชนนิยมใช้ Five Forces Analysis เพื่อวิเคราะห์ภาพการแข่งขัน สภาพแวดล้อมสมัยใหม่ มี 5 ตัว ดังนี้

1. แนวโน้มการแข่งขันรายใหม่มีศักยภาพหรือไม่ (Potential Entrants)
2. Buyers ต้องดูแลลูกค้าในอนาคต พลังของลูกค้ามีพลังต่อรองสูง
3. Substitutes สินค้าบริการที่จะเราทดแทนสินค้าปัจจุบัน
4. Suppliers พลังของ Suppliers เป็นพลังที่สำคัญมาก
5. Industry Competitors สภาพการแข่งขันขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สำหรับหน่วยราชการใช้ Model Stakeholder ในการวิเคราะห์

● **7-S Model**

เป็น Model ของ McKinsey แบ่งเป็น Hard size และ Soft size



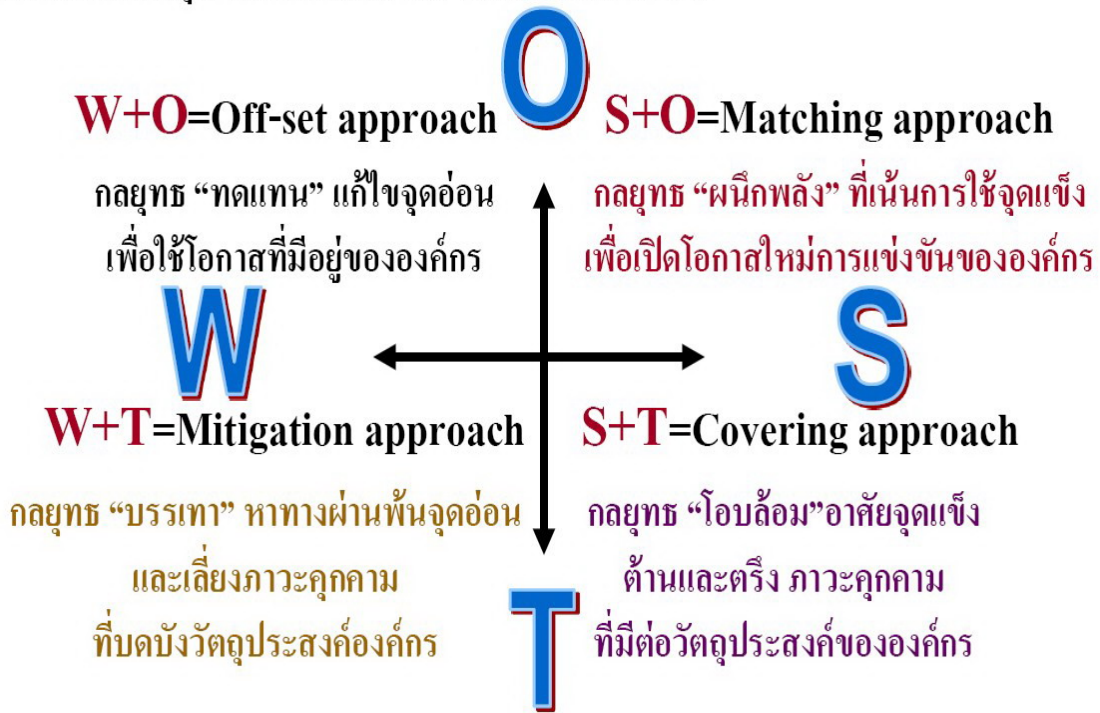
Model นี้ตัวสำคัญคือ Shared Values (วัฒนธรรมองค์กรค่านิยม) แนวโน้มค่านิยมของคนถูกปรับเปลี่ยนไปสู่ HIP (Highly Individualized Personality) คือคนจะมีบุคลิกแบบปัจเจกชนสูงมาก ดังนั้นต้องผลิตสินค้าแบบ HIP ซึ่งหลายบริษัทจะ Creative ผลิตภัณฑ์ให้คนรุ่นใหม่ Value ที่เกิดขึ้นเป็นยุทธศาสตร์แบบสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์กรเป็นแบบ flat organization บุคลากรคิดแบบสร้างสรรค์ Leadership ต้อง Open Mind

• **Checklists ประเมินทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร**

- โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร
- กระบวนการ ขั้นตอนการทำงาน
- การเงินและงบประมาณ
- บุคลากร : ความรู้ ทักษะ ทศนคติ
- การบริหารจัดการและผู้บริหาร
- คุณภาพการบริการและการให้บริการ
- ระบบข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูล
- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

**ความสัมพันธ์ผังSWOTและกลยุทธ์ ทางเลือก**

“การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม SWOT”



**แนวทางการประยุกต์ใช้**

**1. ระดับองค์กร**

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายในองค์กร องค์กรจะต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กร มีแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผนงานรวม ซึ่งเชื่อมโยงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อม มีการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยคำนึงถึงผลในอนาคตที่มีต่อความอยู่รอดหรือล้มเหลวขององค์กร โดยกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วยประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง

