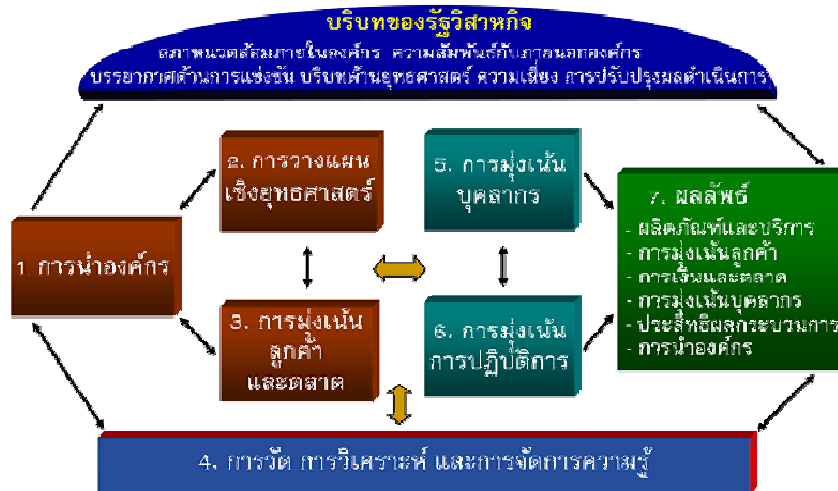


SEPA

Strategic Planning



การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการ
ตรวจสอบว่ารัฐวิสาหกิจจัดทำวัตถุประสงค์
เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของ
รัฐวิสาหกิจอย่างไร มีกระบวนการถ่ายทอด
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ
แผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจน
วัดผลความก้าวหน้าอย่างไร

คะแนนของหมวดและหัวข้อต่างๆ

บริบทของรัฐวิสาหกิจ

1. ลักษณะองค์กร
2. ความท้าทายต่อองค์กร

หมวดและหัวข้อต่างๆ

คะแนน

หมวด 1 การนำองค์กร

120

- 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง
- 1.2 การกำกับดูแลและยอมรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

70

50

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

80

- 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์
- 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

40

40

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

110

- 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
- 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า

55

55

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

80

- 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

40

40

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

100

- 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร
- 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

45

55

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

110

- 6.1 การออกแบบระบบงาน
- 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

50

60

หมวด 7 ผลลัพธ์

400

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ
- 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

70

70

65

65

65

65

คะแนนรวม

1000

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และผู้เกี่ยวข้อง
- ระบุจุดบอด กำหนดความสามารถพิเศษ ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาการวางแผน ระยะสั้น/ยาว
- นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน และการวิเคราะห์ เช่น SWOT, การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด ลูกค้า การแข่งขัน กฎระเบียบ ความยั่งยืน ความสามารถพิเศษ ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ความเสี่ยง โอกาสด้านนวัตกรรม และใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษ รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- กรอบเวลาในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

- จัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งแผนทรัพยากรบุคคล
- ถ่ายทอดให้นำแผนไปปฏิบัติทั้งองค์กร และทำให้ผลลัพธ์ยั่งยืน
- จัดสรรทรัพยากร และประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและอื่นๆ
- กำหนดตัววัดและตัวชี้วัดที่ครอบคลุมและสอดคล้องกัน
- ปรับเปลี่ยนแผนตามความจำเป็นและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- คาดการณ์ผลการดำเนินการระยะสั้น/ยาว โดยเปรียบเทียบผลกับผลที่คาดว่าจะได้ของคู่แข่ง กับองค์กรที่เปรียบเทียบได้ กับคู่แข่งและผลดำเนินการที่ผ่านมา
- ดำเนินการแก้ไขถ้าผู้คู่แข่งหรือองค์กรที่เปรียบเทียบไม่ได้

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และผู้เกี่ยวข้อง
- ระบุจุดบอด กำหนดความสามารถพิเศษ ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาการวางแผน ระยะสั้น/ยาว
- นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน และการวิเคราะห์ เช่น SWOT, การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด ลูกค้า การแข่งขัน กฎระเบียบ ความยั่งยืน ความสามารถพิเศษ ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตอบสนองความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ความเสี่ยง โอกาสด้านนวัตกรรม และใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษ รวมทั้งมีสมดุลระหว่างโอกาสและภัยคุกคามทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- กรอบเวลาในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ

ในหมวด 2.1 เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น แบ่งเป็นสองเรื่องย่อย คือเรื่อง ก. การจัดทำยุทธศาสตร์ และ ข. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยในส่วนแรกคือการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น เน้นเรื่องกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึง ขั้นตอน/กระบวนการวางแผน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ กรอบระยะเวลาของการวางแผน ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นจะต้องนำปัจจัยสำคัญต่างๆมาประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมและรัดกุม

การกำหนดยุทธศาสตร์

- รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไร ในการนำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าว
 - Statement of Directions
 - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ
 - สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
 - ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว ซึ่งรวมถึงความสามารถพิเศษขององค์กรที่จำเป็น
 - การบริหารความเสี่ยงที่ดี ตามแนวทาง COSO (ERM-Integrated Framework) ซึ่งรวมถึง Portfolio View of Risk, Risk Appetite และ Risk Tolerance
 - ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers)
 - ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

- กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และผู้เกี่ยวข้อง
- ระบุจุดบอด กำหนดความสามารถพิเศษ ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาการวางแผน ระยะสั้น/ยาว
- นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบ การวางแผน และการวิเคราะห์ เช่น SWOT, การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด ลูกค้า การแข่งขัน กฎระเบียบ ความยั่งยืน ความสามารถพิเศษ ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ความเสี่ยง โอกาสด้านนวัตกรรม และใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษ รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- กรอบเวลาในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

ในหมวด 2.1 ข. จะมุ่งเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยที่จะต้องคำนึงถึง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยเสี่ยง การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างโอกาส ความท้าทาย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวด 2.2 จะเน้นเรื่องการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งแบ่งเป็นหัวข้อย่อยสองเรื่องคือ ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นจะเน้นให้เห็นถึงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ รวมทั้งให้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ตลาด ผู้ส่งมอบ ทั้งนี้การจัดทำแผนและการถ่ายทอดนั้นควรจะต้องมีความเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นๆในเกณฑ์ด้วย

2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

- จัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งแผนทรัพยากรบุคคล
- ถ่ายทอดให้นำแผนไปปฏิบัติทั้งองค์กร และทำให้ผลลัพธ์ยั่งยืน
- จัดสรรทรัพยากร และ ประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและอื่นๆ
- กำหนดตัววัดและตัวชี้วัดที่ครอบคลุมและสอดคล้องกัน
- ปรับเปลี่ยนแผนตามความจำเป็นและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- คาดการณ์ผลการดำเนินการระยะสั้น/ยาว โดยเปรียบเทียบผลกับผลที่คาดว่าจะได้ของคู่แข่ง กับองค์กรที่เปรียบเทียบได้ กับคู่แข่งและผลดำเนินการที่ผ่านมา
- ดำเนินการแก้ไขถ้าผู้คู่แข่งหรือองค์กรที่เปรียบเทียบไม่ได้

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวด 2.2 ข. มุ่งเน้นเรื่องการคาดการณ์ผลการดำเนินการ โดยต้องระบุว่ารัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบในเชิงเวลา และเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น ตลอดจนต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะดำเนินการให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

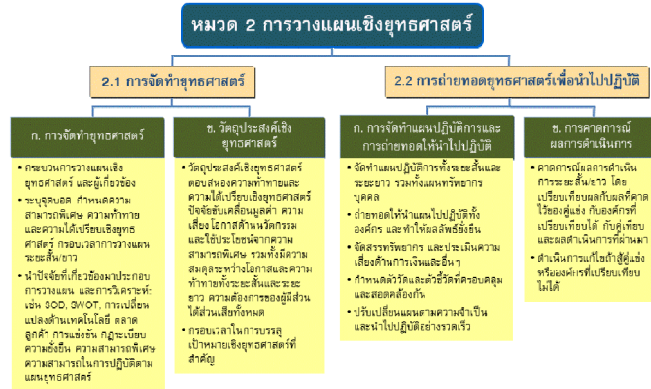
2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดให้นำไปปฏิบัติ

- จัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งแผนทรัพยากรบุคคล
- ถ่ายทอดให้นำแผนไปปฏิบัติทั้งองค์กร และทำให้ผลลัพธ์ยั่งยืน
- จัดสรรทรัพยากร และประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและอื่นๆ
- กำหนดตัววัดและตัวชี้วัดที่ครอบคลุมและสอดคล้องกัน
- ปรับเปลี่ยนแผนตามความจำเป็นและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- คาดการณ์ผลการดำเนินการระยะสั้น/ยาว โดยเปรียบเทียบผลกับผลที่คาดว่าจะได้ของคู่แข่ง กับองค์กรที่เปรียบเทียบได้ กับคู่แข่งและผลดำเนินการที่ผ่านมา
- ดำเนินการแก้ไขถ้าผู้คู่แข่งหรือองค์กรที่เปรียบเทียบไม่ได้

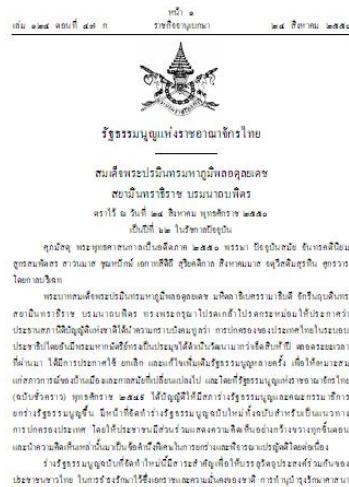


แนวคิดในการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และอธิบายหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

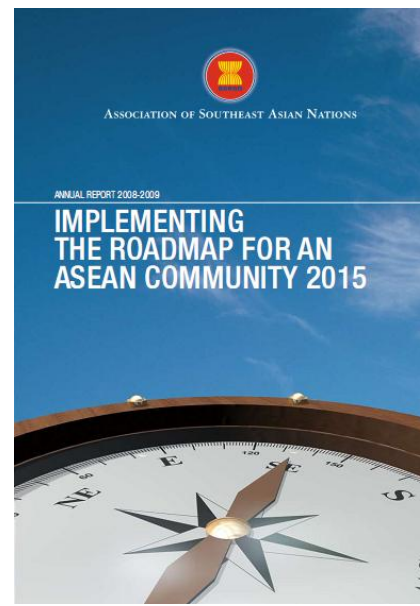
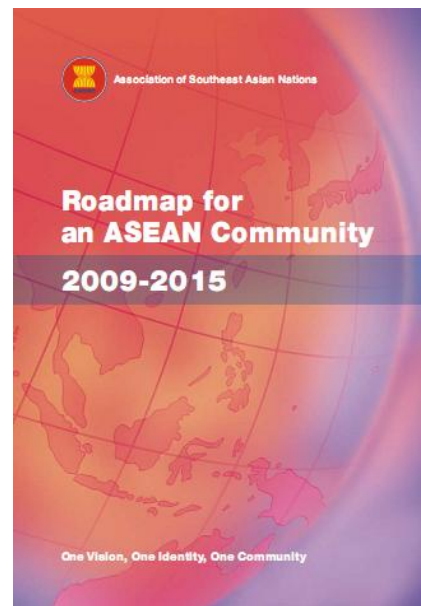
- ยุทธศาสตร์ประเทศ/อาเซียน
- นโยบายของรัฐบาล (อดีตและปัจจุบัน)
- การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)
- ความสามารถในการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)
- การวิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็ง/โอกาส/อุปสรรค (SWOT Analysis)
- Balanced Scorecard

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

เอกสารสำคัญสำหรับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
สำนักงานกรัฐมนตรี



วิสัยทัศน์
(Vision)

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการบรรลุจุดหมายขององค์กร

พันธกิจ
(Mission)

วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เราอยากให้องค์กรเป็นในอนาคตภายใต้วิสัยที่พอจะเห็น

ประเด็นยุทธศาสตร์
(Strategic Issues)

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตการดำเนินการขององค์กร (กิจที่เป็นพันธะ)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
(Strategic Objectives)

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่จะพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์
(Strategy)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

แผนงาน/โครงการ
(Program/Project)

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกอย่างละเอียด

ตัวชี้วัดที่สำคัญ
(Key Indicators)

แผนงาน/โครงการ หมายถึง แผนการพัฒนาองค์กรและโครงการย่อยภายใต้แผนที่องค์กรจะต้องดำเนินการ

ค่าเป้าหมาย
(Target/Goals)

ตัวชี้วัดที่สำคัญ หมายถึง เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน

ทรัพยากร
(Resources)

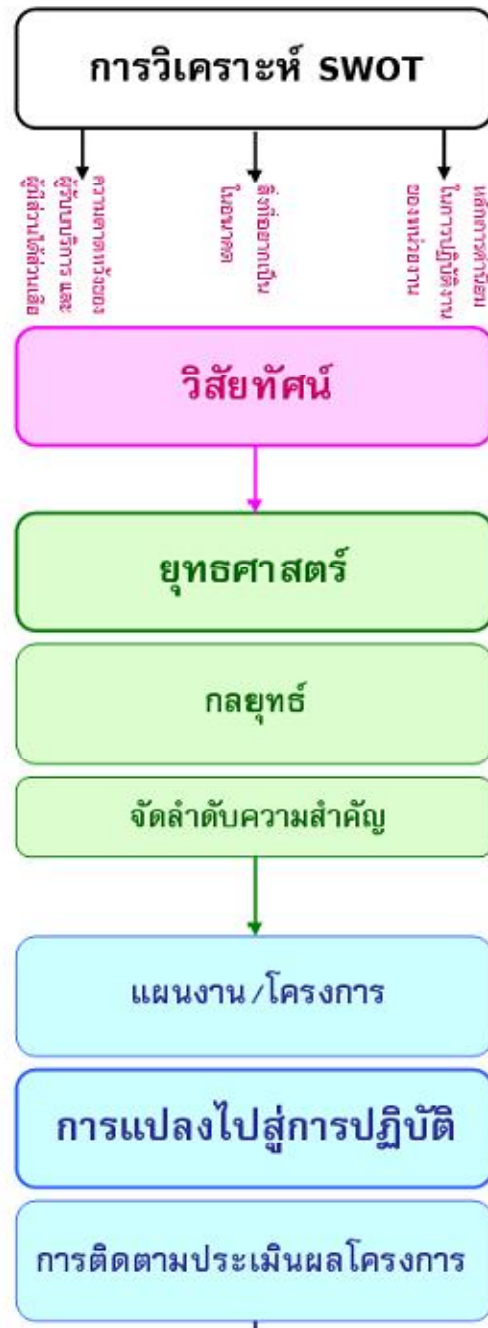
ค่าเป้าหมาย หมายถึง ระดับของเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลว่าประสบความสำเร็จ

ทรัพยากร หมายถึง ทรัพยากรที่จะใช้ในการพัฒนาองค์กร อันประกอบไปด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์เครื่องมือ เป็นต้น

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สำหรับส่วนราชการ การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และเพื่อให้เห็นกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการอย่างชัดเจน กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนภาพ (flow chart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ



ปัจจัยภายในและภายนอกที่ใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินการที่ผ่านมา
- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม
- กฎหมาย กฎระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ
- จุดอ่อน จุดแข็ง ของหน่วยงาน
- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลก
- ปัจจัยในกระบวนการปฏิบัติงาน

ชื่อโครงการ

หลักการและเหตุผล

วัตถุประสงค์

เป้าหมาย

ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

วิธีการวัดผลสัมฤทธิ์

แนวทางการดำเนินการ

พื้นที่ดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการ

ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ

ผู้รับผิดชอบโครงการ / กิจกรรม

ผลตอบแทน

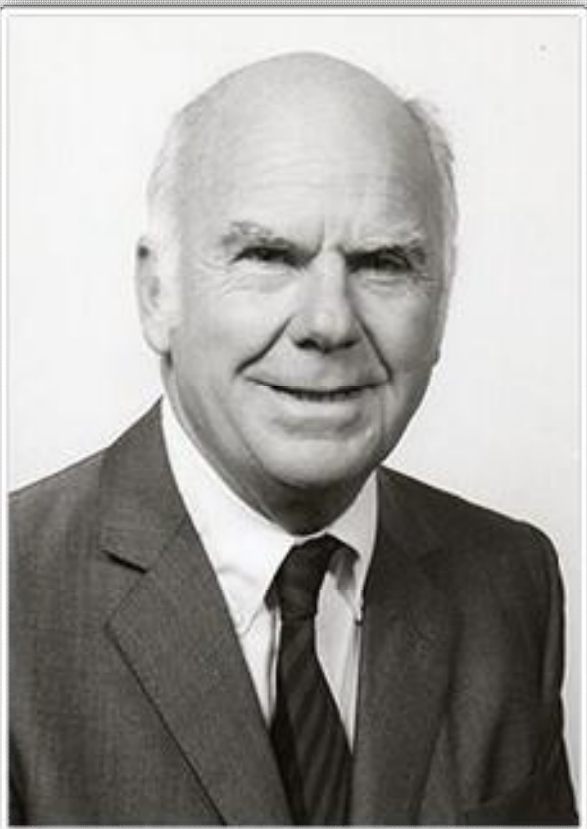
การติดตามประเมินผล



ในการพัฒนาโครงการควรจะต้องกำหนดองค์ประกอบของโครงการให้ครบถ้วน เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดของโครงการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

โดยเนื้อหาสาระในแต่ละส่วนจะทำให้มั่นใจได้ว่าโครงการได้ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วอย่างดี ซึ่งเนื้อหาแต่ละส่วนควรจะสอดคล้องและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จของโครงการในภาพรวม

การบริหารโครงการจะเน้นที่ประสิทธิผลของโครงการ (ผลผลิตและผลลัพธ์) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้การบริหารโครงการควรจะได้ใช้ทรัพยากรตามที่ได้ประมาณการไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (เสร็จตามเวลา ใช้วัตถุดิบและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีของเสียน้อยที่สุด)



Albert Humphrey ได้นำเสนอแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยให้ประเมินถึงปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งปัจจัยภายในประกอบด้วย การพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอกประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threats) การวิเคราะห์ SWOT นี้จะทำให้เข้าใจบริบทองค์กรได้อย่างชัดเจน โดยผลของการวิเคราะห์จะทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ที่รัดกุมจะนำเอาผลการวิเคราะห์มาพิจารณาต่อด้วยเทคนิค TOWS Matrix ที่จะช่วยให้สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ได้ง่ายๆดังต่อไปนี้

- | | |
|------------------------|--------------------------------|
| Strength + Opportunity | -> ควรดำเนินการเชิงรุก/ขยายผล |
| Weakness + Opportunity | -> ควรเร่งพัฒนาและปรับปรุง |
| Strength + Threat | -> ควรจะดำเนินการอย่างรัดกุม |
| Weakness + Threat | -> ควรจะต้องระมัดระวัง/ตั้งรับ |

การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะทำให้เกิดความชัดเจนว่าองค์กรควรมีประเด็นยุทธศาสตร์อะไรบ้าง ซึ่งจะต้องนำมาวางเป็นกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

โดยนำเอาแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์ให้ได้เป้าประสงค์ จากนั้นนำเป้าประสงค์แต่ละด้านมาวิเคราะห์ SWOT ต่อจนทำให้รู้ว่าจะต้องใช้กลยุทธ์อะไรบ้างสำหรับแต่ละเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร		
	จุดแข็ง (STRENGTH) 1..... 2..... 3.....	จุดอ่อน (WEAKNESS) 1..... 2..... 3.....
โอกาส (OPPORTUNITY) 1..... 2..... 3.....	เร่งรุก/ขยายผล	พัฒนา
อุปสรรค (THREAT) 1..... 2..... 3.....	ปรับตัวเร็ว	ตั้งรับ/ปรับปรุง

SMART

ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดการเปลี่ยนแปลง หรือ บ่งบอกสภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยมีหลักการกำหนดตัวชี้วัดที่เรียกว่า SMART ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

S : Specific	เฉพาะเจาะจง
M : Measurable	สามารถวัดค่าได้
A : Achievable	เป็นไปได้
R : Reasonable	มีเหตุมีผล
T : Time Frame	อยู่ในกรอบเวลาที่กำหนด

เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัด มักจะมีประเด็นการวัดที่เฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการวัดปริมาณ (Quantity) การวัดคุณภาพ (Quality) การวัด ประสิทธิภาพ (Efficiency) การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) และการวัดความพึงพอใจ (Satisfaction)



SEPA

Thank you