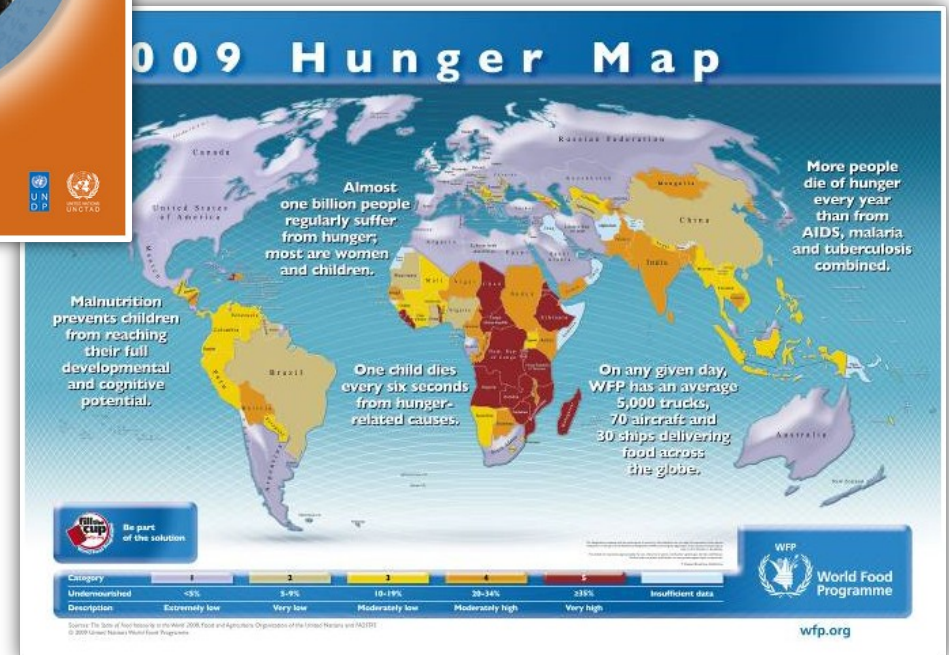
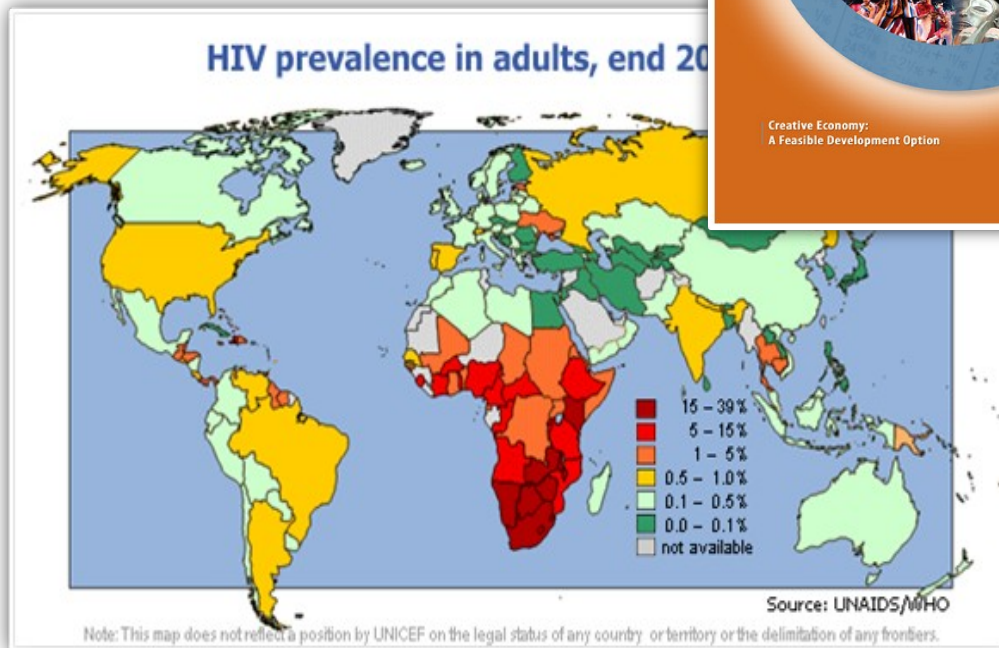


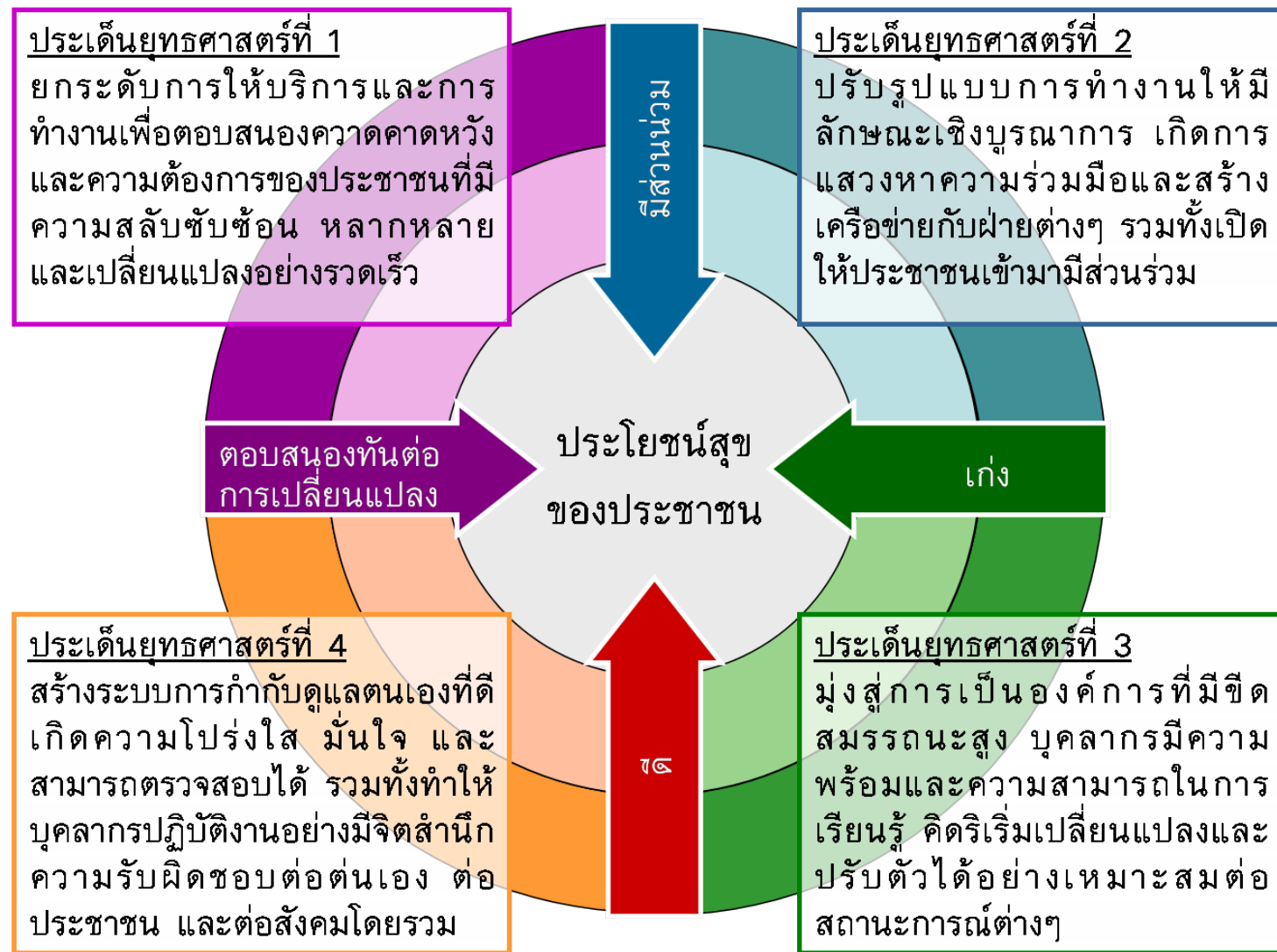
การจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร

ดร. ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์
มิถุนายน 2555

- เหตุปัจจัยที่ต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร
 - สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์กร
 - ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
 - แนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่
- ความสำคัญของการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร
- องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร
- เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร
 - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis)
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (PESTLE Model)
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (5M Model)
 - การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคขององค์กร (SWOT)
 - การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Management)
 - การกำหนดตัวชี้วัด (SMART Model)
- ประโยชน์ของการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กร

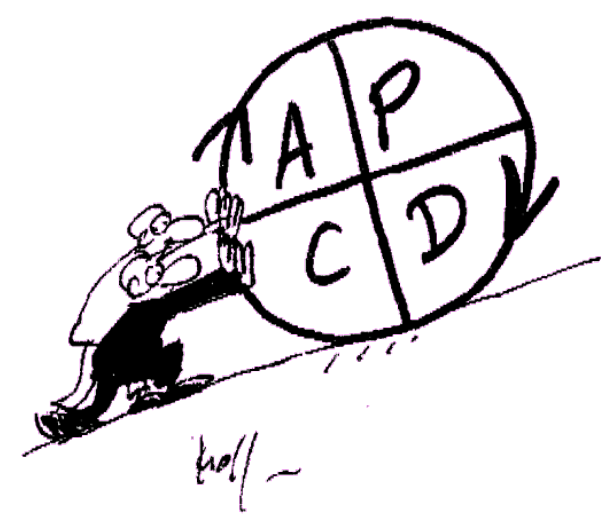
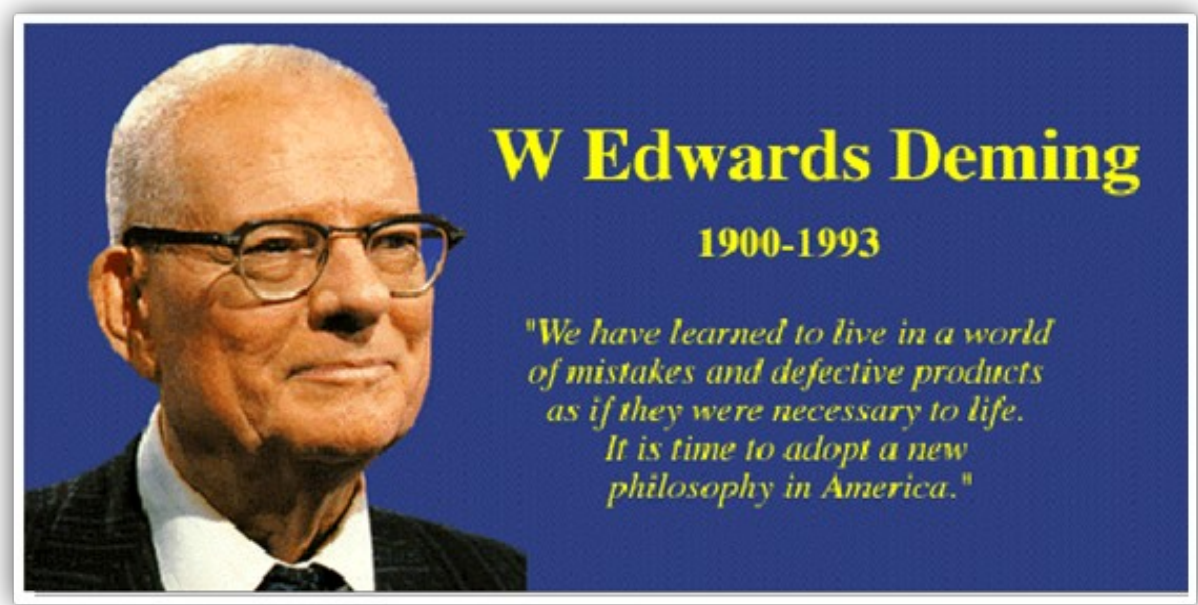


ประเทศไทยมียุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยอยู่ 4 ประเด็นที่เน้นการสร้างประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน โดยเน้นให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถตอบสนองความต้องการที่ซับซ้อนและหลากหลายยิ่งขึ้น ตลอดจนต้องเน้นการทำงานเชิงบูรณาการทั้งภายในและภายนอก เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมมากที่สุดเพื่อที่จะส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และที่สำคัญจะต้องมีการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาปัจจุบัน



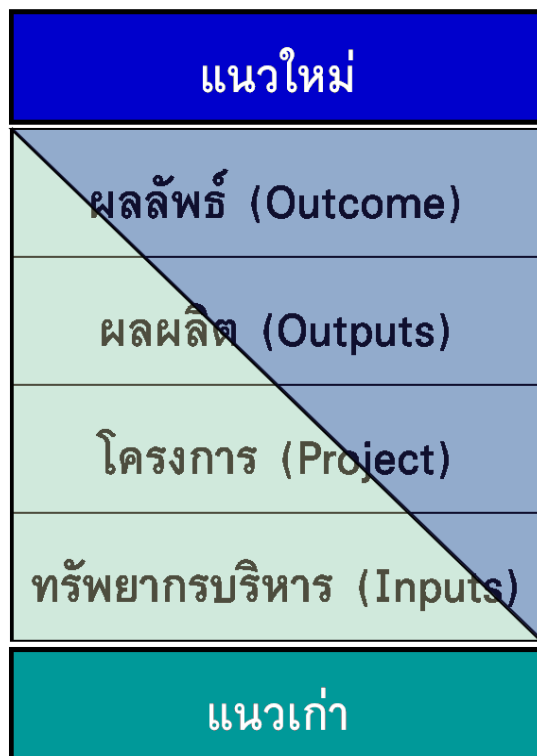
Professor Edwards W. Deming ได้ใช้วิธีการทางสถิติมาประยุกต์ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจนสามารถทำให้วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับในประโยชน์ของการบริหารจัดการเชิงคุณภาพด้วยสถิติ (Statistical Process Control Method) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ Deming สามารถทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งโลกในการปรับปรุงคุณภาพของอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นให้กลายเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับต้นของโลกได้ในเวลาต่อมา

โมเดลทางความคิดที่โดดดังและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายที่สุดในโลกของการบริหารจัดการก็คือ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า PDCA Cycle ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยแนวคิดพื้นฐาน คือ Plan (วางแผน) Do (ดำเนินการ) Check (ตรวจสอบ) Act (ปรับปรุง)

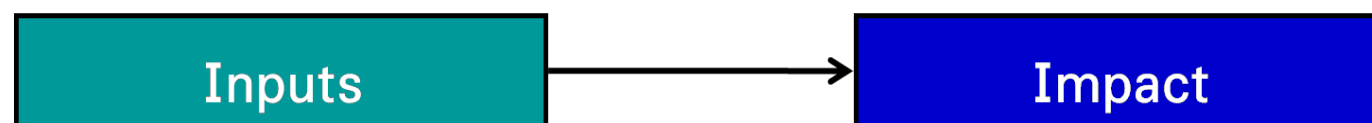




ในเรื่องของการพัฒนาระบบการทำงานของราชการให้สามารถรองรับความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว สามารถสร้างความได้เปรียบจากการปรับตัว (Adaptive Advantage) ได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ ซึ่งประกอบด้วยด้านต่างๆ ทั้งหมด 7 หมวด และหมวดหนึ่งที่สำคัญมากคือเรื่องของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

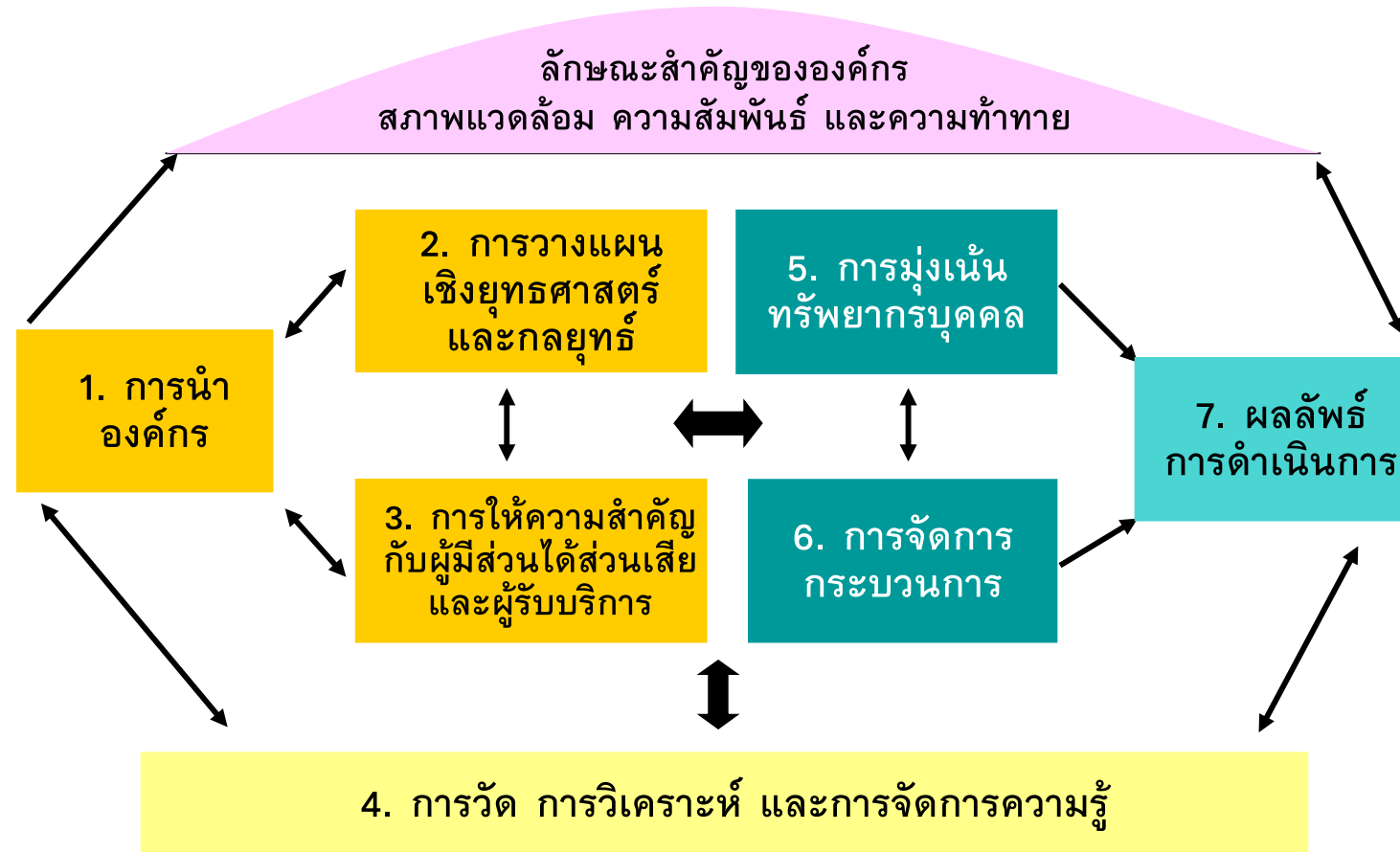


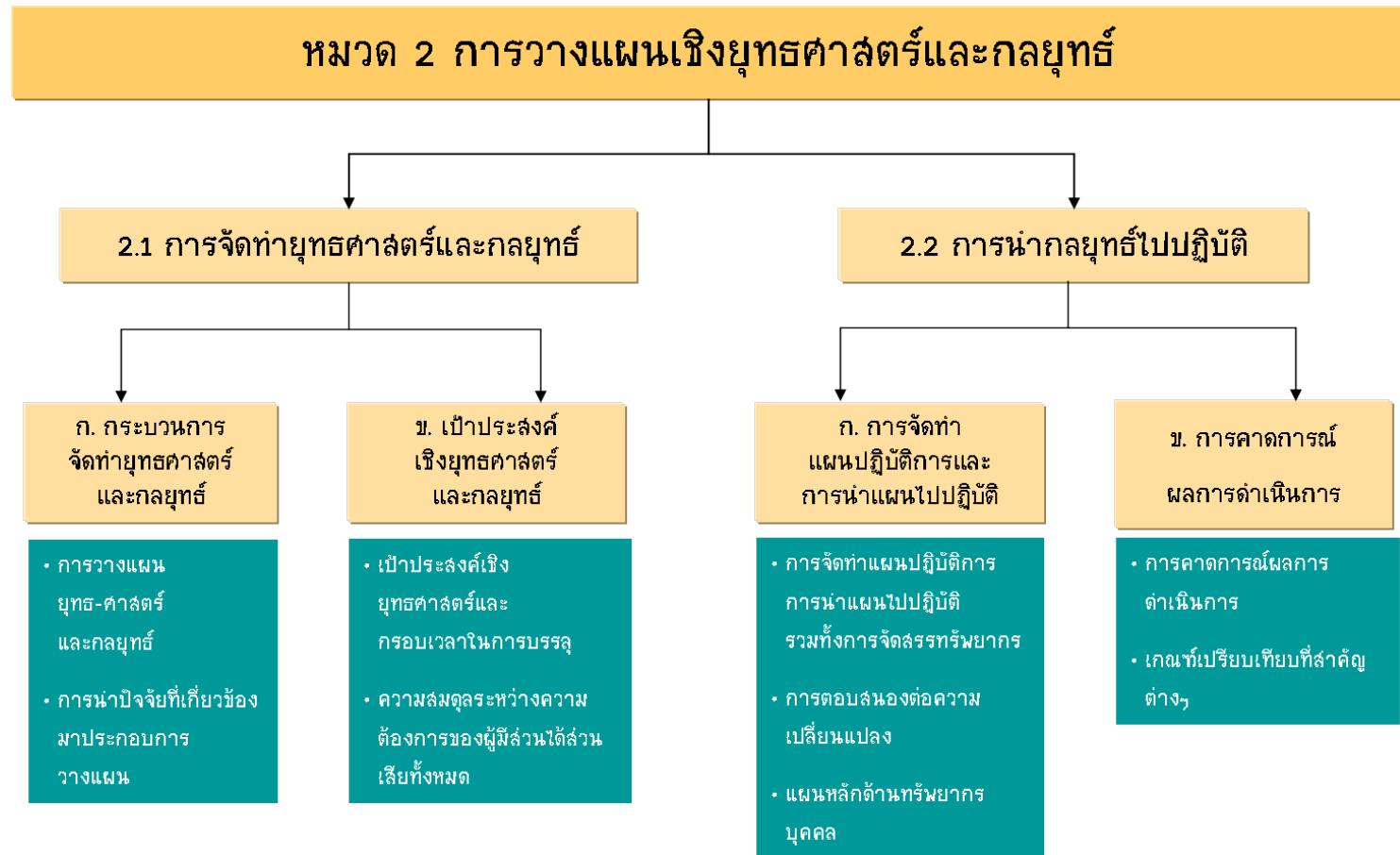
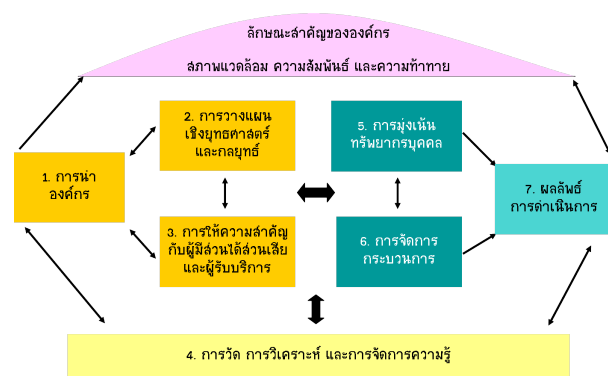
แนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ (New management concept) มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) จากผลผลิต (Output) อันพึงประสงค์เป็นหลัก มากกว่าการให้ความสำคัญกับปัจจัยหรือทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินการ นั่นคือถึงแม้ว่าปัจจัยเข้าหรือทรัพยากรในการดำเนินการจะมีอยู่อย่างจำกัด องค์กรก็ต้องพยายามทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ให้ได้ ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าการที่จะบริหารจัดการให้เกิดผลตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ในขณะที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดนั้นจะต้องมีการวางแผนการดำเนินการ และแผนการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม มิฉะนั้นอาจจะไม่สามารถดำเนินการได้



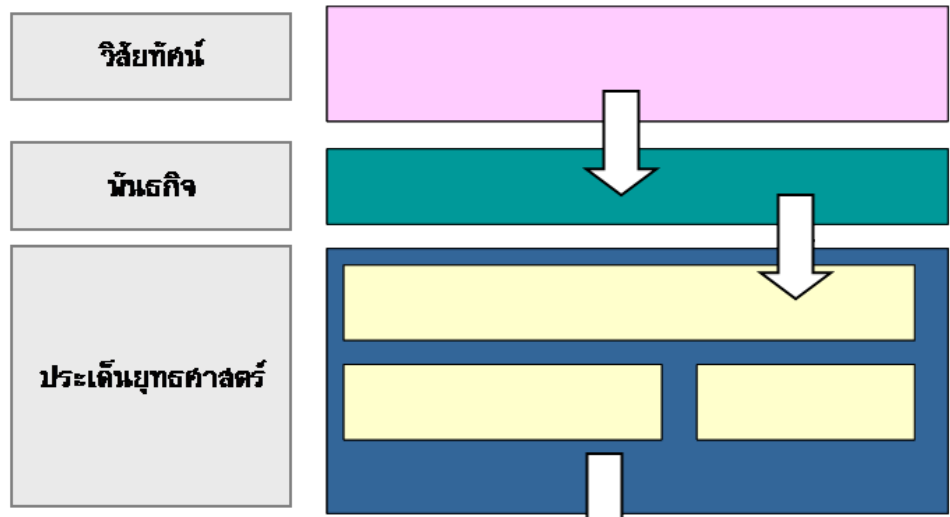
นอกจากนั้นการบริหารจัดการแนวใหม่ยังมุ่งเน้นว่า การบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมนั้นจะต้องบริหารปัจจัยและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive Impact) ให้แก่สังคมและประเทศชาติให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้การบริหารจัดการที่ทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกได้มากกว่าโดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่าถือได้ว่าเป็นผู้บริหารนั้นมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดทิศทางองค์กร มีวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งการที่จะดำเนินการให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดจะต้องมีการวางแผนการดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้นถือว่าเป็นส่วนสำคัญอันดับต้นๆของการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการของภาครัฐ ที่เรียกว่า PMQA

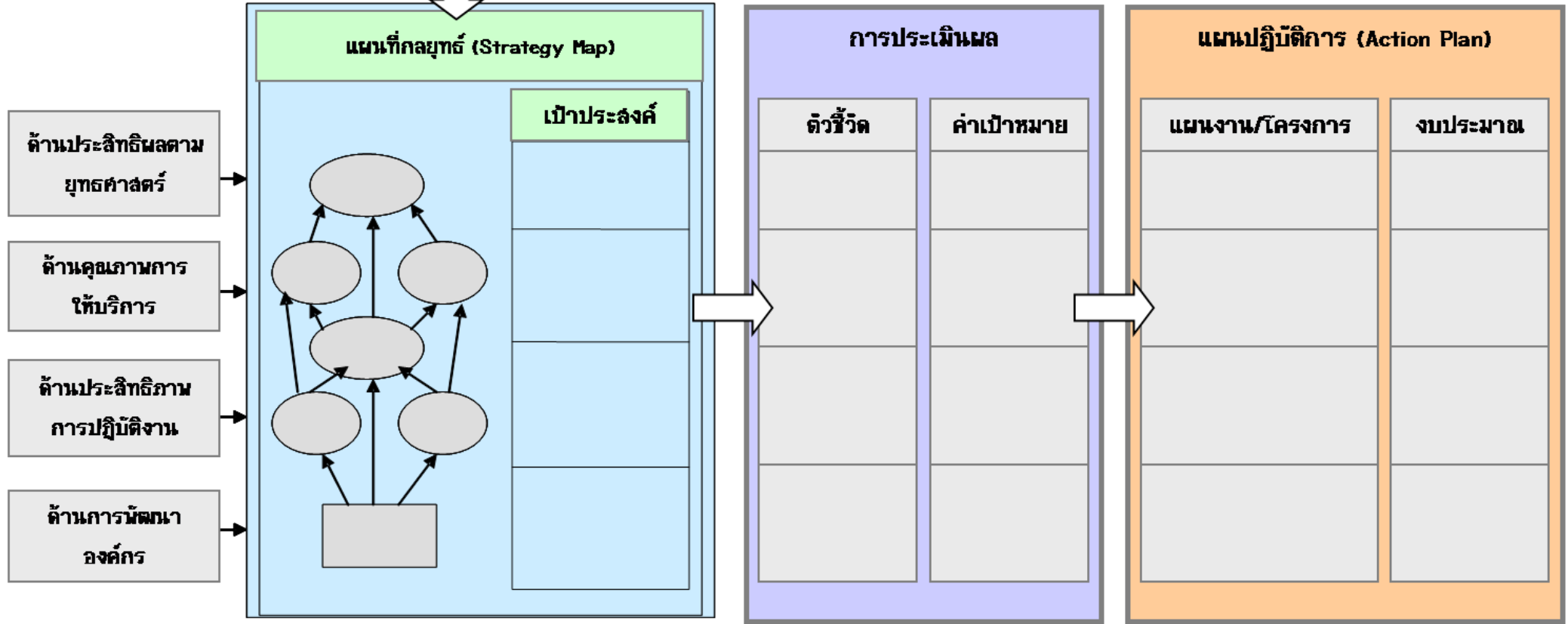




การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาประกอบการวางแผน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค สัญญานบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ต่อองค์กร การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ที่ดีควรจะคำนึงถึงการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์นั้นมีความครอบคลุมประเด็นสำคัญทุกเรื่องและสามารถดำเนินการได้เต็มศักยภาพขององค์กร



ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานจำเป็นต้องเข้าใจองค์ประกอบแต่ละส่วนและต้องเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน เพราะว่าแต่ละองค์ประกอบมีความหมายเฉพาะและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการแตกต่างกัน และองค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างสมดุล



วิสัยทัศน์ (Vision)	<u>ยุทธศาสตร์</u> หมายถึง แนวทางการบรรลุจุดหมายขององค์กร
พันธกิจ (Mission)	<u>วิสัยทัศน์</u> หมายถึง สิ่งที่เราอยากให้องค์กรเป็นในอนาคตภายใต้วิสัยที่พอจะเห็น
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	<u>พันธกิจ</u> หมายถึง ขอบเขตการดำเนินการขององค์กร (กิจที่เป็นพันธะ)
เป้าประสงค์ (Strategic Objectives)	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์</u> หมายถึง ประเด็นหลักที่จะพัฒนาองค์กร
กลยุทธ์ (Strategy)	<u>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> หมายถึงเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นพัฒนาองค์กร
แผนงาน/โครงการ (Plan/Project)	<u>กลยุทธ์</u> หมายถึง วิธีการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกอย่างละเอียด
ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators)	<u>แผนงาน/โครงการ</u> หมายถึง แผนการพัฒนาองค์กรและโครงการย่อยภายใต้แผนที่องค์กรจะต้องดำเนินการ
ค่าเป้าหมาย (Target/Goals)	<u>ตัวชี้วัดที่สำคัญ</u> หมายถึง เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน
ทรัพยากร (Resources)	<u>ค่าเป้าหมาย</u> หมายถึง ระดับของเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลว่าประสบความสำเร็จ
	<u>ทรัพยากร</u> หมายถึง ทรัพยากรที่จะใช้ในการพัฒนาองค์กร อันประกอบไปด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์เครื่องมือ เป็นต้น

แผนที่กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ
	กำไรสูงสุด				
	รายได้ที่เพิ่มขึ้น				
	รายได้จากการซื้อซ้ำ				
	รายได้จากลูกค้าใหม่				
	บริการที่ประทับใจ				
	ราคาที่ดึงดูดใจ				
	กระบวนการจัดส่งที่เร็ว				
	การตลาดที่เหมาะสม				
	การผลิตที่มีคุณภาพ				
	การคลังที่แม่นยำ				
	เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถสูงและมีความสุข				
	มีระบบการทำงานที่ทันสมัย				
	มีระบบกำกับดูแลที่ดี				
ต้องการได้กำไรต่อคนให้สูงที่สุดและนานที่สุด	-กำไรต่อคน -กำไรสุทธิ -ยอดขาย	-10,000 บาทต่อคนต่อวัน -20 ลบ./เดือน -200 ลบ./ปี	-โครงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกมิติ (การเงิน การผลิต การตลาด การคลัง)	- 1,500,000	
ต้องการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจสูงสุดและเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรในการสื่อสาร	-ความพึงพอใจในการรับบริการ -ปริมาณการซื้อซ้ำ -ลูกค้าใหม่	-ระดับมากขึ้นไป -1,000 บาทต่อเดือน -20 รายต่อเดือน	-โครงการสร้างความประทับใจที่ดีกับลูกค้า -โครงการสนับสนุนชุมชนและพัฒนาสิ่งแวดล้อม	- 2,000,000 - 2,400,000	
ต้องการให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่เป็นเลิศ	-ความรวดเร็วในการบริการ -ของเสียจากการผลิต -ช่องทางการขายและการให้บริการ	-ไม่เกิน 3 วัน -Zero Defect -Zero Incident -เพิ่มอีก 3 สาขาในทุก 6 เดือน -Zero non-moving stock	-โครงการลดขั้นตอนการทำงาน -โครงการวิจัยการตลาด -โครงการพัฒนาเส้นทางการจัดส่งสินค้า -โครงการวิจัยและพัฒนาสินค้า	- 900,000 - 5,000,000 - 500.000 - 3,000,000	
ต้องการให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่เป็นเลิศ	-ความรู้/ทักษะ -ความเสี่ยงของระบบ IS -ความสุขของพนักงาน -การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	-คะแนนไม่ต่ำกว่า 85 -ไม่เกิดระบบล่ม -ค่าเฉลี่ยความสุขระดับ 4 ขึ้นไป -Walk the talk ทุกวัน	-โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร/การปฏิบัติงาน -โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร -โครงการส่งเสริมการกำกับดูแลตนเองที่ดี	- 7,000,000 - 4,500,000 - 1,000,000	



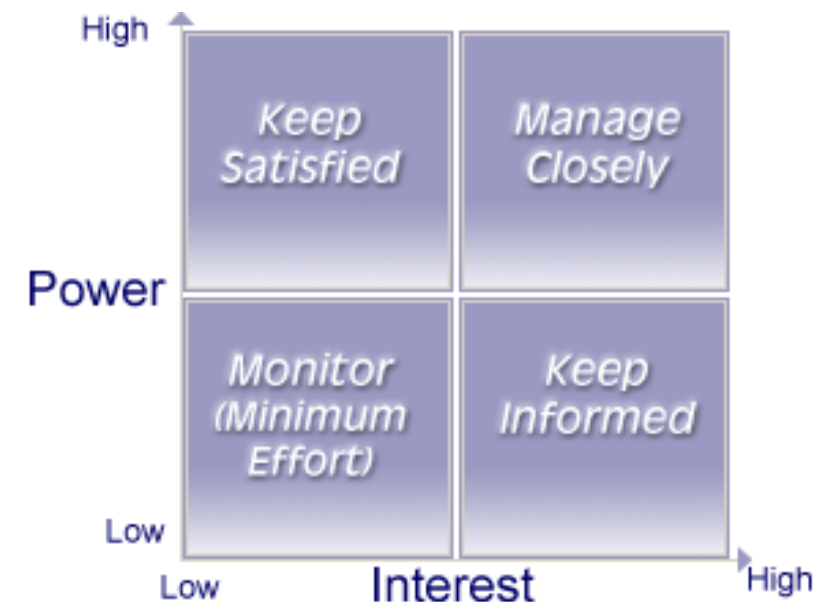
กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- ทบทวนและวิเคราะห์ลักษณะสำคัญ (Organization Profile) และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) ขององค์กร เพื่อนำมากำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน
- วิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กรเพื่อให้เห็นถึงประเด็นการพัฒนาองค์กร (“ประเด็นยุทธศาสตร์”)
- วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร
- คัดเลือกประเด็นการพัฒนาตนเองเพื่อกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการที่จะดำเนินการ โดยมีการเรียงลำดับตามความเร่งด่วนและความสำคัญต่อองค์กรในภาพรวม ซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมถึงเป้าหมายการดำเนินการ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบ ตลอดจนทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ

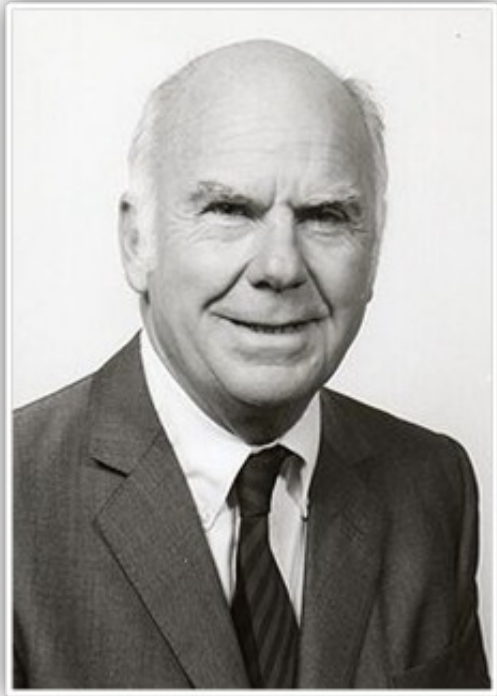


การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) โดยศาสตราจารย์ Edward Freeman (ค.ศ. 1984) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยจะทำให้เราทราบถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดมีความต้องการอะไร และการดำเนินการขององค์กรจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ซึ่งถ้าเราทราบถึงความสนใจและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดีก็จะทำให้เราสามารถที่จะกำหนดวิธีการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไป ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholders) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholders)







Albert Humphrey ได้นำเสนอแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยให้ประเมินถึงปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งปัจจัยภายในประกอบด้วย การพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอกประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treats) การวิเคราะห์ SWOT นี้จะทำให้เข้าใจบริบทขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยผลของการวิเคราะห์จะทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ที่รัดกุมจะนำเอาผลการวิเคราะห์มาพิจารณาต่อด้วยเทคนิค TOWS Matrix ที่จะช่วยให้สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ได้ง่ายๆดังต่อไปนี้

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

การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะทำให้เกิดความชัดเจนว่าองค์กรควรมีประเด็นยุทธศาสตร์อะไรบ้าง ซึ่งจะต้องนำมาวางเป็นกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

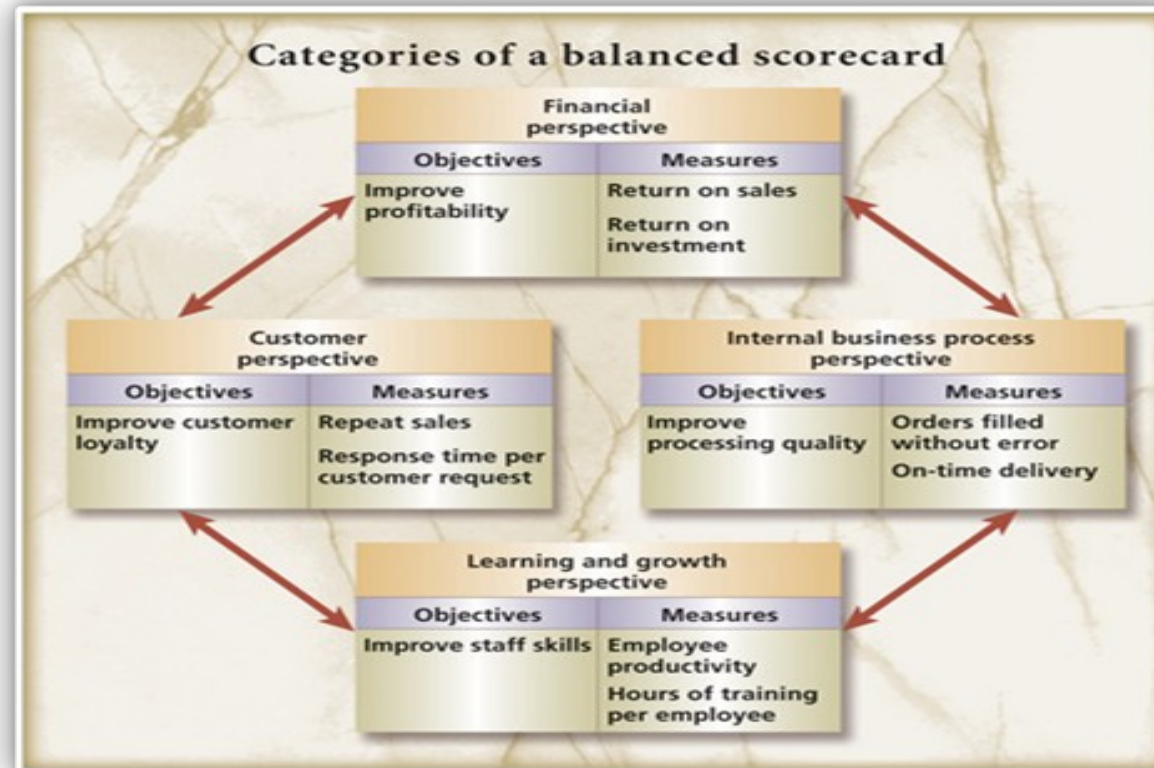
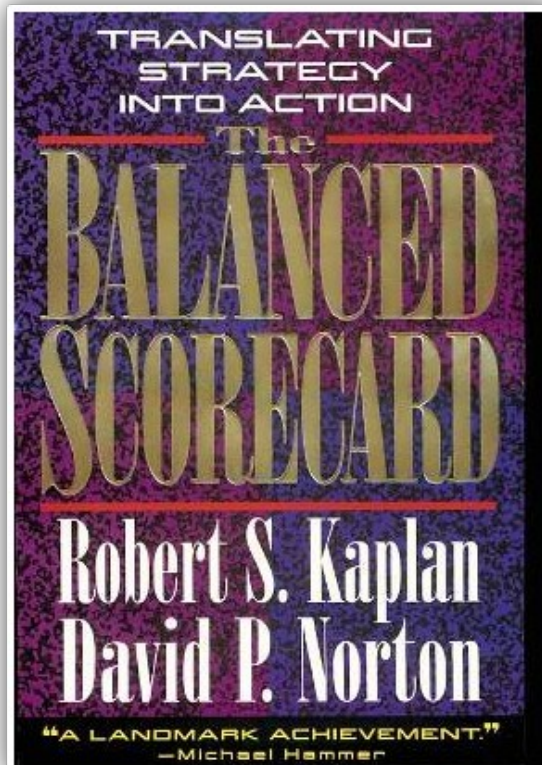
โดยนำเอาแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์ให้ได้เป้าประสงค์ จากนั้นนำเป้าประสงค์แต่ละด้านมาวิเคราะห์ SWOT ต่อจนทำให้รู้ว่าจะต้องใช้กลยุทธ์อะไรบ้างสำหรับแต่ละเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร		
	จุดแข็ง (STRENGTH) 1..... 2..... 3.....	จุดอ่อน (WEAKNESS) 1..... 2..... 3.....
โอกาส (OPPORTUNITY) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เร่งรุก/ขยายผล	ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 พัฒนา
อุปสรรค (TREAT) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ปรับตัวเร็ว	ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ตั้งรับ/ปรับปรุง

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External factors) ให้พิจารณาโดยแนวคิด PEST อันประกอบด้วย การเมือง (Politic) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technology)



Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1998) ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจ โดยเน้นการสร้างสมดุลของการปฏิบัติงาน ด้วยการวัดผลทั้ง 4 มุมมองของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการปฏิบัติการภายใน (Internal Business process) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงาน ซึ่งแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จที่แตกต่างกัน



ในส่วนของภาครัฐนั้นจะมุ่งเน้นสมดุลของการปฏิบัติงานใน 4 มุมมองเช่นเดียวกัน แต่รายละเอียดของแต่ละมุมมองอาจจะแตกต่างจากภาคเอกชน เนื่องจากองค์กรรัฐไม่ได้มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไรทางการเงิน ดังนั้นมุมมองทั้ง 4 ด้านจึงมีรายละเอียดที่แตกต่างดังต่อไปนี้

ภาคเอกชน

ด้านการเงิน

ด้านลูกค้า

ด้านกระบวนการปฏิบัติการ

ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

=>

=>

=>

=>

ภาครัฐ

ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์

ด้านคุณภาพการให้บริการ

ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ด้านการพัฒนาองค์กร

Balanced Scorecard ของภาครัฐนี้จะอยู่ในแผนที่กลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรของแต่ละหน่วยงานซึ่งมุ่งเน้นในเรื่อง

- การดำเนินการให้เกิดผลตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้เป็นมาตรฐาน
- การปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- การพัฒนาองค์กรในเรื่องของ

การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการจัดเก็บข้อมูลมาเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติงานที่ได้

การวัดผลการปฏิบัติงานนี้จะทำให้ได้รับทราบถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ อาทิ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมเพียงพอ เป็นต้น



SMART

ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดการเปลี่ยนแปลงหรือบ่งบอกสภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน 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)