



ชื่อเรื่อง:

การจัดทำยุทธศาสตร์

Strategic Planning

โดย:

รองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 25

พฤศจิกายน 2563

จำนวน 200 เล่ม

สารบัญ

ภาคที่ 1 หลักการจัดทำยุทธศาสตร์	4
บทนำ	4
หลักการและเทคนิคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	8
ความหมายของแผนยุทธศาสตร์	9
ประโยชน์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	10
ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์	10
การเตรียมความพร้อมขององค์กร	10
หลักการพื้นฐานในการจัดทำยุทธศาสตร์	13
คำถามพื้นฐานในการจัดทำยุทธศาสตร์	14
ตัวแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	16
ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ⇨ A (Assessment) ⇨ D-1 (Discover)	17
ขั้นที่ 2 ระเบิดจากข้างใน ⇨ B (Baseline); ⇨ D-2 (Dream)	18
ขั้นที่ 3 แก้ปัญหาที่จุดเล็ก ⇨ C (Component) ⇨ D-3 Design)	19
ขั้นที่ 4 ทำตามลำดับขั้น ⇨ D (Drive) ⇨ D-4 (Deploy)	20
ขั้นที่ 5 องค์กรรวมและภูมิสังคม ⇨ E (Evaluation) ⇨ D-5 (Document)	21
สมการเชิงยุทธศาสตร์ : ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักของยุทธศาสตร์	21
ภาคที่ 2 เทคนิคการจัดทำยุทธศาสตร์	24
บทนำ	24
ภาพรวมของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	25
องค์ประกอบสำคัญของแผนยุทธศาสตร์	26
ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์	27
ขั้นที่ 1 การเตรียมการสำหรับจัดทำแผน (Planning for the Plan – Strategic Planning Process & Process Champions)	27
ขั้นที่ 2 การกำหนด –ความต้องการ –ความคาดหวัง (ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ)	30
ขั้นที่ 3: พันธกิจและค่านิยม (ความมุ่งหมาย -จากผู้มีส่วนได้เสีย)	31
ขั้นที่ 4: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร	31
ขั้นที่ 5: การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์	41
ขั้นที่ 6: การกำหนดสาระสำคัญของยุทธศาสตร์	45
ขั้นที่ 7: การกำหนดร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์	51
ขั้นที่ 8: การนำไปปฏิบัติ	54
ขั้นที่ 9 การติดตามประเมินผล	59
ขั้นที่ 10 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์	59
บทนำ	59
ความเป็นมาของการจัดทำยุทธศาสตร์	59
โครงสร้างองค์กร	59
วิสัยทัศน์ (Vision)	59
ค่านิยมหลัก (Values)	60
พันธกิจ (Mission Statement)	60
ประเด็นปัญหาที่สำคัญ (Problem Statement)	60

การวิเคราะห์ SWOT	60
จุดมุ่งหมาย (Goals)	60
กลยุทธ์การดำเนินการ (Tactics/ Project)	60
การประเมินผล (Evaluation)	60
บทสรุปผู้บริหาร	60
แบบฟอร์มที่ใช้เป็นแนวทางในการเขียนแผนยุทธศาสตร์	61
แหล่งอ้างอิง	73
ภาคผนวก 1	74
คำจำกัดความ	74
ภาคผนวก 2	81
แนวทางการเสนอแผน เข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี	81

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบการวางแผนตามพันธกิจ (งานประจำ) และการวางแผนยุทธศาสตร์	9
ภาพที่ 2 คำถามพื้นฐานสี่ข้อในการจัดทำยุทธศาสตร์	15
ภาพที่ 3 ตัวแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักการทรงงานของพระเจ้าอยู่หัว ตัวแบบ ABCDE และ ตัวแบบ 5-D	16
ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักของยุทธศาสตร์	22
ภาพที่ 5 กรอบของขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	24
ภาพที่ 6 ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	28
ภาพที่ 7 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	32
ภาพที่ 8 ตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	33
ภาพที่ 9 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	34
ภาพที่ 10 ตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	35
ภาพที่ 11 ตัวอย่างตาราง IFAS (Internal Factor Analysis Summary)	40
ภาพที่ 12 ตัวอย่างตาราง EFAS (External Factor Analysis Summary)	41
ภาพที่ 13 ตัวอย่างการนำเสนอตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้วยกราฟ	42
ภาพที่ 14 ตัวอย่างการนำเสนอตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้วยรูปภาพคล้ายยี่ห้อดวงพิชัยสงคราม	43
ภาพที่ 15 ตัวอย่างการจัดการและปรับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	44
ภาพที่ 16 สารสำคัญของแผนยุทธศาสตร์แบบ Infographic	53

ภาคที่ 1 หลักการจัดทำยุทธศาสตร์

บทนำ

ยุทธศาสตร์คือแผนที่แสดงอนาคต เป็นเข็มทิศนำทางไปสู่อนาคตที่กำหนดความสำเร็จไว้ตามความมุ่งหวัง เป็นหนทางในการกำหนดแนวทาง และบริหารจัดการไปสู่ความสำเร็จ แม้ว่าสถานการณ์ในอนาคตจะมีความไม่แน่นอนและยากต่อการทำนาย แต่การกำหนดยุทธศาสตร์จะช่วยให้มีจุด (Focus) ที่ชัดเจน มีความพร้อมในการจัดการความท้าทายตามหนทางไปสู่อนาคต จะเห็นได้ว่า ประเทศชาติ และสังคมที่เจริญรุดหน้าในระดับชั้นนำของโลก อาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ และการวางแผนที่เป็นระบบ (ดาร์รงค์ วัฒนา, 2545) ภายใต้อาณัติขององค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อนและความไม่

ทำไมต้องมียุทธศาสตร์

ขุนวุกกล่าวไว้ว่า : ยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อรัฐ เป็นเรื่องความเป็นความตาย เป็นหนทางอยู่รอดหรือสูญสิ้น ดังนั้น จึงไม่สามารถละเลยในการพิจารณาวิเคราะห์ให้จงดี

การวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ พินิจพิจารณาและกำหนดหนทางสู่อนาคตที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ส่วนผู้นำ/ผู้บริหารที่ไม่ใช่นักยุทธศาสตร์ จะวางแผน และดำเนินการในปัจจุบันให้ได้ผลสัมฤทธิ์ โดยไม่มีการกำหนดอนาคต หรือวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวัง ซึ่งมีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดผลที่ไม่พึงประสงค์ในอนาคต ผู้นำลักษณะนี้มักมุ่งการทำงานประจำ และไปสู่อนาคตที่ไม่แน่นอน

ความพยายามในการกำหนดอนาคตและสร้างหนทางไปสู่ความสำเร็จของอนาคต เรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์อยู่ที่ “วิสัยทัศน์” (Vision) มากกว่าตัวแผนการดำเนินการ (Mintzberg, Jan.-Feb. 1994) โดยให้ความสำคัญที่ “การคิดเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Thinking) มากกว่ากระบวนการจัดทำแผน ทั้งสองส่วนนี้มีความแตกต่างกันและมีความสัมพันธ์กัน ในส่วนแรกเป็นเรื่องของการกำหนดภาพอนาคตของความสำเร็จ ซึ่งเรียกว่า “วิสัยทัศน์” ที่ได้จากการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นความรู้ความเข้าใจ (Soft insights) จากประสบการณ์ของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่รวบรวมจาก (Hard data) จากแหล่งต่างๆ เช่น การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ เป็นต้น และกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน หลังจากนั้น อาศัยกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ นักวางแผนยุทธศาสตร์มีบทบาทในการเป็นโปรแกรมเมอร์ของยุทธศาสตร์ (Programmers of a strategy) ดูแลรับผิดชอบในการวางกรอบและขั้นตอนการจัดทำแผนในลักษณะ ส่งเสริม ช่วยเหลือ สนับสนุนกระตุ้น และจัดหาข้อมูลป้อนให้ ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามขั้นตอนการวางแผน มากกว่าการเข้าเป็น “วงใน” ในการกำหนดเนื้อหาสาระของแผน ซึ่งจะให้เกิดผลได้ที่มีความชัดเจน ได้แก่ การวางแผน และการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อได้ข้อสรุปวิสัยทัศน์จากการคิดเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ก็สามารถดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นระบบ (Mintzberg, Jan.-Feb. 1994) โดยอาศัยเครื่องมือและเทคนิควิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Porter, May 23, 1987)

ยุทธศาสตร์ คือ ความอยู่รอดและก้าวหน้า

ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อองค์การอยู่รอดและก้าวหน้าไปในอนาคต ที่สถานการณ์ต่าง ๆ มีความไม่แน่นอน ยากต่อการพยากรณ์ การเปลี่ยนแปลงของโลกมีความรุนแรงและรวดเร็ว การเรียนรู้ การปรับตัว และยุทธศาสตร์ขององค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

การกำหนดวิสัยทัศน์ อาศัยการคิดเชิงยุทธศาสตร์ โดยการสังเคราะห์จากปัญหาท้าทายผนวกกับความสามารถเชิงวิชาชีพ ความท้าทายที่เกิดจากการพิจารณาสิ่งที่ผู้คน “บ่น” (Complaint) หรือภาวะการณ์ที่ไม่พึงประสงค์แล้วนำมาสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหาและตอบโจทย์ความต้องการได้ ตัวอย่างเช่น กล้องโพลารอยด์ (Polaroid camera) ได้รับการพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1943 มาจากวิสัยทัศน์ของเอ็ดวิน แลนด์ (Edwin Land) ที่ได้ยินลูกสาววัยสามขวบบ่นอยากเห็นรูปทันทีจากกล้องถ่ายรูป คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล หรือ PC (Personal Computer) ที่มีขนาดเล็กพกพาติดตัวไปได้ ก็จากวิสัยทัศน์ของบิลล์ เกต (Bill Gate) ที่ต้องการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น จะเห็นได้ว่า “เสียงบ่น” “ความต้องการจำเป็น” “วิกฤติ” และเหตุการณ์ท้าทายมีอยู่มากมายที่เป็นวัตถุดิบให้ผู้ที่มีความสามารถในการวิชาชีพต่าง ๆ นำไปกำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่วิสัยทัศน์นั้น

วิสัยทัศน์ “เอมีเลีย” (Amelia) พนักงานดิจิทัล

ปัญหาและเสียงบ่นเกี่ยวกับพนักงานในองค์กรที่มีสมรรถนะไม่ตอบสนองความต้องการจำเป็นขององค์กรและสังคม มีต้นทุนสูง และหายากในสังคมผู้สูงอายุ นำไปสู่วิสัยทัศน์พนักงานดิจิทัล

ในโลกของความปั่นป่วนทางเทคโนโลยี (Disruptive technology) มีประเด็นมากมายที่รอผู้ที่มีความสามารถในทางวิชาชีพนำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เริ่มจากการใช้ทักษะ “เชิดชูชีพ” หรือ Soft skills ในการรับรู้ปัญหาและโจทย์สำคัญของสังคมด้วยใจเปิดกว้างรับรู้ความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ตัวอย่างการสร้างสรรคคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล หรือ

PC (Personal Computer) เกิดจากบิลล์ เกตมีมุมมองจากปัญหาความใหญ่โตเทอะทะของคอมพิวเตอร์เมนเฟรมในสมัยเมื่อประมาณทศวรรษ 1960 และต้องการให้มีคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กพอและอยู่ในราคาที่ให้แต่ละคนเป็นเจ้าของได้ เขาได้กล่าวไว้ว่า “เรามีความฝันเกี่ยวกับผลกระทบที่เราได้ เราพูดถึงคอมพิวเตอร์บนโต๊ะทุกโต๊ะและอยู่ในบ้านทุกหลัง” (We had dreams about the impact it could have. We talked about a computer on every desk and in every home.) (ดูรายละเอียดที่: <https://www.telegraph.co.uk/technology/3357701/Bill-Gatess-dream-A-computer-in-every-home.html>) วิสัยทัศน์นี้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกอย่างมาก หรือ กรณีที่หลายองค์กรต้องการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงต่อวัน 7 วันต่อสัปดาห์ (7/24) เป็นแนวคิดที่ก่อให้เกิดพนักงานดิจิทัลคนแรก ชื่อ เอมีเลีย (ดูรายละเอียดที่: <http://houseofbots.com/description/2344-Amelia>) วิสัยทัศน์นี้มีผลกับโลกอนาคตอย่างมาก เมื่อมีการจัดแผนยุทธศาสตร์ในการผลิต การแพร่ขยาย และการนำไปใช้ในกิจการต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาต่อยอดวิสัยทัศน์ดังกล่าวออกไปอย่างเป็นรูปธรรม ก็จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะเห็นได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์มีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากต่อทิศทางของการดำเนินการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์และตัดสินใจใช้วิสัยทัศน์แล้ว ก็จะนำวิสัยทัศน์นั้นไปเป็นจุดมุ่งหมาย (Goal) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไป



แผนยุทธศาสตร์ จึงมีความหมายรวมของการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (การกำหนดวิสัยทัศน์) และการจัดทำวิธีการให้ได้ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (การจัดทำแผน) ซึ่งหมายถึง “การเล็งเห็น และกำหนด อนาคตที่มุ่งหวัง ภายใต้ง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และ ความน่าจะเป็น ที่จะเกิดความสำเร็จ และหาวิธีการที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์”

ยุทธศาสตร์เป็นจุดเริ่มต้นของธรรมาภิบาล หรือ การบริหารกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของ ธรรมาภิบาล (Good Governance)¹ จากการแสดงรายละเอียดในการดำเนินการต่างๆ ไว้ล่วงหน้าให้ทุกภาคส่วนได้รับรู้ล่วงหน้า ซึ่งแสดงถึงความโปร่งใสในการบริหารกิจการบ้านเมืองในเรื่องต่างๆ อย่างน้อยสามเรื่อง ได้แก่ ประการแรกเป็นการประกาศคุณธรรมในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่



ประชาชนส่วนรวมล่วงหน้าด้วยความเป็นธรรม ประการที่สองเป็นการแสดงถึงการใช้ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการทางปัญญาในการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งอาศัยหลักวิชาและความรู้ที่สั่งสมมา ยาวนาน ได้แก่ ญาณวิทยา (Epistemology) ทางยุทธศาสตร์ วิธีการ (Methodology) ทางยุทธศาสตร์ และกรรมวิธี (Methods) ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งรวมถึงหลักการทรงงานของในหลวงรัชกาลที่ 9 โดยจากเริ่มจากหลักที่หนึ่ง ก็คือ “(การ) ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธันวาคม, ๒๕๕๕) และหลักข้ออื่นๆ ดังที่จะกล่าวต่อไป และประการที่สาม การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลการดำเนินงานของแผนการจัดทำแผนสำหรับการบริหารกิจการบ้านเมืองเป็นการแสดงถึงพันธะของของผู้บริหารในการรับใช้สังคม

ยุทธศาสตร์ นำไปสู่ธรรมาภิบาลได้อย่างไร

ยุทธศาสตร์ เป็นแผนที่แสดงทิศทาง และแนวทางการดำเนินการไปสู่อนาคตตามทิศทางที่กำหนดไว้ แสดงถึงความโปร่งใส เป็นจุดเริ่มต้นของธรรมาภิบาล

วิสัยทัศน์เจ้าชายสิทธัตถะ

ที่มาของมูมมอ: เทวทูต ๔

วันหนึ่ง พระสิทธัตถะ ... “พระวิปัสสิ ราชกุมาร ขณะเมื่อเสด็จประพาสพระอุทยาน ได้ทอดพระเนตรชายชรา มีศีรษะโครงคดเหมือนกลอนหลังงอ ถิ่นไม้เท้า เดินงกๆ เงินๆ กระสับกระส่าย หมดความหนุ่มแน่น” เกิดเป็นนิมิต (เทวทูต) ทั้ง ๔ คือ คนแก่ คนเจ็บ คนตาย และสมณะ ทรงหยั่งเห็นความแก่ ความเจ็บ ความตาย ครอบงำหาชนอยู่ทุกคน ไม่ล่วงพ้นไปได้

ต่อมาเมื่อราชกัญญาแห่งศากยราช พระนามว่า นาคิสาคโคตมิ ได้ทอดพระเนตรเห็นพระสิทธัตถะ ทรงมีพระทัยปฏิบัติ ได้ตรัสคาถาสรรเสริญพระคุณสมบัติของพระกุมารด้วยสุรเสียงอันไพเราะว่า

นิพพุตา นูน สา มาตา
นิพพุโต นูน โส ปิตา
นิพพุตา นูน สา นารี
ยสสาย อิติโส ปติ.

ความว่า หญิงใด เป็นมารดาของพระกุมารนี้ หญิงนั้นดับทุกข์ได้ ชายใดเป็นบิดาของพระกุมารนี้ ชายนั้นดับทุกข์ได้ พระกุมารนี้เป็นสามีของนางใด นางนั้นก็ดับทุกข์ได้

พระสิทธัตถะทรงสดับคาศาถุนั้น ทรงเลื่อมใส พอพระทัยในคำว่า นิพพุตา ความดับทุกข์ ซึ่งมีความหมายไกลออกไปถึงพระนิพพาน เป็นเครื่องดับทุกข์ทั้งมวล ทรงดำริเป็นวิสัยทัศน์ของการนิพพาน และได้ใช้เวลาประมาณหกปีในการบรรลุวิสัยทัศน์นี้

ที่มา : พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ ๒

¹ ตามข้อบัญญัติของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

จากการนำทรัพยากรของรัฐ ได้แก่ งบประมาณ และอำนาจรัฐมาใช้ในกิจการต่างๆ ของรัฐ การดำเนินงานนี้จึงเป็นไปตามหลักของความโปร่งใส (Transparent) ของธรรมาภิบาล (Good Governance) (UNESCAP, 2009) (Weiss, 2000)²

ความโปร่งใสของผู้บริหารงานภาครัฐที่แสดงตามสาระที่อยู่ในแผนชี้ให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งเป็นเรื่องของส่วนรวม มีผลให้สังคมสามารถตรวจสอบการดำเนินการต่างๆ ของการบริหารภาครัฐได้ ซึ่งเป็นไปตามหลักตรวจสอบได้ (Accountable) ทำให้ประชาชนและสังคมสามารถติดตาม ตรวจสอบ กำกับ และควบคุมการดำเนินงานของภาครัฐได้ ภาครัฐมีหน้าที่ในการเผยแพร่ข้อมูล ภาครัฐให้ประชาชนทราบ ทำให้ผู้บริหารภาครัฐมีความตระหนักถึงภาวะการจับตามองการดำเนินงานของสังคม และมีความระมัดระวังในการดำเนินงานต่างๆ อย่างรอบคอบและระมัดระวัง เสมือนเป็น “ปลาทองในอ่างแก้ว” (Peters B. G., 1978, p. 208) ภายใต้การตรวจสอบของสาธารณะ เนื่องจากเราไม่สามารถทำให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมดทุกคน จำเป็นต้องมีการตรวจสอบจากสาธารณะเพื่อให้แน่ใจว่า คนที่ทำดีได้รับการส่งเสริมให้บริหารกิจการบ้านเมือง และควบคุมคนที่ทำไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ ดังพระบรมราโชวาทต่อไปนี้ (ภูมิพลอดุลยเดช, 2549)

ยุทธศาสตร์ คือ ธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างธรรมาภิบาล แสดงถึงสำนึกรับผิดชอบต่อทิศทางการกำหนดไว้ อย่างมีส่วนร่วม สามารถตรวจสอบได้ ตามข้อกำหนดที่เป็นนิติธรรม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมที่คุ้มค่า และเป็นธรรม

“...ในบ้านเมืองนั้น มีทั้งคนดีและคนไม่ดี ไม่มีใครจะทำให้คนทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด การทำให้บ้านเมืองมีความปกติสุขเรียบร้อย จึงมิใช่การทำให้ทุกคนเป็นคนดี หากแต่อยู่ที่การส่งเสริมคนดี ให้คนดีได้ปกครองบ้านเมือง และควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ ไม่ให้ก่อความเดือดร้อนวุ่นวายได้...”

(พระบรมราโชวาทในพิธีเปิดงานชุมนุมลูกเสือแห่งชาติ ครั้งที่ 6 ณ ค่ายลูกเสือวชิราวุธ อำเภอสครีราชา จังหวัดชลบุรี วันที่ 11 ธันวาคม 2512)

ความสำนึกรับผิดชอบ คือ การควบคุมการใช้ อำนาจ

การตรวจสอบการใช้อำนาจในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ หรือ การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำกับและควบคุมคนไม่ดี และส่งเสริมคนดีให้สามารถใช้อำนาจได้อย่างสุจริต

นอกจากนี้ แผนยังเป็นปัจจัยนำไปสู่องค์ประกอบของธรรมาภิบาลข้ออื่นๆ ด้วย ซึ่งประเทศไทยได้ตรากฎหมาย “พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” ไว้ โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนไว้เป็นเบื้องต้นก่อนปัจจัยอื่นๆ ของธรรมาภิบาล ดังนี้ “มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ได้แก่

²องค์การสหประชาชาติ ระบุองค์ประกอบแปดประการของธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้ 1. Consensus Oriented, 2. Participatory, 3. Rule of Law, 4. Effective and Efficient, 5. Accountable, 6. Transparent, 7. Responsive, and 8. Equitable and Inclusive. ต่อมาในปี ค.ศ. 1996 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF (International Monetary Fund) ได้ประกาศให้มีการส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาครัฐและต่อต้านการทุจริตต่อสาธารณะบังหลวง เพื่อนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองของเศรษฐกิจ (International Monetary Fund, 2005)

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ ...”

การบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักการข้างต้น อาศัยความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ได้รับการบันทึกมานานหลายพันปี ซุนวู (Sun Tzu) ได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลแรกที่บันทึกความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทางการทหาร ดังประโยคที่มีการนำไปกล่าวอ้างอิงมาจนเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดี :

รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง

If you know the enemy and know yourself, you need not fear the result of a hundred battles.

การศึกษายุทธศาสตร์ให้ลึกซึ้ง อาศัยทฤษฎีของความรู้ หรือ ญาณวิทยา (Epistemology) ในการสำรวจและอธิบายที่มา ธรรมชาติ วิธีการและข้อจำกัดต่างๆ ที่มนุษย์คิด รับรู้ เข้าใจ เรียนรู้ และพัฒนาเป็นความรู้ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์ ก็คือ ศาสตร์และศิลป์ในการบูรณาการและการใช้วิธีการต่างๆ ในการเอาชนะคู่แข่งชั้น โดยการออกแบบ วางแผน และการกำกับดำเนินการและกิจการต่างๆ สนับสนุนและส่งเสริมให้นโยบายประสบความสำเร็จ ธรรมชาติของมนุษย์มีญาณและกลไกในการสร้างและใช้ความรู้ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว ทฤษฎีความรู้ช่วยนำทางการดำเนินการต่างๆ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

หลักการและเทคนิคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ แตกต่างจากแผนประจำอย่างไร

ทำไมแผนการดำเนินงานประจำจึงไม่เหมาะ ทำไมต้องวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

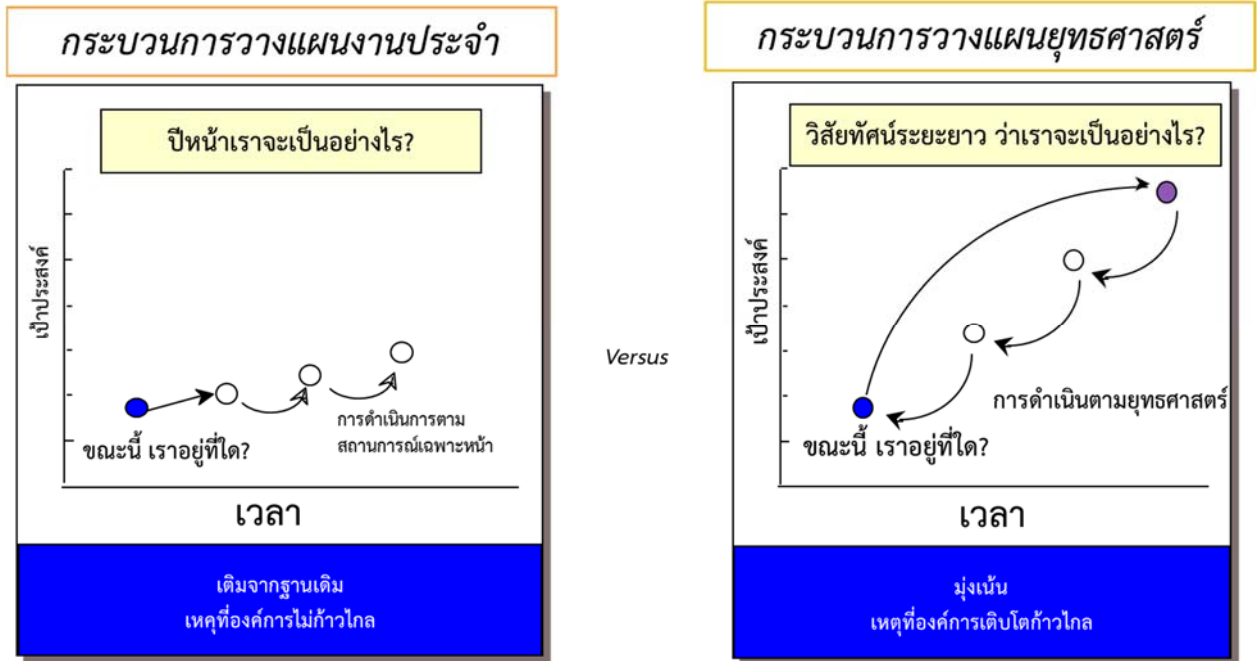
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้รับความนิยมมาก เมื่อมีการปฏิรูปภาครัฐตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ NPM (New Public Management)³ ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสการปฏิรูปการบริหารภาครัฐ ที่เน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีการนำ

เครื่องมือการบริหารภาครัฐกิจเอกชนมาประยุกต์ใช้ การวางแผนในภาครัฐก็เปลี่ยนไปจากการวางแผนตามภารกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental) ซึ่งมีลักษณะการพัฒนาแบบต่อยอดขึ้นไปจากฐานของผลงานในปีที่ผ่านมา มา ไปเป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นผลงานและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีความรวดเร็ว รุนแรง และกว้างขวาง ให้ผลที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่า ประเทศต่างๆ ได้มีการใช้ตัวแบบใหม่ๆ ในการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ และการบริหารกิจการบ้านเมือง (Public Administration and Public Governance) (Peters B. , 1996, pp. 32-68) ภาพที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการวางแผนตามภารกิจและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ คือ การสร้างอนาคต

แผนการดำเนินงานประจำมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานปัจจุบัน ไม่รองรับการปรับเปลี่ยนของอนาคตเหมาะสมในสถานการณ์ที่การเปลี่ยนแปลงไม่รุนแรงและคาดการณ์ได้ถูกต้อง แต่เหตุการณ์ในยุคปัจจุบันและอนาคตยากต่อการทำนาย จึงต้องวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

³ อ่านรายละเอียดของ NPM ใน (McLaughlin, Osborne, & Ferlie, 2002); (Hood, 1991); (Christensen, 2001)



ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบการวางแผนตามพันธกิจ (งานประจำ) และการวางแผนยุทธศาสตร์

จะเห็นได้ว่า การวางแผนตามพันธกิจในภาพที่ 1 ด้านซ้ายมือ จะมุ่งเน้นภารกิจหลัก (Mission) และ อาณัติ (Mandate) ตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย โดยยึดผลงานในอดีตหรือปัจจุบัน เป็นฐานสำหรับการตั้งต้นในการวางแผนในปีถัดไป ข้อดีที่สำคัญของการวางแผนแบบนี้ก็คือ การวางแผนจะมีความชัดเจนในการนำพันธกิจไปปฏิบัติในกรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แต่ก็มีข้อเสียที่สำคัญก็คือ ไม่มีการนำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมาพิจารณา และทำให้ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตอบสนองความต้องการของประชาชนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวางแผนยุทธศาสตร์สามารถแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ที่พึงประสงค์ในอนาคตระยะยาว แล้วกำหนดผลงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ในอนาคตไล่ลงมาถึงปัจจุบัน ทำให้มีทิศทางพัฒนาที่ชัดเจน และเป็นการกำหนดอนาคตขององค์กรที่ชัดเจนถึงสภาพที่ต้องการในอนาคตระยะยาว แต่อย่างไรก็ตาม การวางแผนยุทธศาสตร์ก็มีข้อเสีย ก็คือ จะต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรมากขึ้นในการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของแผนยุทธศาสตร์ และการคาดการณ์อนาคตต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและมีความเสี่ยงสูงที่ผลการวิเคราะห์อนาคตจะผิดพลาดไปจากผลการวิเคราะห์ องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดอนาคตที่ต้องการตามศักยภาพและผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กร

ความหมายของแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กิจกรรมที่ทำให้เล็งเห็น และกำหนดอนาคตที่มุ่งหวัง ภายใต้ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และ ความน่าจะเป็น ที่จะเกิดความสำเร็จ กล่าวคือ

- ยุทธศาสตร์ คือ การคิดเรื่องอนาคต
- ยุทธศาสตร์ คือ การควบคุมอนาคต
- ยุทธศาสตร์ คือ การตัดสินใจ



- ยุทธศาสตร์ คือ การบูรณาการการตัดสินใจ
- ยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการที่เป็นทางการในการก่อให้เกิดผลที่คาดหวัง

ยุทธศาสตร์ คือ อะไร

- การคิดถึงเรื่องอะไร
- การควบคุมอะไร
- การตัดสินใจเกี่ยวกับอะไร
- การบูรณาการอะไร
- กระบวนการแบบใด

ประโยชน์ของการ

จัดทำแผนยุทธศาสตร์

ประโยชน์ ของ การ

จัดทำแผนยุทธศาสตร์ มี
ดังต่อไปนี้

1. กำหนดอนาคตที่มุ่งหวัง

เป็นอนาคตขององค์การร่วมกัน

2. สื่อสารเป้าประสงค์ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. สร้างความผูกพันต่อทิศทางองค์การ
4. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่จัดตามลำดับความสำคัญ
5. การติดตามความก้าวหน้า
6. สร้างฉันทามติของทิศทางองค์การ
7. มีจุดมุ่ง (Focus) ชัดสู่ความสัมพันธ์ของประสิทธิผล
8. เชื่อมประสานผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ
9. สร้างทีมที่เข้มแข็งในการขจัดปัญหา
10. สร้างการยึดโยงองค์การเข้าด้วยกัน

ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. แผนยุทธศาสตร์ช่วยให้ได้แนวทางและทิศทางที่พัฒนามาจากสิ่งที่เราวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเล็งเห็นอนาคต ไม่ใช่การตัดสินใจอนาคต เพราะไม่มีใครสามารถล่วงรู้และทำนายอนาคตอย่างแม่นยำได้
2. แผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการพลวัตรที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่พิมพ์เขียวสำหรับอนาคต เนื่องจากในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมายและรุนแรง ซึ่งจะมีโอกาส อุปสรรค และปัญหาต่างๆ ใหม่ๆ เกิดขึ้นในอนาคต
3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบโจทย์ระยะยาวเป็นหลักสำคัญ การแก้ปัญหาวิกฤติเฉพาะหน้าควรมีแผนจัดการความเสี่ยง หรือ แผนการบริหารกิจการต่อเนื่อง (Business Continuity Management) ไว้รองรับ
4. แผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีความยืดหยุ่น และไม่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกองค์การ
5. แผนยุทธศาสตร์อาศัยประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบสูงต่อองค์การ ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งหมด

การเตรียมความพร้อมขององค์การ

ก้าวแรกของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เริ่มจากกระบวนการภายในองค์การที่มีความพร้อมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หากองค์การยังไม่เคยจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาก่อน จะต้องไม่มีการเร่งรัดในการดำเนินการ และอาศัยขั้นตอนการจัดแผนที่เป็นระบบ ละเอียัด และชัดเจนในทุกขั้นตอน ซึ่งควรอาศัยที่ปรึกษาภายนอกองค์การในการให้การปรึกษาแนะนำกระบวนการต่างๆ ที่มีความรัดกุมและเข้าใจง่าย แผนยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จมีเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ คือ แนวทางสู่อนาคต

- การคิดเรื่องอนาคต
- การควบคุมอนาคต
- การตัดสินใจอนาคตและแนวทางสู่อนาคต
- การบูรณาการการตัดสินใจ
- กระบวนการที่เป็นทางการในการก่อให้เกิดผลที่คาดหวัง

1. องค์การมีการจัดการที่ดี
2. องค์การมีช่องทางการสื่อสารที่ดี
3. องค์การเปิดรับความคิดใหม่ๆ
4. องค์การไม่ยึดติดกับระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดจนเกินไป

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่มีกระบวนการที่ตายตัวเพียงกระบวนการเดียว แต่สามารถออกแบบกระบวนการให้เหมาะสมกับองค์การ ในการออกแบบกระบวนการ จะต้องตรวจสอบปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเหมาะสมของห้วงเวลา
2. ผู้บริหารยอมรับและมีส่วนร่วมในกระบวนการ
3. จิตสำนึกที่ดีและค่านิยมที่มองการณ์ไกล มีใช้ค่านึงแต่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หรือ มุ่งดำเนินงานแต่งงานประจำ
4. องค์การให้การยอมรับประโยชน์ของแผนยุทธศาสตร์ ในการเตรียมองค์การสู่อนาคตที่พึงประสงค์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เริ่มจากการวางแผนเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยการกำหนดกระบวนการดำเนินการที่ชัดเจนก่อนเริ่มกระบวนการจัดทำแผน ซึ่งจะต้องกำหนดปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ใครคือผู้จัดทำแผน อาจเป็นคณะกรรมการ หรือ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2. จะดำเนินการอะไรบ้าง (อาศัยแนวทางที่จะอธิบายต่อไป)
3. จะดำเนินการอย่างไร (อาศัยวิธีการที่จะอธิบายต่อไป)
4. กำหนดสิ่งต้องการ และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
5. กำหนดผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์
6. รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
7. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
8. กำหนดระยะเวลาของแผนว่าครอบคลุมห้วงระยะเวลาใด
9. กำหนดตารางเวลา กิจกรรม และงบประมาณในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ตัวอย่างรายการตรวจสอบสำหรับการเตรียมการ

ตัวอย่าง — รายการตรวจสอบกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. จากความเห็นที่ได้จากผู้บริหาร เราควรใช้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์:
☐ ดำเนินการได้ทันที ☐ ดำเนินการช้าๆ ☐ ระวังไว้อีกก่อน มีงานอื่นๆ รออยู่มาก
2. แผนยุทธศาสตร์ควรครอบคลุม:
☐ ทั้งองค์กร ☐ บางส่วนงาน ☐ หน่วยงาน ☐ โครงการ อื่นๆ
3. ระยะเวลาของแผน ครอบคลุม:
☐ 1 ปี / ☐ 2 ปี / ☐ 3 ปี / ☐ 4 ปี / ☐ 5 ปี / ☐ 10 ปี / ☐ อื่นๆ ปี
4. ผู้รับผิดชอบกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ คือ:
☐ กลุ่ม ☐ คณะกรรมการ ☐ ที่ปรึกษา ☐ อื่นๆ ระบุ _____
5. การมีส่วนร่วมในวางแผนยุทธศาสตร์ (เลือกได้หลายข้อ):
☐ คณะกรรมการระดับนโยบาย ☐ คณะผู้บริหาร ☐ กลุ่มบุคลากรหลัก
☐ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก _____
6. ผู้เสนอ/ผู้อนุมัติแผนยุทธศาสตร์: _____

โดยอาจใช้กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ใช้ในการดำเนินการ สามารถแสดงตามตารางข้างล่างนี้

ตารางแสดงกรอบเวลาในการจัดทำแผนต่างๆ

แผน	ขั้นตอนในการจัดทำแผน	ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ	กรอบเวลา	หมายเหตุ
แผนยุทธศาสตร์ (ปรับใช้เป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของหน่วยงานได้)	1. เตรียมการจัดทำแผนฯ 1.1 แต่งตั้งคณะทำงานฯ 1.2 การรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลและประเด็นยุทธศาสตร์	1. คณะผู้บริหารของหน่วยงาน 2. สำนักหรือกอง หรือหน่วยงานแผน	1/2-1 เดือน	มีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
	2. การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพ การพัฒนาหน่วยงานในปัจจุบัน	2. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จากทุกภาคีการพัฒนา	1/2 เดือน	และในทุกระดับ และการจัดทำ
	3. การจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์	3. ผู้แทนภาคประชาชน/ภาคเอกชน	1/2 เดือน	ฐานข้อมูล/การ
	4. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์	4. ผู้บริหารของหน่วยงาน	1/2-1 เดือน	วิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็น
	5. การกำหนดแผนปฏิบัติการ	5. หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร	1 เดือน	กระบวนการที่ต้องใช้
	6. ติดตามประเมินผล/ทบทวนแผนปฏิบัติการ	6. ผู้บริหารระดับสูงและคณะผู้บริหารของหน่วยงาน	อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	เวลา

แผน	ขั้นตอนในการจัดทำแผน	ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ	กรอบเวลา	หมายเหตุ
แผนปฏิบัติ ราชการ 1 ปี	1. กำหนดแนวทางการจัดทำ แผนงาน/โครงการให้สอดคล้อง กับ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล 2. ส่วนราชการจัดทำแผนงาน/ โครงการของแต่ละยุทธศาสตร์ 3. ผู้บริหาร ให้ความเห็นชอบ แผนงาน/โครงการ	1. คณะผู้บริหาร หน่วยงาน/ คณะกรรมการ บริหารงาน 2. หน่วยงาน/ส่วน ราชการต่างๆ 3. อำเภอกิ่งอำเภอ (ในกรณีของจังหวัด)	2 เดือน	มีแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติ ราชการ 4 ปี เป็น กรอบการทำงานที่ ชัดเจนแล้ว

หลักการพื้นฐานในการจัดทำยุทธศาสตร์

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารประการแรกที่มีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า “หากเราล้มเหลวในการวางแผน เรากำลังวางแผนที่จะล้มเหลว”⁴ ชุนวู ผู้เขียนตำราการวางแผนเล่มแรกของโลก (Giles, 2007) สำหรับการชนะสงคราม ซึ่งเป็นการวางแผนในเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้ให้เห็นถึงกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ด้วยการตอบคำถามพื้นฐานห้าข้อที่แสดงถึงการวิเคราะห์ให้ “รู้เขา รู้เรา” ดังนี้

หลักการพื้นฐาน ของชุนวู คืออะไร

- คุณธรรม คืออะไร
- ฟ้า คืออะไร
- ดิน คืออะไร
- แม่ทัพ คืออะไร
- วิธีการและวินัย คืออะไร

1. คุณธรรม :
ระหว่างเรากับเรา
ผู้นำของใครมี
คุณธรรมมากกว่า
กัน ผู้ใดมีผู้นำที่มี

คุณธรรมมากกว่า ฝ่ายนั้นชนะ

2. ฟ้า : (ฟ้าคือสถานะที่ไม่มีใครควบคุมได้
ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล ภาวะ
เศรษฐกิจ เป็นต้น) ระหว่างเรากับเรา
ฟ้าเอื้อต่อใคร ใครมีความสามารถในการ

ฉกฉวยโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง “ฟ้า” ได้มากกว่ากัน ใครใช้โอกาสได้ดีกว่า ฝ่ายนั้นชนะ

3. ดิน : (ดินคือชัยภูมิที่ได้เปรียบ ได้แก่ การใช้ความได้เปรียบเชิงพื้นที่ ความชำนาญของคน เป็นต้น)
ระหว่างเรากับเรา ใครสามารถใช้จุดแข็ง ซ่อนจุดอ่อนได้มากกว่ากัน ฝ่ายนั้นชนะ

4. แม่ทัพ : ระหว่างเรากับเรา ใครมีผู้บริหารที่มีความสามารถมากกว่า ฝ่ายนั้นชนะ

5. วิธีการและวินัย : ระหว่างเรากับเรา ฝ่ายใครมีวิธีการที่ดีและมีวินัยเคร่งครัดมากกว่า ฝ่ายนั้นชนะ



⁴ ผู้นำที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้กล่าวไว้ ได้แก่ Ben Franklin กล่าวว่า "By failing to prepare, you are preparing to fail." แปลว่า "เมื่อล้มเหลวในการเตรียมการ คุณกำลังเตรียมการที่จะล้มเหลว" Carl W. Buechner กล่าวว่า "Fail to plan, plan to fail." แปลว่า "ล้มเหลวในการวางแผน คือการวางแผนที่จะล้มเหลว" Harvey MacKay กล่าวว่า "Failures don't plan to fail; they fail to plan." แปลว่า "ผู้ที่ล้มเหลวไม่วางแผนที่จะล้มเหลว แต่เขาล้มเหลวในการวางแผน" Winston Churchill กล่าวว่า "He who fails to plan is planning to fail." แปลว่า "ผู้ที่ล้มเหลวในการวางแผน คือ การวางแผนที่จะล้มเหลว"

จากหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ของขุนวูข้างตัน นักวิชาการและนักยุทธศาสตร์ได้นำมาขยายความและพัฒนาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังแสดงได้จากตารางต่อไปนี้

หลักของขุนวู	องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์	เทคนิควิธีทางยุทธศาสตร์	เครื่องมือทางยุทธศาสตร์
คุณธรรม	วิสัยทัศน์และพันธกิจ	การวิเคราะห์ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร	Core Value and Organizational Culture, Future Forecast
ฟ้า	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	การวิเคราะห์ฉันทัก	PESTLI, 5-Force Model, SWOT
ดิน	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	การวิเคราะห์องค์การ	7-S Model, Situation Analysis, SWOT
แม่ทัพ	การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์	การถ่ายยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	SFAS, TOWS, Balanced Scorecard
วิธีการและวินัย	การกำกับและควบคุม	การติดตามและประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์	Project Management, LogFrame, PERT/CPM

ในการประเมินองค์การในภาครัฐ (Drucker P. F., 1993) ดร็คเกอร์ (Drucker P. F., 2008) ได้ตั้งคำถามไว้ห้าข้อ ได้แก่ 1. พันธกิจของเราคืออะไร (What Is Your Mission?) 2. ลูกค้าของเราคือใคร (Who Is Your Customer?) 3. คุณค่าในสายตาของลูกค้าคืออะไร (What Does Your Customer Value?) 4. ผลลัพธ์ของเราคืออะไร (What Are Your Results?) 5. แผนงานของเราคืออะไร (What Is Your Plan?) ความสำคัญประเด็นแรกเป็นเรื่องของพันธกิจที่แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ของการจัดตั้งองค์การ ในส่วนของคุณค่าที่สองและสาม ให้มีความสำคัญกับลูกค้าและผู้รับบริการ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์การให้ความสำคัญและมีความเข้าใจลูกค้าและผู้รับบริการหลักขององค์การและสอบถามว่ากิจกรรมขององค์การตอบสนองความต้องการของผู้ที่เราต้องให้บริการหรือไม่ คำถามที่สี่ เป็นเรื่องของผลลัพธ์ขององค์การ เพื่อให้้องค์การได้ตระหนักถึงการวัดความสำเร็จด้วยตัวชี้วัดที่ทำให้้องค์การทราบถึงผลการดำเนินงาน และคำถามสุดท้าย เป็นการถามถึงวิธีการที่ระบุแผนงานที่ทำให้ได้ผลงานและบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ คำถามดังกล่าวเป็นการเริ่มต้นด้วยการประเมินองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์การในการเดินทางสู่อนาคตที่คาดหวังไว้ เพื่อให้้องค์การได้บรรลุเจตนารมณ์หรือวัตถุประสงค์หลักที่ตั้งไว้

คำถามพื้นฐานในการจัดทำยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์อาศัยคำถามพื้นฐาน ว่าจะจะไปแห่งหนใดจากนี้ไปในอีกใน 1 ปี 2 ปี 3 ปี 10 ปี.. 15 ปี...20 ปี.... ข้างหน้า ้องค์การจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของ้องค์การ ้องค์การมองตัวเองว่าจะเป็นอะไรในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการมองภาพใหญ่ในอนาคตของ้องค์การ ที่ว่า “มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง” ้องค์การจะต้องกำหนดและตราเป็นลายลักษณ์ที่ชัดเจนในสิ่งต่อไปนี้

- ทำไมจะต้องมีเรา (้องค์การ)
- จุดมุ่งหมายหลักของ้องค์การคืออะไร
- ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อประสบความสำเร็จในอนาคต คืออะไร
- ใครคือผู้รับบริการ

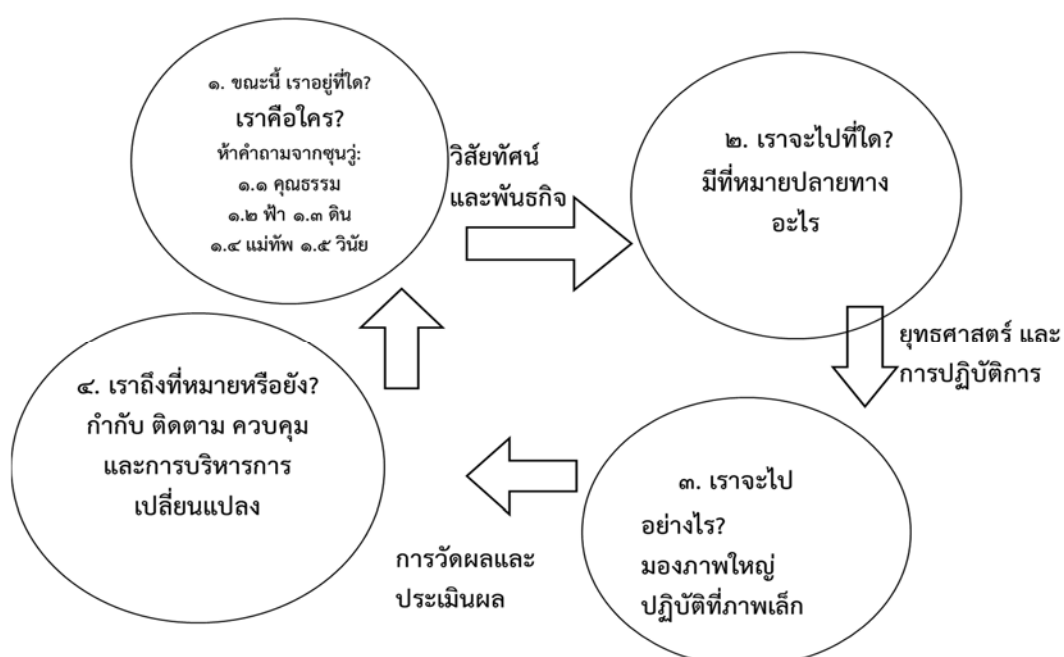
เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์ดำเนินการไปอย่างเป็นระบบที่มีกระบวนการเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ผู้ดำเนินการตามกระบวนการ ควรอาศัยคำถามพื้นฐานสี่ข้อ ดังนี้



1. ขณะนี้ เราอยู่ที่ใด? เพื่อทำความเข้าใจองค์การให้ชัดเจน จากการที่องค์การทำการวิเคราะห์เราคือใครแล้ว ก็จะเป็นการประเมินตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งอาจใช้หลักการพื้นฐานของซุนวู (ได้กล่าวไว้ในตอนต้นแล้ว) ได้แก่ 1.1 คุณธรรม 1.2 พ้า 1.3 ดิน 1.4 แม่ทัพ 1.5 วินัย แล้วนำมาวิเคราะห์ SWOT และประเมินตำแหน่งยุทธศาสตร์ตามการวิเคราะห์

สถานการณ์จากประเด็น SWOT

- เราจะไปที่ใด? มีที่หมายปลายทางอะไร? เป็นการนำผลการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์มาใช้ในการสังเคราะห์ให้ได้ภาพอนาคตและทิศทางขององค์การ แล้วสรุปเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) ขององค์การ ตลอดจนการกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ
- เราจะไปอย่างไร? มองภาพใหญ่ ปฏิบัติที่ภาพเล็ก เป็นการวิเคราะห์การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้กรอบของบัตรคะแนนสมดุล หรือ BSC (Balanced Scorecard) และการจัดทำยุทธศาสตร์ด้วยการใช้ SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) และ TOWS Matrix เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสามารถนำยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มาประยุกต์ในการกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ได้อีกด้วย
- เราถึงที่หมายหรือยัง? กำกับ ติดตาม ควบคุม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2 คำถามพื้นฐานสี่ข้อในการจัดทำยุทธศาสตร์

ตัวแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนและโครงการที่สนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ อาศัยแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีตัวแบบชัดเจน เพื่อช่วยทำมึกรอบความคิด (Concept) ที่ชัดเจน ได้แก่ หลักการทรงงานของพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 9) ตัวแบบ ABCDE และ ตัวแบบ 5-D ดังนี้



ภาพที่ 3 ตัวแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักการทรงงานของพระเจ้าอยู่หัว ตัวแบบ ABCDE และ ตัวแบบ 5-D

กระบวนการที่เป็นขั้นตอนที่เป็นระบบ เป็นไปตามหลักการทรงงานของในหลวง (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.), 2550) ประกอบกับตัวแบบ ABCDE และ 5-D Model ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ $\Rightarrow$ A (Assessment) $\Rightarrow$ D-1 (Discover)

หลักการทรงงาน	A: Assess	D: Discover
ข้อที่ 1 "ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ" ผู้จัดทำยุทธศาสตร์ ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ได้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะจัดทำยุทธศาสตร์ แล้ววิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน แล้วสรุปเป็นประเด็น SWOT	"การประเมิน" ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินประเด็น SWOT ที่มีผลต่อเรื่องที่จะทำยุทธศาสตร์ โดยอาจให้นัหน้าหนักคะแนนผลกระทบ หรือ การจัดลำดับความสำคัญของประเด็น SWOT เพื่อให้ได้ลำดับความสำคัญของประเด็น	"การค้นพบ" ผู้จัดทำยุทธศาสตร์ สังเคราะห์ประเด็น SWOT จากผลการประเมิน แล้วสรุปตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ที่แสดงถึงสถานการณ์ของเรื่องที่จะจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจอยู่ในหนึ่งตำแหน่งจากสี่ตำแหน่ง ได้แก่ SO, ST, WO หรือ WT

การวิเคราะห์วิจัยเรื่องที่จะจัดทำยุทธศาสตร์เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ตามหลักการทรงงาน ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 9) จะต้อง “ทำงานอย่างผู้รู้จริง” โดยเริ่มจากหลักการทรงงานในประการที่ 1 คือ “ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ” เพื่อพิจารณาว่า องค์กรได้รับผลกระทบจากปัจจัยสำคัญใดบ้าง ขั้นตอนนี้ ผู้วางแผนรวบรวมข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ ทำการแยกแยะตามตัวแบบต่างๆ⁵ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร อาศัยตัวแบบ PEST, STEPI, TEMPLES หรือ Five-Force Model เป็นต้น และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร อาศัยตัวแบบ 7-S Model ของ McKinsey หรือ 10-S Model ของ ดร.ดำรงค์ วัฒนา รวมทั้งตัวแบบห่วงโซ่มูลค่า เป็นต้น จากนั้นให้แยกแยะปัจจัยต่างๆ ออกเป็นหมวดต่างๆ สี่หมวดตามตัวแบบ SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม

⁵ศึกษารายละเอียดได้ใน ดำรงค์ วัฒนา (2552) ซึ่งเป็นเอกสารในรูปของตำราที่ใช้ในการฝึกอบรมและในรูปแบบดิจิทัล (CD-ROM) ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (กองแผนงาน)

ขั้นที่ 2 ระเบิดจากข้างใน $\Rightarrow$ B (Baseline); $\Rightarrow$ D-2 (Dream)



ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ได้จากการสังเคราะห์เป็นการแสดงน้ำหนักความสำคัญของประเด็นทางยุทธศาสตร์ในกรอบของตัวแบบ SWOT สี่หมวดหมู่ และพิจารณาว่า ในปัจจุบันองค์การตกอยู่ในสถานการณ์ใดในสี่สถานการณ์ ได้แก่ SO (จุดแข็ง-โอกาส) ST (จุดแข็ง-ภัยคุกคาม) WO (จุดอ่อน-โอกาส) หรือ WT (จุดอ่อน-ภัยคุกคาม) ซึ่งก็คือ ตำแหน่งฐานสถานภาพเดิม (Status-quo Baseline Position) หรือ SBP ซึ่งมักเป็นตำแหน่งที่ยังเสียเปรียบ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาด้วยการให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลงจาก “ข้างใน” จิตใจของตน มิใช่จากการบังคับจากภายนอกให้เปลี่ยนแปลง เป็นไปตามหลัก “ระเบิดจากข้างใน” โดยการทำท่ายประเดิม SWOT ที่มีความสำคัญสูง เพื่อปรับปรุงสถานการณ์ขององค์การตามเส้นฐานปัจจุบันสู่ตำแหน่งเส้นฐานท้าทาย (Challenging Baseline Position) หรือ CBP ซึ่งเป็นการ “ระเบิดจากข้างใน” ได้แก่ การกำหนดประเด็นท้าทายที่ออกมาจากสมาชิกขององค์การ ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม และอาศัยการทำท่ายประเดิม SWOT ที่มีความสำคัญสูงสุดไล่ตามความสำคัญลงไปตามจนกว่าจะสามารถเปลี่ยนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การจาก SBP ไปอยู่ที่ CBP และให้คะแนนน้ำหนักความสำคัญของผลคูณของ S และ O มากกว่าผลคูณของ W และ T ในอัตราที่สูงกว่า 3: 1 (SO:WT > 3:1) กล่าวคือ ตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่ควรมีการปรับตำแหน่งให้เป็น “เชิงรุก” โดยต้องลดและขจัดจุดอ่อน พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส การใช้จุดแข็งที่มีอยู่ และซ่อนโอกาสมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ด้วยการเพิ่มความท้าทายโดยใช้กลยุทธ์ “2ล 2ส” คือ “ลด เลิก สร้าง เสริม” หรือ Eliminate – Reduce – Raise – Create เพื่อให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นวิธีการที่สอดคล้องตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 (POSE: Philosophy of Sufficient Economy) และยุทธศาสตร์นานน้ำสีคราม (BOSS: Blue Ocean Strategy Scheme) ประกอบกับการนำสมรรถนะหลัก หรือ CC (Core Competency) และริเริ่มให้มันนวัตกรรม (Innovation) มาใช้ท้าทาย แล้วนำประเด็นท้าทายมาจัดหมวดหมู่ใหม่ โดยให้แต่ละหมวดหมู่เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues/Themes) ที่ประกอบไปด้วยประเด็นท้าทายที่เป็นเรื่องเดียวกันหรือใกล้เคียงที่สามารถรวมอยู่ในหมวดเดียวกันได้ ในขั้นตอนนี้ ผู้วางแผนสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้เมทริกซ์ SO, ST, WO และ WT ซึ่งเรียกว่า TOWS Matrix เพื่อนำไปใช้ตอบสนอง

เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ต่อไป

ขั้นที่ 3 แก้ปัญหาที่จุดเล็ก $\Rightarrow$ C (Component) $\Rightarrow$ D-3 Design

หลักการทรงงาน	C : Component	D : Design
ข้อที่ 3 "แก้ปัญหาที่จุดเล็ก" การกำหนดยุทธศาสตร์ อาศัยภาพกว้าง จากภาพกว้างไปสู่รายละเอียดเชิงลึก ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ สู่รายละเอียดในการนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งต้องเริ่มจุดเล็ก	"องค์ประกอบ" ผู้จัดทำยุทธศาสตร์ กำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ โดยการเขียนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ รวมไปถึงการกำหนดค่านิยมร่วม เป็นต้น	"การออกแบบ" ผู้จัดทำยุทธศาสตร์ ออกแบบยุทธศาสตร์ให้สามารถสื่อสารกับทุกภาคส่วนได้

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เป็นการมองภาพใหญ่แล้วถ่ายทอดทิศทางด้วยการกำหนดรายละเอียดของผลงานและกิจกรรมการขับเคลื่อนองค์การสู่ผลงานตามเป้าหมาย ตามหลักการทรงงานฯ ที่ว่า “เริ่มจากสิ่งเล็ก” กล่าวคือ การกำหนดทิศทางให้เห็นภาพใหญ่ แล้วจัดทำองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ ให้มีภาพที่เล็กที่เหมาะสมกับการจัดการ ได้แก่ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และวิธีการดำเนินการหรือยุทธศาสตร์ไปสู่วิสัยทัศน์จากบนลงล่าง (Top down approach) อย่างไรก็ดี การนำยุทธศาสตร์ไปสู่วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติมีลักษณะล่างขึ้นบน (Bottom up approach) ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานตามกิจกรรม โครงการ ตามพันธกิจไปสู่ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์เป็นลำดับไป ตามหัวข้อสำคัญต่างๆ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ ได้แก่ การระบุนาคต้องการว่าจะเป็นอย่างไรมีความใฝ่สูงสู่ความท้าทายความสำเร็จขององค์การโดยอาศัยหลักการทรงงานฯ ในข้อที่สอง “ระเบิดจากข้างใน” มาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กล่าวคือ วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องเป็นความต้องการที่แท้จริงและตอบสนองกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)⁶ เช่น ผู้เสียภาษี รัฐบาล องค์การ/สถาบันที่เกี่ยวข้อง และประชาชนทั่วไป เป็นต้น
- พันธกิจ ได้แก่ การระบุว่าการจะทำอะไรในการสนองตอบวิสัยทัศน์
- ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ การระบุวิธีการไปสู่วิสัยทัศน์ จากตำแหน่งสถานภาพเดิมขององค์การสู่สถานภาพใหม่ในอนาคตที่มีความท้าทาย
- เป้าประสงค์ ได้แก่ การกำหนดความสำเร็จ โดยการกำหนดปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญยิ่งยวด (Critical Success Factor) หรือ CSF และอาศัยเครื่องมือการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติตามตัวแบบบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) หรือ BSC จากนั้น ให้เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ หรือ CSF เริ่มจากมิติพัฒนาองค์การ (Learning and Growth) สู่มิติประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Internal Process) สู่มิติคุณภาพการบริการ (Customer) สู่มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Financial) เพื่อตอบสนองประเด็น

⁶ศึกษาการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) เพิ่มเติมจากดำรงค์ วัฒนา (2552)

ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ การเชื่อมโยงดังกล่าว เรียกผลการเชื่อมโยงนี้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

- ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ได้แก่ การระบุวิธีการวัดความสำเร็จของเป้าประสงค์ ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ
- เป้าหมาย ได้แก่ การระบุระดับความสำเร็จในแต่ละดัชนีชี้วัดผลงานหลัก
- กลยุทธ์/ความคิดริเริ่ม ได้แก่ การระบุกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนสู่เป้าหมายตามดัชนีชี้วัด โดยอาศัยความคิดริเริ่มและการนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำใน TOWS Matrix มาใช้ในการระบุกลยุทธ์และความคิดริเริ่มที่ตอบสนองเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดผลงานหลัก เพื่อให้มั่นใจได้ว่า มีวิธีการที่เหมาะสมที่สามารถผลักดันให้เกิดความสำเร็จในระดับเป้าหมายของดัชนีชี้วัดผลงานหลัก
- การจัดทำแผนงาน/โครงการที่ตอบสนองกลยุทธ์

ขั้นที่ 4 ทำตามลำดับขั้น ⇒ D (Drive) ⇒ D-4 (Deploy)



การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ อาศัยการกำหนดผลผลิต (เทียบได้กับดัชนีชี้วัดความสำเร็จ) เป็นตัวตั้งแล้วระบุกิจกรรมในรายละเอียด ตามกรอบยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองดัชนีชี้วัดให้เกิดผลสำเร็จที่เรียกว่า “ผลผลิต” ซึ่งผลผลิตจะนำไปสู่ผลลัพธ์ (เทียบได้กับเป้าประสงค์) และผลกระทบ (เทียบได้กับประเด็นยุทธศาสตร์) ในขั้นตอนนี้ ผู้วางแผนจะเขียนแผนงานและโครงการที่แสดงรายละเอียดของผลงาน กิจกรรม และงบประมาณ ระยะเวลา ตลอดจนปัจจัยนำเข้าอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และสามารถกำหนดต้นทุนในแต่ละกิจกรรมได้ด้วย ที่เรียกว่า “ต้นทุนฐานกิจกรรม” (Activity-Based Costing) หรือ ABC กลุ่มของกิจกรรมที่ตอบสนองผลผลิตโดยใช้ปัจจัยนำเข้าที่จำกัดภายในเวลาที่กำหนด จะเรียกว่า “โครงการ” (Project) และกลุ่มโครงการที่มีกลุ่มกิจกรรมอยู่ภายใต้กลยุทธ์เรียกว่า “แผนงาน” (Programme) สำหรับการเขียนโครงการให้อาศัยเครื่องมือการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework) หรือ LogFrame ซึ่งมีลักษณะเป็นระบบและมีขั้นตอนที่ชัดเจน เป็นแนวทางสำคัญใช้ประกอบในการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional) ได้

ขั้นที่ 5 องค์กรรวมและภูมิสังคม $\Rightarrow$ E (Evaluation) $\Rightarrow$ D-5 (Document)



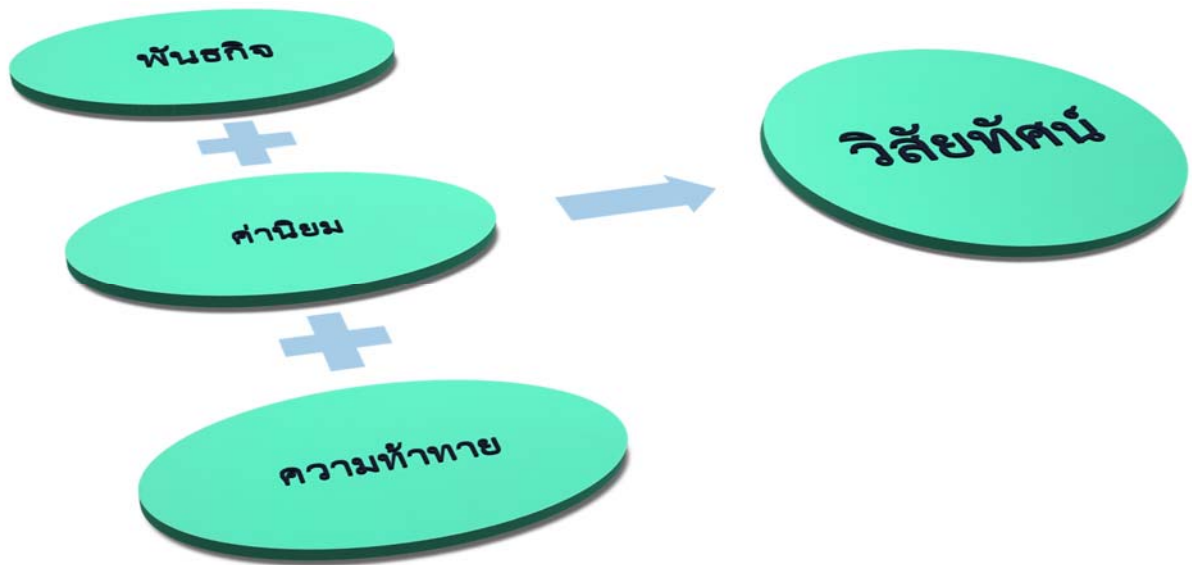
การประเมินผลเป็นการติดตาม วัดผล และประเมินผล โดยมองอย่างครบวงจรที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์ การติดตามการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล ให้พินิจวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเกณฑ์วัดผลตามตัวชี้วัด และเสนอแนะทางแก้ไขอย่างเชื่อมโยงซึ่งมีภาคีเครื่องมือวัดตามทุกระดับชั้นชี้วัดผลงานหลัก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแบบ ABCDE ตามแนวทางหลักการทรงงานของในหลวง (รัชกาลที่ 9) จะช่วยให้การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีระบบและมีแบบแผนที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ นำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

สมการเชิงยุทธศาสตร์ : ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักของยุทธศาสตร์

องค์ประกอบหลักของยุทธศาสตร์มีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งเป็นผลการสังเคราะห์รวมของ องค์ประกอบต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core Value) และการท้าทายและความคาดหวัง (Challenge and Expectation) ที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ (Vision) ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่าการดำเนินการตามพันธกิจบนพื้นฐานของค่านิยมหลัก เป็นเพียงการปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำ หรือ งานตามที่กำหนดตามการจัดตั้งหน่วยงาน การทำงานเชิงยุทธศาสตร์จึงจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่คาดหวัง ซึ่งทำให้ได้ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแนวทางที่เป็นจุดมุ่งเน้นในการทำงานที่ตอบสนองสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง และจะทำให้หน่วยงานพัฒนาและเติบโตต่อไปได้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การทบทวนพันธกิจ
2. การทบทวนค่านิยมหลัก
3. การท้าทายสถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์
4. การกำหนดวิสัยทัศน์



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักของยุทธศาสตร์

การทบทวนพันธกิจ เป็นการเริ่มต้นทำความเข้าใจอย่างจริงจังว่า เหตุใดจึงมี “เรา” อยู่ และทำไม “เรา” จำเป็นต้องคงอยู่ (“เรา” ในที่นี้ก็คือ องค์กร หน่วยงาน สถาบัน หรือ สิ่งที่เป็นหน่วยของการจัดทำยุทธศาสตร์ เช่น กระทรวง กรม โรงพยาบาล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ วาระแห่งชาติ เช่น การป้องกันและปราบปรามการทุจริต การบริหารจัดการทรัพยากรแร่แห่งชาติ เป็นต้น) เหตุผลของความคงอยู่ของ “เรา” ก็เนื่องมาจากความจำเป็นในการดำเนินภารกิจงานที่สำคัญ เช่น เหตุที่ต้องมีกองทัพบก ก็เพราะความจำเป็นในการป้องกันประเทศ ซึ่งสามารถกำหนดพันธกิจให้กระชับได้ว่า “เตรียมกำลัง และใช้กำลัง” (To prepare and to use forces) หรือ เหตุที่ต้องมีตำรวจ ก็เพราะความจำเป็นในรักษาความสงบภายในประเทศ ซึ่งสามารถกำหนดพันธกิจให้กระชับได้ว่า “ปกป้อง และบริการประชาชน” (To protect and to serve) เป็นต้น เป็นที่น่าสังเกตว่า พันธกิจมักจะเป็นข้อความระบุหลักการหรือการดำเนินงานหลัก ที่มักมีความยั่งยืนในระยะยาว

การทบทวนค่านิยมหลัก เป็นการระบุหลักการสำคัญในการนำทาง ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องยึดถือเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เช่น “ยึดมั่นในชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์” “การยึดหลักธรรมาภิบาล” หรือ “ผู้รับบริการ คือ เทพเจ้า” เป็นต้น ทั้งนี้ “เรา” สมควรปลูกฝังค่านิยมหลักให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีการประพฤติปฏิบัติเป็นกิจวัตร มีการเน้นย้ำอยู่เป็นประจำและต่อเนื่อง ให้มีลักษณะที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมของที่เห็นได้ชัด

การทำทลายสถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นหัวใจของการจัดทำยุทธศาสตร์ เนื่องจาก “เรา” อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก “เรา” จำเป็นต้องทำทลายสถานการณ์เดิม ๆ ตอบสนองความคาดหวังใหม่ ๆ นำไปสู่ประเด็นมุ่งเน้นในการดำเนินที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยการกำหนดให้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) และยุทธศาสตร์ (Strategy) โดยการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ที่มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์สถานการณ์ “จากนอกเข้าไป” (Outside-in) และ “จากในสู่ออก” (Inside-out) ซึ่งมีเครื่องมือ กระบวนการ เทคนิควิธี และวิธีการที่มีลักษณะเป็นศาสตร์ เช่น SWOT Analysis, SFAS, TOWS Matrix, POSE and BOSS เป็นต้น

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นหัวใจสำคัญในการจัดทำแผนเช่นเดียวกัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นสภาพการณ์ของ “เรา” ในอนาคตที่พึงประสงค์ แม้อนาคตยากที่จะคาดเดา แต่การพยากรณ์อนาคตที่ดีที่สุด ก็คือการสร้าง

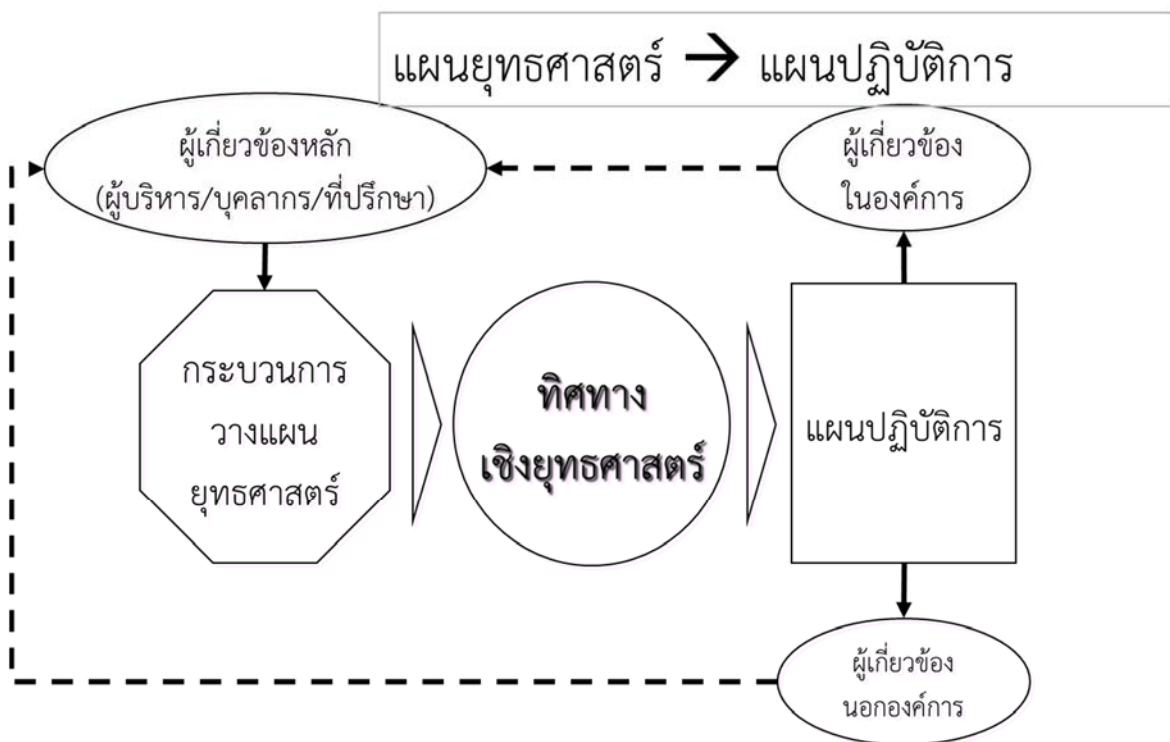
อนาคตเอง (The best way to predict the future is to create it.) ข้อความวิสัยทัศน์มักจะเขียนด้วยข้อความว่า “เรา” เป็น เช่น “ประเทศไทย เป็นประเทศพัฒนาแล้ว (ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560-2579) เป็นต้น

การกำหนดองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ พันธกิจ ค่านิยมหลัก การท้าทายสถานการณ์เชิงยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์) และวิสัยทัศน์ ถือว่าเป็นทิศทางระยะยาว เป็นเข็มมุ่ง สำหรับ “เรา” ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานดำเนินงานของ “เรา” และเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป

ภาคที่ 2 เทคนิคการจัดทำยุทธศาสตร์

บทนำ

ในการจัดทำยุทธศาสตร์ตามหลักวิชาอาศัยเทคนิควิธีเชิงวิทยาการเชิงยุทธศาสตร์ ตามตัวแบบหลักการทรงงานของพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 9) ตัวแบบ ABCDE และ ตัวแบบ 5-D อีกทั้งต้องอาศัยศิลปะของผู้จัดทำด้วย เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการทางปัญญา ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ต่างๆ อย่างเป็นระบบ และต้องอาศัยจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดอนาคตขององค์การให้มีลักษณะ “มองกว้างคิดไกล ดำเนินการแบบติดดิน” (Think Globally, Act Locally) การมองกว้างคิดไกลเป็นจุดเด่นของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากการกำหนดอนาคตในระยะยาวขององค์การในสภาวะความไม่แน่นอนสภาพของอนาคต นักยุทธศาสตร์จะต้องสามารถตัดสินใจกำหนดหนทางเดินในระยะยาวขององค์การ และการกำหนดแผนปฏิบัติการรองรับยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำไว้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสม และเรียนรู้สถานการณ์อยู่ตลอดเวลาเพื่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน ตามกรอบของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5 กรอบของขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์ จะต้องมีการเตรียมการต่าง ๆ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ การวางแผนเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกภาคส่วน การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ผลสัมฤทธิ์ โดยเริ่มจากการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย บุคลากรระดับรองหัวหน้าหน่วยงานเป็นหัวหน้าคณะทำงาน มีผู้นำภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน และสมควรมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมด้วย เพื่อพิจารณาถ่วงดุลยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และนำเสนอต่อที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ของหน่วยงาน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อมีการเตรียมความพร้อมตามแนวทางข้างต้นแล้ว ก็สามารถเริ่มกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ตามตัวแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น โดยเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ (Assessing the Situation) ที่อาศัยการศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ศึกษาข้อมูลแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น รายงานผลการดำเนินงานขององค์กร รายงานผลการตรวจประเมินผลองค์กร เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่เด่นชัด คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม หรือ SWOT นอกจากนี้ ควรมีการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อหาประเด็น SWOT การสำรวจด้วยแบบสอบถาม เพื่อหาน้ำหนักประเด็น SWOT และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน ในกรณีของแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ควรประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน-รัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารสถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนองค์กรภาคเอกชนและประชาชน เพื่อระดมความคิดเห็นและวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานข้อมูลปัญหา ความต้องการ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่แสดงถึงโอกาส ข้อจำกัด จุดอ่อน จุดแข็ง ในการพัฒนาจังหวัด โดยใช้หลักการ SWOT สำหรับกรณีของหน่วยงานทั่วไป ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญเข้าร่วมประชุม และครั้งสุดท้ายควรเชิญผู้แทนภาคประชาสังคมและเอกชนเข้าร่วมประชุมด้วย

ภาพรวมของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์ตามตัวแบบที่กล่าวไว้แล้วตั้งแต่ต้น มีขั้นตอน ดังนี้

1. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต และการรวบรวมจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร ความคาดหวัง ความต้องการของรับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การกำหนดประเด็น ปัจจัย และการท้าทาย

การวิเคราะห์ ประเมิน และสังเคราะห์สถานการณ์ที่มีความสำคัญสูง ซึ่งสามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยในการวิเคราะห์ ประเมิน และสังเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์ด้วย SWOT การประเมินและสรุปด้วย SFAS และเสนอกลยุทธ์ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และยุทธศาสตร์น้ำน้าสี่คราม การสังเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดต่อไป

3. การสอบทานพันธกิจ

จากผลการสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถนำมาพิจารณาทบทวนพันธกิจ หรือ จุดหมายขั้นพื้นฐานขององค์กร (Mission or fundamental purpose of the organization) ได้แก่ การให้เหตุผลความจำเป็นของการคงอยู่ของเรา (Why do we exist?) กล่าวคือ องค์กรของเราจำเป็นต้องคงอยู่ ด้วยเหตุผลใด

4. การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคตขององค์กร

การเรียนรู้ผลการสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถนำมาพิจารณาสร้างภาพอนาคตขององค์กร โดยใช้แนวคิดที่ว่า “หากเราสามารถสร้างองค์กรในฝันที่เราต้องการมากที่สุด ให้มีผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจได้ ภาพนั้นจะมีลักษณะอย่างไร ใน 5 ปีข้างหน้า หรือในระยะเวลาที่ยาวนานกว่านั้น

5. การกำหนดประเด็นหลักที่องค์กรต้องมุ่งมั่นให้ได้ผลในอนาคต หรือ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

การทำทนายสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร และจะส่งผลให้องค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจขององค์กรและนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ต้องอาศัยการมุ่งมั่นไปที่ประเด็นสำคัญยิ่งยวดก่อน ได้แก่ ทิศทางในการดำเนินการในอนาคตที่มีจุดเน้นที่ชัดเจนในการทุ่มเทสรรพกำลังไปให้เกิดผลที่ต้องการ

6. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การกำหนดผลที่ต้องการในอนาคตจะต้องมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนรองรับ เพื่อแสดงความเป็นรูปธรรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เห็นและมีความเข้าใจตรงกัน โดยให้มีลักษณะสมดุลและมีสมุคคะแนน ตามวิธีการของบัตรคะแนนสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC) ทั้งมีวัตถุประสงค์ในมิติประสิทธิภาพ คุณภาพ บริการ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร และมีการวัดวัตถุประสงค์ด้วยตัวชี้วัดผลงาน หรือ KPI (Key Performance Indicator) การตั้งค่าเป้าหมาย การริเริ่มหรือกลยุทธ์การดำเนินการให้ได้เป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

7. การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ผลที่ต้องการในอนาคตจะเกิดขึ้นได้ จะต้องอาศัยการดำเนินงานในลักษณะของการแยกย่อยออกมาเป็นระบบของงานและกิจกรรมที่บุคคลสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยอาศัยเครื่องมือของการบริหารโครงการ

8. การเรียนรู้เชิงยุทธศาสตร์

กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์อาศัยการเรียนรู้สภาพแวดล้อม การปรับตัวขององค์การ และการดำเนินการขององค์การเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การกำกับ ติดตาม ประเมินผล และการติดตามผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ จะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับตัวและปรับปรุงต่อไป

องค์ประกอบสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

โดยทั่วไปแล้ว การจัดทำยุทธศาสตร์ก็เพื่อให้ได้องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

พันธกิจ	----->
	“ตลอดชีวิตขององค์การ”
วิสัยทัศน์	----->
	“5 – 10 – 20 ปี หรือมากกว่า”
ยุทธศาสตร์	----->
	“3 – 5 ปี หรือมากกว่า”
วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	----->
	“1 – 5 ปี ”
กลยุทธ์/แผนงาน	----->
	“1 – 5 ปี ”
โครงการ	----->
	“1 ปี ”

พันธกิจ:

การเขียนกว้าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของ “เรา” เราทำเพื่อใคร ความโดดเด่นของ “เรา” และ “ทำไม” เราต้องดำเนินการดังกล่าว
 เช่น พันธกิจของตำรวจ คือ การให้บริการ และการปกป้องประชาชน
 เช่น พันธกิจของทหาร คือ การเตรียมกำลัง และการใช้กำลังปกป้องประเทศ
 เช่น พันธกิจของ Disney’s Land คือ To Make People Happy.

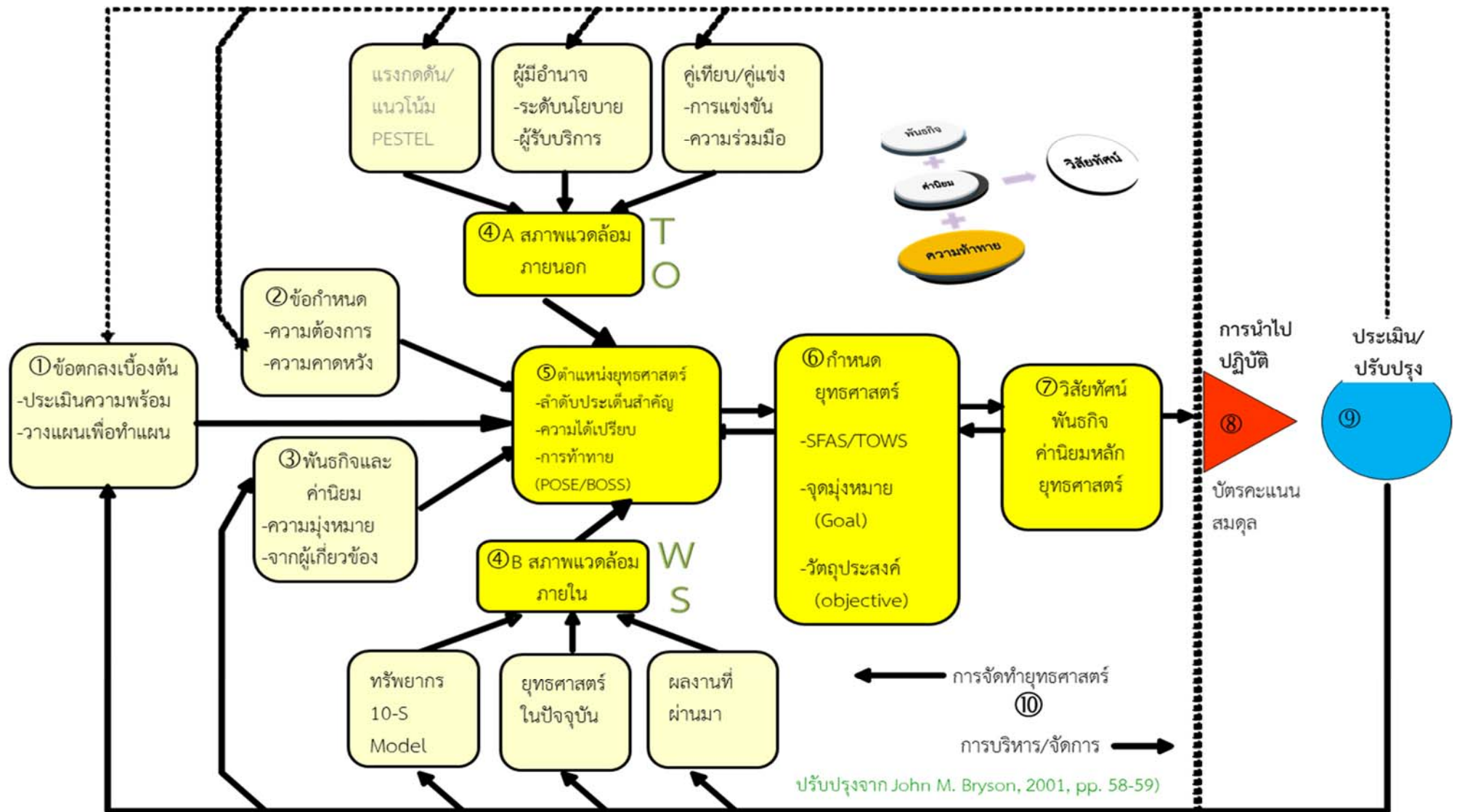
วิสัยทัศน์:	การสื่อถึงลักษณะองค์การในอนาคตที่จำเป็นจะต้องเป็น เพื่อส่งมอบผลลัพธ์ขององค์การที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม วิสัยทัศน์จะทำให้เห็นทิศทางและความ “ไฝ่สูง” ของวัตถุประสงค์ขององค์การ
ยุทธศาสตร์:	การเขียนกว้าง ๆ เกี่ยวกับบรรทัดฐาน หรือวิธีการที่มีจุดมุ่งเน้นที่ให้องค์การดำเนินการให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจ เพื่อให้ได้ผลงานที่มุ่งหวังในอีก 3-5 ปีข้างหน้า ผลลัพธ์หรือผลงานจะมีลักษณะกว้างและเป็นนามธรรม
วัตถุประสงค์/เป้าหมาย:	การระบุถึงความสำเร็จ หรือ ปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญยิ่งยวดของยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดความเป็นรูปธรรมด้วยการระบุการวัดผลที่มีลักษณะเป็นวัดวิสัย และสามารถวัดได้ให้อยู่ในรูปของดัชนีชี้วัดผลงาน หรือ KPI (Key Performance Indicator) ที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายที่ชัดเจนในเชิงปริมาณตามห้วงเวลาเป็นรายปี รายไตรมาส หรือ รายเดือน รวมทั้งการจัดให้มีข้อเสนอที่เป็นความคิดริเริ่มในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดด้วย
กลยุทธ์/แผนงาน:	กลวิธีที่ได้จากความริเริ่ม ซึ่งเป็นแนวทางพัฒนางานขององค์การให้ได้ผลตามค่าเป้าหมายของดัชนีชี้วัดที่ได้กำหนดไว้
โครงการ:	กลุ่มของระบบกิจกรรมที่สัมพันธ์กันที่ตอบสนองเป้าหมาย ดำเนินการภายใต้ทรัพยากรและเวลาที่จำกัด โดยมีผู้รับผิดชอบงานของโครงการ ซึ่งมักจะมีระยะเวลาในการดำเนินการหนึ่งปี

ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

การจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ อาศัยกระบวนการข้างต้น ที่มีลักษณะเป็นระบบเชื่อมโยงกันอย่างเป็นกระบวนการ โดยมีขั้นตอนตามที่แสดงในรูปที่ 6

ขั้นที่ 1 การเตรียมการสำหรับจัดทำแผน (Planning for the Plan – Strategic Planning Process & Process Champions)

องค์การจัดให้มีคณะทำงาน ซึ่งเป็นทีมรับผิดชอบในการจัดทำแผน ประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นหลักขององค์การ เป็นผู้ที่มีรอบรู้และเป็นกำลังสำคัญขององค์การ รวมทั้งมีที่มาหลากหลายครอบคลุมกิจกรรมสำคัญขององค์การ ทั้งนี้ ผู้นำสูงสุดมีบทบาทสำคัญในการนำ (Leading) การจัดตั้ง มีส่วนร่วมและประชุมทีมจัดทำแผนอย่างใกล้ชิดและจริงจัง ทีมจัดทำแผนสามารถปรึกษาหารือกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานได้ตลอดเวลา ในเบื้องต้นผู้บริหารและทีมงานกำหนดแนวทาง ขั้นตอน และวิธีการจัดทำแผน ดังตัวอย่างในตารางข้างล่างนี้



ภาพที่ 6 ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ตารางแสดงคู่มือการจัดทำแผนตามกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติในการจัดทำแผน
ของหน่วยงาน

ลำดับ	กระบวนการงานบริการ	ขั้นตอนการดำเนินการ	เอกสารประกอบการพิจารณา	ระยะเวลาการดำเนินการ	หมายเหตุ
	หน่วยงานแผน กระบวนการงาน : การจัดทำแผน				
1	แต่งตั้งคณะทำงาน/คณะกรรมการ สนับสนุนการจัดทำแผน	1.1 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะทำงาน/คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผน 1.2 ผู้บริหารให้นโยบาย ทิศทาง และการสนับสนุนคณะทำงาน/ คณะกรรมการ	- ระเบียบหน่วยงาน / พระราชบัญญัติการ จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 2560	- ดำเนินการเมื่อ คณะกรรมการชุดเดิมหมด วาระแล้ว ซึ่งคณะกรรมการ แต่ละชุดมีวาระอยู่ในตำแหน่ง คราวละสองปี -ภายในเดือน	
2	การเตรียมการจัดประชุมผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง	2.1 คณะทำงาน/คณะกรรมการพัฒนาแผน ประสานงานมีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดวัน เวลา และสถานที่จัดประชุม / เวที ประชุม รูปแบบ การจัดการประชุมและระเบียบวาระ/ลำดับการนำเสนอ 2.2 ประสานส่วนที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อนำแผนงาน/โครงการ เข้าร่วมบูรณาการ 2.3 แจ้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเข้าร่วมกระบวนการ 2.4 เชิญผู้แทนผู้รับบริการเข้าร่วม	- หนังสือเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมบูรณาการ - แบบนำเสนอแผนงาน/โครงการ - ระเบียบของหน่วยงาน	- ดำเนินการภายในเดือน	
3.	การประชุม/ประชาคม	3.1 ผู้มาร่วมจัดเวทีประชาคมลงทะเบียนทุกคน 3.2 ส่วนที่เกี่ยวข้อง/ผู้นำชุมชน/ประชาชน/คณะกรรมการหมู่บ้านนำเสนอประเด็นสำคัญที่มีผลต่ออนาคตขององค์การ ตลอดจน แนวคิด แผนงาน/โครงการ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำร่างแผน 3.3 จัดหมวดหมู่ข้อมูล แผนงาน/โครงการ 3.4 วิเคราะห์ข้อมูลจัดลำดับความสำคัญ 3.5 เสนอแนวทางแก้ไข ทิศทางการพัฒนา 3.6 ตรวจสอบเอกสารสรุปผลการประชุม/ประชาคมเบื้องต้นและลงมติ 3.7 บันทึกผลการประชุม/ประชาคม	- หนังสือเชิญประชุม - ระเบียบหน่วยงาน - สมุดลงชื่อเข้าร่วมประชุมฯ - บันทึกรายงานการประชุม/ประชาคม - ภาพถ่าย - แบบประเมิน	- ดำเนินการระหว่างเดือน - การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ถ้าจำเป็น)	.
4.	การรวบรวมนำข้อมูลปัญหา/ความ ต้องการ/โครงการ	4.1 คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวบรวมปัญหา/ความต้องการ และรวบรวมข้อมูล 4.2 จัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วนจากการประชุม	- แบบเสนอแผนงาน/โครงการ - ระเบียบหน่วยงาน - บันทึกรายงานการประชุม	- ดำเนินการทันทีหลังการ ประชุม	
5	การจัดทำ SWOT	คณะทำงาน/คณะกรรมการสรุป จัดทำประเด็น SWOT	- แบบฟอร์ม SWOT	- ดำเนินการทันทีหลังการ ประชุม	

ขั้นที่ 2 การกำหนด –ความต้องการ –ความคาดหวัง (ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ)

ทีมจัดทำแผน สํารวจข้อมูลอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย นโยบาย กฎระเบียบ ความเชื่อมโยงตามที่กฎหมายกำหนด จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เอกสารแผนต่าง ๆ เอกสารการประเมินองค์การ เป็นต้น ในขณะเดียวกันทีมจัดทำแผน สํารวจข้อมูลค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญา วัฒนธรรมองค์การ ความคาดหวังต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การใช้แบบสำรวจ/ แบบสัมภาษณ์ รวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง การประมวลผลข้อมูลรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร [ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ $\Rightarrow$ A (Assessment) $\Rightarrow$ D-1 (Discover)] แล้วนำมาใช้ประกอบการจัดทำ SWOT

คณะผู้จัดทำยุทธศาสตร์รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์การจากแหล่งต่างๆ โดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงาน แผนงาน โครงการ ผลการดำเนินการ ผลการศึกษาวิจัย หรือเอกสารที่สามารถนำมาใช้ในการกำหนดประเด็นสำคัญขององค์การ ได้แก่

- -จุดแข็ง
- -จุดอ่อน
- -โอกาส
- -ภัยคุกคาม

เมื่อศึกษาข้อมูลทุติยภูมิได้อย่างครอบคลุมและสรุปประเด็นสำคัญและ ก็จัดให้มีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Source) ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้ที่มีข้อมูลสำคัญ (Key Informant) การสำรวจด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการจัดประชุมระดมสมอง เป็นต้น แล้วสรุปเป็นผลวิเคราะห์เป็นปัจจัยตามกรอบของ SWOT และจัดให้มีส่วนร่วมจากภาค



ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ

การมองกว้าง

• มีอะไรเกิดขึ้นในปัจจุบัน?

• พิจารณาสถานการณ์

(SCANNING)

คิดไกล

• อนาคต (5-10-20 ปี) จะ

เป็นอย่างไร?

• ภาพอนาคต (FUTURING)

• เราจะได้รับผลกระทบ

อย่างไร?

• เสนอความคิด (IDEATION)

การมองกว้าง

• มีอะไรเกิดขึ้นในปัจจุบัน?

• พิจารณาสถานการณ์ (SCANNING)

คิดไกล

• อนาคต (5-10-20 ปี) จะเป็นอย่างไร?

• ภาพอนาคต (FUTURING)

• เราจะได้รับผลกระทบอย่างไร?

• เสนอความคิด (IDEATION)

ในการ

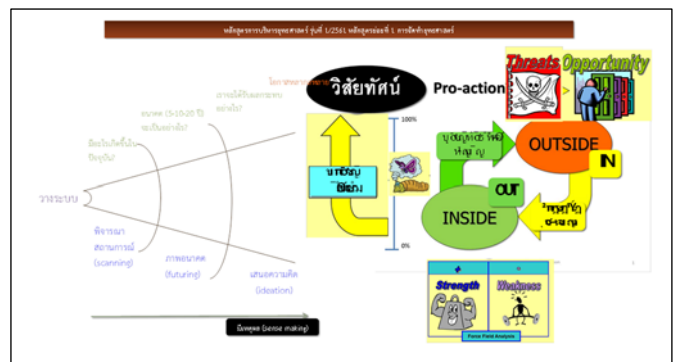
ประเมิน

สภาพแวดล้อม

ของ องค์การ

จะต้องศึกษา

ข้อมูลอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational analysis) ขององค์การ ซึ่ง เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวมข้อมูลและ



ประเมินสภาพแวดล้อมในอดีตและปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กร เพื่อกำหนดปัจจัยภายใน ซึ่งเป็นพิจารณา “จากในไปสู่นอก” (Inside-out) ได้แก่ การพิจารณาค้นหาประเด็นที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อย จัดทำเป็นผลการประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ทั้งที่เป็นสมรรถนะและศักยภาพของ องค์กร ในการตอบสนองและตอบโต้สภาพแวดล้อมที่เป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม และการวิเคราะห์ปัจจัย ภายนอกองค์กร “จากนอกเข้าสู่ใน” (Outside-in) เป็นการแสวงหาปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ที่เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กร ทั้งหมดนี้ จะได้ผลสรุปของปัจจัยทั้งภายนอก และภายใน ซึ่งเรียกว่า การจัดทำประเด็น SWOT ขององค์กร

ขั้นที่ 3: พันธกิจและค่านิยม (ความมุ่งหมาย -จากผู้มีส่วนได้เสีย)

ทีมจัดทำแผน จัดประชุมผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ ปัจจุบันของหน่วยงาน หน่วยงานแผนจะต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจ อย่างถ่องแท้ในสาระสำคัญที่แสดงเป็นลายลักษณ์อักษร เกี่ยวกับหน่วยงาน พันธกิจ ภารกิจขององค์กรที่จะ จัดทำยุทธศาสตร์ มีความสำคัญอย่างไร มีคุณานุภาพต่อการสังคม ประเทศชาติ หรือมวลมนุษยชาติอย่างไร โดย การนำเสนอความเป็นมา ข้อมูลสำคัญที่แสดงถึงผลงานตั้งแต่อดีต ที่สะท้อนถึงคุณค่าของหน่วยงาน/พันธกิจ/ ภารกิจทั้งที่เป็นคุณค่าที่จับต้องได้ (Tangible value) และจับต้องไม่ได้ (Intangible value) รวมทั้ง วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญขององค์กร ลงในกระดาษนี้ ควรใช้การระดมสมองแล้วสรุปด้วยการนำเสนอที่ สามารถโน้มน้าวผู้อ่านให้คล้อยตาม โดยอาศัยกระดาษทำการ ดังนี้

กระดาษทำการที่ 01 (กท01) การแนะนำหน่วยงาน/พันธกิจ/ภารกิจ

สาระสำคัญของเรื่องที่จะจัดทำยุทธศาสตร์และความสำคัญขององค์กร
แนวทางดำเนินการการบันทึกตามแบบฟอร์มเพื่อตอบคำถามว่า “หน่วยงาน/พันธกิจ/ภารกิจที่จะจัดทำ ยุทธศาสตร์ มีความสำคัญอย่างไร มีคุณานุภาพต่อการสังคม ประเทศชาติ หรือมวลมนุษยชาติอย่างไร” โดยการ นำเสนอความเป็นมา ข้อมูลสำคัญที่แสดงถึงผลงานตั้งแต่อดีต ที่สะท้อนถึงคุณค่าของหน่วยงาน/พันธกิจ/ ภารกิจทั้งที่เป็นคุณค่าที่จับต้องได้ (Tangible value) และจับต้องไม่ได้ (Intangible value) รวมทั้ง วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญขององค์กร ลงในกระดาษนี้ ควรใช้การระดมสมองแล้วสรุปด้วยการนำเสนอที่ สามารถโน้มน้าวผู้อ่านให้คล้อยตาม

ความสำคัญของหน่วยงาน/พันธกิจ/ภารกิจ

กล่าวถึงความสำคัญของหน่วยงาน/พันธกิจ/ภารกิจ

ขั้นที่ 4: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

ทีมจัดทำแผน ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

แนวทางดำเนินการการกำหนดปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวในการดำเนินการของ องค์กร หรือส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ “การ กำหนดปัจจัยที่กระทบกับความเป็นความตายขององค์กร” โดยให้สอบทานรายละเอียดแยกตามหมวดต่างๆ ซึ่งเป็นการตรวจสอบรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรที่สำคัญต่างๆ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ องค์กร ทั้งนี้ อาจใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ SWOT Analysis; Five-Forces Model; VRIO; PEST analysis; Porter's Four Corners Model เป็นต้น

กระดาดำทำการที่ 02 (กท02) สรุปลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม4kpovd

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

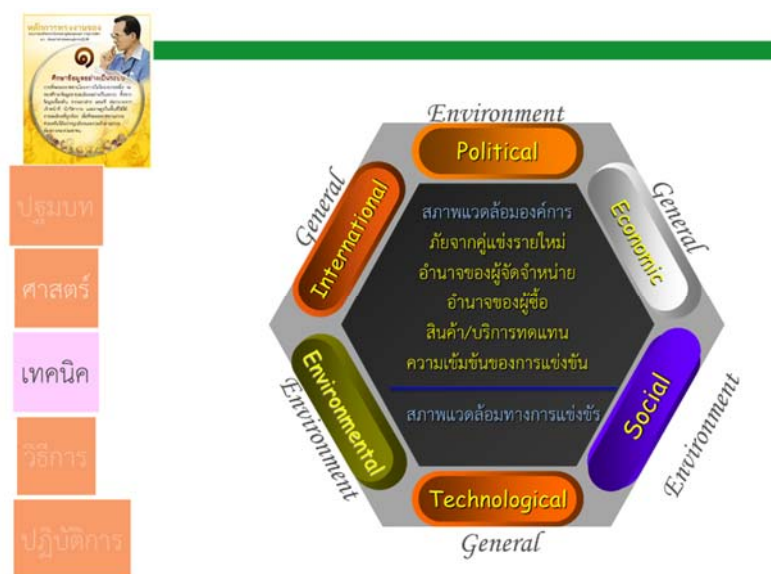
ภายนอก: ประเภทของประเด็นในระดับต่างๆ	รายละเอียด ของประเด็นที่ เกิดขึ้นจริง	แหล่ง อ้างอิง	การ ตรวจสอบ
พิจารณาประเด็นตามตัวแบบวิเคราะห์ภายนอก (เช่น PEST, STEPI, TEMPLES, 5-Force เป็นต้น)			

(ตัวอย่าง: Politics เช่น หน่วยงานด้านยุทธธรรมถูกแทรกแซงเพื่อเป็น ฐานเสียงทางการเมืองเป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการยุทธธรรม)	นักการเมือง วิงวอนการ แต่งตั้งโยกย้าย ข้าราชการ	บัตร สนเท่ห์ ที่พบ	จำนวนข้อ ร้องเรียน
---	--	--------------------------	-----------------------

(ตัวอย่าง: Economics เช่น สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลให้ข้าราชการ ทุจริตมากขึ้น)	ข้าราชการถูก สอบวินัย	คดีที่ หน่วย นิติการ	จำนวน คดีทุจริต
--	--------------------------	----------------------------	--------------------

ข้อแนะนำ ควรใช้ความรู้และความพยายามในการพิจารณาประเด็นต่างๆ ในเชิงการวิเคราะห์ภาพกว้าง (Scenario Analysis) และมองการณ์ไกล

ให้อาศัยกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 7 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

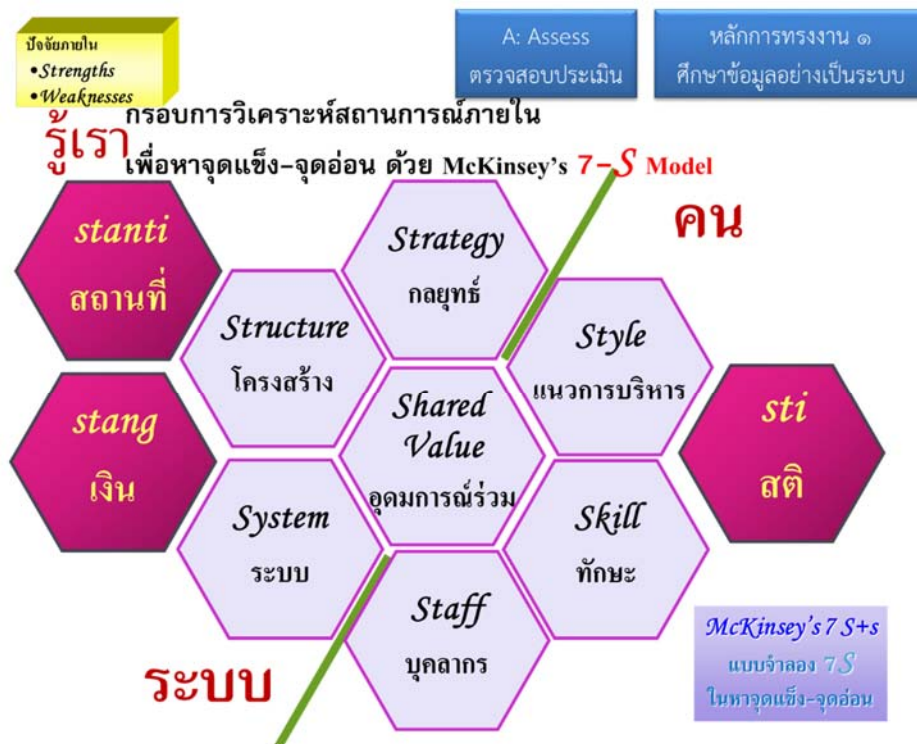


ภาพที่ 8 ตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

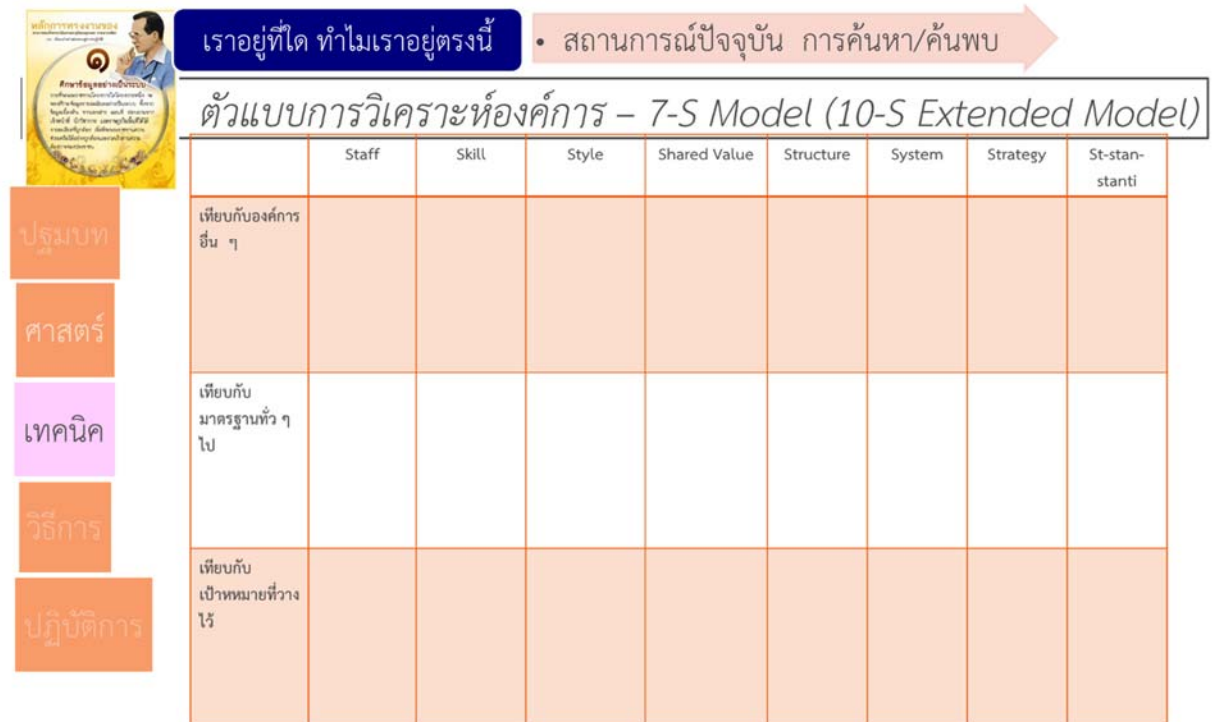
กระดาดำการที่ 03 (กท03) สรุปลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ภายใน: สมรรถนะขององค์การ	รายละเอียดของประเด็นที่เกิดขึ้นจริง	แหล่งอ้างอิง	การตรวจสอบ
พิจารณาประเด็นตามตัวแบบวิเคราะห์ภายใน (เช่น 7-S, 10-S, Value Chain เป็นต้น)			
(ตัวอย่าง: Structure เช่น ขนาดขององค์การมีความเหมาะสม)	ผลการวิเคราะห์การจัดโครงสร้างองค์การ	สำนักทรัพยากรบุคคล	มีหน่วยงานครบทุกหน้าที่งาน
(ตัวอย่าง: Style เช่น ส่วนกลางกระจายอำนาจบริหารงาน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน)	ผู้บริหารในภูมิภาคตัดสินใจในการแก้ปัญหาในพื้นที่ได้	หน่วยการเจ้าหน้าที่	หนังสือมอบอำนาจ

ให้อาศัยกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 9 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน



ภาพที่ 10 ตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ผลที่ได้ สามารถนำมาจัดทำ **กระดาดำการที่ 03 (กท03)** ตามตัวอย่าง ดังนี้

โปรดพิจารณา เลือกประเด็นที่มีผลกระทบ **อย่างมาก** ต่อการดำเนินการของ **องค์การ**

แล้วจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่มีผลกระทบจำนวน 10 ลำดับ โดยประเด็นที่มีผลกระทบมากที่สุด มีคะแนน = 10 ส่วนประเด็นที่มีผลกระทบรองลงมา ให้มีคะแนน = 9,8,7....1 ลดหลั่นกันลงมา

ที่	ประเด็น	SWOT
1	(1) มหาวิทยาลัยฯ มีการจัดทำแผนระยะยาวและแผนประจำปีที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	S
2	(2) มหาวิทยาลัยฯ มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มีความคล่องตัว	S
...		
38	(38) ระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ฯ มีข้อจำกัด ไม่เอื้อประโยชน์ในการดำเนินงานด้านธุรกิจ เช่น การบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน และการลงทุน	W
39	(39) มหาวิทยาลัย ฯ ขาดการระดมทุนพัฒนาจากภายนอก ทำให้การพัฒนางานบางอย่างชะลอตัวและการมีส่วนร่วมจากภายนอกมีน้อย	W
...		
59	(59) เทคโนโลยีการสื่อสาร On line ทำให้สามารถส่งข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์สู่หน่วยงานภายนอกได้สะดวกยิ่งขึ้น	O
60	(60) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งเสริมต่อการเรียนรู้ในรูปแบบ E-learning	O
...		
95	(95) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้สินค้าและบริการมีคู่แข่งทางการตลาดจำนวนมากขึ้น	T
96	(96) เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงข้อมูล (Digital Divide) ทำให้การเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน	T
...		

ให้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมด้วยการประเมินประเด็น SWOT ตามแบบกระดาดำการที่ 04 (กท04) ตามตัวอย่าง ดังนี้

กระดาษาทำการที่ 04 (กท04) การประเมินน้ำหนักประเด็น SWOT

ข้อพิจารณา

ในกรณีที่ ประเด็น SWOT มีจำนวนประมาณ หรือ มีผู้ประเมินจำนวนมาก ให้ใช้กระดาษาทำการนี้ เพื่อรวบรวมข้อมูลการประเมินไปใช้ร่วมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ แต่หากมีจำนวนประเด็นและผู้ประเมินน้อย ก็ไม่จำเป็นต้องใช้กระดาษาทำการนี้

แนวทางดำเนินการ

1. ให้นำหมายเลขข้อของประเด็น SWOT ที่มีผลกระทบต่อองค์การมากตามลำดับความสำคัญโดยแยกตาม SWOT ด้านละ 5 ลำดับแรก ลงในแบบฟอร์มที่กำหนด

แบบฟอร์มการจัดลำดับความสำคัญประเด็นยุทธศาสตร์ (SWOT)

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ภัยคุกคาม
S _____	W _____	O _____	T _____
S _____	W _____	O _____	T _____
S _____	W _____	O _____	T _____
S _____	W _____	O _____	T _____
S _____	W _____	O _____	T _____

2. ให้นำหมายเลขข้อของประเด็น SWOT ที่ได้เลือกไว้จากข้อ 1 มาจัดลำดับความสำคัญใหม่ จากข้อที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อองค์การมากที่สุดและลำดับรองลงมา จำนวน 10 ลำดับแรก (ไม่จำเป็นต้องให้แต่ละด้าน SWOT มีจำนวนข้อเท่ากัน)

คะแนน	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
ข้อที่										

หมายเหตุ

1. คะแนน =10 มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การมากที่สุด และคะแนน= 9,8,7.....1 มีน้ำหนักผลกระทบลดหลั่นกันลงมา
2. น้ำหนักของคะแนน หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัย SWOT แต่ละข้อ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ อาจจะมีผลกระทบเชิงบวก หรือลบก็ได้

การวิเคราะห์ผลการประเมิน SWOT ได้จากการรวบรวมผลจากผู้ประเมินที่ส่งผลการประเมินแล้วนำไปประมวลผลในโปรแกรมช่วยจัดทำยุทธศาสตร์

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และการท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

[ระเบิดจากข้างใน ⇨ B (Baseline) ⇨ D-2 (Dream)]

กระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ได้แก่ การจัดทำแมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ หรือ SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) เป็นตารางสรุปปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร แบ่งออกเป็นปัจจัยภายนอก (External Factors) เรียกว่าตาราง EFAS (External Factor Analysis Summary) กับปัจจัยภายใน (Internal Factors) เรียกว่าตาราง IFAS (Internal Factor Analysis Summary) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในลำดับความสำคัญให้จำนวนประเด็นที่เหมาะสมที่จะนำมาจัดทำยุทธศาสตร์ การจัดทำ SFAS Matrix เป็นการจัดทำที่ต้องการให้ผู้ทำการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ลดจำนวนปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคทั้งหมด ให้เหลือปัจจัยสำคัญสูงๆ เท่านั้น ทำได้โดยหาความสำคัญหรือน้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่มากที่สุด

การจัดทำ SFAS Matrix สามารถจัดทำตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. คอลัมน์ 1 (ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ) เลือกปัจจัยภายนอกที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดสิบประเด็นแรก จากตาราง EFAS และเลือกปัจจัยภายในที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดสิบประเด็นแรก จากตาราง IFAS พร้อมระบุด้วยว่า เป็นปัจจัยอะไรเขียนใส่วงเล็บไว้ข้างหลัง
2. คอลัมน์ 2 (น้ำหนัก) พิจารณาให้น้ำหนักความสำคัญใหม่ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยกำหนดเป็นตัวเลขทศนิยมซึ่งมีค่าระหว่าง 1.0 (สำคัญมากที่สุด) จนถึง 0.0 (ไม่สำคัญ) ผลรวมทั้งหมดจะเท่ากับ 1.0
3. คอลัมน์ 3 (คะแนนประเมิน) ใส่คะแนนประเมินของแต่ละปัจจัย โดยพิจารณาว่าฝ่ายบริหารขององค์กรจะตอบสนองต่อปัจจัยนั้นได้อย่างไร คะแนนประเมินนี้อาจเท่าเดิมหรืออาจเปลี่ยนแปลงบ้าง
4. คอลัมน์ 4 (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) คำนวณหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักเช่นเดียวกับที่ทำกับตาราง EFAS และ IFAS
5. คอลัมน์ 5 (ช่วงระยะเวลา) ช่วงระยะเวลาดังนี้คือ ระยะสั้น (น้อยกว่า 1 ปี) ระยะกลาง (1-3 ปี) หรือระยะยาว (3 ปี ขึ้นไป)

กระดาดำการต่อไปนี้ จะช่วยให้แนวทางในการจัดทำ SFAS

กระดาดำการที่ 05 (กท05) การสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยยุทธศาสตร์ (SFAS)

แนวทางดำเนินการนำข้อมูลจากกระดาดำการที่ 04 มาใช้ประเมินประเด็น SWOT เพื่อหาความสำคัญของประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นอย่างจริงจังรายประเด็น มาจากการบันทึกปัจจัยสำคัญต่างๆ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรลงในแบบฟอร์มในกระดาดำการที่ 03 ตรวจสอบ/สอบทานด้วยแบบฟอร์มที่ 2 และ 3 ซึ่งจะได้ความชัดเจนเกี่ยวกับประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ที่องค์กรต้องให้ความสนใจและมุ่งเน้นอย่างจริงจังและประเมินรายประเด็นตามแบบฟอร์มต่อไปนี้

ตารางการสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยยุทธศาสตร์ (SFAS)

Strategic Factors Analysis Summary Matrix

ช่องที่ 1	ช่องที่ 2	ช่องที่ 3	ช่องที่ 4	ช่องที่ 5
ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์สำคัญ (ประเด็น SWOT)	น้ำหนัก (อัตราส่วน)	คะแนนประเมิน (1-5)	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ช่วงระยะเวลา
รายการประเด็น (อธิบาย ประเด็นนี้โดยย่อ)	ให้น้ำหนัก ความสำคัญ ที่ประเด็นนี้ ส่งผลกระทบ ต่อองค์กร	ให้คะแนนการ ตอบสนองของ องค์กรที่จะ จัดการประเด็นนี้ (หากเป็นประเด็น ที่องค์กรให้ ความสนใจมาก ก็ จะได้คะแนนสูง)	ใส่ผลคูณของ ช่องที่ 2 และ ช่องที่ 3	อธิบายระยะของแผน และข้อเสนอเชิง ยุทธศาสตร์ตาม แนวทางยุทธศาสตร์ น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)
ตัวอย่าง (ด้านสังคม: ประเทศไทยเป็นสังคม เกษตรกรรม มีเครือข่าย การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง)	0.0477	4	0.1906	หน่วยงานสามารถ ดำเนินการได้รวดเร็ว และประสบผลสำเร็จ ในการปรึกษาการลงทุน ให้แก่เกษตรกรและ สหกรณ์
.....				
.....				

หมายเหตุ 1. น้ำหนักของประเด็นภายในทุกประเด็นรวมกัน เท่ากับ 1 และน้ำหนักของประเด็นภายนอกทุก
ประเด็นรวมกัน เท่ากับ 1 เช่นเดียวกัน

2. น้ำหนักของประเด็นต่างๆ (ช่องที่ 2) ก็คือ ผลกระทบ (Impact) ของการเปลี่ยนแปลงประเด็นนั้นๆ ต่อ
องค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านลบ (เป็นผลไม่ดี) หรือบวก (เป็นผลดี)

3. คะแนนของประเด็นต่างๆ (ช่องที่ 3) ก็คือ ความตั้งใจของทีมผู้บริหารในการจัดการผลกระทบ
(Impact) ของการเปลี่ยนแปลงประเด็นนั้นๆ

ปัจจัยหลักเชิงยุทธศาสตร์ : ลำดับสำคัญ 20 อันดับแรก : EFAS and IFAS - S W O T	น้ำหนัก : ผลกระทบต่อ องค์กร 1=สูง; 0=ต่ำ	คะแนน : ระดับ การตอบสนอง ขององค์กร 5=ดีมาก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ลำดับ ความ สำคัญ	ระยะเวลา (≤ 5ปี, 6-10 ปี, ...)
IFAS (Internal Factor Analysis Summary)			1.0000	3.06	
STRENGTHS	1.8688			คะแนนถ่วงน้ำหนักแสดงถึงความสาม	
14ผู้นำมีวิสัยทัศน์มุ่งมั่นที่จะพัฒนาการขนส่งของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบขนส่งทาง	0.23756	4	0.95023	19	ไม่เกิน 5 ปี
12บุคลากรมีประสบการณ์ในการบริหารโครงการและการบริหารการก่อสร้าง	0.16063	2	0.32127	9	ไม่เกิน 5 ปี
02การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาลตอบสนองความต้องการของ	0.14932	4	0.59729	14	ไม่เกิน 5 ปี
04รฟม. เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจจึงมีอำนาจในการดำเนินการมากกว่าองค์กรเอกชนในบางเรื่อง	0.00000	0	0.00000	-	ไม่เกิน 5 ปี
09บุคลากรมีระดับการศึกษาสูงและมีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้	0.00000	0	0.00000	-	ไม่เกิน 5 ปี
WEAKNESSES	1.1878			คะแนนถ่วงน้ำหนักแสดงถึงความสาม	
21องค์กรยังคงพึ่งพาที่ปรึกษาในการดำเนินงานตามภารกิจองค์กรค่อนข้างมาก	0.2828	3	0.84842	18	ไม่เกิน 5 ปี
23 องค์กรมีภาระหนี้จำนวนมากและยังมีการกู้เงินเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.1697	2	0.33937	-	ไม่เกิน 5 ปี
26 องค์กรมีรายได้ไม่เพียงพอ	0.0000	0	0.00000	-	ไม่เกิน 5 ปี
20 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่สามารถแยกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้	0.0000	0	0.00000	-	ไม่เกิน 5 ปี
18 การบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงประสานกันระหว่างบุคลากรหน่วยงานยังไม่มีประสิทธิภาพ	0.0000	0	0.00000	-	ไม่เกิน 5 ปี

ภาพที่ 11 ตัวอย่างตาราง IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

EFAS (External Factor Analysis Summary)		1.0000			
OPPORTUNITIES		1.3918			คะแนนถ่วงน้ำหนักแสดงถึงความสาม
39 รัฐบาลให้การสนับสนุนโครงการด้าน โครงสร้างพื้นฐานซึ่งรวมไปถึงโครงการรถไฟฟ้า	 0.1503	 4	 0.60107		ไม่เกิน 5 ปี
46 ประชาชนมีแนวโน้มใช้รถไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้	 0.0912	 4	 0.36494		ไม่เกิน 5 ปี
45 การขนส่งทางรางถูกวางเป็นระบบขนส่งหลัก ของประเทศ	 0.0698	 4	 0.27907		ไม่เกิน 5 ปี
48 สัดส่วนการใช้รถไฟฟ้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ส่งผลดีต่อรายได้และการพัฒนาเชิงพาณิชย์	 0.0367	 4	 0.14669		ไม่เกิน 5 ปี
40 รัฐบาลมอบนโยบายให้ รฟม. ดำเนินการ เรื่องตัวร่วม	0.0000	 0	 0.00000		ไม่เกิน 5 ปี
THREATS		2.4687			คะแนนถ่วงน้ำหนักแสดงถึงความสาม
22พ.บ. รฟม. พ.ศ.2543 บางข้อยังคงเป็น อุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านการหารายได้	 0.2075	 4	 0.83005		ไม่เกิน 5 ปี
64 กฎหมายไม่เอื้อต่อการพัฒนารูจิกต่อเนื่อง ในแนวทางรถไฟฟ้าได้อย่างเต็มศักยภาพ	 0.1565	 4	 0.62612		ไม่เกิน 5 ปี
57 การซ้อนทับของบทบาทระหว่าง รฟม. กรมการขนส่งทางราง และองค์กรปกครองส่วน	 0.1154	 4	 0.46154		ไม่เกิน 5 ปี
58 นโยบายรัฐบาลที่ให้เอกชนรับสัมปทานและ จ้างเอกชนเดินรถไฟฟ้า ทำให้บุคลากรขาด	 0.1029	 4	 0.41145		ไม่เกิน 5 ปี
55 ความล่าช้าของโครงการก่อสร้างที่เกิดจาก ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้	 0.0698	 2	 0.13953		ไม่เกิน 5 ปี

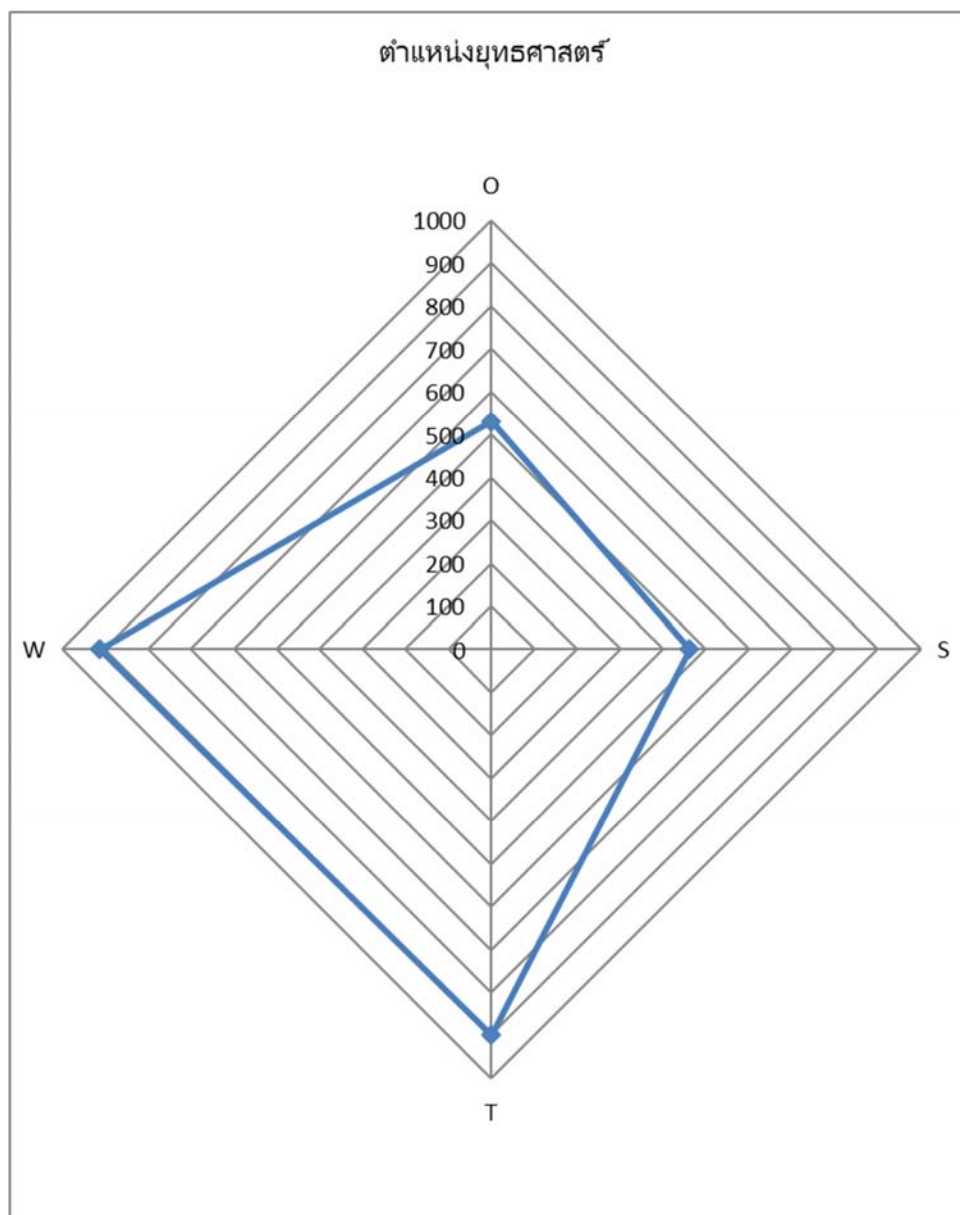
ภาพที่ 12 ตัวอย่างตาราง EFAS (External Factor Analysis Summary)

ความรู้ที่ได้จาก SFAS เป็นเรื่องของการค้นพบปัจจัยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หรือ SC (Strategic Challenge) จากการพิจารณาปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีน้ำหนักความสำคัญสูง และอยู่ในลำดับความสำคัญต้น ๆ (High priority) เป็นปัจจัยความท้าทายขององค์กร ผู้บริหารและทีมงานจำเป็นต้องให้ความสนใจ และบริหารจัดการปัจจัยเหล่านี้อย่างมีอาชีพ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

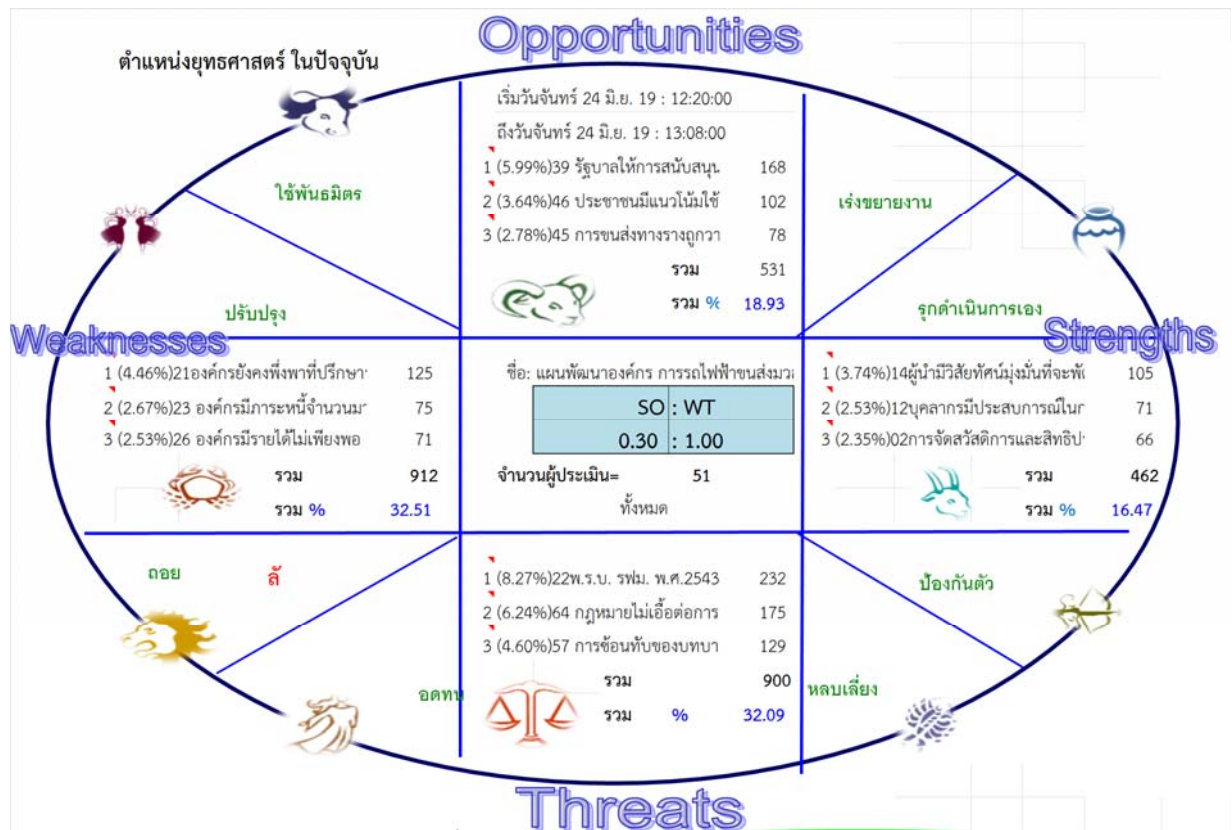
ขั้นที่ 5: การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์

การสังเคราะห์ (Synthesis) ปัจจัยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยเทคนิควิธี SFAS ตามที่ได้กล่าวข้างต้น จะได้ผลสรุปที่เป็นตำแหน่งยุทธศาสตร์ โดยทีมจัดทำแผน จัดประชุมผู้บริหารของหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์/พิจารณา กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (Strategic Positioning) จากการนำผลรวมของน้ำหนักปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน รวมสี่ด้าน (SWOT) มาใช้ในการกำหนด “ตำแหน่งยุทธศาสตร์” โดยพิจารณาว่าผลรวมของน้ำหนักของจุดแข็งและจุดอ่อนใน IFAS ว่าด้านใดมากกว่ากัน และพิจารณาว่าผลรวมของน้ำหนักของโอกาส

และภัยคุกคามใน EFAS ว่าด้านใดมากกว่ากัน แล้วนำมาใช้ในการแสดงตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้วยกราฟ หรือรูปภาพคล้ายยันต์ดวงพิชัยสงคราม ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 13 ตัวอย่างการนำเสนอตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้วยกราฟ



ภาพที่ 14 ตัวอย่างการนำเสนอตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้วยรูปภาพคล้ายยันต์ดวงพิชัยสงคราม

จากรูปภาพตัวอย่าง แสดงตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กรแห่งนี้ อยู่ตำแหน่ง “เชิงรับ” หรือ “ถอย” จากการที่มีน้ำหนักรวมของจุดอ่อนมากกว่าน้ำหนักรวมของจุดแข็ง และมีน้ำหนักรวมของภัยคุกคามมากกว่าน้ำหนักรวมของโอกาส เป็นต้น จากตัวอย่างข้างต้น องค์กรสามารถหาสัดส่วนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ หรือ SA (Strategic Advantage) จากการเปรียบเทียบ SO : WT ซึ่งคำนวณได้จากการเปรียบเทียบความได้เปรียบ คือ การนำน้ำหนักรวมของจุดแข็งคูณกับน้ำหนักรวมของโอกาส เทียบกับ ความเสียเปรียบ คือ การนำน้ำหนักรวมของจุดอ่อนคูณกับน้ำหนักรวมของภัยคุกคาม = 0.30 : 1 เป็นต้น ซึ่งสัดส่วนนี้ แสดงถึงความเสียเปรียบเชิงยุทธศาสตร์เป็นอย่างมาก เป็นต้น

การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่องค์กรควรดำเนินการเพื่อให้ทราบถึงทุนทางสังคมที่องค์กรสามารถใช้ในการดำเนินงานอย่างมีอัตลักษณ์ (Identity) การนำสมรรถนะหลัก หรือ CCC (Corporate Core Competency) ไปในการจัดการและปรับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ตามต้องการ เช่น ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับ SO : WT ที่มากกว่า 3 : 1 เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า องค์กรจะได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคตได้สำเร็จตามความมุ่งหมาย และนำไปใช้ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ นโยบาย และจุดยืนทางยุทธศาสตร์อย่างมีเอกลักษณ์ (Unique) เพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่สังคมและองค์กรได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 15 ตัวอย่างการจัดการและปรับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

การสังเคราะห์ตำแหน่งหรือจุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมหลัก คือ

1) การนำผลการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์มาจัดทำลำดับความสำคัญ ได้แก่ SFAS (ประกอบด้วย IFAS และ EFAS ดังที่ได้กล่าวในขั้นที่ 4) เป็นการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพด้านบริษัทบริหารในปัจจุบัน

2) การมุ่งอนาคต ด้วยการใช้สมรรถนะหลักขององค์กร หรือ CCC ในปัจจุบันกำหนดกลยุทธ์ (Tactic) ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือ POSE (Philosophy Of Sufficient Economy) และกรอบยุทธศาสตร์นำหน้าสี่คราม หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme) ในการจัดการความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป) ได้แก่ การใช้กลยุทธ์ “เล็ก ลด เสริม สร้าง” ปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) ซึ่งเป็นการระบುವิสัยทัศน์ที่แสดงถึงอนาคตระยะยาวของกิจการโดยคำนึงถึงทุนทางสังคมที่องค์กรมีอยู่ และใช้สมรรถนะหลักขององค์กรอย่างเต็มศักยภาพ และแสวงหานวัตกรรม และสมรรถนะใหม่ ๆ ที่จำเป็น

3) การวางนโยบาย ยุทธศาสตร์ (Defining Policies) ให้ชัดเจน ให้เป็นการวางนโยบายที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับการดำเนินงาน

4) การปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สำหรับใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานของกิจการ

ตำแหน่งหรือจุดยืนทางยุทธศาสตร์ที่ได้ สามารถใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการบริหารกิจการที่ดีขององค์กรให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันอย่างดีในเชิงยุทธศาสตร์ และเป็นข้อมูลในการจัดทำยุทธศาสตร์ของกิจการให้มีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถใช้สื่อสารเพื่อสร้างให้เกิดการรับรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 6: การกำหนดสาระสำคัญของยุทธศาสตร์

กระบวนการกำหนดสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ ดำเนินการได้ดังนี้

การทำนายเชิงยุทธศาสตร์

การทำนายเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การขจัดหรือลดจุดอ่อน การพลิกวิกฤติเป็นโอกาส และการใช้จุดแข็งในการช้อนโอกาส ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนความเสียเปรียบขององค์การให้อยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบ ผู้วางแผนควรจำลองสถานการณ์ในการดำเนินการดังกล่าว

..... < ผู้วางแผนสามารถใช้ซอฟต์แวร์ที่ออกแบบไว้แล้ว ช่วยจำลองสถานการณ์ที่องค์การปรับเปลี่ยนตำแหน่งยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบสูงขึ้น >

หลังการวิเคราะห์และจำลองสถานการณ์ที่ให้องค์การอยู่ในตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ผู้วางแผนสามารถนำประเด็น SWOT ที่มีน้ำหนักสูงต่อการปรับเปลี่ยนตำแหน่งยุทธศาสตร์ให้มีความได้เปรียบ โดยใช้ตาราง Matrix สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ หรือ SFAS Matrix แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกขององค์การในตารางเดียว ประกอบด้วยปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในลำดับสูงสุดเท่านั้น ซึ่งรวบรวมมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นต่อการจัดทำยุทธศาสตร์ต่อไป

การจัดทำยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินสถานการณ์ขององค์การ ผลสรุปของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การ และยังสามารถนำมาใช้จัดทำยุทธศาสตร์ทางเลือกที่เป็นไปได้อีกหลายประการ โดยการนำปัจจัยต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม) มาจับคู่ในรูปของแมทริกซ์ ที่นิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า การจัดทำ “TOWS Matrix” (TOWS เป็นคำเรียกอีกด้านหนึ่งของ SWOT นั่นเอง) ได้อีกด้วย TOWS Matrix แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและภัยคุกคามที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ สามารถนำมาเทียบกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง และ จุดอ่อนขององค์การ ทำให้การจัดทำยุทธศาสตร์มีทางเลือกที่สำคัญ 4 ชุด สำหรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ต่างๆ การจัดทำ TOWS Matrix เป็นการจัดทำตาราง 9 ช่อง คือปัจจัยหลักสำคัญ 4 ช่อง ยุทธศาสตร์ 4 ช่อง และอีก 1 ช่องสำหรับบอกที่มาของปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ช่องยุทธศาสตร์ 4 ช่อง ให้ชื่อว่า ยุทธศาสตร์ SO (Strength-Opportunity) ยุทธศาสตร์ WO (Weakness-Opportunity) ยุทธศาสตร์ ST (Strength-Threat) และยุทธศาสตร์ WT (Weakness-Threat) ซึ่งเกิดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยหลักสำคัญทั้ง 4 ช่อง ขั้นตอนการจัดทำประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. เขียนปัจจัยภายนอกที่เป็น โอกาส (O) ที่สำคัญในลำดับสูงขององค์การ โดยเลือกจากตาราง EFAS
2. เขียนปัจจัยภายนอกที่เป็น ภัยคุกคาม (T) ที่สำคัญในลำดับสูงขององค์การ โดยเลือกจากตาราง EFAS
3. เขียนปัจจัยภายในที่เป็น จุดแข็ง (S) ที่สำคัญในลำดับสูงขององค์การ โดยเลือกจากตาราง IFAS
4. เขียนปัจจัยภายในที่เป็น จุดอ่อน (W) ที่สำคัญในลำดับสูงขององค์การ โดยเลือกจากตาราง IFAS
5. จับคู่ จุดแข็งภายใน (S) กับ โอกาสภายนอก (O) เพื่อสร้างประเด็นร่วมเป็น ยุทธศาสตร์ SO
6. จับคู่ จุดแข็งภายใน (S) กับ ภัยคุกคามภายนอก (T) เพื่อสร้างประเด็นร่วมเป็น ยุทธศาสตร์ ST
7. จับคู่ จุดอ่อนภายใน (W) กับ โอกาสภายนอก (O) เพื่อสร้างประเด็นร่วมเป็น ยุทธศาสตร์ WO
8. จับคู่ จุดอ่อนภายใน (W) กับ ภัยคุกคามภายนอก (T) เพื่อสร้างประเด็นร่วมเป็น ยุทธศาสตร์ WT

กระดาศำการที่ 06 (กท06) การสังเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

แนวทางการดำเนินงานนำข้อมูลจากกระดาศำการที่ 05 มาใช้ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การที่สำคัญต่างๆ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การลงในแบบฟอร์มในกระดาศำการที่จัดมาให้ซึ่งจะทำให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของประเด็น SWOT หลักๆ ที่ได้รับรู้ไว้แล้วคัดลอกประเด็นที่ผ่านการตรวจสอบจาก กท 01 และ กท 02 ลงในแบบฟอร์มด้านล่าง

การประเมินสภาพแวดล้อมทางการบริหาร

(เป็นตัวอย่างขององค์การหนึ่งเท่านั้น ควรประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์การตามความเหมาะสม)

เกณฑ์ตัวอย่าง

ความเด่นด้านต่างๆ ได้แก่ บุคลากร (staff) มีจำนวนเหมาะสม สมรรถนะสูง (skill) ผู้บริหารมีรูปแบบการนำที่ดี (style) ค่านิยมองค์การเสริมบรรยากาศการทำงาน (shared values) โครงสร้างคล่องตัว (structure) ระบบงานมีระเบียบขั้นตอนน้อย (system) มียุทธศาสตร์ชัดเจน (strategy) การบริหารการเงินมีสภาพคล่อง (stang) บุคลากรตระหนัก/ตื่นตัว (sti) สถานที่ได้เปรียบ (stanti)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
...	
...	
...	
...	
...	
.....	
โอกาส	ภัยคุกคาม
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
.....	

เกณฑ์ตัวอย่าง

ความด้อยด้านต่างๆ ได้แก่ บุคลากรมีจำนวนไม่พอหรือมีมากเกินไป (staff) สมรรถนะของบุคลากรต่ำ (skill) ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ (style) ค่านิยมองค์การทำลายบรรยากาศการทำงาน (shared values) โครงสร้างเทอะทะ (structure) ระบบงานขาดระเบียบ มีขั้นตอนมาก (system) ยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจน (strategy) การบริหารการเงินขาดสภาพคล่อง (stang) บุคลากรไม่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง (สติ-sti) สถานที่ไม่ดี (stanti)

เกณฑ์ตัวอย่าง

นโยบาย/การเมืองส่งเสริม (politics) ภาวะเศรษฐกิจ การตลาดเอื้อต่อการดำเนินงาน (economy) สังคมยอมรับเรา (society) เทคโนโลยีช่วยให้ทำงานสะดวก รวดเร็วขึ้น (technology) ภาวะโลกมีกระแสสนับสนุนพันธกิจขององค์การ (international) ความได้เปรียบเมื่อเทียบกับองค์การอื่นๆ (competitive advantage)

เกณฑ์ตัวอย่าง

นโยบาย/การเมืองเป็นอุปสรรค (politics) ภาวะเศรษฐกิจ การตลาดส่งผลร้ายต่อการดำเนินงาน (economy) สังคมไม่สนใจ หรือต่อต้านเรา (society) เทคโนโลยีก้าวนำรวดเร็วจนตามไม่ทัน (technology) กระแสโลกด้านหรือสวนทางกับพันธกิจขององค์การ (international) ความเสียเปรียบเมื่อเทียบกับองค์การอื่นๆ (competitive disadvantage)

แนวทางดำเนินการ

นำประเด็น SWOT จากกระดานทำการที่ 05 ที่มีความสำคัญสูงทั้งสี่ด้านๆ ละอย่างน้อยสามประเด็น มาใช้ในการจับคู่ประเด็น SWOT ภายในกับภายนอก แล้วพิจารณาจัดทำกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ ตามแบบฟอร์มเมทริกซ์การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์แบบ TOWS ต่อไปนี้

	โอกาสจากภายนอก (O) 1. _____ 2. _____ 3. _____	ภัยคุกคามจากภายนอก (T) 1. _____ 2. _____ 3. _____
จุดแข็งจากภายใน (S) 1. _____ 2. _____ 3. _____	SO: ยุทธศาสตร์ขยาย-ขยาย ("Maxi-Maxi" Strategy) ยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งในการซ้อน โอกาส มีลักษณะเร่งรัดขยาย ฯลฯ	ST: ยุทธศาสตร์ขยาย-ลด "Maxi-Mini" Strategy ยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งในการปกป้อง หรือลดภัยคุกคาม
จุดอ่อนจากภายใน (W) 1. _____ 2. _____ 3. _____	WO: ยุทธศาสตร์ลด-ขยาย "Mini-Maxi" Strategy ยุทธศาสตร์ที่ลดจุดอ่อน ด้วยการหา และใช้ประโยชน์จากโอกาส	WT: ยุทธศาสตร์ลด-ลด "Mini-Mini" Strategy ยุทธศาสตร์ที่ลดจุดอ่อน และหลบเลี่ยง ภัยคุกคาม

ข้อแนะนำ: ในกรณีที่มีปัจจัยที่จะต้องพิจารณาเป็นจำนวนมาก ให้สร้างเมทริกซ์ที่สามารถจับคู่ปัจจัยแต่ละประเด็นได้ โดยการจัดทำเมทริกซ์แยกย่อยเป็นแต่ละประเภทของยุทธศาสตร์ (SO, ST, WO, and WT) ตัวอย่างยุทธศาสตร์ SO สามารถสร้างเป็นเมทริกซ์ได้ ดังนี้

เมทริกซ์ SO	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
O ₁				
O ₂				
O ₃				
O ₄				

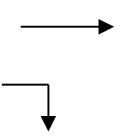
เมทริกซ์ย่อยนี้จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ในเชิงลึกที่ละเอียดมากขึ้น แล้วบันทึกประเด็นยุทธศาสตร์ลงในฟอร์มเมทริกซ์ภาพรวม

ในแต่ละคู่ของปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ให้พิจารณากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- จุดแข็งและโอกาส (SO) – เราสามารถใช้จุดแข็งในการใช้ประโยชน์ที่เกิดจากโอกาส ได้อย่างไร
- จุดแข็งและภัยคุกคาม (ST) – เราสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่มีในปัจจุบัน หรือที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไร

- จุดอ่อนและโอกาส (WO) – เราสามารถใช้ประโยชน์จากการที่มีโอกาสเอื้อต่อเราในการจัดหรือลดจุดอ่อนที่เผชิญอยู่ ได้อย่างไร
- จุดอ่อนและภัยคุกคาม (WT) – เราสามารถจัดหรือลดจุดอ่อนและหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ได้อย่างไร (โปรดสังเกตว่า เป็นยุทธศาสตร์การตั้งรับ ที่เราปกป้องตัวเอง จากความสูญเสีย ส่วนการนำสร้างความสำเร็จ จะทำได้ยากในสถานการณ์นี้)

ตัวอย่างการวิเคราะห์ TOWS

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก 	จุดแข็ง (S): S₁ บุคลากรมีความเข้าใจในงาน S₂ มีความรู้สูงในภาคบริการ S₃ บริการเข้มแข็ง	จุดอ่อน (W): W₁ สถานที่คับแคบ W₂ ค่าใช้จ่ายบุคลากรเพิ่ม W₃ ไม่มีแผนดำเนินการ
โอกาส (O): O₁ ความต้องการเพิ่ม O₂ ลูกค้ายอมรับ O₃ เราคือผู้เชี่ยวชาญ	S₁/O₁ ขยายงานที่ลูกค้าพร้อม S₂/O₁ เร่งรัดบริการเฉพาะด้าน S₃/O₃ รักษาฐาน สร้างการยอมรับเพิ่ม	W₁/O₁ จัดแจงสถานที่ให้บริการใหม่ W₂/O₂ พัฒนาบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า W₃/O₃ พัฒนาแผนดำเนินงานให้ชัดเจน
ภัยคุกคาม (T): T₁ คู่แข่งเข้าตลาดง่าย T₂ ลูกค้ากดดันเรื่องความรวดเร็ว T₃ ผลผลิตไม่ได้รับความนิยม	S₁/T₁ ใช้ระบบก้าวหน้าของเราแข่งขัน S₂/T₂ เน้นความเชี่ยวชาญในการบริการ S₃/T₃ ผูกกับบริการที่ใกล้ชิดลูกค้า	W₁/T₁ วางแผนเปิดสถานที่ทำงานแห่งที่สองในอีกหกเดือน W₂/T₂ พัฒนาบุคลากรให้มีความรวดเร็ว W₃/T₃ วางแผนการผลิตสินค้าที่นิยม

กรอบยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy Scheme)

ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Kim & Mauborgne, 2005)⁷ เป็นยุทธศาสตร์ที่ไม่เน้นการแข่งขันเหมือนกับยุทธศาสตร์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean Strategy)⁸ องค์การจำนวนมากใช้การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix ที่เน้นการแข่งขันให้เหนือองค์การอื่นๆ ในกลุ่มองค์กรที่ดำเนินการคล้ายๆ เรา องค์การภาครัฐควรพิจารณายุทธศาสตร์ที่ไม่เน้นการแข่งขัน ก็จะทำให้เกิดนวัตกรรมขององค์การและเป็นพันธมิตรกับองค์การอื่นๆ ด้วย หลักการสำคัญของยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม ได้แก่ การแสวงหาทะเลแห่งใหม่ แทนที่จะเป็นการแข่งขันในทะเลที่แดงด้วยเลือด (red ocean) แบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยอาศัยกลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่

1. การเลิก (Eliminate) ปัจจัยบางอย่างที่เราเคยคิดว่าจำเป็น แต่จริงๆ แล้ว ในปัจจุบันอาจจะไม่มีความจำเป็นเลยก็ได้
2. การลด (Reduce) การลดปัจจัยบางอย่างให้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มองค์กรของเรา
3. การยก (Raise) ปัจจัยบางอย่างที่ควรยก หรือเพิ่มคุณค่าให้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มองค์กรของเรา

⁷ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) โดย W. Chan Kim และ Renée Mauborgne จากสถาบันกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (The Blue Ocean Strategy Institute) ที่อินซิด (INSEAD) ตีพิมพ์ครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2548 ได้เสนอว่า องค์การสามารถสร้างความเติบโตและผลสัมฤทธิ์ในระดับสูง โดยการสร้างอุปสงค์ใหม่ๆ จากช่องทางไม่มุ่งเน้นการแข่งขัน ซึ่งเรียกว่า "น่านน้ำสีคราม" (blue ocean) มากกว่าการแข่งขันที่ดุเดือด

⁸ น่านน้ำสีแดง (red ocean) และ น่านน้ำสีคราม (blue ocean) เป็นอุปมาเชิงเปรียบเทียบที่อธิบายลักษณะของการแข่งขันเชิงยุทธศาสตร์

4. การสร้าง (Create) ปัจจัยบางอย่างที่มีคุณค่าบางประการที่ไม่เคยมีมาก่อนในกลุ่มองค์กรของเรา ก็ควรสร้างขึ้นใหม่ จากระดับสร้างสรรค์ของเรา

กลยุทธ์ข้างต้นสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 (POSE: Philosophy of Sufficient Economy) กล่าวคือ หากพบสิ่งที่ไม่ดี ให้ “เล็ก” หรือ “ลด” หากพบสิ่งที่ดี ให้ “เสริม” สิ่งที่ไม่เคยมี เป็นสิ่งที่ดี ให้ “สร้าง” เป็นต้น

กระดาดำการที่ 07 (กท07) การพัฒนายุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม

แนวทางดำเนินการ

นำประเด็น SWOT จากกระดาดำการที่ 05 ที่มีความสำคัญสูงทั้งสี่ด้านๆ ละอย่างน้อยสามประเด็น มาใช้พิจารณาในการจัดทำยุทธศาสตร์น่านน้ำสีครามที่ท้าทาย ตามแบบฟอร์ม ต่อไปนี้

แบบฟอร์มการจัดทำยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนน ความสำคัญในระดับสูง	สรุปสาระประเด็น	ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)
ประเด็นภัยคุกคามที่ 1	ตัวอย่าง: เช่น การถูกแทรกแซงเพื่อเป็น ฐานเสียงทางการเมืองเป็นอุปสรรคในการ ดำเนินการตามอุดมการณ์ หลักการ และ วิธีการ	ตัวอย่าง: ☐ เล็ก... ☒ ลด... ลดความรุนแรงจากการ ถูกการเมืองแทรกแซง ☐ เสริม... ☒ สร้าง... อาศัยเครือข่ายที่ เข้มแข็ง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ เช่น อาศัย เครือข่ายที่เข้มแข็งเพื่อลดความ รุนแรงจากการถูกการเมือง แทรกแซง
ประเด็นภัยคุกคามที่ 2		☐ เล็ก... ☐ ลด... ☐ เสริม... ☐ สร้าง... ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
ประเด็นโอกาสที่ 1		☐ เล็ก... ☐ ลด... ☐ เสริม... ☐ สร้าง... ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ประเด็นที่มีน้ำหนักคะแนน ความสำคัญในระดับสูง	สรุปสาระประเด็น	ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)
ประเด็นโอกาสที่ 2		
ประเด็นจุดอ่อนที่ 1		☐ เลิก... ☐ ลด... ☐ เสริม... ☐ สร้าง... ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
ประเด็นจุดอ่อนที่ 2		
ประเด็นจุดแข็งที่ 1		☐ เลิก... ☐ ลด... ☐ เสริม... ☐ สร้าง... ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
ประเด็นจุดแข็งที่ 2		

สรุปยุทธศาสตร์/กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม โปรดระบุยุทธศาสตร์/กลยุทธ์น่านน้ำสีครามจากตารางข้างต้น โดยจัดทำเป็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่สำคัญๆ โดยพิจารณาจากประเด็นที่มีน้ำหนักสูงที่สุด และเรียงลงมาตามลำดับน้ำหนักถดถอยมา

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่ 1 ตัวอย่าง: เช่น อาศัยเครือข่ายที่เข้มแข็งเพื่อลดความรุนแรงจากการถูกการเมืองแทรกแซง

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ที่ 2 _____

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ที่ ... _____

ประเด็นยุทธศาสตร์ โปรดพิจารณาจัดกลุ่มยุทธศาสตร์/กลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่เหมือนหรือคล้ายกัน เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues/Theme) โดยพิจารณาจัดประเด็นท้าทายข้างต้นที่สามารถจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันได้ เขียนเป็นประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ตัวอย่าง: เช่น สร้างเครือข่ายให้เข้มแข็ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 _____

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ... _____

ขั้นที่ 7: การกำหนดร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์

แนวทางดำเนินการโปรดพิจารณาประเด็นท้าทายและประเด็นยุทธศาสตร์ (ใน กท 06-07) ประกอบกับความเห็นของผู้บริหาร แล้วนำมาจัดทำและบันทึกองค์ประกอบของแผน ดังแนวทางต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (VISION)

ตัวอย่างวิสัยทัศน์: แผนพัฒนาจังหวัด จังหวัดสมุทรสาคร

“เป็นศูนย์กลางการผลิตอาหารทะเล เพื่อความเป็นหนึ่งในฐานะครัวของโลก เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่อาศัย”

พิจารณาบทวน วิสัยทัศน์: แผนยุทธศาสตร์.....และเขียนใหม่ดังนี้

“.....”

พันธกิจ (MISSION)

ตัวอย่าง พันธกิจของจังหวัดสมุทรสาคร

1. สร้างสมดุลสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
2. พัฒนาการประมง อุตสาหกรรมประมงต่อเนื่อง การเกษตร และอุตสาหกรรมอื่น ๆ ให้ได้มาตรฐานสากล และเป็นอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ
3. บริหารจัดการแรงงานต่างด้าวให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข
4. พัฒนาสังคม ชุมชน ให้มีค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีงาม พร้อมพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่
5. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มตามศักยภาพและสร้างสังคมใฝ่คุณธรรม

บทวน พันธกิจ: แผนยุทธศาสตร์..... และเขียนใหม่ดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ISSUE/ THEMES)

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ISSUE)

ตัวอย่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดสมุทรสาคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นครัวโลกในด้านอาหารทะเล และการเกษตร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่

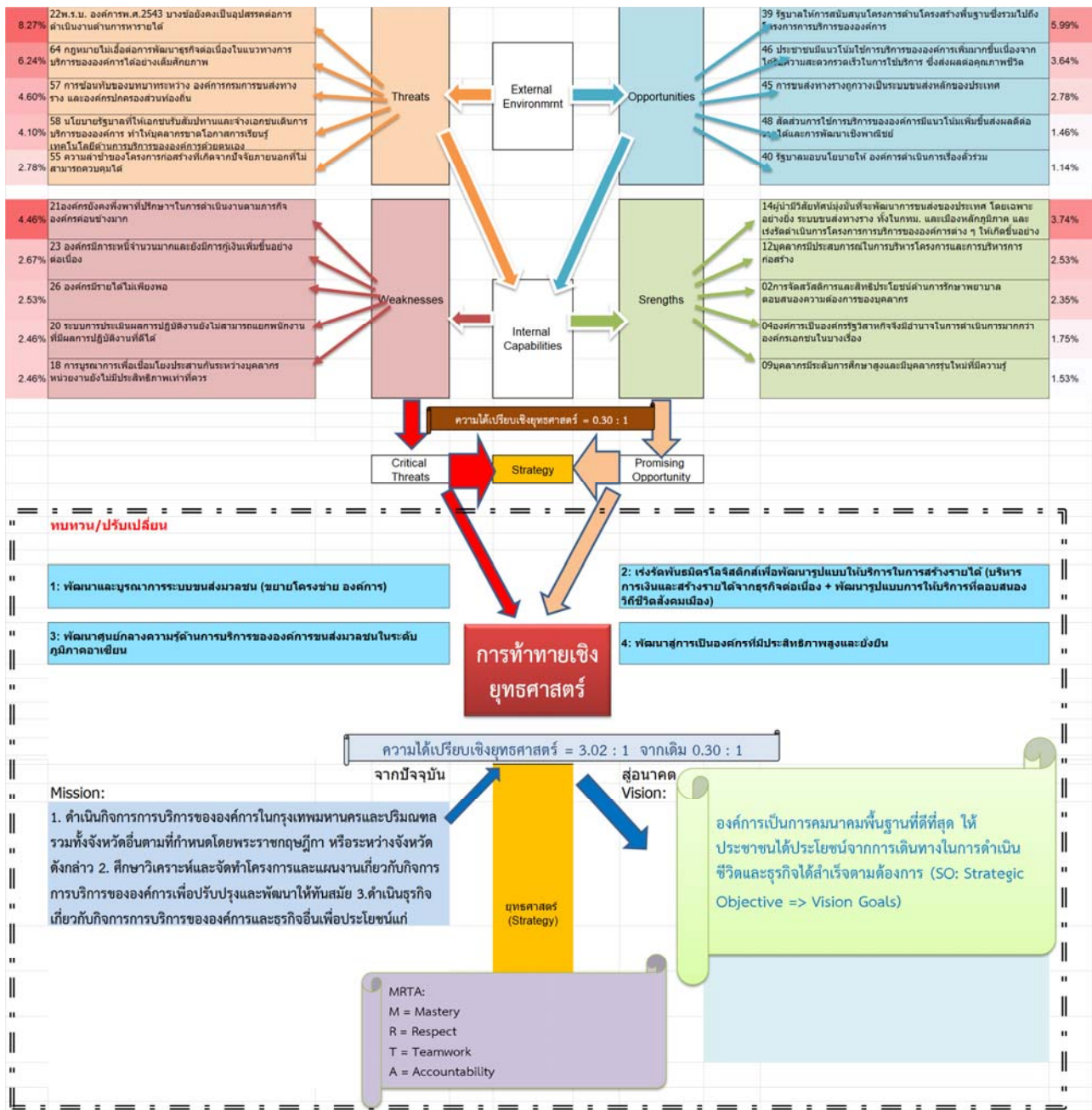
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เป็นเมืองที่น่าอยู่อาศัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ

ประเด็นยุทธศาสตร์: แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของ พ.ศ.25xx-25xx

1.
2.
3.
4.
5.

รูปภาพต่อไปนี้ แสดงภาพสรุปสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์แบบ Infographic



ภาพที่ 16 สารสำคัญของแผนยุทธศาสตร์แบบ Infographic

ขั้นที่ 8: การนำไปปฏิบัติ

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ “แก้ปัญหาที่จุดเล็ก”

[แก้ปัญหาที่จุดเล็ก $\Rightarrow$ C (Component) $\Rightarrow$ D-3 (Design)]



“คิดการณ์ใหญ่” แล้วถ่ายทอดไปสู่งานย่อย จนถึงแนวทางปฏิบัติ หรือ กิจกรรม/โครงการ ในส่วนของการ “คิดการณ์ใหญ่” เป็นเรื่องของการกำหนด ทิศทางในอนาคตขององค์กร ได้แก่ คำประกาศวิสัยทัศน์ (Vision Statement) ที่ อยู่พื้นฐานของคำประกาศพันธกิจ (Mission Statement) และค่านิยมหลัก (Core Value) ที่มีการท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และจัดเป็น ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) สำหรับการ “แก้ปัญหาที่จุดเล็ก” เป็น เรื่องของการนำประเด็นยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดแผนงาน

โครงการ กิจกรรม งาน ผู้รับผิดชอบงาน และงบประมาณ เป็นต้น แนวคิด และเทคนิคที่ใช้ ได้แก่ บัตรคะแนน สมดุล (Balanced Scorecard)

การใช้บัตรคะแนนสมดุล (BSC) แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ดร. Kaplan และ Norton (จาก Harvard Business School) ได้ช่วยฝ่าฟันวิกฤติขององค์กรต่างๆ ที่ใน อดีตบริษัทยักษ์ใหญ่มากมายหลายบริษัท เช่น AT&T และ ซัน ไมโครซิสเต็มส์ ต้องประสบปัญหาความล้มเหลวเชิง ธุรกิจ มีปัญหาการขาดทุนอย่างย่อยยับ และกลายสภาพไปเป็นบริษัทที่ตกต่ำไม่ถึงใหญ่เหมือนแต่เดิม เนื่องจาก สาเหตุที่องค์กรเหล่านี้มั่นใจในระบบการทำงานของบริษัทแบบเดิมมาก ในช่วงเวลาที่ฐานะการเงินของบริษัท ในช่วงรุ่งเรืองนั้นดีมาก ทำให้ขาดความตระหนักถึงการที่องค์กรกำลังดำเนินไปในทางที่ตกต่ำลง เนื่องจากมุ่งแต่ การทำกำไร โดยใช้เครื่องมือวัดทางการเงินเป็นหลัก แต่ไม่สามารถรักษารฐานลูกค้า ไม่ตระหนักในการเพิ่มเติม ปรับปรุง มาตรฐานและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ องค์กรต่างๆ ประสบเหตุการณ์เหล่านี้ซ้ำแล้วซ้ำอีก ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) ดร. Kaplan และ Norton (Kaplan & Norton, 2000) ได้สร้างความตระหนักว่า เครื่องมือที่ใช้ วัดประสิทธิภาพขององค์กรแบบเก่า ๆ นั้น มีจุดอ่อนและกำกวม เช่น ดูแต่ตัวเลขสถานะการเงินขององค์กร ซึ่งเป็นเพียงมุมมองเดียวของความสำเร็จขององค์กรและมักเป็นผลจากอดีต ไม่ได้นำปัจจัยที่เป็นมุมมองที่แสดงถึง ศักยภาพและแนวโน้มองค์กรในอนาคต เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรเข้าใจสถานะของบริษัทในหลายๆ มุมมองได้ครอบคลุมอย่างถูกต้องและกระชับ ได้แก่ บัตรคะแนนสมดุล หรือ BSC (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็น กรอบที่มีมุมมองต่างๆ ที่สมดุล และถ่วงดุลผลประโยชน์ขององค์กรในทุก ๆ ด้าน เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนทั้ง ปัจจุบันและอนาคตที่มีสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง

BSC วางกรอบให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้มีความสมดุลในมุมมองสี่มุมมอง (Balanced) และการวัดผลจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (Scorecard) เป็นระบบการบริหารงานและวัดผลทั่ว ทั้งองค์กร ที่มุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และยุทธศาสตร์ (Strategies) ซึ่งเป็นการแปลง ผลจากจุดมุ่งหมาย (Goals) ใช้เชิงยุทธศาสตร์ลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของ แต่ละฝ่ายแต่ละคน ระบบของ Balanced Scorecard เป็นการจัดระเบียบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร”

ตามมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ (Kaplan & Norton, 1996)

1. มุมมองด้านการเงิน หรือ ประสิทธิภาพตามพันธกิจ
2. มุมมองด้านลูกค้า หรือ คุณภาพการบริการ
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน หรือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หรือการพัฒนาองค์กร

มุมมองในแต่ละด้านจะมีวิสัยทัศน์/พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นศูนย์กลาง โดยแต่ละด้านจะมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ ความสำเร็จ หรือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
3. เป้าหมาย (Target) คือ ระดับความสำเร็จที่ต้องการ หรือตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่ต้องการจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะทำให้เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลฐานเทียบในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

Balanced Scorecard ช่วยป้องกันความล้มเหลวในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นหลัก แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นิตยสาร Fortune ซึ่งเป็นวารสารชั้นนำด้านธุรกิจได้ระบุว่าจากการสำรวจผู้บริหารทั่วโลกเกี่ยวกับความล้มเหลวในการนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Renaissance ร่วมกับนิตยสาร CFO นั้น คือ

1. วิสัยทัศน์ขององค์การไม่มีการถ่ายทอดให้คนในองค์การเข้าใจและปฏิบัติได้ มีเพียงร้อยละ 40 ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 5 ของผู้บริหารระดับล่างเท่านั้นที่เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การ
2. เป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์การ เพียงร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 20 ของผู้บริหารระดับกลาง และน้อยกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั่วไปขององค์การที่สำรวจมีเป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์การ
3. การจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดทำงบประมาณขององค์การมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพียงร้อยละ 43 ของบริษัทที่สำรวจ

Balanced Scorecard จะช่วยให้้องค์การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจาก การจัดทำ Balanced Scorecard เริ่มต้นด้วยกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้ประเด็นยุทธศาสตร์หลักของ

องค์การ (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์หลักขององค์การ จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์แต่ละประการ ซึ่งสามารถดำเนินการโดยใช้เครื่องมือและแบบฟอร์มต่อไปนี้

แนวทางดำเนินการโปรตรอบเป้าประสงค์ (Goals) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยใช้แบบฟอร์มบัตรคะแนนสมดุล หรือ ลิขิตสมดุล (Balanced Scorecard) หรือ BSC ดังแบบฟอร์มต่อไปนี้

มิติตามบัตร คะแนนสมดุล	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปี ฐาน	ค่าเป้าหมาย (ปี พ.ศ.)				ความคิดริเริ่ม (วิธีการ/กลยุทธ์)
			25xx	xx	xx	xx	xx	
ประสิทธิผล								
คุณภาพการ ให้บริการ								
ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติราชการ								
การพัฒนาองค์กร								

ตัวอย่าง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2. ชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ การเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่

มิติตามบัตร คะแนนสมดุล	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูล ปีฐาน	ค่าเป้าหมาย (ปี พ.ศ.)				ความคิดริเริ่ม (วิธีการ/กลยุทธ์)
			25xx	xx	xx	xx	xx	
ประสิทธิผล ตาม ยุทธศาสตร์ (พิจารณา ปัจจัย ความสำเร็จ เกี่ยวกับการ ตอบสนอง สังคม รัฐบาล และพันธกิจ เป็นต้น)	ผู้ประกอบการและประชาชนมีรายได้จากแหล่งท่องเที่ยวใหม่ใกล้กรุงเทพมหานครที่เน้นสิ่งแวดล้อม ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยว	3	3	4	5	5	1. พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเดิมและสร้างแหล่งท่องเที่ยวใหม่ 2. พัฒนาเส้นทางเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ

มิติตามบัตร คะแนนสมดุล	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูล ปีฐาน	ค่าเป้าหมาย (ปี พ.ศ.)					ความคิดริเริ่ม (วิธีการ/กลยุทธ์)
			25xx	xx	xx	xx	xx		
คุณภาพการ ให้บริการ (พิจารณา ปัจจัย ความสำเร็จ เกี่ยวกับความ พึงพอใจหรือ ความสำเร็จ ของ ผู้รับบริการ)	● ผู้รับบริการมี ความพึงพอใจ ในบริการการ ท่องเที่ยว	● ระดับความ พึงพอใจต่อ บริการ ท่องเที่ยว	3	3	4	5	5	3. ประชาสัมพันธ์ การท่องเที่ยวเชิงรุก 4. พัฒนาคุณภาพ การให้บริการโดยใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศ 5. พัฒนาแหล่ง รับประทานอาหาร ให้มีคุณภาพและ ราคาเป็นธรรม	
ประสิทธิภาพ ในการ ปฏิบัติงาน พิจารณา ปัจจัย ความสำเร็จ เกี่ยวกับ กระบวนการ ภายใน องค์กร)	● สินค้าและ บริการด้านการ ท่องเที่ยวมี มาตรฐาน	● ร้อยละของ สินค้าและ บริการด้าน การท่องเที่ยว ที่มีมาตรฐาน	60	65	70	75	80	6. พัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่ให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม 7. พัฒนาคุณภาพ สินค้าและบริการให้ ได้มาตรฐาน	
การพัฒนา องค์กร (พิจารณา ปัจจัย ความสำเร็จ เกี่ยวกับคน และ เทคโนโลยี ขององค์กร)	● บุคลากรด้าน การท่องเที่ยวมี ความเชี่ยวชาญ และเป็นมือ อาชีพ	● ร้อยละของ บุคลากรด้าน การท่องเที่ยว ที่มีความ เชี่ยวชาญ และเป็นมือ อาชีพ	70	75	80	85	90	8. พัฒนาขีด สมรรถนะบุคลากร ภาครัฐเพื่อ ตอบสนองการ ท่องเที่ยว 9. พัฒนาขีด สมรรถนะบุคลากร ภาคเอกชนเพื่อ ตอบสนองการ ท่องเที่ยว	

(ให้ท่านทำบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) ในยุทธศาสตร์อื่นๆ ให้ครบ และให้เชื่อมโยงเป้าประสงค์ให้เป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่สมบูรณ์)

การพัฒนาแนวคิดโครงการเชิงยุทธศาสตร์ “ทำตามลำดับขั้น”

[ทำตามลำดับขั้น ⇨ D (Drive) ⇨ D-4 (Deploy)]



แนวทางดำเนินการ

การทำแผนยุทธศาสตร์ “คิด” จากใหญ่ไปเล็ก ส่วนการดำเนินการ “ทำ” จากเล็กไปสู่ใหญ่ คือ “ทำตามลำดับขั้น” จากขั้นกิจกรรมโครงการไปตอบสนอง ยุทธศาสตร์

โปรดบันทึกแนวคิดโครงการ (Project Ideas) ที่มีความสำคัญ (Flagship Projects) ตามแบบฟอร์มดังนี้

กลยุทธ์	แผนงาน / โครงการ	งบประมาณ				หน่วยงาน รับผิดชอบ
		25xx	25xx	25xx	25xx	
กลยุทธ์ 1.....	แผนงาน 1.1..... โครงการ 1.1.1..... แผนงาน 1.2..... โครงการ 1.2.1..... ฯลฯ					
กลยุทธ์ 2.....	แผนงาน 2.1..... โครงการ 2.1.1..... แผนงาน 2.2..... โครงการ 2.2.1..... ฯลฯ					
ฯลฯ	ฯลฯ					

นอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI การกำหนด เป้าหมาย กลยุทธ์ และความคิดริเริ่ม แล้ว องค์การจะต้องการกำหนดกรอบงบประมาณ และผู้รับผิดชอบใน แผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ใน BSC ขององค์การ

ขั้นที่ 9 การติดตามประเมินผล



องค์รวมและภูมิสังคม $\Leftrightarrow$ E (Evaluation) $\Leftrightarrow$ D-5 (Document)

การประเมินผลจะต้องมีความชัดเจน และระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์อย่าง โปร่งและตรวจสอบได้ โดยให้มีการนำการกำกับติดตามงานตามตัวชี้วัดผลงาน หลัก หรือ KPI ซึ่งควรมีการติดตามประเมินผลในทุกปีของการดำเนินการ

ขั้นที่ 10 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

หลักการสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ที่ภาวะผู้นำขององค์กร โดยเริ่มจากการจัดให้มีแผน ยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบัน และสถานการณ์ที่ต้องการในอนาคต แล้วกำหนด มรรควิธีในการปิดหรือลดช่องว่างดังกล่าว ได้แก่ การดำเนินการในปัจจุบัน ให้ก้าวออกจากสถานการณ์ปัจจุบันไปสู่



สถานการณ์ที่ต้องการ ซึ่งอาจเรียกว่า “แผนที่นำทาง” (Roadmap) เพื่อให้สามารถ ไปสู่เป้าหมายปลายทางที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องพิจารณาปัจจัย ต่างๆ อย่างรอบคอบและเป็นระบบ ในการกำหนดแผนที่มีประสิทธิผล องค์ประกอบที่สำคัญของแผน ยุทธศาสตร์สะท้อนแนวคิดข้างต้น จึง ควรมีหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ของ ... มหาวิทยาลัย ...

1. มหาวิทยาลัย... เป็นหลักของแผ่นดิน
2. มหาวิทยาลัย... เป็นมหาวิทยาลัยของ ประเทศไทย ในระดับนานาชาติ

การเริ่มต้นในการถ่ายทอด

และสื่อสารสาระของแผนยุทธศาสตร์ เป็นการกล่าวสรุปถึงเหตุผล ความจำเป็น กรอบระยะเวลาของแผน และผู้จัดทำแผน

ค่านิยมหลักของ ... มหาวิทยาลัย ...

ความรู้คู่คุณธรรม

ความเป็นมาของการจัดทำยุทธศาสตร์

การบรรยายเกี่ยวกับองค์การมีความสำคัญต่อการสื่อสารเข้าใจสาระของแผน ได้แก่ ประวัติความเป็นมา ขององค์กร การบริหารจัดการ เครือข่ายที่สำคัญ และการให้ข้อมูลสำคัญโดยสรุปของการดำเนินการขององค์กร โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ได้แก่ รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการ ดำเนินการ จากกระดับสูงสุด (เช่น คณะกรรมการบริหาร หรือ Board) จนถึงการจัดบุคลากรลงในโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ (Vision)

การเขียนวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจน สามารถสื่อสารให้เกิดยอมรับและปลูกฝังในจิตสำนึกของผู้ที่ เกี่ยวข้อง ควรกล่าวอย่างย่อให้จดจำได้ง่าย ให้แสดงว่า “องค์กรเป็นอะไรในอนาคตระยะยาว” สะท้อนให้เห็นถึง ความสำเร็จ วิสัยทัศน์เป็นหลักสำคัญของยุทธศาสตร์องค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก และพันธกิจขององค์กร

ค่านิยมหลัก (Values)

องค์การที่ดีจะต้องมีและแสดงจุดยืนอันเป็นหลักการสำคัญของการดำเนินงาน และเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การพันธกิจ (Mission Statement)

พันธกิจ คือ การระบุความประสงค์ (Purpose) ขององค์การ ที่แสดงถึงความจำเป็นในการจัดตั้ง และดำรงอยู่ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างจากวิสัยทัศน์ในประเด็นที่ไม่มีการระบุจุดมุ่งหมาย (Goal) สำหรับอนาคต

ประเด็นปัญหาที่สำคัญ (Problem Statement)

การแสดงปัญหาที่สำคัญ เป็นการเจาะจงประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการสื่อสารให้มีความชัดเจน

การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวางฐานสำคัญ ในการทำความเข้าใจบริบทที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ทั้งที่เป็น “ความเป็น” และ “ความตาย” “ความเป็น” ได้แก่ ความแข็งแกร่ง หรือ “จุดแข็ง” (Strengths) ขององค์การในการตอบสนองและรองรับโอกาสต่าง ๆ (Opportunities) ในขณะที่ “ความตาย” ได้แก่ ความอ่อนแอ หรือ “จุดอ่อน” (Weaknesses) ที่อาจถูกปัจจัยภายนอกคุกคาม (Threats)

จุดมุ่งหมาย (Goals)

แผนยุทธศาสตร์แสดงจุดมุ่งหมายทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้อย่างเป็นวัตถุวิสัย และแตกย่อยเป็นตัวชี้วัดที่มีกลยุทธ์ขับเคลื่อนให้เกิดค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจใช้วิธีการเขียนจุดมุ่งหมายในลักษณะแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) บนพื้นฐานของบัตรคะแนนสมดุล หรือ BSC (Balanced Scorecard)

กลยุทธ์การดำเนินการ (Tactics/ Project)

ในแต่ละเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์ จะต้องมีการดำเนินการให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามค่าเป้าหมายที่วางไว้ในตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) โดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงินงบประมาณ เป็นต้น สนับสนุนการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจใช้วิธีการเขียนกลยุทธ์ในลักษณะแผนงานแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Plan)

การประเมินผล (Evaluation)

เทคนิควิธีการประเมินผลจะต้องมีความชัดเจน และระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์อย่างโปร่งและตรวจสอบได้ โดยให้มีการนำการกำกับติดตามงานตามตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI และการจัดทำรายงานผลการดำเนินการที่ครอบคลุมการสรุปการประเมินผลที่มีการเปรียบเทียบเป้าหมายที่วางไว้

บทสรุปผู้บริหาร

บทสรุปผู้บริหาร เป็นการสรุปขั้นสุดท้ายที่ช่วยให้บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือ ผู้อ่านได้เข้าใจแผนอย่างรวดเร็ว

ประเด็นปัญหาที่สำคัญของประเทศไทย..

การติดกับดักรายได้ปานกลาง

การทุจริต นี้อาณาจักร บังหลวง อยู่ในระดับสูง

พันธกิจของ ... มหาวิทยาลัย ...

สร้างและเผยแพร่ความรู้ เพื่อประโยชน์ของมวลมนุษยชาติ

แบบฟอร์มที่ใช้เป็นแนวทางในการเขียนแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์

ข้อมูลทั่วไป / ภูมิหลัง				
ชื่อและที่อยู่ องค์กรที่ รับผิดชอบ			ผลการดำเนินงาน หลัก ๆ	
กรอบระยะเวลา ของแผน			พื้นที่ดำเนินการ/ ให้บริการ	
สถานภาพทาง กฎหมายของ องค์กร			กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ	
ลักษณะ โครงสร้าง องค์กร			ผลงานสำคัญในปีที่ ผ่านมา	
ภารกิจหลักที่ สำคัญ			ความท้าทายที่ คาดหวังใน อนาคต	

วิสัยทัศน์	พันธกิจ
ผลงานในอุดมคติที่เกิดจากผลการดำเนินงานขององค์การ และทำให้องค์การเป็นองค์กรลักษณะใด	เหตุผลการจัดตั้งองค์การ ความมุ่งหมายสำคัญขององค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้น และดำรงอยู่ต่อไป
ค่านิยมหลัก	
เลือกค่านิยมจากรายการข้างล่างนี้ หรือค่านิยมที่กำหนดขึ้นมาเอง ที่สอดคล้องกับเอกลักษณ์ และอัตลักษณ์ ขององค์การ Integrity Teamwork Partnership Honesty Communication Respect Safety Attitude Customer Service Trustworthy Diversity Individuality Creativity Growth Achievement Competence Accountability Community Community Quality Commitment to Success Ethical Legal Professionalism Fairness Responsibility Consistency Empowerment Fun Risk-taking Efficiency Balance Loyalty Optimism Reliable Inspiring	

กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ
กลุ่มผู้รับบริการ /ประเภทผู้รับบริการ

แผนการประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร และมวลชนสัมพันธ์
กลุ่มหลักผู้ที่เข้ารับบริการมากที่สุด
กลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต้องการรับทราบ รับรู้อะไร
วิธีการที่ดีที่สุดในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
ตารางเวลาในการสื่อสารประชาสัมพันธ์
วิธีการประเมินผลการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

วัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม หรือ SMART OBJECTIVES
วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3-5 ประการที่มีลักษณะ SMART ได้แก่ S-Specific: เฉพาะเจาะจง, M-Measurable: วัดได้, A-Achievable: สู้ผลสัมฤทธิ์ได้, R-Realistic: เป็นจริงไม่เพ้อฝัน , T-Timebound: มีกรอบระยะเวลา

แผนพัฒนาคนที่เกี่ยวข้อง				
ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของ บุคลากร คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร เครือข่ายการทำงาน				
ประเด็นความจำเป็นในการพัฒนา			ประเด็นความจำเป็นในการพัฒนา	
การคาดการณ์ทางการเงินที่ต้องใช้			การคาดการณ์ทางการเงินที่ต้องใช้	
กำหนดการ (DEADLINES)			กำหนดการ (DEADLINES)	
เวลาและค่าใช้จ่าย			เวลาและค่าใช้จ่าย	
ข้อสรุปการพัฒนา			ข้อสรุปการพัฒนา	

งบประมาณดำเนินการ			
รายรับที่คาดว่าจะได้ (PROJECTED INCOME)		จำนวนที่คาดการณ์	จำนวนจริง
	งบประมาณสนับสนุน	10000.00	5000.00
	เงินบริจาค	4000.00	1000.00
	รายรับจากการดำเนินงาน	10000.00	20000.00
	ดอกเบี้ย	1000.00	2000.00
	อื่น ๆ	1000.00	0.00
	รวม	26000.00	28000.00
รายจ่ายที่คาดว่าจะใช้ (PROJECTED EXPENDITURE)		จำนวนที่คาดการณ์	จำนวนจริง
	ค่าใช้จ่ายบุคลากร	1000.00	1000.00
	ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	1000.00	1000.00
	วัสดุ/ครุภัณฑ์	1000.00	1000.00
	การประชาสัมพันธ์	1000.00	2000.00
	การพัฒนาบุคลากร	1000.00	2000.00
	ค่าเดินทาง	1000.00	2000.00
	อื่น ๆ	1000.00	0.00
	รวม	7000.00	9000.00

		จำนวนที่คาดการณ์	จำนวนจริง
วัตถุประสงค์ 1 ของแผนงาน / ต้นทุนของ แผนงาน/โครงการ	ค่าใช้จ่ายในการ พัฒนา	1000.00	1000.00
	การ ประชาสัมพันธ์ และการตลาด	1000.00	1000.00
	ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน	1000.00	500.00
	ค่าใช้จ่าย บุคลากร	1000.00	500.00
	รวม	4000.00	3000.00
วัตถุประสงค์ 1 ของแผนงาน / ต้นทุนของ แผนงาน/โครงการ	ค่าใช้จ่ายในการ พัฒนา	1000.00	1000.00
	การ ประชาสัมพันธ์ และการตลาด	1000.00	1000.00
	ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน	1000.00	500.00
	ค่าใช้จ่าย บุคลากร	1000.00	500.00
	รวม	4000.00	3000.00
รวมรายจ่ายทั้งสิ้น		15000.00	15000.00
กำไร/ขาดทุน (รายรับ - รายจ่ายรวม)		11000.00	13000.00

การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT)

ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง : STRENGTHS (+)

จุดอ่อน : WEAKNESSES (-)

ปัจจัยภายนอก

โอกาส : OPPORTUNITIES (+)

ภัยคุกคาม/ อุปสรรค : THREATS (-)

การวิเคราะห์ความเสี่ยง (RISK ANALYSIS)		
ระบุปัจจัยเสี่ยง อธิบายการจัดการ/ควบคุม และบุคลากรที่รับผิดชอบ		
การวัดผลสำเร็จ		
รายละเอียดประเด็นการวัดผล	วัดผลเมื่อใด	วัดผลอย่างไร

แผนการบริหารจัดการ		
จะประเมินประเด็นนั้น ๆ อย่างไร	วิธีการประเมิน	ผู้ประเมิน

แผนดำเนินการ

ไตรมาสที่ 1 : _____ - _____

วันเริ่ม และวัน เสร็จสิ้น	การดำเนินการ	วัตถุประสงค์ที่ได้รับ การตอบสนอง	ทรัพยากรที่ใช้ - คน เงิน อุปกรณ์ เป็นต้น

ไตรมาสที่ 2 : _____ - _____

วันเริ่ม และวัน เสร็จสิ้น	การดำเนินการ	วัตถุประสงค์ที่ได้รับ การตอบสนอง	ทรัพยากรที่ใช้ - คน เงิน อุปกรณ์ เป็นต้น

ไตรมาสที่ 3 : _____ - _____			
วันเริ่ม และวัน เสร็จสิ้น	การดำเนินการ	วัตถุประสงค์ที่ได้รับ การตอบสนอง	ทรัพยากรที่ใช้ - คน เงิน อุปกรณ์ เป็นต้น

ไตรมาสที่ 4 : _____ - _____			
วันเริ่ม และวัน เสร็จสิ้น	การดำเนินการ	วัตถุประสงค์ที่ได้รับ การตอบสนอง	ทรัพยากรที่ใช้ - คน เงิน อุปกรณ์ เป็นต้น

แหล่งอ้างอิง

- International Monetary Fund. (2005). *The IMF's Approach to Promoting Good Governance and Combating Corruption — A Guide*. New York: International Monetary Fund.
- B. G. Peters. (1978). *The Politics of Bureaucracy*. New York: Longman.
- B.G. Peters. (1996). *The Future of Governancing: Emerging Models (M)*. Laerence, KS.: Kansas University Press,.
- C Kim, และ R. Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- C. Hood. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Henry Mintzberg. (Jan.–Feb. 1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne, และ Ewan Ferlie. (2002). *New public management : Current trends and future prospects*. London: Routledge.
- Lionel Giles. (2007). *The Art of War by Sun Tzu Special Edition*. New York: Special Edition Books.
- Michael Porter. (May 23, 1987). The State of Strategic Thinking. *Economist*, 21.
- Perter F. Drucker. (1993). *The Five Most Important Questions You will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peter F. Drucker. (2008). *he Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robert S Kaplan, และ David P Norton. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Robert S. Kaplan, และ David P. Norton. (2000). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- T. and P. Laegreid Christensen. (2001). *New Public Management: Transformation of Ideas and Practice*. Aldershot: Ashgate.
- Thomas G Weiss. (2000). Governance, good governance and global governance: Conceptual and actual challenges. *Third World Quarterly*, 21(5), 795-814.
- UNESCAP. (10 July 2009). *What is Good Governance*. . เข้าถึงได้จาก United Nation ESCAP: <http://www.unescap.org/resources/what-good-governance>
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหา ภูมิพลอดุลยเดช. (2549). *คำพ่อสอน : ประมวลพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสเกี่ยวกับความสุขในการดำเนินชีวิต*. กรุงเทพฯ: บริษัท ไวท์เปเปอร์ จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธันวาคม. (๒๕๕๕). *พระมหากษัตริย์นักพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขสู่ปวงประชา*. กรุงเทพฯ: ธรรมะอินเตอร์เน็ต.

ภาคผนวก 1

คำจำกัดความ

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นความพยายามที่เป็นระบบในการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตที่คาดหวัง การวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอะไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นโดยการพิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติงานบนฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ความรู้และการคาดคะเนอย่างใช้ดุลพินิจการวางแผนจึงมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ต่างๆ ในอนาคตที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและตัดสินใจแนวทางปฏิบัติและการกระทำขึ้นล่วงหน้าที่ดีที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำเช่นนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าการวางแผนคือ ความพยายามที่เป็นระบบ เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตเพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา⁹ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน 2 อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทางก็คือจะทำอะไร วิธีการก็คือจะอย่างไร

การวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง

1. การแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบย่อยมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องในเชิงเหตุผล หรือทฤษฎี ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริง การวิเคราะห์ถือเป็นทักษะที่มนุษย์ฝึกได้ โดยมีผู้กล่าวไว้ว่าทักษะการวิเคราะห์ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

- 1.1 ความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์ ตลอดจนทัศนคติในเรื่องที่จะวิเคราะห์นั้นๆ เรียกว่า ศาสตร์
- 1.2 ศิลปะในการใช้ภาษา การสื่อสาร การถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจมุมมองเรียกว่า ศิลปะ
- 1.3 สัญชาตญาณและความกล้าหาญเรียกว่า พรสวรรค์

2. การแยกแยะทางความคิด หรือทางวัตถุของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อให้เห็น องค์ประกอบเพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบหรือว่าแยกแยะเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้เกิดสิ่งนั้น หรือเรื่องนั้น

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

วิธีการที่เป็นหลักสำคัญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าประสงค์รวมโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องแล้วแยกเป็นการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ ภัยคุกคาม (อุปสรรค) หรือ การวิเคราะห์ SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่ประหยัดและบรรลุเป้าหมายสูงสุดกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยุทธศาสตร์ ก็คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์รวมซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงเป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ยุทธศาสตร์ในระดับสูงสุดของประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ หรือ Grand National Strategy ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์หลักของชาติที่ได้รับการยอมรับ จุดประสงค์สุดท้ายของ Grand Strategy มักจะ

⁹อ่านเพิ่มเติมใน [http://www.74.125.93.132/search?q=cache:RWaEznkjmRgJ:isc.ru.ac.th\(http://www.74.125.47.132/search?q=cache:SzGUxsvzfikJ:isc.ru.ac.th\) และ http://pittajarn.lpru.ac.th/~chitlada/WEBPAGE/om/3.pdf](http://www.74.125.93.132/search?q=cache:RWaEznkjmRgJ:isc.ru.ac.th(http://www.74.125.47.132/search?q=cache:SzGUxsvzfikJ:isc.ru.ac.th) และ http://pittajarn.lpru.ac.th/~chitlada/WEBPAGE/om/3.pdf)

อยู่ในรูปของผลประโยชน์แห่งชาติ ที่เกี่ยวข้องกับ ความมั่นคง และความมั่นคง บบาทของกระบวนการยุทธศาสตร์ก็คือ การแปลงผลประโยชน์ของชาตินั้นให้เป็นวิธีการ หรือเครื่องมือที่จะทำให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์เหล่านั้นนั่นเอง ส่วนเครื่องมือ หรือวิธีการต่างๆ ก็จะถูกกล่าวถึงในรูปของเครื่องมือพลังอำนาจแห่งชาติ ซึ่งก็คือ การเมือง (หรือการทูต) การทหาร และเศรษฐกิจ ดังนั้น Grand National Strategy จึงเป็นกระบวนการซึ่งมีการจัดและใช้เครื่องมือพลังอำนาจแห่งชาติทุกด้าน เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ของชาตินั้นเอง

ผลผลิต (Output)

1. กิจกรรม งาน หรือบริการที่สำเร็จสมบูรณ์แล้ว เพื่อส่งให้ผู้รับบริการ งานทุกอย่างต้องมีผู้รับบริการ ผู้รับบริการอาจจะเป็นคนในองค์กร หรือนอกองค์กร แล้วแต่ลักษณะของงาน หรือผลผลิตหมายถึง ผลที่เป็นสิ่งของ หรือบริการที่เป็นรูปธรรม รับรู้ได้ หรือผลิตโดยหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ซึ่งเป็นที่เราทำ เราผลิต และควบคุมได้

2. งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง ตัวอย่างเช่น ผลผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แก่ ผลจากการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์การเกษตรที่เข้มแข็ง สามารถให้บริการสมาชิกของสหกรณ์ได้ เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcome)

1. เหตุการณ์ สิ่งที่เกิดขึ้น หรือเงื่อนไขที่เกิดขึ้นนอกโครงการ และมีความเกี่ยวข้องโดยตรง ต่อผู้ใช้บริการ และสาธารณะ หรืออีกนัยหนึ่ง ผลลัพธ์ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิต และผลกระทบที่มีต่อชุมชน และสิ่งแวดล้อมในการใช้ประโยชน์ จากสินค้าและบริการที่จัดทำ หรือผลิตขึ้นมาโดยหน่วยงานของรัฐ

2. ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและ สาธารณชน ตัวอย่างเช่น การที่ประชาชนเดินทางไปอำเภอได้สะดวกเป็นผลลัพธ์ของการซ่อมถนนเทศบาล และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเป็นผลลัพธ์ ของการที่เทศบาลจัดเก็บขยะจนบ้านเมืองสะอาด เป็นต้น

ผลกระทบ (Impact)

1. ผลที่คาดว่าจะก่อให้เกิดผลดี หรือ ผลเสียในระยะยาวอย่างไร โดยประโยชน์ที่ลงสู่ประชาชนนั้น ประชาชนจะได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากการดำเนินการของโครงการนี้ที่สามารถแสดงผลประโยชน์ต่อสังคม

2. ผลที่ได้รับหรือเกิดจากการกระทำ ซึ่งอาจจะเป็นไปในทางที่ดีก็ได้

3. สิ่งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเหตุอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในลักษณะที่เป็นเหตุ เป็นผลซึ่งกันและกัน

พวงผล (Results)

1. กลุ่มของผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดจากกิจกรรมตามแผนงานโครงการ

2. ผลที่ตามมา

ผลงาน (Performance/ Results)

1. กลุ่มของผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงาน

2. ผลงานที่ได้นำไปเผยแพร่ต่อชุมชน และมีหลักฐานการใช้ประโยชน์รับรอง

โครงการ (Project)

1. องค์ประกอบย่อยของแผนงาน เมื่อโครงการทุกโครงการที่อยู่ภายใต้แผนงานประสบผลสำเร็จ ก็จะส่งผลให้แผนงานนั้นๆ ประสบผลสำเร็จ โดยทั่วไปโครงสร้างโครงการหนึ่งๆ จะประกอบด้วยชื่อโครงการ (Project Title) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ผลผลิตของโครงการ (Project Output) ทรัพยากร

และกิจกรรมของโครงการ (Project Input)

2. กระบวนการทำงานที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลายๆกิจกรรม ซึ่งมีการทำโครงการเป็นไปตามลำดับ โดยการทำงานจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่นการผลิตสินค้า หรือ ทำงานบริการ โดยจะมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่จำกัด ในการดำเนินงานโครงการจะต้องมีผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อโครงการ มีหน้าที่ทำการบริหารงาน กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน เหมาะสมกับเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้

วิสัยทัศน์ (Vision)

1. จุดมุ่งหมาย (End) สูงสุดขององค์กร เป็นจุดมุ่งหมายที่เราคาดหวังว่าจะไปให้ถึงในอนาคตวิสัยทัศน์ นิยามกำหนดไว้ระหว่าง 5 ถึง 10 ปี เอกชนนิยามกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะ 5 ปี สำหรับหน่วยงานราชการนิยามกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะ 10 ปี

2. คำว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นคำที่ได้ยินกันบ่อยๆ ในปัจจุบัน ในภาษาไทยมีผู้บัญญัติศัพท์ไว้มากมาย เช่น คำว่ามโนภาพ จินตภาพ ทัศนภาพ มโนทัศน์ ฯลฯ ความหมายของคำว่า วิสัยทัศน์ในที่นี้ คือ ภาพอนาคตสำหรับองค์การที่สามารถเป็นไปได้จริง น่าเชื่อถือ ดึงดูดใจ วิสัยทัศน์มักเกี่ยวกับอนาคตเสมอ วิสัยทัศน์คือจุดเริ่มต้นของอนาคตเพราะวิสัยทัศน์เปิดเผยถึงสิ่งที่เรารู้และผู้ร่วมวิสัยทัศน์ต้องทำงานอย่างหนักเพื่อสร้างขึ้นมา

วิสัยทัศน์เป็นเพียงแนวความคิดหรือภาพลักษณ์ของอนาคตที่น่าพึงปรารถนาเป็นการเริ่มต้นสู่อนาคตแบบก้าวกระโดด ผ่านการใช้ทักษะ ความสามารถ ศักยภาพและทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้

ผู้นำทุกระดับจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นั่นก็คือจะต้องพยายามยกระดับองค์การของตนให้ทัดเทียมกับและได้เปรียบคู่แข่งในทุกด้าน ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความคิดริเริ่ม เปิดกว้าง พร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นคนทันสมัย มีเหตุผล รวมทั้งเข้าใจสถานการณ์โลกทั้งในปัจจุบัน ก้าวทันและก้าวหน้าในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง

พันธกิจ (Mission)

1. การดำเนินงานพื้นฐานขององค์กร ที่จะดำเนินการในระยะยาว อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร พันธกิจที่ดีจะสามารถแยกความแตกต่างและคุณค่าขององค์กรแต่ละแห่งได้อย่างชัดเจน ดังนั้นพันธกิจจะบ่งบอกว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำ และบางครั้งอาจจะแสดงสิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ลูกค้าอยู่ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ

พันธกิจเป็นสิ่งที่บอกคุณค่าขององค์กร และเป็นแนวทางในการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร นั่นก็คือ พนักงาน ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ขายวัตถุดิบ สังคม และผู้ถือหุ้น ดังนั้นพันธกิจที่ดีขององค์กรที่ถูกลำนำปฏิบัติจะแสดงถึงความรับผิดชอบต่อทุกๆ ส่วนที่มีส่วนร่วมกับองค์กร และในทางกลับกันองค์กรก็จะได้รับสิ่งตอบแทนกลับมาในรูปแบบต่างๆ เช่น ความซื่อสัตย์ของลูกค้าที่มีต่อองค์กร การยอมรับในสังคม การส่งวัตถุดิบคุณภาพดีจากผู้จัดจำหน่าย ความจงรักภักดีของพนักงาน

พันธกิจจะต้องบอกว่าทำไมองค์กรหรือองค์การจึงถูกตั้งมา และสิ่งใดที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อสามารถดำรงอยู่ได้ และยังสามารถบอกได้ว่าองค์กรต้องการอะไรและจะทำอะไรในอนาคต พันธกิจจะถูกเขียนขึ้นเพื่อประกาศออกให้ชัดเจนต่อพนักงานหรือแม้แต่สาธารณชนที่เรียกว่า ข้อความพันธกิจ (Mission Statement)

2. จุดมุ่งหมาย (End) ที่มีความชัดเจนกว่าวิสัยทัศน์ (Vision) อยู่ในระดับเดียวกันและใช้ระยะเวลาเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจจะมีการระบุจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขึ้น และมีการระบุวิธีการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์

จุดมุ่งหมาย (Goal)

1. ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบางที่เรียกว่า “ปัจจัยความสำเร็จที่ยั่งยืน” หรือ CSF (Critical Success Factor) หรือ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เช่น ความพอใจของผู้รับบริการเป็นเป้าประสงค์ที่องค์กรต้องการ
2. สภาพในอนาคต หรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว คือ จุดหมายปลายทางที่ชี้แนะการปฏิบัติ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณมักจะเรียกว่า เป้าหมายซึ่งรวมถึงจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และ/หรือข้อมูลเชิงแข่งขันคำว่า เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Stretch Goals) มักจะเกี่ยวกับการปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดซึ่งมักจะอยู่ในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำคัญในอนาคตขององค์กร

ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicator)

1. ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ เช่น ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (KPIs at Inputs Level) ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับกิจกรรม (KPIs at Activity Level) ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับผลผลิต (KPIs at Output Level) ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับผลลัพธ์ (KPIs at Outcome Level) ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับพวงผล หรือผลสัมฤทธิ์ (KPIs at Result Level) ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ต้องวัดค่าได้ และค่าของดัชนีชี้วัดต้องสามารถแสดงออกมาเป็นตัวเลขในลักษณะร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) และค่าเฉลี่ย (Average or Mean) ฯลฯ ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องมีความชัดเจน สามารถวัดหรือสังเกตได้ สามารถชี้ให้เห็นความเปลี่ยนแปลง และเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ผลการประเมิน ผู้มีส่วนได้เสียและผู้รู้ในสาขานั้นๆ ดัชนีชี้วัดผลงานหลักที่ดี จะต้องระบุรายละเอียดตามหลัก “2Q2T1C1P” ได้แก่ Quality (คุณภาพ ซึ่งเป็นการระบุเนื้อหาของผลงานหลักที่ต้องการวัด) Quantity (ปริมาณ ซึ่งเป็นการระบุระดับเป้าหมายที่ต้องการ เป็นตัวเลขเชิงปริมาณ) Target (เป้าหมาย ซึ่งเป็นการระบุระดับผลที่ต้องการ) Time (ระยะเวลา ซึ่งเป็นการระบุระยะเวลาที่ใช้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้) Costs (ต้นทุน ซึ่งเป็นการระบุค่าใช้จ่ายที่ต้องการใช้เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย) Place (สถานที่ ซึ่งเป็นการระบุสถานที่ที่ดำเนินการ)
2. ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI สื่อสารความคืบหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) หรือเป้าประสงค์ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะตอบคำถามที่ว่า “เราจะวัดความก้าวหน้า ของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างไร” KPI เป็นตัวที่ใช้วัดสำหรับความก้าวหน้าของความสำเร็จ

เป้าหมาย (Target) ของดัชนีชี้วัดผลงานหลัก

1. ระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง องค์กรกำหนดเป้าหมายสำหรับใช้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmark) เพื่อวัดความก้าวหน้า ความสำเร็จขององค์กร
2. บุคคลหรือสิ่งที่ใช้เป็นเป้าหมายการโจมตี หรือเป็นศูนย์กลางแห่งความใส่ใจหรือสังเกต ความมุ่งหมายเจาะจงให้ได้ตามเจตนา เช่น การขายข้าวในปีนี้มีเป้าหมายให้ได้เกินหกแสนตัน เป็นต้น

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. ระดับความต้องการให้กิจกรรมบรรลุผลหรือหมายถึง ผลที่ต้องการในระยะสั้นที่มีลักษณะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

2. สิ่งที่ต้องบรรลุ สามารถปฏิบัติ สามารถตรวจสอบได้ เป็นข้อความที่สามารถตรวจวัดได้เกี่ยวกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน หรือแผนงานที่คาดว่าจะทำภายในระยะเวลาที่กำหนด

กลยุทธ์ (Tactic)

1. การกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ ให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

2. วิธีการหรือแผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบมีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่งเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตัวอย่างกลยุทธ์ในเรื่องต่างๆ เช่นในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันการมีกลยุทธ์จะช่วยให้การหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาและช่วยไม่ให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังในการนำชีวิตสู่ความสำเร็จการมีกลยุทธ์จะช่วยให้การหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อไปถึงเป้าหมาย เช่น กลยุทธ์การอ่านหนังสือได้เร็วและมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การบริหารเวลา

กิจกรรม (Activity)

1. การกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น การพิมพ์รายงาน การบันทึกข้อมูล และการกำหนดนโยบาย เป็นต้น

2. การผสมผสาน แรงงาน เทคโนโลยี วัตถุดิบ วิธีการ และสภาพแวดล้อมต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดผลผลิต หรือบริการขึ้น กิจกรรมจะเป็นตัวสะท้อนว่าองค์กรได้มีการปฏิบัติงานอะไรบ้าง ใช้เวลาในการประกอบกิจกรรมอย่างไร ตลอดจนมีผลผลิตอะไรบ้างที่เกิดจากการดำเนินการ

กระบวนการ (Process)

การดำเนินงานหรือทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับหรือความเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างเป็นลำดับขั้นตอนโดยลักษณะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นอาจเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น กระบวนการจัดทำแผน กระบวนการบริหาร (เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม) กระบวนการวิทยาศาสตร์ กระบวนการให้บริการซึ่งมีหลายขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน ฯลฯ

ปัจจัยนำเข้า (Input)

1. ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น ในการดำเนินโครงการ เช่น บุคลากรของโครงการมีใครบ้าง? ใช้งบประมาณเท่าไร? ใช้ระยะเวลานานเท่าไร? และต้องการใช้เครื่องมืออุปกรณ์พิเศษอะไรบ้าง?

2. ทรัพยากรที่จะต้องนำเข้าสู่ระบบเพื่อใช้ในการแปรรูป ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วย แรงงาน (Man) เงินทุน (Money) วัตถุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) ที่ดิน (Land) และข้อมูลข่าวสาร (Information) เป็นต้น

3. สิ่งที่จะถูกจัดการด้วยกระบวนการ (PROCESS) ต่างๆ ของเรา แล้วออกมาเป็นผลงาน (OUTPUT) ตัวอย่างเช่น อาหารสดอาหารแห้งและเครื่องปรุงต่างๆ เป็นปัจจัยนำเข้า บางตำรา (4M) จะเอาเงินเป็นปัจจัยนำเข้าเอาคน และเครื่องจักรมาเป็นปัจจัยนำเข้าดังนั้น ปัจจัยนำเข้าคือสิ่งที่จะถูกจัดการด้วยการกระทำของพวกเราแล้วถูกแปรรูปเป็นผลงานหรือสิ่งส่งมอบให้ลูกค้า

บัตรคะแนนสมดุล (BSC: Balanced Scorecard)

1. ระบบย่อยหรือองค์ประกอบย่อยของระบบภายในและระบบภายนอกขององค์กร ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านกระบวนการทำงาน (Internal Business Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นต้น จุดมุ่งหมายของการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลคือเพื่อเตือนสติผู้บริหารให้ตระหนักถึงความสำคัญของสมดุลระหว่าง

องค์ประกอบด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การถ้าผู้บริหารมุ่งตอบสนองความต้องการเพียงด้านใดด้านหนึ่ง และเพิกเฉยด้านอื่นๆ เช่น ในกรณีของหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริหารสนใจแต่เฉพาะเรื่องงานที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยเพิกเฉยงานด้านอื่นๆ จะก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา ซึ่งในที่สุดจะกระทบต่องานตอบสนองความต้องการของประชาชนนั่นเอง คำว่า“อย่างสมดุล” มีความหมายดังนี้ (1) ต้องกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ให้ครบทุกด้าน (2) อย่าให้ความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ควรให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดในแต่ละด้านอย่างใกล้เคียงกัน (3) การให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานบางด้านมากกว่าด้านอื่นๆ สามารถทำได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่า การให้ความสำคัญในด้านนั้นเป็นพิเศษ จำเป็นสำหรับความอยู่รอด และความสำเร็จขององค์การ เช่น หน่วยงานบริการประชาชนของรัฐ จำเป็นต้องมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชนมากกว่าด้านอื่นๆ หรือหน่วยงานด้านบริการด้านการเงิน หรือธนาคาร จำเป็นต้องมีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินมากกว่าด้านอื่นๆ เป็นต้น

2. Balanced Scorecard หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การให้ออกมาเป็นดัชนีชี้วัดต่างๆ และผลักดันดัชนีชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์การเชิงยุทธศาสตร์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ รวมถึงการสร้างสมดุลในแต่ละด้าน ตลอดจนการส่งต่อดัชนีชี้วัดในแต่ละด้านลงไปในระดับต่างๆ ในองค์การ ทั้งนี้ Balanced Scorecard ยังได้มีการนำจุดเด่นของ KPI ที่เน้นการวัด ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ออกมาเป็นตัวเลขที่เป็นรูปธรรมมาใช้ด้วย แต่ในระบบการบริหารองค์การเชิงยุทธศาสตร์ที่ถูกรับรองโดย แคปแลน และ นอร์ตัน จะมีการนำเทคนิคที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาในปี ค.ศ. 1996 แต่จะเรียกดัชนีชี้วัดในชื่อของ Key Value Driver หรือ KVD แทน ในส่วนของความแตกต่างกันนั้น กล่าวได้ว่า Balanced Scorecard จะนำไปเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ ขณะที่องค์ความรู้ด้าน KPI ไม่ได้กล่าวถึงการนำไปเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนภาพ หรือ แผนผังที่มีลักษณะดังนี้

1. แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงการสร้างคุณค่าขององค์การ โดยการเชื่อมโยงเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ ตามมิติของบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) 4 มิติ (ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ หรือการเงิน ด้านคุณภาพการบริการ หรือลูกค้า ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หรือกระบวนการภายใน ด้านพัฒนาองค์การหรือการเรียนรู้และการเติบโต) ในรูปของความสัมพันธ์ของเหตุและผล

2. แผนผังสรุปความคิดรวบยอดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์องค์การ เปรียบเสมือนแผนที่แสดงเส้นทางเดินสู่อนาคต จากเป้าประสงค์ในระดับพื้นฐาน (เช่นการพัฒนาองค์การ) นำไปยังจุดหมายปลายทางหรือวิสัยทัศน์ที่องค์การวางไว้

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue หรือ Strategic Theme)

การกำหนดประเด็นหลักกว้างๆ จากการวิเคราะห์สวอท ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือ ประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์
2. แนวทางปฏิบัติหรือวิธีการที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ ประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีหลายประเด็น ที่มีส่วนส่งผลให้บรรลุ เชื่อมโยง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งต้องดูความสอดคล้องไปจนถึงระดับกระทรวง โดยส่วนราชการ/จังหวัด จะต้องวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบันของแต่ละยุทธศาสตร์ว่ามีปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด และ

คัดเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนการใหม่ ในขณะที่กระบวนการใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการในปัจจุบันก็ต้องนำมาออกแบบใหม่ด้วย

3. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงต้องกำหนดประเด็นที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งก็ไม่ควรมีจำนวนประเด็นยุทธศาสตร์ที่มากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่มีจุดเน้นขององค์กร

ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยงคือ ความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสีย หรือเสียหาย¹⁰การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นในการบริหารแผนยุทธศาสตร์เพื่อหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความสูญเสียหรือเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

¹⁰ ศีษารายละเอียดได้ใน นฤมล สอาดโณม, “การบริหารความเสี่ยง”, โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด, 2548, หน้า 30

ภาคผนวก 2

แนวทางการเสนอแผน เข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

(ที่มา: https://cabinet.soc.go.th/soc/Program2-3.jsp?top_serl=99326907 ดูเพิ่มเติมที่

<http://www.nesdb.go.th/download/document/คู่มือแนวทางการเสนอแผนฯเมษายน2561.pdf>)

คณะรัฐมนตรีมีมติ (วันที่มีมติ 04/12/2560) เกี่ยวกับแนวทางการเสนอแผนเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

1. เห็นชอบการจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

1.1 แผนระดับที่ 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ (ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ)

1.2 แผนระดับที่ 2 ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และแผนความมั่นคง (ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ)

1.3 แผนระดับที่ 3 หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ เช่น แผนของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต่างๆ แผนบูรณาการ รวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับ

2. เห็นชอบวิธีการเสนอแผนและการตั้งชื่อแผนของแผนในระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ ซึ่งวิธีการเสนอทั้ง 2 ระดับดังกล่าวเป็นขั้นตอนตามกฎหมายกำหนด สำหรับการเสนอแผนระดับที่ 3 ให้ทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเสนอแผนระดับที่ 3 ไปยังสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อพิจารณาก่อนส่งตามขั้นตอนที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ โดยในการจัดทำแผนให้หน่วยงานเจ้าของแผนดำเนินการ ดังนี้

2.1 ระบุถึงความสอดคล้องของแผนที่เสนอกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนในระดับที่ 2 ให้ชัดเจน และกำหนดองค์ประกอบของแผนที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาประเทศตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ

2.2 มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งกลไกการติดตามประเมินผล และควรคำนึงถึงวงเงินของประเทศ

2.3 กรณีที่แผนส่งผลกระทบต่อประเทศอย่างกว้างขวาง ก่อนเสนอสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้รับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ผลกระทบอย่างรอบด้าน รวมทั้งสร้างการรับรู้และความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ทั้งนี้ ในกรณีที่แผนกำหนดให้ต้องมีการทำงานร่วมกันกับหลายหน่วยงาน ให้หน่วยงานเจ้าของแผนหารือร่วมกับหน่วยงาน/ภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการแนวทางการดำเนินการด้วย

2.4 กำหนดให้ใช้ชื่อแผนระดับที่ 3 ว่า “แผนปฏิบัติการด้าน ระยะที่ (พ.ศ.-....)” เว้นแต่ในกรณีที่มีบัญญัติตามกฎหมายที่กำหนดชื่อแผนไว้แล้ว

3. ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรับความเห็นของกระทรวงการคลังและกระทรวงพาณิชย์ที่เห็นว่า ในกรณีการจัดทำแผนบูรณาการที่ต้องมีการดำเนินการร่วมกันหลายหน่วยงานโดยไม่ได้มีข้อกำหนดตามกฎหมายให้ต้องเสนอคณะรัฐมนตรี ควรพิจารณาถึงกรณีแผนที่มีการจัดทำขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมในขณะนั้น ซึ่งอาจจำเป็นต้องมีมติคณะรัฐมนตรีรองรับเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปปฏิบัติตามได้ และกรณีการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการควรคำนึงถึงระดับชั้นความลับของแผนด้วย เช่น กรณีการจัดทำแผนภายในที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี เป็นต้น นอกจากนี้ ควรกำหนดระยะเวลาของขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อเป็นกรอบในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน รวมทั้งควรพิจารณาทบทวน และกำหนดประเภทแผนต่าง ๆ ในระดับ 3 ให้ชัดเจน เนื่องจากบางแผนมีคณะกรรมการระดับชาติทำหน้าที่พิจารณาก่อนการเสนอและให้ความเห็นชอบก่อนเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอยู่แล้ว ไปเพื่อประกอบการพิจารณาดำเนินการต่อไป

4. ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเร่งรัดการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. ตามนัยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2560 (เรื่อง สรุปสาระสำคัญการประชุมคณะกรรมการบริหารราชการแผ่นดินเชิงยุทธศาสตร์ ครั้งที่ 6/2560) ให้แล้วเสร็จโดยด่วน

5. ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติชี้แจงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเสนอแผนที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้ความเห็นชอบกับทุกส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐให้ถูกต้องทั่วถึง

6. ให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีดำเนินการส่งแผนของส่วนราชการต่างๆ ที่อยู่ระหว่างดำเนินการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีพร้อมด้วยความเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคืนหน่วยงานเจ้าของแผน เพื่อถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องนี้ต่อไป

7. มอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาทบทวนกฎหมายที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งการเสนอร่างกฎหมายต่าง ๆ ในอนาคต เพื่อมิให้มีบทบัญญัติให้หน่วยงาน/คณะกรรมการต้องเสนอแผนต่อคณะรัฐมนตรีโดยไม่จำเป็น