

ผชก. (A)  
 เลขที่ 1368  
 วันที่ 2/8/60  
 เวลา 09:49  
 วันที่ 17 ตุลาคม 2559

ผทบ. เลขที่ 4166  
 วันที่ 2 ส.ค. 2560  
 เวลา 10:10

ผชก. (A) เลขที่ 1424  
 วันที่ 9/8/60  
 เวลา 9:37

ผชก. เลขที่ 1864  
 วันที่ - 2 ส.ค. 2560  
 เวลา 10:40

ที่ ผนย 11/2

**รายงานสรุปการฝึกอบรม/สัมมนาภายนอก**

เรียน รทบ. ผ่าน ผชก. สุชินฯ ผอ. ผทบ. รผก. ผชก. สาโรจน์ฯ ผอ. ผนย. ผอ. กกผ. หน. นผ. หน. คส. หน. กก.

1. ข้าพเจ้า นางสาวเบญจวรรณ นิรมิตวสุ ตำแหน่งพนักงานบริหารงานทั่วไป 7 แผนกบริหารความเสี่ยง กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นายวัฒน์ศักดิ์ เฮาะประเสริฐ ตำแหน่งพนักงานบริหารงานทั่วไป 6 แผนกกำกับดูแลกิจการที่ดี กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และนางสาวนิพรพรรณ มุขมุล ตำแหน่งพนักงานบริหารงานทั่วไป 6 แผนกนโยบายและแผน กองกลยุทธ์และแผนงาน ได้รับอนุมัติให้ไปเข้าร่วมอบรมหลักสูตร “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ หลักสูตรย่อยที่ 1 “การจัดทำยุทธศาสตร์ภาครัฐ” จัดโดย ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระหว่างวันที่ 8-10 มิถุนายน 2559 ณ โรงแรมมณเฑียร ถนนสุรวงศ์ เขตบางรัก กรุงเทพฯ

ค่าลงทะเบียนอบรม/สัมมนา  เสียค่าใช้จ่าย 9,900 บาท/คน  ไม่เสียค่าใช้จ่าย

2. ข้าพเจ้าขอรายงานสรุปการฝึกอบรม/สัมมนา ดังนี้

**2.1 สรุปย่อเนื้อหาของหลักสูตร**

**หลักการและเทคนิคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์**

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เริ่มจากกระบวนการภายในองค์กรที่ต้องมีความพร้อมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อาศัยขั้นตอนการจัดทำแผนที่เป็นระบบ ละเอียด และชัดเจน แผนยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัย การจัดการที่ดีในองค์กร การมีช่องทางการสื่อสารที่ดีในองค์กร การที่องค์กรสามารถเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ และการไม่ยึดติดกับกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดจนเกินไป

กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ไม่ได้มีกระบวนการที่ตายตัวแต่สามารถออกแบบกระบวนการให้เหมาะสมกับองค์กรได้ โดยการจัดทำยุทธศาสตร์จะอาศัยคำถามพื้นฐาน 4 ข้อ ดังนี้

1. ขณะนี้เราอยู่ที่ใด เพื่อทำความเข้าใจองค์กรให้ชัดเจนเป็นการระบุตำแหน่งขององค์กรโดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์ SWOT Analysis

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก เพื่อประเมินหาโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Treats) ด้วยการพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทั่วไปโดยสามารถใช้เครื่องมือ 3 ชนิด ได้แก่



### 1.1) PEST Analysis

P = Politics and Policies คือ นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ และสถานการณ์การเมือง เป็นต้น

E = Economics คือ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจโดยรวม

S = Socio-culture คือ สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม

T = Technology คือ สภาพทางด้านความรู้ เทคโนโลยี และวิทยาการต่างๆ

### 1.2) TEMPLES Analysis

T = Technology

E = Economy

M = Market

P = Politics

L = Law

E = Environment

S = Society

### 1.3) พิจารณาสภาพการแข่งขันโดยใช้ Five Competitive Force Analysis

- การต่อรองของลูกค้า/ ผู้รับบริการ
- การต่อรองของ Suppliers
- ภาวะการแข่งขัน
- ความสามารถของคู่แข่งใหม่/ ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่
- บริการทดแทน

2) การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อประเมินหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) โดยการพิจารณาความพร้อมและความพอเพียงของทรัพยากร และประเมินสมรรถนะของกิจการ โดยสามารถใช้เครื่องมือ McKinsey's 7-S Model ซึ่งประกอบด้วย Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) System (ระบบ) Shared Value (อุดมการณ์ร่วม) Style (แนวการบริหาร) Skill (ทักษะ) Staff (บุคลากร)

2. เราจะไปที่ใด เป็นการนำผลการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มาประมวลให้ได้ภาพอนาคตและทิศทางขององค์กร และจะสามารถสรุปเป็น วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) ขององค์กร

3. เราจะไปอย่างไร เป็นการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard และการจัดทำยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix เป็นต้น

4. เราถึงที่หมายหรือยัง เป็นการกำกับ ติดตาม ควบคุม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง



## ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

### 1. ขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผน

การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วน การเริ่มเตรียมการจัดทำแผนจะเริ่มตั้งแต่การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานเป็นหัวหน้าคณะทำงานมีผู้นำส่วนงานที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน และควรมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมด้วย โดยจะต้องมีการรวบรวมฐานข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร นโยบายที่เกี่ยวข้องต่างๆ ข้อมูลด้านสังคม การเมือง เป็นต้น

### 2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร

เป็นการประเมินสถานการณ์โดยการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น รายงานผลการดำเนินงานขององค์กร รายงานผลการตรวจประเมินองค์กร เป็นต้น และข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การสัมภาษณ์ การสำรวจด้วยแบบสอบถาม และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร

3. ขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) ยุทธศาสตร์ (Strategic) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยมีเครื่องมือที่เกี่ยวข้องคือ TOWS Matrix เป็นการนำประเด็น SWOT จากขั้นตอนที่ 2. นำมาจำลองสถานการณ์เพื่อทบทวนและกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

SO Strategies (จุดแข็ง + โอกาส) = ยุทธศาสตร์เชิงรุก เราสามารถใช้จุดแข็งในการใช้ประโยชน์ที่เกิดจากโอกาสได้อย่างไร

ST Strategy (จุดแข็ง + อุปสรรค) = ยุทธศาสตร์ความร่วมมือภายนอก เราสามารถใช้จุดแข็งในการหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงภัยอุปสรรคที่มีในปัจจุบัน หรือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไร

WO Strategies (จุดอ่อน + โอกาส) = ยุทธศาสตร์พัฒนาภายใน เราสามารถใช้ประโยชน์จากการที่มีโอกาสเอื้อต่อเราในการขจัดหรือลดจุดอ่อนที่เผชิญอยู่ได้อย่างไร

WT Strategy (จุดอ่อน + อุปสรรค) = ยุทธศาสตร์เชิงรับ เราสามารถขจัดหรือลดจุดอ่อนและหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงภัยอุปสรรคได้อย่างไร

## กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ต้องอาศัยแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เป็นไปตามหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช (รัชกาลที่ 9) ซึ่งสามารถแสดงได้ตามตัวแบบ ABCDE หรือ 5D's ดังต่อไปนี้



ตัวแบบ ABCDE	ตัวแบบ 5D's	หลักการทรวงาน	คำอธิบาย
Assessment	Discovery	ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญอื่นๆ ได้แก่ ข้อมูลด้านสังคม การเมือง การบริหารและการปกครอง เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยรวบรวมข้อเท็จจริงจากแหล่งต่างๆ เพื่อที่จะได้ทราบปัจจุบันองค์กรอยู่ในตำแหน่งใด ซึ่งสามารถใช้เครื่องมือต่อไปนี้เพื่อค้นหาและรวบรวมปัจจัยต่างๆ               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก : PEST, STEPI, TEMPLES หรือ Five-Force Model เป็นต้น</li> <li>2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน : 7-S Model, 10-S Model และ Value Chain เป็นต้น</li> </ol>               จากนั้นสังเคราะห์ปัจจัยทั้งหมดเพื่อสรุปเป็น SWOT             </li> </ul>
Baseline	Dream	ระเบิดจากข้างใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลกระทบของประเด็น SWOT และหาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในปัจจุบัน หรือ SBP (Status-quo Baseline Position) ซึ่งได้แก่ SO (จุดแข็ง-โอกาส) ST (จุดแข็ง-ภัยอุปสรรค) WO (จุดอ่อน-โอกาส) WT (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค)</li> <li>- กำหนดการทำนายประเด็น SWOT โดยเริ่มจากประเด็นที่มีความสำคัญสูงสุดไล่ไปตามความสำคัญ เพื่อเปลี่ยนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรไปยัง CBP (Challenge Baseline Position) และให้ผลคูณของ S และ O มากกว่าผลคูณของ W และ T ในอัตราที่สูงกว่า 3:1</li> <li>- นำประเด็นทำนายมาจัดหมวดหมู่และกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ และในขั้นตอนนี้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อ</li> </ul>



ตัวแบบ ABCDE	ตัวแบบ 5D's	หลักการทง งาน	คำอธิบาย
			นำไปใช้ตอบสนองเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ต่อไป
Component	Design	ทำตามลำดับ ขั้น	<p>การปรับตำแหน่งยุทธศาสตร์จาก SBP ไปอยู่ที่ CBP จะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดทิศทางให้เห็นภาพใหญ่ แล้วจัดทำองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- วิสัยทัศน์ : สิ่งที่ต้องการต้องการเป็นในอนาคต โดยวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องเป็นความต้องการที่แท้จริงและตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder)</li><li>- พันธกิจ : สิ่งที่ต้องการจะทำเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งไม่ขัดแย้งกับบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย มีความเป็นไปได้ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร</li><li>- เป้าประสงค์ : การกำหนดปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญยิ่งยวด (Critical Success Factor : CSF) และใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์หรือ CSF กับมิติพัฒนาองค์กร (Learning and Growth) สู่มิติประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Internal Process) สู่มิติคุณภาพการบริการ (Customer) สู่มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Financial) เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ ซึ่งเรียกการเชื่อมโยงดังกล่าวว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)</li><li>- ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก : วิธีการวัดความสำเร็จของเป้าประสงค์ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ</li><li>- เป้าหมาย : ระดับความสำเร็จในแต่ละตัวชี้วัดผลงานหลัก</li><li>- กลยุทธ์/ความคิดริเริ่ม : วิธีการที่เหมาะสมที่สามารถผลักดันให้เกิดความสำเร็จในระดับเป้าหมายของ</li></ul>

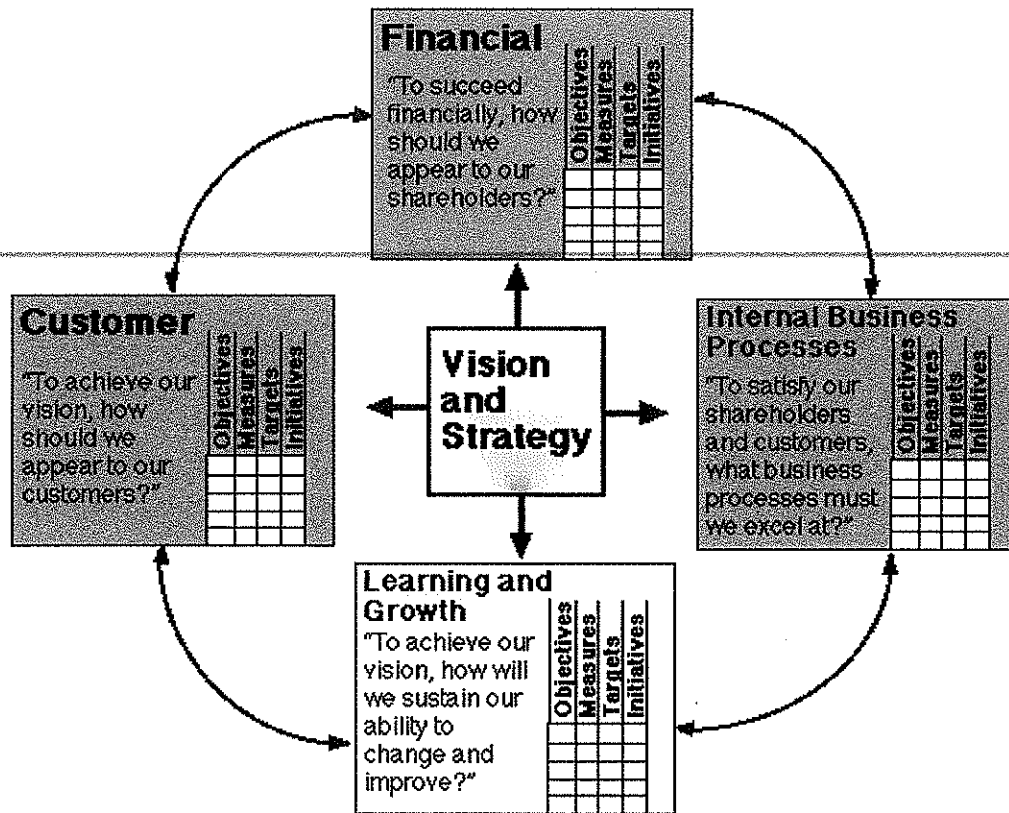


ตัวแบบ ABCDE	ตัวแบบ 5D's	หลักการทรวงาน	คำอธิบาย
			ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก โดยอาศัยกลยุทธ์ที่ได้จากการจัดทำ TOWS Matrix
Drive	Deploy	แก้ปัญหาที่จุดเล็ก	- มองยุทธศาสตร์ในภาพใหญ่แล้วถ่ายทอดด้วยการเขียนเป็นแผนงานและโครงการที่แสดงรายละเอียดของผลงาน กิจกรรม และงบประมาณ ระยะเวลา ตลอดจนปัจจัยนำเข้าอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้
Evaluate	Document	องค์รวมและภูมิสังคม	- การติดตาม วัดผล และประเมินผล โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและมองอย่างครบวงจร และเสนอแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

### Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยให้องค์กรแปลงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยต่อเนื่องมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีความเชื่อมโยงกับการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) และกลยุทธ์ในการดำเนินการ

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 รวมทั้งการประสบปัญหาในลักษณะเดียวกันซ้ำๆ เสมอในอดีตที่ผ่านมา จึงพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งอาจจะไม่สามารถแสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มความมั่นคงของบริษัทในอนาคตได้ จึงได้มีการศึกษาและเสนอแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งเป็นการพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมองแทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial) มุมมองด้านลูกค้า (Customer) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)



Balance Scorecard จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบขององค์กร ใน 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน (Financial) เป็นมุมมองที่จะต้องคำถามว่าเพื่อที่จะประสบผลสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น แต่ทั้งนี้เมื่อนำเครื่องมือ Balance Scorecard มาใช้กับระบบราชการหรือหน่วยงานภาครัฐ จึงปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและบริบทของการปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนเป็นมุมมองประสิทธิผล (effectiveness) โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชาชน

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าเพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า ทั้งนี้ในบริบทของการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ จึงเปลี่ยนเป็นมุมมองคุณภาพการบริการ (quality) มุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือของประชาชน

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าเพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ องค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร เช่น ในเชิงคุณภาพระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริการ เป็นต้น ทั้งนี้ในบริบทของการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ จึงเปลี่ยนเป็นมุมมองประสิทธิภาพ (Efficiency) มุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการภายในองค์กร การวางระบบ และกระบวนการทำงาน การปฏิบัติราชการ เป็นต้น

4. มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ในบริบทของการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ จึงเปลี่ยนเป็นมุมมองการพัฒนาองค์กร (organization development)



ทั้งนี้ในการพิจารณาในแต่ละมุมมอง ยังต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึงการพิจารณาถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (Outcome)

2. ตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งต้องประกอบ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ กลุ่มเป้าหมาย และระยะเวลา  
ดำเนินการ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นผลผลิตในภาพรวม (Output)

3. กลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Initiative) ซึ่งแสดงให้เห็นกระบวนการดำเนินงาน (Process)

4. ผู้รับผิดชอบและงบประมาณ เป็นการแสดงถึงปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงาน (Input)

อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน จะพิจารณาในแต่ละมุมมองจากสภาพแวดล้อมของ  
หน่วยงาน และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในบางหน่วยงานอาจต้องให้ความสำคัญกับมุมมองด้านกระบวนการ  
ภายในมากกว่ามุมมองอื่นๆ เนื่องจากข้อมูลในอดีตแสดงให้เห็นว่า กระบวนการภายในยังพบปัญหาและไม่  
สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่างๆ ของหน่วยงานได้ เป็นต้น

## 2.2 ข้อเสนอแนะในการนำความรู้ตามหลักสูตร/เรื่องจากการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ มาประยุกต์ใช้กับ องค์กร

1. รพม. สามารถนำหลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์กรเพื่อให้องค์กร  
เติบโตก้าวไกล โดยองค์กรควรมีการแบ่งสัดส่วนของงานประจำและงานตามยุทธศาสตร์ตามสัดส่วนที่เหมาะสม  
คือ งานประจำร้อยละ 30 งานตามยุทธศาสตร์ร้อยละ 70 เนื่องจากทุกองค์กรต้องมีการขับเคลื่อนการ  
ดำเนินงานไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด จึงจะส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรที่ประสบ  
ความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนงานที่เป็นงานประจำนั้นจะแตกต่างกับการจัดทำแผน  
ยุทธศาสตร์ กล่าวคือการวางแผนงานประจำจะมุ่งเน้นการทำตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตาม  
กฎหมาย โดยมีการยึดผลงานในอดีตหรือปัจจุบันเป็นฐานสำหรับการตั้งต้นในการวางแผนปีถัดไป เป็นการ  
ดำเนินการตามสถานการณ์เฉพาะหน้า ข้อดีคือ มีความชัดเจนในการนำภารกิจไปปฏิบัติตามกรอบของกฎหมาย  
ที่เกี่ยวข้อง แต่มีข้อเสียคือ ไม่มีการนำปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมาพิจารณา จึงส่งผลให้ขาด  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตอบสนองความต้องการของประชาชนและการเปลี่ยนแปลงของ  
สภาพแวดล้อม ส่งผลให้องค์กรไม่พัฒนาก้าวไกล ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้  
เนื่องจากมีการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร และกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาว จากนั้นจึงกำหนดผลงานที่  
จะต้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์มาถึงปัจจุบัน ทำให้มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน และเป็นการกำหนดอนาคตของ  
องค์กรที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามการวางแผนยุทธศาสตร์มีข้อเสีย คือจะต้องใช้ทรัพยากรต่างๆขององค์กรมากขึ้น  
และต้องอาศัยความเชี่ยวชาญตั้งนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดอนาคตตามศักยภาพ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน  
องค์กรให้ดี รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกองค์กรด้วย ดังนั้นสำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจของ  
รพม. ขั้นตอนที่สำคัญที่สุด คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกให้ครบถ้วน โดยใช้  
ข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (การสัมภาษณ์ การสำรวจด้วยแบบสอบถาม และการจัดประชุมเชิง  
ปฏิบัติการ เป็นต้น) และทุติยภูมิ (รายงานผลการดำเนินงานขององค์กร รายงานผลการตรวจประเมินองค์กร  
 เป็นต้น) เพื่อให้แผนวิสาหกิจของ รพม. สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด





2. รฟม. สามารถนำหลักการ Balance Scorecard มาใช้ในการปรับปรุงการจัดทำแผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรได้ เพราะถึงแม้ว่าในปัจจุบันในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจของ รฟม. ได้นำหลักการ Balance Scorecard มาใช้ในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา แต่จากการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้แล้วพบว่า องค์กรควรนำหลักการ Balance Scorecard มาใช้ในลำดับของการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้ในแต่ละยุทธศาสตร์ จะมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ยกตัวอย่างเช่น ยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองวิถีชีวิตสังคมเมือง ซึ่งหากนำหลักการ Balance Scorecard มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ก็จะทำให้ รฟม. มีกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นี้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับ รฟม. และชุมชน โดยรอบ กลยุทธ์การให้บริการแบบ one stop service กลยุทธ์ปรับปรุงงานด้วย CSR in Process และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองการให้บริการ เป็นต้น ดังนั้นการนำหลักการ Balance Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ จะทำให้องค์กรมีทิศทางการทำงานเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมและสมดุลในทุกมิติเพิ่มมากขึ้น อันจะส่งผลให้องค์กรเป็นที่ยอมรับและเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

3. รฟม. สามารถนำเอาหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช (รัชกาลที่ 9) มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ ไม่เฉพาะกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่สามารถนำหลักการทรงงานไม่ว่าจะเป็นศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ, ระเบิดจากข้างใน, ทำตามลำดับขั้น, แก้ปัญหาที่จุดเล็ก และองค์กรรวม และภูมิสังคม ไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานสำหรับทุกงานในองค์กรให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ เช่น ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะองค์กรต้องการจะดำเนินการในเรื่องใดๆ หากเราได้รวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้านและนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานรวมทั้งเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร, ระเบิดจากข้างใน องค์กรอาจเริ่มจากการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพ พร้อมสำหรับการดำเนินงาน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนตามแนวสายทาง เพราะจะทำให้ประชาชนให้ความร่วมมือกับการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร แก้ปัญหาที่จุดเล็ก เริ่มแก้ปัญหาในจุดที่คนมันมองข้าม ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในภาพรวมได้ องค์กรรวม มีการเชื่อมโยงความคิดหรือข้อมูลในมุมมองด้านต่างๆ ให้ครบถ้วน เพื่อจะได้เสนอแนวทางในการดำเนินงานหรือแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างตรงจุด

ผอ.ผนย. ได้มีบันทึกที่ ผนย/ 889 ลงวันที่ 28 ตุลาคม 2559 แจ้งว่าข้อเสนอแนะในการนำความรู้มาประยุกต์กับองค์กรตามข้างต้นน่าจะเป็นประโยชน์และสามารถใช้ได้จริง จึงขอให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันจัดทำแผนในการนำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาปรับปรุงการดำเนินงานด้วย ในการนี้ผู้เข้ารับการอบรมได้จัดทำแผนดำเนินงานโครงการ “ผนย. งานดี คนมีสุข” เรียบร้อยแล้ว โดยมีรายละเอียด ดังนี้



## โครงการ "ผ่นย. งานดี คนมีสุข"

วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของพนักงาน ผ่นย.</li> <li>เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน ผ่นย. ต่อ ผ่นย.</li> </ul>	ผู้รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>นางสาวเบญจวรรณฯ</li> <li>นายวัฒน์ศักดิ์ฯ</li> <li>นางสาวนิพรพรรณฯ</li> </ul>								
ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>พนักงาน ผ่นย. มีประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตดีขึ้น</li> <li>พนักงาน ผ่นย. มีความผูกพันต่อ ผ่นย. เพิ่มขึ้น</li> </ul>	ระยะเวลา	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 ปี (ตุลาคม 2560 – กันยายน 2561)</li> </ul>								
รายละเอียดกิจกรรม	<p><b>วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รวบรวมและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถาม</li> <li>วิเคราะห์ SWOT</li> <li>ระบุปัญหา/ประเด็น ที่ต้องพัฒนาปรับปรุง</li> </ul> <p><b>ออกแบบแผน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เลือกประเด็นปัญหาของพนักงานที่ต้องการพัฒนาปรับปรุง</li> <li>กำหนดเป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ตามหลัก BSC</li> </ul> <p><b>นำไปสู่การปฏิบัติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารแผน</li> <li>ดำเนินกิจกรรมตามแผน</li> </ul> <p><b>ประเมินประสิทธิผล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์</li> <li>วิเคราะห์และสรุปผล</li> </ul>	งบประมาณ	-								
		จำนวนบุคลากร	-								
		ตัวชี้วัดระดับโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของพนักงาน ผ่นย. ที่เห็นด้วยว่าประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตดีขึ้น</li> </ul> <table border="1" data-bbox="1037 716 1404 828"> <tr> <td>ก.ค. 60</td> <td>ก.ย. 61</td> </tr> <tr> <td>baseline</td> <td>เพิ่มขึ้น 5%</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความผูกพันต่อ ผ่นย.</li> </ul> <table border="1" data-bbox="1037 873 1404 985"> <tr> <td>ก.ค. 60</td> <td>ก.ย. 61</td> </tr> <tr> <td>baseline</td> <td>เพิ่มขึ้น 5%</td> </tr> </table> <p><b>ประเด็นความเสี่ยง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	ก.ค. 60	ก.ย. 61	baseline	เพิ่มขึ้น 5%	ก.ค. 60	ก.ย. 61	baseline	เพิ่มขึ้น 5%
ก.ค. 60	ก.ย. 61										
baseline	เพิ่มขึ้น 5%										
ก.ค. 60	ก.ย. 61										
baseline	เพิ่มขึ้น 5%										

### 2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา

(1) หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วยเพิ่มพูนความรู้ของท่าน

มาก

ปานกลาง

น้อย

(2) ท่านคิดว่าการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์กับตัวท่านและองค์กรเพียงใด

มาก

ปานกลาง

น้อย

ระบุเหตุผล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงและสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี

เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

เป็นความรู้เสริม และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบุคคลนอกองค์กร

วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบรรยายเป็นอย่างดี

เนื้อหาการอบรมไม่ตรงกับหัวข้อการบรรยาย

อื่น ๆ 1. เนื้อหาการอบรมไม่เหมาะสม (น้อยไป) เมื่อเทียบกับระยะเวลาในการจัดอบรม (3 วัน)

2. ไม่มีการ workshop ตามที่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตร



3. วิทยากรที่ให้ความรู้ในหลักสูตรนี้ ได้แก่

ชื่อ-สกุล	จากสถาบัน/หน่วยงาน	ระดับความสามารถของวิทยากร
3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา	ศูนย์บริการวิชาการ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> ดีมาก <input checked="" type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้

4. ข้อเสนอแนะในกรณีส่งพนักงานเข้ารับกรฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตร/เรื่องนี้สำหรับครั้งต่อไป

เนื่องจากหลักสูตรการอบรมในครั้งนีมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เข้ารับการอบรมที่กว้างเกินไป (ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน องค์กรอิสระ มหาวิทยาลัย และกลุ่มนักธุรกิจที่เป็นเครือข่ายภาครัฐ) ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความหลากหลาย ส่งผลให้อาจารย์ไม่สามารถยกตัวอย่างประกอบการบรรยายได้ตรงความต้องการของผู้เข้าอบรมทุกกลุ่ม ที่มีลักษณะและรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน อีกทั้งจำนวนผู้เข้าอบรมมีจำนวนมากเกินไป (ประมาณ 150 คน จากที่กำหนดไว้ในเอกสารรับสมัครประมาณ 30-40 คน) จึงทำให้ไม่ได้มีการทำ workshop ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร โดยการอบรมจะเป็นการนั่งฟังบรรยายซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมอบรมไม่ได้ทดลองปฏิบัติจริง อย่างไรก็ตามหากมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและจำนวนผู้เข้ารับการอบรมที่เหมาะสม รพม. ควรจัดส่งพนักงานเข้ารับกรอบรมหลักสูตรนี้เพื่อพัฒนาทักษะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ รพม. ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ลงชื่อ ..... <u>พ.ช.ชน น.โพธิ์</u> .....	ลงชื่อ ..... <u>[Signature]</u> .....	ลงชื่อ ..... <u>พิภพภพ</u> .....
(นางสาวเบญจวรรณ นิรมิตวสุ)	(นายวัฒนศักดิ์ เฮาะประเสริฐ)	(นางสาวนิพรพรรณ มุทุมม)
พนักงานบริหารงานทั่วไป 7	พนักงานบริหารงานทั่วไป 6	พนักงานบริหารงานทั่วไป 6
วันที่ ..... <u>17 ตุลาคม 2559</u> .....	วันที่ ..... <u>17 ตุลาคม 2559</u> .....	วันที่ ..... <u>17 ตุลาคม 2559</u> .....

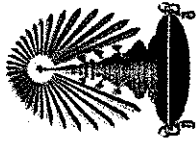
**หมายเหตุ**

1. การส่งรายงานสรุปผลการฝึกอบรม/สัมมนา ให้ผ่านผู้บังคับบัญชาในสังกัดของตนเอง และนำเสนอเรียนถึง รพม.
2. กรณีมีเอกสารการฝึกอบรมหรือใบประกาศนียบัตร ใบรับรอง กรุณาถ่ายสำเนาเอกสารดังกล่าว เพื่อ ผทบ. จะได้บันทึกประวัติการฝึกอบรม
3. เมื่อ รพม. พิจารณาเรื่องรายงานการฝึกอบรมภายนอกเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งเรื่องดังกล่าวไปที่ ผบ.กพร.ผทบ. เพื่อ ผทบ. จะได้นำดำเนินการลงประวัติฝึกอบรมต่อไป
4. สามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มได้ที่ หัวข้อข่าวทรัพยากรบุคคล หน้าแรกระบบงานสารสนเทศ รพม. (INTRANET)
5. สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองพัฒนาบุคลากรและระบบงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คุณรัชกร โทร 1224 คุณอัจฉรา โทร 1213 และคุณมณฑิลา โทร 1275

เรียน จงอนพร  
ไป อ.อ.โพธิ์  
ร.ช.น  
8/8/60

บ.ร.ช.ช. ๔๔๔.๔๔๔  
๔๔๔๐ ๔๔๔๐ ๔๔๔  
๔๔๔ ๔๔๔ ๔๔๔๔๔  
๔๔๔๔๔๔  
[Signature]  
๔๔.๔.๔๔

ไป ผท. ผทบ.  
ไป ผท. ผทบ.  
ไป ผท. ผทบ.  
[Signature]  
(นายอุทิศ สุภรัตน์)  
๗/๘/๖๐  
จ.พ.



ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULANSEARCH



ขอขอบหนังสือสำคัญฉบับนี้ไว้เพื่อแสดงว่า

นางสาวเมษุจรธิน นิลมิตตกุล

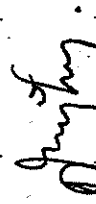
ได้เข้ารับการศึกษา

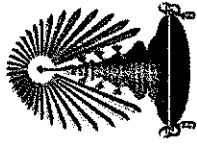
หลักสูตร “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ” รุ่นที่ ๑/๒๕๕๙

ระหว่างวันที่ ๘ - ๑๐ มิถุนายน พุทธศักราช ๒๕๕๙

ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ของ หลักสูตรย่อยที่ ๑ “การจัดทำยุทธศาสตร์ภาครัฐ”

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๐ มิถุนายน พุทธศักราช ๒๕๕๙

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงดี วิธนา)  
ผู้อำนวยการหลักสูตร



# ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULA UNISEARCH



ขอขอบหนังสือสำคัญฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

นายวัฒนศักดิ์ เฮาะประเสริฐ

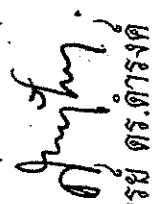
ได้เข้ารับการฝึกอบรม

หลักสูตร “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ” รุ่นที่ ๑/๒๕๕๙

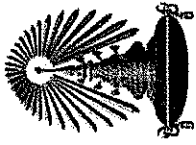
ระหว่างวันที่ ๘ - ๑๐ มิถุนายน พุทธศักราช ๒๕๕๙

ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ของ หลักสูตรย่อยที่ ๑ “การจัดทำยุทธศาสตร์ภาครัฐ”

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๐ มิถุนายน พุทธศักราช ๒๕๕๙

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดารงศ์ วัฒนา)

ผู้อำนวยการหลักสูตร



# ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ขอขอบหนังสือสำคัญฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

นางสาวนิพรพรณ์ สุกมด

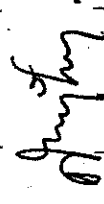
ได้เข้ารับการศึกษา

หลักสูตร “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ” รุ่นที่ ๑/๒๕๖๗

ระหว่างวันที่ ๘ - ๑๐ มิถุนายน พุทธศักราช ๒๕๕๙

ได้ผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ของ หลักสูตรย่อยที่ ๑ “การจัดทำยุทธศาสตร์ภาครัฐ”

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๐ มิถุนายน พุทธศักราช ๒๕๕๙

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วิวัฒนา)

ผู้อำนวยการหลักสูตร