



กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ศิริวิช ดินทัย
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

การวางแผน / กลยุทธ์ / แผนกลยุทธ์

- ➔ **การวางแผน (Planning)** : การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน คาดการณ์ไปข้างหน้าและกำหนดแนวทางที่คาดว่าจะดีที่สุด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างได้ผล
- ➔ **กลยุทธ์ (Strategy)** : ไม่ใช่วิธีการธรรมดา ใช้ความคิดพิเศษ เพื่อกลั่นแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถแปรเปลี่ยนสถานการณ์ทุกประเภท ให้กลับกลายเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน ไม่ว่าขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ใด ไม่ว่าจะเป็นช่วงได้เปรียบ หรือเสียเปรียบก็ตาม
- ➔ **แผนกลยุทธ์ (Strategy planning)** : ชุดปฏิบัติการที่ออกแบบมา เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร จากสถานภาพปัจจุบัน ไปสู่สภาพที่ปรารถนาไว้ตามเป้าประสงค์ ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพขององค์กร โดยมีการพิจารณาวิเคราะห์สถานการณ์รอบข้าง และการแข่งขันอย่างถูกต้องชัดเจน

ทำไมต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ ?

- สภาวะแวดล้อม และบริบทในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงขึ้น
- องค์กรต้องมีทิศทาง และแผนงานที่ชัดเจน
- ผู้บริหารต้องบริหารองค์กรภายใต้กรอบทิศทาง และแผนงาน

ทำแผนยุทธศาสตร์เพื่ออะไร ?

- ทำให้ทุกคนเข้าใจ มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ร่วมกัน
- เกิดความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมร่วมกัน ในยุทธศาสตร์ขององค์กร
- เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
- เพื่อให้มีระบบการประเมินผลในทุกระดับที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- ไม่ใช่การจับผิด แต่เพื่อพัฒนาองค์กร

ข้อแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนทั่วไป

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ขึ้นอนาคตขององค์กรนั้น	การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือ การพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงาน ที่ทำให้งานหรือโครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ เท่านั้น
--	--

5

ขั้นตอนพื้นฐานในการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์

ขั้นเตรียมการ	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
การเตรียมการ (Project Setup)	การวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน (SWOT Analysis)	การจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ (Vision, Goals and Strategic Issues)	การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน (Strategies)	การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plans)
จัดตั้งคณะทำงาน รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยภายใน Strength จุดแข็ง Weakness จุดอ่อน ปัจจัยภายนอก Opportunity โอกาส Threat อุปสรรค	ต้องการเป็นอะไรในอนาคต มีประเด็นหลักที่สำคัญอะไรที่ต้องได้รับการพัฒนา มีเป้าประสงค์และเป้าหมายอย่างไร	ต้องทำอะไรได้ ด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด	การนำยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ แปลงไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน/ โครงการ

6

ขั้นตอนพื้นฐานในการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์

ขั้นเตรียมการ	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
การเตรียมการ (Project Setup)	การวิเคราะห์ ศักยภาพของ หน่วยงาน (SWOT Analysis)	การจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ (Vision, Goals and Strategic Issues)	การกำหนดกลยุทธ์ ในการพัฒนา หน่วยงาน (Strategies)	การกำหนด แผนปฏิบัติการ (Action Plans)
จัดตั้งคณะทำงาน รวบรวมข้อมูลเพื่อ วิเคราะห์ศักยภาพใน ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยภายใน Strength จุดแข็ง Weakness จุดอ่อน ปัจจัยภายนอก Opportunity โอกาส Threat อุปสรรค	ต้องการเป็นอะไรใน อนาคต มีประเด็น หลักที่สำคัญอะไรที่ ต้องได้รับการพัฒนา มีเป้าประสงค์และ เป้าหมายอย่างไร	ต้องทำอะไร ด้วย วิธีการใด เพื่อให้ผล การปฏิบัติงานบรรลุ ตามวิสัยทัศน์และ เป้าหมายที่กำหนด	การนำยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ แปลงไปสู่ การปฏิบัติในรูปของ แผนงาน/ โครงการ

การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis)

เพื่อให้**รู้สภาพขององค์กร** และ **สภาวะการณ์ภายนอก**
ว่าจะ**กำหนดกลยุทธ์** ขององค์กรอย่างไรให้ **บรรลุเป้าหมาย**
ตามวิสัยทัศน์ และ**สอดคล้องกับบริบท**ขององค์กร

การ**รู้เขา-รู้เรา** จะทำให้โอกาสของความสำเร็จสูงขึ้น

การวิเคราะห์ศักยภาพ(SWOT Analysis)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths : S) พิจารณปัจจัยภายในองค์กรเกี่ยวกับ ส่วนดี ความเข้มแข็ง ความสามารถ ศักยภาพ ส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จ	จุดอ่อน (Weaknesses : W) พิจารณปัจจัยภายในองค์กร เกี่ยวกับ ส่วนเสีย ความอ่อนแอ สิ่งที่ต้องพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงข้อจำกัด ความไม่พร้อม รวมทั้งประเด็นปัญหา
ปัจจัยภายนอก	โอกาส(Opportunities : O) สภาพแวดล้อมภายนอก(Outside in) มีสภาพเป็นเช่นไร ส่งผลกระทบใน ทางบวกอย่างไร และจะสร้างให้เกิด โอกาสใดให้กับองค์กร	ภัยคุกคาม (Threats : T) สภาพแวดล้อมภายนอก (Outside in) ที่เป็นอุปสรรคหรือภาวะคุกคามก่อให้เกิด เกิดผลเสียหรือเป็นข้อจำกัดต่อองค์กร

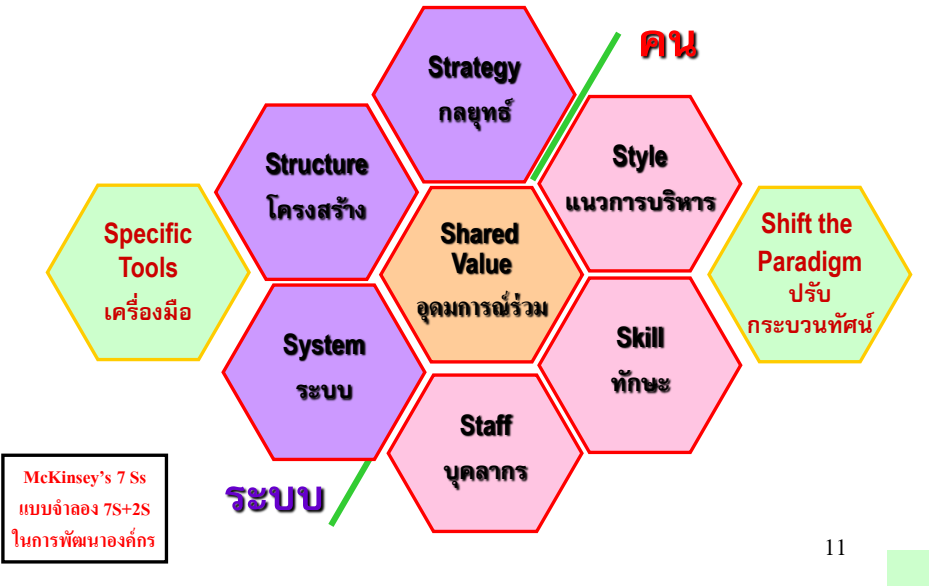
9

SWOT MATRIX

ภายใน ภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	SO Strategies รุกไปข้างหน้า	WO Strategies พัฒนาภายใน
อุปสรรค (Threats)	ST Strategies ป้องกัน/สร้างพันธมิตร	WT Strategies ปรับเปลี่ยนภายใน

10

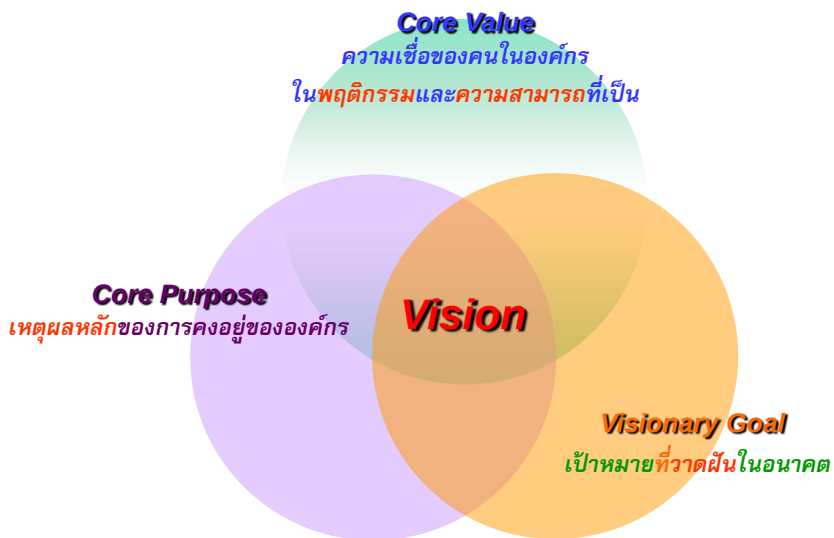
การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน – McKinsey’s 7 Ss



แนวทางการพิจารณาปัจจัยภายใน

ปัจจัย	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
คน	ขยัน กระตือรือร้น ซื่อสัตย์ ทุ่มเท ความรู้ดี มุ่งพัฒนาตน	น้อย เฉื่อยชา แดกแยก ไร้ฝีมือมุ่ง ประโยชน์ส่วนตัว
เงิน	มาก คล่องตัว เคารติดดี ระบบควบคุมดี มีวินัยสูง	น้อย ติดขัด รั่วไหล ขาดวินัย
เครื่องมือ	เหมาะสม ทันสมัย ประสิทธิภาพสูง	ไม่เหมาะสม ล้าสมัย เสียบ่อย ต้นทุนสูง
ทักษะบริหาร	เชี่ยวชาญ มีอาชีพ รอบคอบ มีวิสัยทัศน์ดี	อู้อ้อ ขาดวิสัยทัศน์ อยู่พอกให้รอดตัว

คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี



15

กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์

- ประเมินและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก
ที่องค์กรกำลังหรือจะต้องเผชิญ
- ประเมินและวิเคราะห์ บทบาท หน้าที่ ความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- เมื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในแล้ว ให้มองภาพไปในอนาคตว่า
ในอีก 3-5 ปีข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่องค์กรอยากหรือต้องการที่จะเป็น
โดย **อย่าลืมคำนึงถึงความต้องการของ Stakeholders ที่สำคัญด้วย**



การยืนยันวิสัยทัศน์.....เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงาน ต้องการจะเป็น
ในอนาคต ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างผู้บริหาร
กับบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง

16

พันธกิจ (Mission)

ข้อความที่แสดงแนวคิด และวิธีการดำเนินงาน
เพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้แล้ว

- สิ่งที่ต้องคิดต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
- สิ่งที่ต้องบอกบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ
- พันธกิจที่ดีต้องบ่งบอกถึงคุณค่าที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์ว่ามีอะไรบ้าง และต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์
- ทำให้ทราบทิศทางและขอบเขตกิจการ
- เป็นแนวทางในการกำหนดความรับผิดชอบ
- เป็นการวางข้อกำหนดด้านพฤติกรรม หรือจริยธรรมของสมาชิกในองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)



ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ.....

- ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง
- ประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องได้รับการมุ่งเน้นและพัฒนา
เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์



19

เป้าประสงค์/จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Corporate Objectives/Goals)

คือ.... เป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ว่าเป้าประสงค์นั้นจะสำเร็จหรือไม่ และมีการกำหนดเป้าหมาย เพื่อบอกระดับของความสำเร็จตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้

คือ.... สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นสุดท้ายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

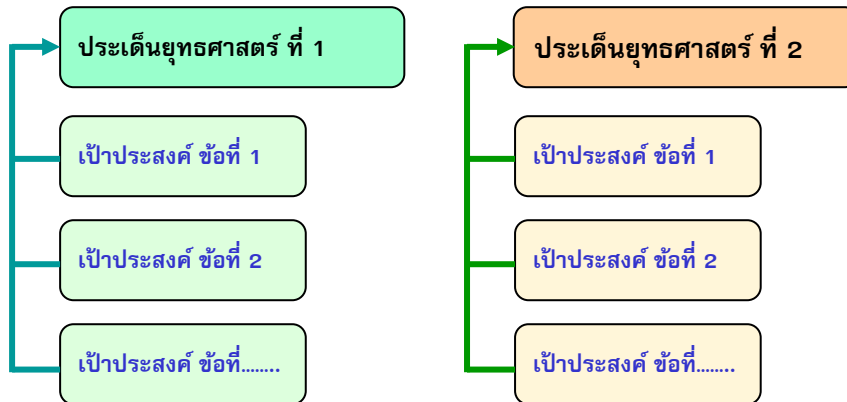
คือ.... ข้อความที่บ่งบอกให้ทราบถึงสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือต้องการให้เป็นในอนาคต และสามารถวัดผลได้ในทางปฏิบัติ

* การเขียน เป้าประสงค์..จะเขียนในลักษณะ ผลลัพธ์ปลายทาง(Outcome) ที่จะดำเนินการให้บรรลุผล

* ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จ

20

ความสัมพันธ์ระหว่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ กับ เป้าประสงค์



21

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPIs)

ความหมาย.... เป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของโครงการ

ประเภทของตัวชี้วัด แบ่งเป็น 4 มิติ

- | | |
|----------------------|-----------------------------|
| 1. ปริมาณ (Quantity) | 2. คุณภาพ (Quality) |
| 3. ระยะเวลา (Time) | 4. ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (Cost) |

การกำหนดตัวชี้วัด 2 ระดับ

1. ตัวชี้วัดผลผลิต (output)

เป็นการวัดผลสินค้า/บริการที่ผลิตขึ้น วัดผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ

2. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (outcome)

เป็นการวัดผลสำเร็จ/ประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้า/บริการ

วัดผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการไปช่วงหนึ่ง

22

ระดับของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดร่วม (Common Indicators)

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดความสำเร็จในภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ที่
หน่วยงานภายใต้การถ่ายทอดลงไปปฏิบัติ

ตัวชี้วัดเฉพาะ (Specific Indicators)

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ เป็นตัวชี้วัดที่แตกต่าง
กันไปเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน มิใช่ตัวชี้วัดที่รับการถ่ายทอดมาจากหน่วยเหนือ



23

ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และเป้าหมาย (Target)

ข้อมูลพื้นฐาน.... แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้น
ในอดีตหรือในปัจจุบันเป็นเครื่องมือ
ในการตั้งเป้าหมาย

เป้าหมาย.... เป็นค่าของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุ

24

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี

- * มีความท้าทาย
- * สูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติ
- * ส่งเสริมให้เกิดความพยายาม
- * ไม่สูงจนเกินไปจนไม่สามารถทำได้จริง
- * นำไปสู่การพัฒนา

25

กลยุทธ์

- เป็นเครื่องมือ/วิธีการที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- เป็นการนำสภาพการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- ทุกเป้าประสงค์ จะต้องมีการกลยุทธ์มาสอดคล้อง
- กลยุทธ์เป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ
- กลยุทธ์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ

26

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

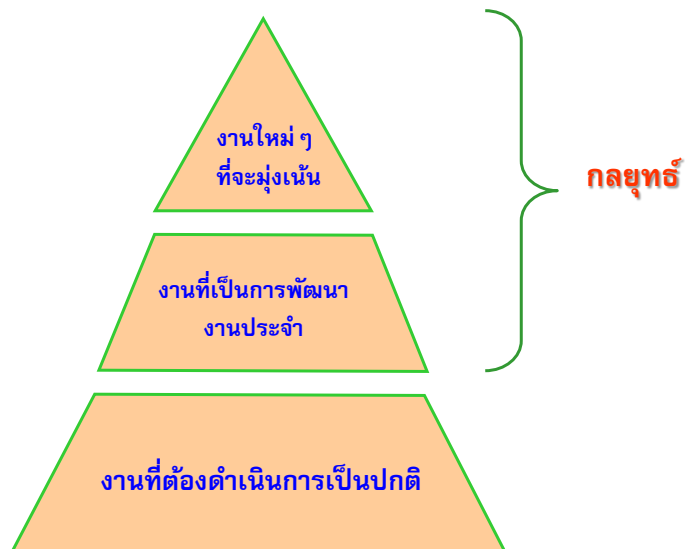
- Top – Down

- แปลงจากนโยบายของรัฐบาล หรือของหน่วยงานในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป
- จากสิ่งที่ Stakeholders หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรคาดหวังจากองค์กร
- จากผลการวิเคราะห์ SWOT
- จากสิ่งที่ผู้บริหารคิด หรืออยากจะทำ

- Bottom – Up

- เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น

ลักษณะงานในองค์กร

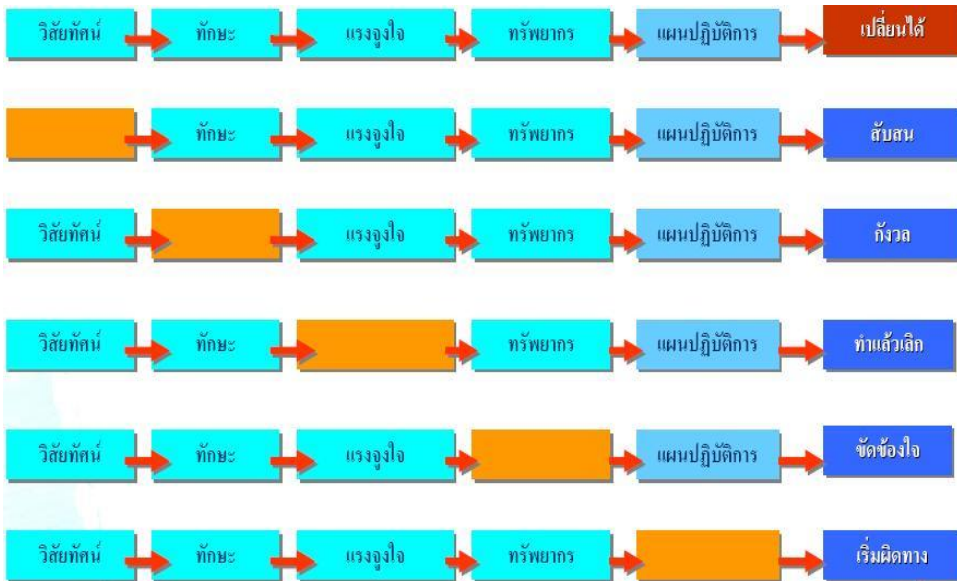




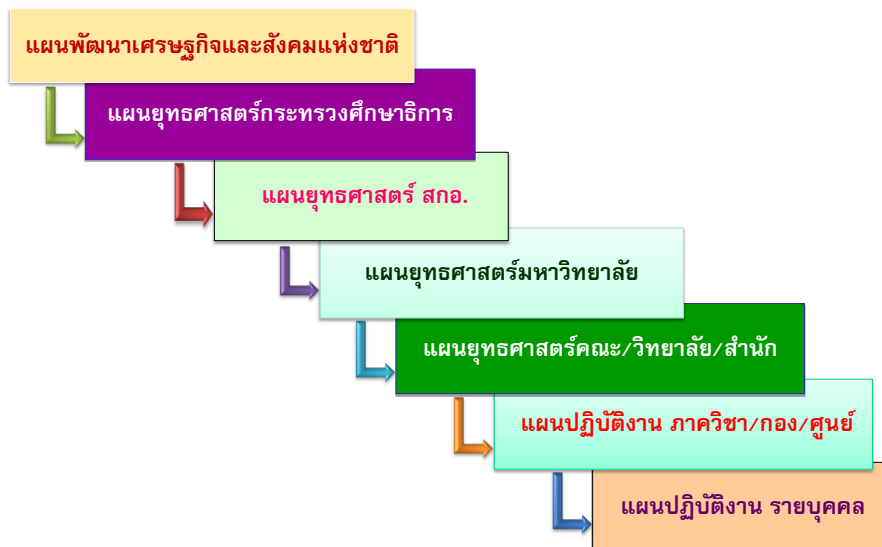
ประเด็นสำคัญในการนำไปปฏิบัติ

- การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง
- การมีหน่วยงานรับผิดชอบ
- มีความเข้าใจในหลักการและแนวคิดที่ดีพอ
- การสื่อสารภายใน
- ความต่อเนื่อง
- ไม่ใช่โครงการ แต่ต้องกลืนให้เข้ากับระบบในการบริหาร
- อย่าใช้เป็นระบบในการประเมินผลเป็นหลักแต่ต้องให้มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาองค์กรและการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- การเก็บข้อมูล พร้อมทั้งระบบที่จะมารองรับ

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์



ความเชื่อมโยงของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย



ขอบคุณค่ะ

ศิริวิช ดโนทัย

Tel. 081 9114790

E-mail : svr@kmutnb.ac.th

siriwich_30@hotmail.com

siriwich30@mail.com

33