

ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 2

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์

ชื่อเรื่อง ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร
(Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ผู้แต่ง : รศ.ดร. พลุ เดชะรินทร์
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 978-974-378-044-8
พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2551
โรงพิมพ์ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
จำนวนพิมพ์ : 1,000 เล่ม
จำนวนหน้า : 178 หน้า

จัดทำโดย : สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2281-8158

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของ สำนักงาน ก.พ.ร.)
254 อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 13 ซอยจุฬาลงกรณ์ 64
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทรศัพท์ 0-2252-6286 โทรสาร 0-2252-6283

สงวนลิขสิทธิ์: เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำ หรือการนำข้อมูลทั้งหมด
ส่วนใด ส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอม
เป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

ออกแบบรูปเล่มโดย : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
481 / 561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0-2864-5698 โทรสาร 0-2864-5889

ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา : นายโยธิน นรินทร์มงคล

คำนำ

๒๒ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ได้กำหนดเป้าประสงค์ให้ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะ และมีความพร้อมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย คือ “ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการ ปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็น แนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. เล็งเห็น ความจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนส่วนราชการในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร จึงได้ริเริ่มโครงการสร้างที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ และการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดย ได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดำเนินการ

การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. หมวด 1 การนำองค์กร
3. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
4. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
6. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
7. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
8. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
9. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เวอร์ชัน 1.0

สำหรับ **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** ได้รับความอนุเคราะห์จาก **รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์** อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้เขียน โดยมีเนื้อหา ครอบคลุมถึงการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผน ปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก เพื่อนำไป ปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณผู้เขียน ที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ระบุไว้ในคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้นำความรู้และเทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์การไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

สารบัญ

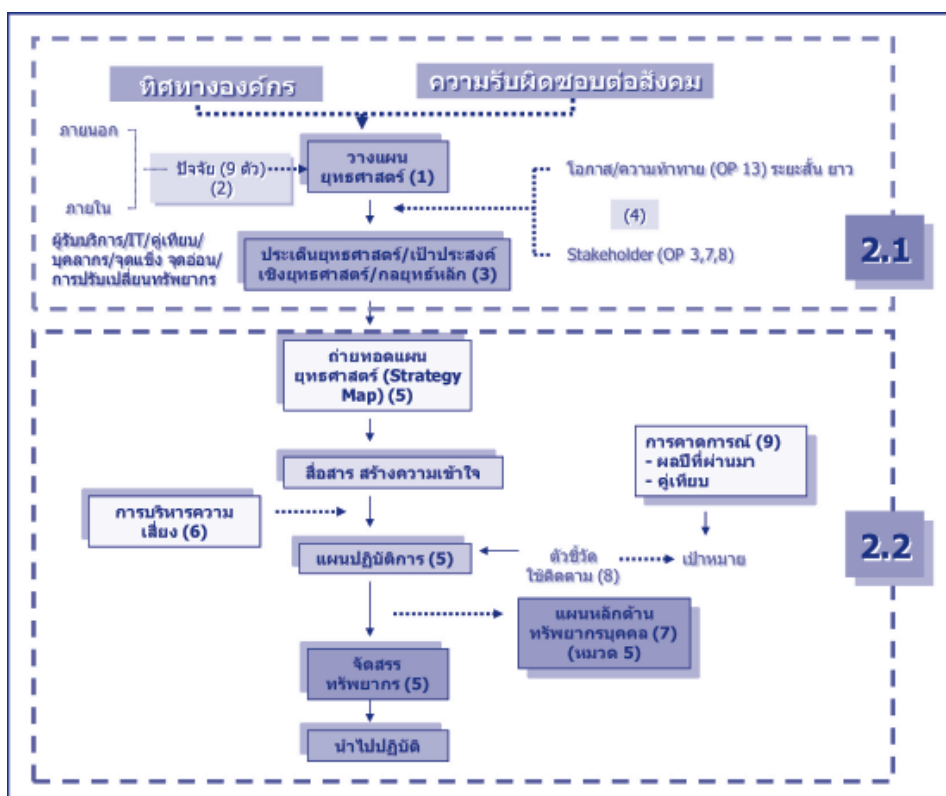
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	1
การวางแผนยุทธศาสตร์	8
- การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก	37
- การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ	50
- การบริหารความเสี่ยง	56
- แผนปฏิบัติการ การกำหนดตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากร	65
- การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน	81
- การบริหารทรัพยากรบุคคล	84
- การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	91
บรรณานุกรม	101
กรณีศึกษา	
- สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	103
- กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี	111
- จังหวัดน่าน	118
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ	125
ภาคผนวก	
- ตารางสรุปเครื่องมือหมวด 2	131
- ความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ฯ หมวด 2 กับหมวดอื่น ๆ	151
- สารบัญชอภิธานศัพท์	153
- ประวัติผู้เขียน	170
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	171



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์กล่าวถึงวิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้ง แผนปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งยังกล่าวถึงการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า

หมวดนี้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงมาจากหมวดที่ 1 การนำองค์กร ซึ่งได้กล่าวถึงการกำหนดทิศทางขององค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นข้อมูลที่น่าสนใจประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ตลอดจนความท้าทายต่อองค์กรในด้านต่างๆ จะเป็นข้อมูลหลักที่เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ และงบประมาณ พิจารณาได้จากภาพที่ 1



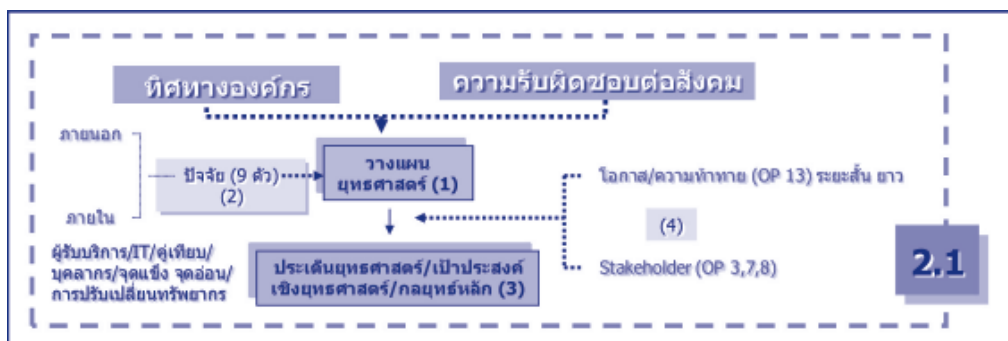
ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ยังได้กล่าวถึงการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการ ระยะสั้นและระยะยาว การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับส่วนราชการและระดับบริหาร (2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ (3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำไปปฏิบัติ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ รวมถึงประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรใน 2 กระบวนการหลัก คือ (2.1) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และ (2.2) กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาหรือการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นมีความเชื่อมโยง มาจากหมวดที่ 1 การนำองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางขององค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนในหัวข้อ 2.1 นี้มุ่งเน้นถึง**การวางแผนยุทธศาสตร์** หรือแนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่นๆ ที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยจะต้องมีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยนำปัจจัยต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น และระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร จะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด
3. การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และเป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้น ให้ความสำคัญ วางแผน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ
4. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับ ในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอก มีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญ คือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน? (Where are we now?)

การวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats-Analysis) หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เป็นเครื่องมือพื้นฐาน ที่ทุกคนรู้จักในการวิเคราะห์องค์กร เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเห็นว่า ยุทธศาสตร์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด)

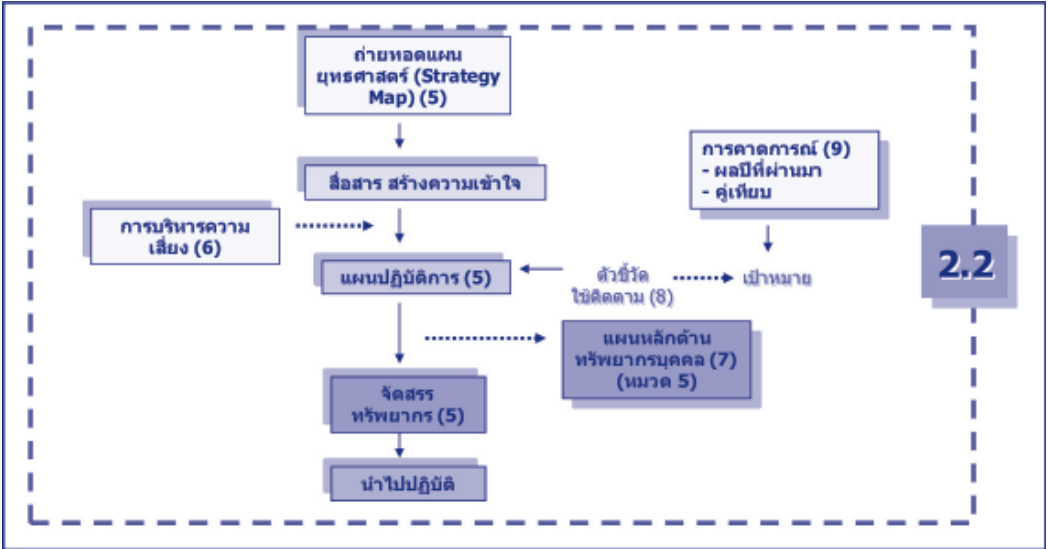
เมื่อได้วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับทิศทางขององค์กรที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่หมวด 1 การนำองค์กร ก็จะต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติการของผู้บริหารในเรื่องการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (ประกอบด้วยตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย) และกำหนดกลยุทธ์หลัก โดยพิจารณาว่าเราจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำยุทธศาสตร์ นอกจากนั้น ยังมีการกำหนดแผนงาน/โครงการ และงบประมาณอีกด้วย

ผู้บริหารจะต้อง**กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก**โดยให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กร อันได้แก่ ความกดดันต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลว ในอนาคตของส่วนราชการ รวมถึงจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่างๆ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน เพื่อขึ้นนำและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน รวมทั้งสารสนเทศที่เกี่ยวกับสิ่งที่

อิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ โดยมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ และที่สำคัญต้องมุ่งเน้นงานใหม่ๆ หรืองานตามยุทธศาสตร์ และงานที่เป็นการพัฒนางานประจำ มากกว่าการให้ความสำคัญกับงานประจำที่ต้องทำเป็นปกติ

ผู้บริหารจะต้องกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม โดยมีการวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการได้ตรงประเด็น สอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ที่ให้ความสำคัญกับมิติต่างๆ อย่างรอบด้าน ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งส่วนราชการได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนี้โดยกำหนดเป็นมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งที่กล่าวมาย่อมแสดงถึง ความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ



ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ความสำเร็จทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดจากการมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) (พิจารณาได้จากภาพที่ 2) และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution) (พิจารณาได้จากภาพที่ 3) ซึ่งหากในขั้นตอนของการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นมีประสิทธิภาพ แต่ขาดประสิทธิภาพในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ก็เป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity) ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญ และเป็นประโยชน์ในการสื่อสารถ่ายทอดสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรในองค์กรคือ **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)** ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้แต่ละมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

หากเราเปรียบเทียบการขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์ไปสู่วิสัยทัศน์ เหมือนการขับรถไปสู่เป้าหมาย สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรต้องคำนึงถึง คือ

ความเสี่ยง หรือปัจจัยของความไม่แน่นอนต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร เหมือนกับที่เราขับรถ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อาจเกิดจากทั้งภายนอก เช่น สภาพถนน อุบัติเหตุ การจราจร ทางขาด ทางปิด หรือจากภายใน เช่น การชำรุดของเครื่องยนต์ ความชำนาญเส้นทาง สภาพร่างกายของผู้ขับ ดังนั้น หากเรามีการบริหารความเสี่ยง เช่น การศึกษาเส้นทางล่วงหน้า การบำรุงรักษาเครื่องยนต์ การพักผ่อนให้เพียงพอ การรับฟังข่าวสารจราจร ก็จะช่วยให้เรามั่นใจได้ว่า โอกาสที่องค์กรจะสามารถดำเนินการไปถึงเป้าหมายก็จะมีเพิ่มมากขึ้น

ในการนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารองค์กร จะมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสและผลกระทบต่องค์กรเพียงใด กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ซึ่งในทางปฏิบัติ แต่ละองค์กรก็มีความเสี่ยงแตกต่างกันไป เปรียบเสมือนรถที่แตกต่างกัน เส้นทางที่แตกต่างกัน คนขับแตกต่างกัน เป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความเสี่ยงในแต่ละองค์กรก็จะแตกต่างกัน ผลกระทบก็จะแตกต่างกัน และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงก็จะแตกต่างกันไปด้วย ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการร่วมคิดวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผล มีความคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร

การวิเคราะห์ความเสี่ยงข้างต้นจะเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งขั้นตอนถัดไปก็จะเป็นการกำหนด**แผนปฏิบัติการ** หรือแผนงาน/โครงการต่างๆ เพื่อมารองรับกลยุทธ์หลักที่วางไว้ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดย**การบริหารโครงการ**จะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่เข้ามาช่วยในกระบวนการนี้ ซึ่งขั้นตอนของการบริหารโครงการประกอบด้วย

1. การคิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
2. การวิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอโครงการ เพื่อให้การวิเคราะห์โครงการต่างๆ เป็นไปอย่างละเอียดถี่ถ้วนรอบคอบ

3. การคัดเลือกโครงการ เพื่อเป็นการคัดเลือกโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
4. การดำเนินตามโครงการ
5. การติดตามความคืบหน้าของโครงการ เพื่อให้สามารถปรับตัวและแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันเหตุการณ์ โดยผู้บริหารโครงการเป็นผู้จัดทำรายงานความก้าวหน้าของโครงการทั้งนี้ส่วนราชการได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน และความสำเร็จของการปฏิบัติงานของส่วนราชการตามแต่ละแผน (Action Plan) ให้สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงช่วยในการติดตามวัดผลความสำเร็จ ตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และรวดเร็วยิ่งขึ้น ได้แก่ ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) และระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐ (GSMS)
6. การประเมินผลโครงการ เพื่อเป็นการประเมินว่าโครงการนำไปสู่ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่ต้องการและบรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

องค์ประกอบสำคัญของแผนงาน/โครงการก็คือ ตัวชี้วัดความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ รวมถึงค่าเป้าหมายที่มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าซึ่งหากเราเปรียบเทียบการขับเคลื่อนองค์กรตามยุทธศาสตร์ไปสู่วิสัยทัศน์ เป็นการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอีกครั้ง **การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน**ก็เปรียบเสมือนการคาดการณ์ว่าองค์กรจะไปถึงจุดหมายที่ใด หรือเมื่อใด โดยอาจจะประมาณได้จากระยะทางที่เหลือกับความเร็วเฉลี่ยที่ใช้ในการขับเคลื่อน หากคาดว่าจะถึงที่หมายล่าช้า หรือออกนอกเส้นทาง ก็จำเป็นต้องมีการแก้ไขก่อนจะสายจนเกินไป เช่น การเร่งความเร็ว การหาเส้นทางใหม่

จากกรณีดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการคาดการณ์ผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุม/ติดตามการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยใช้หลักการประมาณการที่มีระเบียบวิธีจากการรวบรวมข้อมูล/สถิติต่างๆ การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ผลเพื่อตีค่าความหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการโดยการเปรียบเทียบจากแหล่งสำคัญต่างๆ โดยผ่านเครื่องมือสำคัญคือ ตัวชี้วัดที่จะทำให้เราได้ทราบสถานะขององค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งจากกรณีดังกล่าวข้างต้นก็คือ ระยะเวลา ระยะทาง ความเร็วของรถ เป็นต้น

นอกจากนี้ เรายังสามารถนำแนวคิดการคาดการณ์ไปใช้ในเชิงเปรียบเทียบ เช่น คู่แข่งหรือองค์กรที่มีความโดดเด่น หรือแม้กระทั่งกับผลการดำเนินงานในอดีต ซึ่งอีกนัยหนึ่งก็คือ มีการเปรียบเทียบกับทั้งผู้อื่นและตัวเราเองนั่นเอง การเปรียบเทียบจะเป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่าง เหมือนการเดินทางที่มีจุดเริ่มต้นและเป้าหมายเดียวกัน แต่ใช้ระยะเวลาแตกต่างกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ศึกษาเพื่อค้นหาว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การแปลงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยยุทธศาสตร์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพและความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และองค์กรจะได้พัฒนานคนให้มี Competency ตรงตามที่ต้องการได้ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร

ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) และเป็นรากฐานสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

แนวทางหนึ่งของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การที่ส่วนราชการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน หรือการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยใช้เครื่องมือ **การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)** เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

กระบวนการโดยสรุปคือ จากแผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร จะต้องแปลงสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน และถึงระดับบุคคลในที่สุด โดยเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา จากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงานและจากงานหรือโครงการพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์กร และเกิดระบบในการประเมินผล การปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

กระบวนการสุดท้ายที่ขาดไม่ได้คือกระบวนการในการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรว่าเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยอาจใช้ระบบไฟสัญญาณจราจร (Traffic Lights) เป็นเครื่องมือในการทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อติดตามความสำเร็จของตัวชี้วัดแต่ละตัว และใช้ห้องปฏิบัติการทางการจัดการ (Management Cockpit) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร หากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นออกมาดีกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ควรจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางในการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่หากผลการดำเนินงานขององค์กรออกมาต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ควรมีการประชุมเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยอาจจะแก้ไขที่ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ก็ได้

เครื่องมือการพัฒนาองค์กร ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์

- (1) ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ
 - ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
 - กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น
- (2) ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
 - ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน
 - สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการ
 - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ
 - จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ของส่วนราชการ
 - การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการ หรือ กิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า
 - ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ
 - การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก
 - ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่าน
 - จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน (*)

“ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง บุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำไปปฏิบัติ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ รวมถึงประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

หน้าที่ในการจัดทำยุทธศาสตร์

ในองค์กรที่มีขนาดและลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้บริหารแต่ละแห่งจะมีกระบวนการ และลักษณะของการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ต่างกัน ในองค์กรที่มีขนาดเล็ก ยุทธศาสตร์มักจะไม่ได้ถูกเขียนหรือบันทึกไว้อย่างเป็นทางการ แต่มักจะอยู่ในสมองของผู้บริหารอยู่แล้ว และจะถ่ายทอดให้กับลูกน้องทราบโดยผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนหลายอย่าง เช่น การพูดคุย การประชุมร่วมกัน ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ และมีการขยายตัวมากเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรส่วนใหญ่จะให้มีการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างเป็นทางการมากขึ้น โดยมีโครงสร้างที่ชัดเจน และผู้บริหารรวมทั้งพนักงานในแต่ละส่วนจะต้องยอมรับในแผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้น

นอกจากความแตกต่างในด้านขนาดขององค์กรที่มีต่อการจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารแต่ละคนก็จะมีลักษณะที่ต่างกันในการเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และการเลือกสรรยุทธศาสตร์ที่จะใช้ โดยวิธีการในการจัดทำยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. The Master Strategist Approach ซึ่งผู้บริหารจะทำตัวเป็นทั้งนักบริหารยุทธศาสตร์ และเจ้าของหน่วยงาน โดยจะพยายามใช้ความรู้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่ ในการประเมินสถานการณ์ต่างๆ การเลือกยุทธศาสตร์ที่จะใช้ รวมทั้งในเรื่องรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ซึ่งในลักษณะนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารจะทำงานทุกอย่าง แต่ผู้บริหารจะกลายเป็นผู้ควบคุมและสร้างยุทธศาสตร์ โดยจะเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกๆ เรื่องของ ยุทธศาสตร์ และจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้เลือกไว้

2. The Delegate-It-to-Others Approach ตามแนวทางนี้ ผู้บริหารจะมอบหมายงานเกี่ยวกับการตัดสินใจด้านยุทธศาสตร์ให้แก่หน่วยงาน ทีมงาน หรือบุคคล ซึ่งได้ตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะผู้บริหารจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวนอกจากการรายงานตามปกติ หรือให้คำแนะนำแก่ผู้จัดทำ หลังจากที่ได้มีการนำเสนออย่างเป็นทางการและทุกคนมีความเห็นชอบแล้ว แผนยุทธศาสตร์นี้ก็จะถูกนำไปใช้ เนื่องจากรูปแบบการจัดทำที่ผู้บริหารไม่ได้มีส่วนร่วม ทำให้ผู้บริหารอาจจะไม่รู้ลึกถึงความสัมพันธ์ต่อยุทธศาสตร์ที่ออกไป และอาจจะไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีความรู้สึกว่ายุทธศาสตร์ที่ได้เลือกใช้นี้สามารถมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยข้อดีของการจัดทำยุทธศาสตร์ในลักษณะแนวทางนี้คือผู้บริหารระดับบนสามารถที่จะเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมจากข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับล่าง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3. The Collaborative Approach เป็นวิธีการที่ประนีประนอมระหว่างสองวิธีการแรก ตามแนวคิดนี้ผู้บริหารจะเข้าไปมีส่วนร่วมช่วยเหลือพนักงานกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้บริหารทุกคนจะต้องให้ความเห็นชอบและสนับสนุนการใช้ยุทธศาสตร์นั้นอย่างเต็มที่ ซึ่งแนวทางนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ

4. The Champion Approach วิธีการนี้ผู้บริหารสูงสุดจะไม่สนใจที่จะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ หรือเสียเวลาที่จะเป็นผู้นำกลุ่มในการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้บริหารจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างพัฒนาและกำหนดยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เสมือนผู้ตัดสิน วิธีการแบบนี้จะมีความเหมาะสมต่อองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจาก ผู้บริหารสูงสุดจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานย่อย แต่จะมอบหมายให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานย่อยรับผิดชอบ

ต่อการจัดทำยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานตนเองอย่างเต็มที่ และผู้บริหารสูงสุดจะเป็นผู้กำหนดทิศทางสำหรับองค์กรโดยรวมเท่านั้น โดยวิธีการนี้ยุทธศาสตร์โดยรวมขององค์กรเป็นผลรวมจากยุทธศาสตร์ย่อยๆ ของแต่ละหน่วยธุรกิจ

นอกจากนี้ ในหลายองค์กรอาจมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลในด้านการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรขึ้นมาโดยเฉพาะหรือที่เรียกว่า Office of Strategic Management : OSM ตามที่ Robert Kaplan และ David Norton ผู้ซึ่งพัฒนาแนวคิด Balanced Scorecard ได้เสนอไว้ โดยค้นพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวและองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ มักจะจัดตั้งหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของหน่วยงานเดิม ให้มีหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้ขับเคลื่อนหลักในการทำให้ยุทธศาสตร์ที่องค์กรตั้งไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง เนื่องจากองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมีความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ได้ดี แต่มีจะประสบปัญหาในการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ ส่วนราชการไทยเองก็ได้มีการพูดถึงหน่วยงานดังกล่าวในชื่อของ “สำนักบริหารยุทธศาสตร์” โดยมีหน้าที่หลักในการเป็นจุดศูนย์กลางขององค์กรในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และผลักดันในงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรได้มีการนำไปปฏิบัติ โดยสามารถแบ่งหน้าที่ที่หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ต้องทำ ได้ดังนี้

1. การพัฒนายุทธศาสตร์ รับผิดชอบตั้งแต่การประเมินผลการดำเนินงาน และผลักดันให้มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ ซึ่งในอดีตการวางยุทธศาสตร์จะเกิดขึ้นปีละครั้ง ตามหน้าที่ของฝ่ายแผนเท่านั้น นอกจากนี้ยังเป็นคนกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรในระดับต่างๆ โดยรับความคิดและไอเดียใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์จากบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อกลายมาเป็นข้อมูลสำหรับการวางยุทธศาสตร์ของผู้บริหารระดับสูง แต่สิ่งสำคัญของหน้าที่นี้คือ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องระวังไม่ให้เกิดความขัดแย้งในหน้าที่ ระหว่างหน่วยบริหารยุทธศาสตร์และฝ่ายแผนเดิม

2. การสื่อสารกลยุทธ์ รับผิดชอบเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารยุทธศาสตร์ไปยังบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ตนเองทำกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ นอกจากนี้หลายครั้งยังต้องเตรียมการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้กับผู้บริหารสูงสุด เพื่อเป็นผู้ทำหน้าที่สื่อสารและถ่ายทอด เพราะสิ่งที่ออกมาจากผู้บริหารสูงสุดย่อมจะมีน้ำหนักและความสำคัญมากกว่าปกติ

3. การจัดทำและดูแล Balanced Scorecard มีหน้าที่ในการแปลงยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหาร พัฒนาขึ้นให้อยู่ในรูปของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และตัวชี้วัดที่สามารถใช้ในการวัดผลการดำเนินงานได้ รวมทั้ง ให้ข้อเสนอแนะในการตั้งเป้าหมายที่เหมาะสม กำหนดแผนงาน โครงการ เรียกได้ว่าเปรียบเสมือน เป็นที่ปรึกษาภายในให้กับผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ในการนำ BSC มาใช้ภายในองค์กร

4. การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (Align the Organization) รับผิดชอบในการแปลง BSC จากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงทั้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ และระหว่างการทำงานของหน่วยงานต่างๆ กับยุทธศาสตร์ขององค์กร

5. การบริหารแผนงาน โครงการต่างๆ (Manage Strategic Initiatives) หน่วยบริหารยุทธศาสตร์จะเข้ามาเกี่ยวข้องในกรณีที่แผนงาน โครงการต่างๆ เริ่มประสบปัญหา เช่น แผนงาน โครงการเหล่านั้นล่าช้ากว่าแผนงานที่ตั้งไว้ หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากปัญหาดังกล่าวจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่บทบาทสำคัญของหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ การทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้นั่นเอง

6. การทบทวนกลยุทธ์ (Review Strategy) มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการปรับปรุงและทบทวนยุทธศาสตร์ โดยจะต้องแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงประเด็นปัญหาทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำลังเผชิญ รวมทั้งผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ และหากในที่ประชุมให้ความเห็นหรือมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ก็จะต้องทำหน้าที่ในการติดตามการดำเนินงานของสิ่งเหล่านั้นด้วย

ความหมาย : การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา

หลักการและแนวคิด

การวางแผนยุทธศาสตร์ ควรจะเป็นไปในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันสิ้นสุด ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ ณ อีกช่วงเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ผลกระทบจากบริบทและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมทำให้ส่วนราชการต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

การวางแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละส่วนราชการนั้น ควรจะมีการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ในระดับประเทศ ได้แก่ ระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นต้น ตลอดจนเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง/กลุ่มภารกิจ มากกว่าการเริ่มต้นด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์จากฐานของกรมหรือจังหวัดดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับยุทธศาสตร์ระดับบน

ขั้นตอน/วิธีการ

กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ตามภาพที่ 5 ดังนี้



ภาพที่ 5 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญคือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน ? (Where are we now ?)

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ องค์กรของเราต้องการไปสู่จุดไหน? (Where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจน

ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน บรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น ในการวางแผนยุทธศาสตร์ถ้าขาดการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้ว องค์กรประกอบอื่นๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใด ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร? หรือ เราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร ? (How do we get there?) ซึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ

จะเห็นได้ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาทั้งในภาพกว้างและในทางลึกพอสมควร นอกจากนี้การจัดทำยุทธศาสตร์ยังไม่ใช่เพียงแค่การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พิจารณากิจกรรมการเคลื่อนไหวต่างๆ ทั้งที่ได้ดำเนินการไปแล้วและกำลังดำเนินการอยู่ ถ้ายุทธศาสตร์เหล่านั้นประสบความสำเร็จ เป็นยุทธศาสตร์ที่ดีและเกิดประโยชน์แก่องค์กร องค์กรก็ควรที่จะใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นต่อไป ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ จึงควรเป็นไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือเมื่อมีความจำเป็น

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปี โดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์จัดทำไว้ ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์ หรือวางแผนก็ไม่น่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง? เพื่อนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ (What do we have to do or change?)

กิจกรรมหลักในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือ การพิจารณาว่าจะทำอะไรจึงจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนและเลือกไว้สามารถนำมาใช้ดำเนินงานได้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การนำไปสู่การปฏิบัติมักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร อาทิเช่น

- การเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การจัดโครงสร้างในการบริหารและระบบในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรไปสู่หน่วยงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาจจะรวมถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและพฤติกรรมในการทำงานให้เหมาะสม
- การมีนโยบายในการบริหารงานในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การมีวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
- การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการ จะพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์ การกำหนดทิศทาง การกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำไปสู่การปฏิบัติ แต่ในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการ อาจเป็นกระบวนการที่ไม่จำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง แต่จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา เช่น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินอยู่ตลอดเวลา มิใช่ทำเสร็จแล้วก็จบไป ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ยังจะต้องมีการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติแล้ว ส่วนประกอบต่างๆ ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนอย่างนี้ หรือไม่เป็นที่จะต้องมีการแบ่งแยกลำดับก่อนหลังแบบนี้เสมอไป เช่น ผู้บริหารอาจจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาไปในขณะเดียวกันว่า ยุทธศาสตร์ที่กำลังจะจัดทำขึ้นมา นั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด หรือถ้าจะต้องปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลแล้วจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างภายในองค์กร

ประโยชน์

1. ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดแผนงาน ขั้นตอน กระบวนการในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับกรอบระยะเวลา
2. ช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาจัดผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

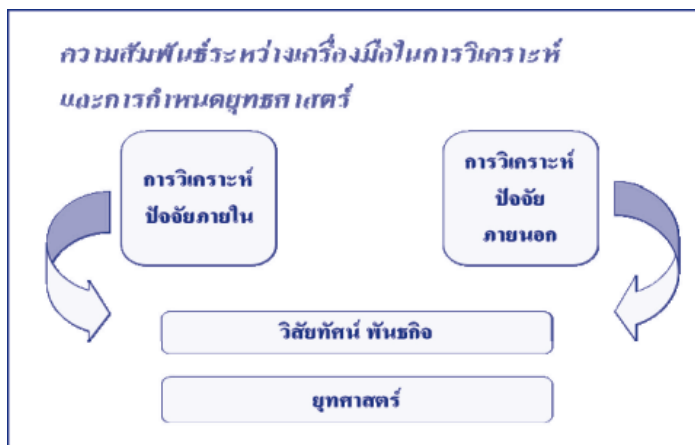
ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

การกำหนดกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ควรพิจารณาถึงประเด็นสำคัญ 2 ประการ ประกอบด้วย

1. การกำหนดกรอบระยะเวลามีความเหมาะสม ส่วนราชการต้องมีการกำหนดแผนงาน โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น กรอบระยะเวลาในการจัดส่งแผนยุทธศาสตร์ ให้แก่หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือกรอบระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน ให้มีความเหมาะสม สอดคล้อง ไม่ทำให้กระบวนการมีความเร่งรีบจนเกินไป
2. การกำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละขั้นตอน เช่น ในการทราบความต้องการของผู้รับบริการ ควรให้ความสำคัญต่อการได้มาซึ่งความต้องการของผู้รับบริการในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม หรือในขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ควรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมกำหนด ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์ขององค์กรร่วมกัน เป็นต้น

ความหมาย : การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และยังเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไปดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธศาสตร์

หลักการและแนวคิด

การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญคือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน? (Where are we now?)

สภาวะแวดล้อมภายนอกที่องค์กรจะวิเคราะห์นั้นประกอบด้วยทั้งปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย การค้า เทคโนโลยี วัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กร รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน และการปฏิบัติงานขององค์กร

สำหรับปัจจัยภายในขององค์กรนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ได้หลายวิธีด้วยกัน อาทิ เช่น การวิเคราะห์ตามตัวแบบ Value Chain ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดคุณค่ากับผู้รับบริการและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S ของ McKinsey ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการทราบถึงลักษณะและสภาพขององค์กรใน 7 ประการและสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองได้ เป็นต้น ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่ การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการปฏิบัติราชการ และการแข่งขันขององค์กร

ขั้นตอน/วิธีการ

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรส่วนใหญ่ประสบปัญหาจากการที่สภาวะแวดล้อมภายนอกมีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นการยากที่จะทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของสภาวะแวดล้อมภายนอกได้อย่างถ่องแท้ ดังนั้น จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ รวม 3 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบ (Scanning) การพยากรณ์ (Forecasting) และ การประเมิน (Assessing)

1. การตรวจสอบ (Scanning) ได้แก่ การศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่างๆ ของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งทราบว่าปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่สำคัญมีอะไรบ้าง และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้ว จะทำให้ทราบถึงข้อมูลในปัจจุบันและในอดีต โดยทั่วไปมักจะเกิดความเข้าใจผิดว่าการดำเนินการตรวจสอบ สภาวะแวดล้อมโดยครอบคลุมข้อมูลของอดีตและปัจจุบันก็เป็นอันจบสิ้นกระบวนการหรือขั้นตอนทั้งหมดแล้ว ซึ่งทำให้องค์กรไม่สามารถเตรียมพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2. การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นแรกอันได้แก่ ข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำหรือเตรียมยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต

3. การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอกในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้นๆ จะมีผลอย่างไรต่อองค์กรบ้าง ทั้งในแง่ของการก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด

สภาวะแวดล้อมทางสังคม

สภาวะแวดล้อมทางสังคมมีมากมายหลายลักษณะ โดยที่สภาวะแวดล้อมทางสังคมของแต่ละประเทศหรือแต่ละภูมิภาคย่อมมีความแตกต่างกันออกไป โดยทั่วไปนั้น สภาวะแวดล้อมทางสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ เศรษฐกิจ (Economic) เทคโนโลยี (Technological) กฎหมาย-การเมือง (Political-Legal) สังคม-วัฒนธรรม (Sociocultural) และในด้านต่างประเทศ (Global) ดังนี้

สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หรือปัจจัย/สภาวะต่างๆ ทางเศรษฐกิจ ได้แก่

- ผลิตภัณฑ์ในประเทศรวม (Gross Domestic Product: GDP) หมายถึงมูลค่าของสินค้าและบริการที่ประเทศหนึ่งๆ สามารถผลิตได้ในระยะเวลาหนึ่งๆ ซึ่งโดยปกติถือกำหนด 1 ปี ซึ่งสะท้อนอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ ถ้า GDP มีการเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ก็แสดงว่าสภาวะเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในสภาวะที่ดี และมีความต้องการสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น แต่ถ้า GDP มีอัตราที่ลดลงแสดงว่าความต้องการสินค้าและบริการจะน้อยลง และประชาชนมีความต้องการที่จะใช้จ่ายน้อยลง ถ้า GDP ลดลงมากกว่า 2 ไตรมาสติดกันถือว่า เศรษฐกิจของประเทศในช่วงนั้นอยู่ในสภาวะที่ถดถอย
- การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ การลดลงหรือเพิ่มขึ้นของค่าของเงินบาทเมื่อเปรียบเทียบกับสกุลเงินต่างประเทศ จะส่งผลต่อราคาสินค้าส่งออกในตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้การลดลงหรือเพิ่มขึ้นของค่าเงินบาทจะส่งผลต่อราคาสินค้าหรือวัตถุดิบที่สั่งเข้าจากต่างประเทศ
- ภาวะเงินเฟ้อ ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจับจ่ายในด้านต่างๆ ทำให้มูลค่าเงินตราของประเทศนั้นๆ เสื่อมค่าลง ทำให้รัฐบาลต้องใช้นโยบายการควบคุมราคาสินค้าต่างๆ และทำให้ ราคาสินค้าไม่เกินไปตามกลไกตลาด หรือทำให้ประชาชนไม่สนใจที่จะออมทรัพย์เพราะเมื่อค่าของเงินตกลงไปเรื่อยๆ เป็นต้น

สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี ในการวิเคราะห์และตรวจสอบปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กรจะต้องพิจารณาในปัจจัยต่างๆ เช่น จำนวนเงินลงทุนในการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

สภาวะแวดล้อมทางการเมือง-กฎหมาย บัณฑิตหรือเงื่อนไขต่างๆ ทางด้านการเมือง และกฎหมาย ที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงประกอบไปด้วย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในด้านต่างๆ ความมั่นคงและเสถียรภาพ ทางด้านการเมือง เนื่องจากถ้าประเทศใดไม่มีความมั่นคงทางด้านการเมืองย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ของนโยบายในด้านต่างๆ

สภาวะแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม บัณฑิตหรือเงื่อนไขต่างๆ ทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ที่ควรจะต้องพิจารณา ประกอบด้วย

- แนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชน (Lifestyle) เนื่องจากแนวทางในการดำรงชีวิตของประชาชนทั่วไปมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการตรวจสอบ และวิเคราะห์ถึงวิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชนและแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

- ลักษณะทางด้านสังคม (Demographic) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน อาทิ อัตราการเพิ่มของประชากร ลักษณะของครอบครัวหรือชุมชนที่จะเป็นไป หรือระดับการศึกษาและการอ่านออกเขียนได้ของประชาชน ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถทราบถึง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคมและประชากรในอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการ กำหนด ยุทธศาสตร์ขององค์กร

สภาวะแวดล้อมในต่างประเทศ การวิเคราะห์และตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายนอกในประเทศ ต่างๆ ที่องค์กรควรจะต้องคำนึงถึงประกอบไปด้วย

- เหตุการณ์สำคัญต่างๆ ทั้งทางด้านการเมือง กฎหมาย สังคม เศรษฐกิจ ที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ

- แนวโน้มการพัฒนาและสถานการณ์ของประเทศต่างๆ
- วัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไปของประเทศต่างๆ
- องค์กรความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่เกิดขึ้น

การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กรนั้น เป็นขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ซึ่งจะต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านอื่น รวมถึง การวิเคราะห์และประเมินสภาวะแวดล้อมภายในประกอบด้วย

การวิเคราะห์คู่แข่ง

ในกรณีที่ส่วนราชการมีคู่แข่ง เช่น คู่แข่งขันจากต่างประเทศ หรือกิจกรรมบางอย่างที่มีการแข่งขันกับภาคเอกชน การวิเคราะห์คู่แข่งจะใช้ในการคาดการณ์ว่าคู่แข่งหรือองค์กรใดที่จะมีกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานที่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน การศึกษาถึงกิจกรรมและพฤติกรรม คู่แข่งขันเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เนื่องจากหากองค์กรไม่ให้ความสนใจต่อสิ่งที่คู่แข่งกระทำก็เปรียบเสมือนการเข้าสู่สนามรบเสมือนคนตาบอด หรือเปรียบเสมือนสุภาพสตรีจินโบวอนที่ว่า รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง ดังนั้น องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาได้ ถ้าไม่คอยตรวจสอบว่าคู่แข่งกำลังทำอะไรอยู่ และคาดการณ์ถึงสิ่งที่คู่แข่งจะกระทำต่อไปในอนาคต ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลย้อนกลับมาสู่การจัดทำและเลือก

ยุทธศาสตร์ขององค์กร การวิเคราะห์ถึงยุทธศาสตร์ที่คู่แข่งจะใช้ สามารถประเมินได้โดย

1. ในขั้นตอนแรกจะต้องทราบว่าองค์กรใดที่เป็นคู่แข่งที่สำคัญหรือเป็นองค์กรที่ถึงแม้จะไม่ได้เป็นคู่แข่งโดยตรง แต่ก็มีบทบาทที่เด่นชัดในการแข่งขันในนั้นๆ ซึ่งการหาองค์กรชั้นนำสามารถทำได้โดยง่าย โดยสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยหลายประการ อาทิ ส่วนแบ่งตลาด การเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมหรือยุทธศาสตร์ต่างๆ ผู้นำในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ฯลฯ

2. หลังจากทราบว่าองค์กรใดเป็นคู่แข่งที่สำคัญหรือเป็นองค์กรนำแล้ว องค์กรต้องทราบถึงลักษณะโดยทั่วไปและยุทธศาสตร์ของคู่แข่งจากการศึกษาถึงสภาพของคู่แข่ง วัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ตลอดจนยุทธศาสตร์ และพฤติกรรมที่ผ่านมาของคู่แข่ง รวมทั้งการศึกษาแนวคิดพื้นฐานด้านการแข่งขันของผู้บริหารขององค์กรคู่แข่ง นอกจากนี้การศึกษานี้และวิเคราะห์ในเรื่อง Strategic Group ยังจะช่วยให้การสร้างแนวทางในการวิเคราะห์คู่แข่งได้อีกด้วย

3. เมื่อศึกษาถึงยุทธศาสตร์และพฤติกรรมในด้านต่างๆ ของคู่แข่งทั้งในอดีตและปัจจุบันแล้ว ผู้บริหารจะต้องทำการคาดการณ์ถึงการเคลื่อนไหวในครั้งต่อไปของคู่แข่ง ซึ่งถ้าทำได้สำเร็จจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมและเตรียมตัวที่จะแข่งขันกับคู่แข่งโดยรู้ว่าคู่แข่งจะมียุทธศาสตร์อย่างไร

การประยุกต์ใช้ตารางถ่วงน้ำหนักเพื่อประเมินคู่แข่งก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งซึ่งสามารถทำได้โดยการเพิ่มเติมการประเมินความสามารถของคู่แข่งในการตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการประเมินความสามารถของคู่แข่ง

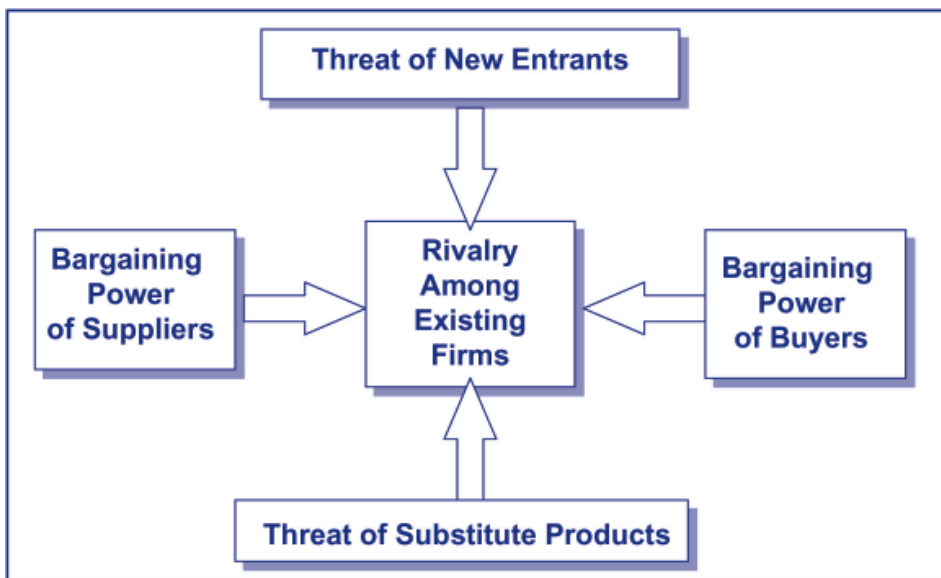
ปัจจัยภายนอกและปัจจัยด้านการแข่งขัน	ถ่วงน้ำหนัก (Weight)	บริษัท A		บริษัท B	
		คะแนน (Rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)	คะแนน (Rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)
โอกาส (Opportunities)					
•					
•					
ข้อจำกัด (Threats)					
•					
•					
รวม	1.00		_____		_____

การวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม¹

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขัน ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้

¹เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ หากส่วนราชการจะนำมาใช้จะต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับภาคราชการ

Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสถานะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เรียกกันว่า Five-Forces Model (ตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือ กลุ่มขององค์กรที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า) สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ได้แก่ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรม ที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อที่จะหาความได้เปรียบหรือป้องกันตนเอง ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้งห้าประการประกอบด้วย (ดังภาพที่ 7)



ภาพที่ 7 แนวคิด 5 ประการของ Five-Forces Model

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors)

คู่แข่งใหม่ ๆ ได้แก่ องค์กรอื่นที่ในขณะนั้นอยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปกติแล้วองค์กรเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรม จะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากการเข้ามาขององค์กรใหม่ ๆ จะก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรใหม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญสองประการ ได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรม และการโต้ตอบจากองค์กรเดิม โดยมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่สำคัญได้แก่ การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of Scale) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiate) เงินลงทุน (Capital Requirements) ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Costs) การเข้าถึงช่องทางในการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channel) ต้นทุนซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Cost Disadvantages Independent of Scale (Size) or Absolute Cost Advantages) และนโยบายของรัฐบาล (Government Policy)

2. ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry Among Existing Competitors)

การแข่งขันระหว่างองค์กรต่างๆ จะมีความรุนแรงมากขึ้น เมื่อองค์กรหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางด้านการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือการเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะไม่มีมาก โดยความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Number of Competitors) อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Rate of Industry Growth) ความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ (Product or Service Characteristics) มูลค่าของต้นทุนคงที่ (Amount of Fixed Costs) ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม (High Exit Barriers) ความแตกต่างทางพื้นฐานของคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Diversity of Rivals) และโครงสร้างในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม (Competitive Structure)

3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Services)

องค์กรในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะแข่งขันกับองค์กรในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจาก ลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม หากมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อองค์กรในแง่ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่ีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรในอุตสาหกรรม สามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรอง ที่ผู้ซื้อมีต่อองค์กรในอุตสาหกรรม

- ผู้ซื้อซื้อสินค้าในปริมาณที่มากเมื่อเทียบกับผลผลิตทั้งหมดขององค์กร
- ผู้ผลิตแต่ละรายในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างระหว่างกัน
- ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Cost) ต่ำ ทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากองค์กรได้โดยง่าย
- ผู้ซื้อมีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะเป็นผู้ผลิตเอง (Backward Integration)
- ผู้ซื้อซื้อข้อมูลในด้านต่างๆ อาทิ ความต้องการสินค้า ราคาส่ง ต้นทุนของผู้ผลิต มากทำให้สามารถเลือกและต่อรองกับผู้ผลิตได้

- ผู้ผลิตมีจำนวนมากแต่ผู้ซื้อมีจำนวนน้อยและมีขนาดใหญ่
- เมื่อผู้ซื้อสามารถที่จะซื้อสินค้าจากผู้ผลิตได้หลายรายในเวลาพร้อมๆกัน

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

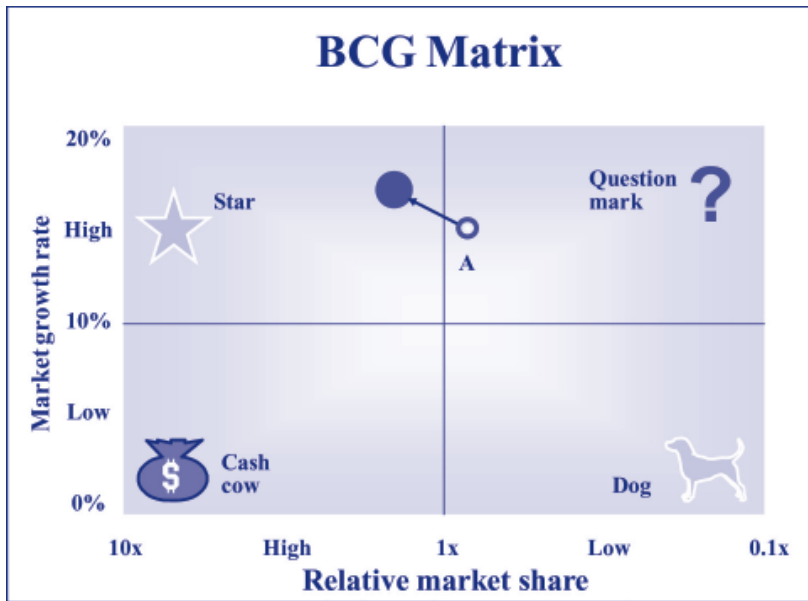
ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรม เนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้ หรือเพิ่ม/ลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กร ในกรณีที่ผู้ขายอ่อนแอ หรือมีอำนาจต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคาและเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้ โดยปกติแล้วผู้จัดหาวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองมากเมื่อ

- ไม่มีสินค้าอื่นที่สามารถทดแทนได้ ผู้ซื้อไม่มีทางเลือกอื่นสำหรับการซื้อสินค้า
- อุตสาหกรรมหรือปริมาณที่ผู้ซื้อสั่งซื้อไม่มีความสำคัญต่อต้นทุนหรือกำไรของผู้ขายวัตถุดิบเท่าใด
- สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ซื้อ
- สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความแตกต่างระหว่างกันหรือมีต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าสูง (Switching Cost) ทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถเปลี่ยนผู้จัดหาวัตถุดิบได้ง่าย
- ผู้จัดหาวัตถุดิบมีความสามารถที่จะเปลี่ยนสถานะกลายเป็นลูกค้าเอง (Forward Integration)
- ตลาดหรืออุตสาหกรรมของผู้ขายวัตถุดิบมีองค์กรใหญ่ๆอยู่ไม่กี่องค์กรแต่ขายให้กับลูกค้าหลายราย

การวิเคราะห์ Corporate Portfolio Matrix²

แนวคิดอีกประการหนึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ได้แก่ การใช้ Portfolio Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีความเหมาะสมเป็นอย่างมากสำหรับองค์กรที่ประกอบด้วยหน่วยธุรกิจหลาย ๆ หน่วย ดำเนินการในอุตสาหกรรมหลายๆ แห่ง โดย Portfolio Matrix ที่เป็นที่ยอมรับแพร่หลายที่สุดได้แก่ BCG matrix ซึ่งได้พัฒนาขึ้นมาเมื่อปี ค.ศ. 1967 โดยบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Boston Consulting Group (BCG)

² เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ หากส่วนราชการจะนำมาใช้จะต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับภาคราชการ



ภาพที่ 8 แนวคิด BCG matrix

พิจารณาจากภาพที่ 8 BCG matrix เป็นการวิเคราะห์ตัวสินค้า บริการหรือหน่วยธุรกิจ (Business Unit) เปรียบเทียบกับอัตราการเติบโตของตลาด (Market growth rate) และอัตราส่วนแบ่งตลาด (Relative market share) ที่มีอยู่ โดยแกนตั้งแสดงถึงอัตราการเติบโตของตลาด และแกนนอนแสดงถึงอัตราส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับผู้นำในอุตสาหกรรมหรือคู่แข่งที่ใกล้เคียงที่สุด วงกลมแต่ละอันแสดงถึงแต่ละหน่วยธุรกิจ และขนาดของวงกลมแสดงถึงยอดขายในแต่ละปีของหน่วยธุรกิจนั้นๆ การใช้ BCG ทำให้ผู้บริหารสามารถจำแนกได้ว่าหน่วยธุรกิจใดมีลักษณะดวงดาว (Stars) ธุรกิจเจ้าปัญหา (Question Marks) แมววัวเงิน (Cash Cows) หรือสุนัขเฝ้าบ้าน (Dogs) เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดที่หน่วยธุรกิจนั้นมี

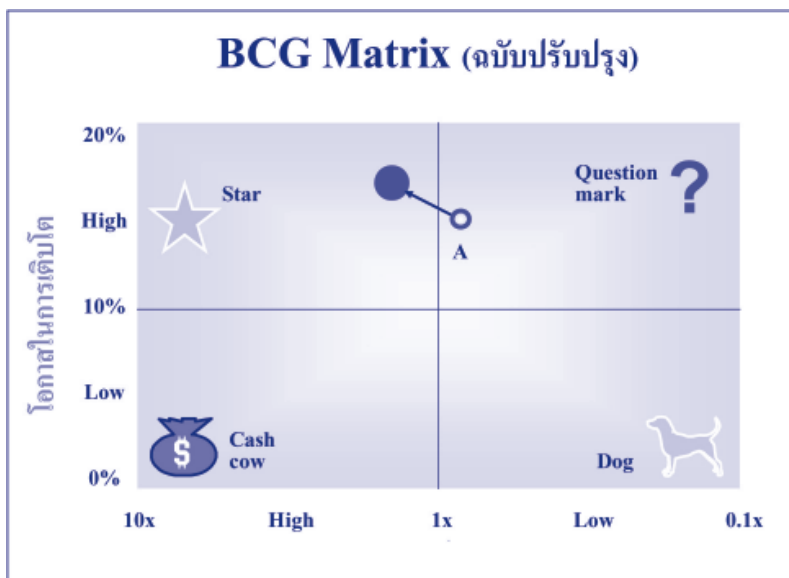
- Question marks- คือการที่ตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจนี้อยู่มีอัตราการเติบโตที่ดี ทำให้เป็นที่น่าดึงดูดใจ แต่หน่วยธุรกิจมีอัตราส่วนแบ่งของตลาดต่ำจึงยังทำให้ธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มนี้เป็นเครื่องหมายคำถามสำหรับผู้บริหารว่าธุรกิจชนิดนี้มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งอื่น ๆ หรือไม่ ธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มนี้มักจะมีความต้องการทางการเงินที่สูง เนื่องจากต้องมีการลงทุนในด้านต่างๆ เพื่อให้ก้าวทันสภาวะการของตลาดที่เติบโต แต่จะมีความสามารถในการก่อให้เกิดผลตอบแทนทางการเงินที่ต่ำ เนื่องจากการที่มีส่วนแบ่งตลาดที่ต่ำ ทำให้ไม่เกิดการประหยัดเนื่องจากขนาด และทำให้อัตราผลกำไรที่ได้รับต่ำ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการตัดสินใจว่าคุ้มหรือไม่ที่จะให้ความสนับสนุนทางการเงินเป็นจำนวนมากต่อธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มนี้

ทางเลือกสำคัญที่ผู้บริหารสามารถที่จะเลือกได้สำหรับธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ การลงทุนอย่างมากเพื่อหวังที่จะได้ครองส่วนแบ่งตลาดให้มากที่สุดในช่วงที่อุตสาหกรรมยัง

มีการเติบโตอย่างมาก หรือขายกิจการทิ้งถ้าต้นทุนในการขยายกิจการและสร้างส่วนแบ่งตลาดสูงกว่าแนวโน้มของผลกำไรที่จะได้รับและความเสี่ยงทางการเงินที่อาจจะเกิดขึ้น

- **Stars-** เป็นหน่วยธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงและอยู่ในตลาดที่มีอัตราการเติบโตที่สูง (ปกติ 10% ขึ้นไป) เป็นธุรกิจที่มีผลตอบแทนสูงและมีแนวโน้มในการทำกำไรในอนาคตที่ดี ธุรกิจเหล่านี้เป็นธุรกิจที่องค์กรจะต้องพึ่งพิงในการช่วยสนับสนุนผลการดำเนินงานโดยรวมของทั้งองค์กร อย่างไรก็ดี เนื่องจากการเป็นผู้นำตลาดในตลาดที่มีการเติบโตที่สูงทำให้ธุรกิจเหล่านี้ต้องการเงินทุนสนับสนุนที่มากในการขยายกิจการออกไปในด้านต่างๆ และป้องกันคู่แข่งขึ้นใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด แต่ถึงกระนั้นธุรกิจประเภทนี้ก็ให้ผลตอบแทนหรือมีความสามารถในการก่อให้เกิดเงินหมุนเวียนที่ดี เนื่องจากธุรกิจเหล่านี้จะได้เปรียบในแง่ของต้นทุนที่ต่ำ เพราะการเกิดการประหยัดเนื่องจากขนาดที่เกิดขึ้น
- **Cash cows-** เป็นส่วนที่จะมีผลตอบแทนค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนเงินที่จะต้องใช้ในการลงทุนและการขยายการเติบโต เนื่องจากครองส่วนแบ่งตลาดส่วนใหญ่ ทำให้มียอดขายที่สูงและชื่อเสียงที่ดีและตัวตลาดเองก็ไม่ได้มีความน่าดึงดูดใจสำหรับคู่แข่งขึ้นรายใหม่ๆ ทำให้ผลตอบแทนที่ธุรกิจเหล่านี้ได้รับสูงกว่าเงินที่จะต้องใช้จ่าย ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนด้านต่างๆ มาก เงินที่ได้สามารถนำไปช่วยธุรกิจที่อยู่ใน Question marks or Stars ถึงแม้ธุรกิจในกลุ่มนี้ จะไม่มีความน่าสนใจในด้านการเติบโตในอนาคต แต่องค์กรก็ต้องพยายามรักษาธุรกิจในกลุ่มนี้ไว้ให้ได้มากที่สุด เนื่องจากผลตอบแทนที่ได้รับจากธุรกิจในกลุ่มนี้สามารถนำไปใช้ในธุรกิจกลุ่มอื่นๆ ได้อย่างมากมาย
- **Dogs-** ได้แก่ ธุรกิจที่อยู่ในตลาดที่มีอัตราการเติบโตที่ต่ำหรือไม่มีเลยและมีส่วนแบ่งตลาดต่ำด้วย ธุรกิจส่วนใหญ่จะได้ผลตอบแทนน้อยหรือขาดทุน และไม่มีโอกาสที่จะเติบโตต่อไปในอนาคต ธุรกิจในกลุ่มนี้จะไม่สามารถดำเนินงานที่ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำเนินงานโดยทั่ว ๆ ไปได้ โดยปกติธุรกิจในกลุ่มนี้มักจะถูกขายทิ้ง ปิดกิจการ ซึ่งแล้วแต่ว่าวิธีการใดที่จะก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด

แม้ว่า BCG Matrix นั้น ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้กับองค์กรธุรกิจที่ประกอบด้วยหน่วยธุรกิจหลายๆ หน่วย แต่ในการนำ BCG Matrix มาใช้กับหน่วยงานภาครัฐฯ ส่วนราชการก็สามารถที่จะประยุกต์ใช้ได้ในรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับส่วนราชการ โดยพิจารณาจาก BCG Matrix (ฉบับปรับปรุง) ที่ พลสุ เดชะรินทร์ (2548) ได้ปรับให้เข้ากับบริบทของส่วนราชการไทย ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แนวคิด BCG matrix (ฉบับปรับปรุง)

จากภาพ 9 ในการประยุกต์ใช้สำหรับส่วนราชการได้มีการปรับแก้จาก “อัตราการเติบโตของตลาด” เป็น “โอกาสในการเติบโต” ส่วนแกนแนวนอนปรับจาก “อัตราส่วนแบ่งตลาด” เป็น “ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ ความแข็งแกร่ง” เพื่อเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถของส่วนราชการว่าอยู่ในระดับใด และควรกำหนดยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด



ภาพที่ 10 ตัวอย่างการนำแนวคิด BCG matrix (ฉบับปรับปรุง) ประยุกต์ใช้กับโครงการระดับจังหวัด

ส่วนภาพที่ 10 เป็นตัวอย่างการนำแนวคิด BCG matrix (ฉบับปรับปรุง) มาประยุกต์ใช้กับจังหวัดหนึ่ง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจำแนกได้ว่าโครงการระดับจังหวัดโครงการใด มีความสามารถอยู่ในระดับใด ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับโอกาสในการเติบโตและความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ ความแข็งแกร่งที่จังหวัดนั้นมี เช่น โครงการแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ถือเป็นโครงการที่มีโอกาสในการเติบโตสูง และจังหวัดเองก็มีความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ และความแข็งแกร่ง ในการจัดการโครงการดังกล่าว ดังนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของโครงการนี้ จังหวัดจะต้อง ให้ความสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถภายใต้โอกาสในการเติบโตที่มีอยู่ หรือโครงการเสริมสร้างอาชีพให้เกษตรกร ซึ่งอยู่ในช่อง Cash Cows เป็นโครงการที่มีโอกาสในการเติบโตไม่สูง แต่จังหวัดมีความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ และความแข็งแกร่งในการจัดการโครงการดังกล่าว ซึ่งโครงการนี้สามารถสร้างผลตอบแทนให้จังหวัดค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนเงินที่ต้องใช้ และตัวตลาดก็มีความน่าดึงดูดใจสำหรับคู่แข่งรายใหม่ๆ หรือจังหวัดอื่นๆ ดังนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของโครงการนี้ จังหวัดไม่จำเป็นต้องลงทุนในด้านต่างๆ มาก แต่ควรจะรักษาโครงการนี้ไว้ และนำทรัพยากร หรือผลตอบแทนส่วนเกินที่ได้รับจากโครงการไปช่วยสนับสนุนโครงการอื่นในกลุ่ม Star และ Question mark เป็นต้น

ประโยชน์หลักจากการวิเคราะห์ตาม BCG matrix คือ การวิเคราะห์แต่ละโครงการ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน ถ้าพิจารณาตาม BCG Matrix แล้วจะพบว่ายุทธศาสตร์ในระยะยาวที่ดีจะต้องมีการนำทรัพยากรหรือผลตอบแทนส่วนเกินที่ได้รับจากโครงการในกลุ่ม Cash Cow ไปช่วยสนับสนุนลงทุนกับโครงการในกลุ่มที่จำเป็นต้องใช้เงินจำนวนมาก ซึ่งได้แก่โครงการในกลุ่ม Star เพื่อให้โครงการเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นและอาจจะพัฒนากลายเป็นกลุ่ม Cash cow นอกจากนี้กลุ่มที่ต้องการเงินสนับสนุนอีกกลุ่มได้แก่กลุ่ม Question mark โดยมุ่งที่จะพัฒนาโครงการในกลุ่มนี้ให้อยู่ในกลุ่ม Star สำหรับโครงการในกลุ่ม Question mark ที่ไม่มีความน่าดึงดูดใจหรือมีแนวโน้มที่ไม่สดใส ก็จะกลายเป็นปัญหา เนื่องจากยังคงเป็นโครงการที่ต้องการใช้เงินอย่างมาก ซึ่งถ้าเป็นโครงการที่อ่อนแอก็สมควรที่จะยกเลิกไป ดังนั้นเมื่อพิจารณาตาม BCG Matrix แล้วควรมีโครงการส่วนใหญ่อยู่ใน Stars and Cash Cows และมีโครงการบางส่วนอยู่ใน Question Marks

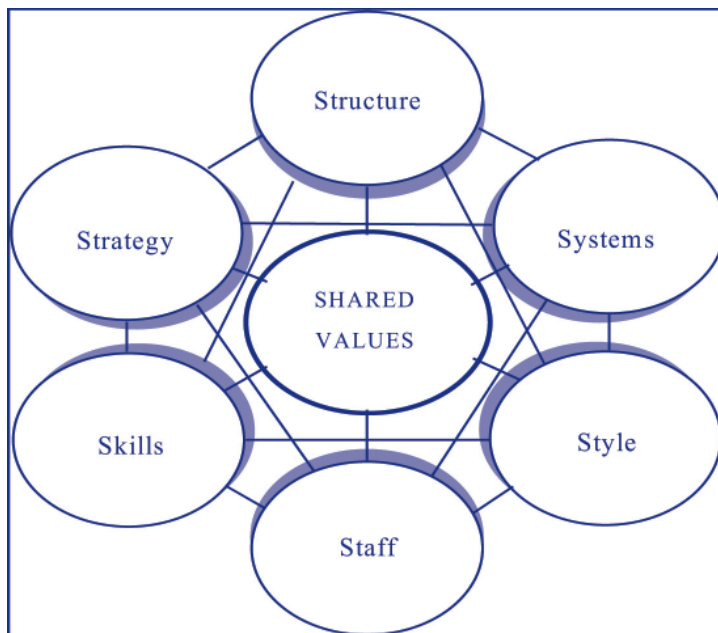
2. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน

ดังที่ได้นำเสนอไว้ในตอนต้นว่า ก่อนที่จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น จะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรว่ามีสถานภาพและลักษณะอย่างไร ภายในองค์กรมีจุดแข็งจุดอ่อน และสภาวะแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดโอกาส และข้อจำกัด แก่องค์กรอย่างไร ดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องพิจารณาคือทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น และหาวิถีทางในการหลีกเลี่ยงจากข้อจำกัดที่มีอยู่ ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรด้วย เพื่อให้ทราบว่าจะองค์กรมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ตลอดจนมีความสามารถในการแข่งขันในด้านใดบ้าง เพื่อ

ที่จะได้นำความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม สำหรับสิ่งที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรก็รีบดำเนินการแก้ไขโดยด่วน

McKinsey 7s Framework

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman Tom Peters และ Julien Phillips ซึ่งในขณะนั้นเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ McKinsey โดยในตอนแรกแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ดังนั้นการที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการนี้ จึงต้องมีการวิเคราะห์ว่าปัจจัยทั้ง 7 ประการขององค์กรมีลักษณะและสภาพอย่างไร โดยที่ปัจจัยทั้ง 7 ประการประกอบด้วย (ภาพที่ 11)



ภาพที่ 11 Mckinsey's 7s

โครงสร้างองค์กร (Structure)

การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างองค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร เนื่องจาก ถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เลือกใช้ ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy)

ยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ยุทธศาสตร์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น ยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นๆ (Structure Follows Strategy)

ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)

ระบบภายในองค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆ ขององค์กร

ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)

โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

สมาชิกในองค์กร (Staff)

ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่างๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร

ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)

สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือว่าเป็นความรู้ ความสามารถของพนักงาน เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการ ความสามารถในการด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)

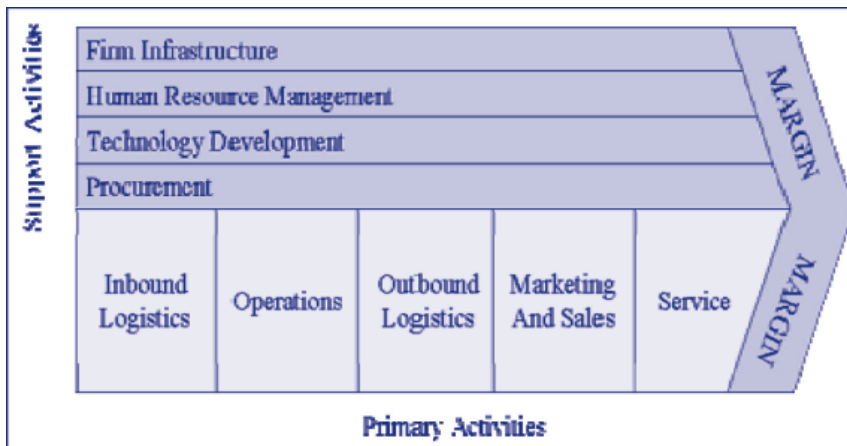
ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

Value Chain Analysis หรือลูกโซ่แห่งคุณค่า

เป็นแนวคิดที่ Michael Porter ได้เสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 ในหนังสือเรื่อง Competitive Advantage โดย Porter ได้ให้ความเห็นว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถช่วยในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ยุทธศาสตร์ในการสร้างความแตกต่าง โดยจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร ดังนั้น Porter จึงได้เสนอแนวคิดเรื่องลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาและวิเคราะห์กิจกรรมเหล่านี้ โดยแนวคิดลูกโซ่แห่งคุณค่าได้แบ่งกิจกรรม

ต่างๆ ภายในองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆ โดยพิจารณาในแง่ความสำคัญต่อการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้วิเคราะห์จะสามารถศึกษาถึงลักษณะความสำคัญ และความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม

ลูกโซ่แห่งคุณค่าแสดงให้เห็นถึงคุณค่าทั้งหมดที่องค์กรมอบให้แก่ลูกค้า โดยที่กิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยในการก่อให้เกิดคุณค่าของทั้งองค์กร ซึ่งคุณค่าที่เกิดขึ้นจากแต่ละกิจกรรมเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้กับลูกค้า กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นภายในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยที่กิจกรรมหลักประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ การขายสินค้าหรือบริการนั้น การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า รวมทั้งการให้บริการหลังการขาย ในขณะที่กิจกรรมสนับสนุนหรือกิจกรรมเสริม สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของกิจกรรมหลัก โดยจัดการการส่งซื้อวัตถุดิบ เทคโนโลยี บุคลากร รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่าของแต่ละองค์กรจะช่วยให้ผู้ศึกษาทราบถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์ความสามารถภายในของแต่ละองค์กรเพื่อใช้พิจารณาว่ากิจกรรมแต่ละประการขององค์กรนั้นเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน จะต้องมีการปรับปรุงในส่วนใดบ้างเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ มีความสอดคล้องกัน รวมทั้งพิจารณาว่ากิจกรรมแต่ละประเภทก่อให้เกิดคุณค่าอย่างไร ภาพที่ 12 แสดง Value Chain หรือลูกโซ่แห่งคุณค่า



ภาพที่ 12 Value Chain

กิจกรรมหลักภายในองค์กร ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้

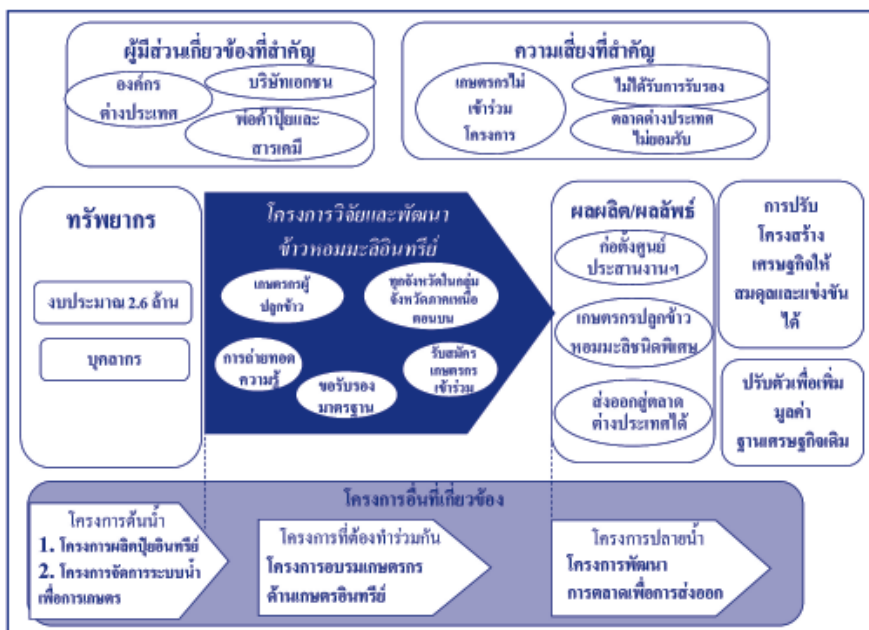
1. Inbound Logistics ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบและ inputs ต่างๆ
2. Operations ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้าหรือบริการ (transforming inputs into final product)
3. Outbound Logistics ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค

4. Marketing and Sales ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้ามาใช้บริการ ของสินค้าและบริการขององค์กร
5. Customer Service ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่า หรือบำรุงรักษาลูกค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย

กิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกเป็น

1. Procurement ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อ input เพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลัก
2. Technology Development ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้า หรือกระบวนการผ่านเทคโนโลยีในด้านต่างๆ
3. Human Resources Management ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. Firm Infrastructure ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป ในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน เป็นต้น

ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดลูกโซ่แห่งคุณค่านั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมแต่ละชนิด เนื่องจากกิจกรรมแต่ละชนิดภายใต้ลูกโซ่แห่งคุณค่าจะมีความสัมพันธ์กัน และกิจกรรมในปัจจุบันหนึ่งย่อมนำไปสู่การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของอีกปัจจัยหนึ่ง ดังนั้น จะต้องมีการพิจารณาความสัมพันธ์ทั้งหลายให้ดีและเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เนื่องจากในองค์กรหนึ่งๆ สามารถมีทางเลือกได้หลายทาง ภาพที่ 13 แสดงตัวอย่าง Value Chain Analysis หรือลูกโซ่แห่งคุณค่า ของโครงการพัฒนาข้าวหอมมะลิอินทรีย์สู่ตลาดโลก



ภาพที่ 13 ตัวอย่างการวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า

ภาพที่ 13 เป็นภาพที่สรุปรายละเอียดทั้งหมดของโครงการวิจัยและพัฒนาข้าวหอมมะลินิรภัยในรูปของ Value Chain โดยอธิบายได้ว่า กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมายของโครงการนี้ได้แก่ เกษตรกรผู้ปลูกข้าว พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป้าหมาย ได้แก่ ทุกจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- การถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจให้กลุ่มเป้าหมายสามารถผลิตข้าวหอมมะลินิรภัย ส่งออกในระดับมาตรฐานสากล
- รับสมัครเกษตรกรเข้าร่วมเป็นเครือข่าย/ศูนย์กลาง ในภาคเหนือตอนบนเพื่อการผลิตข้าวหอมมะลินิรภัยสู่ตลาดโลก
- เพื่อสร้างองค์การประสานงานระหว่างผู้ผลิตข้าวหอมมะลินิรภัยและผู้ให้การรับรองมาตรฐาน ระดับสากล เพื่อจะได้ขอรับรองมาตรฐาน

ผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการ ได้แก่ การก่อตั้งศูนย์ประสานงานเพื่อให้มีจุดเชื่อมโยงระหว่างเกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกษตรกรมีความรู้ในการปลูกข้าวหอมมะลินิรภัยและมีความสามารถในการปลูกข้าวหอมมะลินิรภัย และองค์กรต่างประเทศให้การรับรองมาตรฐานสากลเพื่อให้ข้าวหอมมะลินิรภัยสามารถส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศได้

โครงการนี้เป็นโครงการหลัก ที่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมายภายใต้ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มจังหวัด ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับตัวเพื่อเพิ่มมูลค่าฐานเศรษฐกิจเดิม

โครงการนี้เป็นโครงการสนับสนุน ที่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมายภายใต้ตัวชี้วัดของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้

ทรัพยากรที่ต้องใช้ของโครงการนี้ได้แก่ งบประมาณ 2.6 ล้านบาท และบุคลากร อันได้แก่ บุคลากรทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ บุคลากรร่วมสนับสนุนของหน่วยงานในจังหวัดเป้าหมายและผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรรับรองมาตรฐาน

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญกับโครงการประกอบด้วย องค์กรต่างประเทศ พ่อค้าปุ๋ยและสารเคมี และบริษัทเอกชนที่ส่งผลและได้รับผลกระทบจากโครงการในด้านต่างๆ

ความเสี่ยงที่สำคัญของโครงการนี้ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกษตรกรไม่เข้าร่วมโครงการ การไม่ได้รับการรับรอง และตลาดต่างประเทศไม่ยอมรับ

โครงการนี้ไม่สามารถที่จะประสบความสำเร็จได้หากขาดความร่วมมือจากโครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ โครงการผลิตปุ๋ยอินทรีย์และโครงการจัดการระบบน้ำเพื่อการเกษตร ซึ่งเป็นโครงการต้นน้ำที่จะต้องเกิดก่อนโครงการนี้ โครงการอบรมเกษตรกรด้านเกษตรอินทรีย์ ซึ่งเป็นโครงการที่ต้องทำควบคู่ไปกับโครงการนี้ และโครงการพัฒนาการตลาดเพื่อการส่งออก ซึ่งเป็นโครงการปลายน้ำที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่โครงการนี้เสร็จสิ้น

SWOT ANALYSIS

การวิเคราะห์ SWOT หรือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ตามภาพที่ 14 เป็นเครื่องมือ พื้นฐานที่ทุกคนรู้จักในการวิเคราะห์องค์กร เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถ ใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่า ยุทธศาสตร์ จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และ สถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) โดยในการวิเคราะห์ SWOT นั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ และพิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก (ทั้งสภาวะแวดล้อมทั่วไป และสภาวะแวดล้อมของการแข่งขัน) ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์ ว่าปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม สินค้าและบริการ โครงสร้าง ฯลฯ ปัจจัยประการใดที่เป็นจุดแข็ง และปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strengths) - สิ่งที่หน่วยงานมีความโดดเด่น	จุดอ่อน (Weaknesses) - สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนา หรือแก้ไขปรับปรุง
โอกาส (Opportunities) - การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก องค์กรที่ส่งผลกระทบในทางบวกต่อ องค์กร	ภัยคุกคาม (Threats) - การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก องค์กรที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อ องค์กร

ภาพที่ 14 การวิเคราะห์ SWOT

- จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานมีความโดดเด่น หรือสามารถทำได้ดีกว่า คู่แข่งขัน พิจารณาจากความสามารถ (Capabilities) ทรัพยากร (Resources) หรือ ปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กร
- จุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไข
- โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบในทางบวกต่อองค์กร ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- ข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threats) หมายถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบในทางลบ ต่อองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้เราสามารถตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunities) และหลีกเลี่ยงจากข้อจำกัด (Threats) ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งสามารถเปรียบเทียบกับปัจจัย 3 ประการ

1. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตขององค์กร (Past Performance)
2. ส่วนราชการที่เป็นคู่แข่งที่สำคัญขององค์กร (Key Competitors) (ในกรณีเป็นส่วนราชการมีคู่แข่ง เช่น คู่แข่งขันจากต่างประเทศ หรือกิจกรรมบางอย่างที่มีการแข่งขันกับภาคเอกชน)
3. ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นๆ

องค์กรๆ หนึ่งอาจจะมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัดได้มากมายหลายชนิด โดยที่ปัจจัยแต่ละประการนี้ไม่จำเป็นจะต้องมีความสำคัญเท่าเทียมกันหมด จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัดบางประการขององค์กรอาจจะมีผลต่อการดำเนินงานเหนือกว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัด ประการอื่นก็ได้ นอกจากนั้นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัดบางประการยังส่งผลต่อแต่ละองค์กรไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาด้วยว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัดชนิดใดที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด

ประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร ได้แก่ ควรจะเป็นการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริง (Fact-Based) ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก มากกว่าการวิเคราะห์โดยอาศัยความคิดเห็นส่วนตัวหรือความรู้สึก (Intuition-Based) กล่าวคือ มีการนำข้อมูลตัวชี้วัด และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงที่อยู่ใหนหมวดที่ 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ โดยอาจจะใช้การกำหนดค่าคะแนน (Rating Scale) เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งการใช้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงนั้นจะทำให้ได้ข้อมูล SWOT ที่มีความเที่ยงตรงและแม่นยำมากกว่า

ตัวอย่าง : SWOT ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรได้รับการพัฒนาแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติภารกิจให้ได้ตามเป้าหมาย 3. บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการปรับกระบวนทัศน์ และวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กร 4. เป็นหน่วยงานนำร่องในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน 5. มีระบบติดตามประเมินผลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย 6. บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรยังไม่มี ความชำนาญในการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ 2. การพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3. ไม่มีระบบที่ชัดเจนในการสร้างขวัญและกำลังใจของข้าราชการและทำให้บุคลากรรักองค์กร 4. สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมของชุมชน และประชาชน 5. ไม่ให้ความสำคัญด้านการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร และระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

โอกาส (Opportunity)	ข้อจำกัด (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> 1. การปฏิรูปบรรณราชการ และการทำงานที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีบทบาทมากขึ้น 2. พ.ร.บ.ระเบียบ ข้าราชการพลเรือนฯ ฉบับใหม่ ที่จะมีการประกาศใช้ โดยมีการแบ่งลักษณะของตำแหน่งใหม่เป็น 4 ประเภท จะจูงใจให้ข้าราชการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รัฐบาลชุดปัจจุบันลดความสำคัญด้านการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าของประเทศ 2. ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของกระทรวง 3. กระทรวงไม่ได้ให้ความสำคัญในการทำงานเชิงบูรณาการ ทำให้เกิดความยากลำบากในการผลักดันภารกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย

การนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำยุทธศาสตร์

ภายหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรโดยอาศัยเครื่องมือทางการวิเคราะห์ต่างๆ ดังที่ได้นำเสนอมาในเบื้องต้นนั้น ในขั้นต่อไปจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินว่าจุดแข็งและจุดอ่อนต่างๆ ที่มีในองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร รวมทั้งจะต้องประเมินว่าปัจจัยภายในต่างๆ ที่มีภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างไรต่อการจัดทำยุทธศาสตร์ เนื่องจากไม่ใช่ว่าจุดแข็งหรือจุดอ่อนทุกประการขององค์กรจะมีความสำคัญต่อการจัดทำยุทธศาสตร์เท่าเทียมกันหมด จุดแข็งหรือจุดอ่อนบางประการอาจมีความสำคัญต่อการจัดทำยุทธศาสตร์มากกว่าปัจจัยอื่นก็ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินความสำคัญของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้อีกขั้นหนึ่ง

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก จะช่วยให้ทราบถึง SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) หรือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งถือเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไปได้

นอกจากนั้น เราสามารถนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำยุทธศาสตร์โดยตรง โดยนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ดังตารางที่ 2 ซึ่งเรียกกันอย่างแพร่หลายว่าการจัดทำ TOWS Matrix โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้

ตารางที่ 2 TOWS Matrix

	จุดแข็งขององค์กร (S)	จุดอ่อนขององค์กร (W)
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
โอกาสขององค์กร (O) 1. 2. 3. 4.	SO STRATEGIES ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร (Use strengths to take advantage of opportunities)	WO STRATEGIES ลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น (Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities)
ข้อจำกัดขององค์กร (T) 1. 2. 3. 4.	ST STRATEGIES หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง (Use strengths to avoid threats)	WT STRATEGIES ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด (Minimize weaknesses and avoid threats)

ที่มา: Fred David, Strategic Management

- **SO STRATEGIES** ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร (Use strengths to take advantage of opportunities) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยนำเอาโอกาสที่มีมาใช้ประโยชน์ร่วมกับจุดแข็งที่องค์กรมีในการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือนำไปสู่การพัฒนา
- **WO STRATEGIES** ลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น (Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์โดยอาศัยโอกาสขององค์กรเพื่อเป็นตัวเสริมในการลบล้าง แก้ไข หรือปรับปรุงจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ให้ลดน้อยลง
- **ST STRATEGIES** หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง (Use strengths to avoid threats) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการหลีกเลี่ยงข้อจำกัดที่องค์กรเผชิญจากจุดแข็งที่มีอยู่
- **WT STRATEGIES** ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด (Minimize weaknesses and avoid threats) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัดในเวลาเดียวกัน

ประโยชน์

จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่จะได้รับการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) รวมทั้ง ข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์นี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะใช้โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว ยุทธศาสตร์ขององค์กร ก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวสูงเนื่องจากขาดข้อมูลที่จำเป็นในการกำหนดยุทธศาสตร์

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์และข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละประเภท
2. เลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและสถานการณ์
3. ต้องรู้จักปรับการใช้เครื่องมือเหล่านั้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์
4. เมื่อวิเคราะห์แล้ว ต้องนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสิ่งที่ได้วิเคราะห์ไว้
5. อย่ายึดมั่นกับแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งมากเกินไป
6. การวิเคราะห์ไม่ใช่การมองภาพแบบ Inside out หรือเป็นการมองภาพจากการนั่งสมมติเอาเอง โดยขาดข้อมูลสนับสนุน แต่ควรมองภาพในการวิเคราะห์แบบ Outside in คือการวิเคราะห์จากข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่มีอยู่

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก

- (3) - ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง
 - ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น
 - ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น
- (4) - ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร ข้อ 2 อย่างไร
 - ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก
 - มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว
 - มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

องค์ประกอบที่สำคัญของกรอบการจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ได้แก่

- ประเด็นยุทธศาสตร์
- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- กลยุทธ์หลัก

ความหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) เป็นข้อความเพื่อแสดงสิ่งที่ส่วนราชการต้องการ ให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นค่าที่วัดผลการปฏิบัติงาน ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของการบรรลุตามเป้าประสงค์หรือกลยุทธ์ โดยเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
- เป้าหมาย (Targets) เป็นการแสดงระดับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของแต่ละตัวชี้วัด

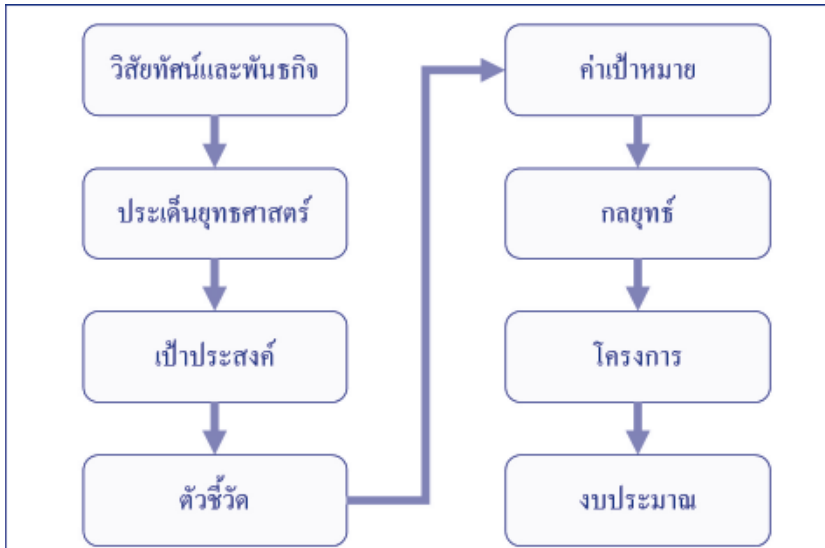
กลยุทธ์หลัก (Strategies) คือ แนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ๆ อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ เป็นการตอบคำถามที่ว่า “เราจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร” รวมทั้งเป็นเงื่อนไข ในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบต่าง ๆ รับผิดชอบไปดำเนินการต่อ

หลักการและแนวคิด

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มีหลักการสำคัญเพื่อให้ผู้บริหารมุ่งเน้นสิ่งที่องค์กรต้องการจะพัฒนาเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อแสดงถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำเพื่อให้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์หลักที่แสดงถึงวิธีการดำเนินการสำคัญที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงในการดำเนินการในเรื่องนี้คือ

- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจนเสียก่อน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในเรื่องการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ โดยสามารถศึกษาการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้ในคู่มือหมวด 1 : การนำองค์กร
- ประเด็นยุทธศาสตร์ จะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้เขียนออกมาในเชิงของสิ่งที่องค์กรต้องการจะพัฒนา ภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น
- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ เขียนออกมาในรูปของสิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาถึงมิติทั้ง 4 ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ดูได้จากคู่มือหมวด 1 การนำองค์กร หน้า 11)
- กลยุทธ์หลักที่กำหนดขึ้นจะต้องแสดงถึงแนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



ภาพที่ 15 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารองค์กร และตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร หรือบางองค์กรอาจจะมีการจัดประชุมในรูปแบบของคณะกรรมการวางแผน โดยมีการดำเนินการ ตามขั้นตอนดังภาพที่ 15 ดังนี้

1. การพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ว่าเพื่อที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์ดังกล่าว องค์กรจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาเรื่องใด หรือประเด็นใดเป็นสำคัญ ซึ่งประเด็นที่กล่าวถึงก็คือ “ประเด็นยุทธศาสตร์” ขององค์กร โดยประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการพัฒนาภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ โดยอาจจะพิจารณาถึงข้อบกพร่องขององค์กรหรือปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นและต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้นก็เป็นได้ ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมควรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม โดยการเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตนเองเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมุ่งมั่นและพัฒนา หลังจากได้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เสนอมาทั้งหมดแล้ว ก็ช่วยกันพิจารณาอีกครั้งว่าประเด็นยุทธศาสตร์ใดมีความสำคัญต่อองค์กรที่ควรที่จะพัฒนาภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ หากประเด็นใด องค์กรไม่สามารถพัฒนาหรือดำเนินการได้ภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ก็ให้ตัดประเด็นดังกล่าวออกไปก่อน แต่ประเด็นดังกล่าวอาจจะนำไปเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ภายในวิสัยทัศน์ในช่วงระยะเวลาถัดไปได้

2. ให้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นข้างต้น ว่าจะอะไรคือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ โดยอาจจะใช้วิธีเดียวกับการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กล่าวคือ ให้ผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันเสนอเป้าประสงค์ต่างๆ และร่วมกันพิจารณาอีกครั้ง โดยสิ่งสำคัญ คือ เป้าประสงค์ต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผลภายใต้มิติต่างๆ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อที่จะได้ทราบถึงลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์ต่างๆ ว่าเป้าประสงค์ใดมีความสำคัญที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงก่อน กล่าวคือความมุ่งเน้นพัฒนาเป้าประสงค์ที่เป็นเหตุก่อน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่เป็นผลต่อไป
3. หลังจากนั้น ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องช่วยกันกำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ โดยช่วยกันเสนอตัวชี้วัดออกมาให้ได้มากที่สุดก่อน แล้วจึงกำหนดเกณฑ์ในการเลือกตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดนั้นสามารถสะท้อนเป้าประสงค์ได้อย่างแท้จริงหรือไม่ ทรัพยากรหรือต้นทุนที่ต้องใช้ในการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดนั้น ฯลฯ โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดมากำกับอย่างน้อย 1 ตัว
4. หลังจากที่สามารถเลือกตัวชี้วัดที่จะสะท้อนเป้าประสงค์ได้แล้ว จะต้องร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด นั่นก็คือ ค่าเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาในการจัดทำค่อนข้างมาก ดังนั้นควรกำหนดค่าเป้าหมายภายหลังจากที่ได้มอบหมายความรับผิดชอบตัวชี้วัดให้หน่วยงานต่างๆ แล้ว นอกจากนี้ตัวชี้วัดแต่ละตัวควรจะกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุตัวว่าจะสำเร็จเมื่อใด
5. ขั้นตอนถัดไป คือ การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategies) ซึ่งก็คือสิ่งที่หน่วยงานจะทำหรือดำเนินการเพื่อที่จะให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้ โดยเป้าประสงค์แต่ละประการจะต้องมีกลยุทธ์มาสอดคล้อง ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นภาพใหญ่ที่มองเห็นสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงโครงการ และกลยุทธ์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ
6. เมื่อได้กลยุทธ์หลักแล้ว ถัดไปคือการร่วมกันคิดโครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ โดยนำโครงการที่องค์กรมีอยู่แล้วมาพิจารณาจนเป็นลำดับแรกว่าสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์หลักและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้หรือไม่ หากพิจารณาถึงโครงการที่องค์กรมีอยู่อย่างครบถ้วนแล้ว พบว่าเป้าประสงค์และกลยุทธ์ใดยังไม่มีโครงการมารองรับ ให้ร่วมกันคิดโครงการใหม่เพิ่มเติมในการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่างๆ จะต้องพิจารณาทั้งในด้านผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่นๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้ด้วย โดยโครงการและการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรมีลักษณะสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นหลัก เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณ และมีการดำเนินโครงการตามที่ได้วางแผนไว้ จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

ประโยชน์

- สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากได้ร่วมกันวิเคราะห์/เสนอความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ฯลฯ
- ทำให้ทุกคนทำงานโดยมุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากการดำเนินการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักนั้น จะต้องกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ และพันธกิจนั่นเอง
- ทำให้การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีแนวทางที่ชัดเจน
- ทำให้ได้โครงการต่างๆ และมีการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ อาจเริ่มด้วยการตั้งคำถามว่า “อะไรคือปัญหาลำคัญที่องค์กรเผชิญในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ จะแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร” หรือ “เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น พัฒนา หรือให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น”
- ประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เพราะจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจาย และไม่มุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร
- ประเด็นยุทธศาสตร์บางประเด็นอาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน
- ในการกำหนดเป้าประสงค์ อาจเริ่มต้นจากการตั้งคำถามว่า “จากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการ อะไรคือสัมฤทธิ์ผล หรือ ผลลัพธ์ที่ต้องการที่จะให้เกิดจากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว (มิติด้านประสิทธิผล)” หลังจากนั้นตั้งคำถามต่อว่า “การที่จะบรรลุเป้าประสงค์ (ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์) อะไรคือเป้าประสงค์ในมิติอื่นๆ (ที่มีความเป็นเหตุ หรือ ปัจจัยนำ) ที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ (มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านพัฒนาองค์กร)”
- กลยุทธ์หนึ่งสามารถตอบสนองเป้าประสงค์ได้มากกว่า 1 เป้าประสงค์ ในขณะที่เป้าประสงค์หนึ่งก็สามารถมีกลยุทธ์ได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ (ดังภาพที่ 16)

	เป้าประสงค์ 1	เป้าประสงค์ 2	เป้าประสงค์ 3	เป้าประสงค์ 4	เป้าประสงค์ 5
กลยุทธ์ 1					
กลยุทธ์ 2					
กลยุทธ์ 3					
กลยุทธ์ 4					
กลยุทธ์ 5					
กลยุทธ์ 6					
กลยุทธ์ 7					
กลยุทธ์ 8					
กลยุทธ์ 9					

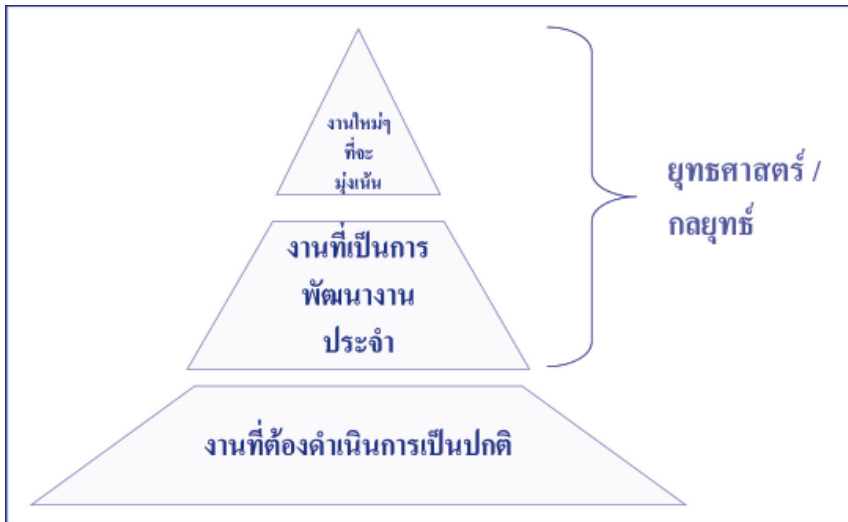
ภาพที่ 16 ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์และกลยุทธ์

ตัวอย่าง : ประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

1. พัฒนาระบบโครงสร้าง และกระบวนการทำงานของหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ให้เป็นองค์กรหลักในการจัดทำนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์
2. พัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวง สู่ความเป็นเลิศ
3. พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศของกระทรวง ให้ทันสมัยและรวดเร็ว
4. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challengers) ซึ่งหมายถึง ความกดดันต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในอนาคตของส่วนราชการ รวมถึงจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นความกดดันจากภายนอก ไม่ใช่ให้ความสำคัญกับงานประจำที่มีมาตรฐานและขั้นตอนอยู่แล้ว โดยปกติแล้วลักษณะงานในองค์กร ประกอบไปด้วย 3 ลักษณะ (ภาพที่ 17) ได้แก่ งานประจำที่ต้องดำเนินการเป็นปกติ งานที่เป็นการพัฒนางานประจำ และงานใหม่ๆ ที่จะมุ่งเน้นหรือเรียกว่างานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งงานที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักก็คือ งานที่เป็นการพัฒนางานประจำ และงานใหม่ๆ ที่จะมุ่งเน้นนั่นเอง ซึ่งงานใน 2 ลักษณะดังกล่าวเรียกได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายที่ส่วนราชการจะต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการพัฒนา ยกตัวอย่างเช่น การสื่อสารหรือการให้บริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การทำตลาดและการแข่งขันในระดับโลก (กรณีที่มีการแข่งขันและการตลาด) การรักษาบุคลากร การตอบสนองได้รวดเร็ว นวัตกรรม การได้รับการรับรอง

ISO 9000:2000 เป็นต้น ซึ่งในแต่ละส่วนราชการก็必将มีความทำห้ายที่แตกต่างกัน และ ความทำห้ายต่างๆ นั้นมีทั้งความทำห้ายในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นแต่ละส่วนราชการ ควรเน้นความทำห้ายที่เฉพาะเจาะจงของส่วนราชการ และกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อตอบสนองต่อความทำห้ายเหล่านั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ และทำให้ผลการดำเนินการโดยรวมดีขึ้น



ภาพที่ 17 ลักษณะงานในองค์กร

นอกจากนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นควรจะคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งหากในขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (ดังได้กล่าวถึงแล้วในคู่มือหมวด 1 การนำองค์กร) ได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็จะส่งผลให้การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์นั้นได้คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปด้วย เนื่องจากการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์นั้นก็มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรนั่นเอง

นอกจากนี้ การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แต่ละประการนั้นจะกำหนดภายใต้มิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการทั้ง 4 มิติ ซึ่งได้พัฒนามาจากเครื่องมือทางการบริหารที่เรียกว่า Balanced Scorecard ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินองค์กรอย่างรอบด้าน โดยมีความสมดุลใน 3 รูปแบบ ได้แก่ ความสมดุลภายใน (มิติด้านกระบวนการภายใน : เป็นกระบวนการทำงานภายในองค์กร) และภายนอกองค์กร (มิติด้านลูกค้า : เป็นการพิจารณาถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร) ความสมดุลทั้งในอดีต (มิติด้านการเงิน : เป็นข้อมูลตัวเลขที่บ่งบอกถึงผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา) และปัจจุบัน (มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการพัฒนาองค์กร : ล้วนเป็นข้อมูลที่บ่งบอกถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบัน) และ ความสมดุลทั้งระยะสั้น (มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน) และระยะยาว (มิติด้านการพัฒนาองค์กร)

ความหมาย : การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง การวิเคราะห์ในด้านต่างๆ ถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการ รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ในส่วนราชการด้วย

หลักการและแนวคิด

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) เป็นการวิเคราะห์ถึงกลุ่มบุคคลที่จะ

- ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ประชาชน พ่อค้า กลุ่มมวลชน ส่วนราชการ ข้าราชการ เกษตรกร นักท่องเที่ยว ผู้ที่ซื้อสินค้าและบริการจากองค์กร ฯลฯ
- สิ่งที่กลุ่มบุคคลนั้นคาดหวัง / ต้องการจากองค์กร
- สิ่งที่กลุ่มบุคคลนั้นจะมอบให้กับองค์กร
- ลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่มบุคคล
- สิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มบุคคลดังกล่าว

ในความเป็นจริงองค์กรย่อมไม่สามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทุกกลุ่มหรือทุกคนเสมอไป เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วการที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มหนึ่ง ย่อมไปขัดกับความต้องการของอีกกลุ่ม เช่น การผลิตสินค้าที่ดี และราคาถูกสำหรับลูกค้าอาจจะก่อให้เกิดมลภาวะแก่ชุมชนโดยรอบ เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจะต้องเลือกและตัดสินใจว่าองค์กรจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มใดก่อน หลัง และมากน้อยเพียงใด โดยจะต้องระบุถึงความสำคัญของแต่ละฝ่ายและพยายามตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายที่มีความสำคัญที่สุดก่อน

ขั้นตอน/วิธีการ

1. เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ว่าใครคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญขององค์กร (Stakeholder Identification)
2. วิเคราะห์ต่อว่าอะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร
 - อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากองค์กร
 - อะไรคือสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. วิเคราะห์ว่ายุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรจะได้รับผลกระทบอะไรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดที่มีความสำคัญที่สุด เพื่อที่องค์กรจะได้ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน

ประโยชน์

- องค์กรได้ทราบว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรทั้งภายในและภายนอก
- องค์กรได้ทราบความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ
- องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตรงกับสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการมากที่สุด

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- องค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้ จึงต้องมีการเลือก และตัดสินใจว่าองค์กรจะพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใด ก่อน หลัง และมากน้อยเพียงใด
- ในกรณีที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามลำดับความสำคัญ

ตัวอย่าง

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากองค์กร	สิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลกระทบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร	ลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ประชาชน	การดูแล / การให้บริการ / การส่งเสริมอาชีพ	การเป็นพลเมืองที่ดี / การเสียภาษี	เป็นผู้ที่ได้รับการบริการจากจังหวัด	2
พ่อค้า	การส่งเสริมการค้าในธุรกิจ....	การให้ความร่วมมือกับจังหวัดในการสนับสนุนอุตสาหกรรม	เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันอุตสาหกรรม...	3
นักท่องเที่ยว	การดูแลสถานที่ท่องเที่ยวและผู้ประกอบการ	จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น	เป็นแหล่งรายได้หลักของจังหวัด	1

จากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในตารางที่ 3 จะพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กร ควรจะตอบสนองเป็นลำดับแรกคือนักท่องเที่ยว ถัดมาคือ ประชาชน และพ่อค้า ตามลำดับ โดยสิ่งที่นักท่องเที่ยวต้องการจากองค์กรคือ การดูแลสถานที่ท่องเที่ยวและผู้ประกอบการ ดังนั้น องค์กร จะต้องมุ่งเน้นปรับปรุงพัฒนาในเรื่องดังกล่าว ซึ่งหากองค์กรสามารถดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้ก็อาจจะส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากนักท่องเที่ยวด้วยเช่นกัน

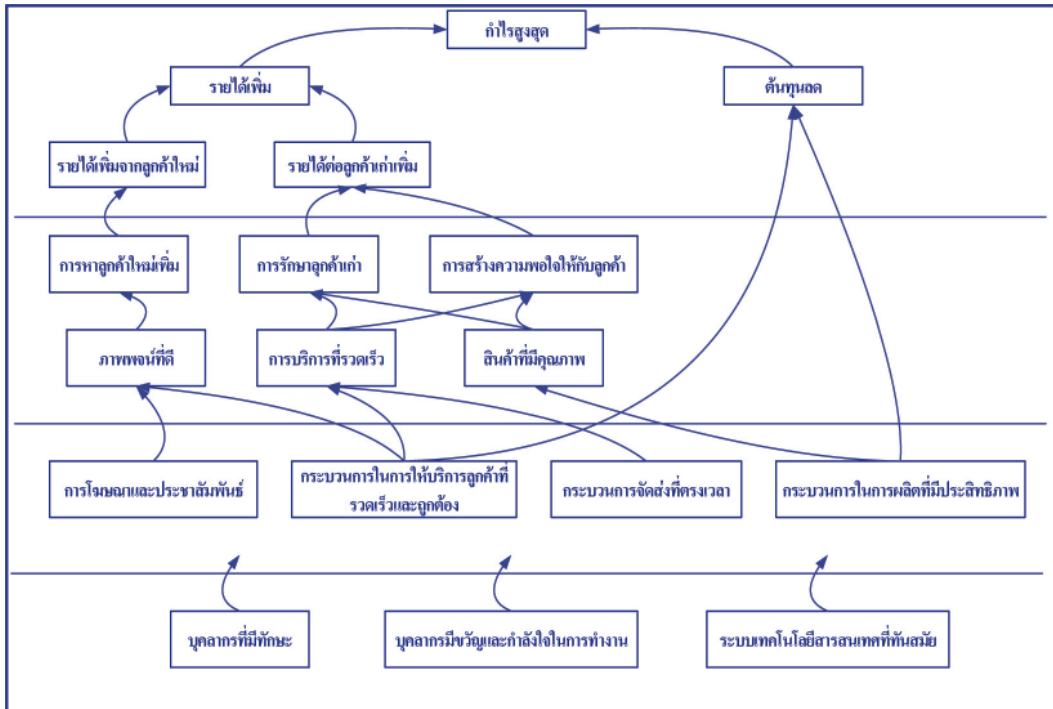
ความหมาย : Balanced Scorecard

Balanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

หลักการและแนวคิด

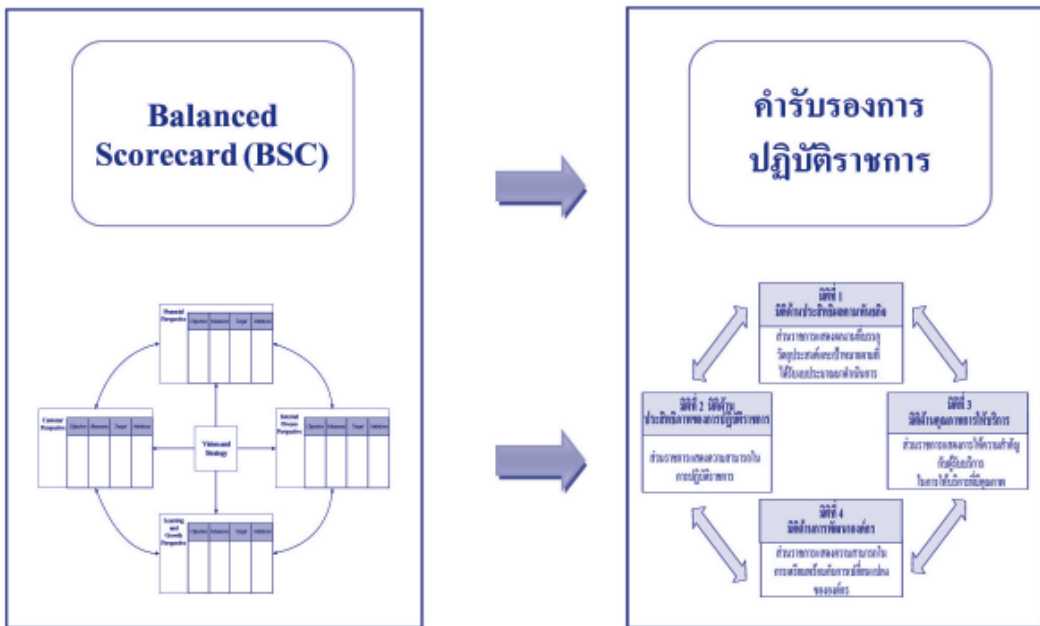
- Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย ตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดย Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ที่ค้นพบว่า การประเมินผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว นั้นไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจากไม่สามารถวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) และยังบ่งชี้ให้เห็นเฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วในอดีต โดยไม่สามารถบอกให้รู้ถึงปัญหาหรือ โอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนั้น องค์กรไม่ควรประเมินผลโดยพิจารณาจากมิติ (Perspective) ทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรที่จะประเมินจากทั้งหมด 4 มิติ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่
 - 1) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งเป็นมิติที่แสดงให้เห็นถึงผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร ซึ่งจะตอบคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายทางการเงิน เช่น การแสวงหากำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มผลผลิตภาพ เป็นต้น
 - 2) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) แสดงถึงสิ่งที่องค์กรอยากให้เห็นจากลูกค้า เช่น การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่ รวมถึงเป็นมุมมองที่แสดงถึงคุณค่า (Value) หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการจะได้รับจากองค์กร เช่น การบริการที่รวดเร็ว สินค้าที่มีคุณภาพ การส่งของที่ตรงเวลา เป็นต้น
 - 3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) แสดงถึงกระบวนการภายในหรือกิจกรรมที่สำคัญที่องค์กรจะต้องทำเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ
 - 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) แสดงให้เห็นว่าหากองค์กรต้องการที่จะบรรลุในมิติด้านอื่น จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาในด้านใดบ้าง และอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยทั่วไปจะเน้น 3 ด้านหลัก คือ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร

- คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของ Balanced Scorecard นอกเหนือจากการมี 4 มิติ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมิติในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) กล่าวคือ การที่องค์กรจะมีกำไรได้ (มิติด้านการเงิน) ต้องมาจากลูกค้า (มิติด้านลูกค้า) การจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี (มิติด้านกระบวนการภายใน) การจะดำเนินงานภายในให้ได้ดี พนักงานต้องมีทักษะ มีความพร้อมในการทำงาน (มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของแต่ละมิติ

ต่อมา Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนาใช้ในภาคราชการของไทย โดยมีการปรับมิติทั้ง 4 ให้สอดคล้องกับมิติของภาคราชการไทย เรียกว่า “คำรับรองการปฏิบัติราชการ” ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีการจัดทำเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละมิติที่กำหนดไว้ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 พัฒนาการของการนำ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับภาครัฐไทย

รายละเอียดภายใต้แต่ละมิติ ประกอบไปด้วย เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ภายใต้เป้าประสงค์จะประกอบไปด้วยตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม และงบประมาณ

ขั้นตอน/วิธีการ

ในปัจจุบันการจัดทำ BSC จะต้องเริ่มต้นด้วยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ หรือทางภาครัฐใช้คำว่า Strategy Map ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้มิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร (ซึ่งจะขอกกล่าวถึงแผนที่ยุทธศาสตร์ในหัวข้อถัดไป)

หน่วยงานภาครัฐได้ประยุกต์ขั้นตอนในการจัดทำ BSC มาใช้เป็นกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ซึ่งได้กล่าวถึงไปแล้วก่อนหน้านี้) ดังแสดงในภาพที่ 20 แสดงความเชื่อมโยงระหว่าง BSC กับกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



ภาพที่ 20 ความเชื่อมโยงระหว่าง BSC กับกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ประโยชน์

- ทำให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าประสงค์ได้ในหลายมุมมอง
- ทำให้องค์กรมีแนวทางในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- ทำให้ทราบว่าการสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งทำให้ได้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- การนำตัวชี้วัดมาใช้ ควรจะมุ่งเน้นให้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์เกิด มากกว่าการเป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษ
- ตัวชี้วัดที่ดีควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน สามารถวัดและสะท้อนผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ได้จริง มีความสมเหตุสมผล สามารถควบคุมได้ สามารถเปรียบเทียบได้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์องค์กร สามารถเก็บข้อมูลได้ทันเวลาและประหยัด
- ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องมาก และควรจะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ

(5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ

- ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก

ความสำเร็จทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นควรมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution) ดังภาพที่ 21 กล่าวคือ

- หากองค์กรสามารถทั้งวางแผนยุทธศาสตร์และนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ (Strategic Success)
- หากองค์กรมีการวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดประสิทธิภาพในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ก็เป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity)
- หากองค์กรวางแผนยุทธศาสตร์ได้ไม่ดีมีประสิทธิภาพ แต่สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้ดี ก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงได้ (At Risk) เนื่องจากนำยุทธศาสตร์ที่ไม่ดีไปปฏิบัติ
- หากองค์กรไม่มีประสิทธิภาพทั้งในการวางแผนยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ก็แสดงถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The Start)

		การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Execution)	
		ผิดพลาด	ถูกต้อง
การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)	ถูกต้อง	สูญเสียโอกาส (Missed Opportunity)	ประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
	ผิดพลาด	ล้มเหลวดังแต่ต้น (Doomed From The Start)	เกิดความเสี่ยง (At Risk)

ภาพที่ 21 ความสอดคล้องระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ในหัวข้อนี้เป็นการกล่าวถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปปฏิบัติ ซึ่งหลังจากที่ส่วนราชการได้พัฒนายุทธศาสตร์ โดยมีข้อมูลที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักที่สำคัญ ส่วนราชการควรจะทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของส่วนราชการให้กับบุคลากรในระดับต่างๆ มิใช่มีการสื่อสารในเฉพาะกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น แต่จะต้องสื่อสารไปถึงบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เห็นภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรของตน เกิดความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ที่ตรงกัน ทำให้ทิศทางของหน่วยงานปฏิบัติไม่แตกต่างกันด้วย และที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วมในการผลักดันยุทธศาสตร์ เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่จะประสบปัญหาในเรื่องการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

ความหมาย : แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้แต่ละมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ อันได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยเป้าประสงค์จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

หลักการและแนวคิด

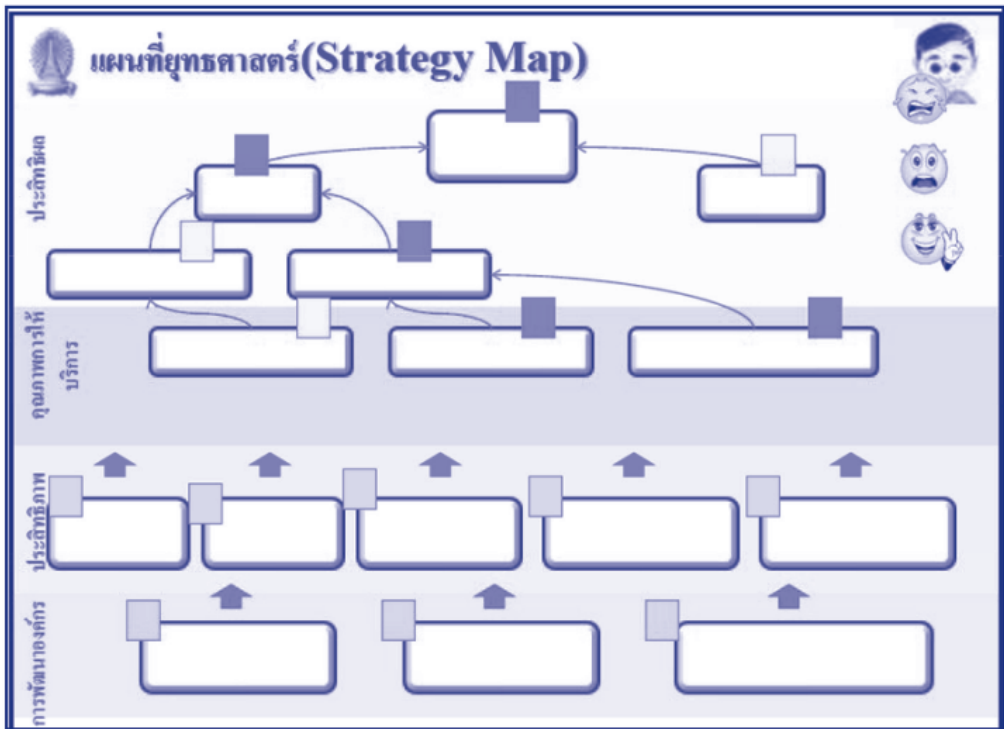
- แผนที่ยุทธศาสตร์ถูกพัฒนาขึ้นโดย Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน และเป็นที่เข้าใจทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ
- เป็นการนำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเรียงกันเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามหลักเหตุและผล โดยพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้งสี่มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร)
- เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการทบทวนผลการดำเนินงาน โดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งไฟล์สัญญาณจราจร รวมทั้งเป็นการทดสอบสมมติฐานของยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์

ขั้นตอน/วิธีการ

1. การยืนยันวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. การยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่หน่วยงานต้องการที่จะพัฒนา
3. การกำหนดเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดว่าภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ อะไรคือสิ่งที่องค์กรปรารถนาที่จะบรรลุ
4. นำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเรียงกันในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามหลักของเหตุและผล ภายใต้ทั้งสี่มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร) โดยอาจนาวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์มาใส่ไว้ด้านบนของแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อให้ทราบว่าเป้าประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นนั้น หน่วยงานดำเนินการไปเพื่อให้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ดังกล่าว
5. นำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้นไปเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้เห็นภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรในแบบที่เข้าใจง่าย และชัดเจนมากขึ้น ทำให้บุคลากรรับทราบว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องการที่จะพัฒนา และบุคลากรสามารถระบุได้ว่าตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้อเป้าประสงค์ใดบ้างในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น

ประโยชน์

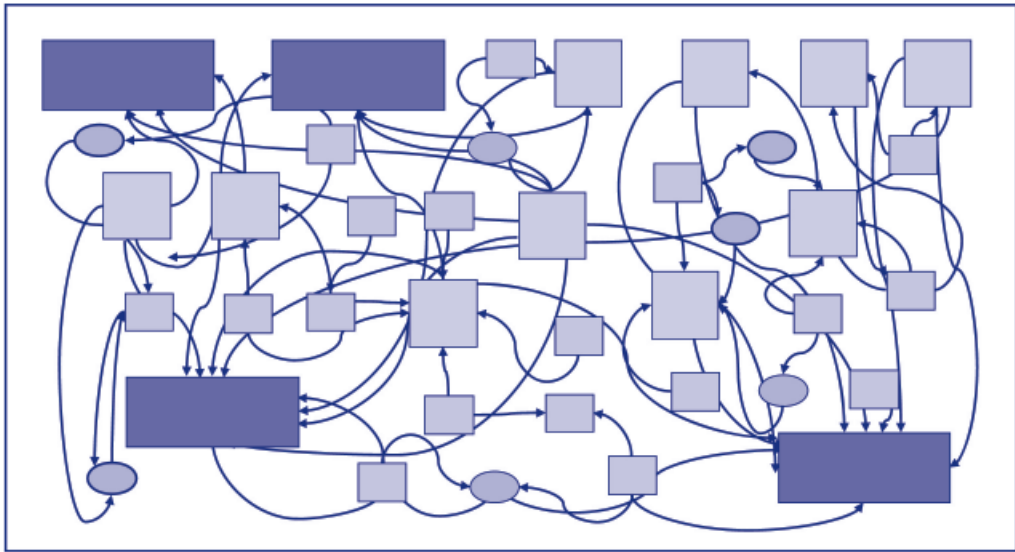
- เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ทำให้บุคลากรในทุกระดับได้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นได้ชัดเจนขึ้น และเห็นภาพว่าหากสามารถบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ ได้แล้วจะนำไปสู่สิ่งใด
- ทำให้ผู้บริหารได้มุ่งเน้นในเป้าประสงค์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการจะบรรลุ
- บุคลากรจะได้ทราบว่าตนเองมีส่วนรับผิดชอบยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านอย่างไร
- เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารได้กลับมาทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้น
- เป็นเครื่องมือในการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำแผนที่ยุทธศาสตร์มาร่วมกันพิจารณาว่าเป้าประสงค์ใดบ้างที่บรรลุตามเป้าหมาย (กำหนดสีให้เป็นสีเขียว) เป้าประสงค์ใดที่ควรมีการระมัดระวังเนื่องจากผลการปฏิบัติงานยังไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (กำหนดสีให้เป็นสีเหลือง) และเป้าประสงค์ใดไม่บรรลุตามเป้าหมาย (กำหนดสีให้เป็นสีแดง) หรืออาจจะใช้รูปหน้ายิ้ม หน้าปกติ และหน้าร้องไห้แทนการให้สีสัญญาณไฟจราจรก็ได้ ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 แสดงการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือ

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

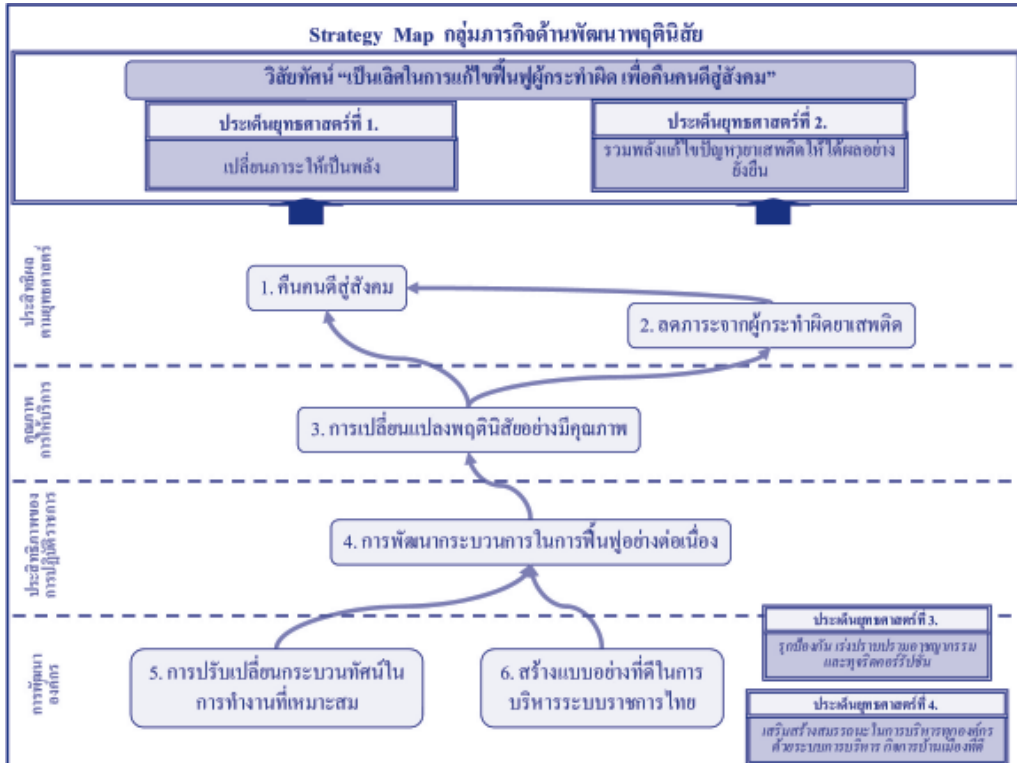
- เป้าประสงค์ต่างๆ ในแผนที่ยุทธศาสตร์ต้องมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผล ซึ่งเราสามารถทดสอบสมมติฐานความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์แต่ละประการได้ โดยอาศัยรูปแบบประโยค “ถ้า...แล้ว...” (If...then....)
- งานที่จะนำมาใส่ในแผนที่ยุทธศาสตร์ควรเป็นการพัฒนางานประจำ และงานตามยุทธศาสตร์ ไม่จำเป็นต้องนำทุกงานเข้ามาใส่ เพราะจะทำให้ไม่เกิดการมุ่งเน้นในงานที่สำคัญ และจำเป็นต้องพัฒนาจริงๆ และอาจทำให้แผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกลายเป็น Spaghetti Map ซึ่งจะทำให้สร้างความสับสนในการสื่อสารและถ่ายทอดให้กับบุคลากรในหน่วยงานอีกด้วย ตามภาพที่ 23



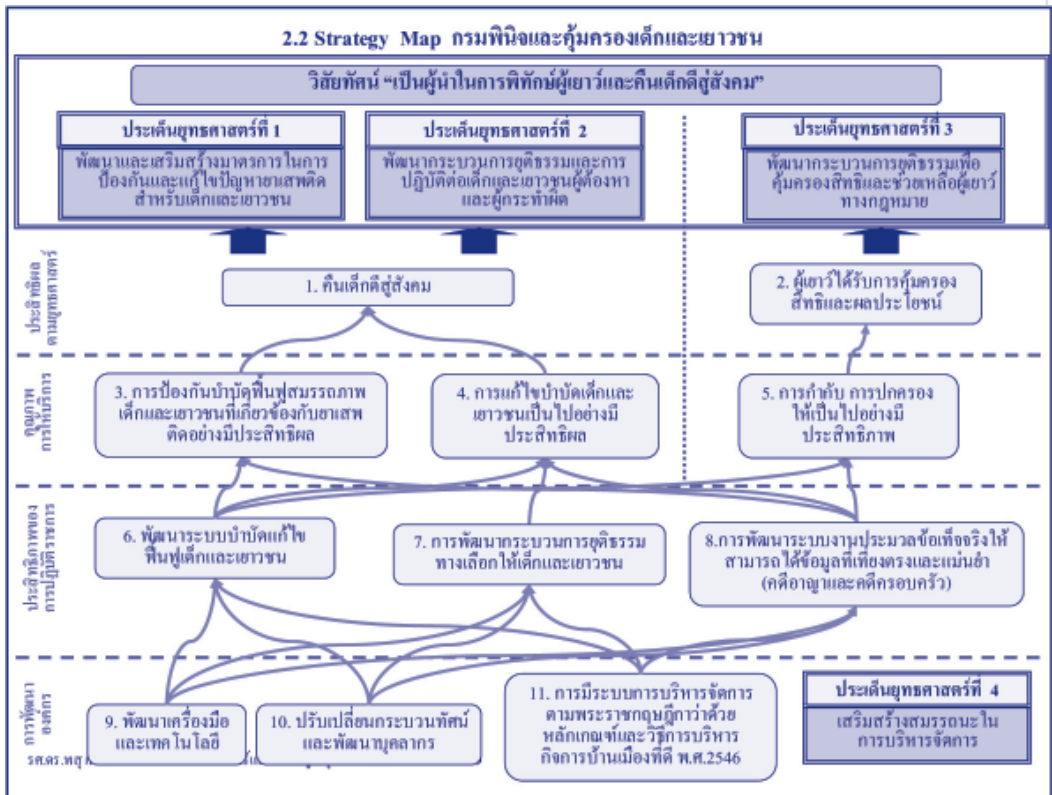
ภาพที่ 23 แผนที่ยุทธศาสตร์แบบ Spaghetti Map

ตัวอย่าง

ภาพที่ 24 และ 25 แสดงตัวอย่างของแผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤติกรรม และแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ตามลำดับ



ภาพที่ 24 แผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาพฤติกรรม



ภาพที่ 25 แผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

การบริหารความเสี่ยง

(6) แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

- หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ความหมาย

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด ในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

หลักการและแนวคิด

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอน ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการเสี่ยงเหล่านั้น อย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมาย ขององค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง เหล่านั้น แล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยต้องคำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความ เสี่ยงอย่างเหมาะสม

ขั้นตอน/วิธีการ

แม้หลักการบริหารความเสี่ยงจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้หลากหลาย แต่ในที่นี้ เราจะนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์และการดำเนินการขององค์กร โดยมี ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง (risk factor) นั้นคือการวิเคราะห์ว่า มีเหตุการณ์/การ กระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาส ที่จะบรรลุเป้าหมาย ตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ โดยปัจจัยเสี่ยงชนิดต่างๆ พอจะจำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

- ความเสี่ยงจากภายนอกองค์กร เช่น ความคาดหวังของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ความร่วมมือของชุมชน/สังคม การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย กฎระเบียบ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร นโยบายของรัฐบาล ฯลฯ
- ความเสี่ยงจากภายในองค์กร เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากร การทุจริต ฯลฯ

ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้สูงในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งความคาดหวังหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามความเสี่ยงนั้นอาจจะเกิดจากปัจจัยอื่นๆ ได้ด้วย ผลลัพธ์สำคัญของขั้นตอนนี้ก็คือ การระบุได้ว่า ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น มีความเสี่ยงที่สำคัญอะไรบ้าง ยกตัวอย่างตามตารางที่ 4

ยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการ : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชน

ความเสี่ยง	คำอธิบาย
1. การเปลี่ยนแปลงด้านเมือง/ประชากร	การเปลี่ยนแปลงด้านเมือง/ประชากร อาจส่งผลให้โครงสร้างพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นไม่เหมาะสมกับการใช้งาน เช่น ปริมาณการใช้งาน ยานพาหนะที่ใช้ ไม่สมประโยชน์กับงบประมาณ
2. การต่อต้านของชุมชนในท้องถิ่น	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อาจมีผลกระทบต่อชุมชนในบริเวณที่มีการก่อสร้าง ทั้งโดยตรง คือ บริเวณที่มีการเวนคืนที่ดิน และโดยอ้อม คือ บริเวณใกล้เคียง ที่ได้รับผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม และทัศนวิสัย
3. ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม	การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในระยะเวลาก่อสร้าง เช่น ฝุ่นควัน เสียง และภายหลังการก่อสร้าง เช่น ระบบนิเวศ วิถีของชุมชนที่เปลี่ยนแปลงไป
4. ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และบริหารโครงการ	เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานที่จะพัฒนาขึ้น นั้นมีความซับซ้อนและเทคโนโลยีขั้นสูงมากยิ่งขึ้น ต้องอาจต้องใช้ความรู้ทางวิศวกรรมสมัยใหม่ในการควบคุมและบริหารโครงการมากกว่าปัจจุบัน

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเสี่ยง

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น ยังมีขั้นตอนย่อยอีก กล่าวคือ

2.1 ประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงคือการประเมินระดับของความเสี่ยงว่าความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด โดยการประเมินระดับของความเสี่ยงนั้นจะพิจารณาจาก 2 ปัจจัย คือ (1) โอกาส (Opportunity) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และ (2) ประเมินระดับผลกระทบ (Severity) เหตุที่ต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะดังกล่าว เนื่องจากเพื่อให้รู้ลักษณะของการเกิดความเสี่ยงได้อย่างถ่องแท้

เช่น บางความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย แต่อาจมีความรุนแรงน้อย ในทางตรงกันข้าม บางความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง แต่มีผลกระทบมาก เป็นต้น

ในการประเมินระดับความเสี่ยงนั้น มักจะใช้การประเมินโดยใช้ตัวเลขเป็นระดับ เช่น 1-5 โดย ก่อนการประเมินนั้น ควรต้องมีการกำหนดเกณฑ์ของโอกาสและผลกระทบ ดังตารางที่ 5 และ 6 เพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน เช่น

ตารางที่ 5 เกณฑ์ในการประเมินโอกาส

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์
5	เกิดขึ้นเป็นประจำ
4	เกิดขึ้นบ่อย
3	เกิดขึ้นปานกลาง
2	เกิดขึ้นได้บ้าง
1	เกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือไม่มาเกิด

ตารางที่ 6 เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบของเหตุการณ์
5	สูงมาก
4	สูง
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยมาก หรือไม่ส่งผลกระทบ

สำหรับองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ในการกำหนดเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องกำหนด เกณฑ์ที่เป็นรูปธรรมและนำปัจจัยเสี่ยงมาประเมินจากข้อมูลสถิติ เพื่อมิให้เกิดการประเมินด้วยความรู้สึก แต่เป็นการประเมินจากข้อเท็จจริง เช่น เกิดขึ้นประจำหมายถึงเกิดขึ้นกี่ครั้งต่อปี หรือผลกระทบสูงมาก นั้นหมายถึงเป็นมูลค่าเท่าใดเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นในแต่ละครั้ง

โดยผลลัพธ์จากขั้นตอนนี้ควรประเมินได้ว่า ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีระดับของโอกาส และ ผลกระทบเท่าใด และประเมินระดับของความเสี่ยงโดยการนำค่าระดับของโอกาสคูณ (X) ระดับของ ผลกระทบ ซึ่งหากองค์กรใดใช้เกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ค่าของระดับความเสี่ยงจะมีค่าได้จาก $1 (1 \times 1)$ ถึง $25 (5 \times 5)$ ดูตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงได้จากตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ตัวอย่างการประเมินระดับความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (O)	ผลกระทบ (S)	ระดับความรุนแรง (O x S)
1. การเปลี่ยนแปลงด้านเมือง/ ประชากร	1	3	3
2. การต่อต้านของชุมชนในท้องถิ่น	3	5	15
3. ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม	2	4	8
4. ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ และบริหารโครงการ	2	3	6

2.2 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

การพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่ได้ประเมินมาแล้วเพื่อนำมากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ทั้งนี้ในการจัดลำดับความสำคัญนั้น ควรจะต้องมีการกำหนดนโยบายในการพิจารณาระดับของความเสี่ยงด้วย ซึ่งรูปแบบในการกำหนดระดับความเสี่ยงนั้น มักจะกำหนดเป็นกลุ่ม โดยใช้สีตามความสัมพันธ์ของระดับโอกาสและผลกระทบ ดังภาพตัวอย่างที่ 26 ดังนี้

ผลกระทบ	5		2. การต่อต้านของ			
	4	3. ผลกระทบด้าน				
	3	1. การเปลี่ยนแปลง				
	2					
	1	4. ความเชี่ยวชาญใน				
		1	2	3	4	5

ภาพที่ 26 ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

สี	ระดับความเสี่ยง
	สูงมาก
	ต่ำ
	ต่ำมาก

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ความเสี่ยงใดที่ตกอยู่ในกลุ่มสูงมาก คือมีโอกาสและระดับความรุนแรงสูง องค์กรก็ควรให้ระดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงเป็นลำดับแรก ในทางตรงกันข้ามความเสี่ยงใดที่ตกอยู่ในกลุ่มต่ำมากก็ควรให้ความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงเป็นลำดับท้ายๆ

ในองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีนั้น มักจะมีการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายในระดับของการยอมรับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงด้วย

การกำหนดว่าองค์กรยอมรับระดับความเสี่ยงใดระดับใดนั้น (เช่น ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง หรือ สูงมาก) ในแต่ละองค์กรก็มีวิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น ใช้ระดับการยอมรับเดียวกันในทุกๆ ความเสี่ยง หรือแบ่งตามประเภทความเสี่ยง หรือแม้กระทั่งการพิจารณาระดับการยอมรับเป็นรายความเสี่ยง

ระดับการยอมรับความเสี่ยงนั้น ส่งผลต่อการจัดการความเสี่ยงด้วย เช่น หากระดับความเสี่ยงที่ประเมินในข้อ 2.1 นั้น หากอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ก็ถือว่ามีความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมน้อย หากมีทรัพยากรจำกัดก็อาจไม่ต้องจัดการความเสี่ยง ดังนั้น หากองค์กรนั้นๆ กำหนดระดับการยอมรับความเสี่ยงตามปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว อาจพบว่า แม้บางความเสี่ยงจะมีความเสี่ยงต่ำ ก็อาจจะต้องมีการจัดการ ในขณะที่บางความเสี่ยงนั้นอยู่ระดับปานกลาง แต่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ก็อาจไม่ต้องจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ดูตัวอย่าง การกำหนดระดับการยอมรับความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ตัวอย่างการกำหนดระดับการยอมรับความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับการยอมรับ			ยอมรับ
	โอกาส (O)	ผลกระทบ (S)	ระดับความ (O x S)	โอกาส (O)	ผลกระทบ (S)	ระดับความ (O x S)	
1. การ	1	3	3	1	2	2	ยอมรับ
2. การต่อต้าน	3	5	15	2	2	4	ยอมรับ
3. ผลกระทบ	2	4	8	2	2	4	ยอมรับ
4. ความ	2	1	2	2	1	2	ยอมรับได้

3. กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

คำสำคัญ (keyword) ของการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม คือ การมองถึงสิ่งที่ต้องทำเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยงนอกเหนือจากปัจจุบัน ในการระบุมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยอาศัยอาจจะใช้ยุทธศาสตร์ 4T's หรือ 4T's STRATEGIES ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ คือ

1. Treat – การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

2. Transfer – การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Spreading)

การกระจายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

3. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหยุด หรือ เปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

4. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่เราก็ควรมีมาตรการติดตามและดูแล กรณีนี้ควรเป็นทางเลือกสุดท้ายในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจจะต้องทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ด้วยว่า ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ยังมีความเหมาะสมหรือไม่

ซึ่งในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมนั้น อาจจะเริ่มจากการวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ (4 T's) เสียก่อน และประเมินด้วยว่าในแต่ละทางเลือกนั้นมีต้นทุน (cost) และผลประโยชน์ที่ได้รับ (benefit) เหมาะสมกันตามหลักความคุ้มค่าหรือไม่

นอกจากนี้ ในการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมนั้น ควรจะต้องพิจารณาด้วยว่าระดับความเสี่ยงในปัจจุบันกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นมีช่องว่าง (gap) ในจุดใด ระหว่างโอกาสกับผลกระทบ (หรือทั้ง 2 ประการ) เพื่อจะได้กำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมว่าจะเป็นการลดโอกาสหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และต้องพึงระวังว่าแผนจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมา หรือทำให้งานหยุดชะงัก ยกตัวอย่าง ดังตารางที่ 9 ความเสี่ยงที่ 2 การต่อต้านของชุมชนในท้องถิ่น (จากตารางที่ 4) ทางเลือกที่เหมาะสม : ให้มีการดำเนินการตามมาตรการที่ 1 และ 2 ร่วมกัน

ตารางที่ 9 ตัวอย่างกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

ยุทธศาสตร์	ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย	ผลประโยชน์
ควบคุม	1. การศึกษาความต้องการ/ผลกระทบของชุมชนก่อนเริ่มมีการออกแบบทางเทคนิค	2,000,000 บาท	สามารถลดโอกาสและผลกระทบที่เกิดจากการต่อต้านของชุมชน
ถ่ายโอน	2. ถ่ายโอนโครงการขนาดเล็ก ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ	ไม่มีค่าใช้จ่ายทางตรง แต่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในภาพรวม	ลดค่าใช้จ่ายการศึกษา/ทำความเข้าใจกับชุมชนในพื้นที่ ตลอดจนเป็นภาระกระจายอำนาจและลดภาระงานของส่วนกลาง
หลีกเลี่ยง	3. ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยการงดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมตามยุทธศาสตร์ได้	-	-
ยอมรับ	4. ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนี้ได้ เนื่องจากความเสี่ยงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้	-	-

4. การรายงาน และประเมินผล

การรายงานให้เห็นถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่มีอยู่โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการติดตามผล และควบคุมให้เป็นไปตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการรายงานและประเมินผลนั้น ควรมีการรายงานที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

- รายงานผลระดับความเสี่ยง ว่ามีการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาส และ/หรือผลกระทบหรือไม่ และระดับที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น เมื่อเทียบกับระดับที่ยอมรับได้แล้วเป็นเช่นไร (สูงกว่า / เท่ากับ / ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้)
- รายงานการดำเนินการจัดการความเสี่ยง ว่าได้มีการดำเนินตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเช่นไร เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายหรือไม่

ดูตัวอย่างการรายงานและประเมินผลได้ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ตัวอย่างการรายงานและประเมินผล

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับการยอมรับ			ผลระดับความเสี่ยง			หมายเหตุ
	โอกาส (O)	ผลกระทบ (S)	ระดับ (O x S)	โอกาส (O)	ผลกระทบ (S)	ระดับ (O x S)	โอกาส (O)	ผลกระทบ (S)	ระดับ (O x S)	
1. การเปลี่ยนแปลง	1	3	3	1	2	2	1	3	3	ระดับความเสี่ยงคงเดิม และผลกระทบ
2. การต่อต้านของ	3	5	15	2	2	4	3	5	15	ผลจากการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมยัง
3. ผลกระทบด้าน	2	4	8	2	2	4	2	2	2	การลดผลกระทบเห็นผลอย่างชัดเจน
4. ความเชี่ยวชาญ	2	1	2	2	1	2	2	1	2	-

5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนการบริหารความเสี่ยงนั้น แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- การทบทวนระหว่างแผน คือ การทบทวนระหว่างการทำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เช่น รายไตรมาส รายครึ่งปี ตามปกติแล้วเป็นการทบทวนในระดับย่อย เช่น มาตรการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนการปฏิบัติ ฯลฯ หากไม่มีปัจจัยอื่นๆ ที่มากระทบอย่างรุนแรง
- การทบทวนหลังสิ้นแผน คือการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทั้งแผนโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง หากองค์กรไม่มีปัจจัยต่างๆ มากระทบรุนแรง เช่น การเปลี่ยนยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจ ควรใช้วิธีการทบทวนจากแผนเดิมเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการจัดการความเสี่ยงและติดตามผล

ประโยชน์

เป็นการวางแผนเชิงรุกที่ลดปัญหา/อุปสรรคจากความเสี่ยงที่ไม่แน่นอนการวางแผนบริหารความเสี่ยงนั้นช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้ เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์และบทบาทภารกิจได้อย่างมั่นคงยิ่งขึ้น

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. การบริหารความเสี่ยง ไม่ใช่การจับผิด ลงโทษ หรือพุดคุยกันถึงปัญหาของตัวบุคคล หากไม่มีการปรับทัศนคติในประเด็นดังกล่าว จะทำให้เกิดความไม่ยอมรับว่าองค์กรมีความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์รวมถึงการรายงานผลความเสี่ยงนั้นควรต้องมุ่งเน้นการคิดวิเคราะห์และการรายงานผลโดยมีข้อมูลสถิติหรือข้อเท็จจริงรองรับ หากใช้แต่เพียงความรู้สึก ก็ยากที่จะนำมาสู่การบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพ
3. ความสำเร็จหรือล้มเหลวของแผนบริหารความเสี่ยงที่สำคัญอยู่ที่การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมหลายๆ หน่วยงานไม่ได้มีการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างจริงจัง เช่น นำการจัดการความเสี่ยงเดิมมาเขียนในแผนดังกล่าว จึงพบว่าไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงได้อย่างเห็นผลเป็นรูปธรรมและไม่เกิดประโยชน์ในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงาน
4. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมควรคำนึงถึงความคุ้มค่าโดยพิจารณาเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยงนั้นมีได้หมายความว่าต้องลดความเสี่ยงจนเหลือศูนย์หรือไม่เกิดขึ้นเลย ซึ่งอาจหมายความว่าเราใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรในการจัดการมากเกินไป

แผนปฏิบัติการ การกำหนดตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากร

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ
 - จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ
- (8) - ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง

แผนปฏิบัติการ หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้แต่ละช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จเมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนเพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือการทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักที่วางไว้ โดยการมีแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) รองรับเพื่อให้กลยุทธ์หลักที่วางไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องคำนึงถึงในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อาทิ บุคลากร ระบบข้อมูล วัฒนธรรม โครงการโดยการบริหารโครงการ (Project Management) เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเข้ามาช่วยองค์กรในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้ดังแสดงในภาพที่ 27 แสดงกระบวนการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ



ภาพที่ 27 กระบวนการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ

กระบวนการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ เริ่มต้นจาก

- การคิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
- การวิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอโครงการ เพื่อให้การวิเคราะห์โครงการต่างๆ เป็นไปอย่างละเอียดถี่ถ้วนรอบคอบ
- การคัดเลือกโครงการ เพื่อเป็นการคัดเลือกโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
- การดำเนินตามโครงการ
- การติดตามความคืบหน้าของโครงการเพื่อให้สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์
- การประเมินผลโครงการ เพื่อเป็นการประเมินว่าโครงการนำไปสู่ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่ต้องการและบรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

ความหมาย : การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ หมายถึง การใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมของโครงการอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสำเร็จของโครงการ ผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การควบคุม เป็นต้น

หลักการและแนวคิด

การบริหารโครงการนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อองค์กรในการเพิ่มความสามารถของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และจำเป็นต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์โครงการอย่างเป็นระบบในประเด็นต่างๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯ และเมื่อโครงการเหล่านั้นเริ่มดำเนินการแล้ว

ปัญหาที่มักพบเกี่ยวกับการบริหารโครงการ

- โครงการไม่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
 - โครงการและยุทธศาสตร์ยังเป็นชิ้นเป็นส่วน (คล้ายขนมชั้น) ขาดการบูรณาการซึ่งกันและกัน และระหว่างโครงการด้วยกัน
- ไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบ ถี่ถ้วน ในทุกมุมมอง (คิดให้ทะเล)
- ขาดระบบในการติดตามการดำเนินโครงการที่ดี
- ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง
- การดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ความรู้หลักที่ต้องใช้ในการบริหารโครงการ แบ่งออกเป็น 9 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. Integration management เป็นการจัดการรวมทรัพยากรที่จำเป็นกับโครงการเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การประสานงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นส่วนสำคัญสำหรับความสำเร็จของโครงการ
2. Scope management เป็นการกำหนดและควบคุมขอบเขตของโครงการ
3. Time management การวางแผนและควบคุมดูแลระยะเวลาทำงานในโครงการ
4. Cost management การวางแผน การเบิกจ่ายและติดตามควบคุมต้นทุนของโครงการ
5. Quality management การวางแผน กำหนดมาตรฐานและควบคุมคุณภาพโครงการ
6. Human resource management การกำหนดทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ พัฒนาทักษะ และประเมินบุคลากร
7. Communication management การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องภายในโครงการ
8. Risk management การจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้และผลประโยชน์เชิงบวก และลดความเป็นไปได้และผลกระทบในเชิงลบ
9. Procurement management การจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการจากภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้งานในโครงการ

ขั้นตอน/วิธีการ

1. การคิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

เริ่มต้นจากการนำแผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายขององค์กรมาใช้ในการวิเคราะห์ว่า อะไรคือแผนงานโครงการที่องค์กรจะดำเนินการภายใต้แต่ละกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งแผนงาน/โครงการต่างๆอาจไม่ได้คิดริเริ่มใหม่ทั้งหมด แต่เป็นการนำแผนงาน/โครงการที่มีอยู่แล้ว หรือโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ หรือโครงการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองตัวชี้วัดได้

2. การวิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอโครงการ

2.1 การวิเคราะห์โครงการ เป็นการวิเคราะห์และคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะเกี่ยวข้องกับโครงการ ก่อนที่จะนำผลการวิเคราะห์โครงการเหล่านั้น มาจัดทำเป็นข้อเสนอโครงการ ขั้นตอนการวิเคราะห์โครงการประกอบด้วย

2.1.1 การวิเคราะห์ขอบเขตกระบวนการในการดำเนินโครงการ (Project Flow)

- ระบุขอบเขตโครงการที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป้าหมาย ดังตารางที่ 11
- ระบุรายละเอียดของขั้นตอนและกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินโครงการ โดยเขียนเป็นแผนผังกระบวนการ หรือ ขั้นตอนการดำเนิน (Process Flow Chart) โครงการ ตั้งแต่เริ่มต้น (การพัฒนาโครงการ) จนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ (การประเมินผลโครงการ) ดังภาพที่ 28

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์ขอบเขตโครงการ

	ขอบเขตโครงการ
กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย	เกษตรกรที่เป็นกลุ่มเลี้ยงสัตว์ประจำตำบล ต้องเป็นกลุ่มเกษตรกรที่เป็นนิติบุคคล
พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป้าหมาย	ทุกอำเภอในจังหวัด



ภาพที่ 28 ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินโครงการ

2.1.2 การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ

โครงการทุกโครงการควรจะก่อให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยอาจจะเป็นประโยชน์ของโครงการในลักษณะที่ได้รับทันทีเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (ผลผลิต) หรือเป็นการนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์อีกต่อหนึ่ง (ผลลัพธ์) ตัวอย่างได้ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการ

ผลผลิต และผลลัพธ์ของโครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม	
ผลผลิต	ผลลัพธ์
อาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม	-กลุ่มเกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น -สิ่งแวดล้อมของจังหวัดดีขึ้น

การที่จะบอกได้ว่าผลผลิตและผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้นจริง ควรจะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (KPI) ขึ้นมาด้วย

ความหมาย : การกำหนดตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุผลการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้

หลักการและแนวคิด

ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานและทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานของแผนปฏิบัติ การความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการสามารถดูได้จากค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และระยะเวลาที่กำหนดและผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องมีการรายงาน และติดตามการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอน/วิธีการ

1. กำหนดผลผลิต / ผลลัพธ์ของโครงการ
2. กำหนดตัวชี้วัดของผลผลิต/ผลลัพธ์
3. กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ซึ่งค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแผนปฏิบัติต้องวัดได้ เป็นรูปธรรม
4. กำหนดระยะเวลาของผลสำเร็จของผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการ

ประโยชน์

ตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการช่วยให้ทราบถึงความก้าวหน้าของดำเนินโครงการ และการบรรลุผลสำเร็จของโครงการ ดูตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้ ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ผลผลิต / ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา
อาหารหยาบ	ปริมาณอาหารหยาบที่ผลิตได้ ตัน	ม.ย. 2548
เกษตรกรมีรายได้เพิ่ม	รายได้ของกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการที่เพิ่มขึ้น บาท	ก.ย. 2548
สิ่งแวดล้อมของจังหวัดดีขึ้น	วัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรที่นำมาแปรรูปตัน	ม.ย. 2548

2.1.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ โครงการที่จัดทำขึ้นนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับใดระดับหนึ่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นผลสำเร็จของโครงการดังกล่าวควรที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์ต่างๆ โดยแบ่งระดับของความเชื่อมโยงเป็น 4 ระดับ ดังนี้

- ระดับที่ 1 เป็นโครงการหลัก (Core Project) ที่จะขับเคลื่อนและผลักดันต่อความสำเร็จของตัวชี้วัดภายใต้เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ ซึ่งการที่จะพิจารณาว่าเป็นโครงการหลักหรือไม่นั้น สามารถพิจารณาได้จากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ถ้าการบรรลุค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดนั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จของโครงการแสดงว่าโครงการดังกล่าวเป็นโครงการหลัก หรือในอีกนัยหนึ่งถ้าโครงการนี้ไม่เกิดหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดจะไม่สามารถบรรลุได้
- ระดับที่ 2 เป็นโครงการสนับสนุน (Supporting Project) เป็นโครงการที่มีส่วนสนับสนุนต่อการบรรลุความสำเร็จของค่าเป้าหมายในตัวชี้วัดภายใต้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้เป็นโครงการหลักที่จะขาดเสียไม่ได้ ความสำเร็จของโครงการสนับสนุนนั้นอาจจะส่งเสริมหรือสนับสนุนในความสำเร็จของโครงการหลักก็ได้
- ระดับที่ 3 เป็นโครงการที่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการบรรลุค่าเป้าหมายในตัวชี้วัดใดตัวชี้วัดหนึ่งภายใต้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยเป็นโครงการที่สัมพันธ์หรือเกี่ยวเนื่องกับยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
- ระดับที่ 4 เป็นโครงการที่ไม่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เพียงแต่เป็นโครงการที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการ เนื่องจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง ดูตัวอย่างความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ ได้ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ตัวอย่างความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ

สัมพันธ์หรือเชื่อมโยงต่อ	X	เหตุผลและรายละเอียด
โครงการสนับสนุน ที่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมาย ภายใต้ตัวชี้วัดของ กรมปศุสัตว์	X	ตัวชี้วัด จำนวนพืชอาหารสัตว์พันธุ์ดี..... ค่าเป้าหมายXXXX..... เป้าประสงค์ .พัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการเลี้ยงปศุสัตว์ ประเด็นยุทธศาสตร์ .. เพิ่มผลผลิตภาพการผลิตโดยการวิจัยพัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านปศุสัตว์.....
โครงการสนับสนุน ที่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมาย ภายใต้ตัวชี้วัดของ ยุทธศาสตร์ ระดับจังหวัด	X	ตัวชี้วัดร้อยละของผู้ผลิตชุมชนที่สามารถนำความรู้ที่ได้รับ การถ่ายทอดไปปฏิบัติ..... ค่าเป้าหมายXXXXX..... เป้าประสงค์เพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการและผู้ผลิตชุมชน... ประเด็นยุทธศาสตร์ . มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และผู้ผลิตชุมชนที่เข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขัน
โครงการที่สัมพันธ์ กับ ยุทธศาสตร์ ของประเทศ	X	เป้าประสงค์ เสริมสร้างขบวนการชุมชนเข้มแข็งและเชื่อมโยง ประโยชน์จากปัจจัยแวดล้อม ประเด็นยุทธศาสตร์ ...การจัดความยากจน.....

2.1.4 การวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholder Analysis)

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ ควรเริ่มต้นจากการระบุถึง หน่วยงาน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ พร้อมทั้งบทบาท หน้าที่ และความเกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้เห็น และเข้าใจถึงบทบาทและผลกระทบของกลุ่มบุคคล และบุคคลเหล่านั้น พร้อมทั้งจะได้นำไปสู่การคิดถึง ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลและบุคคลดังกล่าว พร้อมทั้งหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ อาจจะเกิดขึ้น ดูตัวอย่างการวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ตัวอย่างการวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

บทบาท	รายละเอียด	หน่วยงาน กลุ่มบุคคล บุคคล
-ประเมิน อนุมัติ	ประเมิน และอนุมัติโครงการ ทั้งใน ระยะต้น และเมื่อโครงการสิ้นสุด	-คณะกรรมการจังหวัด -ผู้ตรวจประเมินจากส่วนกลาง
-ผู้ให้	พี่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำต่อกลุ่ม	-สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ -สำนักงานเกษตรจังหวัด
	สอนการจัดทำบัญชี	-สนง.ตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด
	จดทะเบียนกลุ่ม	-สนง.สหกรณ์จังหวัด
	แหล่งวัดฤติบ	-เกษตรกรผู้ปลูกข้าวโพด -ตลาดสินค้าเกษตร
	ผู้ให้ความรู้และทำการวิจัย	-สถาบันการศึกษา
-ผู้ที่ได้รับผล	ผู้เข้าร่วมโครงการ	-กลุ่มเกษตรกร
	แหล่งจำหน่ายผลผลิตจากโครงการ	-ตลาด

2.1.5 การประมาณการกระแสเงินสดของโครงการ (Cashflow Projection)

การประมาณการกระแสเงินสด เป็นการพยากรณ์หรือคาดการณ์ถึงการได้มา (รับ) และการใช้จ่าย (จ่าย) ในตัวเงินสดที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยพิจารณาแยกตามช่วงเวลา (เดือนหรือสัปดาห์) โดยเริ่มต้นจากการประมาณการรายรับ หรืองบประมาณที่จะได้รับในแต่ละเดือน จากนั้นประมาณการค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากโครงการในแต่ละเดือน เนื่องจากโดยปกติการเสนอขออนุมัติโครงการได้มีการจัดทำงบประมาณของโครงการแยกตามหมวดหมู่ค่าใช้จ่ายต่างๆ อยู่แล้ว ดังนั้นการแปลงจากงบประมาณ (ทั้งรายรับและรายจ่าย) เป็นประมาณการกระแสเงินสด จึงเป็นการประมาณการถึงการได้มาและจ่ายไป ของงบประมาณในหมวดต่างๆ

การประมาณการกระแสเงินสดช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถเห็นการไหลเข้าและออกของเงินสดที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถวางแผนเกี่ยวกับการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดูตัวอย่างตารางการประมาณการเงินสดของโครงการได้ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ตัวอย่างตารางการประมาณการเงินสดของโครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณ แผนการใช้จ่าย งบประมาณ/ จังหวัด	รวมทั้งสิ้น		ไตรมาส 1 (ค.ค. – ธ.ค.)		ไตรมาส 2 (ม.ค. – มิ.ค.)		ไตรมาส 3 (เม.ย. – มิ.ย.)		ไตรมาส 4 (ก.ค. – ก.ย.)	
	URS	NR	URS	NR	URS	NR	URS	NR	URS	NR
ประเด็นยุทธศาสตร์										
1. แผนการปฏิบัติงาน										
1.1 ดำเนิน										
1.2 ดำเนิน										
2. แผนการใช้จ่ายงบประมาณ										
2.1 เงินงบประมาณ										
2.2 เงินนอกงบประมาณ										

2.1.6 การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost / Benefit Analysis)

เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจว่าการดำเนินโครงการนั้นจะก่อให้เกิดผลหรือประโยชน์ที่คุ้มค่าหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ที่จะได้รับเหนือกว่าต้นทุนหรือการลงทุนที่ลงไปหรือไม่ นอกจากนี้ถ้ามีหลายโครงการที่ต้องเลือก การทำ Cost-Benefit Analysis ยังทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โครงการต่างๆ ด้วย นอกจากนี้ประโยชน์ที่สำคัญคือ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรที่ลงไปนั้นได้ก่อให้เกิดความคุ้มค่าขึ้นจริงหรือไม่โดยประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถพิจารณาได้ในสองแนวทาง ได้แก่

- ประโยชน์เชิงการเงิน ที่สามารถวัดออกมาเป็นค่าเงินได้ (Net Present Value, NPV)
 - ตัวอย่าง : โครงการ ก. มีต้นทุนทั้งสิ้น 100,000 บาท ในปี 2548 คาดว่าเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้ว จะก่อให้เกิดรายได้ 150,000 บาท ในปี 2551 ประโยชน์หรือกำไรจากโครงการนี้จะไม่ใช่ 50,000 บาท ($150,000 - 100,000 = 50,000$) เนื่องจากมูลค่าเงิน 150,000 บาทในอีกสามปีข้างหน้า จะไม่เท่ากับ 150,000 บาทในปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องมีการคำนวณมูลค่าปัจจุบันของเงินในอนาคต (Present Value = เงินที่จะได้รับในอนาคต $\times [1 / (1 + \text{อัตราดอกเบี้ย})]^n$) โดย n = จำนวนปี) สมมติว่าอัตราดอกเบี้ยต่อปีเท่ากับ 5% ค่าของเงิน 150,000 บาทในอีก 3 ปีข้างหน้า เมื่อคิดกลับมาเป็นค่าเงินปัจจุบัน เท่ากับ $150,000 \times 0.8638 = 129,570$ บาท
 - อย่างไรก็ตาม การคำนวณ NPV ในโครงการของรัฐบาลนั้นจะมีความยุ่งยากพอสมควร เนื่องจากจะต้องสามารถระบุต้นทุนที่ชัดเจนของโครงการพร้อมทั้งรายรับที่จะเกิดขึ้นพร้อมกันนั้นการคำนวณ NPV ยังมีความแตกต่างกันออกไป ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปด้วย แต่ถ้าสามารถคำนวณได้ก็จะทำให้สามารถตอบโจทย์ในแง่ประโยชน์หรือความคุ้มค่าของโครงการได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
- ประโยชน์เชิงสังคม ที่ไม่สามารถวัดเป็นค่าเงินได้ ในการคำนวณประโยชน์เชิงสังคมนั้น จะพิจารณาหรือให้ความสำคัญกับประโยชน์ที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้รับเป็นสำคัญโดยเริ่มต้นจากการระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ (Key Stakeholders) ทางสังคม เช่น ชาวบ้าน เกษตรกร พ่อค้า ผู้ประกอบการ ฯลฯ พร้อมทั้งระบุถึง ผลกระทบที่กลุ่มบุคคล หรือ บุคคลดังกล่าวจะได้รับจากโครงการ (ทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ) โดยใส่ผลกระทบที่จะได้ให้ตรงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อให้ได้คะแนนออกมาจากนั้นเมื่อรวมคะแนนทั้งหมดออกมาจะได้ค่าประโยชน์ของโครงการในเชิงสังคม ดูการวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับทางสังคมได้ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับทางสังคม

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บวกสูง (+3)	บวกกลาง (+2)	บวกต่ำ (+1)	ลบต่ำ (-1)	ลบกลาง (-2)	ลบสูง (-3)	รวม
กลุ่มเกษตรกร	มีรายได้เพิ่ม						+3
ผู้เลี้ยงสัตว์กระเพาะหยาบ		มีวัตถุดิบราคาไม่แพง					+2
ชุมชน		สิ่งแวดล้อมดีขึ้น					+2
รวม							+7

2.1.7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

การดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์จะมีความเชื่อมโยงกับโครงการอื่น ทั้งโครงการของหน่วยงานเดียวกัน และโครงการของหน่วยงานอื่นๆ จึงต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงกับโครงการอื่น เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับโครงการอื่น รวมทั้งหลีกเลี่ยงการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างแต่ละโครงการ โครงการที่มีความสัมพันธ์นั้นมักจะมี 3 ลักษณะดังนี้

- 1) โครงการต้นน้ำ หรือโครงการที่จะต้องมีการดำเนินการก่อน แล้วถึงจะนำผลที่ได้จากโครงการดังกล่าวมาใช้ในโครงการที่กำลังจัดทำได้ โดยอาจจะเป็นลักษณะของการที่จะต้องดำเนินโครงการอื่นให้เสร็จสิ้นก่อน หรือ เป็นในลักษณะที่ดำเนินโครงการอื่นไประยะหนึ่ง แล้วถึงจะเริ่มดำเนินโครงการที่ต้องการได้
- 2) โครงการที่ต้องดำเนินร่วมกัน เป็นโครงการที่ต้องดำเนินคู่ขนานกัน เนื่องจากการใช้ประโยชน์ร่วมกัน
- 3) โครงการปลายน้ำ เป็นโครงการที่นำผลผลิตหรือผลลัพธ์จากโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ไปใช้ต่อ

นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะความสัมพันธ์ของโครงการแล้ว ยังควรที่จะพิจารณาว่าโครงการดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับโครงการที่จะดำเนินการในด้านไหนบ้าง เช่น อาจจะมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือ มีการใช้ผลผลิตของอีกโครงการหนึ่ง หรือ ใช้บุคลากรร่วมกัน เป็นต้น

2.1.8 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

ในการดำเนินโครงการใดๆ ย่อมหนีไม่พ้นที่จะมีความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ พร้อมทั้งความรุนแรงและความเป็นไปได้ของความเสี่ยงนั้นและแนวทางที่จะใช้ในการลดหรือบรรเทาต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมของผู้รับผิดชอบต่อปัญหา หรือ อุปสรรคต่างๆ ที่ไม่อาจจะคาดคิดได้ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญได้ดังตารางที่ 18 และตัวอย่างแนวทางในการบริหารความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ

ความเสี่ยงที่สำคัญ		
ประเด็นที่ต้องพิจารณา	คำอธิบาย	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิด
ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม	-เกิดภัยธรรมชาติที่จะส่งผลต่อการปลูก วัตถุประสงค์ ที่จะทำให้ไม่มีวัตถุประสงค์ตามที่คาดไว้ -โรครระบาดในสัตว์ทำให้ผลผลิตขายไม่ออก	-ภัยธรรมชาติ -โรครระบาดในสัตว์
ด้านการดำเนินงาน	-โครงการไม่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง	-เจ้าหน้าที่เปลี่ยนแปลง ขาดความต่อเนื่อง
ด้านนโยบาย กฎหมายของรัฐ	-เปลี่ยนไปไม่สนับสนุน ส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์กระเพาะรวม	-นโยบายเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์กระเพาะรวม
ด้านผู้รับบริการ	-ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ด้วยตนเองได้	-กลุ่มเกษตรกรไม่เข้มแข็ง
ด้านเศรษฐกิจ	-ทำให้ราคาสินค้าผลสูงขึ้น ขายออกยาก	-ราคาสินค้าสูงขึ้น

ตารางที่ 19 แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง					
Grade: Combined effect of Likelihood/Seriousness					
Likelihood	Seriousness				
		low	medium	high	EXTREME
	low	E	D	C	A
	medium	D	C	B	A
	high	C	B	A	A

ความเสี่ยง	เกรดที่ได้รับ	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบต่อการนำแนวทางไปใช้	ต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการนำแนวทางมาใช้
หน่วยงานอื่นๆ ไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่	A	วางแผนและขอความร่วมมือล่วงหน้า พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยน	หัวหน้างาน.	ไม่มี
ภัยธรรมชาติ	C	กำหนดเวลาปลูกไม้ให้ตรงกับช่วงภัยพิบัติ	นักวิชาการ....	ไม่มี
เกษตรกรไม่เข้าร่วมโครงการ	B	ชักจูงด้วยความช่วยเหลือเบื้องต้น	นักวิชาการ.....	50,000 บาท

2.2 การจัดทำข้อเสนอโครงการ เมื่อได้มีการวิเคราะห์โครงการเสร็จสิ้นแล้ว จึงนำผลการวิเคราะห์เหล่านี้มาจัดทำเป็นข้อเสนอโครงการ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. ชื่อโครงการ / ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการ
2. ความสำคัญของโครงการ / หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์ของโครงการ
4. ขอบเขตของโครงการ
5. ผลผลิต / ผลลัพธ์ของโครงการ
6. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ
7. ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
8. ผู้รับผิดชอบ
9. ทรัพยากรที่ต้องใช้
10. งบประมาณ และประมาณการกระแสเงินสด
11. ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ
12. ประโยชน์ที่จะได้รับ
13. โครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง
14. ความเสี่ยงที่สำคัญ และแนวทางในการลดความเสี่ยง

3. การคัดเลือกโครงการ

การคัดเลือกโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการคัดเลือกโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ในการคิดแผนงาน/โครงการเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดนั้น อาจมีโครงการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจากองค์กรมีทรัพยากรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็นทางด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลา จึงจำเป็นต้องมีการคัดกรองโครงการเหล่านี้ โดยการคัดเลือกโครงการสามารถใช้วิธีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ซึ่งทำได้ 2 รูปแบบ ได้แก่

- 3.1 วิธีการ Vital Few เป็นตารางการจัดลำดับความสำคัญแบบ 2 บัญชี โดยต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง เช่น กำหนดปัจจัยในการตัดสินใจ 2 บัญชี ได้แก่ “ความยากง่ายในการปรับปรุง” และ “ระดับผลกระทบหากไม่ดำเนินการปรับปรุง” หลังจากนั้นจึงสร้างตาราง และจัดลำดับความสำคัญ (สามารถอ่านรายละเอียดดังกล่าวได้ในคู่มือหมวด 1 หน้า 39)
- 3.2 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนัก (สามารถอ่านรายละเอียดดังกล่าวได้ในคู่มือหมวด 1 หน้า 41)
 - กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกความสำคัญของโครงการ เช่น ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์ต่อองค์กร งบประมาณในการดำเนินการ ระยะเวลาการดำเนินการ ความพร้อมของทรัพยากร ฯลฯ
 - กำหนดน้ำหนักของเกณฑ์ การให้น้ำหนักมาก หมายความว่าประเด็นนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะสนับสนุนให้โครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จ แต่ถ้าให้น้ำหนักน้อย หมายความว่า ประเด็นนั้นมีความสำคัญรองลงมา โดยน้ำหนักของทุกเกณฑ์รวมกันแล้วต้องเท่ากับ 1
 - จัดลำดับความสำคัญของโครงการ

4. การดำเนินงานตามโครงการและการติดตามโครงการ (Project Monitoring)

ดำเนินงานตามโครงการที่ได้คัดเลือกไว้ เมื่อโครงการได้เริ่มดำเนินการแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการติดตามโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารทราบว่ามีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ทั้งในด้านการขบวนการใช้ทรัพยากร ผลผลิตและผลลัพธ์ หากการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ อาจมีการปรับแผนการดำเนินการให้เหมาะสมเพื่อให้โครงการสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์

การติดตามโครงการสามารถทำได้โดยผู้บริหารโครงการเป็นผู้จัดทำรายงานความก้าวหน้าของโครงการ ต่อ Project Sponsor หรือ ผู้บริหารระดับสูง หรือ คณะกรรมการที่ดูแล

รายงานความก้าวหน้าของโครงการ ควรประกอบไปด้วย

- สถานะของโครงการ (Status of the Project) รายงานความคืบหน้าในการดำเนินงาน ผลกระทบของโครงการ และสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป
- รายงานงบประมาณ (Budget Report) เปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับแผนที่วางไว้
- รายงานความเสี่ยง (Risk Management Report) รายงานการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับรู้ไว้ในตอนต้น และการปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ถ้าจำเป็น
- รายงานประเด็นสำคัญ (Issue Report) รายงานประเด็นที่ควรจะสนใจ กังวล ปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางหรือการตัดสินใจที่ควรจะดำเนินการ

นอกจากนี้ การติดตามโครงการยังสามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือ โดยเครื่องมือที่หน่วยงานภาครัฐใช้มี 2 เครื่องมือ ดังนี้

4.1 ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) เป็นการดำเนินงานปรับปรุงระบบการจัดการด้านการเงินการคลังของภาครัฐให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับกระบวนการดำเนินงานและการจัดการภาครัฐด้านการงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย และการบริหารทรัพยากร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนโยบายปฏิรูปราชการ ที่เน้นประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมทั้งมุ่งหวังให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสถานะภาพการคลังภาครัฐที่ถูกต้องรวดเร็ว สามารถตอบสนองนโยบายการบริหารเศรษฐกิจของประเทศ ขอบเขตของระบบ GFMS จะประกอบด้วยงาน 2 ด้านหลัก ได้แก่

1. ระบบด้านปฏิบัติการ หรือ Operation System ซึ่งรองรับโดย Software SAP R/3 ประกอบด้วยงานด้านระบบการบริหารงบประมาณ การรับ-จ่ายและติดตามการใช้งบประมาณ บัญชีแบบเกณฑ์คงค้าง บัญชีทรัพย์สินถาวร บัญชีต้นทุน บัญชีบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารเงินสดและเงินคงคลัง ตลอดจนข้อมูลบุคคล
2. ระบบข้อมูลด้านการบริหาร หรือ Business Warehouse ซึ่งรองรับโดย Software SAP BW ประกอบด้วยข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ ได้แก่ข้อมูลเพื่อการบริหารด้านการเงินการคลังแบบ Online Real Time สำหรับนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดีกรม ผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้บริหารด้านการเงิน

4.2 ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐ (Government Strategic Management System : GSMS) คือ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยรัฐบาลในการติดตามความคืบหน้า และความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ของส่วนราชการตามแต่ละแผน (Action Plan) ให้สอดคล้องกับแผนการ

ใช้จ่ายงบประมาณ (Disbursement Plan) รวมถึงช่วยในการติดตามวัดผลความสำเร็จตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ระบบยังจะเปลี่ยนแปลงการทำงานจากการจัดทำแผนงานและการรายงานผลบนกระดาษให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ทุกคนเห็นแผนงานเป้าหมายการวัดผลเป็นแผนงานที่ต่อเนื่องบูรณาการกันระหว่างแต่ละหน่วยงาน ตั้งแต่หน่วยงานรัฐ ระดับกระทรวงลงไปจนถึงจังหวัด ผู้บริหารจะเห็นแผนและผลการดำเนินงานได้ทั้งหมด ทำให้ลดเวลาในการเรียกประชุมย่อยในการติดตามการดำเนินงาน ระบบงานหลักของ GSMS มี 4 ระบบดังนี้

1. ระบบการวางแผนและจัดการยุทธศาสตร์ Balanced Scorecard (Strategic Enterprise Management / SEM - BSC) เป็นระบบที่ใช้เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ (กระทรวง / กรม หรือกลุ่มจังหวัด / จังหวัด) ในรูปแบบ Strategy Map และ Balanced Scorecard ที่แบ่งเป็น 4 มิติ คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร ระบบนี้สามารถเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ผลผลิต โครงการ ตลอดจนส่วนราชการผู้รับผิดชอบเข้าด้วยกัน จึงทำให้การแปลงยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติจริงอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละส่วนราชการได้อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันโดยใช้ความสามารถของระบบ SEM
2. ระบบการวางแผนและติดตามความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน (Operational / Action Plan and Progress Tracking) คือ ระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการและการติดตามความก้าวหน้า เป็นระบบที่ช่วยให้ส่วนราชการ (กระทรวง / กรม หรือกลุ่มจังหวัด / จังหวัด) ใช้ในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานในรายละเอียด (Operation / Action Plan) ระดับโครงการ (Initiatives / Projects) ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ (Strategy) ที่กำหนดโดยส่วนราชการ จะต้องรายงานผลความก้าวหน้าของงาน (Work Progress) ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ทราบสถานะความสำเร็จของโครงการ และนำมาสอดคล้องสัมพันธ์กับแผน/ผลการใช้จ่ายงบประมาณจากระบบ GFMIS อันจะเป็นประโยชน์ในกระบวนการวางแผนการตัดสินใจและการดำเนินยุทธศาสตร์
3. ระบบการจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัด (KPI Database) และการติดตามวัดผลงานตามเป้าหมายที่กำหนด (Measure & Focus) เพื่อใช้เป็นระบบที่จัดเก็บและรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดทั้งหมดในแต่ละระดับให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐานเดียวกันอย่างมีระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามแนว

บริหารงานตามยุทธศาสตร์ และการบูรณาการของข้อมูลตัวชี้วัดจากระดับล่างสุดรวบรวมขึ้นสู่ในระดับประเทศระบบนี้ได้นำตัวชี้วัดที่อยู่ภายใต้ระบบ SEM ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบของคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีมาเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการทำงาน ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามกำหนดระยะเวลา ซึ่งได้แบ่งมุมมองเป็น 2 ลักษณะคือ มุมมองการบริหารงานแบบพื้นที่(Area View) และมุมมองการบริหารงานตาม กระทรวง / กรม (Functional View)

4. ระบบการจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์(Electronic Document Archiving) ระบบการจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ มีการรองรับการทำงานหลักใน 2 ส่วน ดังนี้

- การจัดการเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานต่างๆ ภายในโครงการ GSMS นี้ให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด และเก็บรวมอยู่ที่เดียว เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บ การค้นหาและการจัดการเอกสารที่มีจำนวนมาก ให้เป็นไปได้อย่างสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- การติดตาม และรายงานผลการนำส่งเอกสาร ตามกำหนดระยะเวลาที่สามารถแจ้งเตือนในระดับหน่วยงาน (Notification) และระดับผู้บริหาร (Escalation) เมื่อเกินระยะเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ ระบบ GSMS จะสอดคล้องสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับระบบ GFMS เนื่องจากทั้ง 2 ระบบนั้นอยู่บนยุทธศาสตร์ของประเทศในประเด็นยุทธศาสตร์เดียวกัน โดยระบบ GSMS จะเป็นเรื่องของผลงาน ในขณะที่ระบบ GFMS เป็นเรื่องของเงิน / งบประมาณและข้อมูลจากระบบ GSMS และระบบ GFMS จะนำไปใช้เป็นข้อมูลร่วมกันในการบริหารประเทศ เพื่อที่จะได้ทราบว่าจากแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้มีผลความสำเร็จของงานและการใช้จ่ายงบประมาณไปอย่างไรบ้าง โดยข้อมูลที่มีการเชื่อมโยงกันระหว่างระบบ GSMS กับข้อมูลพื้นฐานของระบบ GFMS เช่นรายละเอียดยุทธศาสตร์พระราชบัญญัติงบประมาณฯ รหัสงบประมาณของแต่ละผลผลิต / โครงการการเบิกจ่ายเงินงบประมาณฯ เป็นต้น

5. การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินผลโครงการ เพื่อประเมินว่าโครงการนำไปสู่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการ และสามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือไม่ หากพบว่าดำเนินการตามแผนเสร็จสิ้นและบรรลุวัตถุประสงค์โครงการแล้วก็จะเข้าสู่กระบวนการปิดโครงการ และสรุปผลงาน

ประโยชน์

- การบริหารโครงการ ทำให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการต่างๆ จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งได้คิดวิเคราะห์ในด้านต่างๆ อย่างถี่ถ้วน
- การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ขององค์กร
- สามารถวัดผลความก้าวหน้าของโครงการได้อย่างชัดเจน เพราะมีแผนที่ตั้งไว้เป็นบรรทัดฐาน
- ตรวจสอบความสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผลของโครงการ (Project performance) ได้
- บริหารเวลา (Time management) ได้
- บริหารงบประมาณ (Cost management) ได้
- บริหารความรู้ของโครงการ (Knowledge management) สำหรับนำไปใช้ในโครงการอื่นๆ หรือในการดำเนินงานต่อไปได้

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาดูแลและรับผิดชอบโดยเฉพาะ ทั้งนี้ถึงแม้หน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีความเกี่ยวข้องกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติแต่ในขณะเดียวกันแต่ละหน่วยงานก็จะให้ความสำคัญต่องานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้นแต่ขาดการมองภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมดนอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงเองก็ยังขาดเวลาและไม่สามารถลงมาติดตามงานในรายละเอียดในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงาน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยเฉพาะ โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวอาจจะใช้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร หรือ จัดตั้งใหม่เป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) ก็ได้
- ปัญหาที่มักพบเกี่ยวกับการบริหารโครงการ คือ การขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง
- ขั้นตอนของการวิเคราะห์โครงการให้ได้ดีนั้นต้องมีเวลาและข้อมูลพอสมควร ดังนั้นอาจจะต้องมีการแยกลักษณะโครงการให้ชัดเจนว่าโครงการในลักษณะใดบ้างที่ควรวิเคราะห์เต็มรูปแบบ
- ในการดำเนินโครงการต้องคำนึงถึงข้อจำกัดด้านเวลา (Time) งบประมาณ (Budget) และคุณภาพ (Quality) ตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขของโครงการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

- (9) - เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่ระบุในข้อ 2.2 ก.(8) มีอะไรบ้าง
- เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด (*) เมื่อเปรียบเทียบกับ
 - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - ผลการดำเนินการที่ผ่านมา
 - ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง
 - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)

ความหมาย

การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน หมายถึง การคาดการณ์ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการในระหว่าง การดำเนินงานตามแผน โดยอาศัยข้อมูล/สถิติเพื่อทำนายถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเมื่อสิ้นสุดการ ดำเนินงานตามแผน

หลักการและแนวคิด

ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการนั้นเป็นการดำเนินการที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ พอสมควร หากมีการประเมินผลตัวชี้วัดเฉพาะเมื่อสิ้นสุดแผน ก็ไม่สามารถแก้ไขได้ทันกาล ยากที่จะมั่นใจ ได้ว่าองค์กรจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมาย

การคาดการณ์ผลการดำเนินงานนั้น เป็นหลักการสำคัญในการควบคุม/ติดตามการดำเนินงาน ขององค์กรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์หรือเป้าหมาย โดยใช้หลักการประมาณการโดยมีระเบียบวิธีจากการ รวบรวมข้อมูล/สถิติต่างๆ การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ผลเพื่อตีค่าความหมาย เพื่อนำไปสู่ การปรับปรุงการดำเนินการโดยการเปรียบเทียบจากแหล่งสำคัญต่างๆ กล่าวคือ เป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง และระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark) ทั้งนี้ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานยังมีความเชื่อมโยงไปยังการประเมินผล ในหมวดที่ 4 คือ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อีกด้วย และส่งผลไปยังหมวดที่ 7 คือ ผลลัพธ์ในการดำเนินงานอีกด้วย

ขั้นตอน/วิธีการ

ในการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน กล่าวคือ

1. การออกแบบระบบ โดยเริ่มตั้งแต่ การออกแบบระบบการเก็บข้อมูล โดยเฉพาะการกำหนด แหล่งที่มาของข้อมูล วิธีการในการเก็บข้อมูล (จัดเก็บข้อมูลอย่างไร) เครื่องมือในการเก็บข้อมูล (จะใช้ เครื่องมืออะไรมาใช้ในการเก็บข้อมูล) และผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูลอีกด้วย ทั้งนี้ต้องไม่ลืมนำ

การคาดการณ์นี้จะต้องมีการเปรียบเทียบในหลายมิติด้วย คือ

- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ การเปรียบเทียบตามเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- ผลการดำเนินการที่ผ่านมา คือ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต
- ผลการดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง คือ ผลการดำเนินการที่คาดว่าจะอาจเป็นคู่แข่งทางตรง คู่แข่งทางอ้อม หรือหมายรวมถึงหน่วยงานที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน
- ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark) คือ การเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกันก็ได้

ดังนั้น นอกจากจะต้องมีการวางระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลภายในองค์กรแล้ว ยังต้องมีการวางระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภายนอกอีกด้วย เช่น การติดต่อขอความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ใกล้เคียง การกำหนดแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเปรียบเทียบด้วย เป็นต้น

ส่วนการออกแบบระบบในการประมวลผลและวิเคราะห์ผลนั้น คือการออกแบบวิธีการในการประมวลผลว่าจะนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลอย่างไรและผลลัพธ์จากการประมวลผลจะเป็นเช่นไร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลข้อมูลได้ตามต้องการ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล คือการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรตามที่ได้มีการออกแบบไว้ในข้อ 1

3. การประมวลผล คือการแปลงข้อมูลดิบต่างๆ ให้เป็นสารสนเทศตามที่ต้องการ การดำเนินการประมวลผลนั้นต้องใช้หลักการประมาณค่าให้เหมาะสมเพราะการประมวลผลเพื่อทำนายถึงผลการดำเนินงานนั้นไม่ได้เป็นเชิงเส้น (linear) แต่เพียงอย่างเดียว บางกรณีอาจต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น ปัจจัยภายนอกอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล (seasoning) ที่อาจจะส่งผลถึงความถูกต้องของการประมาณค่าได้

4. การวิเคราะห์ผล คือการนำค่าที่ได้จากข้อ 3 นั้นมาตีความหมาย การวิเคราะห์สาเหตุและนำไปสู่การตอบสนอง (action) เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ผลการดำเนินการที่คาดการณ์นั้นต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ต้องมีการหาสาเหตุและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานใหม่ หรือในกรณีที่ผลการดำเนินงานที่คาดหมายนั้นดีกว่าเป้าหมายมากจนเกินไปอาจจะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรใหม่เพื่อนำไปใช้ผลักดันที่ชีวิตอื่นที่ต่ำกว่าเป้าหมายก็ได้

ประโยชน์

การคาดการณ์การดำเนินการจะช่วยให้องค์กรสามารถทำนายถึงผลการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีการตอบสนองได้อย่างทันทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เช่น หากผลการดำเนินงานที่คาดหมายจะดีมากเกินไป (เกินเป้าหมายมากๆ) ก็ให้ลดการใช้ทรัพยากร เช่น บุคลากร เครื่องมือ งบประมาณ ในทางตรงกันข้าม หากคาดการณ์ผลการดำเนินงานแล้วต่ำกว่าเป้าหมายก็ให้มีแก้ไข เช่น การจัดสรรทรัพยากรใหม่ การปรับเปลี่ยนแนวทาง แผนงาน/โครงการ เป็นต้น

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

1. ต้นทุนและความคุ้มค่าในการจัดเก็บข้อมูลและการประมวลผล เช่น กรณีการสำรวจความพึงพอใจที่ต้องใช้วิธีการสำรวจที่มีต้นทุนค่อนข้างสูงก็ไม่ควรทำจนบ่อยครั้งมากจนเกินไป
2. ในบางกรณี ผลการดำเนินงานในอดีตไม่อาจทำนายผลการดำเนินงานในอนาคตได้ เพราะสภาพการดำเนินงานนั้นไม่เกี่ยวข้องกัน จึงไม่อาจใช้วิธีการประเมินผลโดยใช้แนวโน้ม (trend) จากผลลัพธ์การดำเนินการได้เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องอาศัยแบบจำลอง (model) ในการประเมินที่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้การประมาณค่าได้ผลที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น
3. รากฐานความสำเร็จของการดำเนินการตามประเด็นการประเมินผลในข้อนี้ มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในหมวดอื่นๆ จึงควรเชื่อมโยงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ การวิเคราะห์ผล และการจัดการความรู้จะช่วยให้การบูรณาการในการดำเนินงานในประเด็นการประเมินผลในข้อนี้และข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่าง

ดูตัวอย่างการคาดการณ์ผลการดำเนินงานได้จากตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ตัวอย่างการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

เป้าประสงค์: สร้างประสิทธิภาพการใช้บริการ

ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงานในอดีต	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน (6 เดือน)	ผลการดำเนินงาน (9 เดือน)	คาดการณ์	การเปรียบเทียบ
ระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการต่อราย (นาที)	25	20	23	21	19	17 (เปรียบเทียบในกระบวนการเดียวกันกับจังหวัด ข.)

การวิเคราะห์

กลุ่มงานประเมินผลได้เก็บข้อมูลตามตัวชี้วัด “ระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการต่อราย” โดยมีการคาดการณ์และเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ โดยได้ผลการเปรียบเทียบ ดังนี้

- ทางหน่วยงานได้วัดผลจากการให้บริการ “รับและพิจารณาคำขอ” จากการวัดผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือนและ 9 เดือน ระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการได้ลดลงเป็นลำดับ คือ จากเดิม 25 นาที เป็น 23 นาทีในเดือนที่ 6 และ 21 นาทีในเดือนที่ 9 ซึ่งถึงแม้ว่ายังไม่บรรลุตามเป้าหมายการให้บริการ แต่คาดว่าเมื่อสิ้นสุดรอบระยะเวลาดำเนินการจะสามารถลดระยะเวลาการให้บริการเฉลี่ยเป็น 19 นาที เนื่องจากบุคลากรที่ให้บริการเริ่มมีความชำนาญ 3 ใน 5 คน โดยหากคิดค่าเฉลี่ยเฉพาะบุคลากรที่ชำนาญ

แล้วจะได้เวลาเฉลี่ย ประมาณ 18 นาที ทั้งนี้คาดว่าหากบุคลากรที่ให้บริการรับคำขออีก 2 ท่านนั้นมีความชำนาญมากยิ่งขึ้นจะสามารถลดระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการได้ตามเป้าหมาย

■ จากการเปรียบเทียบกับจังหวัด ข. ซึ่งมีระยะเวลาเฉลี่ยต่ำที่สุดในประเทศ พบว่า มีระยะเวลาเฉลี่ยในการให้บริการเฉลี่ยเพียง 17 นาที โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ คือ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรและประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ทั้งนี้หากวิเคราะห์ความแตกต่าง (gap analysis) พบว่า ความเชี่ยวชาญด้านบุคลากรนั้นแม้จะมีความแตกต่างกันแต่จะสามารถพัฒนาให้อยู่ระดับเดียวกันได้ ส่วนประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์และเครือข่าย จะได้ให้ฝ่ายสารสนเทศได้ดำเนินการปรับปรุงต่อไป

การบริหารทรัพยากรบุคคล

(7) - แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับในส่วนราชการนั้น แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับแผนปฏิบัติการ (Action Plans) และสนับสนุนยุทธศาสตร์โดยรวมของส่วนราชการ

การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ความหมาย : การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อการพัฒนาองค์กรและการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักขององค์กรเป็นสำคัญ

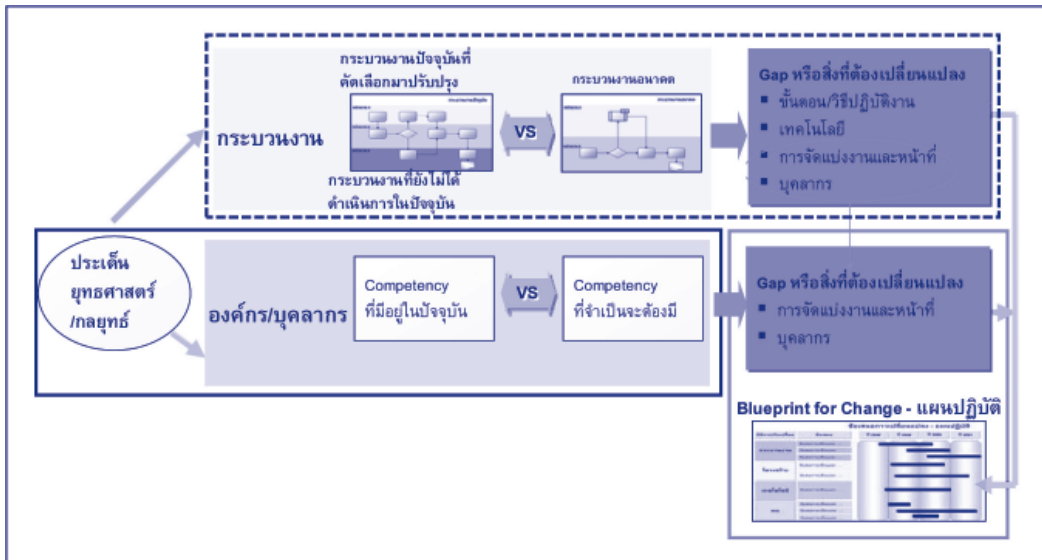
สมรรถนะของบุคลากร (Competencies) หมายถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

สมรรถนะของบุคลากร (Competencies) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

หลักการและแนวคิด

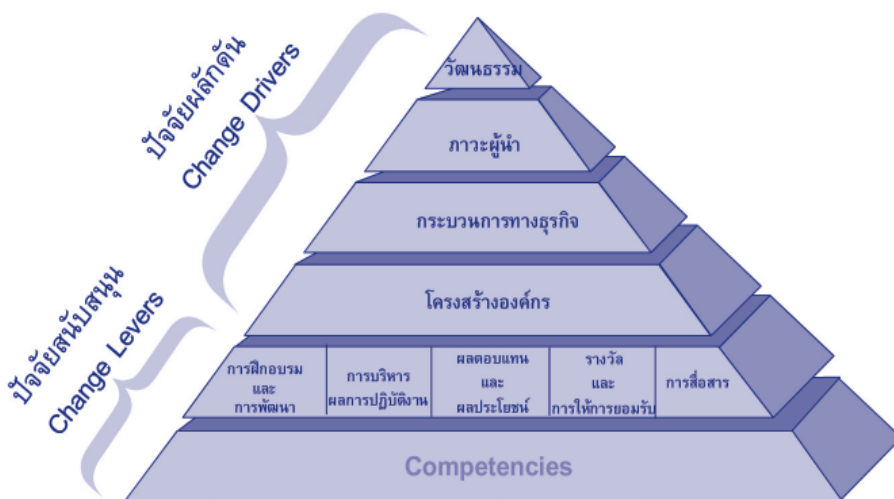
การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ดังภาพที่ 29 ประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลัก คือการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ กับการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กร/บุคลากร ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กร/บุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งในแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล

การเปลี่ยนแปลงด้านขีดสมรรถนะองค์กร/บุคลากรนั้นจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร โดยการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่อาจมีผลกระทบต่อความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมทักษะหรือความรู้ของบุคลากรที่ได้รับผลกระทบหากขอบเขตการดำเนินงานเพิ่มเติมจากเดิม



ภาพที่ 29 กระบวนการการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

หากองค์กรต้องการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งในองค์กรซึ่งมักจะเป็นในส่วนของ “ปัจจัยที่ผลักดัน” องค์กรต้องเตรียมความพร้อมในส่วนของ “ปัจจัยสนับสนุน” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Competency ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ ดังภาพที่ 30

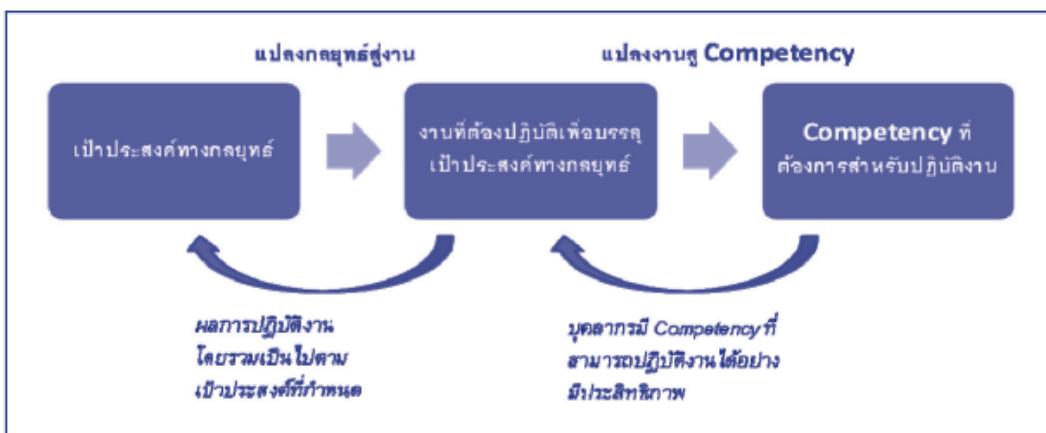


ภาพที่ 30 แสดงปัจจัยผลักดันและปัจจัยสนับสนุน

Competency นั้นจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะนำมาสู่การพัฒนาและการสร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ที่เหมาะสม เพื่อให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดีจากบุคลากรในองค์กร และองค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นยุทธศาสตร์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพและความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และองค์กรจะได้พัฒนาคนให้มี Competency ตรงตามที่ต้องการได้

การกำหนด Competency ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรจะทำได้โดยการพิจารณางานและหน้าที่ที่บุคลากรจะพึงปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ งานและหน้าที่เหล่านั้นจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะและความสามารถ ที่ตรงกับงานที่จะต้องปฏิบัติ โดยท้ายที่สุดจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร ดังภาพที่ 31



ภาพที่ 31 การกำหนด Competency ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

แนวทางในการกำหนด Competencies ของบุคลากร ประกอบด้วย

- สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน
- สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

Competency ยังเป็นพื้นฐานในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก การสรรหา การประเมินผล การบริหารจัดการในเรื่องของความก้าวหน้า หรือการพัฒนา ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกันโดยศักยภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่เราต้องการสร้างและพัฒนาองค์กร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

1. ระบุประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่ละกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร
2. ระบุหน่วยงาน กลุ่มงาน บุคลากรที่รับผิดชอบกลยุทธ์นั้นๆ
3. ระบุ Competency ที่กลุ่มบุคลากรเหล่านั้นจำเป็นต้องมี (หา To be)
4. ระบุ Competency ที่กลุ่มบุคลากรเหล่านั้นมีอยู่แล้วในปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลการฝึกอบรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (หา As is)
5. วิเคราะห์ Competency ที่ต้องการพัฒนาของกลุ่มบุคลากรเหล่านั้นโดย
 - วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง Competency ที่จำเป็นจะต้องมี กับที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อระบุ Competency ที่ขาดและจำเป็นต้องพัฒนาเพิ่ม
 - อ้างอิง Competency Model ที่สำนักงาน ก.พ. ให้คำจำกัดความไว้ (Competency Model เป็นการกำหนดกลุ่มของ Competency ที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่ง) เพื่อตรวจสอบ Competency ที่จำเป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ
 - เพิ่มเติม Competency ที่จำเป็นในการสนับสนุนการทำงานในกระบวนการใหม่ หากเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร
6. ระบุสาเหตุที่ทำให้ขาด Competency นั้นๆ ซึ่งอาจมาจาก
 - การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีอยู่ไม่มีประสิทธิภาพ/ไม่เพียงพอต่อความต้องการ/ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย
 - ผลกระทบจากองค์ประกอบส่วนต่างๆ ขององค์กร เช่น เพราะวัฒนธรรมองค์กรไม่ผลักดันให้เกิด Competency นั้นๆ เป็นต้น
 - สนับสนุนกระบวนการใหม่หากเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร
7. ระบุแนวทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากร (โดยพิจารณาแล้วว่าแนวทางนี้จะช่วยพัฒนา Competency ที่ต้องการพัฒนา และแก้สาเหตุที่ทำให้ขาด Competency นั้นๆ)
 - ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำแนวทางการพัฒนา ไปดำเนินการ
 - ระบุระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการดำเนินการเพื่อให้แนวทางนั้นประสบผลสำเร็จ
 - ระบุเหตุผลที่เลือกแนวทางการพัฒนาที่ระบุว่ามีเหมาะสมอย่างไรที่ถูกเลือกมาดำเนินการ
 - ระบุผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับหลังจากการนำแนวทางการพัฒนาไปดำเนินการ



ภาพที่ 32 ขั้นตอนในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ประโยชน์

- สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเอื้อต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ จะเป็นไปตามความต้องการที่แท้จริงและจัดให้ผู้ที่สมควรได้รับตามกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินงานเป็นหลัก
- หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ อาทิ การสรรหา คัดเลือก การประเมินทักษะ การวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น
- บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- บุคลากรสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อนของตนตลอดจนแผนการฝึกอบรมและพัฒนาของตนได้อย่างชัดเจน

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- ควรยึดเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นหลักในการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
- การพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรควรมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตรงกับการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร
- การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Development) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training) การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training) การเรียนรู้จากคู่มือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน (Job Aids) การสอนงาน (Coaching) การบริหารความรู้ (Knowledge Management)
- ปัจจัยหลักที่องค์กรควรคำนึงถึงในการพิจารณาเลือกแนวทางการพัฒนา คือ ความพร้อมขององค์กร เช่น วัฒนธรรมขององค์กรในการเปิดรับหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลง ศักยภาพของบุคลากร ภาวะเปี่ยมและข้อบังคับต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ ระยะเวลา และจำนวนบุคลากร
- พิจารณาความพร้อมขององค์กรเพื่อเลือกดำเนินการจากแนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรที่เหมาะสม หากองค์กรไม่สามารถจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ด้านขีดสมรรถนะองค์กร/บุคลากร เพื่อตอบเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักทุกด้านขององค์กรได้ในคราวเดียว ให้คัดเลือกเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุดมาดำเนินการก่อน

ตัวอย่าง

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ : สร้างศักยภาพการแข่งขันภาคการเกษตร

หน่วยงานที่รับผิดชอบกล	สนง.ปฏิรูปที่ดิน	
กลุ่มงานที่รับผิดชอบกล	ปฏิรูปที่ดินจังหวัด (ระดับ 8-11)	
Competency ที่ต้องการ	การบริหารจัดการ	การประสานสัมพันธ์และทำงานเป็นทีม
สาเหตุที่ต้องการพัฒนา	กลุ่มงานนี้ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการมาก่อน จึงทำให้ขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบหรือไม่มีเทคนิคจัดการใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน	สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เอื้ออำนวยต่อการติดต่อประสานงาน เนื่องจากได้ะภายในสำนักงานมีจากสูงกันระหว่างได้ะการพูดคุยปรึกษาหารือกันจึงทำลำบาก
แนวทางการพัฒนา	การฝึกอบรมตาม Competency ที่ต้องการ	การปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ	กองการเจ้าหน้าที่	ฝ่ายจัดการ
ระยะเวลาที่ใช้ในการ	3 เดือน	1 เดือน
เหตุผลที่เลือกแนวทางการ	การจัดการฝึกอบรมที่ตรงความต้องการจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องและทันสมัยให้กับบุคลากรได้ ซึ่งหน่วยงานมีการตั้งงบประมาณด้านการฝึกอบรมไว้อยู่แล้ว	แนวทางนี้ใช้งบประมาณไม่มากนัก เนื่องจากเป็นการนำเอาอุปกรณ์ที่มีอยู่เก่าออกไป เช่น จากกันโต๊ะและเพิ่มเติมบางส่วน เช่น โต๊ะประชุมกลางห้อง โดยหวังว่าจะทำให้บุคลากรติดต่อประสานงานกันคล่องตัวมากขึ้น
ผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่	บุคลากรได้เรียนรู้และได้รับการพัฒนาที่ตรงกับความเป็นในการปฏิบัติงาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการได้	การปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานจะทำให้กลุ่มบุคลากรทำงานได้ใกล้ชิดกันขึ้น ส่งผลให้การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้วยวิธีไม่เป็นทางการ เช่น พูดคุยกัน หรือทางการ เช่น ส่งจดหมายเวียน ทำได้คล่องตัวและรวดเร็วขึ้น

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

- (5) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ
 - ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน
- (8) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการโดยรวมเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

แนวทางหนึ่งของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การที่ส่วนราชการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน โดยใช้เครื่องมือ “การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)”

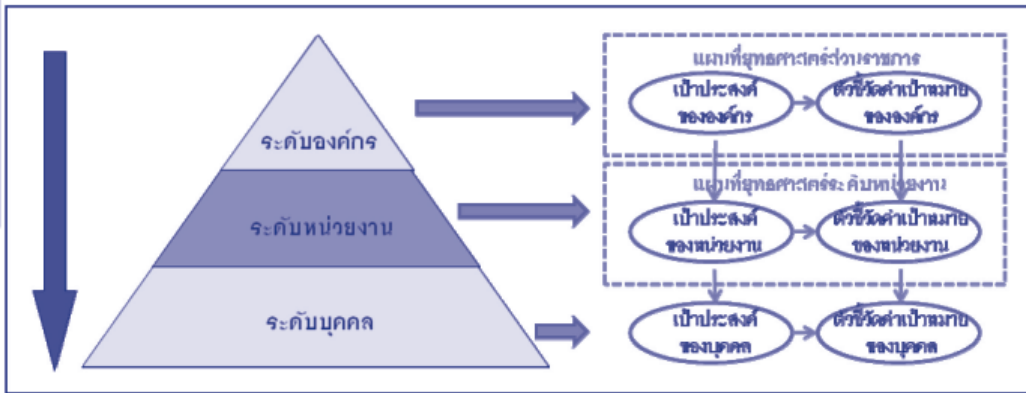
ความหมาย : การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)

การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

หลักการและแนวคิด

การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) ควรดำเนินการพัฒนาระบบประเมินผลจากระดับบนลงระดับล่าง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง (Alignment) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงช่วยมุ่งเน้น (Focus) ไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

พิจารณาภาพที่ 33 จากแผนที่ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน และถึงระดับบุคคลในที่สุด โดยเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา จากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงานและจากงานหรือโครงการพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์กร และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร



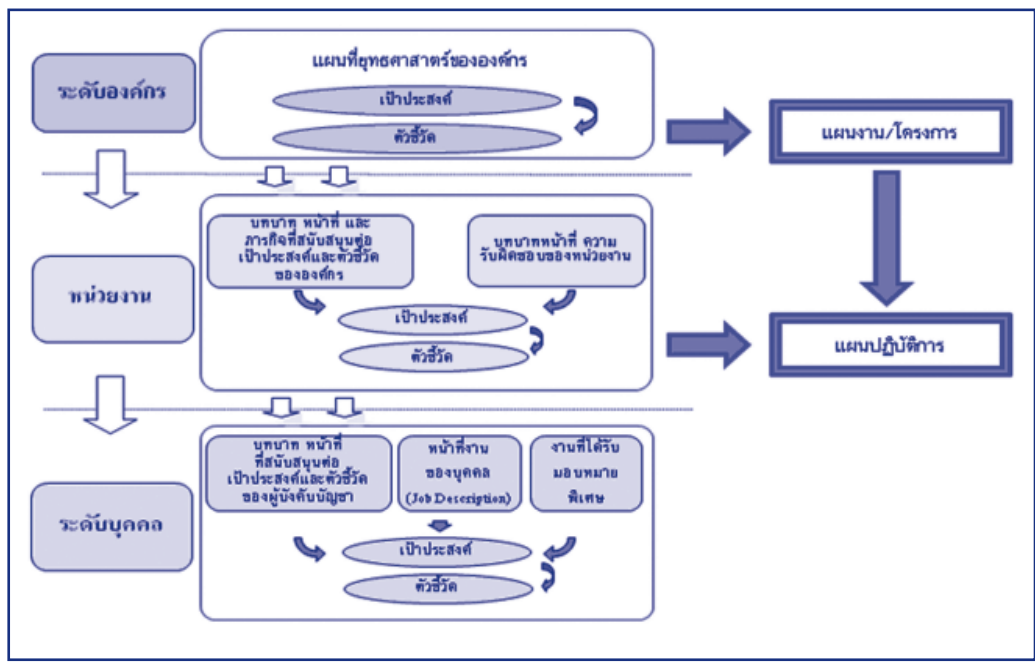
ภาพที่ 33 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

ขั้นตอน/วิธีการ

1. ศึกษาทำความเข้าใจต่อแผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ขององค์กร
2. ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน เริ่มจากนำบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่มีอยู่มาทบทวน และทำความเข้าใจร่วมกันในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ดำเนินอยู่จริง หากบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ไม่ตรงกับบทบาท หน้าที่จริงที่เป็นอยู่ ควรมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นที่ไปตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ดำเนินอยู่จริง เพื่อให้การจัดทำระบบประเมินผลมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานจริง
3. หลังจากนั้นพิจารณาเป้าประสงค์ในระดับองค์กรว่าหน่วยงานนั้นๆ มีส่วนเข้าไปผลักดันเป้าประสงค์ใด อย่างไร โดยนำเป้าประสงค์ระดับองค์กรมาทำการพิจารณาทีละเป้าประสงค์ และเขียนบทบาทที่หน่วยงานมีส่วนเข้าไปผลักดันต่อเป้าประสงค์นั้นๆ ออกมาในเชิงบรรยาย นอกจากจะทำให้เห็นบทบาทที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์ขององค์กรแล้ว ประโยชน์ที่ได้รับจากกระบวนการดังกล่าวยังเป็นการทำความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานให้เข้าใจร่วมกันถึงบทบาทที่ตนเองมีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์ในระดับองค์กร จากนั้นจึงนำบทบาทเหล่านั้นมากำหนดเป็นเป้าประสงค์ของหน่วยงาน
4. เมื่อดำเนินการกำหนดเป้าประสงค์ในขั้นตอนก่อนหน้าเสร็จสิ้น หน่วยงานควรกลับมาพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานตนเอง ว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นครอบคลุมบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานแล้วหรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นครอบคลุมหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานแล้วก็สามารถข้ามไปสู่ขั้นตอนถัดไป คือการกำหนดตัวชี้วัดได้ แต่หากพิจารณาแล้วพบว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นยังไม่ครอบคลุมถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ยังขาดไปโดยพิจารณาว่าบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบใดที่มีความสำคัญ ที่ควรจะได้การพัฒนาหรือปรับปรุง และนำบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวมาจัดทำเป็นเป้าประสงค์เพิ่มเติม

5. กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานในการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัวชี้วัดเพื่อเป็นการบอกให้ทราบถึงเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ว่าบรรลุหรือไม่ ในการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานควรพิจารณาถึงความสอดคล้องกันของตัวชี้วัดในระดับองค์กรด้วย กล่าวคือ ต้องพิจารณาตัวชี้วัดในระดับองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก หากสามารถนำตัวชี้วัดในระดับองค์กรมาใช้ได้ ให้นำตัวชี้วัดในระดับองค์กรมาใช้ในการพิจารณาจัดทำตัวชี้วัดใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่มีอยู่
6. สำหรับขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคลนั้น เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการภายหลังการจัดทำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานจนเสร็จสิ้นแล้ว เริ่มจากนำหน้าที่งานตามที่ได้รับมอบไว้ในรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) ที่แสดงรายละเอียดหน้าที่งานและความรับผิดชอบหลักๆ ของแต่ละบุคคลมาทบทวน ในกรณีที่รายละเอียดหน้าที่งานที่จัดทำไว้ก่อนหน้านี้ไม่ตรงกับหน้าที่งานที่ดำเนินงานอยู่ ให้พิจารณาจากหน้าที่งานที่ดำเนินงานอยู่จริงในปัจจุบัน
7. จากนั้นพิจารณาเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาที่บุคคลนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้รายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) เป็นหลักในการพิจารณาว่า ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้างและกำหนดเป้าประสงค์จากบทบาทที่บุคคลมีส่วนผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาให้สำเร็จ
8. เมื่อดำเนินการกำหนดเป้าประสงค์ในขั้นตอนก่อนหน้านี้เสร็จสิ้น พิจารณาว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นครอบคลุมหน้าที่งานตามรายละเอียดหน้าที่งาน (Job Description) แล้วหรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นยังไม่ครอบคลุมงานที่สำคัญของบุคคล ต้องสร้างเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้ถูกประเมิน
9. หากบุคคลมีหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษควรนำมาพิจารณาว่าหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนั้นเป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาและเป้าประสงค์ตามหน้าที่งานที่มีอยู่แล้วตามขั้นตอนก่อนหน้านี้หรือไม่ หากเป้าประสงค์ที่มีอยู่ยังไม่ครอบคลุมงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ
10. ตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์ของบุคคล ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดผลความสำเร็จว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการกำหนดตัวชี้วัดของบุคคล ควรพิจารณาถึงความสอดคล้องกันของตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานด้วย กล่าวคือ ต้องพิจารณาตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานก่อนเป็นอันดับแรก หากสามารถนำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานมาใช้ได้ ให้นำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานมาใช้ในการพิจารณาจัดทำตัวชี้วัดใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่มีอยู่

11. เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคลไม่ควรสิ้นสุดลงที่การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายเท่านั้น ควรนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยในระดับหน่วยงานควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานและงบประมาณที่เชื่อมโยงกับแผนงาน/โครงการขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรแน่ใจว่ายุทธศาสตร์ได้มีการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงไม่ได้หยุดเพียงแค่การกำหนดแผนงาน/โครงการขององค์กร ดูวิธีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคลได้ดังภาพที่ 34



ภาพที่ 34 วิธีการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล

ประโยชน์

- ทำให้บุคลากรทุกระดับ ในองค์กรได้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กรและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ทำให้บุคลากรในทุกระดับได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- การกำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานจะต้องตอบสนองต่อบทบาทหน้าที่ที่สนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กร และบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานเอง ทั้งองค์กรประกอบทั้ง 2 นี้มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด เพราะบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบบางอย่างจะตอบสนองสนับสนุนต่อเป้าประสงค์ขององค์กรอยู่แล้ว ดังนั้นจึงมักจะพบว่า

หน่วยงานในสายงานหลักนั้นจะสามารถแปลงตัวชีวิตจากระดับองค์กรไปใช้ประเมินผลหน่วยงานของตนได้โดยไม่จำเป็นต้องสร้างตัวชีวิตตามหน้าที่งานเฉพาะขึ้นมามากนัก ส่วนสายงานสนับสนุนนั้นมักจะพบว่า ต้องมีการสร้างตัวชีวิตเฉพาะหน้าที่งานขึ้นมาเป็นส่วนใหญ่ โดยจะนำเป้าประสงค์และตัวชีวิตที่ใช้วัดในระดับองค์กรมาใช้ได้เป็นส่วนน้อย

- การประเมินผลในระดับหน่วยงานนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ หาทบทวน หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักถูกประเมินตามเป้าประสงค์ และตัวชีวิตที่แปลงมาจากระดับองค์กรครบถ้วนแล้วก็ไม่จำเป็นต้องสร้างตัวชีวิตเฉพาะตามหน้าที่งานขึ้นมาอีก
- ในการกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมินควรพิจารณากำหนดเป้าประสงค์เฉพาะหน้าที่งานที่มีความสำคัญ โดยอาจให้มีการเรียงลำดับความสำคัญ หรือให้ค่าคะแนนน้ำหนักความสำคัญในงานแต่ละด้าน
- เทคนิคในการดำเนินงานเพื่อสร้างตัวชีวิตระดับบุคคลก็คือการจัดกลุ่มงานบุคลากรที่อยู่ ในตำแหน่งเดียวกันลักษณะงานคล้ายๆ กัน เป็นกลุ่มงาน/กลุ่มสายงาน (Job Family) เพื่อสร้างตัวชีวิตตามลักษณะงาน ซึ่งควรจะต้องมีตัวชีวิตที่เหมือนกันตามกลุ่มงาน/กลุ่มสายงานเดียวกัน ส่วนงานบางลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา หรือรวมถึงบทบาทหน้าที่ และภารกิจที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชีวิตขององค์กร ก็จะมีการสร้างตัวชีวิตเพิ่มเติมในงานที่มีความแตกต่างกัน การสร้างตัวชีวิตตามแนวคิดดังกล่าวนี้จะช่วยให้การพัฒนาตัวชีวิตเป็นไปอย่างรวดเร็วเพราะสามารถสร้างตัวชีวิตที่เหมือนๆ กันสำหรับลักษณะงานที่มีความคล้ายคลึงกันตามกลุ่มงาน/กลุ่มสายงาน (Job Family) การพิจารณาลักษณะของกลุ่มงานกลุ่มสายงานนั้นควรพิจารณาลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันมากกว่าชื่อตำแหน่งงาน การสร้างตัวชีวิตนั้นไม่ควรใช้จำนวนมาเป็นการบอกใบ้ในการกำหนดว่าจะต้องสร้างตัวชีวิตให้ได้จำนวนตามเป้าหมาย นอกจากนี้ไม่ควรใช้จำนวนตัวชีวิตมาเป็นตัวเปรียบเทียบระหว่างตัวบุคคล เพราะคนที่ตัวชีวิตมากๆ อาจเกิดจากลักษณะงานที่หลากหลาย แต่คนที่ตัวชีวิตน้อยก็เกิดจากงานที่ค่อนข้างเน้นในหน้าที่งานเดียว แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าคนที่ตัวชีวิตน้อยมีงานเบากว่า หรือมีผลงานน้อยกว่า

ตัวอย่าง

การกำหนดตัวชีวิตในระดับหน่วยงาน

1. บทบาท ที่สำนักพัฒนาการคุ้มครองประพฤติดังต้นต่อเป้าประสงค์และตัวชีวิตของกรมคุ้มครองประพฤติ

ระดับกรม: กรมคุ้มครองประพฤติ		ระดับสำนัก/กอง: สำนักพัฒนาการคุ้มครองประพฤติ บทบาท ที่สำนัก/กองหลักต้น (Contribution)
เป้าประสงค์	ตัวชีวิต	
6. พัฒนาระบบการ ในการทำงานอย่าง ต่อเนื่อง	คป8. จำนวน นวัตกรรมในการ ทำงานในด้านต่างๆ	- การนำแนวทางและกระบวนการใหม่ มาใช้ในการ สืบเสาะ สอดส่องแก้ไขฟื้นฟู งานต่างประเทศ

2. เป้าประสงค์ของสำนักพัฒนาการคุ้มครองประเพณีที่แปลงมาจากเป้าประสงค์ของกรมคุ้มครองประเพณี



3. กำหนดเป้าประสงค์ของสำนักพัฒนาการคุ้มครองประเพณีเพิ่มเติมจากหน้าที่งานที่สำคัญ



4. กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ของสำนักพัฒนาการคุ้มครองประเพณี

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. การให้บริการและคำปรึกษาทางด้านวิชาการแก่สำนักงานต่างๆอย่างมีคุณภาพ	▪ คป4.1-1. ร้อยละความพึงพอใจของสำนักงานต่อการให้คำปรึกษาและบริการ
2. การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางใหม่เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติได้	▪ คป4.1-2. ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม ภายหลังจากการอบรม
3. การพัฒนาระบบ กระบวนการ โปรแกรม มาตรฐาน แนวทาง	▪ คป4.1-3. จำนวนระบบ กระบวนการ โปรแกรม มาตรฐาน และแนวทางต่างๆในด้านการคุ้มครองประเพณีที่พัฒนาหรือปรับปรุงขึ้น
4. แสวงหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนงานคุ้มครองประเพณี	▪ คป4.1-4. จำนวนแหล่งทรัพยากรที่สามารถแสวงหาได้
5. การพัฒนาบุคลากรของสำนักพัฒนาการคุ้มครองประเพณี	▪ คป4.1-5. จำนวนครั้งที่ได้รับการพัฒนาต่อคนต่อปี

การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล

- กำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ของหัวหน้ากลุ่มสืบเสาะและพินิจซึ่งสนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของสำนักพัฒนาการคุมประพฤติ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
ตัวชี้วัดที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา / ตัวชี้วัดตามหน้าที่	
การให้บริการและคำปรึกษาทางด้านวิชาการแก่สำนักงานต่างๆอย่างมีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> คป4.5-1. ร้อยละความพึงพอใจของสำนักงานต่อการให้คำปรึกษาและบริการ
การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางใหม่เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติได้	<ul style="list-style-type: none"> คป4.5-2. ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม ภายหลังจากการอบรม
การพัฒนาระบบ กระบวนการ โปรแกรม มาตรฐาน แนวทาง	<ul style="list-style-type: none"> คป4.5-3. จำนวนระบบ กระบวนการ โปรแกรม มาตรฐาน และแนวทางต่างๆในด้านการคุมประพฤติที่พัฒนาหรือปรับปรุงขึ้น
การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มสืบเสาะและพินิจ	<ul style="list-style-type: none"> คป4.5-4. จำนวนครั้งที่ได้รับการพัฒนาต่อคนต่อปี

- กำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ของหัวหน้ากลุ่มสืบเสาะและพินิจเพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่สำคัญ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
ตัวชี้วัดตามหน้าที่งานของบุคคล	
การศึกษา วิเคราะห์วิจัย เพื่อพัฒนาสืบเสาะและพินิจ	<ul style="list-style-type: none"> คป4.5-5. จำนวนผลงานวิจัยต่อปี

การทบทวนและปรับปรุงยุทธศาสตร์

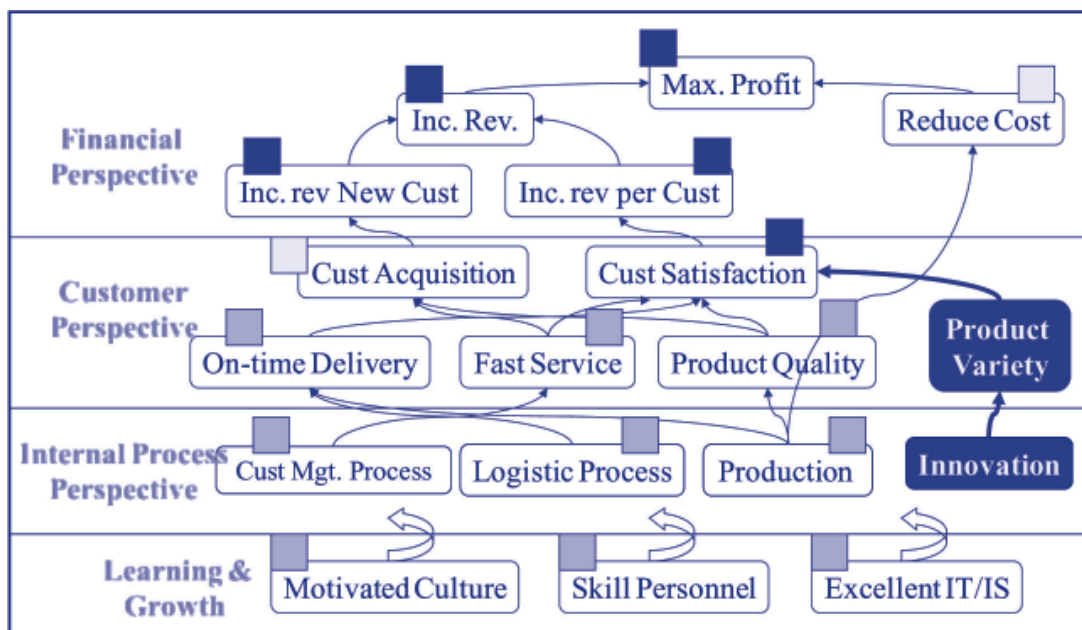
หลังจากที่ส่วนราชการได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว จะต้องอย่าลืมประเด็นสำคัญที่จะทำให้องค์กรทราบว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และองค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ นั่นก็คือ กระบวนการในการทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้ไปสู่การปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร

หลายองค์กรได้นำระบบไฟสัญญาณจราจร (Traffic Lights) มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินงาน โดยใช้เพื่อติดตามความสำเร็จของตัวชี้วัดแต่ละตัว และหลายองค์กรก็ได้มีการสร้างห้องปฏิบัติการทางจัดการ (Management Cockpit) ขึ้นเพื่อเป็นศูนย์กลางในการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร ดังภาพที่ 35



ภาพที่ 35 ระบบไฟสัญญาณจราจร (Traffic Lights)
และห้องปฏิบัติการทางการจัดการ (Management Cockpit)

การประยุกต์ใช้ระบบไฟสัญญาณจราจร (Traffic Lights) กับการทบทวนผลการดำเนินงาน สามารถทำได้โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ได้จัดทำไว้ในขั้นตอนการวางแผน พิจารณาตัวอย่างได้จากภาพที่ 36



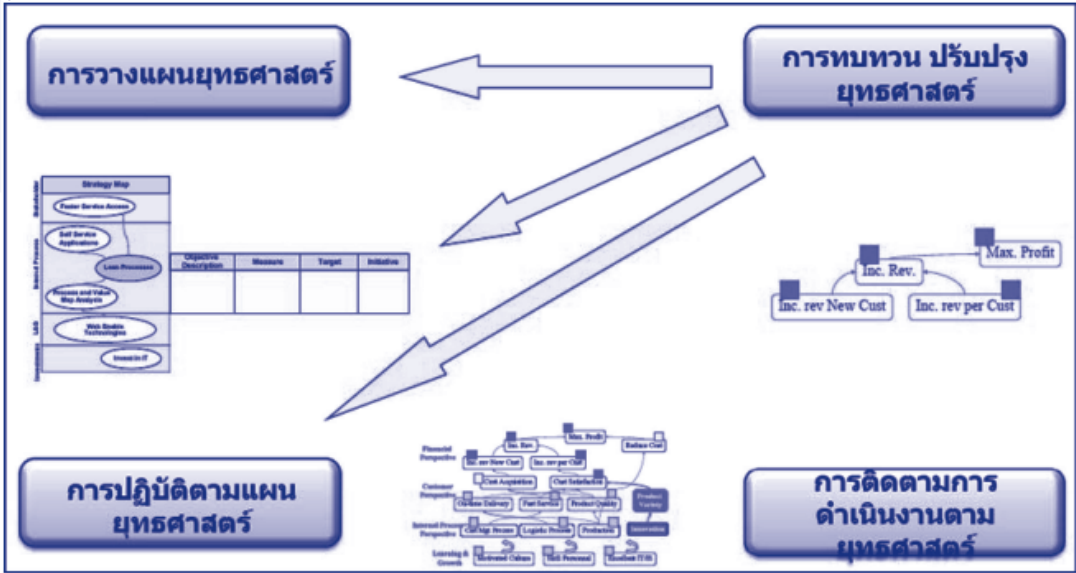
ภาพที่ 36 ระบบไฟสัญญาณจราจร (Traffic Lights) กับการทบทวนผลการดำเนินงาน

กระบวนการทบทวนผลการดำเนินงานด้วยไฟลัญญาณจราจร เริ่มด้วยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยหากตัวชี้วัดใดที่ค่าของผลการดำเนินงานออกมาสูงกว่าเป้าหมายก็กำหนดให้เป็นสีเขียว หากออกมาอยู่บริเวณเป้าหมายหรืออยู่ในช่วงที่ควรระมัดระวัง กำหนดให้เป็นสีเหลือง และหากต่ำกว่าเป้าหมายกำหนดให้เป็นสีแดง

การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และไฟลัญญาณจราจรในการทบทวนผลการดำเนินงานนี้จะทำให้องค์กรทราบปัญหาและโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนกว่าการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวแยกต่างหาก นอกจากนี้ยังเป็นการทดสอบสมมติฐานของยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเหมาะสมหรือถูกต้องเพียงใด จากตัวอย่างในภาพที่ 36 จะเห็นได้ว่าเป้าประสงค์ขององค์กรทุกเป้าประสงค์ที่อยู่ในมิติด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา และมิติด้านกระบวนการภายใน รวมทั้งเป้าประสงค์ส่วนใหญ่ในมิติด้านลูกค้านั้นล้วนมีไฟลัญญาณจราจรเป็นสีเขียว ซึ่งหากพิจารณาตามหลักของเหตุและผลแล้ว เป้าประสงค์ที่อยู่ในมิติด้านการเงินก็ควรจะเป็นสีเขียวด้วย แต่จากภาพจะเห็นว่าเป้าประสงค์ในมิติด้านการเงินเป็นสีแดงเกือบทั้งหมด ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องกลับมาทบทวนว่าเป็นเพราะสาเหตุใด เช่น

- การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดภายใต้เป้าประสงค์ที่มีสีเขียวนั้นต่ำเกินไป ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่อยู่ในมิติด้านการเงินได้
- สมมติฐานที่ตั้งไว้อาจไม่ถูกต้องครบถ้วน เช่น ตั้งสมมติฐานไว้ว่าเป้าประสงค์ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) น่าจะเกิดจากการจัดส่งที่ตรงเวลา (On-time Delivery) การบริการที่รวดเร็ว (Fast Service) และคุณภาพของสินค้า (Product Quality) แต่ในทางปฏิบัติ ความพึงพอใจของลูกค้าอาจเกิดจากความต้องการสินค้าที่มีความหลากหลาย (Product Variety) จากนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) ด้วย เป็นต้น
- ตัวชี้วัดบางตัวอาจต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งกว่าจะเห็นผลความสำเร็จ

จะเห็นว่าวิธีการทบทวนดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารได้เห็นภาพผลการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน และยังสามารถเกิดกระบวนการในการคิดวิเคราะห์ถึงสาเหตุต่างๆ ของผลที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ผลการดำเนินงานขององค์กรออกมาดีกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สีเขียว) ก็ควรจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเผยแพร่ความรู้แนวทางในการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) นี้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร หรืออาจจะเผยแพร่ไปถึงภายนอกองค์กรเลยก็ได้ ในขณะที่หากผลการดำเนินงานขององค์กรออกมาต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สีแดง) ก็ควรมีกระบวนการในการประชุมเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการแก้ปัญหานั้นอาจจะเป็นการแก้ไขที่การวางแผนยุทธศาสตร์ (ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์) การแก้ไขที่การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ) หรืออาจเป็นการแก้ไขที่ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ก็ได้ ตามภาพที่ 37



ภาพที่ 37 กระบวนการในการทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

- ดาร์ตัน บริพันธ์กุล และนพพร มุขมา. 2550. เอกสารสรุปการอบรมหลักสูตร “ภาพรวมระบบงานระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐ”, 25 - 26 ตุลาคม [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : (<http://164.115.5.66/newsletter/enews34/dec2007/gsms.htm>) [23/06/2551].
- นฤมล สะอาดโหม. 2548. Risk Management การบริหารความเสี่ยง ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) โครงการพัฒนานวัตกรรมทางการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- พลุ เดชะรินทร์. 2546. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. 2548. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จด้วยการบริหารโครงการ ในเอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการการบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร.
- พลุ เดชะรินทร์. 2548. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูง, 8-10 กรกฎาคม.
- พลุ เดชะรินทร์ และคณะ. 2548. Strategy Map แผนที่ยุทธศาสตร์ ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) โครงการพัฒนานวัตกรรมทางการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- พัทตร์พจน วัฒนสินธุ์ และพลุ เดชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. เมษายน. ยุทธนา แซ่เตียว. 2547. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ (Measurement Analysis Knowledge Management: The Key to Build Organization Intelligent). กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ศุภชัย เมืองรักษ์. 2550. การบริหารโครงการแบบบูรณาการ ในเอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิในจังหวัดน่านครั้งที่ 4, 6-8 สิงหาคม [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : (<http://www.thaiichr.org/dnquality.html>) [23/06/2551]
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548. คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548. คู่มือแนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : สำหรับให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548. การพัฒนาขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากร ในเอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) : Detailed Design, 6-14 มิถุนายน.[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : (http://oldweb.opdc.go.th/thai/web_blueprint/blueprint2/index.html) [23/06/2551].

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. คู่มือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : (<http://oldweb.opdc.go.th/thai/blueprint.php>) [23/06/2551].

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. คู่มือการสร้างต้นแบบการพัฒนาและวางระบบ ประเมินผลของส่วนราชการ ระดับกลุ่มภารกิจ กรม สำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล (อัดสำเนา).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. _____. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550. จดหมายข่าว GSMS. ฉบับที่ 1, มกราคม.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. จัดทำโดย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กันยายน [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : (http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=766) [23/06/2551].

Baldrige National Quality Program. 2007. Criteria for Performance Excellence. Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1996. The Balanced Scorecard : Translating Strategy to Action. Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 2001. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Harvard Business School Press.

Niven, Paul R., 2002. Balanced Scorecard Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results. John Wiley & Sons.

Thompson, Arthur A. and Strickland III, A.J., 1998. Strategic Management : Concepts and Cases.

กระบวนการในการจัดทำยุทธศาสตร์

กรณีศึกษา: สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีนโยบายในการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีนโยบายในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการต่างๆ ในการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร

ผู้บริหารและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันกำหนดแผนงานในการจัดทำยุทธศาสตร์โดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าร่วมกับกระบวนการในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้วย ดังนี้

- กิจกรรมที่ 1 การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- กิจกรรมที่ 2 การนำเสนอความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร
- กิจกรรมที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT โดยผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- กิจกรรมที่ 4 การกำหนด วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- กิจกรรมที่ 5 การจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด
- กิจกรรมที่ 6 การจัดทำ Strategic Plan/Initiatives

กระบวนการในการจัดทำยุทธศาสตร์ทั้ง 6 กิจกรรม ได้มีการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม รวมถึงเจ้าภาพในแต่ละกิจกรรมดังนี้

กิจกรรม	รายละเอียด	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เจ้าภาพ
กิจกรรมที่ 1 การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	1.1 การกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	• คณะทำงานจัดทำแผน • สำนัก/กอง	• คณะทำงานจัดทำแผน
	1.2 การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยแบบสอบถาม	• ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• คณะทำงานจัดทำแผน
	1.3 การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ	• ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• คณะทำงานจัดทำแผน
	1.4 การสรุปความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• คณะทำงานจัดทำแผน	• คณะทำงานจัดทำแผน

กิจกรรม	รายละเอียด	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เจ้าภาพ
กิจกรรมที่ 2 การนำเสนอความคาดหวังจาก ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร	2.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอสรุปความคาดหวังจาก ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแก่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหาร • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน • คณะทำงานจัดทำแผน 	<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงานจัดทำแผน
กิจกรรมที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT โดยผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	3.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหาร • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน • คณะทำงานจัดทำแผน 	<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงานจัดทำแผน
กิจกรรมที่ 4 การกำหนด วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์	4.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหาร • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน • คณะทำงานจัดทำแผน 	<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงานจัดทำแผน
	4.2 การสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สู่บุคลากรในระดับต่างๆ ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน • คณะทำงานจัดทำแผน 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน
กิจกรรมที่ 5 การจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด	5.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหาร • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน • คณะทำงานจัดทำแผน 	<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงานจัดทำแผน
	5.2 การสื่อสารถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด สู่บุคลากรในระดับต่างๆ ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน • คณะทำงานจัดทำแผน 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน
กิจกรรมที่ 6 การจัดทำ Strategic Plan/Initiatives และการให้แนวทางในการตั้งเป้าหมาย	6.1 การกำหนดกลยุทธ์และแผนงานหลัก	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหาร • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน • คณะทำงานจัดทำแผน 	<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงานจัดทำแผน
	6.2 แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนงานโครงการภายใต้กรอบกลยุทธ์และแผนงานหลักขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน • คณะทำงานจัดทำแผน 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน

กิจกรรม	รายละเอียด	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เจ้าภาพ
	6.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาแผนงานโครงการที่แต่ละหน่วยงานนำเสนอ	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง และหรือตัวแทน คณะทำงานจัดทำแผน 	<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงานจัดทำแผน
	6.4 การจัดทำรายงานสรุปแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงานจัดทำแผน 	<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงานจัดทำแผน

หลังจากที่คณะทำงานและผู้บริหารได้ร่วมจัดทำแผนงานในการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงได้เริ่มกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยมีผลลัพธ์ในแต่ละกิจกรรมดังนี้

- กิจกรรมที่ 1 การรวบรวมความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- กิจกรรมที่ 2 การนำเสนอความคาดหวังจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร แก่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร

ความต้องการหรือความคาดหวังของ Stakeholders ที่มีต่อ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

กลุ่ม 1 และ 2 : หน่วยงานในกระทรวงพาณิชย์

- ด้านนโยบาย : การผลักดันให้ยุทธศาสตร์กระทรวง
- การประสานงาน และบูรณาการ
- การปรับโครงสร้างสำนักยุทธศาสตร์การพาณิชย์
- ด้านข้อมูลสารสนเทศ
- การพัฒนาบุคลากร

กลุ่ม 3 : ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา

- ด้านยุทธศาสตร์
- การสร้างมาตรฐานสินค้าให้กับผู้บริโภคของไทย
- การนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นและแนวคิดสมัยใหม่มาใช้
- การให้บริการข้อมูลและงานวิจัย
- การเตือนภัยและ Change Management
- การพัฒนาผู้ประกอบการ
- การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

กลุ่ม 4 : หน่วยงานภาครัฐ

- เสนอแนะนโยบาย จัดทำยุทธศาสตร์ ติดตามประเมินผล
- การพาณิชย์ในประเทศ / การพาณิชย์ต่างประเทศ
- การบูรณาการหน่วยงาน/ข้อมูล
- การพัฒนา

ความต้องการหรือความคาดหวังของ Stakeholders ที่มีต่อ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (ต่อ)

กลุ่ม 5 : หน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

- ศูนย์รวมการบริหารจัดการของกระทรวงพาณิชย์
- องค์การแห่งการเรียนรู้
- ศูนย์กลางการพัฒนาศักยภาพ
- ศูนย์กลางการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศ
- ศูนย์ยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจของประเทศ

กลุ่ม 6 : สำนักงานพาณิชย์จังหวัด

- บทบาทของ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- บทบาทของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด
- การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- ข้อมูล สารสนเทศ
- การพัฒนาผู้ประกอบการ
- การพัฒนาศักยภาพ
- การพัฒนาองค์กร

- กิจกรรมที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT โดยผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรได้รับการพัฒนาแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานกิจให้ได้ตามเป้าหมาย 3. บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีการปรับกระบวนการ และวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กร 4. เป็นหน่วยงานนำร่องในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน 5. มีระบบติดตามประเมินผลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย 6. บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรยังไม่มี ความชำนาญในการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ 2. การพัฒนาศักยภาพไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3. ไม่มีระบบที่ชัดเจนในการสร้างขวัญและกำลังใจของข้าราชการและทำให้บุคลากรรักองค์กร 4. สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมของชุมชน และประชาชน 5. ไม่ให้ความสำคัญด้านการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร และระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ พร้อมยอมรับในการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ดีให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีกรอบนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่การบริหารราชการแนวใหม่ที่ชัดเจนทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีหน่วยงานในสังกัดเชื่อมโยงการทำงาน ทั้งในส่วนกลาง ภูมิภาค และต่างประเทศ ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ 	<ol style="list-style-type: none"> การปรับโครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีความล่าช้า ขาดความชัดเจนไม่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ยังไม่ปรากฏวิธีการในการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพันธกิจทั้งหมดของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ยังไม่ชัดเจนถึงวิธีการนำผลการวิเคราะห์ในเรื่องอื่นๆ ที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดมาช่วยให้ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินการ และนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ความเข้มแข็งและประสิทธิภาพของแต่ละหน่วยงานในองค์กรไม่เท่าเทียมกันทำให้การทำงานในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่มีระบบที่ชัดเจนในการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร (Career Path) ไม่มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรที่ชัดเจน และเป็นธรรม
โอกาส (Opportunity)	ข้อจำกัด (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> การปฏิรูประบบราชการ และการทำงานที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มีบทบาทมากขึ้น พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือนฯ ฉบับใหม่ ที่จะมีการประกาศใช้ โดยมีการแบ่งลักษณะของตำแหน่งใหม่เป็น 4 ประเภท จะจูงใจให้ข้าราชการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> รัฐบาลชุดปัจจุบันลดความสำคัญด้านการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าของประเทศ ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของกระทรวง กระทรวงไม่ได้ให้ความสำคัญในการทำงานเชิงบูรณาการ ทำให้เกิดความยากลำบากในการผลักดันภารกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) (ต่อ)

โอกาส (Opportunity)	ข้อจำกัด (Threat)
3. ระบบการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ทำให้มีทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น (PMQA , Balanced Scorecard) 4. รัฐบาลให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทำให้ข้าราชการมีศักยภาพมากขึ้น	4. ประชาชนไม่ได้ให้ความร่วมมือในการทำงานกับสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ เท่าที่ควร เนื่องจากไม่เข้าใจปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับนโยบายการค้าเสรี 5. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และนโยบายของรัฐบาลมีผลต่อการทำงานของกระทรวงและไม่ต่อเนื่อง 6. เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อนโยบายและการทำงานของกระทรวง 7. มาตรการการค้าระหว่างประเทศ ทำให้กระทรวงต้องมีมาตรการและแนวทางการทำงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

- กิจกรรมที่ 4 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรหลักในการจัดทำนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์การพาณิชย์เชิงบูรณาการ”

พันธกิจ (Mission)

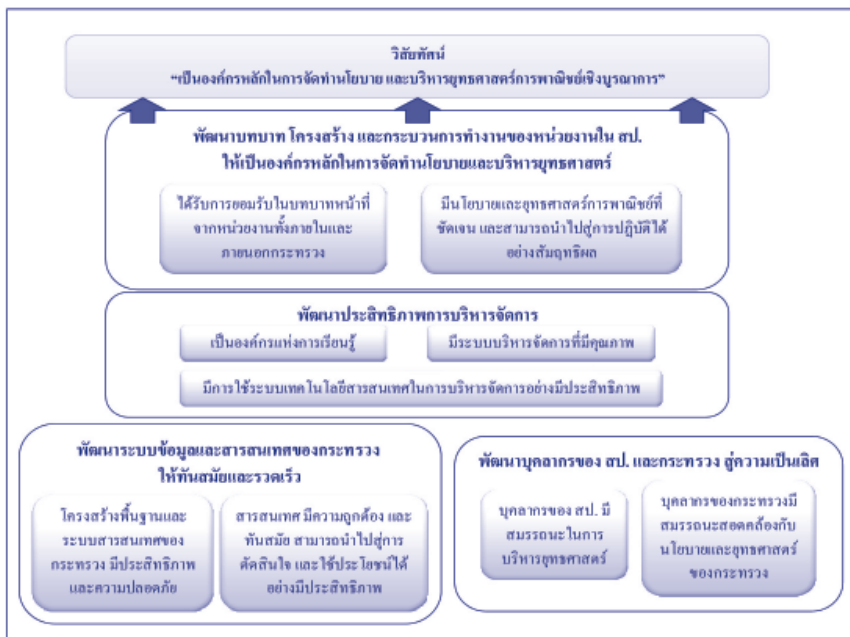
1. ศึกษาวิจัย วิเคราะห์ เสนอแนะ ข้อมูล ด้านเศรษฐกิจ การพาณิชย์ เพื่อการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้
2. จัดทำ ผลักดัน ติดตาม ประเมินผล ยุทธศาสตร์ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผล
3. บูรณาการการทำงานของ หน่วยงานภายในและภายนอก กระทรวงให้เกิดเอกภาพ
4. ส่งเสริม พัฒนา และแก้ไขปัญหาด้านการพาณิชย์ ในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และความเป็นธรรมทางการค้า
5. เป็นศูนย์กลางข้อมูลเศรษฐกิจการพาณิชย์ เพื่อให้บริการแก่ภาครัฐและเอกชน

- กิจกรรมที่ 5 การจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. พัฒนาคู่มือ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานของหน่วยงานในสำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ให้เป็นองค์กรหลักในการจัดทำนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์
2. พัฒนาคู่มือของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวง สู่ความเป็นเลิศ
3. พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศของกระทรวง ให้ทันสมัยและรวดเร็ว
4. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



■ กิจกรรมที่ 6 การจัดทำ Strategic Plan/Initiatives

**ตัวอย่าง เป้าประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (KPI)
และแผนงาน/โครงการ (Initiatives)**

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
1. พัฒนามาตรฐานโครงสร้าง และกระบวนการทำงานของหน่วยงานในสำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ให้เป็นองค์กรหลักในการจัดทำนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์	<p>1.1 ได้รับการยอมรับในบทบาทหน้าที่จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง</p> <p>1.2 มีนโยบายและยุทธศาสตร์การพาณิชย์ที่ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล</p>	<p>1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>1.2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์กระทรวง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับ บทบาท โครงสร้างให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ – มุ่งเน้นการพัฒนาสำนักงานยุทธศาสตร์การพาณิชย์ • ศึกษาและปรับปรุงกระบวนการในการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ • การประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (Marketing and PR บทบาทหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์) • การทำยุทธศาสตร์การค้าระดับจังหวัด • โครงการพัฒนาแนวความคิดในการทำงานและบริหารจัดการเชิงบูรณาการ • โครงการจัดทำยุทธศาสตร์ของกระทรวงโดยให้ผู้บริหารของทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วม

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา : กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี

ตามที่กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีได้ประกาศแผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องตามนโยบายรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม

เพื่อให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ลุล่วงตามเป้าหมาย กรมฯ จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

หลักการและเหตุผล

เพื่อให้กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุที่ทำให้องค์กรจะเกิดความเสียหาย เตรียมความพร้อมวางแผนป้องกันความสูญเสีย และเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกิดความกังวลในความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจมีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และเป็นการวางแผนเพื่อรองรับเหตุการณ์ต่างๆ โดยการลดระดับความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยมีการวิเคราะห์ ประเมิน ควบคุมและการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์องค์กรของกรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี เป็นสำคัญ

ยุทธศาสตร์ของกรมฯ ตามเป้าหมายแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (2551-2554)

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการกำกับดูแล ส่งเสริม พัฒนาระบบการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี ให้มีความปลอดภัยมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล

พันธกิจ

ส่งเสริมการพัฒนาระบบการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีให้มีการเชื่อมต่อกับระบบการขนส่งอื่นๆ ทั้งการขนส่งผู้โดยสาร และสินค้า ท่าเรือ อุโมงค์เรือ กองเรือไทย และกิจการเกี่ยวเนื่อง เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว ทั่วถึง และปลอดภัย ตลอดจนการสนับสนุนภาคการส่งออกให้มีความเข้มแข็ง โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการเดินเรือในน่านน้ำไทย กฎหมายว่าด้วยเรือไทย กฎหมายว่าด้วยเรือโดนกัน กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการพาณิชย์นาวี และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาและวิเคราะห์เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทางน้ำ
3. ดำเนินการจัดระเบียบการขนส่งทางน้ำและกิจการพาณิชย์นาวี
4. ร่วมมือและประสานงานกับองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในด้านการขนส่งทางน้ำ การพาณิชย์นาวี และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอนุสัญญาและความตกลงระหว่างประเทศ
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาให้มีบริการโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทางน้ำในเชิงยุทธศาสตร์ในฐานะปัจจัยผลักดันในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและการสร้างความเข้มแข็งของพื้นที่เพื่อเชื่อมโยงความต้องการขนส่งจากประเทศเพื่อนบ้านและระบบโลจิสติกส์
2. ความจำเป็นในการรักษามาตรฐานและพัฒนาคุณภาพบริการขนส่งทางน้ำเพื่อบรรเทาปัญหาด้านการจราจรและยกระดับคุณภาพชีวิต
3. การตระหนักถึงมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระบบการขนส่งทางน้ำ
4. รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนในการมุ่งพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดจากเงินลงทุน และทรัพยากรสินสาธารณะ

เป้าประสงค์

1. จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานและบริการด้านการคมนาคมขนส่งทางน้ำและการเชื่อมโยง ส่งเสริมการขนส่งระบบโลจิสติกส์อย่างบูรณาการ
2. ประชาชนได้รับระบบการจราจรขนส่งทางน้ำที่มีความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย
3. เพิ่มความปลอดภัยในระบบการขนส่งทางน้ำ

ยุทธศาสตร์

1. พัฒนาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ให้เพียงพอต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเชื่อมโยงกับระบบการขนส่งอื่น
2. พัฒนา ปรับปรุง และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานให้มีความปลอดภัยเพียงพอ ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพตลอดจนเชื่อมโยงกับการขนส่งระบบอื่น
3. เพิ่มขีดความสามารถในการกำกับ ดูแลความปลอดภัยในการขนส่งทางน้ำเพื่อให้เกิดความ สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย รวมทั้งกำหนดมาตรการสนับสนุนด้านการพาณิชย์นาวี

4. เร่งรัด ผลิต พัฒนาบุคลากร และจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนกิจการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี
5. สร้างศักยภาพการบริหารจัดการด้านการขนส่งทางน้ำและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนจากทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะกรรมการ

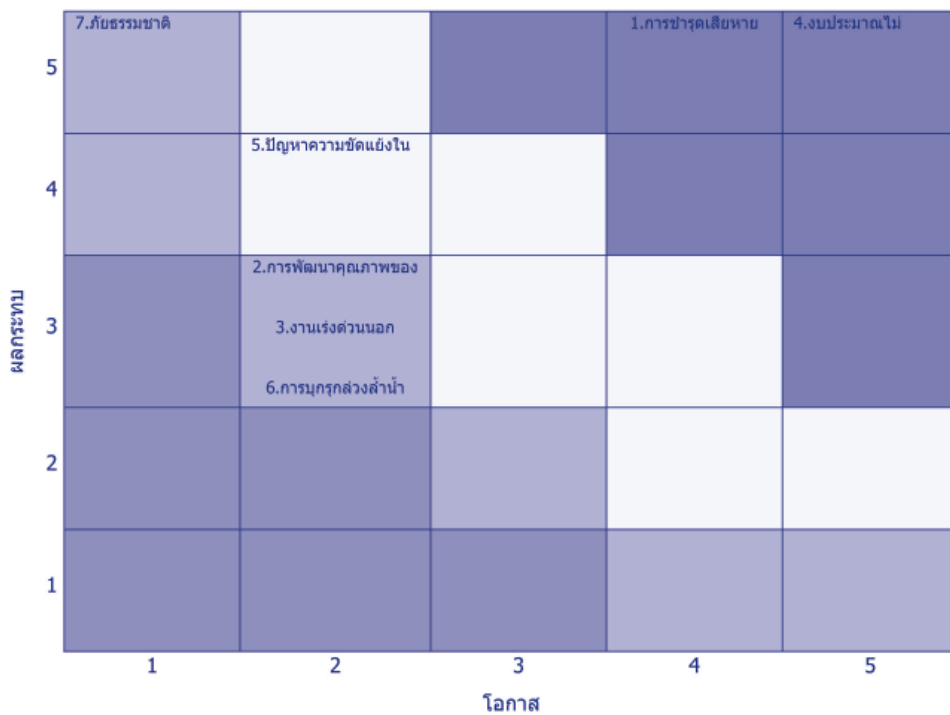
ในการบริหารความเสี่ยงนั้นคณะกรรมการฯ จะทำการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย/ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ 4 ปีของกรมฯ โดยการระดมสมอง ซึ่งได้ผลดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาและบำรุงรักษาโครงการก่อสร้างพื้นฐานและบริการเพื่อให้ประชาชนเกิดความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และเชื่อมโยงกับระบบการขนส่งอื่น

โดยที่ประชุมได้สรุปว่าปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ มีดังต่อไปนี้

ชนิดปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ปัจจัยภายใน-เครื่องมือ/อุปกรณ์	1. การชำรุดเสียหายของเครื่องมือ เครื่องจักร เนื่องจากใช้ในราชการมานาน
ปัจจัยภายใน-บุคลากร	2. การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรยังไม่เพียงพอ
ปัจจัยภายใน-ภาระงานอื่นๆ	3. งานเร่งด่วนนอกแผนงาน
ปัจจัยภายใน-งบประมาณ	4. งบประมาณไม่เพียงพอ
ปัจจัยภายนอก-ชุมชน/สังคม	5. ปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่
ปัจจัยภายนอก-ชุมชน/สังคม	6. การบุกรุกสิ่งแวดล้อม
ปัจจัยภายนอก-ภัยธรรมชาติ	7. ภัยธรรมชาติ

เมื่อได้มีการระดมสมองเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงในขั้นต้นแล้วคณะกรรมการฯ ได้ทำการประเมินระดับความเสี่ยงในแต่ละปัจจัย โดยจัดทำเป็นแผนภาพ ดังนี้



สี	ระดับความเสี่ยง
	ระดับความเสี่ยงสูง
	ระดับความเสี่ยงค่อนข้างสูง
	ระดับความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ
	ระดับความเสี่ยงต่ำ

แผนบริหารความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาและบำรุงรักษาโครงการก่อสร้างพื้นฐานและบริการเพื่อให้ประชาชนเกิดความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย และเชื่อมโยงกับการขนส่งอื่น

ลำดับ	ความเสี่ยง	แผนการ จัดการ ความเสี่ยงเดิม	ระดับความเสี่ยง ปัจจุบัน				ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้				แผนการ แนวทางจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม		ผู้รับผิดชอบ	
			O	S	OxS		O	S	OxS				หลัก	ร่วม
1	การชำรุดเสียหายของ เครื่องมือ เครื่องจักร เนื่องจากใช้ในรายการมานาน	1. จัดหาเครื่องมือ เครื่องจักรใหม่มาทดแทน 2. ส่งเสริมให้มีการซ่อมแซมบำรุงย่อยยชณะ ปฏิบัติงาน	5	4	20		4	3	12		1.1 จ้าง/เช่า เครื่องมือ เครื่องจักร จากเอกชน 1.2 เตรียมความพร้อมในการซ่อมบำรุงเครื่องจักรเก่า/ จ้างเหมาเอกชน/เชิญชวน เอกชน		สพบ.	
2	การพัฒนาคุณภาพของ บุคลากรยังไม่เพียงพอ	2. กำหนดมาตรการการกวดขัน ในการปฏิบัติงานและ จัดส่งให้ไปรับการอบรม จากหลักสูตรต่างๆ	2	3	6		1	3	3		1.3 กระจายอำนาจให้ อปท. 2.1 จัดการอบรมพัฒนา บุคลากรเอง (ประชุมสัมมนา KM.) และติดตามตรวจสอบการ ปฏิบัติงานของบุคลากร		สพบ.	สภม.
3	งานเร่งด่วนนอกแผนงาน	3. ปรับแผนงานตาม สถานการณ์	2	3	6		1	3	3		3.1 จัดแผนงานสำรองไว้ รองรับงานเร่งด่วน 3.2 จ้างเหมา/เชิญชวนเอกชน		สพบ.	
											3.3 กระจายอำนาจให้ อปท.		สพบ.	สภม.

ลำดับ	ความเสี่ยง	แผนการ แนวทางจัดการความเสี่ยงเดิม	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			แผนการ แนวทางจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	
			O	S	OxS		O	S	OxS		หลัก	ร่วม
4	งบประมาณไม่เพียงพอ	4. แยกค่าใช้จ่าย นอกเหนือจากงาน ชุด ลอกลให้ชัดเจน	5	5	25		4	4	16	4.1 ขอรับการสนับสนุน งบประมาณจากหน่วยงาน ภายนอก	สพบ.	
5	ปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่	5. ประสานกับหน่วยงานอื่นๆ และที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง	2	4	8		1	4	4	5.1 การร่วมประชุม กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเชิงสังคม	สพบ.	สำนักที่เกี่ยวข้อง
6	การบุกรุกล่วงล้ำน้ำ	6. ประสานกับหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องร่วมแก้ไข ปัญหา	2	3	6		1	3	3	6.1 จัดให้มีการร่วมประชุม ผู้เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและ ปกหลักเขตแสดงแนวเขต สำนัให้นำให้ชัดเจน	สพบ.	สกม.
7	ภัยธรรมชาติ	7. กำหนดแผนงานให้ สอดคล้องกับฤดูกาล	1	5	5		1	3	3	7.1 เตรียมการปรับแผนงาน รับมือกับภัยธรรมชาติได้ ตลอดเวลา	สพบ.	

วิเคราะห์

จากแผนบริหารความเสี่ยงของกรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวีมีข้อสังเกต ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของกรมฯ นั้นเป็นการบริหารความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ โดยใช้แผนปฏิบัติการเป็นจุดเริ่มต้นในการวิเคราะห์
2. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในแต่ละยุทธศาสตร์นั้นครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
3. การกำหนดเป้าหมายในการลดระดับความรุนแรง (ในช่องระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้) ได้กำหนดเป็นรายปัจจัยเสี่ยง ไม่ได้กำหนดเป็นระดับเดียวที่ใช้กับทุก ๆ ความเสี่ยง
4. จากแผนการ แนวทางจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม จะเห็นได้ว่า
 - 4.1 มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย ทั้งการลดความเสี่ยงโดยตรงและการถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้หน่วยงานอื่น ๆ เช่น การกระจายอำนาจ
 - 4.2 บางแผนงานเป็นแผนงานโครงการที่สามารถมีระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดที่แน่นอนแต่บางแผนงานเป็นงานการตอบโต้ ซึ่งเป็นการตอบสนองตามสถานการณ์
 - 4.3 มีการกำหนดความรับผิดชอบหลัก-ร่วม ซึ่งทำให้เห็นว่าแต่ละหน่วยงานมีบทบาทอย่างไรอย่างชัดเจน

ขั้นตอนถัดไป

จากกรณีศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเป็นเพียงการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในขั้นต้นเท่านั้น ยังต้องมีการดำเนินการในขั้นตอนถัดไปเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. การกำหนดแผนงานโครงการระดับปฏิบัติ (Action Plan) โดยละเอียด ซึ่งนอกจากจะช่วยให้แผนการบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังช่วยให้การติดตามการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย
2. การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการสรุปผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงโดยมีการสรุปแนวทาง ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

การบริหารโครงการ กรณีศึกษา : จังหวัดน่าน

คณาจารย์และนิสิต จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัดหัว
หน้าส่วนราชการข้าราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ผู้ประกอบการ และประชาชนของจังหวัดน่าน ได้
จัดทำยุทธศาสตร์การค้าชายแดนจังหวัดน่านขึ้นเพื่อเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการค้าของ
จังหวัด เนื่องจากน่านเป็นจังหวัดที่มีโอกาสและศักยภาพในด้านการค้า อันเนื่องมาจากการมีด่านชาย
แดนห้วยโก๋นอำเภอเฉลิมโอกาส อีกทั้งเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพทางด้านการท่องเที่ยวในด้านต่าง ๆ
ยุทธศาสตร์การค้าชายแดนจังหวัดน่าน เป็นดังนี้

ทิศทางของยุทธศาสตร์การค้า

น่านควรจะมีมูลค่าทางเศรษฐกิจและการค้าของจังหวัด โดยมุ่งเน้นไปที่ด้านการค้าชายแดน และ
ด้านการท่องเที่ยว เป็นหลัก

ประเด็นยุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่จังหวัดจะต้องมุ่งเน้นเพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

1. การส่งเสริมและพัฒนากิจการท่องเที่ยวของจังหวัด
2. ส่งเสริมและพัฒนากิจการการค้าชายแดนไทย-ลาว
3. พัฒนาศูนย์กลางของจังหวัดน่าน

ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ในด้านยุทธศาสตร์การค้า
ของจังหวัดน่าน ไว้ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ทางด้านการค้าของจังหวัดน่าน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
1. การส่งเสริมและพัฒนากิจการท่องเที่ยวของจังหวัด	1.1 จังหวัดน่านมีเอกลักษณ์ทางการท่องเที่ยวที่ชัดเจน
2. ส่งเสริมและพัฒนากิจการการค้าชายแดนไทย-ลาว	2.1 น่านเป็นศูนย์กลางทางการค้า 2.2 มีความพร้อมที่จะรองรับการลงทุนของบ้านปู
3. พัฒนาศูนย์กลางของจังหวัดน่าน	3.1 บุคลากรของน่านมีความรู้ ความสามารถ

เมื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้านแล้ว ได้มีการกำหนดโครงการสำคัญที่จังหวัดควรจะดำเนินการเพื่อช่วยให้จังหวัดสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 แสดงประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และโครงการตามยุทธศาสตร์การค้าชายแดน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	โครงการ
1. การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัด	1.1 จังหวัดน่ามีเอกลักษณ์ทางการท่องเที่ยวที่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนานให้เป็นโคอินทรีย์คุณภาพดี โครงการส่งเสริมสินค้าพื้นเมืองที่เป็นเอกลักษณ์ของนาน โครงการจัดทำแผนการตลาดด้านการท่องเที่ยว
2. ส่งเสริมและพัฒนาการค้าชายแดนไทย-ลาว	2.1 นานเป็นศูนย์กลางทางการค้า	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาและปรับปรุงด่านห้วยโกนให้เป็นการค้าและการท่องเที่ยว โครงการการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า โครงการส่งเสริมการทำ Contract Farming ในประเทศลาว
	2.2 มีความพร้อมที่จะรองรับการลงทุนของบ้านปู	<ul style="list-style-type: none"> โครงการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการลงทุนเข้าบริษัทบ้านปู
3. พัฒนาศักยภาพของจังหวัดนาน	3.1 บุคลากรของนานมีความรู้ ความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยนาน

หลังจากที่ได้กำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์แล้ว การวิเคราะห์โครงการเป็นขั้นตอนถัดไปที่จังหวัดควรจะทำเพื่อให้ทราบรายละเอียดที่สำคัญต่าง ๆ ของแต่ละโครงการ ซึ่งโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนานให้เป็นโคอินทรีย์คุณภาพดีเป็นโครงการหนึ่งที่หากจังหวัดดำเนินการสำเร็จจะช่วยให้จังหวัดสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ นั่นก็คือมีเอกลักษณ์ทางการท่องเที่ยวที่ชัดเจน โดยผลของการวิเคราะห์โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนานให้เป็นโคอินทรีย์คุณภาพดี ได้ผลดังนี้

การวิเคราะห์โครงการ : โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนานให้เป็นโคอินทรีย์คุณภาพดี

ที่มา และปัญหา

จังหวัดน่านเป็นจังหวัดที่การเลี้ยงโคเนื้อเป็นจำนวนมาก สายพันธุ์ที่เลี้ยงมีทั้งพันธุ์ต่างประเทศ พันธุ์ผสม และพันธุ์พื้นเมือง แต่เนื่องจากโคเนื้อพันธุ์ต่างประเทศ และพันธุ์ผสม เป็นสายพันธุ์ที่ต้องเลี้ยงบนพื้นที่ราบ ซึ่งไม่เหมาะสมกับภูมิประเทศของจังหวัดน่านซึ่งมีพื้นที่ราบที่จำกัด ทำให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนิยมเลี้ยงโคเนื้อพันธุ์พื้นเมืองมากที่สุด แต่วิธีการเลี้ยงของเกษตรกรส่วนใหญ่จะเป็นแบบภูมิปัญญาชาวบ้าน โดยจะต้อนโคขึ้นไปบนภูเขา ปล่อยให้หาอาหารเองในฤดูเพาะปลูก เพื่อป้องกันโคเหยียบย่ำลงบนพื้นที่เพาะปลูก และจะต้อนลงมาจากภูเขาเมื่อพันธุ์ฤดูเก็บเกี่ยว การเลี้ยงด้วยวิธีดังกล่าวทำให้โคมีน้ำหนักน้อย คุณภาพเนื้อต่ำ ประกอบกับไม่มีการรวมกลุ่มของเกษตรกร ในการสร้างอำนาจต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง ทำให้ขายโคไม่ได้ราคา และในปัจจุบันกระแสของเกษตรกรอินทรีย์กำลังเป็นที่นิยมอย่างมาก โดยเฉพาะกับผู้บริโภคที่รักสุขภาพ จึงเป็นโอกาสทางการตลาดที่สำคัญ

ดังนั้น หากภาครัฐให้การสนับสนุน และส่งเสริมแก่กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อ โดยจัดให้มีโครงการเพื่อพัฒนาการเลี้ยงโคให้เป็นโคอินทรีย์ตามมาตรฐานสากล ก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเลี้ยงโคเนื้อของเกษตรกร ซึ่งสามารถช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของจังหวัดเนื่องจากโคแดงเป็นสัญลักษณ์ของจังหวัดน่านได้ในอีกทางหนึ่ง

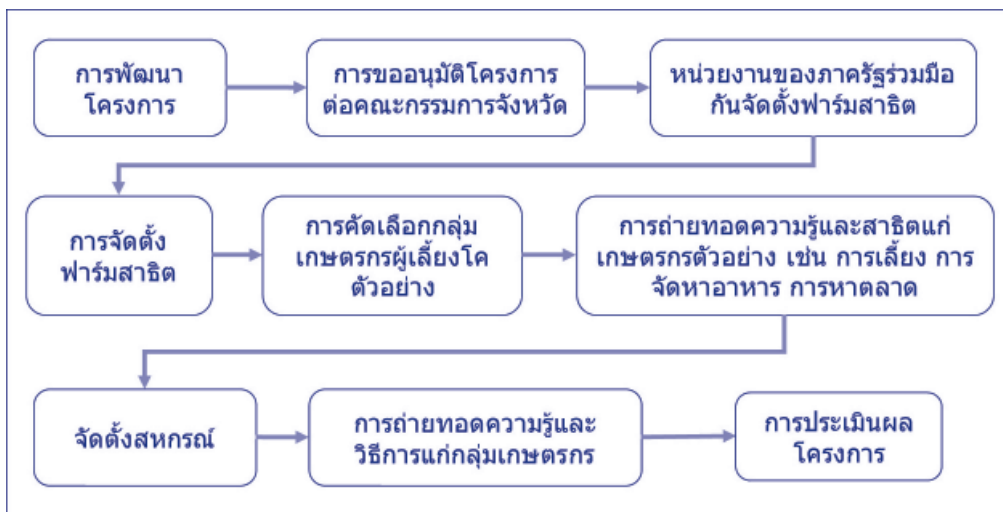
วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาโคแดงพื้นเมืองของจังหวัดให้เป็นโคที่ปลอดภัยและมีคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นโคอินทรีย์ต่อไป

1. ขอบเขตของโครงการ

	ขอบเขตโครงการ
กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย	• กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโค
พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป้าหมาย	• ทุกอำเภอในจังหวัดน่าน

2. ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการ



2.1 การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ

ผลผลิต	ผลลัพธ์
<ul style="list-style-type: none"> เกิดกลุ่มความร่วมมือ และสหกรณ์ทางการเกษตรตามแนวทางเกษตรอินทรีย์ โคปลอดสารเคมี และโคอินทรีย์ที่มีคุณภาพดีเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> รายได้เกษตรกรรายย่อยเพิ่มขึ้น สภาพแวดล้อมของจังหวัดน่านและพื้นที่ใกล้เคียงได้รับการฟื้นฟู

ผลผลิต / ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา
เกิดกลุ่มความร่วมมือและสหกรณ์ทางการเกษตรตามแนวทางเกษตรอินทรีย์	- จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ คน	
โคปลอดสารเคมีและโคอินทรีย์ที่มีคุณภาพดีเพิ่มขึ้น	- จำนวนโคปลอดสารเคมี - จำนวนโคอินทรีย์ ตัว ตัว	
รายได้กลุ่มเกษตรกรเพิ่มขึ้น	- รายได้ของกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้น บาท	
สภาพแวดล้อมของจังหวัดน่านและพื้นที่ใกล้เคียงได้รับการฟื้นฟู	- ปริมาณการใช้สารเคมีลดลง ตัน	

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ

สัมพันธ์หรือเชื่อมโยงต่อ	เหตุผลและรายละเอียด
โครงการสนับสนุน ที่ส่งผลต่อการบรรลุ ค่าเป้าหมาย ภายใต้ตัวชี้วัด ของ ยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด	<ul style="list-style-type: none"> ตัวชี้วัด ร้อยละของจำนวนเกษตรกรที่เข้ารับการฝึกอบรมใช้เทคโนโลยีปศุสัตว์ พื้นที่สูงและนำไปปฏิบัติในพื้นที่ ค่าเป้าหมายXXXXX..... เป้าประสงค์ พัฒนาระบบการเกษตรตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว

2.3 การวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholder Analysis)

บทบาท	รายละเอียด	หน่วยงาน กลุ่มบุคคล บุคคล
- ประเมิน อนุมัติ	- ประเมินและอนุมัติโครงการ ทั้งในระยะต้น และเมื่อโครงการสิ้นสุด	- คณะกรรมการจังหวัด - ผู้ตรวจประเมินจากส่วนกลาง
- ผู้ให้	- จัดตั้งฟาร์มสาธิต	- สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด
	- จัดทำแปลงเกษตรต้นแบบ	- สำนักงานเกษตรจังหวัด
	- เผยแพร่ความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับในการเลี้ยงโคปลดสารเคมี	- สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด
	- เผยแพร่ความรู้และส่งเสริมให้กลุ่มเกษตรกรปลูกพืชปลอดสารเคมี	- สำนักงานเกษตรจังหวัด
	- พัฒนาและยกระดับมาตรฐานโรงฆ่าสัตว์	- สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด
	- จัดตลาด	- สำนักงานพาณิชย์จังหวัด - หอการค้าจังหวัด
	- ให้คำแนะนำในการขอใบรับรองความคุณภาพ - ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพอาหาร	- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด
- ผู้ที่ได้รับผล	ผู้เข้าร่วมโครงการ	- กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโค

2.4 การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost / Benefit Analysis)

- ประโยชน์เชิงสังคม

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บวกสูง	บวกกลาง	บวกต่ำ	ลบต่ำ	ลบกลาง	ลบสูง	รวม
กลุ่มเกษตรกร	มีรายได้เพิ่ม						+3
ผู้บริโภค		อาหารมีความปลอดภัยจากสารเคมี					+2
ชุมชน		สภาพแวดล้อมดี จากการใช้สารเคมีที่ลดลง					+2
รวม							+7

2.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

ชื่อโครงการอื่นที่สัมพันธ์	โครงการอื่น	โครงการอื่น	โครงการอื่น	รายละเอียด ลักษณะ
โครงการพัฒนาสายพันธุ์โคแดง เมืองน่าน	X			นำโคแดงที่ได้รับการพัฒนาสายพันธุ์ เพื่อใช้ในการพัฒนาโคปลอดสารเคมี และโคอินทรีย์ต่อไป
โครงการเครือข่ายผลิตอาหารสัตว์อินทรีย์		X		นำพืชปลอดสารเคมีและพืชอินทรีย์ มาใช้ในการเลี้ยงโคปลอดสารเคมีและโคอินทรีย์
โครงการสหกรณ์การเกษตรแบบผสมผสาน			X	เกษตรกรมีอำนาจในการต่อรองในการขายโคปลอดสารเคมีและโคอินทรีย์ให้ได้ราคาที่เหมาะสม
โครงการตรวจสอบและรับประกันคุณภาพเนื้อโคปลอดสารเคมีและโคอินทรีย์			X	เนื้อโคมีความปลอดภัย สร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค
โครงการส่งเสริมการตลาด			X	มีแหล่งรองรับสำหรับเนื้อโคปลอดสารเคมี และโคอินทรีย์สำหรับเกษตรกรอย่างเพียงพอ

2.6 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

- ความเสี่ยงที่อาจจะเกิด

ประเด็นที่ต้องพิจารณา	คำอธิบาย	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิด
ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม	พื้นที่สำหรับการเลี้ยงสัตว์ค่อนข้างจำกัด ทำให้อาหารบนพื้นที่ราบมีไม่เพียงพอ ดังนั้นเกษตรกรผู้เลี้ยงโคจึงต้องปล่อยโคไปหากินบนเขา	ไม่สามารถควบคุมอาหารที่โคกินได้ จนไม่สามารถพัฒนาเป็นโคอินทรีย์
ด้านการดำเนินงาน	โรงฆ่าสัตว์ยังไม่ได้มาตรฐาน	เนื้อโคอาจไม่ได้มาตรฐาน หรือได้รับการรับรอง
ด้านผู้รับบริการ	เกษตรกรไม่เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญ เนื่องจากผู้บริโภคยังไม่สามารถรับรู้ถึงความแตกต่างของเนื้อโคทั่วไประหว่างเนื้อโคปลอดสารเคมี ซึ่งผู้บริโภคในจังหวัดจะเลือกซื้อเนื้อโคโดยเน้นเรื่องราคาเป็นสำคัญ	เกษตรกรอาจไม่เข้าร่วมโครงการ
ด้านเศรษฐกิจ	ประชากรในจังหวัดน่านมีกำลังซื้อที่ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรรม	ราคาเนื้อโคสูง ทำให้โคปลอดสารเคมีและโคอินทรีย์ไม่ได้รับความนิยม
การจัดหาพืชอินทรีย์เพื่อใช้ในการเลี้ยงโคปลอดสารเคมี และโคอินทรีย์	การเพาะปลูกพืชอินทรีย์ต้องปลูกบนพื้นที่ที่ปลอดสารเคมี อย่างน้อย 3 ปี และการไม่ใช้สารเคมีอาจทำให้ผลผลิตที่ได้รับมีจำนวนน้อยลง เพราะศัตรูพืช ทำให้ต้นทุนในการเลี้ยงโคปลอดสารเคมีและโคอินทรีย์สูงขึ้น	เกษตรกรผู้เลี้ยงโคไม่สนใจการเลี้ยงโคปลอดสารเคมีและโคอินทรีย์

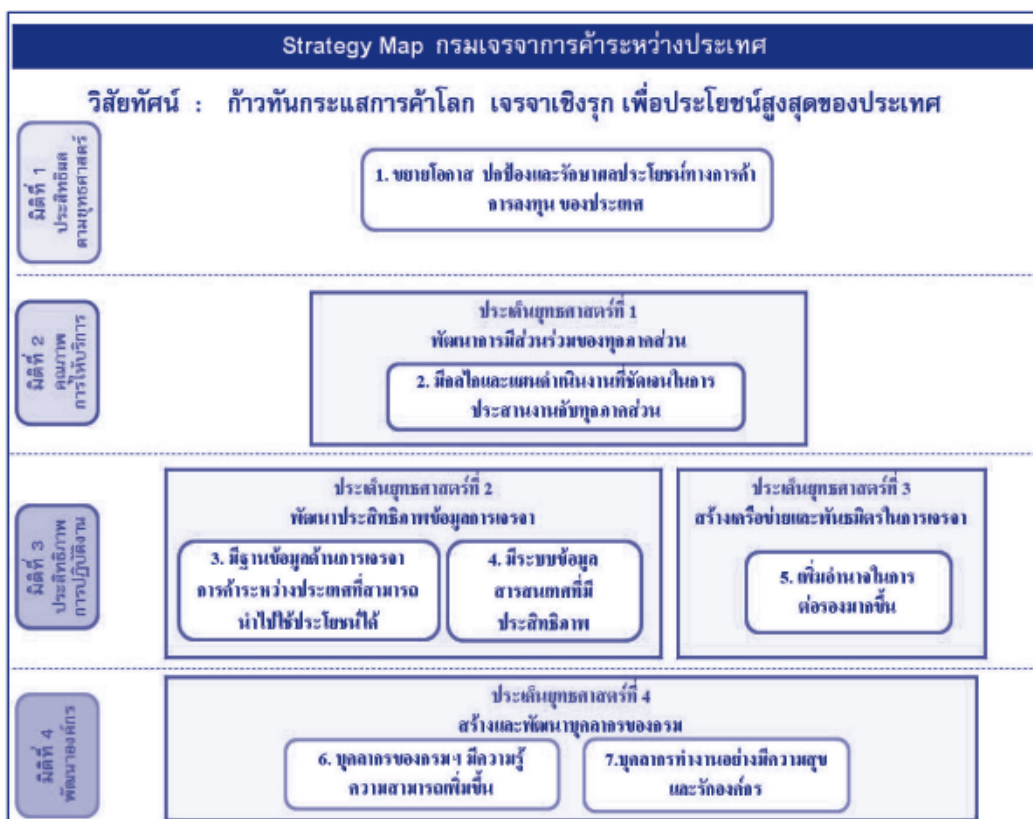
- แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

Grade: Combined effect of Likelihood/Seriousness					
	Seriousness				
Likelihood		low	medium	high	EXTREME
	low	E	D	C	A
	medium	D	C	B	A
	high	C	B	A	A

ความเสี่ยง	เกรดที่	แนวทางในการ	ผู้รับผิดชอบต่อการ	ต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจาก
เกษตรกรไม่เข้าร่วมโครงการ	B	ชักจูงด้วยความช่วยเหลือเบื้องต้น เช่น การส่งเสริมการปลูกพืชอินทรีย์	สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด ร่วมกับสำนักงานเกษตรจังหวัด	150,000 บาท

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วย “การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)” กรณีศึกษา: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศให้ความสำคัญกับการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กรโดยมีการระดมความเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนเพื่อใช้ประกอบในการจัดทำวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ก่อนนำไปจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ระดับองค์กร (ตามรูปที่ 1)



ภาพที่ 1 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

และเพื่อให้มีการนำยุทธศาสตร์ที่วางแผนไว้ไปสู่การปฏิบัติได้ในทุกระดับ กรมฯ จึงนำระบบการประเมินผลของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล (Internal Performance Agreement: IPA) มาใช้ในองค์กรในปี พ.ศ.2551

กระบวนการแรกในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น เริ่มจากการประชุมทุกหน่วยงานในกรมฯ เพื่อนำเสนอทิศทางและแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมให้เกิดความเข้าใจตรงกันรวมถึงระดมความคิดเห็นจากแต่ละหน่วยงานว่ามีส่วนรับผิดชอบต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดใดตามแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรม

หลังจากนั้นแต่ละหน่วยงานทำการทบทวนบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานตาม
ที่ดำเนินอยู่จริงและนำแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมมาเป็นข้อมูลตั้งต้นในการทำระบบการประเมินผลของ
หน่วยงานตนเองเพื่อดูว่ามีเป้าประสงค์ใดที่หน่วยงานมีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์ในระดับองค์กรและ
กำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมจากบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่ยังขาดไป หลังจากนั้นจึงร่วมกันกำหนด
ตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับหน่วยงานนั้นเมื่อแต่ละหน่วยงานดำเนินการในส่วนของตนเองแล้วจึงรวบรวมกลับมาดูในภาพรวมฯ อีกครั้ง ซึ่งจะพบว่าแต่ละเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกรมฯ มีหน่วยงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน และเมื่อดูในภาพรวมของแต่ละหน่วยงานจะพบว่าหน่วยงานที่มีหน้าที่งานคล้ายคลึงกันก็จะมีระบบการประเมินผลของหน่วยงานที่คล้ายคลึงกันเช่นกัน โดยกรมฯ ได้แบ่งหน่วยงานเป็น 3 กลุ่มหลัก ๆ คือ กลุ่มงานที่ดูแลรอบ WTO เจริญการค้าและบริการ กลุ่มงานที่ดูแลความร่วมมือระหว่างประเทศ และกลุ่มงานสนับสนุน

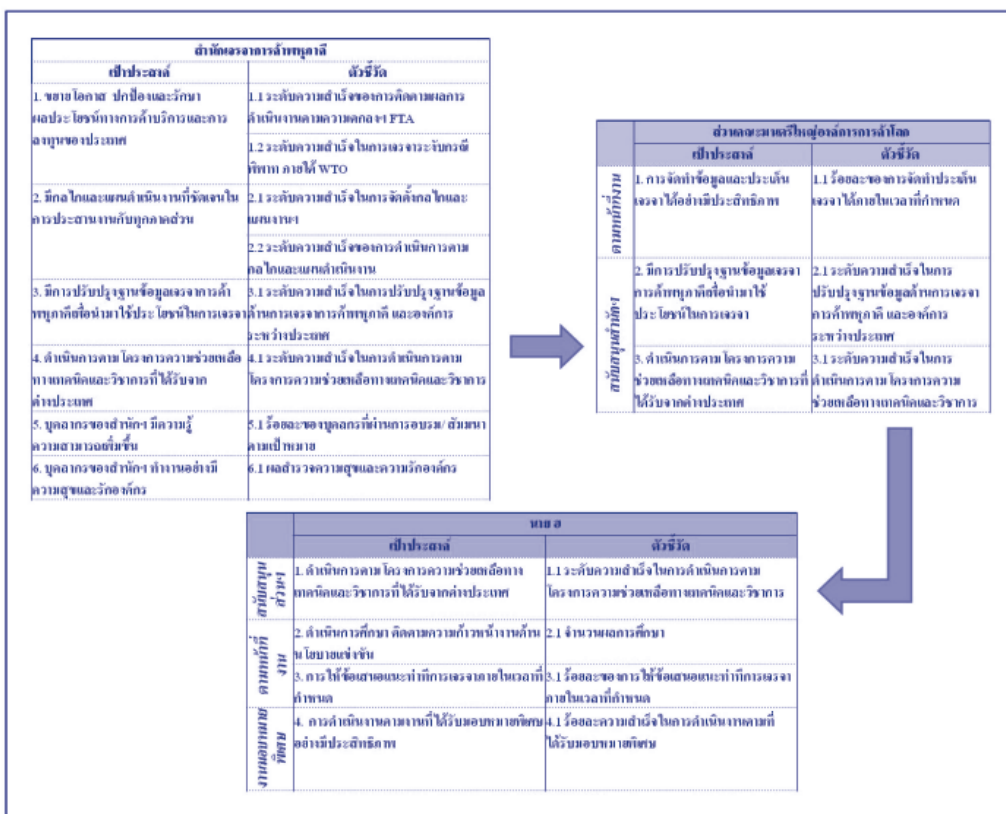


ภาพที่ 2 แสดงการถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศลงสู่ระดับหน่วยงาน

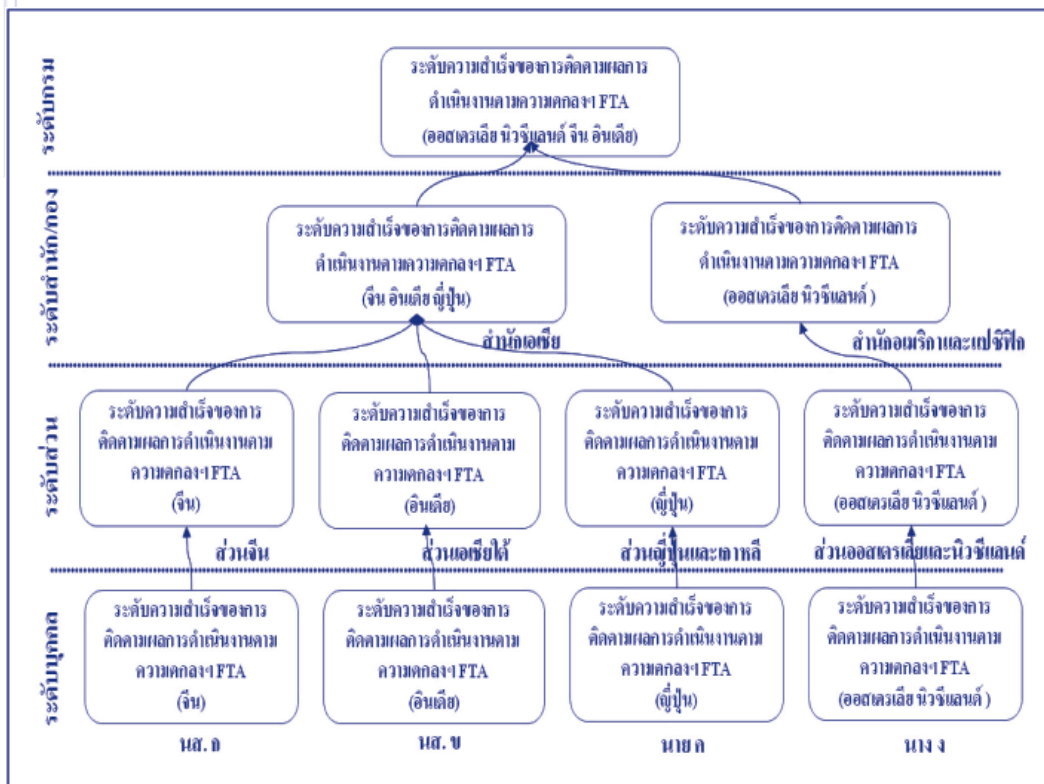
เมื่อแต่ละหน่วยงานนำเสนอระบบการประเมินผลของหน่วยงานร่วมกันแล้ว จึงกลับไปดำเนินการทำระบบการประเมินผลของแต่ละบุคคลภายใต้หน่วยงานของตน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ถ่ายทอดจากกรมลงสู่หน่วยงานได้มีการถ่ายทอดลงถึงระดับบุคคลโดยจัดกลุ่มงานบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน มีลักษณะงานคล้าย ๆ กัน เข้าเป็นกลุ่มงาน/กลุ่มสายงาน (Job Family) เพื่อสร้างเป้าประสงค์ตามลักษณะงาน

การทำในระดับบุคคล เริ่มจากทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มสายงานตามที่ทำดำเนินงานอยู่จริง และนำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมาเป็นข้อมูลตั้งต้นในการทำระบบการประเมินผลของกลุ่มสายงานเพื่อดูว่ามีเป้าประสงค์ใดที่กลุ่มสายงานมีส่วนผลักดันต่อเป้าประสงค์ ในระดับหน่วยงานและกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติม จากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ยังขาดไปและกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์การดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้บุคคลที่ดำเนินงานคล้ายคลึงกันมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่เหมือนกัน

อย่างไรก็ตาม เมื่อจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามกลุ่มสายงานแล้ว แต่ละหน่วยงานจะดูงานของแต่ละบุคคลอีกครั้ง ว่ามีหน้าที่งานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเฉพาะบุคคลหรือไม่ ถ้ามีและเป็นงานที่สำคัญ จะต้องจัดทำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่สะท้อนงานพิเศษของแต่ละคน ทำให้ระบบประเมินผลของบุคคลมีทั้งที่ได้รับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากหน่วยงาน จากหน้าที่งานที่สำคัญ และจากงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเฉพาะรายบุคคล



ภาพที่ 3 แสดงระบบประเมินผลระดับหน่วยงานและระดับบุคคล



ภาพที่ 4 แสดงความเชื่อมโยงการถ่ายทอดเป้าประสงค์จากระดับกรมลงสู่ระดับบุคคล

การนำระบบการประเมินผลของหน่วยงานระดับสำนัก/กอง จนถึงระดับบุคคล (Internal Performance Agreement: IPA) มาใช้ในระบบฯ ทำให้มีการสื่อสารถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารให้บุคลากรทุกระดับรับทราบ ผ่านทางผู้อำนวยการสำนัก/กองและทำให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องของระบบประเมินผลในทุกระดับ อีกทั้งยังทำให้มีการทบทวนหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงานให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

นอกจากนี้ เมื่อได้มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงไปในแต่ละระดับแล้ว ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ก็ได้มีการดำเนินการหาแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม มาสนับสนุนให้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ตนรับผิดชอบอยู่ บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ทำให้ยุทธศาสตร์ของกรมฯ ได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง



တက္ကသိုလ်





ตารางสรุปเครื่องมือ

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การวางแผนยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> การวางแผนยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้านมาประกอบการพิจารณา 	<ol style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) – วิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อมีความรู้ ความเข้าใจและทราบสถานะของตัวองค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) – กำหนดทิศทางที่องค์กรต้องมุ่งไปสู่ หรือผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ 	<ol style="list-style-type: none"> การกำหนดกรอบระยะเวลาที่มีความเหมาะสม ส่วนราชการต้องมีการกำหนดแผนงาน โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง การกำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละขั้นตอนให้มีความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างๆ รู้สึกร่วมกัน ในยุทธศาสตร์ขององค์กรร่วมกันเป็นต้น การนำข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์มาใช้ ในการกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ทิศทางที่กำหนดและยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความ

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ (Strategic Formulation) - นำ ข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับ จากการกำหนดทิศทางของ องค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัย ภายนอกและภายในองค์กรมา จัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับ และรูปแบบต่างๆ เพื่อช่วยให้ องค์กรสามารถบรรลุถึง วิสัยทัศน์ และภารกิจที่ได้ กำหนดไว้	ข้อควรคำนึง
			4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การ ปฏิบัติ (Strategic Implementation) - จะต้องนำ ยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผน จัดทำและคัดเลือกไว้มา ดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของ องค์กร
	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม			<ul style="list-style-type: none">▪ ต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์และ ข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละ ประเภท▪ เลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสม กับลักษณะขององค์กรและ สถานการณ์

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
				<ul style="list-style-type: none"> ■ ต้องรู้จักอุปกรณ์การใช้เครื่องมือเหล่านั้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ■ อายัดมันกับแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งมากเกินไป ■ การวิเคราะห์ไม่ใช่มองภาพแบบ Inside – out หรือเป็นการมองภาพจากการนั่งสมมติเอาเองโดยขาดข้อมูลสนับสนุนแต่ควรมองภาพในการวิเคราะห์แบบ Outside – in คือการวิเคราะห์จากข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่มีอยู่
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางสังคม	<ul style="list-style-type: none"> ■ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง ■ สภาวะแวดล้อมทางสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ เศรษฐกิจ (Economic) เทคโนโลยี 	<p>องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การตรวจสอบ (Scanning) ได้แก่ การศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่างๆ ของสภาวะแวดล้อมภายนอก 2. การพยากรณ์ (Forecasting) นำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นแรกได้แก่ ข้อมูลของสภาวะ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ต้องรู้จักอุปกรณ์การใช้เครื่องมือเหล่านั้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ■ เมื่อวิเคราะห์แล้ว ต้องนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสิ่งที่ได้วิเคราะห์ไว้ ■ การวิเคราะห์ไม่ใช่มองภาพแบบ Inside – out หรือเป็นการมองภาพจากการนั่งสมมติเอาเองโดยขาดข้อมูลสนับสนุน

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด (Technological) กฎหมาย-การเมือง (Political-Legal) สังคม-วัฒนธรรม (Sociocultural) และในด้านต่างประเทศ (Global)	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
	<div>■ การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น</div>	<div>■ ในกรณีที่สามารถมีคู่แข่งชั้น การวิเคราะห์คู่แข่งชั้นจะใช้ในการคาดการณ์ว่าคู่แข่งชั้นหรือองค์กรใดที่จะมีกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานที่เป็นไปในลักษณะเดียวกัน และคาดการณ์ถึงสิ่งที่คู่แข่งชั้นจะทำต่อไปในอนาคต และมีผลย้อนกลับมาสู่การจัดทำและเลือกยุทธศาสตร์ขององค์กร</div>	<div>แนวคิดสมัยใหม่ในอดีตและปัจจุบันมาจากการเปลี่ยนแปลงถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต</div> <div>3. การประเมิน (Assessing) นำข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอกในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมนั้นๆ จะมีผลอย่างไรต่อองค์กร</div> <div>1. ในขั้นตอนแรกจะต้องทราบว่าองค์กรใดเป็นคู่แข่งชั้นที่สำคัญหรือเป็นองค์กรที่ถึงแม้จะไม่ได้เป็นคู่แข่งชั้นโดยตรงแต่ก็มีบทบาทที่เด่นชัดในการแข่งขัน</div> <div>2. ทราบถึงลักษณะโดยทั่วไปและยุทธศาสตร์ของคู่แข่งชั้นจากการศึกษาถึงสถานะภาพของคู่แข่งชั้น วัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ตลอดจนยุทธศาสตร์และพฤติกรรมที่ผ่านมาของคู่แข่ง</div>	<div>แต่ควรมองภาพในการวิเคราะห์แบบ Outside – in คือการวิเคราะห์จากข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่มีอยู่</div>
				<div>■ ต้องรู้จักปรับการใช้เครื่องมือเหล่านั้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์</div> <div>■ เมื่อวิเคราะห์แล้ว ต้องนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสิ่งที่ได้วิเคราะห์ไว้</div> <div>■ การวิเคราะห์ไม่ใช่มองภาพแบบ Inside – out หรือเป็นการมองภาพจากการนั่งสมาธิเอาเองโดยขาดข้อมูลสนับสนุน แต่ควรมองภาพในการวิเคราะห์</div>

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
			3. การคาดการณ์เชิงการเคลื่อนไหวในครั้งต่อไปของคู่แข่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมที่จะแข่งขันกับคู่แข่ง โดยรู้ว่าคู่แข่งจะมียุทธศาสตร์อย่างไร	แบบ Outside – in คือการวิเคราะห์จากข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่มีอยู่
	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ▪ McKinsey 7s Framework	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ดังนั้นการที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) สมาชิกในองค์กร (Staff) ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills) และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ 7 ประการภายในของแต่ละองค์กรเพื่อใช้พิจารณาว่าปัจจัยแต่ละประการขององค์กรนั้นเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน จะต้องมีการปรับปรุงในส่วนใดบ้างเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ มีความสอดคล้องกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้องรู้จักปรับการใช้เครื่องมือเหล่านั้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของแต่ละองค์กร ▪ เมื่อวิเคราะห์แล้ว ต้องนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสิ่งที่ได้วิเคราะห์ไว้

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
	<ul style="list-style-type: none">Value Chain Analysis หรือ ลูกโซ่แห่งคุณค่า	<ul style="list-style-type: none">ลูกโซ่แห่งคุณค่าแสดงให้เห็นถึงคุณค่าทั้งหมดที่องค์กรมอบให้แก่ลูกค้า โดยที่กิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยในการก่อให้เกิดคุณค่าของทั้งองค์กร ซึ่งคุณค่าที่เกิดขึ้นจากแต่ละกิจกรรมเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้กับลูกค้า กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นภายในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	<ol style="list-style-type: none">กำหนดกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน เพื่อนำไปสู่เพื่อนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน และความต้องการของลูกค้าและ ผู้รับบริการขององค์กรวิเคราะห์ความสามารถภายในของแต่ละองค์กรเพื่อใช้พิจารณาว่ากิจกรรมแต่ละประการขององค์กรนั้นเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน จะต้องมีการปรับปรุงในส่วนใดบ้างเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ มีความสอดคล้องกัน	<ul style="list-style-type: none">ต้องรู้จักปรับการใช้เครื่องมือเหล่านั้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของแต่ละองค์กรเมื่อวิเคราะห์แล้ว ต้องนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสิ่งที่ได้วิเคราะห์ไว้
	<ul style="list-style-type: none">SWOT ANALYSIS	<ul style="list-style-type: none">การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้เราสามารถตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunities) และ หลุมพรางจากข้อจำกัด (Threats) ซึ่งเกิดจาก	<ol style="list-style-type: none">วิเคราะห์และพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก (ทั้งสภาวะแวดล้อมทั่วไป และสภาวะแวดล้อมการแข่งขัน) ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กรวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม สินค้าและ	<ul style="list-style-type: none">เมื่อวิเคราะห์แล้ว ต้องนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสิ่งที่ได้วิเคราะห์ไว้อย่ายึดมั่นกับแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งมากเกินไปการวิเคราะห์ไม่ใช่มองภาพแบบ Inside – out หรือเป็นการมองภาพจากการนั่งสมมติเอาเองโดยขาดข้อมูลสนับสนุน

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
		สภาพแวดล้อมภายนอกได้	บริการ โครงสร้าง ฯลฯ ปัจจัย ประการใดที่เป็นจุดแข็งและ ปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อนของ องค์กร	แต่ความมองภาพในการวิเคราะห์ แบบ Outside – in คือการ วิเคราะห์จากข้อมูล หรือ ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ ▪ กรณีที่มีปัจจัยต่างๆ จำนวนมาก ผู้วิเคราะห์ควรมีการจัดลำดับ ความสำคัญของปัจจัยต่างๆที่ได้ ทำการวิเคราะห์ไว้
การกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และ กลยุทธ์หลัก	▪ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายประสงค์ และกลยุทธ์หลัก	▪ เพื่อให้ผู้บริหารมุ่งเน้นสิ่งที่ องค์กรต้องการจะพัฒนาเพื่อ นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และ พันธกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยมี การกำหนดเป้าหมายประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ เพื่อแสดงถึงสิ่งที่ องค์กรต้องการจะทำเพื่อให้ บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละ ประการที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์หลักที่แสดงถึง วิธีการดำเนินการสำคัญที่ส่งผล ต่อการบรรลุเป้าหมายประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ขององค์กร	1. พิจารณาว่าเพื่อที่จะไปให้ถึง วิสัยทัศน์ องค์กรต้องมุ่งเน้นใน การพัฒนาเรื่องใด หรือประเด็น ใดเป็นสำคัญ (ประเด็น ยุทธศาสตร์) 2. กำหนดเป้าหมายประสงค์ภายใต้ ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละ ประเด็น ว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กร มุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ ในด้านต่างๆ โดยเป้าหมายประสงค์ ต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกัน ในเชิงเหตุผลและผลภายใต้มิติ ต่างๆ ตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ 3. กำหนดตัวชี้วัดของเป้าหมายประสงค์	▪ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ อาจตั้งคำถามว่า “อะไรคือ ปัญหาสำคัญที่องค์กรเผชิญใน อันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุ วิสัยทัศน์ จะแก้ไขปัญหา เหล่านั้นได้อย่างไร” หรือ “เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ อะไร คือสิ่งที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น พัฒนา หรือให้ความสำคัญ เพิ่มขึ้น” ▪ ประเด็นยุทธศาสตร์ ไม่ควรมี จำนวนมากเกินไป เพราะจะทำให้ ไม่มุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อ องค์กร ▪ ประเด็นยุทธศาสตร์บางประเด็น

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
			<p>ในแต่ละมิติ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ โดยทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดมากำกับอย่างน้อย 1 ตัว</p> <p>4. กำหนดค่าเป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ</p> <p>5. การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategies) หรือสิ่งที่องค์กรจะทำหรือดำเนินการ</p> <p>เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้</p> <p>6. กำหนดแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ โดยนำโครงการที่องค์กรมีอยู่แล้วมาพิจารณาออกเป็นลำดับแรก</p>	<p>อาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน</p> <ul style="list-style-type: none">■ การกำหนดเป้าประสงค์ อาจดังคำถามว่า "จากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการ อะไรคือสัมฤทธิ์ผล หรือ ผลลัพธ์ที่ต้องการที่จะให้เกิดจากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว (มิติด้านประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์)" <p>หลังจากนั้นตั้งคำถามต่อว่า "การที่จะบรรลุเป้าประสงค์ (ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์) อะไรคือเป้าประสงค์ในมิติอื่นๆ (ที่มีความเป็นเหตุ หรือ ปัจจัยนำ) ที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ (มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ, มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ และมีมิติพัฒนาองค์กร)</p> <ul style="list-style-type: none">■ กลยุทธ์หนึ่งสามารถตอบสนองเป้าประสงค์ได้มากกว่า 1 เป้าประสงค์ และเป้าประสงค์หนึ่งสามารถมีกลยุทธ์ได้มากกว่า 1 กลยุทธ์

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
	<ul style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการวิเคราะห์ถึงกลุ่มบุคคลที่จะ <ul style="list-style-type: none"> ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร สิ่งทีกลุ่มบุคคลนั้นคาดหวัง / ต้องการจากองค์กร สิ่งทีกลุ่มบุคคลนั้นจะมอบให้กับองค์กร ลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่มบุคคล สิ่งทีองค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มบุคคลดังกล่าว 	<ol style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ว่าใครคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญขององค์กร (Stakeholder Identification) วิเคราะห์ว่าอะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร □ อะไรคือสิ่งทีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากองค์กร □ อะไรคือสิ่งทีองค์กรคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์ว่ายุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรจะได้รับการกระทบอะไรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดที่มีความสำคัญที่สุด เพื่อที่องค์กรจะได้ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน 	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้ จึงต้องมีการเลือกและตัดสินใจว่าองค์กรจะพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดก่อน หลัง และมากน้อยเพียงใด ในกรณีทีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก องค์กรมีการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามลำดับความสำคัญ
	<ul style="list-style-type: none"> Balanced Scorecard 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นแนวคิดทีได้รับการพัฒนาโดย Kaplan และ Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ที่พบว่า การประเมินผลด้าน 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีจุดบ่งชี้การจัดทำ BSC จะต้องเริ่มต้นด้วยการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึง 	<ul style="list-style-type: none"> การนำตัวชี้วัดมาใช้ ควรจะมุ่งเน้นให้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์เกิดมากกว่าการเป็น

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
		<p>การเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน และยังบอกให้รู้แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ดังนั้นองค์กรควรประเมินผลโดยพิจารณาจาก 4 มิติคือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างมิติในเชิงเหตุและผล (Cause and effect)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ ต่อมา Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนามาใช้ในภาคราชการของไทย โดยมีการปรับมิติทั้ง 4 ให้สอดคล้องกับมิติตาม "คำรับรองการปฏิบัติราชการ" ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการทำงาน และมิติด้านการพัฒนาองค์กร▪ รายละเอียดภายใต้แต่ละมิติประกอบไปด้วย เป้าประสงค์เชิง	<p>ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้มิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none">▪ หน่วยงานภาครัฐได้ประยุกต์ขั้นตอนในการจัดทำ BSC มาใช้เป็นกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้ <p>ประเด็นยุทธศาสตร์---Strategy เป้าประสงค์-----Objectives ตัวชี้วัด-----Measures กลยุทธ์---Strategic Initiatives โครงการ-----Action Plan งบประมาณ-----Budget</p>	<p>เครื่องมือในการจัดและลงโทษ</p> <ul style="list-style-type: none">▪ ตัวชี้วัดที่ดีควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน สามารถวัดและสะท้อนผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ได้จริง มีความสมเหตุสมผล สามารถควบคุมได้ สามารถเปรียบเทียบได้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์องค์กร สามารถเก็บข้อมูลได้ทันเวลาและประหยัด▪ ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องมาก และควรจะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
		ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ภายใต้ เป้าประสงค์จะประกอบไปด้วย ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม และงบประมาณ		

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปปฏิบัติ

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ	<ul style="list-style-type: none">▪ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	<ul style="list-style-type: none">• พัฒนาขึ้นโดย Kaplan และ Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดกา เพื่อใช้เป็เครื่องมือในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ• เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน และเป็นที่เข้าใจทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งทำให้ผู้บริหารทุกระดับมุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่สำคัญ บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ• เป็นการนำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเรียงกันเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามหลักเหตุและผล• เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการทบทวนผลการดำเนินงาน	<ol style="list-style-type: none">1. ยืนยันวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต ภายในระยะเวลาที่กำหนด2. ยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆขององค์กร ที่หน่วยงานต้องการที่จะพัฒนา3. กำหนดเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์4. นำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเรียงกันในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามหลักของเหตุและผล ภายใต้ทั้งสี่มิติ5. นำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้นไปเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none">• เป้าประสงค์ต่างๆ ในแผนที่ยุทธศาสตร์ต้องมีความเชื่อมโยงกันเชิงเหตุและผล โดยทดสอบสมมติฐานได้ โดยอาศัยรูปประโยค "ถ้า...แล้ว..." (If...then...)• งานที่จะนำมาใส่ในแผนที่ยุทธศาสตร์ควรเป็นการพัฒนางานประจำ และงานตามยุทธศาสตร์ "ไม่จำเป็นต้องนำทุกงานเข้ามาใส่ เพราะจะทำให้ไม่เกิดการมุ่งเน้น และอาจนำไปสู่ Spaghetti Map ซึ่งจะสร้างความสับสนในการสื่อสารและถ่ายทอดได้"

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> ทุกๆองค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน หรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยการระบุนความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง แล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการ ความเสี่ยงอย่างเหมาะสม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบุน้ำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง 2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง 3. กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม 4. การรายงาน และประเมินผล 5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารความเสี่ยง ไม่ใช่การจับผิด ลงโทษ ควรบริหารความเสี่ยงโดยมีข้อมูลสถิติหรือข้อเท็จจริงรองรับ ไม่ใช่ความรู้สึก หลายๆหน่วยงานไม่ได้มีการจัดการความเสี่ยงอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม จึงไม่เกิดประโยชน์ในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงาน การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมควรคำนึงถึงความคุ้มค่า
แผนปฏิบัติการ การกำหนดตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารโครงการ (Project Management) 	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารโครงการถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการเพิ่มความสามารภในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และจำเป็นต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์กระบวนการอย่างละเอียดในประเด็นต่างๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯ เมื่อโครงการเริ่มดำเนินการแล้วจะต้องมีกระบวนการในการ 	<ul style="list-style-type: none"> การคิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอโครงการ การคัดเลือกโครงการ การดำเนินตามโครงการ การติดตามโครงการ การประเมินผลโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาดูแลและรับผิดชอบโดยเฉพาะ ปัญหาที่มีพบบ่อยเกี่ยวกับการบริหารโครงการ คือ การขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนของการวิเคราะห์โครงการให้ได้ดังที่ต้องการ และข้อมูลพอสมควร ดังนั้น

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
		ติดตามการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่อง		อาจจะต้องมีการแยกลักษณะโครงการให้ชัดเจนว่าโครงการในลักษณะใดบ้างที่ควรวิเคราะห์เดิมรูปแบบ <ul style="list-style-type: none">▪ การดำเนินโครงการต้องคำนึงถึงข้อจำกัดด้านเวลา (Time) งบประมาณ (Budget) และคุณภาพ (Quality) ตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขของโครงการ
	<ul style="list-style-type: none">▪ การกำหนดตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none">▪ ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการช่วยให้สามารถติดตามการดำเนินงานและทราบความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ ซึ่งดูได้จากค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และระยะเวลาที่กำหนด และผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องมีการรายงานและติดตามการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none">1. กำหนดผลลัพธ์ / ผลลัพธ์ของโครงการ2. กำหนดตัวชี้วัดของผลลัพธ์/ผลลัพธ์3. กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด4. กำหนดระยะเวลาของผลลัพธ์ของผลลัพธ์ของโครงการ	<ul style="list-style-type: none">▪ การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการต้องเป็นที่ยอมรับได้ เป็นรูปธรรม
การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none">▪ การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none">▪ เป็นหลักการสำคัญในการควบคุม/ติดตามการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ โดยใช้หลักการ	<ol style="list-style-type: none">1. การออกแบบระบบ2. การเก็บข้อมูล3. การประมวลผลและวิเคราะห์ผล	<ul style="list-style-type: none">▪ ต้นทุนและความคุ้มค่าในการจัดเก็บข้อมูลและการประมวลผล▪ ในบางกรณี ผลการดำเนินงานในอดีตไม่อาจทำนายผลการ

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การบริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) 	<p>ประมาณการที่มีระเบียบวิธี จาก การรวบรวมข้อมูล/สถิติต่างๆ การประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์ผลเพื่อตีความหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการ ดำเนินการโดยการเปรียบเทียบ จากแหล่งสำคัญต่างๆ กล่าวคือ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผล การดำเนินการที่ผ่านมา ผลการ ดำเนินการที่คาดหวังของคู่แข่ง และระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)</p>	4. การเก็บรวบรวมข้อมูล 5. การประมวลผล 6. การวิเคราะห์ผล	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินงานในอนาคตได้ รากฐานความสำเร็จของการ ดำเนินการตามประเด็นการ ประเมินผลในข้อนี้ มีความเกี่ยว พันกับการดำเนินการในหมวด อื่นๆ จึงควรเชื่อมโยงการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
		<ul style="list-style-type: none"> ประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลัก คือ การเปลี่ยนแปลงด้าน กระบวนการ กับ การเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กร/บุคลากร การเปลี่ยนแปลงด้านซึ่ด สมรรถนะองค์กร/บุคลากรจะ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร ซึ่งอาจมี ผลกระทบต่อความจำเป็นในการ จัดฝึกอบรมทักษะหรือความรู้ ของบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ 	1. ระบบประเด็นยุทธศาสตร์/กล ยุทธ์ที่จะกลยุทธ์ภายใต้ ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ต้อง ปฏิบัติเพื่อนำพาไปสู่ ความสำเร็จขององค์กร 2. ระบบหน่วยงาน กลุ่มงาน บุคลากรที่รับผิดชอบกลยุทธ์ นั้นๆ 3. ระบบ Competency ที่กลุ่ม บุคลากรเหล่านั้นจำเป็นต้อง มี (หา To be) 4. ระบบ Competency ที่กลุ่ม	<ul style="list-style-type: none"> ควรยึดเป้าประสงค์ของแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์เป็นหลักใน การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ ดังกล่าว การพัฒนาขีดสมรรถนะของ บุคลากร ควรมุ่งเน้นให้บุคลากร สามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตรงกับการปฏิบัติงานของตน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรมี หลากรูปแบบนอกเหนือจากการ

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
		<p>หากขอบเขตการดำเนินงานเพิ่มเติมจากเดิม</p> <ul style="list-style-type: none">▪ ยุทธศาสตร์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพและความสามารถที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และองค์กรจะได้รับการพัฒนาให้มี Competency ตรงตามที่ต้องการได้▪ การกำหนด Competency ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรทำได้โดยพิจารณาจากหน้าหน้าที่บุคลากรจะพึงปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างที่ตั้งไว้▪ แนวทางในการกำหนด Competencies ของบุคลากรประกอบด้วย<ul style="list-style-type: none">○ สมรรถนะหลัก (Core Competencies)○ สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competencies)	<p>บุคลากรเหล่านั้นมีอยู่แล้วในปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลการฝึกอบรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (หา As is)</p> <p>5. วิเคราะห์ Competency ที่ต้องการพัฒนาของกลุ่มบุคลากรเหล่านั้น</p> <p>6. ระบุสาเหตุที่ทำให้ขาด Competency นั้นๆ</p> <p>7. ระบุแนวทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากร (โดยพิจารณาแล้วว่าแนวทางนี้จะช่วยพัฒนา Competency ที่ต้องการพัฒนา และแก้สาเหตุที่ทำให้ขาด Competency นั้นๆ)</p>	<p>ฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเองการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงาน การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากคู่มือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน การสอนงาน การบริหารความรู้</p> <ul style="list-style-type: none">▪ ปัจจัยหลักที่องค์กรควรคำนึงถึงในการพิจารณาเลือกแนวทางการพัฒนา คือ ความพร้อมขององค์กรในการ เช่น วัฒนธรรมขององค์กรในการเปิดรับหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลง ศักยภาพของบุคลากร กฎระเบียบฯลฯ และการจัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ ระยะเวลา และจำนวนบุคลากร▪ หากองค์กรไม่สามารถจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขีดสมรรถนะองค์กร/บุคลากร เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักทุกด้านขององค์กรได้ในคราวเดียว ให้คัดเลือกเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักที่

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) 	<ul style="list-style-type: none"> ควรดำเนินการพัฒนาระบบประเมินผลจากระดับบนลงระดับล่าง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง (Alignment) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงช่วยมุ่งเน้น (Focus) ไปที่ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน จากแผนที่ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้นไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน และระดับบุคคลในที่สุด โดยเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ขององค์กร มาจากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงานและจากงานหรือโครงการพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการ 	<ol style="list-style-type: none"> ศึกษาแผนที่ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ขององค์กร กำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน เริ่มจากทบทวนบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่ดำเนินอยู่จริง เพื่อให้การจัดทำระบบประเมินผลมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานจริง พิจารณาเป้าประสงค์ในระดับองค์กรว่าหน่วยงานนั้นๆ มีส่วนเข้าไปผลักดันเป้าประสงค์ใด อย่างไร โดยเขียนบทบาทที่หน่วยงานมีส่วนเข้าไปผลักดันต่อเป้าประสงค์นั้นๆ จากนั้นจึงนำบทบาทเหล่านั้นมากำหนดเป็นเป้าประสงค์ของหน่วยงาน พิจารณาว่าเป้าประสงค์ที่ 	<p>ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุดดำเนินการก่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> การกำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องต่อบทบาท หน้าที่ที่สนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กร และบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานเอง หน่วยงานในสายงานหลักนั้นจะสามารถแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรไปใช้ประเมินผลหน่วยงานของตนได้โดยไม่จำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดตามหน้าที่งานเฉพาะขึ้นมามากนัก ส่วนสายงานสนับสนุน ต้องมีการสร้างตัวชี้วัดเฉพาะหน้าที่งานขึ้นมาเป็นส่วนใหญ่ โดยจะนำเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ใช้วัดในระดับองค์กรมาใช้ได้เป็นส่วนน้อย หากบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานถูกประเมินตามเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่แปลงมาจากระดับองค์กรครบถ้วนแล้วก็ไม่

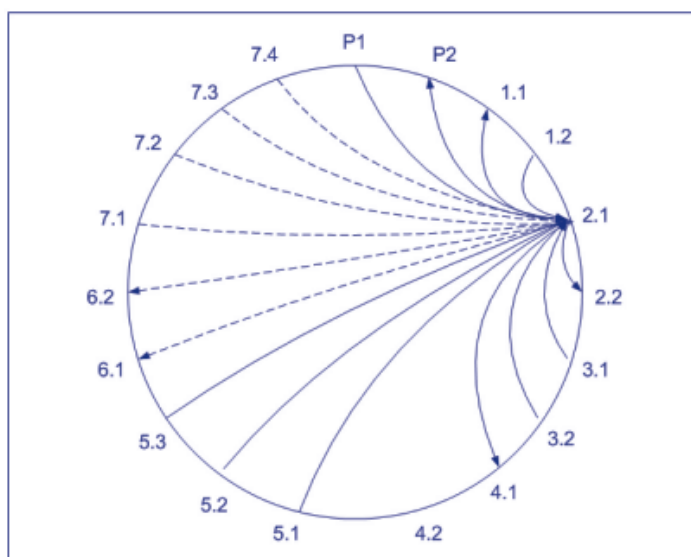
กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
		ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์กร และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร	จัดทำขึ้น ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานแล้วหรือไม่ หากครอบคลุมแล้ว จึงดำเนินการกำหนดตัวชี้วัด แต่หากยังไม่ครอบคลุม ควรกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ยังขาดไป โดยพิจารณาบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่มี ความรับผิดชอบพัฒนาหรือปรับปรุง	จำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดเฉพาะตามหน้าที่งานขึ้นมาอีก <ul style="list-style-type: none">การกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานที่ยังไม่ได้มีการประเมิน ควรพิจารณากำหนดเป้าประสงค์เฉพาะหน้าที่งานที่มีความสำคัญ โดยอาจให้มีการเรียงลำดับความสำคัญ หรือให้ความสำคัญกับหน้าที่ความสำคัญในงานแต่ละด้าน<ul style="list-style-type: none">เทคนิคในการดำเนินการงานเพื่อสร้างตัวชี้วัดระดับบุคคลคือ จัดกลุ่มงานบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกันลักษณะงานคล้ายๆ กัน เป็นกลุ่มงาน/กลุ่มสายงาน (Job Family) เพื่อสร้างตัวชี้วัดตามลักษณะงาน ส่วนงานบางลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือรวมถึงบทบาทหน้าที่ และภารกิจที่สนับสนุนต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กร ก็จะมีการสร้างตัวชี้วัดเพิ่มเติมในงานที่มีความแตกต่างกัน การสร้างตัวชี้วัดตาม
			5. กำหนดตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัวชี้วัดในการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ โดยพิจารณาตัวชี้วัดในระดับองค์กรก่อนเป็นอันดับแรก หากสามารถนำตัวชี้วัดในระดับองค์กรมาใช้ได้ ให้นำตัวชี้วัดดังกล่าวมาใช้ก่อนการพิจารณาจัดทำตัวชี้วัดใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่มีอยู่	
			6. การกำหนดตัวชี้วัดในระดับ	

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
			<p>บุคคล มีขั้นตอนเหมือน การกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานคือ ทบทวนบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักๆ ของแต่ละบุคคลที่ดำเนินงานอยู่จริง จากนั้นกำหนดเป้าประสงค์จากบทบาทที่บุคคลมีส่วน ผลักดันเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาให้สำเร็จ และกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมตามหน้าที่งานของตนที่ยังไม่ได้ถูกประเมิน แต่ในระดับบุคคลจะมีขั้นตอนการกำหนดเป้าประสงค์เพิ่มเติมจากงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ</p> <p>7. กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์ของบุคคล เหมือนการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน</p> <p>8. การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคลไม่ควรสิ้นสุดลงที่การ</p>	<p>แนวคิดนี้จะช่วยให้การพัฒนาตัวชี้วัดเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพราะสามารถสร้างตัวชี้วัดที่เหมือนกันสำหรับลักษณะงานที่มีความคล้ายคลึงกันตามกลุ่มงาน/กลุ่มสายงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การสร้างตัวชี้วัดนั้นไม่ควรใช้จำนวนมาเป็นการกำหนดว่าจะต้องสร้างตัวชี้วัดให้ได้จำนวนตามเป้าหมาย และไม่ควรรู้ใช้จำนวนตัวชี้วัดมาเป็นตัวเปรียบเทียบระหว่างตัวบุคคล เพราะคนที่ตัวชี้วัดมาก อาจจะเกิดจากลักษณะงานที่หลากหลาย แต่คนที่ตัวชี้วัดน้อยก็เกิดจากงานที่ค่อนข้างเน้น ในหน้าที่งานเดียว แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าคนตัวชี้วัดน้อยมีงานมากกว่า หรือมีผลงานน้อยกว่า

กระบวนการ	เครื่องมือ	แนวคิด	สรุปขั้นตอน/วิธีการ	ข้อควรคำนึง
			กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายเท่านั้น ควรนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยในระดับหน่วยงานควรมีการ กำหนดแผนปฏิบัติงานและ งบประมาณที่เชื่อมโยงกับ แผนงาน/โครงการของ องค์กร ซึ่งจะช่วยให้ ผู้บริหารขององค์กรเข้าใจว่า ยุทธศาสตร์ได้มีการ ถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ อย่างแท้จริง	

ความเชื่อมโยงของหมวด 2 กับหมวดอื่น ๆ

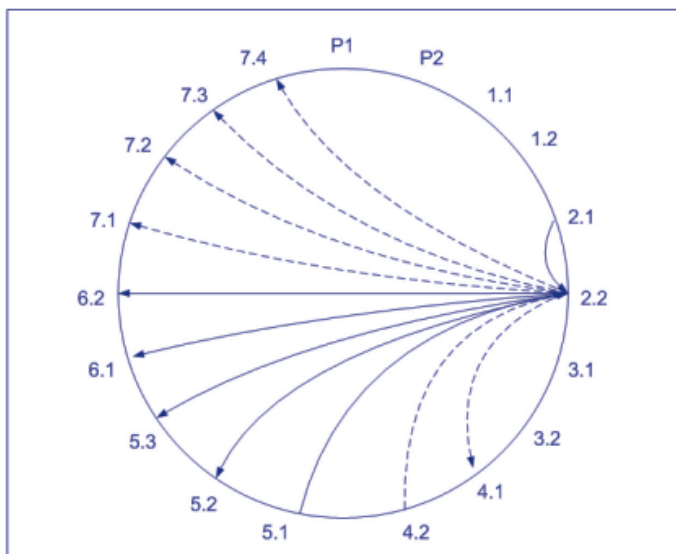
ความเชื่อมโยงของหมวด 2 กับหมวดอื่นๆ



ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กับหมวดอื่นๆ

การกำหนดทิศทางขององค์กร (1.1) ทั้งวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น/ยาว ค่านิยม ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง ล้วนแล้วแต่เป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ นอกจากนี้ การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายใน (P.1) และภายนอก (P.2) ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อสังคม(1.2) ความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3.1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3.2) เพื่อนำมาช่วยกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังกล่าวนั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น ระบบงาน (5.1) การพัฒนาบุคลากร (5.2) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (5.3) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องพัฒนาให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการดังกล่าว

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดและนำไปสู่การปฏิบัติ (2.2) รวมถึงช่วยในการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร (4.1) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นตลอดจนจะสนับสนุนต่อการพัฒนากระบวนการงาน (6.1) (6.2) และผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร (หมวด 7) ในที่สุด



ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปปฏิบัติ กับหมวดอื่นๆ

- ข้อมูลยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร (2.1) เป็นข้อมูลสำคัญที่จะต้องทำการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเมื่อได้นำไปปฏิบัติแล้ว หากผลการดำเนินงานที่ได้คือการปรับปรุงและพัฒนาเรื่องใดย่อมนำไปสู่การกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป
- การนำยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัตินั้นจะช่วยให้การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร (4.1) อีกทั้งยังสามารถส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร (5.2) และในบางองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรยุทธศาสตร์บางประเด็นอาจมุ่งเน้นเพื่อไปสู่ความความผาสุกและความพึงพอใจ (5.3) ของบุคลากร นอกจากนี้การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติก็ยังส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ขององค์กร (6.1)(6.2)
- การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ได้ผล บุคลากรจะต้องมีและใช้ข้อมูลสารสนเทศในด้านต่างๆ มาสนับสนุนการตัดสินใจ (4.2) ระบบงาน (5.1) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (5.3) ขององค์กรจะต้องเอื้อในการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วย ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร (5.2) จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามแผนปฏิบัติการและบรรลุผล
- ความคาดหวังของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติก็คือผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

สารบัญอภิธานศัพท์

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กระบวนการ (Process)	155
การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)	155
การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)	156
การแข่งขัน (Competitive)	156
การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)	156
การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)	157
การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)	157
การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)	157
การบูรณาการ (Integration)	158
การเรียนรู้ (Learning)	158
การวิเคราะห์ (Analysis)	159
การสร้างคุณค่า (Value Creation)	159
ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)	159
ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)	159
ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)	159
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	160
ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)	160
ความหลากหลาย (Diversity)	160
ค่านิยม (Values)	161
คุณค่า (Value)	161
จุดประสงค์ (Purpose)	161
ตัวชี้วัด (Indicator)	161
ที่สำคัญ (Key)	161
นวัตกรรม (Innovation)	162
แนวทาง (Approach)	162
แนวโน้ม (Trends)	162
ประสิทธิผล (Effectiveness)	163
เป้าประสงค์ (Goals)	163
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	163

ผลการดำเนินการ (Performance)	164
ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)	164
ผลลัพธ์ (Results)	164
ผลิตภาพ (Productivity)	165
ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)	165
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	165
ผู้รับบริการ (Customer)	165
แผนปฏิบัติการ (Action Plans)	165
พันธกิจ (Mission)	166
มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)	166
รอบเวลา (Cycle Time)	166
ระบบการนำองค์กร (Leadership System)	166
ระบบงาน (Work System)	167
ระดับ (Levels)	167
ระดับเทียบเคียง (Benchmark)	167
วิสัยทัศน์ (Vision)	168
ส่วน (Segment)	168
สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)	168
อย่างเป็นระบบ (Systematic)	169
อย่างไร (How)	169



อภิธานศัพท์ (Glossary)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการ
การดำเนินการของส่วนราชการ

กระบวนการ (Process)

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือ
บริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการ
ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนที่กำหนดไว้
ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดโดยมีระเบียบ
ปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน
ใน กรณีที่เป็นการให้บริการ “กระบวนการ” จะมีลักษณะกว้าง ๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจ
รวมถึง ขั้นตอนທີ່พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้ข้อมูล
และสารสนเทศ ที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย
และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการ ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการ
ไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการ ดำเนินการ
ที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอน
อาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านั้นแล้ว ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ จะมีการตรวจสอบประเมินถึงระดับความสำเร็จ ของกระบวนการ ระดับความสำเร็จนี้อยู่บนพื้นฐาน
ของปัจจัยทั้ง 4 ประการได้แก่แนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ
ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

“การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ
เพื่อดำเนินการใดๆ ให้แก่บุคลากรซึ่งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
ของผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจ
ในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก การปรับปรุงกระบวนการ
และเพิ่มผลผลิตรวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการ

ตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องให้ข้อมูลและ สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)

“การกำกับดูแลตนเองที่ดี” หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบ ดำเนินการ ของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- (2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ

การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

การแข่งขัน (Competitive)

การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน

การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดียเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาสถานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอ้างอิงจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต

การคาดการณ์ต้องคำนึงถึงการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ ด้วยการคาดการณ์ใช้ในการชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ ตั้งแต่บุคลากรจนถึงผู้บริหารและจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางองค์กรอาจเห็นว่าจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่น

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตรา นวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที และระบบงานที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่บุคลากร บังคับนำเข้าสู่ของบุคลากรในการวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กร และบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเปรียบเทียบ ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์การงานการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการ (Integration)

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

การบูรณาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การเรียนรู้ (Learning)

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษาประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาางจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันของส่วนราชการและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

การวิเคราะห์ (Analysis)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

การสร้างคุณค่า (Value Creation)

“การสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินการตามภารกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิตบริการและผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแกนสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวมครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น

ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)

“ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแกนสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้น ๆ ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องคัดกรองเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก ส่วนราชการอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในส่วนราชการเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีรวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน อาจเกี่ยวกับความสามารถของส่วนราชการหรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่วนราชการระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงานกระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัวชี้วัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับส่วนราชการ ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “บูรณาการ” ประกอบ

ความหลากหลาย (Diversity)

“ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี) การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความภาคภูมิใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร

ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิบัติสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดลอม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกๆ วัน

คุณค่า (Value)

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ส่วนราชการ

จุดประสงค์ (Purpose)

“จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ส่วนราชการดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์ คือ การกระตุ้นและชี้นำส่วนราชการในการกำหนดค่านิยม

โดยปกติจุดประสงค์จะกว้าง และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่ส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

ตัวชี้วัด (Indicator)

“ตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

ที่สำคัญ (Key)

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ

ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการกระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการ ที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่าง ก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลง พื้นฐานของโครงสร้างองค์กร ให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ แนวทางหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

แนวโน้ม (Trends)

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดง แนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีการวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการ มิติด้าน ประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการ พัฒนางค์กร

ประสิทธิผล (Effectiveness)

“ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

เป้าประสงค์ (Goals)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ขึ้นการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” ซึ่งเป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง” (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

“เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง/การปรับปรุงที่สำคัญ หรือความสามารถในการแข่งขัน

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)

กล่าวอย่างกว้าง ๆ คือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็น สิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้ เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

คู่มือจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินการ (Performance)

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการขบวนการผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช้การเงิน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) มิติด้านประสิทธิผล
- (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากการรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างบูรณาการซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของส่วนราชการโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ของส่วนราชการและบุคลากร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

ผลลัพธ์ (Results)

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของส่วนราชการที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการ

ดูอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

ผลิตภาพ (Productivity)

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต

การใช้ตัวชี้วัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวม ทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)

“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงสุดของส่วนราชการ โดยทั่วไป ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

ผู้รับบริการ (Customer)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ

พันธกิจ (Mission)

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการ ต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวชี้วัด กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้บริหารของส่วนราชการ หากส่วนราชการเพียงอธิบายถึงวาระต่าง ๆ ที่ผู้บริหารของส่วนราชการไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัวชี้วัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิภาพของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

รอบเวลา (Cycle Time)

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์การวัดด้านเวลา มีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถของส่วนราชการ

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำเสนอบริการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจ และการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับและการปรับปรุง

ระบบงาน (Work System)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อกระตุ้น และทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถ

ระดับ (Levels)

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์ และผลการดำเนินการของส่วนราชการอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน

ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม

ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

ส่วน (Segment)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของผลผลิตหรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล

ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน แต่ละส่วนราชการสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลผลิต บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ช่องทางการให้บริการ ขนาด หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่าง ๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังมิอยู่กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know how) ที่ส่วนราชการสามารถนำไปใช้และพัฒนาส่วนราชการให้ก้าวหน้า การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญ สำหรับส่วนราชการในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการได้อย่างยั่งยืน

อย่างเป็นระบบ (Systematic)

“อย่างเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “อย่างเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

อย่างไร (How)

“อย่างไร” หมายถึง กระบวนการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุภารกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบายกระบวนการ ควรรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการ และตัวชี้วัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

ประวัติผู้เขียน

รองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์

Associate Professor Pasu Decharin, Ph.D.

อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การศึกษา

บช.บ. 2532 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MBA 2534, University of Colorado, Boulder, USA.

Ph.D. 2541 (Management of Technology) School of Management, Asian Institute of Technology

ประวัติการทำงาน

บริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย (ในเครือซิเมนต์ไทย)

บริษัทเบอร์ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

ผลงานวิชาการ

- หนังสือ การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ
- หนังสือ เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators (พิมพ์ครั้งที่ 12)
- หนังสือ Balanced Scorecard: รู้ลึกในการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 5)
- หนังสือ กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)
- หนังสือ ยอดผู้นำยุคใหม่
- หนังสือ คู่มือผู้บริหาร
- ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหาร การบริหารเชิงกลยุทธ์ และ Balanced Scorecard

วิชาที่สอน

- การจัดการเชิงกลยุทธ์
- การจัดการและองค์กร
- การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร
- สัมมนาหัวข้อร่วมสมัยในการจัดการ

อื่นๆ

- มีบทความประจำหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ (คอลัมน์ แนวคิดการบริหาร)
- มีบทความประจำหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ (ทุกวันอังคาร ในคอลัมน์มองมุมใหม่)

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อเสนอแนะ
การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits)
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ***

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นายสมภพ อมาตยกุล | ประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 2. นายทศพร ศิริสัมพันธ์ | เลขาธิการ ก.พ.ร. |
| 3. นายการุณ กิตติสถาพร | ก.พ.ร.ปฏิบัติราชการเต็มเวลา |
| 4. นายสังวร รัตนรักษ์ | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 5. นางรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 6. นายพัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 7. นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ |
| 8. นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี | รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม |
| 9. นายไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ | กรรมการตรวจสอบ บริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด |
| 10. นายอิสระ สุวรรณบล | ผู้อำนวยการ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพราชการ |
| 11. ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์ | ผู้อำนวยการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ |
| 12. ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา | อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 13. นางสาวพรพิมล รัตนพิทักษ์ | ที่ปรึกษา สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี |
| 14. นางสาวศิริรัตน์ พิริยธนาลัย | กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์ จำกัด |
| 15. นายศุภชัย เมืองรักษ์ | ผู้อำนวยการฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ |

* การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กร เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2551 ณ โรงแรมสยามซิตี้

