

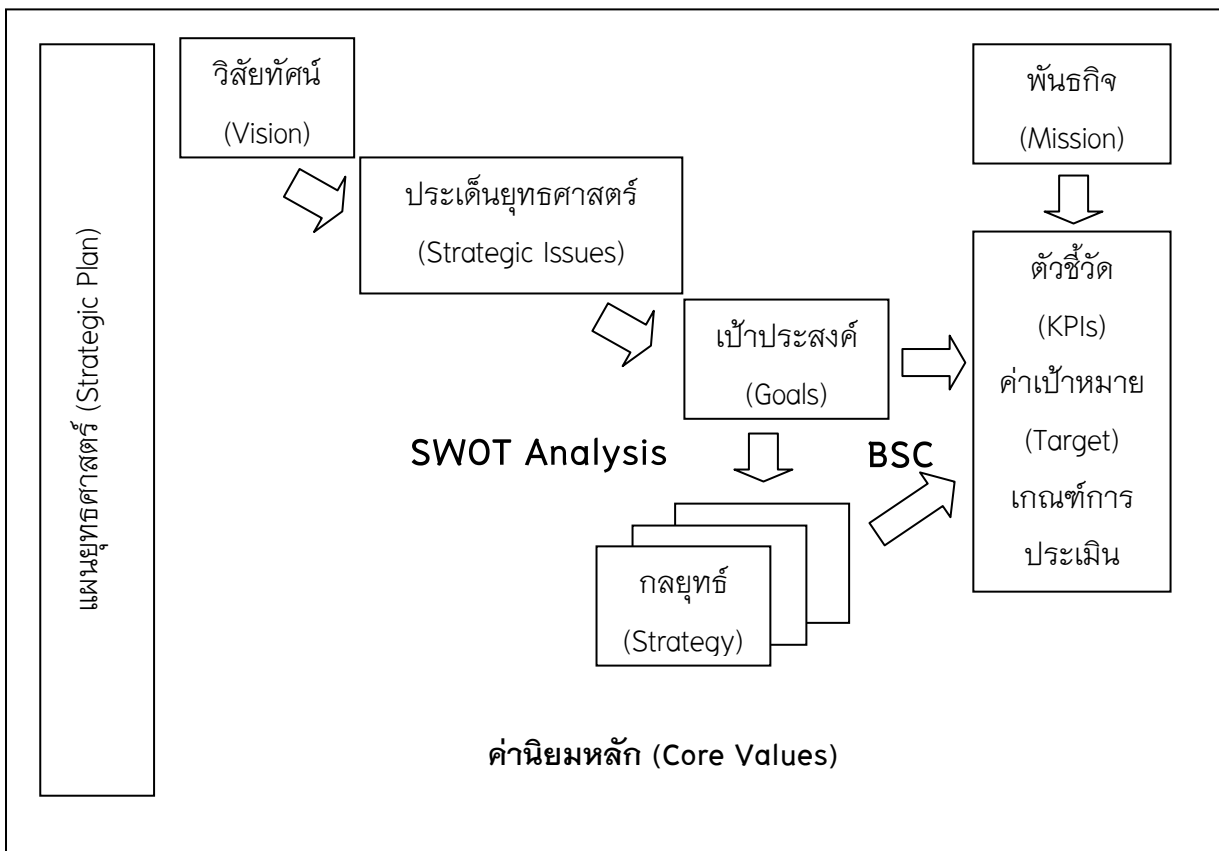
สรุปประเด็นความรู้จากการอบรมทางไกลผ่านดาวเทียม
เรื่อง การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรภาครัฐ
วันที่ ๔ เมษายน ๒๕๕๖

วิทยากร : อ.สมชัย ศรีสุทธิยากร

ระบบราชการมีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้ มียุทธศาสตร์ (Strategy) มีการทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการ (PSA) โดยกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร (KPIs) ตามหลักการวัดผลการดำเนินการแบบ สมดุล (BSC) มีการประเมินตนเอง (SAR) อีกทั้งยังมีการนำแนวคิดการบริหารในภาคเอกชนมาใช้ เช่น การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) ตลอดจนการนำ แนวคิดด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการมาใช้ในราชการเป็น PMQA เป็นต้น

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการ ประเมินผล โดยการวางแผน คือการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน คาดการณ์ไปข้างหน้า และกำหนด แนวทางที่คาดว่าจะดีที่สุด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างได้ผล

โดยมีแผนภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้



โดยวิทยากร ได้ให้ความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพองค์การในอนาคต เป็นภาพกว้างๆ ซึ่งผู้นำในหน่วยงานปรารถนาให้องค์การไปสู่ เป็นแนวคิดหรือมุมมองใหม่เกี่ยวกับสถานภาพองค์การที่พึงปรารถนาในอนาคต ซึ่งสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์การ

๒. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง เรื่อง หรือประเด็นใหญ่ๆ ที่ต้องทำให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ การมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนจะทำให้สามารถกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ที่ชัดเจน และรู้ว่าประเด็นที่ต้องดำเนินการตามกลยุทธ์มีกี่เรื่อง

๓. พันธกิจ (Mission) หมายถึง ข้อความที่กำหนดถึงสิ่งที่องค์การมุ่งมั่นหวังจะกระทำให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์การมีอยู่

๔. เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง ผลบั้นปลายที่ต้องการให้เกิด หลังจากการดำเนินการตามกลยุทธ์แล้ว

๕. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการที่วิเคราะห์แล้วเห็นว่าดีที่สุดในการนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์

๖. ค่านิยมหลัก (Core Values) หมายถึง ค่านิยมหรือความเชื่อที่สำคัญของคนในองค์การ เป็นหลักการสำคัญที่เป็นตัวชี้นำและมีผลกระทบต่อวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติของทุกคนในองค์การ

๗. ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง สิ่งที่ยังบอกถึงความสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ตัวชี้วัดที่ดีควรมีความเป็นรูปธรรม จับต้องได้ เป็นตัวเลขและสามารถนำมาเปรียบเทียบความสำเร็จตามค่าเป้าหมาย (Target)

๘. SWOT Analysis

- Strength และ Weakness เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบของการจัดการ (๔M) ได้แก่ ๑) Man ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ๒) Money ความเพียงพอ สภาพคล่อง ๓) Material ความเพียงพอ ความทันสมัย คุณภาพ ๔) Management วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ การประสานงาน ระบบงาน ระเบียบ กฎเกณฑ์ปฏิบัติ
- Opportunity และ Threat เป็นการวิเคราะห์โอกาส และภัยคุกคาม โดยใช้ตัวแบบ Organizational Stakeholders ซึ่งพิจารณาจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้แก่ ลูกค้า กลุ่มสังคมและการเมือง คู่แข่ง สมาคมการค้าและสมาคมอุตสาหกรรม รัฐบาล สื่อ ผู้ส่งมอบ คู่ค้า สังคม สหภาพ และลูกจ้าง

BSC กับการประเมินผลในระบบราชการไทย

มิติการประเมินใน BSC	มิติการประเมินในระบบราชการไทย
Financial	ประสิทธิผล
Customer	คุณภาพบริการ
Process	ประสิทธิภาพ
Learning	การพัฒนาองค์การ

๑. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ โดยเปรียบเทียบ Outcome กับ Goal

๒. คุณภาพบริการ (Quality of Service) คือ ผลผลิตและการบริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า หรือผู้รับบริการ เข้าใจความต้องการของลูกค้า มองการบริการในสายตาของลูกค้า การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า การรับฟังความเห็นของลูกค้า ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมของประชาชน

๓. ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การทำงานให้คุ้มค่า โดยเปรียบเทียบ Output กับ Input การวัดประสิทธิภาพ เช่น การประหยัดงบประมาณ ประหยัดเวลา ประหยัดพลังงาน ลดขั้นตอน การจัดทำต้นทุนต่อหน่วย Unit Cost เป็นต้น

๔. การพัฒนาองค์การ คือ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Competency) พัฒนาเทคโนโลยี สนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาคุณภาพการจัดการ

แนวทางการกำหนดเป้าหมาย

๑. การเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา (Past performance)
๒. การเทียบกับผลงานเฉลี่ยในช่วงเวลาที่ผ่านมา (Average)
๓. การพิจารณาจากแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปในอนาคต (Trend)
๔. การเทียบกับผลงานที่ดีที่สุดในช่วงเวลาที่ผ่านมา (Best record)
๕. การเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน (Benchmarking)
๖. การตั้งเป้าหมายตามนโยบายของผู้บริหาร (Policy)
๗. การตั้งเป้าหมายร่วมจากผู้ปฏิบัติงาน (MBO : management by objective)