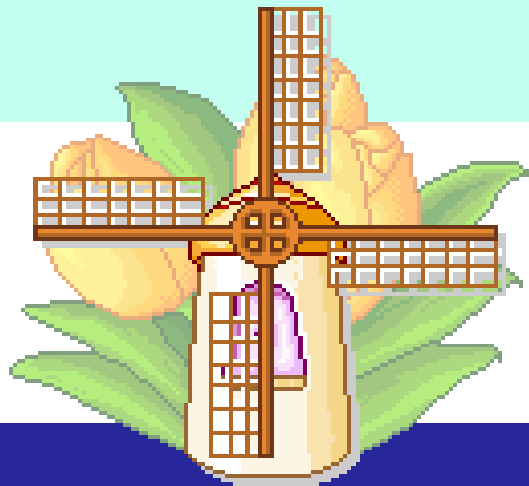


การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศูนย์อนามัยที่ 9 พ.ศ.2560-2564

วันที่ 9 -10 สิงหาคม 2560
ณ ห้องประชุมพฤษภาคมฯ ชั้น 3 ศูนย์อนามัยที่ 9
อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา



สุจิตรา อังคศรีทองกุล

อดีตผู้ทรงคุณวุฒิ กรมควบคุมโรค

ประเด็นนำเสนอ

1. ภาคทฤษฎี : องค์ความรู้โดยรวม
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2. ภาคปฏิบัติ : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
ของศูนย์อนามัยที่ 9 พ.ศ.2560-2564

ภาคทฤษฎี



ความหมาย : แผนยุทธศาสตร์ / แผนที่ยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ คือ

แนวทาง หรือ วิธีการ พัฒนาขององค์กร
เพื่อก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต
ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
(กำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่ชัดเจน และคิดเชิงการแข่งขัน)

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ

เครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลง
ที่จะใช้บริหารจัดการยุทธศาสตร์ ที่องค์กรสร้างขึ้น
หรือมีอยู่แล้วให้เกิดความสำเร็จ

พระราชบัญญัติว่าด้วย
หลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี 2546

Good Governance

New Public Management Strategic Management

Strategy Formulation

- การวางวิสัยทัศน์
และการคิดเชิงกลยุทธ์
- Strategy Map
- การบริหารความ
เสี่ยง
- วางแผนโครงการ

Strategy Implementation

- Org. Structure
(GO/PO/SOE/SDU/etc.)
- Process Redesign
- IT (e-gov)
- People
(Competency)
- Culture
- KM
- กฎหมาย

Strategic Control

- คำรับรองการปฏิบัติ
ราชการ (PA)
- BSC
- Individual
Scorecard

คตป

Globalization
รายงาน
ข้อมูล
สถานการณ์
เศรษฐกิจ
และสังคม

Good
strategy
comes first

Making
strategy
works

Public Sector Management Quality Award (PMQA)
(MBNQA)

แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศูนย์อนามัยที่ 9 พ.ศ.2560-2564

ทบทวนปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยภายนอก

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

- ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 2556-2561
- เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่เกี่ยวข้อง
- กรอบนโยบาย 2020
- แผนแม่บท ที่เกี่ยวข้อง
- กรอบนโยบายกระทรวงสาธารณสุข

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้าน PESTEL ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยภายใน

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ปัจจุบัน ของ กรมอนามัย
- แผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปี กรม พ.ศ..... (ล่าสุด)
- แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว/แผน 4.0 กรมอนามัย

สถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาขององค์กร ความต้องการการพัฒนาในอนาคต

ประชุมเชิงปฏิบัติการ

SWOT Work Shop

จุดแข็ง (Strength)

จุดอ่อน Weakness)

โอกาส (Opportunity)

อุปสรรค (Threat)

- ข้อมูลสัมภาษณ์ผู้บริหาร
- ข้อมูลสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม
- ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดใน PMQA หมวด 2
- จัด workshop ผู้แทนหน่วยงานใน ศูนย์อนามัยที่ 9

กำหนดจุดหมาย / ทิศทาง

วิสัยทัศน์ (Vision)

พันธกิจ (Mission)

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issue)

เป้าหมาย (Goal)

เสนอผู้บริหารสูงสุด ให้ความเห็นชอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์กรม อนามัย

แผนยุทธศาสตร์ศูนย์ฯ (ฉบับร่าง)

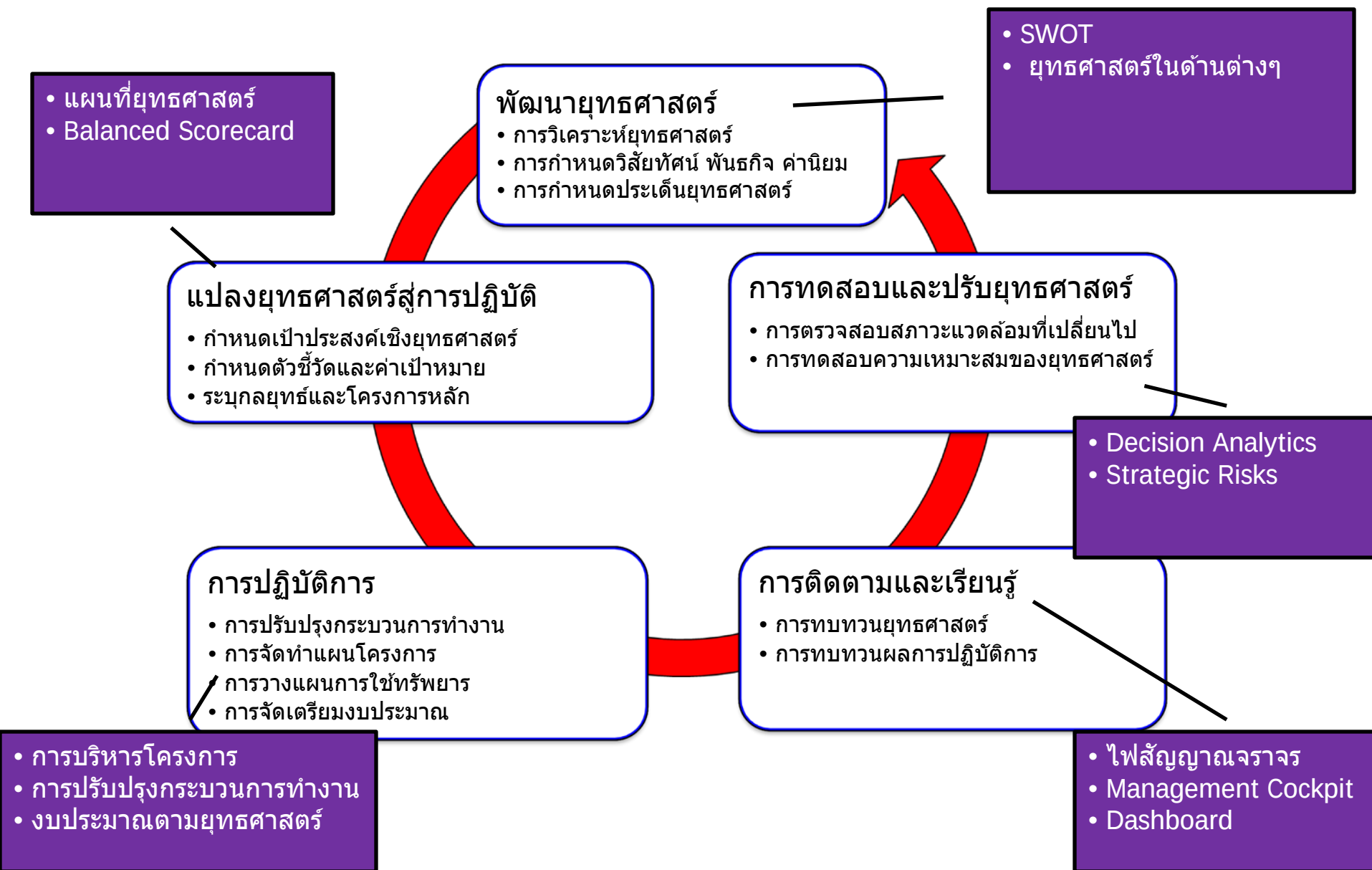
- ตัวชี้วัด
- กำหนดค่าเป้าหมาย
- กลยุทธ์
- flagship project
- ระยะเวลาดำเนินงาน

จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อแผนยุทธศาสตร์ศูนย์ฯ (ฉบับร่าง)

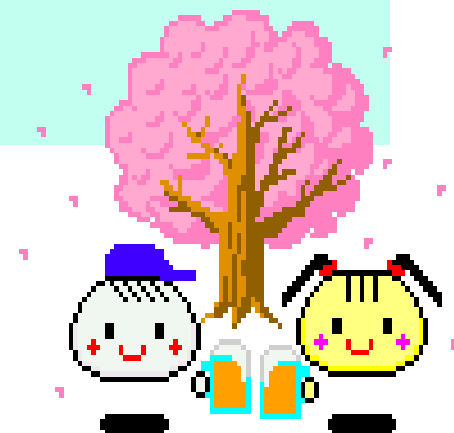
เสนอแผนยุทธศาสตร์ ศูนย์ฯ (ฉบับร่าง) ต่อผู้บริหารสูงสุด พิจารณา เห็นชอบ

แผนยุทธศาสตร์ศูนย์ฯ พ.ศ. 2560-2564

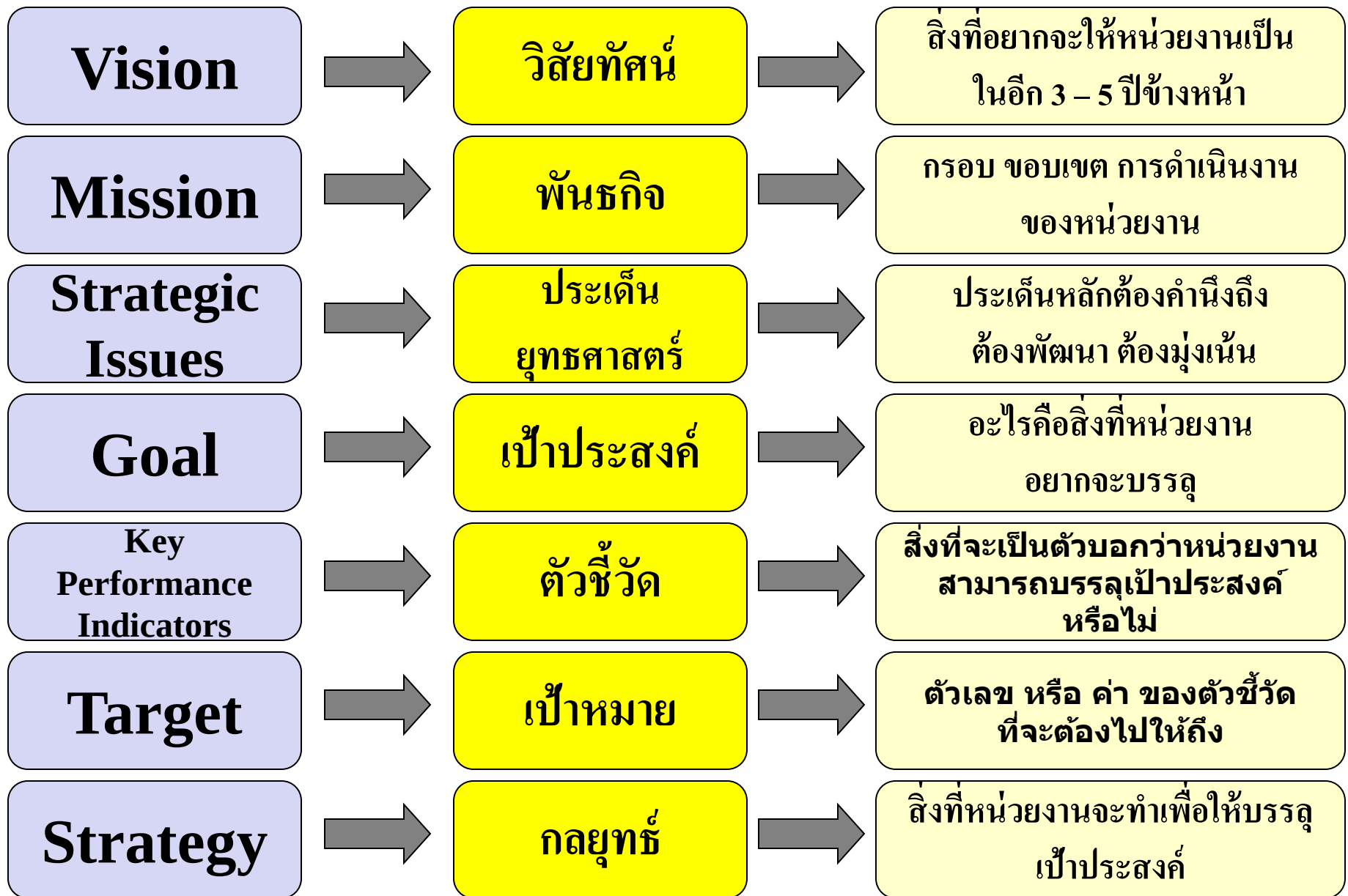
การบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร



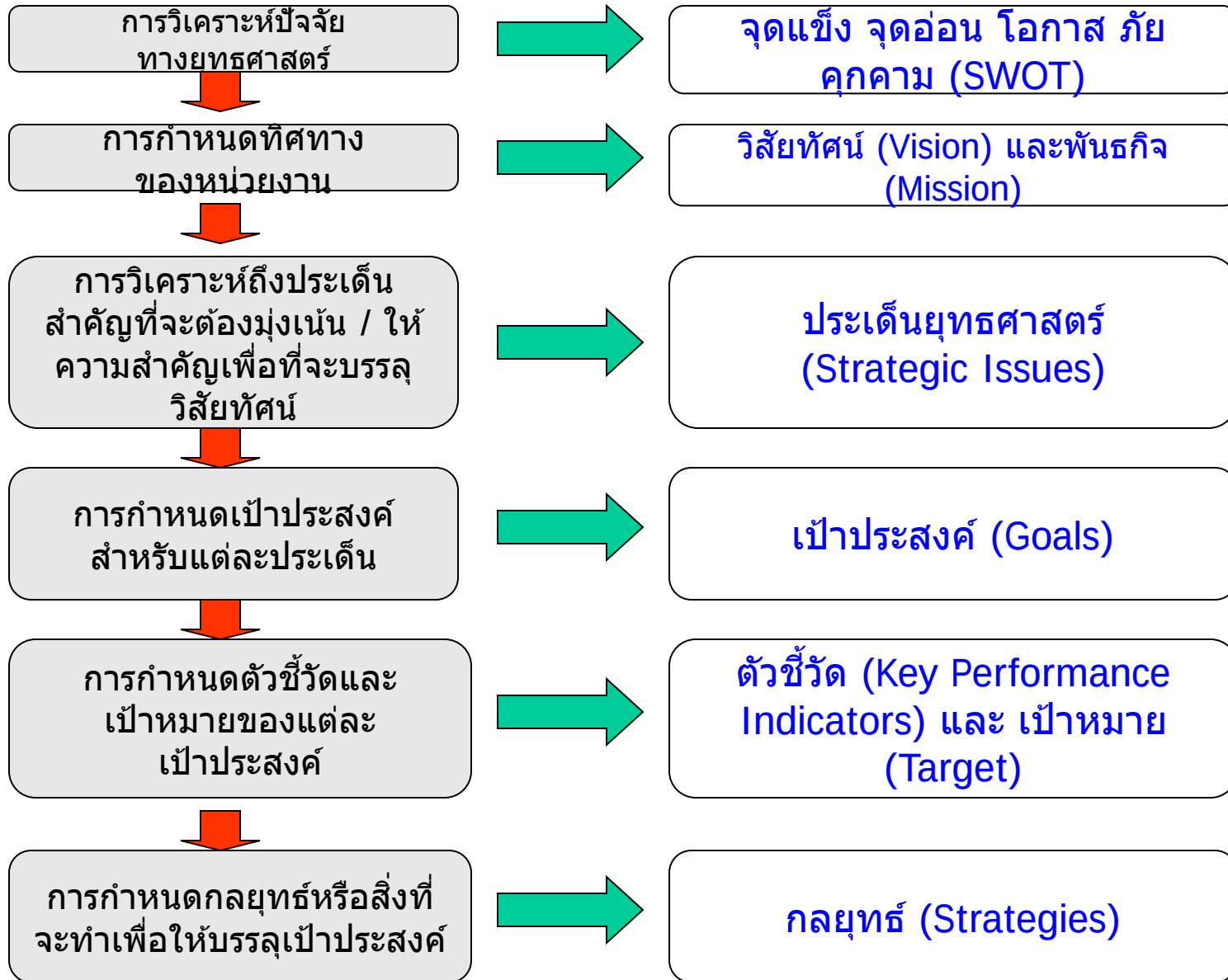
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.



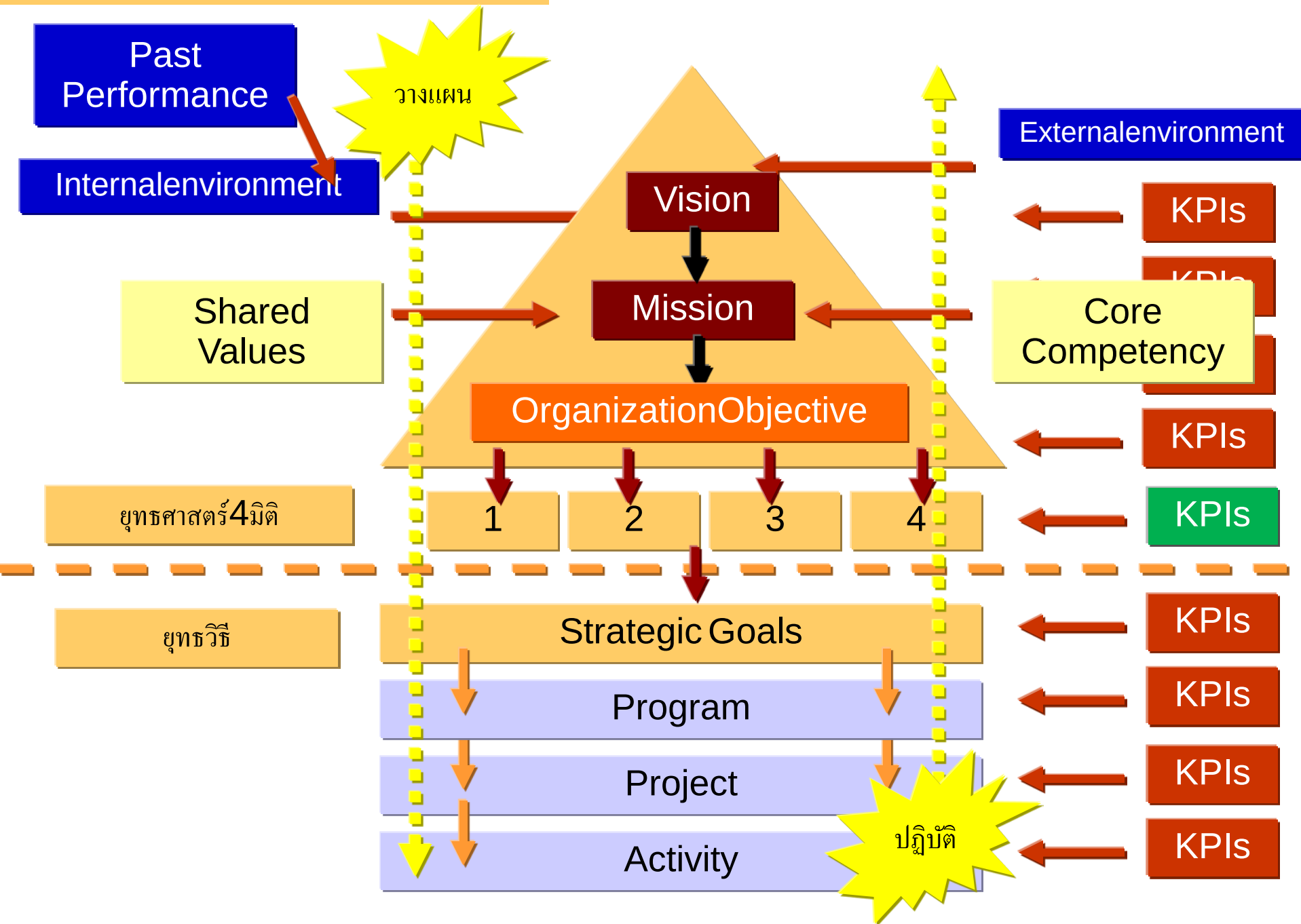
นิยามศัพท์ใน Template ของก.พ.ร.



กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



Strategic Planning Model



ที่มา.....

1. มาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2535 และฉบับแก้ไข พ.ศ.2545
2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546
3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้าราชการไทย (พ.ศ.2551-2555), (พ.ศ.2556-2560), (พ.ศ.2561-2565)
4. มติกรม.การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

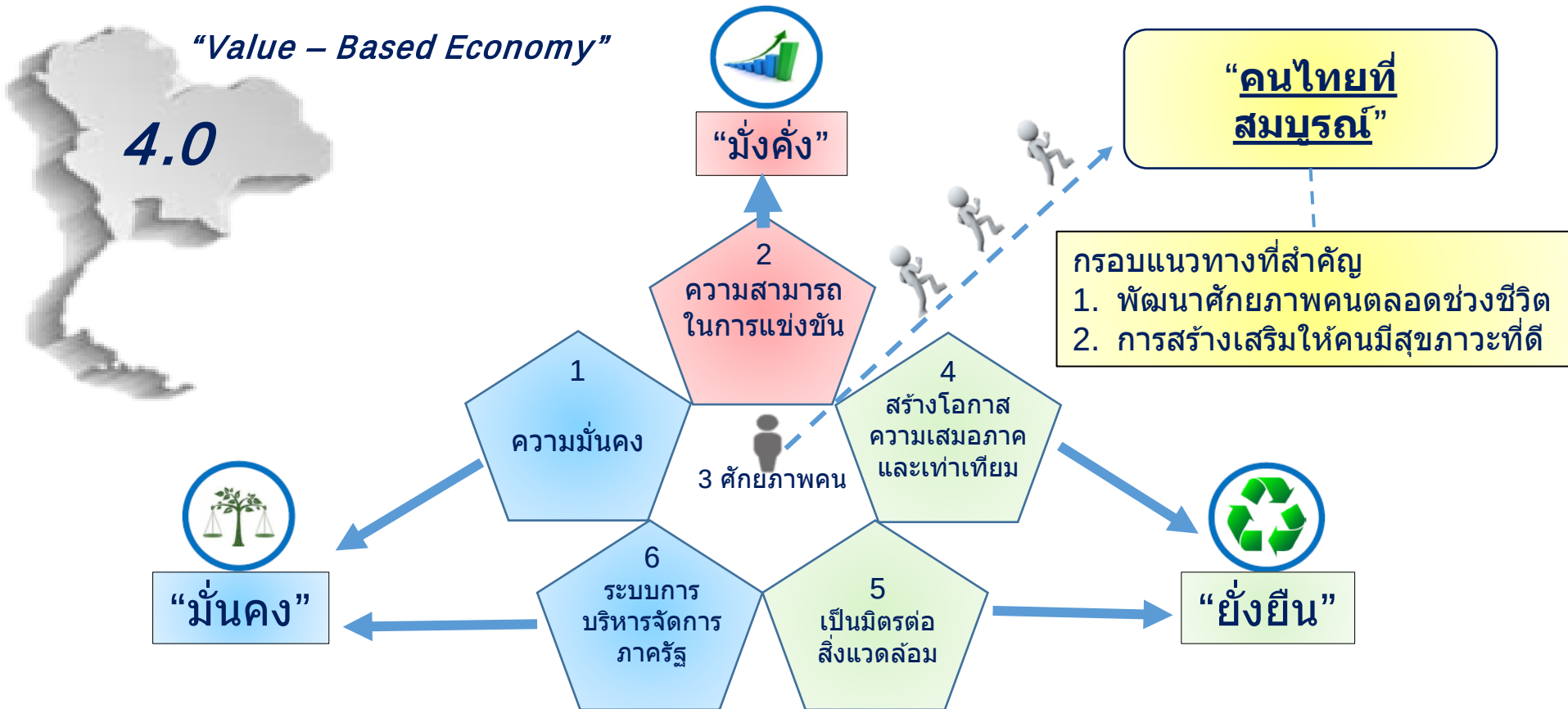
ทิศทางใหม่การวางยุทธศาสตร์บริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑

- | | |
|------------------------|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ | การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ
ประเทศเพื่อหลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลาง
(Growth & Competitiveness) |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ | การลดความเหลื่อมล้ำ (Inclusive Growth) |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ | การเติบโตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green
Growth) |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ | การสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการ
ภายในภาครัฐ (Internal Process) |

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

“ประเทศมีความ **“มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”** เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”



แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) (ตุลาคม 2559 ถึง พ.ศ. 2579)

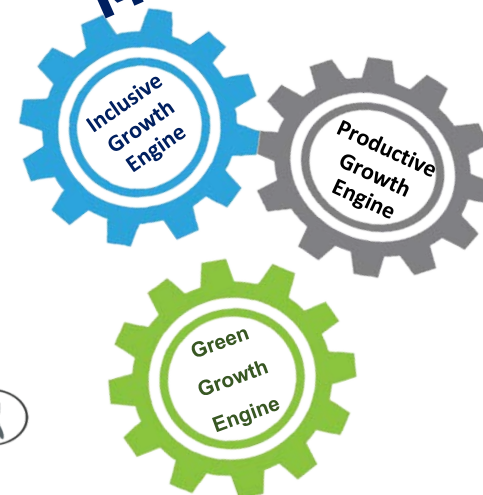
ขับเคลื่อน
MOPH 4.0



เป็นองค์หลักด้านสุขภาพ
ที่รวมพลังสังคม
เพื่อประชาชนสุขภาพดี



พัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพ
อย่างมีส่วนร่วม และยั่งยืน



MoPH

Mastery

People centered approach

Originality

Humility

เป้าหมาย



ประชาชนสุขภาพดี



เจ้าหน้าที่มีความสุข



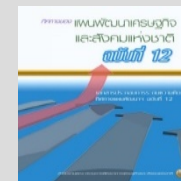
ระบบสุขภาพยั่งยืน



นโยบายรัฐบาล
กรอบแนวคิด



ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี
และการปฏิรูปประเทศไทย
ด้านสาธารณสุข



แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ
ฉบับที่ 12
(พ.ศ.2560 - 2564)

ปรับจากเอกสารประกอบการประชุมพิจารณาตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ 20 ปี กระทรวงสาธารณสุข 1 ก.ย. 2559

ตัวชี้วัดระดับ (Cooperate KPIs) และแผนงานตามกรอบ 4 EX



ประชาชนสุขภาพดี

อายุคาดเฉลี่ยเมื่อแรกเกิด(LE)
ไม่น้อยกว่า 85 ปี

External causes

Chronic diseases

อายุคาดเฉลี่ยของการมีสุขภาพดี
ไม่น้อยกว่า 75 ปี (HALE)

ลดปัจจัยเสี่ยงและการเจ็บป่วย

ส่งเสริมสุขภาพของคนไทย



เจ้าหน้าที่มีความสุข

ดัชนีวัดความสุขด้วยตนเอง
ของคนในองค์กร
(Happy Work Life Index) ≥ 50

ดัชนีสภาวะองค์กร
(Happy Workplace Index) ≥ 57



ระบบสุขภาพยั่งยืน

Access

Coverage

Quality

Governance

1. P&P
Excellence

3. People
Excellence

2. Service
Excellence

4. Governance
Excellence



ด้านสาธารณสุข

ที่เพิ่มมูลค่า
ทางเศรษฐกิจ

MOPH 4.0

Value-Based Healthcare

แผนยุทธศาสตร์ 20 ปี **นวัตกรรม**
กระทรวงสาธารณสุข **แผนงานที่ 10**



**Inclusive
Growth
Engine**



**Digital
Health**
PHR/HIE/HD
R



**Smart
Citizen**
ไทย 4.0



PP&P
ส่งเสริม ป้องกัน
คุ้มครอง



Service.
คลินิกหมอครอบครัว
PCC/Service plan



Smart EOC กรมคร.
1 จังหวัด / เขต



**Producti
ve
Growth
Engine**

**Health
tech**
Medical
tech.
เครื่องมือ
robotic



**Biotech
Biomedic
al**



**He
rb**



**Green
Growth
Engine**



**Health
Wellness
(Medical
Tourism)**



**Food
Safety**



**GREEN and
CLEAN
hospital**



**Action Plan
MOPH 4.0**

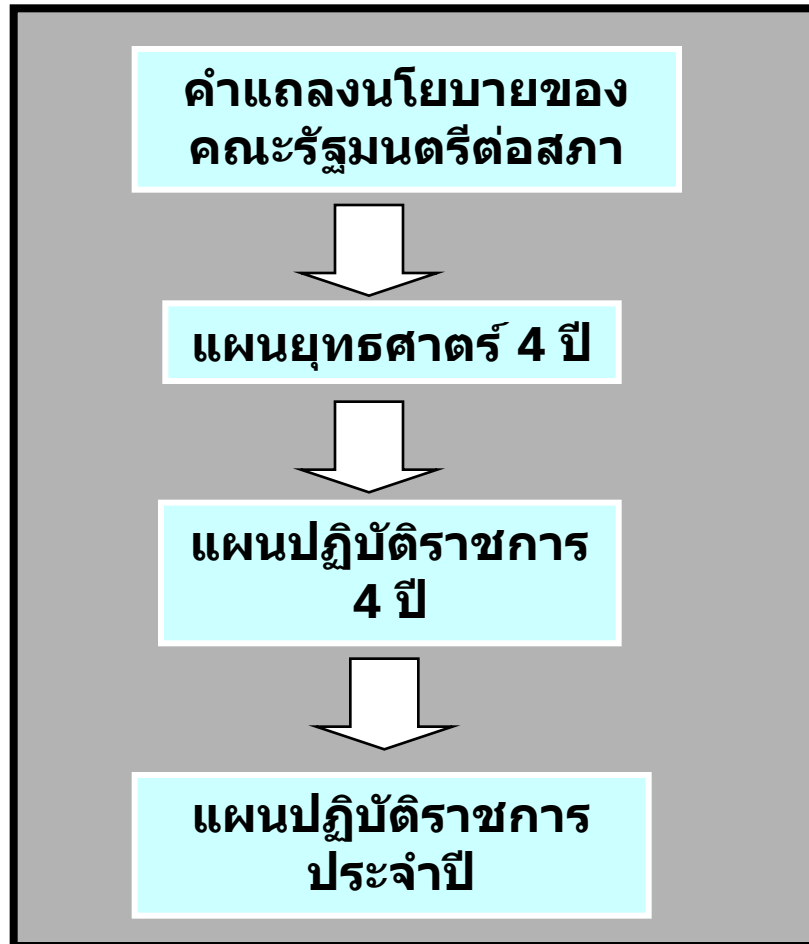
**แผนการบริหารราชการแผ่นดิน
และแผนปฏิบัติราชการ**

1

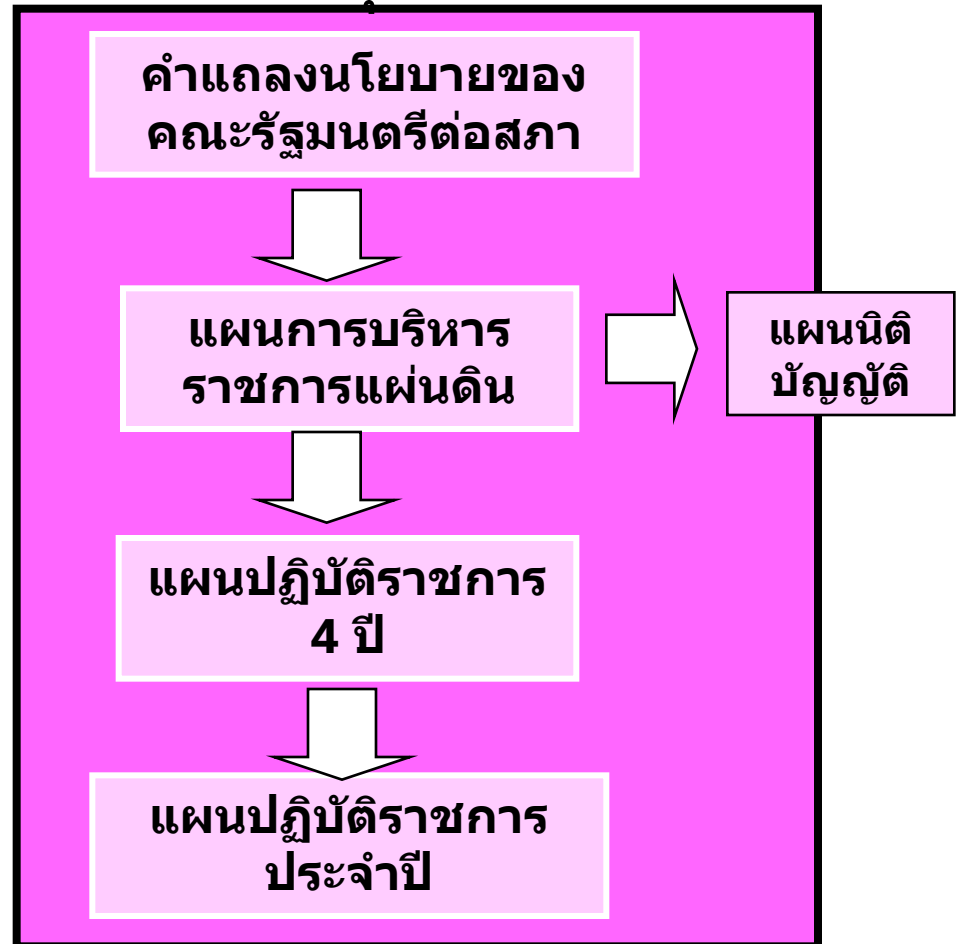
ความเป็นมาของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน

1.1 การบริหารราชการแผ่นดิน

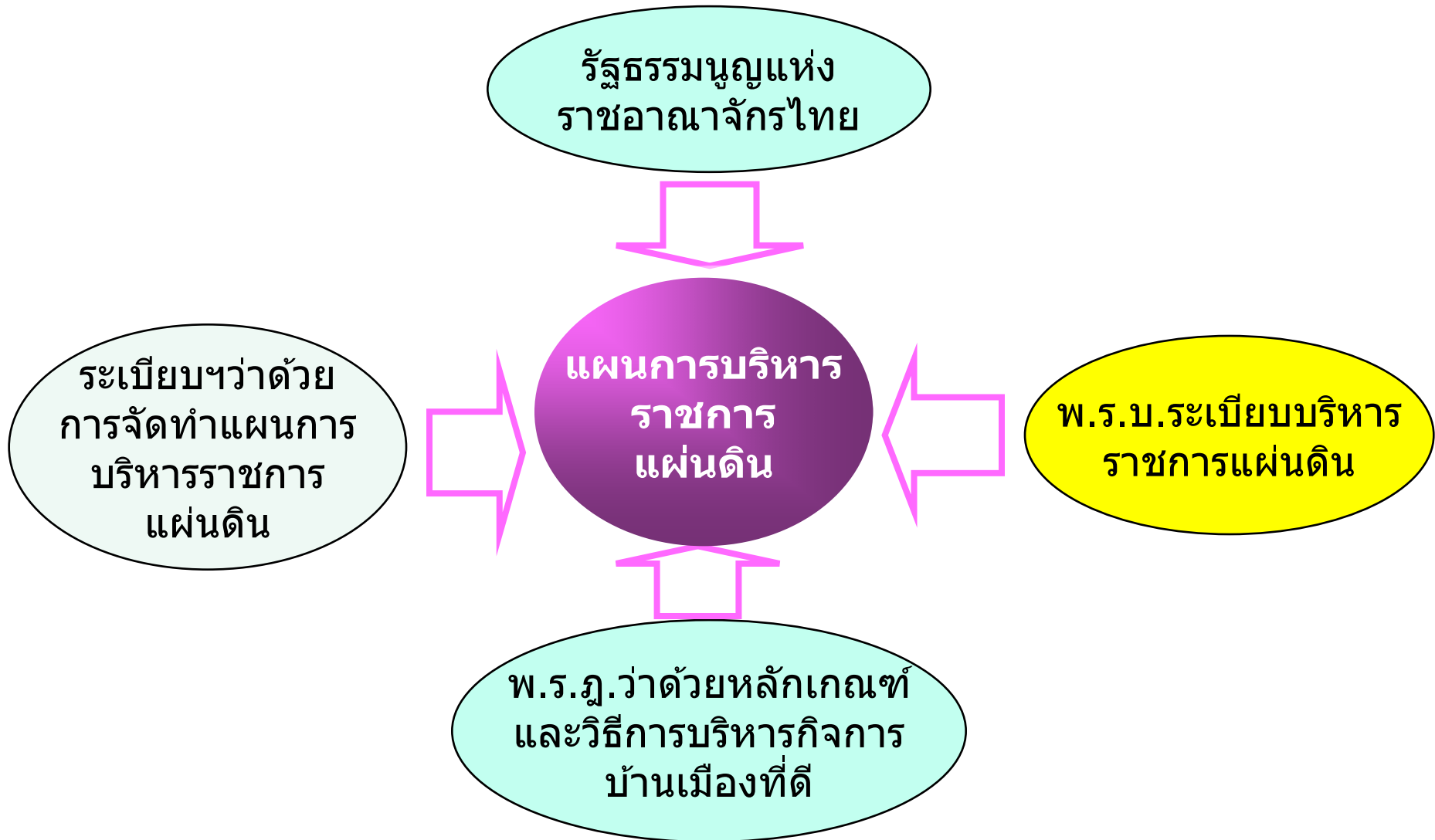
อดีต



ปัจจุบัน



1.2 ที่มาของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน



2

ความหมายและประโยชน์ของ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน

2.1 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน คืออะไร

- ดำเนินการสอดคล้อง กับแนวคิดของระบบการเมืองการปกครอง
ระบอบประชาธิปไตย
โดย..... มุ่งให้คณะรัฐมนตรี ซึ่งเป็นฝ่ายการเมืองเป็นผู้กำหนด
นโยบาย และวางยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการแผ่นดิน
- คือ.....แผนยุทธศาสตร์ของรัฐบาล (Strategic Plan)
ที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ และทิศทางการทำงานของรัฐบาล ในช่วงเวลา 4 ปี
ตามกรอบแนวทางที่ได้แถลงไว้ต่อรัฐสภา และแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ
- ผูกพัน ครม. รมต. และส่วนราชการ

2.2 ประโยชน์ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน

- ใช้เป็นแผนแม่บท หรือ อ้างอิงในการบูรณาการ เพื่อถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติในทุกมิติและระดับ
- ใช้เป็นแนวทางการวางแผนนิติบัญญัติ
- ใช้เป็นแนวทางจัดทำแผนการเงิน การคลังของรัฐบาล
- ใช้เป็นแนวทางการจัดสรรทรัพยากร (คน/เงิน)
- ใช้เป็นแนวทางการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล

ความเชื่อมโยงของแผนการบริหารราชการแผ่นดินและ แผนปฏิบัติราชการ

3

- Thailand Milestone (Benchmarking)
- Vision 2010/2020

•ยุทธศาสตร์
รายสาขา

คำแถลงนโยบายของ
คณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา

แผนการบริหารราชการ
แผ่นดิน (พ.ศ. ปัจจุบัน -)

แผนปฏิบัติราชการ
4 ปี

กระทรวง
กรม

กลุ่มจังหวัด
จังหวัด

แผนปฏิบัติราชการ
ประจำปี

- รายงานสรุปสถานะ
ของประเทศ
- รายงานสรุปผลการ
ปฏิบัติงาน

ประมาณการการคลัง
(รายรับ/รายจ่าย)
ล่วงหน้า
(Medium-term
Fiscal Forward
Estimation)

งบประมาณรายจ่าย
ประจำปี

4. โครงร่างและเนื้อหาของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน

โครงร่าง แผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. -)

วิสัยทัศน์

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ I

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ II

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ III

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ IV

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ V

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1.
- 2.
- 3.
- 4
- 5.

ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย

กลยุทธ์

- 1.1
- 1.2
- 2.1
- 2.2
- 3.1
- ...

5

วิธีการแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน สู่แผนปฏิบัติราชการ

5.1 วิธีการแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดินสู่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

- ศึกษาค่าแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา
- ศึกษาแผนการบริหารราชการแผ่นดิน
- พิจารณาว่าหน่วยงานมีบทบาทเกี่ยวข้องในประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ใดบ้าง ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน
- ถอดแผนการบริหารราชการแผ่นดินให้ครบถ้วนทุกประเด็น
- ถ่ายทอดจากระดับภาพรวมของกระทรวงสู่ระดับกลุ่มภารกิจ หรือกรมแล้วแต่กรณี
- ให้มีความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ในระดับต่างๆ
- ให้มีการบูรณาการในแต่ละมิติ
 - มิติภารกิจหน้าทำงาน
 - มิติพื้นที่
 - มิติวาระ

**แผนการบริหาร
ราชการแผ่นดิน
(พ.ศ. ปัจจุบัน)**

**แผนปฏิบัติ
ราชการ 4 ปี**

- มิติภารกิจหน้าทำงาน
- มิติพื้นที่
- มิติวาระ

บูรณาการ

**แผนปฏิบัติราชการ
ประจำปี**

**ผลลัพธ์
สุดท้าย**

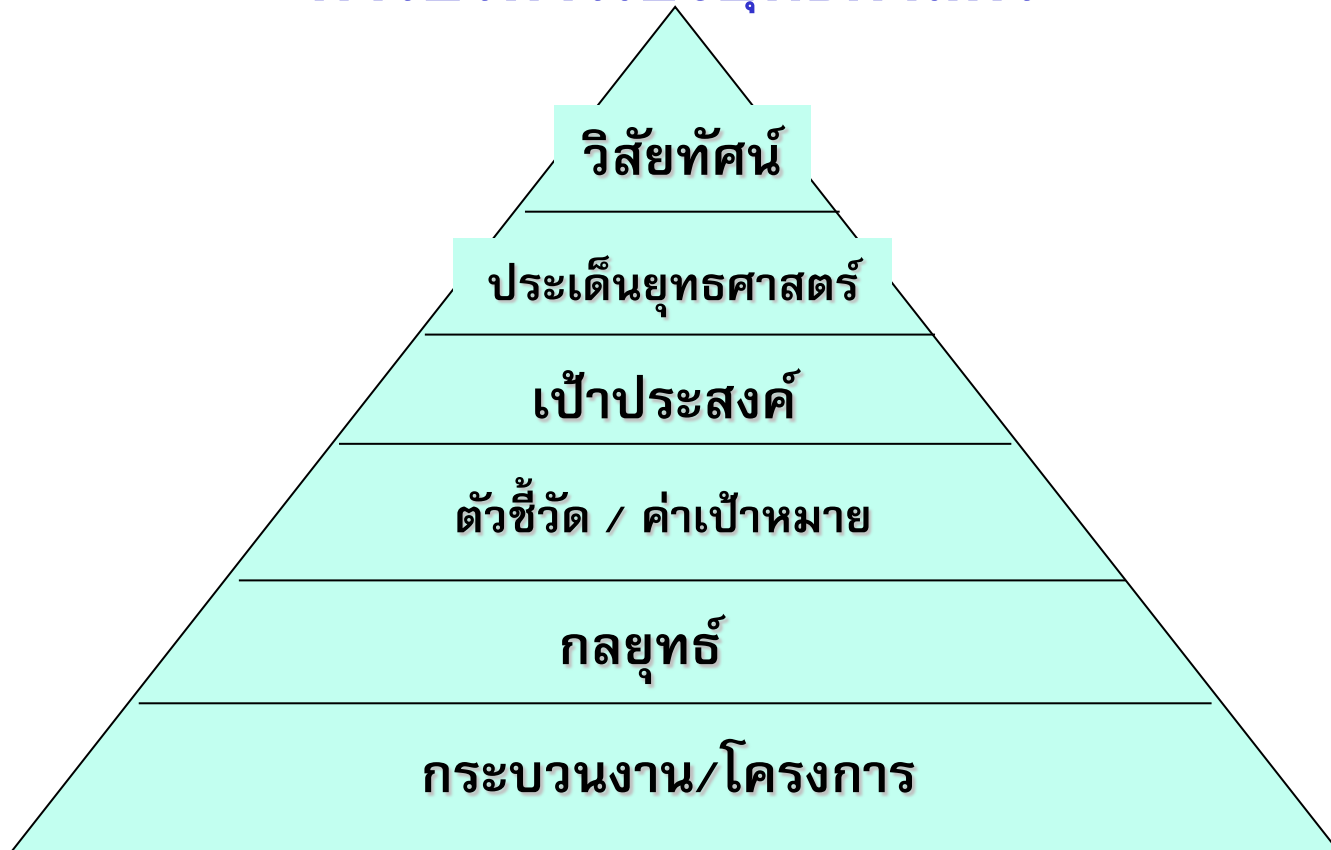
ผลลัพธ์

**ผลผลิต กิจกรรม
ทรัพยากร**

5.2 ตัวอย่างการถอดประเด็นยุทธศาสตร์..... สู่แผนปฏิบัติการ 4 ปี ของส่วนราชการต่างๆ

การจัดทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (strategy map)
จะทำให้เห็นความเชื่อมโยงของกลยุทธ์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์





Logic Model

แผนยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

ผลลัพธ์สุดท้าย

ประเด็นยุทธศาสตร์

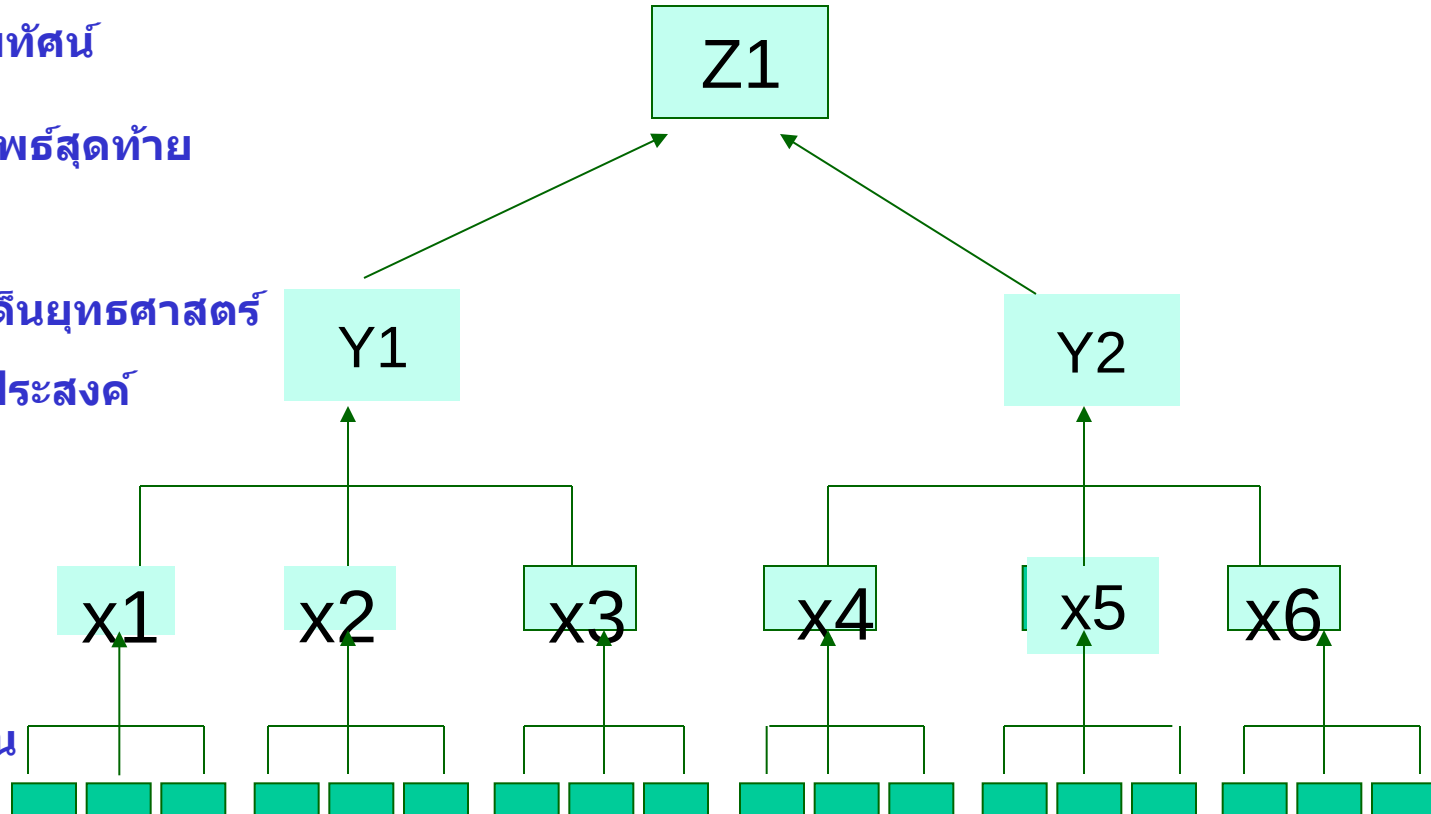
เป้าประสงค์

กลยุทธ์

กระบวนการ

แผนปฏิบัติ
(โครงการ)

ทรัพยากร



แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

แผนบริหารราชการแผ่นดิน

แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์

ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย

กลยุทธ์ / โครงการ

งบประมาณ

แผนที่ยุทธศาสตร์ส่วน
ราชการ Strategy Map

แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก / กอง

เป้าประสงค์ของ
สำนัก / กอง

ตัวชี้วัด ค่า
เป้าหมายของ
สำนัก / กอง

เป้าประสงค์ของ
บุคคล

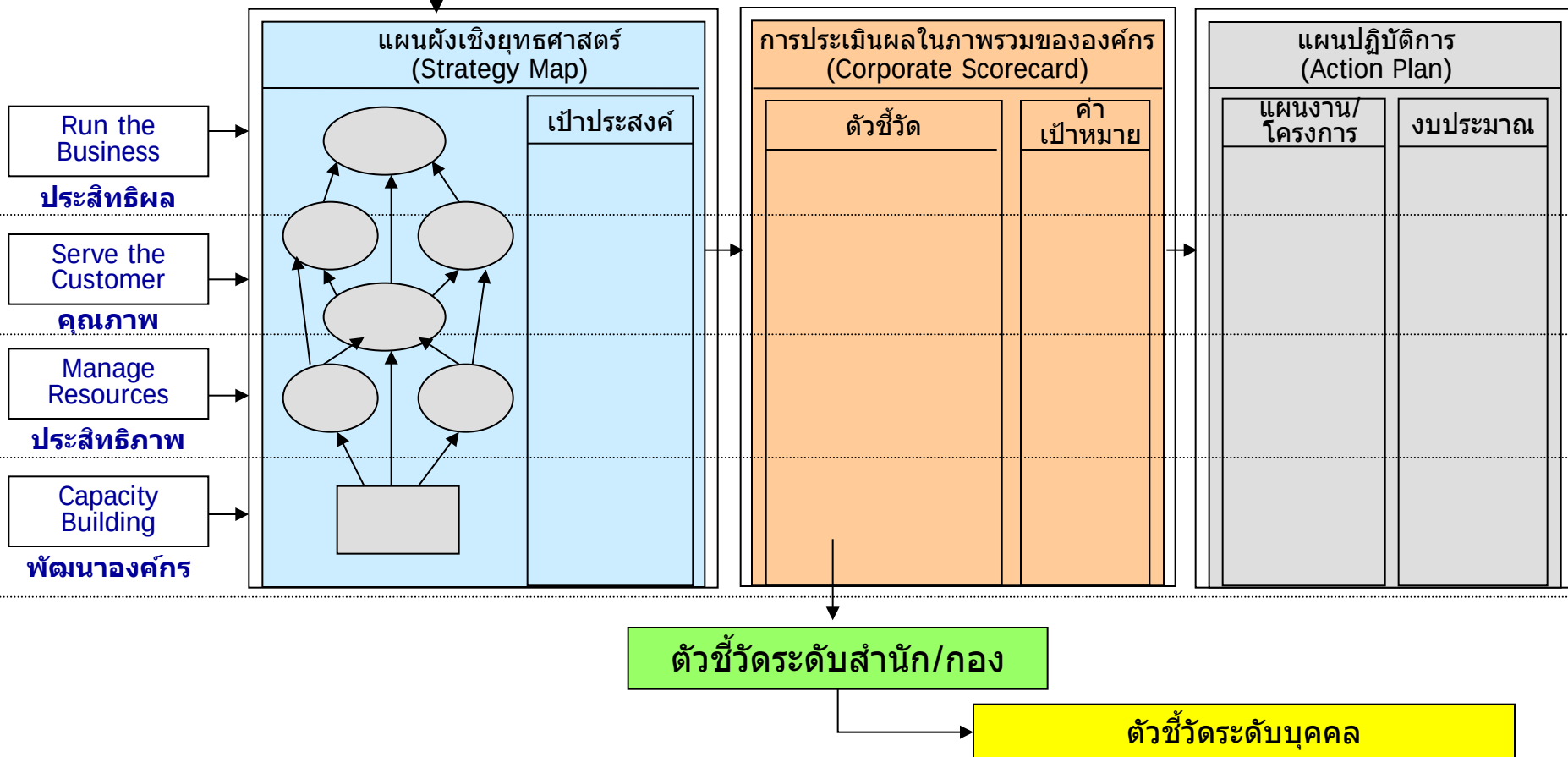
ตัวชี้วัด ค่า
เป้าหมายของ
บุคคล



วิสัยทัศน์

ประเด็น
ยุทธศาสตร์

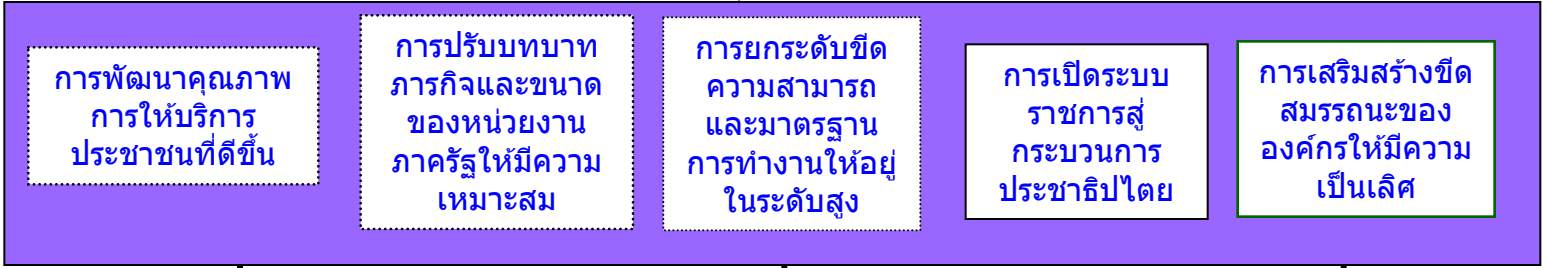
เป้าประสงค์



วิสัยทัศน์

ส่งเสริมให้การพัฒนากระบวนการดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่องและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

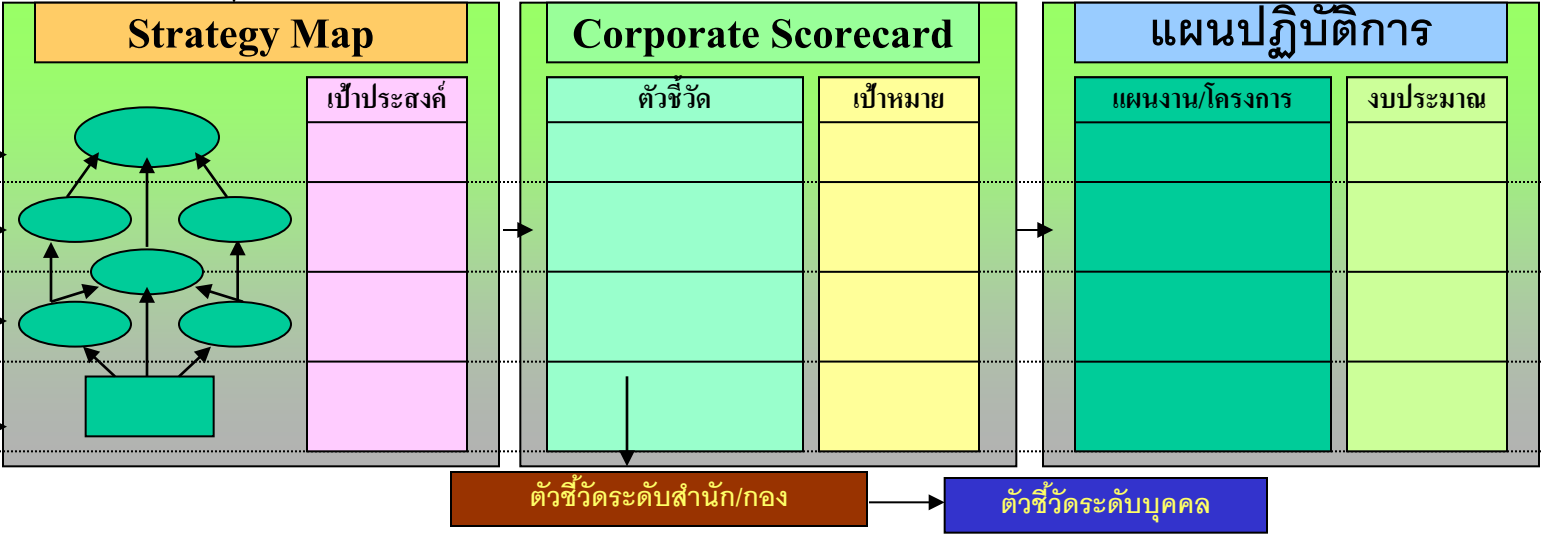
ประเด็นยุทธศาสตร์



เป้าประสงค์หลัก

- 1. ประชาชนทุกระดับมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ
- 2. โครงสร้างของส่วนราชการและระบบบริหารงานของส่วนราชการเป็นไปอย่างเหมาะสมและทันสมัย
- 3. การบริหารงานภาครัฐได้รับการยกระดับไปสู่ความเป็นเลิศเพิ่มมากขึ้น
- 4. หน่วยงานภาครัฐมีกลไกในการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 5. บุคลากรและองค์กรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถยอมรับได้

ประสิทธิผล
คุณภาพ
ประสิทธิภาพ
พัฒนาองค์กร



ตัวอย่าง แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

Financial Perspective

กำไรสูงสุด

การเพิ่มขึ้นของรายได้

การลดลงของต้นทุน

รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่ม

รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่ม

รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม

การรักษาลูกค้าเก่า

การสร้างความพอใจให้กับลูกค้า

การแสวงหาลูกค้าใหม่

การจัดส่งที่ตรงเวลา

การบริการที่ดี

สินค้าที่มีคุณภาพ

ราคาที่สามารถแข่งขันได้

กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว

คุณภาพของสินค้าจากโรงงาน

กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ

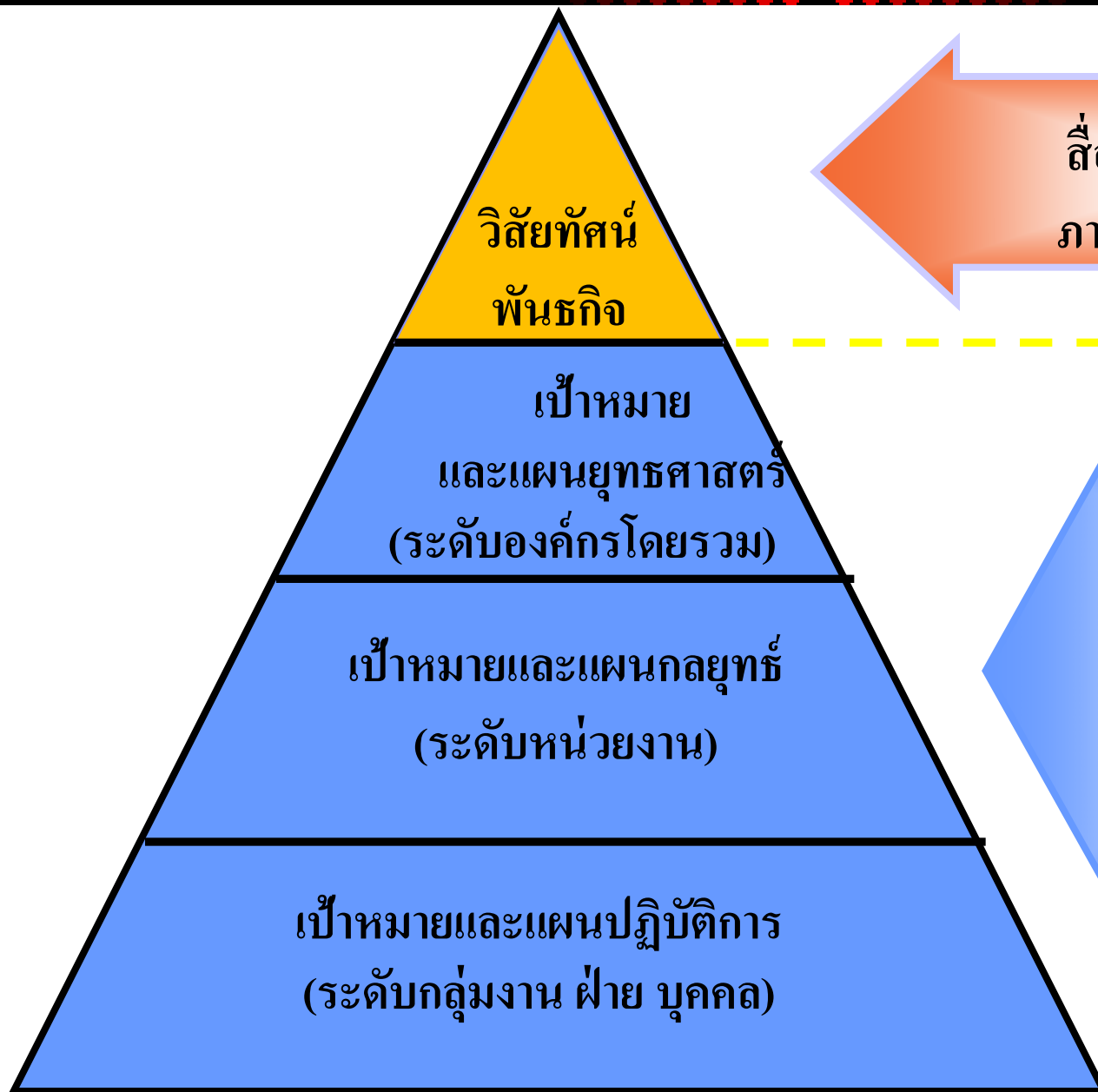
การบริหารวัตถุดิบที่ดี

ทักษะของพนักงาน

เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร

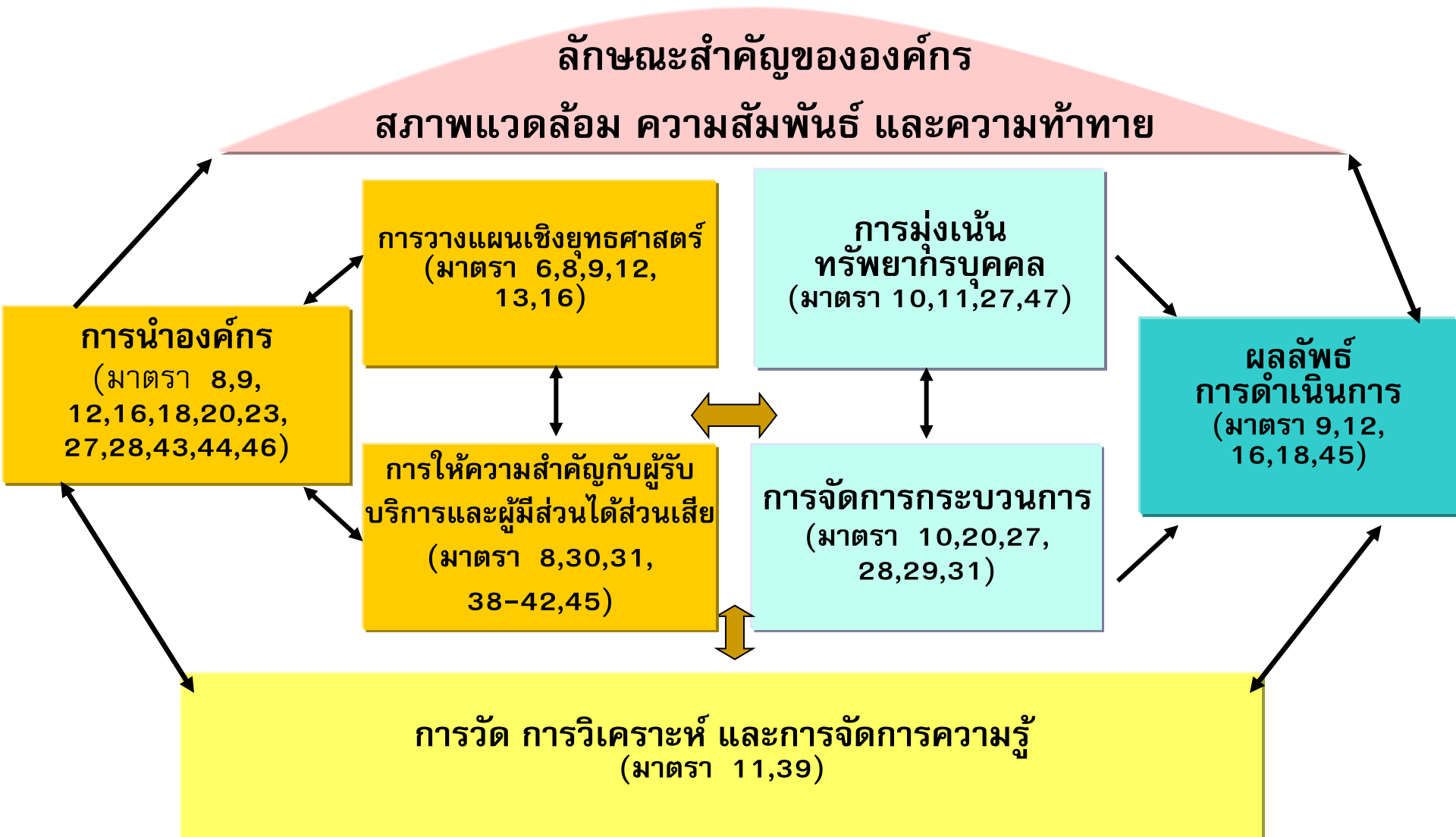
Learning and Growth Perspective



สื่อสารให้ภายนอกรับรู้ :
ภาคี พันธมิตร ประชาชน

สื่อสารให้ภายในรับรู้ :
เป็นการจูงใจเป็นแนวทาง
เป็นหลักการและเหตุผล
เป็นมาตรฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- (13)1 การวางแผนยุทธศาสตร์
- 1.1 แผนระยะยาว (4 ปี)
- 1.2 แผนระยะสั้น (1 ปี)
- ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้อง
 - กรอบเวลาและเหตุผล
 - กิจกรรมที่สอดคล้องกับกรอบเวลา

- (14)2 การนำปัจจัยมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์
- 2.1 ปัจจัยภายใน
- 2.2 ปัจจัยภายนอก
- ปัจจัยต่างๆ
 - การรวบรวม
 - การวิเคราะห์

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (15)3 what
- 3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์
- เป้าประสงค์ กลยุทธ์
- 3.2 เป้าหมายและระยะเวลา
- 3.3 ลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

- (16)4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์กลยุทธ์

- คุกคามทำลาย
- คุกคามสมดุลของโอกาสระยะสั้นระยะยาว
- คุกคามต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

How 5
What 4

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

- (17)5 การนำแผนสู่การปฏิบัติ
- 5.1 วิธีการถ่ายทอด
- 5.2 การจัดสรรทรัพยากร
- 5.3 การทำให้ผลมีความยั่งยืน

- (18)6 แผนปฏิบัติการ
- 6.1 what
- แผนปฏิบัติการที่สำคัญ
- 6.2 แผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
- (บริหารความเสี่ยง : RM)
- จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
 - จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (19)7 what
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล
- 7.1 4ปี
- 7.2 1ปี

- (20)8 ระบบการวัดผลสำเร็จ
- 8.1 what
- ตัวชี้วัดติดตามแผนปฏิบัติการ
- 8.2 การทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ
- เพื่อบ่งชี้ไปในทิศทางเดียวกัน

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- (21)9 what
- เป้าหมาย
- 9.1 เป้าหมายของตัวชี้วัด
- 9.2 เป้าหมายเปรียบเทียบ

RM

Individual
Score

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบงาน

ก. การจัดและบริหารงาน

(43)1 การจัดการระบบงาน

HR 3

- 1.1 ระบบที่เป็นทางการ
- 1.2 ระบบไม่เป็นทางการ

- เพื่อเกิดความร่วมมือ
- เพื่อความคล่องตัว
- เพื่อการกระจายอำนาจ
- เพื่อสร้างความคิดริเริ่ม
- เพื่อกระตุ้นนวัตกรรม
- เพื่อให้ทันความต้องการอยู่เสมอ

(44)2 การนำวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและชุมชนมาใช้จัดระบบงาน

(45)3 การจัดระบบสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(46)4 ระบบประเมินผลและการยกย่องชมเชย (Individual Scorecard)

4.1 การจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงการแจ้งผลเพื่อให้พัฒนาและปรับปรุงงาน

HR 2

- 4.2 การจัดระบบการยกย่องชมเชยใจ
- เพื่อให้มีขวัญกำลังใจ
 - เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ
 - เพื่อให้มีจิตสำนึกที่เน้นประโยชน์ของผู้รับบริการ

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในการทำงาน

(47)5 การกำหนดคุณลักษณะและทักษะบุคลากร

- สมรรถนะหลัก
- สมรรถนะประจำสายงาน
- สมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง

HR 3

(48)6 การสรรหาว่าจ้างรักษาบุคลากร

- 6.1 การสรรหาว่าจ้าง
- 6.2 การรักษาบุคลากร
- ด้วยการคำนึงถึงวัฒนธรรมความคิดของบุคลากรและชุมชน

(49)7 การเตรียมบุคลากรและความก้าวหน้าในงาน

- 7.1 การเตรียมบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ
- 7.2 การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

HR 5

(50)8 การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีโอกาสก้าวหน้า

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ก. การพัฒนาบุคลากร

(51)9 การพัฒนาบุคลากร

- เพื่อให้ทำงานได้ตามแผนปฏิบัติการและบรรลุผล
- เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร

HR 3

(52)10 การให้การศึกษาและฝึกอบรม

ให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ

- การอบรมบุคลากรใหม่
- จริยธรรม
- การบริหารจัดการ
- การพัฒนาภาวะผู้นำ
- ความปลอดภัยอาชีวอนามัย
- สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- ความต้องการอื่นๆที่สำคัญ

(53)11 การบริหารการฝึกอบรม

- 11.1 การหาความต้องการการฝึกอบรม
- 11.2 การนำความต้องการการอบรมมาพัฒนาบุคลากร
- 11.3 การนำความรู้ในองค์กรมาพัฒนาบุคลากร

(54)12 การพัฒนาบุคลากร

- 12.1 แบบเป็นทางการ
- 12.2 แบบไม่เป็นทางการ

HR 3

ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(55)13 การส่งเสริมให้ความรู้และทักษะจากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

(56)14 การประเมินประสิทธิผลของการศึกษาอบรม

- 14.1 ผลระดับบุคคล
- 14.2 ผลระดับองค์กร

HR 4

(57)15 การทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในงาน

- 15.1 การช่วยเหลือองค์กร
- 15.2 การช่วยเหลือของหัวหน้างาน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.3 ความผูกพันและความ พึงพอใจของบุคลากร

ก. สภาพแวดล้อม ในการทำงาน

(58)16 การจัดระบบสภาพแวดล้อม
การทำงาน

- ถูกสุขอนามัย
- ความปลอดภัย
- การป้องกันภัย
- อุปกรณ์ให้มีความเหมาะสมในงาน
- การกำหนดตัวชี้วัด
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร

HR 1

(59)17 การเตรียมพร้อมต่อสภาวะ
ฉุกเฉินและภัยพิบัติ

ข. การให้การสนับสนุนและ สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

(60)18 การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ
ความผูกพันใจของ
ของบุคลากรทุกระดับทุกประเภท

HR 1

(61)19 การสนับสนุนด้านนโยบาย
สวัสดิการการบริการ
ให้ตรงความต้องการบุคลากรทุกระดับ
ทุกประเภท

HR 1

(62)20 การประเมินความผูกพัน ความ
พึงพอใจ แรงจูงใจของบุคลากร
20.1การประเมินความผูกพัน ความพึง
พอใจ แรงจูงใจบุคลากร
ทุกระดับทุกประเภทของบุคลากร

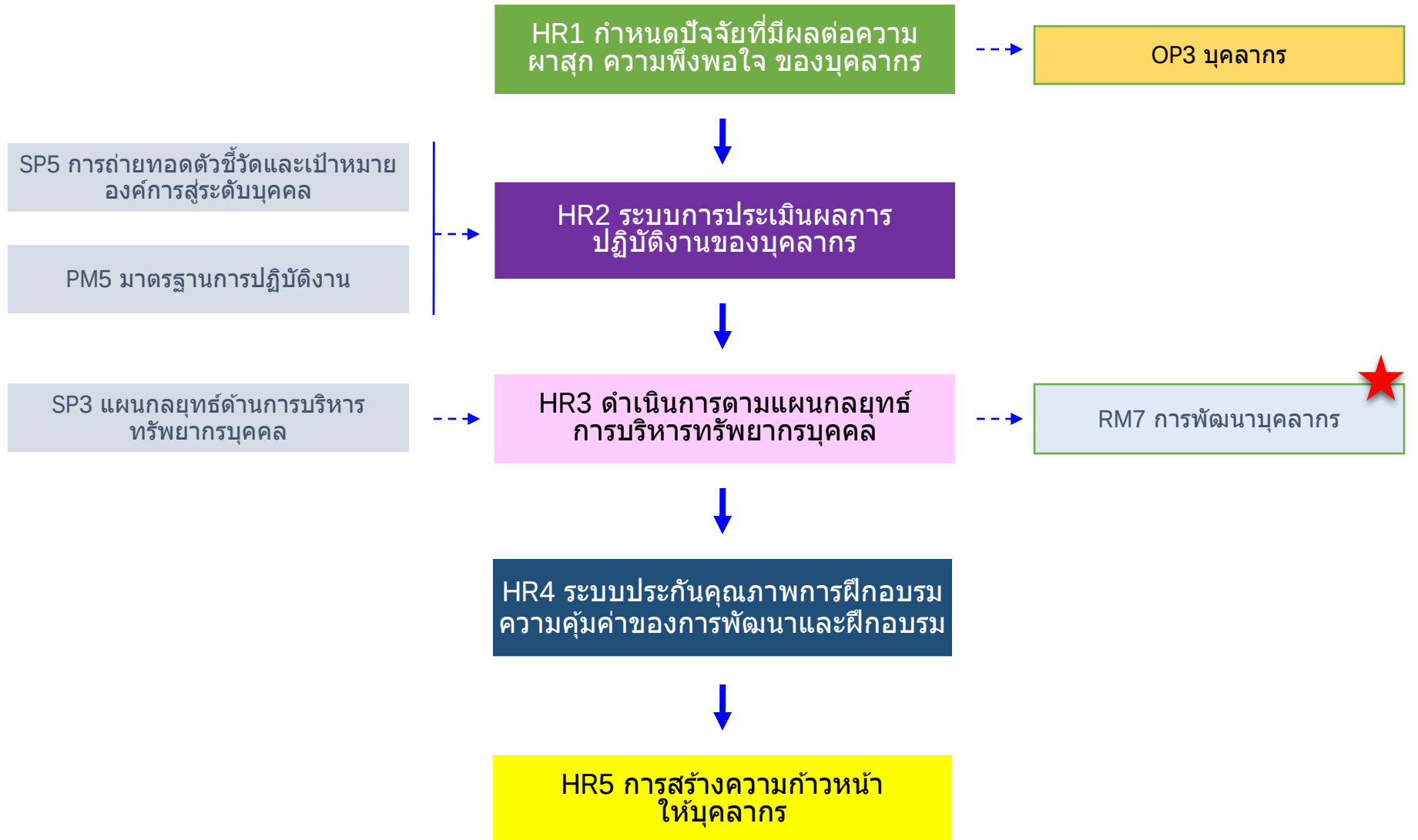
- เป็นทางการ
- ไม่เป็นทางการ

HR 1

20.2การกำหนดและใช้ตัวชี้วัดประเมิน
ความพอใจ

(63)21 การเชื่อมโยงผลประเมินความ
พอใจกับผลลัพธ์องค์กร
เพื่อจัดลำดับการปรับปรุงความพอใจ
บรรยากาศและสภาพแวดล้อม

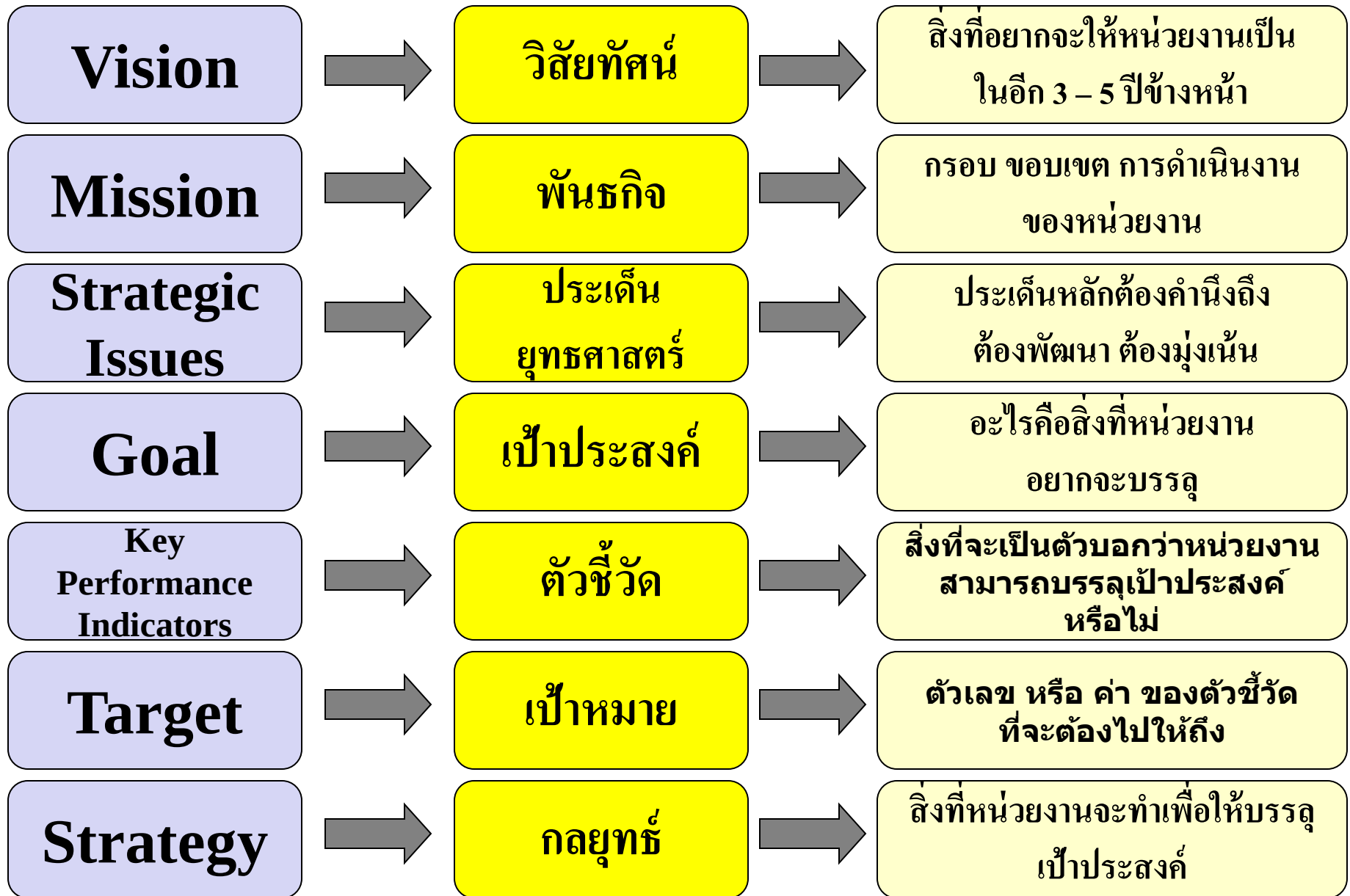
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



ภาคปฏิบัติ



นิยามศัพท์ใน Template ของก.พ.ร.



แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

แผนบริหารราชการแผ่นดิน

แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์

ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย

กลยุทธ์ / โครงการ

งบประมาณ

แผนที่ยุทธศาสตร์ส่วน
ราชการ Strategy Map

แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก / กอง

เป้าประสงค์ของ
สำนัก / กอง

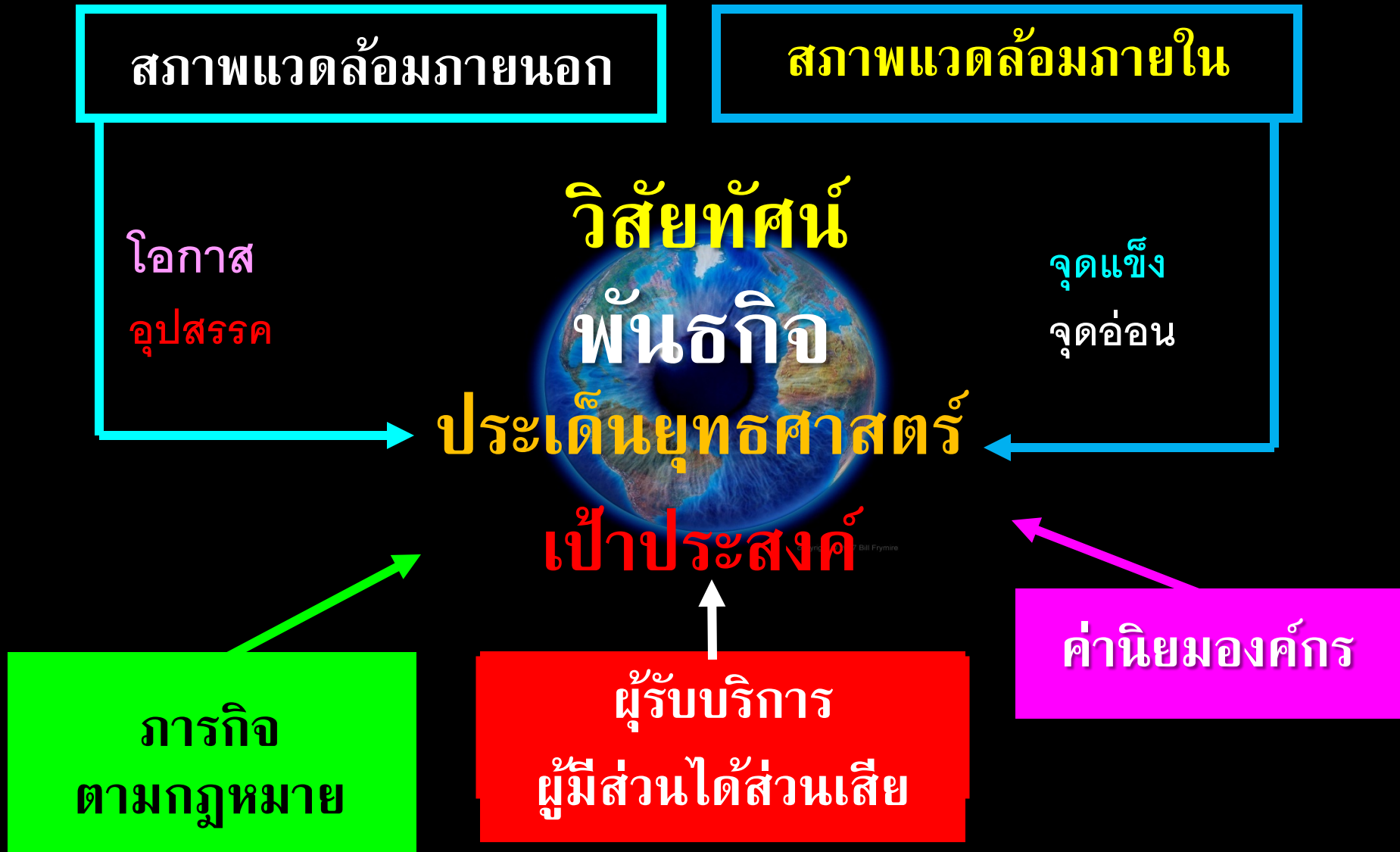
ตัวชี้วัด ค่า
เป้าหมายของ
สำนัก / กอง

เป้าประสงค์ของ
บุคคล

ตัวชี้วัด ค่า
เป้าหมายของ
บุคคล



แนวทางการจัดวางทิศทางขององค์กร



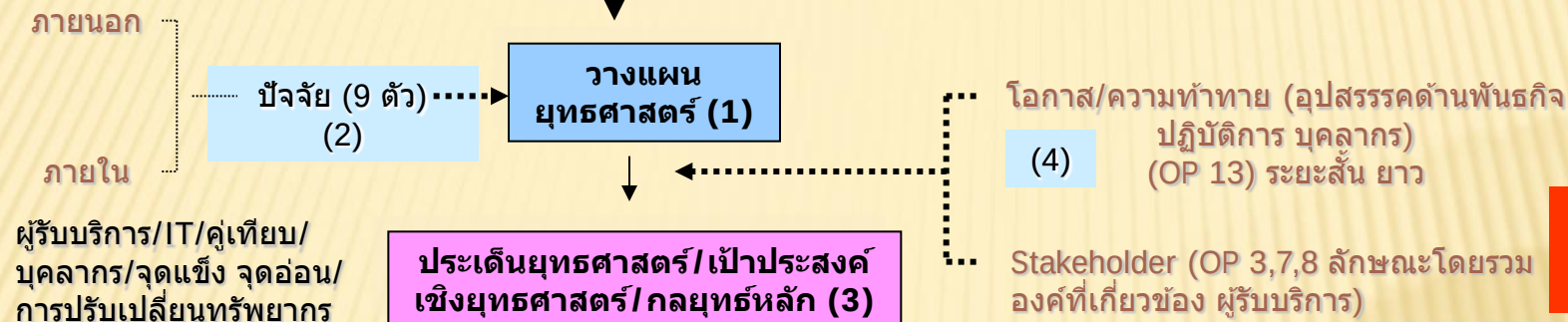
กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (วางแผนเชิงกลยุทธ์)

คำถามที่ 1	วิธีการ / เครื่องมือ	ผลลัพธ์
ปัจจุบันการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร (Where are we now ?)	วิเคราะห์ • สภาพแวดล้อมภายใน * สภาพแวดล้อมภายนอก * วิเคราะห์การแข่งขัน * การบริหารงานด้านต่างๆ * วิเคราะห์ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	* S จุดเด่น (Strengths) * W จุดด้อย (Weaknesses) * O โอกาส (Opportunities) * T อุปสรรค (Threats)

เอกสารที่แจกในที่ประชุม

ทิศทางองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคม



2.1

ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Map) (5)

สื่อสาร สร้างความเข้าใจ

การบริหารความเสี่ยง (6)

แผนปฏิบัติการ (5)

จัดสรรทรัพยากร (5)

นำไปปฏิบัติ

การคาดการณ์ (9)

- ผลปีที่ผ่านมา
- คู่เทียบ

ตัวชี้วัด เป้าหมาย
ใช้ติดตาม (8)

แผนหลักด้าน
ทรัพยากรบุคคล (7)
(หมวด 5)

2.2

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยภายใน ภายนอก
OP1,2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์
ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวัง
OP5,6 กฎ ระเบียบ โครงสร้าง
OP8 ความต้องการของผู้รับบริการและ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
LD1 ทิศทางองค์กร
LD4 ผลการดำเนินการ
LD5 การกำกับดูแลตนเองที่ดี
LD6 ความเสี่ยง
LD7 ผลกระทบทางลบ

OP3 บุคลากร
OP4 เทคโนโลยี อุปกรณ์

LD1 สื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง

LD4 ตัวชี้วัดที่สำคัญ

LD5,6 ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
SP2 ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
IT6 ความเสี่ยง ICT
PM6 ความเสี่ยงกระบวนการ

การวางแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ (4 ปี, 1 ปี)

SP1 กำหนดขั้นตอน กิจกรรม
กรอบเวลา ผู้รับผิดชอบ

SP2 นำปัจจัยที่สำคัญมาใช้
ประกอบ

SP3
• แผนกลยุทธ์ด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล
• แผนทรัพยากร

SP4

สื่อสารสร้างความเข้าใจ

SP5

ถ่ายทอดเป้าหมาย ตัวชี้วัด
ระดับองค์การสู่ระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคล

SP6

จัดทำรายละเอียดโครงการ
(ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ
ทรัพยากร)

SP7

แผนบริหารความเสี่ยง

HR3 พัฒนาบุคลากร

OP3 บุคลากร

IT1 ระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงาน

หมวด 7

RM6 ผลลัพธ์การบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis)

ตัวแปรในการวิเคราะห์

จุดแข็ง (Strengths)

เป็นปัจจัยภายใน (Internal)
เป็นข้อดีหรือเชิงบวกที่มีอยู่
ในปัจจุบัน เช่น
เป็นสิ่งที่เราทำได้ดีกว่าคนอื่น
(good practice)

จุดอ่อน (Weaknesses)

เป็นปัจจัยภายใน (Internal)
เป็นข้อเสีย หรือเชิงลบ
หรือจุดด้อย เช่น สิ่งที่เรา
ไม่มี มีไม่เพียงพอหรือทำได้
ไม่ดีต่างๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็น
ต้องมี ต้องเกิด ต้องปรับปรุง

โอกาส (Opportunities)

เป็นปัจจัยภายนอก (External)
เป็นข้อดีในอนาคต (อันใกล้)

ข้อจำกัด (Threats)

เป็นปัจจัยภายนอก (External)
เป็นข้อเสียที่ควบคุมไม่ได้
หรือควบคุมยาก
เป็นความเสี่ยง อุปสรรค
ปัญหาที่มีผลต่อความอยู่รอด

ภายใน VS ภายนอก

ปัจจัยภายนอก (เขา) คือสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ หรือ ควบคุมไม่ได้ เป็นการพิจารณา สภาพแวดล้อม ที่มีอิทธิพลและกระทำต่อองค์กร โดยจะพิจารณาถึง โอกาส และภาวะคุกคาม ที่จะเกิดหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นภายในช่วงของแผน

ปัจจัยภายใน (เรา) คือ สิ่งที่สามารถควบคุมได้ โดยเป็นการประเมิน ตรวจสอบทรัพยากรของแต่ละ กระบวนการทำงานและผลงานขององค์กร โดย พิจารณาถึง จุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์กร

ปัจจัยภายนอก

**สภาพแวดล้อม
การดำเนินงาน
(Task
Environment)**

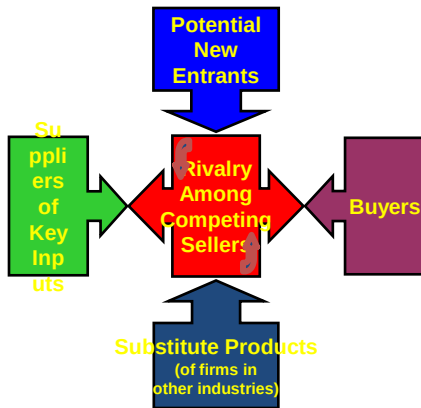
ปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรง
ต่อการดำเนินงาน
เช่น ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ชุมชน
ผู้รับประโยชน์

**สภาพแวดล้อม
โดยทั่วไป
(General
Environment)**

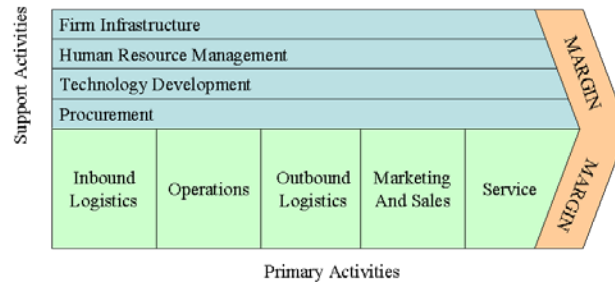
ปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อ
การดำเนินงานระยะสั้น
ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
ระยะยาว ได้แก่
เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี
การเมือง กฎหมาย และการแข่งขันจาก
ต่างประเทศ

นอกเหนือจาก SWOT สามารถใช้เครื่องมืออื่นวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....

Stakeholder Analysis

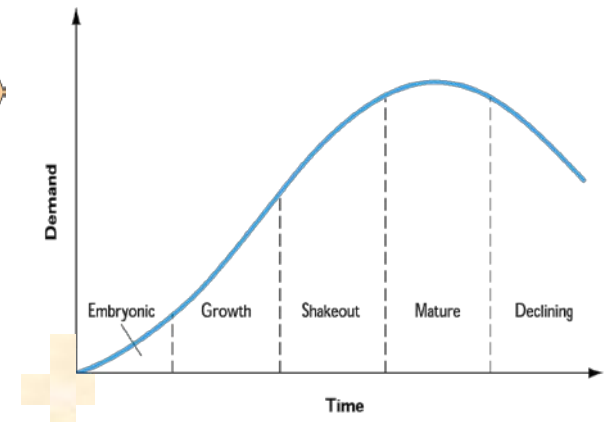


Key Success Factors



Customer Analysis

Competitors Analysis



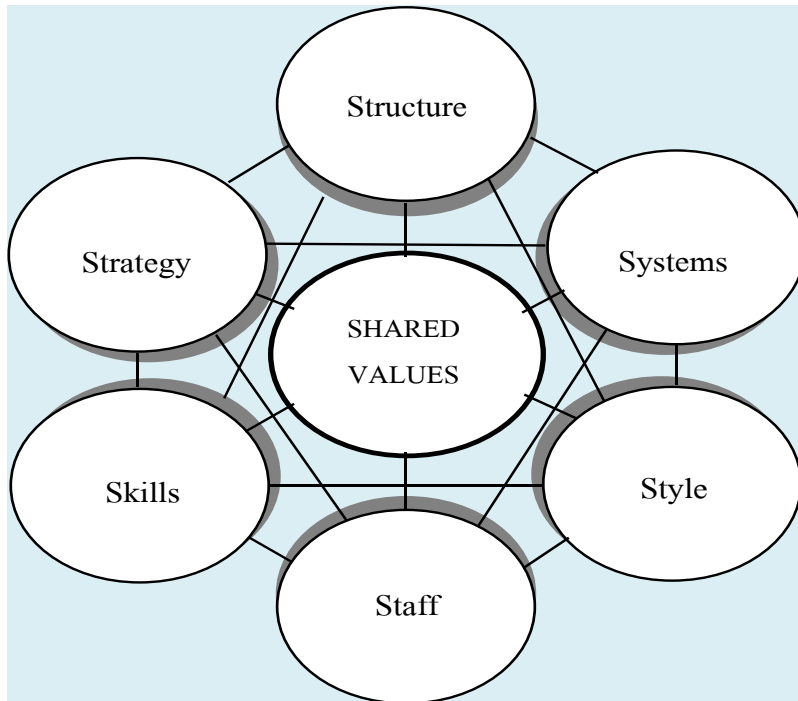
Stakeholder Analysis

PMQA

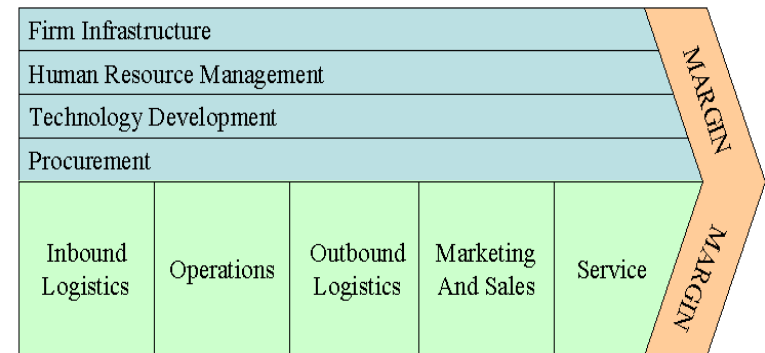
Driving Forces

PESTEL

Political
Economic
Social
Technology
Environment
Legal



Support Activities



Primary Activities

การวิเคราะห์โอกาสขององค์กร

แนวทางการตั้งคำถามสำหรับการวิเคราะห์

- อะไร คือ โอกาสที่ดี หรือสิ่งดีๆ ที่สามารถมองเห็น?
- แนวโน้มของประเด็นด้านและทิศทางพฤติกรรมของผู้รับบริการเป็นอย่างไร องค์กรมองเห็นไหม?

โอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสามารถมาได้หลายช่องทาง อาทิ

- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้รับบริการระดับกว้าง และแคบ
- การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับองค์กร
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเปลี่ยนแปลง life style ของคนเมือง
- กิจกรรมของคนในท้องถิ่น
(Event ด้านสร้างสรรค์สังคม งานรวมพลจิตอาสาช่วยชาติ) เป็นต้น

ข้อสังเกต : วิธีการที่มีประโยชน์เมื่อดูโอกาส คือ การดูที่จุดแข็งและถามตัวเองว่า สิ่งเหล่านี้เปิดโอกาสใดๆ ให้สามารถทำอะไรซักอย่างที่จะเหนือกว่า คู่แข่ง หรือ เพิ่ม Market Share ได้หรือไม่? หรือดูที่จุดอ่อนขององค์กร และถามตัวเองว่าองค์กรจะมีโอกาสที่จะกำจัดจุดอ่อนพวกนี้หรือไม่? ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถเกิดขึ้นได้จริงในระยะเวลาอันสั้น

การวิเคราะห์ภาวะคุกคามขององค์กร

แนวทางการตั้งคำถามสำหรับการวิเคราะห์

- อุปสรรคที่อยู่ตรงหน้า คืออะไร?
- นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรในระบบป้องกัน
บรรเทาสาธารณภัย ระดับกระทรวง รวมถึงกฎหมาย
มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่?
- เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลกับการดำเนินงาน
ขององค์กรหรือไม่?

การวิเคราะห์จุดแข็ง - จุดอ่อนขององค์กร

แนวทางการตั้งคำถามสำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง

- จุดได้เปรียบขององค์กรคืออะไร ?
- อะไรคือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น?
- การบริหารจัดการด้านทรัพยากรอะไรขององค์กรที่มีต้นทุนต่ำที่สุด และที่องค์กรอื่นไม่มี?
- อะไรคือสิ่งที่ผู้รับประโยชน์พึงพอใจ และสิ่งนั้นเป็นจุดแข็งขององค์กรหรือไม่?

แนวทางการตั้งคำถามสำหรับการวิเคราะห์จุดอ่อน

- อะไร คือ สิ่งที่ต้องปรับปรุง?
- อะไร คือ สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง?
- อะไร คือ สิ่งที่มีส่วนได้เสียขององค์กรมองว่า นี่คือนจุดอ่อน?
- ปัจจัยอะไร ที่จะทำให้ความสามารถในการให้บริการ หรือสมรรถนะขององค์กรลดลง?

หมายเหตุ : อาจพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งจากมุมมองภายในองค์กร และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและคู่แข่ง นอกจากนี้ควรจะพิจารณาข้อมูลทุกอย่าง *ด้วยความเป็นจริงไม่เข้าข้างตนเอง*

ตัวอย่างตารางที่ใช้วิเคราะห์ตัวแปร

องค์ประกอบ/ ตัวแปร	อุปสรรค	โอกาส	ผลกระทบรวม ในอนาคต (ระยะสั้น/ระยะยาว)
องค์ประกอบ/ ตัวแปร	จุดอ่อน	จุดแข็ง	ผลกระทบรวม ในอนาคต (ระยะสั้น/ระยะยาว)

ตัวอย่างการให้คะแนน

ประเด็น	รายละเอียด	การให้คะแนน			
		เกณฑ์ที่ 1	เกณฑ์ที่ 2	เกณฑ์ที่ 3	เกณฑ์ที่ 4
บุคลากร / ปริมาณ และคุณภาพ	มีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ เพิ่มมากขึ้น	0	1	1	1
บุคลากร : ทักษะ เฉพาะ	มีศักยภาพในการพัฒนา ระบบสำหรับภารกิจเฉพาะ ของหน่วยงานเอง	0	0	0	0
บุคลากร บริหาร: การ ตระหนักถึง ความสำคัญ ของ งานฯ	ผู้บริหารมี ความตระหนัก ถึงความสำคัญ ของงานฯ มากขึ้น				

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

คำถามที่ 2

ในอนาคต
เราต้องการไปที่ใด
(Where do we want to be ?)

วิธีการ

นำผลลัพธ์จาก SWOT มาเป็นข้อมูล
พื้นฐาน ในการกำหนดทิศทางกิจการ

ผลลัพธ์

- * วิสัยทัศน์
- * ภารกิจ
- * กุญแจแห่งความสำเร็จ
- * เป้าประสงค์
(วัตถุประสงค์)

เอกสารที่แจกในที่ประชุม

คำถามที่ 3

ทำอย่างไร
จึงจะไปถึงจุดนั้น
(How will we get there ?)

วิธีการ / เครื่องมือ

- * **BSC**
- * Benchmarking

ผลลัพธ์

- * กลยุทธ์องค์กร
- * กลยุทธ์ปฏิบัติการ
- * งบประมาณ

Vision : วิสัยทัศน์

เป้าหมายขององค์กร เป็นของทุกคนในองค์กร
ว่าองค์กรจะไปที่ไหน (Position)
ทุกคนในองค์กรฝันว่าองค์กรจะมีหน้าตาอย่างไร

Where do we want to go ?

ที่มาของวิสัยทัศน์

SWOT



วิสัยทัศน์

กำหนดมาเอง



วิสัยทัศน์

OUTCOME



วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่ดีเป็นอย่างไร

1. มีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้
2. เป็นภาพบวก สะท้อนความเป็นเลิศขององค์กร
3. สร้างศรัทธาให้ทุกคนมุ่งมั่น ไขว่คว้า
4. ต้องท้าทายความรู้ ความสามารถของทั้งผู้นำ และสมาชิกทุกคนในองค์กร
5. คำนึงถึงผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer-Oriented)
6. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

ค่านิยม (Value)

- ❖ แนวทาง หรือ กรอบในการปฏิบัติสำหรับองค์กร ที่สมาชิกทุกคนในองค์กรรับรู้ รับทราบ และถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง
- ❖ เป็นเครื่องช่วยในการกำหนดความเหมาะสม ต่อการปฏิบัติภารกิจใดๆ ว่าสมควรทำ หรือไม่
- ❖ เมื่อปฏิบัติไปนานๆ *จะกลายเป็นวัฒนธรรม* องค์กร (Corporate Culture)

ข้อควรระวังเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์

- อย่าลืม** วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ต้องสอดคล้อง
สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา
- กระทรวง สอดคล้องกับ นโยบายรัฐบาล
 - กลุ่มภารกิจ สอดคล้อง กับกระทรวง
 - กรม สอดคล้องกับ กระทรวง
 - สำนัก/กอง./กลุ่ม สอดคล้องกับ กรม
 - **อย่าลืมเรื่องการสื่อสาร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์**

MISSION



WHAT TO DO?

การผูกพัน
ที่องค์กรต้องดำเนินการ
ให้บรรลุผล

Missions vs. Visions

พันธกิจ (Mission)

**บอกให้รู้ถึงขอบเขต
การดำเนินงานของหน่วยงาน**

**บอกให้รู้ถึงสาเหตุของการ
ดำรงอยู่ และมุ่งเน้นที่บทบาท
หน้าที่ ที่จะต้องทำ**

วิสัยทัศน์ (Vision)

**บอกให้รู้ถึงสิ่งที่หน่วยงาน
อยากจะทำ หรือ ต้องการ
จะเป็นในอนาคต**

**บอกให้รู้ถึงเส้นทางเดินของ
หน่วยงานในอนาคต**



ภารกิจ

- ภารกิจ หรือภารกิจขององค์การ เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการออกแบบงาน
- ภารกิจขององค์การ เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์การ และลักษณะงานขององค์การ
- ข้อความภารกิจ เป็นการระบุจุดมุ่งหมาย แสดงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่งที่คล้ายคลึงกัน หรือทำองค์การเดียวกัน
- โดยระบุขอบเขตการปฏิบัติการ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการส่งมอบผลิตภัณฑ์

นิยามวิสัยทัศน์

ตัวอย่าง การนิยามวิสัยทัศน์

“มาตรฐานสากล” หมายถึง

มาตรฐานที่เกิดจากการดำเนินงานของศูนย์ฯ ตามภารกิจแต่ละด้าน ซึ่งเป็นที่ยอมรับ เมื่อเทียบกับประเทศที่เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานด้านฯ

ความหมาย พันธกิจ : Mission

- **A statement of what the various organizational units do and what they hope to accomplish in alignment with the organization vision**

**ข้อความที่กำหนดถึง ภารกิจที่องค์กรมุ่งหวัง
จะกระทำให้เกิดผลสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรมีอยู่**

การกำหนดพันธกิจ (Mission) มีลักษณะดังนี้

- 1) บ่งบอกว่าหน่วยงานจะทำอะไร ประกอบด้วย
- 2 ส่วน คือ พันธกิจตามกฎหมาย และพันธกิจตามวิสัยทัศน์
- 2) สิ่งที่จะทำมีอะไรต้องแสดงให้เห็น
ไม่ต้องระบุวัตถุประสงค์
- 3) ต้องเป็นกรอบในการกำหนดพันธกิจ
ของหน่วยงานย่อย

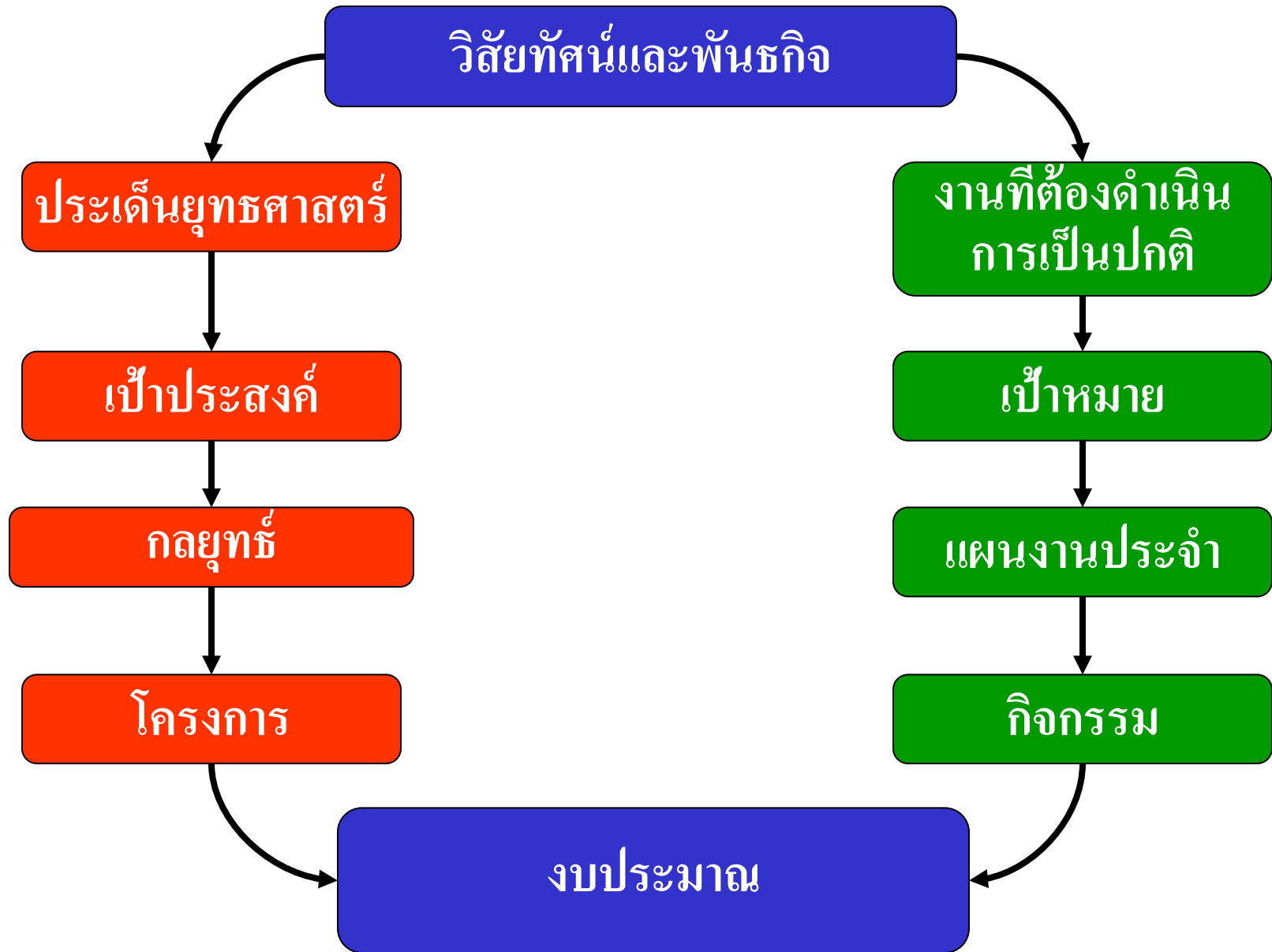
ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

- เพื่อ ให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์การได้
- เพื่อ กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์การ
- เพื่อ กำหนดบรรยากาศทั่วไปขององค์การ
- เพื่อ เป็นหลักสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ และทิศทางขององค์การ
- เพื่อ ความสะดวกในการแปลความหมายวัตถุประสงค์ในการทำงาน

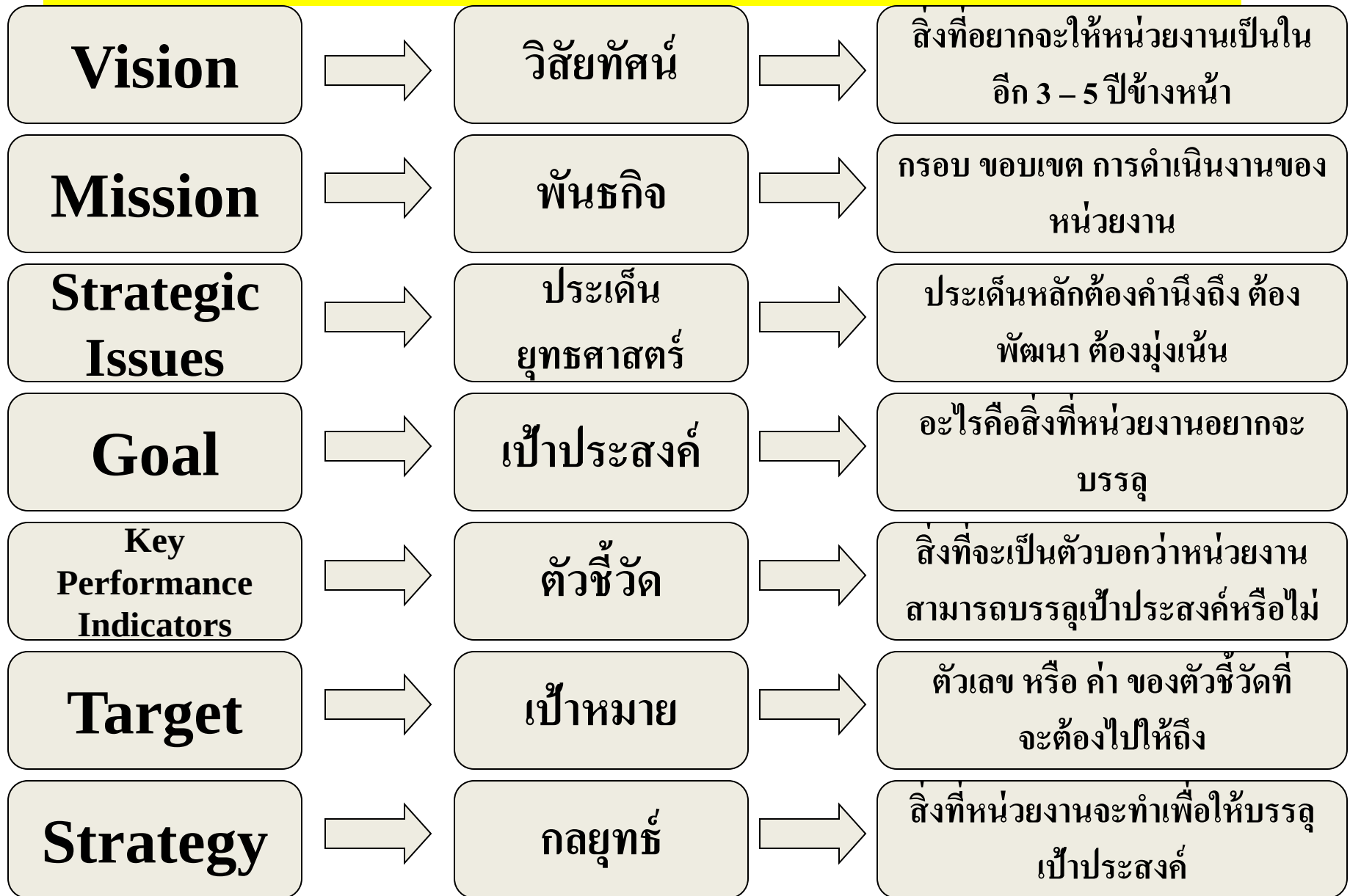
คำถามที่ต้องการคำตอบ

1. องค์กรของเราผลิตสินค้าหรือบริการอะไร?
2. ใครคือผู้รับบริการ (ลูกค้า) ของเรา?
3. ขอบเขตของการดำเนินการ?
4. อะไรคือคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่ผู้รับบริการ (ลูกค้า) ของเราต้องการหรือคาดหวัง?
5. อะไรคือความเชื่อ ค่านิยม หรือปรัชญาขององค์กร?

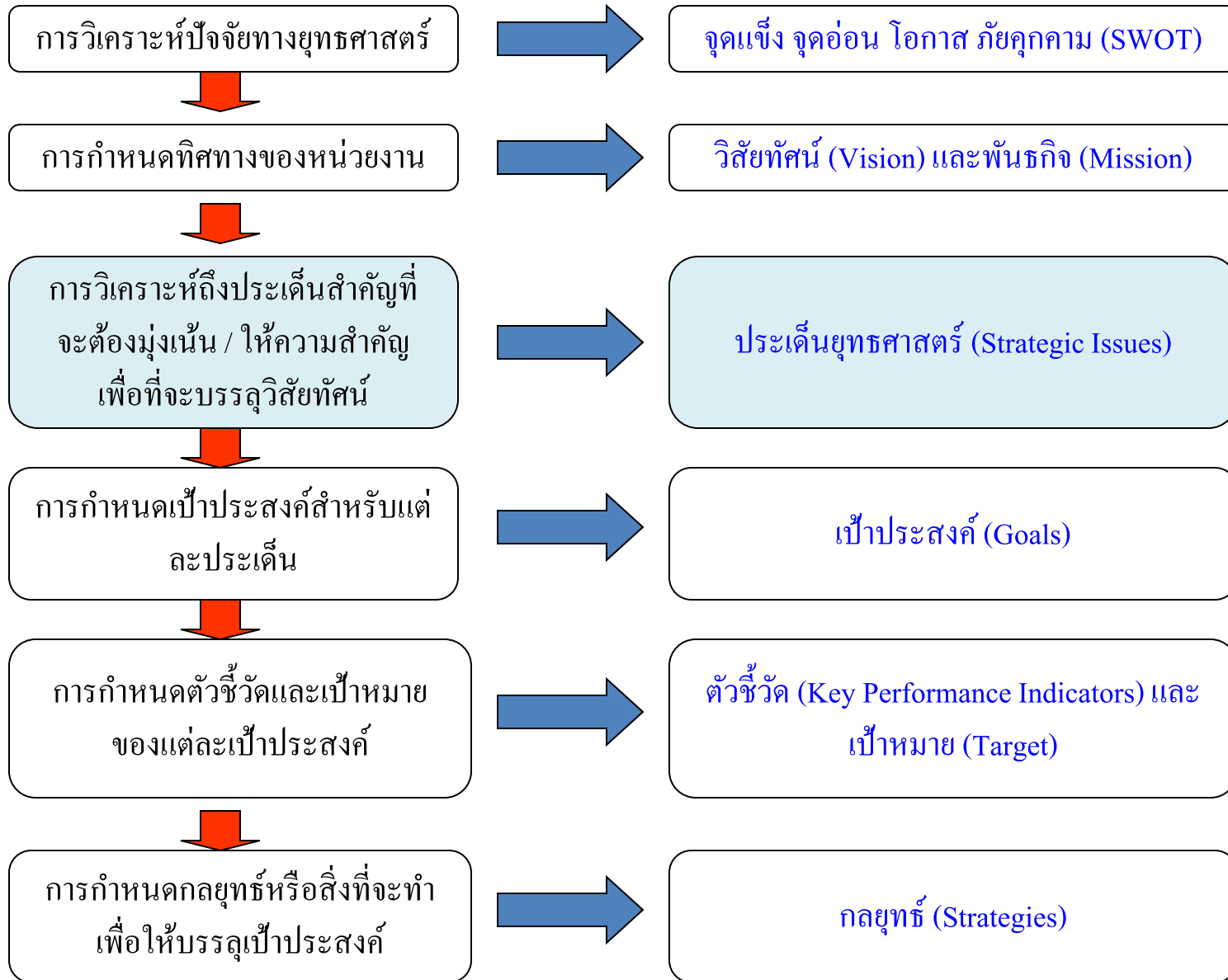
ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ งานประจำ งบประมาณ



นิยามศัพท์ใน Template ของก.พ.ร.



กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



มิติด้านการเงิน

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรมีผลการดำเนินงานอย่างไรในสายตาผู้ถือหุ้น

มิติด้านลูกค้า

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรจะตอบสนองลูกค้าอย่างไร

วิสัยทัศน์
และ
พันธกิจ

มิติด้านกระบวนการ

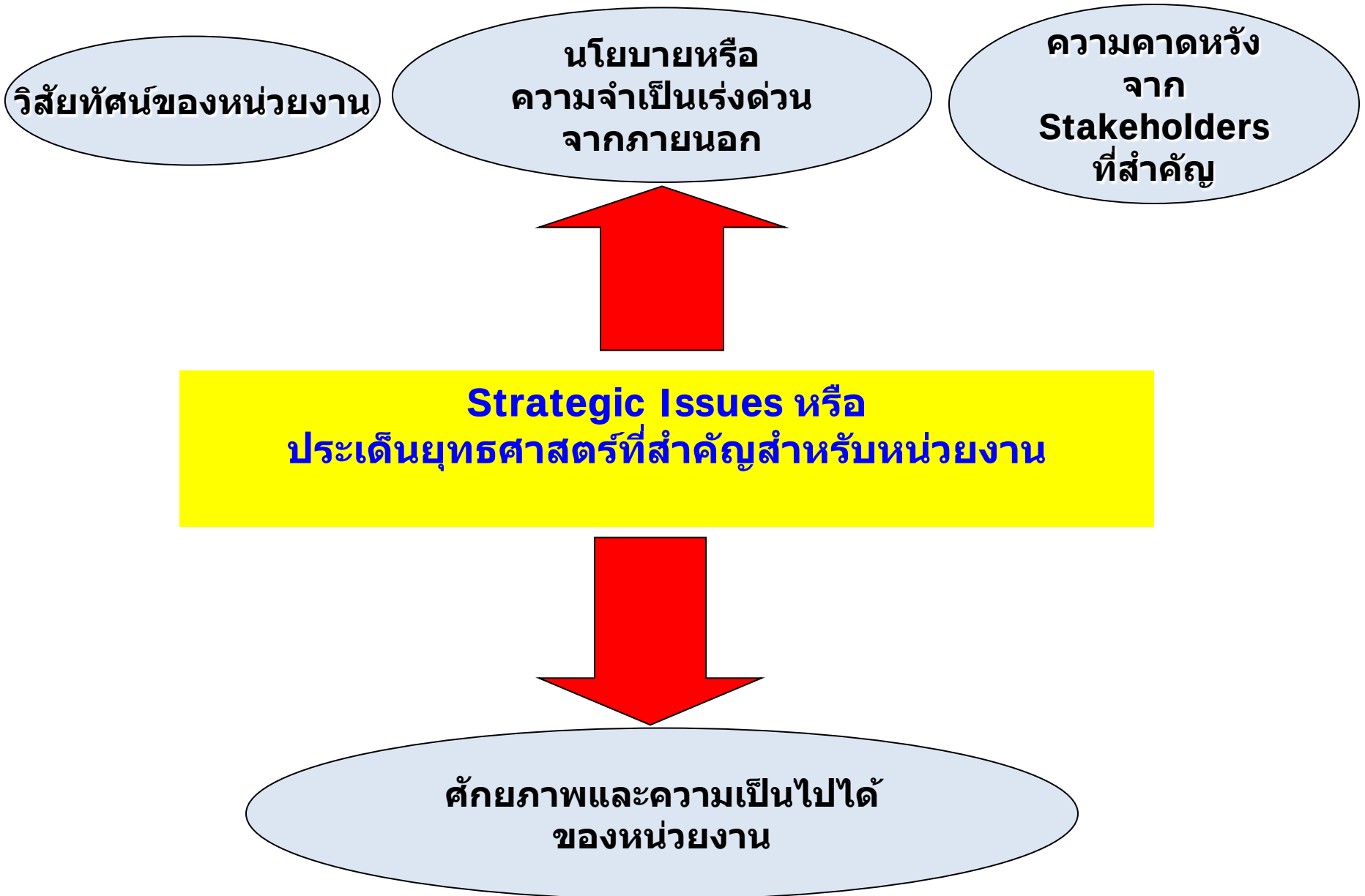
เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ กระบวนการบริหารอะไรที่เป็นเลิศ

มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ทำอย่างไร องค์กรจึงจะมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง & พัฒนาเพื่อความยั่งยืน

BSC	กพร.	แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ SRM
มุมมองด้านการเงิน (Financial)	มิติที่ 1 : ด้านประสิทธิผล ตามพันธกิจ (%)	มุมมองเชิงคุณค่า (Valuation Perspective) ระดับประชาชน
มุมมองด้านลูกค้า (Customer)	มิติที่ 2 : ด้านคุณภาพการ ให้บริการ (%)	มุมมองเชิงผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (Stakeholder Per.) ระดับภาคี
มุมมองด้านการจัดการ ภายใน (Internal)	มิติที่ 3 : ด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ (%)	มุมมองเชิงการบริหารจัดการ (Management Per.) ระดับกระบวนการ
มุมมองด้านการเรียนรู้และ เติบโต (Learning &Growth)	มิติที่ 4 : ด้านการพัฒนา องค์กร (%) <u>รวม 4 มิติ = 100 %</u>	มุมมองเชิงการเรียนรู้และ พัฒนา (Learning and Development Per.) ระดับรากฐาน

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์



แบ่งกลุ่มจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)



ให้พิจารณาจากพันธกิจ

ศูนย์อนามัยที่ 9 นครราชสีมา

วิสัยทัศน์

“

ภายในปี พ.ศ.2564”

ค่านิยม

พันธกิจ

1.

2

3.

4.

5.

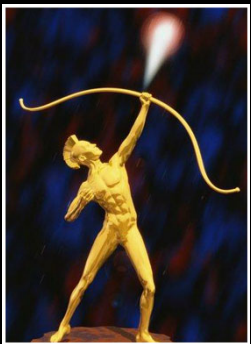
เป้าประสงค์



CORPORATE OBJECTIVES



FOR WHOM?



**คาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น
โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์**

เป้าหมาย (Goals)

หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต
ที่องค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น
เป็นการกำหนดภารกิจขององค์กร
ในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ

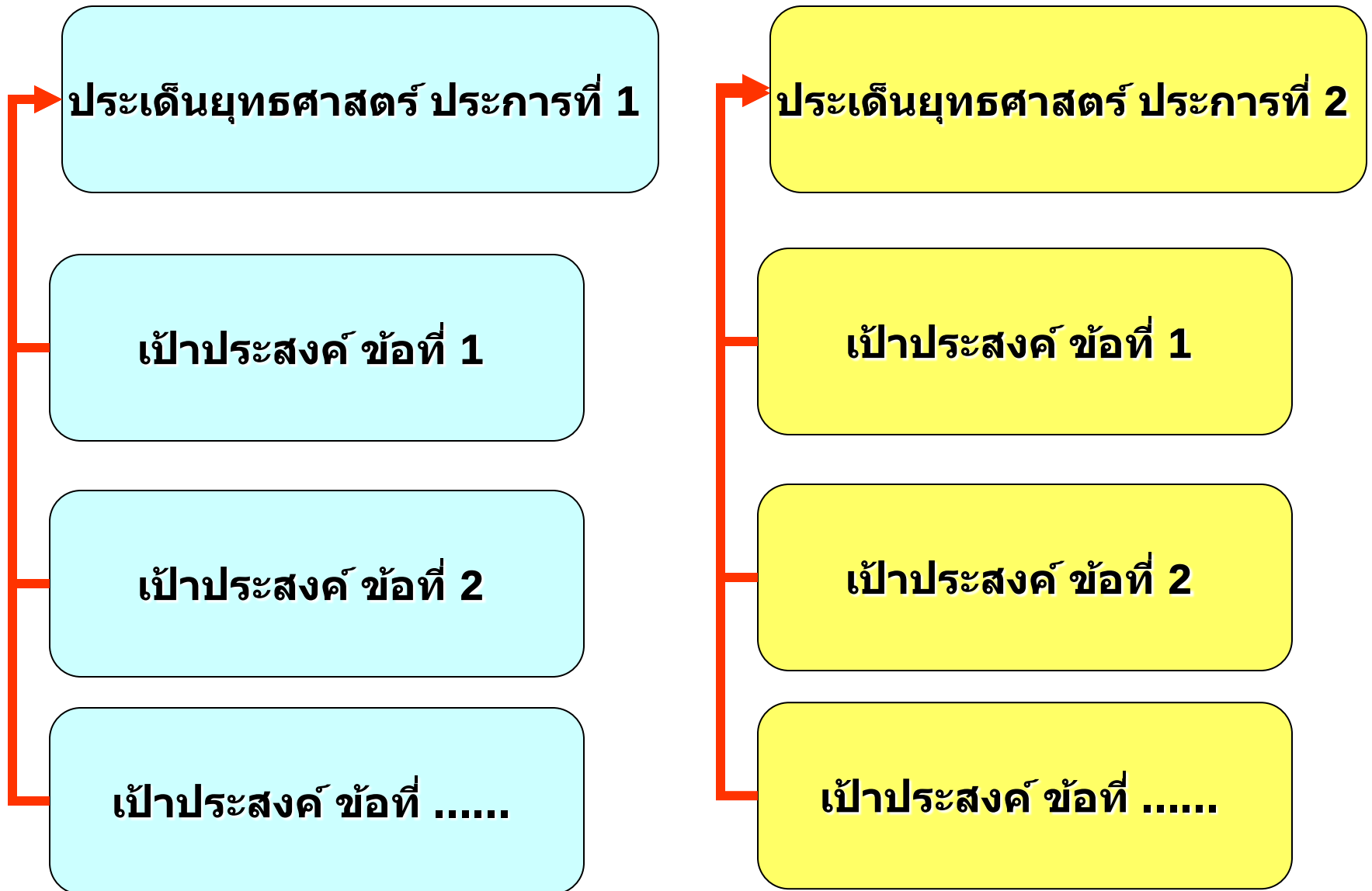
- เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ช่วยผู้บริหารให้คิด
เกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผล
ในด้านต่างๆ เช่น.....

- จุดยืนด้านการส่งมอบบริการ
- นวัตกรรม
- ผลผลิต
- ทรัพยากรทางการบริหาร
- ความสามารถสร้างผลผลิต
- การทำงานและการพัฒนาการบริหาร
- การทำงานและทัศนคติบุคลากร
- ความรับผิดชอบต่อชุมชน

การกำหนดเป้าประสงค์

- ต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
 - การไปให้ถึงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการสามารถที่จะแตกประเด็นยุทธศาสตร์ออกเป็นเป้าประสงค์ที่จะบรรลุ ได้อย่างไรบ้าง
- เป้าประสงค์ ให้เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ
- การกำหนดเป้าประสงค์ ให้มองกรอบการประเมินผลทั้งสี่มิติ
 - มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)
 - มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)
 - มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)
 - มิติด้านพัฒนาองค์กร (Capacity Building)

การกำหนดเป้าประสงค์



ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor - CSF)

คือ.....

ปัจจัยที่สำคัญ ต้องทำให้มี หรือให้เกิดขึ้น
เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์
องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายเป็นรูปธรรม
ยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
ทำให้เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง

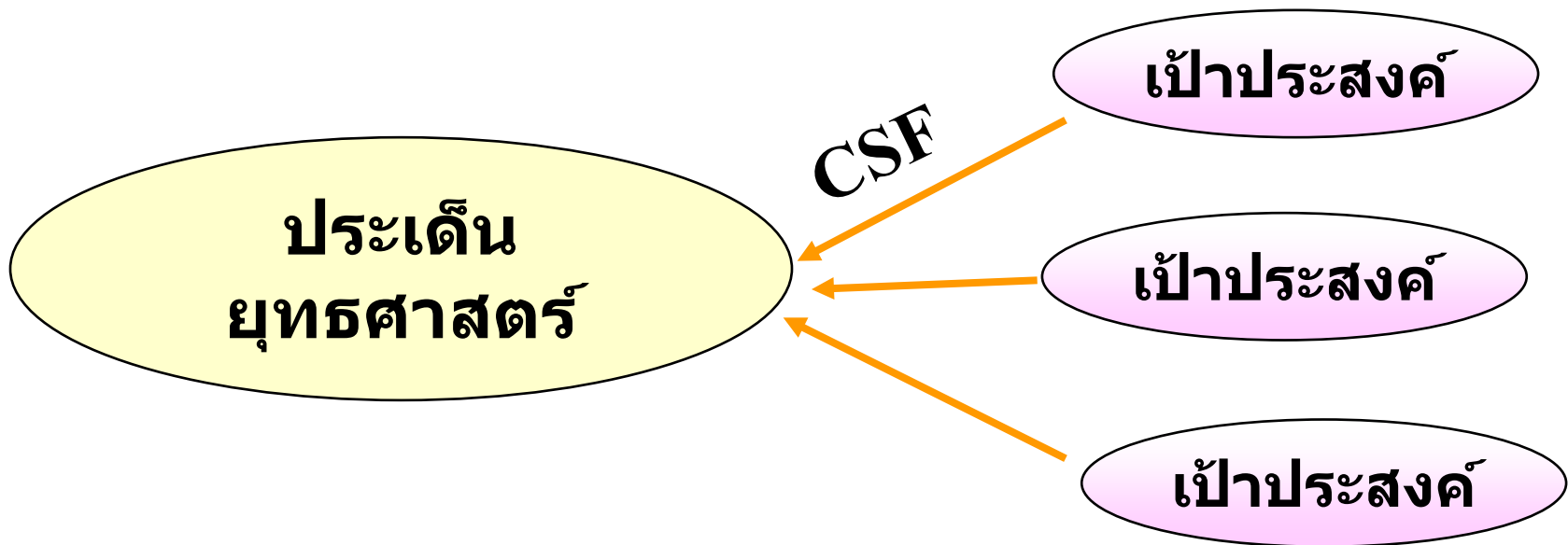
เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์
หากปราศจาก CSF วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนอง
อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

CSF เป็นการให้หลักการ แนวทาง หรือวิธีการ
ที่องค์กร จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์

การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ (Critical Success Factors)

ปัจจัยสำคัญ

ผลกระทบ (สำเร็จ)



การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ key success factor

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	น้ำหนัก	ผู้นำทาง องค์กร	คู่แข่ง	เรา
1.	.3	5	2	2
2.	.2	3	5	2
3.	.5	3	2	5
รวม	1	3.6	2.6	3.5

การสร้างเชื่อมโยงของเป้าประสงค์

- นำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ มาจัดเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุและผล
- เป็นการสร้าง Strategy Map หรือแผนที่กลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าประสงค์ และทิศทางของหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้น

เพื่อให้แต่ละหน่วยงานมั่นใจว่าเป้าประสงค์ มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล มีเป้าประสงค์ที่ครอบคลุมในทุกๆ มิติ นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

แบ่งกลุ่มจัดทำเป้าประสงค์ (Goals)

ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่.....	เป้าประสงค์ที่.....

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map)

- แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map)
 - แสดงประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) หรือวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic objectives) ที่สำคัญ
 - แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์แต่ละเรื่อง
- เครื่องชี้วัดที่สำคัญ (KPI) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ (Scorecard sheet)
 - ผลงานที่สำคัญในแต่ละเรื่อง แปลงให้เป็นรูปธรรม
 - กำหนดให้เป็นตัวข้อมูลและสถิติที่วัดได้

แผนที่กลยุทธ์ Strategy Map

เป็นเครื่องมือช่วยสื่อสาร และถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ชัดเจน
เป็นที่เข้าใจทั่วทั้งองค์กร

ทำให้บุคลากรทุกระดับมุ่งเน้นในกลยุทธ์ที่สำคัญ

บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเองต่อการบรรลุ
เป้าประสงค์ ต่าง ๆ

วิทยาลัย “.....”

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

XXXXXXXX

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

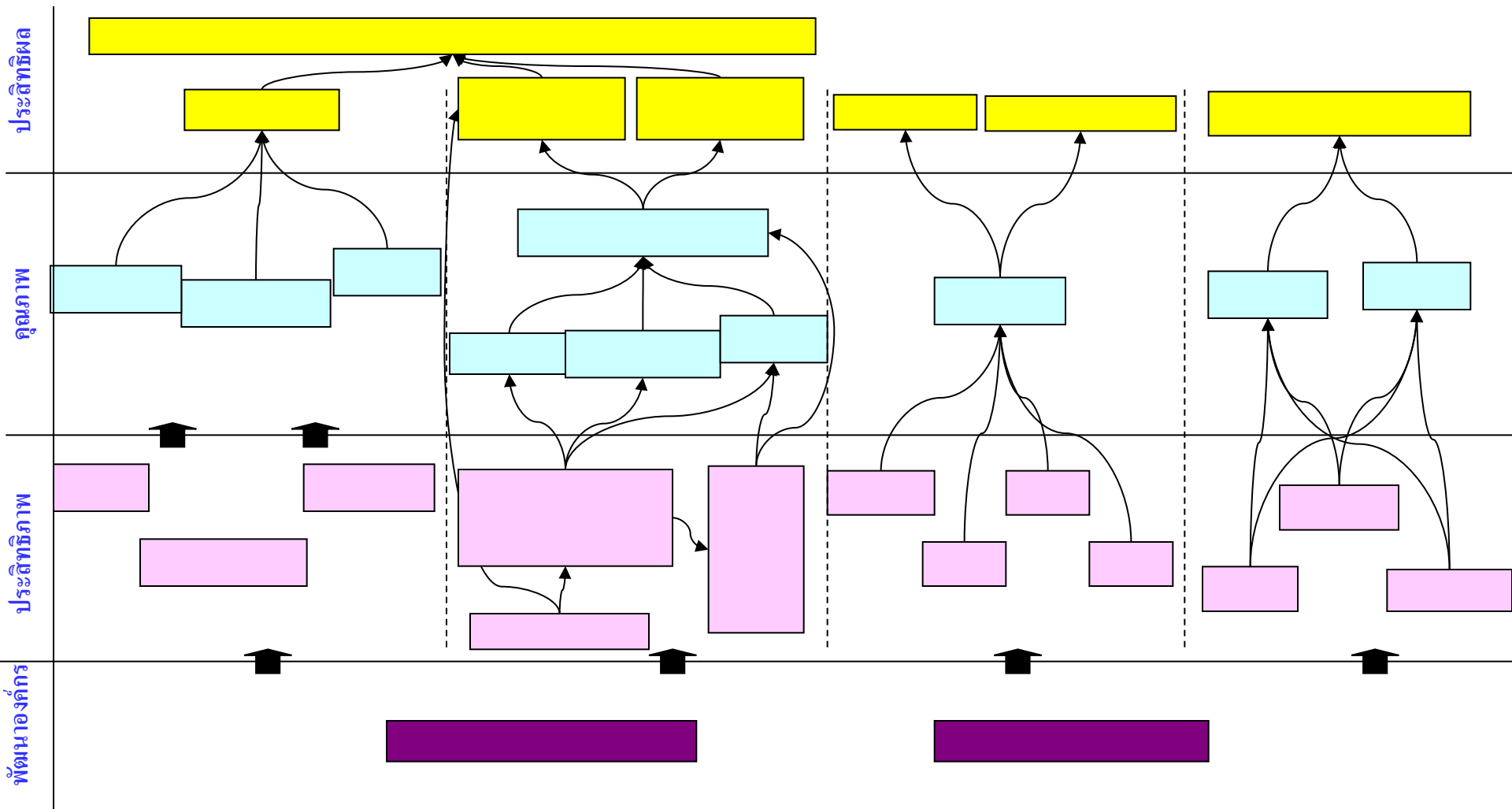
XXXXXXXX

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

XXXXXXXX

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

XXXXXXXX



Vision / Mission / Core values

เป้าหมายระยะ 4 ปี

Productivity (Financial)

ด้านประสิทธิผล

7.1
ผลลัพธ์ด้าน
ประสิทธิผล

Results

Stakeholder (Customer)

ด้านคุณภาพ

7.2
ผลลัพธ์ด้าน
คุณภาพ

7.3
ผลลัพธ์ด้าน
ประสิทธิภาพ

7.4
ผลลัพธ์ด้าน
การพัฒนองค์กร

Internal Process

ด้านประสิทธิภาพ

3.2
ความสัมพันธ์
กับลูกค้า

4.2
สารสนเทศและ
องค์ความรู้

6.1
กระบวนการ
สร้างคุณค่า

6.2
กระบวนการ
สนับสนุน

1.2
ความรับผิดชอบต่อสังคม

System

Learning / Growth

ด้านการพัฒนองค์กร

5.1
ระบบงาน

5.2
การเรียนรู้และ
แรงจูงใจ

5.3
ความผูกพันและ
ความพึงพอใจ

Driver

3.1
ความรู้เกี่ยวกับ
ลูกค้าและตลาด

4.1
การวัดและ
วิเคราะห์

1.1
การนำองค์กร

2.1
การจัดทำ
กลยุทธ์

2.2
การนำกลยุทธ์
ไปปฏิบัติ

สื่อสารถ่ายทอดกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์

**นำเป้าประสงค์ แต่ละเป้าประสงค์มาเรียงกันเป็นแผนที่กลยุทธ์
(Strategy Map)**

ตามหลักการของเหตุและผล

**นำแผนที่กลยุทธ์ที่ได้สร้างขึ้น
ไปเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร
และถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในองค์กร**

**ใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการ
ทบทวนผลการดำเนินงาน**

จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ศูนย์อนามัยที่ 9

แผนที่ยุทธศาสตร์ ศูนย์อนามัยที่ 9 นครราชสีมา
ปี พ.ศ. 2560- 2564

วิสัยทัศน์

ประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์ที่1
เป้าประสงค์ 1.1

คุณภาพ
การให้บริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2
เป้าประสงค์ 2.1

ยุทธศาสตร์ที่3
เป้าประสงค์3.1

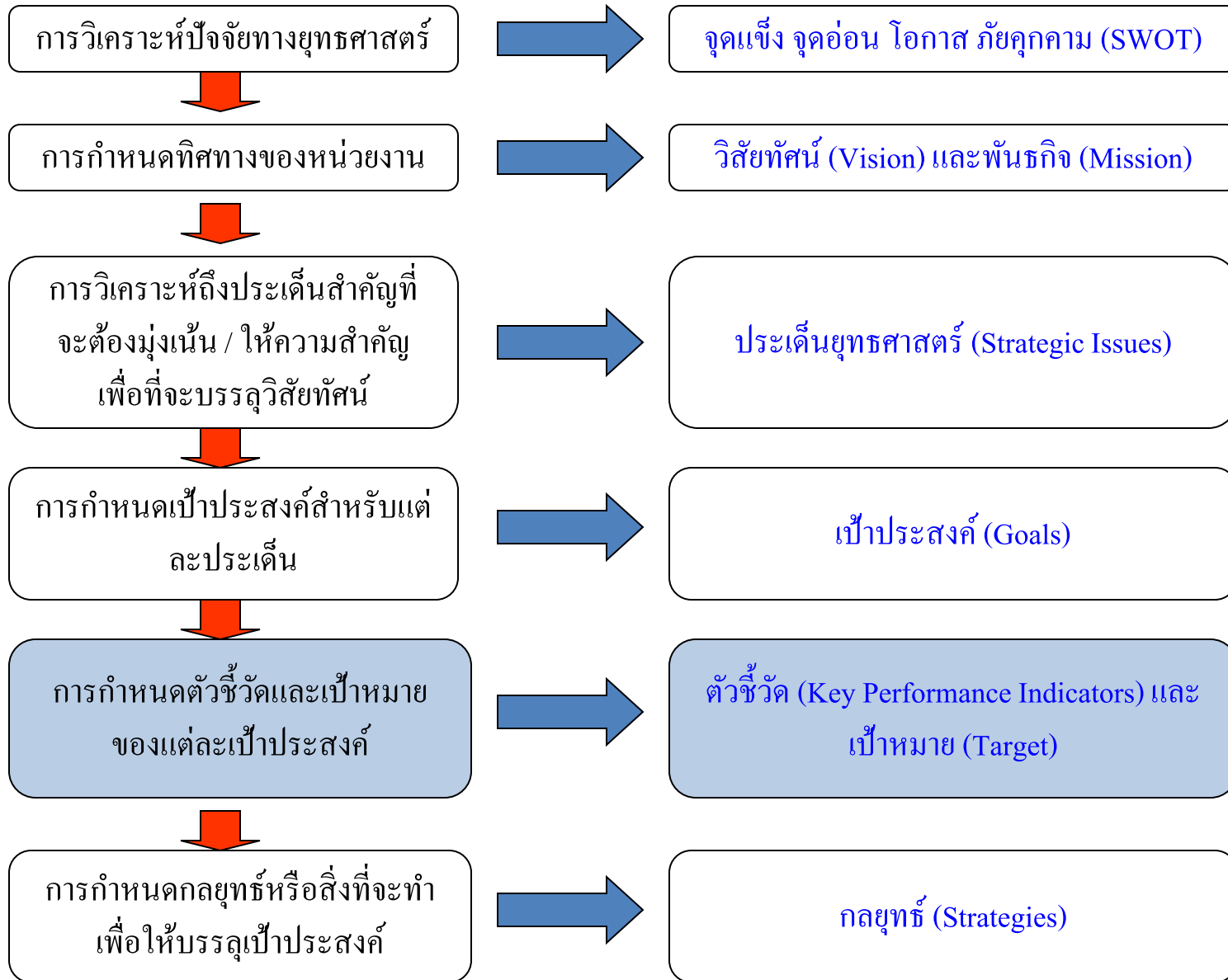
ประสิทธิภาพของ
การปฏิบัติราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4
เป้าประสงค์ 4.1
เป้าประสงค์ 4.2
เป้าประสงค์ 4.3

การพัฒนางองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่5
เป้าประสงค์ 5.1 เป้าประสงค์ 5.1 เป้าประสงค์ 5.2

กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



ตัวชี้วัดบ่งบอกค่าเป็นปริมาณ

ร้อยละ

จำนวน

สัดส่วน

ค่าเฉลี่ย

ตัวชี้วัด

อัตราส่วน

อัตรา



การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

- ✦ เป้าประสงค์ --- สิ่งที่จะวัด / จะวัดอะไร / What to measure?
- ✦ ตัวชี้วัด --- จะวัดอย่างไร / How to measure?
- ✦ ภายใต้เป้าหมายแต่ละประการ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว
- ✦ ตัวชี้วัด สามารถพิจารณาได้
ในด้าน ปริมาณ / คุณภาพ / ต้นทุน / เวลา

ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และเป้าหมาย (Target)

- **ข้อมูลพื้นฐาน** แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นในอดีต หรือ ในปัจจุบัน

กำหนดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย
ในตัวชี้วัดบางตัว อาจจะไม่มีข้อมูลพื้นฐาน
เนื่องจากไม่เคยมีการวัด หรือเก็บข้อมูลมาก่อน

- **เป้าหมาย** เป็นค่าของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุ

การตั้งค่าเป้าหมาย

- เสกออกมาจากอากาศ
(หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
- Estimate
- เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
- เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
- สิ่งที่ถูกค่า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders)
คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ถูกค่าคาดหวัง
- ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ
ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า

เป้าหมายแบบใด จึงจะเป็นเป้าหมายที่ดี?

- Stretch Target

เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง
อย่างมหาศาล

- Small Step Target

เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

- Baseline Target

เพื่อรักษาและป้องกันผลการดำเนินงานไม่ให้ต่ำกว่าที่ปัจจุบัน
(หรือเพื่อรักษาตนเองให้ปลอดภัย)

ตัวอย่างรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Measurement Template)

ตัวชี้วัด: จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมบุคลากรในวิทยาการ/ความรู้ใหม่

ความหมายของตัวชี้วัด	•การจัดฝึกอบรมบุคลากรในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ เป็นการอบรมให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน •บุคลากรภายในหน่วยงาน หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว				
เป้าประสงค์	ความสำเร็จในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการ				
สูตรในการคำนวณ	-				
หน่วยวัด	ครั้ง				
ความถี่ในการเก็บข้อมูลและรายงาน	ทุก 3 เดือน				
กระบวนการจัดเก็บข้อมูล	หน่วยงาน ก เก็บรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงาน				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	คุณ.....				
ผู้ตั้งเป้าหมาย	คุณ.....				
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	คุณ.....				
ข้อมูลปีฐาน (ปีงบประมาณ 51)	ปีงบประมาณ 2548		ปีงบประมาณ 2549		ปีงบประมาณ 2550
เป้าหมาย (ปีงบประมาณ 52)	ระดับคะแนน 1	ระดับคะแนน 2	ระดับคะแนน 3	ระดับคะแนน 4	ระดับคะแนน 5
น้ำหนักตัวชี้วัด					

แบ่งกลุ่มจัดทำตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายแต่ละปี ข้อมูลพื้นฐาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1.....

[illegible]

แบ่งกลุ่มจัดทำตัวชี้วัด ข้อมูลตัวชี้วัดพื้นฐาน
ค่าเป้าหมายแต่ละปี

เป้าประสงค์ Goals	ตัวชี้วัด (Measure)	สภาพ ปัจจุบัน (Baseline)	เป้าหมาย (Target)			
			2560	2561	2562	
ระบุผลลัพธ์ ที่ต้องการ ภายใต้แต่ละ ประเด็นยุทธ ศาสตร์	ระบุตัวชี้วัด ที่เป็นเหตุ (Lead Indicator) / ตัวชี้วัด ที่เป็นผล (Lag Indicator)	ระบุค่าปัจจุบัน ของแต่ละ ตัวชี้วัด กรณีเป็นตัวชี้ วัดใหม่ให้ระบุ เริ่มดำเนินการ ปีอะไร	ระบุค่าเป้าหมาย แต่ละปี (กรณีที่ ตั้งเป้าหมายไว้ ครบแต่ละปี)			

แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

แผนบริหารราชการแผ่นดิน

แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์

ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย

กลยุทธ์ / โครงการ

งบประมาณ

แผนที่ยุทธศาสตร์ส่วน
ราชการ Strategy Map

แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก / กอง

เป้าประสงค์ของ
สำนัก / กอง

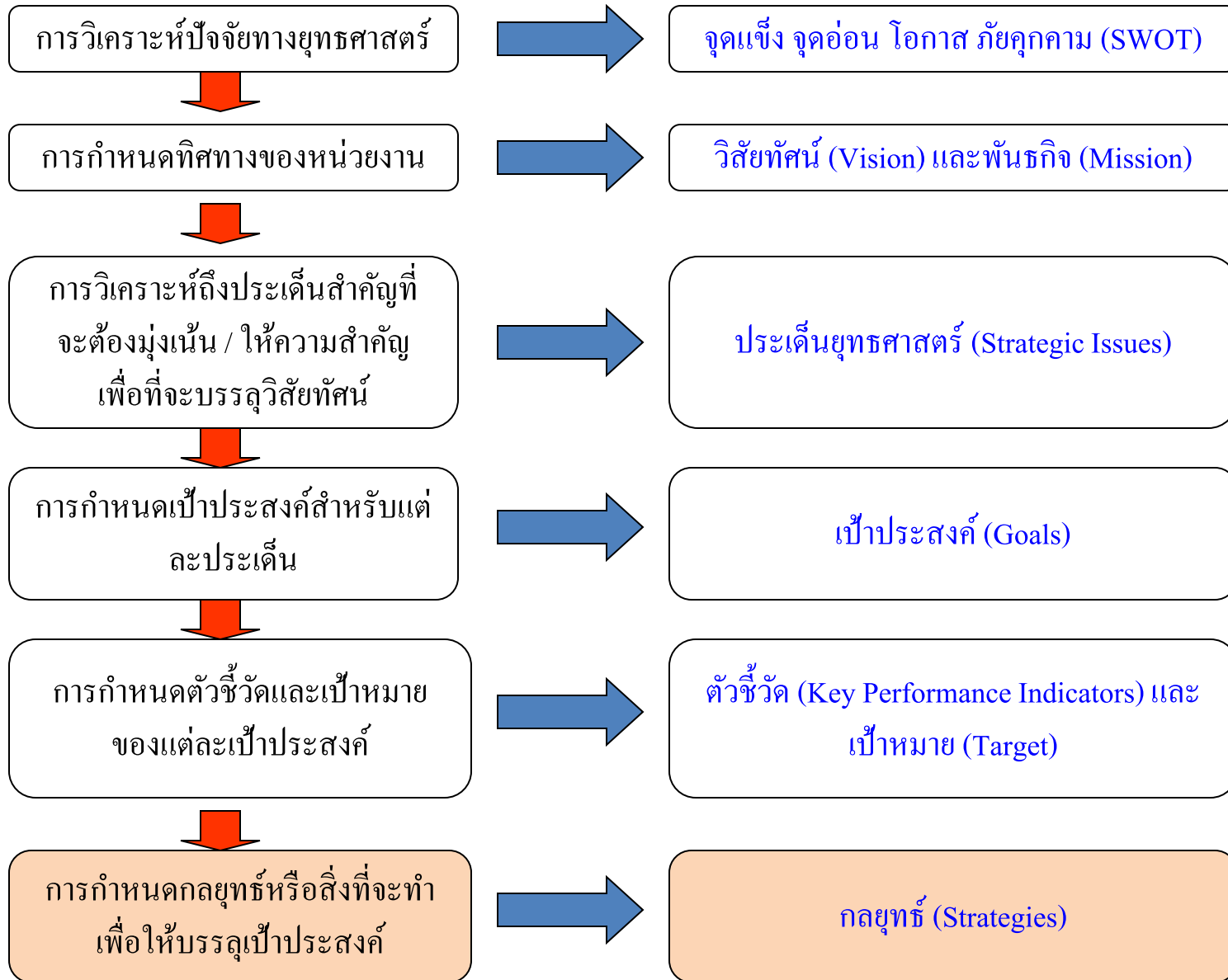
ตัวชี้วัด ค่า
เป้าหมายของ
สำนัก / กอง

เป้าประสงค์ของ
บุคคล

ตัวชี้วัด ค่า
เป้าหมายของ
บุคคล

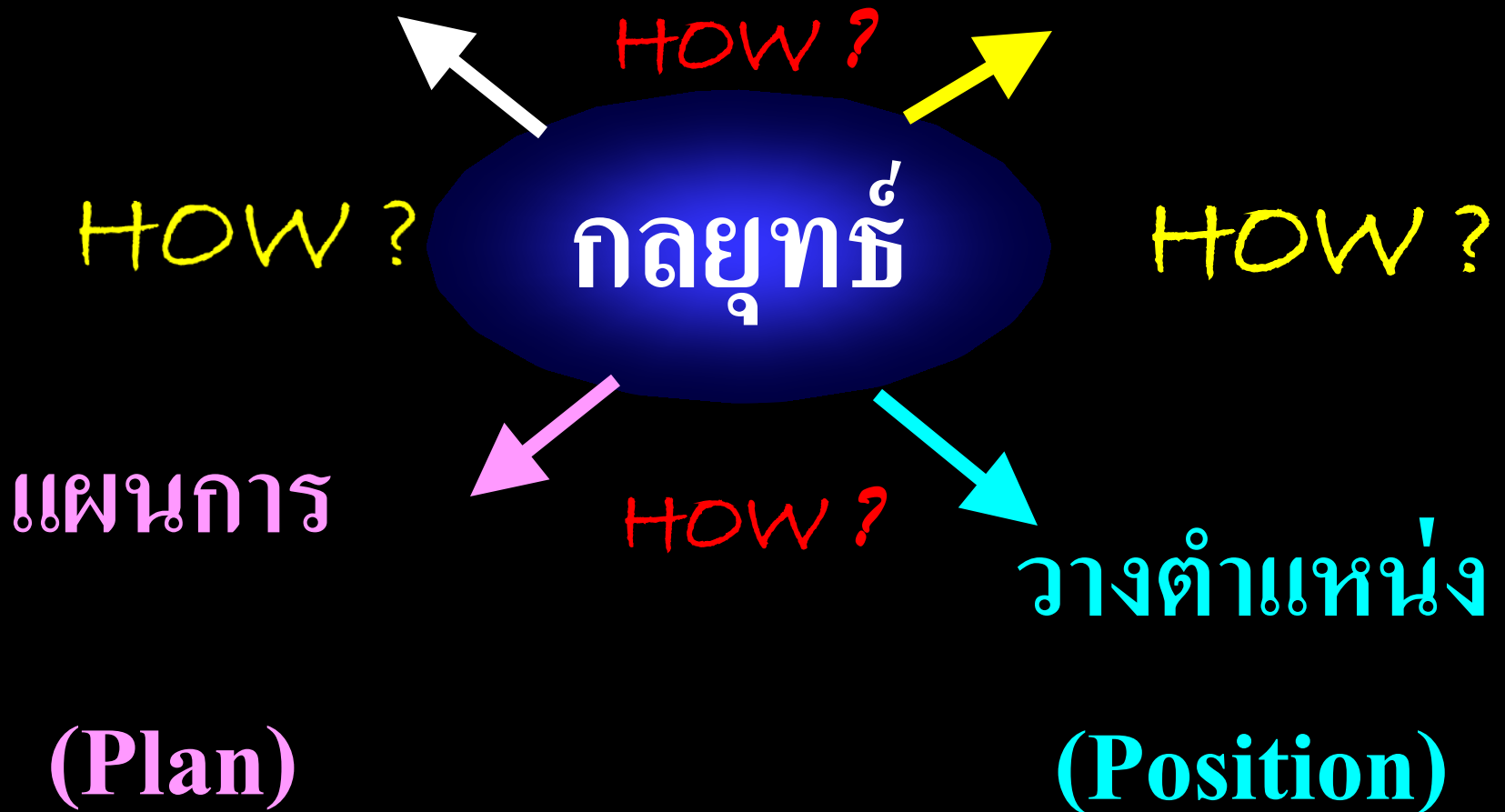


กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



มุมมอง
(Perspective)

แบบแผน
(Pattern)



การกำหนดกลยุทธ์

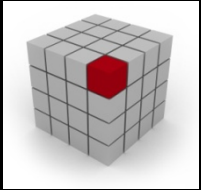
กลยุทธ์

เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะทำ
หรือดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

- **เป้าประสงค์แต่ละประการ** จะต้องมียุทธศาสตร์มาสอดรับ
- กลยุทธ์เป็นภาพใหญ่มองถึงสิ่งที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์
แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ
- กลยุทธ์แต่ละข้อต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ

วิธีการกำหนดกลยุทธ์

Strategy Formulation Approaches



> วิธีการทางตรง
Direct Approach

THEN..... HOW?



> วิธีการเน้นเป้าประสงค์
Goals Approach

HOW AND FOR WHOM?



> วิธีการมุ่งสู่ภาพความสำเร็จ
Vision of Success Approach

HOW TO GET THERE?

การกำหนดกลยุทธ์คือการตอบ 3 คำถามสำคัญ

Where are we now?
ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน?



SWOT Analysis

Where do we want to go?
เราต้องการไปสู่ จุดไหน?



Vision and Goals

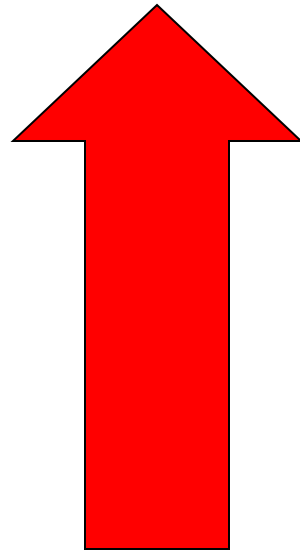
How do we get there?
เราจะไปสู่จุดนั้นได้
อย่างไร?



Strategies

การกำหนดกลยุทธ์

เป้าประสงค์ / ตัวชี้วัด /
เป้าหมาย



กลยุทธ์ คือ สิ่งที่องค์กรจะต้องทำ
เพื่อ
ให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

สถานะ / สิ่งที่เป็นอยู่
ในปัจจุบัน

ลักษณะงานในองค์กร

งานใหม่ๆ
ที่จะมุ่งเน้น

งานที่เป็นการ
พัฒนางานประจำ

งานที่ต้องดำเนินการเป็นปกติ

กลยุทธ์

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

- Top - Down

- แปลงจากนโยบายของรัฐบาล หรือ ของหน่วยงานในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป
- จากสิ่งที่ Stakeholders หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับองค์กร (เฉพาะกลุ่มที่สำคัญ) คาดหวังจากองค์กร
- จากผลการวิเคราะห์ SWOT
- จากสิ่งที่ผู้บริหารคิด หรือ อยากจะทำ

- Bottom – Up

- เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น

การกำหนดกลยุทธ์จาก SWOT

	Opportunities	Threats
	-	-
Strengths ----- -		
Weaknesses - -		

TOWS Matrix

INTERNAL FACTORS (IFAS) EXTERNAL FACTORS (EFAS)	Strengths (S) List 5 — 10 <i>internal</i> strengths here Strength (S)	Weaknesses (W) List 5 — 10 <i>internal</i> weaknesses here Weakness(W)
Opportunities (O) List 5 — 10 <i>external</i> opportunities here Opportunity (O)	SO Strategies Growth Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities SO-Strategies	WO Strategies Stability Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses WO-Strategies
Threats (T) List 5 — 10 <i>external</i> threats here Threat (T)	ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats ST-Strategies	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats WT-Strategies

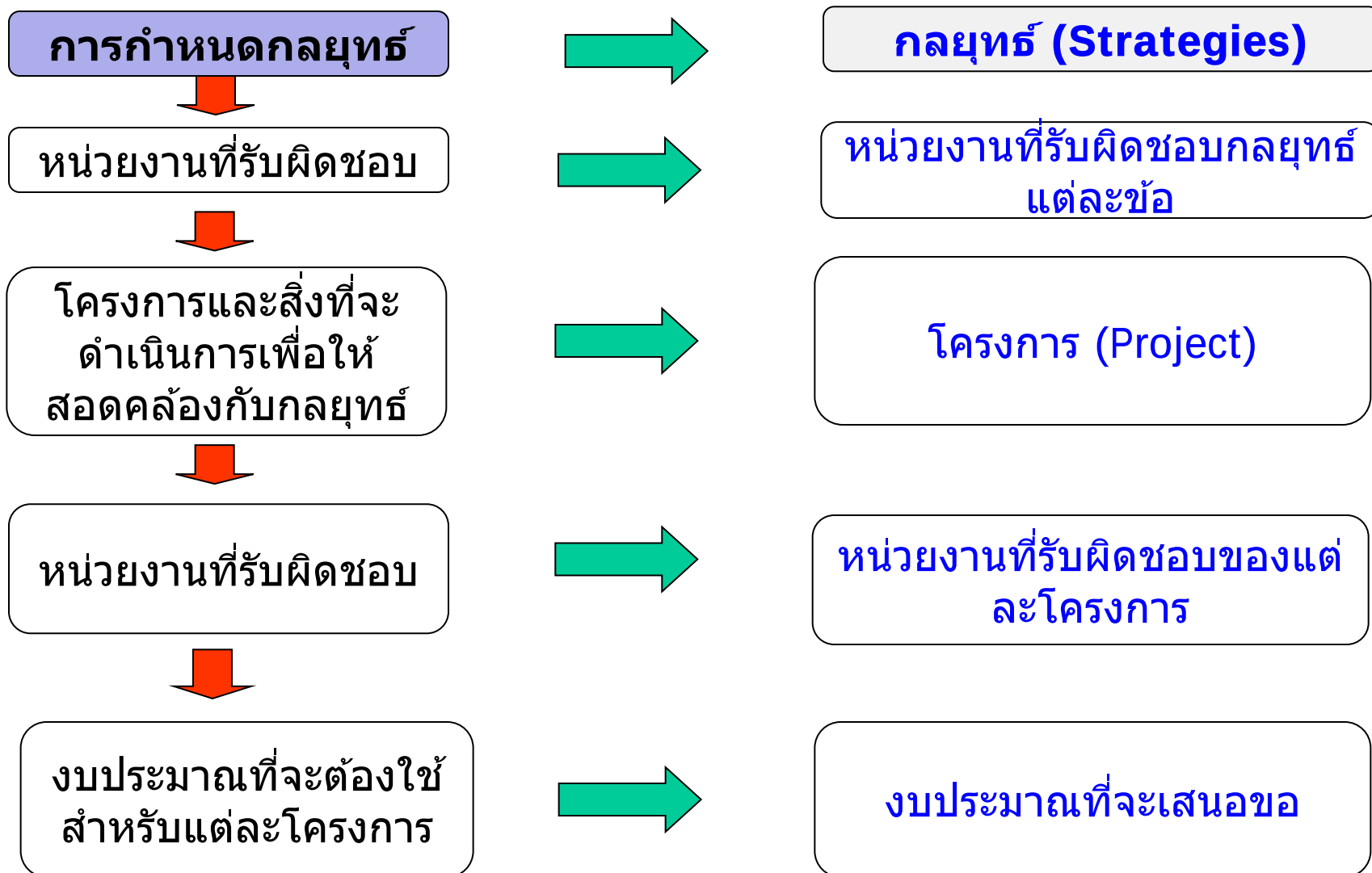


“กลยุทธ์ที่ด้อยคุณภาพ
ก่อให้เกิดการดำเนินการที่ไร้ประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นโดยขาดการไตร่ตรอง
ย่อมให้ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน
ที่ไร้คุณค่าแน่นอน

การดำเนินกลยุทธ์ แท้จริง
ต้องเริ่มจากการมีกลยุทธ์ที่ดี”

L. G. Hrebiniak

กระบวนการในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



แบ่งกลุ่มจัดทำกรอบกลยุทธ์ (Strategic Framework)

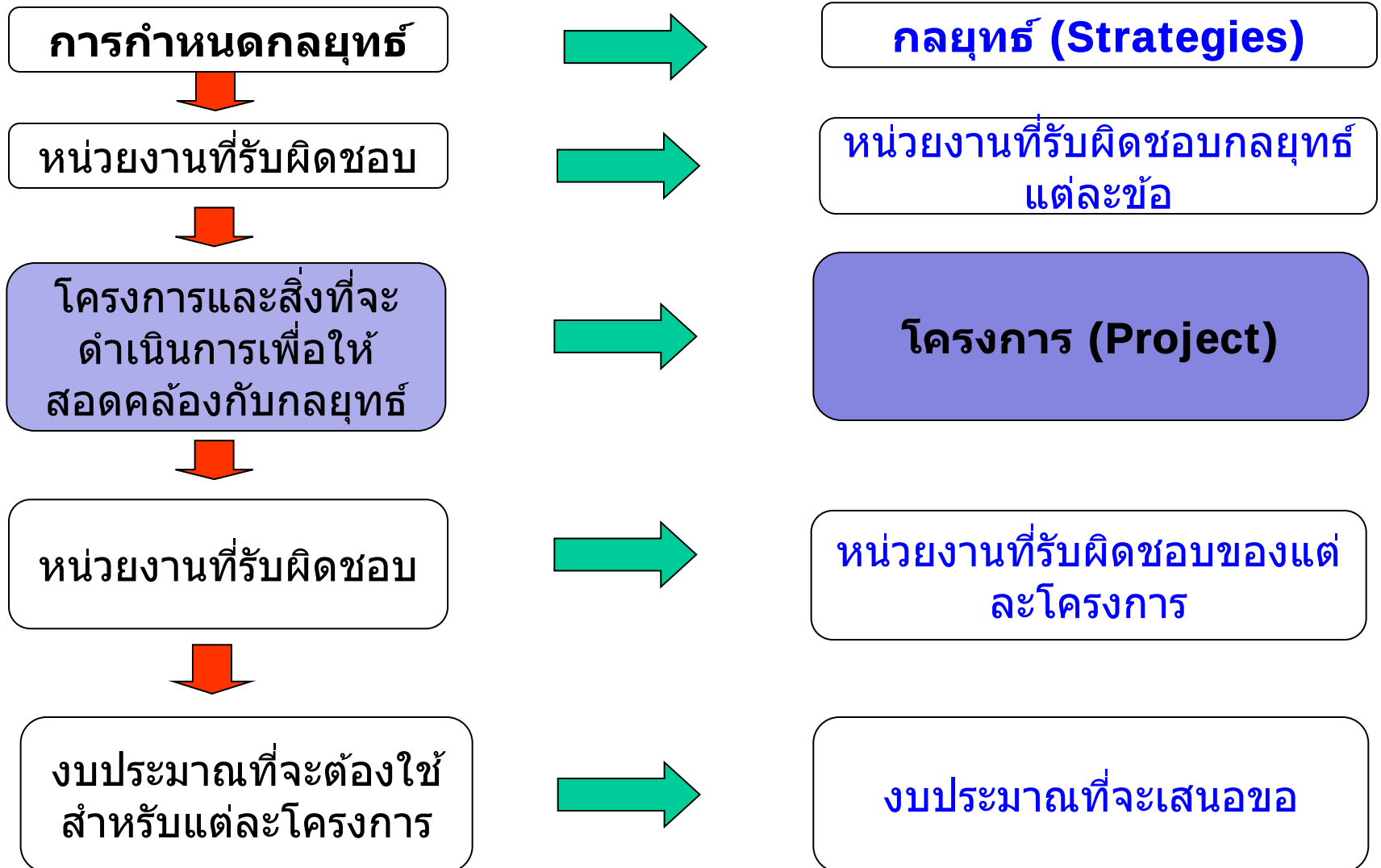
มุมมองด้าน.....

เป้าประสงค์ Goals	ตัวชี้วัด (Measure)	สภาพ ปัจจุบัน (Baseline)	เป้าหมาย (Target)			กลยุทธ์ริเริ่ม Strategic Initiative
			2560	2561	2562	
ระบุผลลัพธ์ ที่ต้องการ ภายใต้แต่ละ ประเด็น ยุทธศาสตร์	ระบุตัวชี้วัด ที่เป็นเหตุ (Lead Indicator) / ตัวชี้วัด ที่เป็นผล (Lag Indicator)	ระบุค่าปัจจุบัน ของแต่ละ ตัวชี้วัด	ระบุค่าเป้าหมาย แต่ละปี (กรณีที่ไม่ ตั้งเป้าหมายไว้ ครบในแต่ละปี)			กิจกรรม/สิ่งที่จะ ทำให้บรรลุ แต่ละเป้าหมาย

Fig. 1

[illegible]

กระบวนการในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

นำกิจกรรมหลัก หรือสิ่งที่องค์กรจะทำ
หรือดำเนินการมากำหนดเป็นแผนงาน
งาน โครงการ กิจกรรม

เพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด
สอดคล้อง ตอบสนองเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์
และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

Template Strategy planning

แผนยุทธศาสตร์

แผนปฏิบัติการ

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	กลยุทธ์	โครงการ

แผนงาน
ด้าน.....

ผลลัพธ์สุดท้าย

ผลลัพธ์

ผลผลิต

กิจกรรม

ทรัพยากร
(เงิน คน)

จัดทำกรอบแผนปฏิบัติการรายปี

นำกรอบกลยุทธ์มาจัดทำโครงสร้าง
/ กรอบแผนปฏิบัติการรายปี

ควรจัดทำแผนงบประมาณ / ประมาณการค่าใช้จ่าย
และหน่วยงานรับผิดชอบควบคู่ไปด้วย

จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

กรอบแผนปฏิบัติการรายปี ระยะแรก (2560-2562)

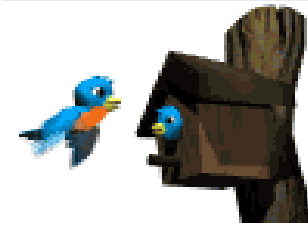
แผนงาน / งาน/โครงการ / กิจกรรมหลัก	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย / ผลผลิต				งบประมาณ				ผู้รับผิดชอบ / ปฏิบัติ
		2560	2561	2562	รวม	2560	2561	2562	รวม	
ระบุชื่อ แผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมหลักภายใต้ งาน/โครงการ ที่กำหนด จากกลยุทธ์ ริเริ่ม	ระบุผลลัพธ์ ที่กำหนด ในกรอบ กลยุทธ์ (นำ เป้าประสงค์ มาใช้ระบุ)	ระบุค่าเป้าหมาย แต่ละปี ตามที่ ตั้งเป้าหมายไว้ ในกรอบกลยุทธ์								ระบุฝ่าย/ กลุ่ม/ งานที่รับผิดชอบ ดำเนินการ

โครงการและกิจกรรม

โครงการ	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	กำหนดเวลา	ผู้รับ ผิดชอบ	งบ ประมาณ	หมายเหตุ
1.					
2.					
3.					
4.					

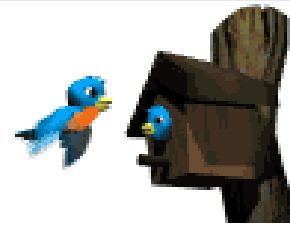
**แบ่งกลุ่มจัดทำโครงการและกิจกรรมหลัก
ในแต่ละปี (ปีพ.ศ.2560-2564)**

โครงสร้างของโครงการ



1. ชื่อโครงการ
สั้น กระชับรัด สื่อความหมายชัดเจน
2. หลักการและเหตุผล
จากนโยบาย/แผน การดำเนิน
ที่ผ่านมา ทฤษฎี/งานทางวิชาการ
3. วัตถุประสงค์
สอดคล้อง กับ ความเป็นมา
4. กลุ่มเป้าหมาย
กลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรง
5. เป้าหมาย
ผลสุดท้ายเชิงปริมาณ / คุณภาพ
6. วิธีดำเนินงาน หรือ แผนงาน
ย่อย หรือ กิจกรรม
รายละเอียดใน การปฏิบัติ /
เทคนิค
7. บุคคล หรือ หน่วยงานที่
รับผิดชอบ
8. งบประมาณ
9. สถานที่ดำเนินการ
สถานที่ตั้งของโครงการ
10. การติดตาม การควบคุม การ
กำกับงาน การประเมินผล
11. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

โครงสร้างโครงการอบรม ประชุม สัมมนา



- ✦ ชื่อโครงการ
- ✦ หลักการและเหตุผล
- ✦ วัตถุประสงค์
- ✦ คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม
- ✦ จำนวนผู้เข้ารับการอบรม
- ✦ ระยะเวลาในการอบรม
- ✦ หน่วยงานที่รับผิดชอบ
- ✦ หัวข้อวิชาหลักสูตร
- ✦ วิธีการฝึกอบรม
- ✦ งบประมาณ
- ✦ สถานที่ดำเนินการ
- ✦ การติดตามการควบคุมกำกับการประเมินผล
- ✦ ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

แบบฟอร์มเอกสารแผนยุทธศาสตร์

บทนำ

ความเป็นมา

โครงสร้าง

ประกอบด้วย:

1. กลุ่ม..

1.1

1.2

2. กลุ่ม..

2.1

2.2

ภาพโครงสร้าง

วิสัยทัศน์ (Vision)

พันธกิจ (Mission)

- 1 ...
- 2 ...
- 3 ...

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

- 1 ...
- 2 ...
- 3 ...

เป้าประสงค์ (Goal)

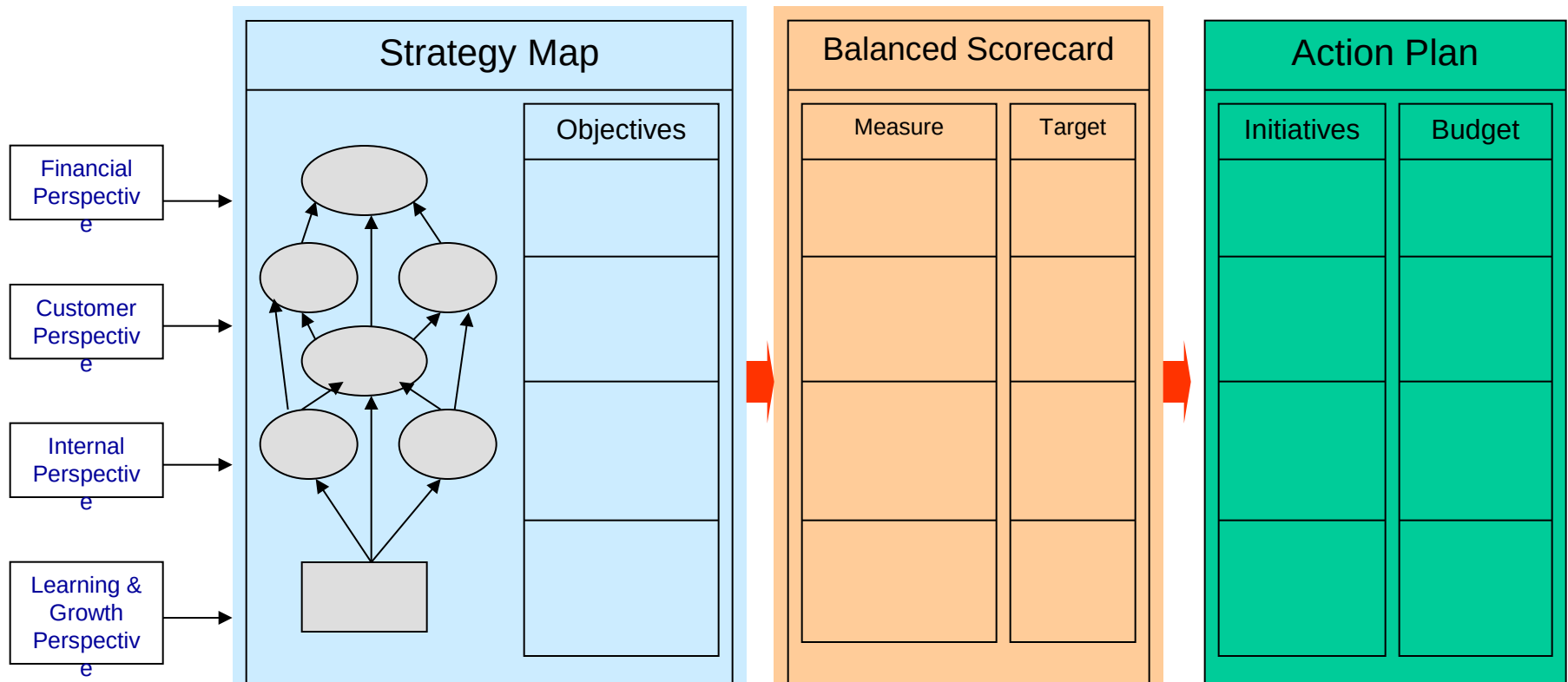
- 1 ...
- 2 ...
- 3 ...

ปี 2553-2556

နံ.1.....

[illegible]

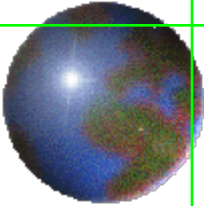
Map & Card : BSC Concept



Template Strategy planning

แผนยุทธศาสตร์

แผนปฏิบัติการ

วิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	กลยุทธ์	โครงการ
				

แผนงาน
ด้าน.....

ผลลัพธ์สุดท้าย

ผลลัพธ์

ผลผลิต

กิจกรรม

ทรัพยากร
(เงิน คน)

แผนปฏิบัติการ 4 ปี

วิสัยทัศน์.....พันธกิจ.....

กลยุทธ์	โครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณที่ได้รับ จัดสรรในปี 2559
1.1	1.1.1		
1.2	1.1.2		
	1.1.3		
2.1	2.1.1		
2.2	2.1.2		
	2.1.3		
3.1	3.1.1		
3.2	3.1.2		
	3.1.3		

ภาคผนวก

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ศักยภาพ ของศูนย์ (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength) • •	จุดอ่อน (Weakness) • •
โอกาส (Opportunity) •	ภัยคุกคาม (Threat) • •

จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อ แผนยุทธศาสตร์ศูนย์ (ฉบับร่าง)

เสนอแผนยุทธศาสตร์
(ฉบับร่าง) ต่อ ผู้บริหารสูงสุด
พิจารณาเห็นชอบ

ขอบคุณค่ะ

Please ! Call
สุจิตรา อังคศรีทองกุล
Tel. 08-1484-3953
Sujitra.u@gmail.com

