

## เอกสารประกอบการประชุม ชุดที่ ๕

### เอกสารบรรยาย



### การสัมมนาวิจัยยุทธศาสตร์ของสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

สำหรับ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร  
นารถ จันทร์ทวงศ์

27 กันยายน 2550

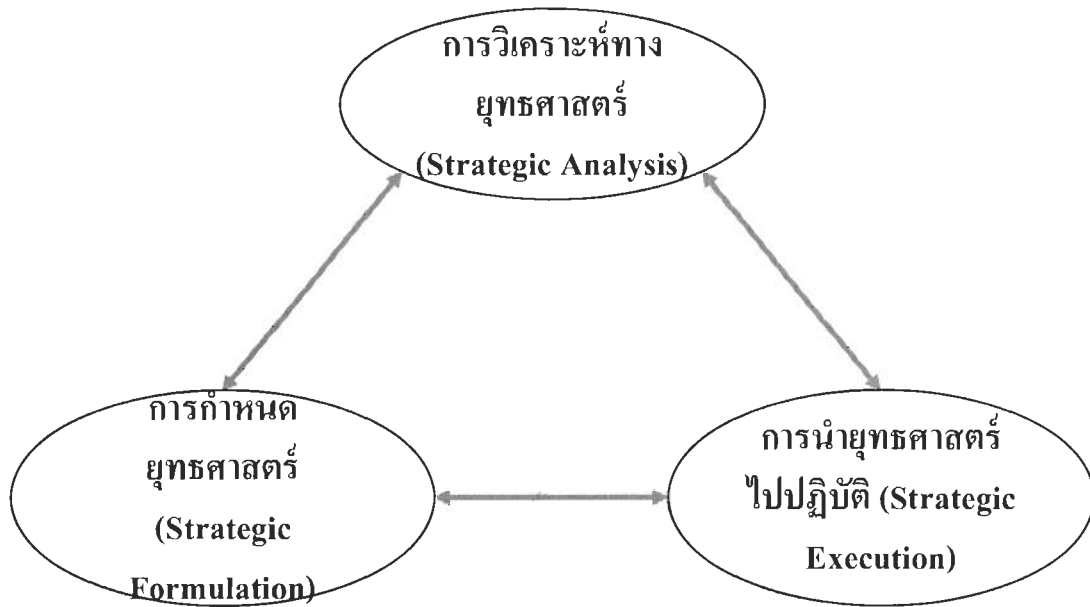
รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ธันวาคม 2548

1

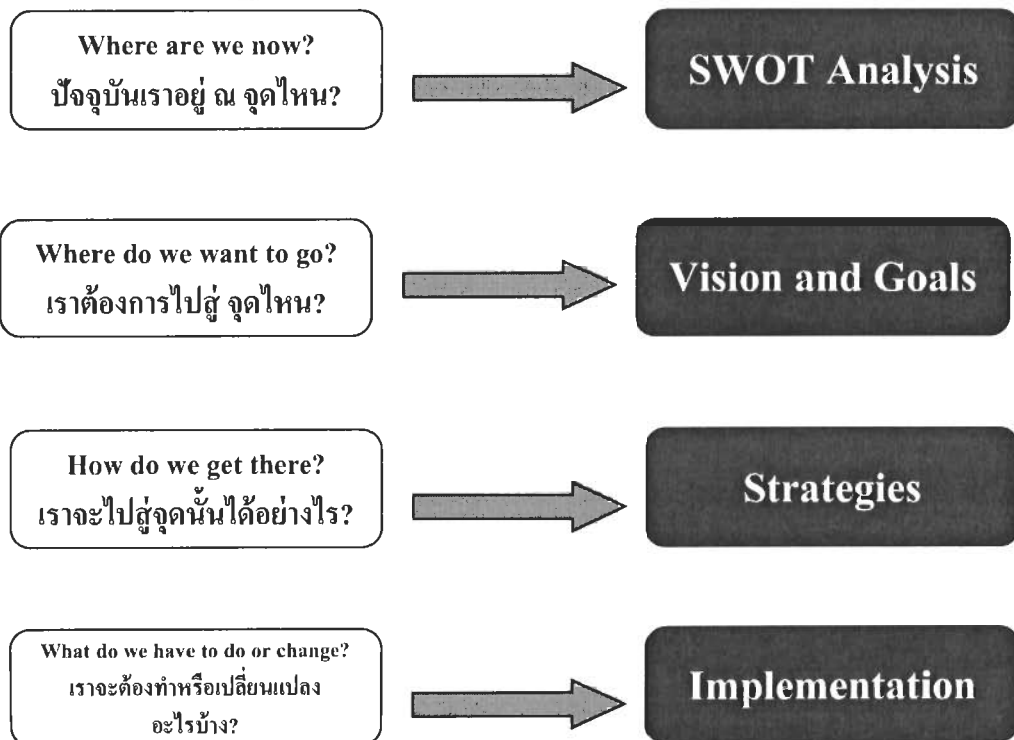
### ทำไมต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์

- “อยู่กันมาได้เป็นสิบๆ ปี ไม่เห็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์ ไม่เห็นต้องมีตัวชี้วัด ทำไมต้องมาทำกันช่วงนี้ด้วย?”
- บริบทและสถานะแวดล้อมในการดำเนินงานเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย
- องค์กรที่ขาดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ย่อมเหมือนกับเรือที่แล่น โดยขาดหางเสือและทิศทาง สุดท้ายก็จะแล่นเป็นวงกลมไปเรื่อยๆ

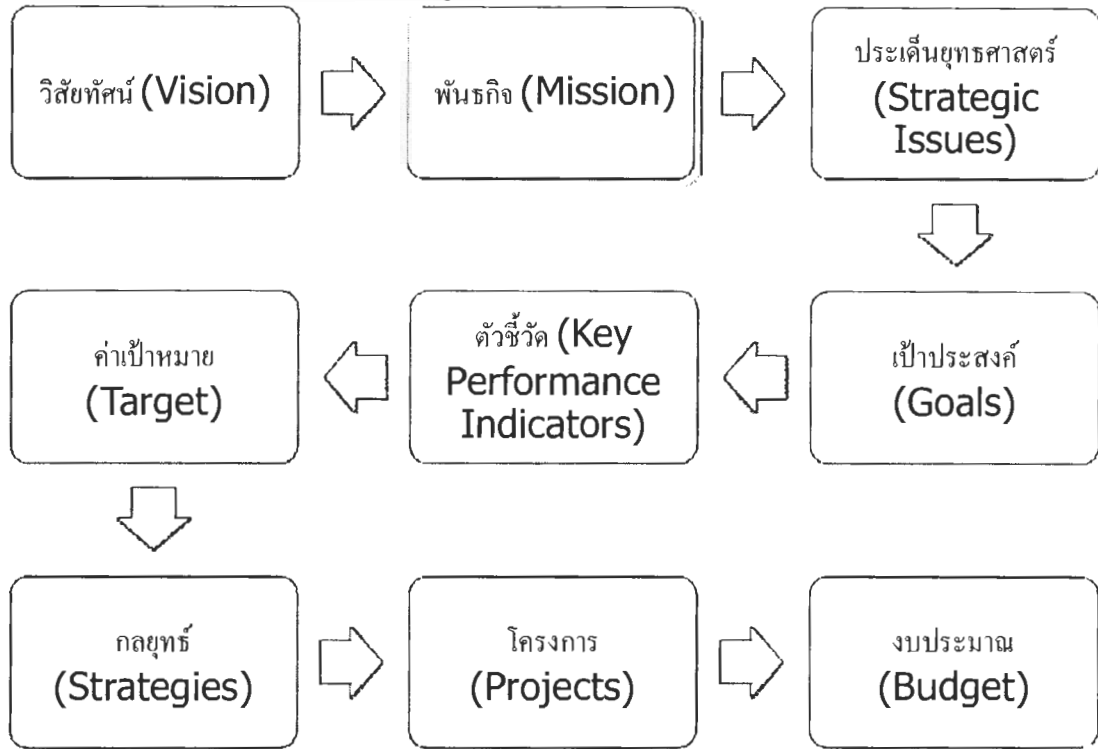
# องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์



## การบริหารยุทธศาสตร์คือการตอบ 4 คำถามสำคัญ



## กรอบของการจัดทำยุทธศาสตร์



รศ.ดร. พศุ เฉชะวินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

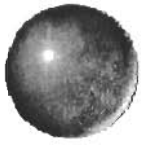
รศ.ดร. พศุ เฉชะวินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ธันวาคม 2548

## การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....

- SWOT - เป็นเครื่องมือพื้นฐานสุดในการวิเคราะห์กลยุทธ์
- ใช้กันอย่างแพร่หลาย มักจะพบในทุกแผน แต่มักจะเป็นการวิเคราะห์ไว้เฉยๆ โดยไม่ได้นำมาใช้ หรือเป็นการจัดทำในลักษณะ “ขอไปที”
- ข้อคิดเล็กๆ น้อยๆ ในกระบวนการวิเคราะห์
  - มองแบบ Outside – In ไม่ใช่ Inside – Out แต่เพียงอย่างเดียว (คิดโดยนั่งสมมติเอาเอง และคิดว่าหน่วยงานตนเองเป็นอย่างไร โดยขาดข้อมูลสนับสนุน)
  - อย่าคิดแต่เฉพาะในปัจจุบัน จะต้องคิดถึงโอกาสและภัยคุกคามที่มีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สาม ถึง ห้าปี)
  - SWOT แต่ละข้ออาจจะมีน้ำหนักหรือความสำคัญที่แตกต่าง
- วิเคราะห์เสร็จแล้ว ควรจะสรุปให้เห็นภาพได้ด้วยว่าสถานการณ์ของหน่วยงานเป็นอย่างไร

## การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

<b>จุดแข็ง (Strengths)</b> - สิ่งที่หน่วยงานมีความโดดเด่น -	<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b> - สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุง
<b>โอกาส (Opportunities)</b> - การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบในทางบวกต่อองค์กร	<b>ภัยคุกคาม (Threats)</b> - การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กร



## การกำหนดยุทธศาสตร์

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ธันวาคม 2548

9

## ขั้นตอนของการกำหนดยุทธศาสตร์

### Where do we want to go?

- การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

### How will we get there?

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องคำนึงถึง
- เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็น
- ยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการ
- แยกให้ชัดเจนระหว่างงานตามยุทธศาสตร์กับงานประจำ

## การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

### ● อดีต

- มักจะเป็นความฝันอันสูงสุด
- มักจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุ
- มักจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ลำบาก

### ● ปัจจุบัน

- ควรมองภาพไปในอนาคต ถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็น
- จะต้องมองภาพจากข้างนอกเข้ามา ไม่ใช่เพียงสิ่งที่ฝันเพียงอย่างเดียว
- ควรจะเป็นสิ่งที่องค์กรอยากที่จะเป็น ในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า
- เป็นจุดที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ในการอ้างอิงหรือเป็นหลักเมื่อจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่สำคัญ
- เป็นสิ่งที่จะขับเคลื่อนบุคลากรทั้งองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน

## วิสัยทัศน์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

- “เป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการให้บริการ เพื่อส่งเสริมงานของสถาบันนิติบัญญัติให้ก้าวหน้าทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรมโดยคำนึงผลประโยชน์สูงสุดของปวงชน”

## Missions vs. Visions

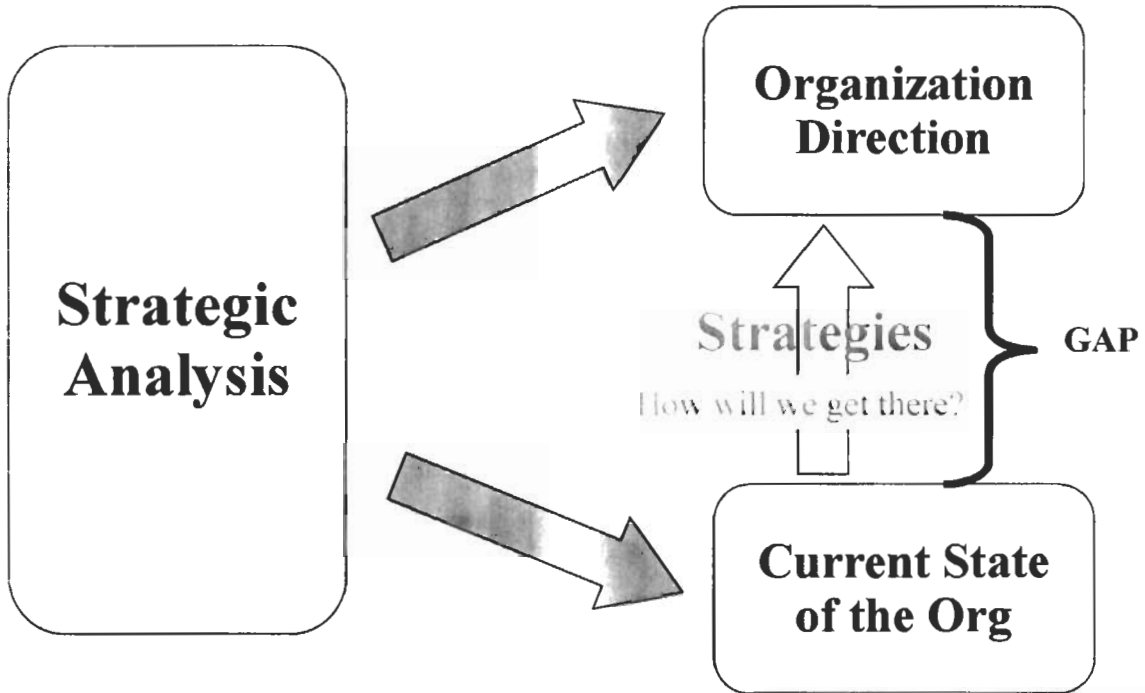
- พันธกิจ (Mission) บอกให้รู้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน บอกให้รู้ถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ และมุ่งเน้นที่บทบาทหน้าที่ ที่จะต้องทำ
- วิสัยทัศน์ บอกให้รู้ถึงสิ่งที่หน่วยงานอยากจะหรือต้องการจะเป็นในอนาคต บอกให้รู้ถึงเส้นทางเดินของหน่วยงานในอนาคต



## การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

- ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ
  - สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา
  - สิ่งที่ต้องคำนึงถึง
  - ประเด็นหลัก
  - ประเด็นที่สำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนา
- เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

Where do we want to go?



Where are we now?

ลักษณะงานในอนาคต

งานใหม่ๆ  
ที่จะ  
มุ่งเน้น

งานที่เป็นการ  
พัฒนางาน  
ประจำ

ยุทธศาสตร์ /  
กลยุทธ์

งานที่ต้องดำเนินการเป็นปกติ

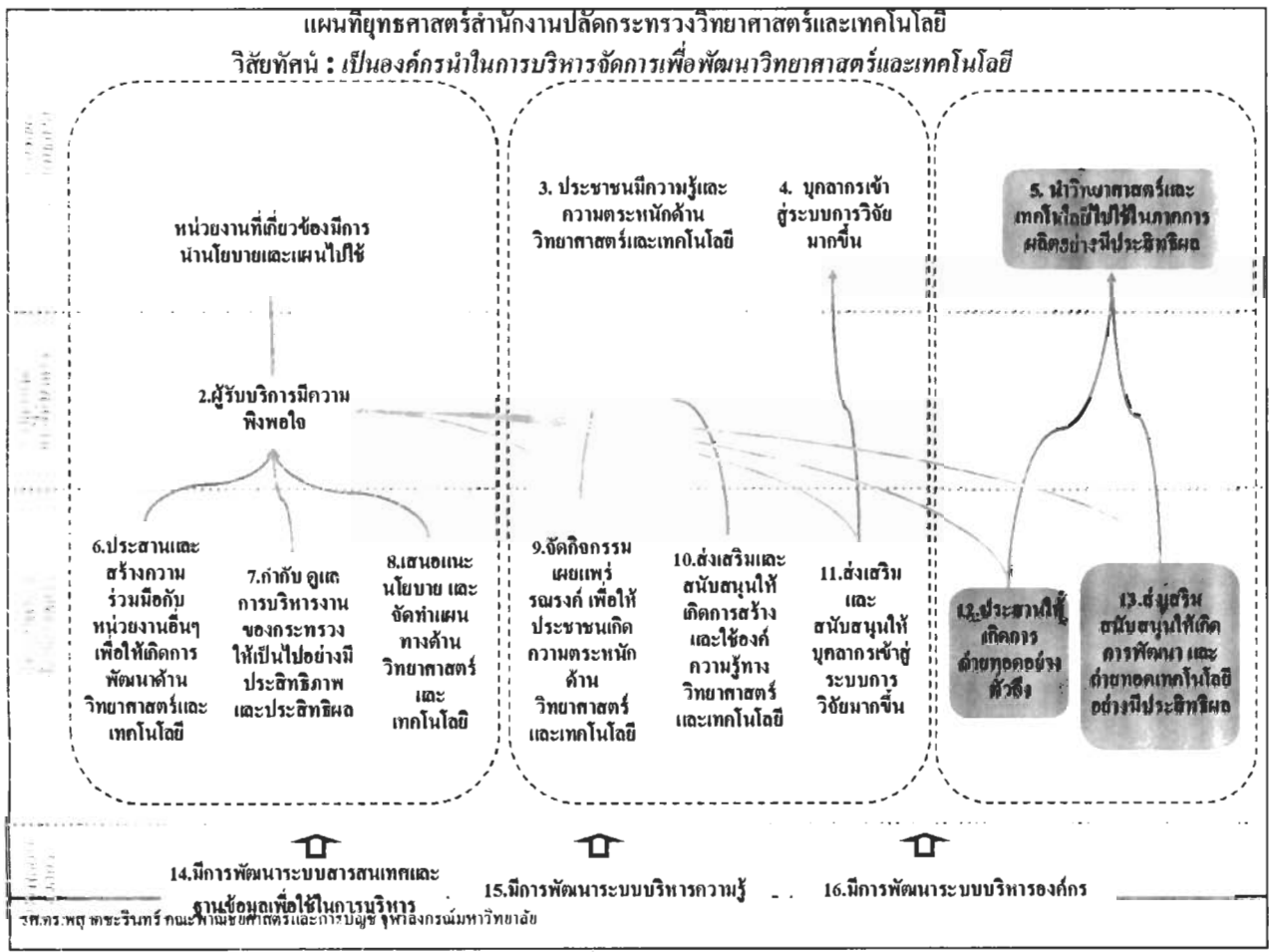
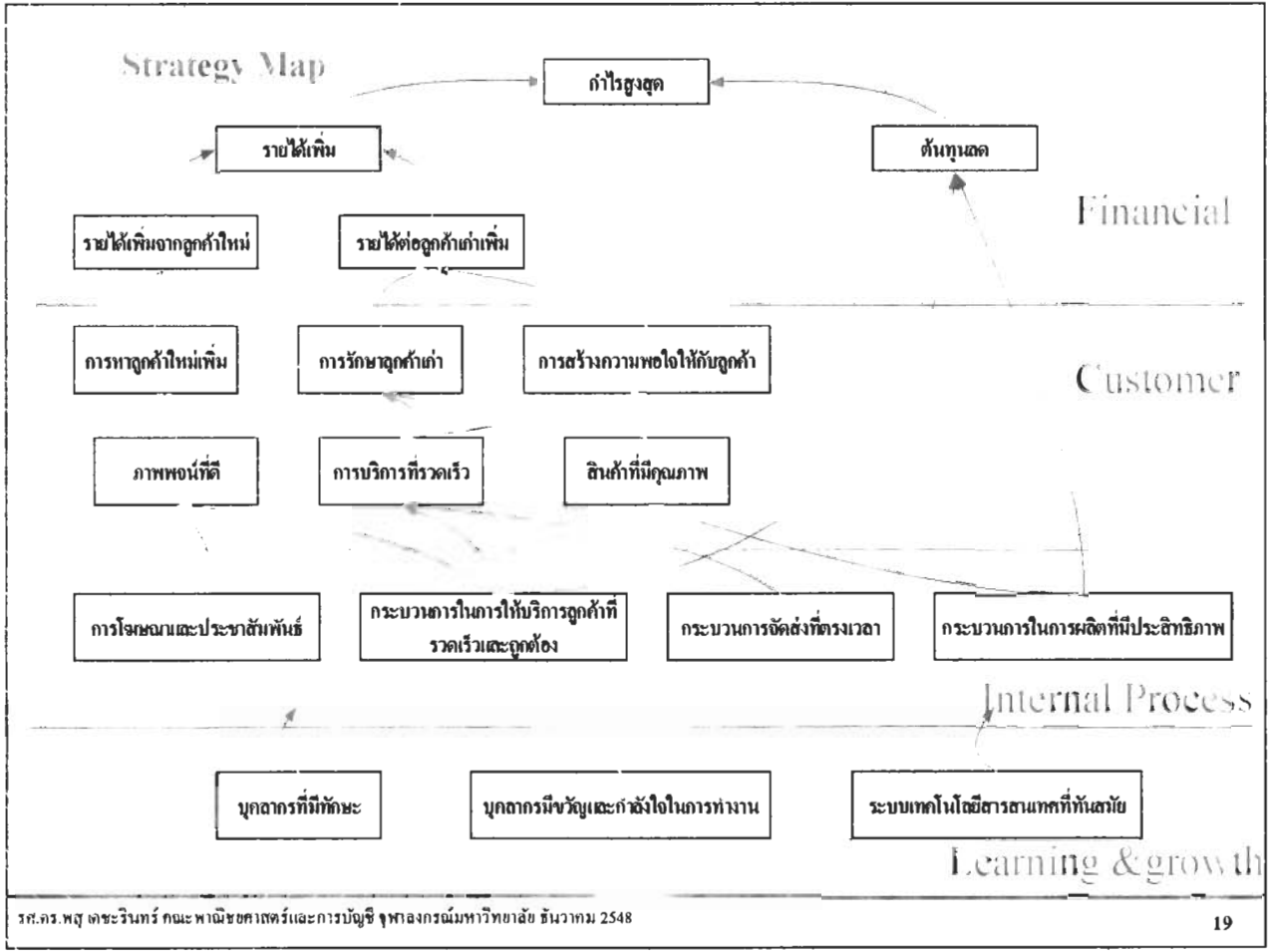


## แนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

- ความเชื่อมโยงระหว่างผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์
- การตั้งคำถาม
  - เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น พัฒนา หรือให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น
  - อะไรคือปัญหาสำคัญที่องค์กรเผชิญในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ จะแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร
- การกำหนดกรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์
  - งานใหม่ๆ ที่จะต้องมุ่งเน้น
  - การพัฒนางานที่ดำเนินการตามพันธกิจ
  - การพัฒนาองค์กร
- การกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

## การกำหนดเป้าประสงค์

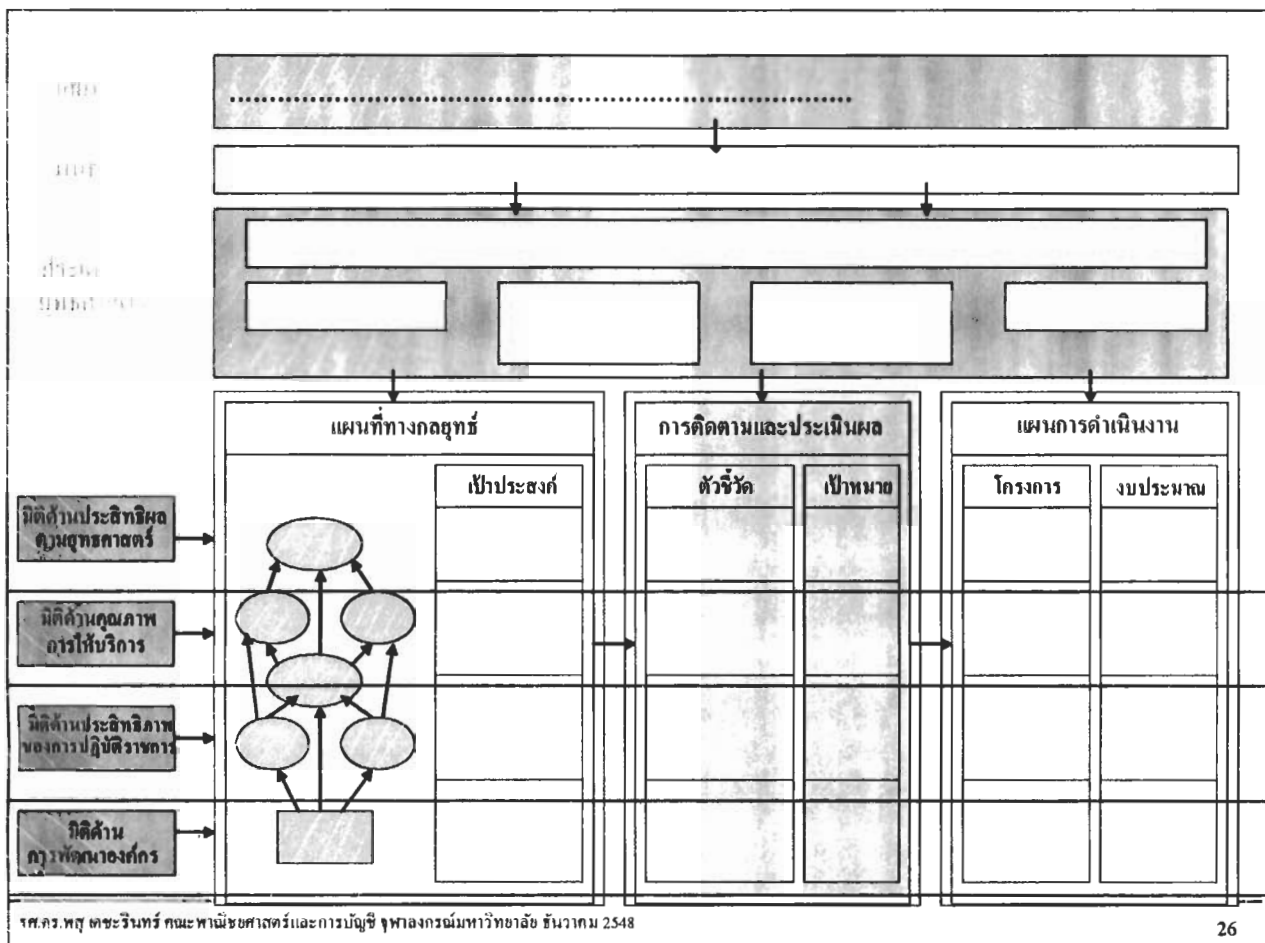
- ภายใต้อะไรประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้าน อะไรคือเป้าประสงค์ที่ต้องการที่จะบรรลุ
- เริ่มต้นจากการตั้งคำถาม
  - จากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการ อะไรคือสัมฤทธิ์ผล หรือ ผลลัพธ์ที่ต้องการที่จะให้เกิดจากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว – มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
  - การที่จะบรรลุเป้าประสงค์ (ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์) อะไรคือเป้าประสงค์ในมิติอื่นๆ (ที่มีความเป็นเหตุ หรือ ปัจจัยนำ) ที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์
    - มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
    - มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ
    - มิติด้านพัฒนาองค์กร
- เป้าประสงค์ในแต่ละมิติควรจะมีการเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการ
- คิดทีละประเด็นยุทธศาสตร์ แต่เมื่อเสร็จแล้วนำมาารวมกัน และลดความซ้ำซ้อน



# การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Form)

Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible unit	Budget and additional resources
Develop training schedule	1. Identify training needs for the whole firm	1 month	HR division (K. XXX)	100,000 and must recruit 1 hr specialist
	2. Develop profile for each person	1 month		
	3. Identify level of training for each position and profile	1 month		

© 2007 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



## การกำหนดตัวชี้วัด

- Focus on Improvement
- Focus on Action

- บอกให้รู้ถึงสิ่งที่ต้องการจะวัด

- ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้อง Quantify ได้เสมอไป
- อาจจะเป็นลักษณะ Verify

- ไม่เน้นที่ปริมาณ

## การกำหนดค่าเป้าหมาย

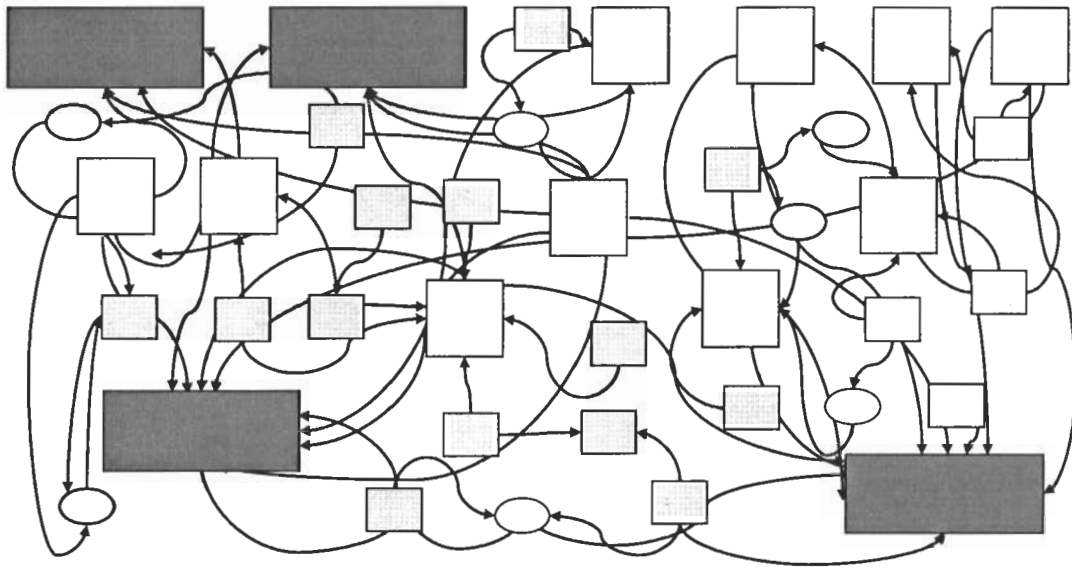
### ● การตั้งเป้า

- ตั้งเป้าหมายที่ Stretch ในอีกสองหรือสามปีข้างหน้า
- การตั้งเป้าหมายรายไตรมาสหรือรายเดือน จะเป็นลักษณะที่คงที่ หรือลักษณะ Rolling Target
- ถ้าไม่มี Baseline ให้ตั้งเป้าตามที่ควรจะเป็น

### ● แนวทางในการตั้งเป้า

- เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
- เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
- เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
- สิ่งที่ถูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ถูกค้าคาดหวัง
- ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่จะต้องได้ เพื่อให้ได้รายได้ที่บริษัทต้องการ

# Spaghetti Map



## การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

- เป้าประสงค์ --- สิ่งที่จะวัด / จะวัดอะไร / What to measure?
- ตัวชี้วัด --- จะวัดอย่างไร / How to measure?
- ภายใต้อะไรเป้าหมายแต่ละประการ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว
- ตัวชี้วัด สามารถพิจารณาได้ ในแง่ ปริมาณ / คุณภาพ / ต้นทุน / เวลา