

สรุปการเข้าร่วมอบรมเรื่อง “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” รุ่นที่ 3 ประจำปี 2567
ระหว่างวันที่ 4-11 กันยายน 2567 จัดโดย ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ณ โรงแรม เดอะ สุโกศล กรุงเทพฯ

1. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม ประชุม ดูงาน ปฏิบัติการวิจัยในประเทศ

หลักสูตรย่อยที่ 1 การจัดทำยุทธศาสตร์ ให้ได้เข้มแข็งสู่ยุทธศาสตร์ชาติ

บรรยายโดยรองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา และ ดร. พรหมณี บำเลิศ

หลักการพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ จำเป็นต่อการแสวงหาความเป็นเลิศสำหรับการเดินทางสู่อนาคตที่ กว้างไกลไม่มีวันสิ้นสุด ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการลงมือ ทำการให้ก้าวไกล ได้ชัยชนะตลอดเส้นทางของอนาคต ยุทธศาสตร์เป็นป้ายบอกทางหรือแผนที่ นำทางสู่ชัยชนะ เอาชนะความท้าทายทั้งหลายทั้งปวง แนวคิดรวบยอดในการจัดทำยุทธศาสตร์ผสานกับการลงมือทำตามยุทธศาสตร์ จะเรียนรู้ศาสตร์แห่งการจัดทำยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ สำนวนศิลปะของการจัดทำยุทธศาสตร์ ไขความลับของเรื่องราวความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ที่สุดในโลก และมอบเครื่องมือที่จำเป็นต่อการบรรลุความยิ่งใหญ่

ความจำเป็นต้องจัดให้มียุทธศาสตร์ 3 ประการ

1. เป็นหน้าที่ตามกฎหมาย
2. เป็นเรื่องของธรรมาภิบาล
3. เพื่อผลงานที่เป็นเลิศ

หลักในการจัดทำยุทธศาสตร์

หลักสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เริ่มจากการตั้งคำถาม 5 ข้อ

1. เราอยู่ตรงไหน
2. เราวัดคุณค่าหลักอะไร
3. เราต้องการเป็นอะไรถึงไหน
4. เรามีแนวทางอย่างไร
5. เรามีแนวทางอย่างไร

คำถามที่ 1 เราคือใครอยู่ตรงไหนทำไมต้องมีเรา

คำถามนี้เป็นการหาสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือเป็นการวิเคราะห์สถานะขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อความเข้าใจองค์กรให้ชัดเจนโดยไปพิจารณาที่พันธกิจ

คำถามที่ 2 เราวัดคุณค่าหลักอะไร

เป็นคำถามที่ถามถึงค่านิยมขององค์กร ซึ่งก็คือแกนกลางของวัฒนธรรมองค์กรบ่งบอกว่าหลักนำทางชีวิตขององค์กรคืออะไรและองค์กรจะอยู่รอดได้ต้องอาศัยหลักนำทางชีวิต

คำถามที่ 3 เราต้องการเป็นอะไรถึงไหน

คือขั้นตอนของการพิจารณาบทบาทวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรยังมีวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน ยังตอบไม่ได้ว่าองค์กรมีจุดมุ่งหมายในอนาคตอย่างไร และไม่สามารถมองภาพอนาคตขององค์กรได้

คำถามที่ 4 เรามีแนวทางอย่างไร

คำถามนี้สะท้อนการมองภาพใหญ่ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นภาพเล็ก เป็นการกำหนดแนวทางสำคัญหรือนโยบายซึ่งเรียกว่าประเด็นยุทธศาสตร์

คำถามที่ 5 เราก้าวหน้าไปแค่ไหนแล้ว

คำถามนี้เป็นปลายทางของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นคือการประเมินและพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยการกำกับติดตามควบคุมและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วิธีการจะทำยุทธศาสตร์

ขั้นตอนของกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ด้วยแบ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามลำดับ และการวางแผนจัดทำตารางเวลา การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรจะต้องมีการวางแผนเตรียมการต่างๆให้พร้อม และต้องเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนทั้งนี้อาจกำหนดได้ 10 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ข้อตกลงเบื้องต้น

การดำเนินงานในเบื้องต้น หน่วยงานอาจทำการประเมินความพร้อมให้ครอบคลุมทุกด้านก่อน และวางแผนเพื่อจัดทำแผนดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นให้เป็นระบบกระชับจน รวมถึงแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 2 ข้อกำหนด

เป็นการจัดทำร่างขอบเขตงานเพื่อทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากการประเมินสถานการณ์เป็นระบบ ได้แก่ศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่นรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร เอกสารทางทฤษฎีในการจัดทำยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาประเด็นเชิงยุทธศาสตร์หรือประเด็น SWOT นอกจากนี้คนมีการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เช่นการระดมสมองจากบุคลากร การสัมภาษณ์ผู้มีข้อมูลสำคัญ

ขั้นตอนที่ 3 พันธกิจและค่านิยม

ทีมงานรับผิดชอบจัดทำแผน คนเริ่มจากการจัดประชุมผู้บริหารองค์กร ทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและยุทธศาสตร์ปัจจุบันขององค์กร แล้วร่วมกันวางแผนสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้

ขั้นที่ 4 สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน

หลังจากมีการทบทวนพันธกิจและค่านิยม ทีมงานจัดทำแผนสอบทานรายละเอียดแยกตามหมวดต่างๆ ซึ่งเป็นการตรวจสอบรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งในและ นอก ที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินตำแหน่งยุทธศาสตร์

หลังจากวิเคราะห์ปัจจัยยุทธศาสตร์ ได้ผลสรุปที่เป็นตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กร จากนั้นทีมจัดทำแผน จะจัดประชุมผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์พิจารณากำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันของหน่วยงาน จากการนำผลรวมของน้ำหนักปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านรวม 4 ด้าน มาใช้ในการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาว่าผลรวมของน้ำหนัก ของจุดแข็งและจุดอ่อนว่าด้านใดมากกว่ากัน และพิจารณาว่าผลรวมของน้ำหนักของโอกาสและภัยคุกคามว่าด้านใดมากกว่ากัน แล้วนำมาใช้ในการแสดงตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ด้วยโปรแกรมช่วยในการจัดทำยุทธศาสตร์

ตำแหน่งยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการวิเคราะห์ SWOT จะแบ่งออกเป็น 4 หมวดหมู่ ได้แก่ SO (จุดแข็ง-โอกาส), ST (จุดแข็ง-ภัยคุกคาม), WO (จุดอ่อน-โอกาส), และ WT (จุดอ่อน-ภัยคุกคาม) โดยจะพิจารณาว่า องค์กรในปัจจุบันอยู่ในตำแหน่งใดในสถานการณ์เหล่านี้ ซึ่งหมายถึงการประเมินสถานะปัจจุบัน (Status Quo Baseline Position - SBP) ซึ่งมักจะเป็นตำแหน่งที่องค์กรเสียเปรียบ จำเป็นต้องปรับปรุงเพื่อพัฒนาและสร้างความต้องการการเปลี่ยนแปลงจากภายใน เพื่อขับเคลื่อนการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

การย้ายจาก SBP ไปสู่ตำแหน่งฐานท้าทาย (Challenging Baseline Position - CBP) จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรผ่านกระบวนการที่ทำหายประเด็น SWOT ที่สำคัญ โดยการปรับยุทธศาสตร์องค์กรให้เน้นการเพิ่มความแข็งแกร่งและโอกาส (SO) มากกว่าจุดอ่อนและภัยคุกคาม (WT) ในอัตรามากกว่า 3:1 เพื่อให้เปลี่ยนตำแหน่งจากเชิงรับเป็นเชิงรุก โดยใช้กลยุทธ์ "ลด เลิก สร้าง เสริม" (Eliminate-Reduce-Raise-Create) ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพทางยุทธศาสตร์ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง (Philosophy of Sufficiency Economy - POSE) และยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy Scheme - BOSS)

สุดท้าย การนำสมรรถนะหลัก (Core Competency) และนวัตกรรม (Innovation) มาท้าทายและปรับโครงสร้างยุทธศาสตร์ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดประเด็นท้าทายที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยใช้เมทริกซ์ TOWS เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ที่ตอบโจทย์อนาคต

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดยุทธศาสตร์

การทำหายเชิงยุทธศาสตร์ได้แก่การขจัดลดจุดอ่อน การพลิกวิกฤตเป็นโอกาส และการใช้จุดแข็งในการข้อนโอกาส ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนความเสียเปรียบขององค์กรให้อยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบอยู่สูงขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์

ผู้จัดทำแผนจะพิจารณาประเด็นท้าทายและประเด็นยุทธศาสตร์ แนะนำไปประกอบความเห็นของผู้บริหาร แล้วนำมาจัดทำเป็นองค์ประกอบของแผนได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบตามหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 โดยยึดหลัก "ทำงานอย่างผู้รู้จริง" เริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลอย่างรอบด้านและเป็นระบบ เพื่อประเมินว่าองค์กรได้รับผลกระทบจากปัจจัยสำคัญใดบ้าง

ในขั้นตอนนี้ ผู้วางแผนจะรวบรวมข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ และทำการแยกแยะข้อมูลตามตัวแบบการวิเคราะห์ต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร โดยใช้ตัวแบบ PEST, STEPI, TEMPLES หรือ Five-Force Model และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรโดยใช้ตัวแบบ 7-S Model ของ McKinsey หรือ 14-S Model รวมถึงตัวแบบห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) เพื่อให้การวิเคราะห์มีความครอบคลุมและเป็นรูปธรรม

จากนั้นจึงแยกแยะปัจจัยต่าง ๆ ออกเป็น 4 หมวดหมู่ตามตัวแบบ SWOT ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths), จุดอ่อน (Weaknesses), โอกาส (Opportunities), และภัยคุกคาม (Threats) เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 8 บัตรคะแนนสมดุล

เมื่อผ่านกระบวนการจัดสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ กระทั่งองค์กรมีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่ค่าน้ำหนักมากกว่า 3 ต่อ 1 ขั้นตอนต่อไปคือการเปลี่ยนประเด็นยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้เครื่องมือบัตรคะแนนสมดุล Balanced scorecard เพื่อวางกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ใน 4 มุมมองอย่างสมดุล และถ่วงดุลผลประโยชน์ขององค์กรในทุกๆ ด้าน รวมถึงมีการวัดผลจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 9 ประเมินและปรับปรุง

ขั้นตอนนี้เป็นการนำหลักการทรงงานของพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ในข้อที่ 5 มาประยุกต์ใช้ คือ หลักการองค์รวมและภูมิสังคม ในการติดตามประเมินผลประเด็นยุทธศาสตร์ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

ขั้นตอนที่ 10 การบริหารจัดการ

องค์การที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมีแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ด้วย กล่าวคือผู้นำองค์กรจะต้องเล็งเห็นว่ายุทธศาสตร์ที่ใช้อยู่ปัจจุบันเป็นอย่างไร สมควรให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ขึ้นใหม่หรือไม่ เมื่อองค์การตัดสินใจเริ่มจากทำแผนยุทธศาสตร์ นั้นหมายถึงองค์การได้ก้าวออกสถานการณ์ปัจจุบัน ไปสู่สถานการณ์ที่ต้องการซึ่งเรียกว่า แผนที่น่าทาง เพื่อให้สามารถไปสู่เป้าหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลผลิตที่เกิดจากการจัดทำยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์คือแผนที่ แสดงองค์อนาคตขององค์การ เริ่มการจะใช้ยุทธศาสตร์เป็นเข็มทิศนำทางไปสู่อนาคตที่กำหนดไว้ตามความมุ่งหวัง หากโครงการใดไม่มีพื้นฐานในการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี ก็ยากที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนและสามารถปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ อีกทั้งในการประเมินผลงานขององค์การก็จะอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นหลักการวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จึงมีความจำเป็นที่จะสะท้อนได้ว่าหน่วยงานนั้นๆ มีศักยภาพในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

กระบวนการจัดทำแผนให้มีคุณภาพสูงจะต้องเริ่มจากการยกระดับการรับรู้ของบุคลากรในองค์การ รวมถึงสามารถถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดี นอกจากการรับรู้แล้วสิ่งที่ควรพิจารณาสำหรับการยกระดับความน่าเชื่อถือของแผน คือการมีข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ ได้แก่ ข้อมูลต้องมีความถูกต้องครบถ้วนและเพียงพอสำหรับการนำไปใช้ ตลอดจนกระบวนการในการจัดทำข้อมูลก็ต้อง

สะท้อนความน่าเชื่อถือเช่นกัน ที่สำคัญคือการยกระดับความเชื่อมั่นต่อแผนยุทธศาสตร์ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และใช้เครื่องมือที่เป็นสากล

การเชื่อมโยงแผนระดับต่างๆ

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 4 ประการ มีความเป็นระบบเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกได้แก่

- การเชื่อมโยงขององค์ประกอบของยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- การเชื่อมโยงกับองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บท และแผนปฏิรูปต่างๆ รวมทั้งข้อตกลงระหว่างประเทศ

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

แนวคิดทั้ง 2 ประการนี้คือกฎของความธรรมดา และความคิดเชิงระบบช่วยนำทางไปสู่การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ซึ่งจะได้ผลที่คาดว่าจะได้รับดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ Vision
2. พันธกิจ Mission
3. ค่านิยมหลัก Core Competency
4. ยุทธศาสตร์
5. กลยุทธ์
6. บัตรคะแนนสมดุล Balanced Scorecard

การบริหารยุทธศาสตร์

วงจรการบริหารเชิงคุณภาพ PDCA ประกอบไปด้วย

1. การวางแผน Plan
2. การปฏิบัติตาม Do
3. การตรวจสอบ Check
4. การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเหมาะสม Act หรือการจัดทำมาตรฐานใหม่ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ

เครื่องมือในการจัดทำแผน (Planning Tool)

เครื่องมือในการจัดทำแผน (Planning Tool) โดยใช้โปรแกรม Visual Basic for Application (VBA) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างผลผลิตที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้จะถูกรวบรวมและวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือหลายประเภท ซึ่งมีการบูรณาการผ่านโปรแกรมประยุกต์ในการวางแผน เครื่องมือแต่ละอย่างจะใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น:

- SM (Strategic Method): วิธีการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- SC (Strategic Challenge): การวิเคราะห์ความท้าทายของหน่วยงาน

- SP (Strategic Position): การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยระบุว่าปัจจุบันหน่วยงานอยู่ที่จุดใดและวางแผนตำแหน่งในอนาคตอย่างไร
- SA (Strategic Advantage): การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และลดโอกาสการล้มเหลวในการดำเนินการ
- CC (Core Competency): การกำหนดสมรรถนะหลักของหน่วยงาน
- POSE (Philosophy of Sufficiency Economy): หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme): หลักยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม

เครื่องมือเหล่านี้ยังรวมถึง Scenario Planning ซึ่งเป็นการฉายภาพอนาคตของหน่วยงานใน 3 รูปแบบ ได้แก่ มุมมองในแง่ดี แย่ลง และมุมมองที่เป็นกลาง ตัวอย่างเช่น การคาดการณ์เกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 หากมองในแง่ลบ การแพร่ระบาดอาจทำให้สูญเสียรายได้ ในขณะที่มุมมองในแง่ดีอาจมองว่าปีหน้าจะเป็นโอกาสในการเปิดการท่องเที่ยว สร้างรายได้ให้แก่ประเทศ

การนำโปรแกรมสำหรับจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาใช้ไม่เพียงแต่ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระบบและครบถ้วน แต่ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่องค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยมีข้อดีดังนี้:

1. ช่วยกระตุ้นและสนับสนุนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2. ยกระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์
3. สร้างความมั่นใจให้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ

หลักสูตรย่อยที่ 2 การจัดการยุทธศาสตร์ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์

บรรยายโดยรองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา และ ดร. พรหมณี ขำเลิศ

การวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการ

ระบบที่มีประสิทธิภาพในการส่งมอบคุณค่าและการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต้องพัฒนารูปแบบที่ส่งเสริมการทำงานของระบบเพื่อให้การส่งมอบมีคุณค่าสูง โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้:

1. **การสร้างมูลค่า:** การกำหนดวิธีการทำงานของโครงการเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. **การกำกับดูแลองค์กร:** การจัดการและกำกับดูแลโครงการเพื่อรองรับการส่งมอบคุณค่า
3. **บทบาทหน้าที่:** การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในการสนับสนุนโครงการ
4. **สภาพแวดล้อมของโครงการ:** การพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อโครงการและการส่งมอบคุณค่า
5. **การจัดการผลผลิต:** การกำหนดวิธีการเชื่อมโยงแผนงาน โครงการ และผลผลิตให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ

ระบบนี้ทำงานภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งประกอบด้วยการจัดการงาน (Portfolios), แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ที่มีการจัดการและเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการส่งมอบคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระบบการส่งมอบคุณค่าที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต้องอาศัยการมีส่วนร่วม การแบ่งปันข้อมูล และการสื่อสารที่ต่อเนื่องระหว่างทุกองค์ประกอบขององค์กร เพื่อให้ระบบสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

การดำเนินการโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยการปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ การดำเนินงานโครงการสามารถทำได้ทั้งโดยบุคคลเดียวหรือกลุ่มทีมงานตามบทบาทที่กำหนดไว้ การประสานความร่วมมือในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยมีการประสานงานหลายประเภทที่เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน บางโครงการอาจได้รับประโยชน์จากการประสานงานแบบกระจายอำนาจ ซึ่งสมาชิกในทีมสามารถจัดการตนเองได้ ในขณะที่บางโครงการอาจต้องการการจัดการจากผู้จัดการโครงการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดระบบการจัดการที่ดี (Good Governance)

สภาพแวดล้อมโครงการ: การเกิดและดำเนินการของโครงการมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการส่งมอบคุณค่า ปัจจัยเหล่านี้สามารถส่งผลดี เสียเปรียบ หรือเป็นกลางต่อโครงการ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของโครงการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือทีมงานโครงการ

ปัจจัยภายในองค์กร: รวมถึงแผนงาน โปรแกรม โครงการ เครื่องมือ วิธีการ และทรัพยากรของโครงการ เช่น:

- **ทุนกระบวนการ (Process Assets):** เครื่องมือ วิธีการ แนวทาง แม่แบบ และกรอบรูปแบบที่ใช้ในโครงการ

- เอกสารการกำกับดูแล (Governance Documentation): เอกสารที่ประกอบด้วยนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ
- ทุนข้อมูล (Data Assets): ฐานข้อมูล เอกสาร การวัดผล และข้อมูลจากโครงการในอดีต
- ทุนความรู้ (Knowledge Assets): ความรู้ที่สั่งสมของทีมงาน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง และพนักงานคนอื่น ๆ
- ความมั่นคงและความปลอดภัย (Security and Safety): มาตรการรักษาความมั่นคงและความปลอดภัย รวมถึงขั้นตอนและวิธีปฏิบัติสำหรับการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากร

ข้อมูลจากสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ:

- การปกป้องข้อมูล: รวมถึงระดับความลับและข้อมูลที่เป็นกรรมสิทธิ์ที่ต้องมีการคุ้มครอง
- วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และการกำกับดูแล: ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ ลักษณะการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กร และความสัมพันธ์ในด้านอำนาจหน้าที่ รวมถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน
- การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรทางภูมิศาสตร์: ครอบคลุมการกระจายทรัพยากรสถานที่ทำงาน และทีมโครงการเสมือนจริง รวมถึงระบบต่าง ๆ ที่ใช้ร่วมกัน
- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure): รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ องค์กร ระบบสื่อสาร ฮาร์ดแวร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ซอฟต์แวร์เทคโนโลยีสารสนเทศ: เช่น ซอฟต์แวร์การจัดการตารางเวลา การจัดการโครงการ ระบบอัตโนมัติออนไลน์ และเครื่องมือเครือข่ายการทำงานร่วมกัน
- ความพร้อมใช้งานของทรัพยากร: เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำสัญญา ผู้ให้บริการ และความพร้อมของคน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ
- ความสามารถของพนักงาน: เช่น ความเชี่ยวชาญทั่วไปและเฉพาะด้าน ทักษะ เทคนิค และความรู้

ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร:

- เงื่อนไขการแข่งขัน: เช่น คู่แข่งขัน ส่วนแบ่งตลาด ภาพลักษณ์ ดราสติกส์ แนวโน้มเทคโนโลยี และเครื่องหมายการค้า

อิทธิพลและปัญหาทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Influences and Issues):

- ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศทางการเมือง ขนบธรรมเนียมประเพณีในภูมิภาค วันหยุดนักขัตฤกษ์ งานอีเวนต์ จรรยาบรรณ จริยธรรม และการรับรู้ของสังคม

สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ (Regulatory Environment):

- ครอบคลุมกฎหมายและข้อบังคับทั้งระดับชาติและระดับภูมิภาคที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย การปกป้องข้อมูล การดำเนินงาน และการจ้างงาน

ฐานข้อมูลเชิงพาณิชย์ (Commercial Databases):

- ฐานข้อมูลที่ใช้ข้อมูลมาตรฐานด้านการประเมินต้นทุนและการศึกษาความเสี่ยงในอุตสาหกรรมต่าง ๆ

การวิจัยเชิงวิชาการ (Academic Research):

- การศึกษาวิจัยที่มาจากสิ่งพิมพ์วิชาการและการศึกษาในอุตสาหกรรม รวมถึงผลการเปรียบเทียบ

มาตรฐานอุตสาหกรรม (Industry Standards):

- มาตรฐานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต สิ่งแวดล้อม คุณภาพ และมาตรฐานคุณภาพงาน

ข้อพิจารณาทางการเงิน (Financial Considerations):

- รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ ภาษี และภาษีศุลกากร

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment):

- ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานและสภาพอากาศที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน

ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการดำเนินงานในโครงการต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการประเมินความเสี่ยง

กรอบการแปลงยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปของการปฏิบัติ

วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานในองค์กรเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้:

1. Plan (วางแผน):

- การวางแผนเป็นการกำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างรอบคอบทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ เป้าหมายคือการพัฒนาแก้ไขปัญหาและกำหนดรายละเอียด เช่น เป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ

2. Do (ปฏิบัติตามแผน):

- เป็นการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ซึ่งอาจต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อรองรับการปฏิบัติและดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนด

3. Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน):

- เป็นการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน โดยอาจประเมินโครงสร้างการดำเนินการ ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ ซึ่งสามารถทำการประเมินด้วยตนเองผ่านคณะกรรมการที่รับผิดชอบ

4. Act (ประเมิน เรียนรู้ และปรับปรุง):

- ขั้นตอนนี้จะนำผลการประเมินจากขั้นตอน Check มาวิเคราะห์และปรับปรุงแผนการดำเนินงาน รวมถึงพัฒนากระบวนการสำหรับปีต่อไป

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ:

- เริ่มจากการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ระยะยาว และนำผลจากขั้น Act มาสอบทานและปรับปรุงเป็นแผนปฏิบัติการระยะปานกลางและกรอบการใช้จ่ายเงินระยะปานกลาง (MTEF)

- การทำแผนระดับปฏิบัติการประจำปีจะเชื่อมโยงกับแผนระยะปานกลางและแผนระยะยาว โดยอาศัยความร่วมมือจากทั้งองค์กรในการปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบการปฏิบัติ และประเมินผลประจำปี

การวิเคราะห์ผลผลิตของแผนยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์เป็นการปฏิบัติภายในองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) และกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ โดยมีขั้นตอนหลัก 7 ประการ ดังนี้:

1. การกำหนดวัตถุประสงค์:

- การกำหนดวัตถุประสงค์ตามกรอบบัตรคะแนนสมดุล (BSC) และแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) ต้องกำหนดจำนวนวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมและชัดเจนเพื่อสะท้อนทิศทางขององค์กร

2. การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI):

- การตั้ง KPI ที่แสดงความเป็นรูปธรรมและเชื่อมโยงโดยตรงกับวัตถุประสงค์ ซึ่งช่วยในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

3. การตั้งเป้าหมาย:

- การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ โดยต้องมีการกำหนดความคิดริเริ่ม (Initiative) และกลยุทธ์ (Tactic) ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

4. การกำหนดกลยุทธ์:

- การใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง (เช่น การเล็ก, ลด, เสริม, สร้าง) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร

5. การคิดแนวทางโครงการ:

- การพัฒนาโครงการภายใต้กลยุทธ์ที่กำหนด โดยมีการวางกลุ่มกิจกรรมที่ตอบสนองเป้าหมายของกลยุทธ์และจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น

6. การกำกับติดตามและตรวจสอบ:

- การติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานตาม KPI อย่างสม่ำเสมอ (ปีละอย่างน้อย 2 ครั้ง) รวมถึงการประเมินความคุ้มค่าและการมุ่งเน้นระบบในการแก้ไขข้อผิดพลาด

7. การเชื่อมโยง:

- การเชื่อมโยงระหว่างแผนงาน โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอนขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงผลลัพธ์ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดกับการจูงใจที่เป็นรูปธรรม

การใช้เครื่องมือการบริหารจัดการเช่น MBO, BSC, Log frame, WBS, OKRs ช่วยในการประยุกต์ใช้แนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาและตรวจสอบผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ.

การเขียนแผนปฏิบัติการ

เทคนิควิธีและเครื่องมือแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

การริเริ่มและกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุเป้าหมายของผลงานตามตัวชี้วัดหลัก (KPI) การจัดทำโครงสร้างแยกย่อยกิจกรรม (Work Breakdown Structure: WBS) เป็นวิธีการที่ช่วยในการจัดการและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนหลักดังนี้:

1. การกำหนดวัตถุประสงค์:
 - เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งมีกรอบการวิเคราะห์ที่นำมาจากตัวแบบบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ของ Kaplan และ Norton
2. มิติต่าง ๆ ของ BSC:
 - มิติการพัฒนาองค์กร: พิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับคนและเทคโนโลยี ซึ่งมีผลต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการสนับสนุนกระบวนการบริหาร
 - มิติคุณภาพการบริการ: เน้นที่การประเมินความประสิทธิผลตามภารกิจและความสามารถในการให้บริการ
 - มิติทางการเงิน: แม้ในอดีตธุรกิจจะเน้นปัจจัยทางการเงินเป็นหลัก แต่ปัจจุบันอาจต้องมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่สร้างกำไรในอนาคตเพื่อความยั่งยืน
3. การกำหนดปัจจัยที่สำคัญยิ่งยวด (Critical Success Factors: CSF):
 - การค้นหาปัจจัยที่สำคัญซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และการตั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จากปัจจัยเหล่านี้
4. การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI):
 - การระบุ KPI ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน
5. การใช้หลักการ "มรรค-ผล":
 - การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) ซึ่งใช้หลักการกรอบเหตุผลสัมพันธ์ (Logframe: Logical Framework) เพื่อพัฒนาวัตถุประสงค์และโครงการ
6. การพัฒนาโครงการ:
 - การพัฒนาโครงการภายใต้กลยุทธ์ที่กำหนด โดยมีการกำหนดกิจกรรมและทรัพยากรที่จำเป็น รวมถึงการวางแผนและการจัดการที่ชัดเจน
7. การกำกับติดตามและตรวจสอบ:
 - การติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานตาม KPI อย่างสม่ำเสมอ และการประเมินผลเพื่อให้สามารถปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง
8. การเชื่อมโยงระหว่างมุมมอง:

- การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และ KPI ระหว่างมิติการพัฒนางานองค์กร, คุณภาพการบริการ, และมิติทางการเงิน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงระบบ (Logic System) และสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

การใช้ BSC และ Logframe ช่วยให้การวิเคราะห์และการจัดการผลผลิตของแผนยุทธศาสตร์มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ

การพัฒนาโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์

การเขียนโครงการแบบเหตุผลสำคัญ หรือเรียกย่อๆว่า logframe เป็นกลไกในการสร้างความคิดให้กับองค์กร ประกอบที่เกี่ยวข้ออย่างเป็นขั้นตอน รวมถึงข้อสมมติหรือความไม่แน่นอน ที่อยู่นอกการควบคุมของโครงการ ที่จะต้องคำนึงถึงเพื่อให้กระบวนการพัฒนาประสบความสำเร็จ และมีการตรวจสอบตนเองที่ทำให้สามารถเรียนรู้ และพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างยั่งยืน การติดตามประเมินผลโดยการอาศัยตัวชี้วัดผลงาน KPI เป็นเทคนิคการบริหารที่จำเป็นในยุคข้อมูลข่าวสาร การจัดวางระบบสารสนเทศในลักษณะห้องบัญชาการสงคราม จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้บัญชาการที่มีประสิทธิภาพตลอดจนการโยกย้ายปรับเปลี่ยนทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสมกับงานโครงการ โดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ในระบบการบริหารงานแบบเก่าและปัจจุบันมีความแตกต่างกันในหลายด้าน ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น นี่คือการเปรียบเทียบระหว่างระบบการบริหารงานในอดีตและปัจจุบัน:

ระบบการบริหารงานในอดีต:

1. เน้นที่ทรัพยากร (Input):

- ทรัพยากรประกอบด้วยเงินงบประมาณ คน และวัสดุอุปกรณ์
- ผู้บริหารจะมุ่งเน้นการจัดสรรทรัพยากรให้มากที่สุดเพื่อการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ

2. การจัดการ:

- มักจะมุ่งเน้นที่การดำเนินการของโครงการ (กิจกรรม) และผลผลิต (Output) เท่านั้น
- การตรวจสอบมักจะดูเฉพาะการดำเนินงานของโครงการและผลผลิตที่เกิดขึ้น แต่ไม่พิจารณาถึงผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome) หรือผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome)

3. ปัญหา:

- มักพบว่ามีการดำเนินโครงการและกิจกรรม แต่ผลลัพธ์ไม่ได้ตามที่คาดหวัง เช่น โครงการก่อสร้างบ่อน้ำอาจมีบ่อเก็บน้ำแต่ไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบการบริหารงานในปัจจุบัน:

1. เน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome):

- เริ่มต้นด้วยการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Outcome) ก่อน จากนั้นจึงกำหนดผลผลิต (Output) และกิจกรรมที่ต้องทำตามมา

2. การจัดการ:

- มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่ได้จริง (Outcome) และผลผลิต (Output) โดยไม่เพียงแค่ว่าการดำเนินการของโครงการ
- ใช้หลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) โดยการพิจารณาทั้งผลลัพธ์และผลผลิตเพื่อตัดสินใจในการดำเนินงาน

3. ตัวอย่าง:

- โครงการก่อสร้างบ่อน้ำ: เริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมายว่าเพื่อให้ประชาชนมีน้ำดื่มใช้ตลอดทั้งปี จากนั้นจึงกำหนดผลผลิตและวิธีการดำเนินงาน เช่น การจ้างเอกชนหรือติดตั้งระบบประปาส่วนภูมิภาค
- โครงการจัดซื้อคอมพิวเตอร์: กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อให้เด็กนักเรียนมีการฝึกคอมพิวเตอร์ตลอดทั้งปี ก่อนจะกำหนดผลผลิตและวิธีการดำเนินการ เช่น การจัดซื้อเองหรือการจ้างเอกชนดูแล

4. การประเมินผล:

- ประเมินผลลัพธ์และผลผลิตตามที่ตั้งไว้ เพื่อให้แน่ใจว่าผลลัพธ์ที่ต้องการเกิดขึ้นจริงและมีความต่อเนื่อง

ความสำคัญของการบริหารงานในปัจจุบัน:

- ผลผลิต (Output): ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมทันที
- ผลลัพธ์ (Outcome): ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากผลผลิตถูกสร้างขึ้น
- ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome): สิ่งที่เกิดขึ้นจากผลลัพธ์ เช่น สุขภาพของประชาชนและสุขภาพที่ดี

การเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารงานจากการมุ่งเน้นที่ทรัพยากรและผลผลิตไปสู่การเน้นผลลัพธ์ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น.

2. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

การเข้าร่วมอบรมในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อข้าพเจ้าและหน่วยงานมาก เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่ทำให้ข้าพเจ้ามีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับ และโปรแกรมการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีประโยชน์เป็นอย่างมาก มาปรับใช้กับหน่วยงานให้เกิดประโยชน์ เช่น การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งทำให้หน่วยงานทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่สำคัญต่อองค์กร นอกจากนี้ผลจากการวิเคราะห์สามารถบอกตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร Strategic advantage, Strategic challenge และ Core competency และสามารถนำหลักการ POSE และ BOSS มาใช้กำหนดกลยุทธ์ และทราบประเด็นยุทธศาสตร์จากการทำ TOW matrix และ SFAS การนำความรู้เรื่อง Balanced Scorecard มาใช้ในการนำแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติ และสามารถเขียนลงเขียน Scenario planning โดยใช้ Business model canvas

ข้าพเจ้าสามารถนำความรู้เกี่ยวกับความเชื่อมโยง BSC โดยใช้ Hoshin Kanri และใช้ประเมินได้ว่าในแต่ละปีงบประมาณ ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของโครงการใด หรือบูรณาการโครงการใดร่วมกันได้ เพื่อทำโครงการให้เป็นร่มใหญ่สามารถของงบประมาณได้ และสามารถนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเขียนโครงการแบบ Log frame มาใช้ในหน่วยงานเพื่อเห็นความเชื่อมโยงโครงการไปสู่ Ultimate outcome ของโครงการได้

ข้าพเจ้าจะนำประโยชน์จากการอบรมครั้งนี้มาใช้ประโยชน์กับหน่วยงานในส่วนของการจัดทำยุทธศาสตร์ และการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้มากที่สุด

3. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรม ประชุม ดูงาน ปฏิบัติการวิจัย ดังกล่าว เช่น เนื้อหา ความคุ้มค่า วิทยากร การจัดทำหลักสูตร เป็นต้น

ข้าพเจ้าเห็นว่าเป็นหลักสูตรที่ทำให้ผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ขั้นตอน มีเหตุผลและเชื่อถือได้ และได้ลงมือใช้โปรแกรมในการจัดทำยุทธศาสตร์จริง ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมอบรมเป็นเสมือนผู้มีปรีชาญาณ และเมื่อมีปัญหาติดขัดในเรื่องใด ยังมีกลุ่ม Line ที่วิทยากรพร้อมตอบคำถามเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจอย่างแตกฉาน และให้การช่วยเหลือในการใช้โปรแกรมตลอดเวลา จึงขอแสดงความคิดเห็นว่าหลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพอย่างมาก วิทยากรมีประสบการณ์ระดับประเทศ ซึ่งอาจารย์จะช่วยหล่อหลอมและสร้างความเข้าใจแก่ผู้เข้าร่วมอบรมเป็นอย่างมาก เป็นหลักสูตรที่มีความคุ้มค่าในการส่งบุคลากรในราชวิทยาลัยไปเข้าร่วมอบรม นอกจากจะได้ความรู้แล้ว ยังได้พบกับผู้บริหาร และผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องการทำยุทธศาสตร์และการทำแผนปฏิบัติการซึ่งอาจเป็นคู่ความร่วมมือ หรือให้คำปรึกษาในอนาคตได้