

ขอรายงานข้อมูลที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” รุ่นที่ ๑/๖๘ ดังนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม (โดยสรุปย่อ)

ขอบเขตเนื้อหาการฝึกอบรมหลักสูตร

หลักสูตรย่อยที่ ๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ให้ได้เข้มแข็งสู่ยุทธศาสตร์ชาติ

๑. หลักการวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์
๒. การวิเคราะห์ SWOT และตำแหน่งยุทธศาสตร์ และฝึกปฏิบัติการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ โดยอาศัยเครื่องมือสมัยใหม่และฝึกปฏิบัติ
๓. การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ และฝึกปฏิบัติ
๔. เทคนิคการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้บัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) และฝึกปฏิบัติ
๕. การสร้างตัวแบบธุรกิจ (BMC: Business Model Canvas) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ระบบงานโครงการบุคลากร และงบประมาณ และฝึกปฏิบัติ
๖. การกำหนดกลยุทธ์ และการริเริ่มโครงการเรือธง (Flagship Project) และฝึกปฏิบัติ

หลักสูตรย่อยที่ ๒ การจัดการยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์

๑. การวิเคราะห์ผลผลิตและเป้าหมายของยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงระบบยุทธศาสตร์สู่กิจกรรมและงบประมาณ
๒. การวิเคราะห์และการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมฤทธิ์ หรือ Logframe เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และงานภายในองค์การ การวิเคราะห์โครงสร้างแยกย่อยงาน หรือ WBS (Work Breakdown Structure)
๓. การบริหารความคุ้มค่าและวิเคราะห์ผลประโยชน์ของโครงการ การจัดทำต้นทุนระดับกิจกรรม การจัดทำต้นทุนระดับผลผลิต การจัดการบริหารงานฐานกิจกรรม หรือ ABM (Activity Based Management)
๔. การบริหาร/ควบคุมโครงการด้วยเทคนิควิธีสมัยใหม่ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าเชิงสังคม เศรษฐกิจ การเงิน การคำนวณความคุ้มค่า และความเสี่ยง
๕. การประเมินและวิเคราะห์ความเหมาะสมโครงการเบื้องต้น (Pre-Feasibility Study)
๖. เกณฑ์การตัดสินใจตามกรอบความคุ้มค่า (ได้แก่ NPV BCR IRR PBR SROI SVTB SVTC เป็นต้น)
๗. ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคุ้มค่าของโครงการต่างๆ การจัดทำข้อเสนอเพื่อได้รับอนุมัติงบประมาณโครงการ

จากขอบเขตเนื้อหาการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวสรุปรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้

หลักในการจัดทำยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ จำเป็นต่อการแสวงหาความเป็นเลิศสำหรับการเดินทางสู่อนาคตที่กว้างไกลไม่มีวันสิ้นสุด ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการลงมือทำให้ก้าวไกล ได้ชัยชนะตลอดเส้นทางของอนาคต ยุทธศาสตร์เป็นป้ายบอกทางหรือแผนที่นำทางสู่ชัยชนะ เอาชนะความท้าทายทั้งหลายทั้งปวง หลักในการวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์เริ่มจากคำถาม ๕ ข้อ ได้แก่ คำถามที่ ๑ เราอยู่ตรงไหน คำถามที่ ๒ เรายึดคุณค่าหลักอะไร คำถามที่ ๓ เราต้องการเป็นอะไร ถึงไหน คำถามที่ ๔ เรามีแนวทางอย่างไร และ คำถามที่ ๕ เราก้าวหน้าไปแค่ไหนแล้ว

คำถามที่ ๑: “เราคือใคร อยู่ตรงไหน ทำไมต้องมีเรา?”

คำถามนี้ เป็นการหาเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้เข้าใจตนเองชัดเจน โดยพิจารณาไปที่ “พันธกิจ” (Mission) ทั้งนี้พันธกิจขององค์กรจะเป็นตัวบ่งบอกได้เป็นอย่างดีว่าองค์กรมีสถานะปัจจุบันอยู่ที่ใด พันธกิจ (Mission) เป็นการระบุหน้าที่หลักขององค์กร ว่า “ทำไมองค์กรจึงมีอยู่” ต้องสะท้อนถึง ตัวตนหรือสถานะจริงขององค์กรในปัจจุบันเขียนให้ชัดเจน กระชับ เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทาง และสามารถสื่อความหมายให้ชัดเจนได้

คำถามที่ ๒: เรายึดคุณค่าหลักอะไร?

ค่านิยม (Value) คือ แนวทางของคุณธรรมและจริยธรรมที่องค์กรยึดถือและนำไปสู่การปฏิบัติ เช่น ความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบ ฯลฯ เป็นกรอบในการกำหนดพฤติกรรมและวัฒนธรรมในองค์กร

คำถามที่ ๓: เราต้องการเป็นอะไร ถึงไหน?

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพของอนาคตในอุดมคติที่องค์กรปรารถนา ซึ่งเป็นเป้าหมายใหญ่ที่ต้องการบรรลุหากไม่มีวิสัยทัศน์ องค์กรจะไม่สามารถกำหนดทิศทางได้อย่างชัดเจนวิสัยทัศน์ควรสะท้อนความทะเยอทะยาน และสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดวิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) และการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ได้ภาพอนาคตและทิศทางขององค์กร แล้วจึงสรุปเป็นวิสัยทัศน์

คำถามที่ ๔: เรามีแนวทางอย่างไร?

เป็นคำถามที่สะท้อนถึง “การมองภาพใหญ่ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นภาพเล็ก” เป็นการกำหนดแนวทางสำคัญหรือแนวนโยบายหลักขององค์กร แนวทางนี้เรียกว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic theme) หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแนวทางเชิงมุ่งดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงอาศัยเครื่องมือวิเคราะห์ เช่น BSC (Balanced Scorecard) SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) TOWS Matrix เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ เป็นแผนระดับสูงขององค์กรในการระดมสรรพกำลังและการจัดการให้พร้อมสรรพ ที่มีแนวทางที่แน่ชัดเพื่อให้การบรรลุภารกิจเป็นไปตามเป้าหมายในระยะยาว โดยเปรียบเทียบการกำหนด “ทางเดินหน้า” (Way) ไปสู่ “ปลายทาง” (End) หรือ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

คำถามที่ ๕: เราก้าวหน้าไปแค่ไหนแล้ว?

คำถามนี้เกี่ยวกับการ ติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

ซึ่งเป็นการประเมินว่าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้น กำลังมุ่งหน้าไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่จุดสำคัญ: “เป้าหมาย (End)” ของยุทธศาสตร์ต้องสามารถวัดผลได้ต้องมี ระบบติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม และการบริหารการเปลี่ยนแปลงทำให้สามารถประเมินความก้าวหน้า และปรับยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมต่อไปได้ นอกจากนี้การติดตามและประเมินผล: การประเมินว่าผลการดำเนินงานขององค์กร บรรลุเป้าหมายหรือไม่ต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น กล่าวคือ องค์กรต้องเลือกเป้าหมายที่ “มีความชัดเจนและวัดผลได้” เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลมาวางแผนและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมในอนาคต ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สามารถสรุปได้ตามแผนภาพที่ ๑



แผนภาพที่ ๑ แสดงหลักการวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

วิธีการจัดทำยุทธศาสตร์

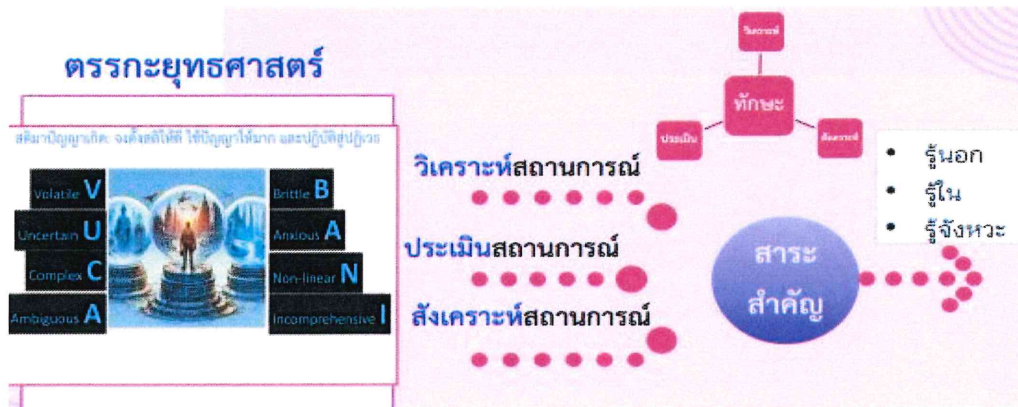
คุณลักษณะสำคัญของผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ต้องรู้ ๓ รู้ ได้แก่ ๑.รู้นอก ๒.รู้ใน ๓.รู้จังหวะ

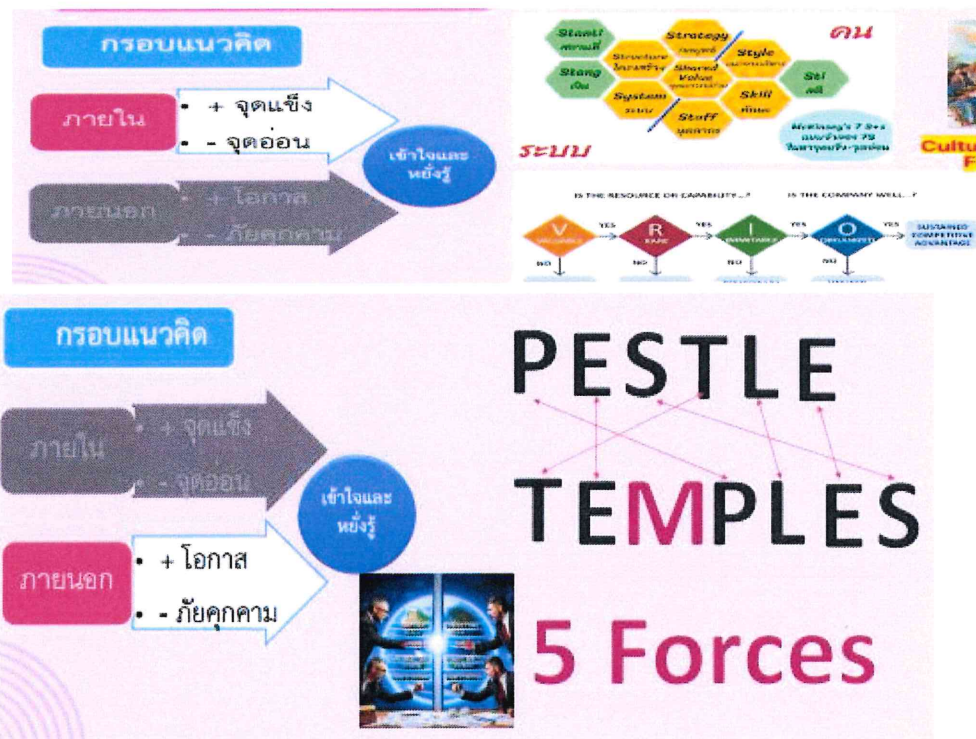
๑. รู้นอก การเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นอีกขั้นตอนสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว เตรียมพร้อม และกำหนดทิศทางให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก โดยมีรายละเอียดที่ควรพิจารณาดังนี้: วิเคราะห์แนวโน้มของบริบทองค์กร ศึกษา "แนวโน้มสำคัญ (Megatrends)" คือ กระแสโลกหรือเทรนด์ที่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมและองค์กร เช่น AI (Artificial Intelligence): เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ Big Data: การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อการตัดสินใจ Blockchain: เทคโนโลยีการบันทึกข้อมูลแบบกระจายที่โปร่งใสและปลอดภัย เป็นต้น

๒. รู้ใน เป็นการเข้าใจตนเองและองค์กร (Internal Analysis) การเข้าใจตนเอง หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่สะท้อนถึงสถานะ จุดแข็ง จุดอ่อน พันธกิจ และความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับวางแผนยุทธศาสตร์ โดยมีองค์ประกอบหลักดังนี้: วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths & Weaknesses) ทบทวนพันธกิจ (Mission) และค่านิยมองค์กร (Core Values) กำหนดทิศทางให้ชัดเจน ว่าองค์กรมีเป้าหมายหลักเพื่ออะไร และ “ทำไมองค์กรนี้จึงมีอยู่” ค่านิยมองค์กร คือหลักยึดในการปฏิบัติงาน เช่น ความโปร่งใส การทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบ สื่อสารค่านิยมให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและปฏิบัติได้ตรงกัน และปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร (Internal Improvement)

๓. รู้จังหวะ : ลงมือทำในเวลาที่เหมาะสม (Strategic Timing) การรู้จังหวะ คือ ความสามารถขององค์กรในการวางแผนและลงมือดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือหลีกเลี่ยงผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆ ระบุจังหวะที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีลำดับขั้นตอน เลือกเวลาให้เหมาะกับการลงทุนหรือการพัฒนา ใช้ระบบ Early Warning System เพื่อเฝ้าระวังแนวโน้มความเสี่ยง เช่น ความผันผวนของตลาด วิกฤตเศรษฐกิจ ฯลฯ เตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น การมีแผนสำรอง การซ้อมแผนรับมือเหตุไม่คาดฝัน ลงมือทำในช่วงที่เปลี่ยนได้เปรียบไม่เร่งรีบหรือช้าเกินไปจนเสียโอกาส ใช้โอกาสจากการคาดการณ์อนาคต มาพัฒนาแผนล่วงหน้ายืดหยุ่นแต่มีความพร้อม หากสถานการณ์เปลี่ยนก็สามารถปรับแผนได้อย่างทันท่วงที ใช้โอกาสในการสร้างความเชื่อมั่นในตลาด ใช้ BOSS Model ย่อมาจาก Blue Ocean Strategy Scheme: กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มุ่งสร้างพื้นที่ตลาดใหม่โดยไม่มีการแข่งขันโดยตรง POSE Model ย่อมาจาก Philosophy of Sufficient Economy: แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ใช้เป็นฐานคิดเพื่อความยั่งยืนส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าบริหารความเสี่ยงอย่างรอบคอบ ไม่มุ่งผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึงความมั่นคงในระยะยาว สรุปได้ดังแผนภาพที่ ๒



คนที่ทำแผนจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ ประเมินสถานการณ์ และสังเคราะห์สถานการณ์ โดยมีหลักพื้นฐานการได้มาของยุทธศาสตร์ในการจัดทำแผนปฏิบัติ ได้แก่ สิ่งที่ต้องการได้ สิ่งที่มี มักจะได้ และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีความเข้าใจและหยั่งรู้สถานการณ์วิธีการ ภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) ภายนอก (โอกาส ภัยคุกคาม) โดยแสดงรายละเอียดตามกรอบแนวคิด ดังแผนภาพที่ ๓ และแผนภาพที่ ๔



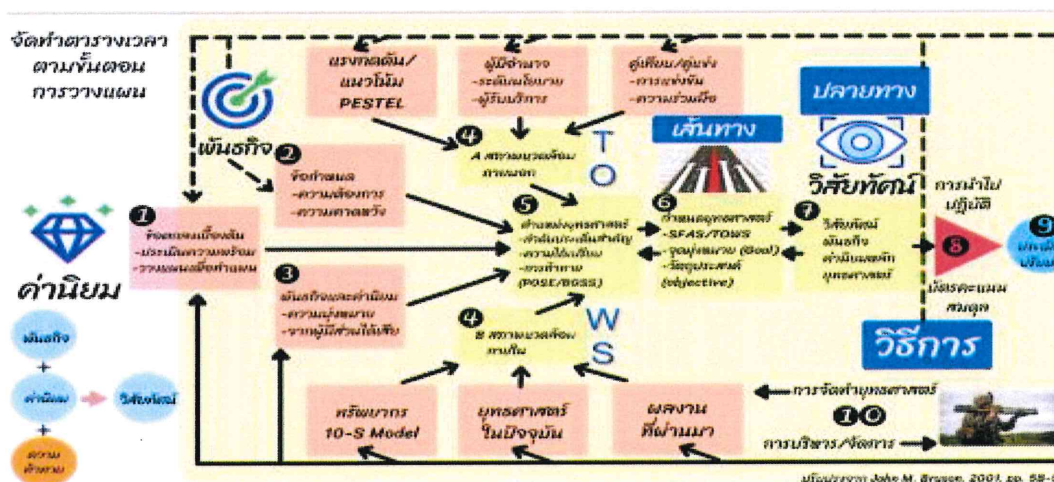
แผนภาพที่ ๔ แสดงกรอบแนวคิด ภายนอก

จากแผนภาพที่ ๔ การวิเคราะห์พลังกดดันภายนอก (External forces) เพื่อค้นหา Opportunities Threats ที่เป็น TEMPLES ประกอบด้วย Technology Economy Markets Politics Law Environment Society

การวิเคราะห์ SWOT และตำแหน่งยุทธศาสตร์ และการทำท่ายเชิงยุทธศาสตร์

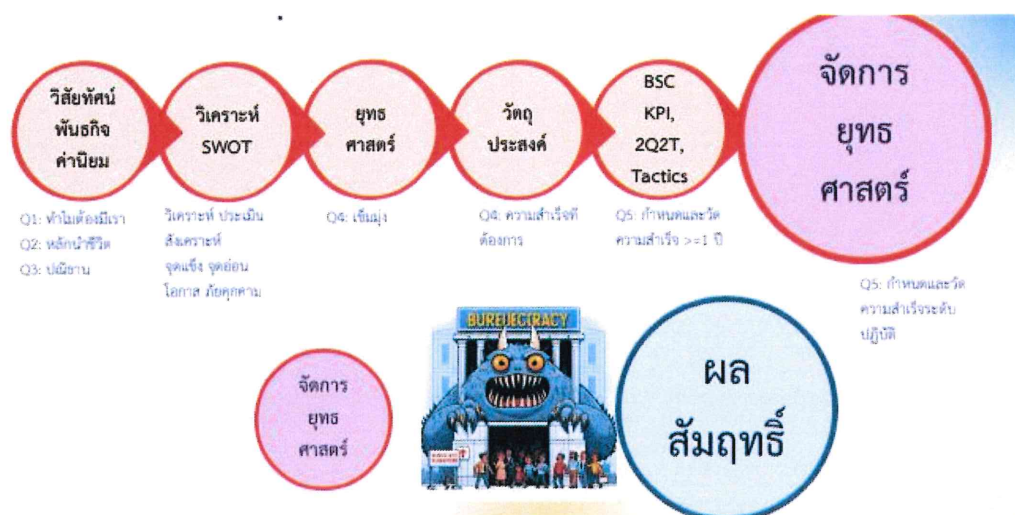
มีการศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ แหล่งข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ และการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความน่าเชื่อถือ และได้รับความเชื่อมั่นโดยใช้ Delphi Research Technique

กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานโดยแบ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามลำดับ และการวางแผนจัดทำตารางเวลา ที่สำคัญการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรจะต้องมีการวางแผนเตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อม และต้องเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกภาคส่วน ทั้งนี้ เราอาจกำหนดขั้นตอนการวางแผนออกเป็น ๑๐ ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ ๕

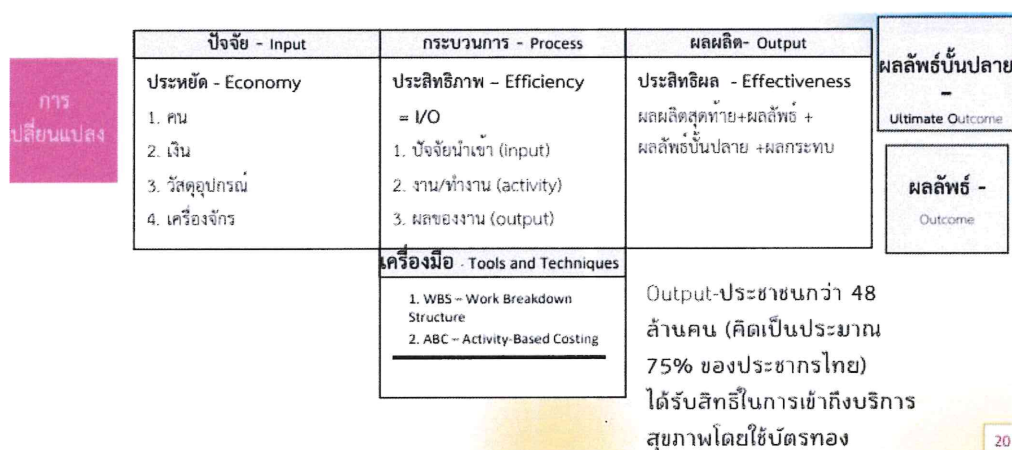


แผนภาพที่ ๕ แสดงขั้นตอนการวางแผนออกเป็น ๑๐ ขั้นตอน

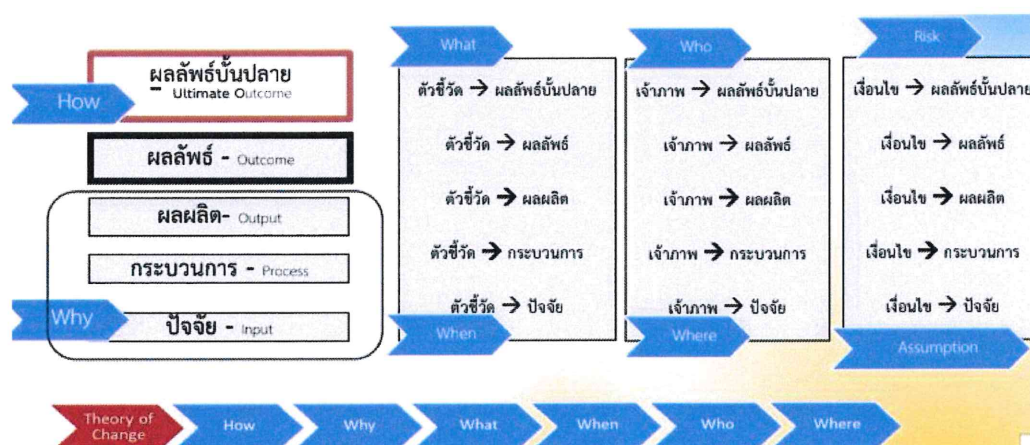
การจัดการยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สรุปได้ตามแผนภาพที่ ๖



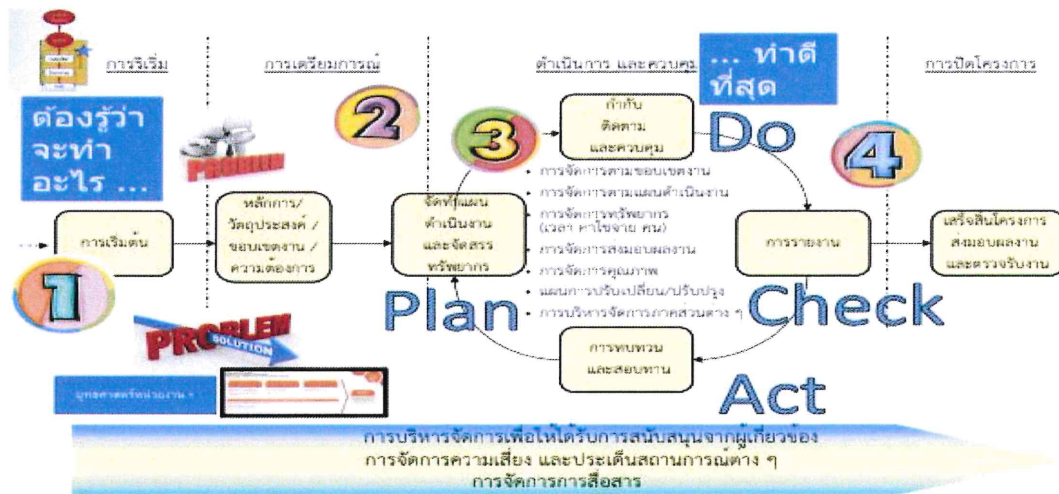
การวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการมีหลักการเขียนโครงการ ใช้หลัก ๓ป ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด ตามแผนภาพที่ ๗



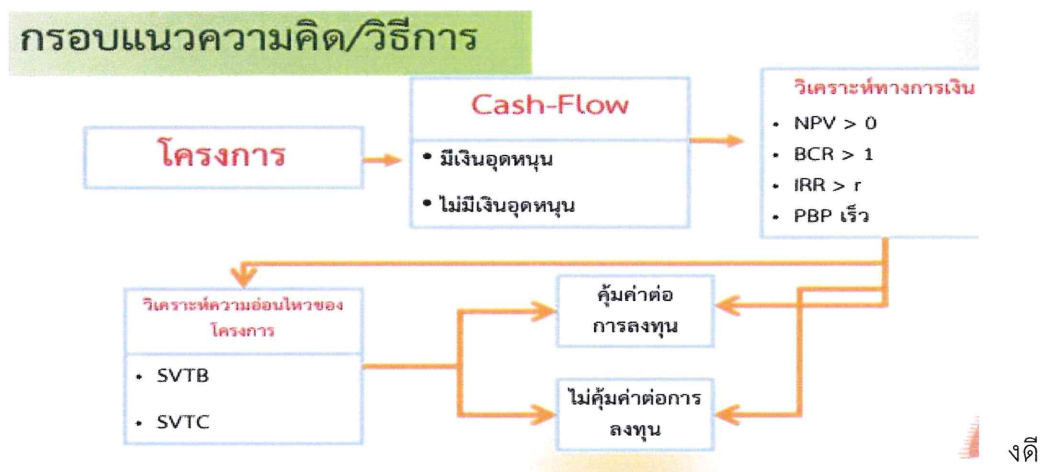
กรอบเหตุผลสัมพันธ์ (Logframe-Logical Framework) เป็นเครื่องมือเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการตอบคำถาม ๕W ๑H ตามแผนภาพที่ ๘



กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการใช้วงจรการควบคุมคุณภาพที่มีโครงสร้าง PDCA เมื่อหมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงต่อเนื่องสรุปตามแผนภาพที่ ๙



การวิเคราะห์ต้นทุนตามกรอบแนวคิด แผนภาพที่ ๑๐



แสดงความยืดหยุ่นต่อความเสี่ยง

กล่าวโดยสรุป การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ทุกองค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน วางแผนได้อย่างมีระบบ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที พร้อมทั้งสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างแท้จริงในระยะยาว

๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่กล่าวมา สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงานได้อย่างหลากหลาย โดยเฉพาะในด้านการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การบริหารจัดการทรัพยากร และการติดตามผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑. ใช้เป็นแนวทางกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน
ช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกัน ลดความซ้ำซ้อนของภารกิจ และส่งเสริมการบูรณาการ
งานระหว่างแผนก

๒. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และความเสี่ยงของหน่วยงาน
นำไปสู่การพัฒนาแผนเสริมจุดแข็ง ลดจุดอ่อน และวางแผนป้องกันความเสี่ยงเชิงระบบ เช่น การ
จัดอบรมบุคลากร การปรับปรุงระบบสารสนเทศ

๓. ใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์รายปีและการจัดทำแผนปฏิบัติงาน
ช่วยให้การจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์

๔. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบของแผนยุทธศาสตร์ และเพิ่มแรงจูงใจในการดำเนินงานตามภารกิจ

๕. ใช้ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
สามารถนำตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ (Key Performance Indicators: KPIs) มาใช้วัดผลลัพธ์และ
พัฒนาคุณภาพงานอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน

๑. ควรมีการอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าใจหลักการ วิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างเป็นระบบ และมีทักษะในการ
วางแผนและบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

๒. ใช้เครื่องมือสนับสนุนการวางแผน เช่น SWOT, TOWS, BSC, SFAS เพื่อให้การ
วิเคราะห์ข้อมูลมีความแม่นยำและสามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงจุด

๓. พัฒนาและบูรณาการระบบติดตามประเมินผล เช่น Dashboard หรือระบบรายงาน
ผลการดำเนินงานแบบ Real-time เพื่อให้สามารถปรับแผนให้ทันสถานการณ์

๔. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำ
แนวคิด BOSS และ POSE มาปรับใช้เพื่อสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมและความยั่งยืน

๕. กำหนดรอบการทบทวนยุทธศาสตร์อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุก ๖ เดือน หรือทุกปี
เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรม

๑. วิทยากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้ สร้างบรรยากาศในการ
บรรยายสามารถเชื่อมโยงจากหลักทฤษฎีสู่การนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างชัดเจน

๒. เนื้อหามีความครบถ้วน มีการยกตัวอย่างที่เกี่ยวข้องให้เห็นชัดเจน สไลด์กระชับ
ตรงประเด็น ทุกหัวข้อ

๓. มีกิจกรรมให้ฝึกปฏิบัติจริงในแต่ละประเด็นส่งผลให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำ
ความรู้ที่ได้มาใช้ได้จริง