



การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนยุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ระยะ 5 ปี

UTK
ราชมงคล
กรุงเทพ

โดย รศ.ดร.ดำรงค์ วัฒนา และคณะ

ระหว่างวันที่ 10-12 ก.ค. 62

ณ โรงแรมคลาสสิก คาเมโอ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา



FB : ก่อเกิดผล

วัตถุประสงค์

เรามาร่วมกันจัดระเบียบ แผน และ งบประมาณ ให้มีระบบ
ที่เอื้อต่อการทำงานของเร สู่ผลสัมฤทธิ์ของทุกคน และ มทร.กรุงเทพ

1. หลักการและเทคนิคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2. กำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ มทร.กรุงเทพ
3. จัดทำสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ มทร.กรุงเทพ
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
5. การเชื่อมโยงแผนงาน/โครงการ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยอาศัยเครื่องมือ
“โฮชินคันริ” (Hoshin Kanri) หรือ X-Matrix

ทำไม

ต้อง ยุทธศาสตร์

ผลงานเลิศ กฎหมาย ธรรมมาภิบาล

กฎหมาย

ยุทธศาสตร์
ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติ : กรอบการพัฒนาระยะยาว

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว
ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”
นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข
และตอบสนองต่อการบรรลุ
ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติในการพัฒนาคุณภาพชีวิต
สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว
และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง
เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้
ในระบบเศรษฐกิจ



142

งบประมาณรายจ่าย
มีความสอดคล้องกับ
ยุทธศาสตร์ชาติ

162

คณะรัฐมนตรีต้อง
นโยบาย ต่อรัฐสภา
ต้องสอดคล้องกับ
ยุทธศาสตร์ชาติ

270

วุฒิสภามีหน้าที่และอำนาจติดตาม เสนอแนะ
และเร่งรัดการจัดทำและดำเนินการตาม
ยุทธศาสตร์ชาติ

นิติธรรม



รัฐพึงจัดให้มี
ยุทธศาสตร์ชาติ



พระราชบัญญัติ
การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ
พ.ศ. ๒๕๖๐

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๐
เป็นปีที่ ๒ ในรัชกาลปัจจุบัน

มาตรา ๒๖ ในกรณีที่ความปรากฏต่อคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติว่าการดำเนินการใดของหน่วยงานของรัฐไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติหรือแผนแม่บท ให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแจ้งให้หน่วยงานของรัฐนั้นทราบถึงความไม่สอดคล้องและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุง ...

... กรณีหน่วยงานของรัฐไม่ดำเนินการปรับปรุงหรือไม่แจ้งดำเนินการให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติในเวลาที่กำหนด ให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติรายงานให้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีทราบและสั่งการ ในกรณีหน่วยงานของรัฐไม่ดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงในเวลาที่กำหนด ให้ถือว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐนั้นจงใจปฏิบัติหน้าที่ หรือใช้อำนาจขัดต่อกฎหมาย ให้คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ แจ้งคณะกรรมการป.ป.ช.ทราบเพื่อดำเนินการตามอำนาจ

.... ให้คณะกรรมการ ป.ป.ช.พิจารณาดำเนินการกับหัวหน้าหน่วยงานรัฐนั้น และกรณีที่คณะกรรมการ ป.ป.ช.มีมติข้อกล่าวหาว่ามีมูลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูก





(Strategic Performance Based Budgeting System)



รัฐพึงจัดให้มี
ยุทธศาสตร์ชาติ



ผลิต



การดำเนินการ



งบประมาณ

ยุทธศาสตร์ชาติ : กรอบการพัฒนาระยะยาว

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว
ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”
นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข
และตอบสนองต่อการบรรลุ
ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติในการพัฒนาคุณภาพชีวิต
สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว
และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง
เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้
ในระบบเศรษฐกิจ

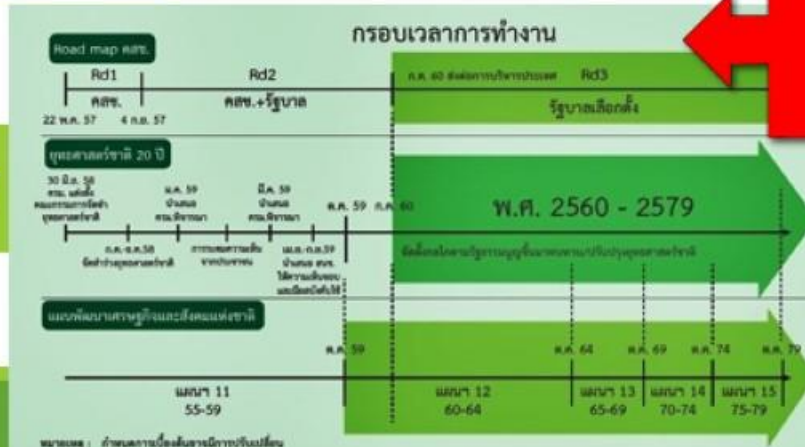


ระบบงบประมาณ
แบบมุ่งเน้นผลงาน
ตามยุทธศาสตร์

SPBB

142

งบประมาณรายจ่าย
มีความสอดคล้องกับ
ยุทธศาสตร์ชาติ



1



คุณธรรม → ความดีงาม อนาคตที่ดี มีธรรมาภิบาล

แผนคือจุดเริ่มต้นของธรรมาภิบาล



ศาสตร์และศิลป์ของยุทธศาสตร์

แจกจ่ายละเอียด
ล่วงหน้าก่อนการ
ปฏิบัติงาน





คุณธรรม → ความดีงาม อนาคตที่ดี มีธรรมาภิบาล

แผนยุทธศาสตร์ → จุดเริ่มของความโปร่งใส

คดี
คดี

"ความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 157 ประกอบมาตรา 83

จึงพิพากษาให้... จำเลย ... 2 ปี"

ที่มา : <http://www.nationtv.tv/main/content/crime/378479841/>

กองทัพอากาศ จ.ระยอง
อดีตผู้ตรวจการแผ่นดิน
30 พ.ย. 58

f s t i : NationTV22



ฝ่าแผนกรกฎ 52



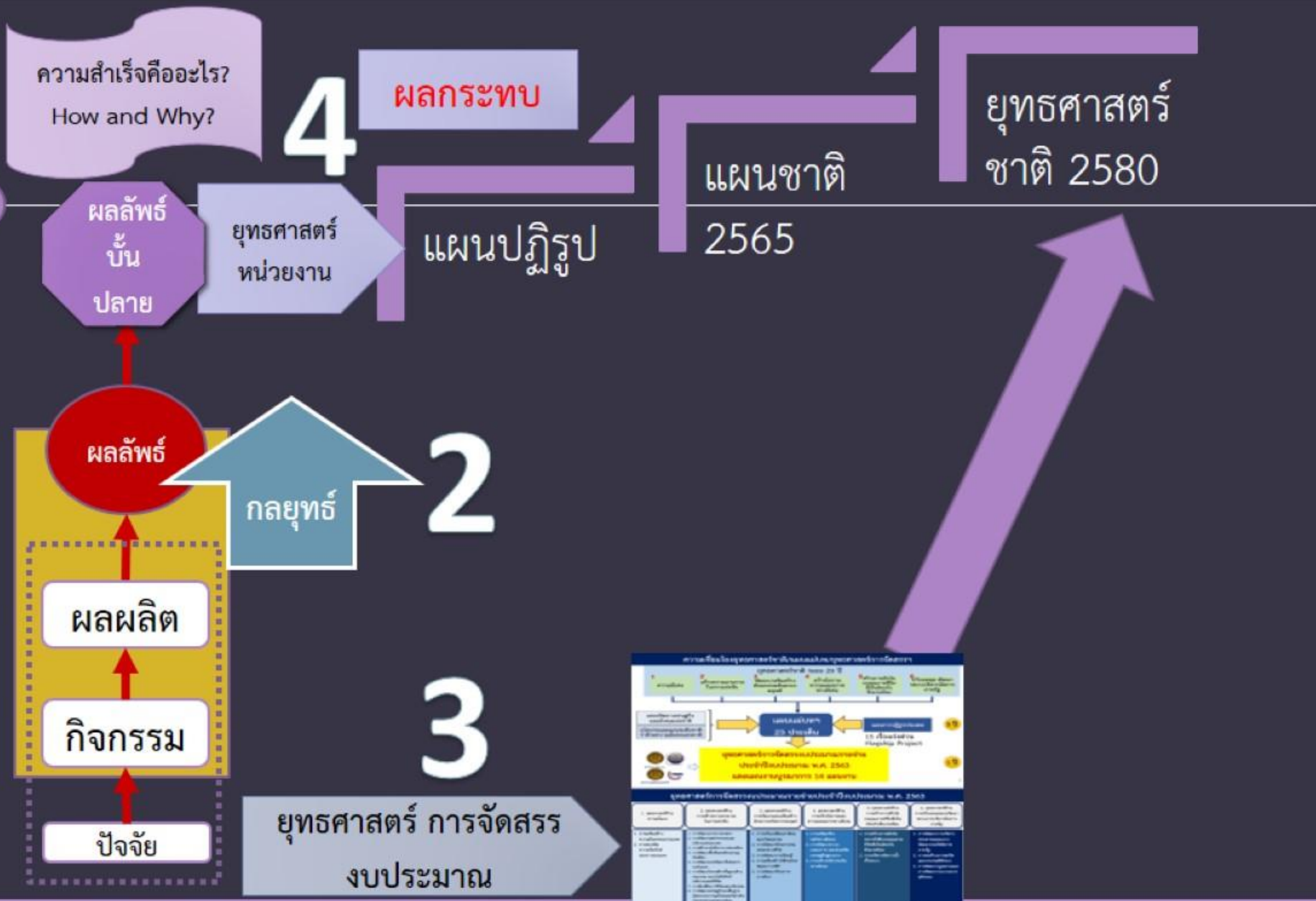
- 1 ถังแก๊สน้ำตาที่ห่างจากมวลชน
- 2 เเรจตามลัดกับโดนใช้รถขยายเสียง
- 3 ใช้แก๊สน้ำตา 3 ประเภท
- 4 ใช้ไล่ / กระบอง / เครื่องช็อกไฟฟ้า
อาวุธปืน (กระสุนยาง)
- 5 ใช้กระสุนจริง

โดยเจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนของแผนกรกฎ 48 จึงจำเป็นต้องใช้
แก๊สน้ำตาเพื่อช่วยเหลือซึ่งพยานโจทก์และพยานจำเลยทั้ง 4 ซึ่งเป็น
ผู้เชี่ยวชาญแก๊สน้ำตาก็ยังมีความเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับผลอันเกิด
จากการใช้แก๊สน้ำตา แม้จะมีผู้ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต แต่ว่าใน
สถานการณ์เช่นนั้นเป็นการยากสำหรับเจ้าหน้าที่ตำรวจที่จะทราบว่า
แก๊สน้ำตาจะเป็นเหตุให้ผู้ที่ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต ที่มา: ข่าวจากมติ
ชน

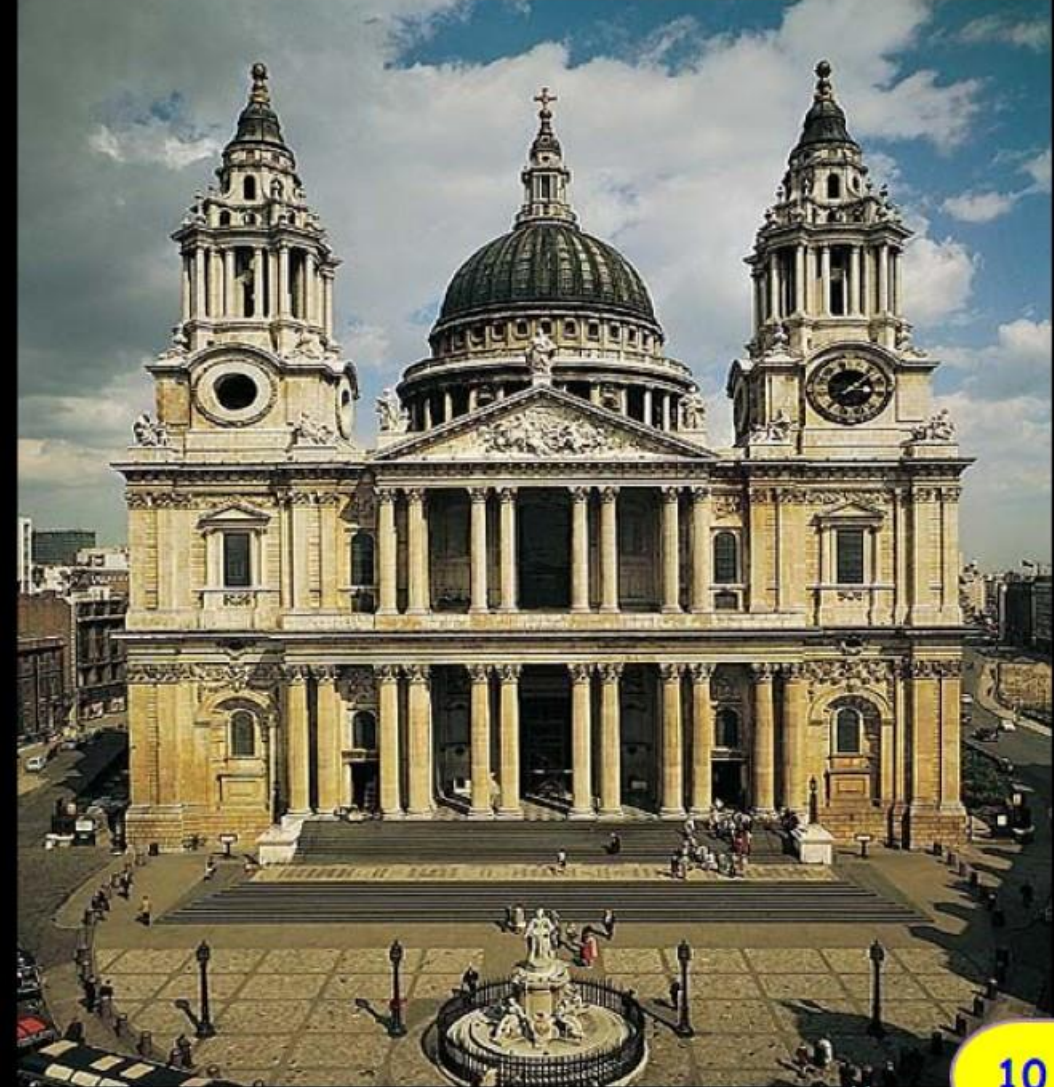




ระบบ แผน และ งบประมาณ (รธน. 60 ม. 65, 142, 162 พรบ. การจัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติ พรบ. วินัยการเงินการคลัง)



ผลงานเลิศ



JFK and the Janitor



JFK to janitor
during 1960's
NASA visit:

Kennedy : "And
what's your job?"

Janitor: "Mr.
President, I'm
helping to put
a man on the
moon."



ถาม: งานคุณคือ
อะไร

คุณตอบว่า :

.....

.....



JFK AND THE JANITOR

President John F. Kennedy was visiting NASA headquarters for the first time, in 1961. While touring the facility, he introduced himself to a janitor who was mopping the floor and asked him what he did at NASA.

“I’M HELPING PUT A MAN ON THE MOON!”

ภารโรง ตอบ เคเนดี : “ผมช่วยให้คนไปเหยียบดวงจันทร์ครับ”
— *THE JANITOR*

THE JANITOR GOT IT. HE UNDERSTOOD THE VISION,
AND HIS PART IN IT, AND HE HAD PURPOSE.

1

หลักสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เริ่มจากคำถาม : เราทำงานอะไร

การการเล็งเห็น และกำหนด อนาคตที่มุ่งหวัง ภายใต้ ความเป็นไปได้,
ความเหมาะสม และ ความน่าจะเป็น ที่จะเกิดความสำเร็จ



ยุทธศาสตร์
หน่วยงาน

คุณทำงานอะไรที่

“I’m doing at my organization!”

ทุกคนมุ่งอนาคต สู่ผลงานเดียวกัน →
จำเป็นต้องร่วมกันจัดทำแผน

แผนยุทธศาสตร์



- คือการคิดเรื่องอนาคต
 - คือ การควบคุมอนาคต
 - คือ การตัดสินใจ
 - คือ การบูรณาการการตัดสินใจ
 - คือ กระบวนการที่เป็นทางการ
- ในการก่อให้เกิดผลที่คาดหวัง



การวางแผน คือ :

การการเล็งเห็น และกำหนด อนาคตที่มุ่งหวัง ภายใต้ ความเป็นไปได้,
ความเหมาะสม และ ความน่าจะเป็น ที่จะเกิดความสำเร็จ

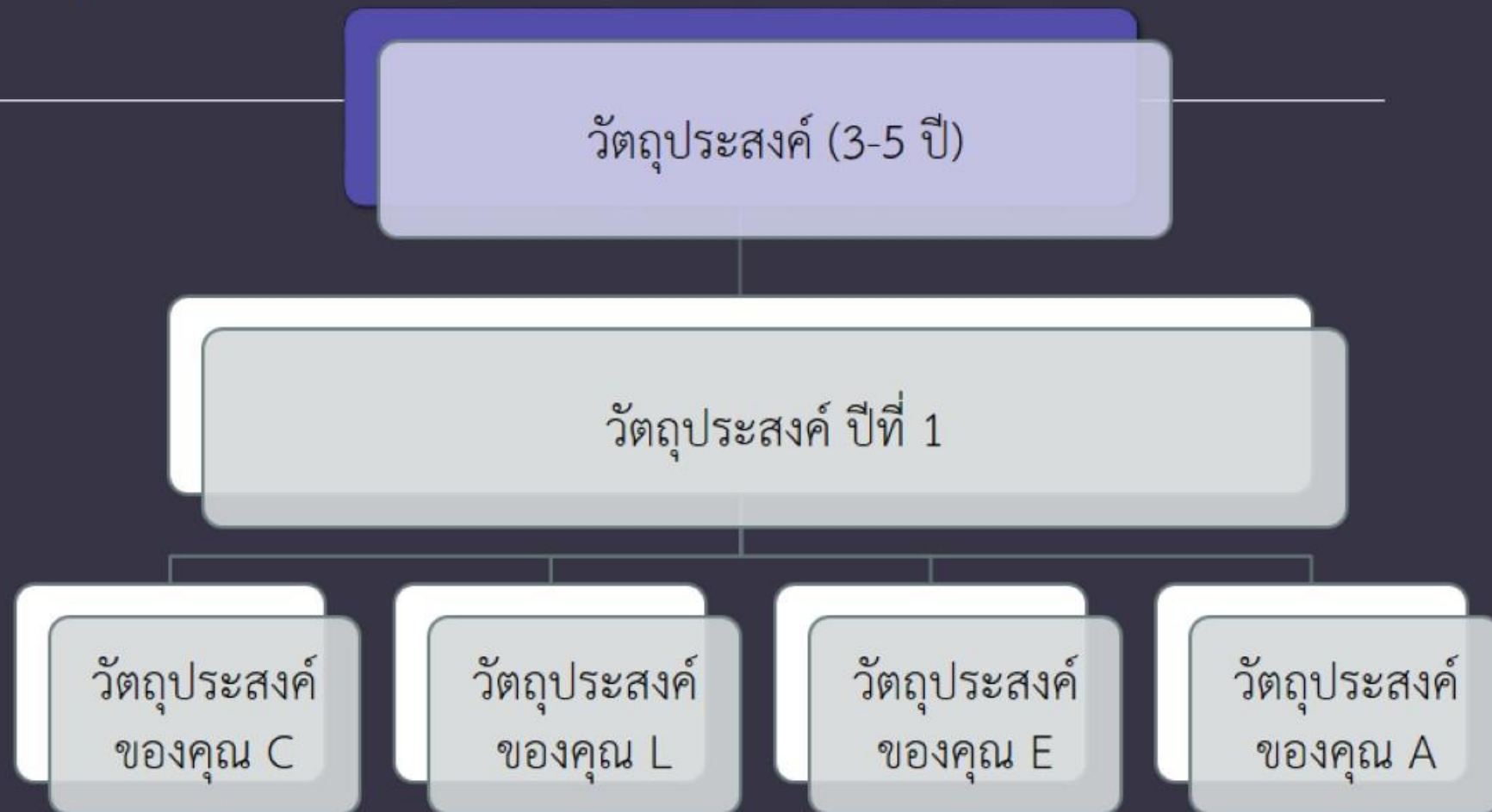


Henry Mintzberg:

"The Rise and Fall of Strategic Planning".

วัตถุประสงค์ของบุคลากรในแผนฯ

ฉันมาช่วยให้
มุ่งไปสู่.....

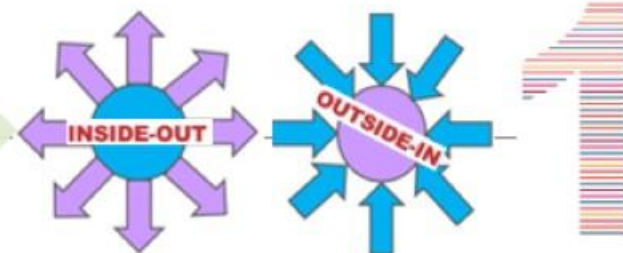


หลักสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เริ่มจากคำถาม 4 ข้อ

เราคือใคร อยู่ที่ใด
ทำไมเราอยู่ตรงนี้

1

พันธกิจ+ค่านิยม



เราวาดฝัน
จะไปທີ່ใด

2

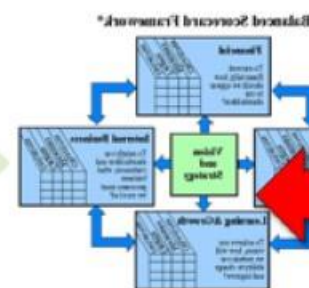
วิสัยทัศน์

CHALLENGE

เราจะไปที่นั่น
ได้อย่างไร

3

ยุทธศาสตร์



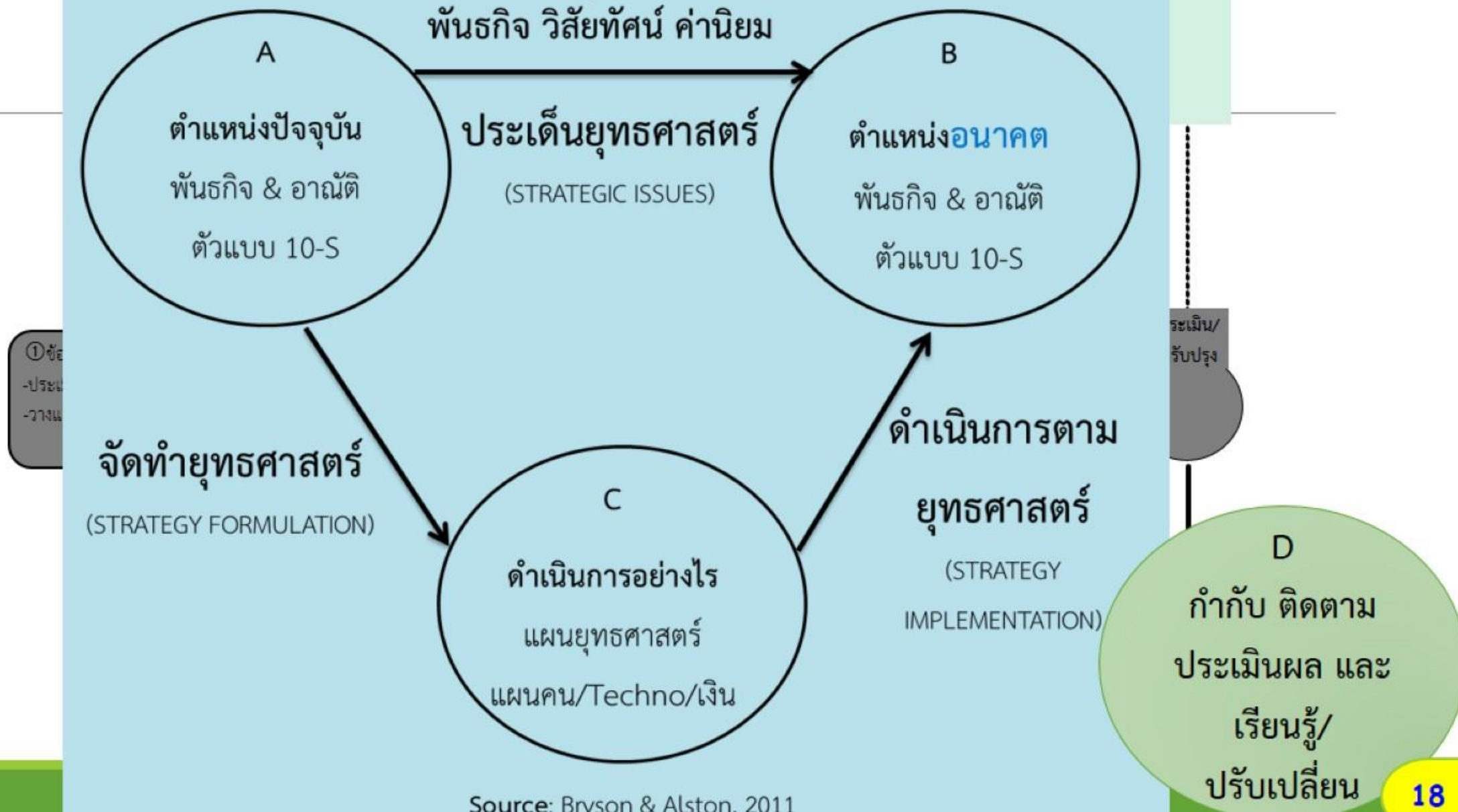
เราถึงที่หมาย
หรือยัง

4

วัด/ประเมิน

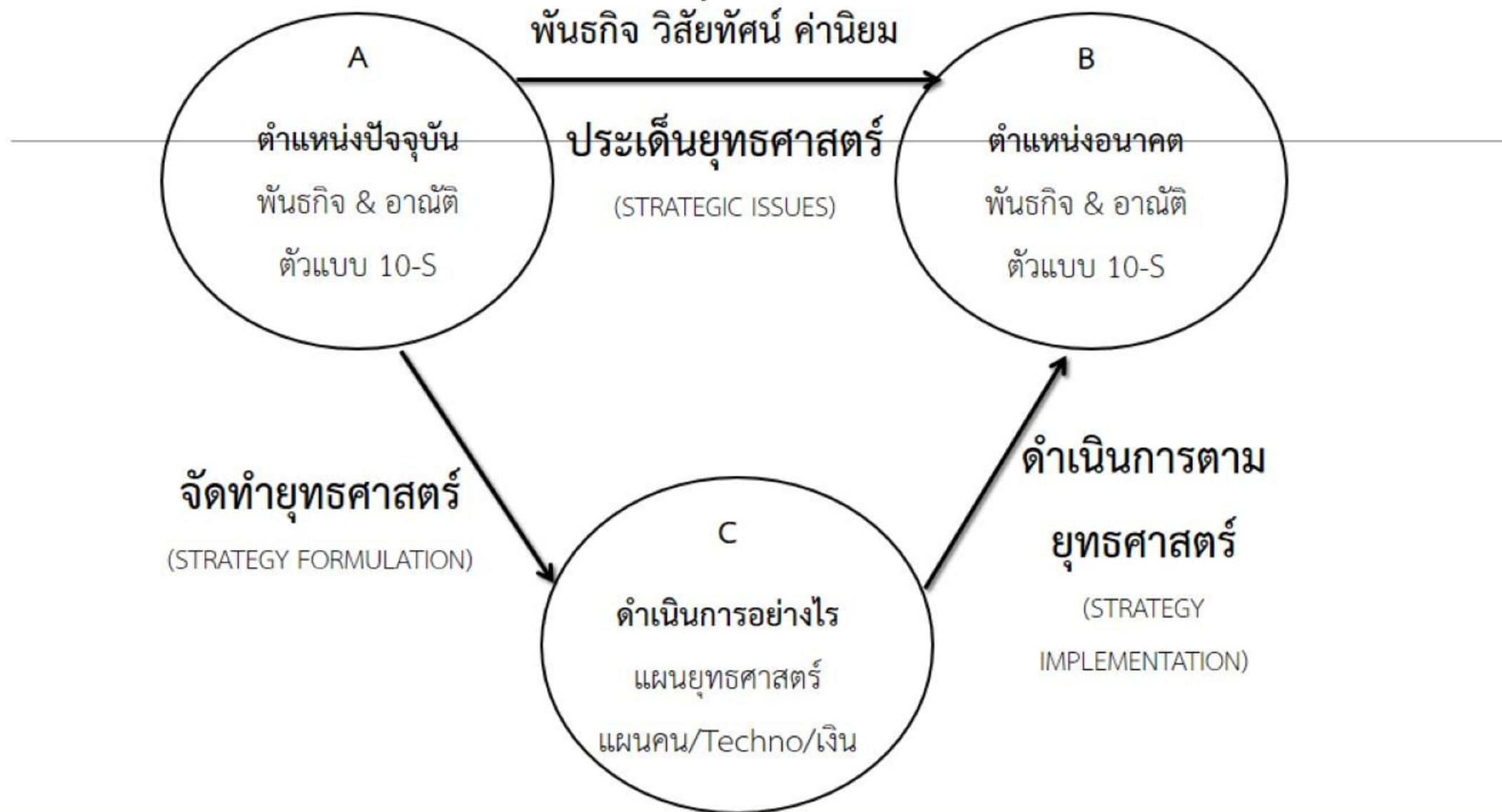


ตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ ABC



Source: Bryson & Alston, 2011

ตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ ABC

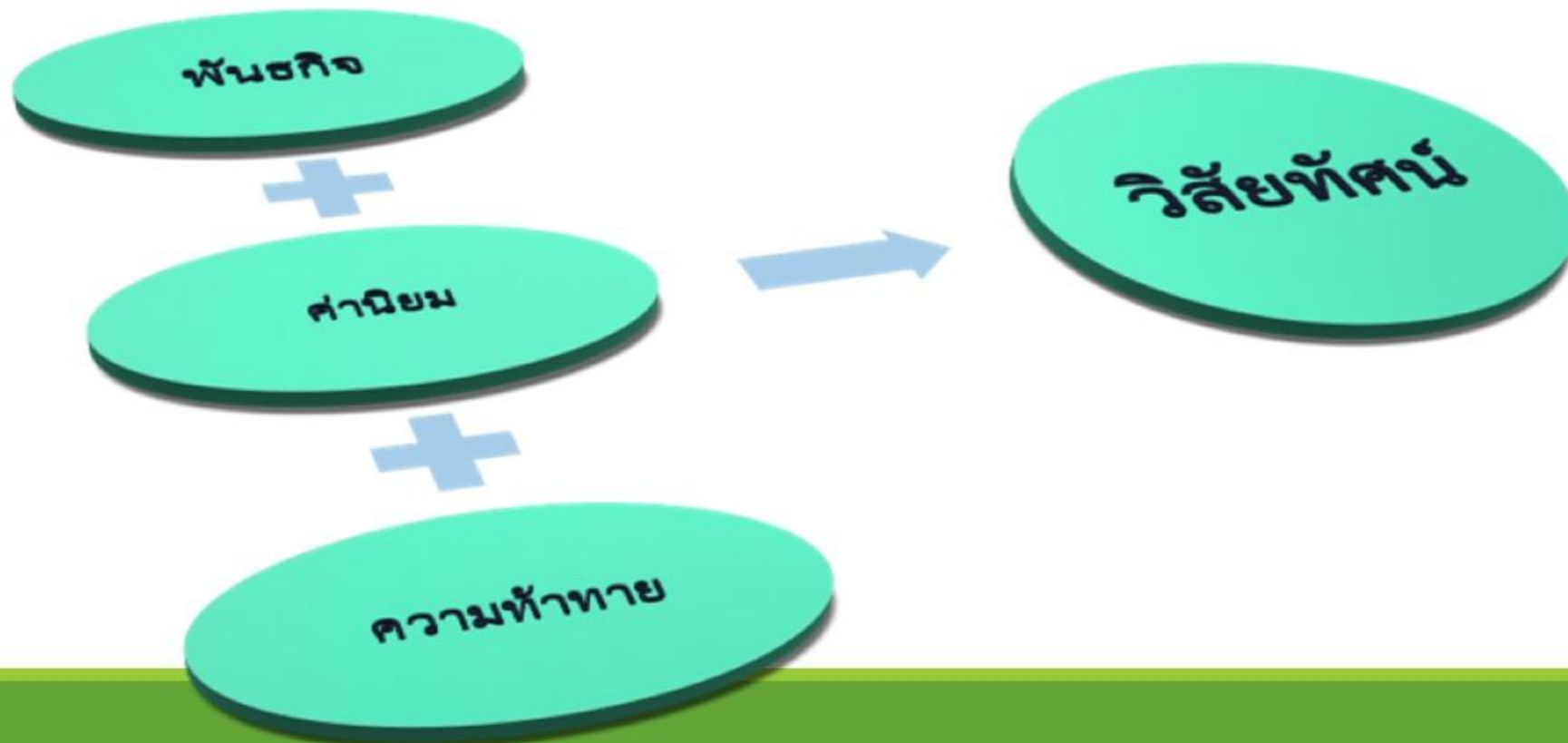




สมการเชิงยุทธศาสตร์

Vision = Mission + Core Value + Challenge

วิสัยทัศน์ = พันธกิจ + ค่านิยมหลัก + ความท้าทาย





หลักการ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ = พันธกิจ + ค่านิยมหลัก + ความท้าทาย

พันธกิจ

ขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ค่านิยม



OUT

INSIDE



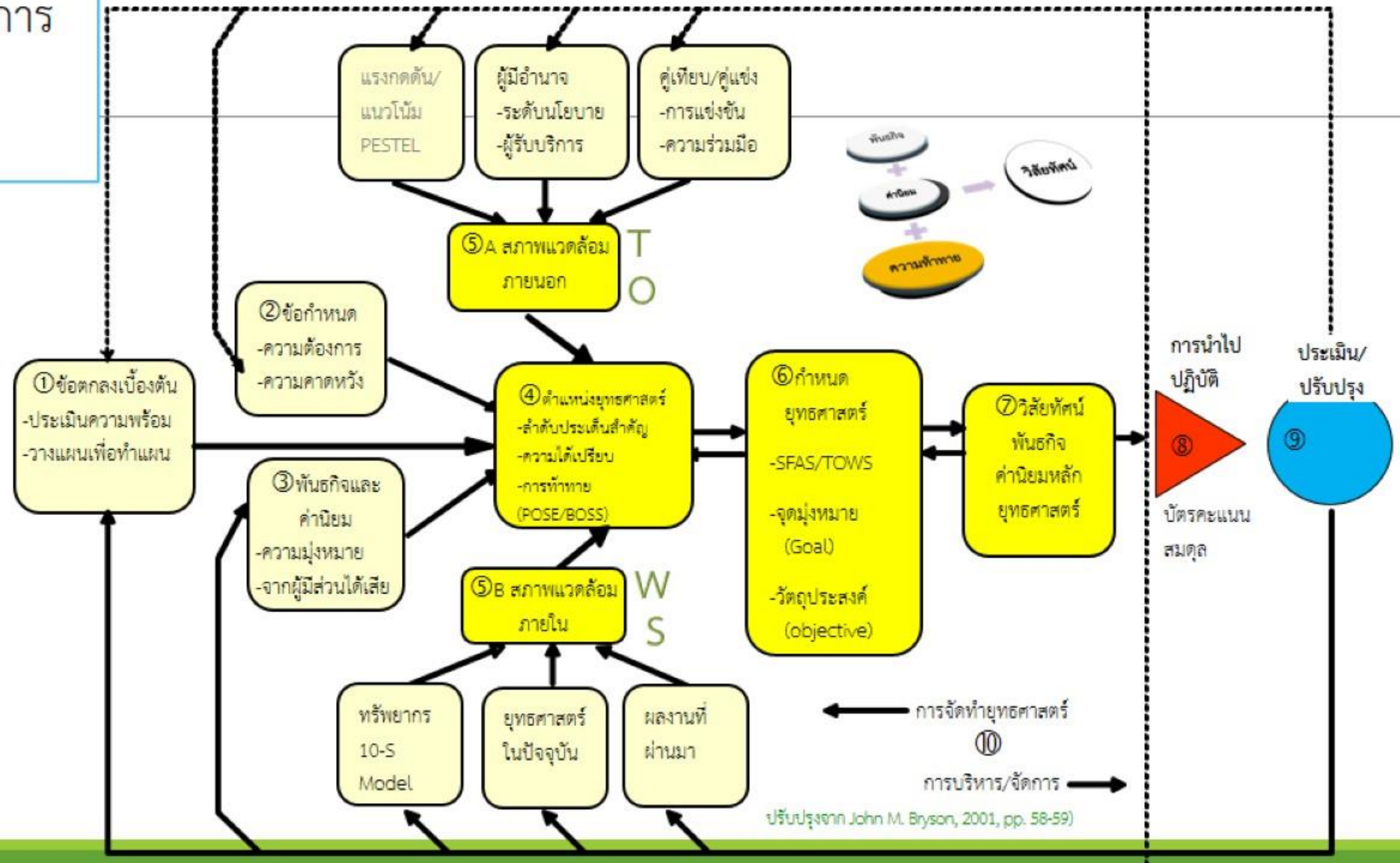
OUTSIDE

ความท้าทาย

IN

ขั้นตอนของกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

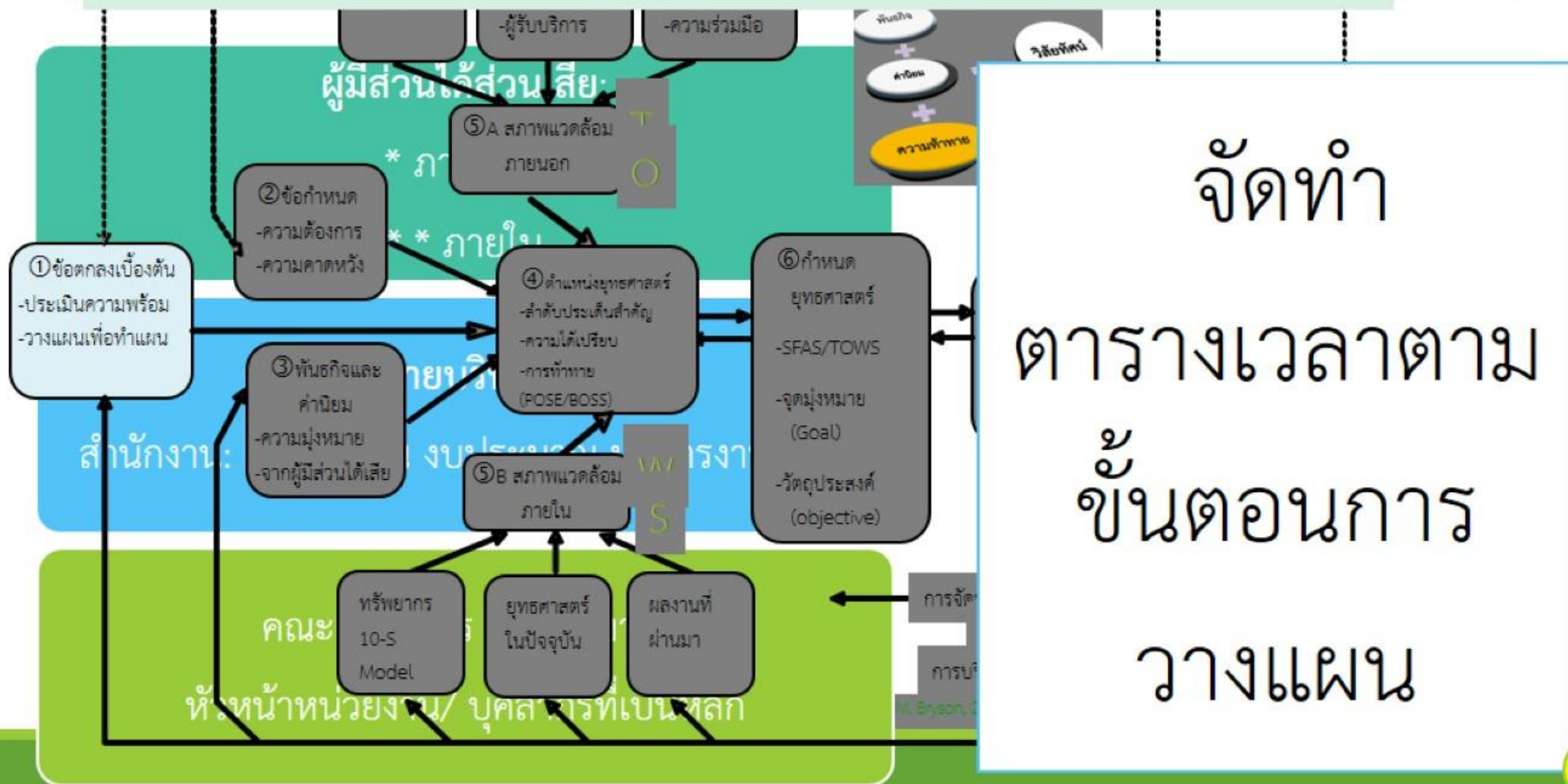
จัดทำตารางเวลา
ตามขั้นตอนการ
วางแผน



ขั้นตอนของกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 1: เตรียมการสำหรับจัดทำแผน

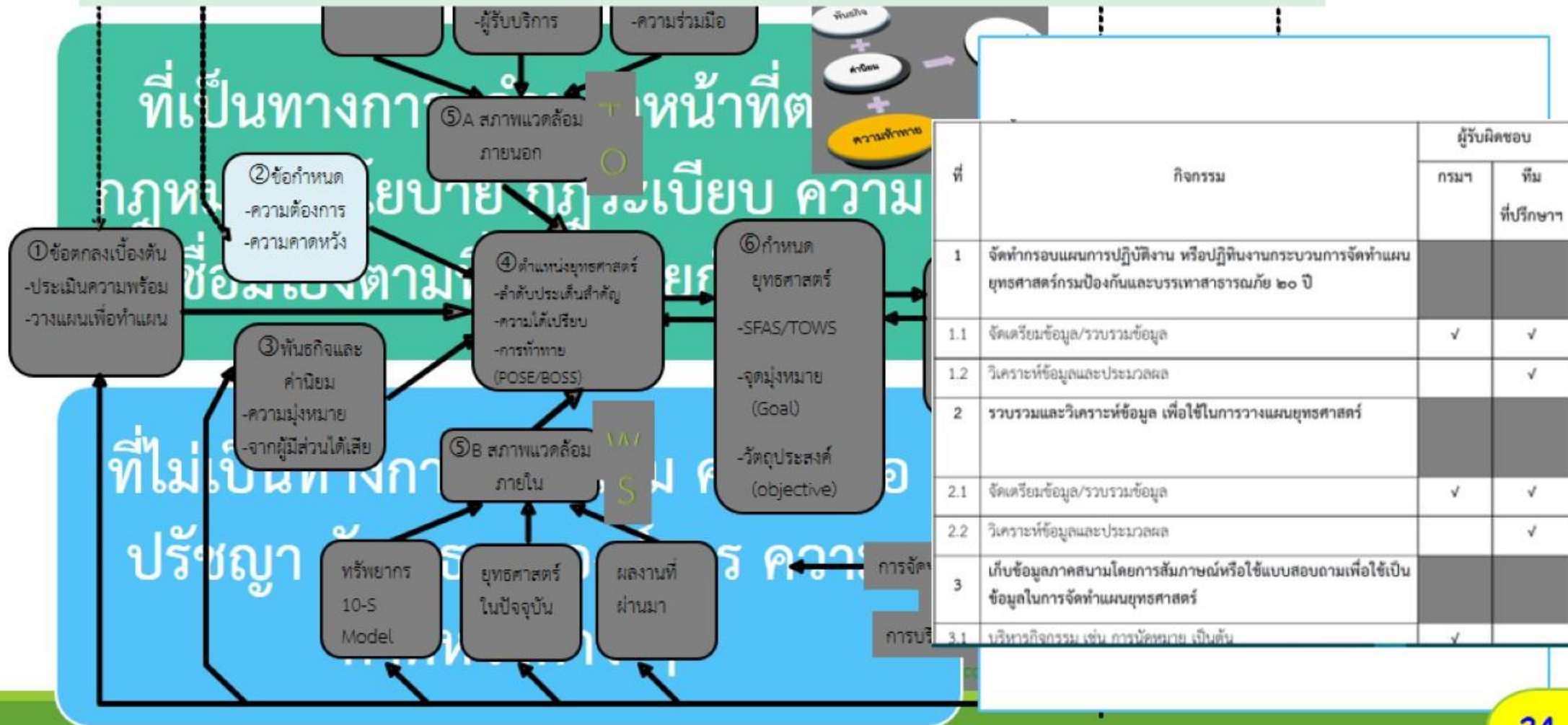
(Planning for the Plan – Strategic Planning Process & Process Champions)



ขั้นตอนของกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 2: ข้อกำหนด –ความต้องการ –ความคาดหวัง

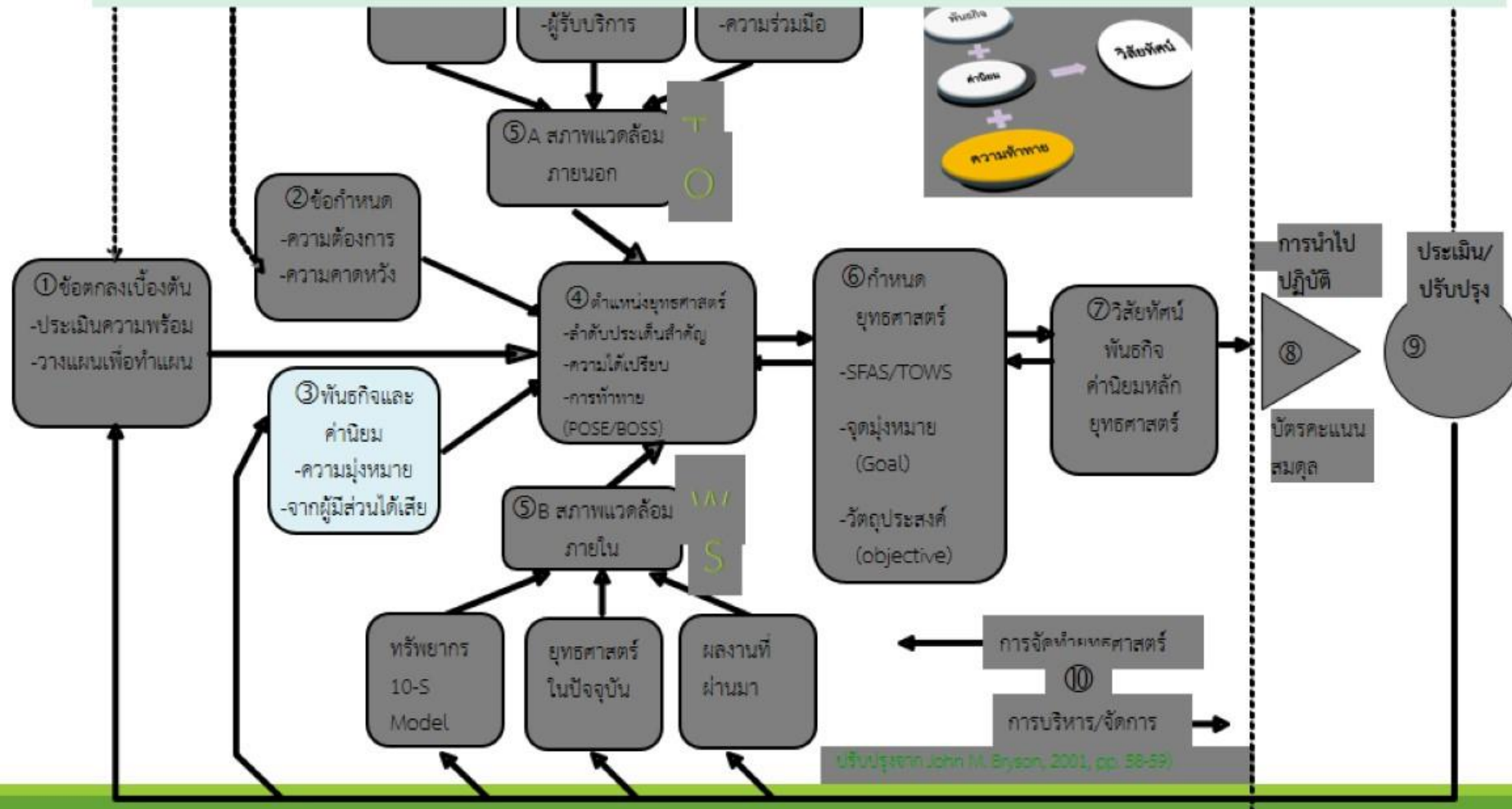
(ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ)



ขั้นตอนของกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 3: พันธกิจและค่านิยม

(ความมุ่งหมาย - จากผู้มีส่วนได้เสีย)



2

พันธกิจ

เราคือใคร อยู่ที่ใด
ทำไมเราอยู่ตรงนี้

• พันธกิจ

พันธกิจ (Mission Statement) เหตุผลของการดำรงอยู่ของหน่วยงาน

ตัวอย่าง :

ขายกาแฟ
โบราณ

Starbucks Mission Statement

- To inspire and nurture the human spirit— one person, one cup, and one neighbourhood at a time.



ทำอะไร

ทำได้อย่างไร



พันธกิจ

เราคือใคร อยู่ที่ใด
ทำไมเราอยู่ตรงนี้

• พันธกิจ

พันธกิจ (Mission Statement) เหตุผลของการดำรงอยู่ของหน่วยงาน

ตัวอย่าง :

Police : To Protect and To Serve.

Army : To Prepare and to Use Forces.

Disney Land : To Make People Happy



ทำอะไร

ทำได้อย่างไร



เราคือใคร อยู่ที่ใด
ทำไมเราอยู่ตรงนี้

• พันธกิจ

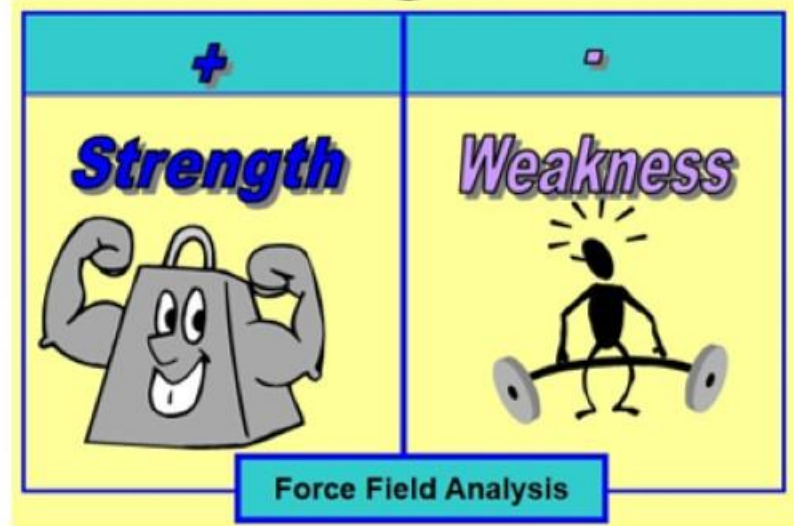
ใครทำ

ทำได้อย่างไร

พันธกิจ

ค่านิยม

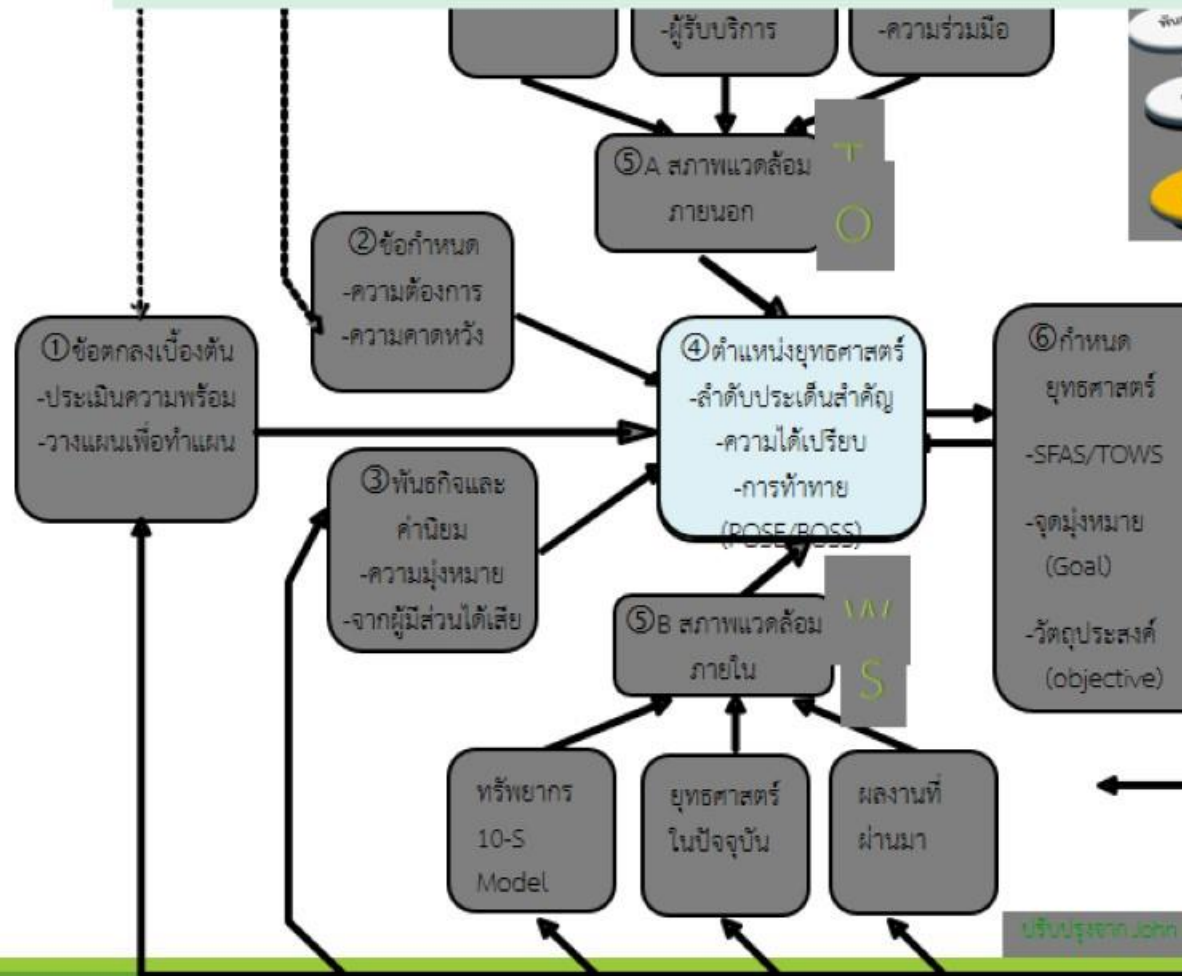
ความท้าทาย



ขั้นตอนของกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 4: ตำแหน่งยุทธ

(การวิเคราะห์-การสังเคราะห์)



หลักการทรงงานของ
พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร
มก. น้อมนำคำพ่อสอนสู่การปฏิบัติ

๑

ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ

การที่จะพระราชทานโครงการใดโครงการหนึ่ง จะทรงศึกษาข้อมูลรายละเอียดอย่างเป็นระบบ ทั้งจากข้อมูลเบื้องต้น จากเอกสาร แผนที่ สอบถามจากเจ้าหน้าที่ นักวิชาการ และราษฎรในพื้นที่ให้ได้รายละเอียดที่ถูกต้อง เพื่อที่จะพระราชทานความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วตามความต้องการของประชาชน

เรียบเรียงจาก จอห์น

2

หลักสำคัญในการจัดทำแผน

เราคือใคร อยู่ที่ใด
ทำไมเราอยู่ตรงนี้

คำตอบได้จาก





⑤A
สภาพแวดล้อม
ภายนอก

ความรู้เชิงประจักษ์ Workshop #1 : วิเคราะห์สถานการณ์

ปัจจัยภายใน

- Strengths
- Weaknesses

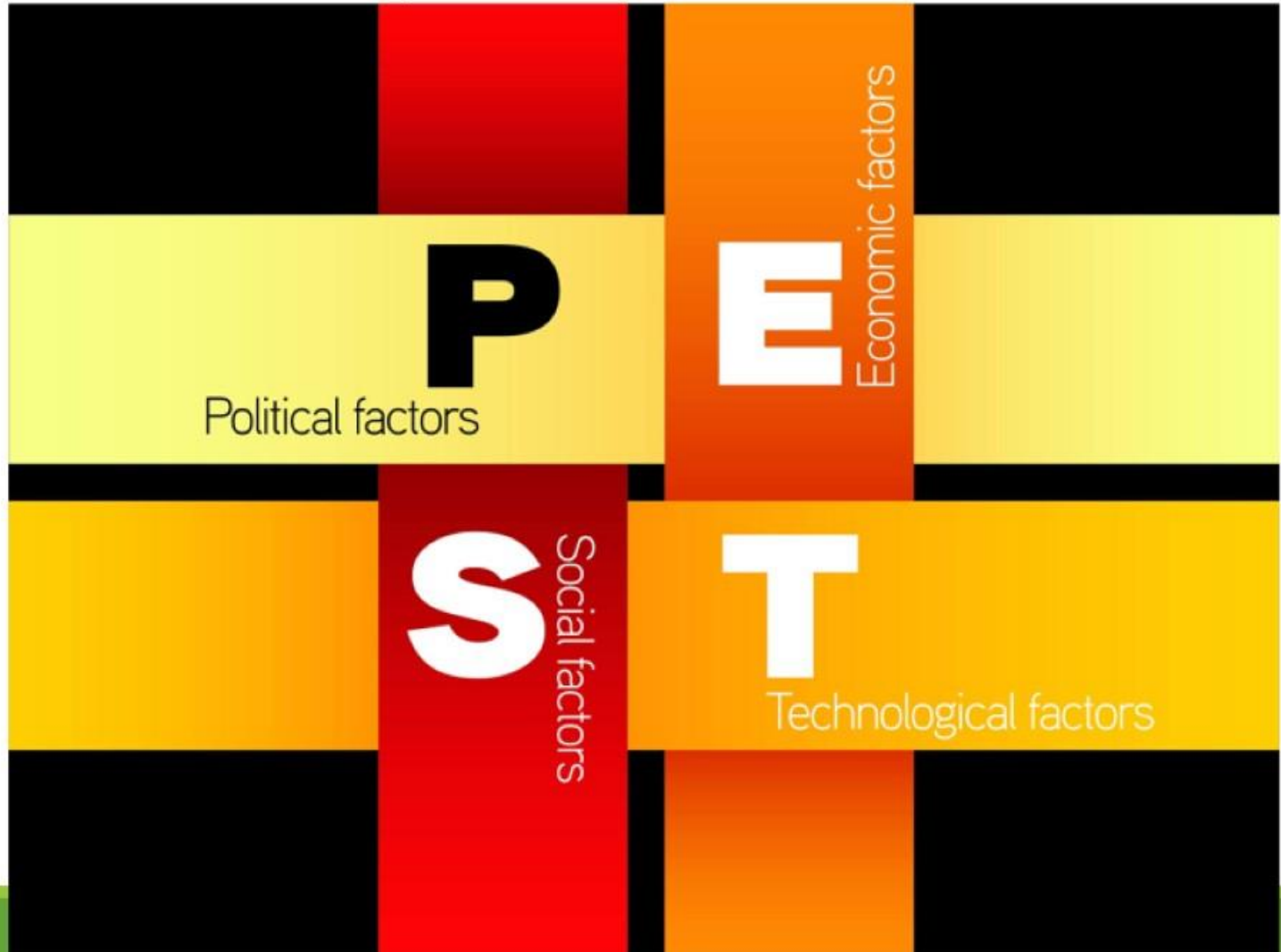
!!!การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เพื่อหา SWOT อาศัยตัวแบบ 7-S

A: Assess

หลักการทรงงาน ๑
ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

รู้เขา

กรอบการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก
เพื่อหาโอกาส-อุปสรรคภัยคุกคาม ด้วย PEST Model



2

!!!การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อหา SWOT อาศัยตัวแบบ STEEPI/5-Force

ชาติพันธุ์เดิม VS ชาติพันธุ์ใหม่ ???

⑤A

สภาพแวดล้อม
ภายนอก



2



⑤A

สภาพแวดล้อม
ภายนอก

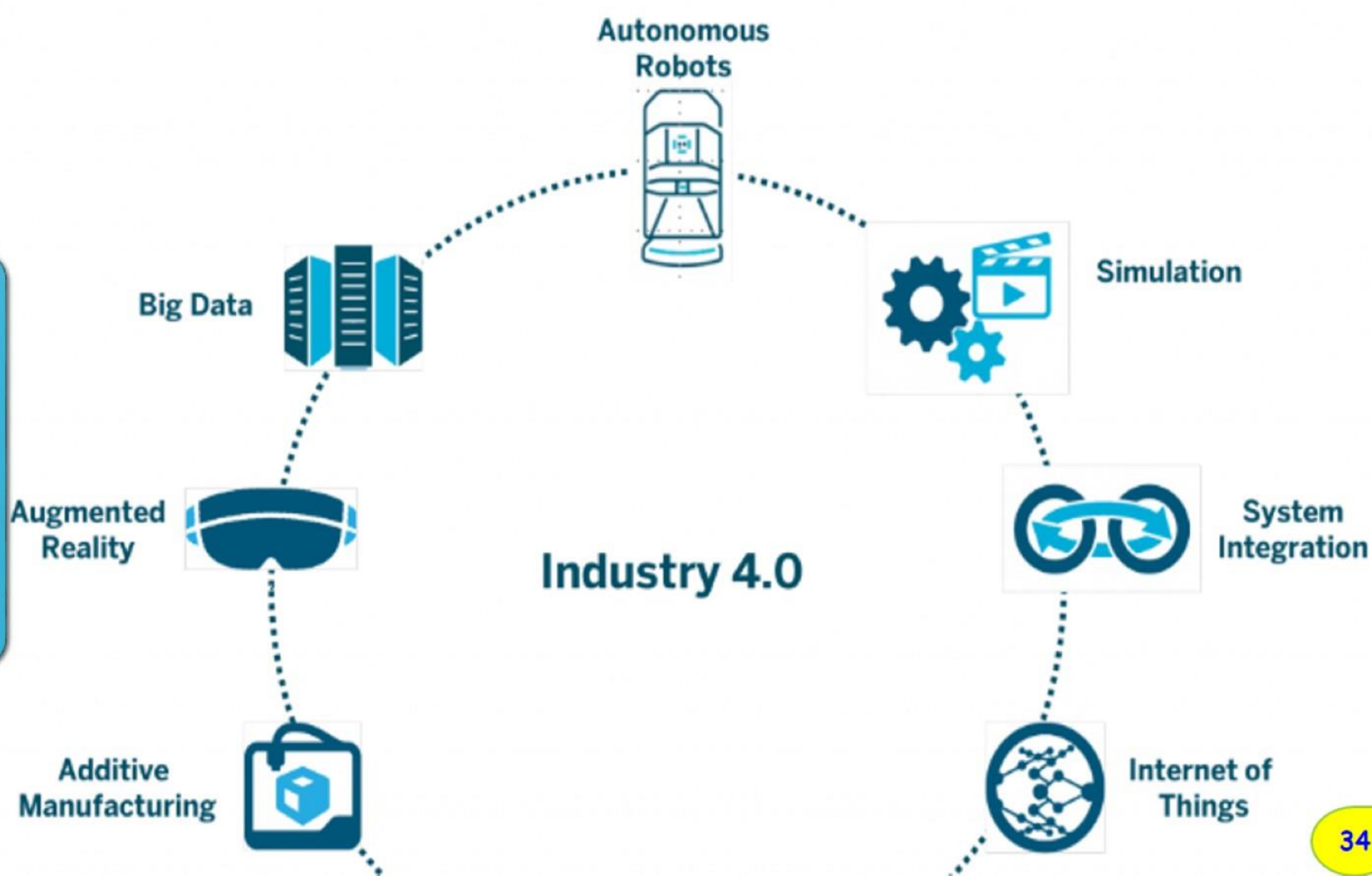
บริษัทเลียงปลาเซลมอนในนอร์เวย์ สร้างกระชังหุ่นยนต์เลียงปลาขนาดยักษ์ ที่มีเส้นผ่านศูนย์กลาง 110 เมตร สูงกว่า 70 เมตร มีปริมาตรในการเลี้ยงได้มากถึง 250,000 ลูกบาศก์เมตร แล้วใช้เรือลากจูงขนาดใหญ่ ลากข้ามน้ำข้ามทะเล ไปส่งที่ประเทศนอร์เวย์ จีนทำบ้างที่เกาะไหหลำ ชายฝั่งเมืองชิงเต่า อาณาจักรการเลี้ยงปลาด้วยฝูงกระชังหุ่นยนต์ ที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ ในการดูแลปลา ที่อาจจะมา Disrupt หรือ ล้มล้างอุตสาหกรรมประมงยุคเก่า ก็เป็นไปได้ !?!

ถ้าวันนั้นมาถึง ... อุตสาหกรรมประมงยุคเก่า ก็ถึงคราวถูก Disrupted อย่างแน่นอน !



⑤A

สภาพแวดล้อม
ภายนอก





O



P

Political factors



T



ประธาน	กริยา	กรรม	คำขยาย
นโยบายไทยแลนด์ 4.0	เอื้อให้	นโยบายการบริการแบบดิจิทัล	ได้อย่างมีทิศทางชัดเจน
นโยบายไทยแลนด์ 4.0	ทำให้	สังคมมีความคาดหวังสูง	เกิดความสามารถของหน่วยงาน



O



T

Technological factors



T



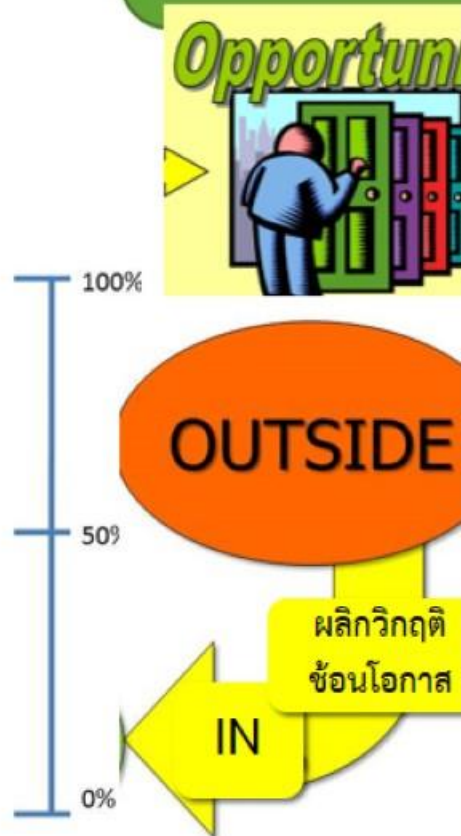
ประธาน	กรียา	กรรม	คำขยาย
การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี&นวัตกรรมอย่างมีพลวัตร (Dynamic Technology & Innovation Change) มีการเข้าถึงได้ง่ายและราคาถูกลง			
การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี&นวัตกรรมอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การปรับเปลี่ยนการศึกษาและงานวิจัยให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง			



ตัวอย่าง

เราคือใคร อยู่ที่ใด
ทำไมเราอยู่ตรงนี้

พันธกิจ : ภาพฉาย+



2.42%	00130โรงพยาบาลได้รับการยกระดับเป็นโรงพยาบาลศูนย์
2.35%	01863นโยบายไทยแลนด์ 4.2 และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทำให้การส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการรักษาพยาบาลเพิ่มมากขึ้น SWOT
2.35%	00231นโยบายการประกันคุณภาพบริการ HA/HPH/Qaทำให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงพยาบาล
1.79%	00433ภาคประชาชนให้ความร่วมมือกิจกรรมพัฒนาสุขภาพของโรงพยาบาล
1.41%	00940นโยบายปฏิรูประบบราชการและระบบสุขภาพ นโยบายกระจายอำนาจสู่องค์กรส่วนท้องถิ่น ช่วยให้มีการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โดยชุมชนและอยู่บนพื้นฐานสภาพปัญหาของชุมชนเอง เช่น EMS, รพ.สต., PCU, นโยบายแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ในการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันและควบคุมโรค รักษาพยาบาล และ ฟิ้นฟูสภาพ



ตัวอย่าง

เราคือใคร อยู่ที่ใด
ทำไมเราอยู่ตรงนี้

พันธกิจ : ภาพฉาย-



2.72% T0652ประชาชนมีความคาดหวังในการบริการสูง

2.16% T1359อุปกรณ์ทางการแพทย์ อุปกรณ์บริโภค ราคาสูงขึ้น

1.54% T0854ผู้ป่วยเรื้อรังในผู้สูงอายุและผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นทำภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลเพิ่มขึ้น

1.45% T0450การเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติสวัสดิการข้าราชการทำให้มีผลต่อรายได้ของโรงพยาบาลลดลง

0.81% T0551ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากการบริจาคและงบประมาณท้องถิ่นลดลง



เราอยู่ที่ใด ทำไมเราอยู่ตรงนี้

• สถานการณ์ปัจจุบัน การค้นหา/ค้นพบ

แบบการพิจารณาสถานการณ์ - P.E.S.T.E. Framework (or STEEP)

	นโยบาย/การเมือง (POLITICAL)	เศรษฐกิจ (ECONOMIC)	สังคม (SOCIAL)	เทคโนโลยี (TECHNICAL)	สิ่งแวดล้อม (ENVIRONMENTAL)	การแข่งขัน (ถ้ามี) (5-Force Model)
ระดับประเทศ/ นานาชาติ						
ระดับเครือข่าย หลายองค์กร						
ระดับองค์กร						



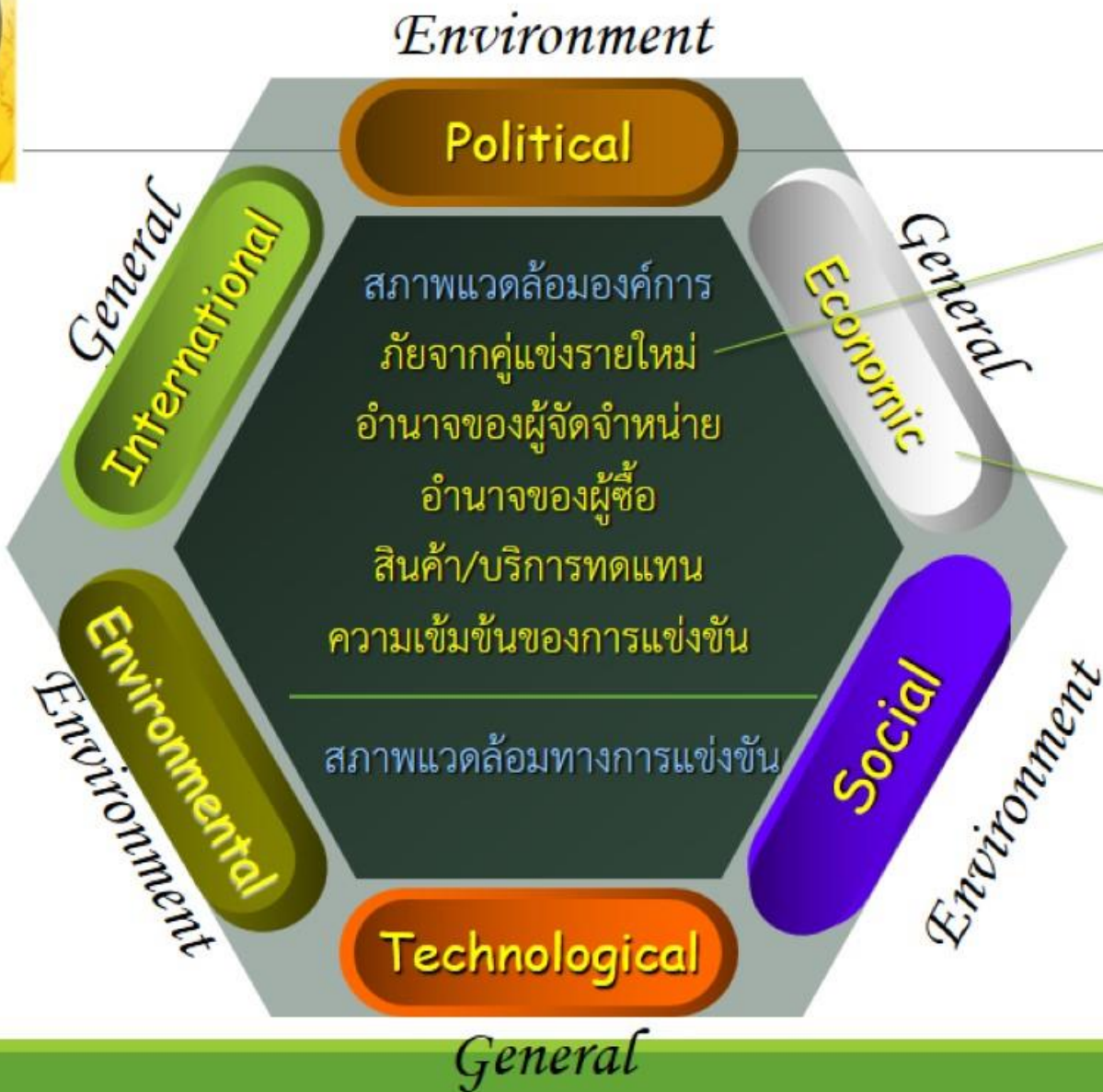
ปฐมบท

ศาสตร์

เทคนิค

วิธีการ

ปฏิบัติการ



5-Force Model

PESTEL Model
(ISTEEP)



⑤B
สภาพแวดล้อม
ภายใน

ความพร้อมสำหรับ Workshop #1 : วิเคราะห์สถานการณ์

ปัจจัยภายใน
• Strengths
• Weaknesses

!!!การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เพื่อหา SWOT อาศัยตัวแบบ 7-S

A: Assess
หลักการทรงงาน ๑
ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

รู้เรา

กรอบการวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน
เพื่อหาจุดแข็ง-จุดอ่อน ด้วย McKinsey's 7-S Model



คน

ระบบ



McKinsey's 7 S+s
แบบจำลอง 7S
ในหาจุดแข็ง-จุดอ่อน



เราอยู่ที่ใด ทำไมเราอยู่ตรงนี้

• สถานการณ์ปัจจุบัน การค้นหา/ค้นพบ

แบบการวิเคราะห์ห้องค์การ – 7-S Model (10-S Extended Model)

	Staff	Skill	Style	Shared Value	Structure	System	Strategy	St-stand-stanti
เทียบกับองค์การอื่น ๆ								
เทียบกับมาตรฐานทั่วไป								
เทียบกับเป้าหมายที่วางไว้								

เช่น ใช้ผลประเมิน PMQA/SEPA/TQA/HA



2

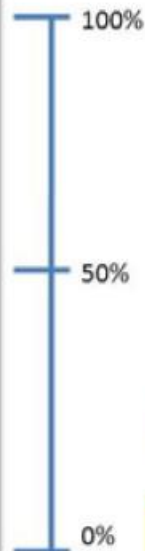
ตัวอย่าง

เราคือใคร อยู่ที่ใด
ทำไมเราอยู่ตรงนี้

พันธกิจ : ศักยภาพ+

⑤B

สภาพแวดล้อม
ภายใน



14.39%	S0101บุคลากร แพทย์ พยาบาล มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขามากขึ้น
9.62%	S0909โรงพยาบาลมีอุปกรณ์ เครื่องมือทางการแพทย์ ด้านการรักษาที่ทันสมัย
4.88%	S1515โรงพยาบาลมีความเข้มแข็งด้านการเงินสามารถพัฒนาโรงพยาบาลได้
4.05%	S0707โรงพยาบาลผ่านการประเมินรับรอง H.A. มีผลต่อการพัฒนาโรงพยาบาลสู่ความเป็นเลิศมากขึ้น
3.32%	S0202บุคลากรมีความพร้อม เรียนรู้ ร่วมมือ ในการพัฒนางานและทำงานเป็นทีม



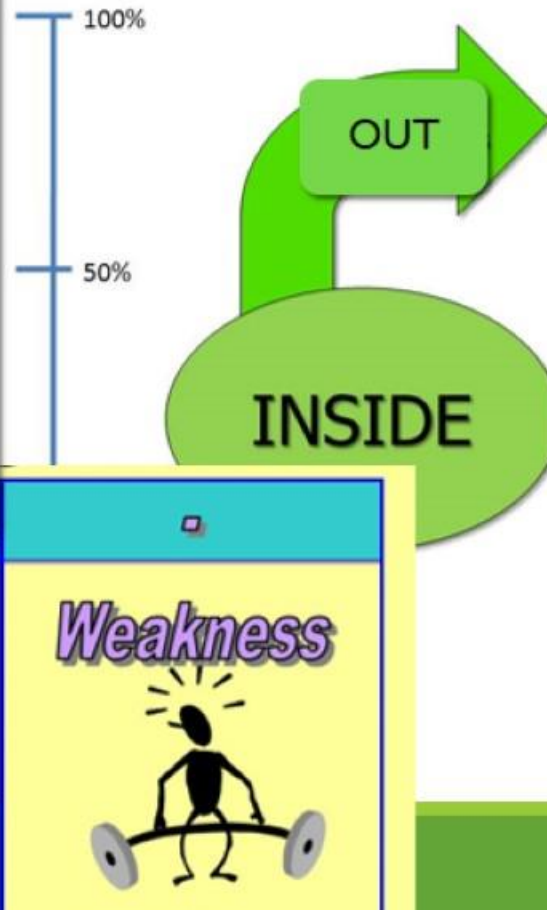
ตัวอย่าง

เราคือใคร อยู่ที่ใด
ทำไมเราอยู่ตรงนี้

พันธกิจ : ศักยภาพ-

⑤B

สภาพแวดล้อม
ภายใน



8.41%	W0116บุคลากรด้านการพยาบาลไม่เพียงพอ
3.36%	W0318ระบบการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กรมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง
2.62%	W0926ขั้นตอนการปฏิบัติงานทางด้านนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย
2.30%	W0520การบริหารงานพัสดุ เครื่องมือและอุปกรณ์ไม่เพียงพอและไม่พร้อมใช้
1.94%	W0419ระบบสารสนเทศบางระบบยังไม่มีประสิทธิภาพ

หลักการทรงงานของ
สมเด็จพระมหาวีรวงศ์ญาณสังวร ผู้ประศาสน์
การ มหาวิทยาลัยมหิดล

๑

ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ
การศึกษารายละเอียดของโครงการหรือ
หน่วยงานก่อนจะลงมือดำเนินการ โดย
ศึกษาข้อมูลจาก แหล่งข้อมูล
ต่างๆ ทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ข้อมูล
จากเอกสาร ข้อมูลจากบุคคล
ข้อมูลจากสื่อมวลชน ข้อมูลจาก
ข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

Opportunity

ตัวอย่าง

Threats

การวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม

ความพร้อมสำหรับ Workshop #1 : วิเคราะห์สถานการณ์

ประเด็น สถานการณ์	ผลกระทบต่อการดำเนินงานของ โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง	
	ผลดี=โอกาส	ผลเสีย=อุปสรรค
Technology	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี&นวัตกรรมอย่าง มีพลวัตร (Dynamic Technology & Innovation Change) มีการเข้าถึงได้ง่ายและราคาถูกลง	
Technology		การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี&นวัตกรรม อย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการลงทุนด้าน โครงสร้างพื้นฐาน การปรับเปลี่ยนการศึกษา และงานวิจัยให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง
Info. Concepts		

ปฐมบท

ศาสตร์

เทคนิค

วิธีการ

ปฏิบัติการ

หลักการทรงงานของ
สมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร
๑. ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ

การที่สมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร ทรงศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบนั้น ได้จาก
เหตุผลดังนี้ จากการศึกษา และ สังเกตจาก
ลักษณะที่ ๑-๒๓ และ ๒๔-๓๖ ซึ่งแสดงให้เห็น
ว่าพระองค์ท่านได้ทรงศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ
และได้ทรงนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการ
การทรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความพร้อมสำหรับ Workshop #1 : วิเคราะห์สถานการณ์

ปฐมบท

ศาสตร์

เทคนิค

วิธีการ

ปฏิบัติการ

ปัจจัยภายใน
•Strengths
•Weaknesses

การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะองค์การภายใน

ตัวอย่าง

ประเด็น สถานการณ์	คุณลักษณะในเชิงขีดสมรรถนะของ โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง	
	ผลดี=จุดแข็ง	ผลเสีย=จุดอ่อน
Staff	ทรัพยากรด้านทุนมนุษย์มีศักยภาพระดับสูง (Human Capital)	
Structure	โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการ ดำเนินการทางยุทธศาสตร์ บาง หน่วยงานในสังกัดขาดความ ชัดเจนในการกำหนดงานทำให้ การกระจายงานไม่เหมาะสม	

Strength

Weakness

Force Field Analysis

กรอบการวิเคราะห์
ข้อมูล

ข้อมูล

จากบุคลากร

ประเด็น
SWOT จาก
การระดม
สมอง

ผลการ
สัมภาษณ์

ข้อเสนอวิสัยทัศน์/
พันธกิจ/กลยุทธ์/SWOT

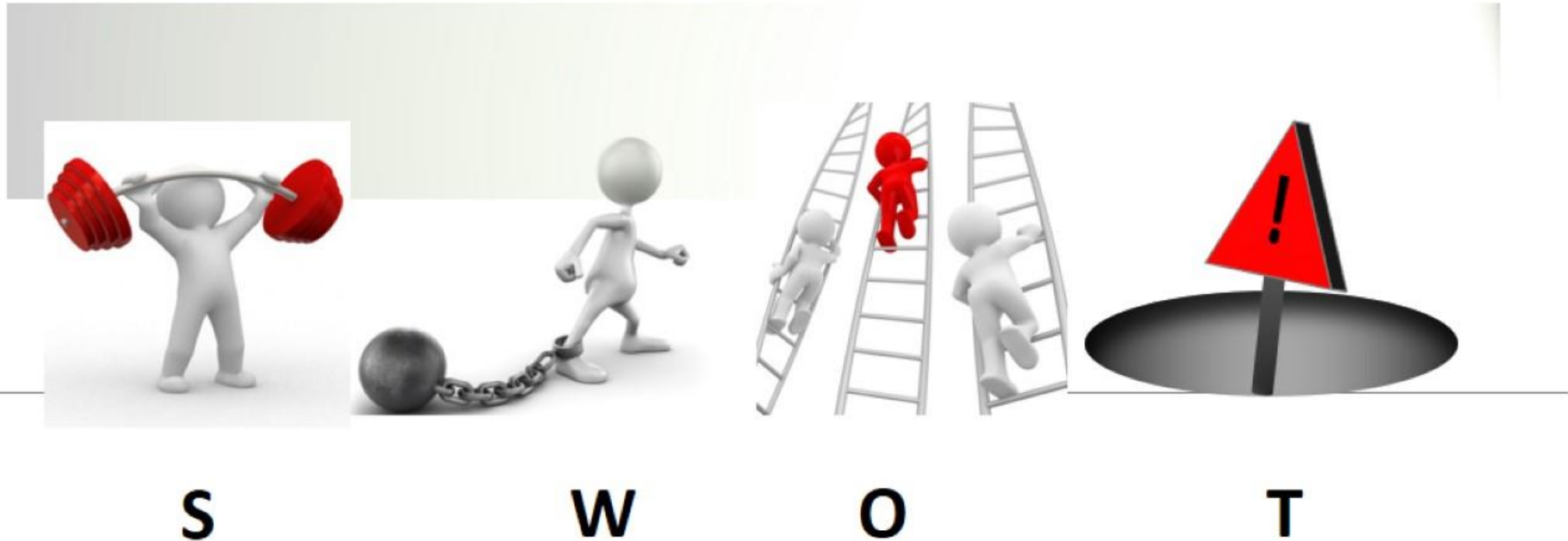
ความเชื่อมโยงระหว่าง
รัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์
ระดับชาติ เป็นต้น

ข้อสรุป
วรรณกรรม
ที่เกี่ยวข้อง

ทิศทาง
นโยบาย

กรอบนโยบาย

ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น - SWOT Analysis





Workshop #1

การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์สถานการณ์

- หลักทรงงานฯ ข้อที่ 1
- Assess $\leftrightarrow$ Discover
- ตำแหน่งยุทธศาสตร์



S

W

O

T

ปฐมบท

ศาสตร์

เทคนิค

วิธีการ

ปฏิบัติการ



รู้เขา → การจัดการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติ

รู้เรา → การพัฒนาตนเอง

HM King Rama 9's 23 Work
Principles Model

ABCDE Model

D⁵ Model

ทำงานอย่างผู้รู้จริง-ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ระเบิดจากข้างใน

แก้ปัญหาที่จุดเล็ก

ทำตามลำดับขั้น

องค์รวมและภูมิสังคม

A - Assess

B - Baseline

C - Component

D - Drive

E - Evaluate

D - Discover

D - Dream

D - Design

D - Deploy

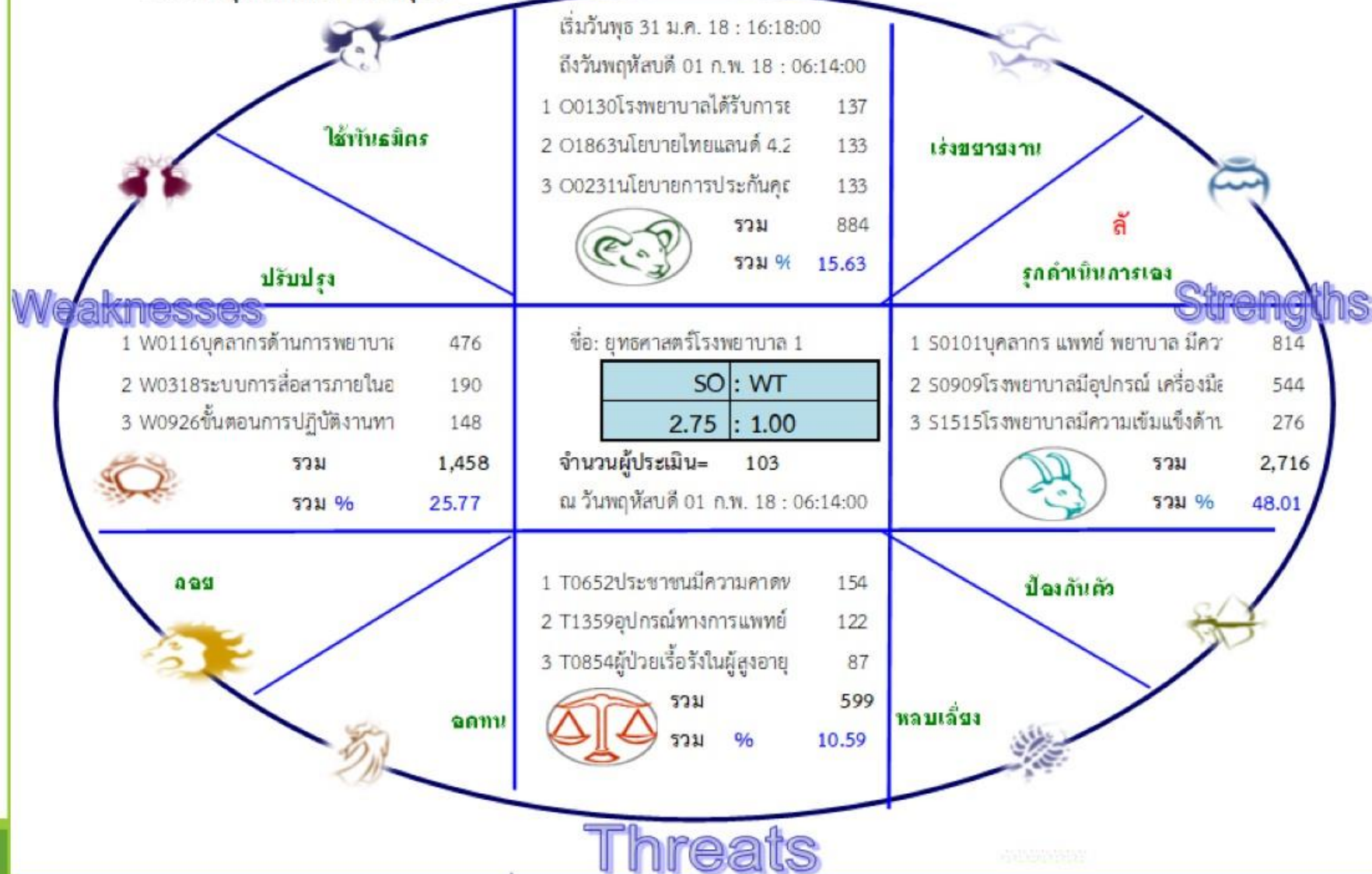
D - Document

ศาสตร์และศิลป์แห่งการเปลี่ยนแปลง

783 31 APR 18:14:18.00

พฤษภาคม ๐๕ พ.ย. ๒๕ : ๐๕:๑๔:๐๐

Opportunities



Computer-Assisted Strategic Planning

SMART HPO

Strategic Management Analysis Reproting Tool - High Performance Organization

ทำงานอย่าง
มีรูปร่าง

ระเบิดจาก
ข้างใน

ทำตาม
ลำดับขั้น

แก้ปัญหา
ทีละเล็ก

องคฺรวม

1

2

การจัดการยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

การท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

SFAS

ยุทธศาสตร์นำน้ำสีคราม (กรอบ)

ยุทธศาสตร์นำน้ำสีคราม (กริด)

TOWS Matrix

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ยุทธศาสตร์

VMS 1

VMS 2

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Translating Strategy into Action)

แผนที่ยุทธศาสตร์

บัตรคะแนนสมดุลที่ 1

บัตรคะแนนสมดุลที่ 2

บัตรคะแนนสมดุลที่ 3

บัตรคะแนนสมดุลที่ 4

บัตรคะแนนสมดุลที่ 5

BSC 1

BSC 2

BSC 3

BSC 4

BSC 5

Workshop

ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ (Info1)

ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ (Info2)

การวิเคราะห์ห้องคฺการ

ลักษณะองค์การ

การวิเคราะห์ SWOT

ประเด็น SWOT ที่สำคัญ

ข้อมูลประเมิน SWOT ออนไลน์

ข้อมูลประเมิน SWOT ด้วยมือ

การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์

1GenInfo

2GenInfo

3Organization

7SWOT

8SWOTHigh

9eSurvey

9Assess

10Position

ระเบิดจากข้างใน

ทำตามลำดับขั้น

องคฺรวม

START

0Model

1GenInfo

2GenInfo

3Organization

7SWOT

8eSurvey

9Assess

9SWOTHigh

10Posit ...

Computer-Assisted Strategic Planning

ตัวอย่าง

แผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง			
1			
ลักษณะสำคัญขององค์กร			
ชื่อองค์กร	โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง		
ชื่อแผน	แผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง		
ความเชื่อมโยงของลักษณะสำคัญขององค์กร กับ เกณฑ์หมวดต่าง ๆ			
ลักษณะสำคัญขององค์กร			
ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานอื่น และประชาชนโดยรวม			
ให้หน่วยงานตอบคำถามต่อไปนี้			
1. ลักษณะองค์กร : คุณลักษณะสำคัญของหน่วยงานคืออะไร			
ก. ลักษณะพื้นฐานของหน่วยงาน			
(1)	- บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานมีอะไรบ้าง		ถูก
	- มีกลไกอย่างไรในการให้บริการหรือส่งมอบงานแก่ผู้รับบริการ		
(2)	- วัฒนธรรมในหน่วยงานของท่านคืออะไร		
	- วิสัยทัศน์คืออะไร	เป็นศูนย์วิชาการชั้นนำด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในอาเซียน	สมบูรณ์
START GenInfo 2SWOT 3eSurvey 4ManInput 5SWOTHigh 6Position 7Challenge 8SFAS 9			

2

ใส่ข้อมูลในพื้นที่
สีเขียว “เท่านั้น”

Computer-Assisted Strategic Planning

ตัวอย่าง

1

2

SWOT

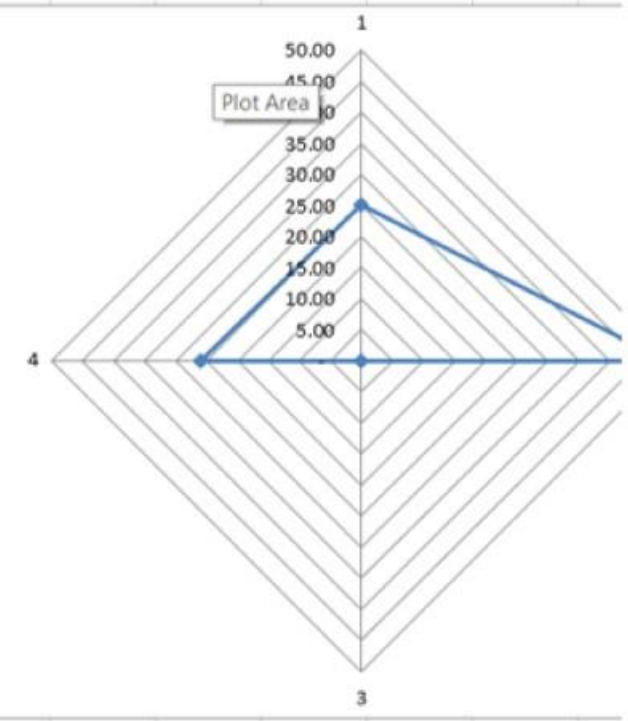
SFAS

POSE

BOSS

TOWS

SWOT			แผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง		1
ลำดับที่	ประเด็น	SWOT			
1	01บุคลากร แพทย์ พยาบาล มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขามากขึ้น	S	01บุคลากร แพทย์ พยาบาล มีความเชี่ยวชาญ	1.	
2	02บุคลากรมีความพร้อม เรียนรู้ ร่วมมือ ในการพัฒนางานและทำงานเป็นทีม	S	02บุคลากรมีความพร้อม เรียนรู้ S	1.	
3	03โรงพยาบาลมีบริการรักษาพิเศษเฉพาะสาขา เพิ่มมากขึ้น	S	03โรงพยาบาลมีบริการรักษาพิเศษ W		
4	04โรงพยาบาลสร้างบุคลากรที่มีฝีมือ	S	04โรงพยาบาลสร้างบุคลากรที่มี O		
5	05โรงพยาบาลมีสถานที่ให้บริการที่สะอาด	S	05โรงพยาบาลมีสถานที่ให้บริการ T		
6	06ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาบุคลากร	S	06ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาบุคลากร		
7	07โรงพยาบาลมีการพัฒนาโรงพยาบาลสู่ความเป็นเลิศมากขึ้น	S	07โรงพยาบาลมีการพัฒนาโรงพยาบาลสู่ความเป็นเลิศมากขึ้น		
8	08โรงพยาบาลมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถการให้บริการให้เป็นโรงพยาบาลศัลยกรรม	S	08โรงพยาบาลมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถการให้บริการให้เป็นโรงพยาบาลศัลยกรรม	1.	
9	09โรงพยาบาลมีการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ให้ทันสมัย	S	09โรงพยาบาลมีการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ให้ทันสมัย		
10	10การบริหาร จัดการทรัพยากรบุคคล	S	10การบริหาร จัดการทรัพยากรบุคคล W		
11	11โรงพยาบาลมีการวิเคราะห์สถานการณ์การเงิน	S	11โรงพยาบาลมีการวิเคราะห์สถานการณ์การเงิน		
12	12โรงพยาบาลมีนโยบายส่งเสริมให้เป็นโรงพยาบาล	S	12โรงพยาบาลมีนโยบายส่งเสริมให้เป็นโรงพยาบาล		
13	13โรงพยาบาลมีระบบบริการแพทย์ทางเลือก	S	13โรงพยาบาลมีระบบบริการแพทย์ทางเลือก		
14	14โรงพยาบาลมีการส่งเสริม พัฒนา สมรรถนะทาง	S	14โรงพยาบาลมีการส่งเสริม พัฒนา สมรรถนะทาง		
15	15โรงพยาบาลมีความเข้มแข็งด้านการเงินสามารถ	S	15โรงพยาบาลมีความเข้มแข็งด้านการเงินสามารถ		
16	16บุคลากรด้านการพยาบาลไม่เพียงพอ	W	16บุคลากรด้านการพยาบาลไม่เพียงพอ		
17	17อัตราการลาออกของพยาบาลมากขึ้น	W	17อัตราการลาออกของพยาบาลมากขึ้น		
18	18ระบบการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กรมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง	W	18ระบบการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กรมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึง		
19	19ระบบสารสนเทศระบบยังไม่มีประสิทธิภาพ	W	19ระบบสารสนเทศระบบยังไม่มีประสิทธิภาพ		



Computer-Assisted Strategic Planning

ตัวอย่าง

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	กลับไปที่	นำเข้าด้วยมือ ณ วันที่ 17 ส.ค. 61 No AutoCalc										
	ขอให้	นักตามที่ท่านประเมินว่ามีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ										วิธีที่
คนที่	10 คะแนน											
คะแนน	10											
					คะแนน	06 คะแนน	05 คะแนน	04 คะแนน	03 คะแนน	02 คะแนน	01 คะแนน	0
					7	6	5	4	3	2	1	
1		1	34	35	37	40	41	45	49	79	80	
2		1	9	7	50	77	47	51	42	52	65	
3		34	9	16	1	76	77	3	37	39	68	
4		7	49	17	21	54	57	8	27	47	12	
5		85	67	52	64	81	54	76	94	3	69	
6		9		7	34	39	40	65	67	72	71	
7			15	19	52	77	72	7	49	82		
8		6		66	2	9	8	10	11	23	45	
9		8		4	1	5	9	36	40	18	81	
10		6		7	36	13	17	21	35	38	62	
11		6		5	33	61	40	38	66	37	93	
12		6		9	16	1	9	17	27	38	58	
13		3		5	7	10	43	45	70	72	81	
14		3		4	40	36	85	55	44	63	62	
15		1	62	6	63	5	31	70	25	28	58	
16					40	30	63	16	54	50	59	
17					7	31	5	27	50	54	20	
18					17	59	10	70	33	40	64	
19		1	7	9	16	21	15	19	48	63	73	

SWOT

SFAS

POSE

BOSS

TOWS

1

2

Computer-Assisted Strategic Planning

ตัวอย่าง

SWOT

SFAS

POSE

BOSS

TOWS

Surveys

My account

Products & Prices

+ Create new survey

Sign out (wdamrong@chula.ac.th)

All surveys

Edit survey

Layout

Settings

Email distribution

Evaluation (309 participants)

SWOT ONCB2 การป้องกันและ...

Edit survey

PDF

Status: active | Interrupted | closed

Open preview

Edit survey »

Your survey link:

https://www.esurveycrator.com/s/422d134

change

Do you want to make changes to your survey? Then you have to briefly interrupt it.

SWOT

โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง

0 %

การประเมิน SWOT

1. เลือกประเด็นที่มีลำดับความสำคัญมากที่สุด ที่มีผลต่อยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสถียร จำนวนไม่เกิน 10 ข้อ (ทั้งประเด็นที่มีผลด้านบวกและประเด็นที่มีผลด้านลบ) *

☐ 001เครือข่ายการค้ายาเสพติด โดยเฉพาะในพื้นที่ชายแดนภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเชื่อมโยงกันทั้งในระดับพื้นที่ ระดับชาติ และระดับข้ามชาติ

☐ 002เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานป้องกันแก้ไข และปราบปรามปัญหาเสถียรในพื้นที่บางส่วนมีการทุจริตมีผลประโยชน์และละเลยต่อปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

☐ 003แนวคิด นโยบายต่างประเทศเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวัฒนธรรมเชิงนโยบายด้านยาเสพติดในประเทศไทย เช่น การลดอันตรายจากการใช้ยาเสพติด (Harm Reduction) การเบี่ยงเบนคดีจากกระบวนการยุติธรรม (Diversion) การลดโทษความเป็นอาชญากรรม (Decriminalization) เป็นการสร้างโอกาสในการแสวงหาองค์ความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยีสนับสนุนจากต่างประเทศ

☐ 004โครงสร้างองค์กรและกลไกการเชื่อมโยงในการดำเนินงานด้านยาเสพติด ขาดข้อ หักข้อ ทำให้มีปัญหาในการสั่งการ การขับเคลื่อนกลไก

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์

ตัวอย่าง

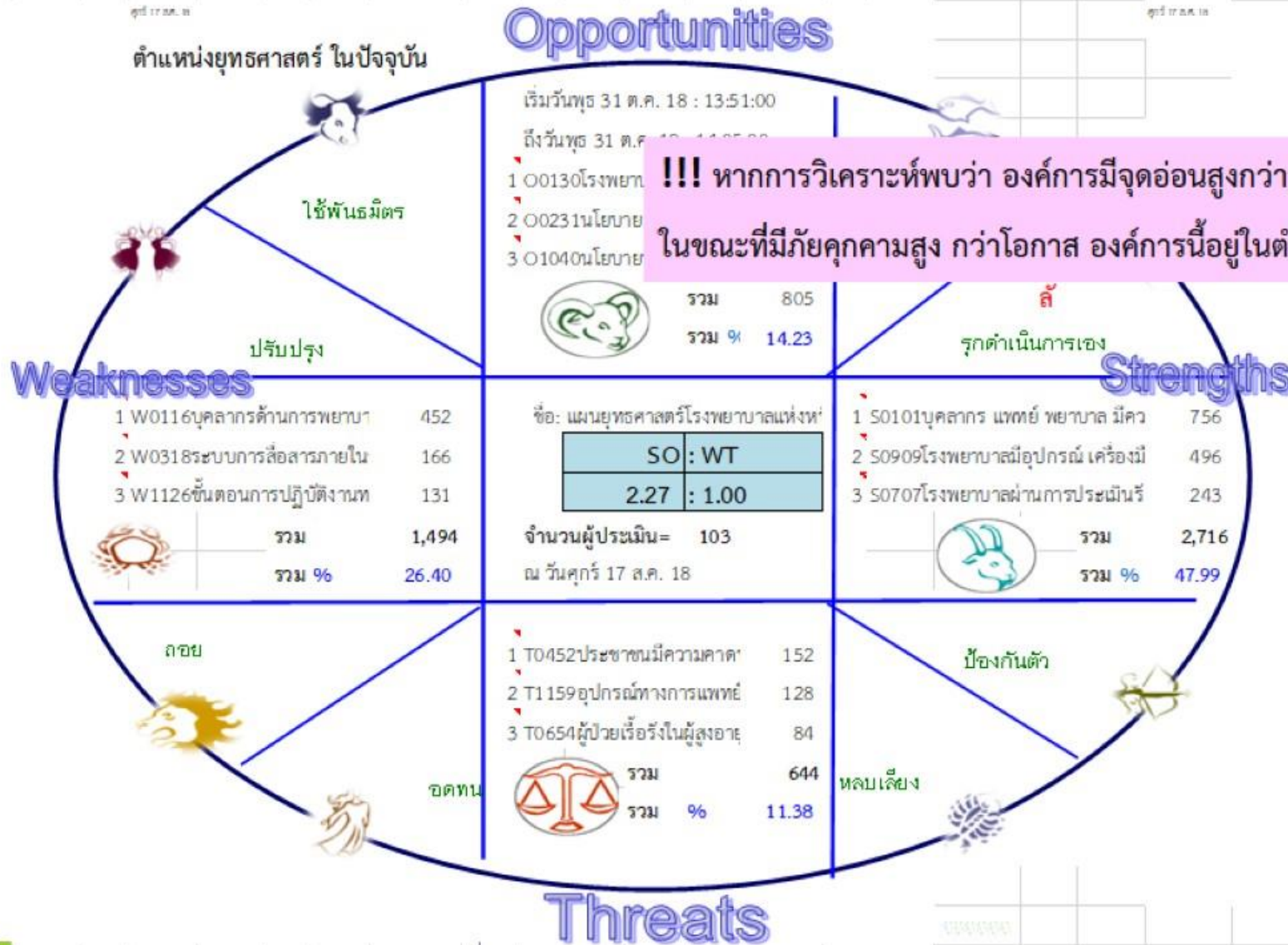
SWOT

SFAS

POSE

BOSS

TOWS





ขยายความ (Comment) ใน Challenge

SWOT

ตัวอย่าง

การท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ระดับการใช้จุดแข็ง

เดิม

SO

: WT

20,893,644.74

88,272,112.30

: 1.00

O

28.03%

W

12.08%

ลั

S

59.90%

T

0.00%

ระดับการจัดจุดอ่อน

เดิม

SO

: WT

20,893,644.74

88,272,112.30

: 1.00

O

28.03%

ลำดับ	ระดับ	น้ำหนักผล	ประเด็น
1	3	7.27%	S0303
2	5	6.00%	S0101
3	4	5.92%	S0202บุคลากรมีความพร้อม
4	0	4.91%	S0404โรงพยาบาลสร้างบุคลากรที่
5	0	3.81%	S0505โรงพยาบาลมีสถานที่ให้บริการ
6	4	2.97%	S1745การใช้การประเมินแบบมุ่งผล
7	0	2.97%	S0606ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้
8	0	2.60%	S1212โรงพยาบาลมีนโยบายส่งเสริม
9	0	2.40%	S1414โรงพยาบาลมีการส่งเสริม
10	0	2.31%	S1010การบริหาร จัดการทรัพยากร

!!! การใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา เหมาะสมกับสถานการณ์
“WO (จุดอ่อน-โอกาส)”

ห้ชัดเจน

รทุจริตในกระทรวง

ในการให้และเก็บเท็จจริง ที่สามารถ

SFAS

เพิ่มโครงการประกวดองค์กรต้นแบบด้านความโปร่งใส

POSE

BOSS

ลำดับ ระดับ น้ำหนักผล ประเด็นจุดอ่อน

ลำดับ	ระดับ	น้ำหนักผล	ประเด็นจุดอ่อน
1	5	4.88%	W0823การประสานการทำงานกับ
2	5	3.29%	W0419ระบบสารสนเทศบางระบบ
3	1	2.60%	W0116บุคลากรด้านการพยาบาล
4	3	2.51%	W0924การดูแลสถานที่ ภูมิทัศน์แล
5	4	2.34%	W0621ระบบการจัดซื้อจัดจ้างของ
6	1	2.22%	W0318ระบบการสื่อสารภายในอง

ท้าทาย 1

TOWS

ผิด แม้ไม่ได้ทำเอง

ใช้ฐานข้อมูลรวม

กระจายอำนาจสู่ภูมิภาคเพื่อให้สามารถจัดตั้ง สปท.จังหวัดได้

เสริมสร้างความรู้เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนแก่บุคลากรและ



START

1GenInfo

2SWOT

3eSurvey

4ManInput

5SWOThigh

6Position

7Challenge

8SFAS

9FourAction ...

+

:

4



SWOT

SFAS

POSE

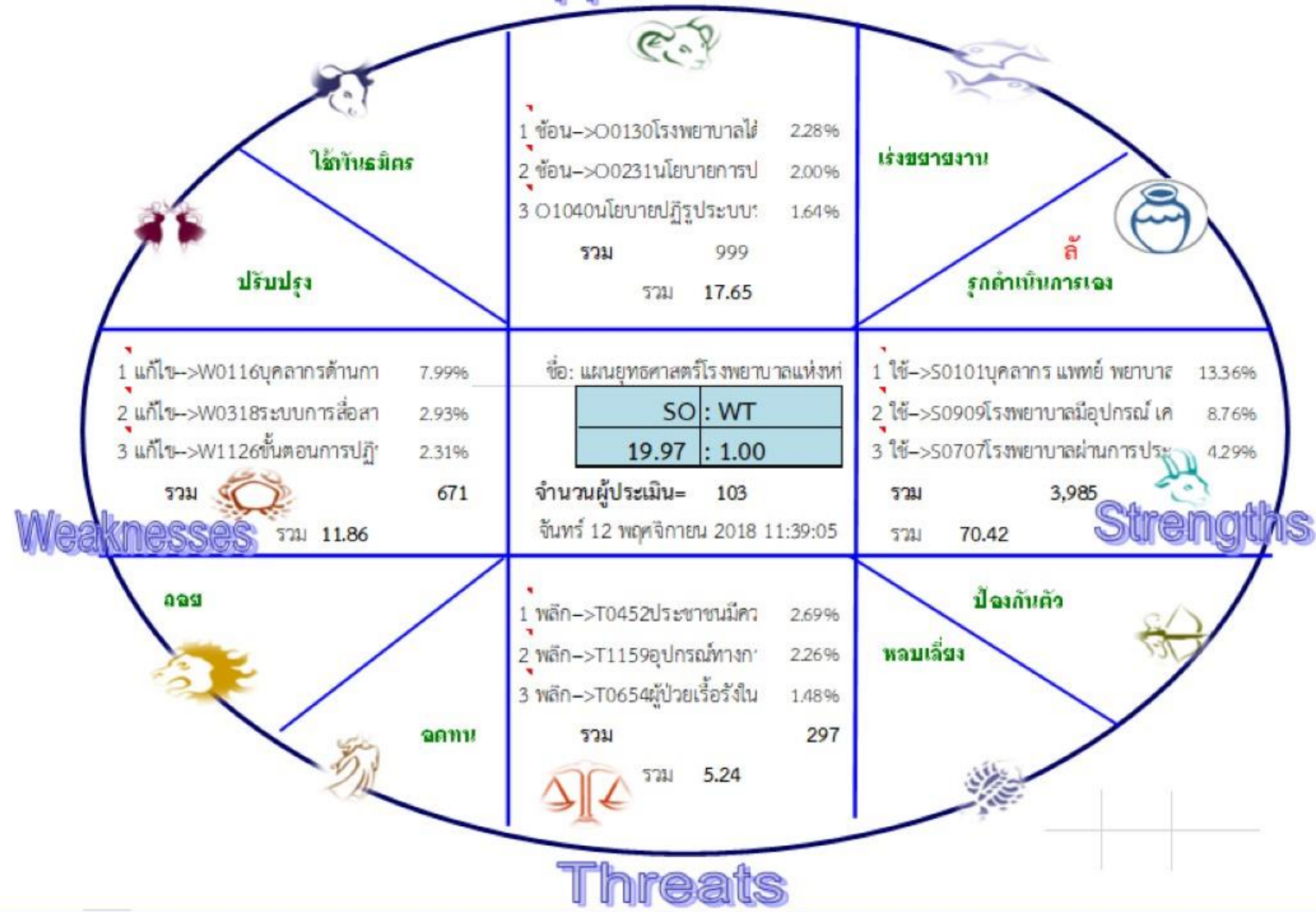
BOSS

TOWS

ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ที่ท้าทายสู่นาคต

Opportunities

ตัวอย่าง





ตัวอย่าง

SWOT

สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ - SFAS (Strategic Factor Analysis Summary)

ปัจจัยหลักเชิงยุทธศาสตร์ : ลำดับสำคัญ 20
อันดับแรก : EFAS and IFAS - S W O T

แนวทางตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (POSE: I
ยุทธศาสตร์น้ำน้ำสีคราม (BOSS: Blue

ปัจจัยหลักเชิงยุทธศาสตร์ : ลำดับสำคัญ 20 อันดับแรก : EFAS and IFAS - S W O T	น้ำหนัก : ผลกระทบต่อ องค์กร 1=สูง; 0=ต่ำ	คะแนน : ระดับการ ตอบสนองของ 5=ดีมาก	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ ความ สำคัญ	ระยะเวลา (≤ 5ปี, 6-10 ปี, ...)	แนวทางตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (POSE: I ยุทธศาสตร์น้ำน้ำสีคราม (BOSS: Blue	
						กลยุทธ์ 1	กลยุทธ์ 2
IFAS (Internal Factor Analysis Summary)		0.9658		3.81			
SFAS		2.3307	คะแนนถ่วงน้ำหนักแสดงถึงความสามารถขององค์การในการตอบสนองปัจจัยปัจจุบันและที่คาดการณ์ ในสภาพแวดล้อมขององค์การ				
พยาบาล มีความ ชำนาญมากขึ้น	0.27774	3	0.83321	15	ไม่เกิน 5 ปี	เสริมให้ผู้บริหารประกาศเจตจำนง และนโยบาย ให้ชัดเจน	เสริมผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากร ภายในหน่วยงาน (role model)
เครื่องมือทาง ทันสมัย	0.18222	5	0.91109	17	ไม่เกิน 5 ปี	สร้างจัดหน่วยอาสาสมัครศึกษากับ การทุจริตในกระทรวง	สร้างมีรางวัลให้ผู้ใช้เบาะแส และมีมาตรการ คุ้มครองผู้ให้ข้อมูล
ประเมินรับรอง พยาบาลสู่ความ ดีให้บริการที่ ดีของผู้ป่วย	0.08927	4	0.35709	11	ไม่เกิน 5 ปี	สร้าง:สร้างฐานข้อมูลเครือข่าย ในการให้และ เก็บเท็จจริง ที่สามารถนำไปใช้ต่อไปได้	
แข่งขันด้านการเงิน	0.05731	4	0.22924	9	ไม่เกิน 5 ปี		
	0.00000						
		1.4772	คะแนนถ่วงน้ำหนักแสดงถึงความสามารถขององค์การในการตอบสนองปัจจัยปัจจุบันและที่คาดการณ์ ในสภาพแวดล้อมขององค์การ				
บุคลากรด้านการพยาบาลไม่เพียงพอ					ไม่เกิน 5 ปี	สร้าง:สร้างต้นแบบ	เสริม:รณรงค์ประชาสัมพันธ์ โครงการ

TOWS

START

1GenInfo

2SWOT

3eSurvey

4ManInput

5SWOThigh

6Position

7Challenge

8SFAS

9FourActor ...

+

:

◀



SWOT

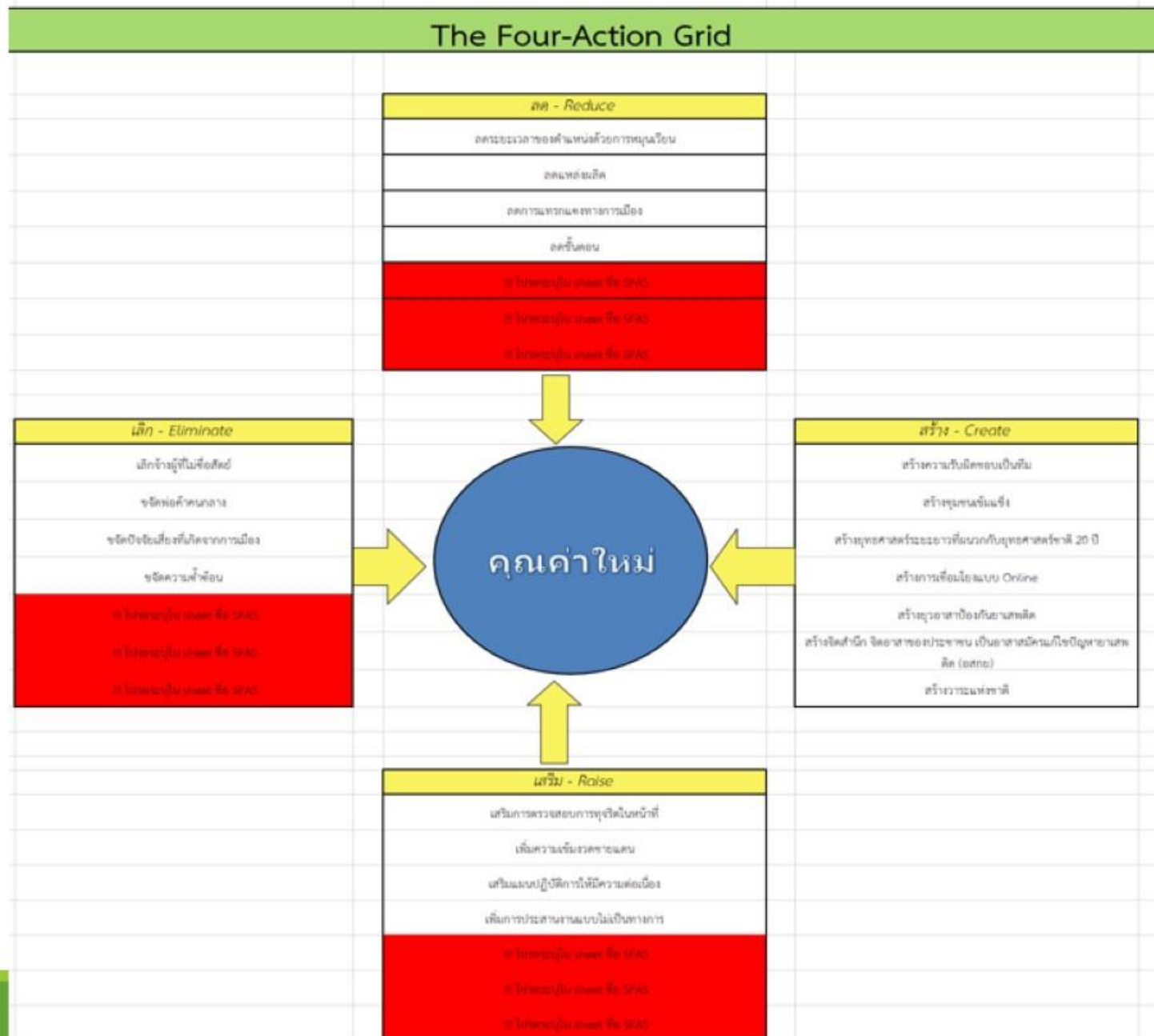
SFAS

POSE

BOSS

TOWS

ตัวอย่าง



หมายเหตุ: ในการจัดทำ TOWS Matrix จำเป็นจัดทำ SWOT ให้สมบูรณ์ก่อน แล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำ TOWS ในที่นี้ ในไฟล์ยุทธศาสตร์ในเก็บที่ประเด็นในแต่ละช่อง "SO, WO, ST & WT Strategies".

ตัวอย่าง

SWOT

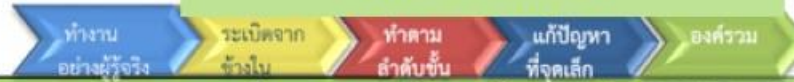
SFAS

POSE

BOSS

TOWS

โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง



การวิเคราะห์องค์การ: TOWS Matrix

 INTERNAL FACTORS EXTERNAL FACTORS	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	1. ๐๕๒ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด โดยมียุทธศาสตร์ 2. ๐๔๖บันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์พลังแผ่นดิน 3. ๐๔๓นโยบายด้านยาเสพติด เป็นวาระแห่งชาติและวาระภูมิภาค ซึ่งประเทศไทยได้มีบทบาท 4. ๐๕๒ประเทศไทยมีผลสำเร็จในการยับยั้งการปลูกฝิ่น โดยใช้การพัฒนาทางเลือกตาม 5. ๐๓๒กระบวนการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด ให้ความสำคัญกับการสร้างทางเลือก 6. ๐๗๒ยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดมีความชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงให้ 7. ๐๔๒ทำเลที่ตั้งของประเทศไทยเหมาะสมในการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค เพื่อป้องกันและ 8. ๐๕๒มีการดำเนินการและมีกลไกเฝ้าระวังป้องกันปัญหายาเสพติดในหมู่บ้าน ชุมชน และ	1. ๐๐๒เจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานป้องกัน และแก้ไขปัญหายาเสพติด 2. ๐๓๒กลยุทธ์ในการสร้างจิตสำนึกให้เด็กและเยาวชนรวมทั้งประชาชนมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 3. ๐๐๔โครงสร้างองค์กรและกลไกการเชื่อมโยงในการดำเนินงานด้านยาเสพติด ขาดข้อ ข้น 4. ๐๓๒กระบวนการป้องกันและปราบปรามยาบ้า กัญชา สารล่อลวงประสาทและยาไอซ์ยังไม่สามารถ 5. ๐๓๒กระบวนการในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลที่เข้าไปยุ่งกับยาเสพติดยังไม่เข้มแข็งพอ 6. ๐๓๒กระบวนการบำบัดรักษาไม่สามารถทำให้ผู้เสพยาเสพติดได้อย่างเด็ดขาด เช่น 7. ๐๐๒โครงสร้างอัตราค่าจ้าง ของ ศพสจ. ไม่เพียงพอไม่เหมาะสมกับการงานตามกรอบที่ 8. ๐๔๒จำนวนบุคลากรด้านการปราบปรามยาเสพติด (โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ตำรวจ) ไม่เพียงพอเมื่อ
Opportunities (O)	 SO Strategies สร้างศูนย์ฯ อัจฉริยะ	 WO Strategies สร้างวัฒนธรรมต่อต้านการเสพยาเสพติด
Threats (T)	 ST Strategies ๐	 WT Strategies ๐

!!! การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues/Themes) ตั้งบนฐาน “ผลการวิเคราะห์สวอต (SWOT)”

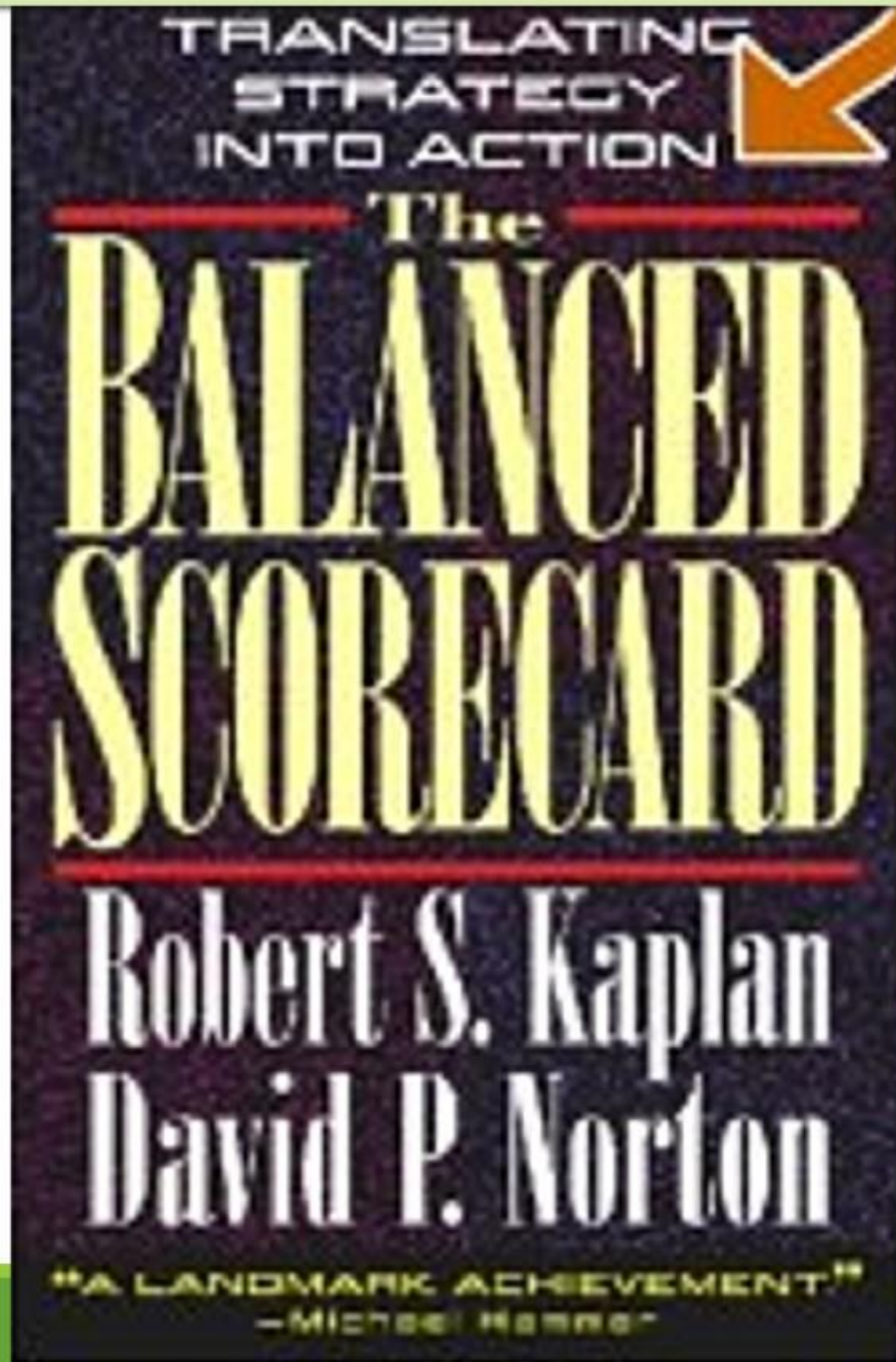


Workshop #2

การวิเคราะห์สถานการณ์

- หลักทรงงานฯ ข้อที่ 1
- Assess $\longleftrightarrow$ Discover
- ตำแหน่งยุทธศาสตร์
- พันธกิจ
- ประเด็นยุทธศาสตร์





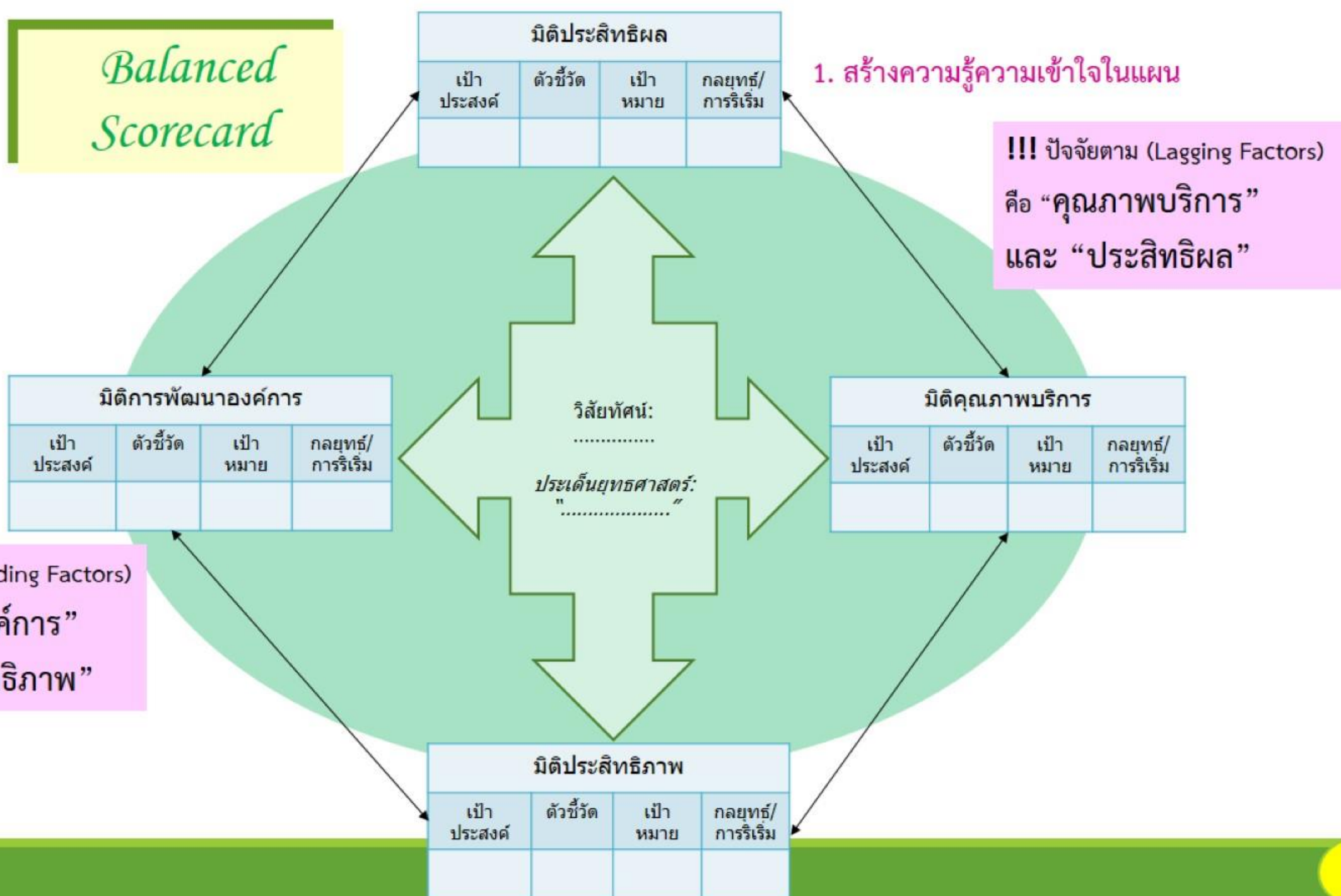
1. สร้างความรู้ความเข้าใจในแผน

!!! BSC หรือ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือ
“การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ”





Balanced Scorecard



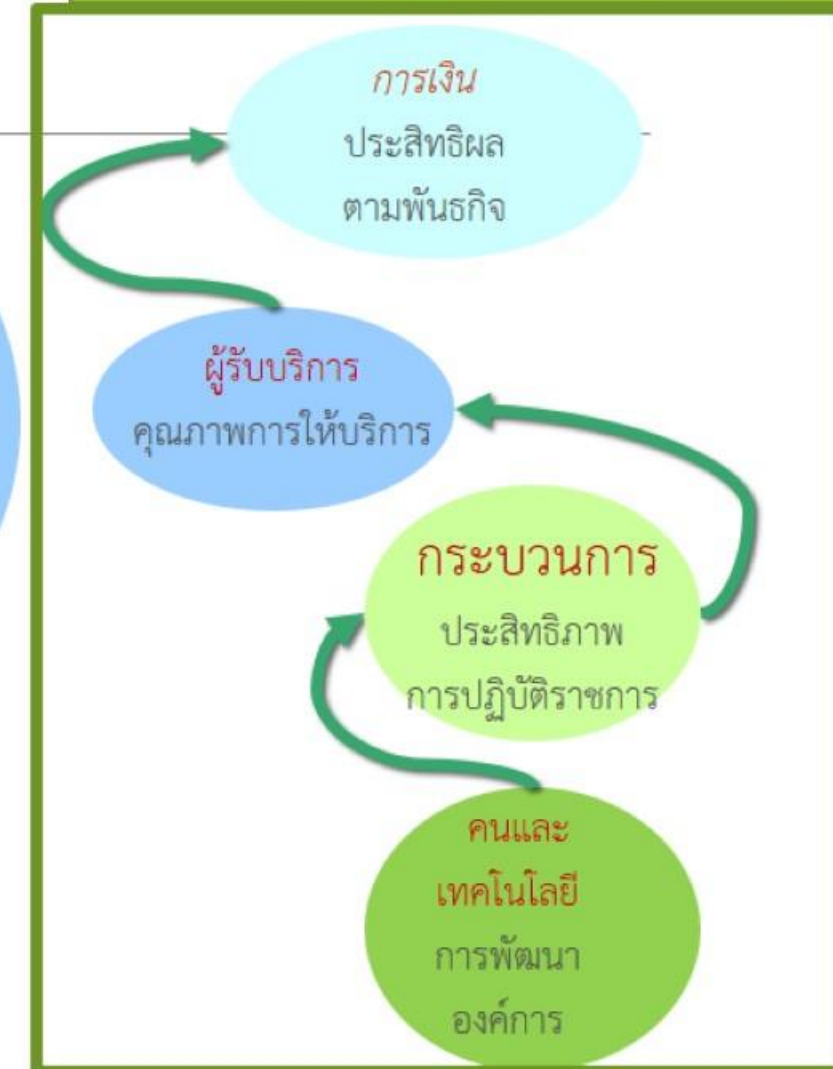
ผลลัพธ์ทางยุทธศาสตร์ระยะยาว

โดยวิธีการ วิธีการระบบสมดุล

Balanced Scorecard

Strategy Map

!!!แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือการเชื่อมโยง
“วัตถุประสงค์”





Workshop #3

การกำหนดสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

- วิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- ประเด็นยุทธศาสตร์
- เป้าประสงค์
- ตัวชี้วัด
- ค่าเป้าหมาย
- กลยุทธ์/ความคิดริเริ่ม
- แนวคิดโครงการสำคัญ





SWOT

SFAS

POSE

BOSS

TOWS

BSC

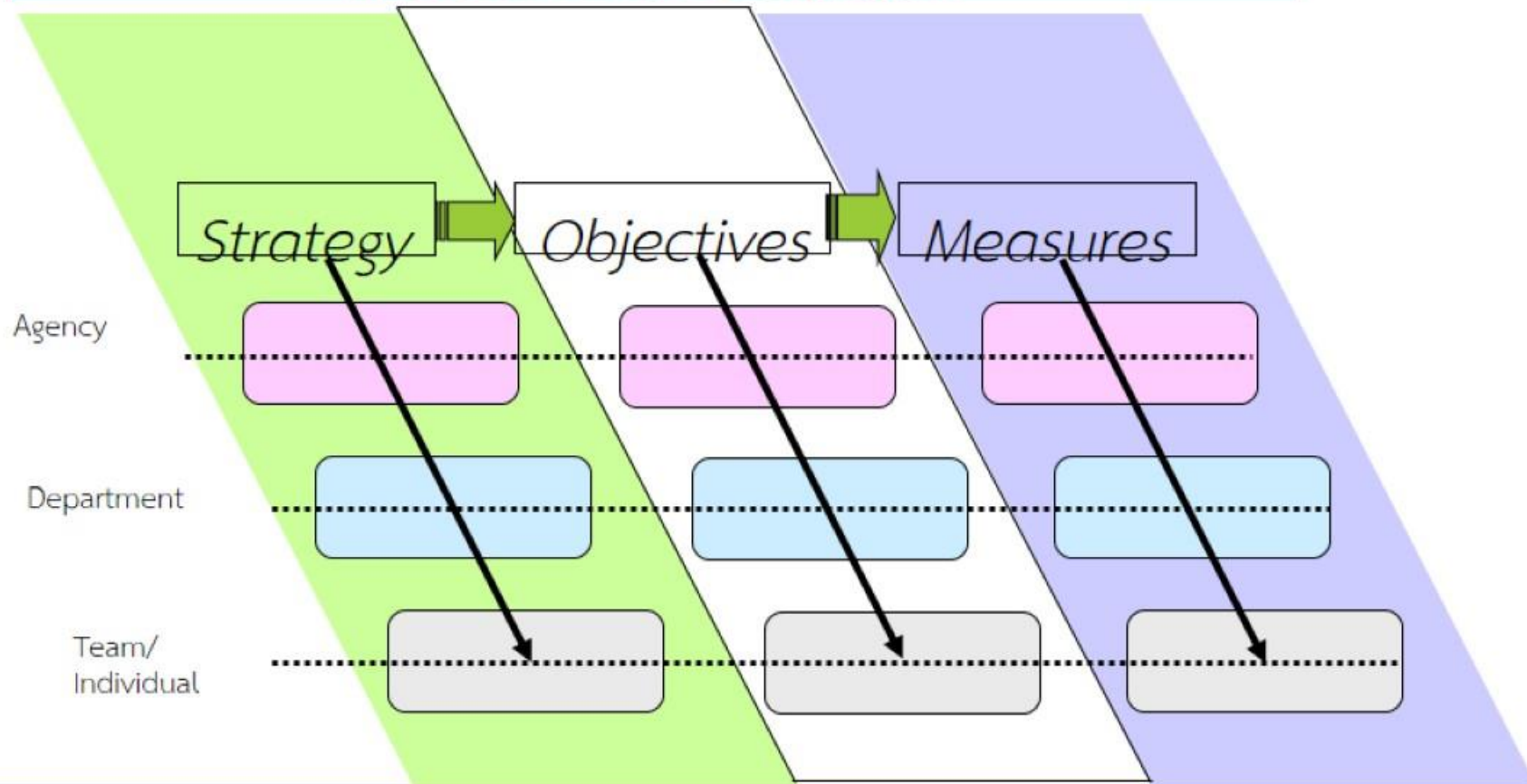
Computer-Assisted Strategic Planning

วิสัยทัศน์		พันธกิจ		วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		ตัวชี้วัด		กลยุทธ์		ผู้รับผิดชอบ	
ประเภท		ลำดับ		ลำดับ		ลำดับ		ลำดับ		ลำดับ		ลำดับ		ลำดับ	
วัตถุประสงค์		1		1		1		1		1		1		1	
1) วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		2		2		2		2		2		2		2	
2) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		3		3		3		3		3		3		3	
3) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		4		4		4		4		4		4		4	
4) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		5		5		5		5		5		5		5	
5) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		6		6		6		6		6		6		6	
6) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		7		7		7		7		7		7		7	
7) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		8		8		8		8		8		8		8	
8) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		9		9		9		9		9		9		9	
9) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		10		10		10		10		10		10		10	
10) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		11		11		11		11		11		11		11	
11) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		12		12		12		12		12		12		12	
12) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		13		13		13		13		13		13		13	
13) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		14		14		14		14		14		14		14	
14) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		15		15		15		15		15		15		15	
15) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		16		16		16		16		16		16		16	
16) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		17		17		17		17		17		17		17	
17) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		18		18		18		18		18		18		18	
18) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		19		19		19		19		19		19		19	
19) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		20		20		20		20		20		20		20	
20) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		21		21		21		21		21		21		21	
21) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		22		22		22		22		22		22		22	
22) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		23		23		23		23		23		23		23	
23) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		24		24		24		24		24		24		24	
24) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		25		25		25		25		25		25		25	
25) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		26		26		26		26		26		26		26	
26) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		27		27		27		27		27		27		27	
27) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		28		28		28		28		28		28		28	
28) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		29		29		29		29		29		29		29	
29) การพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ		30		30		30		30		30		30		30	

2. จัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน

การจัดระเบียบในการดำเนินการยุทธศาสตร์

กรอบการเชื่อมโยง





ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ/แผนแม่บท/ยุทธศาสตร์การจัดสรรฯ



ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง	2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
1. การเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศ 2. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	1. การพัฒนาภาคการเกษตร 2. การพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 3. การสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว 4. การพัฒนาพื้นที่และเมืองน่าอยู่ 5. การพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก 6. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม ระบบโลจิสติกส์ พลังงานและดิจิทัล 7. การส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม 8. การพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	1. การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 2. การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 3. การพัฒนาการเรียนรู้ 4. การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี 5. การพัฒนาศักยภาพการกีฬา	1. การเสริมสร้างพลังทางสังคม 2. การพัฒนาความเสมอภาค และส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก 3. การสร้างหลักประกันทางสังคม	1. การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 2. การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ	1. การพัฒนาการบริการประชาชนและการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ 2. การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ 3. การพัฒนากฎหมายและการพัฒนากระบวนการยุติธรรม



#2

Strategy into Action

X-Matrix

Logframe

#4

#3

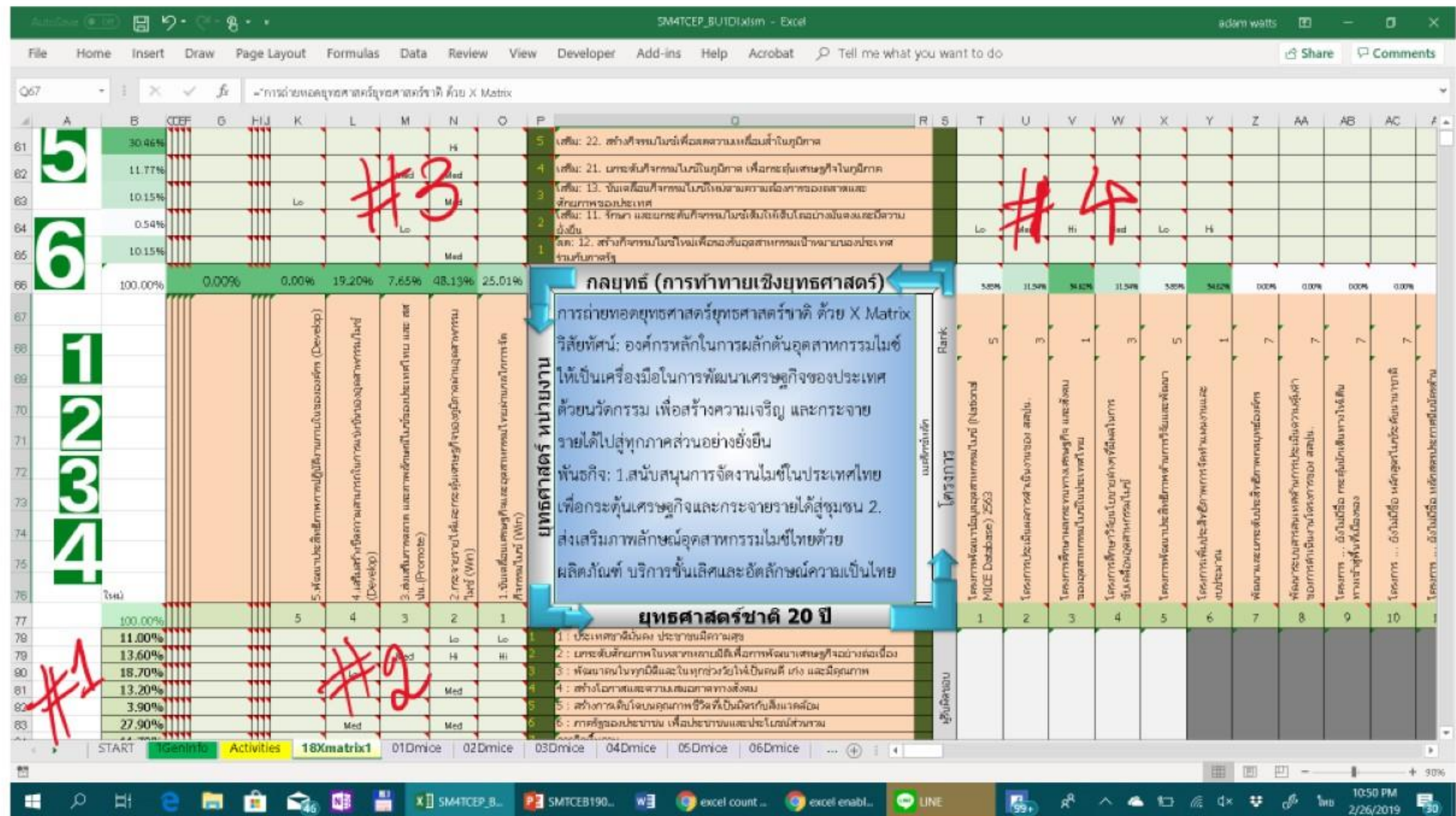
#2

#1

Instructions										น้ำหนักความสำคัญของโครงการ									
100.00%	25.00%	22.22%	6.35%	22.22%	4.42%					274%	329%	274%	274%	247%	274%	164%	274%	329%	274%
2.88%					Med	9													
2.88%	Med					8													
13.46%	Hi				Med	7	4.7 ระดับความพร้อมของเทคโนโลยีที่รองรับต่อความเสี่ยงของภัยคุกคาม												
10.58%	Hi	Lo		Lo		6	4.6 ระดับสมรรถนะบุคลากรที่มีความรู้สหวิทยาการ (Multidisciplinary)										Lo	Hi	Hi
21.15%	Hi	Hi		Med		5	4.5 ระดับความสำเร็จ PMQA หมวดที่ 1-6										Hi	Med	Lo
11.54%	Lo	Lo	Hi	Lo		4	4.4 ระดับความสำเร็จของการบูรณาการระบบฐานข้อมูล (Database) ในการกำกับฯ											Med	
13.46%			Med	Hi	Lo	3	4.3 ระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการของสำนักงาน (Service Quality)										Hi	Hi	Med
2.88%			Lo	Lo	Lo	2	4.2 ระดับความสำเร็จของการจัดการกระบวนการ (PMQA หมวด 7)			Lo	Med	Lo	Hi						
11.54%		Lo	Lo	Lo	Hi	1	4.1 ระดับการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อความเป็นมืออาชีพของ กคพ. (Professiona			Hi	Hi	Hi	Lo						
100.00%	0.00%	24.44%	27.20%	24.52%	24.44%	KPI													
ระดับภาพบุคคลในการบริหารจัดการสูง4 ระบบสารสนเทศจัดการที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน3 ผู้ให้บริการของ สกพ. ได้รับความสะดวกใจ2 องค์กรมีความเป็นเลิศเป็น Smart Office ดำเนินการร่วมพัฒนาแผนการจั						โรงพยาบาล 1 เป็นโรงพยาบาลคุณภาพได้ มาตรฐานบริการที่เป็นเลิศในเขตภาคอีสาน โดย ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพใช้เทคโนโลยีที่ ทันสมัย เพื่อให้ประชาชนมีความสุขดี บุคลากร มีความสุข													
						การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์													
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์						แผนงาน/โครงการ													
ประเด็นยุทธศาสตร์						1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลในการกำกับฯ การของประ และสนับสนุนการทำงาน 3. IT Infrastructure เป็นโครงสร้างระบบ และจัด ปลอดภัยจาก Cyber Threats 4. พัฒนาระบบสารสนเทศกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CRM; Customer Relation Management) 5. มาย่ต้นทุนการกับ SO ของไฟฟ้าและเตรียมการของส่วน กำลัง (อนาคต) เพื่อให้อยู่ต่อลงกับโครงสร้างกำลัง 6. บุคลากรยอมรับการกำกับฯ 1. จัดเตรียม และ... ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วน													
						18. วางแผนภาพจัดการความ													
100.00%	5	4	3			ประเด็นยุทธศาสตร์						ประเด็นยุทธศาสตร์							
30.00%		Med	Hi	Med		ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (Strategic Theme 1) :						หน้า 001							
25.00%				Lo		ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (Strategic Theme 2) :						หน้า 002							
20.00%			Med	Hi		ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (Strategic Theme 3) :						หน้า 003							
25.00%	Hi	Lo	Lo	Lo	Lo	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 (Strategic Theme 4) :						หน้า 004							
												หน้า 005							
												หน้า 006							
												หน้า 007							
												หน้า 008							
												หน้า 009							
												หน้า 010							
												หน้า 011							

การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์





The screenshot displays an Excel spreadsheet titled "SM4TCEP_BU1D1.xls" with the following structure:

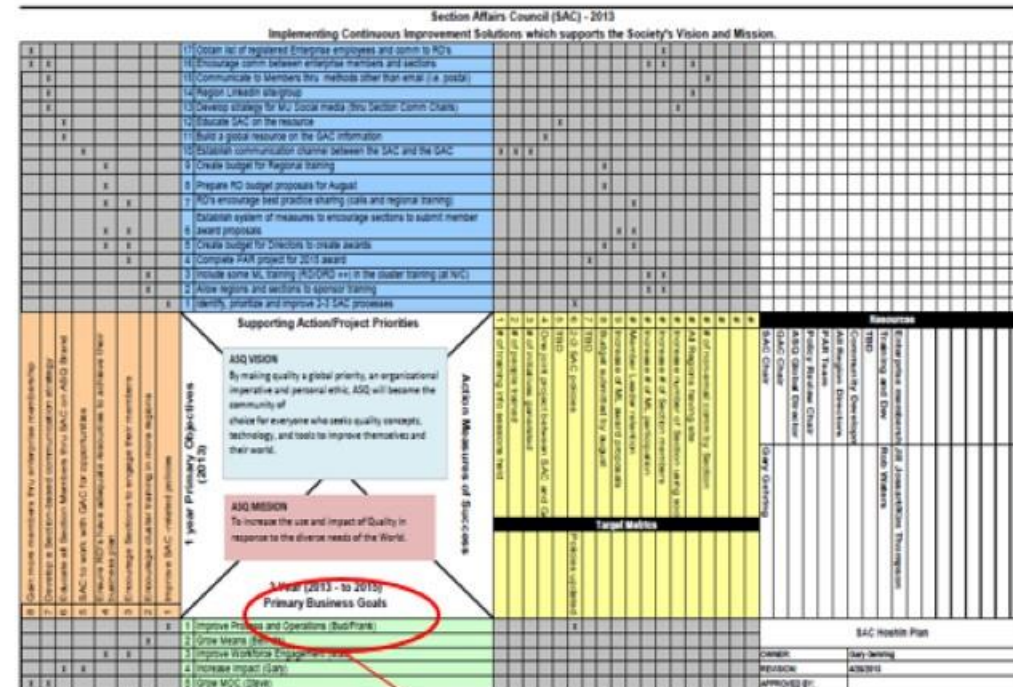
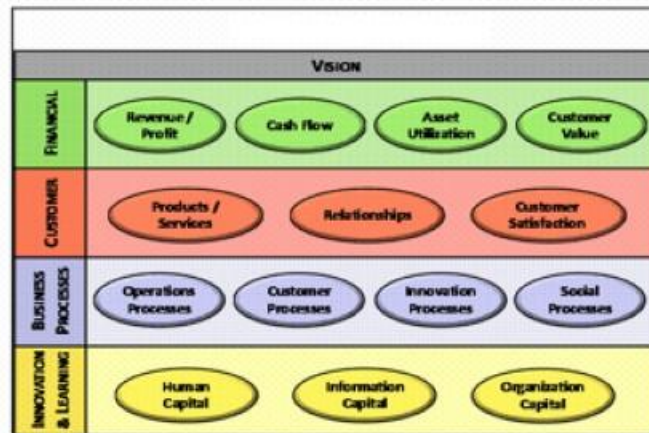
- Header Section (Rows 1-4):**
 - Row 1: Project# (A1), Start (B1)
 - Row 2: 1 Project Title : 01Dmice (A2), 01Dmice (B2)
 - Row 3: กต .. เพื่อใส่เลข WBS (A3)
 - Row 4: กต .. เพื่อนำ WBS จากโครงการ 01Dmice มาใช้ (B4)
- Main Table (Rows 5-21):**

WBS	Activities	Duration (Days)	Start Date	Finish Date	Resource Name	Progress	TARGET*	STATUS*
1	1. โครงการศึกษาสถิติอุตสาหกรรมไมซ์	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
1.1	Inter MICE Statistics	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
1.2	Domestic MICE Statistics	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
1.3	กิจกรรมเผยแพร่ข้อมูลสถิติอุตสาหกรรมไมซ์	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
2	2. โครงการจัดทำดัชนีอุตสาหกรรมไมซ์ (MICE Index Phase 2)	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
2.1	พัฒนา (ทำใหม่) / ต่อยอด Index	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
2.2	ติดตาม Index ภาคส่วน MICE	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
2.3	กิจกรรมเผยแพร่ข้อมูลสถิติดัชนีอุตสาหกรรมไมซ์	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
3	3. โครงการการจัดทำระบบบัญชีประชาชาติของอุตสาหกรรมไมซ์	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
3.1	พัฒนาระบบฐานข้อมูลบัญชีประชาชาติด้านไมซ์	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
		548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	(ระบุชื่อบุคลากร...)	0.00%		
		548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64		0.00%		
4	4. โครงการสำรวจห้องประชุมในประเทศ	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
4.1	การพัฒนาฐานข้อมูลรายชื่อห้องประชุมต่างๆ ที่มีในประเทศไทย	548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	นางเอกกนก	0.00%	Not Started	
		548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	(ระบุชื่อบุคลากร...)	0.00%		
		548	1 ต.ค. 62	31 มี.ค. 64	(ระบุชื่อบุคลากร...)	0.00%		

Linking Levels of Strategic Objectives

แผนที่ยุทธศาสตร์จาก Balanced Score cards จะระบุวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน (3-5 year Breakthrough Objectives) นำไปใช้ใน Hoshin Matrix

Strategy Maps



3-5 Year Breakthrough Objectives

ตัวอย่าง

[illegible]



Workshop #4

การเชื่อมโยงแผนงาน/โครงการ
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยกับ
ยุทธศาสตร์ชาติ
โดยอาศัยเครื่องมือ “โฮชินคันริ”
(Hoshin Kanri) หรือ X-Matrix



ขอขอบคุณ

ข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ

รศ.ดร.ดำรงค์ วัฒนา และคณะ

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร : 0 2218 2880 ต่อ 132, 089 6666 573

E-mail: wdamrong@chula.ac.th; kpornmanee@gmail.com,

facebook

ก่อเกิดผล