

สรุปกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของ สป.มท.
เรื่อง เทคนิคการจัดทำแผน/โครงการ



บรรยากาศการเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หัวข้อเรื่อง	เทคนิคการจัดทำแผน/โครงการ
วัตถุประสงค์	แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง เทคนิคการจัดทำแผน/โครงการ
ครั้งที่จัด	ครั้งที่ 8 ประจำปีงบประมาณ 2553
จัดเมื่อ	วันพุธที่ 23 มีนาคม 2553 เวลา 13.30 - 15.00 น.
สถานที่	ห้องประชุม 2 ชั้น 5 อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ
จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	29 คน

สรุปประเด็นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

CoP วันนี้เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง เทคนิคการจัดทำแผน/โครงการ ทีมงาน KM ขอขอบคุณวิทยากร นายสงวน ธีระกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน สดร.สป. ที่ได้มาเป็นวิทยากรในวันนี้

สรุปสาระสำคัญที่ได้จากการทำกิจกรรม CoP

วิทยากรได้ให้ความรู้เรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนดำเนินงาน
2. การวางแผนยุทธศาสตร์
3. เครื่องมือการจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนดำเนินงานเพื่อให้ภารกิจบรรลุผล

: เน้นการหาวิธี (ทางเลือก) ที่เหมาะสมที่สุดที่จะให้ภารกิจบรรลุผล

การบริหารเชิงกลยุทธ์ : basic concepts ต้องรู้ถึง

WHAT - อะไรคือการบริหารเชิงกลยุทธ์ ?

WHY - ทำไมต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ ?

HOW - บริหารเชิงกลยุทธ์ทำได้อย่างไร ?

WHAT - การบริหารเชิงกลยุทธ์ คืออะไร

- การบริหารปกติ/การบริหารภารกิจ : ทาวิธี (ทางเลือก) ให้ภารกิจบรรลุผล
- ภารกิจหนึ่ง - บริหารทางเลือก (alternatives appraisal) - implementing - evaluation
- บริหารเชิงกลยุทธ์/การบริหารสถานภาพขององค์กร : ทบทวนภารกิจ โดยตรวจสอบตำแหน่ง/สถานภาพองค์กร กำหนดทิศทาง ภารกิจ/โครงสร้างใหม่
- บริหารทิศทาง (ยุทธศาสตร์) : ปรับเปลี่ยนภารกิจองค์กร
- เทคนิควิธี : Swot analysis - vision - mission - strategies implementing - evaluation

WHY - ทำไมต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะ

- การบริหารภารกิจขององค์กรเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภารกิจ
- การบริหารสถานภาพองค์กร - การบริหารเชิงกลยุทธ์
- สิ่งแวดล้อมไม่แน่นอน - ส่งผลกระทบ
- เพื่ออยู่รอด (เป็นที่ต้องการ + ได้รับการยอมรับจากสิ่งแวดล้อม) + เติบโต

HOW - วิธีการวางแผนยุทธศาสตร์ ควรต้อง

- SWOT : รู้เขา รู้เรา เป็นผลให้รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง

รู้เรา คือ

- STRENGTH : แข็งอย่างแตกต่าง
- WEAKNESS : อ่อนอย่างแตกต่าง

รู้เขา - ต้องรู้อะไรบ้าง ?

- Mission พันธกิจ (ที่ทำให้แก่สังคม)
- Body โครงสร้าง/องค์ประกอบ (หน่วยงาน/บุคลากร/ทรัพยากร/ระบบ/กระบวนการ ฯลฯ)
- BSC (balance scorecard's Robert S. Kaplan และ David P. Norton) : e.g.

financial - customer - internal process - learning & growth

รู้เขา - ต้องรู้อะไรบ้าง

- supplier รัฐบาล - นโยบาย งบประมาณ
- supporter เทคโนโลยี กฎหมาย สื่อ/NGO
- customers ความต้องการลูกค้า
 - ใครคือลูกค้า : ลูกสาวคนโต
 - Goods & services required - ปัญหาอาชญากรรม
- threats คู่แข่ง, เทคโนโลยี/ทัศนคติ/ความคาดหวังของสังคม (ตร, ผู้ว่าฯ ceo)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์องค์การและสภาพแวดล้อม เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันขององค์การและความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่ง ตลอดจนปัจจัยด้านอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

- เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีหลายชุด เช่น SWOT Analysis, Value Chain, 7S's McKinsey, Five Force Analysis, PEST Analysis
- SWOT มีมิติการวิเคราะห์ครอบคลุมมากกว่า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์การและสภาพแวดล้อม

เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์	องค์การ	สภาพแวดล้อม
SWOT Analysis	Strength, Weakness	Opportunity, Threat
Value Chain	☀	☀
7S's McKinsey		
Five Force Analysis	☀	☀
PEST Analysis		



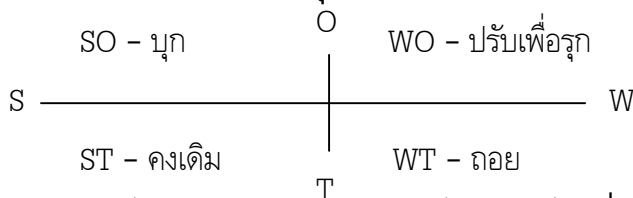
7S 's McKinsey การวิเคราะห์องค์การ

1. Structure (โครงสร้างองค์การ) การออกแบบขององค์การ การกระจายอำนาจ รวมอำนาจ
2. Strategy (กลยุทธ์) การดำเนินการตามแผน เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
3. Skill (ทักษะ) ความสามารถโดยรวมขององค์การและพนักงาน Competency
4. Style (รูปแบบ) ของผู้นำในองค์การ
5. Share Value (ค่านิยมร่วม) ค่านิยม ปรัชญาที่ปลูกฝังในพนักงาน
6. Staff (พนักงาน) คุณค่าโดยรวมของพนักงาน
7. System (ระบบ) กระบวนการ วิธีปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ขององค์การ

Five Force Model of Competition การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. Threat of New Entrants การคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่
2. Bargaining Power of Buyers อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ เช่น การรวมตัวของผู้ซื้อ มูลค่าการซื้อ
3. Bargaining Power of Supplier อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ เช่น มีการผูกขาดความสัมพันธ์ของผู้ขาย ปัจจัยการผลิตกับคู่แข่ง
4. Threat of Substitutes การคุกคามจากสินค้าหรือบริการ เช่น ต้นทุนที่ต่ำกว่าของสินค้าทดแทน
5. Existing Rivalry การแข่งขันในอุตสาหกรรม เช่น จำนวนคู่แข่ง อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

สถานการณ์/position และยุทธศาสตร์/ทิศทางขององค์กร



ยุทธศาสตร์/ทิศทาง/ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สำคัญ (Grand Strategy)

1. เน้นความมั่นคง (Stability Strategy หรือ Status Quo)
2. เน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy หรือ Expansion Strategy)
3. ฟื้นฟูหรือตัดทอน/ลดขนาดการดำเนินงานลง (Retrenchment Strategy)
4. ผสมผสาน (Mixed Strategy)

1. กลยุทธ์การรักษาความมั่นคง - ST (status quo)

- 1.1 รักษาสภาพ/ส่วนแบ่งตลาดให้คงเดิม (Pause Strategy)
- 1.2 ผู้บริหารมีทัศนคติไม่นิยมความเสี่ยง
- 1.3 ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย รักษาความมั่นคงได้โดยการลด แลก แจก/แถม เพื่อยอดขาย

รายได้ (Profit Strategy)

ผลลัพธ์ คือ ผู้บริหารพอใจกับการดำเนินงานในปัจจุบัน, มีสภาวะเศรษฐกิจค่อนข้างคงที่, คู่แข่งขันไม่มากนัก

2. กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์กร - SO

- 2.1 วิธีการสร้างความเจริญเติบโต ภายใน องค์กร (ขยายผลิตภัณฑ์)
 - 2.1.1 ตามแนวตั้ง (Vertical Integration) - เพิ่มปริมาณผลิตภัณฑ์
 - 2.1.2 ตามแนวนอน (Horizontal Integration) - เพิ่มชนิด
- 2.2 การสร้างความเจริญเติบโต ภายนอก องค์กร (ลดการแข่งขัน)
 - 2.2.1 ควบกิจการ (Merger & Acquisition)

- 2.2.2 พันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance)
- 2.2.3 ใช้ในยามภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
- 2.2.4 เพื่อให้ห้องค์การอยู่รอดต่อไปได้
- 2.2.5 เพื่อรอจังหวะเวลาที่จะขาย หรือเลิกกิจการ

3. กลยุทธ์ฟื้นฟูหรือตัดทอนการดำเนินงาน - WT, WO

- 3.1 กลยุทธ์ฟื้นฟู (Turnaround Strategy)
 - ขั้นที่ 1 ลดขนาดและต้นทุน
 - ขั้นที่ 2 พัฒนาโครงการเพื่อสร้างความมั่นคงแก่บริษัทที่เล็กลง
- 3.2 กลยุทธ์เลิกดำเนินการ (Selling Out)
- 3.3 กลยุทธ์ล้มละลาย (Bankruptcy)

4. กลยุทธ์แบบผสมผสาน

- 4.1 ใช้กลยุทธ์ตัดทอนการดำเนินงานในช่วงระยะสั้น
- 4.2 ใช้กลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโตในบางด้านที่สามารถทำได้
- 4.3 ใช้กลยุทธ์รักษาส่วนครองตลาดให้ได้เท่าเดิมทุกวิถีทาง ซึ่งเหมาะกับธุรกิจที่ดำเนินการมานาน และมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ
- 4.4 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้มีประสบการณ์และมีความสามารถ

สรุปความคิดจากตาราง SWOT

- อยู่ที่ไหน - so st wo wt
- จะไปไหน - ยุทธศาสตร์ / ทิศทาง (สู้หรือถอย)
- ไปเป็นอะไร - ทำอะไร, ให้ใคร : พันธกิจ (msn)
 - ลักษณะอย่างไร/ปรัชญา, position : (vsn)
- ไปอย่างไร - กลยุทธ์ (ทำให้ลูกค้า - ปรับตัวเอง)

Strategic Formulation

- Where are we now ?
- Where do we want to go ?
- How will we get there ?

ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT analysis)
- กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร (Mission & Vision)
- กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Direction)

- กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดหลัก (Key Success Factor & Key performance Indicator)

- การดำเนินงานตามกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ (implementation) > ติดตามประเมินผล ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

	การนำไปปฏิบัติดี	การนำไปปฏิบัติไม่ดี
กลยุทธ์ดี	<p>สำเร็จ (Success)</p>	<p>เพ้อฝัน (Sweet Dream)</p>
กลยุทธ์ไม่ดี	<p>เสี่ยงดวง (Gambling)</p>	<p>ล้มเหลว (Failure)</p>

เครื่องมือการจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่

- การวิเคราะห์ SWOT
- การบริหารความเสี่ยง
- การบริหารต้นทุน/ความคุ้มค่า
- การบริหารความพอใจของลูกค้า
- การบริหารสมรรถนะขององค์กร
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและประเมินผลสัมฤทธิ์รายบุคคล ฯลฯ

ปัญหาการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของราชการ

- ไม่เข้าใจ concept ของคำว่า “จุดอ่อน จุดแข็ง ภัย โอกาส”
- ไม่เอาผลวิเคราะห์ SWOT มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์อย่างเชื่อมโยง
 - กำหนดตัวชี้วัดไม่ชัดเจน ไม่สัมพันธ์เชื่อมโยงและวัดไม่ได้จริง เพราะเก็บข้อมูลไม่ได้หรือสิ้นเปลืองเวลา/ค่าใช้จ่ายสูงในการบริหารจัดการข้อมูล
 - ตัวชี้วัดไม่ไปถึงผลสัมฤทธิ์ ติดอยู่ที่ milestone
 - การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากกรม ลงสู่สำนัก/กอง และระดับบุคคล ต้องระวังเรื่องการ play safe เพราะถ้ามีมากเกินไปอาจเกิดสถานการณ์ในการประเมินผลที่ “บุคลากรสำเร็จ แต่สำนัก/กองล้มเหลว หรือสำนัก/กองสำเร็จ แต่กรมล้มเหลว”



Vision - วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

- ควรกำหนดอย่างไร : อาจแยกเป็นข้อๆ หรือข้อความบรรยาย สั้นหรือยาว อาจบอกแต่ภาพ
องค์กรที่ต้องการเป็นหรือบอกพันธกิจรวมไว้ด้วย

- ไปเป็นอะไร, ทำอะไร, ให้ใคร : พันธกิจ (msn)
- ลักษณะอย่างไร : ปรัชญา (position)
- ไปอย่างไร : กลยุทธ์ (ทำให้ลูกค้า - ปรับตัวเอง)

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

- บริษัทปูนซีเมนต์ไทย “เป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ในภาคพื้น เอเชียตะวันออกเฉียงใต้”
- ธนาคารกรุงเทพ “จะเป็นธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย”
- กระทรวงสาธารณสุข “กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์กรหลัก ในการพัฒนาระบบสุขภาพ เพื่อคนไทยทุกคนมีสุขภาพดี นำสู่เป้าหมายคนไทยแข็งแรง เมืองไทยแข็งแรง พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำการแข่งขันด้านสุขภาพในระดับสากล”

Mission (พันธกิจ) คือ ลักษณะขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน และทิศทางที่มุ่งมั่นให้บรรลุในอนาคต พันธกิจที่ดีจะต้องบอกว่าเราเป็นใคร เราทำอะไร การกำหนดภารกิจทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) ที่องค์กรจะดำเนินไปโดยต้องมีค่าเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ ลูกค้า การดำเนินธุรกิจ เทคโนโลยี ปรัชญา แนวคิดของบริษัท ตลาดเป้าหมาย พนักงานและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic Issues) คือ กลุ่มเรื่องใหญ่ๆ ที่องค์กรหรือหน่วยงานเลือกที่จะกระทำในสถานการณ์ปัจจุบัน อาจมีเรื่องเดียวหรือหลายเรื่อง เป็นการคัดลอกหรือถอดเอาถ้อยคำที่แฝงอยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ระบุออกมาเป็นหัวข้อหรือประเด็นเรื่องที่สำคัญ และ

- ควรเชื่อมโยงคี่ให้เป็นประโยคเดียวให้สั้น กระชับรัด

- มักจะเริ่มต้นด้วย “การ” เพื่อป้องกันถึงภาระงานที่จะกระทำต่อไป

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

1. น.ส.ทัศนาวรรณ์ บุรัสการ	นวด.ชก. ศปก.สป.	โทร. 50412
2. นางสุธาทิพย์ แนวบรรทัด	นวด.ชก. สนผ.สป.	โทร. 50513
3. นางสุนทรี นิมลมูล	นักทรัพยากรบุคคล สตร.สป.	โทร. 50425
4. นางวันเพ็ญ มังศรี	นวช. การเงินและบัญชี กค.สป.	โทร. 50328
5. นายฉัตรพิงค์ วิชัยสาร	นิติกร ชำนาญการ กจ.สป.	โทร. 50377
6. นายบุญส่ง ไชยมณี	นวด.ชก.ศสส.สป.	โทร. 50492
7. นายวีรวิทย์ อัญญมณีกุล	ตท.สป.	โทร. 50414
8. นายบุญฤทธิ์ สุขเขียว	นักทรัพยากรบุคคล ชก. สตร.สป.	โทร. 50567
9. น.ส.ลัดดา แก้วเรือง	พจน.วิเคราะห์นโยบายและแผนสตร.สป.	โทร. 50559
10. นายสุรศักดิ์ บุญประกอบ	นักทรัพยากรบุคคล สตร.สป.	โทร. 50463
11. นายประจวบ อาจารย์พงษ์	หน.ก.วน.กจ.สป.	โทร. -
12. น.ส.วิบูลพรรณ เปาอินทร์	นวด.ชก.กอป.สป.	โทร. 50416
13. นางสมใจ สัมพันธ์สมโภช	จพง.การเงินและบัญชี ตท.สป.	โทร. 50416
14. นางรัชณี ไทยเจริญ	นักจัดการงานทั่วไป กก.สป.	โทร. 50307
15. น.ส.มณฑา แสงทอง	นักจัดการงานทั่วไป กก.สป.	โทร. 50305
16. น.ส.แกมแก้ว คงเชื้อนาค	นวก.ชก.ศปก.สป.	โทร. 50412
17. นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์	นวด.ชพ.สตร.สป.	โทร. 50556
18. นายคมสัน วรวิวัฒน์	จนท.บพ.สตร.สป.	โทร. 50551
19. น.ส.อัสมา มรรคาเขต	จนท.บพ.สตร.สป.	โทร. 50564
20. น.ส.มณีรัตนา แซ่ไคว้	จนท.บพ.สตร.สป.	โทร. 50564
21. นางกาญจนา แจ่มมินทร์	นวด.ชก.สตร.สป.	โทร. 50565
22. นายสงวน ชีระกุล	ผชช. สตร.สป.	โทร. 50505
23. นางนิรมล เกิดแก้ว	นวด.ชพ.สตร.สป.	โทร. 50463
24. นายประพันธ์ กุลกำแดง	นายช่างภาพ ชำนาญงาน	โทร. 50560
25. นางศุภยาเยาว์ นาคเงินทอง	จพง.ชก.ชำนาญงาน ศสส.สป.	โทร. 50551
26. นายอภิชัย ชัยชมภู	นวด.ชำนาญการพิเศษ กพร.สป.	โทร. 50513
27. น.ส.ยุวดี สู่ศิลาวัฒน์	จพง.ชก.ชง.ตท.สป.	โทร. 50419
28. น.ส.ดวงเดือน จุลกรานต์	จนท.ล่าม ตท.สป.	โทร. 50418
29. นางอุไร อ่อนหัวโตน	จพง.ชก.ตท.สป.	โทร. 50419