

# สภาพการณ์

โลกยุคโลกาภิวัตน์

เศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดน  
•การแข่งขันในเวทีโลก

สังคม เศรษฐกิจเป็น  
ยุคแห่งการเรียนรู้

กระแสสังคม เช่น  
•ประชาธิปไตย  
•ธรรมาภิบาล

ใครเรียนรู้ไม่ทันโลก ก็จะมีปัญหา

งานของรัฐมากขึ้น ยากขึ้น

รัฐต้องเล็กลง ลดเงิน ลดคน ลดอำนาจ

ต้องเปิดให้มีส่วนร่วม ต้องโปร่งใส พร้อมถูกตรวจสอบ

# วิสัยทัศน์การพัฒนาระบบราชการ

- พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ  
สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์  
โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ  
ประโยชน์สุขของประชาชน

# ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

1. ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

Strategy

2. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

Structure

3. รื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

System

4. สร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทน

Staff - Skill

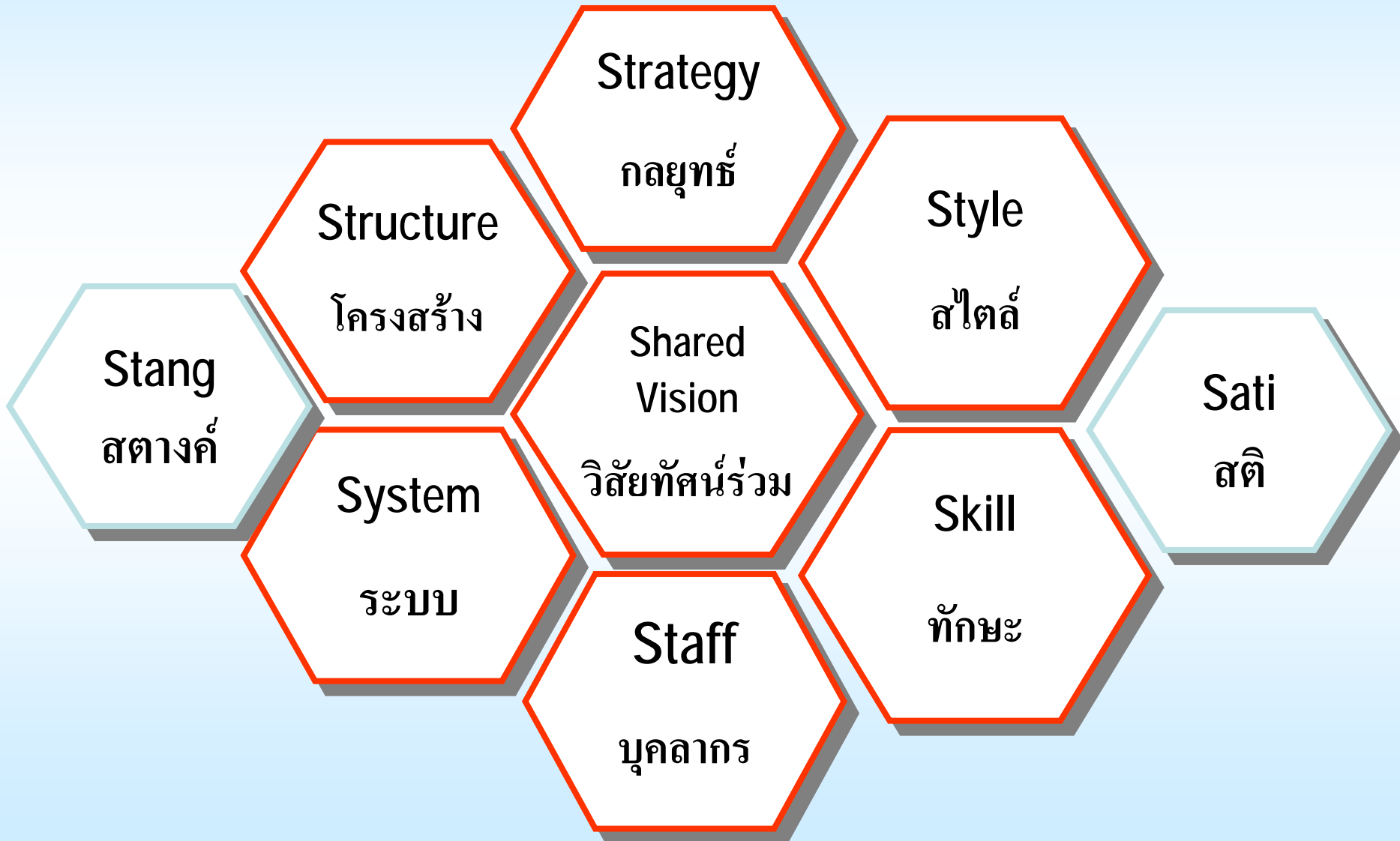
5. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

6. เสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

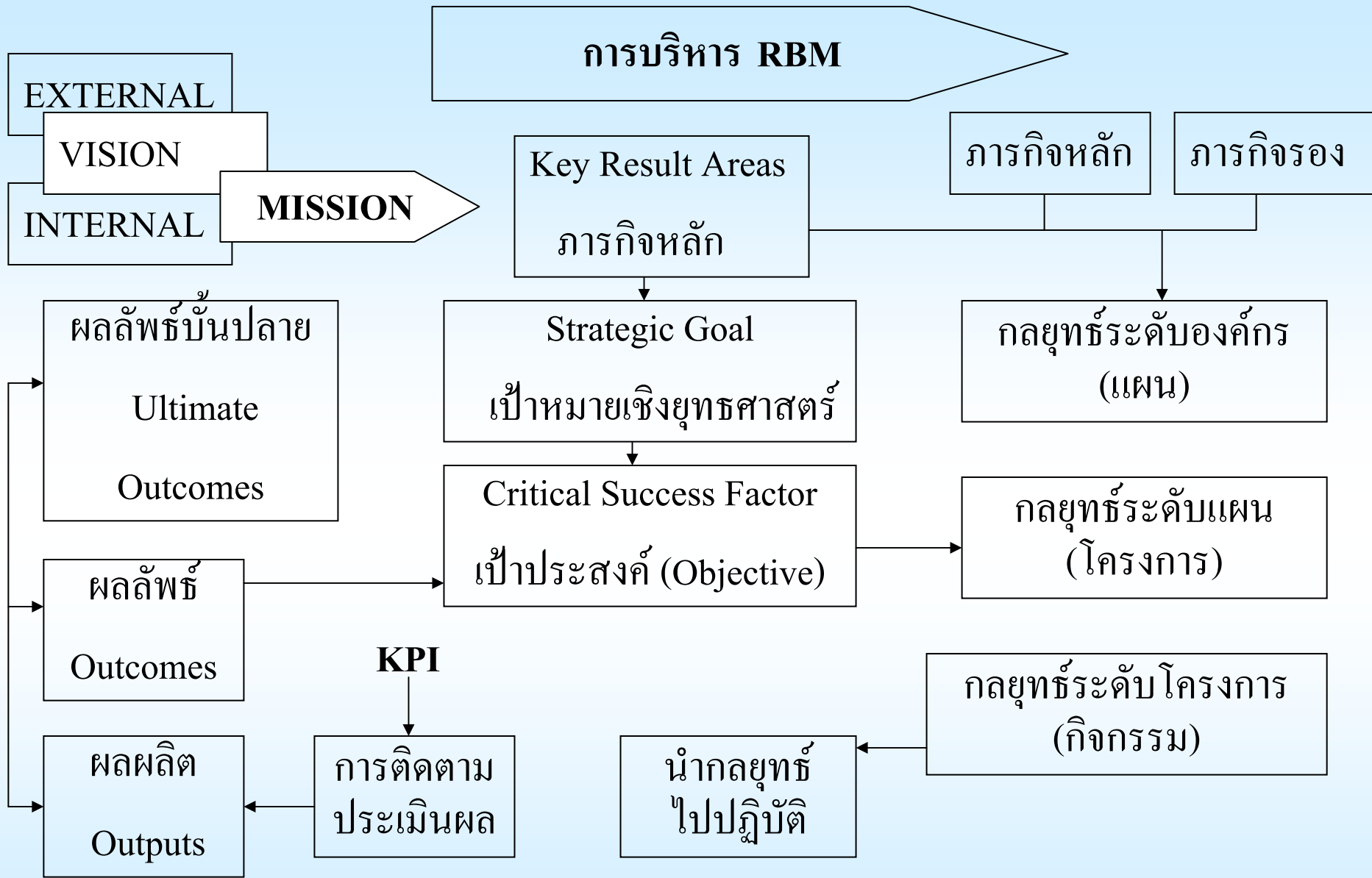
Shared Values  
And Style

7. เปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

# ตัวแปรในการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์







# การจัดการเชิงกลยุทธ์

## Strategic Management

### การจัดการองค์การที่เน้น

❑ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ ซึ่งเป็นทิศทางขององค์การในระยะยาวให้

- สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก
- สภาพการณ์ภายในองค์การ
- ชัดเจน เป็นที่เข้าใจ ยอมรับทั่วกัน

❑ การดำเนินการปรับทุกส่วนขององค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

❑ การติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

# กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์

- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- การกำหนดแนวความคิด
- การวางแผนปฏิบัติการ



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

- **ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม**
- **ขั้นที่ 2 ทำการตรวจสอบสถานภาพตนเอง**
- **ขั้นที่ 3 หาข้อสรุปที่สมเหตุสมผล**

# ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

- ระบุโอกาสหรือช่องทางใหม่ ๆ
- ระบุภัยคุกคามหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น
- ตัดสินใจว่า จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

# การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก Environmental Analysis



## ขั้นที่ 2 ทำการตรวจสอบ

- ลักษณะเด่นภายใน : ชื่อเสียงการบริหารจัดการ  
งบประมาณ ทักษะและกำลังคน ความแข็งแกร่งของภาค  
ส่วนต่าง ๆ สภาพสังคม เศรษฐกิจ
- ระบุข้อได้เปรียบในการแข่งขัน
- ระบุประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ

## ขั้นที่ 3 หาข้อสรุปที่สมเหตุสมผล

- นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสถานภาพขององค์การมาสรุปผล
- ภัยคุกคามหรืออุปสรรคและสถานภาพด้านใดยังคงเป็นปัญหาและจุดอ่อน
- โอกาสและจุดแข็งใดที่ยังไม่ได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์

## การกำหนดแนวความคิด

- **ขั้นที่ 4** คาดการณ์ถึงทิศทาง
- **ขั้นที่ 5** ตัดสินใจว่าจะไปในทิศทางใด
- **ขั้นที่ 6** วิเคราะห์ช่องว่างที่อาจเกิดขึ้น

## ขั้นที่ 4 คาดการณ์ถึงทิศทาง

- วิเคราะห์ทิศทางปัจจุบัน ว่าสามารถเผชิญกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้หรือไม่
- วิเคราะห์ทิศทางปัจจุบัน ว่าสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสได้หรือไม่
- วิเคราะห์ทิศทางปัจจุบันว่าลักษณะเด่นภายใน แข็งแกร่งพอที่จะสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จขึ้นตามทิศทางที่กำหนดไว้

## ขั้นที่ 5 ตัดสินใจว่าจะไปในทิศทางใด

- วิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
- กำหนดวิสัยทัศน์
- ระบุพันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์
- ระบุเป้าประสงค์ที่ต้องการ



## ขั้นที่ 6 วิเคราะห์ช่องว่างที่อาจเกิดขึ้น

- วิเคราะห์ถึงอุปสรรคที่อาจจะส่งผลต่อเป้าประสงค์
- วิเคราะห์จากอุปสรรคทั้งที่อาจเกิดกับสภาพแวดล้อมภายนอกและลักษณะเด่นภายใน
- ระบุถึงความเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ที่จำเป็น เพื่อขจัดอุปสรรคออกไป

# การวางแผนปฏิบัติ

- สร้างทางเลือก
- ตรวจสอบความเป็นไปได้ของทางเลือก
- ตัดสินใจนำทางเลือกไปปฏิบัติ

## ขั้นที่ 7 สร้างทางเลือก

- วิเคราะห์กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ว่า สามารถนำมาดำเนินการแล้ว ทำให้เป้าประสงค์บรรลุหรือไม่
- ระบุทางเลือกกลยุทธ์อื่น ๆ

## ทางเลือกของกลยุทธ์

- เติบโต/ขยายตัว
- ปรับปรุง/พัฒนา
- คงสภาพ/ไม่ขยายตัว
- ตัดทอน ถอนตัว

## ขั้นที่ 8 ตรวจสอบความเป็นไปได้ของทางเลือก

- ความสามารถในการแข่งขัน ศักยภาพเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- ความสามารถในการควบคุม ปัจจัยภายในและภายนอก
- ความเข้ากันได้ ความเหมาะสมของปัจจัยภายใน
- ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ
- ผลกระทบต่อการสร้างคุณค่าให้แก่พันธกิจและเป้าประสงค์
- ความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด

## ขั้นที่ 9 ตัดสินใจนำทางเลือกไปปฏิบัติ

- ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งมีส่วนส่งเสริมสนับสนุน และคัดค้าน
- กำหนดวิธีจูงใจและจัดการกับบุคคลเหล่านั้น
- กำหนดกิจกรรม ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ
- กำกับติดตาม
- ประเมินผล

# การคิดเชิงกลยุทธ์

- การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- การคิดในเชิงตัวเลข (Numerical Thinking)
- การคิดไตร่ตรอง (Reflective Thinking)
- การคิดคาดการณ์ (Predictive Thinking)
- การคิดอย่างมีจินตนาการ (Imaginative Thinking)
- การคิดให้เห็นภาพ (Visual Thinking)
- การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

# การคิดเชิงกลยุทธ์

- การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)
- การคิดถึงผลที่จะตามมาจากการกระทำ (Empathetic Thinking)
- การคิดอย่างมีจริยธรรม (Ethical Thinking)
- การคิดถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Pragmatic Thinking)
- การคิดถึงความสัมพันธ์กับสังคม (Political Thinking)



# ยุทธวิธี 19 ประการสำหรับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

1. รักษาพันธภาพที่ดีกับนายของท่านและผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ทำตัวอย่างที่ดี ในสิ่งที่ท่านอยากให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ
3. บอกความคาดหวังท่านชัดเจน
4. นัดประชุมเพื่อสร้างทีมให้เข้มแข็ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิดให้กลุ่มมุ่งเน้นที่เป้าหมาย
5. ใ้รางวัลผู้ให้ความร่วมมือและทำงานหนัก

# ยุทธวิธี 19 ประการสำหรับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

6. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและหาประโยชน์จากความแตกต่างเหล่านั้น
7. ให้คำชมกับคนที่ให้ความร่วมมือกับทีม
8. รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา
9. เลือกบุคคลที่สามารถทำงานกันเป็นทีม
10. ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและให้เขาช่วยตัดสินใจในวิธีการที่ดีที่สุด

# ยุทธวิธี 19 ประการสำหรับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

11. ยอมรับความผิดพลาด

12. อย่าให้คำมั่นสัญญาอะไรง่าย ๆ

13. บริหารเวลาให้ดี

14. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนสอดคล้องกับความต้องการ  
ขององค์กร

15. ท่านต้องยอมรับค่าของคนตามความแตกต่างของบุคลากร

# ยุทธวิธี 19 ประการสำหรับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

16. แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างชัดเจน และยุติธรรม

17. ให้ข้อมูลในการทำงานก่อนที่เขาจะทำงาน

18. ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นจากแรงกดดันของแต่ละวันบ้าง

19. อย่าเป็นคนที่เคร่งเครียดจนเกินไป ไร้เริงและเป็นกันเองกับ  
ลูกน้องบ้าง

# ผู้นำต้องมี “ความรัก”

**L : leadership**

**O : opportunity**

**V : value**

**E : ethics**

### ยุทธศาสตร์ที่ 1

พัฒนาคุณภาพ  
การให้บริการและ  
การทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการ  
ของประชาชน



### ยุทธศาสตร์ที่ 2

ปรับปรุงรูปแบบให้ทำงาน  
เชิงบูรณาการ แสวงหา  
ความร่วมมือทุกภาคส่วน

### ยุทธศาสตร์ที่ 3

ยกระดับขีด  
ความสามารถและ  
ผลิตภาพของภาครัฐ

### ยุทธศาสตร์ที่ 4

เสริมสร้างจริยธรรม  
และธรรมาภิบาล  
ในการบริหารกิจการ  
บ้านเมือง

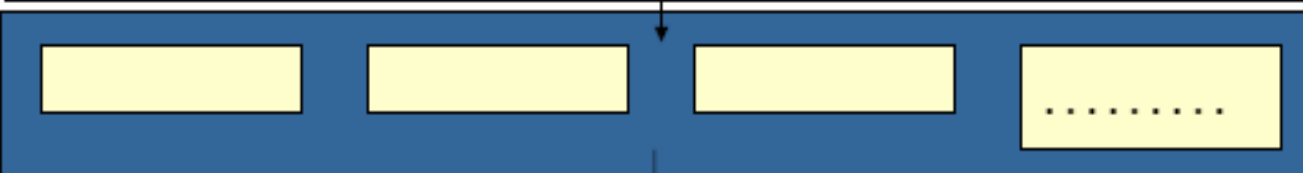
ตัวอย่าง

# การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

Vision



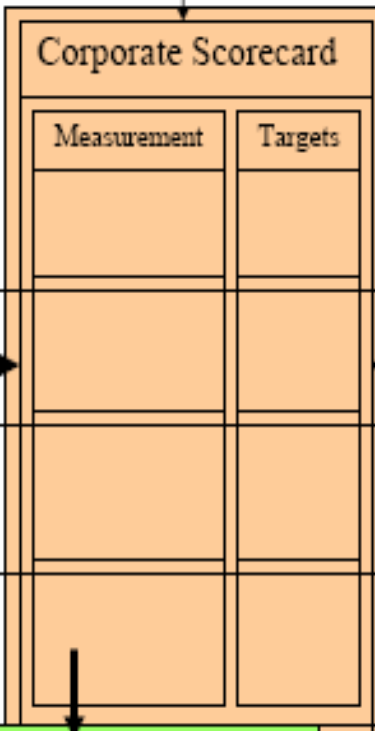
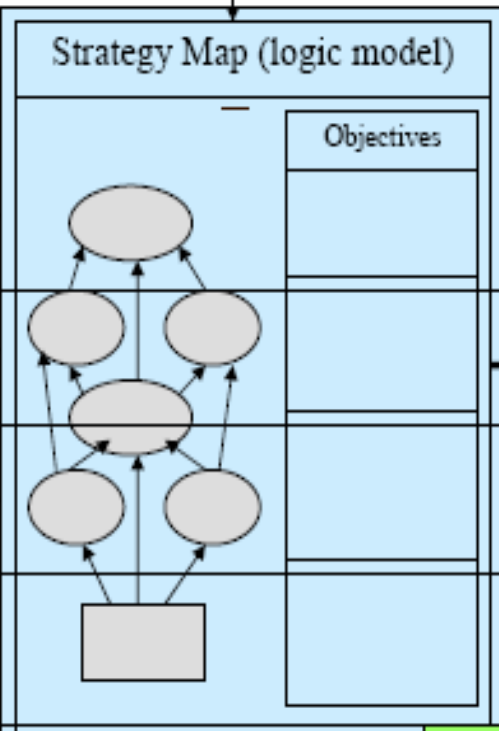
Strategic Themes (Issues)



Values



Perspectives



Financial  
Run the Business  
ประสิทธิผล

Customer  
Serve the Customer  
คุณภาพ

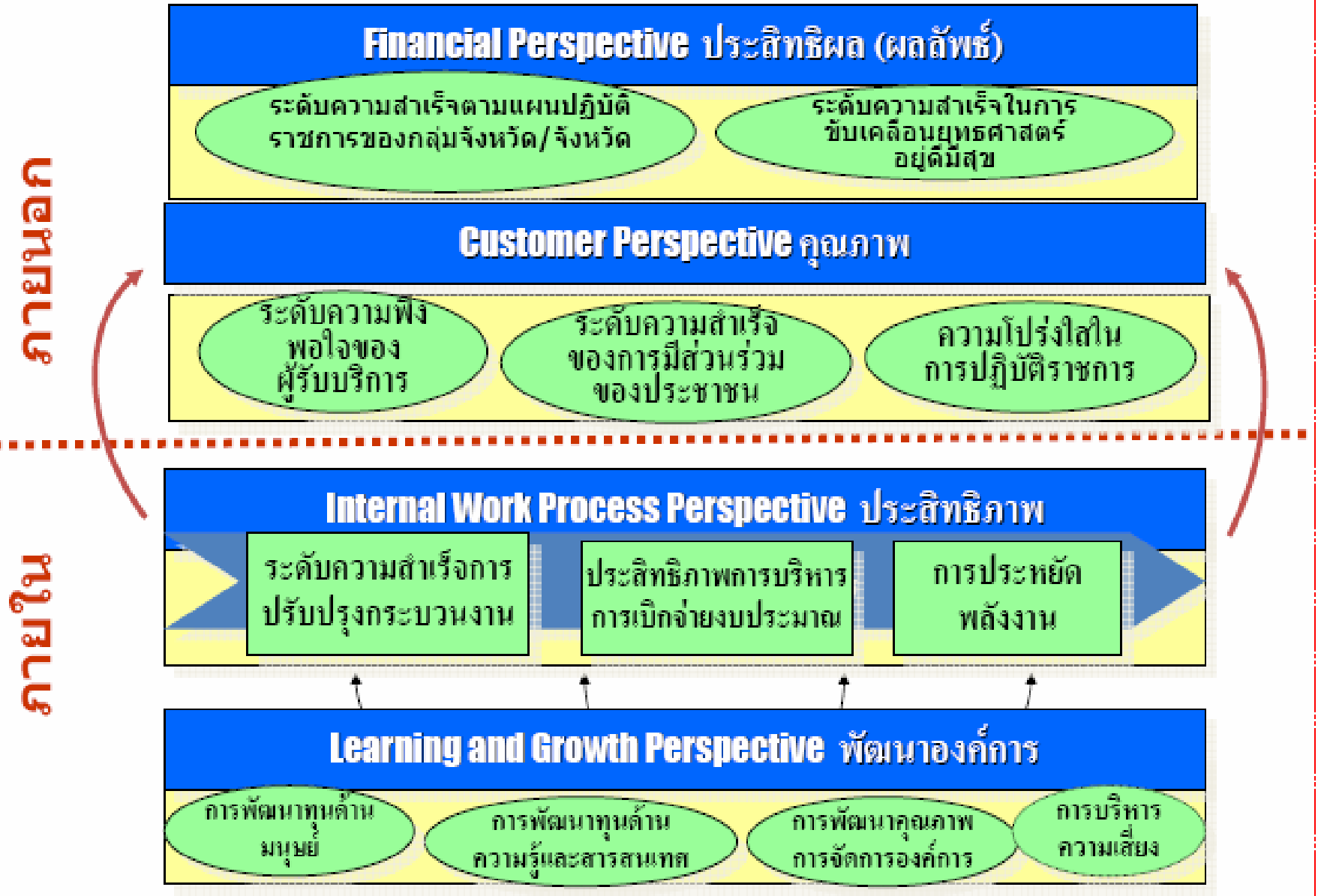
Internal work process  
Manage resources  
ประสิทธิภาพ

Learning & Growth  
Build Capacity  
พัฒนาองค์กร

Business Unit Scorecard

Team / Individual Scorecard

# คำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด





ประเด็นยุทธศาสตร์ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์ 4

พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น

ปรับบทบาทภารกิจและขนาดของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเหมาะสม

ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง

เปิดระบบราชการสู่กระบวนการประชาธิปไตย



ประเด็นยุทธศาสตร์ 5

เสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์กรให้มีความเป็นเลิศ