

# แบบฝึกทำ

## การจัดการกลยุทธ์องค์กร

สำนักงานปลัดกระทรวง อว. (MHESI)

### ข้อมูลผู้เข้าร่วม

ชื่อ - นามสกุล :

ตำแหน่ง :

หน่วยงาน :

วันที่ :

ผศ.ดร. ปารเมศ วรเสขานนท์

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม (GMI)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (KMUTT)

## คำชี้แจงการใช้เอกสาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารแบบฝึกหัดประกอบการเรียนรู้ในหัวข้อ "การจัดการกลยุทธ์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ" ซึ่งออกแบบมาเพื่อใช้ควบคู่กับเนื้อหาการเรียน

เนื้อหาประกอบการเรียนรู้เพิ่มเติมดูได้ที่: <https://www.craftskills.org/strategic-management-consulting-service/mhesi-strategic-management>

## เป้าหมายการเรียนรู้

- เข้าใจโครงสร้างยุทธศาสตร์องค์กร (แผนปฏิบัติราชการ ระยะ X ปี) เพื่อนำไปสร้าง ปรับปรุง หรือพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร
- สามารถวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรได้
- เข้าใจแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร (แผนปฏิบัติราชการ ระยะ X ปี)

## ส่วนที่ 1 แนะนำตนเอง

### ◆ กิจกรรม 1: แนะนำตนเอง

กรุณากรอกข้อมูลส่วนตัวเพื่อการแนะนำตนเองในช่วงเริ่มต้นการอบรม

ชื่อเล่น	
หน่วยงาน	
สิ่งที่อยากให้องค์กรทำมากที่สุด และเร่งด่วนภายใน 3-5 ปี	

## ส่วนที่ 2 การพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์องค์กร

### ◆ กิจกรรม 2: แผนผังความเชื่อมโยง

เสาะหาแผนผังความเชื่อมโยง แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของหน่วยงานท่าน แล้วนำมาแปะหรือวาดในกรอบด้านล่าง

(แปะภาพแผนผังความเชื่อมโยงในช่องนี้)

### ◆ กิจกรรม 3: นโยบายรัฐบาลและนโยบายเจ้ากระทรวง

กรณาระบุ นโยบายรัฐบาลและนโยบายเจ้ากระทรวง ณ ปัจจุบัน ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรท่าน

นโยบายรัฐบาล	นโยบายเจ้ากระทรวง

### ◆ กิจกรรม 4: วิสัยทัศน์องค์กร

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ อว.:

"สานพลังการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมไทย พลิกโฉมให้ประเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืน ยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และพร้อมก้าวสู่นาคต"

กรุณาระบุวิสัยทัศน์ขององค์กรท่าน พร้อมตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์องค์กรท่าน	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	ค่าเป้าหมาย

### ◆ กิจกรรม 5: พันธกิจองค์กร

ตัวอย่างพันธกิจ อว. (สรุป):

- ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการอุดมศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก
- ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการวิจัยและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษา
- จัดให้มีระบบนิเวศและ โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา
- ปฏิบัติการอื่นที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกระทรวง

กรุณาระบุพันธกิจขององค์กรท่าน

---



---



---



---

### ◆ กิจกรรม 7: องค์กรเปรียบเทียบ (Benchmarking)

กรณาระบุชื่อองค์กรเปรียบเทียบที่ทำได้ดี และประเด็นที่องค์กรของท่านควรศึกษา

ชื่อองค์กรเปรียบเทียบ	ปัจจัยความสำเร็จ	องค์ประกอบที่ส่งเสริม	ประเด็นที่ควรศึกษา

### ◆ กิจกรรม 8: ตัวชี้วัดนานาชาติ

กรณาระบุตัวชี้วัดนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ชื่อองค์กรที่พัฒนาตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	คำเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	องค์กรที่ทำได้ดี

### ◆ กิจกรรม 9: เป้าหมายองค์กร (ตัวอย่างกรอบการวิเคราะห์)

กรอบวิเคราะห์ที่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับปัจจัยต่าง ๆ

เป้าหมายองค์กร	เป้าหมายที่ต้องสอดคล้อง	ต้องเสริมความสามารถใด

หมายเหตุ: เชื่อมโยงกับปัจจัยความสำเร็จระดับประเทศ/นานาชาติ, พันธกิจ, วิสัยทัศน์ และนโยบายเจ้ากระทรวง

### ◆ กิจกรรม 10: เป้าหมายองค์กรท่านคืออะไร?

กรุณากรอกเป้าหมายองค์กรท่านในกรอบด้านล่าง โดยเชื่อมโยงกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยความสำเร็จระดับประเทศ/ นานาชาติ	
พันธกิจ	
วิสัยทัศน์	
นโยบายเจ้ากระทรวง/ทบวง/กรม	
เป้าหมายองค์กร (สรุป)	

**กิจกรรม 11: เป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์กรท่าน***กรณารับเป้าหมายองค์กรและวัตถุประสงค์ โดยแยกตามมิติ*

เป้าหมายองค์กร (ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง)	
ผลกระทบจากประสิทธิผล	
ประสิทธิผลตามพันธกิจ	
คุณภาพการให้บริการผู้มีส่วนได้เสีย	
กระบวนการ/ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	
การเรียนรู้และเติบโต/การพัฒนาองค์กร	

## ส่วนที่ 3 การส่งมอบคุณค่าองค์กรให้ผู้มีส่วนได้เสีย

### ◆ กิจกรรม 12.1: คุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้สังคมและประเทศ

กรุณาตอบคำถามด้านล่างเพื่อวิเคราะห์การส่งมอบคุณค่าขององค์กร

พันธกิจขององค์กรท่านคืออะไร?	
ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (จากพันธกิจ) คือกลุ่มใดบ้าง?	
องค์กรส่งมอบ 'คุณค่า' อะไรให้กับผู้มีส่วนได้เสียบ้าง?	

### ◆ กิจกรรม 12.2: ช่องทางและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย

ช่องทางในการเข้าถึงผู้มีส่วนได้เสีย	
แนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ (ก่อน ระหว่าง และหลังรับบริการ)	

### ◆ กิจกรรม 12.3: กลไกการดำเนินการส่งมอบคุณค่า

กิจกรรมหลักที่ส่งมอบคุณค่า	
ทรัพยากรที่สนับสนุนกิจกรรมหลัก	
ลูกค้าหรือผู้สนับสนุนด้านทรัพยากร	

### ◆ กิจกรรม 12.4: ข้อจำกัดของโมเดลการดำเนินการ

กรุณาระบุข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

ข้อจำกัดต่อพันธกิจ	
ข้อจำกัดต่อวิสัยทัศน์	
ข้อจำกัดต่อนโยบาย	
ข้อจำกัดต่อเป้าหมายแผนระดับ 1-3	
ข้อจำกัดต่อปัจจัยความสำเร็จ	
ข้อจำกัดต่อการส่งมอบคุณค่า	

## ส่วนที่ 4 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการส่งมอบคุณค่า

### ◆ กิจกรรม 13: รายงาน PMQA — ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

กรณาระบุข้อเสนอแนะจากรายงาน PMQA ในแต่ละด้าน

การนำองค์กร	
การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	
การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย	
การวัด วิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้	
การมุ่งทรัพยากรบุคคล	
การจัดการกระบวนการ	
ผลลัพธ์การดำเนินการ	

---

**◆ กิจกรรม 14: รายงานความพึงพอใจของพนักงานและตัวแทนองค์กร**

กรณาระบุประเด็นสำคัญจากรายงานความพึงพอใจของพนักงาน (ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างราชการ และตัวแทนองค์กร)

---

---

---

---

---

---

**◆ กิจกรรม 15: รายงานประเด็นสำคัญจากผู้ตรวจ**

กรณาระบุประเด็นที่สำคัญจากรายงานผู้ตรวจ

---

---

---

---

---

---

**◆ กิจกรรม 16: รายงานความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย**

กรณาระบุประเด็นสำคัญจากรายงานความพึงพอใจของผู้รับบริการ

---

---

---

---

---

---

## ส่วนที่ 5 ปัจจัยภายนอกและปัจจัยความสำเร็จระดับชาติ/นานาชาติ

### ◆ กิจกรรม 17: ปัจจัยภายนอก (PESTEL)

กรุณาระบุปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินงานองค์กรตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ดี

การเมืองและนโยบาย (ภายในและระหว่างประเทศ)	
ด้านเศรษฐกิจ	
การเปลี่ยนแปลงสังคม	
การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	
กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง	
สิ่งแวดล้อม	

## ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ความเสี่ยงองค์กร

### ◆ กิจกรรม 18: การจัดการความเสี่ยง

กรณาระบุประเด็นความเสี่ยงและแนวทางการจัดการ โดยจัดลำดับตามความเร่งด่วน

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	ต้องแก้ไขทันที	แก้ไขภายใน 1-3 ปี	คอยประเมิน	ไม่สามารถแก้ไขได้

## ส่วนที่ 7 การวิเคราะห์ประเด็นสำหรับพัฒนากลยุทธ์

### ◆ กิจกรรม 19: สรุปประเด็นสำคัญ

กรุณาจัดกลุ่มประเด็นย่อยที่สำคัญจากการวิเคราะห์ในกิจกรรมก่อนหน้า

ประเด็นย่อยสำคัญ	กลุ่มประเด็นสำคัญ

หมายเหตุ: กลุ่มประเด็นสำคัญอาจเป็นเรื่อง ความสามารถหลักองค์กร, กฎหมายที่เป็นอุปสรรค, กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย, สภาพแวดล้อมการแข่งขัน, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ประเด็นท้าทาย เป็นต้น

### ◆ กิจกรรม 20: จัดลำดับความสำคัญโดยใช้เครื่องมือ TOWS

ปัจจัย	โอกาสจากสภาพแวดล้อม	อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม

จุดแข็งเทียบกับองค์กรเปรียบเทียบกับ	จุดอ่อนเทียบกับองค์กรเปรียบเทียบกับ

---


## ส่วนที่ 8 การพัฒนายุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติการ)

### ◆ กิจกรรม 21: ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์และการระบุยุทธศาสตร์

กรณารระบุประเด็นเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้อง

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (จากการวิเคราะห์)	แผนปฏิบัติการ (เรื่องที่ ...)

## ส่วนที่ 9 ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติราชการกับแนวทางการพัฒนาและโครงการ

### ◆ กิจกรรม 22: ระบุแนวทางการพัฒนาและโครงการ

กรอกแนวทางการพัฒนาและโครงการที่เชื่อมโยงกับแต่ละแผนปฏิบัติราชการ

แผนปฏิบัติราชการ	แนวทางการพัฒนา 1	แนวทางการพัฒนา 2	โครงการ 1	โครงการ 2

## ส่วนที่ 10 การพัฒนาตัวชี้วัด

### ◆ กิจกรรม 23.1: ระดับตัวชี้วัด — ภาพรวมแผน

กรณาระบุตัวชี้วัดระดับแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี

เป้าหมายภาพรวม	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (ปีที่ 1)	ค่าเป้าหมาย (ปีที่ 5)

### ◆ กิจกรรม 23.2: ระดับตัวชี้วัด — แนวทางพัฒนาและโครงการ

แนวทางการพัฒนา / โครงการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย

## ส่วนที่ 11 การวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

### ◆ กิจกรรม 24: โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน

กรณาวาควหรือแปะ โครงสร้างองค์กรปัจจุบันในกรอบด้านล่าง

(แปะหรือวาด โครงสร้างองค์กรในช่องนี้)

### ◆ กิจกรรม 25: ปัญหาโครงสร้างองค์กรปัจจุบันต่อแผนกลยุทธ์

ปัญหาต่อการตัดสินใจ	
ปัญหาต่อการควบคุมการทำงาน (และการรายงาน)	
ปัญหาต่อการกระจายทรัพยากร	

## ส่วนที่ 12 แผนการจัดการการเปลี่ยนแปลง

### ◆ กิจกรรม 26: การจัดการการเปลี่ยนแปลง

กรุณาวិเคราะห์และออกแบบแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กร

ปัจจัยที่จะสร้างการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	
ประเด็นที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	
แนวทางการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	

## Q&A

*"A valid answer comes when the question is lived"*