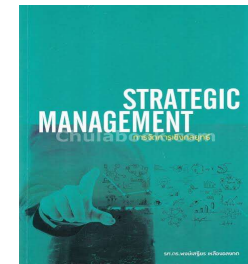


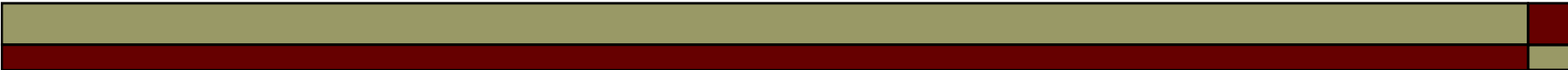
การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์



รศ.ดร. พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต
กรรมการประจำคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา

087)1316533

Line ID: pongsatean2513



เป้าหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. ความหมายของการวางแผน
2. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



"จูกัดเหลียง
เป็นคนรอบคอบ
ไม่เคยยอมเสี่ยง"

- สุมาอี้ -

สามก๊ก



สามก๊กวิทยา

บ่วง 13 ทุกวันจันทร์- พฤหัส เวลา 21.15 น. วันศุกร์ เวลา 20.45 น.

www.samkok911.com

ความหมายของแผน

แผน ก็คือข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปดำเนินการในอนาคต แผนอาจเป็นของบุคคลหรือขององค์กรก็ได้ เมื่อมีแผนแล้วผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถใช้เป็นแนวทางในการทำงานได้ และต้องมีปัจจัยสำคัญตามหลักการ คือต้องมีคน มีเงิน มีวัตถุเครื่องมือใช้ และมีการจัดการที่ดีด้วย

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน (planning) หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อนำไปดำเนินการในอนาคต

การวางแผนคำนึงกับคำถามต่อไปนี้คือ **จะทำอะไร** (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างจะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

ความสำคัญของการวางแผน

1. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า
2. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
3. การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ
4. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง
5. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมอง
ไปในอนาคต



เป้าหมายของการจัดการองค์กร

การเพิ่มประสิทธิภาพ(Efficiency)

การบริหารจัดการ
ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด
ประโยชน์ต่อการดำเนิน
กิจการสูงสุด



ทำอย่างไรจึงจะสามารถเพิ่มได้ ?

การเพิ่มผลผลิต (PRODUCTIVITY) ประสิทธิภาพ(Efficiency)

$$\begin{array}{l} \text{PRODUCTIVITY} \\ \text{/Efficiency} \end{array} = \frac{\text{OUTPUT/40} * 100}{\text{INPUT/60}}$$

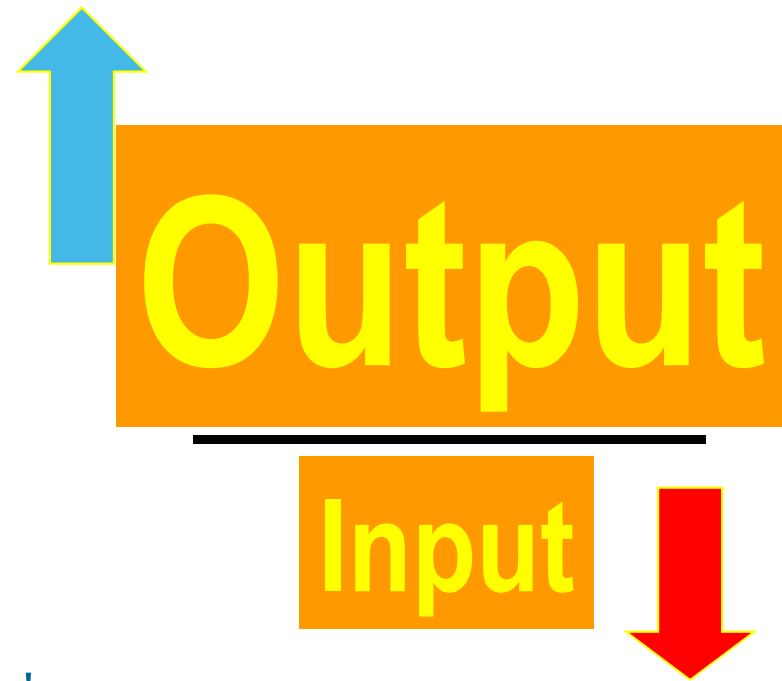
66.7%

ทำอย่างไรจึงจะสามารถเพิ่ม ?

ทำให้ได้ output เพิ่ม แต่ใช้ input น้อยลง

1

Productivity
Efficiency =



การลดการใช้วัตถุดิบลงหรือการลด Waste ต่างๆลง

ปัจจัยการผลิตเช่น วัตถุดิบ แรงงาน พลังงาน อุปกรณ์การผลิตต่างๆ ข้อมูลสารสนเทศ

ทำให้ได้ output มากขึ้น โดยใช้ input เท่าเดิม

2

Productivity
/Efficiency =



Output

Input

การลดขั้นตอนการทำงาน

ปัจจัยการผลิตเช่น วัตถุดิบ แรงงาน พลังงาน อุปกรณ์การผลิตต่างๆ ข้อมูลสารสนเทศ

การเพิ่มของ output มากกว่า input ที่เพิ่มขึ้น

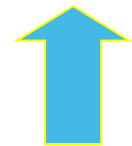
3

Productivity
Efficiency =



Output

Input



การลงทุนเพิ่มบางอย่างเช่นใช้เครื่องจักรช่วยงาน

ปัจจัยการผลิตเช่น วัตถุดิบ แรงงาน พลังงาน อุปกรณ์การผลิตต่างๆ ข้อมูลสารสนเทศ

ทำให้ได้ output เท่าเดิม แต่ใช้ input น้อยลง

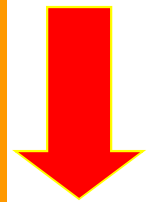
4

Productivity
Efficiency =

การลดการใช้วัตถุดิบลงหรือการลด Waste ต่างๆลง

Output

Input



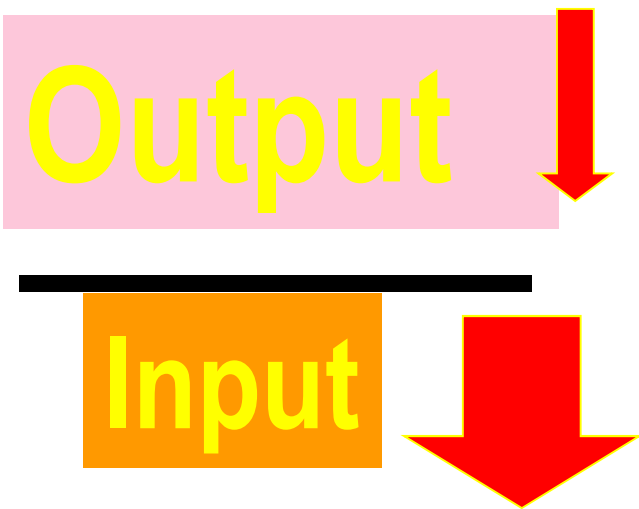
ปัจจัยการผลิตเช่น วัตถุดิบ แรงงาน พลังงาน อุปกรณ์การผลิตต่างๆ ข้อมูลสารสนเทศ

ทำให้ได้ output ลด แต่ใช้ input ลดมากกว่า

5

Productivity
Efficiency =

การลดการใช้วัตถุดิบลงหรือการลด Waste ต่าง ๆ ลง



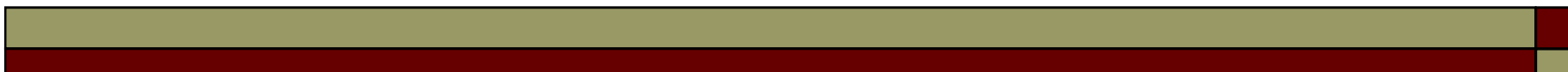
ปัจจัยการผลิตเช่น วัตถุดิบ แรงงาน พลังงาน อุปกรณ์การผลิตต่างๆ ข้อมูลสารสนเทศ

สรุปแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพ

แนวทางที่	ผลิตภัณฑ์และบริการ	Output	ทรัพยากรที่ใช้	Input
1	เพิ่ม	↑	ลด	↓
2	เพิ่ม	↑	คงที่	↔
3	เพิ่มมากกว่า	↑↑	เพิ่มน้อยกว่า	↑
4	คงที่	↔	ลด	↓
5	ลดน้อยกว่า	↓	ลดมากกว่า	↓↓

ตัวอย่าง ในการเพิ่มประสิทธิภาพ

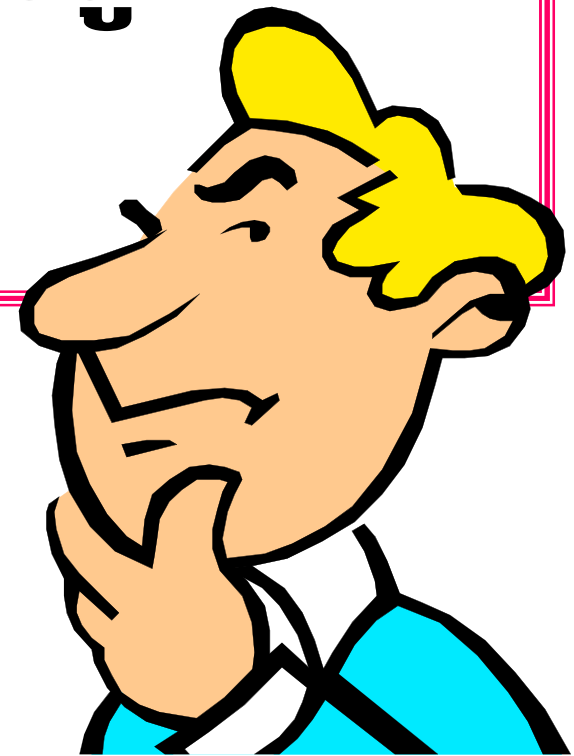
แนวทางที่	ผลิตภัณฑ์และหรือ บริการ output		ทรัพยากร input		ประสิทธิภาพ Efficiency	
	เดิม	10,000	เดิม	100	เดิม	100
1	เพิ่ม	10,500	ลด	95	เพิ่ม	110
2	เพิ่ม	10,500	คงที่	100	เพิ่ม	105
3	เพิ่ม	10,800	เพิ่มน้อยกว่า	102	เพิ่ม	106
4	คงที่	10,000	ลด	95	เพิ่ม	105
5	ลด	9,500	ลดมากกว่า	90	เพิ่ม	105

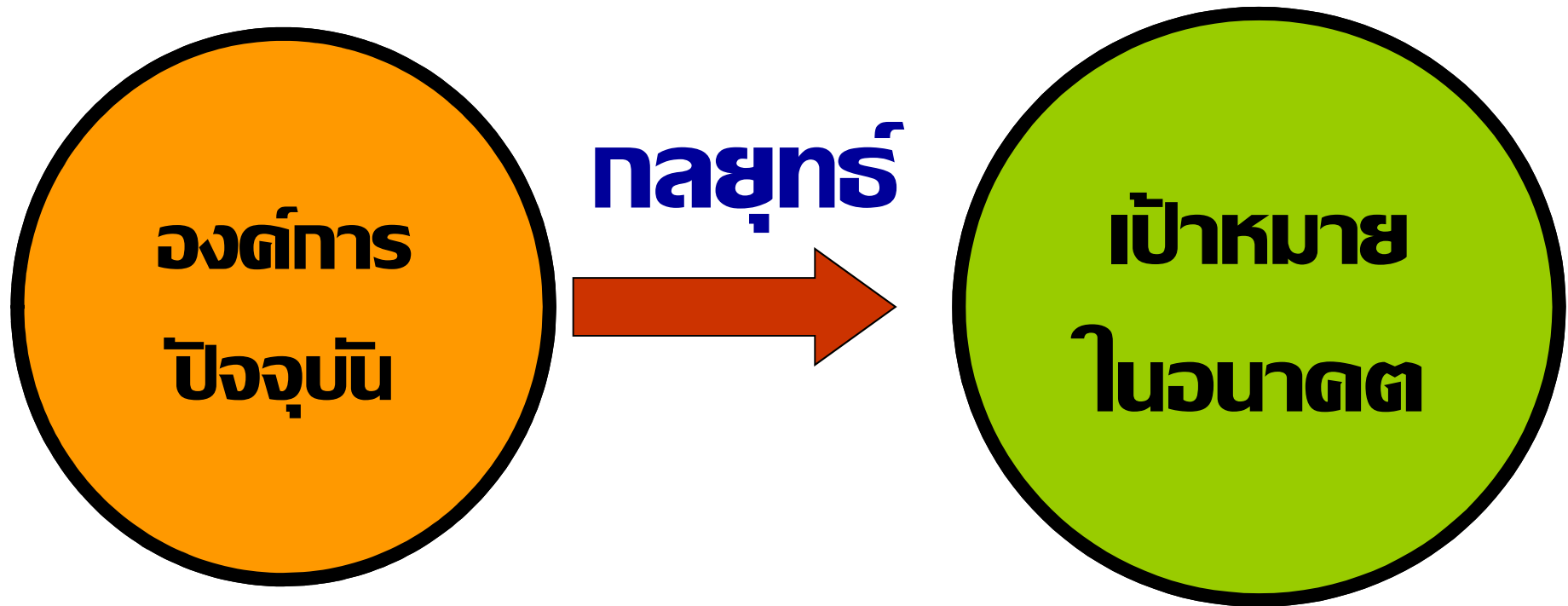


อีกแนวทาง
คือ
การจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง

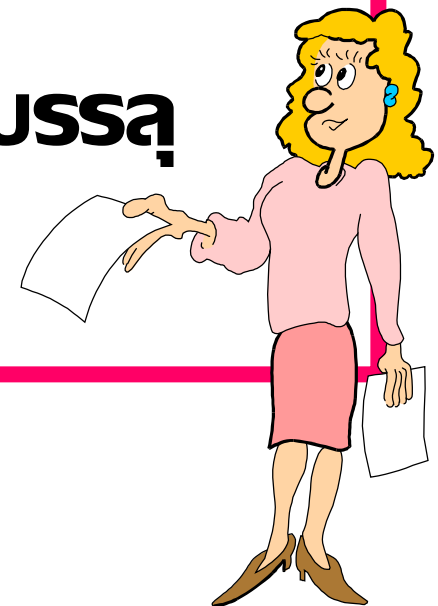
**หนทางหรือวิธีการที่จะนำไปสู่
เป้าหมายที่กำหนดไว้**



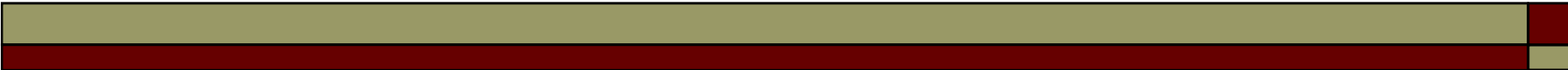


ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

- กระบวนการวางแผนการดำเนินงานโดยใช้
กลวิธีต่างๆ อย่างมีชั้นเชิง สำหรับการ
ปฏิบัติงานและควบคุม เพื่อให้้องค์การบรรลุ
ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้







การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1) การสร้างและการดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) ซึ่งในการกำหนดทิศทางและการดำเนินกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์การอยู่เสมอ ส่งผลให้
องค์กรมีขีดความสามารถในการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของตนเองเพิ่มขึ้น

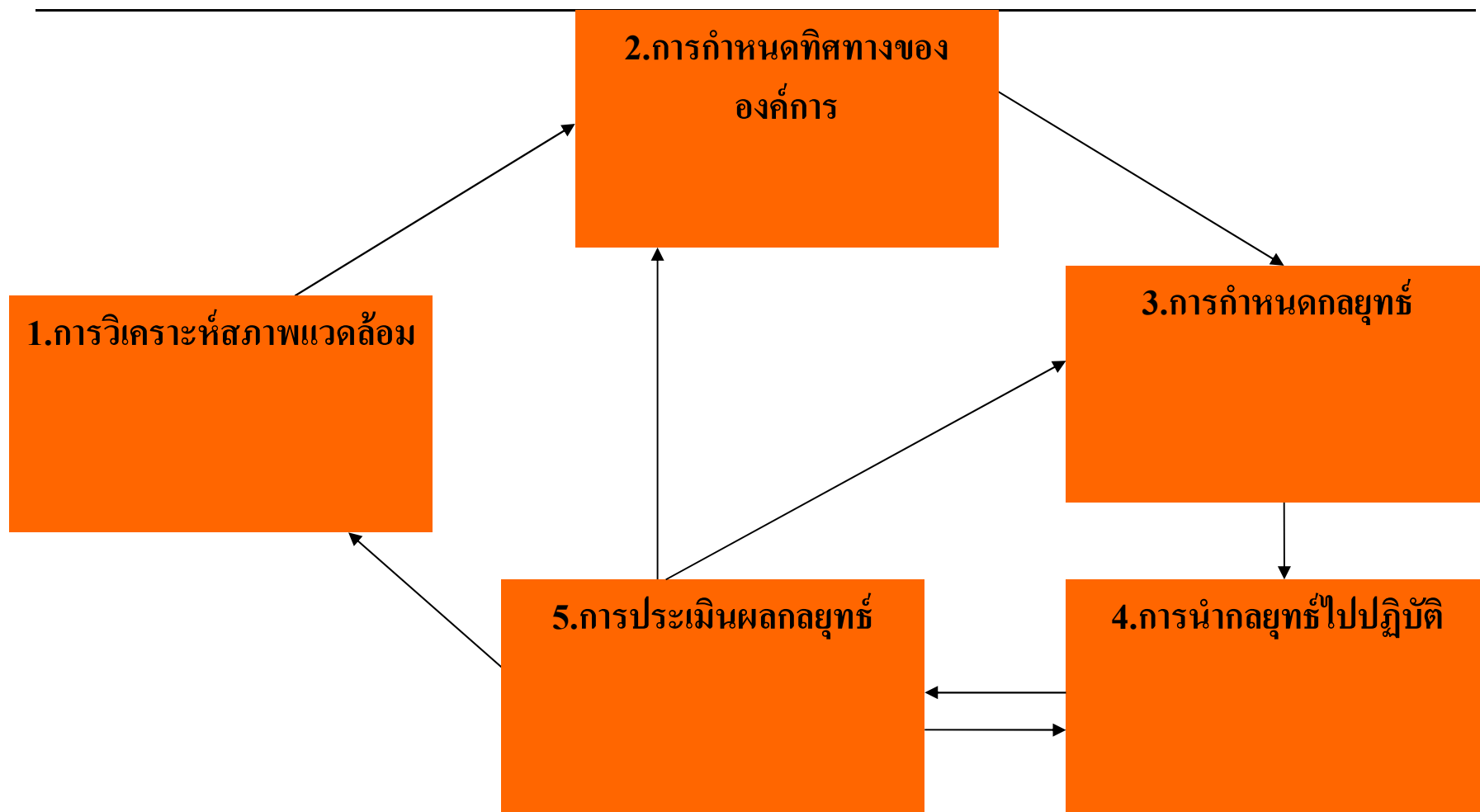
2) การสร้างคุณค่า (Create Value) ได้แก่ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เช่น ประชาชน

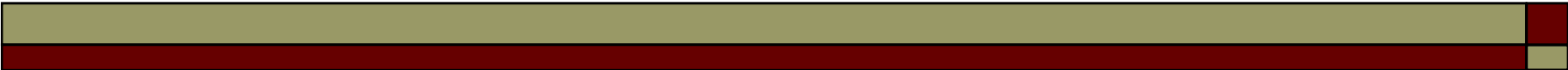


กระบวนกรจัดการ

กลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์





menti

<https://www.menti.com/>

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ google

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยจำแนกออกเป็น

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยโอกาส (O -

Opportunities) และอุปสรรค (T - Threats) ขององค์การ

1.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยจุดแข็ง (S - Strengths)

และจุดอ่อน (W - Weaknesses) ขององค์การ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552)

S=Strengths, O=Opportunities, A=Aspiration, R=Result

คุณสมบัติของผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์

1. เป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ในธุรกิจชนิดนั้นเป็นอย่างดี
2. เป็นบุคคลที่มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ดี
3. เป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ✓
4. เป็นบุคคลที่มีความอดทนไม่ท้อแท้ ✓
5. เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี



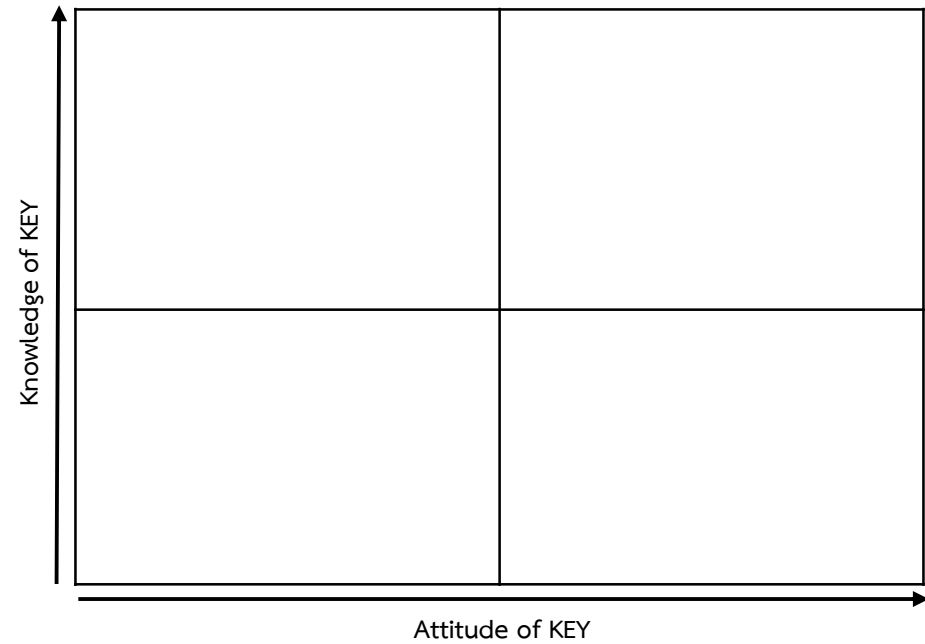
การวิเคราะห์ KEY INFORMANTS

1. กำหนด KEY INFORMANTS ให้ชัดเจน /กลุ่มที่มีความสำคัญจริง ๆ
2. วิเคราะห์บทบาท KEY INFORMANTS ที่ควรเข้ามามีส่วนร่วม
3. เลือกวิธีการ/เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

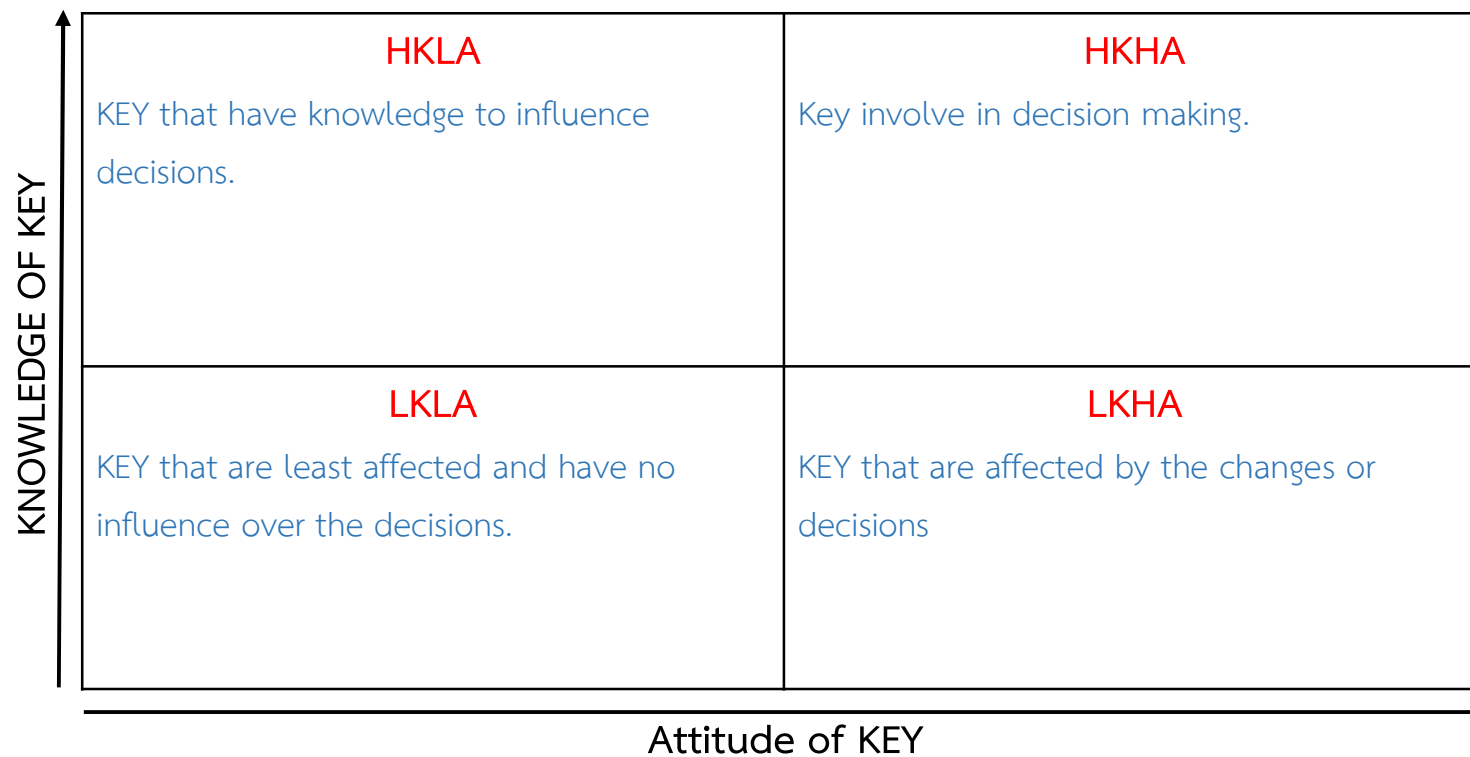
KEY INFORMANTS

Internal KEY

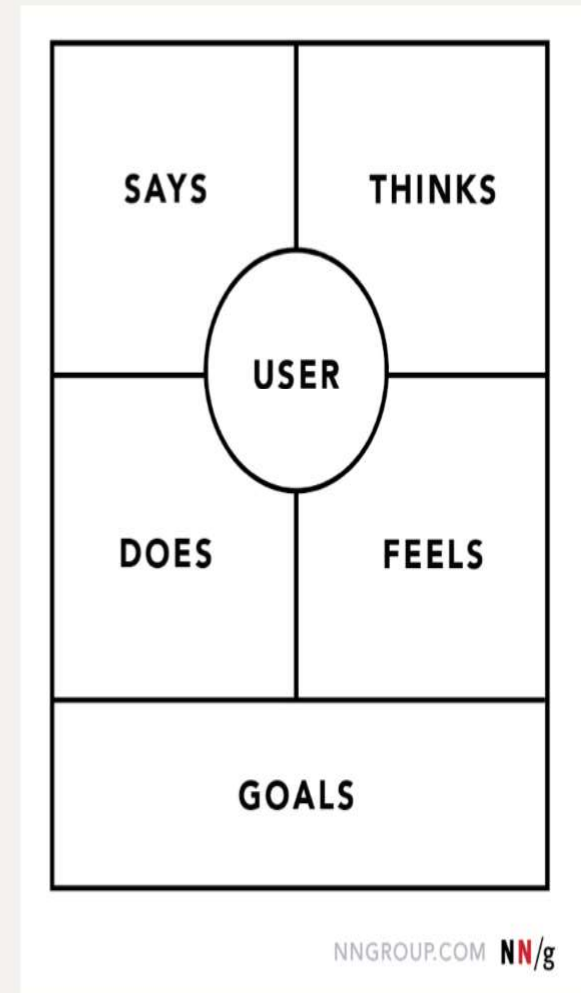
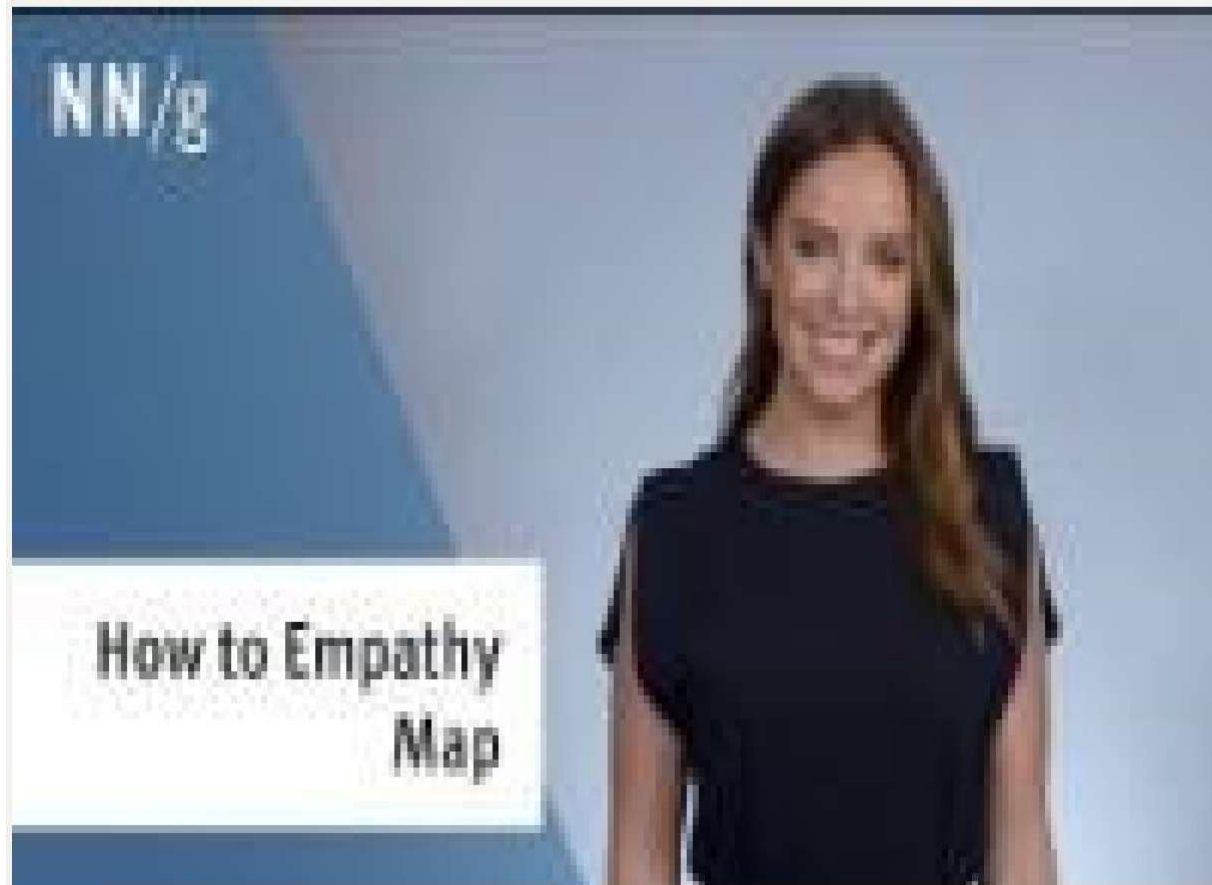
External KEY



KEY INFORMANTS



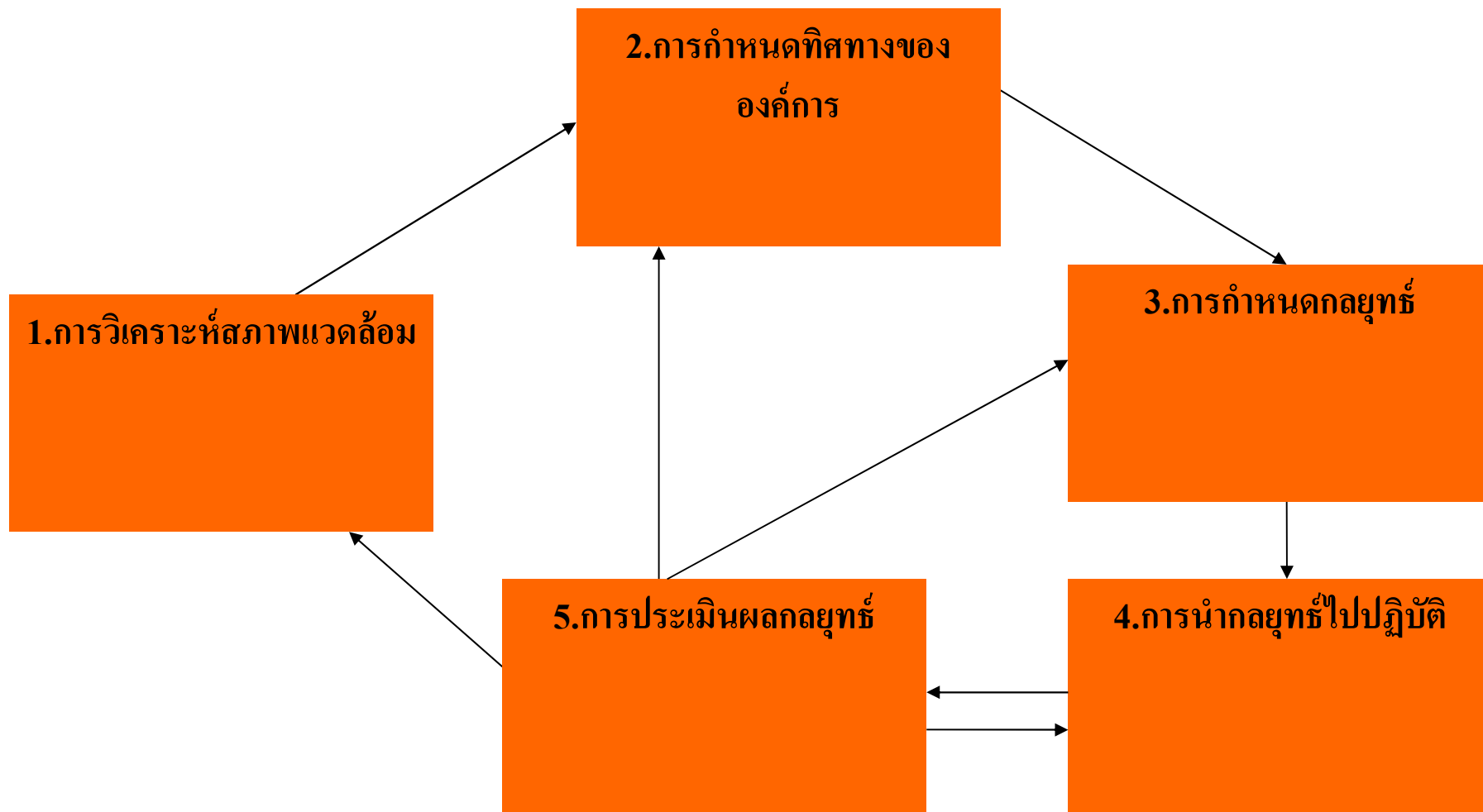
กระบวนการรับฟัง

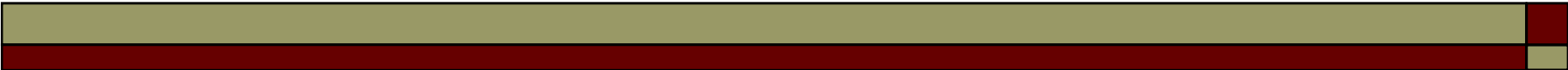


KEY INFORMANTS

KEY INFORMANTS	recommendation
	
...	
...	

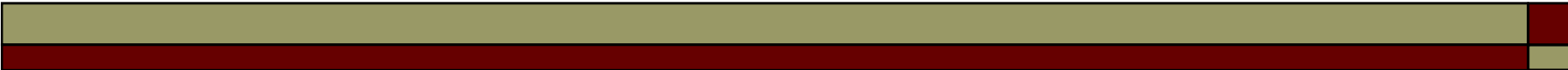
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์





1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร



สภาพแวดล้อม จำแนกออกเป็น

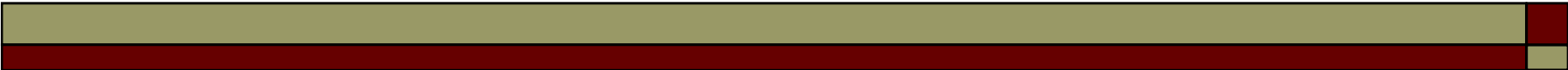
1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยโอกาส (O - Opportunities) และอุปสรรค (T - Threats) ขององค์การ

1.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยจุดแข็ง (S - Strengths) และจุดอ่อน (W- Weaknesses) ขององค์การ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552)



1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

หมายถึงการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญที่อยู่ภายนอก
องค์กรและมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานะแวดล้อม ที่
ทำให้องค์กรเกิดโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค
(Threats) ในการดำเนินงานและเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่
สามารถควบคุมได้



1. โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัย

ภายนอกองค์กรที่**ส่งผลด้านบวกต่อองค์กร** เช่น การยกเลิกกฎระเบียบบางอย่าง ฯลฯ

2. อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยภายนอก
องค์กรที่**ส่งผลด้านลบต่อองค์กร** ทำให้งานมีปัญหา
หรือความยุ่งยากในการดำเนินงาน เช่น โรคระบาด
 ฯลฯ

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป เรียกว่า PEST Analysis โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1การเมือง (Political Component – P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจการขององค์กร

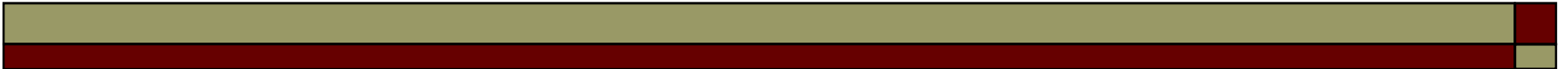
1.2 เศรษฐกิจ (Economic Component - E) หมายถึง สภาพเศรษฐกิจระดับมหภาคของประเทศที่ส่งผลต่อองค์กร

1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Component - S) คือ การวิเคราะห์สถานะทางสังคม และวัฒนธรรมประเพณี ค่านิยม ตลอดจนวิถีชีวิตผู้คนที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.4 เทคโนโลยี (Technological Component - T) คือ การวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

2. สภาพแวดล้อมของงาน (Task Environment) เป็นการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดหาสินค้า ผู้ถือหุ้น กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ สหภาพแรงงาน เป็นต้น

Five force model



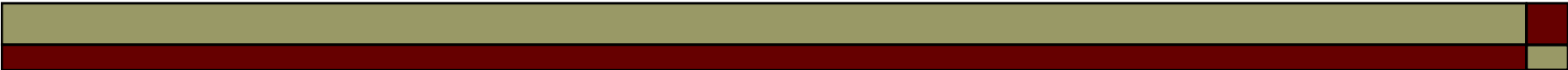
1.สภาพแวดล้อมทั่วไป เรียกว่า PEST Analysisโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่

- กฎหมายการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- กฎหมายแรงงาน การจ้างงาน
- กฎหมายเกี่ยวกับผู้อุปถัมภ์
- การผ่อนคลาย หรือยกเลิก ยกเว้นกฎหมาย กฎระเบียบ
- เสถียรภาพของรัฐบาล

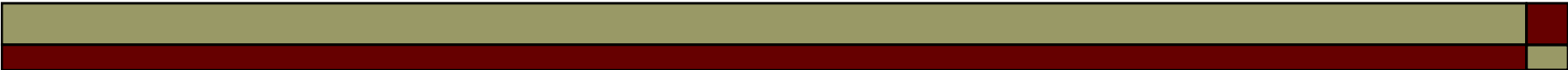
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่

-
- อัตราการว่างงาน
 - ปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจมหภาค
 - ภาวะตลาดเงินตรา และการประกาศลดค่าเงิน
 - ราคาพลังงาน หรือการใช้พลังงานทดแทน



ปัจจัยด้านสังคม/วัฒนธรรม ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

- ~~อายุโดยเฉลี่ยของกลุ่มประชากร~~
- อัตราการเกิด อัตราการตายและอัตราการเพิ่มของประชากร
- ความใส่ใจต่อสภาพแวดล้อม
- ลักษณะชุมชน และการตั้ง การโยกย้ายถิ่นฐาน
- ระดับการศึกษาของประชากร
- โครงสร้างพื้นฐาน และระบบสาธารณสุข
- โรคภัยไข้เจ็บ



ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

- ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
- การพัฒนาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร
- การใช้นวัตกรรมในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ
- การส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนา
- การพัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร



สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่าง สอดคล้องและเชื่อมโยง



การฝึกฝนทักษะในโลก



Volatility



Uncertainty



Complexity



Ambiguity

Volatility(ความผันผวน) Uncertainty(ความไม่แน่นอน ไม่มั่นใจ)
Complexity(ความซับซ้อน) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ)

Mega Trends

การเปลี่ยนแปลงของอำนาจทางเศรษฐกิจ

ทรัพยากรที่ขาดแคลนจะส่งผลกระทบต่อโลก

เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว

การเข้าสู่ยุคของความเป็นมหานคร และวิถีชีวิตคนเมือง

การเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนาภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ปัจจุบัน

5 บริบทการเปลี่ยนแปลงหลัก

1. การรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงในตลาดการเงินโลก
2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด
3. การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม
4. การเคลื่อนย้ายของคนอย่างเสรี
5. การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กระแสโลกาภิวัตน์

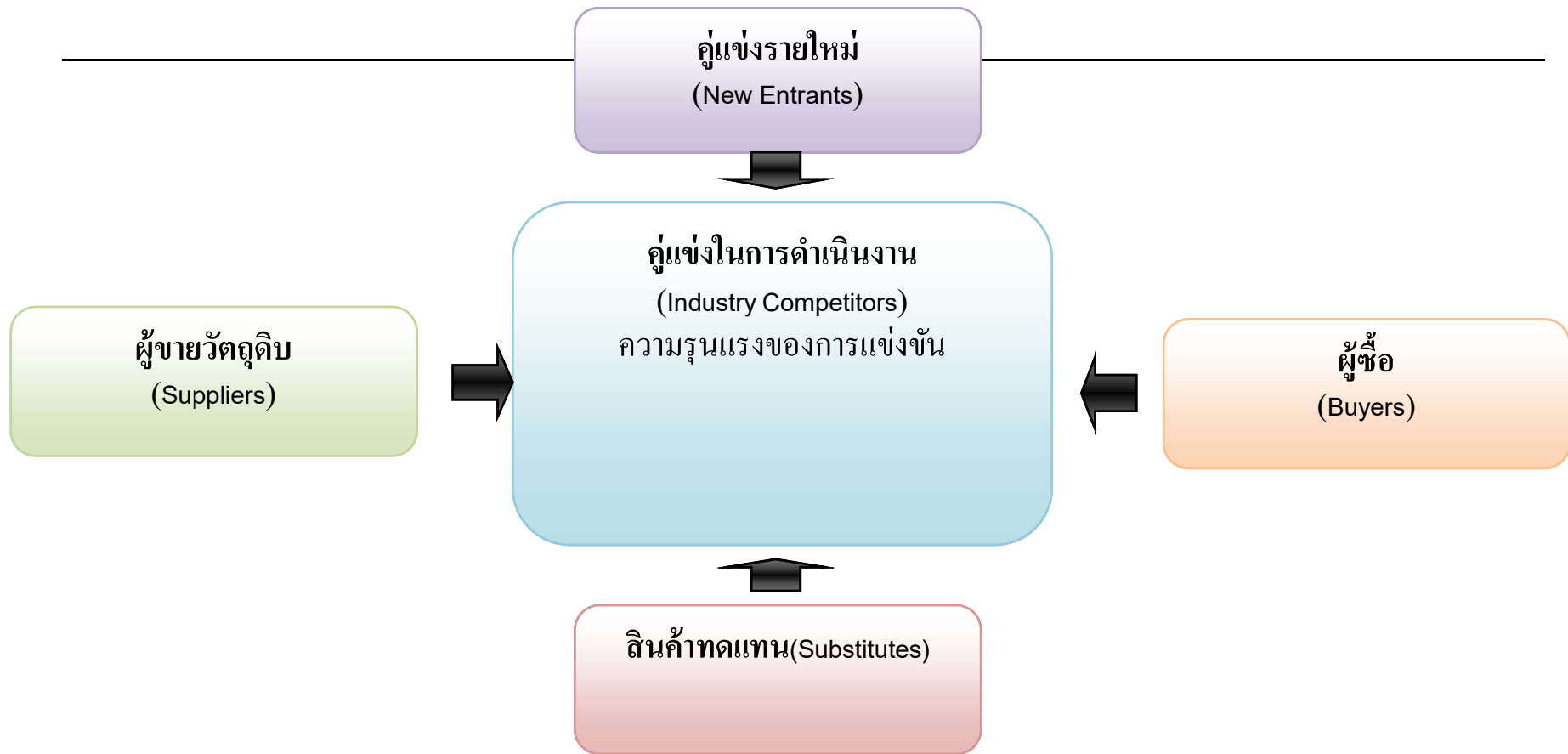


การเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกใน 20 ปีข้างหน้า

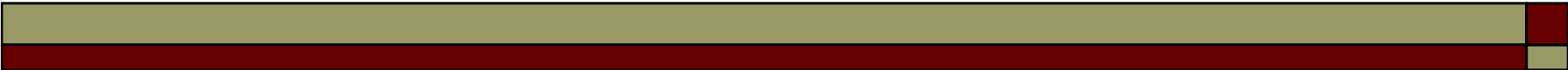
1. การรวมตัวกันทางเศรษฐกิจในภูมิภาค
2. เศรษฐกิจโลกจะเปลี่ยนศูนย์กลางมาอยู่ที่ประเทศแถบเอเชียเพิ่มมากขึ้น
4. ประชากรสูงอายุ กลุ่มผู้สูงอายุได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็น ๑๘% ในปี ๒๕๖๓ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นถึง ๒๖.๙ % ในปี ๒๕๗๓ และก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super Aged Society) ในปี พ.ศ. ๒๕๗๖ ซึ่งประชากรที่สูงอายุจะมีสัดส่วน ร้อยละ ๒๘ ของประชากรทั้งหมด
5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีกับการดำรงชีวิตของมนุษย์
6. ปัญหาด้านพลังงาน
7. ปัญหาภัยคุกคามจากภาวะโลกร้อน
8. การเข้าสู่ยุคของความเป็นมหานคร และวิถีชีวิตคนเมือง

2. สภาพแวดล้อมของงาน (Task Environment)



ตัวแบบ The Five Forces Model -แรงผลักดัน 5 ประการ

ที่มา: Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.



1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

■การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน - McKinsey's 7Ss



1. ด้านองค์กรและการจัดการ

“โครงสร้างองค์กร” ที่มีผลต่อการดำเนินงาน

2. ด้านทรัพยากรบุคคล

“ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร”

3. ด้านการดำเนินงาน

“วิธีการดำเนินงาน” ที่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ

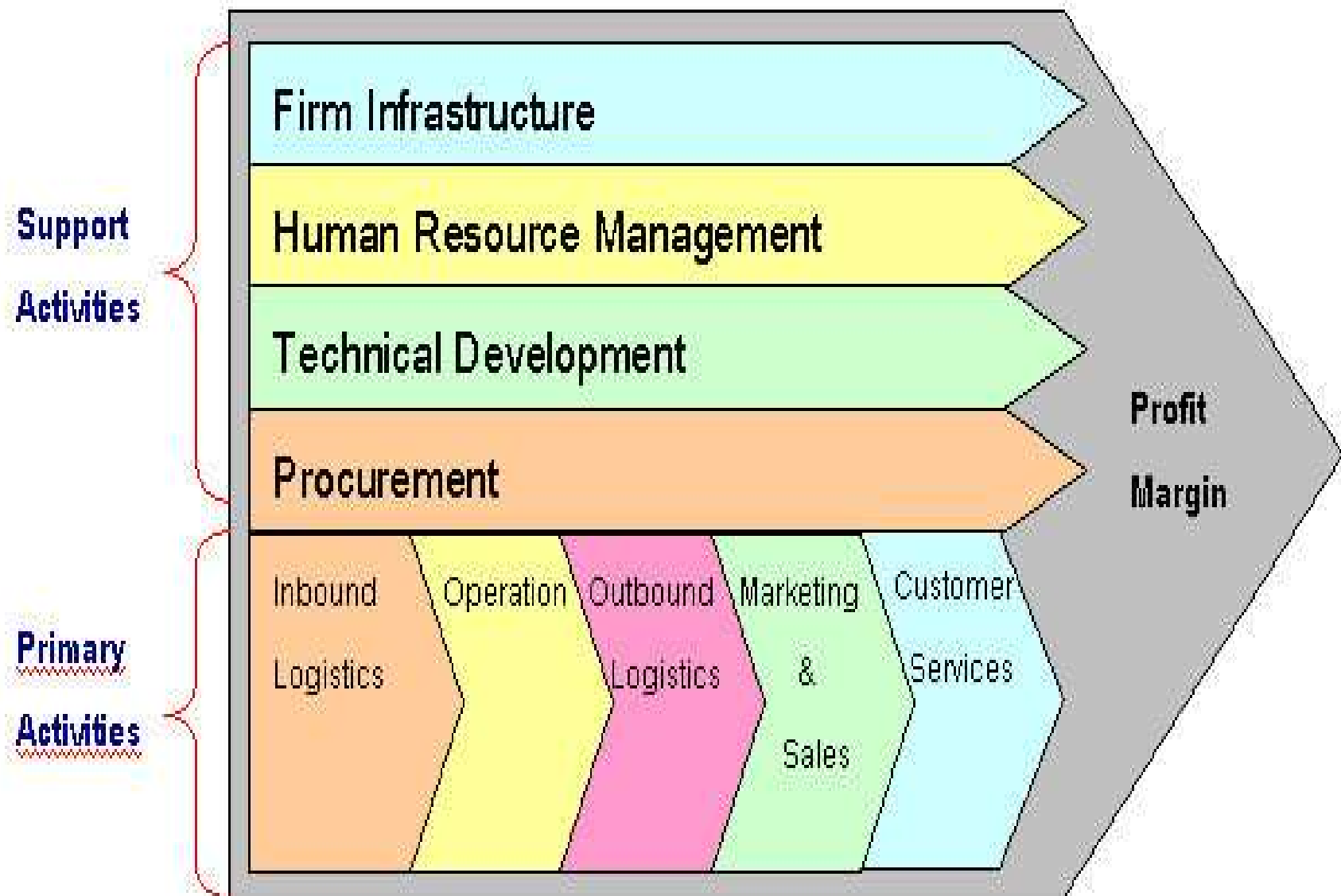
4. ด้านการเงินและงบประมาณ

“ความเหมาะสมของงบประมาณกับประสิทธิภาพการทำงาน”

5. ด้านการตลาดและบริการ

“ค่าบริการหรือค่าเสียเวลาในการให้บริการ สถานที่ให้บริการ
การส่งเสริมการบริการ คุณภาพของการบริการ”





กิจกรรมหลัก (PRIMARY ACTIVITIES)

กิจกรรมหลัก หรือ หน้าที่ตามสายงาน (**Line Function**) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตภัณฑ์และการบริการโดยตรง ประกอบด้วย 5 กิจกรรม คือ

1. การนำเข้าหรือขนส่งวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิต (**Inbound Logistic**)
2. การผลิต (**Operations**)
3. การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (**Outbound Logistic**)
4. การตลาดและการขาย (**Marketing and Sales**)
5. การบริการ (**Service**)

กิจกรรมสนับสนุน (SUPPORT ACTIVITIES)

กิจกรรมสนับสนุน คือกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมคือ

1. การจัดซื้อ (Procurement)
2. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
4. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

เครื่องมือที่ใช้พิจารณาเพิ่มเติม

Machine

Method

Technology

M.M.M.M.M.T

Man

Material

Money

หาจุดได้เปรียบด้วย VRIO

Competitive Advantage



มีคุณค่าไหม?



หาในตลาดยากไหม?



เลียนแบบยากไหม?

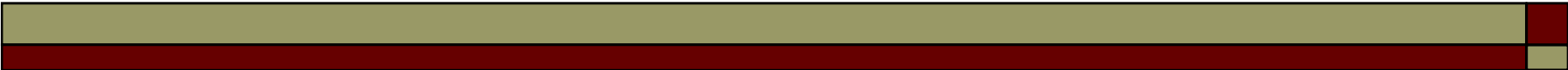


องค์กรเราเอื้อไหม?

แล้วเราจะใช้มันยังไง?

MEMO | เราสามารถนำไปผสมกับ 7S , Value chain หรือ Supply chain ได้อีกด้วย

รายละเอียด/ฟังก์ชัน	V	R	I	O	เป็นจุดแข็งหรือไม่? / แนวทางการดำเนินงานต่อ
วัตถุดิบ	☒	☐	☐	☐	ไม่เป็นจุดแข็ง เพราะ ใครก็สามารถหาวัตถุดิบแบบเราได้
การบริการ	☒	☒	☒	☒	เป็นจุดแข็งเพราะเราบริการดี/พัฒนาการบริการ ทำเป็นจุดขาย
การกระจายสินค้า	☒	☒	☐	☐	เป็นจุดที่ทำได้ดี/สร้างเอกลักษณ์ หรือหากกลยุทธ์ ในการกระจายสินค้าไม่ให้คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ง่าย
การพัฒนา	☒	☒	☒	☐	เป็นจุดที่ทำได้ดี/ศึกษาพัฒนาองค์กรให้เอื้อต่อการ พัฒนาสินค้าและบริการ



ดำเนินการวิเคราะห์หลังตาราง

▪Ranking Analysis



ให้นำนักคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญ
ต่อหัวข้อต่าง ๆ ในแต่ละด้านของ S/W/O/T



สรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ SWOT



สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยจากภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนัก คะแนน	อันดับ
โอกาส (Opportunities)				
O1. มีความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน ทางด้านสาธารณสุข	0.20	5	1.00	
O2. เครือข่ายภาคประชาชนมีความสามารถเป็น ต้นแบบจิตอาสา ที่เข้มแข็งอยู่ในพื้นที่	0.10	3	0.30	
O3. มีแหล่งสมุนไพรในท้องถิ่นจำนวนมากที่นำมา ผลิตเป็นยาสมุนไพรใช้ในโรงพยาบาลได้	0.15	3	0.45	
O4. มีเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย นำมาใช้ ในการดำเนินงานได้	0.15	4	0.60	
O5. นโยบายในระดับประเทศ ระดับจังหวัดให้การ สนับสนุนในการดูแลสุขภาพของประชาชน	0.10	3	0.30	
			<u>2.65</u>	

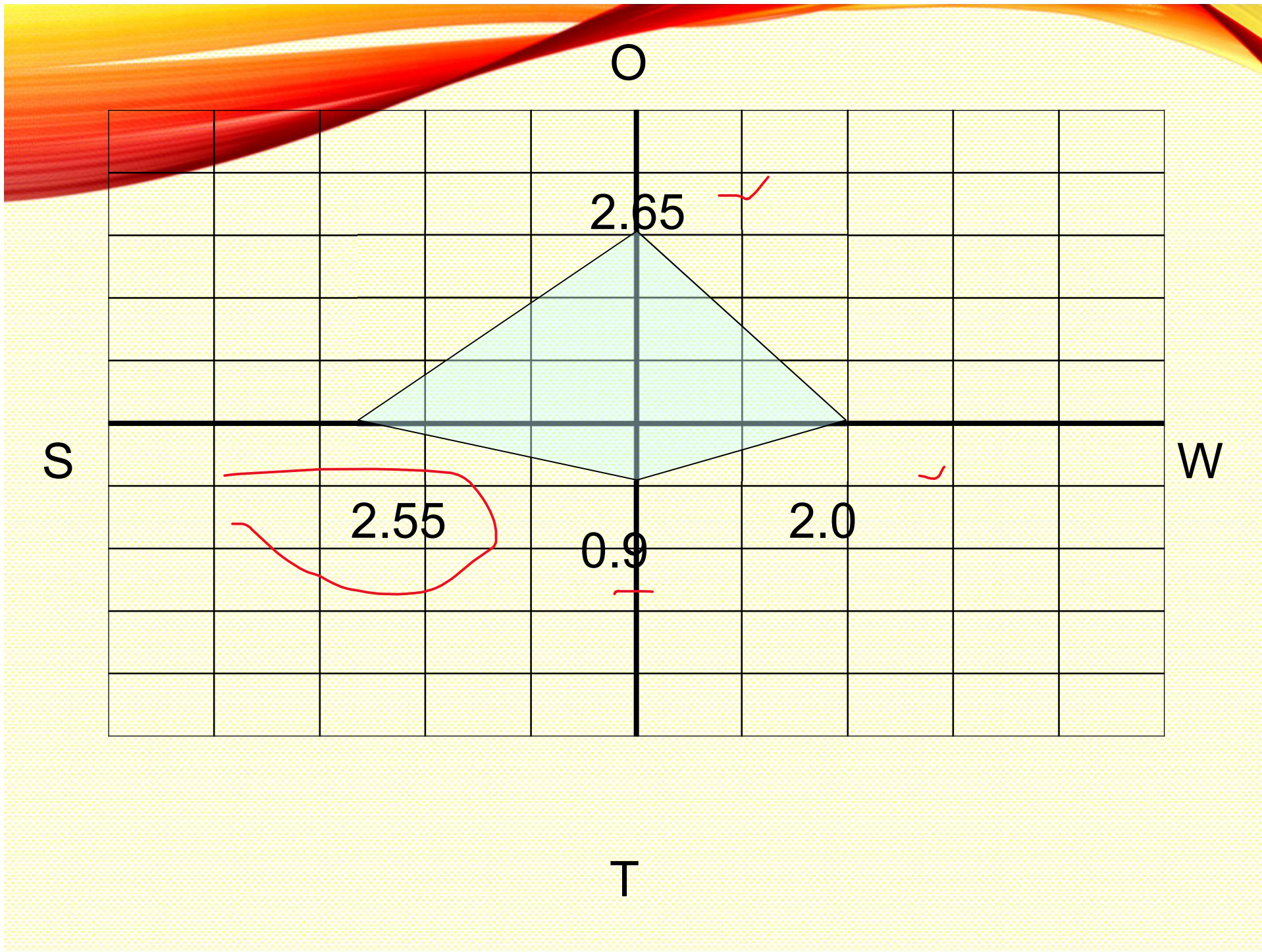
ปัจจัยจากภายนอก	น้ำหนัก (2)	คะแนน (3)	น้ำหนัก คะแนน (4)	อันดับ
ภัยคุกคาม (Threats)				
T1.ประชาชนในพื้นที่ที่มีความรู้น้อย และขาดความตระหนักในการดูแล สุขภาพ (health literacy)	0.15	3	0.45	
T2.การกระจายของข้อมูลสุขภาพที่ไม่ ถูกต้อง ผ่านการโฆษณาที่โอ้อวด สรรพคุณ ทำให้ประชาชนที่ ขาดความรู้ ความเข้าใจ ได้รับ ผลกระทบต่อสุขภาพ	0.15	3	0.45	
			0.90	



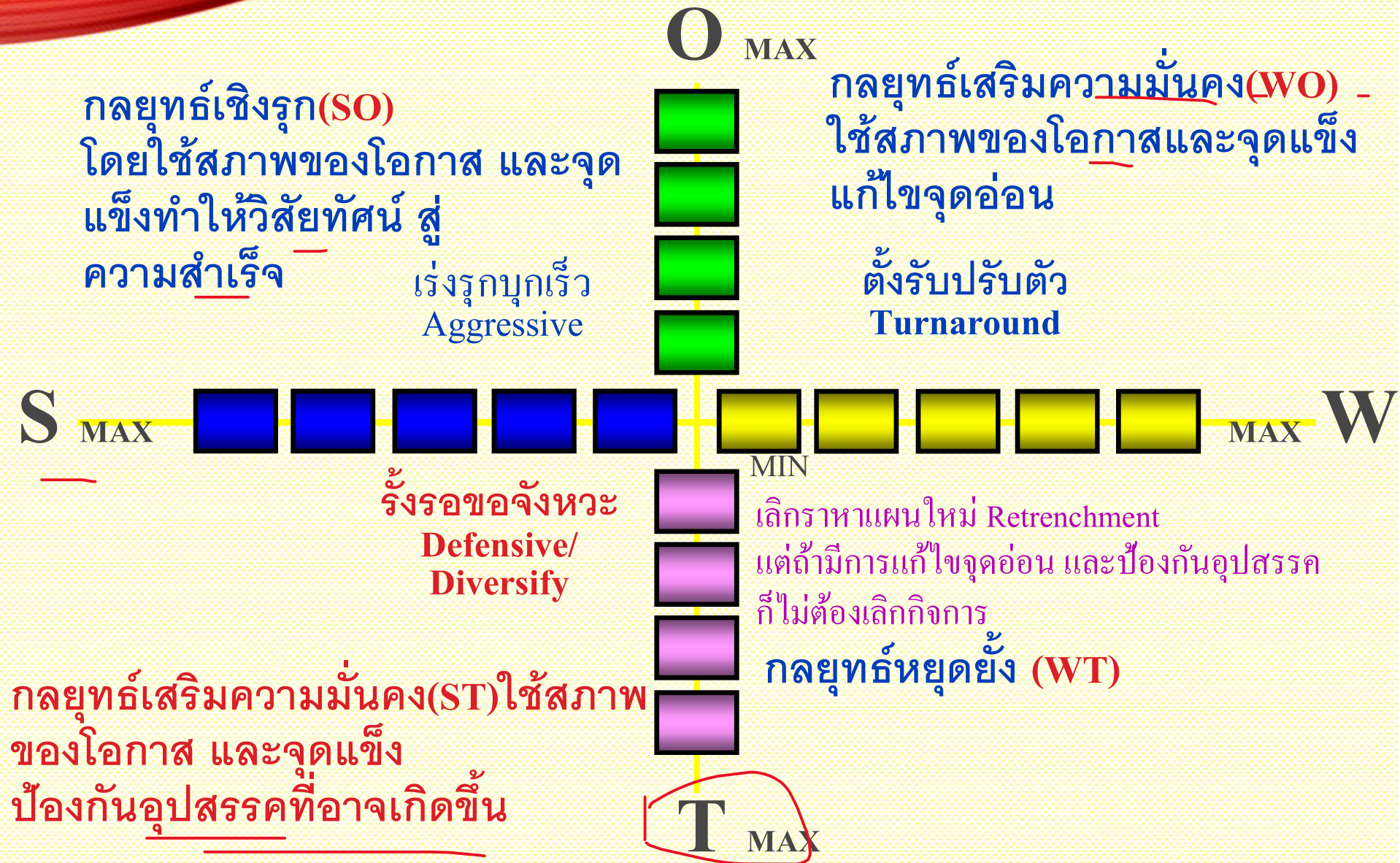
สภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยจากภายใน	น้ำหนัก (2)	คะแนน (3)	น้ำหนัก คะแนน (4)	ข้อพิจารณา
จุดแข็ง (Strength)				
S1.ผู้บริหารมีความสามารถ	0.20	5	1.00	
S2.โรงพยาบาลมีบุคลากรทาง การแพทย์ที่มากความสามารถ	0.05	4	0.20	
S3.โรงพยาบาลมีคุณภาพบริการที่ผ่าน มาตรฐาน HA	0.05	4	0.20	
S4.มีอาคารสถานที่ทันสมัยพร้อมใช้ งานสำหรับผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน	0.15	5	0.75	
S5.บุคลากรทุกส่วนมีการ ทำงานเป็นทีม	0.10	4	0.40	
			2.55	

ปัจจัยจากภายใน	น้ำหนัก (2)	คะแนน (3)	น้ำหนัก คะแนน (4)	ข้อพิจารณา
จุดอ่อน (Weakness)				
W1. เทคโนโลยีสารสนเทศภายใน องค์กรขาดการพัฒนาเพื่อรองรับความ ต้องการของผู้รับบริการ	0.10	5	0.50	
W2. ข้อมูลสุขภาพยังแยกส่วน ขาดการวิเคราะห์ ข้อมูลแนวโน้มในอนาคต	0.10	4	0.40	
W3. การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารสุขภาพยังเข้าไม่ถึงประชาชนอย่างทั่วถึง	0.15	4	0.60	
W4. ขั้นตอนทำงานหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความล่าช้า	0.10	5	0.50	



กลยุทธ์จากการวิเคราะห์แผนผัง (Strategy on SWOT Analysis Chart)



S- จุดแข็ง

ภายใน

W- จุดอ่อน

O- โอกาส

ภายนอก

T- อุปสรรค

S-O

รุก

W-O

ปรับ

S-T

รับ

W-T

ถอย

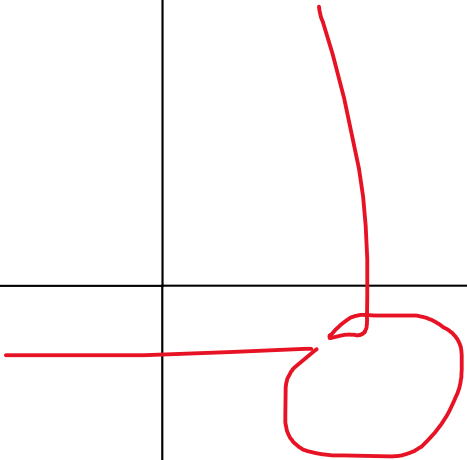


เครื่องมือ TOWS MATRIX

SWOT

TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
โอกาส (O) 1. 2. 3.	SO กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค (T) 1. 2. 3.	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

	จุดแข็ง 1.....(10) 2.....(10) 3.....(9) 4.....(8) 5.....(8)	จุดอ่อน 1.....(-10) 2.....(-8) 3.....(-7) 4.....(-7)
โอกาส 1.....(10) 2.....(9) 3.....(9)		
อุปสรรค 1.....(-9) 2.....(-9) 3.....(-8) 4.....(-7)		

	จุดแข็ง (S) 1.....(10) 2.....(10) 3.....(9) 4.....(8) 5.....(8)	จุดอ่อน (W) 1.....(-10) 2.....(-8) 3.....(-7) 4.....(-7)
โอกาส (O) 1.....(10) 2.....(9) 3.....(9)	กลยุทธ์จุดแข็ง – โอกาส 1.....(S1, S5, O2X) 2.....(S4, O1, O3) 3.....(S3, O1, O2) 4.....(S5, O3)	กลยุทธ์จุดอ่อน – โอกาส 1.....(W2, O1) 2.....(W2)
อุปสรรค (T) 1.....(-9) 2.....(-9) 3.....(-8) 4.....(-7)	กลยุทธ์จุดแข็ง – อุปสรรค 1.....(S2, S3, S4, S5, T1) 2.....(S4, T1, T3)	กลยุทธ์จุดอ่อน – อุปสรรค 1.....(W4, T3, T4)

กลยุทธ์จากการผสมผสาน

S2

O1

S2.โรงพยาบาลมีบุคลากรทาง
การแพทย์ที่มากความสามารถ

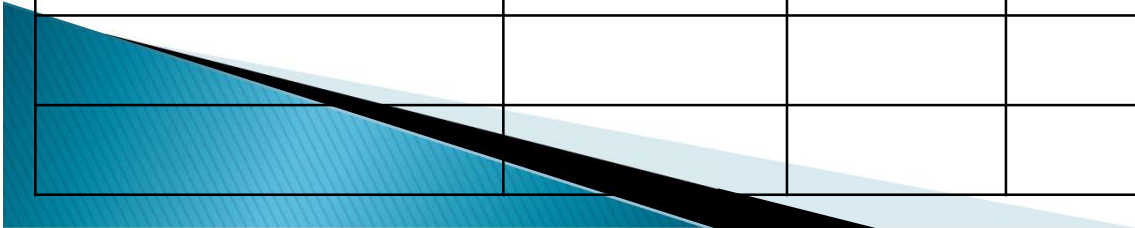
O1. มีความสัมพันธ์อันดีกับ
ประเทศเพื่อนบ้านทางด้าน
สาธารณสุข

กลยุทธ์ พัฒนาการสาธารณสุขและระบบสุขภาพร่วมกัน

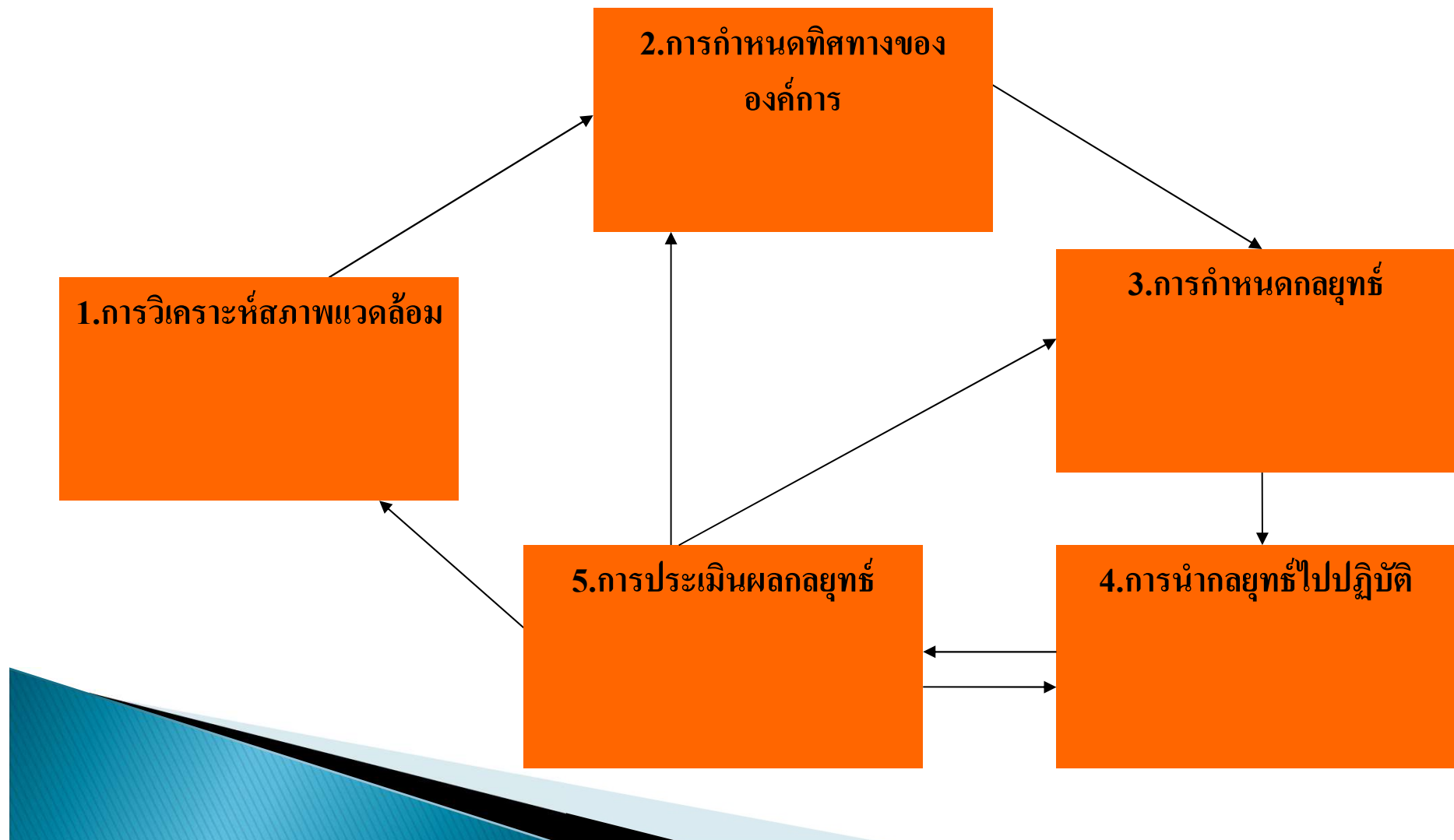
ตัวชี้วัด มีโครงการพัฒนาการสาธารณสุขและระบบสุขภาพ
ร่วมกัน

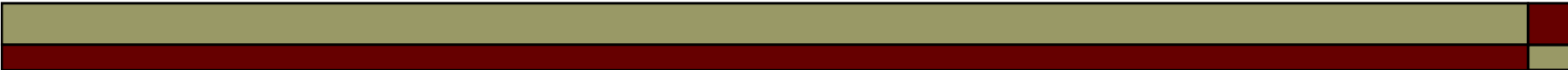
เป้าหมาย 1 โครงการ

รายงานการประชุม			ชื่อหน่วยงาน						วันประชุม...../...../.....				
									เวลาประชุม เริ่ม.....จบ.....				
สมาชิก	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
SWOT MATRIX			กลยุทธ์		เป้าประสงค์		ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		ผู้รับผิดชอบ	โครงการ	หมายเหตุ



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์





2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction)

เมื่อได้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
องค์กร คณะผู้บริหารจะนำข้อมูลดังกล่าวมาประมวลผล
เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรซึ่งประกอบด้วย
**การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ
(Mission) และการกำหนดเป้าหมาย (Goal)**

วิสัยทัศน์(Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิก
ในองค์กรและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ
ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่
ต้องการ โดยจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มี
พลังและมีความเป็นไปได้

วิสัยทัศน์

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกร่าเริง มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำซ้ำๆ เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

วิสัยทัศน์(Vision)

โรงพยาบาลคุณภาพสมรรถนะสูงระดับประเทศ ประชาชน
สุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข

เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี
กระทรวงสาธารณสุข

พันธกิจ (Mission)

- 1. ส่งเสริมสุขภาพ ควบคุมและป้องกันโรค รักษาโรค และฟื้นฟูสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่ ด้วยมาตรฐานการจัดบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ
- 2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงพยาบาล โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพด้านการบริหารจัดการบุคลากร การเงินการคลังที่พึ่งตนเองได้สูง การมีธรรมาภิบาล และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความทันสมัย

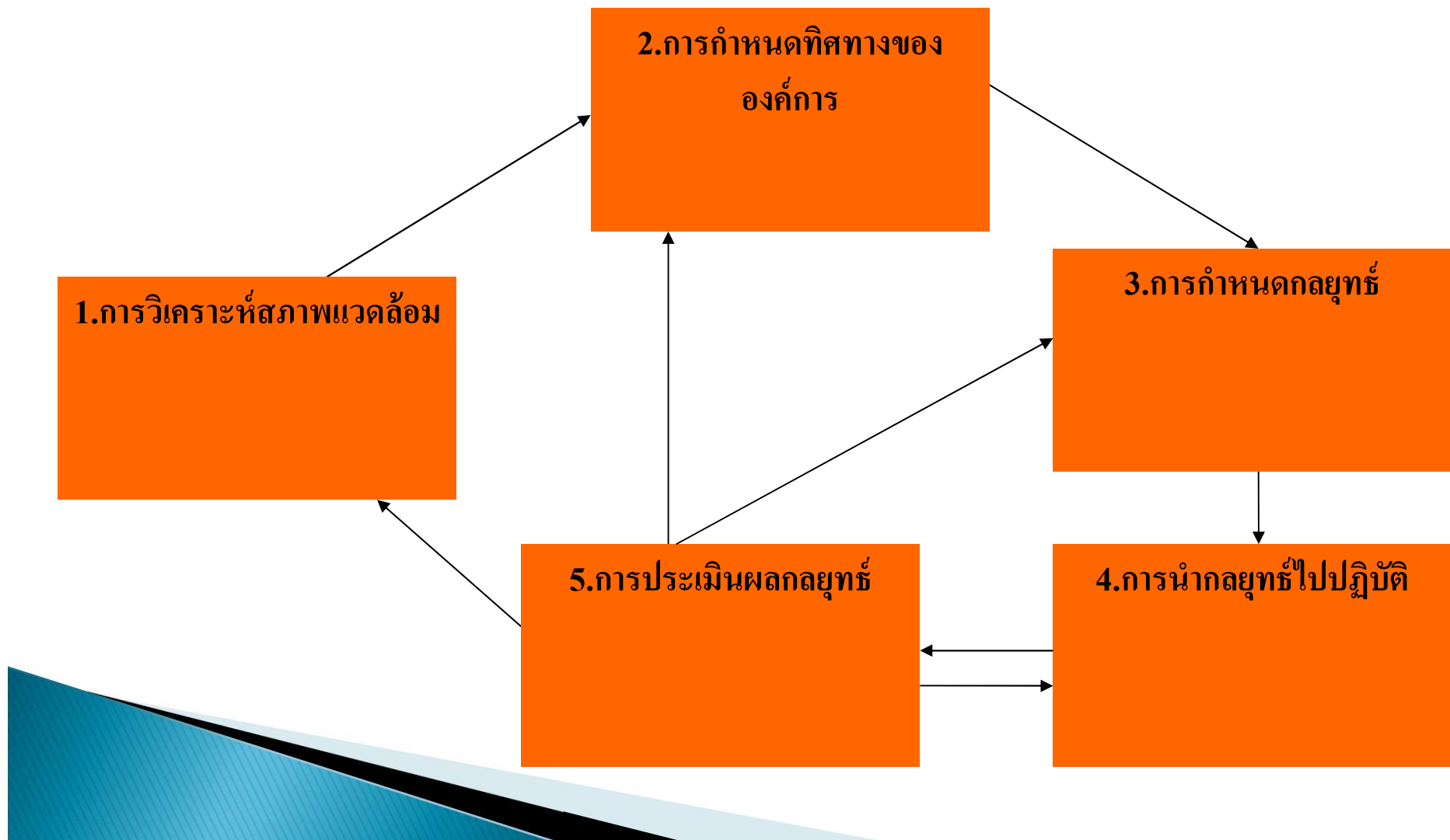
ยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

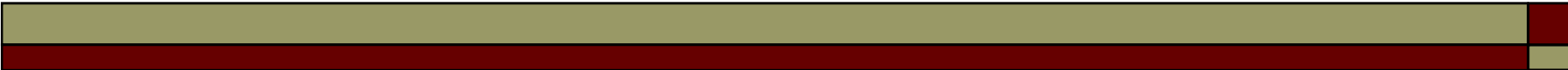
- 1. การส่งเสริมสุขภาพและเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางสุขภาพแก่ประชาชน
เพื่อการพึ่งตนเองได้อย่างเข้มแข็ง
- 2. การป้องกันโรค และคุ้มครองสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่อย่างทั่วถึง
- 3. การพัฒนาเครือข่ายสุขภาพสมรรถนะสูง ทันสมัย มีธรรมาภิบาล
- 4. บุคลากรมีคุณภาพ มีความสุข

(Strategic Positioning)

■การยกระดับคุณภาพการบริการ คุณภาพการรักษาโรค และการฟื้นฟูสุขภาพ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาโรคของโรงพยาบาล และเตรียมพร้อมการพัฒนาขีดความสามารถทางการแพทย์ของโรงพยาบาลสู่มาตรฐานระดับเขตบริการสุขภาพด้วยนวัตกรรมบริการที่ทันสมัย

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์





3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่ได้มาจากข้อ 2. มาพัฒนา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

การกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์ มาตรการ และแนวทางปฏิบัติ

วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์

Balance Scorecard



Balanced Scorecard (BSC)

เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1992 โดย Robert S.Kaplan และ David P.Norton จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรของภาคเอกชนใน 4 ด้านคือ

- ด้านการเรียนรู้ขององค์กร (**Learning and growth**)
- ด้านกระบวนการภายในองค์กร (**Internal Business Processes**)
- ด้านลูกค้า (**Customers**)
- ด้านการเงิน (**Financial**)

Result Base
Management

Balance Scorecard ถูกนำมาใช้เพื่อเป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กรในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง



องค์ประกอบของ BSC

ภาคเอกชน

ภาครัฐ

- ด้านการเงิน Financial

มิติที่ 1

- ด้านประสิทธิผลตามแผน
ปฏิบัติราชการ

- ด้านลูกค้า Customer

มิติที่ 2

- ด้านคุณภาพการให้บริการ

- ด้านกระบวนการภายใน
Internal Business Processes

มิติที่ 3

- ด้านประสิทธิภาพของการ
ปฏิบัติราชการ

- ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
Learning & Growth

มิติที่ 4

- ด้านการพัฒนาองค์กร



แผนที่ยุทธศาสตร์กับองค์การภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard เข้ากับ
หน่วยงานภาครัฐของไทย ประกอบด้วยมุมมองดังนี้

- มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) ส่วน
ราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมา
ดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ
- มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) ส่วน
ราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ด้วยบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึง
พอใจแก่ผู้มารับบริการ



แผนที่ยุทธศาสตร์กับองค์การภาครัฐ

- มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น
- มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์การ (Capacity Building) ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

แต่ละมิติ ประกอบไปด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดแต่ละตัว รวมถึงแนวทางในการดำเนินงาน

มิติ/มุมมองแผนที่ยุทธศาสตร์

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมอง ของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทยเสียใหม่ ซึ่งประกอบด้วยมุมมองดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ (Run the Business) มีหลักการการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในปฏิบัติราชการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ



กระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

การป้องกันโรค และคุ้มครองสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่อย่างทั่วถึง

คำถามที่ 1 ประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของประเด็นยุทธศาสตร์นี้คืออะไร ?

ประชาชนในพื้นที่สุขภาพดีอย่างทั่วถึง ซึ่งเกิดจาก

- เกิดนวัตกรรมใหม่
- มีการดูแลสุขภาพรูปแบบใหม่ๆ สามารถกำหนดเป้าประสงค์ในมิติด้าน

ประสิทธิผลตามพันธกิจ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ “การป้องกันโรค และคุ้มครองสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่อย่างทั่วถึง”

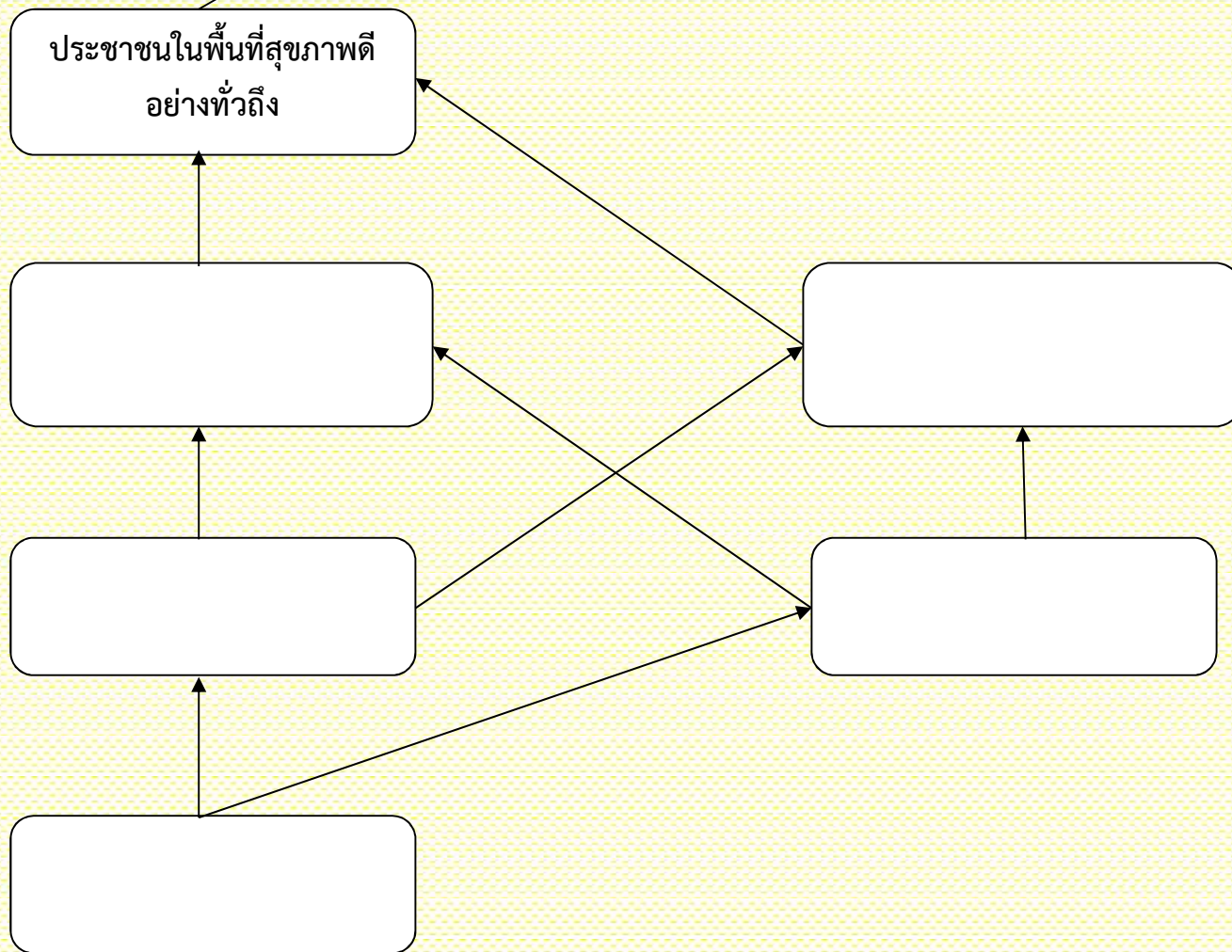
ประสิทธิผล
ตามพันธกิจ

ประชาชนในพื้นที่สุขภาพดี
อย่างทั่วถึง

คุณภาพการ
ให้บริการ

ประสิทธิภาพ
ทำงาน

การพัฒนา
องค์กร





กระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

คำถามที่ 2 อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ ?

ควรเริ่มจากการพิจารณาเสียก่อนว่า “ใครคือผู้รับบริการหรือลูกค้าในประเด็นยุทธศาสตร์นี้”

ผู้รับบริการของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ ประกอบด้วย

- ประชาชน
- เมื่อกำหนดผู้รับบริการของประเด็นยุทธศาสตร์ได้แล้ว ต้องพิจารณาต่อไปว่าสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการมีสิ่งใดบ้าง และสิ่งที่สามารถตอบสนองได้ประกอบด้วยสิ่งใดบ้างที่มีความสำคัญ?



กระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

สิ่งที่ผู้รับบริการจะได้รับเพื่อให้บรรลุผลตามมิติคุณภาพการให้บริการ
ประกอบด้วย

- ประชาชนมีความรู้เรื่องการป้องกันและรักษาโรค
- ประชาชนผู้ป่วยได้รับการรักษา

เมื่อแปลงสิ่งที่ผู้รับบริการไปเป็นเป้าประสงค์ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ
จะได้ภาพดังนี้



กระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

คำถามที่ 3 : เราต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือ กิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ

จากการตอบคำถามดังกล่าว ก) ต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อสามารถนำไปถ่ายทอดและให้ความรู้การป้องกันและรักษาโรคให้กับประชาชน และ ข) มีประสิทธิภาพในการรักษา ดังรูป

ยุทธศาสตร์ “การป้องกันโรค และคุ้มครองสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่อย่างทั่วถึง”

ประสิทธิผล
ตามพันธกิจ

คุณภาพการ
ให้บริการ

ประสิทธิภาพ
ทำงาน

การพัฒนา
องค์กร

ประชาชนในพื้นที่สุขภาพดี
อย่างทั่วถึง

ประชาชนมีความรู้เรื่องการ
ป้องกันและรักษาโรค

ให้ความรู้การป้องกันและ
รักษาโรคให้กับประชาชน

ประชาชนผู้ป่วยได้รับการ
รักษา

มีประสิทธิภาพในการรักษา





กระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

คำถามที่ 4 จะต้องมีการพัฒนาองค์การในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

จากการตอบคำถามดังกล่าว จะต้องมีการพัฒนาความรู้แก่บุคลากรทางการแพทย์ทุกกลุ่ม ซึ่งได้ผลออกมาดังรูป

ยุทธศาสตร์ “การป้องกันโรค และคุ้มครองสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่อย่างทั่วถึง”

ประสิทธิผล
ตามพันธกิจ

คุณภาพการ
ให้บริการ

ประสิทธิภาพ
ทำงาน

การพัฒนา
องค์กร

ประชาชนในพื้นที่สุขภาพดี
อย่างทั่วถึง

ประชาชนมีความรู้เรื่องการ
ป้องกันและรักษาโรค

ให้ความรู้การป้องกันและ
รักษาโรคให้กับประชาชน

พัฒนาความรู้
แก่นบุคลากรทางการแพทย์ทุกกลุ่ม

ประชาชนผู้ป่วยได้รับการ
รักษา

มีประสิทธิภาพในการรักษา

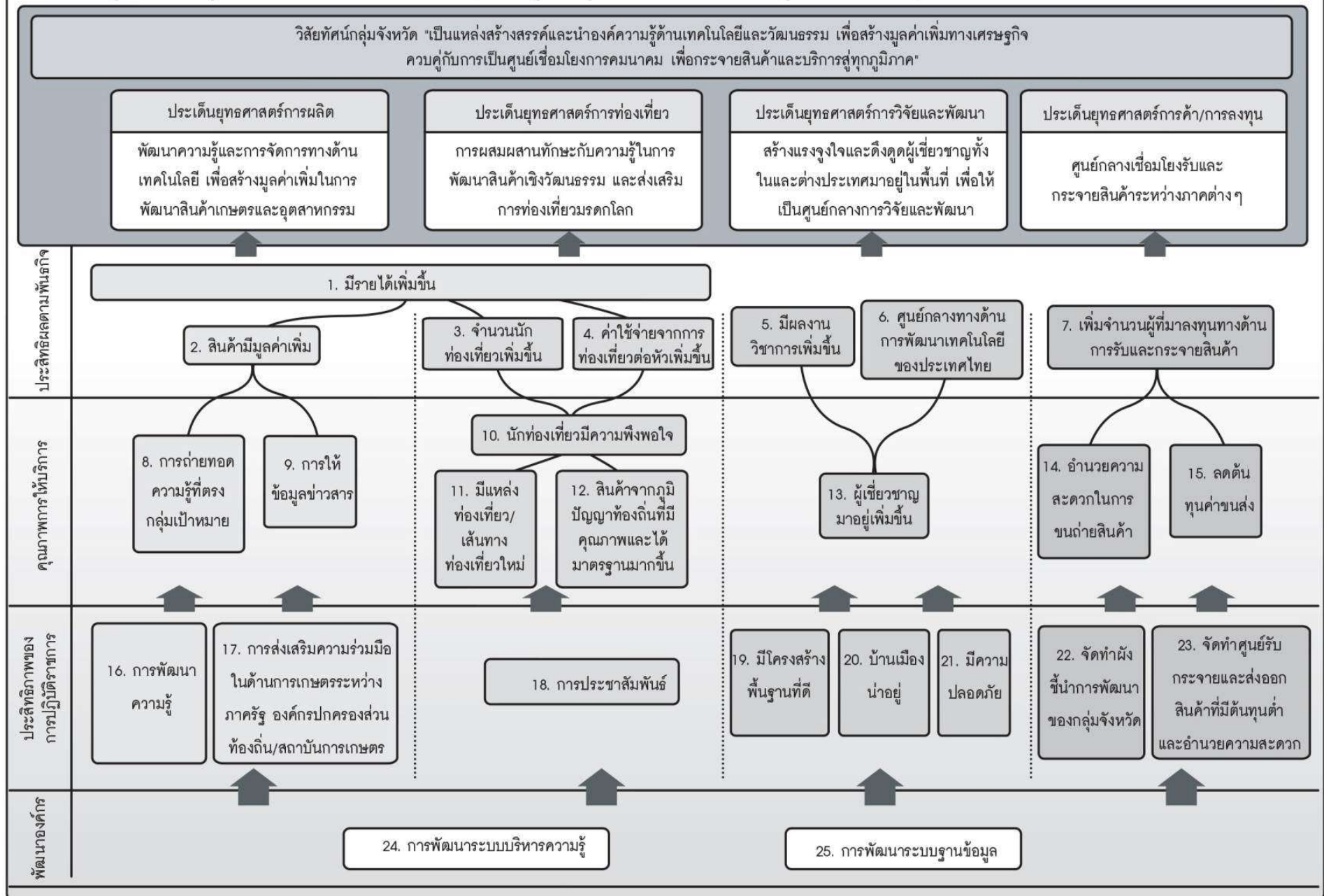


กระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ภายหลังจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เรียบร้อยแล้ว
ขั้นตอนต่อไปคือนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกันเป็นภาพเดียว

ตัวอย่าง

แผนที่กลยุทธ์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง)



*1. KEY
PERFORMANCE
INDICATORS
(KPIs)*



KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)

- n เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร
- n แสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
- n ต้องสามารถวัดได้ และต้องอธิบายผลได้อย่างชัดเจน



เกณฑ์การกำหนด KPIs

- S** pecific - เฉพาะเจาะจง ชัดเจน
- M** easurable - สามารถวัดได้
- A** chievable - สามารถบรรลุได้
- R** ealistic - สอดคล้องกับความเป็นจริง
- T** imely - วัดได้เหมาะสมตามช่วงเวลา
ที่กำหนด

ประเภทของ KPIs

- ปริมาณงาน (Quantity)
- คุณภาพของงาน (Quality)
- เวลา (Time)
- ค่าใช้จ่าย (Cost)
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction)



ค่าของ KPIs

ค่าของ **KPIs** แสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของ

- ร้อยละ (Percentage)
- สัดส่วน (Proportion) 3:2:1
- อัตรา (Rate) 3 บาท ต่อแท่ง
- อัตราส่วน (Ratio) 30/50
- จำนวน (Number)
- ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)



ตัวอย่าง



แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กรแห่งนี้ มีรายละเอียดต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

โรงพยาบาลคุณภาพสมรรถนะสูงระดับประเทศ ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข

พันธกิจ

ส่งเสริมสุขภาพ ควบคุมและป้องกันโรค รักษาโรค และฟื้นฟูสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่ ด้วยมาตรฐานการจัดบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์

การป้องกันโรค และคุ้มครองสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่อย่างทั่วถึง



ยุทธศาสตร์ “การป้องกันโรค และคุ้มครองสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่อย่างทั่วถึง”

ประสิทธิผล
ตามพันธกิจ

คุณภาพการ
ให้บริการ

ประสิทธิภาพ
ทำงาน

การพัฒนา
องค์กร

ประชาชนในพื้นที่สุขภาพดี
อย่างทั่วถึง

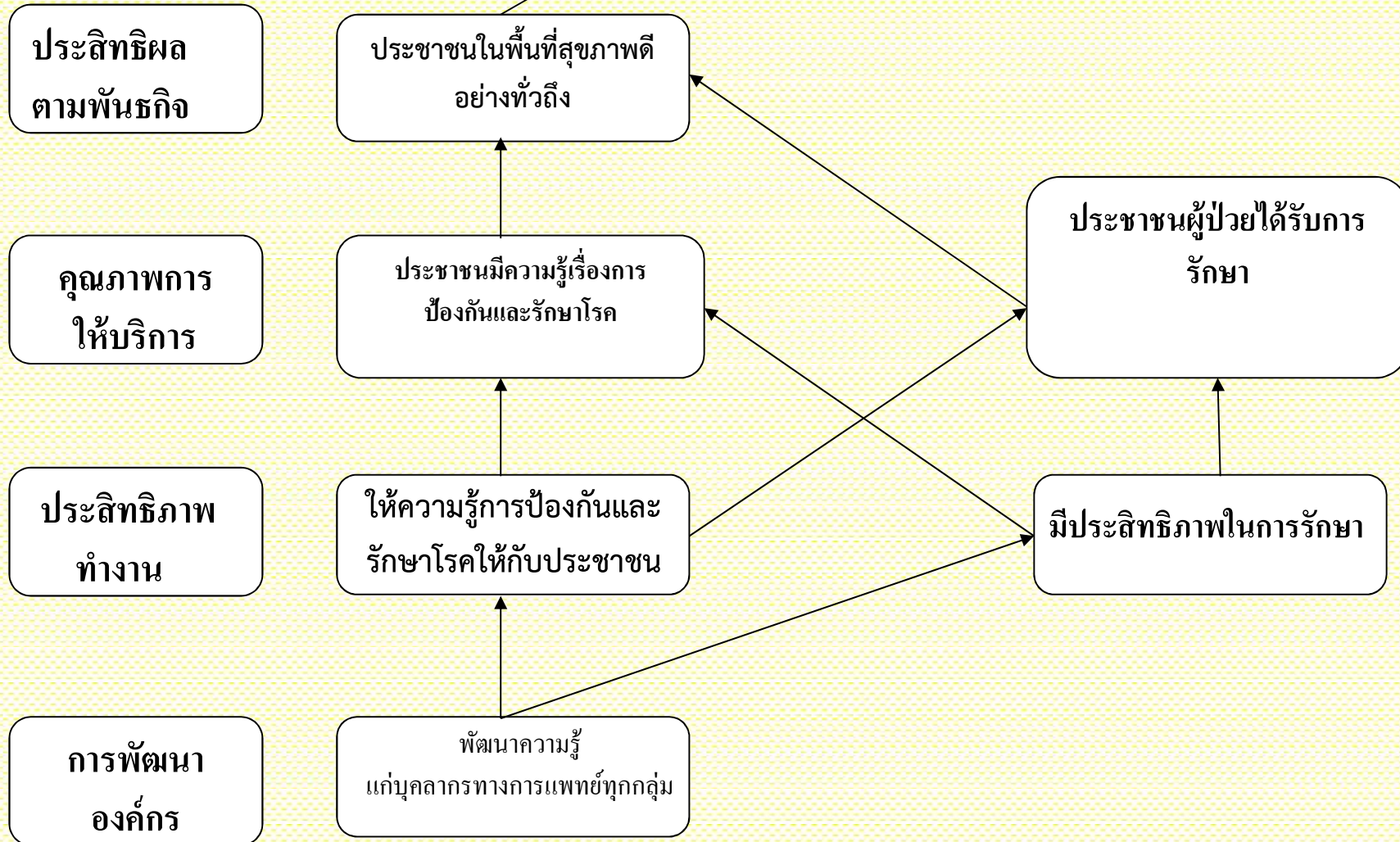
ประชาชนมีความรู้เรื่องการ
ป้องกันและรักษาโรค

ให้ความรู้การป้องกันและ
รักษาโรคให้กับประชาชน

พัฒนาความรู้
แก่นบุคลากรทางการแพทย์ทุกกลุ่ม

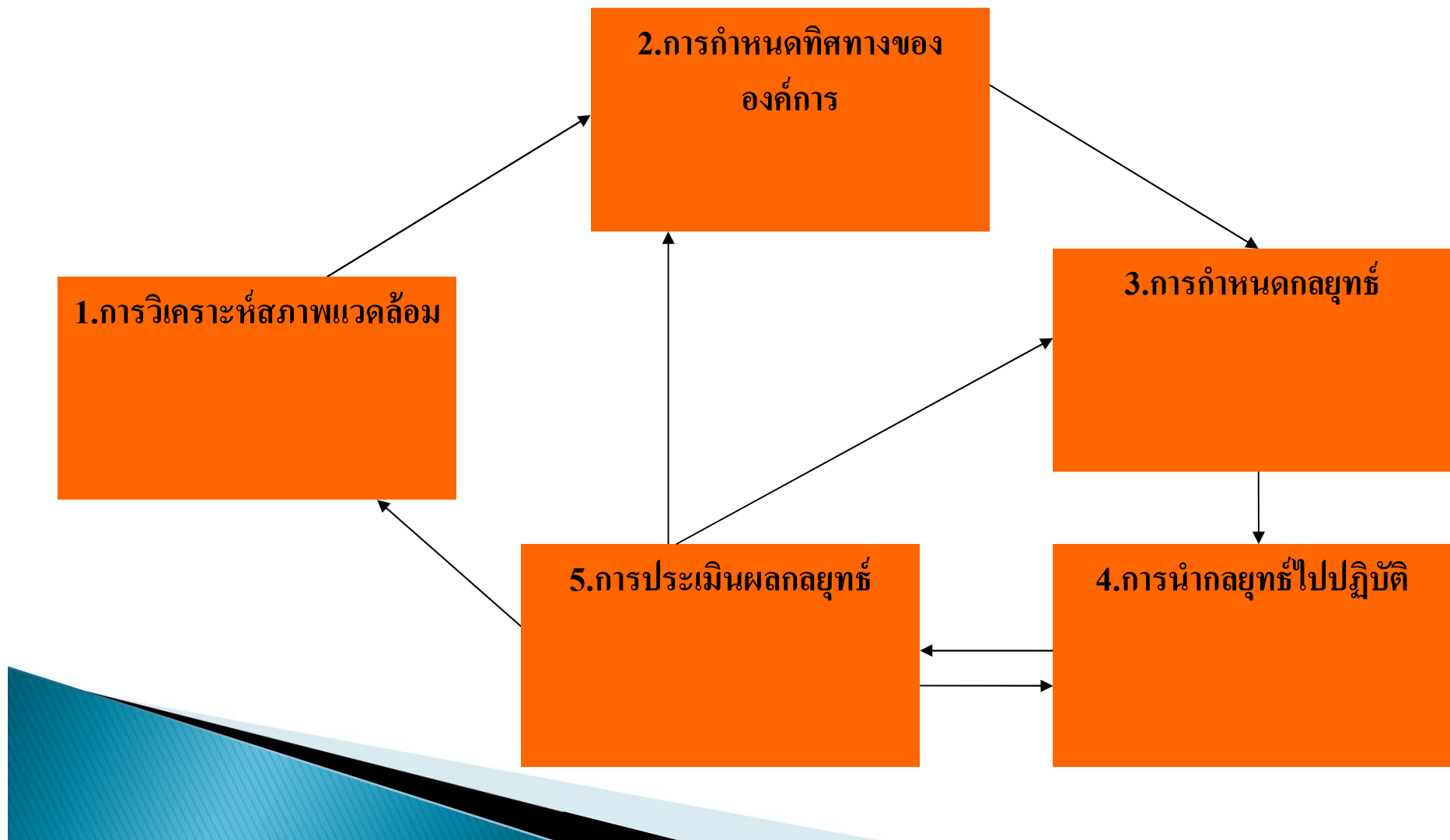
ประชาชนผู้ป่วยได้รับการ
รักษา

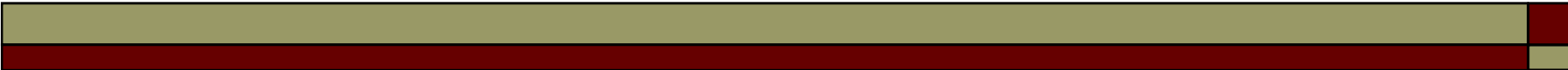
มีประสิทธิภาพในการรักษา



เป้าประสงค์/ กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	โครงการ/กิจกรรม
ประชาชนในพื้นที่มี สุขภาพดีอย่างทั่วถึง	ร้อยละของประชาชนใน พื้นที่มีสุขภาพดี	ร้อยละ 90		
ประชาชนผู้ป่วยได้รับการ รักษา	ความพึงพอใจของผู้ป่วย ที่เข้ารับการรักษา	คะแนนเฉลี่ย 4.00 = ดีมาก		

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

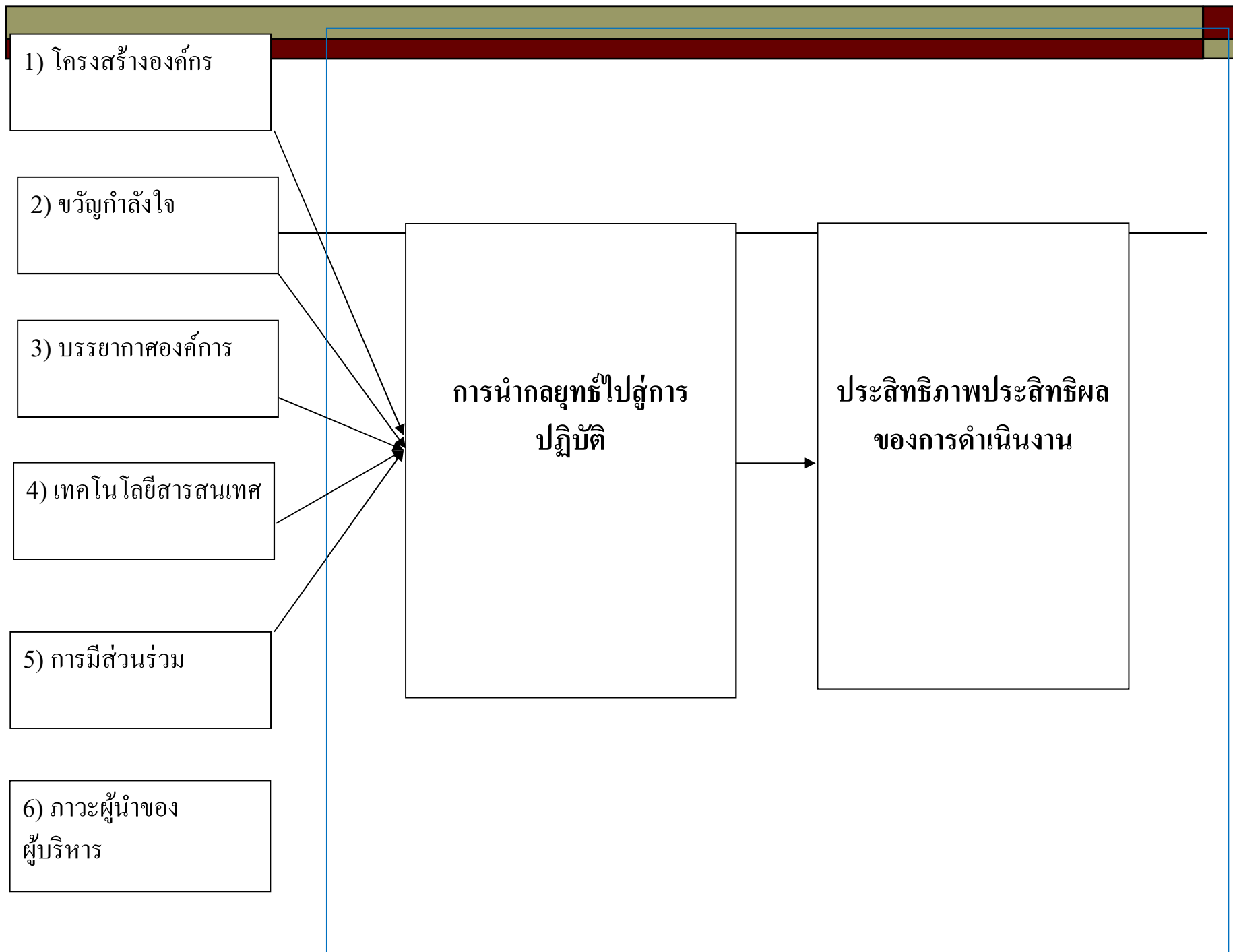




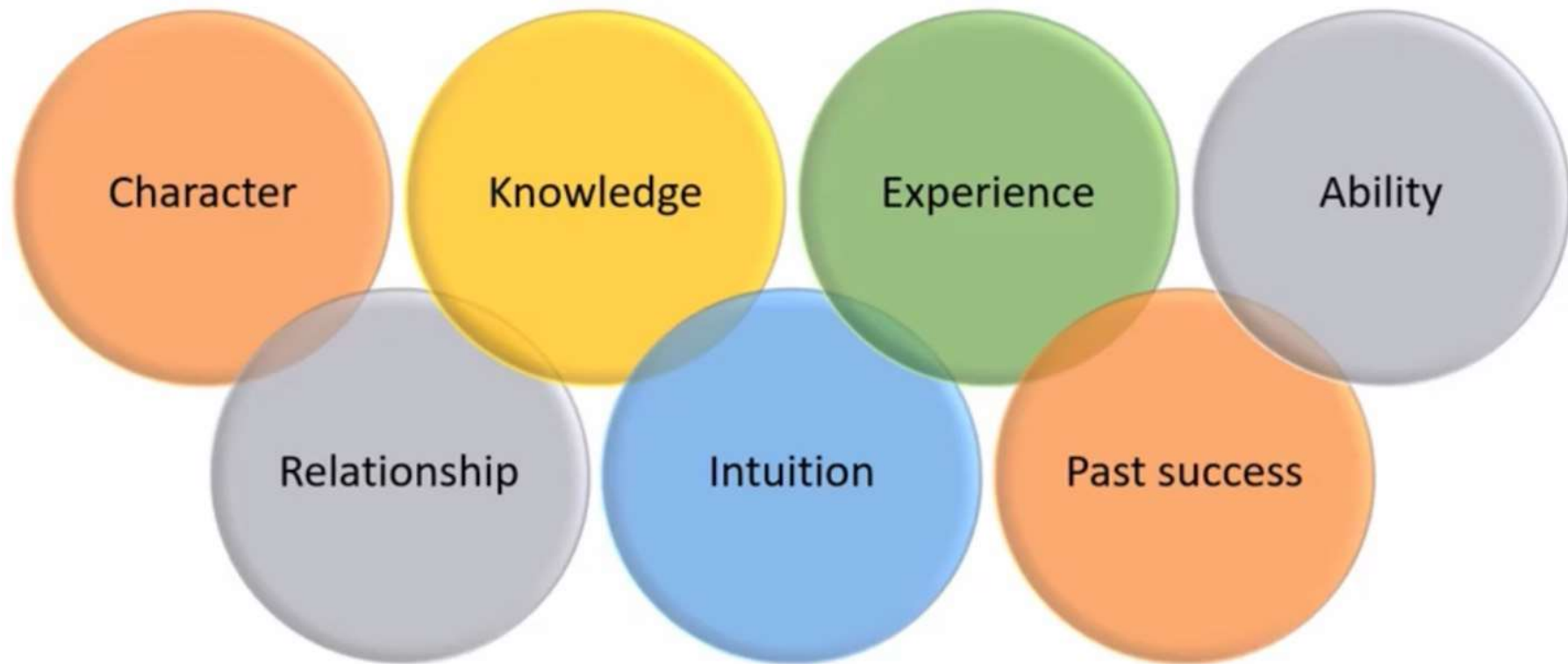
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(Strategy Implementation)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์
และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน เพื่อให้
กลยุทธ์ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง



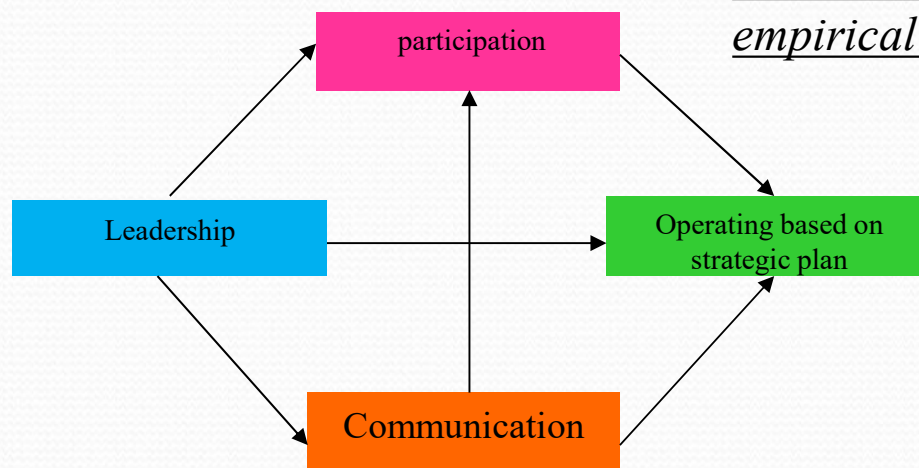
Leadership Factors



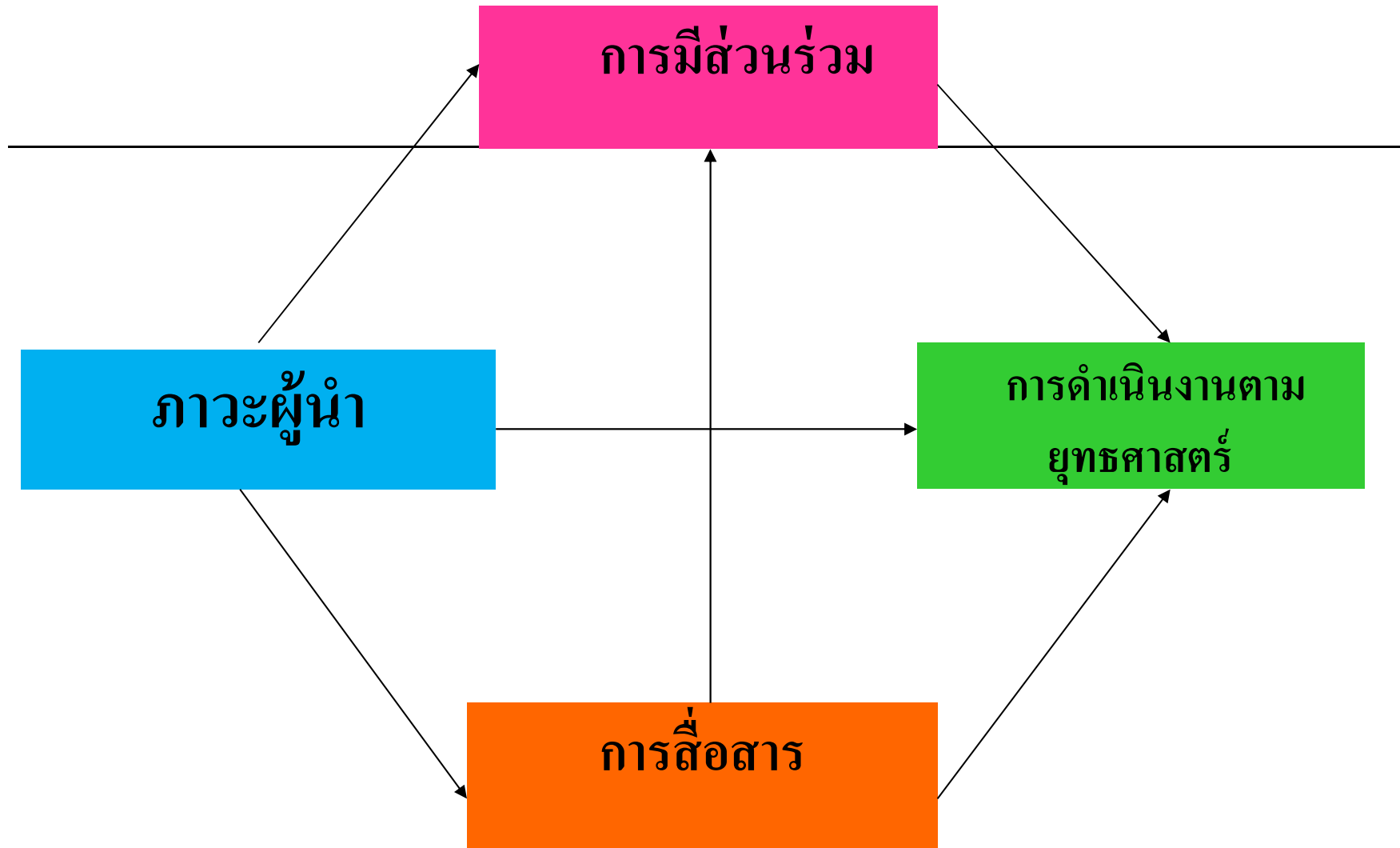


The model of operating based on strategic plan of Laem Klat Sub-District Administrative Organization.

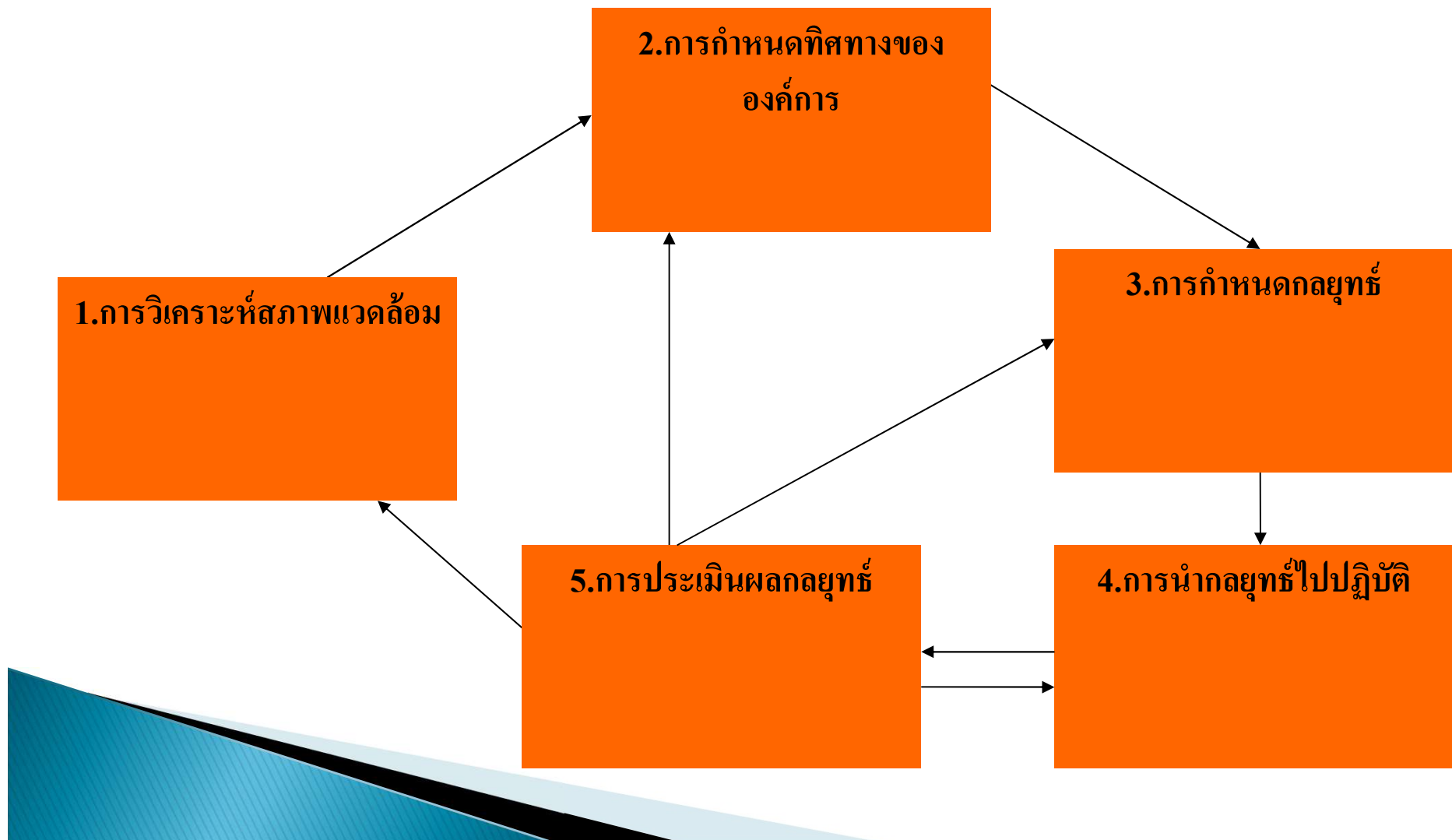
From the index criteria used to test the consistency of the developed model. **A consistent level up to standardized.** Conclusions *the model of operating based on strategic plan of Laem Klat Sub-District Administrative Organization was consistent with the empirical data.*

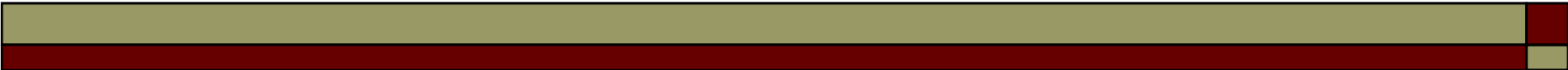


$\chi^2=0.001$, $df = 1$, $p\text{-value} = 0.9782$, $CFI = 1.000$, $TLI = 1.005$, $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.001$, and $\chi^2/df = 0.001$.



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์





5. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy

Control and Evaluation) สำหรับขั้นตอนนี้อธิบายเป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่มีความสำคัญเพราะเป็นการประเมินกลยุทธ์เพื่อการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลจากกิจกรรมของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติจริงเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง

กรอบการปฏิบัติราชการ

มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (มิติที่ 4)

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (มิติที่ 3)

มิติด้านประสิทธิภาพ (มิติที่ 2)

มิติด้านพัฒนาองค์กร (มิติที่ 1)

มิติ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ร้อยละ		
			1	2	3	4	5	KPIs	กลยุทธ์	มิติ	*KPIs	กลยุทธ์	มิติ
4	กลยุทธ์1	KPI1	60	70	80	90	100	60	70	30			
		KPI2	1	2	3	4	5	40					
	กลยุทธ์2	KPI3	10	20	30	40	50	100	30				
3	กลยุทธ์3	KPI4	1	2	3	4	5	100	40	30			
	กลยุทธ์4	KPI5	1	2	3	4	5	100	30				
	กลยุทธ์5	KPI6	1	2	3	4	5	100	30				
2	กลยุทธ์6	KPI7	1	2	3	4	5	100	70	20			
	กลยุทธ์7	KPI8	1	2	3	4	5	100	30				
1	กลยุทธ์8	KPI9	1	2	3	4	5	60	100	20			
		KPI10	1	2	3	4	5	40					
										รวม			

$$* \text{ร้อยละ KPI} = \frac{\text{ค่าระดับ} \times 100}{\text{คะแนนเต็ม}} \times \frac{\text{น้ำหนัก KPI (นั้นๆ)}}{100} \times \frac{\text{น้ำหนักกลยุทธ์ (นั้นๆ)}}{100} \times \frac{\text{น้ำหนักมิติ (นั้นๆ)}}{100}$$



มิติ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ร้อยละ		
			1	2	3	4	5	KPIs	กลยุทธ์	มิติ	*KPIs	กลยุทธ์	มิติ
4	กลยุทธ์1	KPI1	60	70	80	90	100	60	70	30	7.56	14.28	17.88
		KPI2	1	2	3	4	5	40			6.72		
	กลยุทธ์2	KPI3	10	20	30	40	50	100	30		3.6	3.6	
3	กลยุทธ์3	KPI4	1	2	3	4	5	100	40	30	2.4	2.4	6.0
	กลยุทธ์4	KPI5	1	2	3	4	5	100	30		1.8	1.8	
	กลยุทธ์5	KPI6	1	2	3	4	5	100	30		1.8	1.8	
2	กลยุทธ์6	KPI7	1	2	3	4	5	100	70	20	8.4	8.4	12.0
	กลยุทธ์7	KPI8	1	2	3	4	5	100	30		3.6	3.6	
1	กลยุทธ์8	KPI9	1	2	3	4	5	60	100	20	12.0	20.0	20.0
		KPI10	1	2	3	4	5	40			8.0		
										รวม			55.88

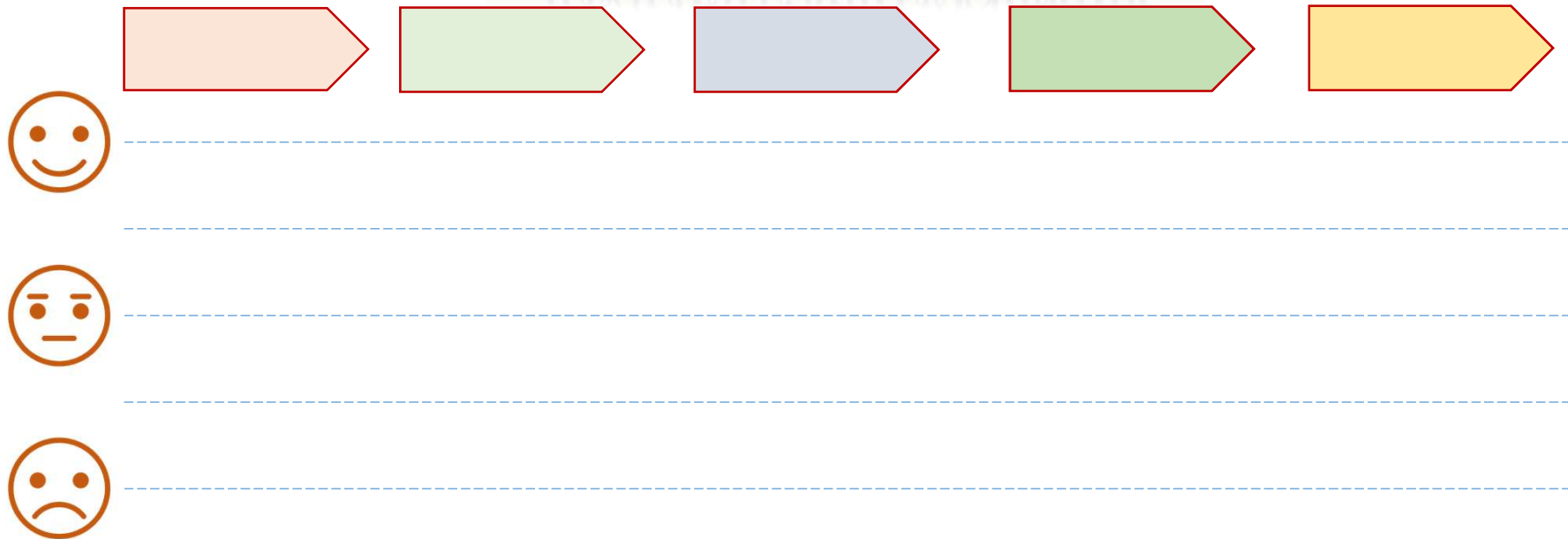
$$\begin{aligned}
 * \text{ร้อยละ KPI} = & \frac{\text{ค่าระดับ} \times 100}{\text{คะแนนเต็ม}} \times \frac{\text{น้ำหนัก KPI (นั้นๆ)}}{100} \times \frac{\text{น้ำหนักกลยุทธ์ (นั้นๆ)}}{100} \times \frac{\text{น้ำหนักมิติ (นั้นๆ)}}{100} \\
 & \begin{array}{|c|} \hline 3 \times 100 \\ \hline 5 \\ \hline = 60 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline 60\% \\ \hline 100 \\ \hline = 0.6 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline 70 \\ \hline 100 \\ \hline = 0.7 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline 30 \\ \hline 100 \\ \hline = 0.3 \\ \hline \end{array}
 \end{aligned}$$

$$= 7.56$$

มิติ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ระดับเป้าหมาย					น้ำหนัก			ร้อยละ		
			1	2	3	4	5	KPIs	กลยุทธ์	มิติ	*KPIs	กลยุทธ์	มิติ
4	กลยุทธ์1	KPI1	60	70	80	90	100	60	70	30	7.56	14.28	17.88
		KPI2	1	2	3	4	5	40			6.72		
	กลยุทธ์2	KPI3	10	20	30	40	50	100	30		3.6	3.6	
3	กลยุทธ์3	KPI4	1	2	3	4	5	100	40	30	2.4	2.4	6.0
	กลยุทธ์4	KPI5	1	2	3	4	5	100	30		1.8	1.8	
	กลยุทธ์5	KPI6	1	2	3	4	5	100	30		1.8	1.8	
2	กลยุทธ์6	KPI7	1	2	3	4	5	100	70	20	8.4	8.4	12.0
	กลยุทธ์7	KPI8	1	2	3	4	5	100	30		3.6	3.6	
1	กลยุทธ์8	KPI9	1	2	3	4	5	60	100	20	12.0	20.0	20.0
		KPI10	1	2	3	4	5	40			8.0		
										รวม			55.88

การประเมินในภาพรวม

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



DTR--4.22.05.2565-Defi X

file:///C:/Users/user/Desktop/design%20think/DTR--4.22.05.2565-Define.pdf

22 of 27 Contents

Fit to width Page view Read aloud Add notes

😊 _____ 2

_____ 1

😐 _____ 0

_____ -1

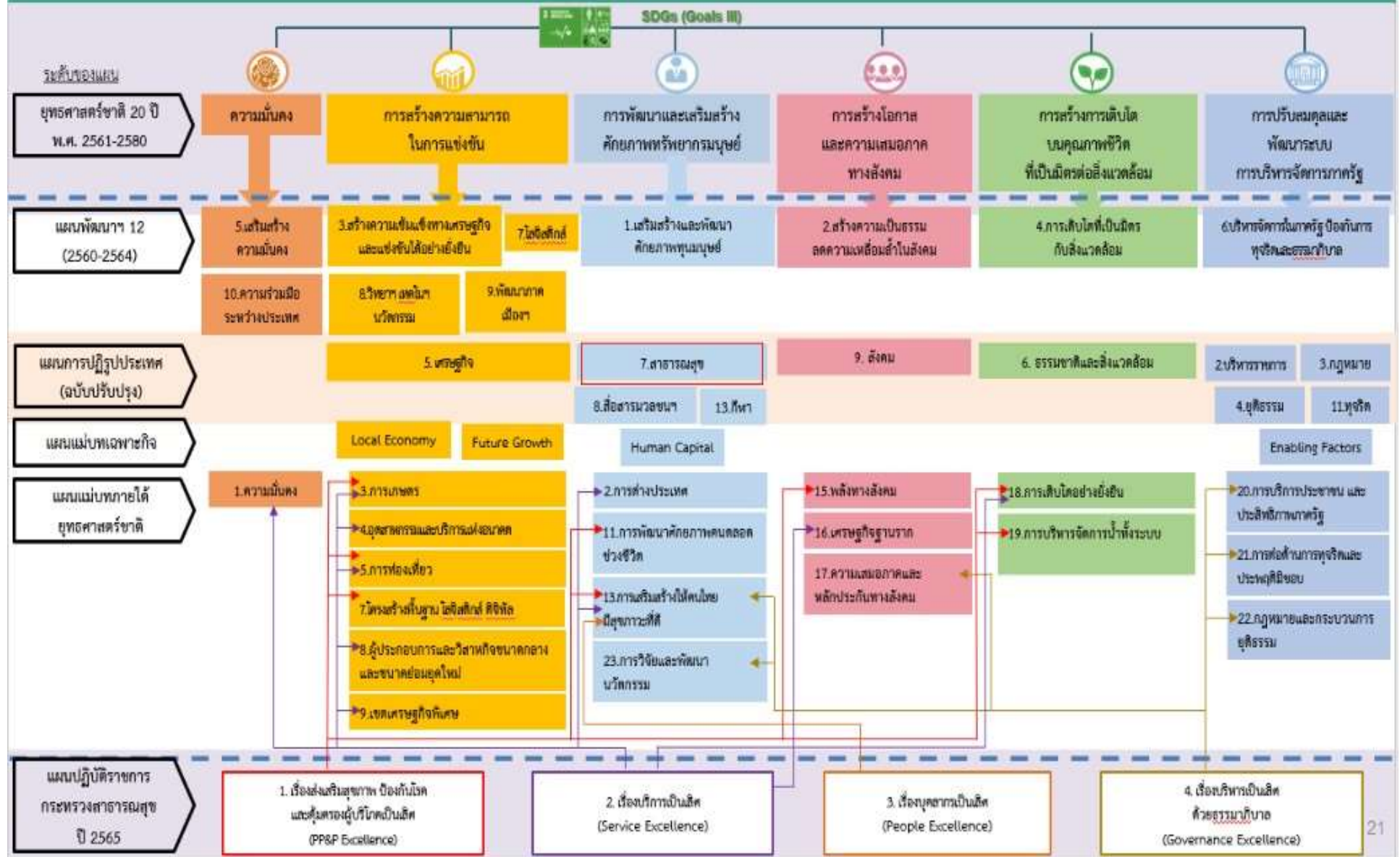
😞 _____ -2

Windows Taskbar: 9:48 3/6/2565

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ฟื้นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ สู่แผนปฏิบัติการกระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565



ยุทธศาสตร์ ความเป็นเลิศ ปี 2565



ยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (Promotion Prevention & Protection Excellence)

แผนงานที่ 1 :

การพัฒนาคุณภาพชีวิตคนไทยทุกกลุ่มวัย (ด้านสุขภาพ)
1) โครงการพัฒนาและสร้างศักยภาพคนไทยทุกกลุ่มวัย
2) โครงการพัฒนาความรู้ด้านสุขภาพของประชากร

แผนงานที่ 2 :

การพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ
1) โครงการการพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ (พชอ.)

แผนงานที่ 3 :

การป้องกันควบคุมโรคและลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ
1) โครงการพัฒนาระบบการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินและ
ภัยสุขภาพ
2) โครงการควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
3) โครงการคุ้มครองผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ
และบริการสุขภาพ

แผนงานที่ 4 :

การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม
1) โครงการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

4 ด้าน
Excellences

14 แผนงาน

38 โครงการ



ยุทธศาสตร์ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence)

แผนงานที่ 5 :

การพัฒนาระบบการแพทย์ปฐมภูมิ

- 1) โครงการพัฒนาระบบการแพทย์ปฐมภูมิ
- 2) โครงการพัฒนาเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพ และ อสม.

แผนงานที่ 6 :

การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service Plan)

- 1) โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาโรคติดต่อเรื้อรัง
- 2) โครงการพัฒนาระบบบริการโรคติดต่อ โรคอุบัติใหม่ และโรคอุบัติซ้ำ
- 3) โครงการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อด้านจุลชีพและการใช้ยาอย่างสมเหตุผล
- 4) โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาการก่อกำเนิด
- 5) โครงการการดูแลผู้ป่วยระยะท้ายแบบประคับประคองและการดูแลผู้ป่วยกึ่งเฉียบพลัน
- 6) โครงการพัฒนาระบบบริการการแพทย์แผนไทยฯ
- 7) โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาสุขภาพจิตและจิตเวช
- 8) โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ 5 สาขาหลัก
- 9) โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาโรคหัวใจ
- 10) โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาโรคมะเร็ง
- 11) โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาโรคไต
- 12) โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาจักษุวิทยา
- 13) โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สาขาปลูกถ่ายอวัยวะ
- 14) โครงการพัฒนาระบบบริการบำบัดรักษาผู้ป่วยยาเสพติด
- 15) โครงการการรับาสพื้นที่สาพระยะกลาง (Intermediate Care; IMC)
- 16) โครงการพัฒนาระบบบริการ One Day Surgery: ODS
- 17) โครงการกัญชาทางการแพทย์

แผนงานที่ 7 :

การพัฒนาระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉินครบวงจรและ
ระบบการส่งต่อ

- 1) โครงการพัฒนาระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉินครบวงจร
และระบบการส่งต่อ

ยุทธศาสตร์ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence)

แผนงานที่ 8 :

การพัฒนาตามโครงการพระราชดำริ
โครงการเฉลิมพระเกียรติ และพื้นที่เฉพาะ

- 1) โครงการพระราชดำริ โครงการเฉลิมพระเกียรติ
และโครงการพื้นที่เฉพาะ

แผนงานที่ 9 :

อุตสาหกรรมทางการแพทย์ครบวงจร การท่องเที่ยว
เชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย

- 1) โครงการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและการแพทย์



ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence)

แผนงานที่ 10 :

การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ

- 1) โครงการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ
- 2) โครงการ Happy MOPH กระทรวงสาธารณสุข
กระทรวงแห่งความสุข

ยุทธศาสตร์ด้านบริหารเป็นเลิศ ด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence)

แผนงานที่ 11 :

การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและองค์กรคุณภาพ

- 1) โครงการประเมินคุณธรรมความโปร่งใส
- 2) โครงการพัฒนาองค์กรคุณภาพ

แผนงานที่ 12 :

การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านสุขภาพ

- 1) โครงการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยี
สุขภาพแห่งชาติ
- 2) โครงการ Smart Hospital

แผนงานที่ 13 :

การบริหารจัดการด้านการเงินการคลังสุขภาพ

- 1) โครงการลดความเหลื่อมล้ำของ 3 กองทุน
- 2) โครงการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง

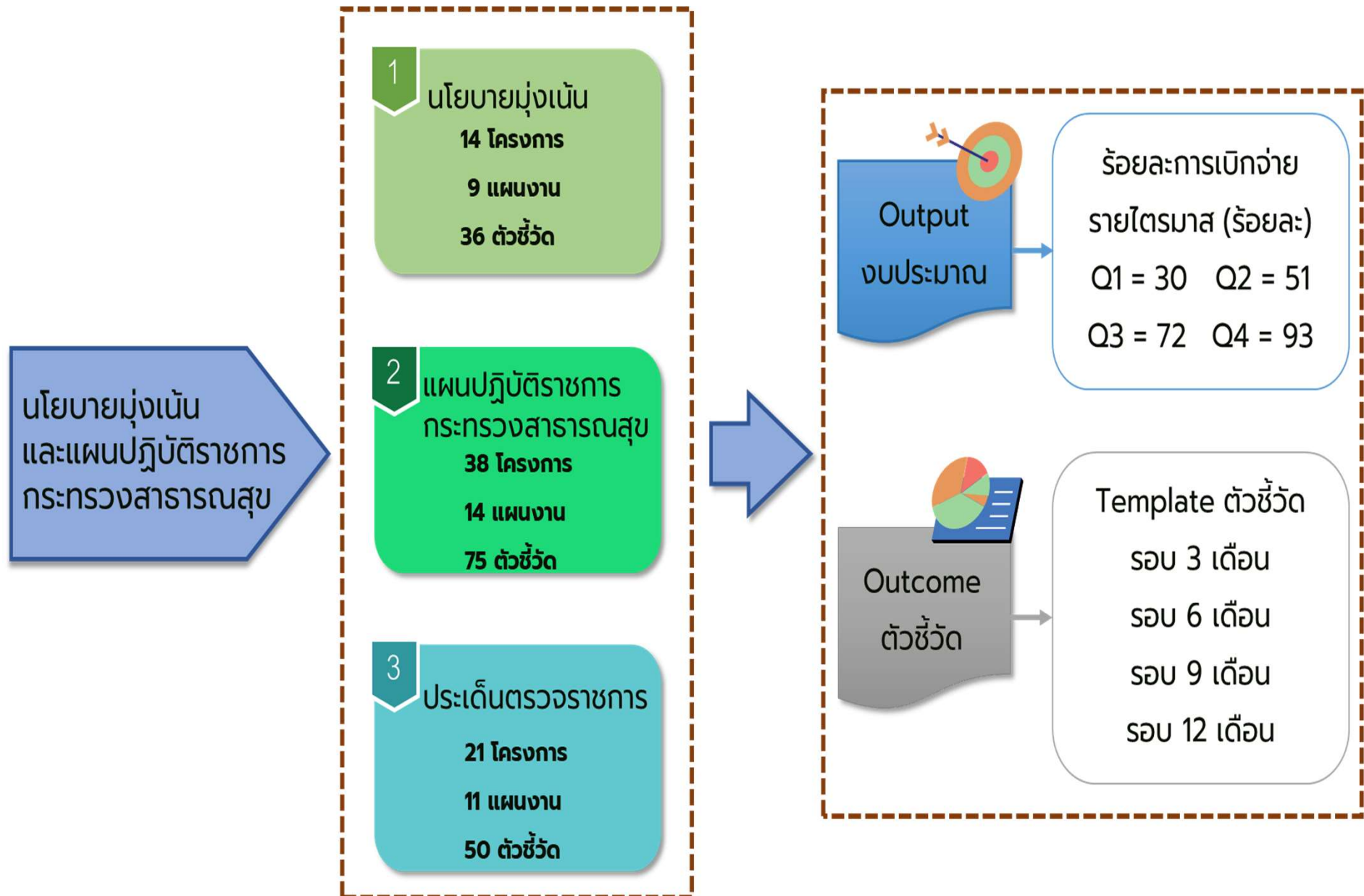
แผนงานที่ 14 :

การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมด้านสุขภาพ

- 1) โครงการพัฒนางานวิจัย/นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
สุขภาพและเทคโนโลยีทางการแพทย์



กรอบแนวคิดที่จะเชื่อมโยงข้อมูล

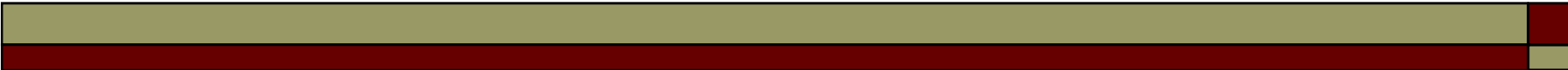


សោស្រព័ន្ធ



สรุปจากทฤษฎีสู่การประยุกต์การวางแผน
ยุทธศาสตร์การพัฒนา 8 ขั้นตอน

Case Study



ขั้นตอน 1 การศึกษาความจำเป็นทางยุทธศาสตร์ (Strategic Need Analysis)

ขั้นตอน 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และการประเมินศักยภาพขององค์กร (TOW's Matrix)

ขั้นตอน 3 การกำหนดจุดยืนการพัฒนาของแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ขั้นตอน 4 การกำหนดทิศทางการพัฒนาวิสัยทัศน์

ขั้นตอน 5 การกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์ มาตรการและแนวทางปฏิบัติ

ขั้นตอน 6 การกำหนดระบบวัดผล-ตัวชี้วัด

ขั้นตอน 7 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอน 8 การสรุปผลการดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ระดับแผน

1

ยุทธศาสตร์ชาติ

พรบ. จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (National Strategy)

มั่นคง

เพิ่มขีด

คน

ลดเหลื่อมล้ำ

สิ่งแวดล้อม

ระบบราชการ

2

แผนพัฒนา
นโยบายรัฐบาล

นโยบายความมั่นคง
แห่งชาติ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ระยะ 5 ปี

แผนแม่บท (Master Plan)*

เปลี่ยนโฉม/พลิกโฉมประเทศ (Transformation/ Game Changer)

เพื่อเร่งการเปลี่ยนแปลงประเทศ
(Catalyst of Transformation/ Game Changer)

การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อเนื่อง
(Dynamic Change)
- สถานการณ์โลก
- สถานการณ์ทาง
เศรษฐกิจ สังคมและ
สิ่งแวดล้อมในประเทศ

นโยบายพรรค
การเมือง

นโยบายรัฐบาล**

แผนปฏิรูป

วางแผนปฏิบัติการและระบุโครงการสำคัญ

3

แผนปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์กระทรวง

แผนปฏิบัติการราชการกระทรวง

แผนปฏิบัติการราชการกรม
/หน่วยปฏิบัติ

แผนพัฒนาภาค

แผนพัฒนาภาคจังหวัด

แผนพัฒนาจังหวัด

แผนพัฒนาท้องถิ่น

แผนงบประมาณเชิงบูรณาการ

FUNCTION

AGENDA

AREA

การติดตามประเมินผล

ที่มา : สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ



ประเด็น ✓ โครงการ	น้ำหนักคะแนนความ จำเป็น	เปอร์ เซ็นต์ /ความ จำเป็น	น้ำหนักคะแนน ความสำคัญ	เปอร์เซ็นต์ / ความสำ คัญ	อันดับควรทำ
A	มากที่สุด ที่ 5 4 3 2 1 น้อย		มากที่สุด ที่ 5 4 3 2 1 น้อย		
B	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		
C	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		
D	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		
	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		
	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		
	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1		

เกณฑ์การประเมิน

$$\text{จำเป็นหรือสำคัญ} = \frac{(\text{คะแนน ของข้อที่เลือก} * 100)}{\text{คะแนนสูงสุดของข้อที่เลือก}}$$

ตัวอย่าง

$$\begin{aligned}\text{ควรทำ} &= \frac{(4 * 100)}{5} \\ &= 80\%\end{aligned}$$



• ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 50%	• จำเป็นน้อยและสำคัญน้อย
• มากกว่า 50% ถึง 75%	• จำเป็นปานกลางและสำคัญปานกลาง
• มากกว่า 75% ขึ้นไป	• จำเป็นสูงและสำคัญสูง



สำคัญ/ จำเป็น	สำคัญน้อย	สำคัญปานกลาง	สำคัญสูง
จำเป็นน้อย	<i>ไม่ควรทำ</i> (1)	<i>ควรทำเล็กน้อย</i> (2)	<i>ควรทำปานกลาง</i> (3)
จำเป็นปานกลาง	<i>ควรทำเล็กน้อย</i> (2)	<i>ควรทำปานกลาง</i> (3)	<i>ควรทำสูง</i> (4)
จำเป็นสูง	<i>ควรทำปานกลาง</i> (3)	<i>ควรทำสูง</i> (4)	<i>ควรทำสูงที่สุด</i> (5)

[illegible]