

## บทสรุปผู้บริหาร

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สิ่งสำคัญประการแรกคือต้องรู้จักองค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กร ต้องมองภาพขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน องค์กรต้องมีการวางแผนและกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจะต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรขององค์กรรับรู้ และร่วมกันขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามพันธกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นเงื่อนไขหรือปัจจัยความสำเร็จประการหนึ่งของการบริหารงานสมัยใหม่ หากองค์กรมีการวางแผนยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ที่ดี และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

ผู้ขอรับการประเมินได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จึงได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เรื่อง “เทคนิคการวางแผนยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์กร” ขึ้น เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรขององค์กร และสามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดทำและวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติภารกิจหรือการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

### ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

(ทศพร ศิริสัมพันธ์.๒๕๓๙) ได้ให้ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

- ๑) เป็นเอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ
- ๒) เป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทาง และจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน
- ๓) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

### ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

**การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)**<sup>๑</sup> หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร รวมถึงวิธีการในการบรรลุเป้าหมาย (Judith Gordon, ๑๙๘๐) ซึ่งอยู่ในรูปของแผนที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมององค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (James Brian Quinn, ๑๙๙๖)

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้านคือ จะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจะต้องเป็นระบบ กล่าวคือ จะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

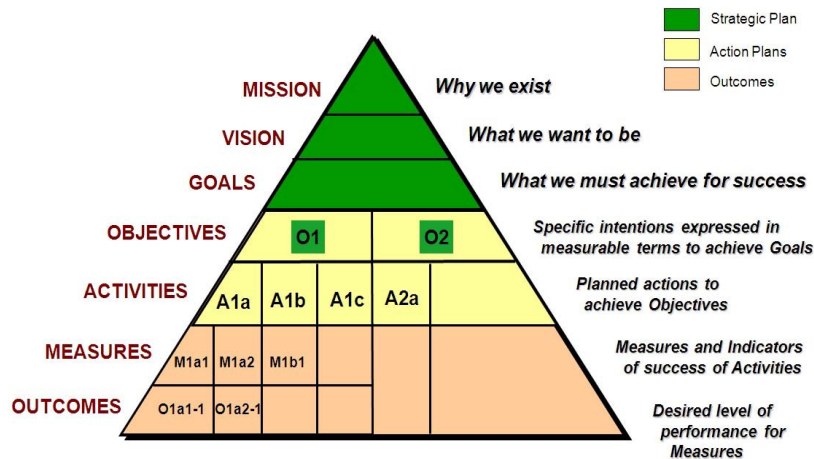
<sup>๑</sup> เอกสารประกอบการบรรยาย ผศ.ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก ๓ ประการ คือ

๑. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
๒. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
๓. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

ดังนั้น ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์มีดังนี้

- ๑) มององค์การแบบภาพรวม (Holistic)

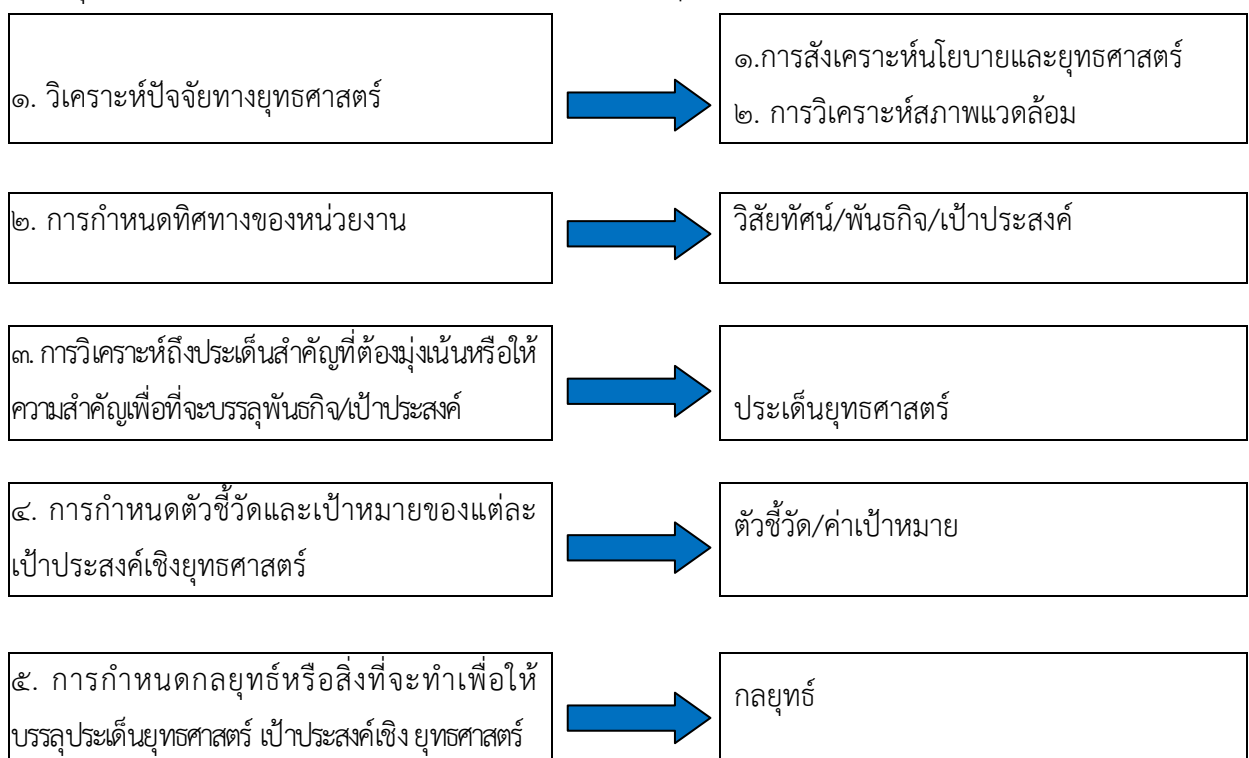


๒) มุ่งเน้นอนาคต โดยวางแผนตั้งแต่แผนปฏิบัติการระยะสั้น ๑ ปี แผนระยะกลาง ๓ ปี และแผนยุทธศาสตร์ ๕ ปี

- ๓) ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม

### กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal) ประเด็นยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา โดยอาจจัดลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้



การวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ นอกจากจะกำหนดสาระของแผนกลยุทธ์ อันได้แก่ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย กลวิธีหรือมาตรการ อันเป็นยุทธศาสตร์แล้ว การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมี องค์ประกอบและกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

### ๑) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Analysis)

ผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (Stakeholder Influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของ หน่วยงาน จำแนกได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑.๑) ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับและ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน

๑.๒) ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้รับจ้าง และขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

๑.๓) ผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) เช่น คณะกรรมการคุ้มครอง ผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา สถาบันการเงิน สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย องค์กรพัฒนาเอกชน และสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนศาลยุติธรรม และศาลปกครอง เป็นต้น ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง/ข้อร้องเรียนระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

### ๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อ ค้นหาจุดแข็ง จุดจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต โดยปกติจะใช้ SWOT Analysis

๓) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรจัดทำเมื่อเรากำหนด พันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงาน จะต้องดำเนินการเรื่องใดบ้างและเพื่อให้หน่วยงานบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็น เลิศ ด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

๔) การกำหนดพันธกิจ (Mission) ในการกำหนดพันธกิจ จะต้องทราบว่าจะทำหน้าที่หรือภารกิจหลักตาม กฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการคืออะไร และจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น จาก การดำเนินงานคืออะไร ดังนั้นพันธกิจ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดพันธกิจ ทำให้เราทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการดำเนินงาน

### ๕) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็น ยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการ ดำเนินการใดเป็นพิเศษและหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้วต้องการให้เกิดผลการ เปลี่ยนแปลงในทิศทางใด ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องนำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

## ๖) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal)

การกำหนดเป้าประสงค์/เป้าหมาย กพร. ได้ให้ความหมายว่า “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงปริมาณเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

## ๗) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ/องค์กร

## ๘) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยการกำหนดกลยุทธ์ เป็นผลมาจากการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร และปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานที่เชื่อมโยงสอดคล้องกันกับสถานะในปัจจุบันขององค์กร รวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF หรือ Key Success Factors : KSF) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้น เป็นการประมวลข้อมูลลงในผัง SWOT

## ๙) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนของหน่วยงาน

### การวางแผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

เป็นการยกตัวอย่างการวางแผนยุทธศาสตร์ของกรมฯ ในส่วนของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการระยะสั้น ๑ ปี ที่ทุกส่วนงานจะต้องปฏิบัติและขับเคลื่อน โดยทำการวิเคราะห์แยกตามกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถมองภาพรวมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

๑) วิเคราะห์บทบาทที่เป็น นำเสนอภารกิจของกรมฯ ครอบคลุมภารกิจ ๓ ด้านคือ ด้านบริการจดทะเบียนและข้อมูลธุรกิจ ด้านส่งเสริมพัฒนาธุรกิจ และด้านสร้างธรรมาภิบาลธุรกิจ

๒) การสังเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ภาพรวม โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ นโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจตุรระบบประจำปี นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ และยุทธศาสตร์กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

### บทสรุป

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทางบทบาทภารกิจขององค์กรในอนาคต เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้ร่วมกันขับเคลื่อนให้บรรลุตามเป้าประสงค์ โดยมีการการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร และจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรขององค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ ความสำคัญ เทคนิคกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากทำให้ทราบถึงบทบาทขององค์กรทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและทิศทางที่เป็นไปในอนาคต การรู้จักองค์กรที่ชัดเจน จะทำให้การปรับปรุงและการพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ขณะเดียวกันกระบวนการของการวางแผนยุทธศาสตร์ก็มีหลักการ ขั้นตอนต่าง ๆ และข้อผิดพลาดในการดำเนินการที่พบบ่อย ๆ

ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเลิศหรือมีการบริหารองค์กรที่ดีอย่างยั่งยืน ควรมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๑) จัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ เป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนในทุกขั้นตอน สามารถวัดผลได้ และกระบวนการมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถนำหลัก PDCA (Plan – Do – Check – Act) มาใช้

๒) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีทิศทางที่ชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการบูรณาการเชื่อมโยงกันระหว่างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ รวมทั้งการนำแผนไปปฏิบัติ พร้อมติดตามประเมินผล

๓) กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มีความสมดุลตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่สุดของการวางแผนยุทธศาสตร์หรือผลสำเร็จของการวางแผนยุทธศาสตร์คือการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) และการติดตามประเมินผล (Monitor and Evaluation) ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือ บุคลากรขององค์กร ซึ่งจะต้องพัฒนาองค์ความรู้ที่สำคัญคือ

๑) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจหรือรับรู้ทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ เทคนิคกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้สามารถมองภาพรวมขององค์กรในเชิงยุทธศาสตร์ นำไปสู่การกำหนดแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์แต่ละกลยุทธ์ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้

๒) ระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม และวัดผลการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของแผนนั้น ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทั้งนี้เพื่อให้ดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กรสามารถตอบสนองและส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร เป็น “องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์” เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

-----