



แนวทาง สู่การปฏิบัติ

ในบทนี้จะให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติในการทำกรณีศึกษาการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยจัดทำลงในใบงานที่ได้ให้ไว้ ตามลำดับ ดังนี้

1. ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์
2. ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์
3. ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

6.1 คำแนะนำสำหรับใบงานที่ 1 ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์

ขอให้ท่านสรุปวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานลงในกรอบหมายเลข (3) โดยโปรดอย่าลืมว่าประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมีที่มาจาก

- แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว



สำหรับหน่วยงานที่มีการแปลงประเด็นยุทธศาสตร์จากหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่กว่า เช่น จากกระทรวงไปยังกรม ขอให้แสดงความสัมพันธ์เป็นเส้นเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับหน่วยงานต้นสังกัดและจังหวัดด้วย โดยขอให้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดลงในกรอบหมายเลข 1

ส่วนกรณีหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาค เช่น เกษตรจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด ต้องมีการผสมผสานยุทธศาสตร์หน่วยงานต้นสังกัด กับจังหวัด ขอให้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดลงในกรอบหมายเลข 1 และจังหวัดลงในกรอบหมายเลข 2

ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ กรณีศึกษาที่....

①

ประเด็นยุทธศาสตร์ต้นสังกัด

②

ประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด

③

วิสัยทัศน์.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3



6.2 คำแนะนำสำหรับใบงานที่ 2 ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ขอให้ท่านนำวิสัยทัศน์มากรอกที่ในแถวบนของแผนที่ยุทธศาสตร์ และนำประเด็นยุทธศาสตร์ที่สรุปได้จากใบงานที่ 1 มากรอกในแถวถัดมา จากนั้นสรุปเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลทั้ง 4 มิติ ดังนี้

กรอบการประเมินผล การพัฒนาการ ปฏิบัติราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนด เป้าประสงค์
มิติด้านประสิทธิผล	ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ / หรือ การก่อให้เกิดประสิทธิผลตามองค์การต้องการ มีทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือ จากบุคลากร) รวมทั้งต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
มิติด้านการพัฒนาองค์กร	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ในการกำหนดเป้าประสงค์ตามมิติต่างๆ เหล่านี้ ขอให้คำนึงถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล รวมทั้งแสดงเส้นความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ต่างๆ เหล่านี้ด้วย ทั้งนี้ความสัมพันธ์ต่างๆ จะเกิดขึ้นในลักษณะล่างขึ้นบน และอาจข้ามมิติได้ เช่น จากมิติประสิทธิภาพการจัดการไปสู่มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ เป็นต้น



ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์.....

วิทยาลัย.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประสิทธิภาพการ
 ให้บริการ

ประสิทธิภาพของ
 การปฏิบัติงาน

พัฒนาการ

6.3 คำแนะนำสำหรับใบงานที่ 3 ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

ขอให้ท่านระบุตัวชี้วัดลงในตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัด โดยแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัว แต่ไม่ควรมีตัวชี้วัดมากเกินไปว่า 3 ตัว ทั้งนี้ควรให้ตัวชี้วัดสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์ให้ได้มากที่สุด ในระหว่างขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดนั้นท่านอาจเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาแล้วก็ได้

๓ ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด



ตัวอย่าง เพื่อการเรียนรู้



กรณีศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ เป็นกรมที่จัดตั้งใหม่หลังจากการปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข ตาม พ.ร.บ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กรมสนับสนุนบริการสุขภาพมีภารกิจในการสนับสนุนหน่วยบริการสุขภาพในทุกระดับให้มีประสิทธิภาพในการดูแลสุขภาพของประชาชน โดยส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาระบบบริหารจัดการ ระบบบริการสุขภาพ และระบบคุ้มครองประชาชนด้านบริการสุขภาพ อันจะทำให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีสามารถพิทักษ์สิทธิและเข้าถึงบริการสุขภาพที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน กระทรวงสาธารณสุข โดย

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการพัฒนากระบวนการบริการสุขภาพ
- 3) พัฒนาระบบและกลไก เพื่อให้มีการดำเนินการบังคับใช้ตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จแก่ราชการและประชาชน
- 4) ส่งเสริม พัฒนา และสนับสนุนการดำเนินสุศึกษาและระบบสุขภาพของประชาชน
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ



- 6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านระบบบริการสุขภาพแก่องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมฯ สนับสนุนบริการสุขภาพหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

วิสัยทัศน์ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

“เป็นองค์กรหลักในการคุ้มครองผู้บริโภคด้านการบริการสุขภาพและพัฒนาศักยภาพประชาชนให้สามารถพึ่งพาตนเองด้านสุขภาพได้”

เพื่อให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จบรรลุตามวิสัยทัศน์ ในปี 2555 จึงกำหนดให้ ค่านิยม คือ “FIRST”

FIRST สื่อความว่าบุคลากรกรมฯ ทุกคนต้องยึดมั่นในหลักคิด เพื่อให้กรมสนับสนุนบริการสุขภาพเป็นองค์กรชั้นนำ และเป็นเลิศในการบริการ โดยตระหนักใน 5 ประเด็นดังนี้

F = Fact มีเหตุมีผล (ตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง = Management by Fact)

I = Integrity ยึดมั่นในความถูกต้อง

R = Respect ให้เกียรติและเคารพศักดิ์ศรี ซึ่งกันและกัน

S = Success บรรลุผลสัมฤทธิ์

T = Teamwork ทำงานเป็นทีม

พันธกิจ

- 1) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการพัฒนาบริการสุขภาพ
- 2) ส่งเสริม พัฒนา และสนับสนุนการดำเนินงานสุขศึกษาและระบบสุขภาพของประชาชน
- 3) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 4) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านระบบบริการสุขภาพแก่องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 5) พัฒนาระบบ และกลไก เพื่อให้มีการดำเนินการบังคับใช้ตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จแก่ราชการและประชาชน
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านความช่วยเหลือ ความร่วมมือ และประสานกับหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
- 7) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ธุรกิจบริการสุขภาพและควบคุมกำกับให้เป็นไปตามมาตรฐาน



การจัดทำแผนปฏิบัติการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับภารกิจ บรรลุตามผลผลิตและเป้าหมาย การให้บริการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ภายใต้ยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุขตาม กรอบแผนปฏิบัติการกระทรวงสาธารณสุขประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งมีประเด็น ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : คุ่มครองผู้บริโภครด้านบริการสุขภาพ เป้าประสงค์

1. สถานบริการสุขภาพภาครัฐ ภาคเอกชน และสถานประกอบการธุรกิจบริการสุขภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐาน
2. สถานบริการสุขภาพภาครัฐ ภาคเอกชน สถานประกอบการธุรกิจบริการสุขภาพ และ ผู้ประกอบโรคศิลปะ ได้รับการส่งเสริม พัฒนา สนับสนุน ประสาน ควบคุมกำกับ ให้มีคุณภาพมาตรฐานบริการสุขภาพ
3. กระบวนการส่งเสริมพัฒนามาตรฐานด้านสุขภาพ
4. ผู้บริโภคมีความรู้ความเข้าใจในการใช้บริการสุขภาพ
5. ผู้บริโภคได้รับการส่งเสริมคุ้มครองด้านบริการสุขภาพ
6. กระบวนการส่งเสริมการคุ้มครองด้านบริการสุขภาพระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ
7. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยี
8. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ของกรมฯ
9. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมฯ
10. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ
11. บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพของ ประชาชน

เป้าประสงค์

1. ประชาชนมีความรู้ที่จำเป็นและพฤติกรรมที่ถูกต้องในการดูแลสุขภาพ
2. กลุ่มเป้าหมายได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้านสุขภาพและสามารถบริหารจัดการด้าน สุขภาพได้ด้วยตนเอง
3. กระบวนการส่งเสริมพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ด้านสุขภาพ
4. อสม. ภาควิชาเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมด้านสุขภาพ
5. องค์การอสม. อปท.และภาควิชาเครือข่ายมีศักยภาพและได้รับการสนับสนุนให้มีส่วน ร่วมในการจัดกิจกรรมด้านสุขภาพ



6. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนางานองค์ความรู้เทคโนโลยี
7. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ของกรมฯ
8. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมฯ
9. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ
10. บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความมั่นคงของชีวิตและสังคม เป้าประสงค์

1. ระบบรายงาน ระบบติดตามและเฝ้าระวังปัญหาเสพติด
2. ได้รับการปรับปรุง
3. มีคุณภาพ
4. ระบบรายงานระบบติดตามและเฝ้าระวังปัญหาเสพติดได้รับการปรับปรุงและพัฒนา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนางานองค์ความรู้เทคโนโลยี
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ของกรมฯ
7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมฯ
8. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ
9. บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล



ทดลองจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

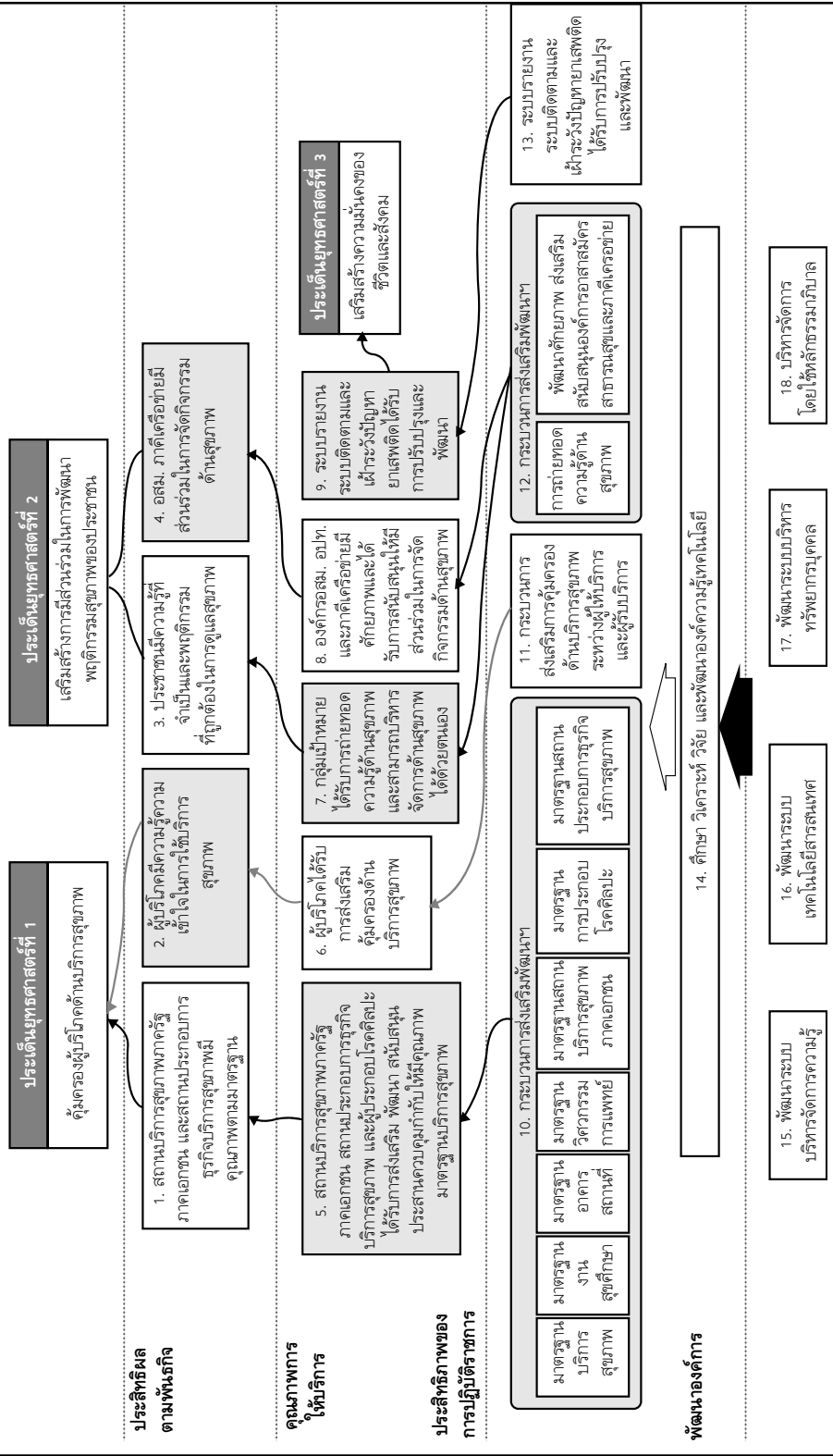
จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นขอให้ท่านจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์
ในรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ตามใบงานที่กำหนดให้

ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กรณีศึกษาที่.....			
วิทยาลัย.....			
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1		ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	
ประสิทธิผล			
คุณภาพการให้บริการ			
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการ			
พัฒนาองค์การ			

ตัวอย่างแผนยุทธศาสตร์การสนับสนุนบริการสุขภาพ

Strategy Map กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

วิสัยทัศน์กรม “เป็นองค์กรหลักในการคุ้มครองผู้บริโภคด้านการบริการสุขภาพ และพัฒนาศักยภาพประชาชนให้สามารถพึ่งตนเองด้านสุขภาพได้”







วัดระดับ ความเข้าใจ

8.1 ตรวจสอบความรู้

กรุณาตรวจสอบความรู้ของท่าน
ตามประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้



ใบงานเพื่อการตรวจสอบความรู้เรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์

✓	การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานอะไรบ้าง
	● ความแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กับ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
	● แผนที่ยุทธศาสตร์สามารถอธิบายยุทธศาสตร์ขององค์การได้อย่างไร
	● ความแตกต่างของประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์
	● กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์
	● ความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และโครงการ
	● องค์ประกอบมุมมองทั้ง 4 ด้านของแผนที่ยุทธศาสตร์
	● หลักการหรือที่มาของมุมมองทั้ง 4 ด้าน รวมถึงความสัมพันธ์ของมุมมองเหล่านั้น
	● ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี



หากท่านไม่สามารถให้คำตอบในข้อนี้ได้
กรุณาอ่านคำตอบ และทบทวนเนื้อหาในแต่ละข้อ ดังนี้

ประเด็น การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานอะไรบ้าง

คำตอบ ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและสำคัญที่สุดในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ก็คือตัวกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งควรจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ

ประเด็น ความแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

คำตอบ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิด วิเคราะห์เพื่อให้ได้แนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งควรจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ ส่วนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น คือ กระบวนการนำผลลัพธ์จากการวางแผนกลยุทธ์เหล่านั้นมาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดหรือมุมมองต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในรูปของแผนที่ยุทธศาสตร์

ประเด็น แผนที่ยุทธศาสตร์สามารถอธิบายยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างไร

คำตอบ แผนที่ยุทธศาสตร์ได้นำยุทธศาสตร์ขององค์กรมาแสดงผลโดยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรในแต่ละด้านตามหลักเหตุและผลในรูปแบบของแผนที่ ซึ่งช่วยให้เห็นภาพได้ชัดเจนกว่าการนำเสนอหรือการเขียนในรูปข้อความ

ประเด็น ความแตกต่างของประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์

คำตอบ ประเด็นยุทธศาสตร์จะเป็นกรอบหลักในการจัดทำเป้าประสงค์ตามนิยามดังต่อไปนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนาหรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง เป้าหมายที่ต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบแนวคิดประเมินผลลัพธ์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร



ประเด็น กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

คำตอบ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ควรเริ่มจากการยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ซึ่งอาจจะมีขั้นตอนปลีกย่อยอีกก็คือ การจัดทำโครงการและรายละเอียดตัวชี้วัดเพื่อเป็นการยืนยันความหมายและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ให้ตรงกัน

ประเด็น ความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และโครงการ

คำตอบ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและโครงการ มีความสัมพันธ์กันดังนี้คือ เป้าประสงค์นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่จะบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์สำเร็จหรือไม่จะประเมินจากสิ่งใด ส่วนเป้าหมายจะเป็นเครื่องบอกระดับของความสำเร็จตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้ ส่วนโครงการคือสิ่งที่ต้องทำให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ประเด็น องค์ประกอบมิติทั้ง 4 ด้านของแผนที่ยุทธศาสตร์

คำตอบ แผนที่ยุทธศาสตร์ตามคู่มือฉบับนี้แบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ประเด็น หลักการหรือที่มาของมิติทั้ง 4 ด้าน รวมถึงความสัมพันธ์ของมุมมองเหล่านั้น

คำตอบ ในการกำหนดเป้าประสงค์ในมิติทั้ง 4 ด้าน ต้องสามารถตอบคำถามที่สำคัญได้ดังนี้

กรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์
ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์	ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
คุณภาพการให้บริการ	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ



กรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือ การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กรต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือ กิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
พัฒนาองค์กร	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ซึ่งความสัมพันธ์ของมิติเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุและผล กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการ ประสิทธิภาพการจัดการที่ดีจะนำไปสู่คุณภาพการให้บริการที่ดี และคุณภาพการให้บริการจะนำไปสู่ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตามมิติที่เป็นตัวเหตุอาจส่งผลต่อกันข้ามมิติได้ เช่น เป้าประสงค์ในมิติประสิทธิภาพการจัดการ อาจส่งผลต่อมิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ได้

ประเด็น ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

คำตอบ กล่าวโดยสรุปก็คือ ตัวชี้วัดนั้นต้องเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ สามารถสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดได้ ตัวชี้วัดดังกล่าวควรจะเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล โดยมีต้นทุนในการจัดเก็บที่ไม่มากจนเกินไป

8.2 ผลจากการณีกิจศึกษา



ทบทวนแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้ลองทำ

ภายหลังจากที่ท่านได้ทำใบงานครบถ้วนแล้ว ขอให้ท่านนำคำตอบในแต่ละข้อมาสอบทานในประเด็นดังต่อไปนี้



✓	ประเด็นยุทธศาสตร์จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่
	● สำหรับกรณีศึกษาที่แปลงประเด็นยุทธศาสตร์จากหน่วยงานต้นสังกัด ท่านสามารถหาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด กับหน่วยงานที่เป็นกรณีศึกษาได้หรือไม่
	● เป้าประสงค์แต่ละตัวจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่
	● เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นอยู่ภายใต้กรอบมิติหรือมุมมองที่กำหนดไว้หรือไม่
	● มีเป้าประสงค์ใดที่ไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ใดเลยหรือไม่ เพราะเหตุใด
	● ในแต่ละเป้าประสงค์มีตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ถ้าทำได้ตามนี้ทั้งหมดก็เยี่ยม



8.3 การพัฒนาตัวแบบเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจริง



พัฒนากรอบแนวคิด (Framework) ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ภายหลังจากที่ท่านได้ทบทวนความรู้ในประเด็นต่างๆ ทั้งหมดนี้แล้ว ขอให้ท่านพัฒนากรอบแนวคิด (Framework) ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของท่านเอง โดยอาศัยประสบการณ์ที่ท่านได้รับจากการทำกรณีศึกษาผสมผสานกับประสบการณ์ตรง แล้วพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานของท่านเอง โดยต้องสามารถตอบคำถามที่สำคัญได้ ดังนี้

1. ในทางปฏิบัติ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์มีกระบวนการอย่างไรบ้าง นอกเหนือจากกระบวนการที่ได้ให้ในคู่มือฉบับนี้ มีกระบวนการอื่นๆ ที่จำเป็นหรือไม่ เช่น การอบรมให้ความรู้ หรือการเตรียมการอื่นๆ
2. ในแต่ละขั้นตอนตามข้อ 1. กลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมคือใคร



3. ในแต่ละขั้นตอนต้องการข้อมูลนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรอื่นๆ ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น การจะเริ่มยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ได้ควรเตรียมเนื้อหายุทธศาสตร์ให้พร้อมก่อนจะเริ่มการประชุม ส่วนทรัพยากรที่ใช้ ท่านอาจพิจารณาถึงเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่องฉายภาพ และงบประมาณในการจัดงาน เป็นต้น

ขั้นตอน	กลุ่มเป้าหมาย	สิ่งที่ต้องการ (ข้อมูล/ทรัพยากร)



ใกล้จะจบหลักสูตรแล้วครับ



ฝากไว้ให้จดจำ

9.1 เคล็ด (ไม่) ลับในการเขียน Strategy Map

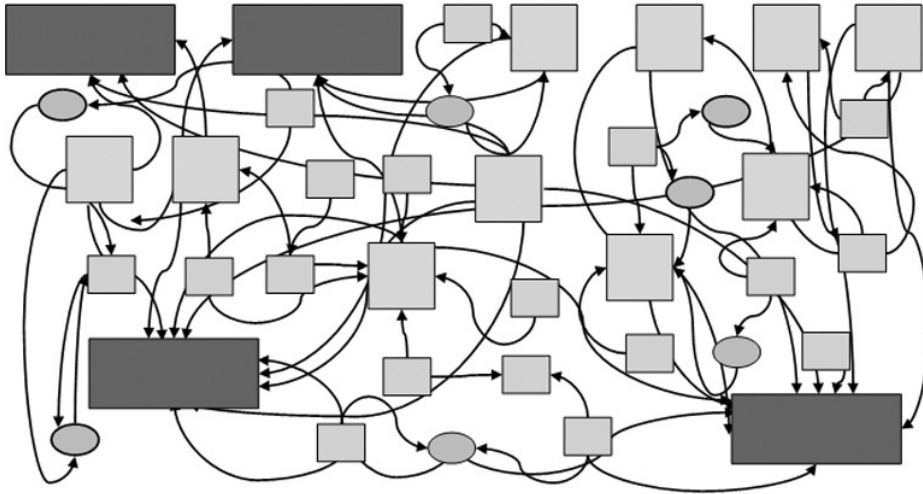
เคล็ดลับ แนวทาง ในการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่

1. ในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วยสิ่งที่จะต้องการอยากจะทำบรรลุ ซึ่งสิ่งที่จะต้องการอยากจะทำบรรลุนี้ เรียกว่าเป็นเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) โดยเป้าประสงค์เหล่านี้ถูกถอดมาจากยุทธศาสตร์ขององค์กร และเพื่อความชัดเจนนั้น เป้าประสงค์เหล่านี้ควรจะเขียนอยู่ในรูปของ **คำกริยา** (Action Verb) เพื่อให้เกิดความชัดเจน สำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ รวมทั้งเพื่อนำไปสู่การกระทำเพื่อบรรลุเป้าประสงค์นั้น เช่น แทนที่จะเขียนว่า “การให้บริการที่รวดเร็ว” ซึ่งเป็นคำนามและอาจจะไม่สื่อกับผู้อ่าน ควรจะเขียนว่า “การเพิ่มความเร็วในการให้บริการ” หรือ ถ้าเขียนว่า “บุคลากรมีความรู้ความสามารถ” เมื่ออ่านอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจได้ว่าบุคลากรขององค์กรไม่มีความรู้ความสามารถเลย ดังนั้นควรจะเขียนว่า “พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร”

2. เป้าประสงค์ต่างๆ ใน Strategy Map จะต้องมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ซึ่งเราสามารถทดสอบสมมติฐานความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์แต่ละประการได้ โดยอาศัยรูปประโยค “ถ้า.....แล้ว.....” (If.....then...) เช่น ถ้า..บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น...แล้ว....จะทำให้การบริหารลูกค้าได้เร็วขึ้น.....แล้ว....จะทำให้ลูกค้าพอใจมากขึ้น.....แล้ว....จะทำให้รายได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น



3. สิ่งที่ต้องระวังจากการพัฒนา Strategy Map คือ อย่าทำให้ Strategy Map กลายเป็น Spaghetti Map เนื่องจากแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น ควรจะต้องสามารถสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่เมื่อใดก็ตามที่ออกมาเป็น Spaghetti Map ก็จะทำให้เกิดความสับสนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดข้อสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรก็มีความยุ่งเหยิงและสับสนเหมือนเส้นสปาเกตตี้



พยายามทำความเข้าใจ
กันหน่อยนะครับ



9.2 จุดเริ่มต้นของการบูรณาการ

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญทั้งสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการบูรณาการยุทธศาสตร์เข้ากับเครื่องมือในการจัดการต่างๆ โดยมีหลักการที่สำคัญดังนี้

แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ที่หน่วยงานต้องการที่จะบรรลุ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้เป็นเป้าประสงค์ที่ถูกสะท้อนภาพมาจากประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน โดยเป็นการครอบคลุมทั้งมิติในการบริหารราชการ (ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) อีกทั้ง



เป้าประสงค์แต่ละประการยังมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถมั่นใจได้ว่าถ้าสามารถบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการแล้วจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์สูงสุด นั่นคือเป้าประสงค์ที่เป็นประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ดังนั้นเมื่อสามารถจัดทำแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ได้แล้ว หน่วยงานต่างๆ ย่อมสามารถที่จะ



เราสามารถนำแผนที่ยุทธศาสตร์มาบูรณาการ
กับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความรู้
Competency KPI
โครงการและงบประมาณ ฯลฯ ได้

1. วิเคราะห์และกำหนด**ความเสี่ยง**ที่จะทำให้เป้าประสงค์แต่ละประการไม่บรรลุ เนื่องจากความเสี่ยงที่สำคัญคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ดังนั้นการเขียนแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ขึ้นมาก่อน จึงเปรียบเสมือนการกำหนดกรอบในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากขึ้น

2. วิเคราะห์และกำหนด**ความรู้**ที่ต้องใช้ในอันที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุเป้า เนื่องจากในการที่จะทำให้เป้าประสงค์สำเร็จได้นั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีความรู้ (Knowledge) ที่จำเป็น ดังนั้นสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประเด็น หน่วยงานควรที่จะสามารถกำหนดความรู้ที่ต้องการขึ้นมาได้ จากนั้นพิจารณาถึงความมีและไม่มี ถ้าไม่มีหน่วยงานก็จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการแสวงหาหรือพัฒนาความรู้ดังกล่าว

3. วิเคราะห์และกำหนด**สมรรถนะ คุณลักษณะ** (Competencies) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในด้านต่างๆ ในอันที่จะทำให้เป้าประสงค์แต่ละประการประสบความสำเร็จ โดยเป้าประสงค์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดกลุ่มงานหรือสายงานที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น และจะต้องสามารถกำหนดคุณลักษณะอันเป็นที่ต้องการของกลุ่มงานหรือสายงานดังกล่าว

4. ภายใต้อำนาจเป้าประสงค์แต่ละประการจะต้องมีการกำหนด**ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** (Key Performance Indicators: KPIs) และตัวชี้วัดเหล่านี้ควรจะต้องถูกแปลงจากระดับองค์กร ไปสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ และสุดท้ายถึงระดับบุคคล เพื่อที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ในลักษณะทั่วทั้งองค์กร (Alignment) อีกทั้งทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Accountability)



5. เมื่อกำหนดตัวชี้วัดสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการแล้ว หน่วยงานต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) ที่ต้องการจะไปถึง รวมทั้งโครงการต่างๆ ที่จะทำเพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ซึ่งการกำหนดเป็นขั้นๆ ในลักษณะนี้จะเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเชื่อมโยงตั้งแต่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด โครงการ รวมไปถึงงบประมาณต่างๆ อีกทั้งจะทำให้สามารถมั่นใจได้ว่าโครงการต่างๆ นั้นจะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

9.3 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยโครงการ

การพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ไม่สิ้นสุดลงที่การกำหนดเป้าประสงค์ตัวชี้วัดและเป้าหมายเท่านั้น เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ต้องมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยการกำหนดโครงการ (Strategic Initiative) และงบประมาณที่เชื่อมโยงกับโครงการดังกล่าว

การจัดทำโครงการต่างๆ นั้นควรเป็นสิ่งที่ใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือเป็นการพัฒนากระบวนการเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ดีในการคิดโครงการนี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่ในตารางเท่านั้น กล่าวคือหากสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้นไม่สามารถช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็นโครงการที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

การจัดทำแผนงานโครงการในทางปฏิบัติ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	แผนงาน/โครงการ
12. มีสินค้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานมากขึ้น	12.1 จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ OTOP ที่ได้รับมาตรฐาน 4-5 ดาว		สำนักงานพัฒนาชุมชน	- โครงการพัฒนารูปแบบคุณภาพและมาตรฐานสินค้า OTOP
15. ลดต้นทุนค่าขนส่ง	15.1 ร้อยละของการขนส่งสินค้าทางเรือที่เพิ่มขึ้น		สำนักงานพาณิชย์จังหวัด	- โครงการส่งเสริมการสร้างท่าเทียบเรือบริเวณลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยาเพื่อเชื่อมโยงการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งทางบก
23. จัดทำศูนย์รับกระจายและส่งออกสินค้าที่มีต้นทุนต่ำและอำนวยความสะดวก	23.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดตั้งศูนย์รับกระจายและส่งออกสินค้าแบบเบ็ดเสร็จ	ระดับ 3	สำนักงานพาณิชย์จังหวัด	- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งทางน้ำ และการแก้ไขปัญหาต้นทุนค่าขนส่งตลอดจนรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม - โครงการศึกษาและออกแบบการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าและส่งออกแบบเบ็ดเสร็จ



- ทุกเป้าประสงค์ควรมีโครงการมารองรับโครงการในที่นี้หมายถึงการปฏิบัติ (Action) ใดๆ ทั้งในระดับนโยบาย โครงการ กิจกรรม มาตรการ หรือการดำเนินการใดๆ ภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงานซึ่งผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงการดังกล่าวนี้
- ในขั้นต้นควรคิดโครงการออกมาให้ได้มากที่สุด โดยมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
- บางเป้าประสงค์ในมุมมองประสิทธิผลตามพันธกิจอาจไม่จำเป็นต้องระบุโครงการไว้ก็ได้ หากพบว่าเป้าประสงค์นั้นเป็นเป้าประสงค์ที่เป็นผลจากเป้าประสงค์อื่นหลายๆ เป้าประสงค์ และในเป้าประสงค์เหล่านั้นมีโครงการมารองรับค่อนข้างจะครบถ้วน
- หากเป้าประสงค์ใด ยังไม่มีโครงการมารองรับ ให้พิจารณาว่าควรจะทำโครงการใหม่ๆ ในปีต่อไปหรือไม่ เพื่อให้มารองรับกับยุทธศาสตร์ที่สำคัญๆ
- 1 โครงการ สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ได้หลายเป้าประสงค์ ดังนั้น อาจมีชื่อโครงการที่ซ้ำกันได้ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันความสับสน ควรมีการกำหนดรหัสโครงการเพื่อใช้ในการอ้างอิงด้วย



เท่านี้เราก็ทำแผนที่ยุทธศาสตร์ได้แล้ว



[illegible]