

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (ส่วนที่ 2)

ป๋ณรศ มลลลกุล ณ อยุชยล

ผู้ช่วยศลลตรลจลรย

ภลคवलขลรัฐประศลสนศลสตร คณลรัฐศลสตร

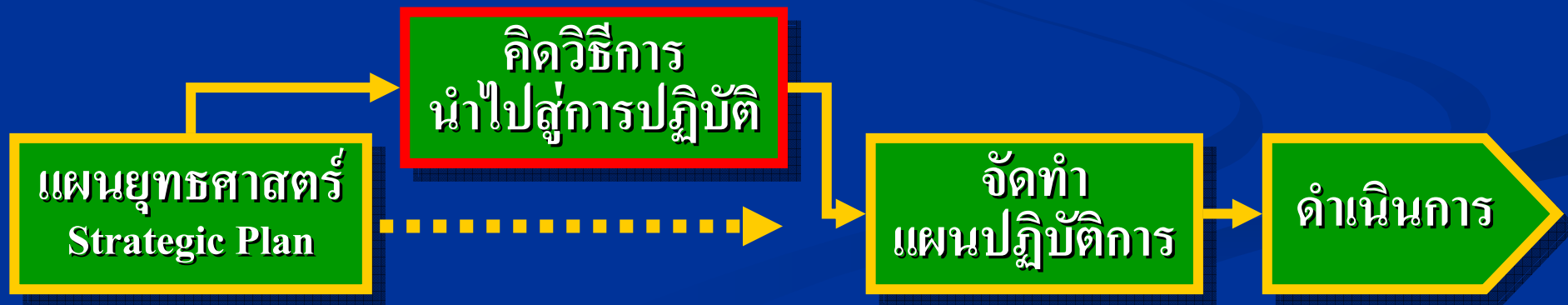
จุฬลลดงกรณลมหลवलทยลลย

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- ความหมายและความสำคัญ
- กรอบแนวคิดและข้อพิจารณา
- แนวทางการพัฒนาองค์กรและระบบบริหาร
เพื่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ



การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ความหมาย

การนำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้เขียนไว้ในแผนยุทธศาสตร์ มาดำเนินการให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์



ความสำคัญ

การนำไปปฏิบัติ

ดี

ไม่ดี

ดี

ยุทธศาสตร์

ไม่ดี

สำเร็จ Success	เพื่อเจอ Sweet Dream
เสี่ยงดวง Roulette	เจ๊ง Failure

ขั้นตอนในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

เตรียมการ

- วิเคราะห์ยุทธศาสตร์
- วิเคราะห์องค์การ
- จัดทำแผนปฏิบัติการ

พัฒนาองค์การ

- ปรับเปลี่ยนองค์การและการจัดการ
 - โครงสร้าง
 - กระบวนการ
 - ระบบสารสนเทศ
 - บุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ
 - ระบบการเงินและงบประมาณ

ดำเนินการ

- ดำเนินการ
 - การขับเคลื่อน
 - การรายงานความก้าวหน้า
 - การกำกับ ติดตาม และสนับสนุน

เตรียมการ

1. วิเคราะห์ยุทธศาสตร์
2. วิเคราะห์องค์การ
3. จัดทำแผนปฏิบัติการ

เตรียมการ

1. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์

- การศึกษาวิเคราะห์ว่า ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้นั้น
 1. เป็นยุทธศาสตร์ประเภทใด และ
 2. จะส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบอย่างไร ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้น

จังหวัดสมุทรสาคร

วิสัยทัศน์

เป็นครัวของโลกด้านอาหารทะเล

ประเด็นยุทธศาสตร์

พัฒนาศักยภาพของจังหวัดให้เป็นเมืองที่มีศักยภาพทางการประมงครบวงจร

กลยุทธ์

พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อาหารและสินค้าแปรรูปประมงเพื่อการส่งออกให้อยู่ในระดับมาตรฐาน

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์

เป็นยุทธศาสตร์ประเภทใด... “เชิงรุก”

อาจทำให้ต้องปรับเพิ่ม

- กระบวนการ
- โครงสร้างและอัตรากำลัง
- วิธีจัดสรรงบประมาณ

โอกาส

ภัยคุกคาม

Opportunity

Threat

วิสัยทัศน์
VISION

โอกาส

O

ยุทธศาสตร์

เราคือ...

ทำอะไร	เพื่อใคร

ด้วยหลักการ...

วัตถุประสงค์

จุดแข็ง

S

จุดแข็ง

Strength

จุดอ่อน

Weakness

รุก ขยายตลาด และหรือ ผลิตภัณฑ์	ดูอย่างมีเงื่อนไข พัฒนา ร่วมมือ ร่วมทุน
รับ ป้องกันตัว หลบเลี่ยง Diversify	ถอย ลด เลิก ระงับ

จุดอ่อน

W

ภัยคุกคาม

T

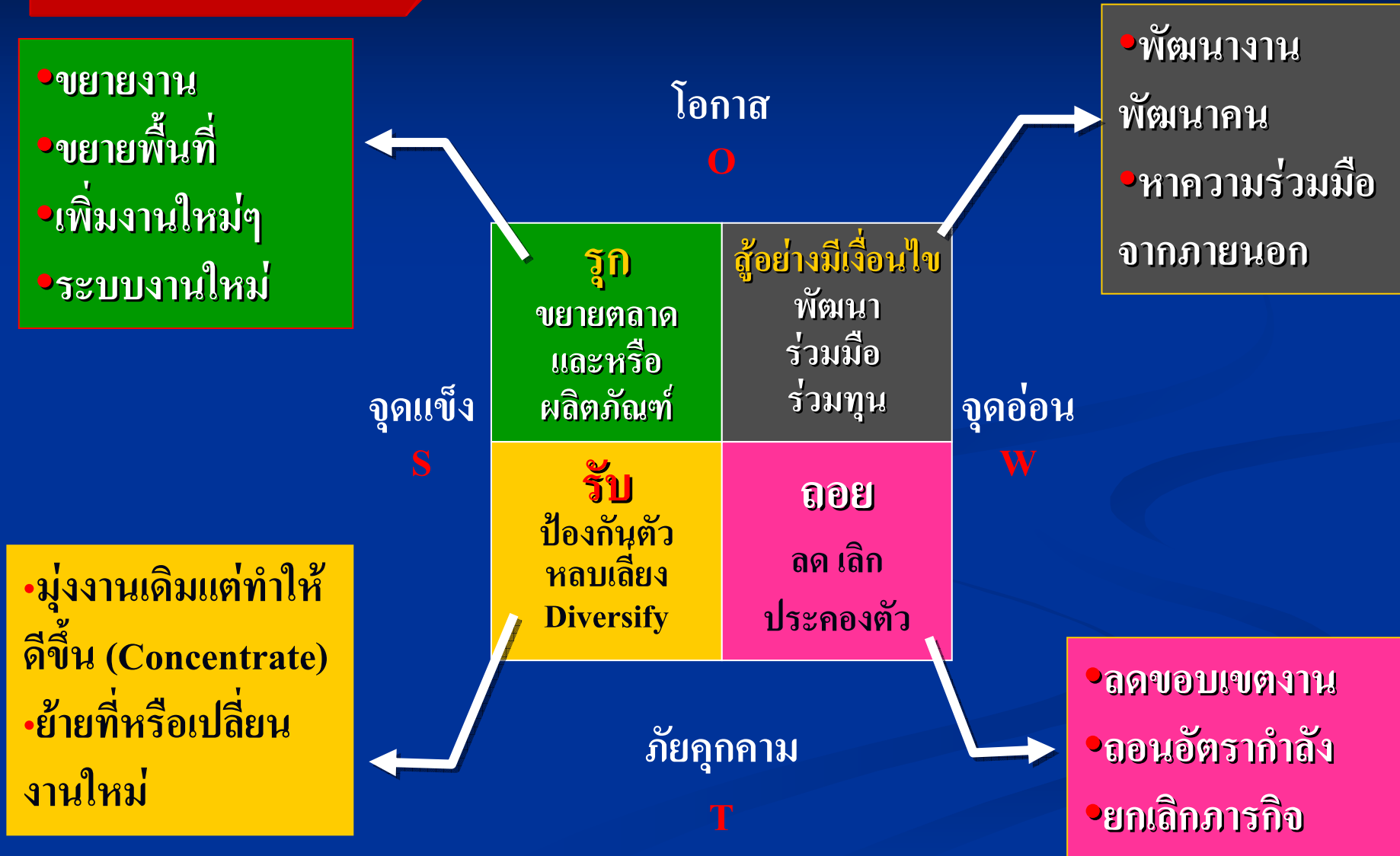
กลยุทธ์

กลยุทธ์

กลยุทธ์

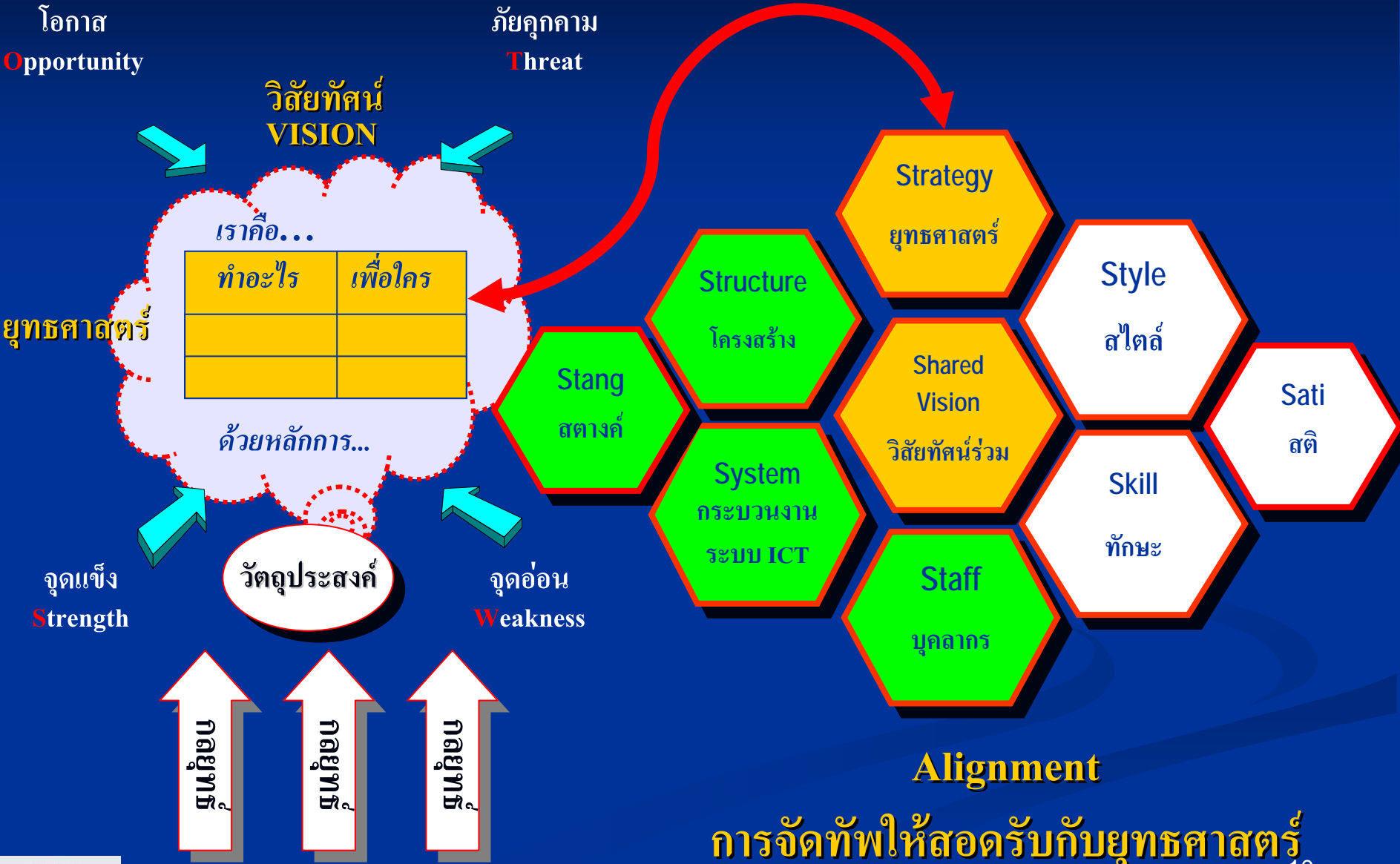
เตรียมการ

1. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์



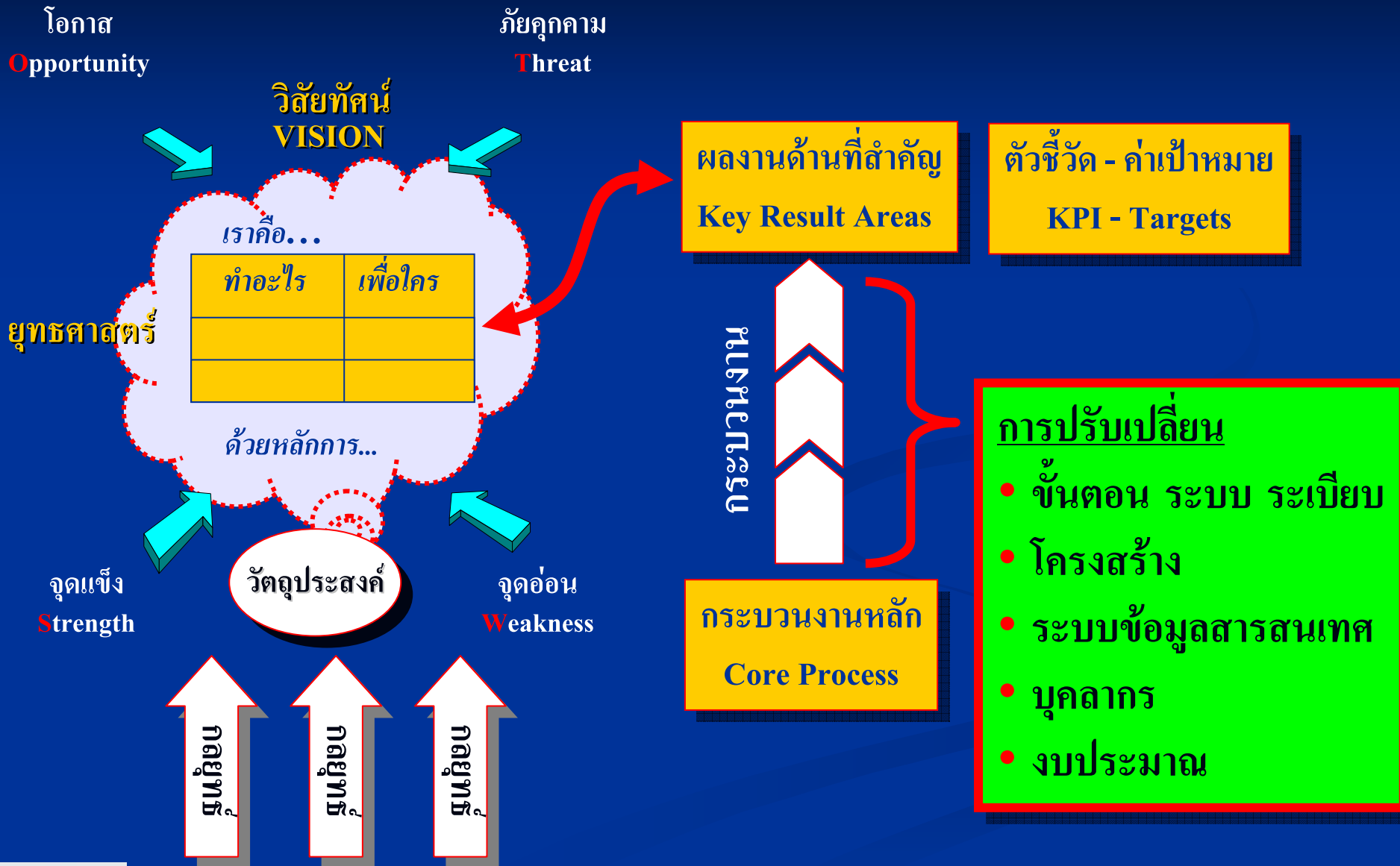
เตรียมการ

2. การวิเคราะห์ห้องค์การ



เตรียมการ

2. การวิเคราะห์ห้องค์การ



กรณีตัวอย่าง

จังหวัดสมุทรสาคร

"เป็นศูนย์กลางการผลิตอาหารทะเล เพื่อความเป็นหนึ่งในฐานะครัวของโลก
เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่อาศัย"

1. การเป็นครัวของโลกในด้านอาหารทะเล
2. การเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่
3. การพัฒนาสภาพแวดล้อมเมืองให้เป็นเมืองที่น่าอยู่อาศัย

วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ ตัวชี้วัด

วิสัยทัศน์

- เป็นครัวของโลกด้านอาหารทะเล

ประเด็นยุทธศาสตร์

- พัฒนาศักยภาพของจังหวัดให้เป็นเมืองที่มีศักยภาพทางการประมงครบวงจร

กลยุทธ์

- พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อาหารและสินค้าแปรรูปประมงเพื่อการส่งออกให้อยู่ในระดับมาตรฐาน
- พัฒนาแหล่งรับประทานอาหารทะเลสด
- อนุรักษ์และฟื้นฟูระบบนิเวศน์ทางทะเลและชายฝั่ง

ตัวชี้วัด

- 3% มูลค่าการส่งออกสินค้าประมงเพิ่ม 4 – 12 %
- 4% โรงงานแปรรูปได้ GMP 60 – 100%
- 3% สินค้าประมงที่ถูกตีกลับลดลง 0 – 20%
- 5% การตรวจพบสารปนเปื้อนในแพปลา 25 – 10%
- 3% พื้นที่ที่ได้รับการฟื้นฟูระบบนิเวศน์ 80 – 100%
- 2% ร้านอาหารได้รับการรับรองมาตรฐาน 60 – 100%
- รวมน้ำหนักผลงาน 20%

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การจัดทัพ

วิสัยทัศน์

- เป็นครัวของโลกด้านอาหารทะเล

ประเด็นยุทธศาสตร์

- พัฒนาศักยภาพของจังหวัดให้เป็นเมืองที่มีศักยภาพทางการประมงครบวงจร

กลยุทธ์

- พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อาหารและสินค้าแปรรูปประมงเพื่อการส่งออกให้อยู่ในระดับมาตรฐาน

ตัวชี้วัด

- 3% มูลค่าการส่งออกสินค้าประมงเพิ่ม 4 – 12 %
- 4% โรงงานแปรรูปได้ GMP 60 – 100%
- 3% สินค้าประมงที่ถูกตีกลับลดลง 0 – 20%
- 5% การตรวจพบสารปนเปื้อนในแพปลา 25 – 10%
- 3% พื้นที่ที่ได้รับการฟื้นฟูระบบนิเวศน์ 80 – 100%

การพัฒนาระบบบริหารเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

■ งบประมาณที่ควรปรับปรุง

- เชื่อมโยงงบประมาณของ ประมง สาธารณสุข โรงงาน
- อาศัยชุมชน ภาคเอกชน สมาคม เข้าร่วมได้บ้างหรือไม่?

■ ระบบสารสนเทศ

- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้งานสั้นขึ้น ประหยัดคน ประหยัดเวลา?

■ บุคลากร

- อาจต้องยืมคนจากงานหนึ่ง มาช่วยอีกงานหนึ่งหรือไม่
- ยืมคนจากที่อื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน หรือ NGO มาช่วย?

■ โครงสร้าง

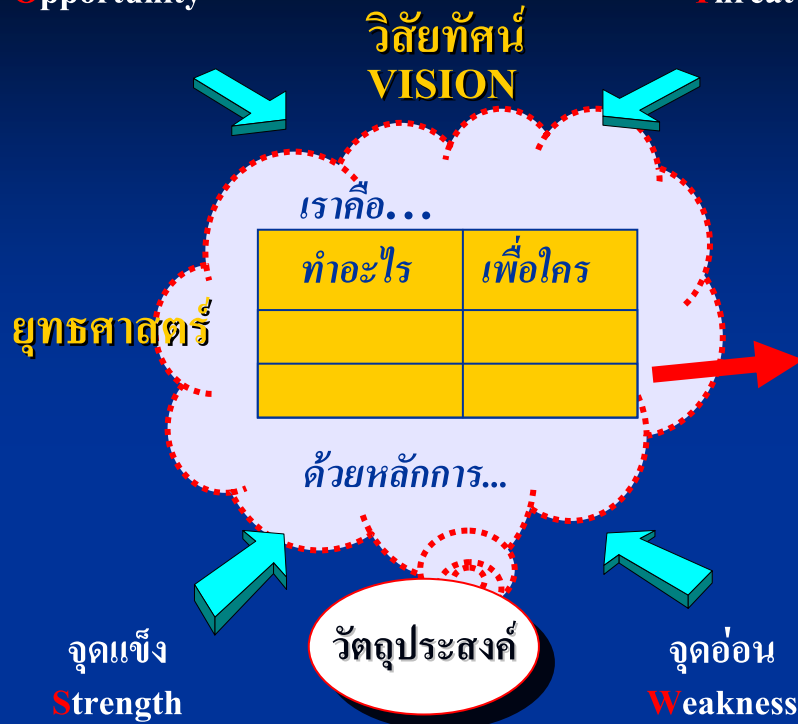
- ใช้เป็นคณะทำงานเฉพาะกิจ หรือควรปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการเลย
- ใช้องค์การรูปแบบใหม่ เช่น องค์กรมหาชน ตั้งรัฐวิสาหกิจ หรือ บริษัทมาดูแลได้หรือไม่

■ งบประมาณ

- การคลุกรวมงบประมาณของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำแผนปฏิบัติการ

โอกาส Opportunity ภัยคุกคาม Threat



แผนงานตามยุทธศาสตร์

โครงการ	ตัวชี้วัด	เวลา	งบประมาณ

แผนงานด้านการพัฒนาองค์กร

โครงการ	ตัวชี้วัด	เวลา	งบประมาณ

การพัฒนาองค์กร

- **ปรับเปลี่ยนองค์กรและการจัดการ**
 1. โครงสร้าง
 2. กระบวนการ
 3. ระบบสารสนเทศ
 4. บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร
 5. ระบบการเงินและงบประมาณ

1. การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง

- การใช้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่
- การตั้งคณะทำงานหรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ
- การปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่
 - พิจารณาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ และปรึกษา ก.พ.ร.
- การจัดโครงสร้างโดยดึงหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ
- การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ที่ไม่ใช่ส่วนราชการ เช่น เป็นองค์กรมหาชน ฯลฯ

2. การปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน

- การพัฒนากระบวนการงานใหม่ ที่จำเป็นตามยุทธศาสตร์
- การต่อเชื่อม บูรณาการกระบวนการงานของต่างกรมเข้าด้วยกัน
เช่น บูรณาการงานตรวจโรงงานของส่วนราชการต่างๆ เข้าด้วยกัน งานฝึกอบรม หรือ งานธุรการของส่วนราชการ ฯลฯ
- การยุบเลิกกระบวนการงานเดิมที่มีความสำคัญตามยุทธศาสตร์น้อย
- การปรับลดกระบวนการงานโดยการรีปรับระบบงาน (Business Process Reengineering) เช่น งานจดทะเบียนห้างหุ้นส่วน หรือ งานทะเบียนราษฎร เป็นต้น
- การจ้างเหมาให้ภาคเอกชน หรือ องค์กรพัฒนาเอกชนมาดำเนินการแทน

3. การปรับเปลี่ยนระบบสารสนเทศ

- การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนและตัดสินใจแบบบูรณาการ (Decision Support System) เช่น ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ของจังหวัด และระบบเชื่อมโยงข้อมูลของส่วนราชการต่างๆ
- การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการกำกับติดตามงาน เช่น ระบบศูนย์ปฏิบัติการระดับจังหวัด (Provincial Operating Center: POC)
- การพัฒนาระบบสารสนเทศในการรื้อปรับระบบงาน เช่น ในงานทะเบียนราษฎร และงานอนุมัติ อนุญาตต่างๆ เพื่อประหยัดกำลังคนและเวลา
- การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรทางการบริหารของจังหวัด เช่น ระบบ GF-MIS ระบบข้อมูลด้านบุคลากร ระบบการจองรถ และระบบข้อมูลพัสดุ ฯลฯ

4. การปรับเปลี่ยนด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร

บุคลากร

- การใช้บุคลากรตามโครงสร้างอัตรากำลังเดิมที่มีอยู่
- การใช้บุคลากรข้ามส่วนราชการ โดยการตั้งเป็นคณะทำงานเฉพาะกิจ
- การปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการใหม่
- การอาศัยบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม
- การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ที่ไม่ใช่ส่วนราชการ เช่น เป็นองค์กรมหาชน หรือเป็นองค์กรพัฒนาเอกชน ฯลฯ

ข้อพึงพิจารณา

- การจัดการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติตาม ยุทธศาสตร์ใหม่
- การเตรียมระบบการจัดสรรภาระรับผิดชอบ (Accountability) และ รางวัล

4. การปรับเปลี่ยนด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ

- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงสถานการณ์ ความจำเป็น เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และกระบวนการร่วมกัน
- การสร้างระบบการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มากกว่าติดกับกฎระเบียบ และกำแพงของส่วนราชการ โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน
- การกำหนด “เจ้าภาพ” ผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จตามตัวชี้วัดให้ชัดเจน
- การส่งเสริมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน
- ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำ และแสดงออกด้วยการปฏิบัติอย่างชัดเจน ในการนำและจัดการการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์

5. การปรับเปลี่ยนด้านระบบการเงินและงบประมาณ

- การจัดระบบการเงิน งบประมาณ และการตรวจสอบสำหรับเงิน งบประมาณของจังหวัด
- การวางแผนงบประมาณร่วมกันระหว่างส่วนราชการ และ ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- การคลุกเคล้าบูรณาการงบประมาณของส่วนงานต่างๆ เข้าด้วยกัน
- การเตรียมการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของผลงานด้านต่างๆ เพื่อ การบริหารต้นทุน และรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน

ดำเนินการ

- ดำเนินการ
 - การขับเคลื่อน
 - การรายงานความก้าวหน้า
 - การกำกับ ติดตามและสนับสนุน

การดำเนินการ

■ การขับเคลื่อน

- การแสดงบทบาทผู้นำในการบริหารงานแบบบูรณาการ
- การมอบหมายเจ้าภาพรับผิดชอบ
- การสนับสนุนจาก หน่วยงานกลาง เช่น กพร.

■ การรายงานความก้าวหน้า

- การประชุมติดตามผล
- ระบบข้อมูลศูนย์ปฏิบัติการระดับจังหวัด POC

■ การกำกับ ติดตาม และสนับสนุน

- ทรัพยากร กำลังใจ รางวัล การเป็นโค้ช (Coaching)

ขั้นตอนในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

เตรียมการ

- วิเคราะห์ยุทธศาสตร์
- วิเคราะห์องค์การ
- จัดทำแผนปฏิบัติการ

พัฒนาองค์การ

- ปรับเปลี่ยนองค์การและการจัดการ
 - โครงสร้าง
 - กระบวนการ
 - ระบบสารสนเทศ
 - บุคลากรและวัฒนธรรมองค์การ
 - ระบบการเงินและงบประมาณ

ดำเนินการ

- ดำเนินการ
 - การขับเคลื่อน
 - การรายงานความก้าวหน้า
 - การกำกับ ติดตาม และสนับสนุน