



คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับกลุ่มงานของคณะนิติศาสตร์
เพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ขององค์กร



STRATEG

จัดทำโดย

กลุ่มงานนโยบายและแผน

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรกฎาคม 2557

ความเป็นมาของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแผนกลยุทธ์ ระดับงาน

1. ที่มา และเหตุผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ ระดับงานของคณะนิติศาสตร์

ในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงปี พ.ศ. 2555-2570 ได้มุ่งไปสู่ทิศทางที่เน้นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายงานและวัดผลสำเร็จของงานด้วยการใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหาร ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากมีการเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งด้านการสื่อสาร เศรษฐกิจ การศึกษา ที่ปรับเปลี่ยนเข้าสู่การแข่งขันเพื่อสร้างผลผลิตในเชิงนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) รวมทั้งสร้างผลิตภาพ (Productivity) ที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่

ประเด็นเรื่อง “แผนยุทธศาสตร์” ได้มีบทบาทสำคัญในการใช้วางแผนในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานอื่นๆ เพราะ การที่เป้าหมายของส่วนงานต่างๆจะประสบความสำเร็จได้ตามแผนที่วางไว้ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยวิธีการที่ดีที่สุด หรือ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นเครื่องนำร่อง นอกจากกรอบความคิดเรื่องยุทธศาสตร์จะมีการนำมาใช้ในการวางแผนและการรายงานผลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์แล้ว การประเมินผลสำเร็จของงานตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพตามองค์ประกอบคุณภาพที่อยู่ใน “คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ปีพ.ศ. 2553 เรื่องกระบวนการพัฒนาแผน ตามองค์ประกอบคุณภาพที่ 1 ยังกล่าวถึงประเด็น การวางแผนกลยุทธ์ที่ต้องเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ คำถามก็คือ เราจะใช้ เทคนิคและวิธีการอย่างไรสำหรับใช้ในการวางกลยุทธ์ให้เกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับองค์กร และในขณะเดียวกันเกิดการบรรลุเป้าหมายในระดับงานที่ใกล้เคียงกันในแนวราบตามโครงสร้างองค์กรได้อย่างกลมกลืน

ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติที่สามารถอธิบายให้เห็นขั้นตอนการทำงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกันและมองเห็นภาพเดียวกันโดยการประมวลได้จากแบบแผนการทำงานที่มีร่วมกันในรูปแบบ “คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับงาน” (Manual Instruction) ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้รองรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังสามารถใช้สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศในระดับสากลได้ด้วย

2. เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับงาน

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยต้องศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน ซึ่งกลยุทธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการประสานกันระหว่างความสามารถภายในและการเปลี่ยนแปลงภายนอก หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่ง แผนกลยุทธ์นี้เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางและสภาพการณ์ที่ต้องการบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่ไปเพิ่มศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์อยู่ที่การที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นกลไกที่ทำให้เกิดความเข้าใจธรรมชาติการดำเนินงานและมองเห็นภาพการพัฒนาในอนาคต ด้วยความสำคัญดังกล่าวนี้เอง จึงกลายเป็นสิ่งที่

ผู้บริหารองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ กล่าวคือ ภารกิจในการสร้างกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนงานขององค์กร รวมถึง การวางโครงสร้างองค์กรให้สามารถผลักดันกลยุทธ์องค์กรให้สำเร็จเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปได้ แต่คำถามหลักก็คือ จะทำอย่างไร? เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายตรงกันและสร้างกลยุทธ์ รวมทั้งลงมือปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นร่วมกัน จะวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายอย่างไร? และประการสุดท้ายคือ องค์กรจะกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และกรอบการทำงานเพื่อพัฒนาให้เกิด “โครงการนวัตกรรม” ที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างไร?

3. วัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านแผนกลยุทธ์

- 3.1 เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการใช้สำหรับการวางแผนเพื่อการบริหารและพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์และการประเมินผลของงานที่เน้นมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์
- 3.2 เพื่อใช้แผนกลยุทธ์เป็นข้อมูลสำหรับตอบคำถามการประเมินผลงานตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพตามองค์ประกอบคุณภาพตามคู่มือประกันคุณภาพการศึกษา ปี 2553 ทั้งด้านงานบริหารและงานด้านวิชาการตามโครงสร้างองค์กร เช่น องค์ประกอบคุณภาพที่ 1 ว่าด้วยกระบวนการพัฒนาแผน องค์ประกอบที่ 7 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการ และองค์ประกอบที่ 8 ว่าด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์การเงิน ฯลฯ

4. กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการจัดทำคู่มือแผนกลยุทธ์ในระดับงาน

เนื่องจากยุทธศาสตร์ หรือ Strategy เป็นสิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์เริ่มด้วยการทำความเข้าใจใน 4 ประเด็นคำถามที่มีความสำคัญมากในการมองตนเอง และแต่ละประเด็นคำถามจะสามารถอธิบายได้ด้วยหลักการและองค์ประกอบของแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงอย่างมีเหตุมีผลในแต่ละคำถาม ดังนี้

คำถาม	ขั้นตอนการบริหารยุทธศาสตร์	วิธีการ / เครื่องมือ	ผลลัพธ์
1. Where are we now?	การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) -เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสภาวะต่างๆที่เกี่ยวกับองค์กรและยุทธศาสตร์ทำให้ทราบปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดข้อจำกัด / โอกาสและทราบถึงทรัพยากร สมรรถนะที่มีอยู่ภายในว่า เป็นจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร	-วิเคราะห์ SWOT -นโยบาย -ฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SWOT

คำถาม	ขั้นตอนการบริหารยุทธศาสตร์	วิธีการ / เครื่องมือ	ผลลัพธ์
2. Where do we want to be ?	การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting ? -เป็นการกำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นการบ่งชี้สาเหตุการดำรงอยู่และทิศทางขององค์กร	-นำผล SWOT มา กำหนดทิศทาง	-วิสัยทัศน์ พันธกิจ -วัตถุประสงค์ เป้าหมาย
3. How will we get there ?	การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) -เป็นการกำหนดแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรมเพื่อช่วยให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับการวางแผนอย่างใกล้ชิด	-ใช้วิธีการ Tows Matrix	-ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์
4. What do we have to do / change ?	-การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)	-วิเคราะห์เป้าประสงค์ กลยุทธ์ตามหลัก Balanced Scorecard	-แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

ทั้งนี้ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 3 ข้างต้น สามารถดำเนินการได้ด้วยแนวคิดหลายอย่าง แต่ที่นิยมกันก็คือ ใช้กรอบแนวคิด Direct Approach โดยกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT ตามหลักวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควบคู่ไปกับกรอบแนวคิด Vision Approach ซึ่งเป็นการวาดฝันวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะเป็นเสียก่อนแล้วจึงตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน จากนั้นจึงมากำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน

5. ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์

5.1 ทำให้หน่วยงานมีแนวทางการทำงานที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานในระบบงานหลัก

5.2 เป็นประโยชน์ต่อการใช้เป็นเครื่องมือในการสอนงาน (Coaching) ด้วยการถ่ายทอดจากเอกสารที่มีความชัดเจน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน

6. ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ในแผนยุทธศาสตร์

ก่อนลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่จะกล่าวต่อไป ขอทำความเข้าใจให้ตรงกันเสียก่อนในประเด็นของความหมายของจัดทำแผนกลยุทธ์ว่า มีขอบเขตเริ่มจากขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเพื่อดูศักยภาพองค์กร และสิ้นสุดที่ขั้นตอนของการหากลยุทธ์ในแต่ละเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์เท่านั้น ซึ่งหากทำได้จนถึงขั้นนี้ได้แล้ว ก็ถือว่า ระดับส่วนงานมีผลผลิตแผนกลยุทธ์ตามความต้องการเกิดขึ้นแล้ว

ขั้นตอนการจัดทำ	ความหมายการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน
1. ทบทวนข้อมูลความเป็นมาขององค์กร	- หน่วยงานต้องศึกษาข้อมูลจากวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์จากแผนหลักระดับคณะ - รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพการแข่งขัน ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย นโยบายรัฐบาล เป็นต้น
2. วิเคราะห์สภาพการณ์และความท้าทายจากภายนอก	- หน่วยงานหาแนวโน้มที่สำคัญด้านต่างๆ และหาสิ่งที่เป็นความท้าทายจากภายนอกที่เป็นทั้งแง่โอกาส และแง่ของภัยคุกคาม เช่น ทิศทางของนโยบายรัฐบาล/มหาวิทยาลัย คู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการนิติศาสตร์ เป็นต้น - จากนั้นให้แต่ละหน่วยงานนำมาเขียนระบุลงในการ์ด กติกาคือ 1 ใบ / 1 ความคิด และมีความยาวไม่เกิน 3 บรรทัด
3. วิเคราะห์หาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	- แบ่งกลุ่มผู้เกี่ยวข้องออกเป็น 4 กลุ่มเพื่อแยกทราบความคาดหวังที่ต้องการให้ส่วนงานทำอะไรให้ ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารคณะฯ กลุ่มนิสิต บัณฑิต ผู้ปกครอง กลุ่มผู้ใช้บัณฑิตศิษย์เก่า เครือข่าย และกลุ่มคณาจารย์ บุคลากร - เขียนระบุความคาดหวังลงในการ์ดสี กลุ่มละ 10 คำตอบ รวม 40 คำตอบเพื่อให้ได้ความเห็นที่หลากหลายและนำไปสู่การสรุปหาทิศทางได้ชัดเจน
4. กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนงาน	- การหาวิสัยทัศน์ระดับงาน ก่อนอื่นให้นำความคาดหวังที่เป็นข้อสรุปจากทั้ง 4 กลุ่มเทียบกับข้อสรุปที่เป็นปัจจัยท้าทายทั้งที่เป็นโอกาส และภัยคุกคาม เพื่อดูความเป็นไปได้จริง - เมื่อได้ผลจากการเปรียบเทียบแล้ว จึงนำไปพิจารณาเทียบกับข้อมูลวิสัยทัศน์ระดับคณะฯ เพื่อดูความสอดคล้องและความเป็นไปได้มากที่สุด - จากนั้น จึงลงมือเขียนประโยควิสัยทัศน์ของระดับงานที่ต้องมีความกระชับ และไปด้วยกันได้กับวิสัยทัศน์ระดับคณะฯ ด้วย

ขั้นตอนการจัดทำ	ความหมายการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน
5. การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน : ดูจุดอ่อน จุดแข็ง	<p>-การวิเคราะห์จุดอ่อน : เพื่อดูว่าส่วนงานมีจุดอ่อนด้านใดที่ไปตรงกับสิ่งที่คาดหวัง (ซึ่งอาจแก้โดยการเติมกลยุทธ์) เทคนิคที่ใช้วิเคราะห์คือ หลักการของ Mc Kinsey 7s</p> <p>-ให้ทุกคนเขียนลงในการ์ดสี 1 ความคิด / 1 ใบ ยาวไม่เกิน 3 บรรทัด</p> <p>-การวิเคราะห์จุดแข็ง : ให้มองจากสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ควบคู่กัน</p> <p>-ให้ค่าคะแนนโดยเลือกจากส่วนจุดอ่อน จุดแข็งแล้วขีดเครื่องหมายเพื่อเลือก 5 ลำดับที่เห็นว่า มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ส่วนงาน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย</p> <p>-ผลการเลือกค่าคะแนนจาก 5 ลำดับ จะนำไปสู่การค้นหาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการหากลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป</p>
6. การหาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	<p>-ใช้วิธี Tows Matrix โดยนำข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT มาจัดเรียงเป็นตารางไขว้กัน</p> <p>-ให้แต่ละคนพิจารณาข้อมูลจากตาราง แล้วขีดเครื่องหมายเพื่อให้ค่าคะแนน จะได้แนวโน้มของรูปแบบตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของส่วนงานว่าอยู่ในทิศทางใด เพื่ออาศัยไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์</p>
7. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	<p>-แบ่งกลุ่ม เพื่อร่วมกันคิดหาประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับรูปแบบของตำแหน่งยุทธศาสตร์ข้างต้น และประโยคของวิสัยทัศน์ที่มีการปรับให้มีความเป็นไปได้</p>
8. กำหนดเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์	<p>-เป็นการระบุเป้าหมายของการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือก</p>
9. กำหนดกลยุทธ์ของเป้าประสงค์	<p>-ระบุวิธีการที่ดีที่สุดที่ต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์และสามารถทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ บรรลุผลสำเร็จได้</p>

จบข้อมูล

