

**การประชุมเชิงปฏิบัติการ  
การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน**

**พ.ศ. 2555 - 2559**

**สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

**วันที่ 19 มีนาคม 2555**

**โดย**

**ผศ.เบญจวรรณ อุบลศรี**

**สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

# จุดมุ่งหมายของการประชุม

- เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์สถาบันฯ และบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ข้อ 1
- เพื่อร่วมกันคิด
- เพื่อสร้างความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน



# เป้าหมายสูงสุดขององค์กรทุกๆ แห่ง

1. นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ
2. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้
3. ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
4. สามารถก่อให้เกิดคุณค่าหรือประโยชน์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้
5. องค์กรชั้นเลิศ (Excellence Organization)
6. องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)



# ทำไมต้องมีการวางแผนกลยุทธ์

1. สภาพแวดล้อมและบริบทในการดำเนินงาน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงขึ้น
2. องค์กรต้องมีทิศทางและแผนงานที่ชัดเจน
3. ผู้บริหารต้องบริหารองค์กรภายใต้กรอบทิศทางและแผนงาน



# ความหมายของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

1. เอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies)
2. เป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทางดำเนินการขององค์กร
3. เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้แนะแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับขององค์กรที่เกิดจากการระดมความคิด ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง “คิดก่อนทำ”



## ความหมายของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

4. เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน
5. เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรและกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวโน้มของสถานการณ์
6. มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ เพื่อช่วยในการจัดสรรทรัพยากรการบริหารให้สอดคล้องกับความจำเป็น



## กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์สถานภาพและศักยภาพภายในและภายนอก SWOT Analysis

การยึดมั่นในปรัชญาและอุดมการณ์  
Philosophy/Value



# ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1

การวิเคราะห์  
สถานการณ์และ  
ศักยภาพของ  
องค์กร(SWOT  
Analysis)

- ปัจจัยภายใน  
Strength จุดแข็ง  
Weakness จุดอ่อน
- ปัจจัยภายนอก  
Opportunity โอกาส  
Threat อุปสรรค

ขั้นตอนที่ 2

การจัดทำวิสัย  
ทัศน์ พันธกิจ  
ประเด็น  
ยุทธศาสตร์  
เป้าประสงค์

- องค์กรต้องการเป็นอะไร
- มีหน้าที่รับผิดชอบอะไร
- มีประเด็นทางยุทธศาสตร์  
ที่สำคัญอะไรที่ต้องได้รับ  
การพัฒนา
- มีเป้าประสงค์อะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3

กำหนดตัวชี้วัด  
เป้าหมาย กลยุทธ์  
KPIs,  
Target Strategies

- องค์กรต้องทำอะไร  
ใดบ้างเพื่อให้ผลการ  
ปฏิบัติงานบรรลุตาม  
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์  
และเป้าหมายที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 4

การกำหนด  
แผนปฏิบัติการ  
Action Plan

- การนำกลยุทธ์ไปสู่  
การปฏิบัติในรูปแบบของ  
แผนงาน/โครงการ



# การวิเคราะห์ SWOT Analysis

## วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก

### โอกาส(Opportunities)

- การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

### อุปสรรค (Threats)

- การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

- สังคม
- การเมือง
- เศรษฐกิจ
- เทคโนโลยี
- ต่างประเทศ

- ตลาดแรงงาน
- ลูกค้าน
- คู่แข่ง
- ชุมชน
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

# การวิเคราะห์ SWOT Analysis

## วิเคราะห์สถานการณ์ภายใน

### จุดแข็ง(Strengths)

- สิ่งที่หน่วยงานมีความโดดเด่น

### จุดอ่อน (Weaknesses)

- สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาหรือแก้ไขปรับปรุง

## Mckinsey's 7 Ss

- โครงสร้าง ( Structure )
- เครื่องมือ ( Specific Tools )
- ระบบ ( System )
- กลยุทธ์ ( Strategy )
- แนวการบริหาร ( Style )
- ทักษะ ( Skill )
- บุคลากร ( Staff )

# การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หมายถึง คำบรรยายหรือข้อความที่แสดงถึงสภาพและการดำเนินงาน  
ขององค์กรที่ต้องการหรือคาดหวังที่จะเป็นในอนาคต  
ภายใต้เงื่อนไขสภาพการณ์ที่ศึกษาไว้

วิสัยทัศน์ ของ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
“เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
1 ใน 10 ของภูมิภาคอาเซียน ในปี ค.ศ. 2020”



# การกำหนดกลยุทธ์

- กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
- การกำหนดกลยุทธ์พิจารณาจากผลการศึกษา SWOT Analysis

	จุดแข็ง = Strengths	จุดอ่อน = Weaknesses
โอกาส Opportunities	กลยุทธ์เชิงรุก (ใช้โอกาสและจุดแข็ง ทำให้วิสัยทัศน์สำเร็จ)	กลยุทธ์เชิงรับ/แก้ไข (ใช้สภาพของโอกาสและ จุดแข็งแก้ไขจุดอ่อน)
อุปสรรค Threats	กลยุทธ์ป้องกัน/ปรับเปลี่ยน (ใช้สภาพของโอกาสและ จุดแข็งป้องกันอุปสรรค)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กลยุทธ์เลิกราหาแผนใหม่ (ถ้ามีการแก้ไขจุดอ่อนและ ป้องกันอุปสรรคก็ไม่ต้องเลิก)</li> <li>• กลยุทธ์อิสระ (คิดนอกกรอบ SWOT)</li> </ul>
		ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ วิสัยทัศน์ สำเร็จ

# การกำหนดกลยุทธ์

- การที่จะบรรลุภารกิจหรือไม่ อยู่ที่การกำหนดกลยุทธ์
- กลยุทธ์ ต้อง
  - มีความเป็นไปได้
  - มีความสอดคล้องและครอบคลุม
  - กำจัด (เอาชนะ) ข้อจำกัดที่มี
  - ดำเนินถึงองค์รวม (Holistics)



# ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

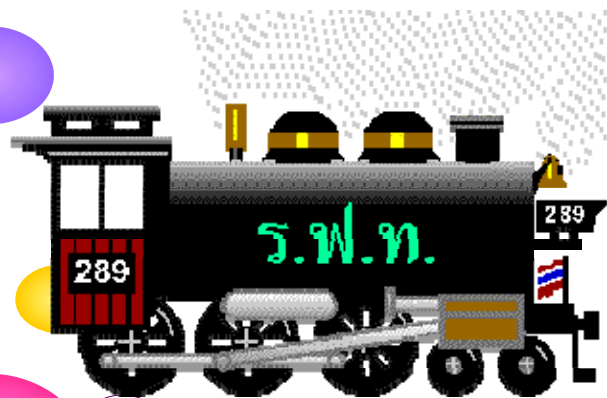
- ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้า ของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์
- เป้าหมาย (Targets) หมายถึง เครื่องบอกระดับของความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนด ซึ่งจะเป็ตัวเลข

EX.



ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	80
จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา	500

ขอให้สนุกกับการจัดทำ  
แผนกลยุทธ์ทางการเงิน



# เอกสารประกอบการทำ Work shop

การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พ.ศ. 2555 - 2559

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

วันที่ 19 มีนาคม 2555

ณ. ห้องประชุมบุณนาค อาคารกรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

โดย

ผศ.เบญจวรรณ อุบลศรี

และ

คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน





## แผนกลยุทธ์สถาบัน พ.ศ. 2555 – 2563 (ที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน)

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาสถาบัน เป้าประสงค์ที่ 3.7 มีรายได้เพิ่ม

กลยุทธ์	ยุทธวิธี
1. จัดหารายได้เพิ่ม	จัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถาบัน.....
2. จัดให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อลดต้นทุน	ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกัน.....
3. จัดให้มีการคำนวณและวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย รวมทั้งความคุ้มค่าของหลักสูตร	พัฒนาระบบบริหารและจัดการ. กำกับด้านวิธีบริหารทรัพย์สินและการเงิน.....
4. สร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาและภาคอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อแปลงทรัพย์สินทางปัญญาเป็นทุน	แปลงทรัพย์สินทางปัญญาเป็นทุนเพื่อจัดหารายได้เพิ่ม

# ประชุมปฏิบัติการ 1

## SWOT Analysis ทางด้านการเงินของสถาบัน

1. ขอให้ทุกท่านร่วมกันสะท้อนภาพที่เป็นจริงทางด้านการเงินของสถาบัน ณ ปัจจุบัน “ภาพที่ท่านเห็น การเงินของสถาบันเป็นอย่างไร”

สถานะแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ในประเด็น ดังนี้

1. คุณภาพของบุคลากร (Staff)
2. แนวการบริหาร (Style)
3. ทักษะ (Skill)
4. โครงสร้าง (Structure)
5. กลยุทธ์ (Strategy)
6. ระบบ (System)
7. อุดมการณ์ร่วม (Shared Value)



# ประชุมปฏิบัติการ 1

## SWOT Analysis ทางด้านการเงินของสถาบัน

### จุดแข็ง:

- ขอให้ทุกท่านกรอกข้อมูล “จุดแข็ง” ที่ท่านเห็นว่า สำคัญและจะต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นหรือรักษาคงไว้ต่อไป ในแต่ละประเด็น ลงในกระดาษ A 4 สีฟ้า
- โดยใช้เวลาในการดำเนินงาน 20 นาที



# ประชุมปฏิบัติการ 1

## SWOT Analysis ทางด้านการเงินของสถาบัน

### จุดอ่อน:

2. ขอให้ทุกท่านกรอกข้อมูล “จุดอ่อน” ที่ท่านเห็นว่า สำคัญและจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น หรือควรรยกเลิก ในแต่ละประเด็นลงในกระดาษ A 4 สีเหลือง
3. โดยใช้เวลาในการดำเนินงาน 20 นาที
4. จากนั้น ให้ทุกท่าน ให้คะแนน “จุดแข็งและจุดอ่อน” โดยทุกท่านมีคะแนนเท่ากับ 10 คะแนน เมื่อรวมคะแนนในแต่ละข้อที่ท่านให้คะแนนทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน แล้วจะต้องไม่เกิน 10 คะแนน



## ประชุมปฏิบัติการ 2

### SWOT Analysis ทางด้านการเงินของสถาบัน

1. ขอให้ทุกท่านร่วมกันสะท้อนภาพที่เป็นจริงทางด้านการเงินของสถาบัน ณ ปัจจุบัน “ภาพที่ท่านเห็นปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อ การเงินของสถาบัน”

สถานะแวดล้อมภายนอก ที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ในประเด็น  
ดังนี้

1. สังคม
2. การเมือง
3. เศรษฐกิจ
4. เทคโนโลยี
5. ต่างประเทศ
6. ตลาดแรงงาน
7. ลูกค้า
8. คู่แข่ง
9. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
10. ชุมชน



## ประชุมปฏิบัติการ 2

### SWOT Analysis ทางด้านการเงินของสถาบัน

#### โอกาส:

- ขอให้ทุกท่านกรอกข้อมูล “โอกาส” ที่ท่านเห็นว่า มีผลกระทบในเชิงบวก  
ที่สถาบันควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบันในแต่ละประเด็น  
ลงในกระดาษ A 4 สีเขียว
- โดยใช้เวลาในการดำเนินงาน 20 นาที



## ประชุมปฏิบัติการ 2

### SWOT Analysis ทางด้านการเงินของสถาบัน

#### อุปสรรค/ภัยคุกคาม:

2. ขอให้ทุกท่านกรอกข้อมูล “อุปสรรค” ที่ท่านเห็นว่า มีผลกระทบในเชิงลบ ควรที่จะหลีกเลี่ยงหรือสามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ในแต่ละประเด็น ลงในกระดาษ A 4 สีชมพู
3. โดยใช้เวลาในการดำเนินงาน 20 นาที
4. จากนั้น ให้ทุกท่าน ให้คะแนน “โอกาส และอุปสรรค” โดยทุกท่านมีคะแนนเท่ากับ 10 คะแนน เมื่อรวมคะแนนในแต่ละข้อแล้วต้องไม่เกิน 10 คะแนน



## ประชุมปฏิบัติการ 3

### กำหนดสภาพที่มุ่งหวังด้านการเงินของสถาบัน (The Ideal/vision)

#### วิสัยทัศน์:

1. ขอให้ทุกท่าน กำหนดสภาพที่มุ่งหวังด้านการเงินของสถาบัน ในอนาคต 5 ปีข้างหน้า โดยตอบคำถามในกระดาษ A 4 สีขาว  
“เราอยากเห็นสถานะด้านการเงินของสถาบันเป็นอย่างไร”
2. ใช้เวลาในการดำเนินงาน 20 นาที





# สรุปบททวน เพื่อความเข้าใจการเรียนรู้และการวางแผนต่อเนื่อง

- การประชุมในวันนี้ สิ่งที่ได้ คือ การวิเคราะห์ SWOT ทางด้านการเงินของสถาบัน และวิสัยทัศน์
- ข้อมูลที่ได้ในวันนี้ คณะกรรมการฯ จะนำไปวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินของสถาบัน
- จัดประชุมอีกครั้ง เพื่อให้ทุกท่านได้วิพากษ์ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ทางการเงินของสถาบัน ควบคู่กับการนำเสนอ (ร่าง) แผนกลยุทธ์ฯ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการผู้บริหารสถาบัน เพื่ออนุมัติ
- เผยแพร่แผนกลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อให้ทุกส่วนงานได้นำไปใช้



ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความ  
ร่วมมือ

