



ที่ อป-๒๐๑/๒๕๖๔

๕ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารยุทธศาสตร์” รุ่นที่ ๑ ประจำปี ๒๕๖๔

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายละเอียดโครงการฝึกอบรม และใบลงทะเบียนหลักสูตร

นับตั้งแต่พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ มีผลบังคับใช้ กอปรกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์แบบหักศอก (Disruptive Change) ต่าง ๆ การปรับตัวให้เท่าทัน “ความปกติใหม่” หรือ New Normal ทำให้หน่วยงานต้องเร่งรัดให้มีการสร้างสมรรถนะในการจัดทำแผนปฏิบัติการในด้านที่ต้องรับผิดชอบที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๑- ๒๕๖๕) และแผนปฏิรูปประเทศหลายด้าน ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เล็งเห็นความสำคัญในการสร้างและเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้สามารถจัดทำยุทธศาสตร์และนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมืออาชีพ จึงได้จัดทำโครงการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากรภาครัฐ หลักสูตร “การบริหารยุทธศาสตร์” รุ่นที่ ๑ ประจำปี ๒๕๖๔ ขึ้น ระหว่างวันที่ ๙ - ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๔ ณ โรงแรม เดอะ สุโกศล ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ หรือโรงแรมในพื้นที่ของ กทม.\*

หลักสูตรนี้ มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะอย่างมืออาชีพในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และซอฟต์แวร์สนับสนุนการจัดทำแผนของหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำงบประมาณ การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ การบริหารโครงการ และเทคนิควิธีและเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ได้จริงและเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งแนวทางการบริหารให้เป็นไปตามหลักของธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี\*\* (รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย)

ศูนย์บริการวิชาการฯ ขอเชิญท่านหรือบุคลากรในหน่วยงานของท่านเข้าร่วมฝึกอบรม ดังรายละเอียดในสิ่งที่ส่งมาด้วย ท่านสามารถสอบถามรายละเอียดการสมัครได้ที่ คุณภัทรนิษฐ์ ชุนเปีย โทรศัพท์ : ๐-๒๒๑๘-๒๘๘๐ ต่อ ๑๓๒ หรือ ๐๘๑-๗๑๒-๕๖๙๙ หรือ e-mail : phatranist.2551@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)

ผู้อำนวยการหลักสูตร

1. ททว

2. มอ ท อธิราช พล ส มอ.ว.

อิมพ  
15/3/64

หมายเหตุ : \* = วันและสถานที่ อาจมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะแจ้งให้ผู้ลงทะเบียนทราบล่วงหน้าต่อไป :

\*\* = ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖

ส่วนหลักสูตรอบรมและการประชุม ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ : ๐-๒๒๑๘-๒๘๘๐ ต่อ ๑๓๒, ๐๘๑-๗๑๒-๕๖๙๙



# โครงการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากรภาครัฐ

## หลักสูตร “การบริหารยุทธศาสตร์” รุ่นที่ ๑ ประจำปี ๒๕๖๔

โดย ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### หลักการและเหตุผล

#### “รู้จริง ทำงานอย่างมืออาชีพ ด้วยนวัตกรรม”

การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและของโลก มีความรวดเร็วและรุนแรง (Disruption) หน่วยงานจำเป็นต้องล่วงรู้เท่าทัน ปรับตัวให้ทันการณ์ และวางแผนเพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ อีกทั้งการเกิดโรคอุบัติใหม่ และความเสี่ยงใหม่ ๆ การปรับตัวให้เท่าทัน New Normal กลายเป็นวิกฤติที่ยุ่งยากต่อการฝ่าฟันไปสู่ความสำเร็จ แม้ว่าหน่วยงานดำเนินงานตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สอดคล้องกับธรรมาภิบาล (Good Governance) แต่ก็ยังมีความยากลำบากในการทำความเข้าใจและประยุกต์หลักต่าง ๆ ให้สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดผลดีแก่ประชาชน อีกทั้งผู้บริหารจำนวนมากอยู่ในความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ดำเนินงานอย่างรู้เท่าไม่ถึงการณ์ บ้างก็ถูกดำเนินคดีได้รับโทษทั้งแพ่งและอาญา การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เป็นระบบ มีรายละเอียดที่สามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ แสดงถึงความโปร่งใสซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของธรรมาภิบาล

ผู้บริหารจำเป็นต้องเติมความรู้ อาศัยเครื่องมือสมัยใหม่ในการ “ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ” ซึ่งเป็นข้อแรกตามหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชการที่ ๙<sup>๑</sup> ที่จะต้อง “ทำงานอย่างผู้รู้จริง” หน่วยงานจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีสมรรถนะสูงในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้สามารถ “รู้เขา-รู้เรา” การกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก การวิเคราะห์ปัจจัยยุทธศาสตร์ หรือ SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) ตลอดจนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลดี โดยอาศัยยุทธศาสตร์ น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มากกว่ายุทธศาสตร์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean Strategy) ใช้เทคนิคบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ ตลอดจนการกำกับติดตามประเมินผล และการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางสังคม หรือ SROI (Social Return On Investment) โดยการวิเคราะห์ทางการเงิน ต้นทุน และงบประมาณ เป็นต้น

การเตรียมการและเตรียมพร้อมอยู่เสมอจะช่วยให้การบริหารราชการไทยตามภารกิจหลักสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลาย หัวใจของความพร้อมอยู่ที่บุคลากรภาครัฐมีสมรรถนะในการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐให้สามารถจัดการปัญหาทั้งหลายทั้งปวงได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาขัดข้อง ปัญหาป้องกัน หรือปัญหาในการพัฒนา ก็ตาม ความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารภาครัฐ ได้แก่ การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chula Unisearch, Chulalongkorn University) มีหน้าที่ในการให้บริการทางวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม เห็นความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถ และสมรรถนะบุคลากรภาครัฐดังกล่าว ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่การบริหารจัดการภาครัฐของประเทศ และมีความมุ่งมั่นในการสร้างสมรรถนะในการบริหารจัดการแนวใหม่ของผู้บริหารภาครัฐ ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนในฐานะที่เป็นศูนย์กลางและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจในระบบราชการ กระจายอำนาจให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้รวดเร็ว สะดวก และประหยัด รวมทั้ง จะเน้นการปรับปรุงหน่วยงานให้บริการด้าน

<sup>๑</sup> หนังสือตามรอยเบื้องพระยุคลบาท ด้วยทศพิศราชธรรม และหลักการทำงาน จัดพิมพ์เผยแพร่เพื่อเฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสสมโภชฉลองพระชนมพรรษา ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ โดย สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.)

การทำธุรกิจการลงทุน และด้านบริการสาธารณะในชีวิตประจำวันเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้ริเริ่มโครงการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากรภาครัฐ หลักสูตร “การบริหารยุทธศาสตร์” เป็นหลักสูตรที่บูรณาการหลักสูตรย่อยที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ๒ หลักสูตร ได้แก่

### **หลักสูตรย่อยที่ ๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ (เน้นการปฏิบัติการ หรือ Workshop)**

หลักสูตรนี้มุ่งเน้นความรู้และการปฏิบัติการครอบคลุมการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ในภาพกว้าง ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดยุทธศาสตร์ (หน้าที่ทางการบริหารในลำดับแรก) ประกอบด้วย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ หลักการและเทคนิคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หรือ SC (Strategic challenge) การวิเคราะห์และการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือ SP (Strategic position) การวิเคราะห์และการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ หรือ SA (Strategic advantage) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือ SO (Strategic objective) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก การวิเคราะห์ปัจจัยยุทธศาสตร์ หรือ SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) การจัดทำยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix ตลอดจนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลดี โดยอาศัยแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือ POSE (Philosophy Of Sufficient Economy) ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme) มากกว่ายุทธศาสตร์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean Strategy) ใช้เทคนิคบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI เป้าประสงค์ กลยุทธ์ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ การใช้ Balanced Scorecard ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการประยุกต์แนวคิด OKRs (Objective and Key Results) ในการขับเคลื่อนผลงาน และการจัดทำโครงการสำคัญและกรอบงบประมาณ ด้วยซอฟต์แวร์สนับสนุนอย่างมืออาชีพ

### **หลักสูตรย่อยที่ ๒ การบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (เน้นการปฏิบัติการ หรือ Workshop)**

หลักสูตรนี้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามแผนที่ตั้งไว้ ที่สามารถแสดงความโปร่งใส (Transparency) สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) และความคุ้มค่า (Value for Money) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของธรรมาภิบาล (Good Governance) การจัดทำยุทธศาสตร์มีลักษณะการดำเนินการจากบนลงล่าง (Top-Down Approach) ในส่วนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีลักษณะการดำเนินการจากล่างไปสูบน (Bottom-Up Approach) หรือ เรียกว่า “คิดการใหญ่ครอบคลุมทั้งโลก ลงมือทำจากงานเล็กไปสู่งานใหญ่” (Think Globally, Act Locally) ในการดำเนินงานนั้น ความล้มเหลวเกิดจากความผิดพลาดจากกิจกรรมเล็กเพียงกิจกรรมเดียวก็ทำให้งานใหญ่ต้องเสียหายไปทั้งหมด

ในการการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามแผนที่ตั้งไว้ อาศัยกรอบการใช้ BSC (Balanced Scorecard) ประกอบกับ OKRs (Objective and Key Results) โดยเริ่มจากหลัก “ประสิทธิผล” ได้แก่ ความชัดเจนของผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ขั้นปลาย จนถึงผลกระทบในระยะยาว และใช้หลัก “ประสิทธิภาพ” ได้แก่ การจัดทำกิจกรรมที่ชัดเจนเป็นระบบของการดำเนินงาน การมีและจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ต้นทุนผลผลิต หรือ OBC (Output-Based Costing) โดยอาศัยการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม หรือ ABC (Activity-Based Costing) การกำหนดและจัดทำงบประมาณแบบ SPBB (Strategic Performance Based Budgeting) การนำผลผลิตของแผนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI ให้ได้เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน การจัดทำโครงสร้างแยกย่อยกิจกรรม หรือ WBS (Work Breakdown Structure) การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ หรือ Logframe (Logical Framework) ที่บูรณาการกลยุทธ์ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ ที่เชื่อมโยงกับการใช้ Balanced Scorecard ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการจัดทำและบริหารโครงการและงบประมาณภาครัฐ ซึ่งเป็นความรู้และการปฏิบัติการที่ครอบคลุมการบริหารแผนและโครงการ หลักและวิธีการดำเนินการประเมินผล แผนและโครงการ การศึกษาความเหมาะสมและความเสี่ยงของ

โครงการ การคำนวณต้นทุนผลผลิตหลัก การประเมินความคุ้มค่า (Value for Money) ของโครงการทางการเงินและทางสังคม รวมทั้งการกำกับและติดตามประเมินผลโครงการ ด้วยซอฟต์แวร์สนับสนุนอย่างมืออาชีพ

หลักสูตรดังกล่าว จะสร้างผู้บริหารให้เป็นนักบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ในการบริหารงานภาครัฐ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดตัวชี้วัด การบริหารโครงการเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งการคำนวณต้นทุนผลผลิตหลัก การกำหนดงบประมาณ การประเมินความคุ้มค่า ตลอดจนการวางแผนและประเมินผลในระดับโครงการให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ขนาดของราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่พึงประสงค์ อีกทั้งสามารถนำไปใช้ในองค์กรภาคอื่น ๆ ได้อย่างเป็นสากล

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ ซอฟต์แวร์ และประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติ ไปใช้ในการบริหารงานสมัยใหม่เชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำงบประมาณและการบริหารโครงการ และการประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ไปใช้ได้จริงในหน่วยงาน

### คุณสมบัติผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจากหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ หน่วยงานในกำกับของรัฐบาล รวมทั้งหน่วยงานเอกชน ที่จำเป็นต้องมีสมรรถนะในการบริหารสมัยใหม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงนักธุรกิจที่เป็นเครือข่ายภาครัฐ ตลอดจนบุคคลทั่วไปที่ต้องการเรียนรู้ระบบงานและการบริหารจัดการภาครัฐ

### ปรัชญาของหลักสูตร

“ธรรมาภิบาล และปัญญา” ได้แก่ การยึดความถูกต้องและรู้จริง ที่นำไปให้เกิดผลดีขึ้นจริงกับสังคม ประเทศชาติ หน่วยงาน และผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม มีความสามารถนำความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ ตามลำดับขั้นตอนของการบริหารจัดการภาครัฐโดยใช้แนวคิดในการบริหารภาครัฐสมัยใหม่เชิงยุทธศาสตร์ตามวงจรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Circle) ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard การจัดทำงบประมาณและการบริหารโครงการสมัยใหม่ และการประเมินผลความคุ้มค่าของโครงการตามภารกิจของหน่วยงาน รวมถึงการวิเคราะห์ผลประโยชน์ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางสังคม เศรษฐกิจและการเงิน โดยใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

### รายละเอียดหลักสูตร

หลักสูตร “การบริหารยุทธศาสตร์” เป็นหลักสูตรที่ประกอบด้วยหลักสูตรย่อย ๒ หลักสูตร หลักสูตรละ ๓ วัน ที่เป็นอิสระต่อกันแต่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังนี้

#### หลักสูตรย่อยที่ ๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ (เน้นการปฏิบัติการ หรือ Workshop)

ประกอบด้วยเนื้อหาวิชา เทคนิค และเครื่องมือ/โปรแกรมคอมพิวเตอร์สนับสนุนการจัดทำองค์ประกอบของแผนเชิงยุทธศาสตร์ในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

- หลักการและเทคนิคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC: Strategic Challenge)
- การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ (SP: Strategic Position)

- การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA: Strategic Advantage)
- การวิเคราะห์และการสังเคราะห์สมรรถนะหลักองค์กร (CC: Core Competency)
- การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ความเสี่ยงที่ชาญฉลาด (IR: Intelligent Risk)
- การวิเคราะห์ปัจจัยยุทธศาสตร์ หรือ SFAS (Strategic Factor Analysis Summary)
- ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)
- ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีแดง (Red Ocean Strategy)
- การจัดการความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม
- การสอบทานและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และค่านิยมร่วม
- การใช้บัตรคะแนนสมดุล Balanced Scorecard ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- การออกแบบกระบวนการหลักตามแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map based Core Process)
- การกำหนดเป้าประสงค์ และการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ KPI
- การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และความคิดริเริ่ม
- การกำหนดกรอบงบประมาณ และผู้รับผิดชอบ
- การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์

### หลักสูตรย่อยที่ ๒ การบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (เน้นการปฏิบัติการ หรือ Workshop)

ประกอบด้วยเนื้อหาวิชา เทคนิค และเครื่องมือ/โปรแกรมคอมพิวเตอร์สนับสนุนการจัดทำองค์ประกอบของแผนเชิงยุทธศาสตร์ในส่วนต่าง ๆ ดังนี้

- หลักและเทคนิคการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์
- แนวคิด ตัวแบบ และเทคนิควิธีในการสร้างความเชื่อมั่นต่อกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และแผนปฏิบัติการ
- แนวคิดเชิงระบบ และจัดการเชิงบูรณาการองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- หลักและเทคนิคในการเชื่อมโยงแผนกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
- หลักและเทคนิคในการเชื่อมโยงแผนระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน
- หลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัด โปร่งใส ประโยชน์สุขของประชาชน และปรับเปลี่ยนยืดหยุ่น
- เครื่องมือป้องกันความล้มเหลว และเพิ่มความสำเร็จ ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- การวิเคราะห์ผลผลิตของแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) เป้าประสงค์ และกลยุทธ์
- การจัดทำโครงสร้างแยกย่อยกิจกรรม หรือ WBS (Work Breakdown Structure)
- การวิเคราะห์ต้นทุนผลผลิต หรือ OBC (Output-Based Costing)
- การวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม หรือ ABC (Activity-Based Costing)
- การจัดทำงบประมาณแบบ SPBB (Strategic Performance Based Budgeting)
- การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ หรือ Logframe (Logical Framework) ที่บูรณาการกลยุทธ์งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ

- หลักและวิธีการดำเนินการประเมินผล แผนและโครงการ ตลอดจนใช้เครื่องมือการวางโครงข่ายควบคุมงานกิจกรรม เช่น PERT/CPM
- การศึกษาความเหมาะสมและความเสี่ยงของโครงการ การประเมินความคุ้มค่า (Value for Money) ของโครงการทางการเงินและทางสังคม
- แนวคิดและเทคนิคในการบริหารและประเมินแผนและโครงการ
- การบริหารความคุ้มค่า และการวิเคราะห์ผลประโยชน์ของโครงการ
- การวิเคราะห์ความคุ้มค่าเชิงสังคม เศรษฐกิจ และการเงิน
- การคำนวณความคุ้มค่าและความเสี่ยง
- การวิเคราะห์ความเหมาะสมทางการเงิน (Financial Feasibility Study) และหลักการตัดสินใจตามรอบความคุ้มค่า
- การวิเคราะห์ความเหมาะสมทางเทคนิค (Technical Feasibility Study) และหลักการตัดสินใจตามรอบเหตุผลสัมพัทธ์
- การกำกับ ติดตาม และประเมินผลโครงการ
- การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ผู้ที่มีความประสงค์จะเลือกเข้าอบรมหลักสูตรย่อยได้ และเข้ารับการอบรมหลักสูตรย่อยที่เหลือภายหลังในรุ่นถัดๆ ไปก็ได้ เมื่อผู้เข้าอบรมผ่านการอบรมครบทั้ง ๒ หลักสูตรย่อย ก็ถือว่าสำเร็จหลักสูตรนี้เช่นเดียวกัน อนึ่ง ผู้ที่เคยผ่านการฝึกอบรมด้านนี้จากที่อื่นมาแล้วก็ควรเข้ารับการอบรมหลักสูตรนี้ เนื่องจากเป็นการเพิ่มเติมความรู้ทักษะ และเทคนิคใหม่ๆ รวมทั้งซอฟต์แวร์สนับสนุนการจัดทำแผนและบริหารแผนสู่ผลสัมฤทธิ์ ที่นำไปใช้ในการบริหารภาครัฐและภาคเอกชนได้ ในปัจจุบันและอนาคตได้จริง

## เป้าหมายของหลักสูตร

หลักสูตรฝึกอบรม “การบริหารยุทธศาสตร์” มีเป้าหมายให้บุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนที่สมัครเข้ารับการอบรมต่อเนื่องครบทั้ง ๒ หลักสูตรย่อย โดยผู้เข้าร่วมฝึกอบรมที่ผ่านทั้ง ๒ หลักสูตรย่อยต่อเนื่องกัน จะได้รับวุฒิบัตรรับรองวิทยฐานะจากศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม ผู้สมัครอาจสนใจเฉพาะหลักสูตรย่อยใดหลักสูตรย่อยหนึ่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเฉพาะหลักสูตรย่อยนั้น ๆ ก็สามารถสมัครเข้ารับการอบรมเฉพาะด้านได้ โดยจะได้หนังสือสำคัญการผ่านการอบรมเฉพาะหลักสูตรย่อยนั้น เมื่อมีโอกาสเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรย่อยที่เหลือในภายหลังจนครบ ๒ หลักสูตรย่อย ภายใน ๑ ปี มีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาขอปรับจากหนังสือสำคัญการผ่านการอบรมเฉพาะหลักสูตร เป็นวุฒิบัตรรับรองวิทยฐานะจากศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และให้อยู่ในดุลพินิจของผู้อำนวยการหลักสูตรเป็นที่สิ้นสุด

## กำหนดการฝึกอบรม

### วัน เวลาการฝึกอบรม

หลักสูตรย่อยละ ๓ วันทำการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ✓ หลักสูตรย่อยที่ ๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ (เน้นการปฏิบัติการ หรือ Workshop)
- ✓ หลักสูตรย่อยที่ ๒ การบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (เน้นการปฏิบัติการ หรือ Workshop)

รุ่นที่	หลักสูตรย่อยที่ ๑	หลักสูตรย่อยที่ ๒
๑/๒๕๖๔	วันที่ ๙-๑๑ มิ.ย. ๖๔	วันที่ ๑๔-๑๖ มิ.ย. ๖๔

หมายเหตุ ช่วงเวลาในการอบรม ๐๘.๓๐ - ๑๖.๐๐ น.

### สถานที่ในการฝึกอบรม

ณ โรงแรม เดอะ สุโกศล ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ หรือ โรงแรมในพื้นที่ของ กทม\*

(หมายเหตุ : สถานที่ในการฝึกอบรม อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม โดยจะแจ้งให้ท่านที่ลงทะเบียนทราบล่วงหน้าต่อไป)

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ผ่านการฝึกอบรมเป็นนักวางแผนและบริหารงานมืออาชีพ สามารถนำความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการฝึกปฏิบัติของแต่ละหลักสูตรย่อยไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนเองได้ ในระดับที่สามารถเป็นผู้นำในแวดวงยุทธศาสตร์ โดยมีหลักวิชาการที่ทันสมัยและเป็นมาตรฐานสากลเริ่มตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การจัดทำงบประมาณและการบริหารโครงการ และการประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงาน

## เกณฑ์การผ่านการฝึกอบรม

ผู้เข้าร่วมอบรมต้องเข้าร่วมกิจกรรมของหลักสูตรไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของเวลาการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรย่อย และมีผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์และเงื่อนไขที่ผู้บริหารหลักสูตรกำหนด (เช่น ผลการสอบ ผลงานของการปฏิบัติการ (Workshop) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรม เป็นต้น) จะได้รับหนังสือสำคัญ หรือวุฒิบัตรจากศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
๒๕๔ อาคารวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น ๔  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ ๑๐๓๓๐  
โทร ๐๒-๒๑๘-๒๘๘๐ ต่อ ๑๓๒ โทรสาร ๐๒-๒๑๘-๒๘๘๘

## คณะผู้บริหารหลักสูตร

- |                                   |                        |
|-----------------------------------|------------------------|
| ๑. รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา | ผู้อำนวยการหลักสูตร    |
| ๒. อาจารย์ชัยรัตน์ อุดมเดชะ       | รองผู้อำนวยการหลักสูตร |
| ๓. ดร.พรหมณี ขำเลิศ               | ผู้จัดการหลักสูตร      |
| ๔. ดร.ฐิติพรรณ อัครวินเจริญกิจ    | นักวิชาการฝึกอบรม      |
| ๕. นางภัทรนิษฐ์ ขุนเปีย           | เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม     |
| ๖. นส.สุพรรณษา โตอารีย์           | เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม     |

**กำหนดการฝึกอบรม**  
**หลักสูตร “การบริหารยุทธศาสตร์”**  
หลักสูตรย่อยที่ ๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ (เน้นการปฏิบัติการ หรือ Workshop)

**วันที่หนึ่ง**

๐๘.๓๐ – ๐๙.๐๐ น.	ลงทะเบียนและพิธีเปิด
๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	หลักการวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์
๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.	การวิเคราะห์ SWOT และตำแหน่งยุทธศาสตร์ และฝึกปฏิบัติ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ โดยอาศัยเครื่องมือสมัยใหม่ และฝึกปฏิบัติ

**วันที่สอง**

๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	การจัดทำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues/Themes) และฝึกปฏิบัติ
๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.	เทคนิคการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้บัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) และฝึกปฏิบัติ

**วันที่สาม**

๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ระบบงานโครงการบุคลากร และงบประมาณ และฝึกปฏิบัติ
๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.	การกำหนดกลยุทธ์ และการริเริ่ม การจัดทำธรรมนูญโครงการ (PC: Project Charter)/ โครงการเรือธง (Flagship Project) และฝึกปฏิบัติ
๑๖.๐๐ – ๑๖.๓๐ น.	สรุปผลการอบรมและพิธีปิด

---



กำหนดการฝึกอบรม  
หลักสูตร “การบริหารยุทธศาสตร์”

หลักสูตรย่อยที่ ๒ การบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (เน้นการปฏิบัติการ หรือ Workshop)

วันที่หนึ่ง

๐๘.๓๐ – ๐๙.๐๐ น.	ลงทะเบียนและพิธีเปิด
๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	การวิเคราะห์ผลผลิตและเป้าหมายของยุทธศาสตร์ การเชื่อมโยงระบบยุทธศาสตร์สู่กิจกรรมและงบประมาณ
๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.	การวิเคราะห์และเขียนโครงสร้างแบบเหตุผลสัมฤทธิ์ หรือ Logframe เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และงานภายในองค์การ
๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.	การวิเคราะห์โครงสร้างแยกย่อยงาน หรือ WBS (Work Breakdown Structure)

วันที่สอง

๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	การบริหารความคุ้มค่าและวิเคราะห์ผลประโยชน์ของโครงการ การจัดทำต้นทุนระดับกิจกรรม การจัดทำต้นทุนระดับผลผลิต การจัดบริหารงานฐานกิจกรรม หรือ ABM (Activity Based Management)
๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.	การบริหาร/ควบคุมโครงการด้วยเทคนิควิธีสมัยใหม่ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าเชิงสังคม เศรษฐกิจ การเงิน การคำนวณความคุ้มค่า และความเสี่ยง

วันที่สาม

๐๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.	การประเมินและวิเคราะห์ความเหมาะสมโครงการเบื้องต้น (Pre-Feasibility Study) เกณฑ์การตัดสินใจตามกรอบความคุ้มค่า (ได้แก่ NPV, BCR, IRR, PBP, SROI, SVTB, SVTC เป็นต้น)
๑๒.๐๐ – ๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.	ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคุ้มค่าของโครงการต่าง การจัดทำข้อเสนอเพื่อได้รับอนุมัติ งบประมาณโครงการ
๑๖.๐๐ – ๑๖.๓๐ น.	สรุปผลการอบรมและพิธีปิด

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
เลขที่ 254 อาคารวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้น 4  
ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ใบลงทะเบียน

หลักสูตร “การบริหารยุทธศาสตร์” รุ่นที่ ๑ ปี ๒๕๖๔  
ณ โรงแรม เดอะ สุโกศล ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ หรือ โรงแรมในพื้นที่ของ กทม\*

รุ่นที่	หลักสูตรย่อยที่ ๑	หลักสูตรย่อยที่ ๒
๑/๒๕๖๔	<input type="checkbox"/> วันที่ ๙-๑๑ มิ.ย. ๖๔	<input type="checkbox"/> วันที่ ๑๔-๑๖ มิ.ย. ๖๔

ชื่อ-สกุล ○ นาย ○ นาง ○ นางสาว .....

ตำแหน่ง .....

ชื่อหน่วยงาน .....

ที่อยู่ (ที่ทำงาน) .....

โทรศัพท์ .....

E-mail .....

รายละเอียดการชำระเงินค่าลงทะเบียน ดังนี้

อัตราค่าลงทะเบียน หลักสูตรย่อยละ ๙,๙๐๐ บาท (เก้าพันเก้าร้อยบาทถ้วน)

ค่าลงทะเบียนพร้อมกันทั้ง ๒ หลักสูตรย่อย (เต็มหลักสูตร) ค่าลงทะเบียนรวม ๑๙,๕๐๐ บาท

ชำระเงินโดยวิธีโอนเงินเข้าบัญชีออมทรัพย์ ธนาคารกรุงเทพ สาขาสยามสแควร์ ไม่ต้องหักภาษี ณ ที่จ่าย และไม่มี VAT

ชื่อบัญชี “ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” เลขที่บัญชี : ๑๕๒ - ๔ - ๕๙๕๖๖ - ๕

รายละเอียดสำหรับออกใบเสร็จรับเงิน

ชื่อ .....

ที่อยู่ .....

.....

.....

เมื่อชำระเงินค่าลงทะเบียนเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งหลักฐานการชำระเงินหรือใบนำฝากเงิน (Pay-in)

กลับมาที่ email : phatranist.๒๕๕๑@gmail.com หรือหมายเลข โทรสาร ๐๒-๒๑๘-๒๘๘๘

สามารถชำระเงินค่าลงทะเบียนได้ตั้งแต่วันที่ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๔

สำรองที่นั่ง และสอบถามรายละเอียดได้ที่ คุณภัทรนิษฐ์ ชุนเปีย

โทร : ๐-๒๒๑๘-๒๘๘๐ ต่อ ๑๓๒ หรือ ๐๘๑ ๗๑๒ ๕๖๙๙

E-mail : phatranist.๒๕๕๑@gmail.com