



เอกสารประกอบการบรรยายวิชา ยศ. ๑๕๐๓

# เครื่องมือและการใช้เครื่องมือ ในการจัดสรรทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์

รองศาสตราจารย์อัจฉราพรรณ จรัสวัฒน์

(Assoc.prof. Atcharapan Jaraswathana)

สำหรับ  
นักยุทธศาสตร์ (ทหารและพลเรือน) รุ่นที่ ๑๔

วันศุกร์ที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔

เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๐๐ น.



บรรยายผ่านระบบ web conference ด้วยโปรแกรม Zoom Cloud Meetings

ณ ห้องเรียนบัณฑิตยวิทยาลัย ๑ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ



## สาระสำคัญ

1. เครื่องมือการพัฒนาแนวทางยุทธศาสตร์
2. การวิเคราะห์เป้าหมายทางยุทธศาสตร์





# 1. เครื่องมือการพัฒนาแนวทางยุทธศาสตร์

1.1 กระบวนการคิดและจินตนาการเชิงยุทธศาสตร์

1.2 กระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดเชิงยุทธศาสตร์

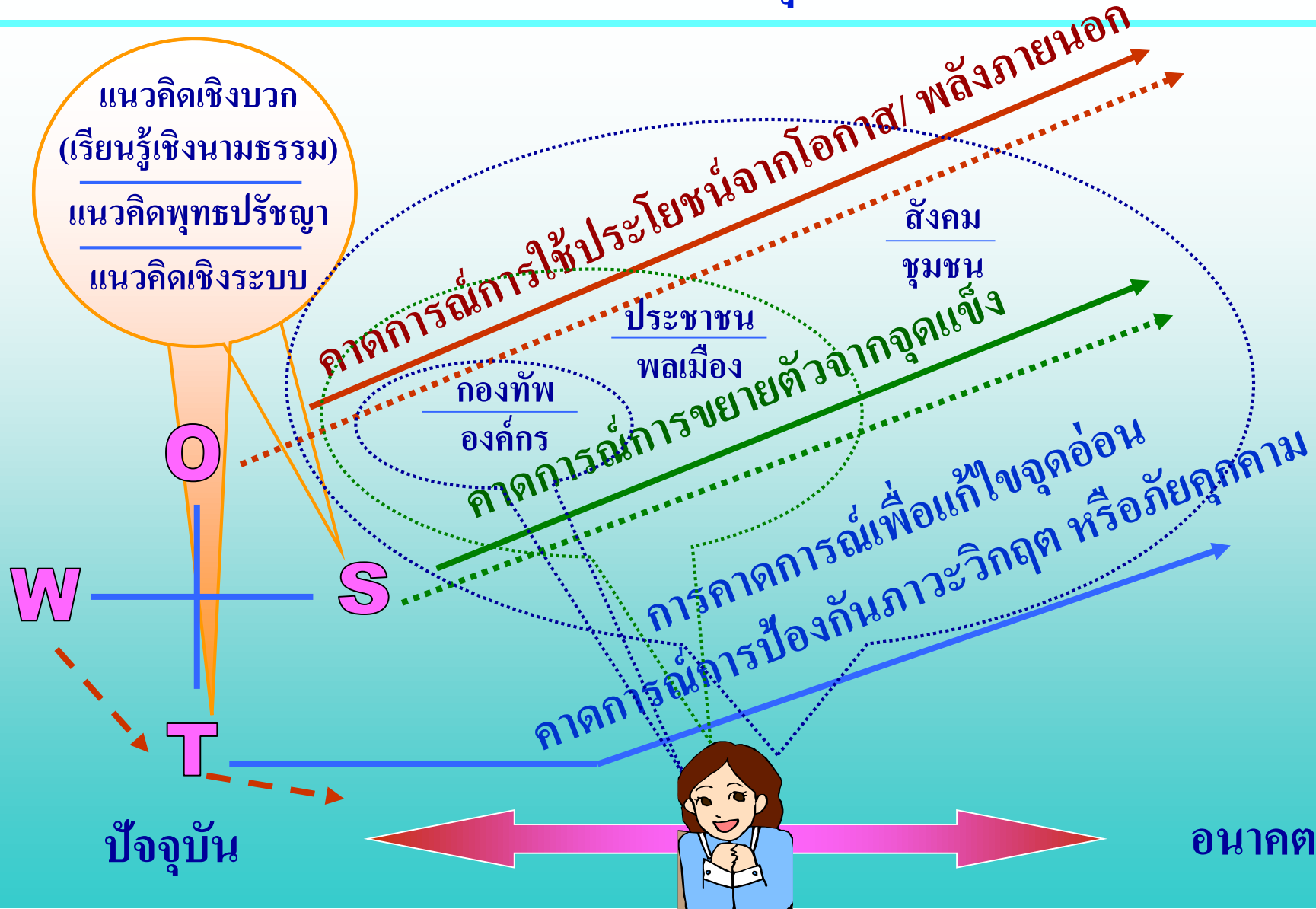
1.3 เข้าใจและบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์

1.4 การประเมินประสิทธิภาพยุทธศาสตร์





# 1.1 กระบวนการคิดและจินตนาการเชิงยุทธศาสตร์





# ความรู้ VS จินตนาการ

# คิดเชิงยุทธศาสตร์



พลัง “รู้”  
(อดีต ปัจจุบัน อนาคต)

“ความรู้” ไม่  
อิสระจาก “ผู้รู้”

มีชีวิตอยู่เพื่อเข้าใจในสรรพสิ่ง  
(To live is to know)

“ผู้รู้” : ความสัมพันธ์กับ  
“สิ่งที่รู้”  
“จิต”  
“ธรรมชาติ”  
“ตำรา” “คัมภีร์”



เท่าทันจิต

ยากต่อการถ่ายทอด  
และเป็นข้อจำกัดที่แตกต่าง  
ตามรายบุคคล

จับต้องได้  
(Explicit knowledge)  
(ถ่ายทอดได้/ มีพลัง)

พลังความคิด/  
รู้เท่าทันความคิด

ฝังลึกในตัวตน  
(Tacit knowledge)  
(ความรู้ + ประสบการณ์ + ทักษะ)

จินตนาการนำความฝันมาสู่ ความรู้  
นำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ  
(วิสัยทัศน์ : ฝันให้ไกล ไปให้ถึง)  
(พันธกิจ : ฝันใกล้ให้ทำได้)



ความรู้



การปฏิบัติ

⇒ องค์ความรู้ (Body of knowledge), พลัง “รู้”, พลัง “คิด”

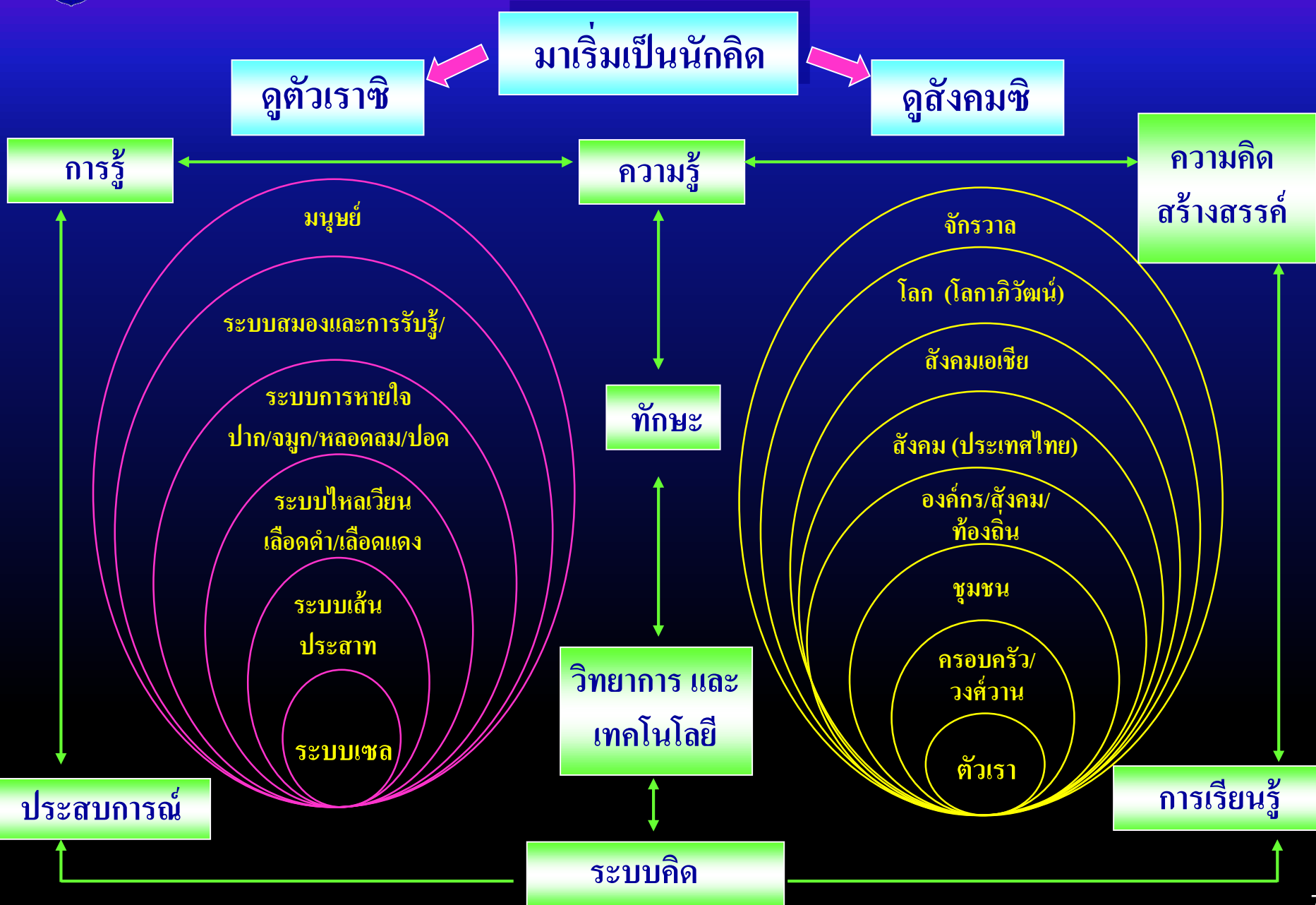
⇒ ประสบการณ์ (Experience)

⇒ ทักษะ (Skills)

⇒ ความรู้เชิงระบบ

⇒ ความเชื่อมโยงความรู้ / ต่อยอด/ จินตนาการ

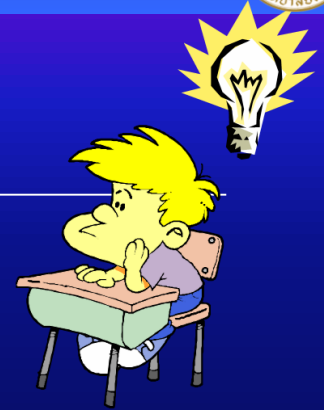






# การสร้างกระบวนการคิดและจินตนาการเชิงยุทธศาสตร์

## ขั้นตอนที่ 1 เรียนรู้ปรัชญาสู่ยุทธศาสตร์



➡ ให้การคิด และจินตนาการ เป็นการเสริมสร้าง  
นวัตกรรมการเรียนรู้ในตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการ  
ก้าวพ้นจากสภาวะไร้พลังไปสู่ความมีพลัง และเกิดสภาวะความ  
แข็งแกร่งทางจิตใจ อารมณ์ และปัญญา เป็นการนำหลักการ  
ใหม่ๆ และแนวคิดใหม่ๆ ที่ออกจากร่องคิดเดิมๆ ไปสู่การผัน  
เปลี่ยนกระบวนการทัศน์





## การสร้างกระบวนการคิดและจินตนาการเชิงยุทธศาสตร์ (ต่อ)

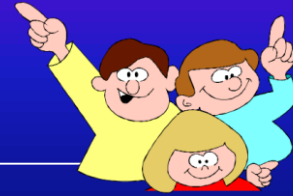


### ขั้นตอนที่ 2 สร้างกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์แบบต่างๆ

- 1. วิธีคิดอย่างเป็นระบบ  $\Rightarrow$  คิด/ วิเคราะห์ สามารถถอดบทเรียน/ ถอดองค์ประกอบเป็นส่วนๆ ได้ด้วยความเข้าใจ วิธีคิดเชิงระบบ จะช่วยให้มองเห็น ความเปลี่ยนแปลง และคลื่นไหว ของสิ่งต่างๆ ผ่านกิจกรรมที่คิดและกำหนดขึ้น ว่าสัมพันธ์/ เกี่ยวข้องกันอย่างไร ช่วยให้เกิดแนวคิด/ มุมมองใหม่ๆ และทำให้รู้ว่าการแก้ปัญหา/ การพัฒนา การสร้างสรรค์ ไม่ได้มีรูปแบบเดียว
- 2. วิธีคิดแบบเชื่อมโยงแก้ไขปัญหา  $\Rightarrow$  วิธีคิดแบบลากเส้น เพื่อค้นหาความเชื่อมโยงของสรรพสิ่งต่างๆ ด้านหาเหตุ-ผล



## การสร้างกระบวนการคิดและจินตนาการเชิงยุทธศาสตร์ (ต่อ)



### ขั้นตอนที่ 2 สร้างกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์แบบต่างๆ (ต่อ)

➡ 3. วิธีคิดแบบหลักพระพุทธศาสนา ⇨ องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้มาจากจิตใจ “มนุษย์มีใจเป็นประธาน” เมื่อมนุษย์ได้ข้อมูลจากสิ่งแวดล้อม ก็จะเกิดความคิดและการตีความเชื่อมโยงและตอบสนองมาเป็นการกระทำ ซึ่งจะมีสิ่งมาปรุงแต่งความคิด (อารมณ์ชอบ ชัง อคติ คติต่างๆ) ต้องระลึกเสมอ ไม่เอาเย็น ร้อน อ่อน แข็ง มากกระทบ หรือ “ใครชอบใครชังช่างเถิด ใครชอบ ใครเชิด ใครแข่ง ช่างเขา ใครเบื้อ ใครบ่น ทนเอาใจเราร่มเย็นเป็นพอ” ซึ่งหมายความว่า พยายามลด/ ละอคติ ด้วยการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา



## ความคิด ?

1. สะเปะสะปะ (ไม่ตั้งใจคิด) (คิดฟุ้งเฟ้อ)
2. คิดไปตามอารมณ์ (ปากไม่พูดแต่จิตคิด)
3. คิดตามเหตุผล
4. ความคิด กับ การหยั่งรู้ (Intuition)
5. การหยั่งรู้ (Intuition) กับ ความฝัน (Dream)
6. คิดตามจิตสั่ง กับ จินตนาการ
7. คิดตามธรรมชาติ
8. คิดตามตำรา/ หนังสือ
9. คิดตามคัมภีร์





คิด “ทุกข์” ก็คิด

คิดอะไรไม่ได้

คิดจนไม่หลับ ไม่นอน

คิด “สุข” ก็คิด

ก็ยังคงคิด

ก็ยังคงคิด

เครื่องมือประเมินความคิด  
ด้วยตนเอง



(ลดขยะความคิดในตัวตน)



ปัญญา  
(wisdom)

1. คิดที่เป็นไปได้
2. คิดที่เกิดประโยชน์
3. คิดเชิงเหตุ-ผล
4. คิดโดยเข้าใจกลไก
5. คิดที่สอดคล้อง กับกฎธรรมชาติ
6. หยุดคิดได้ ควบคุมความคิดได้



## การสร้างกระบวนการคิดและจินตนาการเชิงยุทธศาสตร์ (ต่อ)

### ขั้นตอนที่ 2 สร้างกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์แบบต่างๆ (ต่อ)

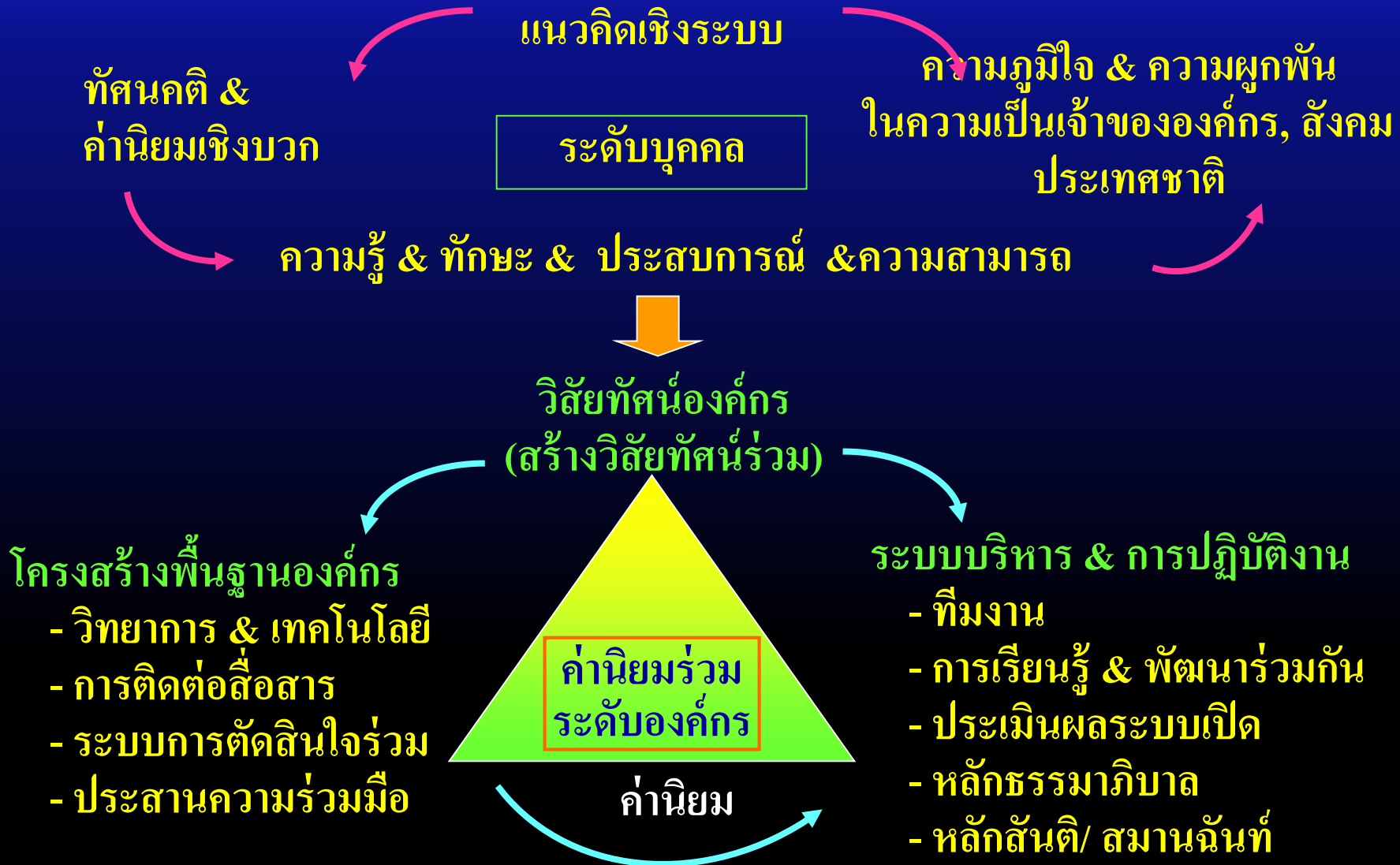
#### ➤ 4. วิธีคิดแบบนวัตกรรมการเรียนรู้



- 1) รู้จัก-เข้าใจ ใน “ตนเอง” “ชีวิต” และ “สิ่งแวดล้อม”
- 2) แสวงหา “ความรู้” (ใหม่) และหา “ทางออก” ที่เกี่ยวข้องกับ  
การแก้ไขปัญหา เพื่อให้หลุดพ้นจากภาวะไร้พลัง ไปสู่ภาวะแข็งแกร่งด้วย  
พลังปัญญา/ สร้างสรรค์
- 3) การใช้ “ปัญหา” และ “ปัญญา” เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
- 4) ควบคุม “ความคิด” และ “จินตนาการ” ได้



## 1.2 กระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดเชิงยุทธศาสตร์





# เข้าใจประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการถ่ายทอด



SWOT Analysis  
Stakeholder Analysis

➤ ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์

➤ สัญญาประชาคมขององค์กร (Public Service Agreement)

วิสัยทัศน์

➤ ภาพหมายในอนาคต  
(ฝันให้ไกล และพยายามไปให้ถึง : ปักธงพุ่งเป้า)

พันธกิจ  
→ ประกติก/ประจำ  
→ เชิงยุทธศาสตร์

➤ พันธะผูกพันที่จะต้องถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ  
เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ หรือภาพหมายในอนาคต

วัตถุประสงค์

➤ ผลผลิต (output) / ผลลัพธ์ (outcome) /  
ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate outcome)  
ที่จะเกิดขึ้นตามพันธะ และบรรลุวิสัยทัศน์

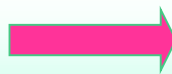


# เข้าใจวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ในฐานะนัยสำคัญของยุทธศาสตร์

## ๑๖ นัยยะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Significant)

1. ชี้แนะกระบวนการตัดสินใจ (ทำให้เชี่ยวชาญในการเสนอแนะแนวทาง/แผนงาน และวางกรอบแนวปฏิบัติขององค์กร/ บัณฑิตบุคคล)
2. เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาอย่างถูกทิศทาง ถูกสถานการณ์ (Development Frame)
3. เป็นกรอบแนวทางสร้างกระบวนการ/ กลไกสู่การปฏิบัติ และการขับเคลื่อนเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Implementation Frame)
4. ชี้ทางเลือกที่เหมาะสม ลุ่มลึก ทันสถานการณ์ รองรับอนาคต
5. สามารถเร่งรัด/ ปรับ/ เปลี่ยน/ แก้ไข ได้ทันการณ์ ทันกาล

สถานการณ์บริหารองค์การ  
ยุคโลกาภิวัตน์ ที่จำเป็นต้องเรียนรู้  
ยุทธศาสตร์และถ่ายทอดเชิงยุทธศาสตร์



แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือขับเคลื่อน  
ภารกิจขององค์การ



การบริหารมุ่งผลลัพธ์ (outcome)





## ยุทธศาสตร์ → องค์กร / สังคม

1. กรอบชี้แนะแนวคิดและการปฏิบัติ
2. กรอบการพัฒนาที่มีผลต่อ **การยกฐานะ ยกระดับ** องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ **อีกขั้นหนึ่ง**
3. เป็นผู้นำ, องค์กร นำกระแส อย่างต่อเนื่อง
4. ถ้าองค์กรมีปัญหา/ ตกต่ำ จะช่วยให้องค์กรเสียหายน้อยที่สุด
5. นักยุทธศาสตร์

### เงื่อนไขสำคัญ

1. ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา ไม่ใช่ **change without development**
2. เริ่มต้นที่ทุกคน และเริ่มกันใหม่ (Forget it the past)
3. ผู้นำ/ ผู้บริหารสูงสุดต้องให้ความสำคัญ

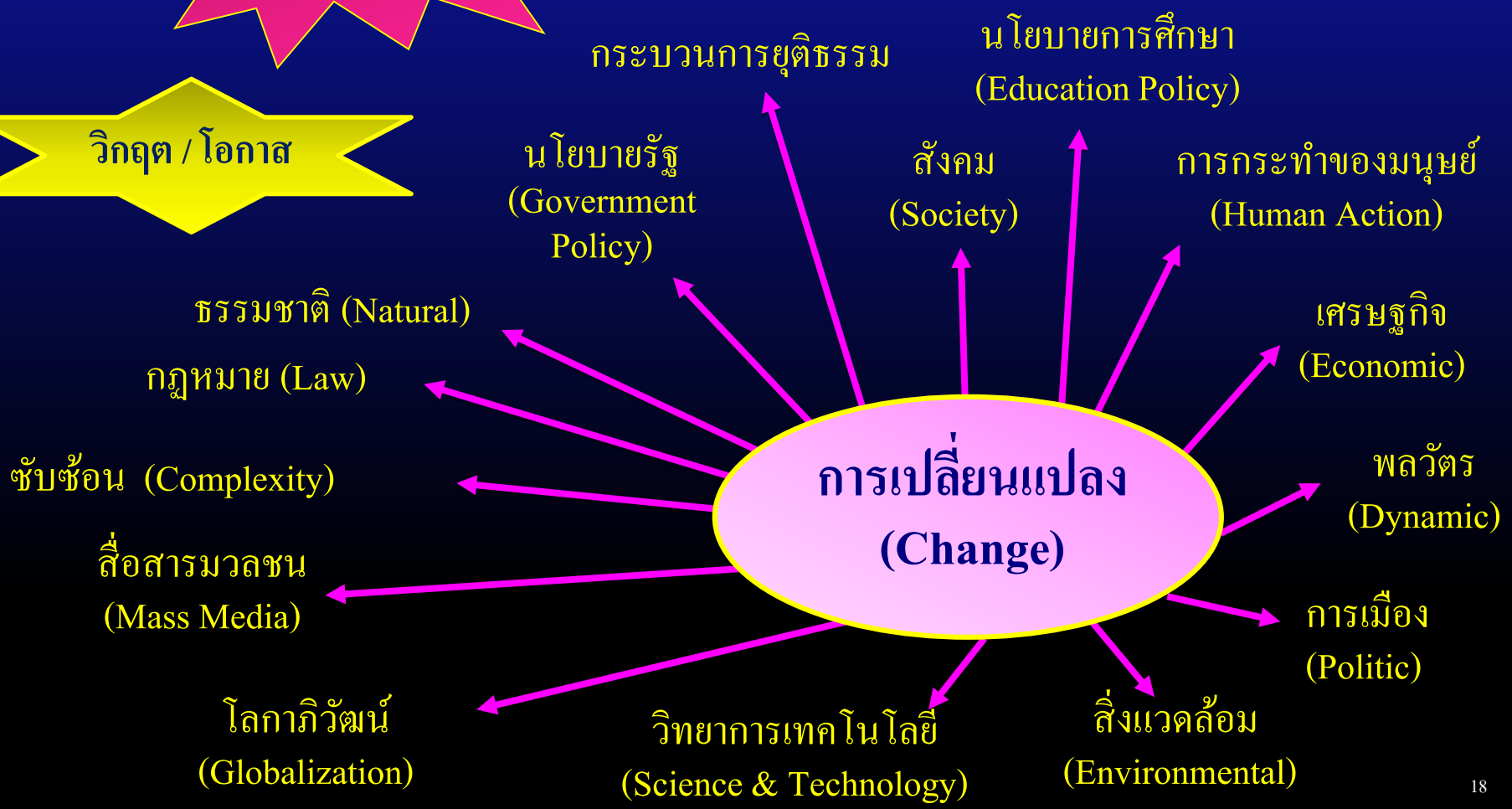




# 1.3 เข้าใจและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change)

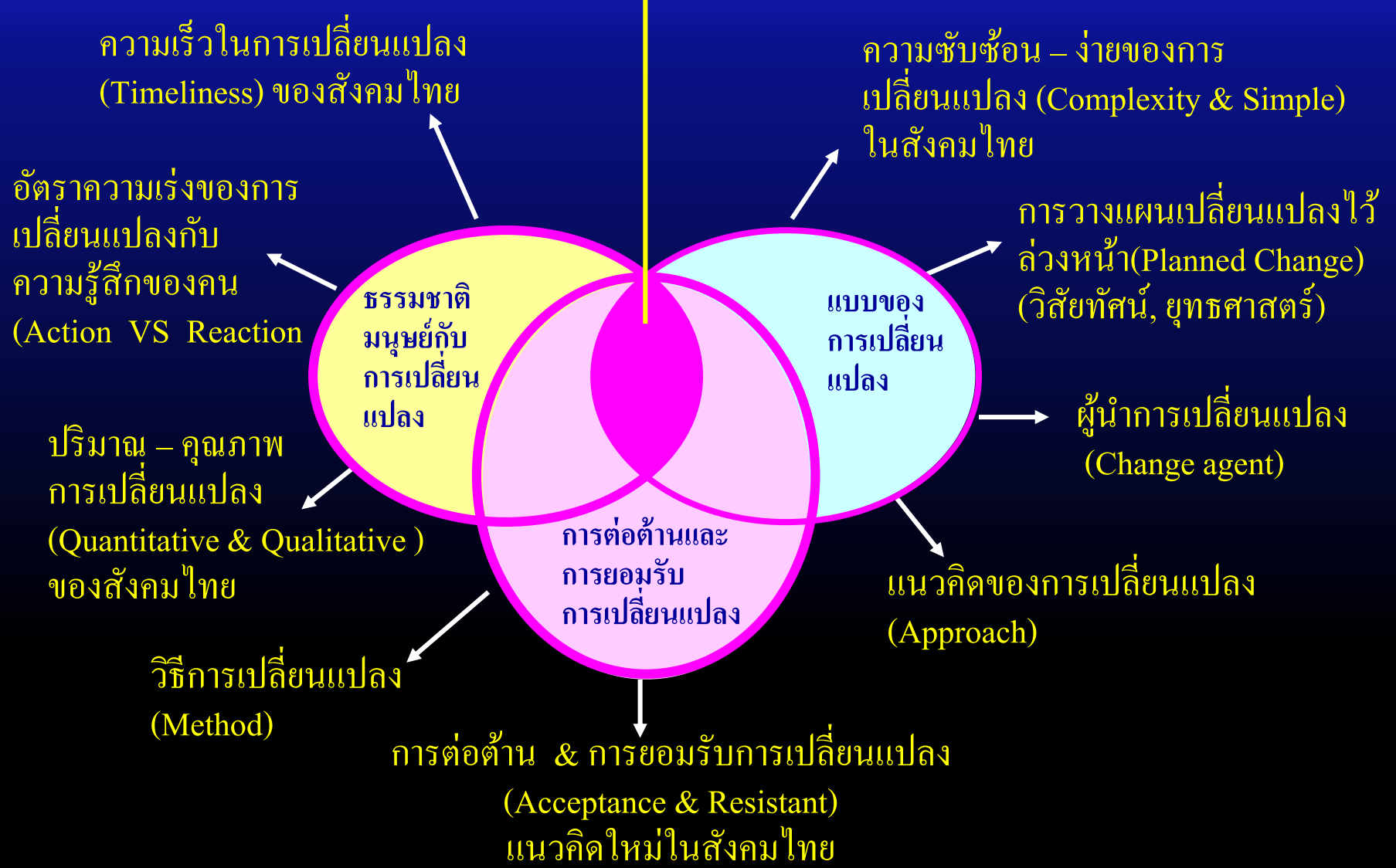
**การเปลี่ยนแปลง (Change) : สรรพสิ่งล้วนเปลี่ยนแปลง**

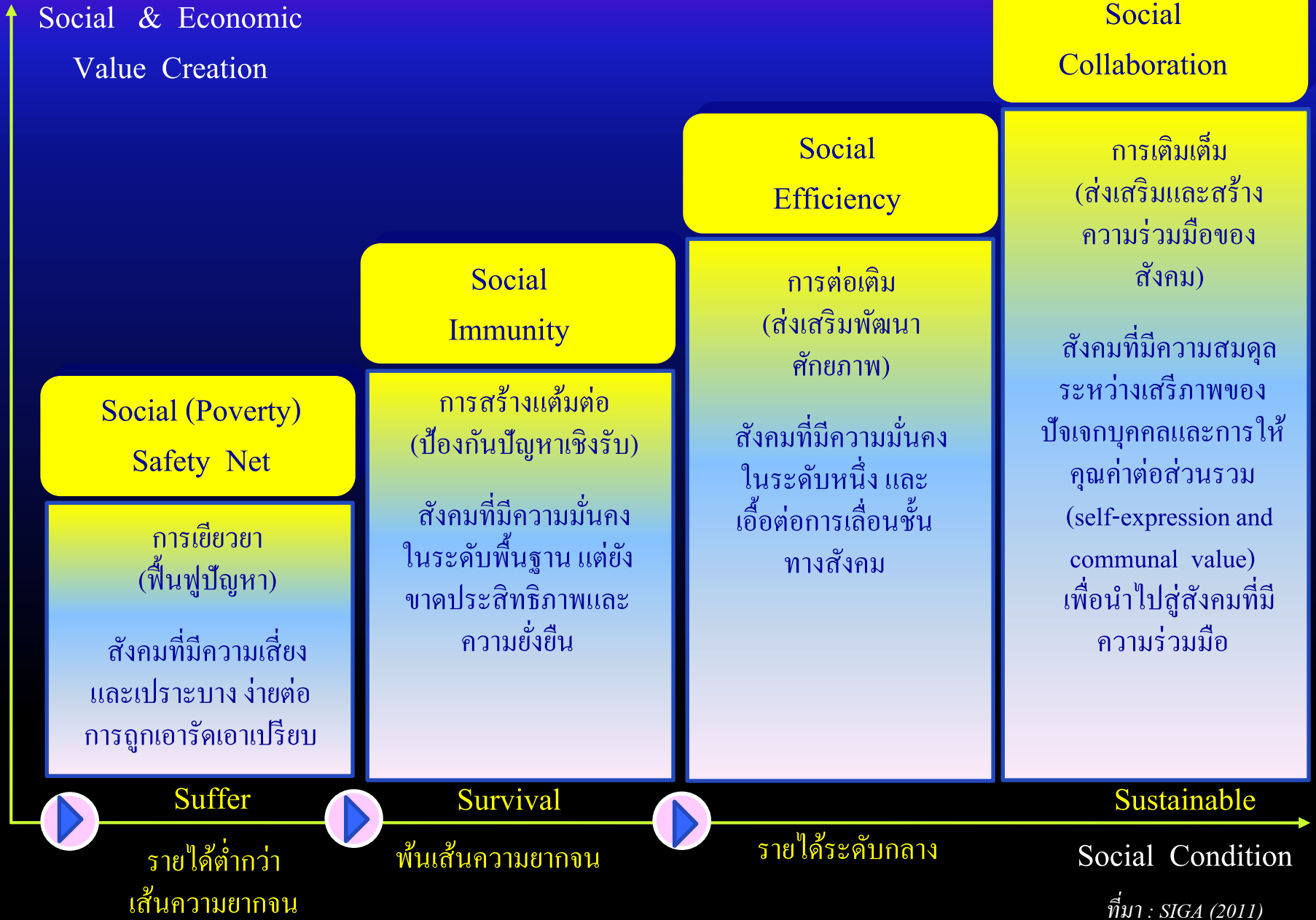
**วิกฤต / โอกาส**





# การตอบสนองการเปลี่ยนแปลง







## การกระจายรายได้สังคมไทย

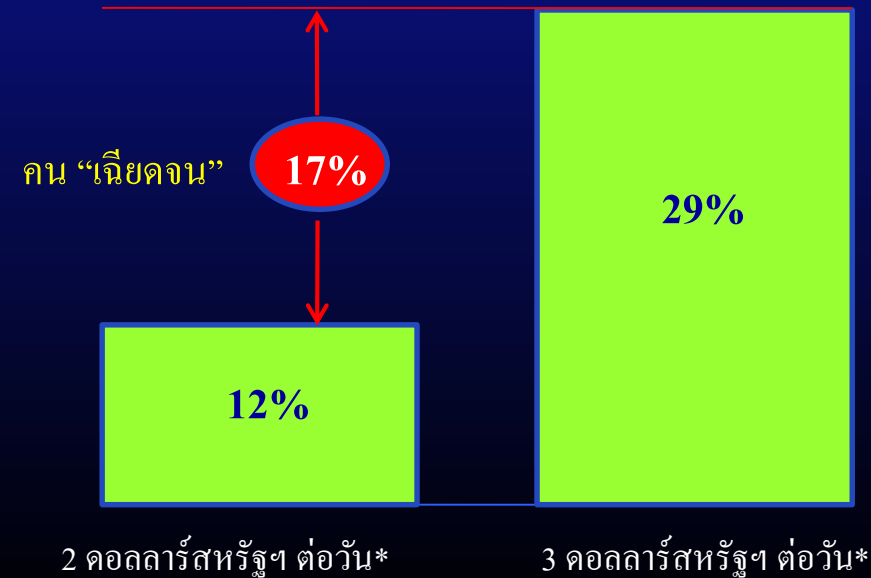
	1988	1996	2000	2007
ประชาชนทั้งหมด (ล้านคน)	52.4	57.6	59.9	63.9
ประชากรใต้เส้น ความยากจน (ล้านคน)	22.1	8.5	12.6	5.4
ประชาชนใต้เส้น ความยากจน (ร้อยละ)	42.2	14.8	21.0	8.5
เส้นความยากจน (บาท/ คน/ เดือน)	633	953	1,135	1,443

## กลุ่มเปราะบางมีประมาณ 11 ล้านคน

อัตราส่วนความยากจน

ประมาณ 20 ล้านคน

หน่วย : % ของจำนวนประชากร



2 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อวัน\*

3 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อวัน\*

\* จำนวนเงินในสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ ได้ปรับความเท่าเทียมกันของอำนาจซื้อ (purchasing power parity) แล้ว

ที่มา : SCB EIC (2010) วิเคราะห์จากข้อมูลธนาคารโลก



# สาเหตุหลักของปัญหาความเหลื่อมล้ำของไทย





ความไม่เท่าเทียมกัน  
ในการเข้าถึงความยุติธรรม

ผลิตผลจากการพัฒนา/  
ความไม่เท่าเทียมกัน (ช่วง 50 ปี)

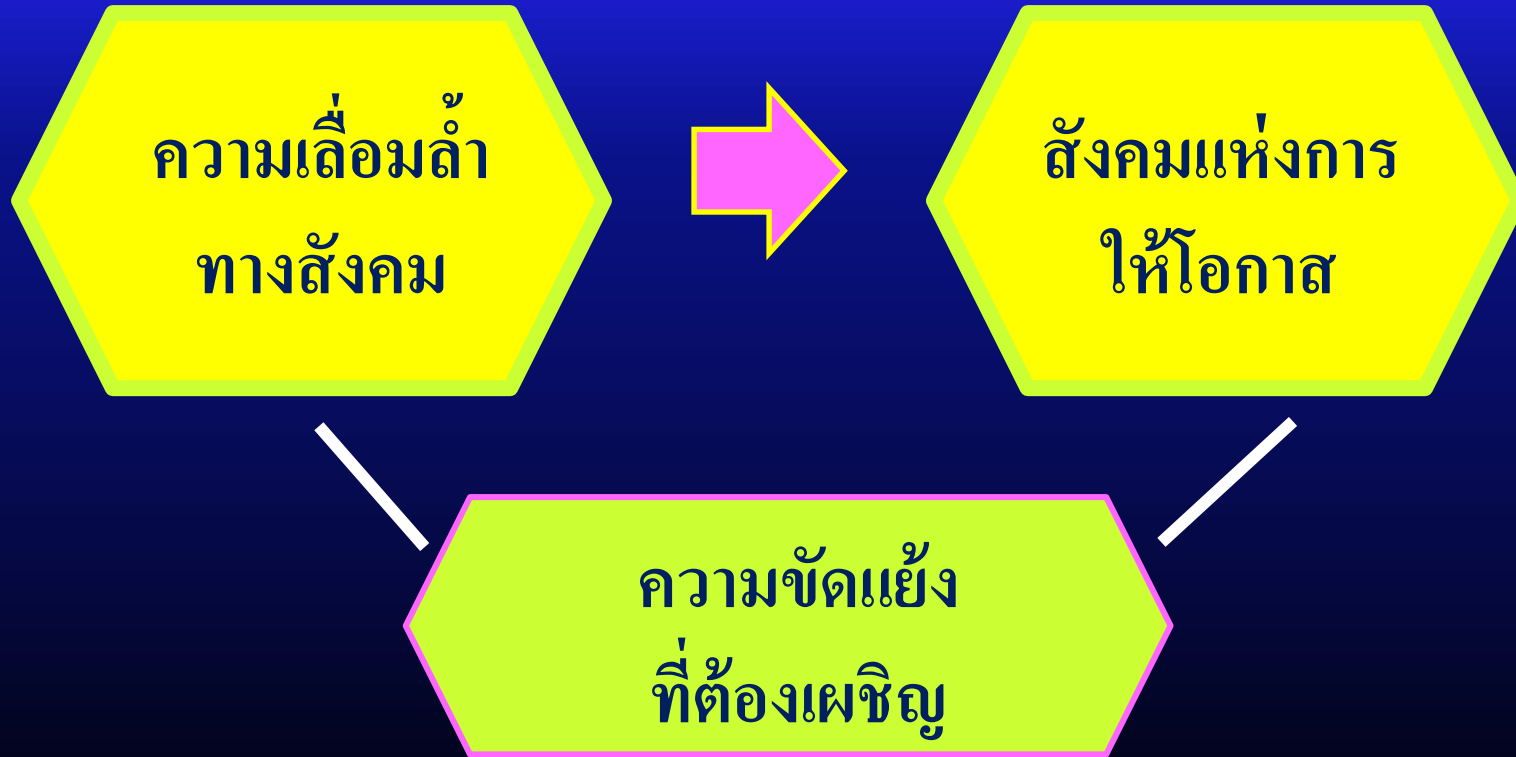


- ความสมบูรณ์ของทรัพยากรในแต่ละประเภทและการจัดการ
- การเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติ

- ความไม่เสมอภาคทางการศึกษา
- มาตรฐานการศึกษา
- คุณภาพการศึกษา

ระบบรัฐสภาไม่สามารถเป็นตัวแทน  
ของคนกลุ่มใหญ่อย่างแท้จริง

ภาษี/ งบประมาณแนวนอน สนับสนุน  
ความไม่เท่าเทียม มากกว่าความเท่าเทียม



**You have a choice!**  
**Equality of Opportunity**







# แนวทางการลดความเหลื่อมล้ำของคณะกรรมการปฏิรูป

## ข้อเสนอหลักของคณะกรรมการปฏิรูป

### ทรัพยากรธรรมชาติ

- ทรัพยากรเหมืองแร่
- ที่ดินเพื่อการเกษตร
- ทรัพยากรป่า
- ทรัพยากรน้ำ
- ทรัพยากรทะเลและชายฝั่ง
- สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ

### เศรษฐกิจ

- ทูน
- ด้านแรงงาน
- การเกษตรเพื่อสังคมที่เป็นธรรม
- ระบบภาษี
- ระบบตลาด
- ด้านพาณิชย์และอุตสาหกรรม
- ระบบพลังงาน

### การบริหารจัดการทรัพยากร

- การศึกษา
- ศาสนธรรมและจิตวิญญาณ
- การเปิดพื้นที่ทางวัฒนธรรมฯ
- ด้านการสื่อสาร
- สาธารณสุข
- เมืองเพื่อคุณภาพชีวิต
- ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

- โครงสร้างอำนาจ
- กระบวนการยุติธรรม
- การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
- กองทัพ

สังคม

การเมือง

- ให้มีการจำกัดเพดานการถือครองที่ดินเพื่อการเกษตรไว้ไม่เกิน 50 ไร่
- ให้มีการจัดระบบข้อมูลการถือครองที่ดิน
- ให้จัดตั้งกองทุนธนาคารที่ดิน
- ให้มีการจัดเก็บภาษีที่ดินเกษตรกรรม
- ให้มีการกำหนดเขตการใช้ที่ดิน

- ยกเลิกการบริหารราชการสวนภูมิภาคลงทั้งหมดโอนอำนาจบริหารจัดการให้แก่อปท.
- สร้างกระบวนการทางการเมืองที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมกับ อปท. ในการบริหาร
- รัฐบาลกลางยังมีภาระหน้าที่รับผิดชอบกิจการระดับชาติ
- เพื่อให้ อปท. มีกำลังในการปฏิบัติภาระหน้าที่ดังกล่าว ต้องปฏิรูประบบการคลังและการบริหารบุคลากรของท้องถิ่น

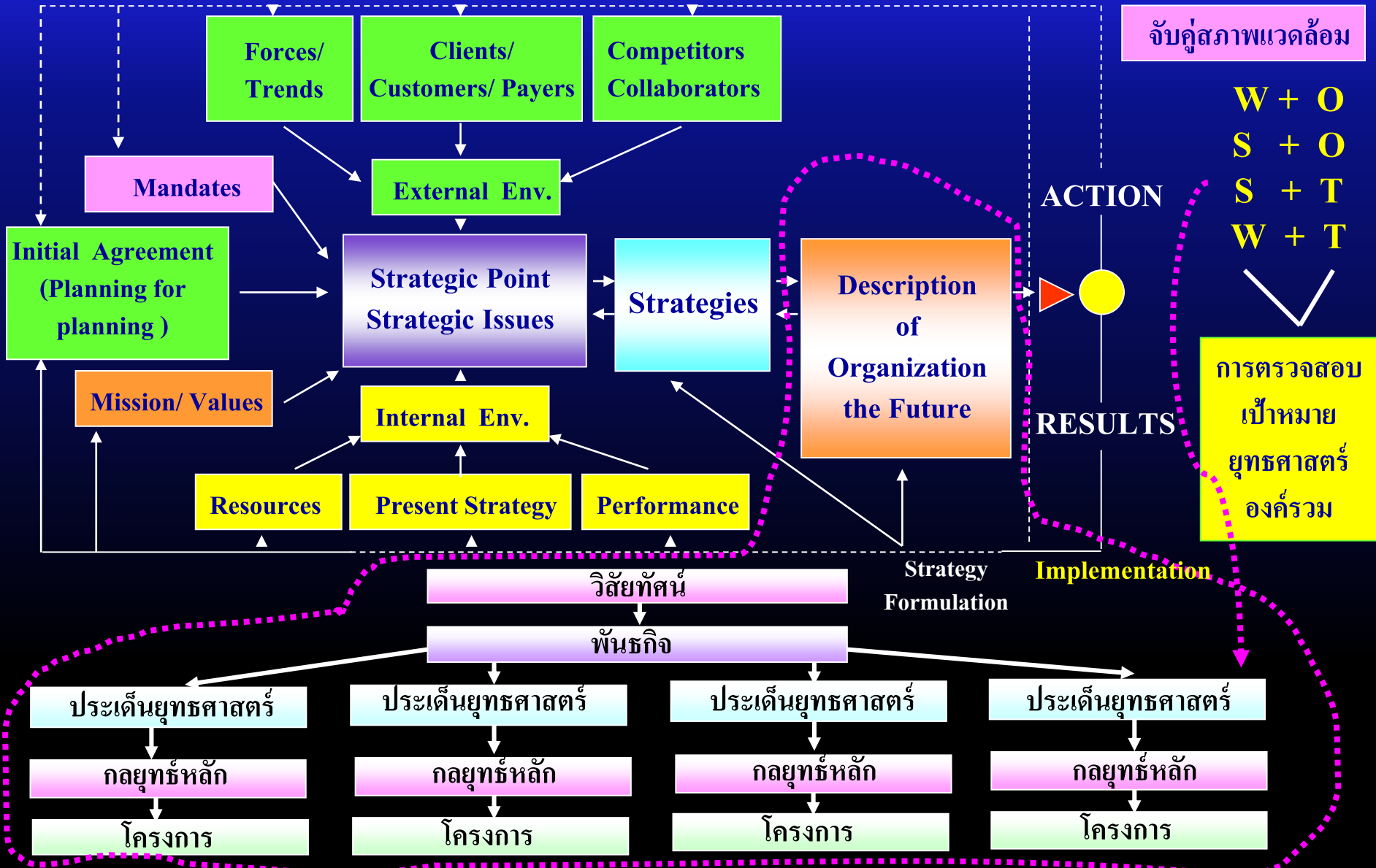


# 1.4 การประเมินประสิทธิภาพยุทธศาสตร์



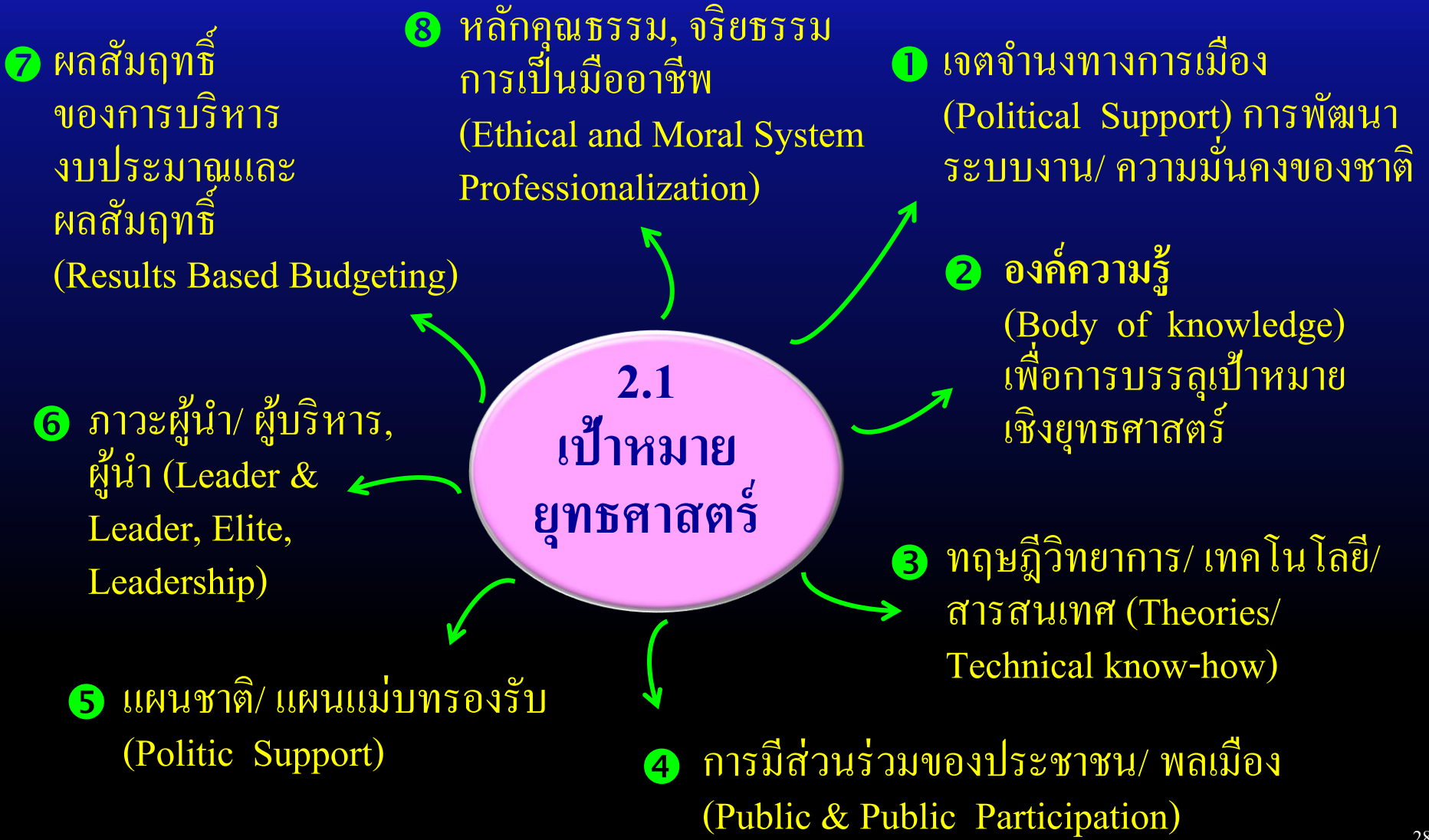


# การตรวจสอบเป้าหมายยุทธศาสตร์





## 2. การวิเคราะห์เป้าหมายทางยุทธศาสตร์





## 2.2 เป้าหมายยุทธศาสตร์

