



ส่วนที่สูงสุด

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักพัฒนานโยบายและแผนฯ ส่วนแผนงาน โครงการและงบประมาณ โทร.02-6182323 ต่อ1518-19

ที่ นร 0220.03/ว.๑๖๘

วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอเชิญประชุมและตั้งสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจและ
ประเด็นยุทธศาสตร์ กรมประชาสัมพันธ์

เรียน อปส. / ผู้เชี่ยวชาญฯ / ผอ.สพข.1-8 / ผอ.สำนัก/กอง

1. ข้อเท็จจริง

สนผ. ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักและเป็นฝ่ายเลขานุการ ในคณะทำงาน
ดำเนินการตามแผนปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กปส. ปี 2552 - 2555 ฯ เพื่อพัฒนา
กระบวนการวางแผนให้มีแนวทางที่ชัดเจน และมีแนวทางการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ
โดยได้กำหนดปฏิทินการดำเนินงานฯ ไว้เรียบร้อยแล้วตามเอกสารแนบท้าย

2. การดำเนินการ

ขณะนี้ได้ดำเนินการตามปฏิทินฯ ในขั้นตอนการเตรียมการวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้ว
โดยได้จัดการประชุมฯ จำนวน 4 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 12 ธ.ค. 2550 ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยคณะทำงาน
ดำเนินงานตามแผนปรับปรุงฯ โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบปฏิทินการดำเนินงานตามแผนปรับปรุง
กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมประชาสัมพันธ์ พ.ศ. 2552 - 2555 ฯ

ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 26 ธ.ค. 2550 ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง
ผู้บริหารสำนัก/กอง และคณะทำงานฯ โดยที่ประชุมได้รับความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
และการประเมินองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้
เข้าใจความเชื่อมโยงหลักการของ PMQA ซึ่งเป็นการประเมินความสามารถในการบริหารจัดการฯ
กปส. เพื่อนำสู่การปรับปรุงองค์กรโดยใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นตัวผลักดัน

ครั้งที่ 3 ระหว่างวันที่ 24-25 มกราคม 2551 ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยผู้บริหาร
ระดับสูง ผู้บริหารสำนัก/กอง และคณะทำงานฯ โดยที่ประชุมได้สรุปผลการวิเคราะห์สินค้า บริการ และ
ผู้รับบริการของกรมประชาสัมพันธ์ด้วย (SIPOC Model)

/ครั้งที่ 4 ระหว่างวันที่...

ครั้งที่ 4 ระหว่างวันที่ 5-7 กุมภาพันธ์ 2551 ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสำนัก/กอง และคณะทำงาน โดยที่ประชุมได้ข้อสรุปคือ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกรมประชาสัมพันธ์ (SWOT Analysis) ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนกับหน่วยงานรับผิดชอบ ค่านิยม พันธกิจ วิสัยทัศน์ (โดยยังไม่มีข้อสรุปสุดท้าย ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นสมควรให้นำเสนอวิสัยทัศน์ทั้ง 3 รูปแบบแก่ผู้บริหารพิจารณาต่อไป)

3. ข้อพิจารณา

3.1 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามปฏิทินฯ ที่กำหนดไว้ โดยขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ของกรมประชาสัมพันธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ของเป้าประสงค์แผนงาน/โครงการภายใต้กลยุทธ์ กรมประชาสัมพันธ์ เนื่องจากระยะเวลาการดำเนินงานที่กำหนดไว้มีความใกล้เคียงกันมาก จึงขอเชิญเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการฯ จำนวน 3 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ กรมประชาสัมพันธ์ ระหว่างวันที่ 4-5 มีนาคม 2551 เวลา 08.30 – 17.00 น. ณ ห้องประชุม 211 A-B อาคารกรมประชาสัมพันธ์ (กำหนดการแนบท้าย)

ครั้งที่ 2 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ของกรมประชาสัมพันธ์ ระหว่างวันที่ 12 - 13 มีนาคม 2551 เวลา 08.30 - 17.00 น. ณ ห้องประชุม 211 A-B อาคารกรมประชาสัมพันธ์ (กำหนดการแนบท้าย)

ครั้งที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของเป้าประสงค์และแผนงาน/โครงการภายใต้กลยุทธ์กรมประชาสัมพันธ์ ระหว่างวันที่ 17-19 มีนาคม 2551 เวลา 08.30 – 17.00 น. ณ ห้องเอนกประสงค์ อาคารหอประชุมกรมประชาสัมพันธ์ (กำหนดการแนบท้าย)

ทั้งนี้ เนื่องจากการประชุมทั้ง 3 ครั้ง ดังกล่าวข้างต้นเป็นการประชุมต่อเนื่องจากการประชุมเมื่อวันที่ 24 - 25 มกราคม 2551 และ วันที่ 5 - 7 กุมภาพันธ์ 2551 ดังนั้นจึงขอให้ผู้เข้าร่วมประชุมทั้ง 3 ครั้ง เป็นบุคคลเดียวกัน โดยผู้เข้าร่วมประชุมฯ ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนัก
2. ผู้อำนวยการส่วน หรือ เจ้าหน้าที่ ระดับ 8 จำนวน 1 คน

ในการนี้ สนผ. เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย ค่าเบี้ยเลี้ยง ที่พักและพาหนะเดินทางโดยเบิกจ่ายตามระเบียบของราชการ

3.2 สนค. ได้จัดทำสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์กรมประชาสัมพันธ์ ระหว่างวันที่ 5 - 7 กุมภาพันธ์ 2551 เสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงขอแจ้งสรุปผลการประชุมฯ ให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุมฯ รับทราบ ทั้งนี้ได้แจ้งเวียนเอกสารทาง Intranet กปส. สามารถ Download เอกสารประกอบการประชุมฯ ภายใต้ชื่อ “สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ กรมประชาสัมพันธ์” วันที่ 5 - 7 กุมภาพันธ์ 2551 เอกสารประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เอกสารประกอบการบรรยาย (อ.ยิ่งศักดิ์ นันทิวรรณกุล) ส่วนที่ 2 สรุปผลการประชุม (รายละเอียดตามเอกสารสรุปผลการประชุมฯ หน้า 9)

4. ข้อเสนอ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการและมอบหมายผู้เกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุมตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าวข้างต้นด้วย จะขอบคุณยิ่ง



(นายจรูญ ไชยสร)

ร.ผอ.สนค.

ส่วนที่ 1

เอกสารประกอบการบรรยาย

อาจารย์ยิ่งศักดิ์ นันทิวรรณกุล

**การพัฒนากระบวนการจัดทำ
แผนยุทธศาสตร์กรมประชาสัมพันธ์
ประจำปี 2552-2555**



กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการ

วันอังคารที่ 5 กุมภาพันธ์ 2551

09.00 – 10.30 น.	ชี้แจงแนวทางการประชุมเชิงปฏิบัติการ สรุปผลลัพธ์ที่ได้จากครั้งก่อน Workshop SWOT ระดับกรม และสำนัก/กอง
10.45 – 12.00 น.	Workshop SWOT ระดับกรม และสำนัก/กอง (ต่อ)
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 14.30 น.	สรุป SWOT ระดับกรม และสำนัก/กอง
14.45 – 16.30 น.	สรุป SWOT ระดับกรม และสำนัก/กอง (ต่อ)

หมายเหตุ : กำหนดการข้างต้นอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการ

วันพุธที่ 6 กุมภาพันธ์ 2551

09.00 – 10.30 น.	ชี้แจงแนวทางการประชุมเชิงปฏิบัติการ สรุปผลลัพธ์ที่ได้จากครั้งก่อน Workshop Values ระดับกรม
10.45 – 12.00 น.	สรุป Values ระดับกรม
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 14.30 น.	สรุป Values ระดับกรม ชี้แจงแนวทางการประชุมเชิงปฏิบัติการ
14.45 – 16.30 น.	Workshop Mission ระดับกรม

หมายเหตุ : กำหนดการข้างต้นอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการ

วันพฤหัสบดีที่ 7 กุมภาพันธ์ 2551

09.00 – 10.30 น.	สรุป Mission ระดับกรม
10.45 – 12.00 น.	ชี้แจงแนวทางการประชุมเชิงปฏิบัติการ Workshop Vision ระดับกรม
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 14.30 น.	Workshop Vision ระดับกรม สรุป Vision ระดับกรม
14.45 – 16.30 น.	สรุป Vision ระดับกรม (ต่อ)

หมายเหตุ : กำหนดการข้างต้นอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม



ภาพรวมกระบวนการระดมสมอง

การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมประชาสัมพันธ์ ประจำปี 2552-2555

WS 3 (24 - 25 มกราคม 2551)

- วิเคราะห์ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

WS 4 (5 - 7 กุมภาพันธ์ 2551)

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับกรม และสำนัก/กอง
- ทบทวนค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจ
- ทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์

WS 5 (4 - 5 มีนาคม 2551)

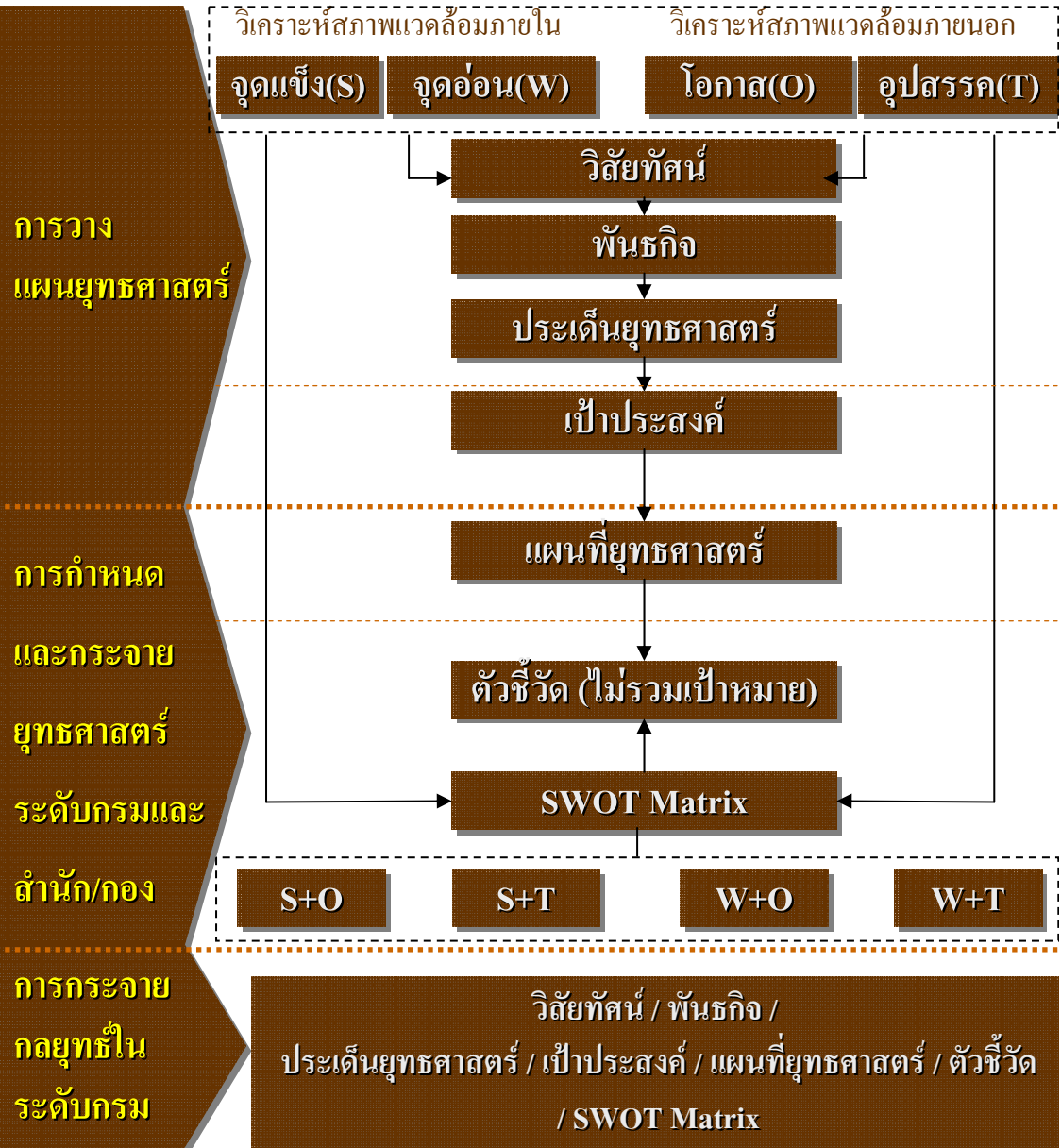
- กำหนดเป้าประสงค์
- ร่างแผนที่ยุทธศาสตร์กรม

WS 6 (17-18 มีนาคม TBC)

- จัดทำตัวชี้วัดระดับกรม (ไม่รวมเป้าหมาย)
- กำหนดกลยุทธ์แต่ละเป้าประสงค์

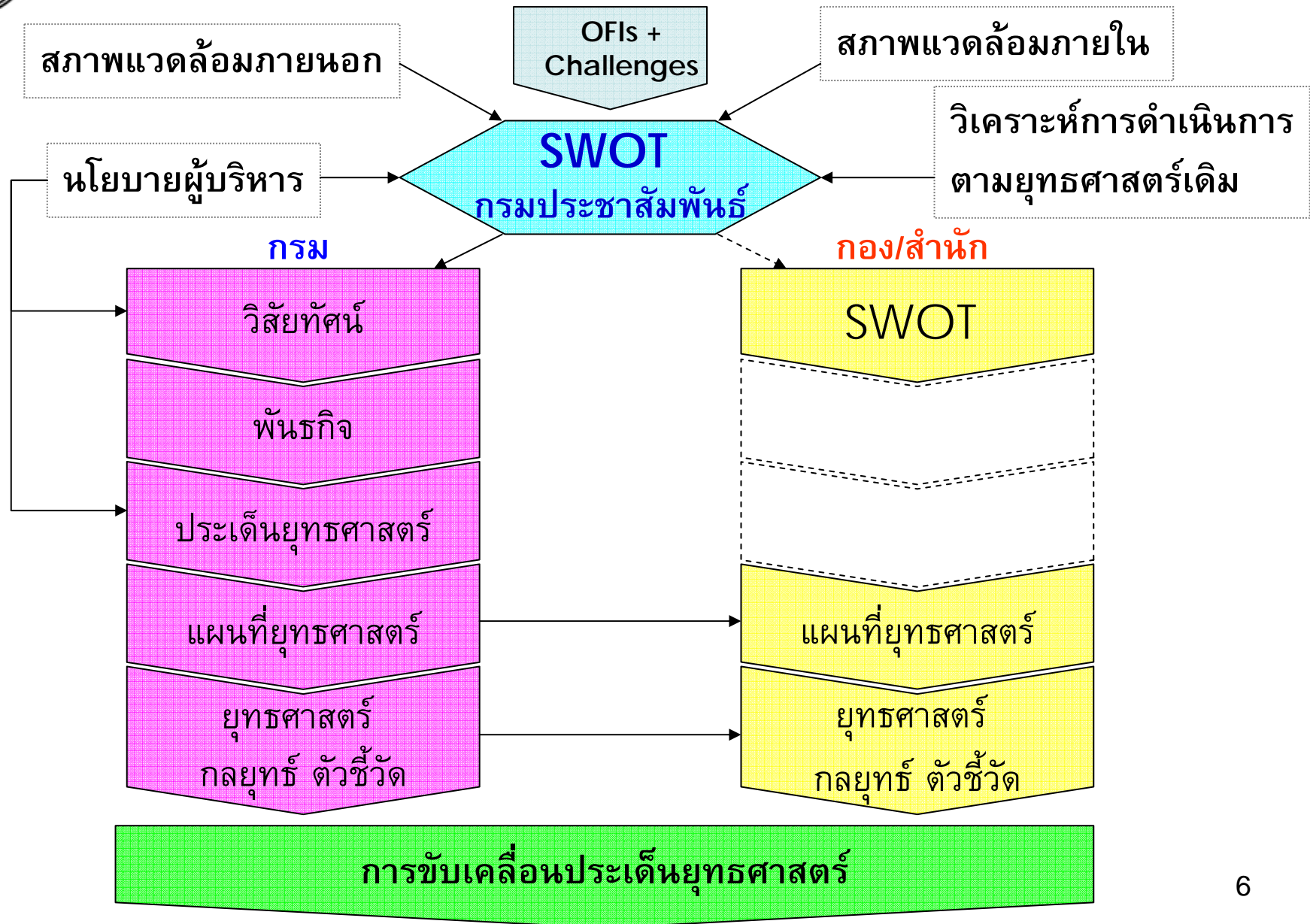
WS 7 (1-4, 8-11 เมษายน 2551)

- แนวทางและ WS Template ในระดับสำนัก/กอง
- Clinic ติดตามผลและให้คำแนะนำ





กรอบแนวคิด (Framework)



การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตอบคำถาม?

ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน?

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน/ภายนอก

เราต้องการไปสู่ จุดไหน?

กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ
ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์

เราต้องการไปสู่ จุดที่เรา
ต้องการได้อย่างไร?

กำหนดยุทธศาสตร์

เราต้องทำอะไรบ้าง?

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ตัวอย่างการจัดการเชิงกลยุทธ์

S สวย, **W** อวบ, **O** เวทีน.ส.ท, **T** แข่งขันสูง

วิสัยทัศน์ : นางสาวไทย

ภารกิจ : ทำให้รูปร่างดี

วัตถุประสงค์ : ลดความอ้วน

ดัชนีชี้วัด: น้ำหนัก ปัจจุบัน: 80 กก.

เป้าหมาย: 50 กก. ระยะเวลา 6 เดือน

แผน : ทานน้อยลง+ออกกำลังกาย

เวลา : 6 เดือน งบ : 12,000 บาท

ปฏิบัติ : ทานน้อยลง+ออกกำลังกาย

เดือน 8

ติดตาม: ชั่งน้ำหนักทุกสิ้นเดือน

37 นิ้ว

ผลลัพธ์: เดือน 6

เดือน 7

เดือน 8

เดือน 9

70 กก.

68 กก.

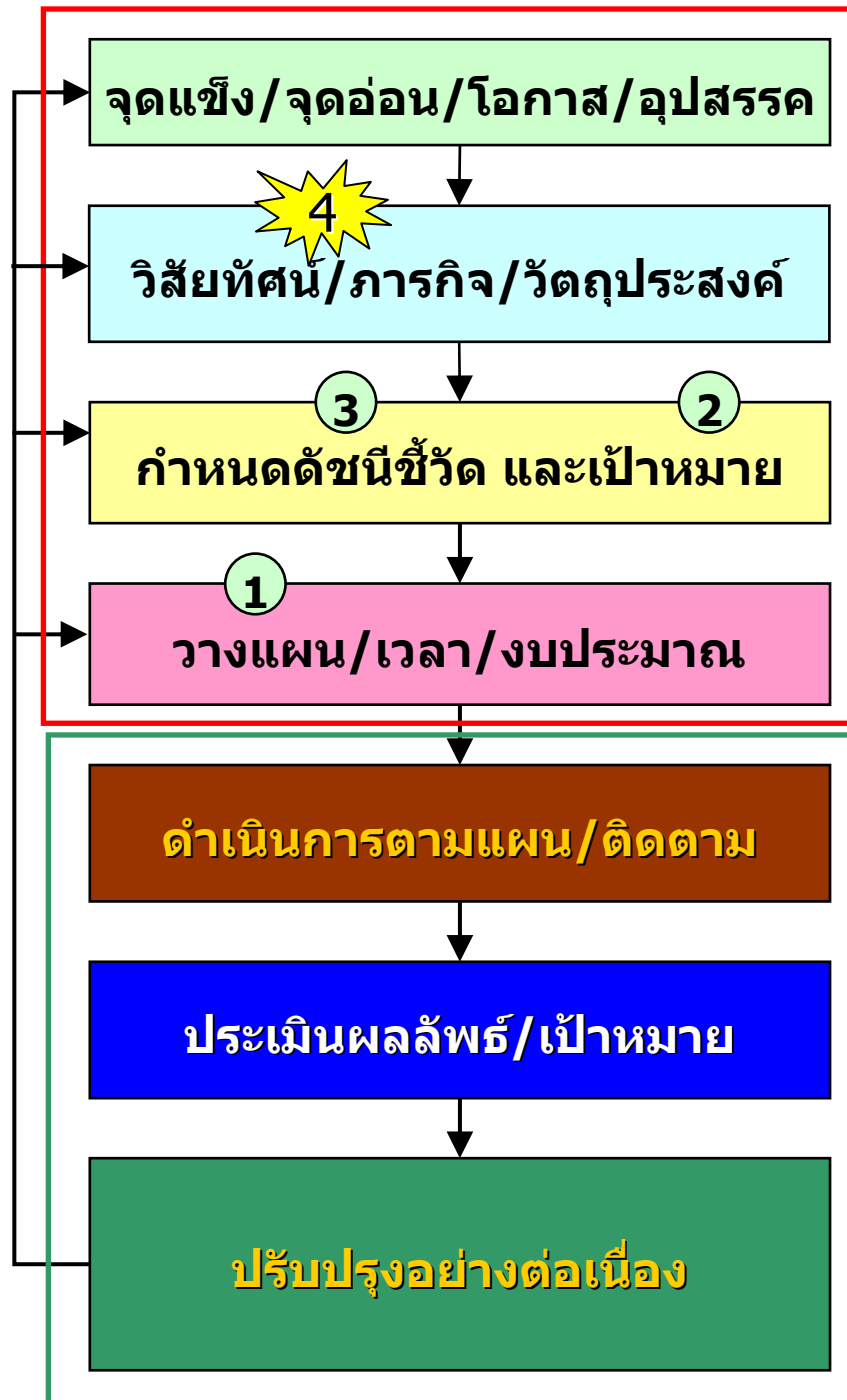
68 กก.

37 นิ้ว

ปรับปรุง: 1) เลือกประเภทอาหารทาน

2) เพิ่มเป้าหมายเป็น 60 กก.

3) เปลี่ยนเป็นวัดรอบเอวแทน





**การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน และภายนอกองค์กร
ระดับกรม และสำนัก/กอง**

Departments / Functions

**Admin
Dept.**

**Finance
Dept.**

**Planning
Dept.**

**Service
Dept.**

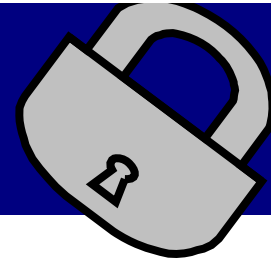
Processes

Product & Service Development

Production

Service Delivery

Contradictions



1. ขอบเขตของสำนัก หรือกองในแนวตั้ง ก่อให้เกิดการสื่อสาร
และดำเนินงานเฉพาะตามอำนาจหน้าที่และขอบเขตงานที่
รับผิดชอบ

2. มีแนวโน้มที่แต่ละสำนัก หรือกอง จะผลักดันให้เกิดผลการ
ดำเนินงานที่ยอดเยี่ยมในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ แต่จะเกิดขึ้นใน
ลักษณะต่างสำนักต่างทำ อันจะนำมาสู่ความแตกต่างในเชิง
วัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน และการบรรลุพันธกิจขององค์กร
โดยรวม

WHY “Start at Process”



1. องค์กรภาครัฐมีภารกิจที่หลากหลายทั้งตามหน้าที่ตามกฎหมาย
ภารกิจ และนโยบายรัฐบาล จึงมักประสบปัญหา**ความเข้าใจร่วมกัน**
ในการจำแนกกระบวนการ เพื่อให้เห็นภาพการดำเนินงานโดยรวม

2. ทุกกระบวนการต้องมี **“ผู้รับบริการ”** การมุ่งเน้นไปที่
กระบวนการก็คือการมุ่งเน้นไปที่ **“ผู้รับบริการ”**

3. **“คุณค่า”** จากผลิตภัณฑ์หรือบริการถูกสร้างขึ้นด้วย
กระบวนการตามลูกศรในแนวนาง

WHY “Start at Process”



3. การกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนตาม “กระบวนการ”

“ผู้รับบริการ” และ “ผู้ส่งมอบ” จะทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีและ
เกิดความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของ
ผู้รับบริการได้ดีขึ้น

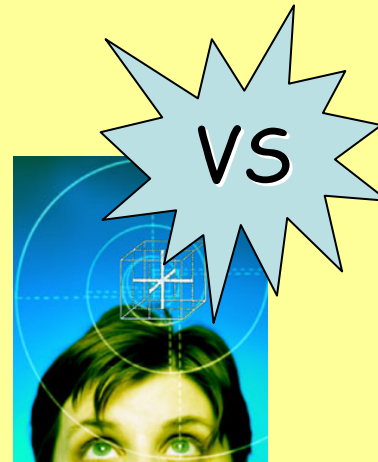
4. การกำหนดขอบเขตกระบวนการ และจัดการกระบวนการที่พาดผ่าน
สำนัก / กอง จะช่วยให้แต่ละสำนัก / กอง มีทิศทาง
ดำเนินงานในแนวทางเดียวกัน และเกิดผลการดำเนินงาน
ที่ดีขององค์กรโดยรวม

5. เกิดการจัดสรรเวลาและทรัพยากรในแต่ละกระบวนการ
อย่างเหมาะสม

Strength vs Weakness

ปัจจัยสำคัญ

1. ด้านประสิทธิผล
2. คุณภาพการบริการ
3. ประสิทธิภาพในการทำงาน
4. การพัฒนาองค์กร



องค์กรที่มีพันธกิจ
ใกล้เคียงกัน

ผลงานในอดีต

มาตรฐาน

มุมมอง

ผู้รับบริการ & ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

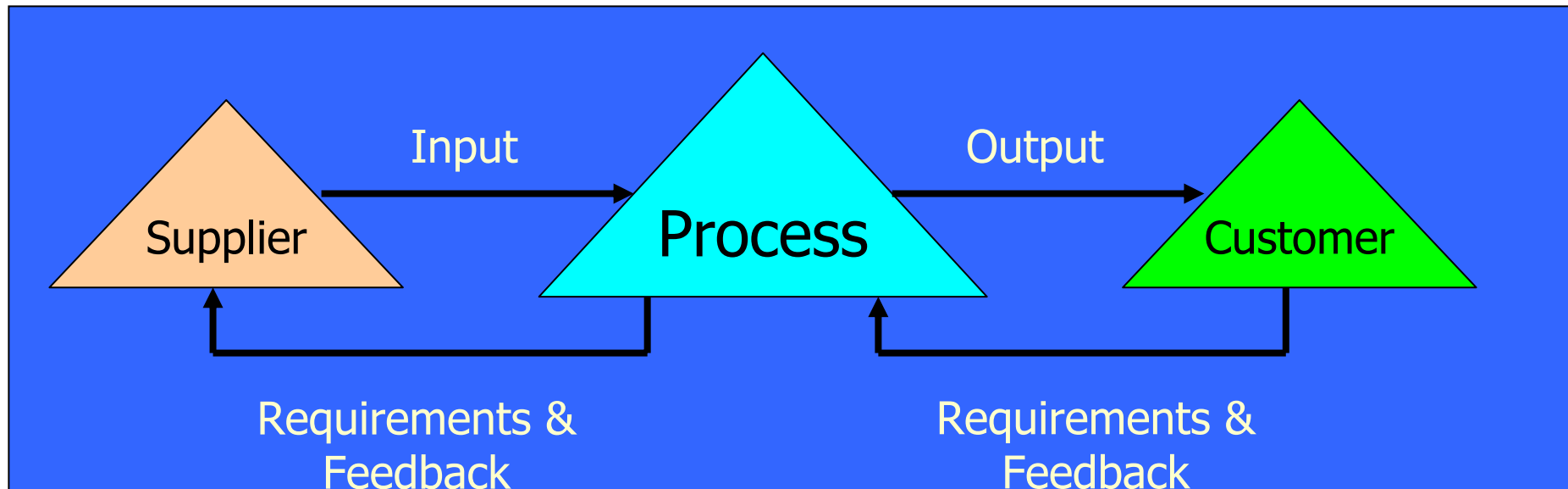
องค์กรสามารถควบคุมได้

ปัจจัย **+** ภายในองค์กร
ที่ทำให้เกิด จุดแข็ง ในองค์กร

ปัจจัย **-** ภายในองค์กร
ที่ทำให้เกิด จุดอ่อน ต่อองค์กร

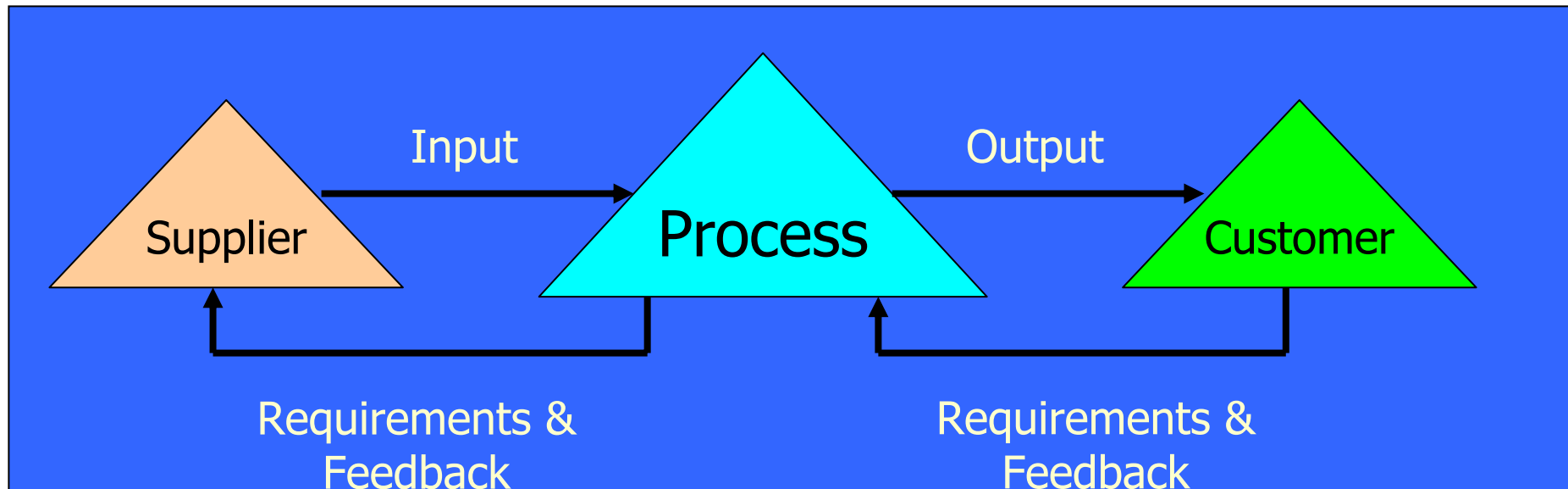
SW Issues

- ค่านิยม & วัฒนธรรม
- บุคลากร
- วัตถุดิบ
- งบประมาณ
- ข้อมูลสารสนเทศ
- นโยบาย & แผน
- กฎหมาย & ระเบียบ
- โครงสร้างองค์กร
- สิ่งอำนวยความสะดวก & อุปกรณ์
- เทคโนโลยี
- การบริหารจัดการ
- การสื่อสาร
- ผลิตภัณฑ์ & บริการ
- การส่งมอบ & เผยแพร่
- ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง
- อื่นๆ



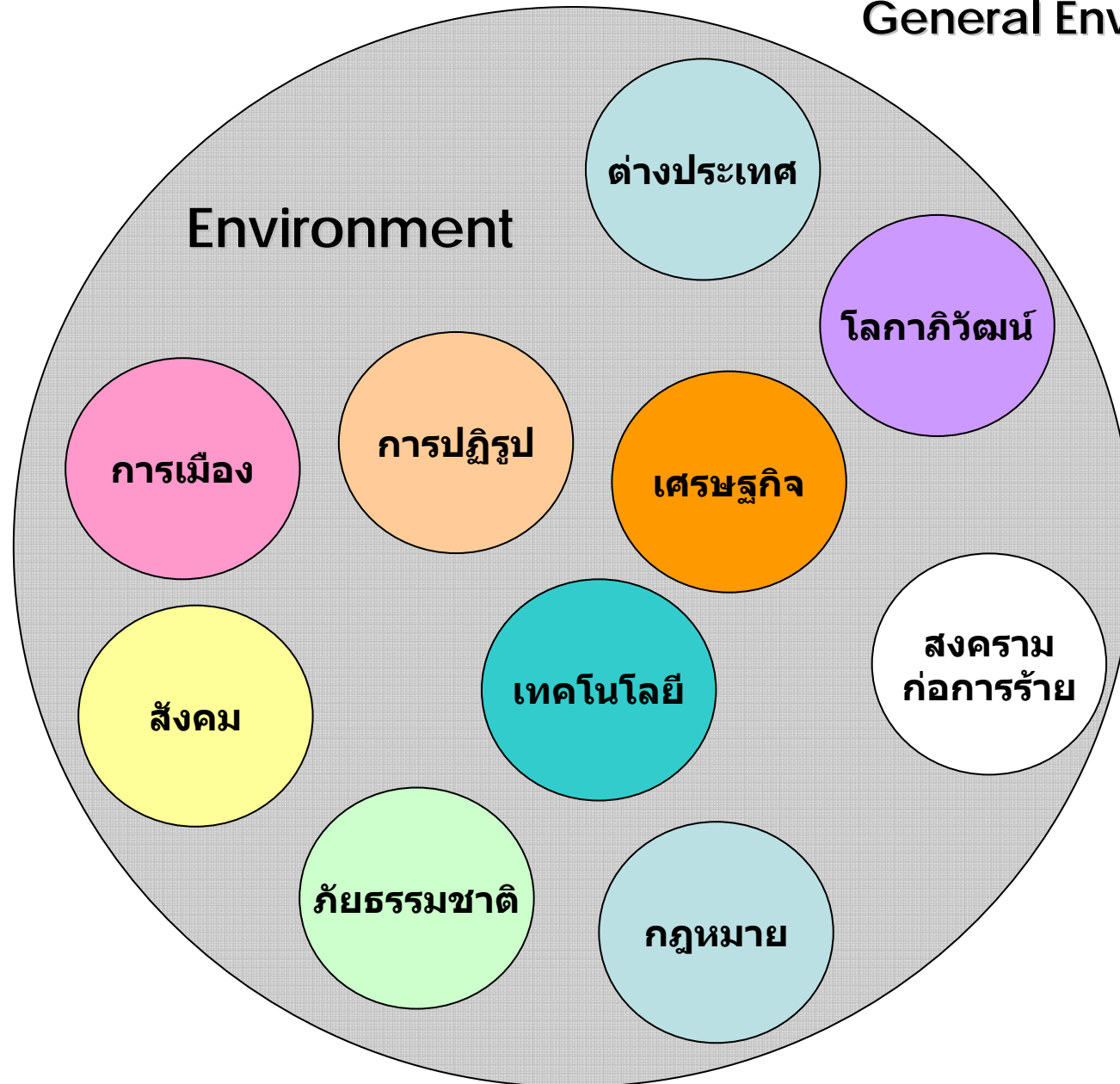
SW Issues

- Culture & Values
- Employee Competency
- Policy & Plan
- Legality
- Organization Structure
- Facility & Equipment
- Technology
- Information
- Management
- Communication
- Product & Service
- Distribution & Dissemination
- Reputation
- Etc.



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

General Environmental Analysis



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

General Environmental Analysis

สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)	เทคโนโลยี (Technology)
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาการและแนวโน้มเปลี่ยนแปลงของสังคม โครงสร้าง/ สถาบันทางสังคม ความเชื่อ/ ค่านิยม/ ธรรมเนียม/ ประเพณี 	<ul style="list-style-type: none"> ความเร็วในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เทคโนโลยีด้านพลังงาน/ Biotech / Nanotech เทคโนโลยีการผลิต/ สินค้า / สินค้าทดแทน
เศรษฐกิจ (Economic)	การเมือง (Political)
<ul style="list-style-type: none"> รายได้ประชากรต่อคน/ ระดับเงินเดือนค่าจ้าง อัตราดอกเบี้ย/ อัตราเงินเฟ้อ/ อัตราแลกเปลี่ยน โครงสร้างพื้นฐาน/ ทรัพยากรธรรมชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> พรรคการเมือง/ ลัทธิทางการเมือง เสถียรภาพ/ นโยบายของรัฐบาล ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
ประเด็นระหว่างประเทศ (International)	กฎหมาย (Legal)
<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มเศรษฐกิจภูมิภาค (EU, NAFTA, ฯลฯ) ข้อบังคับด้านความปลอดภัย/ สิ่งแวดล้อม การเปิดการค้าเสรี/ การกีดกันทางการค้า 	<ul style="list-style-type: none"> การบังคับใช้/ ความทันสมัยของกฎหมาย กฎหมายทั่วไป/ แรงงาน/ อาหารและยา/ อื่นๆ กฎหมายสิทธิบัตร/ ธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์

PESTIL

Opportunity & Threat

P
E
S
T
I
L



ส่งผลสำคัญ

1. ด้านประสิทธิผล
2. คุณภาพการบริการ
3. ประสิทธิภาพในการทำงาน
4. การพัฒนาองค์กร

องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

ปัจจัย \oplus จากภายนอกที่เป็น
โอกาส ต่อองค์กร

ปัจจัย \ominus จากภายนอกที่เป็น
ข้อจำกัด ต่อองค์กร

รองอธิบดี

- กรมมีหน้าที่กำกับดูแล และดำเนินการ **S**
- มีชื่อเสียงดี **S**
- เผยแพร่ผลงานและนโยบายรัฐ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างรัฐ รัฐบาล-ประชาชน ตามกฎหมาย จึงต้องประชาสัมพันธ์ให้ทุกรัฐบาล จนถูกมองว่าเป็นกระบอกเสียง บางครั้งถูกมองว่าไม่มีจุดยืน **W/T** (จุดยืนของกรมอยู่ที่ระเบียบ กฎหมาย)
- บุคลากรระดับบริหารหลายคนใกล้เกษียณอายุ **S/W**
- เคยกำหนดกรอบเวลาวิสัยทัศน์ว่าถึงปี 2550 ทำไมไม่ต้องกำหนดแค่นั้นกรมจะเลิกหรือ ควรพิจารณาปัจจุบันว่าไปถึงไหน
- ปัญหาในการกำหนดวิสัยทัศน์ คือการไม่มีส่วนร่วม ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมักจะ ฟัง **W**
- ผู้บริหารไม่มีการเปิดใจ รับฟัง ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็นถึงภาพฝัน ร่วมกัน เรื่องนี้เขียนเป็นนโยบายแต่ไม่เกิดจริง **W**
- วิสัยทัศน์ถูกนำไปติดไว้ แต่ไม่เคยนำไปแปลงเป็นการปฏิบัติ **W**
- Socialization ของบุคลากรไม่เท่ากัน **W**
- ในอนาคตกรมจะไม่มีหน้าที่กำกับการทำงานของสื่อออนไลน์ให้ กสทช **O/T**
- รัฐบาลใหม่ นโยบายใหม่ กรมจะได้รับผลกระทบสูง ทำดีเสมอตัว **O/T**
- เน้นกรอบจริยธรรม จรรยาบรรณของสื่อ **Values**
- องค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง **Values**
- Learning Leader ในกรมจะเกิดได้อย่างไร หากที่ปรึกษาไม่อยู่แล้ว **Values**
- ให้เน้นปรับปรุงความผูกพันในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดี Positive Thinking **Values**²⁰

Workshop 1 : 5 กุมภาพันธ์ 2551

วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน / ข้อจำกัด โอกาส

ในระดับกรม สำนัก/กอง



กติกาในการระดมสมอง

- ยอมรับ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- ไม่ครอบงำ ให้โอกาสสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน
- ตั้งใจรับฟังสิ่งที่สมาชิกกลุ่มนำเสนอ
- หากมีข้อสงสัยสอบถามได้ แต่ไม่วิจารณ์

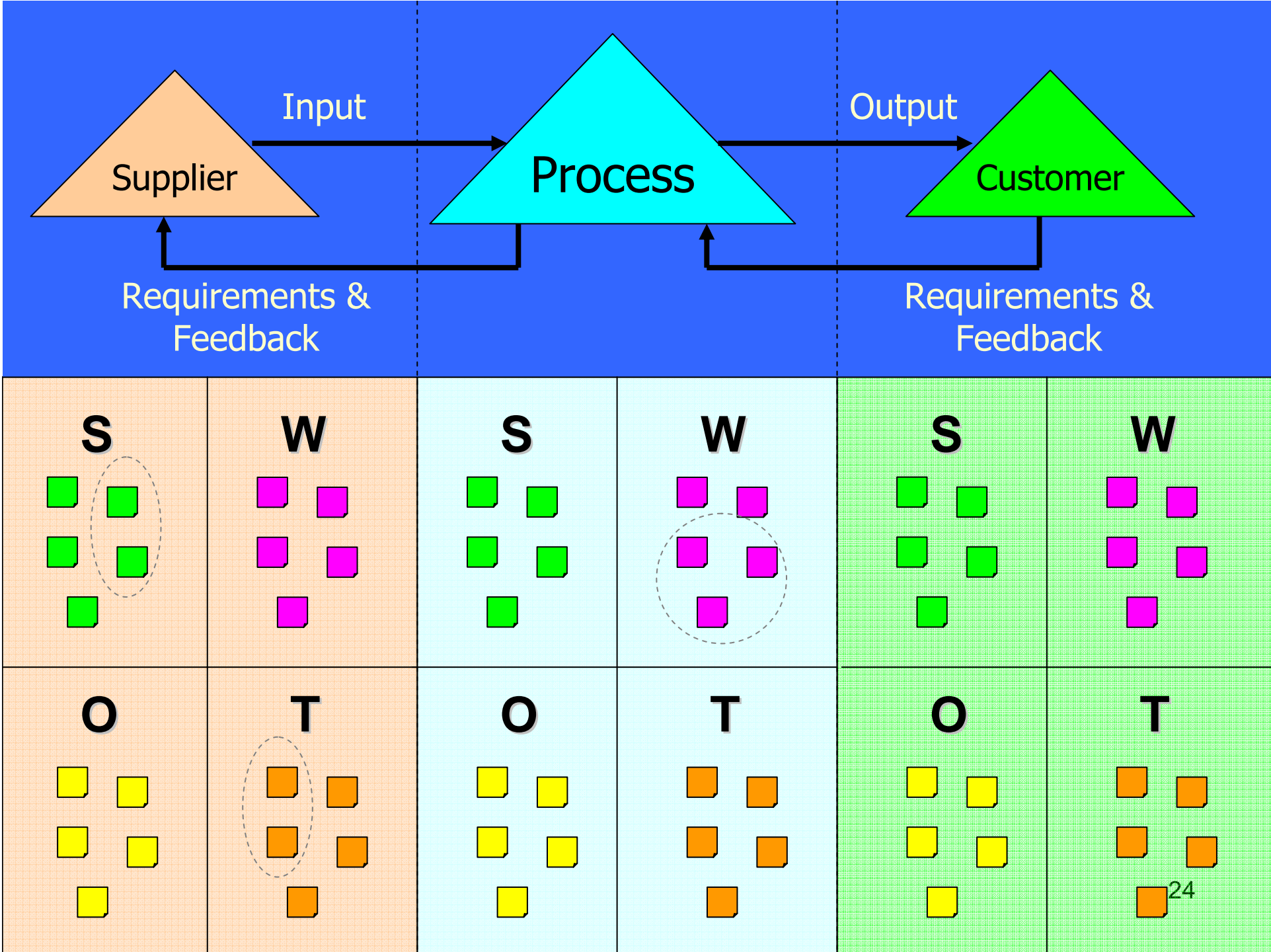


Workshop 1.1

แบ่งกลุ่มเป็นระดับกรม และสำนัก/กอง

พิจารณาจาก SIPOC ที่กลุ่มจัดทำแล้วเสร็จ

1. ระดมสมองระบุ S และ W โดยพิจารณาประเด็นตาม SW Issues
2. ระดมสมองระบุ O และ T โดยพิจารณาประเด็นตาม PESTIL
3. ให้แต่ละท่านเขียน SWOT ใส่ Post-it แยกสี นำไปติดบน Flip Chart แยกกลุ่มตาม Input – Process – Output





Workshop 1.1

4. ยิบ Post – it ที่เป็นเรื่องเดียวกันเข้าด้วยกัน
5. พิจารณากลับกรองเลือกเฉพาะ SWOT ที่สำคัญ
อย่างน้อย 5 ข้อ
6. บันทึกผล SWOT ที่ได้



Workshop 1.2

กลุ่มที่เป็นระดับสำนัก/กอง

พิจารณา Flip Chart ของกลุ่มระดับกรม

1. นำ Post-it SWOT ระดับสำนัก/กองของกลุ่ม ที่เห็นว่า น่าจะเป็น SWOT ในระดับกรมด้วย มาติดที่ Flip Chart กรม
2. ยิบ Post – it ที่เป็นเรื่องเดียวกันเข้าด้วยกัน
3. พิจารณากลับกรองเลือกเฉพาะ SWOT ที่สำคัญ
4. บันทึกผล SWOT ที่ได้
5. นำเสนอ

Vision
Mission
& Values

VISION

อุดมการณ์หลัก

Core Ideology

ค่านิยมหลัก

Core Value

จุดมุ่งหมายหลัก

Core Purpose

ภาพในอนาคต

Envisioned Future

BHAG

เป้าหมายอันสูงส่ง

Visionary Goal

ค่านิยมหลัก

Core Value

- เป็นแนวคิด แนวปฏิบัติ ที่องค์กรมีให้พนักงานยึดถือ และปฏิบัติตามให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- ค่านิยมหลักยังคงอยู่เสมอไม่เปลี่ยนแปลง แต่ กลยุทธ์ และการปฏิบัติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- อาจจะไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมปัจจุบัน ความต้องการแข่งขันทางธุรกิจ
- Perception, Share and Descriptive

จุดมุ่งหมายหลัก

Core Purpose

- เป็นจิตวิญญาณขององค์กร
(The Soul of The Organization)
- มุ่งที่จะพัฒนาองค์กร และวิถีชีวิตของคนในสังคมให้ดีขึ้น
มากกว่าที่จะมุ่งเน้นการทำกำไร
- เป็นสิ่งที่สำคัญช่วยนำทาง และสร้างแรงบันดาลใจให้กับ
องค์กร
- เป็นเหตุผลที่ทำให้องค์กรคงอยู่ และเป็นสิ่งที่ยั่งยืนถาวร

จุดมุ่งหมายหลัก (Core Purpose)
แรงบันดาลใจขององค์กร

องค์กร

ค่านิยมหลัก (Core Values)
ความเชื่อมั่นขององค์กร

ตัวอย่างค่านิยม (Core Values)

Merck

- องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม
- มีทิศทางการทำงานเน้นความเป็นเลิศ
- สร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์
- มีความซื่อสัตย์ และเป็นหนึ่งเดียวกัน
- มีกำไร พอสมควร และอยู่ร่วมในสังคมได้

Walt Disney

- ไม่สนับสนุนให้คนเห็นแก่ตัวและพูดจาไม่ให้กำลังใจคนอื่น
- สื่อสาร รักษาและเน้นวิถีทางการทำงานแบบอเมริกัน (เน้นผลงานเป็นหลัก)
- คิดสร้างสรรค์มีจินตนาการให้มากที่สุด
- ทำให้ธุรกิจเป็นที่น่าสนใจ
- รักษาความมหัศจรรย์ของ Disney

ตัวอย่างจุดมุ่งหมายหลัก (Core Purpose)

3M

“หาทางออกของปัญหา (Solution)
ด้วยนวัตกรรม (Innovation)”

Hewlett-Packard

“สร้างสรรค์ทางเทคนิคเพื่อสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าและสวัสดิการของ
มนุษยชาติ”

Walt Disney

“ทำให้ประชาชนมีความสุข”

CP

“เป็นครัวของโลก”

ค่านิยมกำหนดได้อย่างไร ?

- ผู้ก่อตั้งองค์กร
- การดำเนินงานในอดีต
- ผู้บริหารระดับสูง



Simple rule for getting ahead in an organization:

"Find out what the organization rewards
and do those things."

ค่านิยมของกรมประชาสัมพันธ์

1. มุ่งให้บริการ ประชาชนสัมพันธ์ สร้างสรรค์สังคม
2. เสนอข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว เทียบตรงและ เชื่อถือได้
3. ทำงานอย่างมืออาชีพ
(ผลิตผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ)
4. มีจิตสำนึกการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและประโยชน์ของประชาชน

Workshop 2 : 6 กุมภาพันธ์ 2551

ค่านิยมของกรมประชาสัมพันธ์



Workshop 2

แบ่งกลุ่มเป็น **3** กลุ่ม

1. ทบทวนค่านิยมของกรมประชาสัมพันธ์
2. ระดมสมองแก้ไขและ/หรือเพิ่มเติมค่านิยม

หมายเหตุ จำนวนค่านิยมที่เหมาะสมคือ **4-7** ข้อ

วิสัยทัศน์ (Vision)

1. ภาพความสำเร็จที่ต้องการในอนาคตขององค์กร
2. สะท้อนถึงสิ่งที่เราให้ความสำคัญ และสื่อให้เข้าใจภารกิจได้ดียิ่งขึ้น
3. สอดคล้องกับค่านิยมและความรู้สึกอยากได้อะไรได้
โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงที่มุ่งเน้นไปยังอนาคต

ประโยชน์ของวิสัยทัศน์

- บอกทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน
- กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน
- ช่วยประสานการดำเนินงานของหน่วยงานและทรัพยากรมนุษย์

VISION

อุดมการณ์หลัก

Core Ideology

ค่านิยมหลัก

Core Value

จุดมุ่งหมายหลัก

Core Purpose

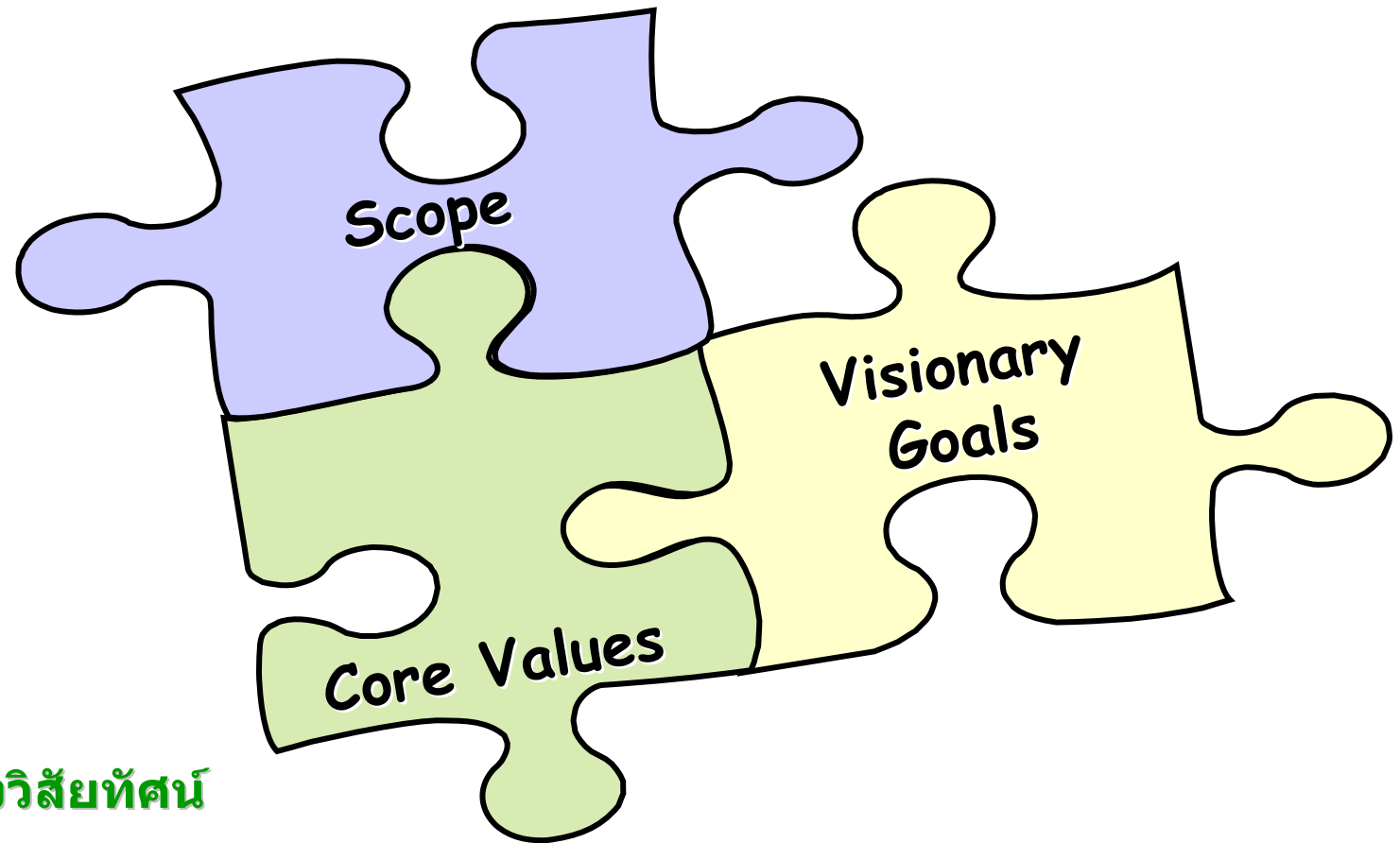
ภาพในอนาคต

Envisioned Future

BHAG

เป้าหมายอันสูงส่ง

Visionary Goal



องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

1. ขอบเขตการดำเนินงาน (Scope)

พันธกิจของกรม (Scope) และทุกภาคส่วน (Sector) ที่กรมมุ่งเน้น

2. ค่านิยมหลัก (Core Values)

ส่งเสริมให้ขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ประสบความสำเร็จ

3. เป้าหมายอันสูงส่ง (Visionary Goal)

เป้าหมายระยะยาวในอนาคตที่กรมต้องการบรรลุเมื่อสิ้นสุดเวลาที่กำหนด

1. ขอบเขตการดำเนินงาน (Scope)

- ✓ ขอบเขตการดำเนินงานตามกฎหมาย นโยบายรัฐบาล
วาระแห่งชาติ พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักการและวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดีฯ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ
ราชการไทยฯ
- ✓ ภาคส่วนหรือกลุ่มสังคมตามขอบเขตการดำเนินงาน

ตัวอย่างขอบเขตการดำเนินงาน

กระทรวงยุติธรรม

*"ขับเคลื่อนการอำนวยความยุติธรรม ปกป้องคุ้มครองและ
เสริมสร้างหลักประกันความเป็นธรรม"*

สถาบันเอเชียศึกษา

1) วิจัย 2) บริการทางวิชาการ 3) การสอน 4) สื่อการสอนและสิ่งพิมพ์

"การวิจัยและบริการทางวิชาการด้านเอเชียศึกษา"

ปศุสัตว์จังหวัด

"พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตปศุสัตว์"

2. ค่านิยมหลัก (Core Values)

- ความเชื่อที่ผ่านการกลั่นกรอง และให้ความสำคัญ เพื่อใช้เป็นหลักชี้นำการตัดสินใจ (Guiding Principle) และพฤติกรรมของคนในองค์กร
- คนในองค์กรให้ความสำคัญและยึดถืออย่างเหนียวแน่น
- สะท้อนถึงจริยธรรม/ความเชื่อในความดี ที่จะทำให้องค์กรสำเร็จหรือเป็นเลิศในระยะยาว

ประโยชน์ของค่านิยม

- กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สำเร็จ
- เป็นแนวทางในการทำงานร่วมกันและแนวทางการตัดสินใจ

3. เป้าหมายอันสูงส่ง (Visionary Goal)

- เป้าหมายระยะยาวในอนาคตของวิสัยทัศน์ (3-5 ปี)
- คำนึงถึงผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- พิจารณาความเป็นไปได้จาก SWOT กรม
- ชัดเจน ดึงดูดใจ ทำท่าย
- เมื่อบรรลุเป้าหมายนี้แล้ว ต้องมีเป้าหมายอื่นมาแทน เพื่อให้สำเร็จอย่างยั่งยืน

ประโยชน์ของเป้าหมายอันสูงส่ง

- เป็นจุดหมายปลายทาง เพื่อให้องค์กรรู้ว่าจะบรรลุเมื่อไร
- เป็นศูนย์รวมความพยายามและการกระทำ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

วิเคราะห์ SWOT เบื้องต้น

Strengths	รักษา พัฒนา ยกระดับ
Opportunities	พิจารณาความสำคัญ ใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์สูงสุด
Weaknesses	แก้ไข ปรับปรุง
Threats	หาหนทางรับมือ หรือหนีห่าง

BHAG (Bee-Hag)

“BIG, HAIRLY, AUDACIOUS GOAL”

“เป้าหมายยิ่งใหญ่, ยากลำบาก, ทำท่าย”

ตัวอย่างเป้าหมายอันสูงส่ง

- 1. ตั้งเป็นเป้าหมาย** **ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ**
 - เป็นบริษัทที่มียอดขาย 125 พันล้าน \$ ในปี 2000 (Wal-Mart, 1990)
 - เป็นผู้ผลิตยาที่ดีเลิศในระดับโลก ในปี 1980 (Merck, 1979)
- 2. ไล่ด้นคู่แข่ง** **เอาชนะคู่แข่ง**
 - แทนที่ RJR, เป็นผู้ผลิตยาสูบอันดับ 1 ของโลก (Phillip-Morris, 1950)
- 3. เอาแบบอย่างที่ดี** **เทียบเคียงกับแบบอย่างที่ดี**
 - เป็น Nike แห่งวงการจักรยาน (Giro Sport Design, 1986)
 - เป็น Harvard แห่งภาคตะวันตกของสหรัฐ (Stanford U, ทศวรรษ 1940)
- 4. ปฏิรูปองค์การ** **เหมาะกับบริษัทใหญ่ที่ต้องการปฏิรูปองค์การ**
 - เป็นที่ 1 หรือที่ 2 ในทุกตลาดที่เข้าไปแข่งขัน (GE, ทศวรรษ 1980)

บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน)
PTT Exploration & Production Plc.

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมชั้นนำที่มี
ความสามารถ วิถีทางในการดำเนินการ และศักยภาพใน
การแข่งขัน ระดับแนวหน้าของโลก

บริษัทจัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำ
ภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน)
East Water Plc.

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำด้านบริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างครบวงจร
เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพตาม
มาตรฐานสากลภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี

กระทรวงยุติธรรม Ministry of Justice

วิสัยทัศน์ (Vision)

กระทรวงยุติธรรมมุ่งขับเคลื่อนการอำนวยความยุติธรรม
ปกป้องคุ้มครองและเสริมสร้างหลักประกันความเป็นธรรม
เชิงรุกสู่มาตรฐานสากล ให้ประชาชนเชื่อมั่นและเข้าถึง
ความยุติธรรมอย่างเสมอภาคเพื่อความสงบสุขของ
ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืนด้วยจิตวิญญาณนัก
ยุติธรรม

กรมประชาสัมพันธ์

The Government Public Relations Department

วิสัยทัศน์ (Vision)

“กรมประชาสัมพันธ์จะเป็นองค์กรหลักด้านการประชาสัมพันธ์ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารของรัฐ เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสรับรู้ เกิดความรู้ ความเข้าใจ สามารถใช้ข้อมูลข่าวสารของรัฐเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสังคมไทยโดยรวม”



Vision Statement Template

กรมประชาสัมพันธ์ดำเนินงานอะไร :

- ภาพรวมขอบเขตงานของกรมคืออะไร ?
(เพื่อแก้ไขปัญหาใด ? เพื่อตอบสนองความต้องการใด ?)

เพื่อใคร :

- ผู้รับบริการคือใคร ?
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร ?

โดยยึดถือค่านิยมใด ?

คาดหวังให้บรรลุผลลัพท์อะไร (Visionary Goal) ภายในปี 2555 :

Workshop 3 : 6 กุมภาพันธ์ 2551

วิสัยทัศน์กรมประชาสัมพันธ์



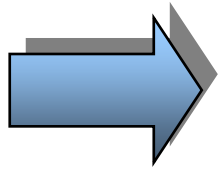
Workshop 3

แบ่งกลุ่มเป็น **3** กลุ่ม

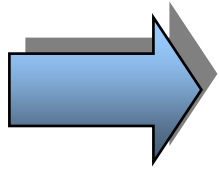
- ให้แต่ละท่านเขียนขอบเขตฯ/ค่านิยมหลัก/เป้าหมายอันสูงส่ง ท่านละ 1 ข้อ ข้อละ 1
- นำ Post it ที่เขียนขอบเขต/ค่านิยมหลัก/ เป้าหมายอันสูงส่ง แต่ละข้อ จัดเข้าเป็นหมวดตามขอบเขต/ค่านิยมหลัก/เป้าหมายอันสูงส่ง
- สมาชิกร่วมกันถกเถียงและลงมติ เพื่อสรุปร่างวิสัยทัศน์ของกรม
- นำเสนอร่างวิสัยทัศน์ของกลุ่มภารกิจต่อที่ประชุมรวม

พันธกิจ (Mission)

MISSION ตอบคำถาม



เหตุผลการดำรงอยู่ของคืออะไร ?
ความมุ่งหมายเดิมคืออะไร ?
Why we exist ?



กรมประชาสัมพันธ์มีบทบาท หน้าที่อะไร ตามตัวบท
กฎหมาย นโยบาย เพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย



อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

1. ศึกษาวิเคราะห์ สํารวจ และตรวจสอบประชาชาติ เพื่อเสนอนโยบาย และจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ของรัฐต่อคณะกรรมการ ประชาสัมพันธ์แห่งชาติ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการ ประชาสัมพันธ์แห่งชาติ พ.ศ. 2544 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้ง ติดตามประเมินผล และรายงานการประชาสัมพันธ์ของรัฐ
2. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ นโยบายและการดำเนินงานของรัฐบาล เพื่อ ส่งเสริมความเข้าใจอันดี ความมั่นคงของประเทศ เพื่อส่งเสริม ภาพลักษณ์ ความสัมพันธ์อันดีกับต่างประเทศ
3. ผลิต เผยแพร่ ให้บริการเอกสาร และสื่อโสตทัศนศึกษา รวมทั้งจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการปกครอง ระบอบประชาติปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา ตลอดจนศิลปวัฒนธรรม ศิลธรรม ค่านิยมที่ดี



อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

4. ให้คำปรึกษา และประสานความร่วมมือด้านการประชาสัมพันธ์ระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และสื่อมวลชน
5. ส่งเสริม สนับสนุนและให้ความร่วมมือด้านวิชาการ และผลงานวิจัย ด้านการประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษา ต่างๆ
6. ดำเนินงานสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย และสถานีวิทยุ โทรทัศน์แห่งประเทศไทย
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่นายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีมอบหมาย



พันธกิจ/ภารกิจหลัก

1. เป็นศูนย์กลางการประชาสัมพันธ์ภาครัฐเพื่อให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เป็นไปอย่างมีระบบ โดยการเสนอแนะนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ให้กับรัฐบาลและส่วนราชการ
2. ดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสรับรู้ เกิดความรู้ ความเข้าใจ สามารถใช้ข้อมูลข่าวสารของรัฐในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งเกิดภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทย

Workshop 4 : 7 กุมภาพันธ์ 2551

พันธกิจของกรมประชาสัมพันธ์



Workshop 4

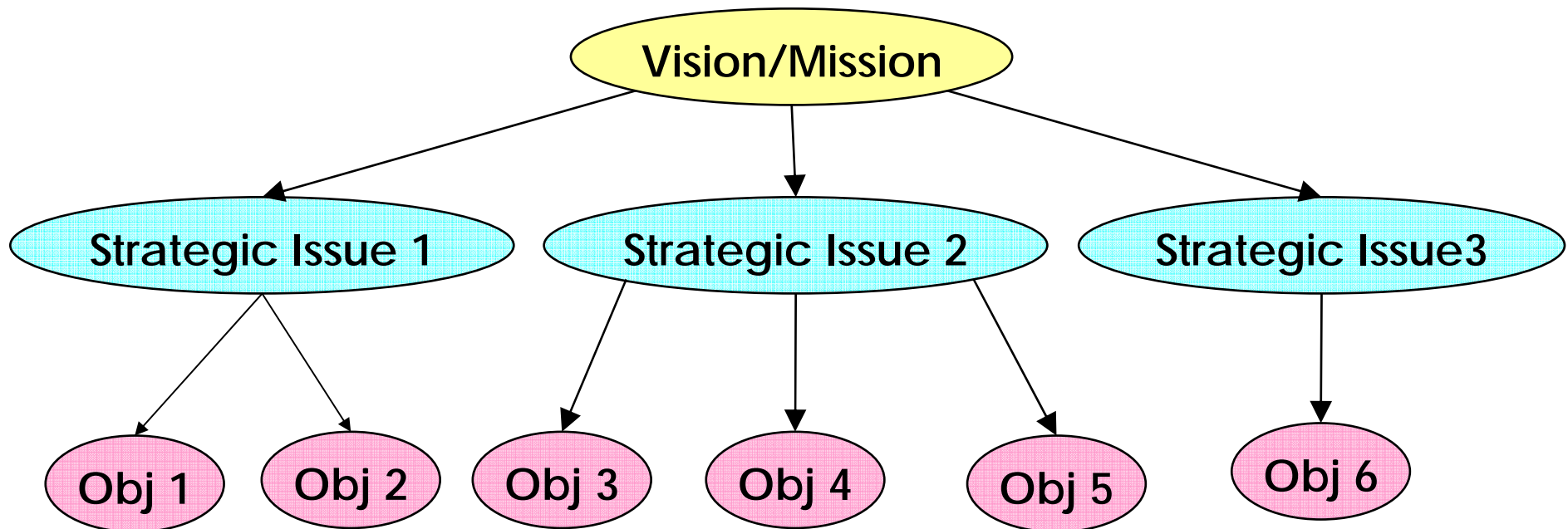
แบ่งกลุ่มเป็น **3** กลุ่ม

1. ทบทวนพันธกิจของกรมประชาสัมพันธ์
2. พิจารณาแก้ไขและ/หรือเพิ่มเติมพันธกิจให้เหมาะสม
3. นำเสนอ

ความเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue): ผลการดำเนินงานหลักที่ต้องการ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

เป้าประสงค์ (Objective):
ผลลัพธ์ย่อยของ**ประเด็นยุทธศาสตร์**



ตัวอย่าง Strategic Issue ของบริษัท ABC

วิสัยทัศน์:

“เป็นองค์กรที่เชี่ยวชาญ และเป็นเลิศในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในระดับกลาง และล่าง ด้วยสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีการบริหารองค์การ โดยยึดหลักความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

หมายเหตุ:

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ คือหุ้นส่วน ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า สังคม และชุมชน

ตัวอย่าง Strategic Issue

1. ยอดขายและกำไรเติบโตอย่างต่อเนื่อง
 2. มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญและเทคโนโลยีการก่อสร้างที่ทันสมัย
 3. สินค้าและบริการมีคุณภาพดี และต้นทุนต่ำ
 4. มีการบริหารงานที่โปร่งใส เป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- เป็นองค์กรที่เชี่ยวชาญ และเป็นเลิศ
- สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ
- ยึดหลักความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

1. เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์
2. เป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน เป็นงานใหม่หรืองานเพื่อพัฒนา (Strategic)
3. พิจารณาให้ครอบคลุม

ความเป็นไปได้ตาม SWOT

ต้องบรรลุพันธกิจใด อย่างไร,

ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องได้รับอะไร,

ผลิตภัณฑ์/บริการต้องมีคุณค่า (Value) อย่างไร,

กระบวนการต้องมีความสามารถอย่างไร,

บุคลากรต้องเรียนรู้พัฒนาอย่างไร

การบริหารจัดการ/ระบบงาน/IT ใหม่ๆ,

และเน้นส่งเสริมค่านิยมอย่างไร

วิสัยทัศน์ (Vision)

“กรมประชาสัมพันธ์จะเป็นองค์กรหลักด้านการประชาสัมพันธ์ และเป็น ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารของรัฐ เพื่อให้ *ประชาชน* *ได้มีโอกาสรับรู้ เกิดความรู้ ความเข้าใจ* สามารถใช้ข้อมูลข่าวสารของรัฐเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสังคมไทยโดยรวม”

เป็นศูนย์กลางข้อมูล
ข่าวสารของรัฐ ?

ประชาชน *ได้มีโอกาสรับรู้*
เกิดความรู้ ความเข้าใจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

- การประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนและประชาคมโลกในยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายสำคัญของรัฐ
- การเพิ่มโอกาสของประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารภาครัฐให้มากขึ้น
- การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นสถาบันมีอาชีพด้านการสื่อสารมวลชนและการประชาสัมพันธ์ระดับชาติ
- เสริมสร้างขีดความสามารถและบทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ให้กับหน่วยงานภาครัฐให้การประชาสัมพันธ์ของชาติมีเอกภาพ

เป็นองค์กรหลัก

Workshop 5 : 7 กุมภาพันธ์ 2551

ประเด็นยุทธศาสตร์กรมประชาสัมพันธ์



Workshop 5

แบ่งกลุ่มเป็น **3** กลุ่ม

1. ระดมสมองกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามแนวทางข้างต้น
2. พิจารณากลั่นกรองและสรุปประเด็นที่สำคัญให้ครอบคลุม
3. นำเสนอ

ยั้งศักดิ์ นันทิวรรณกุล
Thailand Productivity Institute

Tel. 081-403-4022
yingsak@ftpi.or.th