



Mahidol
University
Wisdom of the Land

การวางแผนกลยุทธ์



ข้อแตกต่างของแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป

- การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์การนั้น
- การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์การ ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น



ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

- การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต



ทำไมต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์

- การมีกลยุทธ์ ทำให้มีจุดมุ่งในการไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน
- เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม
- การมีกลยุทธ์ ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจ และบทบาทความเกี่ยวข้องของบุคคลฝ่ายต่างๆ
- เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับระเบียบ กพร. ที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ



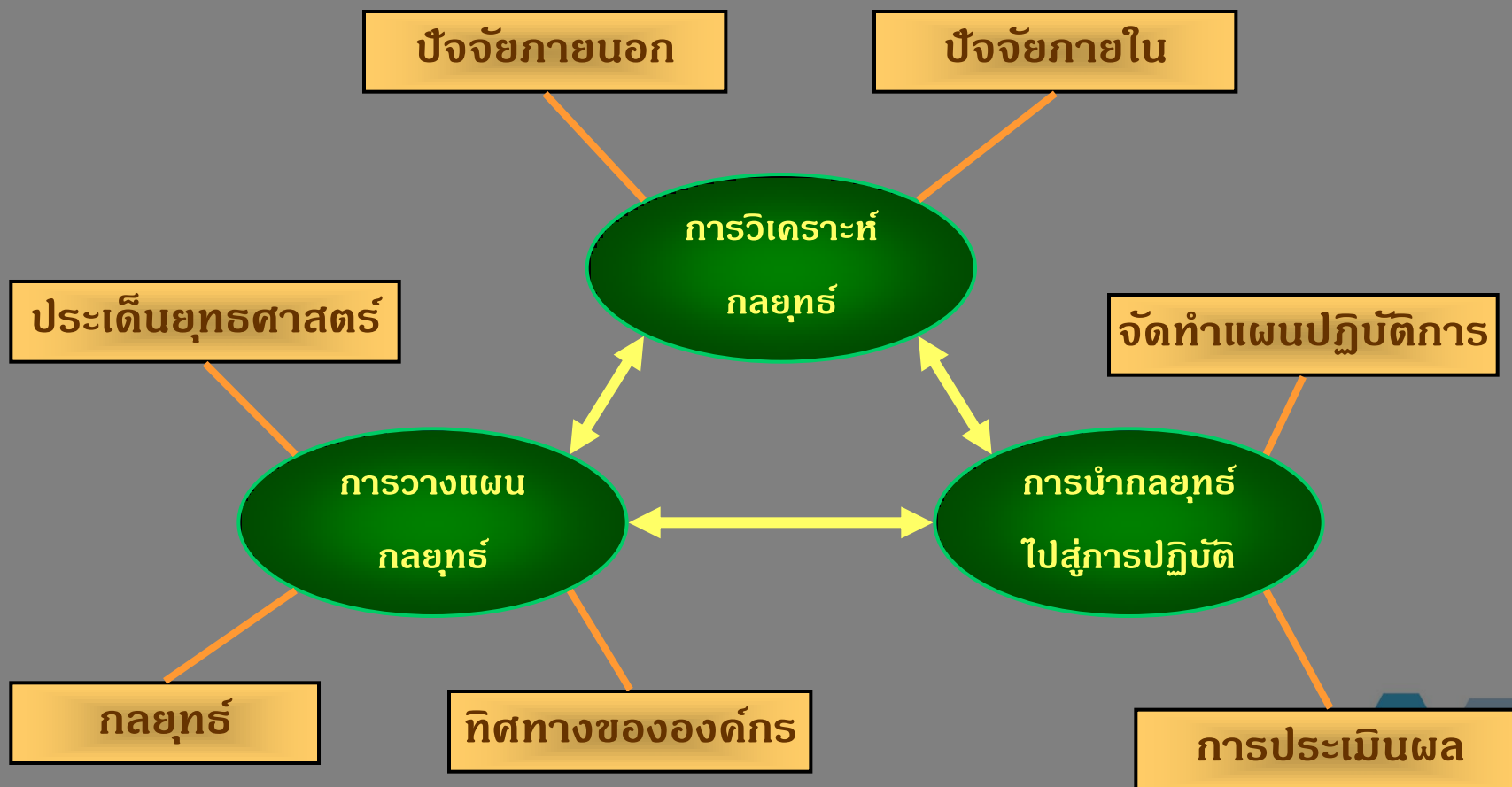
ทำไมต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์

- เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน
- การมีกลยุทธ์ ทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการวัดและประเมินผลสำเร็จ





กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

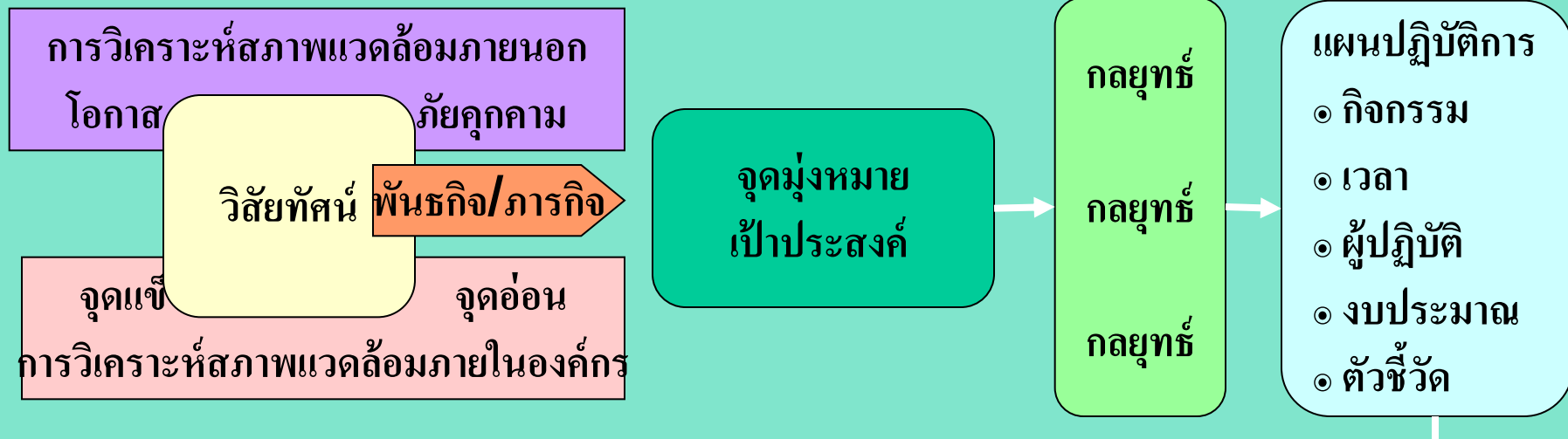




กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



1. การวางแผนกลยุทธ์



2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- การพัฒนาองค์การ
- การปรับการดำเนินงาน

3. การควบคุมและประเมินผล

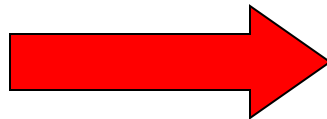
การติดตาม ควบคุม ประเมินผล



การวางแผนกลยุทธ์คือการตอบ 3 คำถามสำคัญ



Where are we now?
ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน?



SWOT Analysis

Where do we want to go?
เราต้องการไปสู่ จุดไหน?

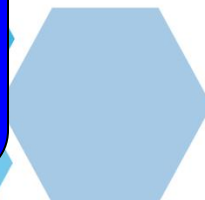


Vision and Goals

How do we get there?
เราจะไปสู่จุดนั้นได้
อย่างไร?



Strategies



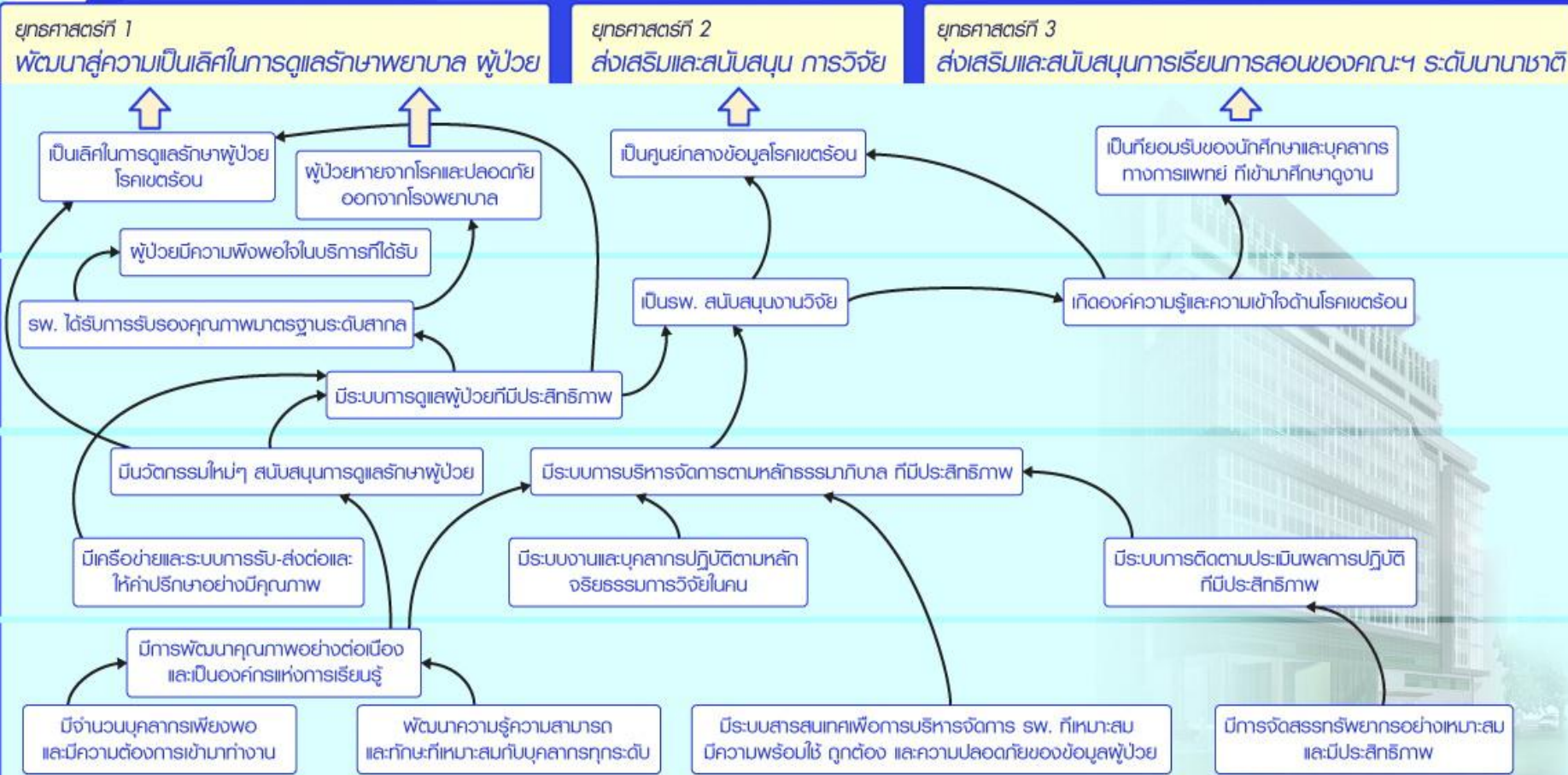


แผนที่ยุทธศาสตร์ โรงพยาบาลเวชศาสตร์เขตร้อน

ปีงบประมาณ 2557-2560

วิสัยทัศน์ : เป็นผู้นำด้านการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคเขตร้อน ในระดับนานาชาติ

พันธกิจ : มุ่งมั่นพัฒนาความเป็นเลิศในการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคเขตร้อน ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย การเรียน การสอน ของคณะเวชศาสตร์เขตร้อน



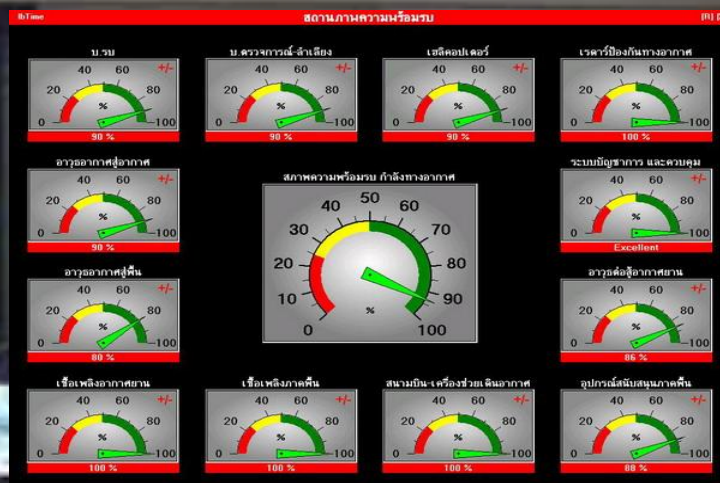


แผนงานดำเนินงานของโรงพยาบาลเวชศาสตร์เขตร้อน
ในการผลักดันยุทธศาสตร์ คณะเวชศาสตร์เขตร้อน
ประจำปีงบประมาณ 2558





ตัวชี้วัด





การวัดผลงาน Performance Measurement



- “การวัดผลงานเป็นการเฝ้าระวัง และการรายงานผลความสำเร็จ อย่างต่อเนื่อง เทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด”
- GAO General Accounting Office
- หรืออาจกล่าวง่ายๆว่า กระบวนการวัดผลงาน คือ
- กระบวนการประเมินผลงาน และความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้นั่นเอง



ทำไมต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน



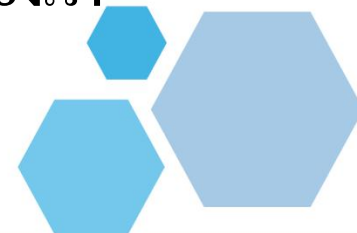
- เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้เราทำได้ดีเพียงใด
- เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้ผลงานของเราอยู่ห่างจากเป้าหมายเพียงใด
- เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการของเรายังอยู่ในสถานะควบคุม และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง
- เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการ / ลูกค้ายังคงพึงพอใจในสินค้า หรือ บริการของเรา
- เพื่อให้ทราบว่า เรา ยังมีจุดอ่อน หรือโอกาสพัฒนาในประเด็นใดบ้าง





You can't manage what you can't measure

- ตรวจสอบ/กำหนดสถานะขององค์กร
- เปรียบเทียบสถานะของตัวเอง
- ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ
- พัฒนาองค์กร
- สื่อถึงสถานะขององค์กร
- เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการของเรายังอยู่ในสถานะควบคุม และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง
- เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการ / ลูกค้ายังคงพึงพอใจในสินค้า หรือ บริการของเรา
- เพื่อให้ทราบว่า เรา ยังมีจุดอ่อน หรือโอกาสพัฒนาในประเด็นใดบ้าง





เราวัดผลไปทำไม



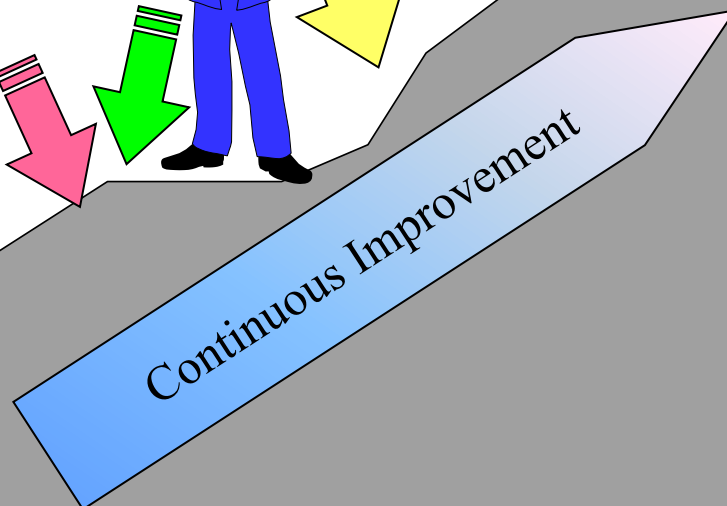
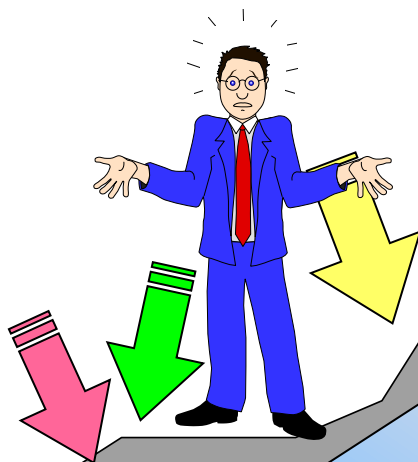
How do we know
where we are?

2558

We'll be there.

2548

We are now here.



ความหมาย



- **ตัวชี้วัด** Indicator =
ประเด็น + ตัวชี้ + ตัววัด (หน่วยนับ) + ตัวเกณฑ์
– [อ้วน] + [พุง] + [รอบเอว (นิ้ว)] + [40]
- **กลุ่มตัวชี้วัด** Indicators
– [อ้วน] + [พุง] + [รอบเอว (นิ้ว)] + [40]
– [อ้วน] + [ความสูง] + [ส่วนสูง (ซ.ม.)] + [150]
- **ดัชนีชี้วัด** Index
– [อ้วน] + [ร่างกาย] + [Body mass Index] + [...]
- **กลุ่มตัวชี้วัด** Indices



จุดเริ่มต้นของการวัดและประเมินผล



- การให้คำจำกัดความสิ่งที่จะประเมิน Definition
- การกำหนดหรือจำแนกองค์ประกอบของสิ่งที่จะประเมิน Analyze
- การกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการวัด Measure
- การกำหนดตัวเทียบวัด กับผลที่เกิดขึ้น Benchmark
- การจัดเก็บข้อมูล Data Collecting
- การจัดทำรายงาน Report



คำถามก่อนการวัดและประเมินผล



- กลุ่ม ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
 - จะเรียกตัวชี้วัดนี้ว่าอะไร
 - ชื่อตัวชี้วัดสอดคล้องกับประเด็นที่จะวัดหรือไม่
 - เป็นชื่อที่ทุกคนเข้าใจหรือไม่
- กลุ่ม วัดอุปประสงค์
 - ทำไมจึงมีการนำตัวชี้วัดนี้มาใช้
 - จุดมุ่งหมายของการวัดผลคืออะไร
 - เมื่อนำมาใช้และจะเกิดพฤติกรรมอะไรตามมา



คำถามก่อนการวัดและประเมินผล



- กลุ่ม เป้าหมาย
 - อะไรคือผลการดำเนินงานที่ต้องการ
 - จะใช้เวลาเท่าใดจึงจะถึงเป้าหมายนั้น
 - เป้าหมายนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง/มาตรฐานแล้วเป็นอย่างไร
- กลุ่ม สูตร
 - จะวัดผลอย่างไร
 - เขียนในรูปสมการทางคณิตศาสตร์ได้หรือไม่
 - สูตร บอกถึงข้อมูลที่ต้องการชัดเจนหรือไม่
 - ข้อมูลที่ใช้ มีความถูกต้องหรือไม่



คำถามก่อนการวัดและประเมินผล



- กลุ่ม ข้อมูล
 - ควรเก็บข้อมูลบ่อยแค่ไหน
 - ควรรายงานผลบ่อยแค่ไหน
 - ใคร (ระบุชื่อ) เป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล
 - ข้อมูลจะมาจากแหล่งไหน
- กลุ่ม การเตรียมการ
 - ระหว่างการดำเนินงาน ต้องมีมาตรการอะไรบ้าง เพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานจะดีขึ้น





การวัดผลการดำเนินงานยุคใหม่



- ให้ความสำคัญกับการวัดผลงานหลายมิติ - ไม่เน้นการวัดผลเพียงด้านเดียว
- เน้นการสร้างความยั่งยืนของผลงาน - ไม่เน้นผลงานระยะสั้น
- มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น
- คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หุ้นส่วน) stakeholder มากขึ้น





ตัวชี้วัดความสำเร็จ Indicators



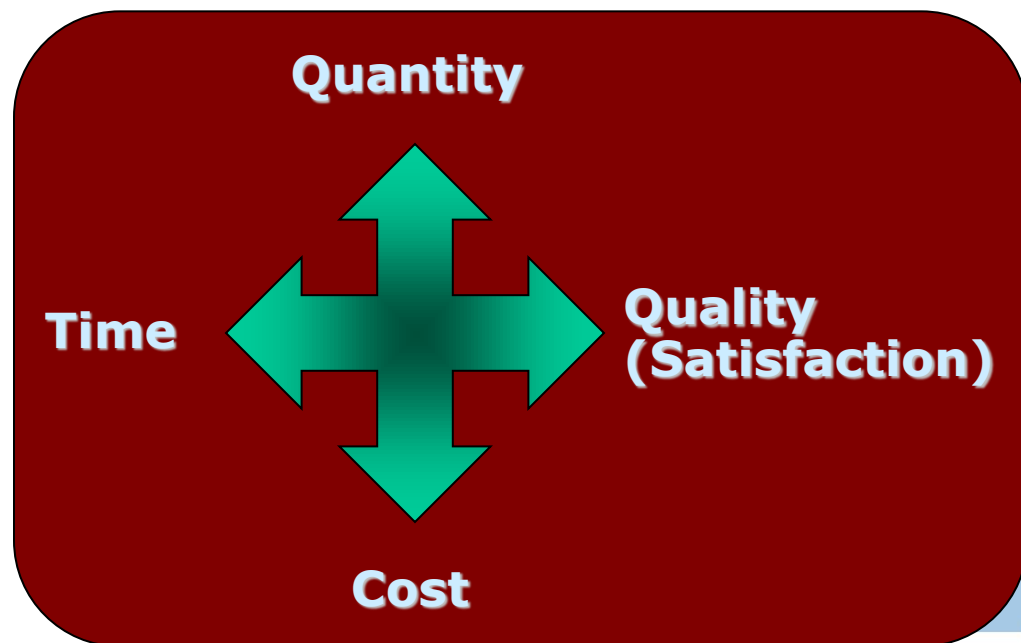
- เป็นเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัดความเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงาน
- ใช้วัดความสำเร็จของผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ
- มีเกณฑ์วัดและหน่วยวัดชัดเจนที่ใช้ได้ในเวลาที่เหมาะสม
- สามารถวัดปริมาณ คุณภาพ เวลาและ ค่าใช้จ่าย เพื่อการประเมินผลได้



มิติตัวชี้วัดของสำนักงานประมาณ



- Q uantity เจริงปริมาณ
- Q uality เจริงคุณภาพ (หรือความพึงพอใจ)
- C ost เจริงค่าใช้จ่าย (หรือต้นทุน)
- T ime เจริงเวลา (เวลาที่ใช้ดำเนินการ หรือเวลาในการ
 ตอบสนอง)



การเขียนตัวชี้วัด

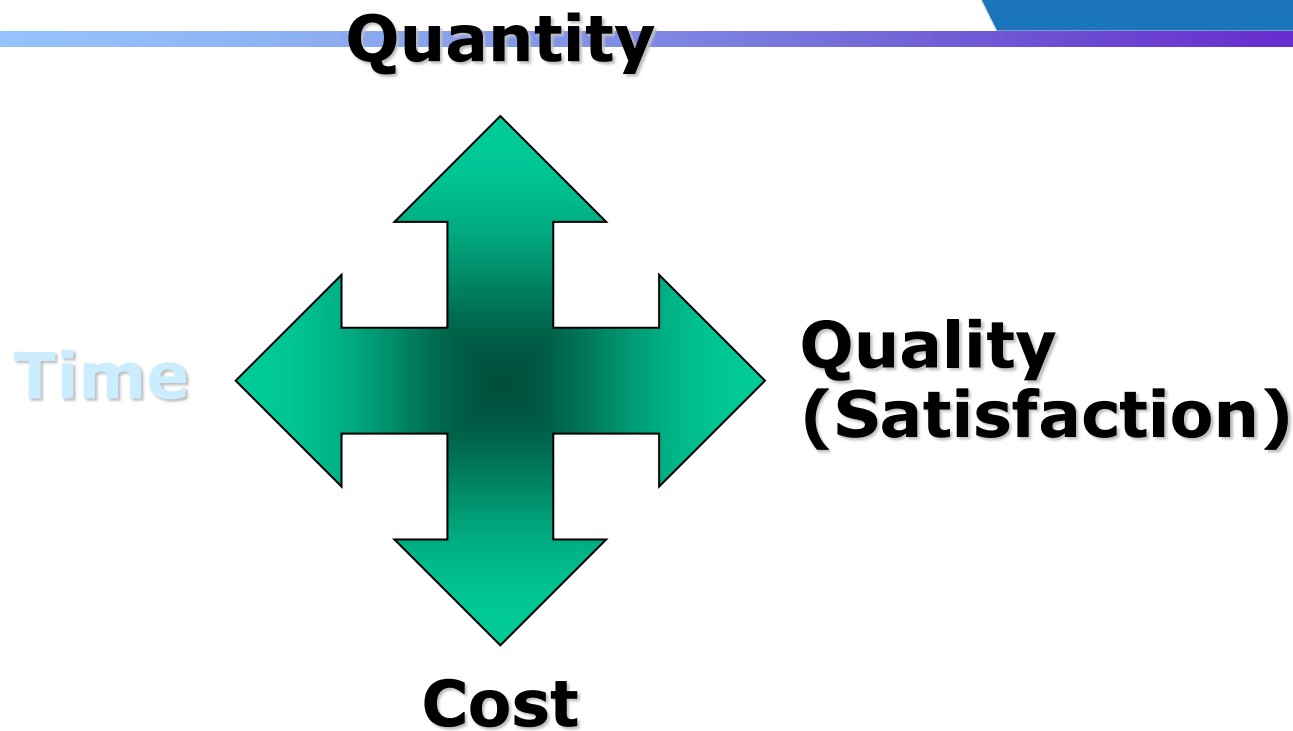


- **เชิงปริมาณ** - ระบุจำนวนงานที่กระทำ เช่น “จำนวนอาคารที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ”
- **เชิงคุณภาพ** - ระบุจำนวนงานที่ทำแล้วเสร็จเทียบกับมาตรฐานของงาน เช่น “ร้อยละผู้ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์การทดสอบ”
- **เชิงค่าใช้จ่าย** - ระบุต้นทุนของการดำเนินงาน เช่น “ราคาต่อหน่วยภายในวงเงินที่กำหนด”
- **เชิงเวลา** - ระบุความเร็วของการส่งมอบงาน เช่น “ไม่เกิน **30** นาทีต่อราย”





Performance Index



Performance Index =

PI

Quantity × Satisfaction

Cost

×

Time





- ตัวชี้วัดแต่ละมิติอาจมีหน่วยวัดไม่เท่ากัน
ก่อนหาค่า PI ควรปรับหน่วยวัดให้เท่ากันก่อน โดย
 - หาค่าร้อยละของตัวชี้วัดเชิงปริมาณ QI
 - หาค่าร้อยละของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ SI
 - หาค่าร้อยละของตัวชี้วัดเชิงค่าใช้จ่าย CI
 - หาค่าร้อยละของตัวชี้วัดเชิงเวลา TI

$$.. I = \frac{\text{ผลการดำเนินงานเชิง... ที่ทำได้จริง}}{\text{เป้าหมายเชิง... ที่กำหนดไว้ตามแผน}} \times 100$$



**Performance
Index (PI)**

=

**Quantity
Index (QI)**

x

**Satisfaction
Index (SI)**

**Cost
Index (CI)**

x

**Time
Index (TI)**



ค่าของตัวชี้วัด



- ร้อยละ Percentage
- อัตราส่วน Ratio
 - แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างตัวเลขของสองกลุ่มที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน
- อัตราส่วน Proportion
 - แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างตัวเลขกลุ่มหนึ่ง กับอีกกลุ่มหนึ่ง โดยตัวเลขกลุ่มแรกรวมอยู่ในกลุ่มหลังด้วย
- อัตรา Rate
 - อัตราส่วนของตัวเลขจำนวนหนึ่งกับอีกจำนวนหนึ่ง ภายในระยะเวลาหนึ่ง
- จำนวน Number
- ค่าเฉลี่ย Mean





การวัดผลการดำเนินงาน



จะวัดในด้านต่างๆ ดังนี้

- ปริมาณ QUANTITY
- คุณภาพ QUALITY
 - ด้านความปลอดภัย
- เวลา TIME
- ค่าใช้จ่าย COST

การทำงานของคนมักเกี่ยวข้องกับ

Quantity --> จับต้องได้

Quality --> จับต้องไม่ได้แต่
สามารถรับรู้ได้





ตัวชี้วัด Indicators



- เป็นเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัดความเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงาน
- ใช้วัดความสำเร็จของผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ
- มีเกณฑ์วัดและหน่วยวัดชัดเจนที่ใช้ได้ในเวลาที่เหมาะสม
- สามารถวัดปริมาณ คุณภาพ เวลาและ ค่าใช้จ่าย เพื่อการประเมินผลได้



ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี



- มีความสอดคล้องตรงประเด็น (Relevance)
 - เพียงตรง (Validity)
 - เชื่อถือได้ (Reliability)
- ความเป็นรูปธรรม (Objective and Reproductive)
- ความไว (Sensitivity)
- ความยอมรับจากผู้ใช้งานผลการประเมิน (Acceptance)



ชนิดของตัวชี้วัด



- แบ่งตามวิธีการวัด
 - สามารถวัดความสำเร็จโดยตรง (Direct Indicator)
เช่น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา
 - ต้องวัดความสำเร็จโดยอ้อม (Indirect Indicator, Proxy Indicator)
เช่น การทดสอบคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา อาจวัดได้จากผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- แบ่งตามวิธีการนำไปใช้
 - ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)
ใช้บอกถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น เกจวัดความร้อน
 - ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)
ใช้บอกถึงเหตุการณ์หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น ผลการศึกษา





ตัวชี้วัดด้านการเงิน



- ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น
- ความสามารถในการทำกำไร
- ยอดขาย
- กระแสเงินสด
- ฯลฯ

- ทรัพย์สินต่อพนักงาน
- สัดส่วนกำไรต่อทุน
- สัดส่วนหนี้สินต่อทุน
- กำไรก่อนหักภาษี
- กำไรสุทธิ
- สัดส่วนกำไรต่อยอดขาย
- ยอดขาย
- อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย

ตัวชี้วัดด้านลูกค้า



- ความพึงพอใจของลูกค้า
- จำนวนหรือปริมาณลูกค้า
- ภาพลักษณ์หรือตำแหน่งทางการตลาด
- ส่วนแบ่งการตลาด
- ฯลฯ

- ความพึงพอใจของลูกค้า
- ส่วนแบ่งการตลาด
- ชื่อเรื่องเรียนจากลูกค้า
- อัตราการเพิ่มของลูกค้า
- จำนวนลูกค้ารายใหม่
- จำนวนลูกค้าต่อพนักงาน
- ยอดขายต่อพนักงาน
- ฯลฯ



ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ



- ความเป็นเลิศของสินค้า หรือ บริการ
- การจัดการต้นทุน
- การจัดการความเสี่ยง
- การจัดการด้านความปลอดภัย
- ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร
- ฯลฯ

- อัตราการเกิดข้อบกพร่อง
- อัตราการทำงานผิดพลาด
- ระยะเวลารอคอย
- อัตราการทำซ้ำ
- Waste Reduction
- Lost Time Accident
- Computer Down Time
- Space Utilization
- ฯลฯ



ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา



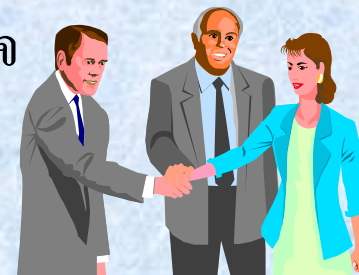
- ความรู้ความสามารถ
- ความเป็นอยู่และภาคีต่อองค์กร
- การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- การทำงานร่วมกัน
- ฯลฯ

- อัตราการลาออก
- อัตราการเข้าฝึกอบรมตามแผน
- ความชำนาญของบุคลากร
- จำนวนโครงการที่พัฒนาสำเร็จ
- จำนวนชั่วโมงอบรมต่อพนักงาน
- อัตราการขาดงาน
- อัตราการละเมิดวินัย
- จำนวนผลผลิตต่อพนักงาน
- ฯลฯ

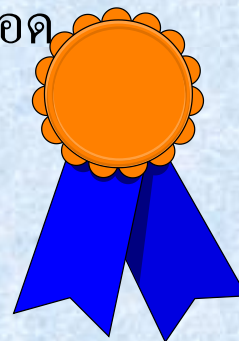
การประยุกต์ในองค์กรที่ไม่หวังกำไร



ลูกค้าพอใจ



กระบวนการที่ดี
สร้างผลงานที่ยอด



เก่งคิด เก่งงาน
การวิจัย การพัฒนา



ใช้งบประมาณ
อย่างคุ้มค่า





ด้านการเงิน



- ทำอย่างไรจะเสริมคุณค่า ให้ผู้รับบริการ
ในขณะที่ต้องควบคุมงบประมาณ
 - ทำอย่างไรให้ลูกค้าได้รับคุณค่าที่สูงที่สุด
หรือผลงานที่ดีที่สุด โดยใช้งบประมาณ
ที่น้อยที่สุด
 - ฯลฯ
- การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
 - การสร้างคุณค่าหรือผลงานที่ดีที่สุด
ภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด
 - การเพิ่มผลิตภาพของบุคลากร
 - การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
ต้นทุน
 - ฯลฯ

ด้านลูกค้า



- สิ่งที่คุณคาดหวังนอกจากความพึงพอใจในการให้บริการแล้ว ยังต้องการผลสำเร็จตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด
- คำถามที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์จึงเป็น
- ใครคือผู้รับบริการจากเรา ?
 - เราจะสร้างคุณค่าอะไรให้แก่เขาได้บ้าง ?



ด้านกระบวนการ



- ความท้าทายคือ การพยายามสร้างกระบวนการที่เป็นเลิศ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ในขณะที่เดียวกันต้องควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปโดยประหยัด

คำถามที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

- เพื่อให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้า ภายใต้ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ เราสามารถพัฒนากระบวนการใดให้ดีขึ้นจากเดิมได้บ้าง?





ด้านการเรียนรู้



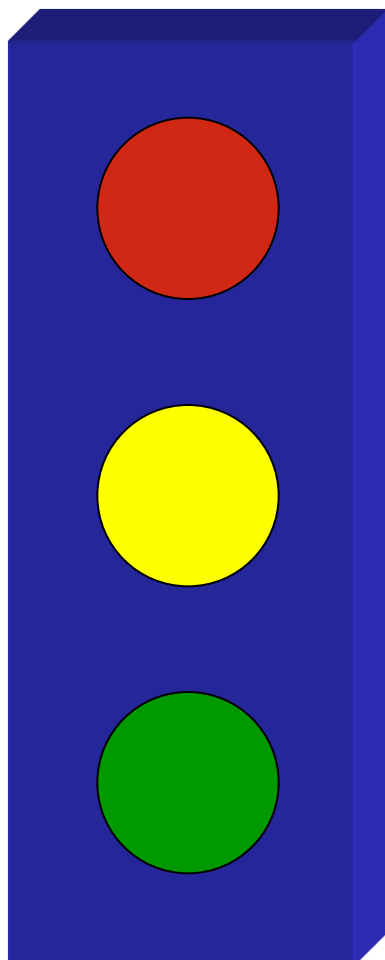
คำถามที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

- เราจำเป็นต้องเรียนรู้ประเด็นใดเพิ่มเติมบ้าง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างผลงานตามที่ถูกคาดหวัง





การประเมินผลการปฏิบัติงาน



ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ
(1.00 - 3.00)

ผลการประเมินเกินเกณฑ์ปกติ
(3.01 - 4.00)

ผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย
(4.01 - 5.00)

อุปสรรคของการพัฒนา



- องค์กรส่วนใหญ่มักคิดว่าตนเองมีการปรับปรุงตลอดเวลาอยู่แล้ว
- บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา
- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ หรือให้ความสำคัญไม่ต่อเนื่อง
- การบริหารโดยยึดติดกับกฎ ระเบียบ มากจนเกินไป
- วัฒนธรรมองค์กรที่เนือย เนือยชา ระบบอุปถัมภ์ ทำให้การประเมินองค์กร ล้มเหลว
- ไม่เห็นผลของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หรือเปลี่ยนแปลงช้า



อุปสรรคของการพัฒนา



- พนักงานมักรู้สึกว่ามีความมั่นคงสูง และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- พนักงานรู้สึกว่าถูกจ้องจับผิด เพราะมีการวัดผลงานอย่างจริงจัง
- พนักงานมักอ้างว่าวัดผลงานได้ลำบาก เช่น ความมั่นคงของเอกราชจะวัดอย่างไร
- พนักงานมักอ้างเรื่องระเบียบ มาเป็นข้อจำกัด
- พนักงานมักคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นเพียงแฟชัน เมื่อผู้บริหารย้ายก็จะยกเลิกไปเอง
- พนักงานรู้สึกว่าทำไปก็ไม่เกิดประโยชน์ เพราะองค์กรพัฒนาแล้วก็ไม่เห็นตัวเองจะได้อะไร





ลักษณะงานในองค์กร



กลยุทธ์



Mahidol
University
Wisdom of the Land

ขอบคุณค่ะ

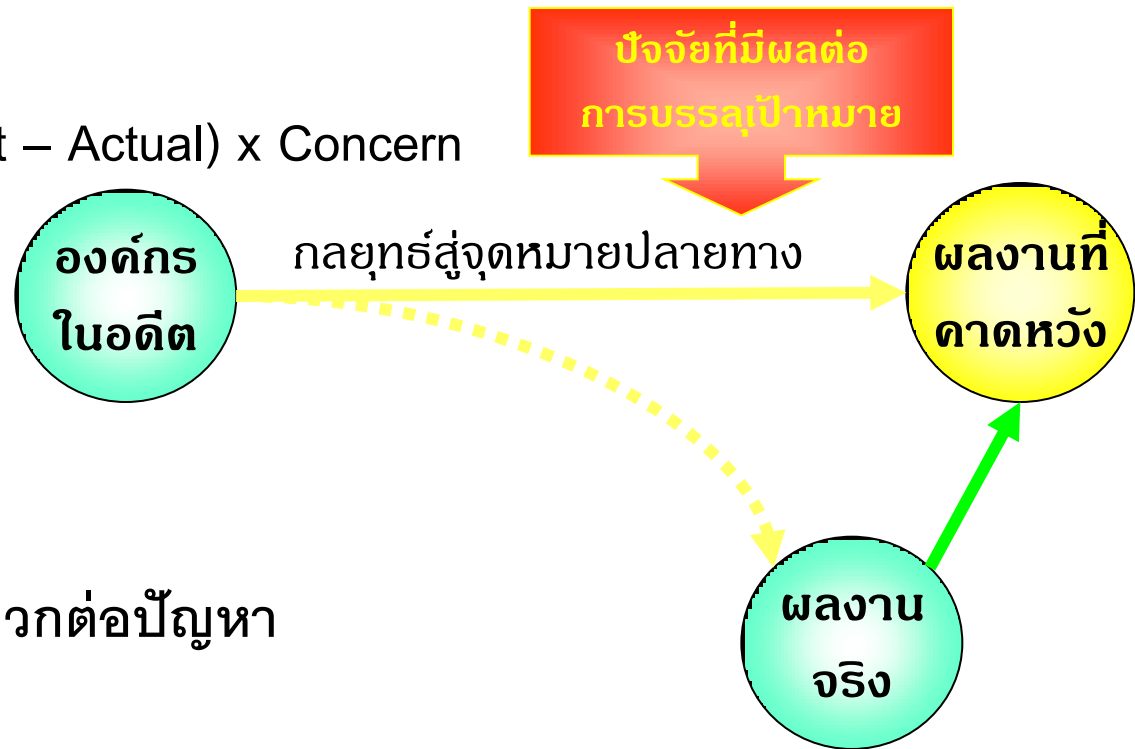


การวางแผนและกระบวนการแก้ปัญหา



• ปัญหา คืออะไร

– Problem = (Expect – Actual) x Concern



• ความคิดสร้างสรรค์

– การมีทัศนคติเชิงบวกต่อปัญหา

• การตัดสินใจที่ดี

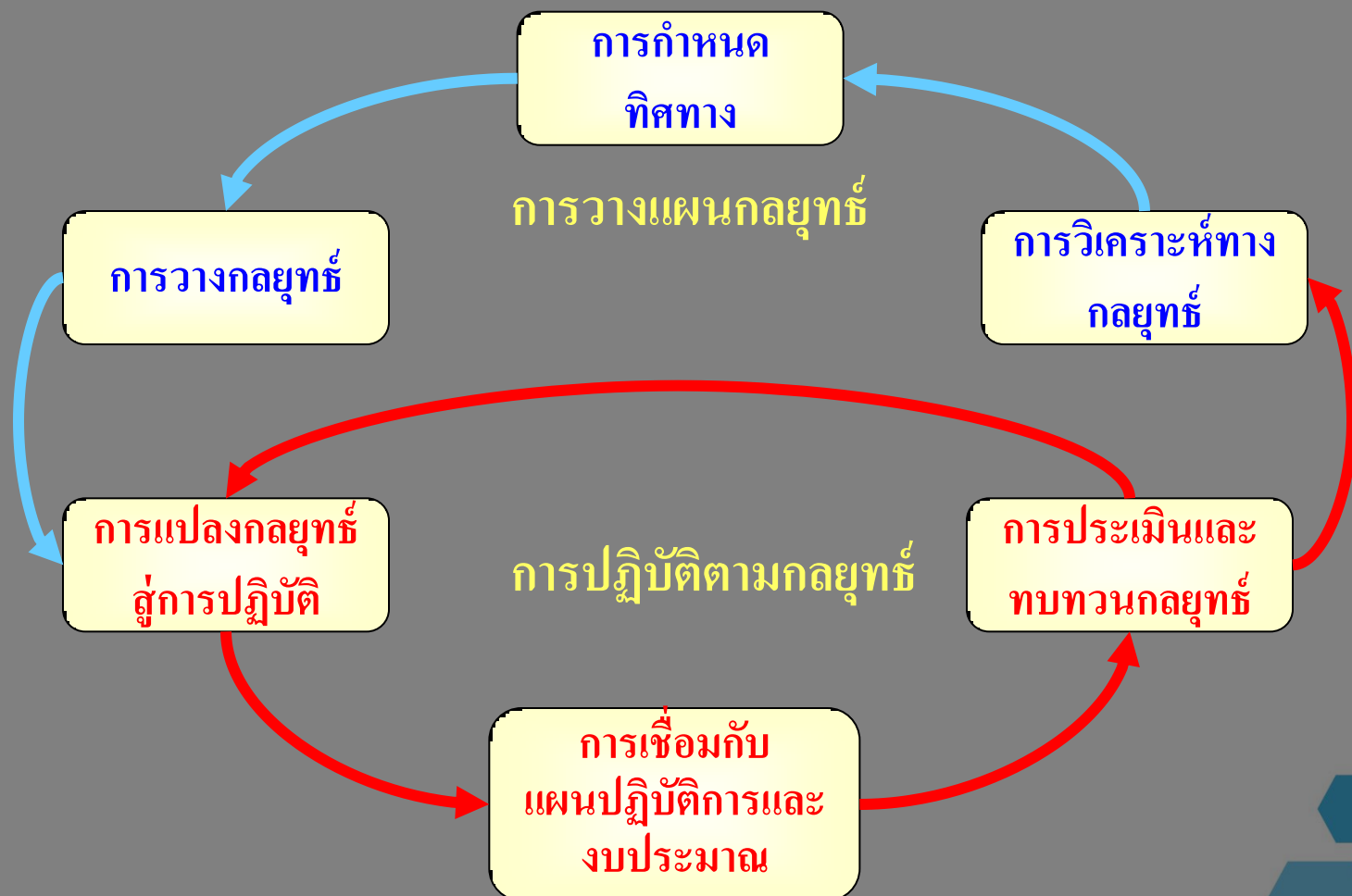
– ไม่จำเป็นต้องเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องเสมอไป

– ความจริง, ข้อเท็จจริง, ข้อสันนิษฐาน, ความคิดเห็น หรือการคาดเดา





การบริหารกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและครบวงจร



แผนกลยุทธ์มีขั้นตอนอย่างไร



- การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
- การวิเคราะห์องค์การ (SWOT หรือ Situation Analysis)
- การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
- การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
- การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
- การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
- การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)





ความหมายของ พันธกิจ Mission



- ข้อความที่กำหนดถึงภารกิจที่องค์กรมุ่งหวังจะกระทำให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรมีอยู่





การวิเคราะห์ พันธกิจ (Mission Analysis)



- เพื่อตรวจสอบว่า งานหลักขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความเป็นอยู่หรือไม่
- พันธกิจใดควรยกเลิก เพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรงอยู่เพราะเหตุใด
- พันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด
- ภารกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่ ไปทำภารกิจรองแทน





หลักในการวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis)



- เราควรอยู่ในธุรกิจอะไร
- จุดประสงค์ที่แท้จริงของเราคืออะไร
- เอกลักษณ์หรือจุดเด่นเฉพาะขององค์กรของเราคืออะไร
- กลุ่มลูกค้าหลักคือใครบ้าง
- ผลิตภัณฑ์หรือบริการตัวเอกของเราในปัจจุบันคืออะไร และในอนาคตควรเป็นอะไร
- ส่วนแบ่งตลาดที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตคือส่วนไหนบ้าง
- ขอบข่ายการจัดจำหน่ายและอาณาเขตตลาดกว้างและครอบคลุมแค่ไหนใน ปัจจุบัน และในอนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างไร





หลักในการวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis)



- ธุรกิจของเราได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรจากที่เคยเป็นมาเมื่อ 3-5 ปีที่ผ่านมา
- ในอนาคตข้างหน้า 3-5 ปี ธุรกิจของเราจะเปลี่ยนโฉมจากเดิมไปเป็นอะไรอย่างไร
- ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มุ่งหวังและต้องการมากที่สุดของเราคืออะไร และมีวิธีการวัดผลสำเร็จเหล่านั้นอย่างไร
- มีประเด็นแง่คิดเกี่ยวกับปรัชญาทางธุรกิจอะไรบ้างที่มีความสำคัญต่ออนาคต ขององค์กร เช่น เรื่องภาพพจน์ขององค์กร ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ความสามารถในการคิดค้นพัฒนา ขนาดการเสี่ยง คุณภาพ ประสิทธิภาพผลผลิต วิธีการจัดการ ฯลฯ
- ควรต้องพิจารณาให้น้ำหนักความสำคัญต่อกลุ่มภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ชุมชน กลุ่มพนักงาน และอื่น ๆ ในเรื่องอะไรบ้างหรือไม่





SWOT Analysis



- S-Strength
- W-Weakness
- O-Opportunity
- T-Threat



การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์



- SWOT - เป็นเครื่องมือพื้นฐานสุดในการวิเคราะห์กลยุทธ์
- ใช้กันอย่างแพร่หลาย มักจะพบในทุกแผน แต่มักจะเป็นการวิเคราะห์ไว้เฉยๆ โดยไม่ได้นำมาใช้ หรือเป็นการจัดทำในลักษณะ “ขอไปที”
- ข้อคิดเล็กๆ น้อยๆ ในกระบวนการวิเคราะห์
 - มองแบบ Outside – In ไม่ใช่ Inside – Out แต่เพียงอย่างเดียว (คิดโดยนั่งสมมติเอาเอง และคิดว่าหน่วยงานตนเองเป็นอย่างไร โดยขาดข้อมูลสนับสนุน)
 - อย่าคิดแต่เฉพาะในปัจจุบัน จะต้องคิดถึงโอกาสและภัยคุกคามที่มีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สาม ถึง ห้าปี)
 - SWOT แต่ละข้ออาจจะมีน้ำหนักหรือความสำคัญที่แตกต่าง
- วิเคราะห์เสร็จแล้ว ควรจะสรุปให้เห็นภาพได้ด้วยว่าสถานการณ์ของหน่วยงานเป็นอย่างไร



“เรา-เขา” หรือคือใคร?



**ตัวแปร : สิ่งมีอิทธิพลที่สำคัญต่อองค์กร
ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลว**

ตัวแปร “เรา” สภาวะภายในองค์กร (องค์กรควบคุมได้)

ตัวแปร ที่เป็น ปัจจัยพื้นฐานการประกอบการ คน เงิน ข้าว วัตถุดิบ
ตัวแปร ในการดำเนินการ การบริหาร การผลิต ขาย วัฒนธรรม
ตัวแปร ที่เป็นผลผลิต คุณภาพสินค้า บริการ ภาพลักษณ์ ฯลฯ

ตัวแปร “เขา” สภาวะภายนอก (องค์กรควบคุมมิได้)

ตัวแปร ที่เป็น(จะเป็น)สภาวะที่มีอิทธิพลต่อ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีฯ
ตัวแปร ที่เป็น(จะเป็น)ลูกค้า ประชาชน ผู้ประกอบการ
ตัวแปร ที่เป็น(จะเป็น)คู่แข่ง ประชาคมต่างประเทศ ฯลฯ





ตัวแปร บทบาท และ สถานะแวดล้อมที่เกิด



โอกาส Opportunity

ข้อจำกัด Threat



จุดแข็ง Strength

จุดอ่อน Weakness





การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร



- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

P olitic

E conomic

S ociocultural

T echnology

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ
(สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง)

สภาพปัญหา

ผู้รับประโยชน์ / ลูกค้า

ความต้องการได้รับการ

สภาพขององค์กรที่

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรา

- ตั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ตลาดแรงงาน





การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร



- 4 M (Man Money Material Management)
- **7** S's McKinsey (Structure, System, Strategy, Staff, Style, Skill, Shared Value)
- ความสามารถในการผลิตสินค้า / บริการ
- ความสามารถด้านการบริหารจัดการ
- กระบวนการหลัก และ ระบบสนับสนุน Core process and system
- การเชื่อมโยงคุณค่า Value chain
- ความสามารถของกำลังพล
- วัฒนธรรมองค์กร





การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร



ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนักxคะแนน	ข้อพิจารณา
โอกาส (Opportunities)				
- รัฐบาลสนับสนุนการศึกษา	0.15	5	0.75	ไม่มีปัญหาด้านเงินทุน
- ตลาดต้องการบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	0.15	5	0.75	ควรเพิ่มจำนวนและขยายสาขา
- การเจริญเติบโตของอาเซียน	0.05	1	0.05	ควรเพิ่มหลักสูตรนานาชาติ
- เอกชนคิดค่าเล่าเรียนสูง	0.05	2	0.10	เป็นผลด้านบวก
- การโทรคมนาคมทันสมัย	0.10	3	0.30	เป็นผลด้านบวก
ข้อจำกัด (Threats)				
- การแข่งขันทางด้านกฎระเบียบ	0.10	2	0.20	ขาดความคล่องตัว
- ทิศทางการพัฒนาประเทศไม่ชัดเจน	0.10	3	0.30	กระทบการวางแผนในระยะยาว
- นโยบายการจำกัดอัตราค่าเล่าเรียน	0.15	3	0.45	กระทบการขยายงาน
- สถาบันต่างชาติเข้ามาจัดการศึกษาในไทย	0.05	2	0.10	ต้องจับตามอง
- ขาดความร่วมมือระหว่างสถาบัน	0.10	3	0.30	เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา
รวม	1		3.30	



Strength & Weakness



- มองจาก องค์ประกอบของการจัดการ
- Man ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ
- Money ความเพียงพอ สภาพคล่อง
- Material ความเพียงพอ ความทันสมัย คุณภาพ
- Management วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ การประสานงาน ระบบงาน
ระเบียบ กฎเกณฑ์ปฏิบัติ
- พิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งของ Output (Price / Place / Product /
Promotion)





การวิเคราะห์จุดแข็ง



- สมรรถนะขององค์กร เช่น การบริหารจัดการ บุคลากร
- เงินทุน
- ความสามารถด้านวิชาการ
- ประสิทธิภาพ
- ฯลฯ





การวิเคราะห์จุดอ่อน



- การขาดแผนงาน แผนกลยุทธ์
- เทคนิควิชาการล้าสมัย
- ขาดเครื่องมือที่ทันสมัย
- ขาดค่านิยมร่วม
- วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศในการทำงานที่เฉื่อยชา
- ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ
- ฯลฯ





การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร



ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนักxคะแนน	ข้อพิจารณา
จุดแข็ง (Strengths)				
- ทำเลที่ตั้งดี ไปมาสะดวก	0.15	5	0.75	ใช้เวลาเดินทางน้อย
- อาจารย์ความรู้สูงมาจำนวนมาก	0.15	5	0.75	เชี่ยวชาญการสอน
- เครื่องมืออุปกรณ์พร้อม	0.10	4	0.40	จัดการสอนได้มีคุณภาพ
- บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ดี	0.05	3	0.15	เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน
- สถาบันมีชื่อเสียงในกลุ่มอาเซียน	0.05	3	0.15	ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
จุดอ่อน (Weaknesses)				
- งานวิจัยยังมีน้อย	0.15	4	0.60	ขาดการพัฒนาวิชาการ
- ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ	0.15	4	0.60	จำเป็นต้องปรับปรุงโดยเร็ว
- บุคลากรขาดความรักองค์กร	0.10	3	0.30	มีความเห็นแก่ตัว
- ขาดการบำรุงรักษาสินทรัพย์	0.05	3	0.15	จำเป็นต้องรอดำเนินการ
- ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก	0.05	4	0.20	ควรลงทุนทันที
รวม	1.00		4.05	



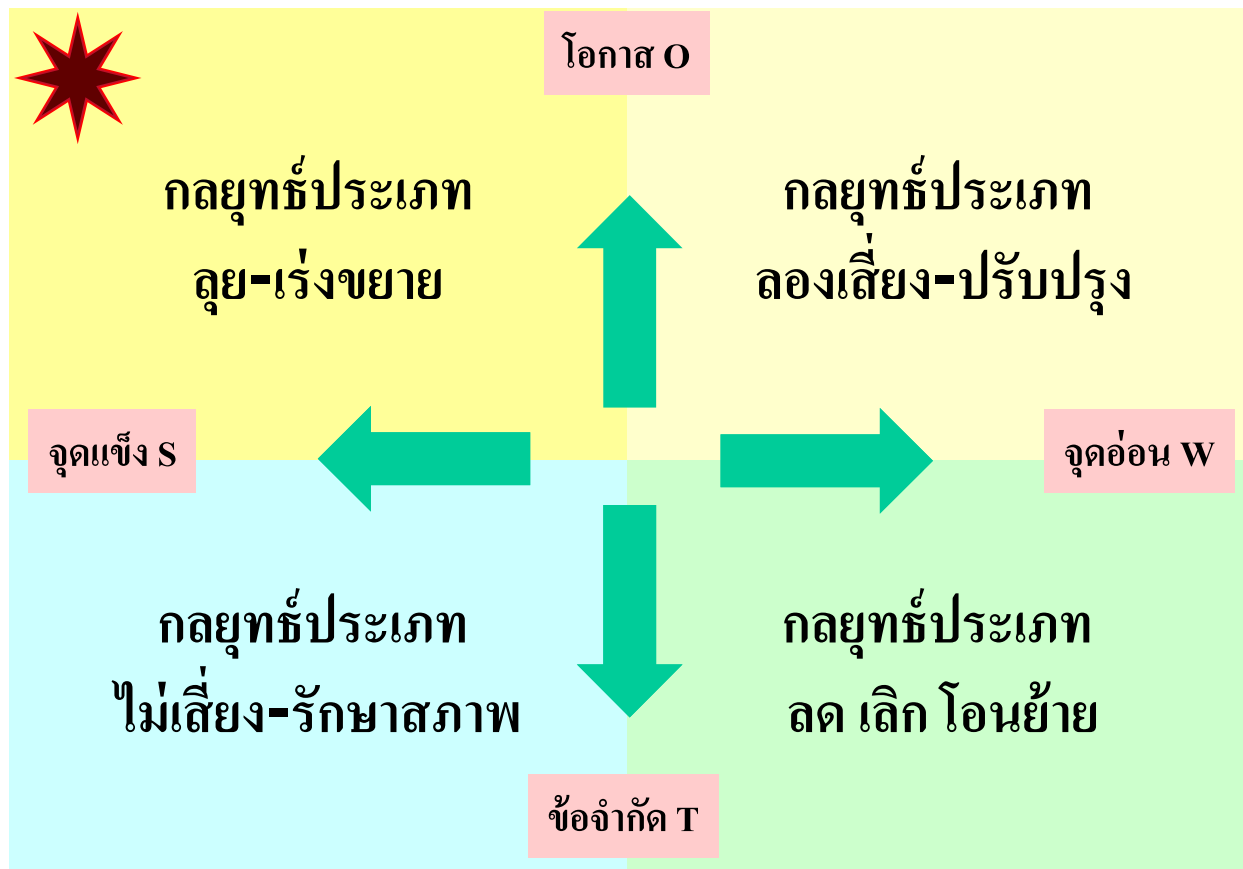
การสรุปโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อน



• SWOT Metrix

	Strengths = S	Weaknesses = W
	1. ทำเลที่ตั้งดี ไปมาสะดวก 2. อาจารย์ความรู้สูงมาจำนวนมาก 3. เครื่องมืออุปกรณ์พร้อม 4. บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ดี 5. สถาบันมีชื่อเสียงในกลุ่มอาเซียน	1. งานวิจัยยังมีน้อย 2. ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ 3. บุคลากรขาดความรักองค์กร 4. ขาดการบำรุงรักษาสินทรัพย์ 5. ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก
Opportunities = O	SO Strategies	WO Strategies
1. รัฐบาลสนับสนุนการศึกษา 2. ตลาดต้องการบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3. การเจริญเติบโตของอาเซียน 4. เอกชนคิดค่าเล่าเรียนสูง 5. การโทรคมนาคมทันสมัย	1. ขยายสาขาและเพิ่มจำนวนนักศึกษา 2. เพิ่มการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรนานาชาติ 3. ปรับวิธีจัดการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย	1. เพิ่มเติมการวิจัย 2. ปรับปรุงระบบสารสนเทศ 3. เพิ่มเติมสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ 4. บำรุงรักษาสินทรัพย์สินให้สามารถใช้งานได้ดี
Threats = T	ST Strategies	WT Strategies
1. การแข่งขันทางด้านกฎระเบียบ 2. ทิศทางการพัฒนาประเทศไม่ชัดเจน 3. นโยบายการจำกัดอัตรากำลัง 4. สถาบันต่างชาติเข้ามาจัดการศึกษาในไทย 5. ขาดความร่วมมือระหว่างสถาบัน	1. ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบ 2. จัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย 3. ร่วมมือกับสถาบันอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร	1. จำหน่ายทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ 2. ทำการสำรวจปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข 3. ใช้ระบบจ้างเหมาในบางกิจกรรมที่สามารถกระทำได้

การแก้ไขปัญหา 4 รูปแบบ



เสริมและใช้
โอกาส-จุดแข็ง
(รุก)

ยุทธศาสตร์
ที่เหมาะสม

แก้ไขและป้องกัน
จุดอ่อน-อุปสรรค
(รับ)

ช่วงสั้น

แผนงานที่น่าจะเป็น

ช่วงสั้น-ยาว

“องค์กรอาจต้องมีแนวทางและทางเลือกแก้ไขปัญหาหลายด้าน/ต้องพิจารณาหาลำดับความสำคัญแนวทางเลือก”



ความสัมพันธ์ผังSWOTและกลยุทธ์ ทางเลือก



S+O=Matching approach

กลยุทธ์ “ขยายพลัง” ที่เน้นการใช้จุดแข็ง
เพื่อเปิดโอกาสใหม่การแข่งขันขององค์กร

S

S+T=Covering approach

กลยุทธ์ “ลดเสี่ยง” อาศัยจุดแข็ง
ต้านและตรึง ภาวะคุกคาม
ที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

O

W+O=Off-set approach

กลยุทธ์ “ลองเสี่ยง” แก้ไขจุดอ่อน
เพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร

W

W+T=Mitigation approach

กลยุทธ์ “ลด-เลิก” หาทางผ่านพ้นจุดอ่อน
และเสี่ยงภาวะคุกคาม
ที่ปิดบังวัตถุประสงค์องค์กร

T



ข้อผิดพลาดการวิเคราะห์ SWOT



- เรา-เขา ; บวก-ลบ สับสน
- มองข้ามตัวแปรที่มีอิทธิพล
- แปลบทิศทางหลักของตัวแปรผิด
- ขาดความครอบคลุม ลึกซึ้ง



ข้อแนะนำในการวิเคราะห์ SWOT



- “วิเคราะห์บนความเป็นจริง-ให้เป็นจริงมากที่สุด”
- คัดการณับนฐานข้อมูล-ข้อเท็จจริง ที่มีอยู่และมีความเป็นไปได้สูง
- หลัค-เหตุผลที่ใช้เป็นทฤษฎี-ปรากฏการณ์ที่พิสูจน์แล้ว
- ไม่ใช่จินตนาการและสมมุติฐานที่ขัดแย้งกับความจริง (ไม่ใช่อารมณ์-ความรู้สึกส่วนตัว)
- เป็นการประเมินสถานการณ์ให้ทราบข้อเท็จจริงโดยวินิจฉัยที่ถูกต้องไม่มีอคติไม่มองฝ่ายเดียว เช่น
ขาดงบประมาณ งบประมาณไม่พอ : ขาดการวางแผนที่ดี และไม่จัดลำดับความสำคัญ
ขาดคนทำงาน บุคลากรไม่เพียงพอ : ไม่จ้างงานให้ทำ ไม่อบรมให้ทำงานได้
- เป็นความพยายามกำหนดประเด็นเพื่อประโยชน์การชี้้นำ
(การมีแรงงานจำนวนมาก เป็นประโยชน์จริงหรือไม่ หรือประเด็นน่าจะเป็นประโยชน์กว่าคือแรงงานส่วนใหญ่ขาดฝีมือ)



การกำหนดทิศทาง



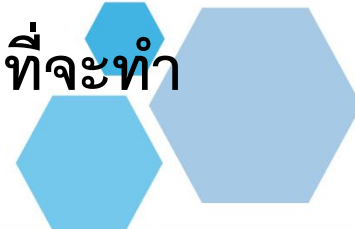
- อดีต
 - มักจะเป็นความฝันอันสูงสุด
 - มักจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุ
 - มักจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ลำบาก
- ปัจจุบัน
 - ควรมองภาพไปในอนาคต ถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็น
 - จะต้องมองภาพจากข้างนอกเข้ามา ไม่ใช่เพียงสิ่งที่ฝันเพียงอย่างเดียว
 - ควรจะเป็นสิ่งที่องค์กรอยากที่จะเป็นในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า
 - เป็นจุดที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ในการอ้างอิงหรือเป็นหลักเมื่อจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่สำคัญ
 - เป็นสิ่งที่จะขับเคลื่อนบุคลากรทั้งองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน



วิสัยทัศน์ Vision คืออะไร



- ภาพองค์การในอนาคต
- ภาพกว้าง ๆ ซึ่งผู้นำในหน่วยงานปรารถนาให้องค์การไปสู่
- แนวคิดหรือมุมมองใหม่เกี่ยวกับสถานภาพองค์การที่พึงปรารถนาในอนาคตซึ่งสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์การ
- ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าและสังคม





ทำไมองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์



- วิสัยทัศน์สร้างพลังให้กับองค์กร การจะทำให้องค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำที่จะนำคนทั้งองค์กรได้ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์กร
- วิสัยทัศน์ทำให้ได้เปรียบในแข่งขัน ในโลกของการแข่งขันผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมได้เปรียบเสมอ เพราะสามารถทะลุทะลวงเหตุการณ์ในอนาคตได้ และวิสัยทัศน์ทำให้เกิดความทะเยอทะยานหาญกล้าที่จะเป็นหนึ่ง วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

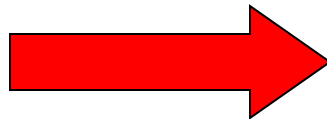




กำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างไร



ปัจจุบันเราต้องการให้
อะไรสำเร็จ ?



ภารกิจ

ทำไมต้องการให้ภารกิจ
นั้นสำเร็จ?

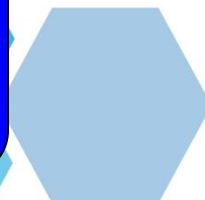


วัตถุประสงค์

เราจะไปสู่จุดนั้นได้
อย่างไร?



ผล





ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี



- แสดงจุดมุ่งมั่นในระยะยาวที่ค่อนข้างแน่นอน
- มีเจตนารมณ์ (สิ่งที่ต้องการให้เกิด) ที่ชัดเจน
- จำได้ง่าย เพราะจะทำให้บุคลากรจำได้และนำไปใช้ในทางปฏิบัติ
- ชูใจ ระดมความคิด ระดมพลังใจ ปลุกเร้า
- สั้น ง่าย ให้พลัง





ข้อควรระวังเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์



- อย่าลืมว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา
 - กระทรวง สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล
 - กลุ่มภารกิจ สอดคล้องกับกระทรวง
- อย่าลืมในเรื่องของการสื่อสาร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์



การกำหนดกลยุทธ์



- กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะทำ หรือ ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
- เป้าประสงค์แต่ละประการ จะต้องมียุทธศาสตร์มาสอดคล้อง
- โดยกลยุทธ์เป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ
- กลยุทธ์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ
- เครื่องมือตัวหนึ่ง คือ Balance Scorecard





การกำหนดกลยุทธ์ที่ดี



- ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก และผู้รับบริการ
- ได้เปรียบในการแข่งขัน
- กลยุทธ์แต่ละด้านต้องสอดคล้องกัน
- มีความยืดหยุ่น
- สอดคล้องกับภารกิจ / พันธกิจ
- เป็นไปได้ในการดำเนินงาน
- เลือกรบ - ไม่รบทุกด้าน





Mahidol
University
Wisdom of the Land

Balanced Scorecard



Balanced Scorecard คืออะไร?



- เริ่มต้นในปี 1992 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้ครบถ้วนในทุก ๆ ด้าน
 - ในอดีตผู้บริหาร (โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ) จะมุ่งเน้นแต่การประเมินผลในด้านของการเงินเป็นหลัก
 - การประเมินผลทางด้านการเงินอย่างเดียว มีข้อจำกัด
 - ไม่สามารถประเมินในสิ่งที่ไม่สามารถจับต้อง หรือบันทึกบัญชีได้ เช่น คุณภาพของ บุคลากร ชื่อเสียง หรือ ภาพพจน์
 - บอกให้รู้แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต
- ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton เพื่อเกื้อหนุนต่อการประเมินผลทางด้านการเงิน





มุมมอง ของ BSC



Financial Perspective

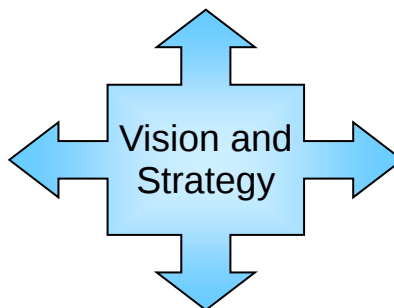
Objective	Measures	Target	Initiatives

Customer Perspective

Objective	Measures	Target	Initiatives

Internal Process Perspective

Objective	Measures	Target	Initiatives



Learning & Growth Perspective

Objective	Measures	Target	Initiatives





<i>Objective</i>	<i>Measures</i>	<i>Target</i>	<i>Initiatives</i>
การให้บริการหน่วยงาน อื่นๆ	% เจ้าหน้าที่ที่จัดไป สนับสนุน เมื่อได้รับการ ร้องขอภายใน 4 ชม.		นำระบบการจัดการ สมัยใหม่มาใช้ในการลด ขั้นตอนการทำงาน
ความพร้อมในการ ปฏิบัติงาน	% ความสำเร็จในการ เตรียมความพร้อมของ อุปกรณ์		
การพัฒนาบุคลากรให้ ตรงกับความต้องการ	% บุคลากรที่ได้รับการ อบรม		- กำหนด Competency - จัดทำแผนพัฒนา บุคลากร

พัฒนาการของ BSC



- ภายหลังจากที่องค์กรต่าง ๆ ได้มีการนำเอา BSC มาใช้มากขึ้น แนวคิดของ BSC ได้พัฒนาจากการเป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบทุกด้านเป็น
 - เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- ปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ขาดแผน หรือ ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ แต่ขาดความสามารถในการนำแผนต่าง ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผล
- สาเหตุสำคัญที่แผนไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติ ได้แก่
 - ขาดการสื่อสารและความเข้าใจในทิศทางและแผน
 - ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามแผน
 - ขาดความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการและระบบงบประมาณ
 - ผู้บริหารไม่ค่อยได้พูดคุยกันเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรเท่าใด



Balanced Scorecard

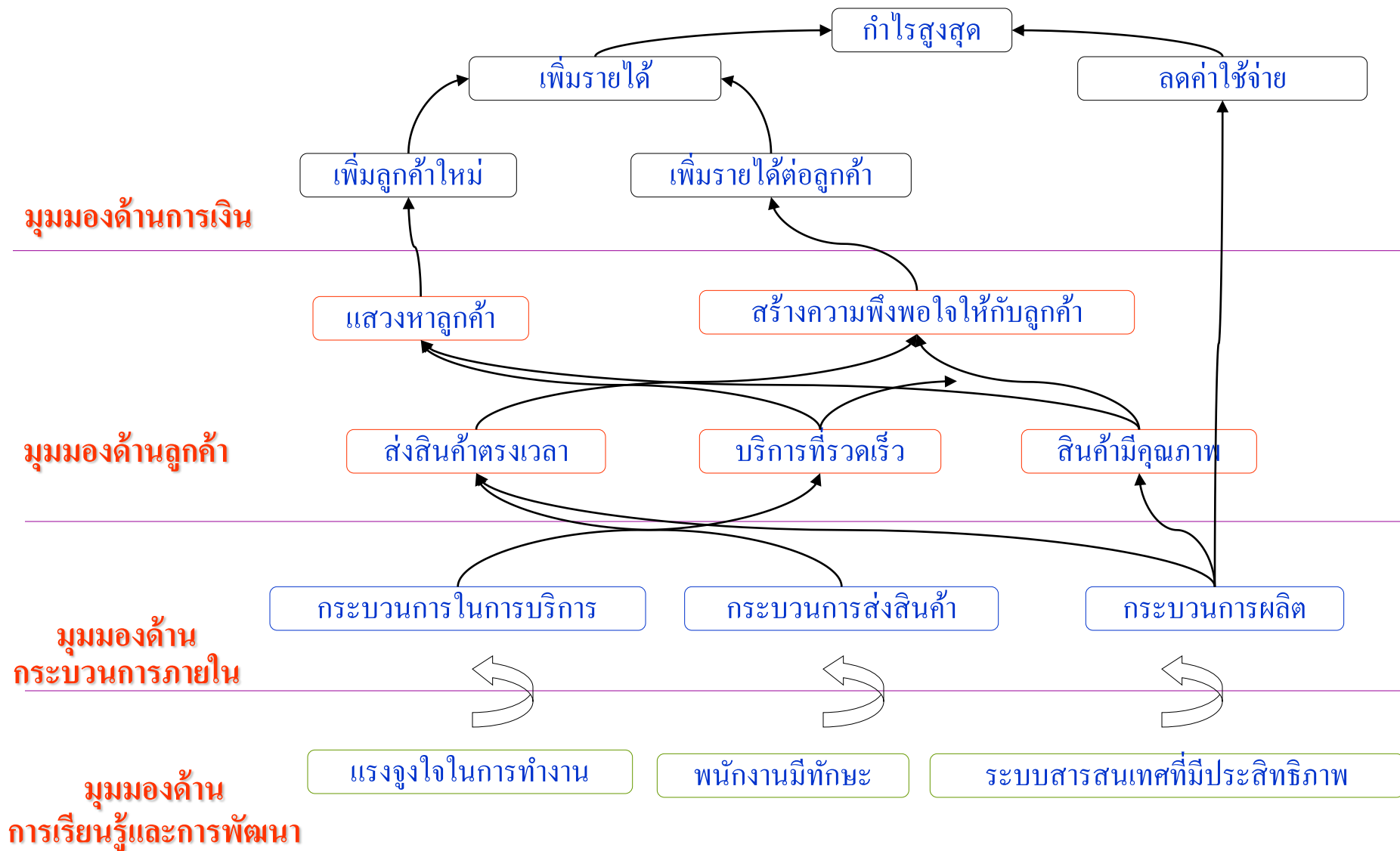


- BSC เป็นเครื่องมือในการใช้อธิบาย ประยุทธ์ และบริหารกลยุทธ์
ทั่วทั้งองค์กร โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานที่สำคัญ
เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร
- BSC เป็นมากกว่าตัวชี้วัด BSC ที่ดีจะต้องสามารถบอกเล่าเรื่องราวของ
กลยุทธ์ขององค์กร
- BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร
ไปสู่การปฏิบัติ





ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)





ประโยชน์ของการทำ BSC



- กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในองค์กร
 - ทำให้มีความชัดเจนในสิ่งที่กำลังเป็นอยู่
 - ทำให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา
 - ทำให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุด
 - ทำให้ทราบถึงโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - Measurement and Initiatives นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
 - ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสู่ Performance-based Culture
 - เชื่อมโยงกับระบบ Pay-for-Performance





- ทำให้การวางแผนมีความชัดเจนขึ้น
 - การจัดสรรทรัพยากร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
 - การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปตามการดำเนินงาน
 - การจัดสรรทรัพยากร เป็นไปตามข้อเท็จจริง ไม่ใช่ตามสัญชาตญาณและการเมือง
 - เพิ่มความสามารถในการเดาและพยากรณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
 - Leading indicators
 - Cause-effect predictions
 - Simulations made possible





ประโยชน์ของการทำ BSC



- การเรียนรู้
 - BSC ทำให้ทั้งองค์กรเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้
 - ทำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานสอดคล้องกับกลยุทธ์
 - BSC ทำให้มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง





คำถามที่ทุกองค์กรจะต้องถาม ภายหลังจากการ

กำหนดแผน



- จะสามารถสื่อสารและถ่ายทอดแผน และนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร?
- จะทราบได้อย่างไรว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่กำหนดขึ้น รวมทั้งก่อให้เกิดคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร?
- จะสร้างความสมดุลระหว่างแผนระยะยาวและระยะสั้นได้อย่างไร?
- จะออกแบบกระบวนการภายในให้สนับสนุนแผนอย่างไร?
- จะทราบได้ว่าอย่างไรว่าบุคลากรมีทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนขององค์กร?





สรุปขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard



- ยืนยันในทิศทาง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Confirmation)
- จัดทำ Corporate BSC (BSC ในระดับองค์กร) ซึ่งประกอบด้วย
 - การกำหนดมุมมอง
 - การกำหนด Strategic Objectives และ การจัดทำ Strategy Map
 - การจัดทำตัวชี้วัด (Measures)
 - การกำหนดเป้าหมาย (Target) พร้อมทั้งแผนงาน โครงการ (Strategic Initiatives)
- การแปลง Corporate BSC ลงสู่ Department and Unit Scorecard
- เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอข้อมูลใน BSC Review
- ทบทวน ปรับปรุง BSC ให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไป





ผลของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



- จะเป็นองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าจำนวนงาน/กิจกรรมที่ทำ
- ทำให้มีกลไกในการสื่อสารและรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ
- ทุกฝ่ายกำหนดเป้าหมายและติดตามผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน
- เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานและการใช้งบประมาณ
- มีระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรม โปร่งใส สามารถนำมาเชื่อมโยงกับการพิจารณาบำเหน็จได้





สิ่งที่ต้องคำนึง



- ควรทำให้เห็นผลของการพัฒนาที่ชัดเจน
- แต่ต้องไม่มุ่งสร้างผลงานในระยะสั้นมากเกินไป ควรสร้างผลงานที่ยั่งยืนในระยะยาว
- ไม่มุ่งสร้างผลงานด้านการเงิน หรือด้านใดด้านหนึ่ง มากเกินไป ควรสร้างผลงานให้สมดุลกันทุกๆ ด้าน





นิยามกำหนดในมุมมองต่างๆ ดังนี้

- ด้านการเงิน Financial Perspective
- ด้านลูกค้า / ผู้รับบริการ Customer Perspective
- ด้านกระบวนการบริหารภายใน Internal Process Perspective
- ด้านการเรียนรู้ Learning and Growth Perspective





Perspective of Performance Indicator





มิตีการวัดในระบบราชการไทย

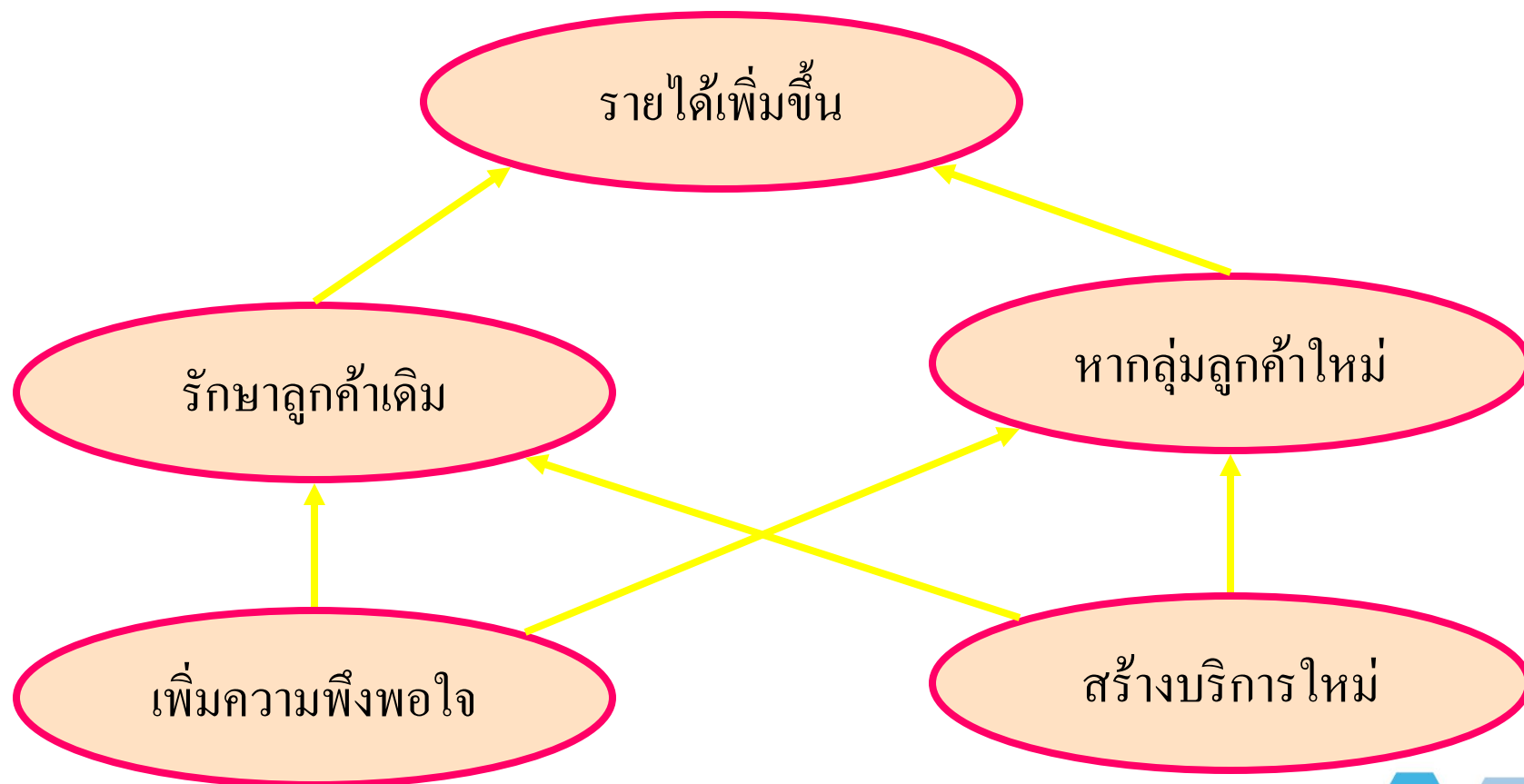


- ประสิทธิภาพ : การทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์
- คุณภาพการบริการ : ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- ประสิทธิภาพ : การทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- การพัฒนาองค์กร : การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กร



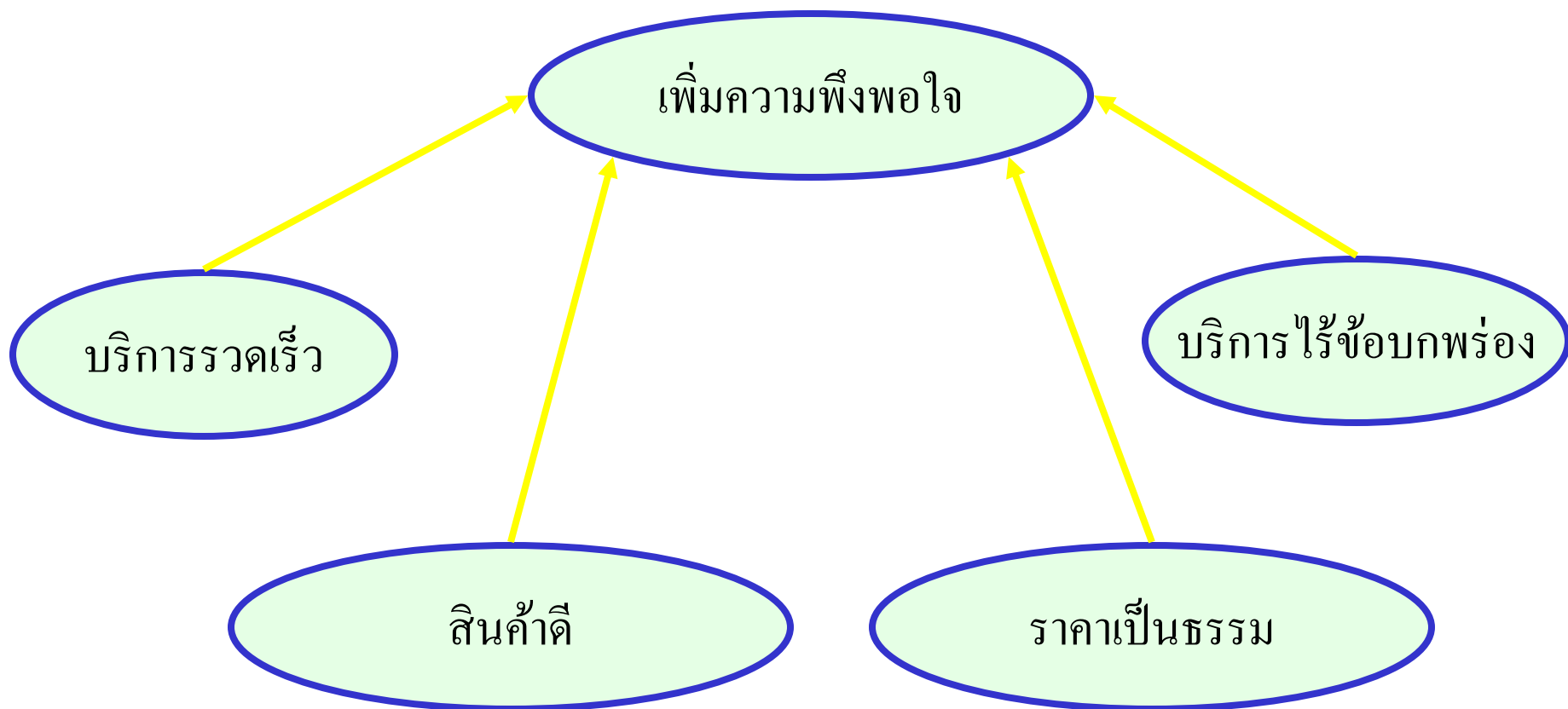


ทดลองวาดเป็นแผนผัง

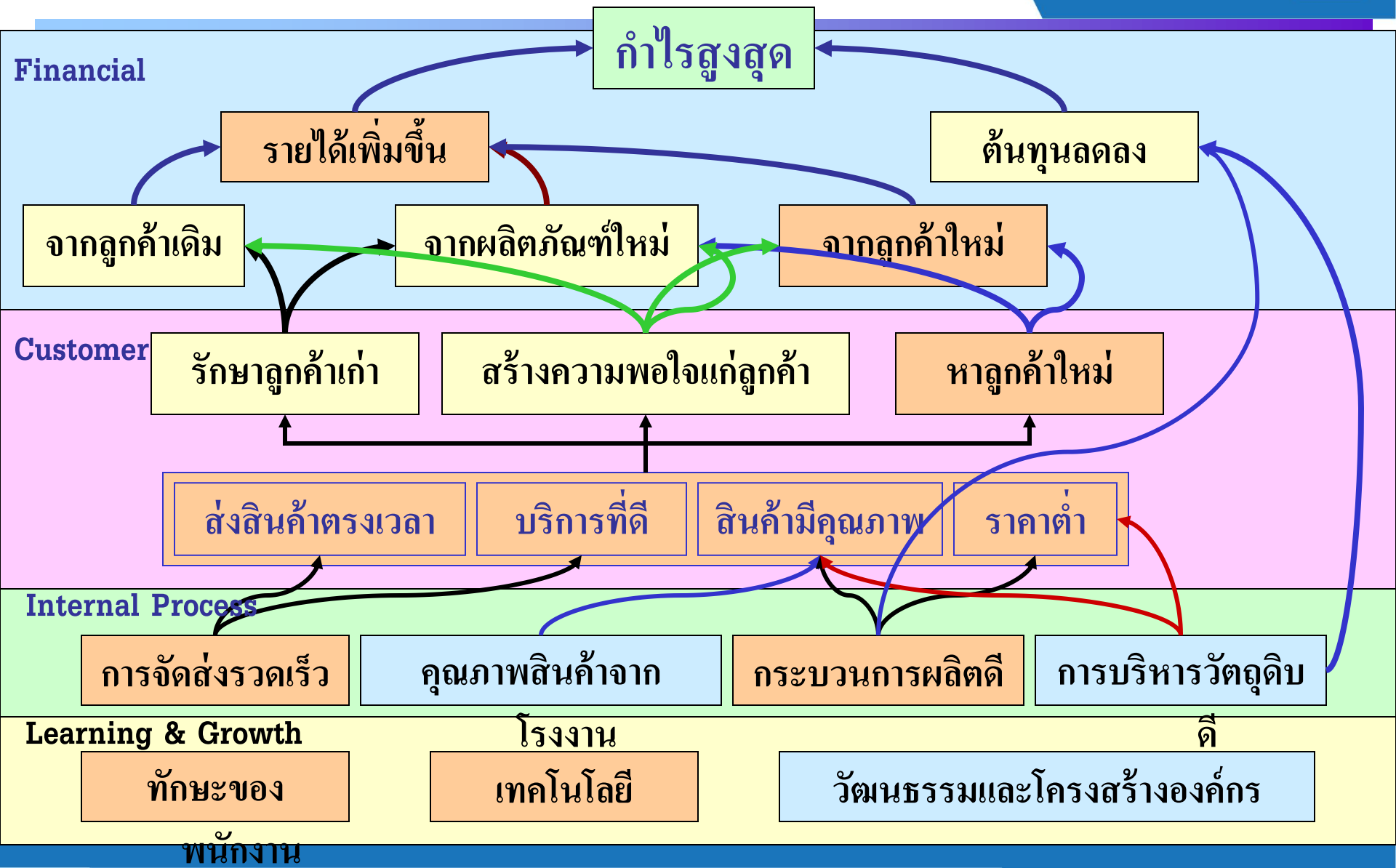


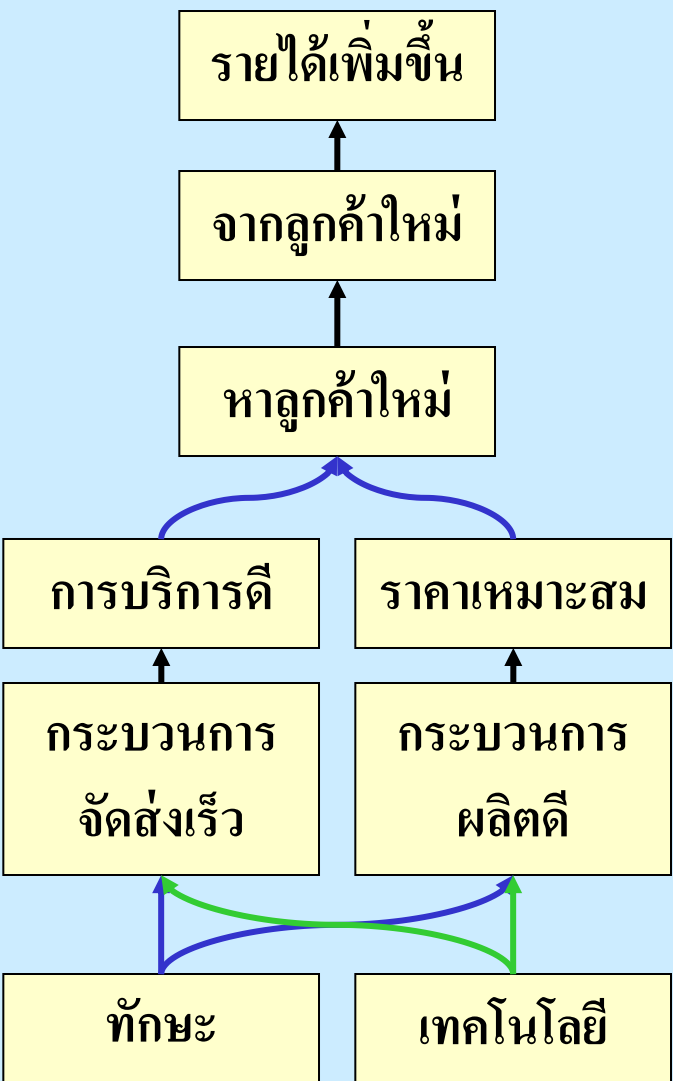


ขยายแผนผัง



Strategic Map



Strategic Map	Objective	ตัวชี้วัด	ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผน
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	•รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	10%	15%	- เพิ่มบริการ - Promotion
	การหาลูกค้าใหม่	•จน.ลูกค้าที่เพิ่ม •ยอดขายต่อราย	2,000 ราย 10.00	2,500 ราย 15.00	- เพิ่มบริการ - Promote
	การบริการที่ดี	•อัตราการร้องเรียน •ความเร็วในการ	< 20% < 1 ชม.	< 15% < 50 น.	- ฐานข้อมูลลูกค้า - พัฒนา IT
	การจัดส่งรวดเร็ว	•ร้อยละของการส่งของไม่ตรงเวลา	< 20%	< 15%	Barcode
	การพัฒนาทักษะ	•จำนวนวันในการอบรมต่อปี •อัตราการเข้า-	7 ว. 15%	10 ว. 10%	- เปิดอบรม - ปรับปรุงสวัสดิการ
	เทคโนโลยี				



Mahidol
University
Wisdom of the Land



จบการบรรยาย

