

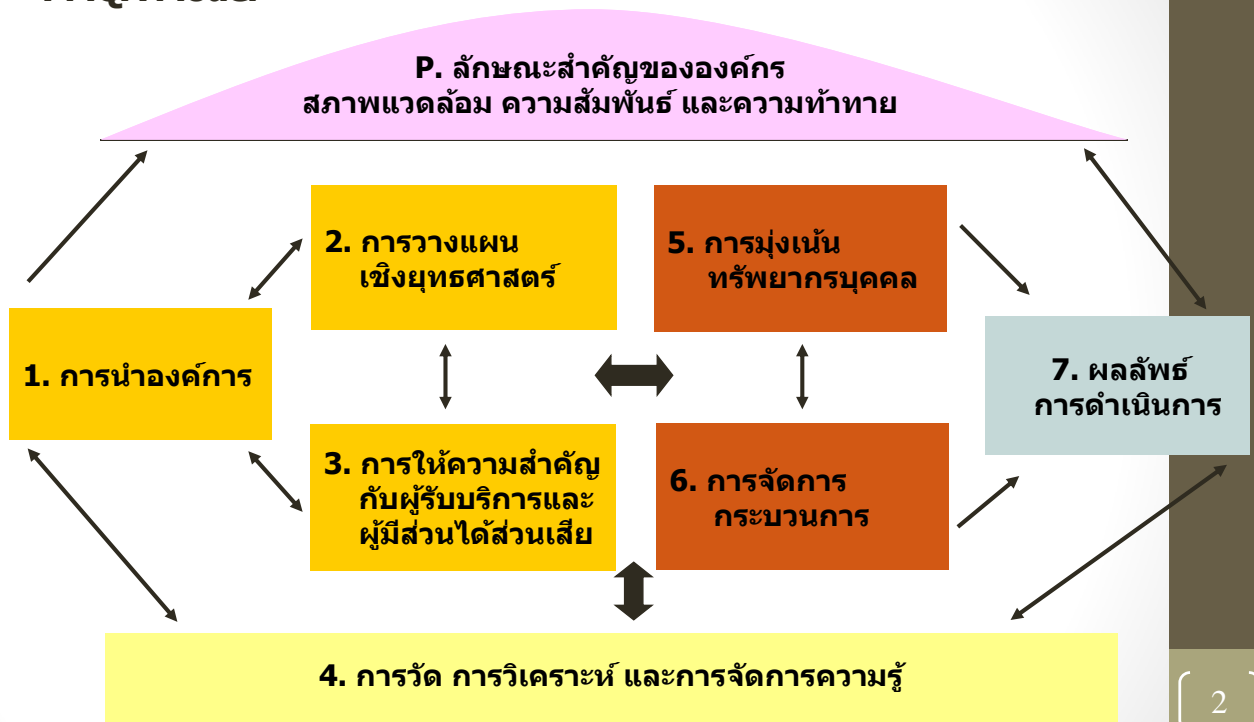
การวิเคราะห์และพัฒนาระบบองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

นารท จันทร์ทอง

TQM : Framework

PMQA Model



[2]

ก.พ.ร.

หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การวางแผนยุทธศาสตร์
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 9,16)
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 8(3))
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 16)

3

ก.พ.ร.

#SmartGovernment

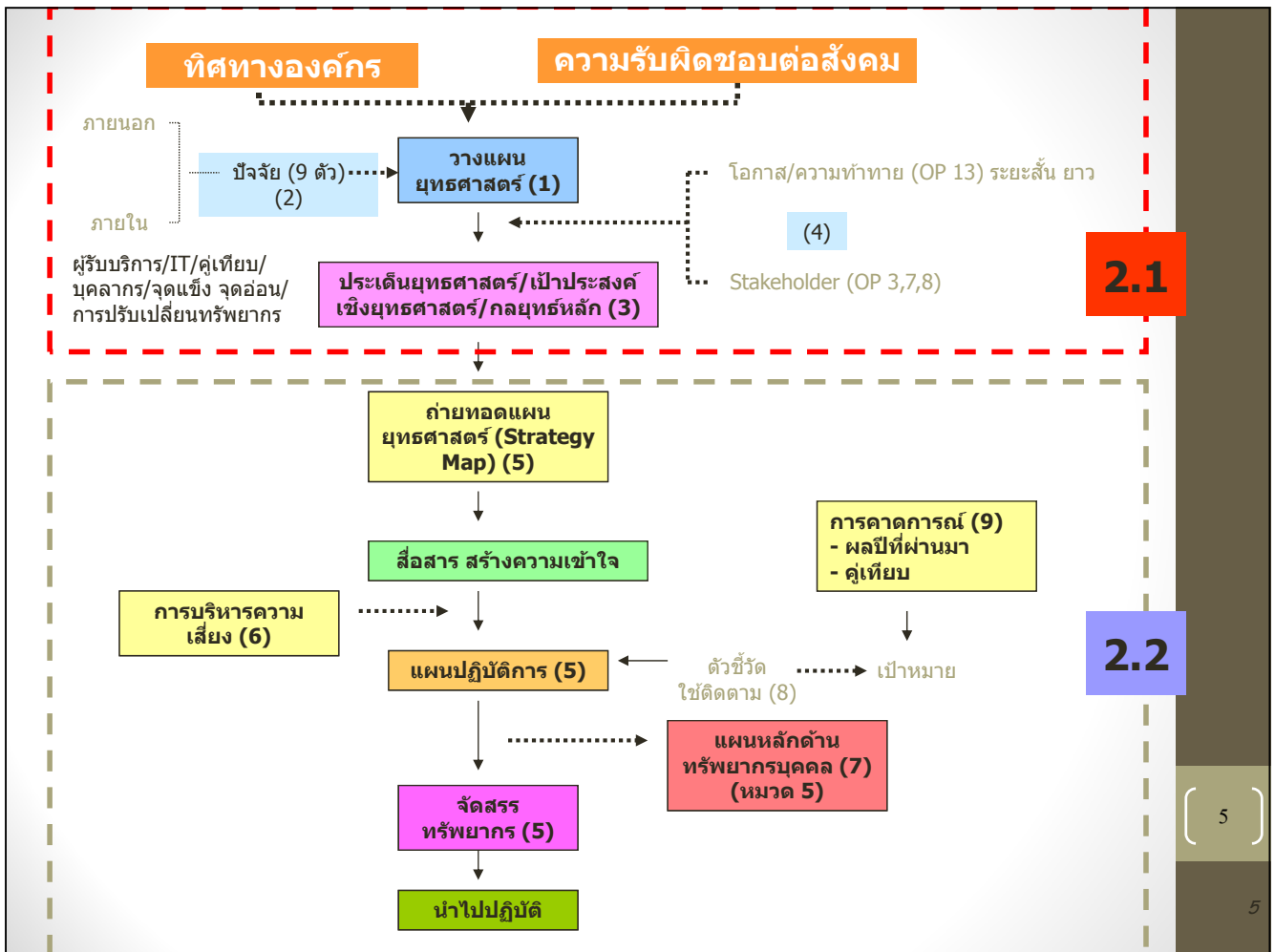
หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 16)
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 12)
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 20)
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

4

ก.พ.ร.

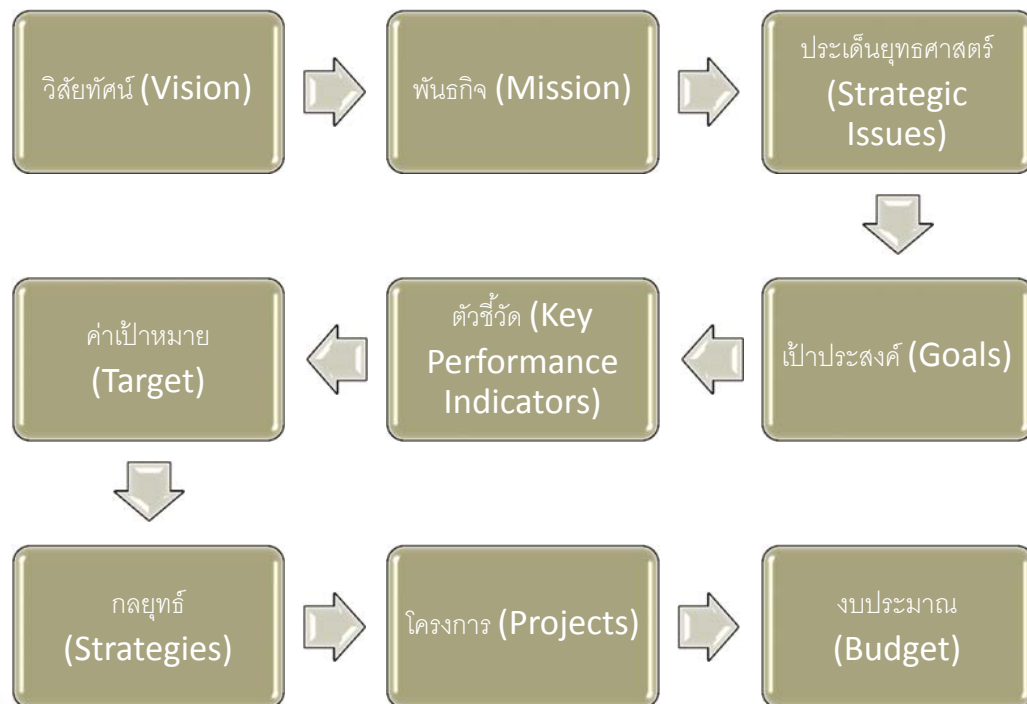
#SmartGovernment



ทำไมต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์

- “อยู่กันมาได้เป็นสิบ ๆ ปี ไม่เห็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์ ไม่เห็นต้องมีตัวชี้วัด ทำไมต้องมาทำกันช่วงนี้ด้วย?”
- บริบทและสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย
- องค์กรที่ขาดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ย่อมเหมือนกับเรือที่แล่น โดยขาดหางเสือและทิศทาง สุดท้ายก็จะแล่นเป็นวงกลมไปเรื่อย ๆ

กรอบของการจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ



7

การบริหารยุทธศาสตร์
ไม่ใช่เพียงแค่
การวางแผนยุทธศาสตร์

8



How will we get there?



Where do we want to go?

Where are we now?



What do we have to do or change?



9

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ / เครื่องมือที่ใช้

- ผู้บริหารขององค์กร
- บทบาทของ Stakeholders ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ที่ปรึกษาภายนอก
- OSM ? / ฝ่ายเลขานุการ ?
- เครื่องมือในการรับฟังความคิดเห็น – Mind Map, PowerPoint, Flip chart

10

การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strengths) - สิ่งที่หน่วยงานมีความโดดเด่น	จุดอ่อน (Weaknesses) - สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนา หรือแก้ไขปรับปรุง
โอกาส (Opportunities) - การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อทางบวกต่อองค์กร	อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats) - การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อในทางลบต่อองค์กร

11

เครื่องมือในการวิเคราะห์

- **General Environment Analysis/PEST** – เพื่อทราบปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี ฯลฯ
- **Core Competencies Analysis** – เพื่อทราบถึงความสามารถหลัก ความโดดเด่นของหน่วยงาน
- **BCG Matrix (Adapted Version)** - เพื่อเป็นการประเมินสถานะของสิ่งที่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ
- **Value Chain Analysis** – เพื่อทราบถึงกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดคุณค่าที่ลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการ
- **Value Curve** – เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น ถึงการนำเสนอคุณค่าหรือความแตกต่าง
- **สรุป** - เพื่อสรุปภาพรวมและผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมด

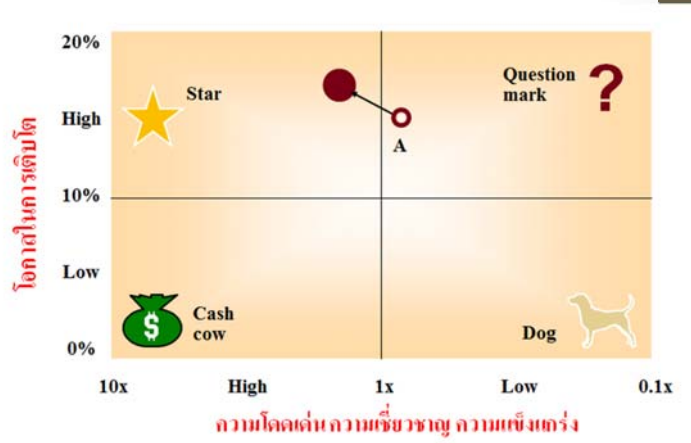
12

BCG Matrix

Original



BCG Matrix (ฉบับปรับปรุง)



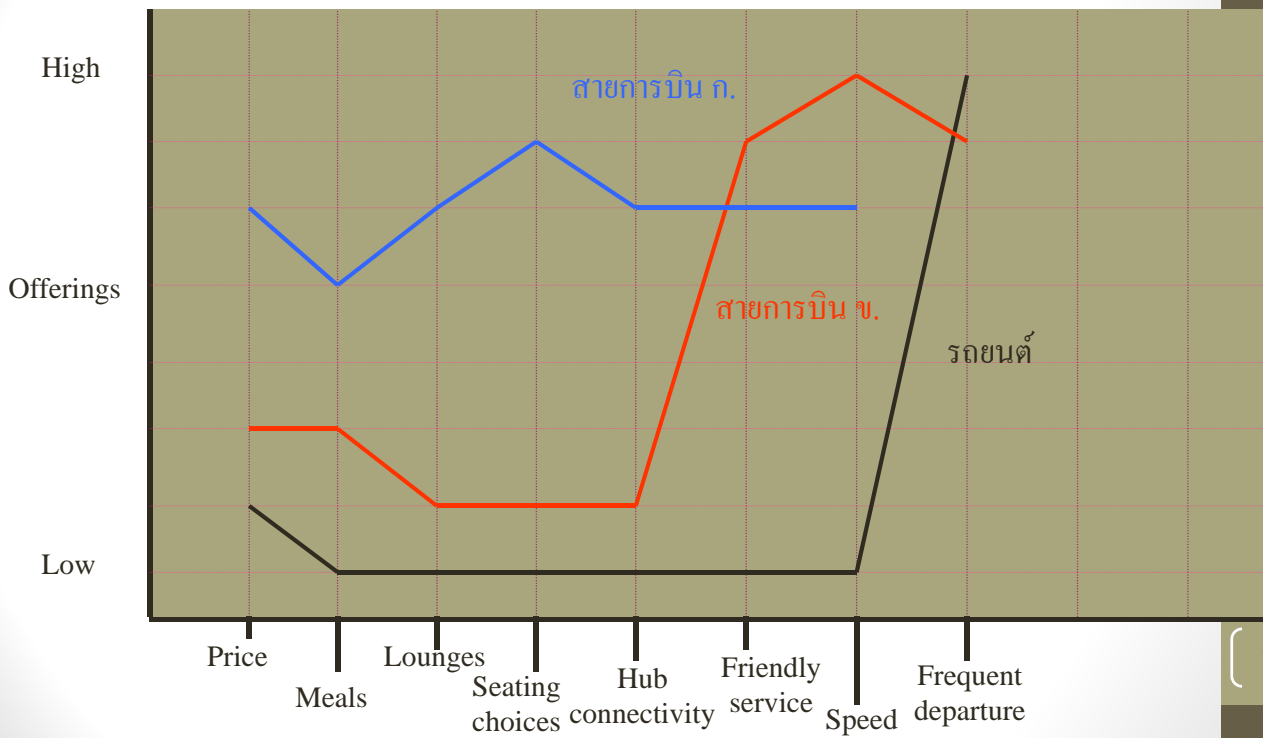
Value Chain

Support Activities



Primary Activities

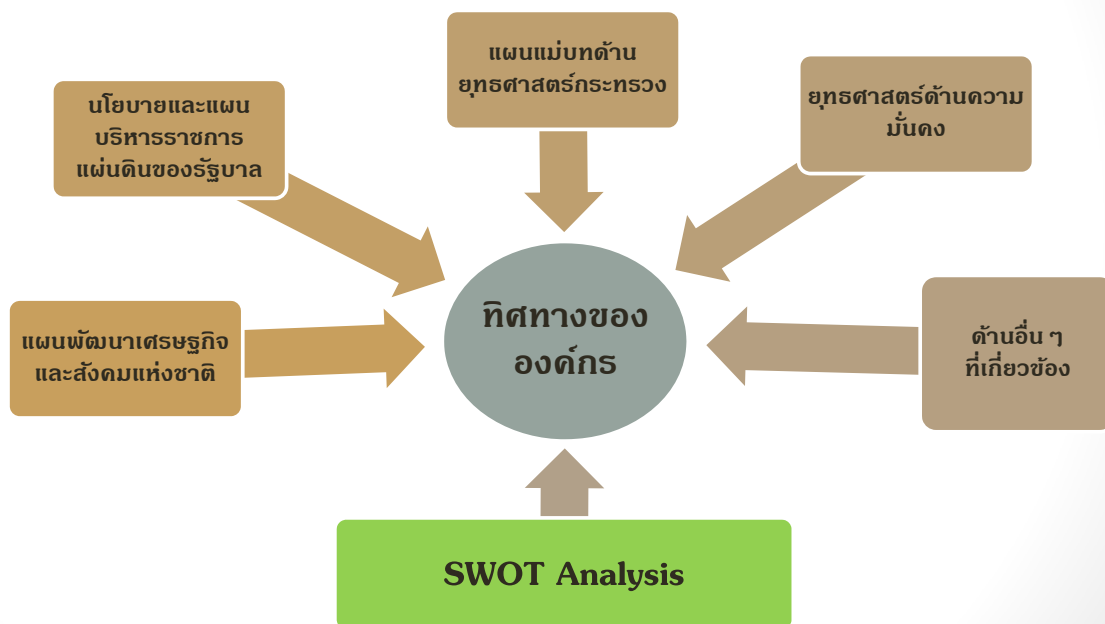
Value Curve of Airline Industry



TOWS Matrix

	Opportunities	Threats
	1..... 2..... 3..... 4.....	1..... 2..... 3..... 4.....
Strengths 1..... 2..... 3..... 4.....	<ul style="list-style-type: none"> ✦ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อหลบหลีกหรือลดผลกระทบของภาวะคุกคามจากภายนอก
Weaknesses 1..... 2..... 3..... 4.....	<ul style="list-style-type: none"> ✦ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ปรับปรุงจุดอ่อนขององค์กรโดยใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ใช้ยุทธวิธีตั้งรับเพื่อปิดจุดอ่อนภายในและหลบหลีกภาวะคุกคามจากภายนอก

การพิจารณาและวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



17

ขั้นตอนของการกำหนดยุทธศาสตร์

Where do we want to go?

- การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

How will we get there?

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินถึง
- เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็น
- ยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการ
- แยกให้ชัดเจนระหว่างงานตามยุทธศาสตร์กับงานประจำ

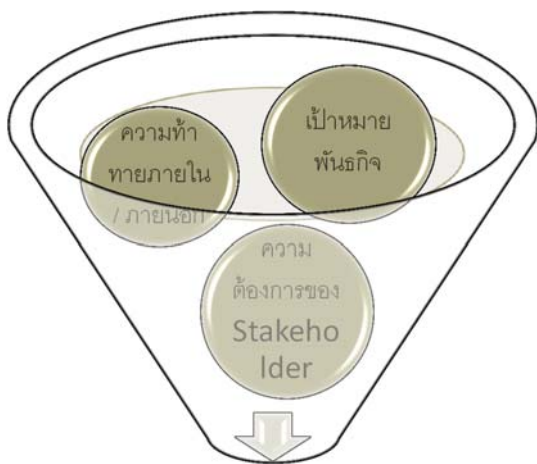
18

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

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

19

กรอบการจัดทำวิสัยทัศน์



วิสัยทัศน์

หลักเกณฑ์ที่สำคัญของวิสัยทัศน์

- **ระบุจุดมุ่งหมายหลัก** ความสามารถเฉพาะ และคุณค่าหลักขององค์กร
- กำหนดตำแหน่ง/อันดับ/ท่าทีในการแข่งขันกับคู่แข่งขององค์กร
- ระบุสภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ระบุทักษะการทำงานที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร

20

วิสัยทัศน์และพันธกิจ - ประเด็นที่มักจะพบ

- ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนด
- วิสัยทัศน์ที่ไม่ใช่วิสัยทัศน์
- เขียนสิ่งที่เป็นอย่างอยู่แล้วในปัจจุบัน
- Vision Slogan??? ต้องแตกความหมาย
- จะต้องเปลี่ยนแปลงบ่อยไหม?
- เลือกไม่ได้ ต้องให้เปรียบเทียบ

Missions vs. Visions

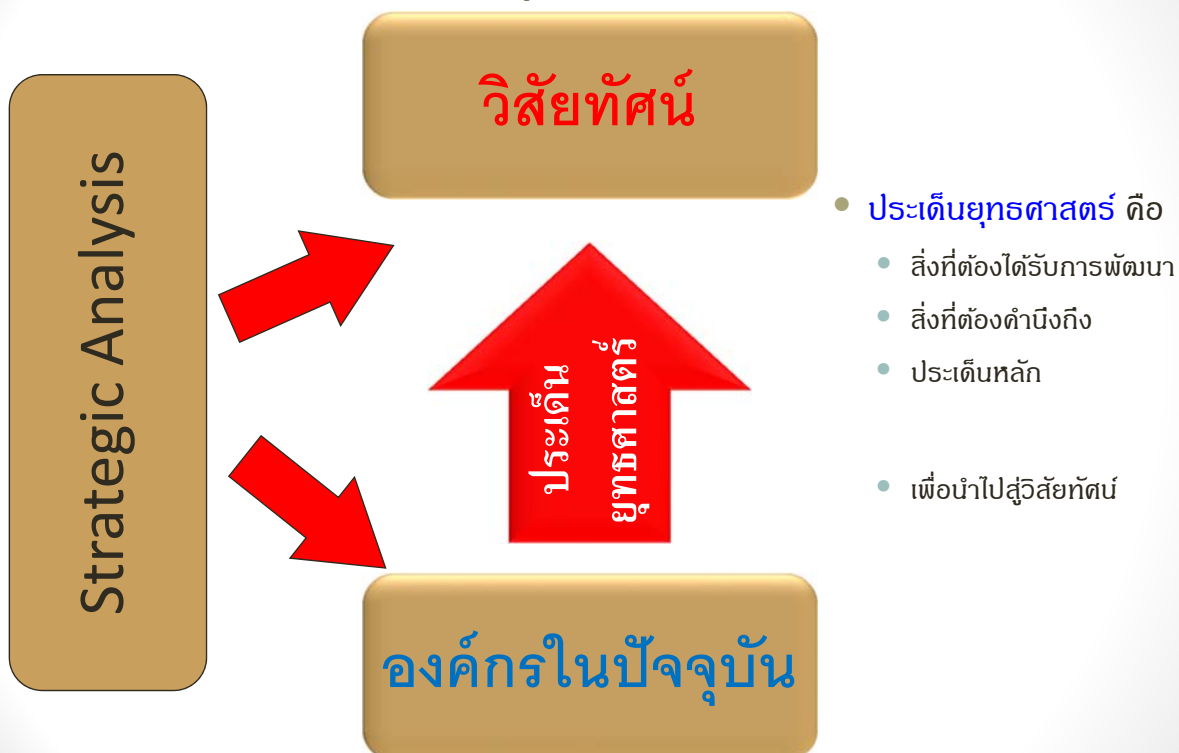
- | วิสัยทัศน์ (Vision) | พันธกิจ (Mission) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• บอกให้รู้ถึงสิ่งที่หน่วยงานอยากจะทำหรือต้องการจะเป็นในอนาคต• บอกให้รู้ถึงเส้นทางเดินของหน่วยงานในอนาคต | <ul style="list-style-type: none">• บอกให้รู้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน• บอกให้รู้ถึงสาเหตุของการดำรงอยู่• มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ ที่จะต้องทำ |

ประเด็นยุทธศาสตร์คืออะไร

- ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมีที่มาจาก
 - แนวทางหลักที่ในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
 - นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
 - ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว

23

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)



24

วิสัยทัศน์กรมการขนส่งทางบก “พัฒนาและส่งเสริมระบบการขนส่งทางถนนสู่
มาตรฐานสากล เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม”

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ 1
การให้ความสำคัญใน
การพัฒนาและ
ส่งเสริมการขนส่ง
สินค้า เพื่อรองรับ
การเจริญเติบโตของ
ประเทศ

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ 2
การให้ความสำคัญ
ในการพัฒนาและ
ส่งเสริมการขนส่ง
สาธารณะทางถนน
ให้ได้มาตรฐานมี
ความสะดวก
รวดเร็ว ทั่วถึง
ประหยัด และ
เชื่อถือได้

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ 3
การส่งเสริมความ
ปลอดภัยและลด
ผลกระทบจาก
สิ่งแวดล้อมจากการ
ใช้รถใช้ถนน

ประเด็น
ยุทธศาสตร์ที่ 4
การมุ่งเน้นการ
พัฒนาการให้บริการ
เพื่อให้ประชาชน
ผู้รับบริการเกิดความ
พึงพอใจสูงสุด

ประเด็นยุทธศาสตร์ กรมบัญชีกลาง

- วิสัยทัศน์ “กำกับดูแลและบริหาร การใช้จ่ายเงินของแผ่นดินให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด”

1

กำกับดูแลทางด้านการเงินภาครัฐในลักษณะเชิงรุก
(Pro-active Regulator)

2

พัฒนาคุณภาพการให้บริการทางด้านการเงินภาครัฐ
(Service Provider Improvement)

3

พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
(Organization Development)

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2552 – 2555 ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

- 1. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารเพื่อการให้บริการที่ดีแก่ประชาชนและชุมชน
- 2. ยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันอาชญากรรม
- 3. ยุทธศาสตร์ด้านการสืบสวนปราบปรามอาชญากรรม
- 4. ยุทธศาสตร์ด้านการอำนวยความสะดวกความยุติธรรม
- 5. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของชาติและกิจการพิเศษ
- 6. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่ดี

เป้าประสงค์ คืออะไร

- **เป้าประสงค์ (Strategic Objective)** หมายถึง เป้าหมายที่ต่าง ๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
- การกำหนดเป้าประสงค์อาจกำหนดภายใต้กรอบแนวคิดประเมินผลสัมฤทธิ์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติได้แก่
 - มิติด้านประสิทธิผล
 - มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
 - มิติด้านประสิทธิภาพ และ
 - มิติด้านการพัฒนางองค์กร

มิติการประเมินผล

- **มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล (Run the Business)**
 - มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและผู้รับบริการ
- **มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)**
 - มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ
- **มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพ (Manage Resources)**
 - มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น
- **มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building)**
 - มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

29

ความสำคัญและประโยชน์ของ Strategy Map

แผนที่กลยุทธ์ / แผนที่ยุทธศาสตร์

- อธิบายยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น เพื่อที่จะได้สามารถ
 - เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจร่วมกันในยุทธศาสตร์
 - เพื่อทำให้ทั่วทั้งองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment)
 - วัดและประเมินว่าองค์กรได้มีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือไม่?
 - เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณ
- เป็นรูปที่อธิบายถึงสมมติฐานทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Hypothesis)

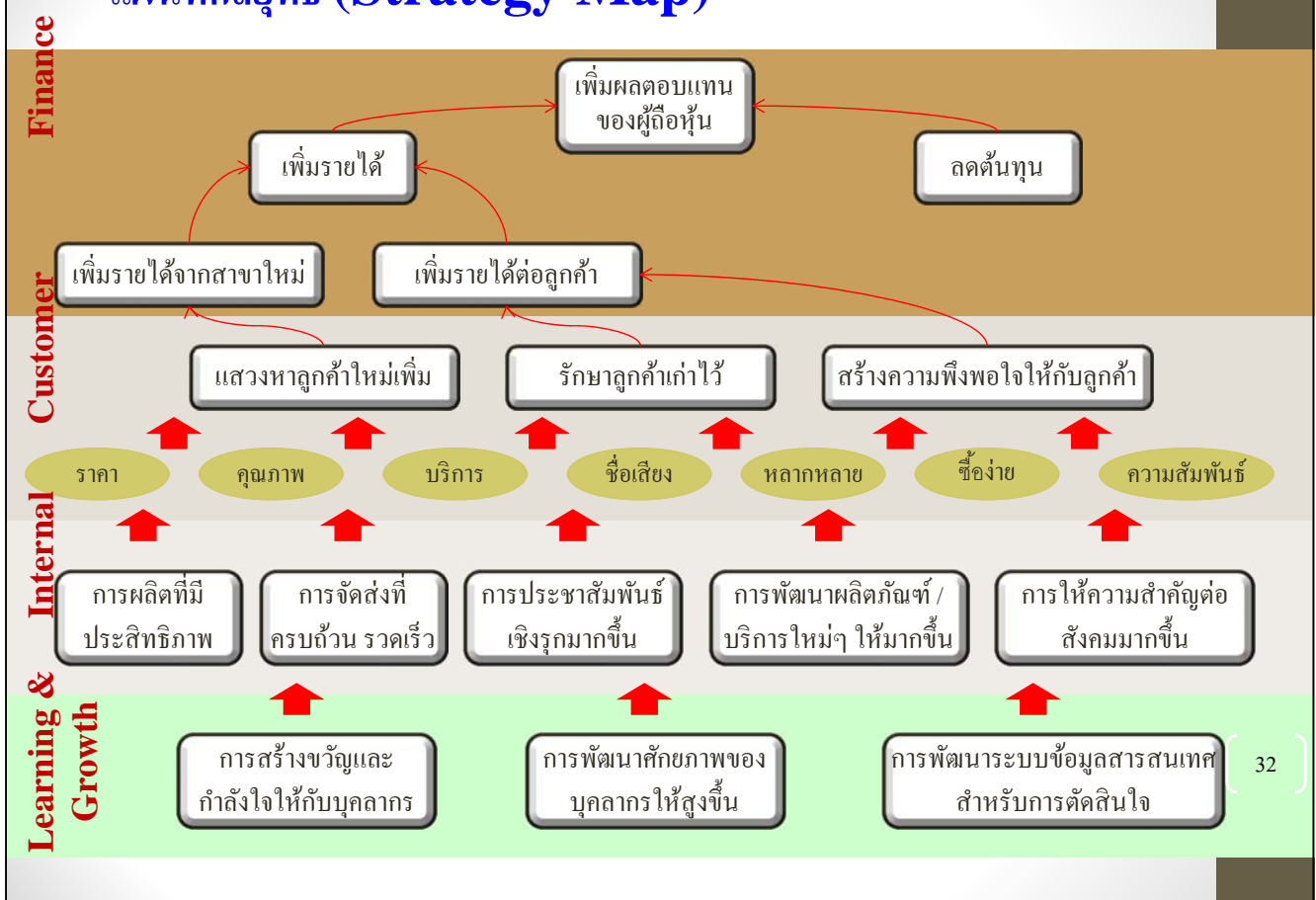
Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

30

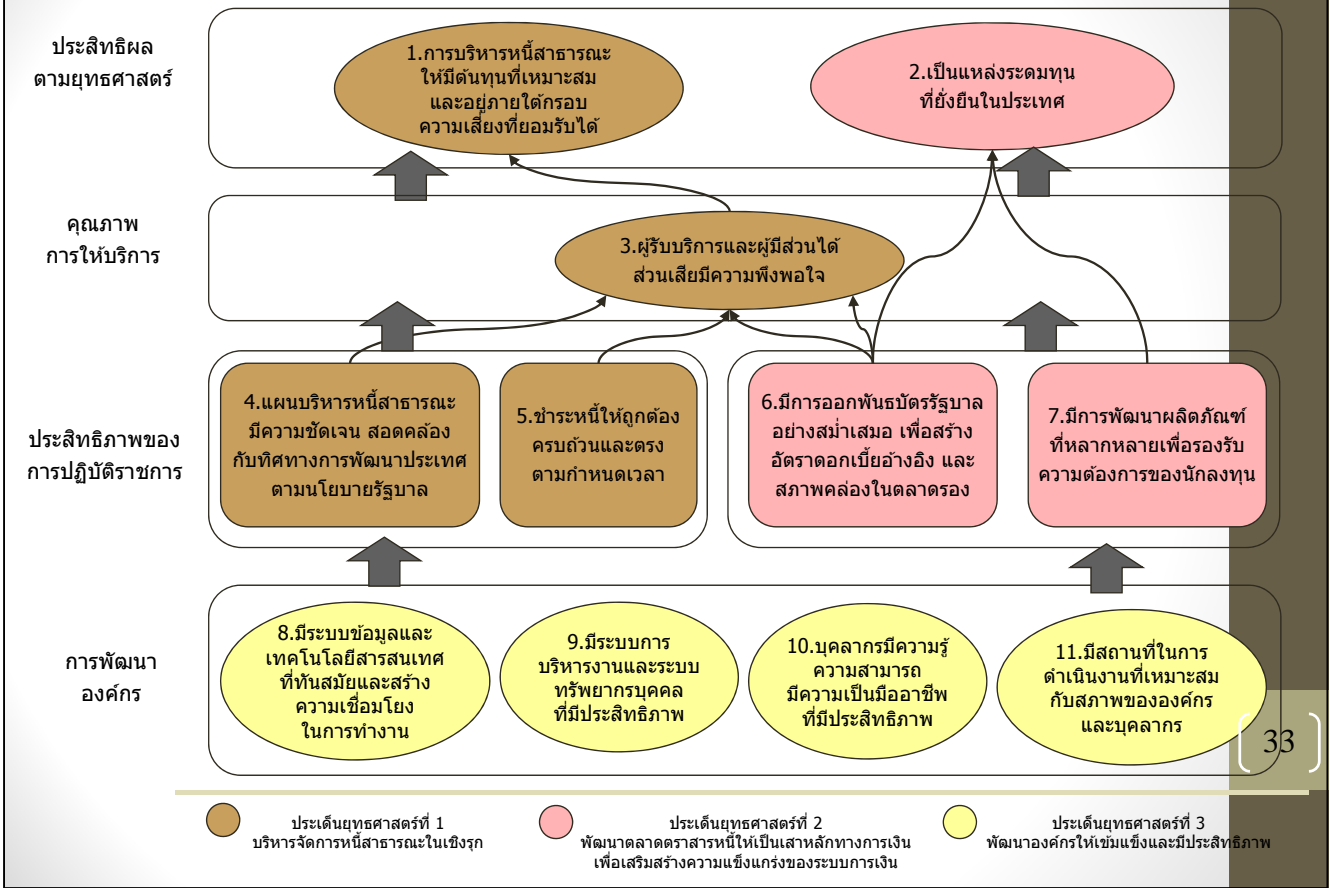
องค์ประกอบของ Strategy Map

- Strategy Map ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่
 - Strategic Objective (วัตถุประสงค์ / เป้าประสงค์)
 - Perspectives (มิติ/มุมมอง) : การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และพัฒนา
 - Leading and Lagging Relationship ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงในรูปแบบของเหตุและผล

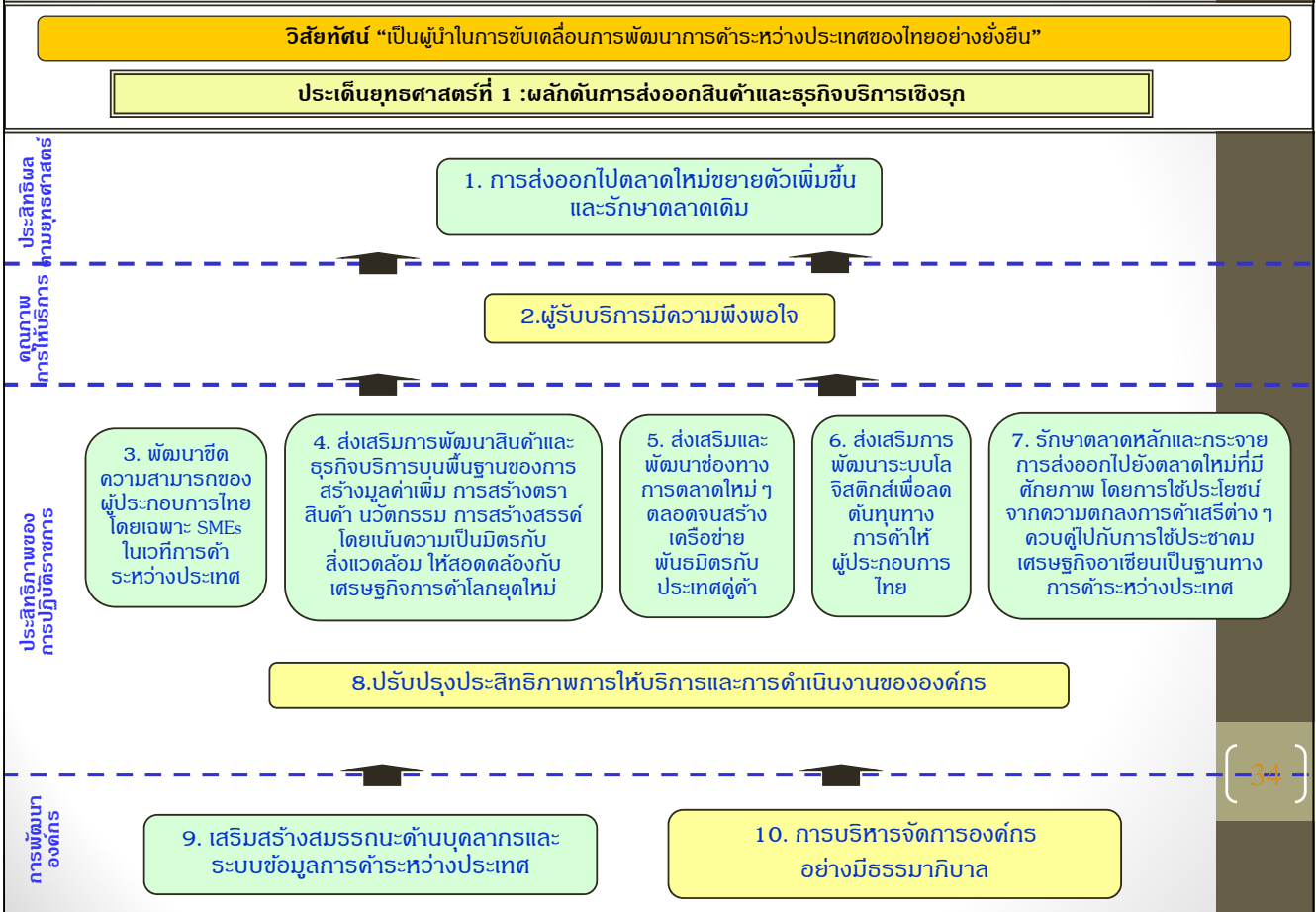
แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

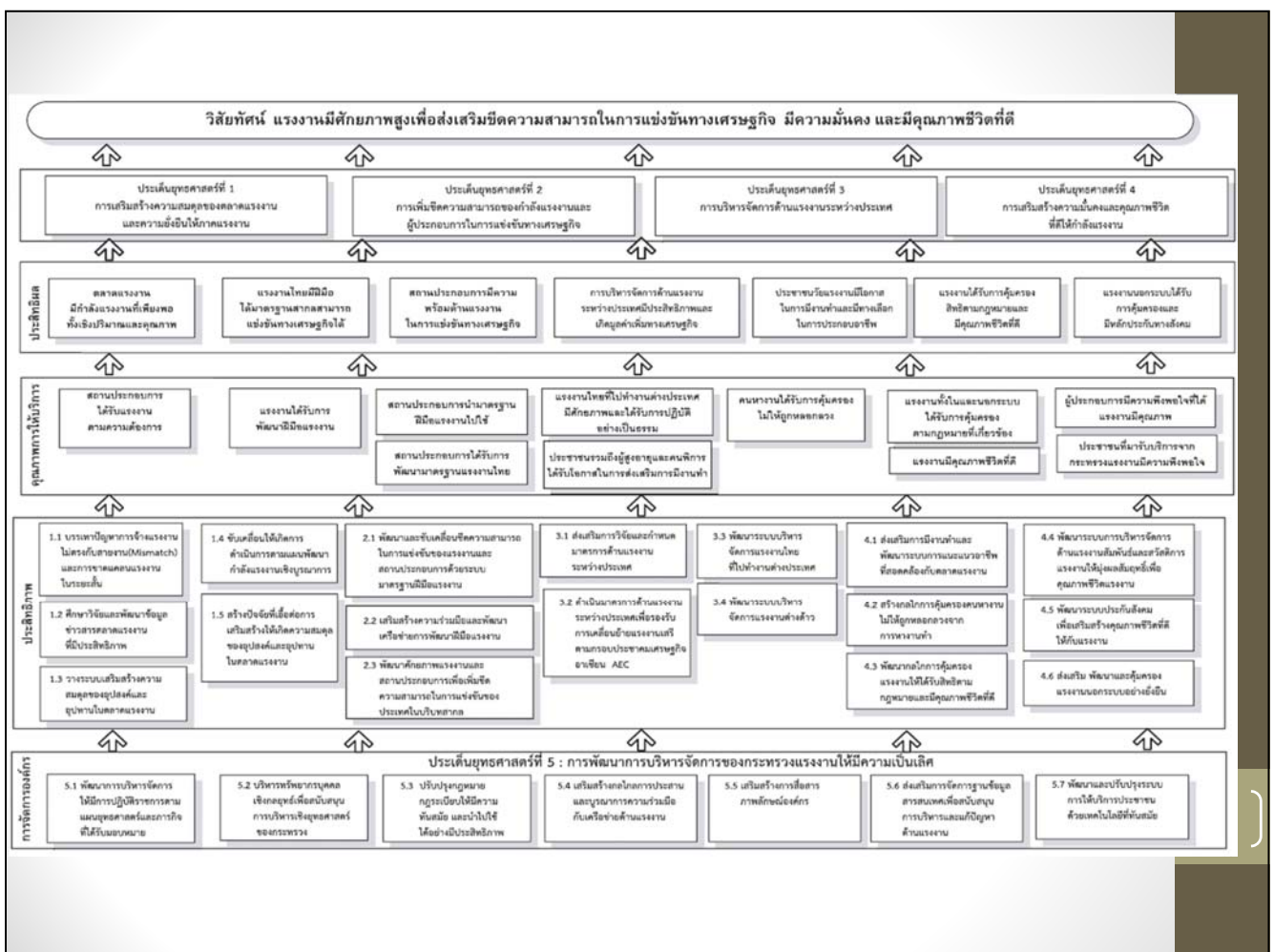
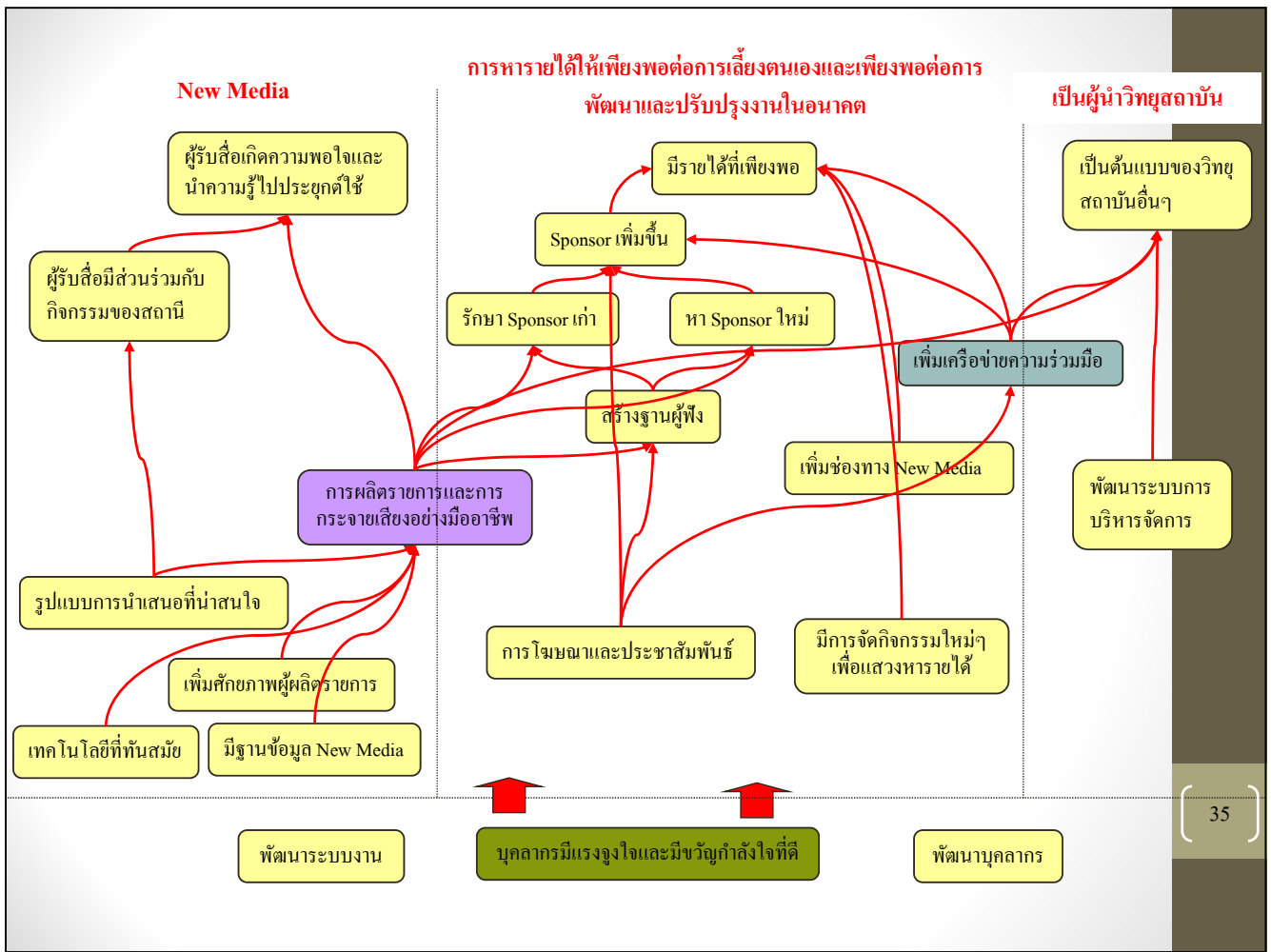


วิสัยทัศน์ "เป็นมืออาชีพในการบริหารหนี้สาธารณะ เพื่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน"



แผนที่ยุทธศาสตร์ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ปีงบประมาณ 2555





การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

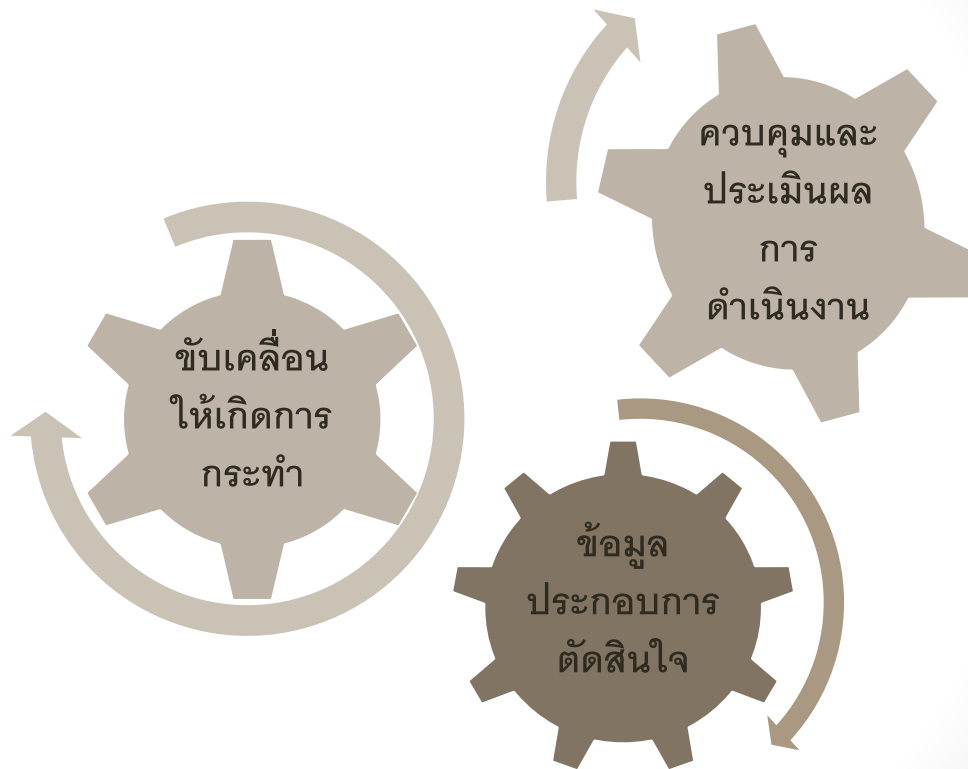
- เป้าประสงค์ --- สิ่งที่จะวัด / จะวัดอะไร / What to measure?
- ตัวชี้วัด --- จะวัดอย่างไร / How to measure?
- ภายใต้อะไรแต่ละประการ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว
- ตัวชี้วัด สามารถพิจารณาได้ ในแง่ ปริมาณ / คุณภาพ / ต้นทุน / เวลา

37

Objective	KPI	Target	Initiative

38

บทบาทของตัวชี้วัด



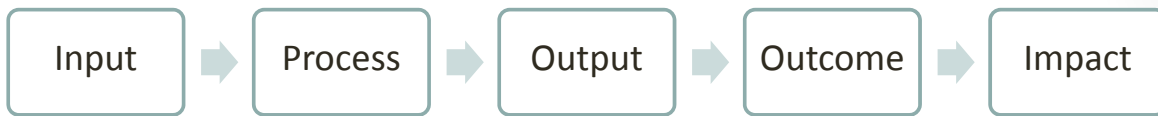
39

ผลผลิต - ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิต

- เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตของหน่วยงานที่ดำเนินการตามเป้าหมายการให้บริการ และสามารถติดตาม ตรวจสอบประเมินผลความสำเร็จจากการใช้จ่ายงบประมาณได้ใน 4 มิติ คือ
- 1. ปริมาณ - การกำหนดเป้าหมายในการผลิตด้านปริมาณ โดยกำหนดในรูปของสิ่งที่สามารถวัดได้ด้วยเชิงปริมาณ ซึ่งระบุเป็นตัวเลขชัดเจน
- 2. คุณภาพ - การกำหนดเป้าหมายคุณภาพของผลผลิต 2 ประเภท
 - คุณภาพของผลิตผล/สิ่งที่ให้บริการนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่หน่วยงาน กำหนด
 - คุณภาพของวิธีการนำส่งผลิตผล/วิธีการให้บริการ ได้แก่ การวัดความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อขบวนการผลิต
- 3. ระยะเวลา - ระยะเวลาที่กำหนดในกระบวนการผลิตเพื่อได้ผลผลิต
- 4. ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน - ต้นทุนในการผลิตหรือค่าใช้จ่ายในการผลิต

40

การกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับ Logic Model



**Input
Indicator**

ตัวชี้วัด
ปัจจัย
นำเข้า

**Process
Indicator**

ตัวชี้วัด
กระบวนการ

**Output
Indicator**

ตัวชี้วัด
ผลผลิต

**Outcome
Indicator**

ตัวชี้วัด
ผลลัพธ์

**Impact/
Policy
Indicator**

ตัวชี้วัด
ผลกระทบ/
นโยบาย

การกำหนดตัวชี้วัด

- Focus on Improvement
- Focus on Action

- บอกให้รู้ถึงสิ่งที่ต้องการจะวัด

- ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้อง Quantify ได้เสมอไป
- อาจจะเป็นลักษณะ Verify

- ไม่เน้นที่ปริมาณ

การกำหนดค่าเป้าหมาย

- การตั้งเป้า
 - ตั้งเป้าหมายที่ Stretch ในอีกสองหรือสามปีข้างหน้า
 - การตั้งเป้าหมายรายไตรมาสหรือรายเดือน จะเป็นลักษณะที่คงที่ หรือลักษณะ Rolling Target
 - ถ้าไม่มี Baseline ให้ตั้งเป้าตามสมควรจะเป็น
- แนวทางในการตั้งเป้า
 - เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
 - เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
 - เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
 - สิ่งที่ถูกตำ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ลูกค้าคาดหวัง
 - ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
 - สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่จะต้องได้ เพื่อให้ได้รายได้ที่บริษัทต้องการ

43

การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดตามหลัก

SMART

- S = Specific (มีความชัดเจน)
- M = Measurable (สามารถวัดได้)
- A = Attainable (สามารถบรรลุได้)
- R = Realistic (อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงของคุณ)
- T = Timely (มีกำหนดเวลาแน่นอน)

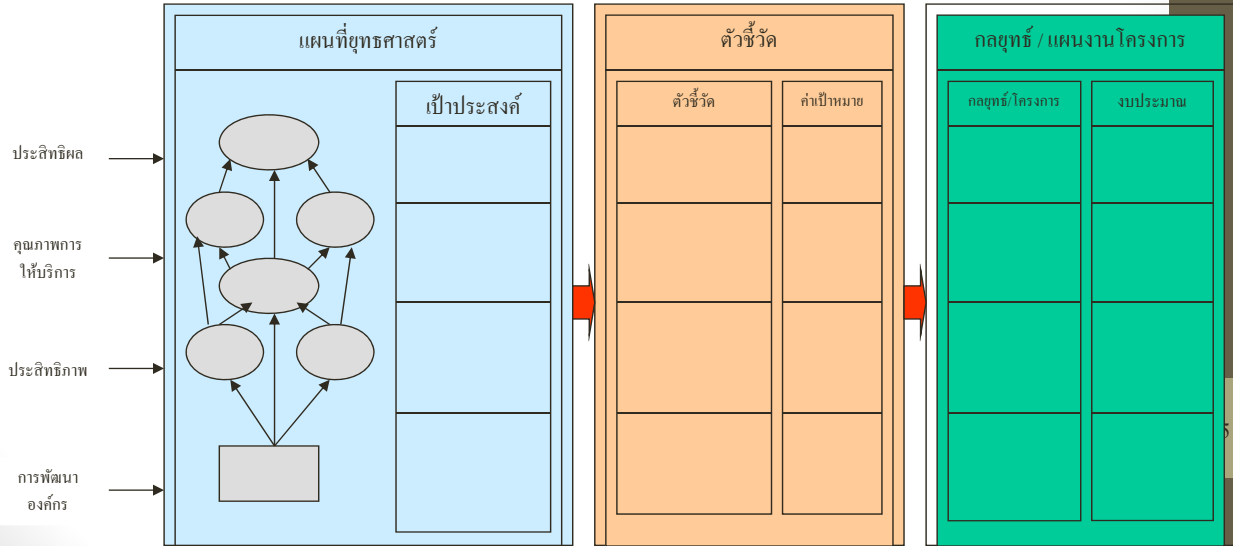
44

การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

วิสัยทัศน์



ประเด็นยุทธศาสตร์



การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้วยการบริหารโครงการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Form)

Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible unit	Budget and additional resources
Develop training schedule	1. Identify training needs for the whole firm	1 month	HR division (K. XXX)	100,000 and must recruit 1 hr specialist
	2. Develop profile for each person	1 month		
	3. Identify level of training for each position and profile	1 month		

47

ขั้นตอนการวางแผนและบริหารโครงการ



1. การทบทวน/ตรวจสอบผลการดำเนินโครงการที่ผ่านมา (Review Phase)
2. ริเริ่มโครงการใหม่และการวิเคราะห์เบื้องต้น (Conceptual Phase) ***
3. วิเคราะห์และวางแผนรายละเอียดโครงการ (Project Planning Phase) ***
4. การวิเคราะห์และจัดทำคำขออนุมัติงบประมาณ (Budget Preparation Phase)
5. ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการ (Implementation Monitoring Phase)
6. ประเมินผลการใช้งาน และติดตาม/ปรับปรุง/แก้ไข (Utilization Phase)

48

1. การทบทวน/ตรวจสอบผลการดำเนินงาน โครงการที่ผ่านมา (Review Phase)

- การทบทวน/ตรวจสอบแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ
 - โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ : ทบทวน/ตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน
 - โครงการซึ่งดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว : ทบทวน/ตรวจสอบผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการ
 - ทบทวนและตรวจสอบกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากโครงการ
 - ทบทวนและตรวจสอบปัญหาและอุปสรรครวมถึงแนวทางการแก้ไข
- เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ



2. ริเริ่มโครงการใหม่และวิเคราะห์เบื้องต้น (Conceptual Phase)

- การริเริ่มโครงการและการวิเคราะห์เบื้องต้น ประกอบด้วย 14 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. พิจารณาที่มาและความสำคัญของโครงการ

2. พิจารณาลักษณะของโครงการ

3. ระบุกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. พิจารณาแนวทางการมีส่วนร่วมของประชาชน

5. พิจารณาความถูกต้องทางจริยธรรมและความเป็นธรรมในสังคม

6. ระบุเป้าหมาย ผลผลิต และคาดการณ์ผลลัพธ์ หรือผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. พิจารณาผลกระทบต่อโครงการหรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้ว

8. วิเคราะห์กระบวนการและแนวคิดของโครงการใหม่ โดยเฉพาะในเรื่องความสอดคล้องและผลกระทบในมิติเชิงยุทธศาสตร์

9. วิเคราะห์ความเหมาะสมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต

10. ระบุทางเลือกอื่นและวิเคราะห์ความเหมาะสมของเทคโนโลยี

11. วิเคราะห์ความเหมาะสมของระยะเวลา กระบวนการ และวิธีการดำเนินการเบื้องต้น

12. พิจารณาดัชนีภาพและข้อจำกัดของพื้นที่

13. พิจารณาความพร้อมและความเพียงพอของทรัพยากรและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

14. วิเคราะห์ศักยภาพและความเหมาะสมของหัวหน้าโครงการและทีมงาน

3. วิเคราะห์และวางแผนรายละเอียดโครงการ

(Project Planning Phase)

- การกำหนดรายละเอียดแผนการดำเนินโครงการ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. พิจารณาขอบเขตของโครงการ

2. วิเคราะห์โครงสร้างผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบ

ของโครงการและประโยชน์ต่อสาธารณชน

3. พิจารณากฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่

เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ

4. วิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ ความ

น่าเชื่อถือของสมมติฐาน และผลประโยชน์

โครงการทางเศรษฐกิจ

5. วิเคราะห์ทางเลือก เปรียบเทียบ และตัดสินใจ

เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม

6. วิเคราะห์กระบวนการนำส่งผลผลิต

7. วิเคราะห์รายละเอียด ตักยภาพ และข้อจำกัด
ของพื้นที่

8. วิเคราะห์แผนและความพร้อมในการใช้

ทรัพยากรบุคคล การประมาณราคา และ

ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรม

9. วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน และ
แผนการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

10. วิเคราะห์ต้นทุนและทบทวน/เปรียบเทียบกับ

โครงการอื่นที่ใช้ผลผลิตและกิจกรรมใน

ลักษณะเดียวกัน

แบบฟอร์มรายละเอียดโครงการ

- 1 ชื่อโครงการ :
- 2 หลักการและเหตุผลความเป็นมา :
- 3 วัตถุประสงค์ :
- 4 เป้าหมายของกิจกรรม :
- 5 ตัวชี้วัด : เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ
- 6 วิธีการดำเนินการ/กิจกรรม :
- 7 ระยะเวลาที่ดำเนินการ :
- 8 งบประมาณ :
- 9 หน่วยงานที่รับผิดชอบ

4. การวิเคราะห์และจัดทำคำของบประมาณ

(Budget Preparation Phase)

- การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เพื่อพิจารณาจัดทำคำของบประมาณ โดยอยู่บนพื้นฐานของความสมเหตุสมผล และความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย
 1. จัดลำดับความสำคัญของโครงการตามมิติต่างๆ : ความจำเป็นเร่งด่วน ผลที่คาดว่าจะได้รับ ความพร้อม ความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ / จัดลำดับตามสำคัญโครงการ
 2. พิจารณาจัดทำคำของบประมาณ ให้กับสำนักงบประมาณหรือหน่วยงานเจ้าของงบประมาณ

5. ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนิน

โครงการ (Implementation Monitoring Phase)

1. จัดทำและอนุมัติแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณ
2. พิจารณาความคืบหน้าตามแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณ
3. ทบทวน/ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ และระยะเวลาดำเนินงาน
4. สรุปผลการติดตาม ปัญหา อุปสรรค วิธีการแก้ไข และบทเรียน

Key Areas of Project Management

- Scope Management
- Issue Management
- Cost Management
- Quality Management
- Communications Management
- Risk Management
- Change Control Management



55

6. ประเมินผลการใช้งาน และติดตาม/ ปรับปรุง/แก้ไข (Utilization Phase)

1. ประเมินผลผลิตและกระบวนการบริหารจัดการ
ผลผลิต
2. ประเมินผลลัพธ์และความพึงพอใจของ
กลุ่มเป้าหมาย
3. ติดตามผลกระทบ/การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้ง
ทางบวกและทางลบ
4. สรุปปัญหาที่เกิดขึ้น แนวทางการแก้ไข และ
บทเรียน

56

การประเมินผลโครงการ

- **การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)** คือ การเปรียบเทียบ ระหว่างแผนงานโครงการกับผลของการดำเนินโครงการ การประเมินผลจึงเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานตามโครงการนั้น บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด มีการเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่วางแผนไว้หรือไม่

57

ปัญหาที่มักพบเกี่ยวกับการบริหารโครงการ

- โครงการ**ไม่เชื่อมโยง**กับยุทธศาสตร์
 - โครงการและยุทธศาสตร์ยังเป็นชิ้นเป็นส่วน (**ขนมชั้น**) ขาดการบูรณาการซึ่งกันและกัน และระหว่างโครงการด้วยกัน
- ไม่ได้ติดตามโครงการอย่าง**รอบคอบ** **ถี่ถ้วน** ในทุกมุมมอง (**ติดให้ทะลุ**)
- ขาดระบบใน**การติดตาม**การดำเนินโครงการที่ดี
- ขาดความ**เอาใจใส่**จากผู้บริหารระดับสูง อย่างต่อเนื่อง
- การดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมี**ประสิทธิภาพและประสิทธิผล**

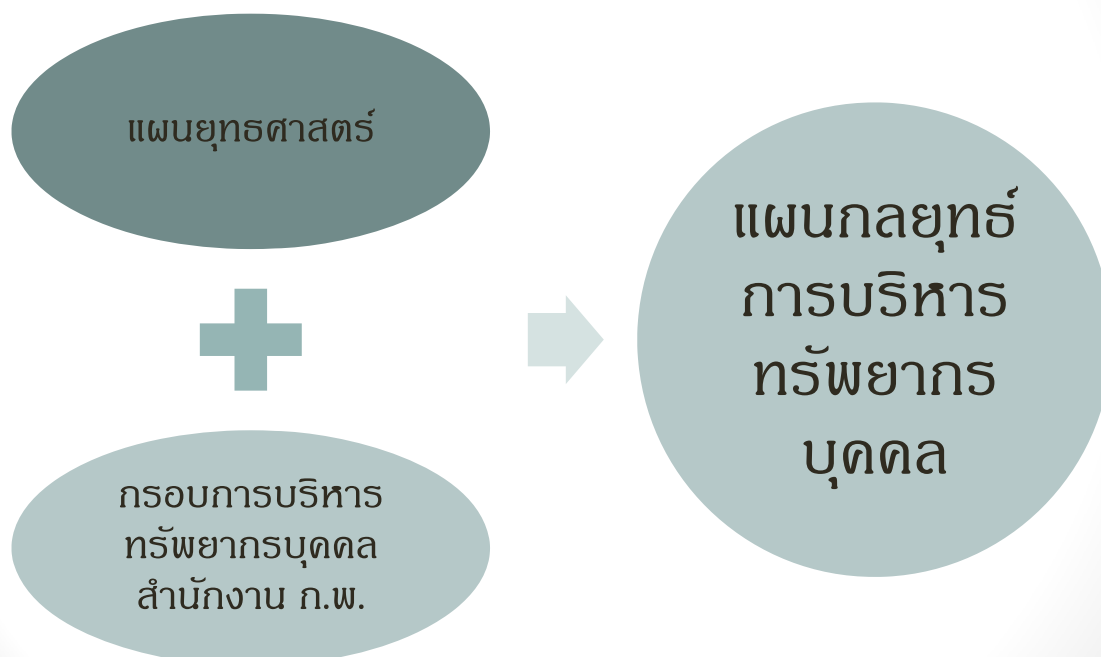
58

แผนงานต่าง ๆ ที่จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

- แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - การวางแผนและบริหารกำลังคน
 - แผนพัฒนาบุคลากร
 - แผนการบริหารทรัพยากรบุคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ในสายงานหลัก
 - แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล
- การวิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

59

แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



60

Strategic Processes	INNOVATION		CUSTOMER MANAGEMENT		OPERATIONS MANAGEMENT		SOCIAL RESPONSIBILITY
	Strategic Job Families	<ul style="list-style-type: none"> •Partner in Product Development 	<ul style="list-style-type: none"> •Conduct Applied research 	<ul style="list-style-type: none"> •Create Value-added partnerships 	<ul style="list-style-type: none"> •Improve Order fulfillment 	<ul style="list-style-type: none"> •Improve Supply chain design and planning 	<ul style="list-style-type: none"> •Improve raw materials sourcing
Competency Profile	<ul style="list-style-type: none"> •Joint Venture Program managers 	<ul style="list-style-type: none"> •Senior scientists 	<ul style="list-style-type: none"> •Solutions Engineers 	<ul style="list-style-type: none"> •Call Center Representatives 	<ul style="list-style-type: none"> •SCM Design specialists •Expeditors 	<ul style="list-style-type: none"> •Raw materials traders 	<ul style="list-style-type: none"> •Environmental engineers
Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> •Knows the industry 	<ul style="list-style-type: none"> •Subject matter expert •Knows the customer 	<ul style="list-style-type: none"> •Knows the customer •Knows the product 	<ul style="list-style-type: none"> •Knows the customer 	<ul style="list-style-type: none"> •Acknowledged SCM expert 	<ul style="list-style-type: none"> •Subject matter expert •Knows the company 	<ul style="list-style-type: none"> •Subject matter expert •Knows the company
Skills	<ul style="list-style-type: none"> •Contracting skills •Negotiation skills •Relationship management 	<ul style="list-style-type: none"> •Business acumen •Project management 	<ul style="list-style-type: none"> •Consulting skills •Relationship management 	<ul style="list-style-type: none"> •CRM system mastery 	<ul style="list-style-type: none"> •Consulting skills •Project management •Change management 	<ul style="list-style-type: none"> •Negotiation skills 	<ul style="list-style-type: none"> •Project management •Change management
Values	<ul style="list-style-type: none"> •Results-oriented 	<ul style="list-style-type: none"> •Team player 	<ul style="list-style-type: none"> •Customer partnership 	<ul style="list-style-type: none"> •Results-oriented 	<ul style="list-style-type: none"> •Results-oriented 	<ul style="list-style-type: none"> •Results-oriented 	<ul style="list-style-type: none"> •Team player
Number Required	5	25	30	20	1	5	5
Number Qualified	2	15	15	15	0	1	2
Human Capital Readiness	40%	60%	50%	75%	0%	20%	40%

การถ่ายทอดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด
จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

หลักการและแนวคิดที่สำคัญ

- ควรจะเป็น Top-Down
- ควรให้ความสำคัญทั้งสิ่งที่จะวัด (What to measure) และ ตัวชี้วัด (How to measure)
- ควรพิจารณาทั้งการตั้งเป้าประสงค์ลงมาจากระดับองค์กร และการกำหนดเป้าประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน
- ถ้าเป็นไปได้ควรจะเริ่มจากเป้าประสงค์ของหน่วยงานหลักก่อน แล้วค่อยต่อด้วยหน่วยงานสนับสนุน
- ในหน่วยงานสนับสนุนเป้าประสงค์และตัวชี้วัดจะออกมาในลักษณะของการพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น หรือ การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

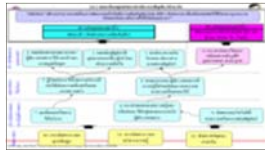
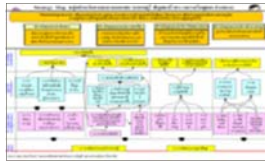
63

ก่อนการแปลงตัวชี้วัด ควรมีการตกลงกันให้ชัดเจนในด้าน

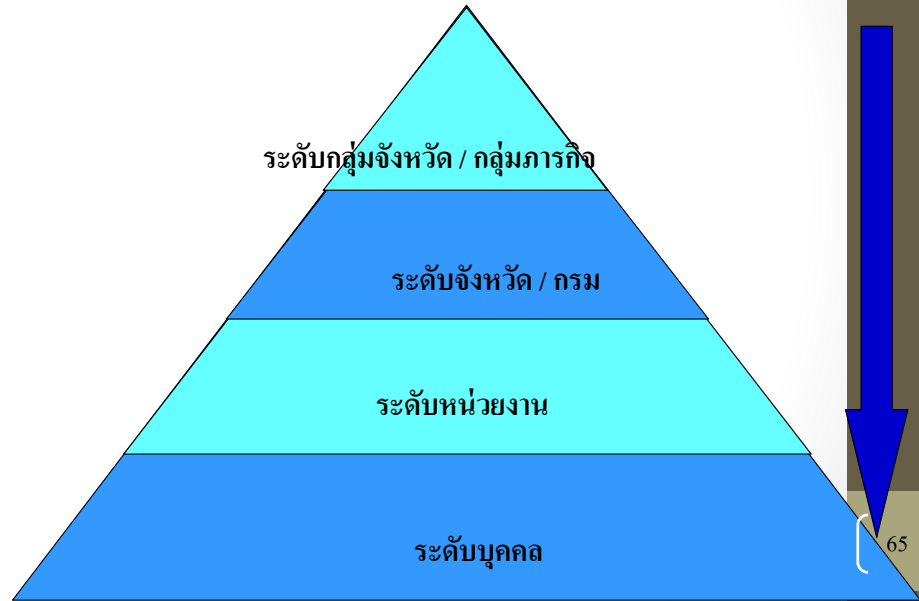
- โครงสร้างระบบประเมินผล เช่น
 - ระดับกลุ่มงาน ให้ทำแผนที่กลยุทธ์
 - ระดับบุคคล มีเฉพาะเป้าประสงค์และตัวชี้วัด
- ตัวชี้วัดในเชิงการพัฒนาต่าง ๆ เช่น การพัฒนาบุคลากร ต้องมีการวัดหน่วยย่อยแค่ไหน สำนัก => กลุ่มงาน => บุคคล
 - วัดเป็น common
 - Common Objectives
 - Common KPI
 - วัดได้อิสระตามแต่หน่วยต้องการ

64

การพัฒนาระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล

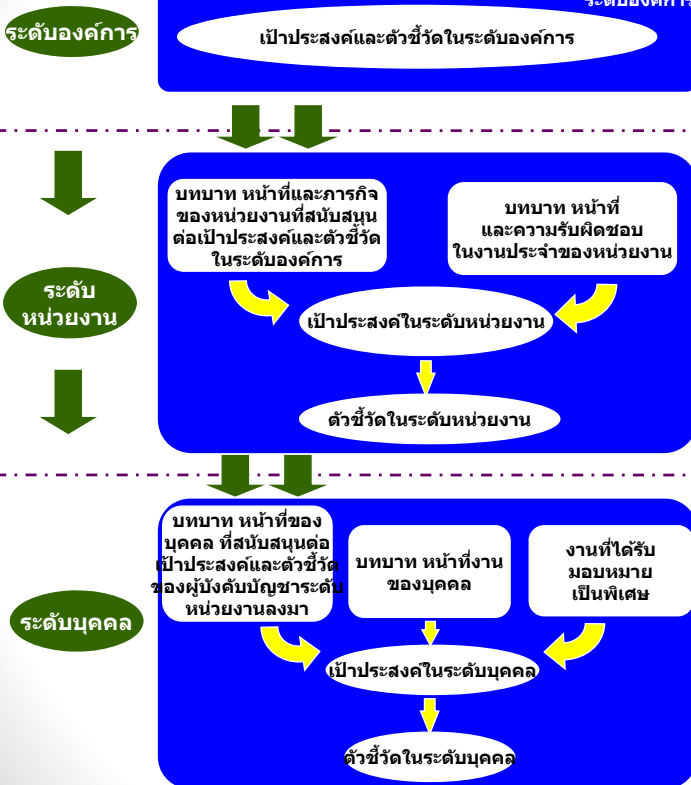


เป้าประสงค์และตัวชี้วัด
ระดับบุคคล

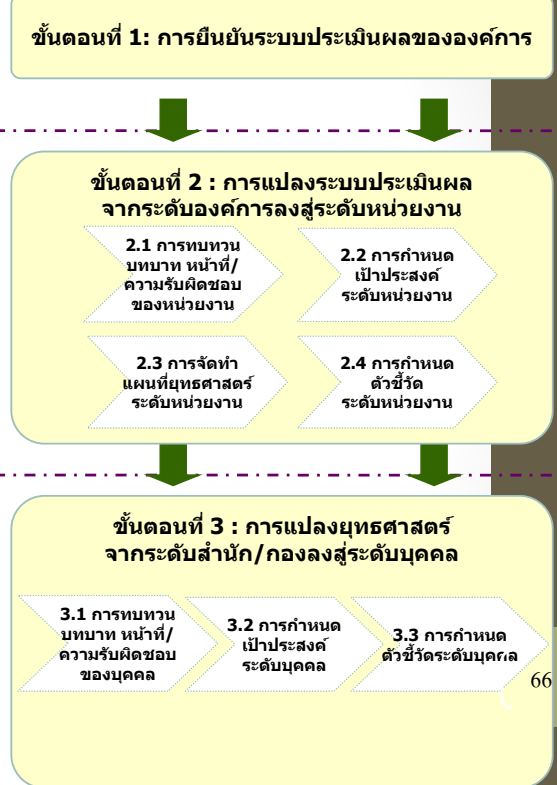


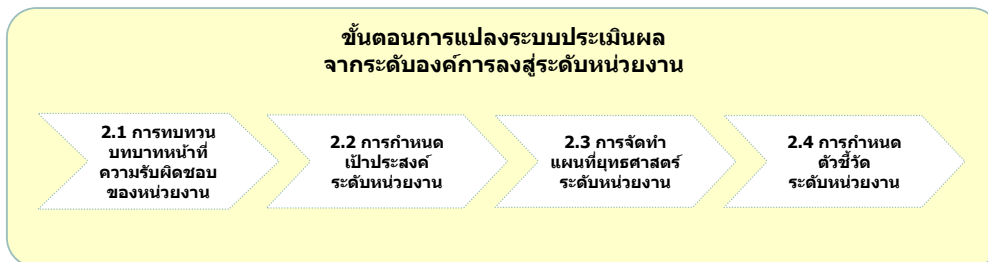
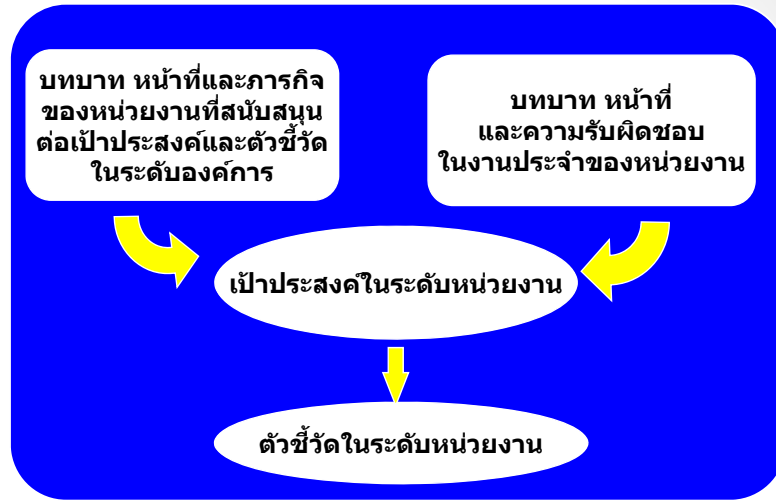
ภาพรวมการแปลงยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล

แนวทางในการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล



กระบวนการในการแปลงยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับบุคคล

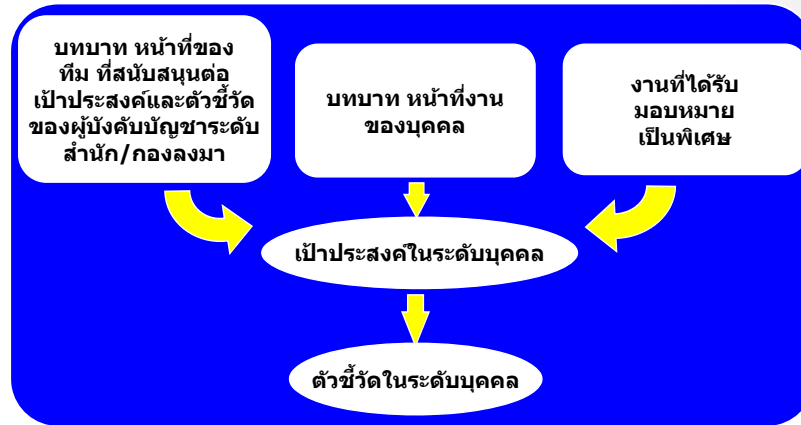




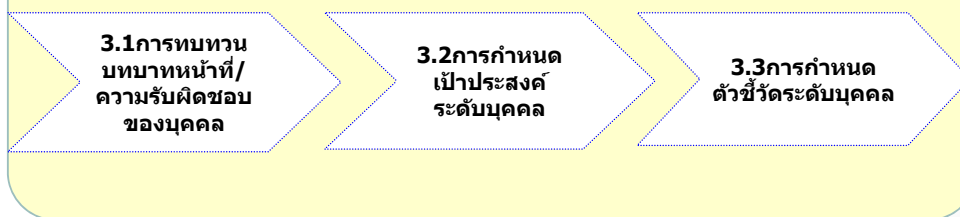
ขั้นตอนการพัฒนาระบบประเมินผลระดับหน่วยงาน

- ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนบทบาทหน้าที่/ความรับผิดชอบของหน่วยงาน
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าประสงค์ระดับหน่วยงาน
- ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน
- ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน
- ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด
- ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัด และความหมายของตัวชี้วัด

ระดับบุคคล



ขั้นตอนที่ 3 : การแปลงยุทธศาสตร์ จากระดับสำนัก/กองลงสู่ระดับทีม



ขั้นตอนการพัฒนาระบบประเมินผลระดับ บุคคล

- ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนบทบาทหน้าที่/ความรับผิดชอบของ บุคคล
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าประสงค์ระดับบุคคล
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล
- ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด
- ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัด และ ความหมายของตัวชี้วัด

เครื่องมือในการถ่ายทอดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล

เครื่องมือในการหาความสัมพันธ์: OS Matrix

เป้าประสงค์ขององค์กร	ตัวชี้วัด	หน่วยงาน ก.	หน่วยงาน ข.	หน่วยงาน ค.	หน่วยงาน ง.
xxx	xxx	O	S	S	
Xxx	xxx		O		S
xxx	xxx	S			O
xxx	xxx		S	O	

O=ผู้รับผิดชอบหลัก **S**=ผู้สนับสนุน

นิยาม ความเสี่ยง

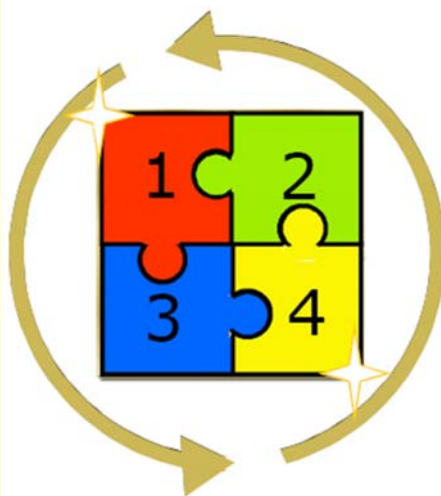


- ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนดในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง



73

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง



1. การระบุความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
3. การจัดการความเสี่ยง
4. การรายงาน และประเมินผล
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง



74

1. การระบุความเสี่ยง

เป้าประสงค์ / วัตถุประสงค์

สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ

ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง

สิ่งที่อาจทำให้ไม่ เป็นไปตามที่ต้องการ

การบริหาร/ควบคุม

สิ่งที่สามารถทำได้เพื่อป้องกัน/ลด/ควบคุมความเสี่ยง

75

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- การประเมินความเสี่ยง
 - เกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง
- การจัดลำดับความสำคัญ
 - ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



76

การประเมินความเสี่ยง

- เพื่อให้ทราบระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ

- การวิเคราะห์ผลกระทบมักจะกำหนดจาก

= โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ X ระดับความรุนแรง

- ตัวอย่าง

- อุบัติเหตุทางรถยนต์ โอกาสเกิดสูง ความรุนแรงต่ำ
- อุบัติเหตุทางเครื่องบิน โอกาสเกิดต่ำ ความรุนแรงสูง

77

การจัดการความเสี่ยง 4T's Strategies

ทั้งนี้ในการดำเนินการให้พิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุน



4. Take การยอมรับความเสี่ยง

3. Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง

2. Transfer การกระจาย/
โอนความเสี่ยง

1. Terminate การหลีกเลี่ยง
ความเสี่ยง



R I S
K

78

การติดตามประเมินผล

- รายงานผลระดับความเสี่ยง ว่ามีการเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาส และ/หรือผลกระทบหรือไม่ และระดับที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น เมื่อเทียบกับระดับที่ยอมรับได้แล้ว เป็นเช่นไร (สูงกว่า / เท่ากับ / ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้)
- รายงานการดำเนินการจัดการความเสี่ยง ว่าได้มีการดำเนินตามมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเช่นไร เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายหรือไม่



79

5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

- การทบทวนระหว่างแผน คือ การทบทวนระหว่างการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เช่น รายไตรมาส รายครึ่งปี ตามปกติแล้วเป็นการทบทวนในระดับย่อย เช่น มาตรการจัดการความเสี่ยง ขั้นตอนการปฏิบัติ ฯลฯ หากไม่มีปัจจัยอื่นๆ ที่มากระทบอย่างรุนแรง
- การทบทวนหลังสิ้นแผน คือ การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทั้งแผนโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง หากองค์กรไม่มีปัจจัยต่างๆ มากระทบรุนแรง เช่น การเปลี่ยนยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงบทบาทภารกิจ ควรใช้วิธีการทบทวนจากแผนเดิมเป็นหลักเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการจัดการความเสี่ยงและติดตามผล

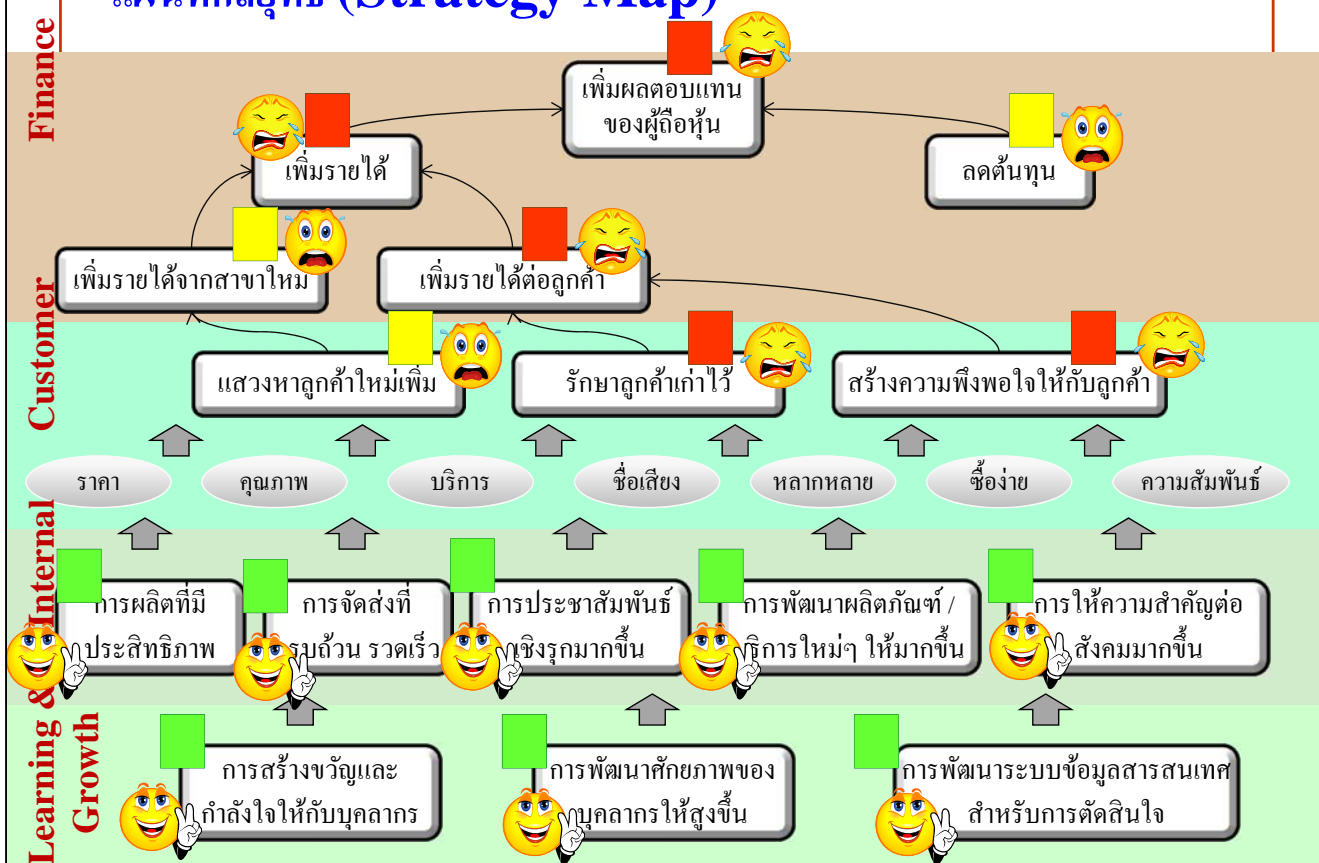


80

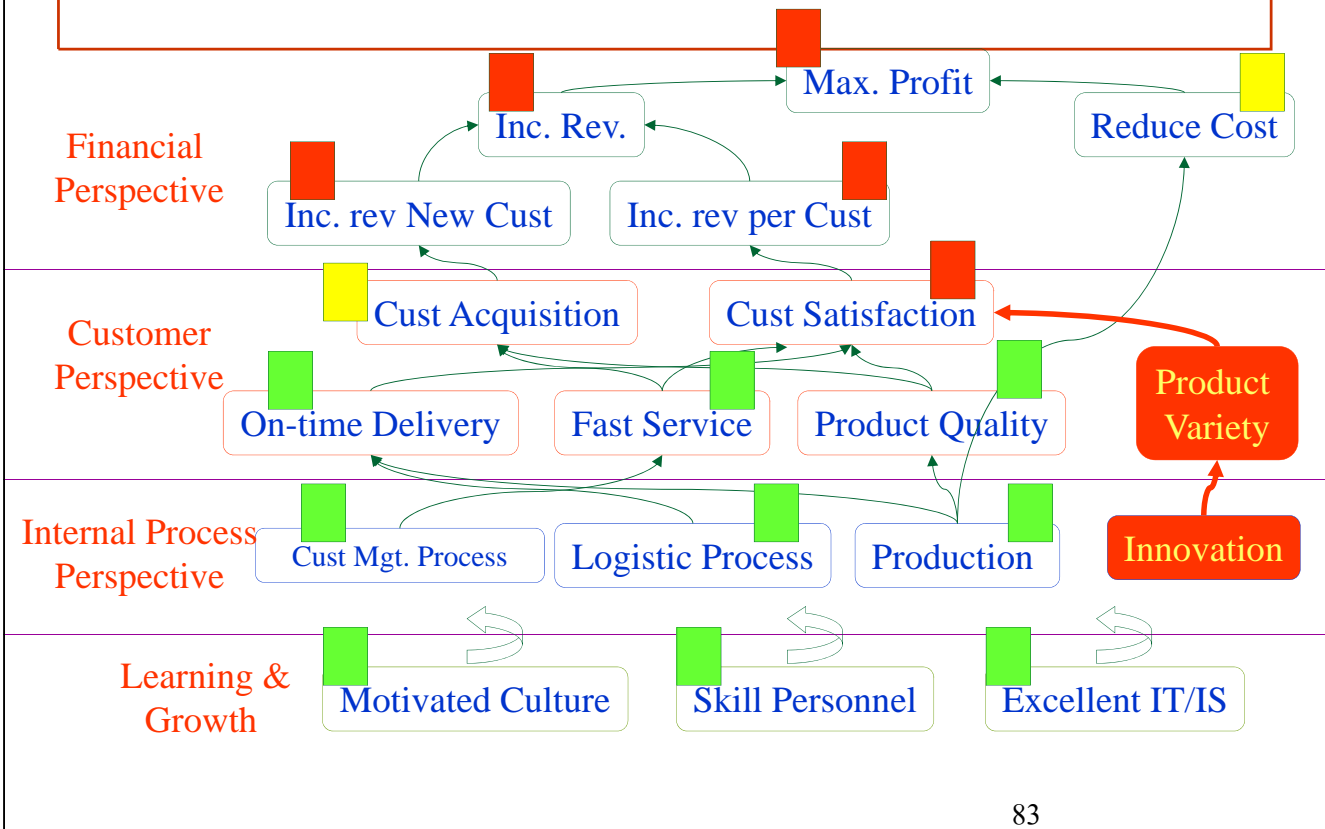
ผลการดำเนินงาน

- ระบบไฟสัญญาณจราจร
- Management Cockpit

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



Strategy Map.....





คำถามครับ??

นารก จันทวงศ์

nart_c@yahoo.com