กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

พ.ศ. 2557 - 2560

กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร

Finance Division Strategy

คณะทำงานแผนกลยุทธ์
กองคลัง สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตามที่กองคลัง มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองคลัง ปี 2557-2560 ระหว่างวันที่ 4-6 พฤษภาคม 2556 นั้น กองคลังจึงขอ สรุป วิธีการ และขั้นตอนของการดำเนินโครงการดังกล่าว เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของกองคลังในปีต่อไป

ประธานในพิธีเปิดการอบรม โดย ดร.สุชาติ เมืองแก้ว รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยนเรศวร จากนั้นเป็นการบรรยายพิเศษ เรื่อง ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ โดยประธานในพิธี (เอกสารประกอบการบรรยาย 1)

จากนั้น นางศิริวิช ดโนทัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้ เรื่อง กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (เอกสารประกอบการบรรยาย 2) และทำ work shop ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ศักยภาพกองคลัง (SWOT Analysis)

1. แบ่งกลุ่มจัดทำ SWOT หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม และ แจกกระดาษสีให้แต่ละกลุ่มดังนี้

   กลุ่มที่ 1 สีฟ้า ใช้แทน จุดแข็ง

   กลุ่มที่ 2 สีเหลืองใช้แทน จุดอ่อน

   กลุ่มที่ 3 สีเขียว ใช้แทน อุปสรรค

   กลุ่มที่ 4 สีชมพู ใช้แทน โอกาส

2. ให้แต่ละกลุ่มวิเคราะห์ SWOT ของกองคลังและเขียนจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาศเป็นข้อๆ ลงในกระดาษสีตามที่แจกให้ แล้วนำไปติดที่บอร์ดใหญ่ ตามหัวข้อ SWOT ที่กำหนดสีไว้ให้

3. ร่วมกันวิเคราะห์และเลือกจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส ที่ครอบคลุมมากที่สุด เป็น SWOT ของกองคลัง

4. ให้ทุกคนมาลงคะแนน โดยกำหนดให้แต่ละคนมีคะแนน คนละ 40 คะแนน และแบ่งคะแนนตามหัวข้อของ SWOT ข้อละ 10 คะแนน โดยวิเคราะห์หาประเด็นที่สำคัญที่สุดเพียง 1 ข้อให้ 5 คะแนน แล้วให้คะแนนประเด็นอื่นๆได้อีก 5 คะแนน รวมไม่เกิน 10 คะแนนตามแต่ละหัวข้อ ซึ่งผลการวิเคราะห์ศักยภาพกองคลัง (SWOT Analysis) มีดังนี้

จุดแข็ง (Strengths : S)

จุดแข็ง (Strengths : S)	คะแนน
1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบและ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	229
2. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสะดวกในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	201
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรกองคลังเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาต่อเพื่อนำมาพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	85
4. กองคลังมีฐานข้อมูลในการสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัยและกรมบัญชีกลาง	62
5. กองคลังมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และทักษะการบริหารตามนโยบายของมหาวิทยาลัยภายใต้หลักธรรมาภิบาล	41

จุดอ่อน (Weaknesses : W)

จุดอ่อน (Weaknesses : W)	คะแนน
1.ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานไม่ชัดเจนและการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน	111
2. บุคลากรกองคลังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นจึงทำให้ขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน	106
3. บุคลากรบางส่วนขาดจิตอาสาและจิตบริการ	63
4. ขาดทักษะการสื่อสารประสานงานที่ดี	59
5. ระบบสามมิติทำให้บางงานเกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน	57
6. ไม่มีการหมุนเวียนแลกเปลี่ยนในการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรมีความรู้ด้านเดียว	35
7. กองคลังขาดกระบวนการขั้นตอนในการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่ชัดเจน	35
8. กองคลังยังยึดวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมๆในการปฏิบัติงาน	27
9. การมีเทคโนโลยีที่พร้อมเกินไปบุคลากรนำไปใช้ในทางอื่นการทำงานที่มีประสิทธิภาพลดลง	27
10. ไม่มีการทำวิจัยสถาบันเพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานภายในกองคลัง	18

โอกาส (Opportunities :O)

โอกาส (Opportunities :O)	คะแนน
1. การให้ทุนการศึกษากับบุคลากรของมหาวิทยาลัยทำให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	142
2. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาระบบสารสนเทศทาง การเงินและพัสดุ	103
3. มาตรการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินภาครัฐที่ได้กำหนดเป้าหมายผลการเบิกจ่ายรายไตรมาศ รายปี ทำให้องค์กรเกิดการกระตือรือร้นและมีเป้าหมายในการทำงานมากขึ้น	97
4. หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นในด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงินการคลังของกองคลัง	70
5. กรมบัญชีกลางได้กำหนดให้กองคลังมีระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐช่วยให้มีการรายงานและติดตามการจัดซื้อ/จัดจ้างและการเบิกจ่ายเงินให้เป็นระบบมากขึ้น	51
6. กองคลังมีสัมพันธ์อันดีกับคลังจังหวัดและกรมบัญชีกลางนอกจากนี้ยังมีเครือข่ายด้านการเงินและพัสดุกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น 5 มหาวิทยาลัยที่ร่วมมือจัดทำระบบบัญชีสามมิติ ซึ่งช่วยเอื้อประโยชน์ในการทำงานให้ลุล่วงได้ดี	40
7. มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและคณะ/หน่วยงาน	40
8. มหาวิทยาลัยสามารถจัดสรรงบประมาณได้ตามความต้องการของหน่วยงาน	0

อุปสรรค (Threats : T)

อุปสรรค (Threats : T)	คะแนน
1. มีการเปลี่ยนแปลงคณะทำงานฝ่ายบริหาร จึงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่ไม่ต่อเนื่อง	141
2. กรมบัญชีกลางได้กำหนดให้กองคลังมีระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็คทรอนิคส์(GFMIS)ทำให้เพิ่มขั้นตอน	122
3. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานบ่อยครั้ง	107
4. ระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัยไม่เสถียร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบสารสนเทศ	98
5. ความไม่เข้าใจของระบบการทำงานและขั้นตอนทั้งในส่วนของภาครัฐและของมหาวิทยาลัย	77
6. เกิดการแข่งขันของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามากขึ้น เนื่องจากมีสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น	17
7. ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น (เศรษฐกิจ) ทำให้กระทบกับ งบประมาณ เช่น การจัดซื้อจัดจ้างฯ ต้องใช้งบประมาณที่สูงขึ้น	2

5. สรุปผลคะแนน แล้วเลือกประเด็นที่มีคะแนนมากที่สุดและเรียงลำดับ ด้านละ 5 ข้อ ดังนี้

SWOT MATRIX กองคลัง	Strengths = S	Weaknesses = W
	1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญด้านกฎระเรียบ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	1. ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานไม่ชัดเจนและการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน
	2. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสะดวกในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	2. บุคลากรกองคลังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นจึงทำให้ขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน
	3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรกองคลังเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาต่อเพื่อนำมาพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	3. งานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันยังมีระบบการทำงานที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
	4.กองคลังมีฐานข้อมูลในการสนับสนุนภาระกิจของมหาวิทยาลัยและกรมบัญชีกลาง	4. บุคลากรบางส่วนขาดจิตอาสาและจิตบริการ
	5.กองคลังมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และทักษะการบริหารตามนโยบายของมหาวิทยาลัยภายใต้หลักธรรมาภิบาล	5. ขาดทักษะการสื่อสารประสานงานที่ดี
Opportunities = O	SO Strategies	WO Strategies
1. การให้ทุนการศึกษากับบุคลากรของมหาวิทยาลัยทำให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	1.	1.
2. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาระบบสารสนเทศทางการเงินและพัสดุ	2.	2.
3. มาตตราการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินภาครัฐที่ได้กำหนดเป้าหมายผลการเบิกจ่ายรายไตรมาศ รายปีทำให้องค์กรเกิดการกระตือรือร้นและมีเป้าหมายในการทำงานมากขึ้น	3.	3.
4. หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นในด้านการบริหารจัดการ การเงินการคลัง ของกองคลัง	4.	4.
5. กรมบัญชีกลางได้กำหนดให้กองคลังมีระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐช่วยให้มีการรายงานและติดตามการจัดซื้อ/จัดจ้างและการเบิกจ่ายเงินให้เป็นระบบมากขึ้น	5.	5.
Threats = T	ST Strategies	WT Strategies
1.มีการเปลี่ยนแปลงคณะทำงานฝ่ายบริหาร จึงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่ไม่ต่อเนื่อง	1.	1.
2. กรมบัญชีกลางได้กำหนดให้กองคลังมีระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็คทรอนิคส์ (GFMIS)ทำให้เพิ่มขั้นตอนในการทำงานก่อให้เกิดความล่าช้า	2.	2.
3. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบภาครัฐ ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานบ่อยครั้ง	3.	3.
4. ระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัยไม่เสถียร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระบบสารสนเทศ	4.	4.
5. ความไม่เข้าใจขอระบบการทำงานและขั้นตอนทั้งในส่วนของภาครัฐและของมหาวิทยาลัย	5.	5.

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ของกองคลัง

1. แบ่งกลุ่มเป็น 4 กลุ่ม แสดงความคิดเห็นในเรื่องของ “ความคาดหวัง” ที่อยากให้เกิดขึ้นกับกองคลัง โดยแต่ละกลุ่มได้เสนอความคิดเห็นไว้ดังนี้

ความคาดหวัง กลุ่มที่ 1

1. เป็นองค์กรชั้นนำในด้านการเงินการคลัง
2. มีจิตบริการ
3. มีระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงได้ทุกระบบ
4. บุคลากรมีความใฝ่รู้ในการทำงาน กล้าแสดงความคิดเห็น
5. ฐานข้อมูลมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอก

ความคาดหวัง กลุ่ม 2

1. เป็นศูนย์กลางในการบริหารงานด้านการเบิกจ่ายที่รวดเร็ว
2. บุคลากรมีความสมัครสมาน สามัคคี เพื่อให้ผลงานบรรลุตามวัตถุประสงค์
3. การพัฒนาการบริการให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจสูงสุด

ความคาดหวัง กลุ่มที่ 3

1. อยากเห็นกองคลังเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานในมหาวิทยาลัยได้อย่างต่อเนื่อง
2. มีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นที่น่าเชื่อถือของทุกหน่วยงาน
3. มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน โปร่งใส ตรวจสอบได้
4. กองคลังยิ้มแย้ม แจ่มใส เต็มใจให้บริการ
5. มีความคล่องตัวในการทำงานโดยมีระบบสารสนเทศรองรับ ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
6. บุคลากรมีความสามัคคี ทำงานมีความสุข ทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
7. เป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเรื่องพัสดุ การเงิน การบัญชี

ความคาดหวัง กลุ่มที่ 4

1. กองคลังเป็นหน่วยงานระดับสำนัก
2. เป็นผู้นำด้านบริหารการเงิน การบัญชี และพัสดุภาครัฐ
3. สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว
4. มีระบบ และมาตรฐานเดียวกัน สำหรับงานที่คล้ายคลึงกัน
5. เป็นศูนย์กลางข้อมูลทางด้านการเงิน และพัสดุที่เป็นปัจจุบัน(Real Time)
6. บุคลากรมีความพร้อมเพื่อเข้าสู่อาเซียน

2. แต่ละกลุ่มร่วมกันเสนอวิสัยทัศน์ในมุมมองของกลุ่ม

3. ร่วมกันวิเคราะห์วิสัยทัศน์เดิมของกองคลังและวิสัยทัศน์ใหม่ของแต่ละกลุ่ม เพื่อหาข้อความสำคัญของกองคลังที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์อันใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยยึดตามลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ ซึ่งที่ประชุมได้แสดงความคิดเห็นและร่วมกันปรับวิสัยทัศน์จากเดิม “หน่วยงานสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ” เป็น “เป็นศูนย์กลางด้านการคลัง โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและให้บริการที่เป็นเลิศ”

ศูนย์กลางด้านการคลัง ให้บริการ	Core Purpose
ยึดหลักธรรมาภิบาล	Core Value
เป็นเลิศ	Visionary Goal

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของกองคลัง

1. แบ่งกลุ่มเป็น 4 กลุ่ม เพื่อร่วมกันกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของกองคลัง โดยต้องคำนึงถึงการมุ่งเน้นและพัฒนา เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งได้ประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบริหารจัดการ (สีเหลือง)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาให้บริการ (สีฟ้า)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากร (สีเขียว)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (สีชมพู)

2. ให้แต่ละกลุ่มระดมความคิดกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์โดยแบ่งกลุ่มรับผิดชอบ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 กับ 2

กลุ่มที่ 2 รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 กับ 3

กลุ่มที่ 3 รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 กับ 4

กลุ่มที่ 4 รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 กับ 1

3. แจกกระดาษสีตามกลุ่มที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดให้ จากนั้นให้แต่ละกลุ่มกำหนดเป้าประสงค์ที่คิดว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ แล้วให้เขียนลงกระดาษสี

4. จากนั้นนำเป้าประสงค์ไปติดที่บอร์ดใหญ่ แล้วให้ทุกคนช่วยกันวิเคราะห์ว่าเป้าประสงค์ใดที่ทำให้กองคลังบรรลุตามยุทธศาสตร์ และแต่ละเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดที่ทำให้มองเห็นถึงความสำเร็จของกองคลังและนำไปสู่วิสัยทัศน์

5. เมื่อวิเคราะห์ได้เป้าประสงค์แล้ว ร่วมกันจัดทำกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดให้แต่ละกลุ่ม พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ O (Own) และ S (Support) ในแต่ละกลยุทธ์และเป้าประสงค์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์(Strategic Issues)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
1. การบริหารจัดการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล	- จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียน	- ส่งเสริมและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล - ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน	- หัวหน้างานบัญชี - หัวหน้างานการเงิน งบประมาณ 2
2. ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลง	- ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน - รณรงค์การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	- หัวหน้างานพัสดุ 2 - หัวหน้างานพัสดุ 2
3. ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดลง	- ระยะเวลาในการให้บริการลดลง	- ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนให้กระชับ ถูกต้อง รวดเร็ว - ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวกับสภาพข้อเท็จจริง	- หัวหน้างานงบประมาณรายได้ - หัวหน้างานธุรการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการให้บริการ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
1. ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลด้านการคลังเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารที่มีต่อฐานข้อมูลด้านการคลัง	- พัฒนารูปแบบข้อมูลให้มีความเข้าใจง่าย ถูกต้องและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว - จัดทำและวิเคราะห์งบการเงินเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	-หัวหน้างานพัสดุ 1 - หัวหน้างานบัญชี
2. ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงข้อมูลทางด้านการคลังที่ถูกต้องและครบถ้วน	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	- พัฒนาการบริการเพื่อเผยแพร่ข้อมูลการคลังให้เป็นปัจจุบัน - พัฒนาช่องทางการเข้าถึงข้อมูลด้านการคลังให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	- หัวหน้างานการเงิน งบประมาณ 1 - หัวหน้างานงบประมาณ
3. ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงการให้บริการด้านการคลังที่ทันสมัยพร้อมใช้และทันต่อเหตุการณ์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูลการคลังให้เป็นปัจจุบัน	- หัวหน้างานการเงิน งบประมาณ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากร

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
1. หน่วยงานทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากรกองคลัง	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- สนับสนุนบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	-หัวหน้างานบัญชี
2. ระบบการทำงานของกองคลังได้รับการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีนวัตกรรมและผลงานวิจัย	- จำนวนงานวิจัยหรือนวัตกรรม - ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- ส่งเสริมบุคลากรให้มีการทำวิจัย - ส่งเสริมให้บุคลากรกองคลังจัดทำวิจัยสถาบันหรือผลงานทางวิชาการ	- หัวหน้างานพัสดุ 1 - หัวหน้างานพัสดุ 1
3. บุคลากรในกองคลังสามารถเข้าสู่ระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษได้	- จำนวนบุคลากรกองคลังที่เข้าสู่ระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ	- ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ในการพัฒนาตนเองเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	- หัวหน้างานการเงินงบประมาณ 2
4. บุคลากรมีระดับการศึกษาสูงขึ้น	- จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น	- ส่งเสริมและสร้างแรงจูงในให้บุคลากรให้ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น	- หัวหน้างานการเงินงบประมาณ 2
5. บุคลากรมีจิตบริการ	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ(จิตบริการ)	- หัวหน้างานธุรการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ
1. ระบบสารสนเทศของกองคลังสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- สนับสนุนให้จัดทำระบบสารสนเทศที่สอดคล้องกับความต้องการผู้ใช้บริการ	- หัวหน้างานธุรการ
2. ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังได้อย่างรวดเร็วเป็นปัจจุบัน	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	- พัฒนาการเข้าถึงระบบสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ครบถ้วนถูกต้อง	- หัวหน้างานงบประมาณ
3. กองคลังสามารถนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- ร้อยละความถูกต้องของข้อมูล	- พัฒนาการเข้าถึงระบบสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	-หัวหน้างานงบประมาณ รายได้
4.ให้บริการข้อมูลด้านการคลังผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	- ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- พัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง - ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เรื่องการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	- หัวหน้างานงบประมาณ - หัวหน้างานงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

1. แบ่งกลุ่มตามงานของกองคลัง ทั้งหมด 8 งาน ได้แก่ งานธุรการ งานการเงินรายได้ งานพัสดุ 1งานพัสดุ 2 งานงบประมาณ งานงบประมาณ 1 งานงบประมาณ 2 และงานบัญชี

2. ผู้อำนวยการกองคลัง มอบหมายงานตามแผนกลยุทธ์ให้แต่ละงานรับผิดชอบดำเนินการจัดทำโครงการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์

3. วิทยากร นางศิริวิช ดโนทัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ บรรยายเรื่อง “การแปลงแผนสู่การปฏิบัติและถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรสู่บุคคล” (เอกสารประกอบการบรรยาย 3) และบรรยายเรื่อง “การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map” (เอกสารประกอบการบรรยาย 4)

4. ร่วมกันนำ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ มาจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของกองคลัง โดยนำ BSC Balanced Scorecard) ของภาคเอกชน มาปรับใช้กับข้าราชการ จะแบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

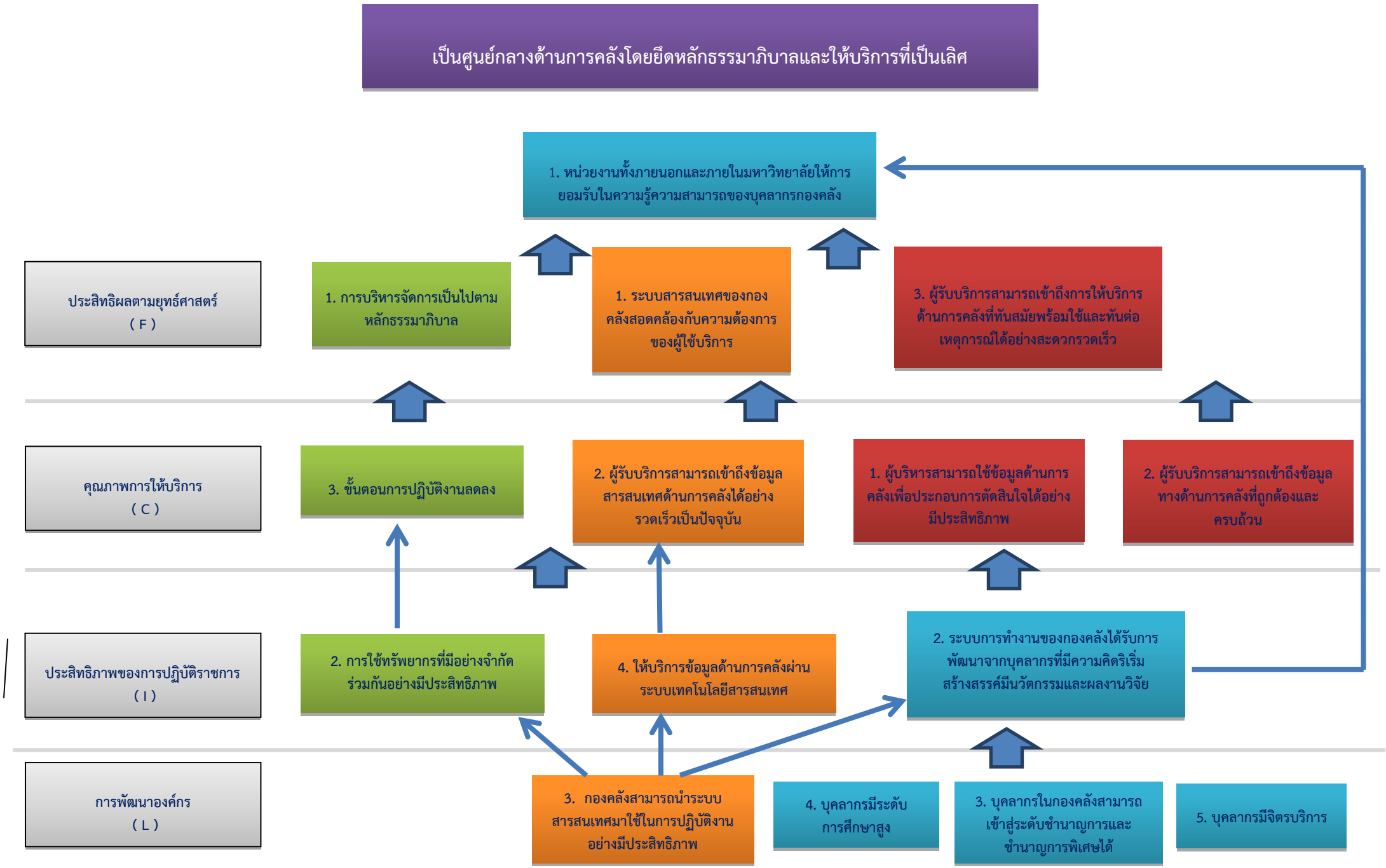
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (F)

มิติที่ 2 มิติด้านด้านคุณภาพการให้บริการ (C)

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (I)

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (L)

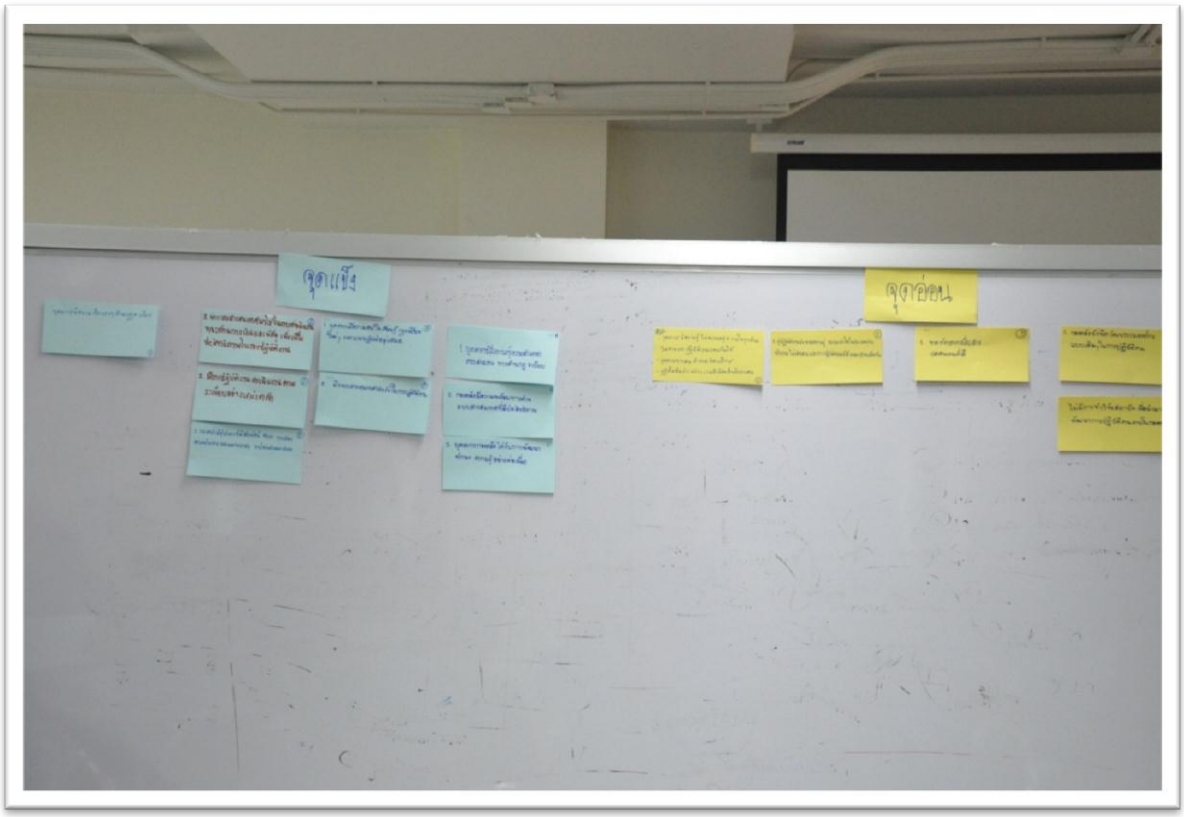
ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจากมิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร แล้วนำเป้าประสงค์ที่จะขับเคลื่อนและส่งผลไปสู่ (I) คือประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยใช้ลูกศรเชื่อมโยงระหว่างมิติ จนครบทั้ง 4 มิติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งได้แผนที่ยุทธศาสตร์กองคลัง ดังนี้


เป็นศูนย์กลางด้านการคลังโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและให้บริการที่เป็นเลิศ
1. หน่วยงานทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากรกองคลัง
ประสิทธิผลตามยุทธ์ศาสตร์ (F)
1. การบริหารจัดการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
1. ระบบสารสนเทศของกองคลังสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ
3. ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงการให้บริการด้านการคลังที่ทันสมัยพร้อมใช้และทันต่อเหตุการณ์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
คุณภาพการให้บริการ (C)
3. ขั้นตอนการปฏิบัติงานลดลง
2. ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังได้อย่างรวดเร็วเป็นปัจจุบัน
1. ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลด้านการคลังเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงข้อมูลทางด้านการคลังที่ถูกต้องและครบถ้วน
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (I)
2. การใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ให้บริการข้อมูลด้านการคลังผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ระบบการทำงานของกองคลังได้รับการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีนวัตกรรมและผลงานวิจัย
การพัฒนาองค์กร (L)
3. กองคลังสามารถนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. บุคลากรมีระดับการศึกษาสูง
3. บุคลากรในกองคลังสามารถเข้าสู่ระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษได้
5. บุคลากรมีจิตรบริการ

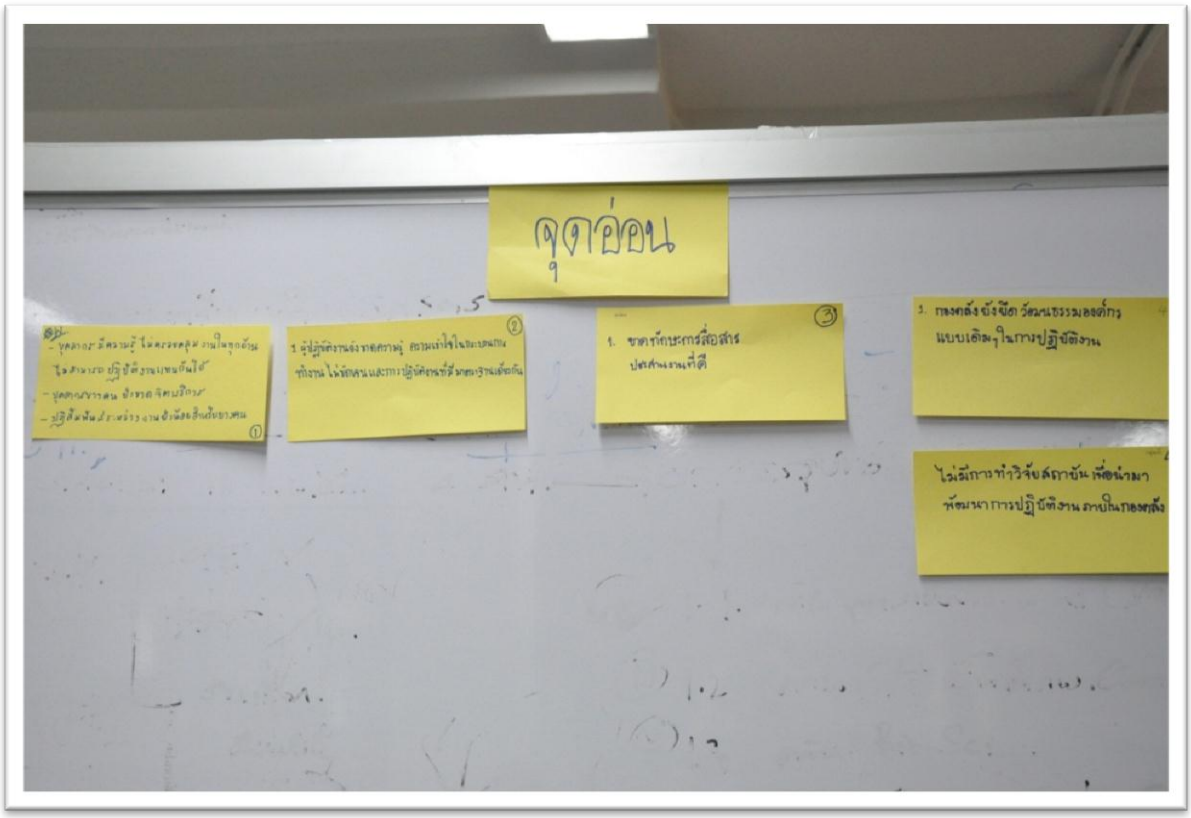
ภาคผนวก

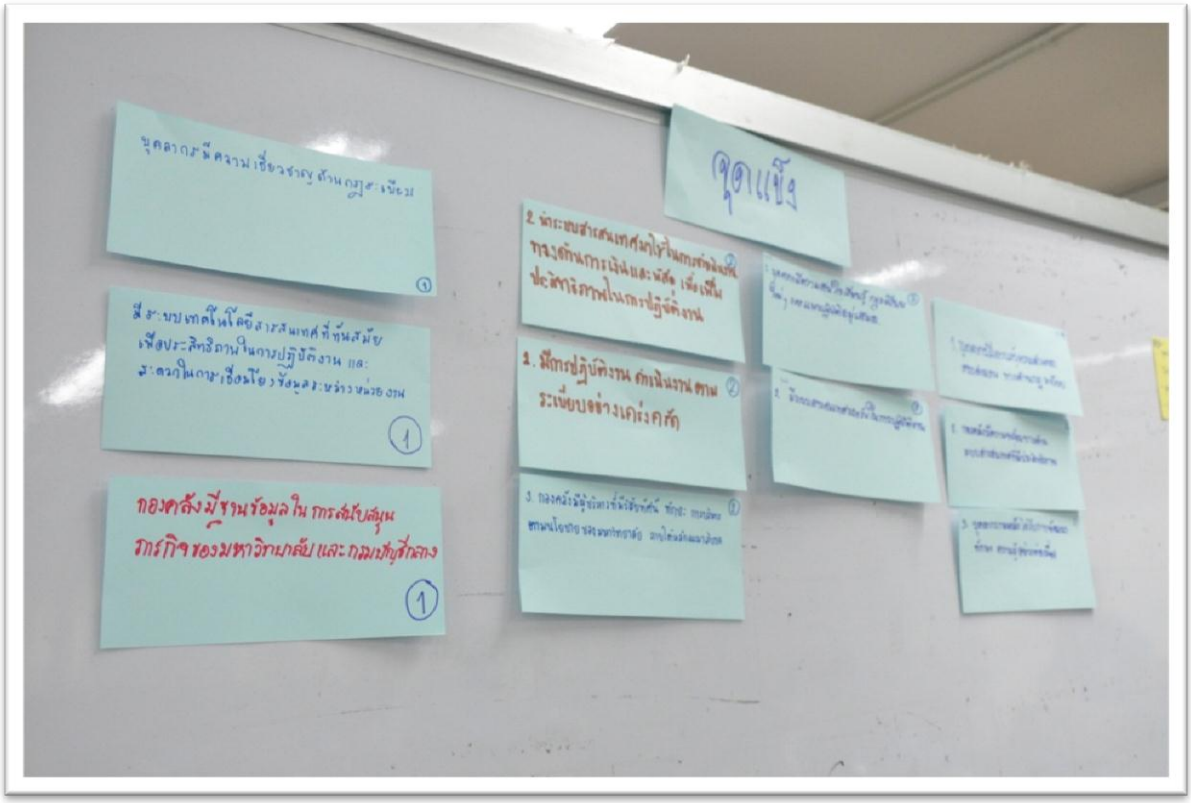
ประมวลภาพขั้นตอนการดำเนินโครงการ

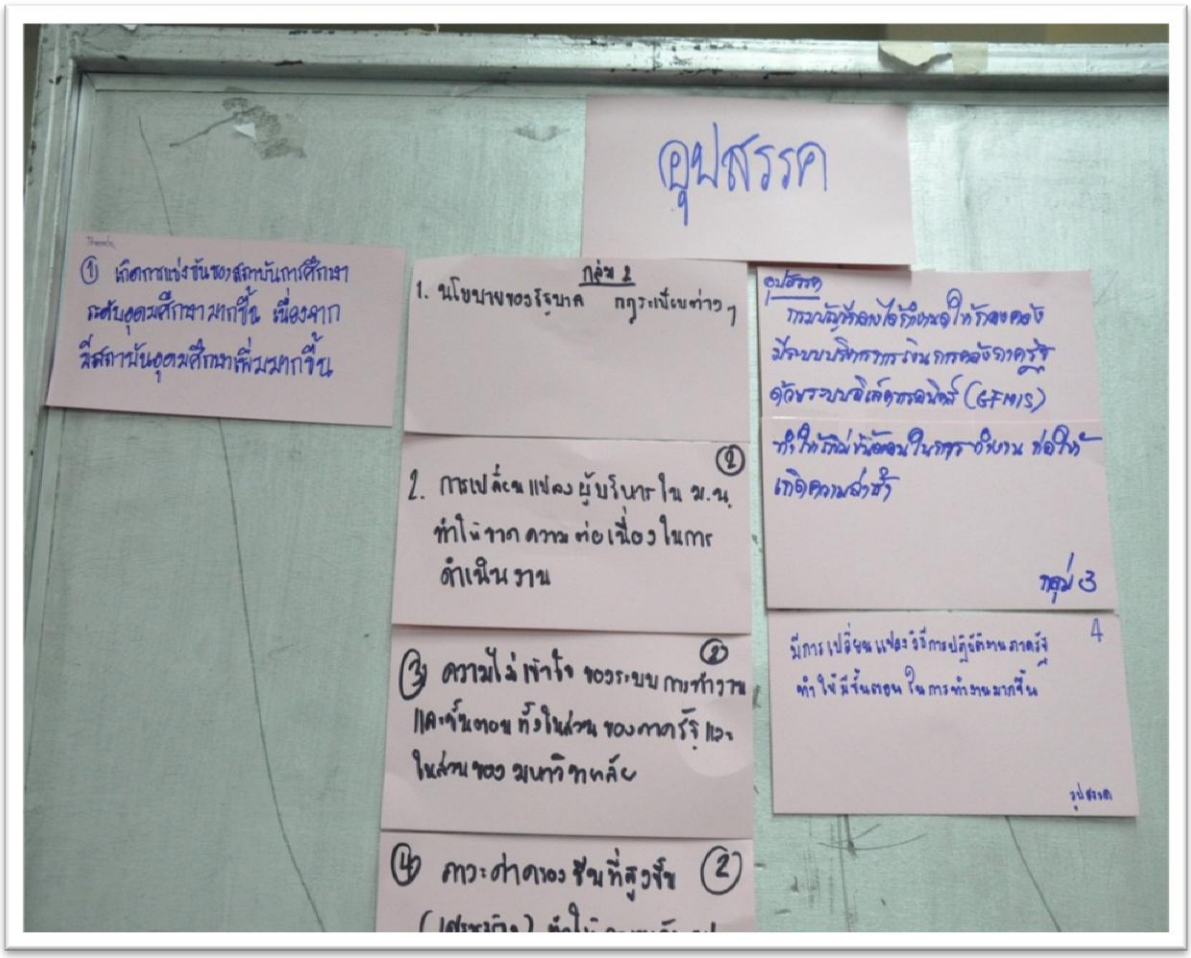
<u>ขั้นตอนที่ 1</u>

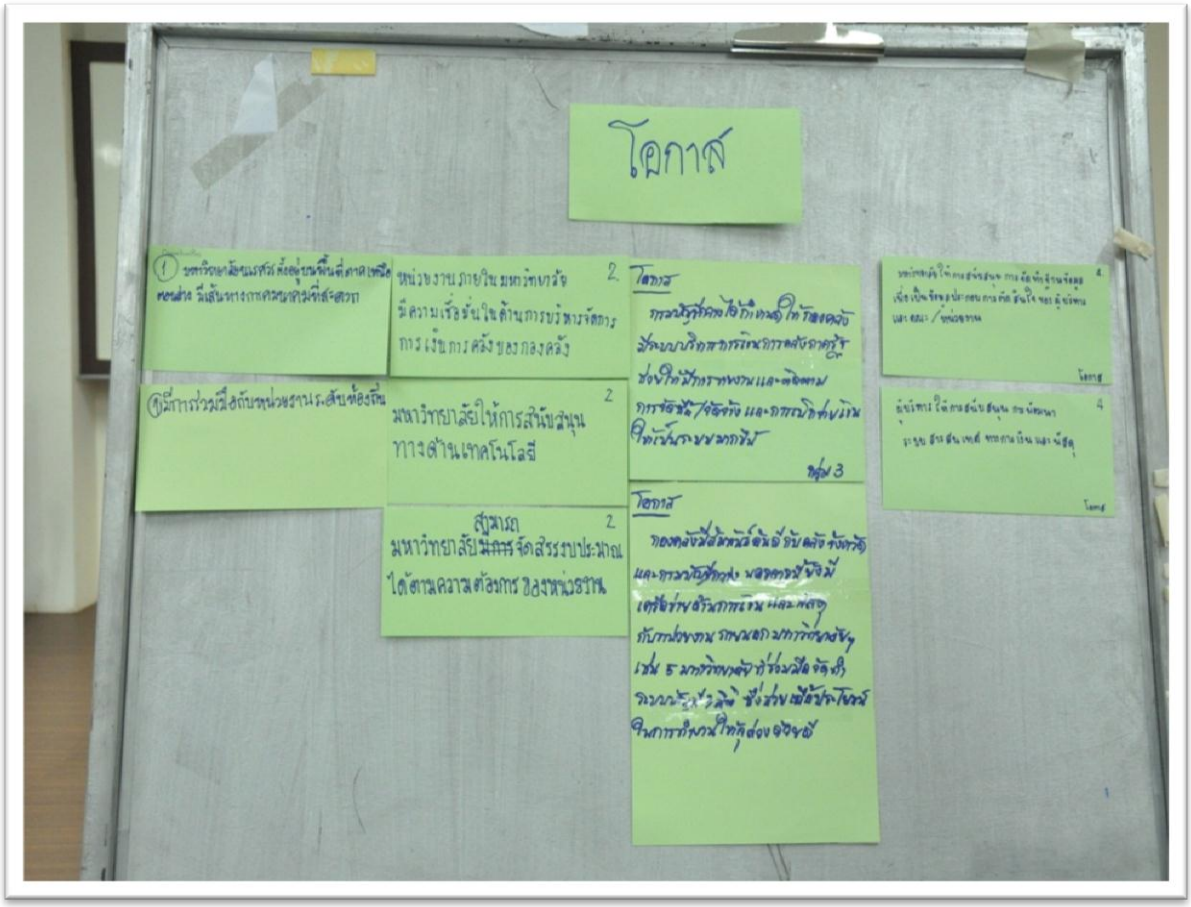

จุดแข็ง
จุดอ่อน

โอกาส
จุดสรรค


จุดอ่อน
1. ขาดทักษะการสื่อสาร
ประสานงานที่ดี
3. กองคลังยังขีด วัฒนธรรมองค์กร
แบบเดิมๆในการปฏิบัติงาน
ไม่มีการทำวิจัยสถาบัน เพื่อนำมา
พัฒนาการปฏิบัติงาน ภายในกองคลัง


จุดแข็ง
1. มีการปฏิบัติงาน ดำเนินงานตาม
ระเบียบอย่างเคร่งครัด
กองคลังมีฐานข้อมูลในการสนับสนุน
ภารกิจของมหาวิทยาลัย และกรมบัญชีกลาง


อุปสรรค
กลุ่ม 2
1. นโยบายของรัฐบาล กฎระเบียบต่าง ๆ
2. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารใน ม.น. ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
3. ความไม่เข้าใจของระบบการทำงานและขั้นตอนทั้งในส่วนของภาครัฐและในส่วนของมหาวิทยาลัย
4. ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น
อุปสรรค
กลุ่ม 3
4
อุปสรรค

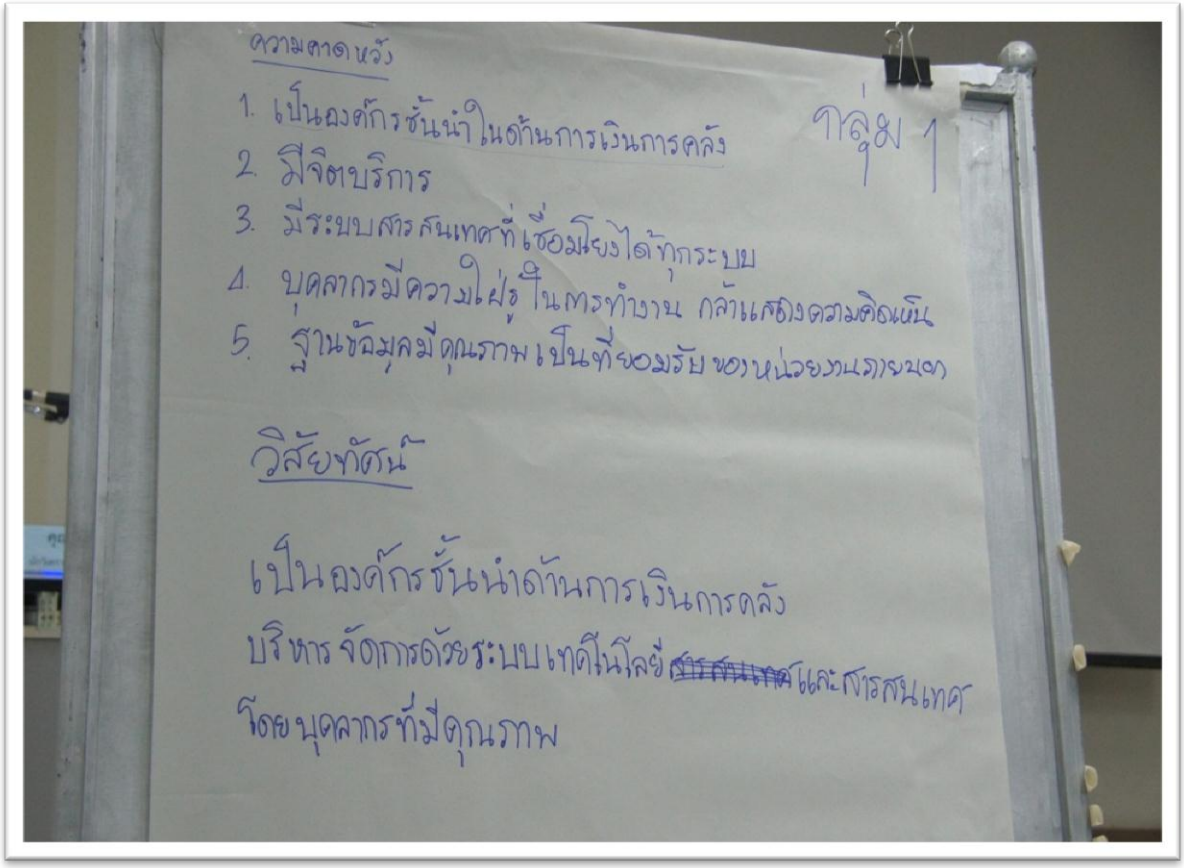

โอกาส
2.
มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยี
2
สุมาภา
มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณได้ตามความต้องการของหน่วยงาน
โอกาส
กลุ่ม 3
โอกาส
โอกาส
โอกาส

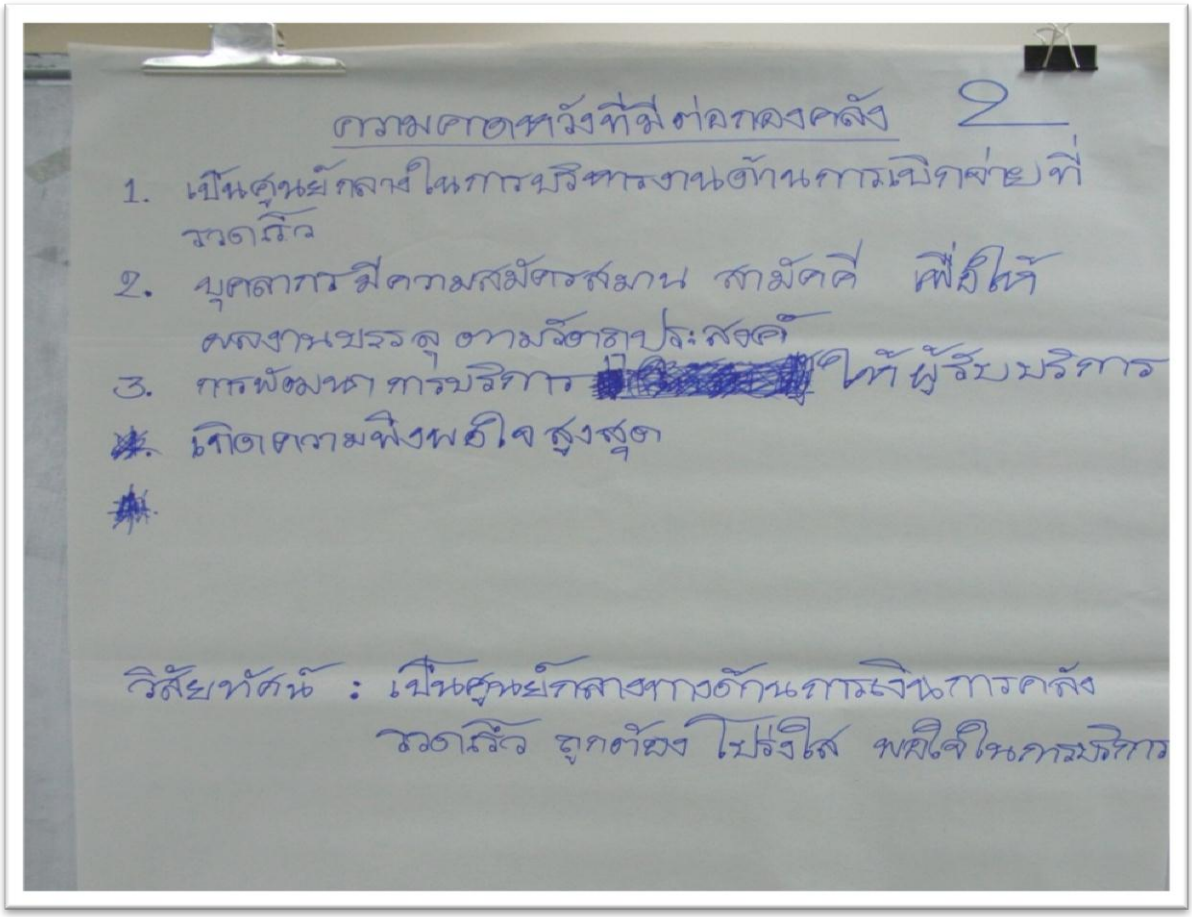
STAFF

ขั้นตอนที่ 2

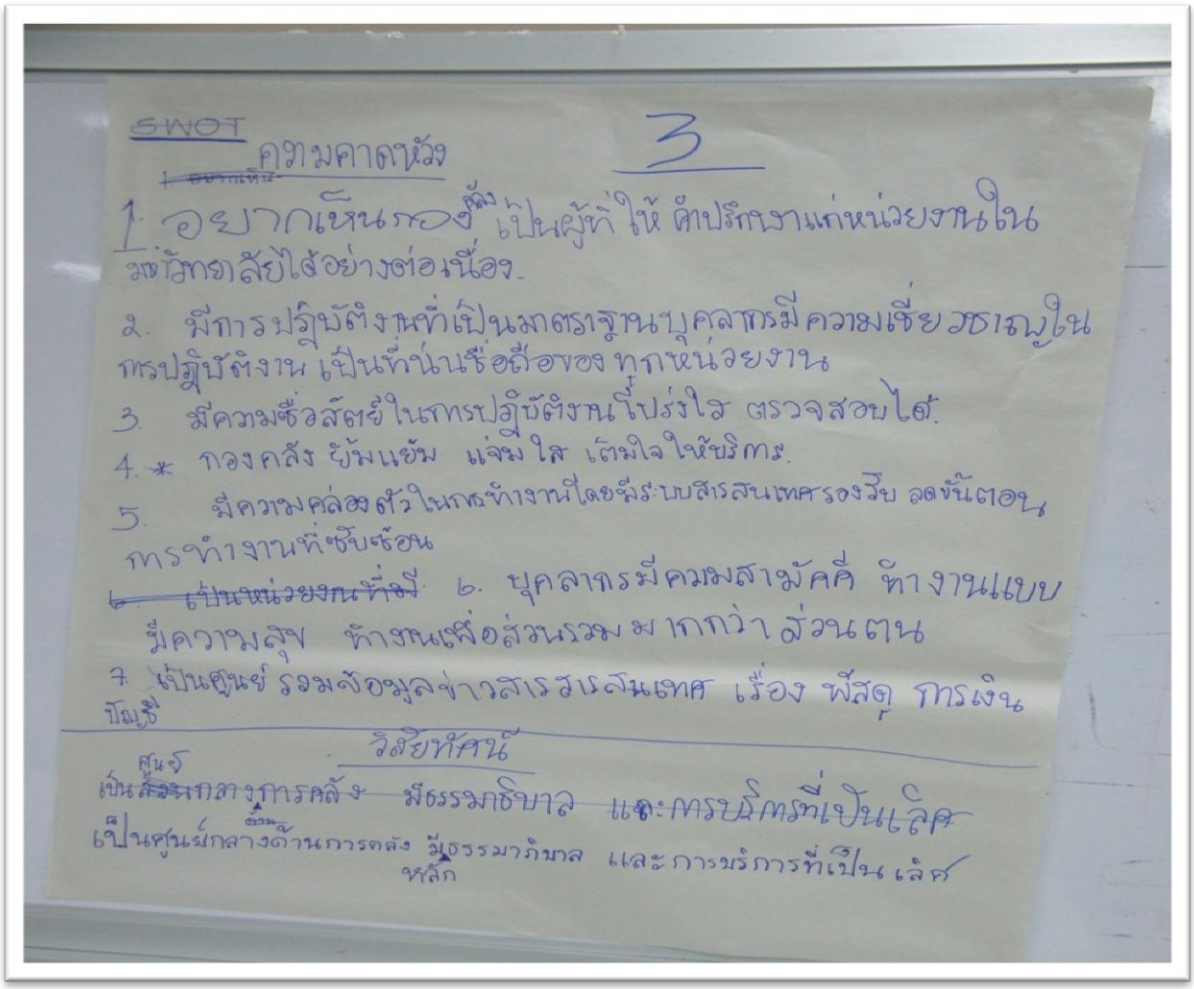
กลุ่มที่ 4
ความคาดหวัง

กลุ่ม 1
ความคาดหวัง
1. เป็นองค์กรชั้นนำในด้านการเงินการคลัง
2. มีจิตบริการ
3. มีระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงได้ทุกระบบ
4. บุคลากรมีความใฝ่ฝันในการทำงาน กล้าแสดงความคิดเห็น
5. ฐานข้อมูลมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ ของหน่วยงานภายนอก
วิสัยทัศน์
เป็นองค์กรชั้นนำด้านการเงินการคลัง
บริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศ
โดยบุคลากรที่มีคุณภาพ

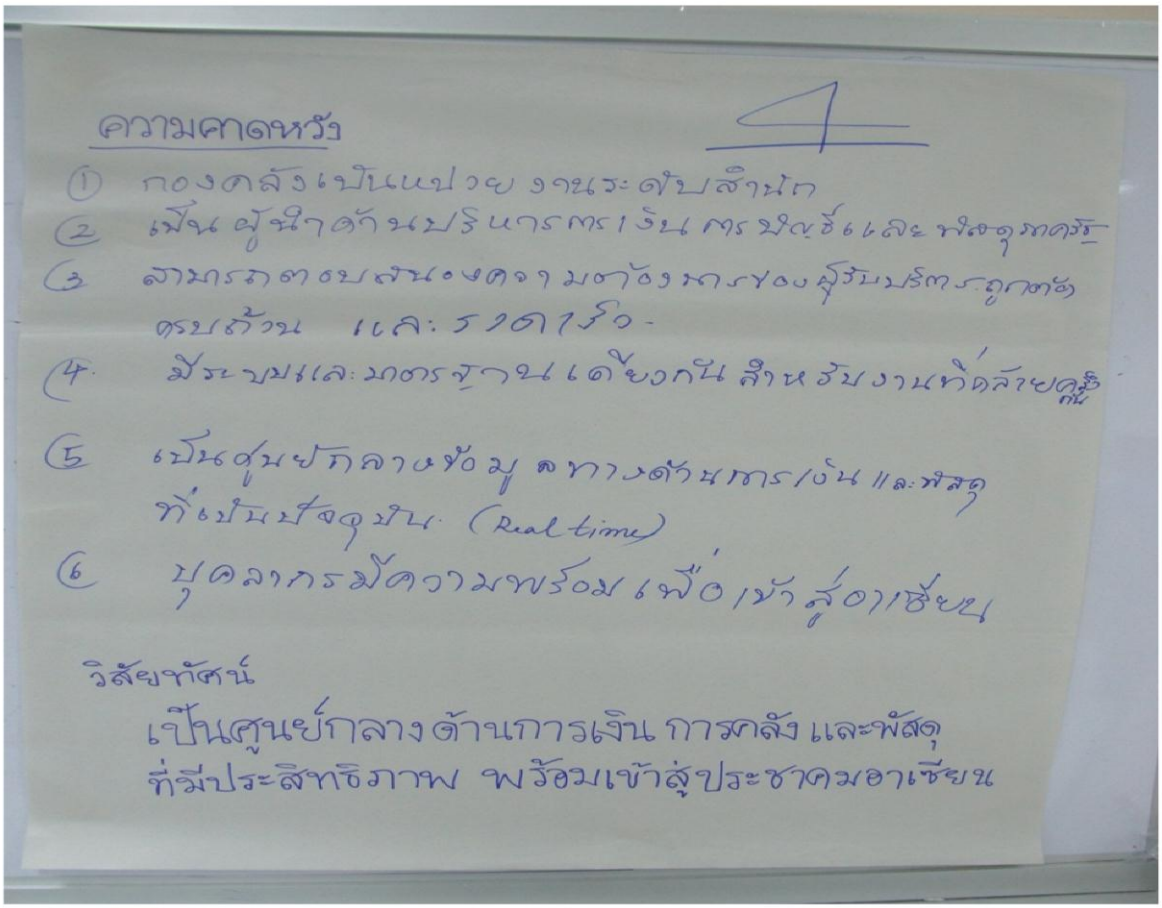

กลุ่ม 1
ความคาดหวัง
1. เป็นองค์กรชั้นนำในด้านการเงินการคลัง
2. มีจิตบริการ
3. มีระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงได้ทุกระบบ
4. บุคลากรมีความใฝ่ฝันในการทำงาน กล้าแสดงความคิดเห็น
5. ฐานข้อมูลมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ ของหน่วยงานภายนอก
วิสัยทัศน์
เป็นองค์กรชั้นนำด้านการเงินการคลัง
บริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศ
โดยบุคลากรที่มีคุณภาพ

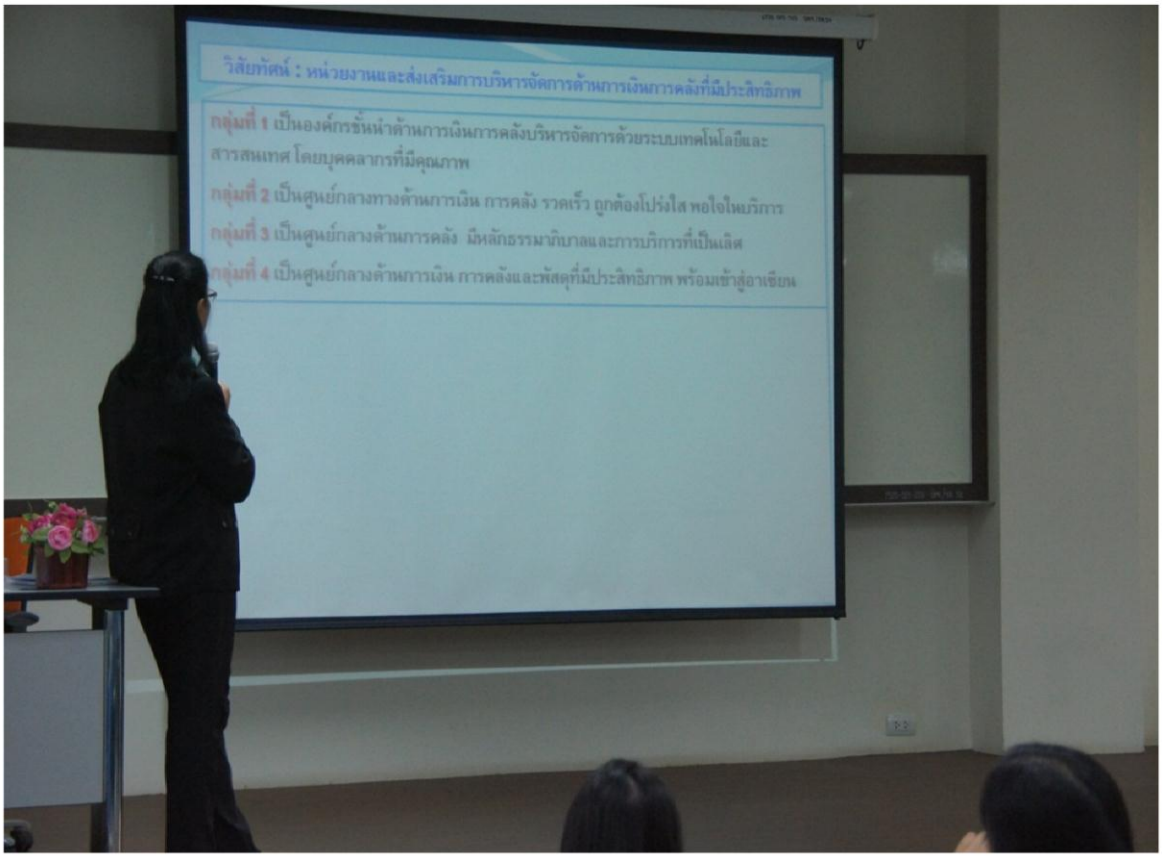

ความคาดหวังที่มีต่อกองคลัง
2
1. เป็นศูนย์กลางในการบริหารงานด้านการเบิกจ่ายที่
รวดเร็ว
2. บุคลากรมีความสมัครสมาน สามัคคี เพื่อให้
งานบรรลุ ตามวัตถุประสงค์
3. การพัฒนา การบริการ ให้ผู้รับบริการ
เกิดความพึงพอใจสูงสุด
วิสัยทัศน์ : เป็นศูนย์กลางทางด้านการเงินการคลัง
รวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส พึงใจในการบริการ

3
1. อยากเห็นกองคลัง เป็นศูนย์กลาง ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานในด้านวิชาการใช้ได้อย่างต่อเนื่อง
2. มีการปฏิบัติงานถูกเป็นมาตรฐานบุคลากรมีความเสี่ยงสะดุดในการปฏิบัติงาน เป็นที่น่าเชื่อถือ ทุกหน่วยงาน
3. มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้
4. กองคลัง ยั่งยืน แข็งแรง ร่วมใจ เต็มใจให้บริการ
5. มีความคล่องตัวในการทำงานที่ตรงกับสิ่งแวดล้อมครองชีพ ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
6. บุคลากรมีความสามัคคี ทำงานแบบมีความสุข ทำงานเพื่อส่วนรวม มากกว่าส่วนตน
7. จัดสรรงบประมาณ รวมจัดหาบุคลากรสนองตอบ เรื่อง พัสดุ การเงิน
วิสัยทัศน์
เป็นศูนย์กลางด้านการคลัง มีธรรมาภิบาล และการบริหารที่เป็นเลิศ


SWOT
ความคาดหวัง
3
1. อยากเห็นกองคลังเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานในมหาวิทยาลัยได้อย่างต่อเนื่อง.
2. มีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เป็นที่น่าเชื่อถือของทุกหน่วยงาน
3. มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานโปร่งใส ตรวจสอบได้.
4. * กองคลัง ยิ้มแย้ม แจ่มใส เต็มใจให้บริการ.
5. มีความคล่องตัวในการทำงานโดยมีระบบสารสนเทศรองรับ ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน
6. บุคลากรมีความสามัคคี ทำงานแบบมีความสุข ทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
7. เป็นศูนย์ รวมข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เรื่อง พัสดุ การเงิน ปัญชี
วิสัยทัศน์
เป็นศูนย์กลางด้านการคลัง มีธรรมาภิบาล และการบริการที่เป็นเลิศ

ความคาดหวัง
3
ความคาดหวัง
4
วิสัยทัศน์
เป็นศูนย์กลางด้านการเงินการคลังและพัสดุ
ที่มีประสิทธิภาพ พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน


ความคาดหวัง
① กองคลังเป็นแม่ข่ายงานระดับสำนัก
② เป็นผู้นำด้านบริหารการเงิน การคลัง และพัสดุภาครัฐ
③ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว
④ มีระบบและมาตรฐานเดียวกัน สำหรับงานที่คล้ายคลึงกัน
⑤ เป็นศูนย์กลางข้อมูลทางด้านการเงินและพัสดุที่เป็นปัจจุบัน (Real time)
⑥ บุคลากรมีความพร้อมเพื่อเข้าสู่อาเซียน
วิสัยทัศน์
เป็นศูนย์กลางด้านการเงิน การคลัง และพัสดุ
ที่มีประสิทธิภาพ พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน


วิสัยทัศน์ : หน่วยงานและส่งเสริมการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ
กลุ่มที่ 1 เป็นองค์กรชั้นนำด้านการเงินการคลังบริหารจัดการด้วยระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยบุคคลากรที่มีคุณภาพ
กลุ่มที่ 2 เป็นศูนย์กลางทางด้านการเงิน การคลัง รวดเร็ว ถูกต้องโปร่งใส พอใจในบริการ
กลุ่มที่ 3 เป็นศูนย์กลางด้านการคลัง มีหลักธรรมาภิบาลและการบริการที่เป็นเลิศ
กลุ่มที่ 4 เป็นศูนย์กลางด้านการเงิน การคลังและพัสดุที่มีประสิทธิภาพ พร้อมเข้าสู่อาเซียน

ขั้นตอนที่ 3

PTJ52-LT3092 /S0.54
PTJ52-LT3197 /S0.54
PTJ52-LT3091 /S0.54

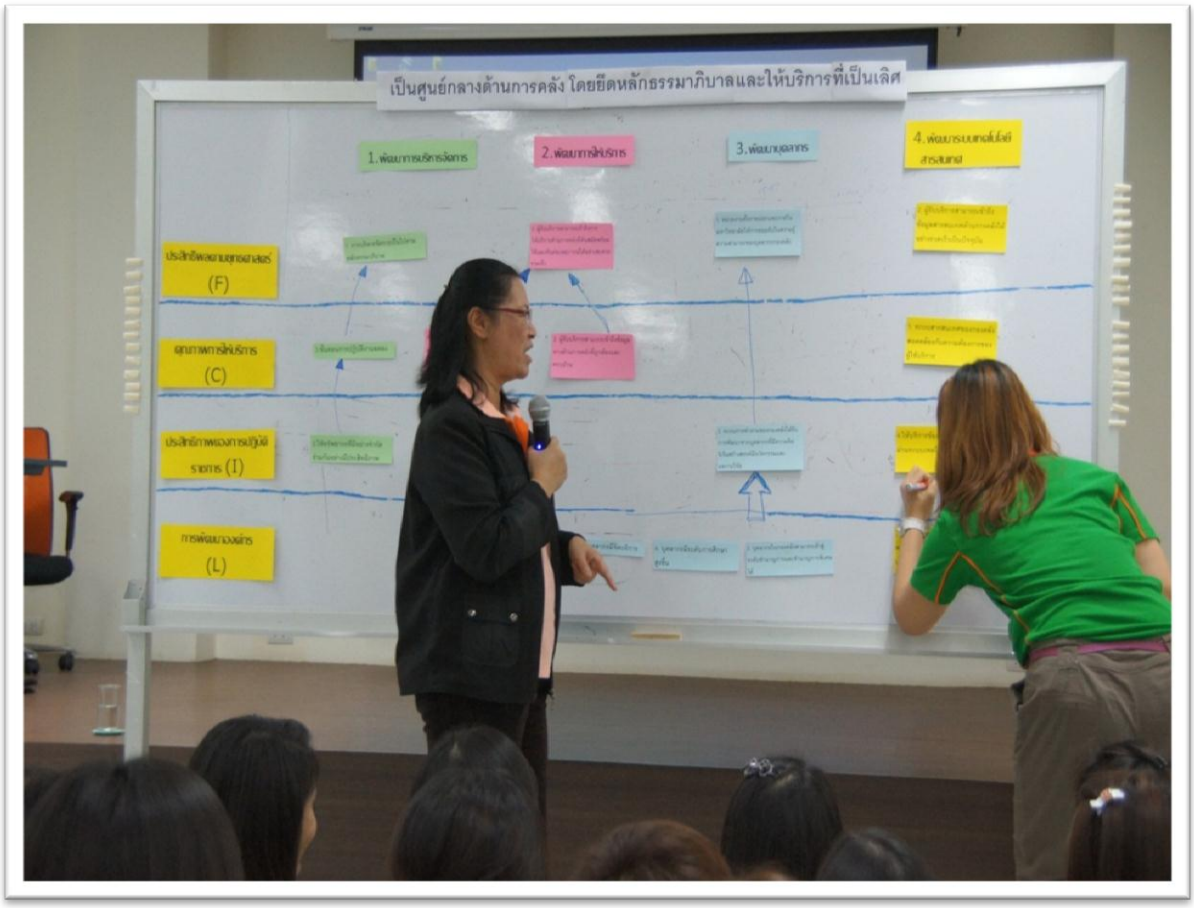
PTJ52-LT3005 /S0.54

ขั้นตอนที่ 4

เป็นศูนย์กลางด้านการคลัง โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและให้บริการที่เป็นเลิศ
1.พัฒนาหลักธรรมาภิบาล
2.พัฒนาให้บริการ
3.พัฒนาบุคลากร
(F)

เป็นศูนย์กลางด้านการคลัง โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและให้บริการที่เป็นเลิศ
(F)
(C)
(I)
(L)

(F)
(C)
(I)
(L)


เป็นศูนย์กลางด้านการคลัง โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและให้บริการที่เป็นเลิศ
1.พัฒนาการบริหารจัดการ
2.พัฒนาการให้บริการ
3.พัฒนาบุคลากร
4.พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (F)
คุณภาพการให้บริการ (C)
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (I)
การพัฒนาองค์กร (L)

เป็นศูนย์กลางด้านการคลัง โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและให้บริการที่เป็นเลิศ
1.พัฒนาการบริหารจัดการ
2.พัฒนาการให้บริการ
3.พัฒนาบุคลากร
4.พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (F)
คุณภาพการให้บริการ (C)
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (I)
การพัฒนาองค์กร (L)

เอกสารประกอบการบรรยาย

หมายเลข 1

เอกสารประกอบการบรรยาย
เรื่อง ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

ผู้บรรยาย

ดร.สุชาติ เมืองแก้ว

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

บรรยายในการสัมมนาการจัดทำแผนกลยุทธ์

ของกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร

วันที่ 4 พฤษภาคม 2556

1

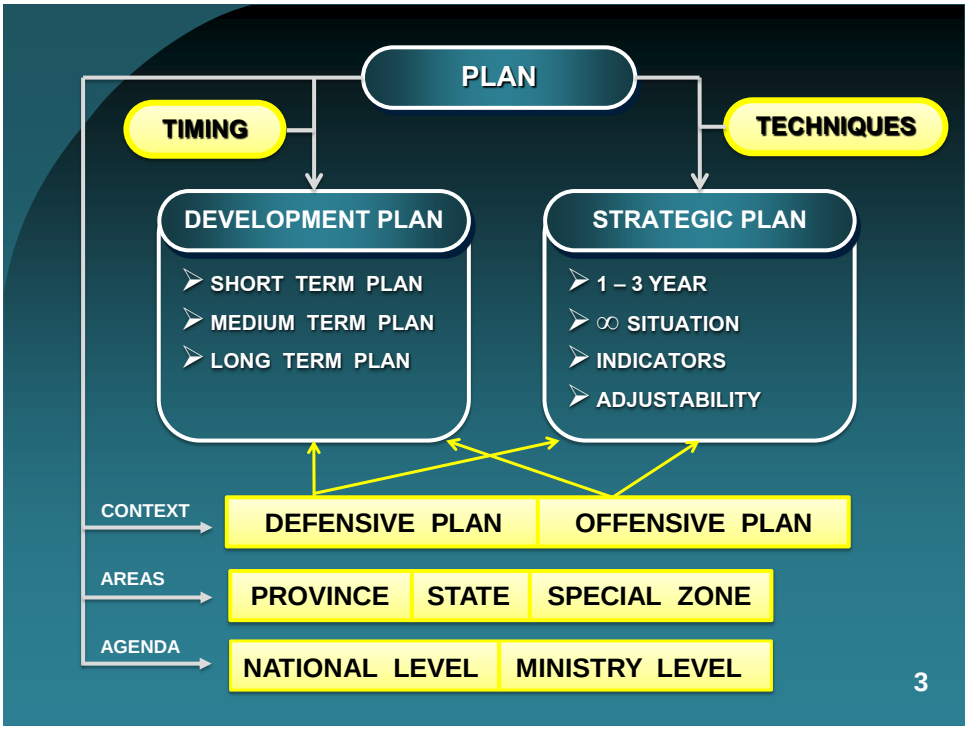
ความหมายและระดับการใช้คำว่า Strategic plan

STRATEGIC PLAN

<u>แผนยุทธศาสตร์</u> ใช้กับหน่วยงานระดับชาติ/ระดับกระทรวง

<u>แผนกลยุทธ์</u> ใช้กับหน่วยงานระดับต่ำกว่ากระทรวงลงมา เช่น จังหวัด, กรม, กอง, สถานศึกษาหรือภาคเอกชน

2


PLAN
TIMING
TECHNIQUES
DEVELOPMENT PLAN
SHORT TERM PLAN
MEDIUM TERM PLAN
LONG TERM PLAN
STRATEGIC PLAN
1 – 3 YEAR
∞ SITUATION
INDICATORS
ADJUSTABILITY
CONTEXT
DEFENSIVE PLAN
OFFENSIVE PLAN
AREAS
PROVINCE
STATE
SPECIAL ZONE
AGENDA
NATIONAL LEVEL
MINISTRY LEVEL
3

PLANNING : NEW LOOKS
1 CREATIVE MIND
2 CRITICAL MIND
3 PRODUCTIVE MIND
4 RESPONSIBLE MIND
4

PLANNER RELATED TO LEADERSHIP

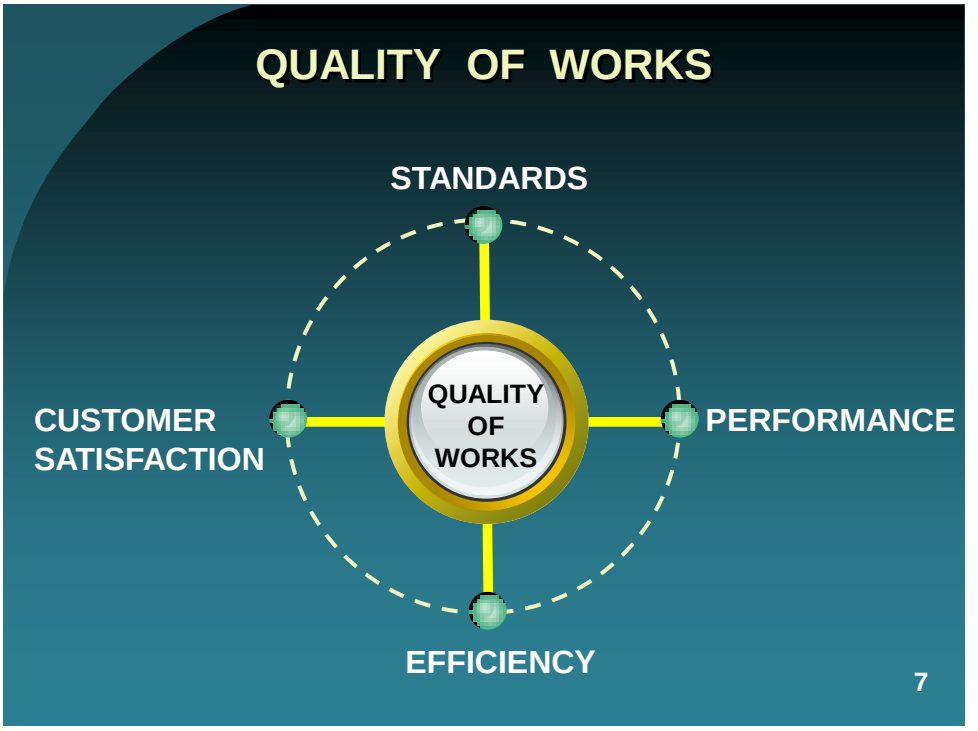
- THINKING
- SPEAKING
- DOING
- LISTENING
- INFORMATION
- FUTURE LOOKING
- DECISION MAKING

5

AIMS OF STRATEGIC PLAN

1. CIVILIZATION
2. PROPESSIONALIZATION
3. MODERNIZATION
4. COMPETITIVENESS
5. SUSTAINABILITY

6


QUALITY OF WORKS
STANDARDS
CUSTOMER SATISFACTION
QUALITY OF WORKS
PERFORMANCE
EFFICIENCY
7

STRATEGIC PLAN : FOCUS POINT
VISION
EVALUATION
BENCHMARKING
COMPETITORS
STRATEGIC PLAN
INDICATORS
POSITIONING
PRIORITIES
TARGETS
8

CONCEPTUAL OF STRATEGIC PLAN

1. FOCUS
2. SIMPLIFY
3. PRACTICUM
4. IMPACT
5. COST

COMPETITIVENESS

SUSTAINABILITY

9

PLANNING : การพิจารณาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา

: เป็น **Systematic attempt**

: เป็น **Base of working**

: ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

: ลดความสูญเปล่าและความไม่แน่นอน

: ลดความเสี่ยง

10

Thank You !
ผู้บรรยาย
ดร.สุชาติ เมืองแก้ว
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยนเรศวร
11

เอกสารประกอบการบรรยาย

หมายเลข 2

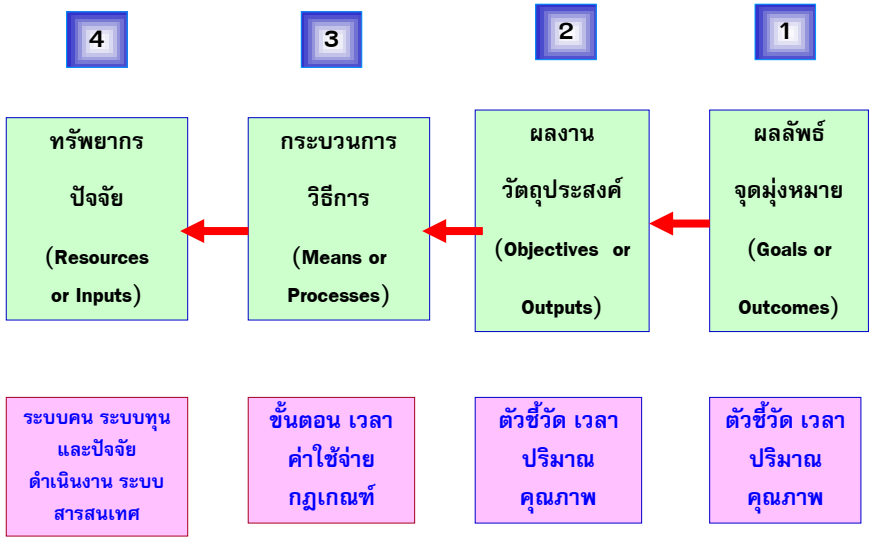
กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ศิริวิช ดโนทัย
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

การทำแผนไม่ใช่หลักประกันความสำเร็จขององค์กร
แต่การไม่ทำแผนองค์กรล้มเหลวแน่นอน

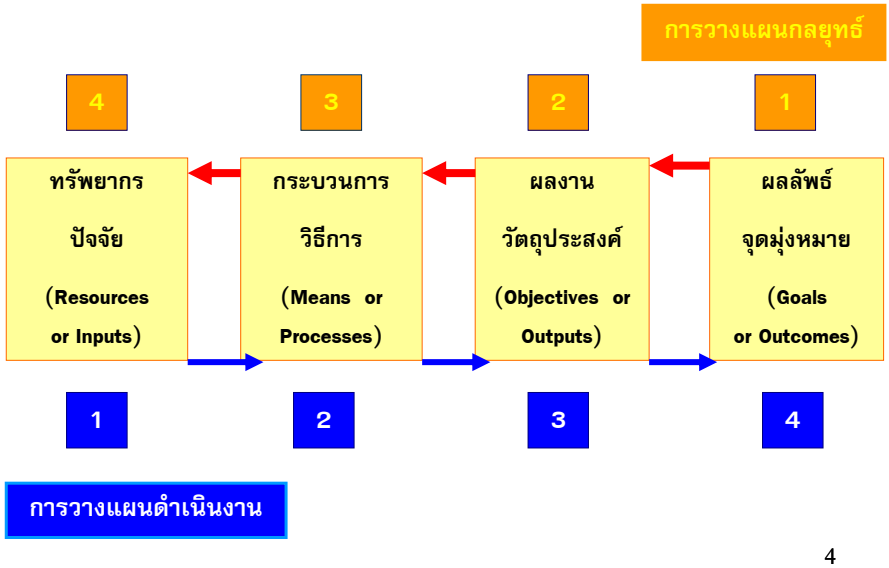
พระธรรมโกศาจารย์
อธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ : คิดจากขวาไปซ้าย



3

การวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ กับ การวางแผนดำเนินงาน



4

การวางแผน / กลยุทธ์ / แผนกลยุทธ์

- **การวางแผน (Planning)** : การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน คาดการณ์ไปล่วงหน้า และกำหนดแนวทางที่คาดว่าน่าจะดีที่สุด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างได้ผล

- **กลยุทธ์ (Strategy)** : ไม่ใช้วิธีการธรรมดา ใช้ความคิดพิเศษ เพื่อกลั่นแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถแปรเปลี่ยนสถานการณ์ทุกประเภท ให้กลับกลายเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน ไม่ว่าขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ใด ไม่ว่าจะเป็นช่วงได้เปรียบ หรือเสียเปรียบก็ตาม

- **แผนกลยุทธ์ (Strategy planning)**: ชุดปฏิบัติการที่ออกแบบมา เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร จากสถานภาพปัจจุบัน ไปสู่สภาพที่พรรณนาไว้ตามเป้าประสงค์ ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพขององค์กร โดยมีการพิจารณาวิเคราะห์สถานการณ์รอบข้าง และการแข่งขันอย่างถูกต้องชัดเจน

5

ทำไมต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ ?

1. สภาวะแวดล้อม และบริบทในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงขึ้น
2. องค์กรต้องมีทิศทาง และแผนงานที่ชัดเจน
3. ผู้บริหารต้องบริหารองค์กรภายใต้กรอบทิศทางและแผนงาน

6

ทำแผนยุทธศาสตร์เพื่ออะไร ?

- ทำให้ทุกคนเข้าใจ มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ร่วมกัน
- เกิดความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมร่วมกัน ในยุทธศาสตร์ขององค์กร
- เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
- เพื่อให้มีระบบการประเมินผลในทุกระดับที่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- ไม่ใช่การจับผิด แต่เพื่อพัฒนาองค์กร

7

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

หมายถึง.....

แนวคิดหรือวิธีการที่แยบคายอันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนตัว ขององค์กรว่าจะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร ?

เป็นการตอบคำถามว่า.....
หน่วยงานจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้ด้วยวิธีการอย่างไร ?

8

ข้อแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนทั่วไป

การวางแผนกลยุทธ์

เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

การวางแผนทั่วไป

เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้นการวางแผนทั่วไป จึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงาน ที่ทำให้งาน /โครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เท่านั้น

9

ขั้นตอนพื้นฐานในการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์

ขั้นเตรียมการ	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
การเตรียมการ (Project Setup)	การวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน (SWOT Analysis)	การจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ (Vision, Goals and Strategic Issues)	การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงาน (Strategies)	การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plans)
จัดตั้งคณะทำงาน รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยภายใน Strength จุดแข็ง Weakness จุดอ่อน ปัจจัยภายนอก Opportunity โอกาส Threat อุปสรรค	ต้องการเป็นอะไรในอนาคต มีเป้าประสงค์และเป้าหมายอย่างไร มีประเด็นหลักที่สำคัญอะไรที่ต้องได้รับการพัฒนา	ต้องทำสิ่งใด ด้วยวิธีการใด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนด	การนำยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน/ โครงการ

10

การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis)

เพื่อให้รู้สภาพขององค์กร และ สภาวการณ์ภายนอก ว่าจะ กำหนดกลยุทธ์ ขององค์กรอย่างไร ให้ บรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และสอดรับกับบริบทขององค์กร การรู้เขา–รู้เรา จะทำให้โอกาสของความสำเร็จสูงขึ้น

11

การวิเคราะห์ศักยภาพ(SWOT Analysis)

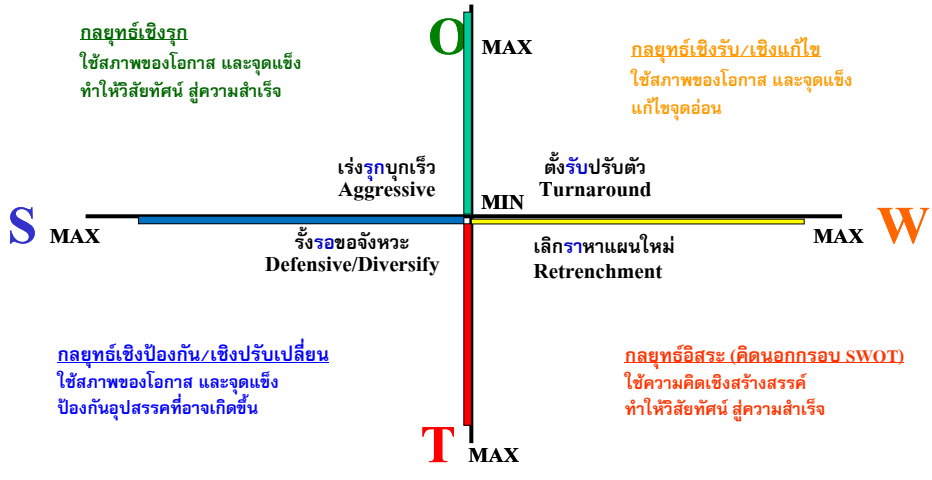
ปัจจัยภายใน	**จุดแข็ง (Strengths : S)** พิจารณาปัจจัยภายในองค์กร เกี่ยวกับส่วนดี ความเข้มแข็ง ความสามารถศักยภาพส่วนที่ ส่งเสริมความสำเร็จ	**จุดอ่อน (Weaknesses : W)** พิจารณาปัจจัยภายในองค์กร เกี่ยวกับส่วนเสีย ความอ่อนแอ สิ่งที่ต้องพัฒนาแก้ไข ปรับปรุงข้อจำกัด ความไม่พร้อม รวมทั้งประเด็นปัญหา
ปัจจัยภายนอก	**โอกาส(Opportunities : O)** สภาพแวดล้อมภายนอก(Outside in) มีสภาพเป็นเช่นไร ส่งผลกระทบในทางบวกอย่างไร และจะสร้างให้เกิดโอกาสใดให้กับองค์กร	**ภัยคุกคาม (Threats : T)** สภาพแวดล้อมภายนอก (Outside in) ที่เป็นอุปสรรคหรือภาวะคุกคามก่อให้เกิดผลเสียหรือเป็นข้อจำกัดต่อองค์กร

12

SWOT MATRIX

ภายใน / ภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	SO Strategies รุกไปข้างหน้า	WO Strategies พัฒนาภายใน
อุปสรรค (Threats)	ST Strategies ป้องกัน/สร้างพันธมิตร	WT Strategies ปรับเปลี่ยนภายใน

Strategy on SWOT Analysis Chart

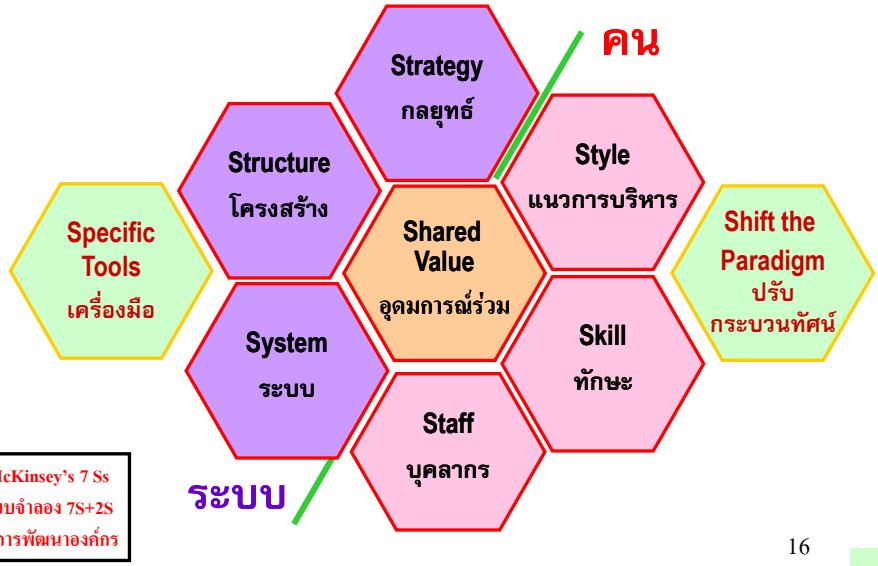


องค์กรอาจต้องมีแนวทางและทางเลือกแก้ไขปัญหาหลายด้าน/ต้องพิจารณาหาลำดับความสำคัญแนวทางเลือก

SWOT MATRIX	จุดแข็ง(Strengths)	จุดอ่อน(Weaknesses)
	• ทำเลที่ตั้งดีไปมาสะดวก • มีอาจารย์ความรู้สูงจำนวนมาก • เครื่องมือ อุปกรณ์พร้อม • บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ดี • สถาบันมีชื่อเสียงในกลุ่มอาเซียน	• งานวิจัยยังมีน้อย • ระบบสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพ • บุคลากรขาดความรักองค์กร • ขาดการบำรุงรักษาสินทรัพย์ • ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก
โอกาส(Opportunities)	**SO Strategy**	**WO Strategy**
• - รัฐบาลสนับสนุนการศึกษา • - ตลาดต้องการบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี • - การเจริญเติบโตของอาเซียน • - เอกชนคิดค่าเล่าเรียนสูง • - การโทรคมนาคมทันสมัย	• ขยายสาขาและเพิ่มจำนวนนักศึกษา • เพิ่มการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรนานาชาติ • ปรับวิธีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ • เทคโนโลยีเข้าช่วย	• เพิ่มเติมการวิจัย • ปรับปรุงระบบสารสนเทศ • บำรุงรักษาทรัพย์สินให้สามารถใช้งานได้ดี • เพิ่มเติมสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ
ข้อจำกัด(Threats)	**ST Strategy**	**WT Strategy**
• การเข้มงวดด้านกฎระเบียบ • ทิศทางการพัฒนาประเทศไม่ชัดเจน • นโยบายการจำกัดอัตรากำลัง • สถาบันต่างชาติเข้ามาจัดการศึกษาในไทย • ขาดความร่วมมือระหว่างสถาบัน	• ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ • จัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย • ร่วมมือกับสถาบันอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนการ • ใช้ทรัพยากร	• จำหน่ายทรัพย์สินที่ใช้ไม่ได้ • ทำการสำรวจปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข • ใช้ระบบจ้างเหมาในบางกิจกรรมที่สามารถทำได้

15

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน – McKinsey's 7 Ss



McKinsey's 7 Ss
แบบจำลอง 7S+2S
ในการพัฒนาองค์กร

16

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก

17

แนวทางการพิจารณาปัจจัยภายใน

ปัจจัย	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
คน	ขยัน กระตือรือร้น ซื่อสัตย์ ทุ่มเท ความรู้ดี มุ่งพัฒนาตน	น้อย เฉื่อยชา แตกแยก ไร้ ฝีมือมุ่งประโยชน์ส่วนตัว
เงิน	มาก คล่องตัว เครดิตดี ระบบควบคุมดี มีวินัยสูง	น้อย ติดขัด รั่วไหล ขาดวินัย
เครื่องมือ	เหมาะสม ทันสมัย ประสิทธิภาพสูง	ไม่เหมาะสม ล้าสมัย เสียบ่อย ต้นทุนสูง
ทักษะบริหาร	เชี่ยวชาญ มืออาชีพ รอบคอบ มีวิสัยทัศน์ดี	อุ้ยอ้าย ขาดวิสัยทัศน์ อยู่พอให้รอดตัว

18

แนวทางการพิจารณาปัจจัยภายนอก

ปัจจัย	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
การเมือง	นิ่ง มีเสถียรภาพ สร้างโอกาส นโยบายเอื้ออำนวย	วุ่นวาย เปลี่ยนแปลงบ่อย นโยบายไม่เอื้ออำนวย
เศรษฐกิจ	เศรษฐกิจพอเพียง ดอกเบี้ยต่ำ แรงงานคุณภาพราคาถูก	แข่งขัน เน้นความเร็วและรอบคอบ ต้นทุนสินค้าแพง
สังคม	อบอุ่น เกื้อกูล การศึกษาดี วัฒนธรรมเข้มแข็ง สามัคคี	แข่งขัน เอารัดเอาเปรียบ ไร้ระเบียบ วัฒนธรรมเสื่อม
วิทยาการ	อินเตอร์เน็ท อีเมล์ ข้อมูล ภูมิปัญญาท้องถิ่น	ไล่ตามไม่ทัน มากเกินไป เกิดช่องว่างของการพัฒนา

19

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

วิสัยทัศน์ (Vision)	จุดหมายปลายทางที่เราต้องการจะไปให้ถึง (end)
พันธกิจ(Mission)	ขอบเขตของภารกิจที่เราจะต้องกระทำหรือดำเนินการมีอะไรบ้าง กลุ่มเป้าหมาย (ลูกค้า) คือใคร ปรัชญาหรือหลักการในการดำเนินงานของเราคืออะไร
ประเด็นยุทธศาสตร์(Strategic Issues)	จุดเน้นหรือเรื่องสำคัญ ๆ ที่ต้องพัฒนาของเราคืออะไร (agenda หรือ focusing area หรือ key result area)
เป้าประสงค์ (Goal)	สิ่งที่เราต้องการจะบรรลุผลคืออะไร
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ค่าเป้าหมาย (Targets)	อะไรคือเครื่องที่จะช่วยแสดงให้เห็นว่าเราได้บรรลุผลแล้ว ระดับมากน้อยที่ต้องการจะบรรลุผล (benchmark หรือ milestone)
กลยุทธ์ (Strategies)	แนวทาง วิธีการ มาตรการ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามที่ต้องการ *(ตามเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้)* (means)

คำจำกัดความ (Definition)

วิสัยทัศน์ (Vision)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (Goals)
เป็นการกำหนดสภาพด้านการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า	เป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่หน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานต้องการเป็น (Vision) กับการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงานในปัจจุบัน (SWOT)	เป็นการกำหนดเป้าหมายในระดับวิสัยทัศน์ เพื่อตอบว่าหน่วยงานได้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ เป็นการระบุถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องทำให้ได้สำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และสามารถวัดผลได้
"หน่วยงานต้องการเป็นอะไรในอนาคต ? "	ประเด็นใด(เรื่องหลัก ๆ)ที่ต้องได้รับการพัฒนา ?	ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ต้องทำให้ถึงระดับใด? จึงจะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุ

21

กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์

- ประเมินและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่องค์กรกำลังหรือจะต้องเผชิญ
- ประเมินและวิเคราะห์ บทบาท หน้าที่ ความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- เมื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในแล้ว ให้มองภาพไปในอนาคตว่า ในอีก 3-5 ปีข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่องค์กรอยากหรือต้องการที่จะเป็น โดย อย่าลืมคำนึงถึงความต้องการของ Stakeholders ที่สำคัญด้วย

การยืนยันวิสัยทัศน์.....เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงาน ต้องการจะเป็นในอนาคต ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง

22

คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์

1. เป็นภาพฝันในอนาคต
2. มีความดึงดูดและน่าสนใจสำหรับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. มีโอกาสของความเป็นไปได้ และสามารถเกิดขึ้นได้จริง
4. มีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐาน สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร
5. เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
6. สามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน
7. เป็นปรัชญาที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่ยึดถืออยู่ภายในใจของทุกคน (Shared value)ได้รับการสนับสนุน และเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ
8. สะท้อนถึงการพัฒนาและความต้องการของหน่วยงาน
9. เป็นข้อความง่าย ๆ ที่สามารถสื่อให้เห็นภาพในอนาคตของหน่วยงาน
10. ท้าทายเร้าใจสามารถเป็นกรอบชี้นำให้มวลสมาชิกดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุจุดยืนที่ต้องการ

23

วิสัยทัศน์ต้อง :

จูงใจ ปลุกเร้า มุ่งมั่น ชัดเจน มีเจตนารมย์

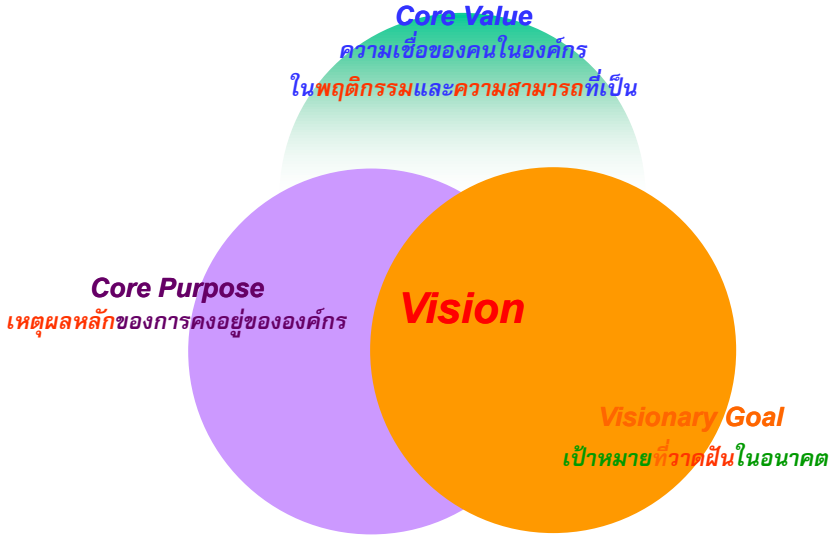
ระดมความคิด ระดมพลังใจ

การเขียนวิสัยทัศน์ควร :

สั้น กระชับ ท้าทาย เร้าใจ จำง่าย ให้พลัง

24

ประเด็นสำคัญ ตามคุณลักษณะของวิสัยทัศน์



25

พันธกิจ (Mission)

ข้อความที่แสดงแนวคิด และวิธีการดำเนินงาน

เพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้แล้ว

- สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
- สิ่งที่บ่งบอกบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ
- พันธกิจที่ดีต้องบ่งบอกถึงคุณค่าที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์ว่ามีอะไรบ้าง และต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์
- ทำให้ทราบทิศทางและขอบเขตกิจการ
- เป็นแนวทางในการกำหนดความรับผิดชอบ
- เป็นการวางข้อกำหนดด้านพฤติกรรม หรือจริยธรรมของสมาชิกในองค์กร

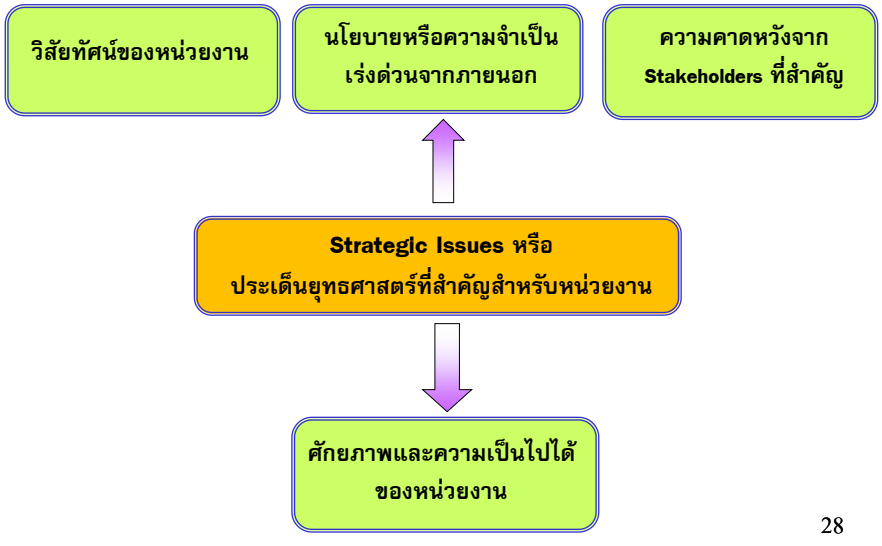
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ.....

- ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง
- ประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องได้รับการมุ่งเน้นและพัฒนา เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป

27

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์



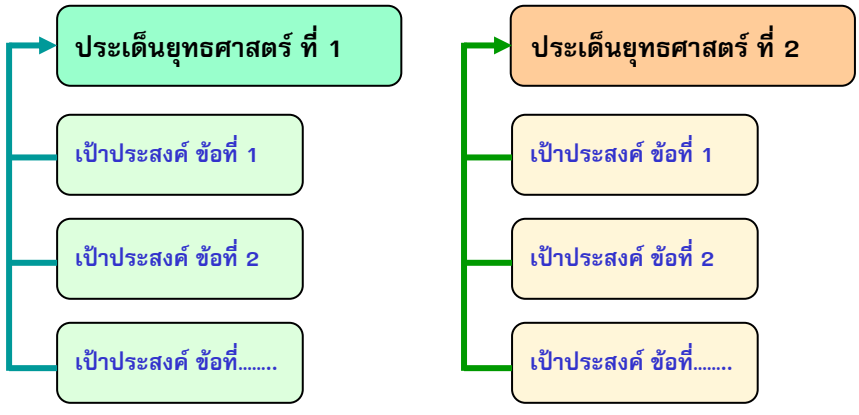
28

แนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

- ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์
- การตั้งคำถาม
  - อะไรคือปัญหาสำคัญที่องค์กรเผชิญในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร
  - เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น พัฒนา หรือให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น
- การกำหนดกรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์
  - งานใหม่ ๆ ที่จะต้องมุ่งเน้น
  - การพัฒนางานที่ดำเนินการตามพันธกิจ
  - การพัฒนาองค์กร
- การกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

29

ความสัมพันธ์ระหว่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ กับ เป้าประสงค์



30

เป้าประสงค์/จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา(Corporate Objectives/Goals)

คือ.... เป้าหมายต่าง ๆที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัด เป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ว่าเป้าประสงค์นั้นจะสำเร็จหรือไม่ และมีการกำหนด เป้าหมาย เพื่อบอกระดับของความสำเร็จตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้

คือ.... สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นสุดท้ายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

คือ.... ข้อความที่บ่งบอกให้ทราบถึงสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือต้องการจะให้เป็น ในอนาคต และสามารถวัดผลได้ในทางปฏิบัติ

* การเขียน เป้าประสงค์..จะเขียนในลักษณะ ผลลัพธ์ปลายทาง(Outcome) ที่จะดำเนินการให้บรรลุผล
* ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จ

31

การกำหนดเป้าประสงค์

- จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ที่กำหนดไว้
- ในการที่จะไปให้ถึงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการ สามารถที่จะแตกประเด็นยุทธศาสตร์ออกเป็นเป้าประสงค์ที่จะบรรลุ ได้อย่างไรบ้าง
- การกำหนดเป้าประสงค์เป็นการตอบคำถามว่า..จะให้บรรลุ วิสัยทัศน์ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ต้องทำถึงระดับใด ?
- เป้าประสงค์ ขอให้เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ
- ควรเริ่มต้นด้วยคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามมิติ 4 ด้านของการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ คือ
  - มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
  - มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
  - มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ
  - มิติด้านพัฒนาองค์กร

หลังจากการตอบคำถามสามารถนำคำตอบที่ได้มากำหนดเป็นเป้าประสงค์ในแต่ละมิติได้

32

คำถามเพื่อช่วยในการจำแนกเป้าประสงค์ในมิติต่าง ๆ

มิติการประเมินผล	คำถาม
ประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)	ผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร และเครื่อง บ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)	อะไรที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ นำไปสู่ความพึงพอใจ ใช้บริการซ้ำ หรือรายได้เพิ่มฯ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)	การก่อให้เกิดประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ องค์กรต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง ต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อนำไปสู่ความคุ้มค่า การลดต้นทุน ลดรอบระยะเวลา ฯลฯ
พัฒนาองค์กร (Capacity Building)	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เช่น คน เทคโนโลยี ระบบข้อมูล ผลงานวิจัยฯลฯ

33

ตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPIs)

ความหมาย.... เป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของโครงการ

ประเภทของตัวชี้วัด แบ่งเป็น 4 มิติ

1. ปริมาณ (Quantity)
2. คุณภาพ (Quality)
3. ระยะเวลา (Time)
4. ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (Cost)

การกำหนดตัวชี้วัด 2 ระดับ

1. ตัวชี้วัดผลผลิต (output)
   เป็นการวัดผลสินค้า/บริการที่ผลิตขึ้น วัดผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ
2. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (outcome)
   เป็นการวัดผลสำเร็จ/ประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้า/บริการ
   วัดผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการไปช่วงหนึ่ง

34

ผลผลิต	ผลลัพธ์
ข่าวสารข้อมูลความรู้เกี่ยวกับปุ๋ยชีวภาพ ที่เผยแพร่	ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปุ๋ยชีวภาพ
ห้องปฏิบัติการได้รับการรับรองมาตรฐาน	ผลการวิเคราะห์จากห้องปฏิบัติการมีความถูกต้องเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
ใบอนุญาตที่ออกให้	ผู้รับใบอนุญาตสามารถประกอบอาชีพได้ถูกต้องตามกฎหมาย
ผู้ป่วยที่ได้รับการบำบัดรักษา	ผู้ป่วยหายและมีสุขภาพแข็งแรง
การหางานให้ผู้ว่างงาน	ผู้ว่างงานมีงานทำ

35

ตัวชี้วัด (KPIs : Key Performance Indicators)

ความหมาย... เป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของโครงการ

- ตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือสำคัญที่บ่งบอกถึงข้อมูลที่แสดงสถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการกำกับตรวจสอบการดำเนินการตามแผนที่กำหนด

เหตุผลสำคัญที่ต้องมีการวัดความสำเร็จในการทำงาน

1. เพื่อให้รู้ถึงสถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน
2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขในจุดที่เป็นปัญหา
3. เพื่อการให้รางวัลและการลงโทษ
4. เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล
5. เพื่อการพัฒนาองค์การในระยะยาว

36

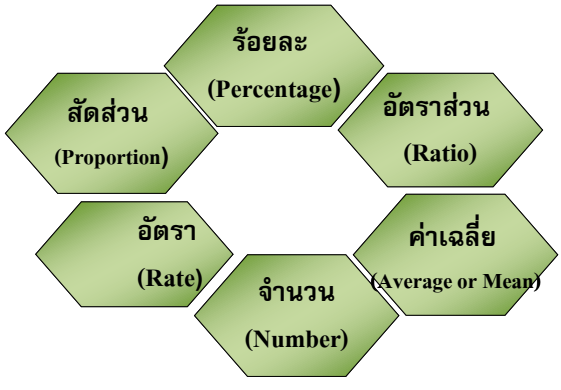
ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าประสงค์
- สามารถใช้วัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้
- ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
-ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็ว	-ร้อยละของการให้บริการที่ต่ำกว่าเวลามาตรฐาน
-การปฏิบัติงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้	-จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ

37

ค่าของตัวชี้วัด แสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของ :



38

มิติการวัดในระบบราชการไทย

- มิติประสิทธิผล : การทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์
- มิติประสิทธิภาพ : การทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- มิติคุณภาพการบริการ : ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- มิติการพัฒนาองค์กร : การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กร

39

ระดับของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดร่วม (Common Indicators)

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดความสำเร็จในภาพรวมของแผนงาน ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมส่วนใหญ่ของโครงการภายใต้แผนงานนั้น โดยสร้างจากวัตถุประสงค์ของแผนงาน

ตัวชี้วัดเฉพาะ (Specific Indicators)

เป็นตัวชี้วัดที่ใช้วัดความสำเร็จของโครงการ โดยอาจนำตัวชี้วัดร่วมมาปรับให้เหมาะกับโครงการหรือเป็นตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นใหม่

40

ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) และเป้าหมาย (Target)

ข้อมูลพื้นฐาน.... แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นในปีอดีตหรือในปีปัจจุบันเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย

เป้าหมาย.... เป็นค่าของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุ

41

แนวทางการกำหนดเป้าหมาย

- การเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา
- การเทียบกับผลงานเฉลี่ยในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- การพิจารณาจากแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปในอนาคต
- การเทียบกับผลงานที่ดีที่สุดในช่วงเวลาที่ผ่านมา
- การเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน
- การตั้งเป้าหมายตามนโยบายของผู้บริหาร
- การตั้งเป้าหมายร่วมจากผู้ปฏิบัติงาน

42

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี

* มีความท้าทาย
* สูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติ
* ส่งเสริมให้เกิดความพยายาม
* ไม่สูงจนเกินไปจนไม่สามารถทำได้จริง
* นำไปสู่การพัฒนา

43

กลยุทธ์

- เป็นเครื่องมือ/วิธีการที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- เป็นการนำสภาพการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดทางเลือกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- ทุกเป้าประสงค์ จะต้องมีกลยุทธ์มาสอดรับ
- กลยุทธ์เป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ
- กลยุทธ์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ

44

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

Top – Down

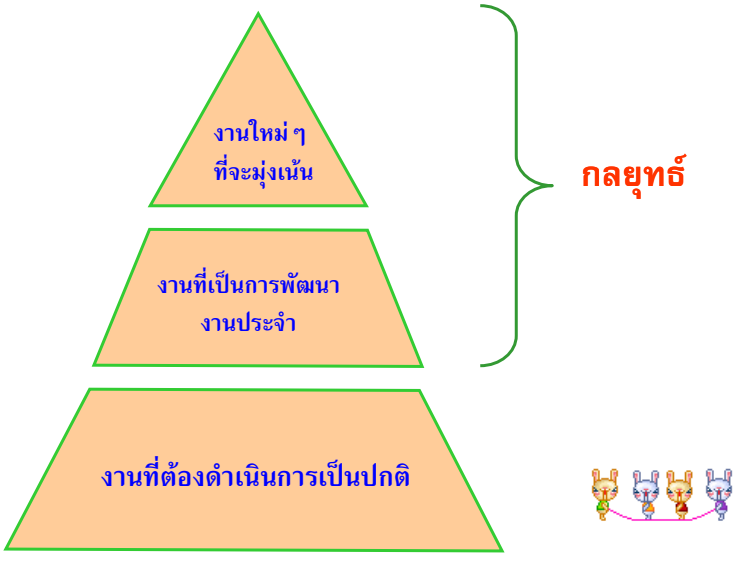
- แปลงจากนโยบายของรัฐบาล หรือของหน่วยงานในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป
- จากสิ่งที่ Stakeholders หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรคาดหวังจากองค์กร
- จากผลการวิเคราะห์ SWOT
- จากสิ่งที่ผู้บริหารคิด หรืออยากจะทำ

Bottom – Up

- เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น

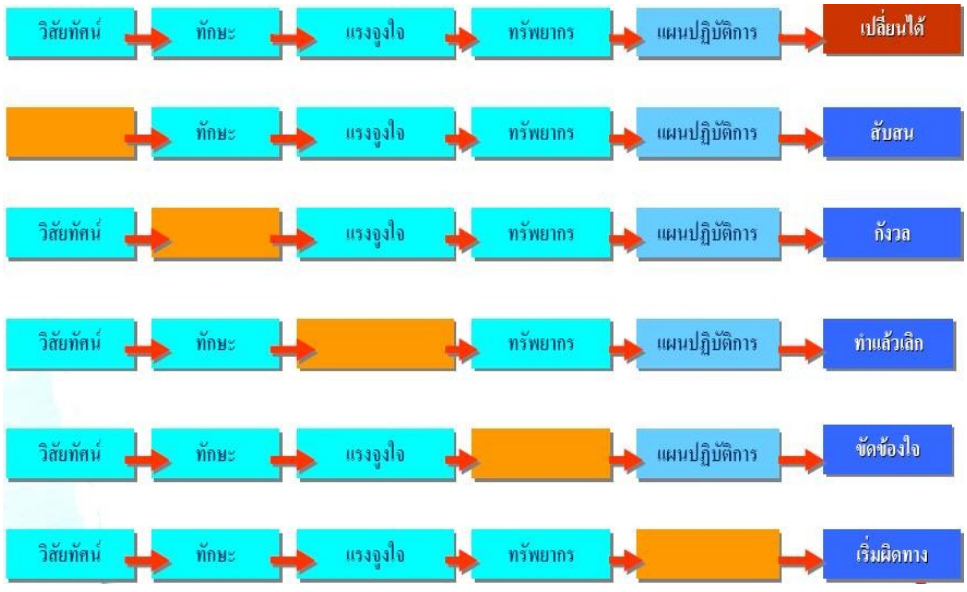
45

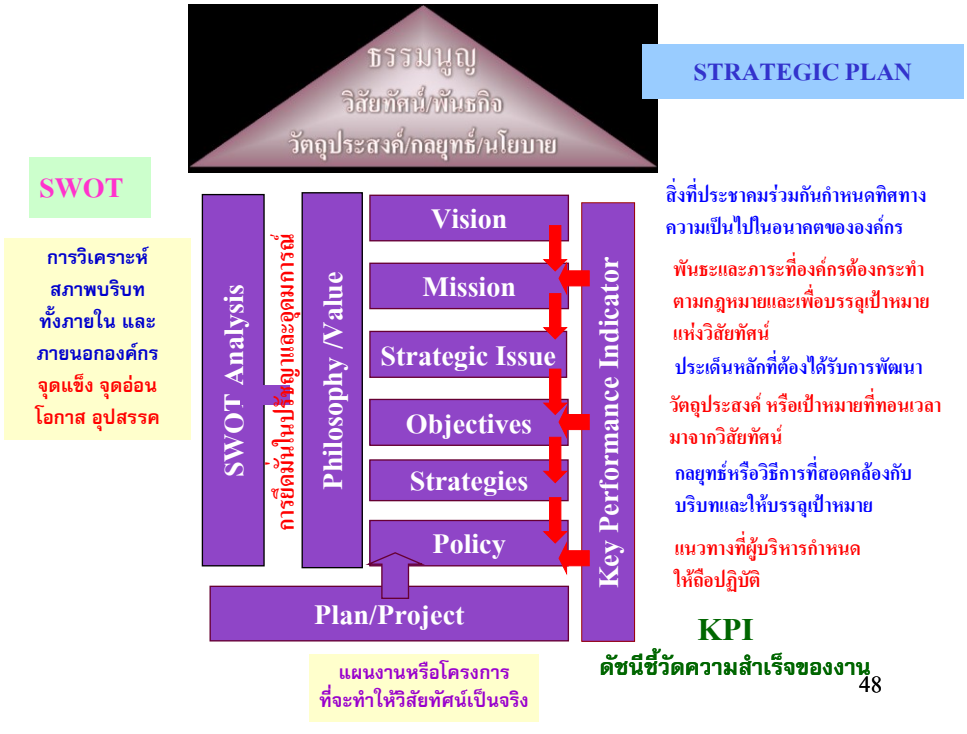
ลักษณะงานในองค์กร



46

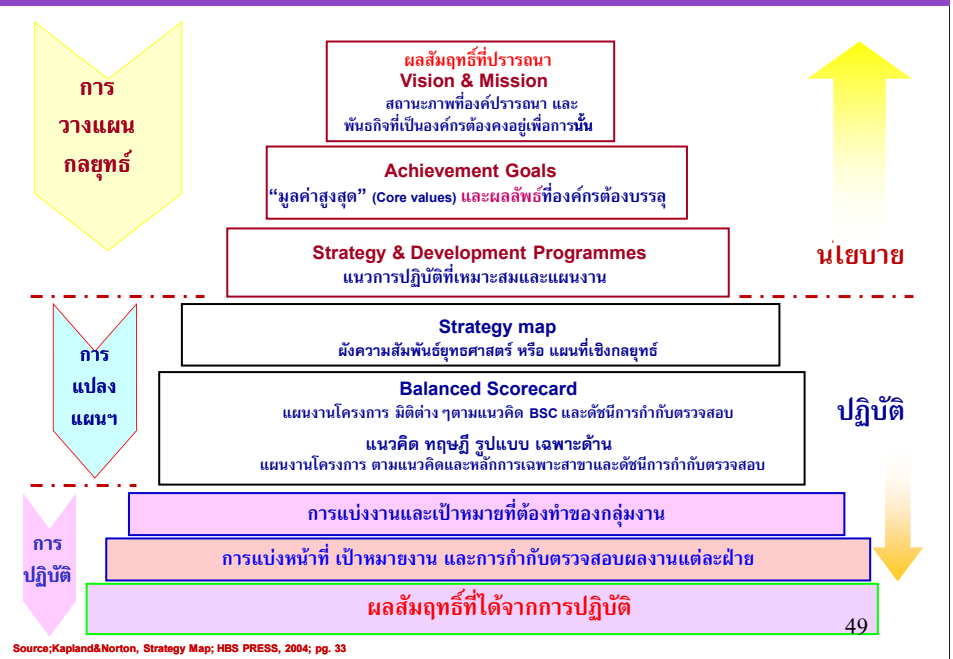
ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์





48

ปิรามิดความสัมพันธ์เบื้องต้น การวางแผนกลยุทธ์ และ แนวปฏิบัติสู่ผลสัมฤทธิ์



Source;Kapland&Norton, Strategy Map; HBS PRESS, 2004; pg. 33

การพัฒนาองค์กรเพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1. จัดโครงสร้างขององค์กร
2. การปรับเปลี่ยนระบบระเบียบการปฏิบัติงาน
3. การจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่
4. การพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ
5. การสร้างเสริม หรือปรับแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์กร
6. การสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่พนักงานทุกระดับ

50

ประเด็นสำคัญในการนำไปปฏิบัติ

- การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง
- การมีหน่วยงานรับผิดชอบ
- มีความเข้าใจในหลักการและแนวคิดที่ดีพอ
- การสื่อสารภายใน
- ความต่อเนื่อง
- ไม่ใช่โครงการ แต่ต้องกลืนให้เข้ากับระบบในการบริหาร
- อย่าใช้เป็นระบบในการประเมินผลเป็นหลักแต่ต้องให้มุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาองค์กรและการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- การเก็บข้อมูล พร้อมทั้งระบบที่จะมารองรับ

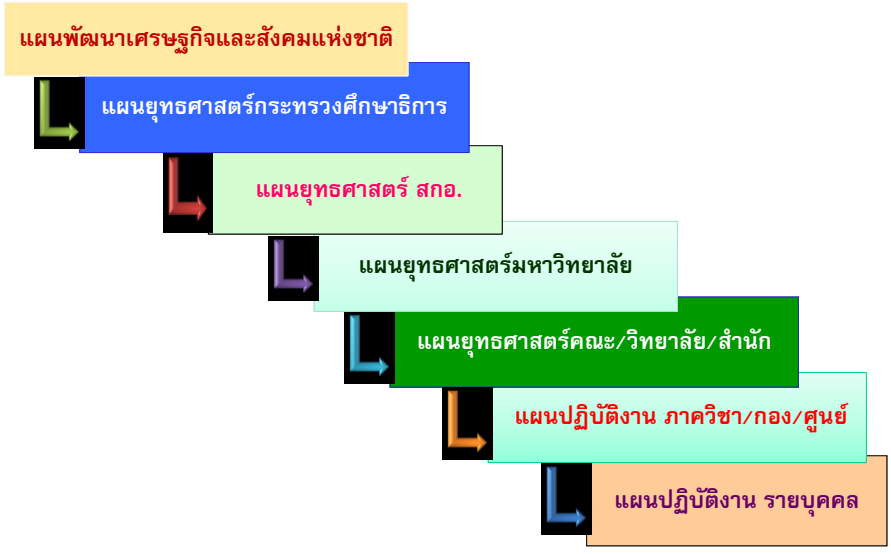
51

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (*Key Success Factors*) *ของการบริหารองค์กร*

- การมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับ ต่อเนื่อง
- ความกล้าหาญในการตัดสินใจที่ทันท่วงที จากผู้บริการระดับสูง
- การสร้างหน่วยกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องประสาน
- การสร้างบรรยากาศ องค์กรที่ใฝ่เรียนรู้
- การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง
- การสร้างกลไกที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม
- การสร้างอุดมการณ์ร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร
- การพัฒนาบุคลากร อันเป็น*ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด*

52 52

ความเชื่อมโยงของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย



53

ขอบคุณค่ะ

ศิริวิช ดโนทัย

Tel. 081 9114790

E-mail : srv@kmutnb.ac.th

siriwich_30@hotmail.com

54

เอกสารประกอบการบรรยาย

หมายเลข 3

การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ
และ
การถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรสู่บุคคล

ศิริวิช ดโนทัย
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

P → การวางแผนยุทธศาสตร์

D → การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

C → การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

- วิสัยทัศน์
- ประเด็นยุทธศาสตร์
- เป้าประสงค์
- ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย
- กลยุทธ์
- Strategy Map

- แผนปฏิบัติการ
- การปรับแต่ง
  - กระบวนงาน
  - โครงสร้าง
  - เทคโนโลยี
  - คน
  - งบประมาณ

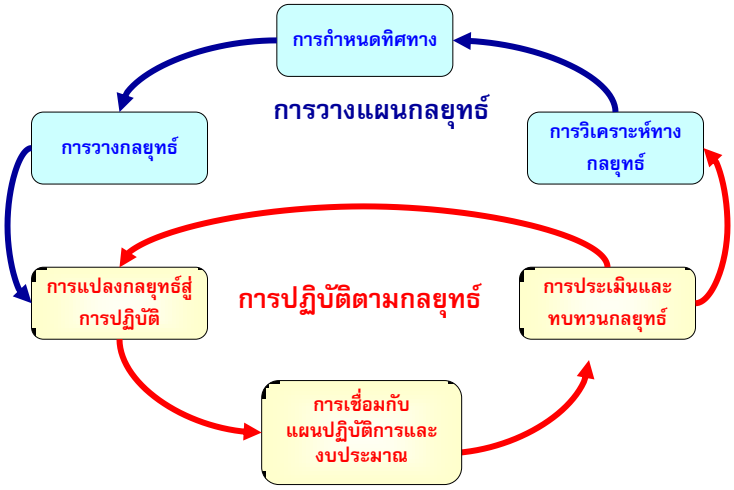
กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

ทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์

A

2

การบริหารกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและครบวงจร

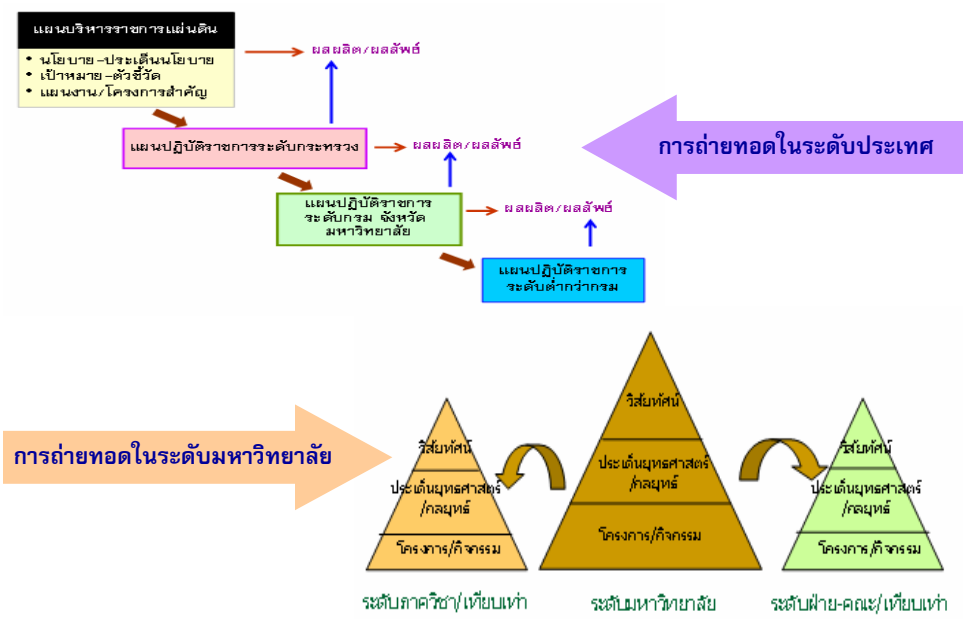


การแปลงแผน....หมายถึง

การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบาย
บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

4

การแปลงแผนปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติ

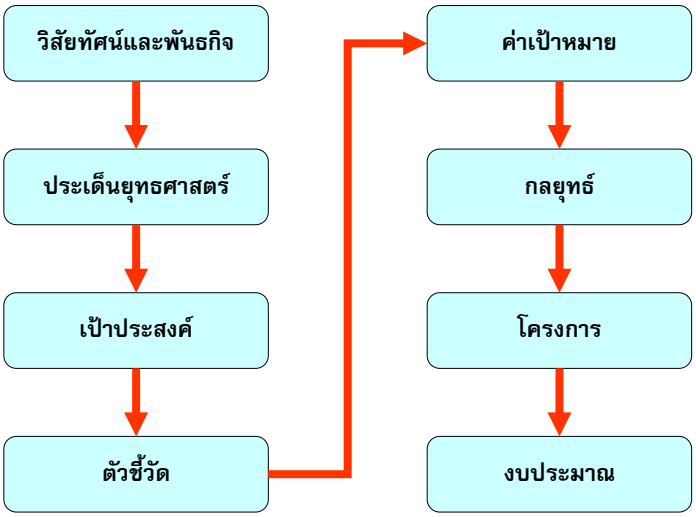


การกำหนดกลยุทธ์ / การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

Vision : วิสัยทัศน์

ประเด็นยุทธศาสตร์ *Strategic Issue*	เป้าประสงค์ Goal	ตัวชี้วัด KPI	กลยุทธ์ Strategy	โครงการ Project

จากยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



ขั้นตอนการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณประจำปีขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การแปลงกลยุทธ์เป็นโครงการ

คือการนำกลยุทธ์ขององค์กรแต่ละกลยุทธ์มาวิเคราะห์ว่า ถ้าจะดำเนินตามกลยุทธ์นั้น จะต้องจัดทำโครงการอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

คือการนำโครงการที่คัดเลือกแล้ว มาจัดลำดับความสำคัญ หลอมรวมงบประมาณให้อยู่ภายในวงเงินงบประมาณรวมที่องค์กรได้รับ หลอมรวมกิจกรรม รายละเอียดสาระสำคัญของแผนทั้งหมด

แนวทางการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้เกิดการปฏิบัติ

ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ

1) การกำหนดแผนปฏิบัติการ

หมายถึง การเชื่อมโยงเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ไปสู่เป้าหมาย (Target) ในรูปของแผนงาน/โครงการ แบบบูรณาการ กำหนดผู้รับผิดชอบ กิจกรรม หรือขั้นตอน ระยะเวลาดำเนินการ ปัจจัยนำเข้าที่ต้องการ เช่น งบประมาณ เป็นต้น

2) การติดตามและประเมินผล

หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ว่ามีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ช่วยทำให้หน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และนำข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานต่อไป

การแปลงกลยุทธ์เป็นโครงการ (การกำหนดโครงการ)

1) วิเคราะห์เนื้อหาสาระของกลยุทธ์

2) คัดเลือกโครงการของแต่ละกลยุทธ์

3) เรียงลำดับความสำคัญของโครงการที่คัดเลือกไว้

4) กำหนดวงเงินงบประมาณของแต่ละโครงการ ที่คัดเลือกไว้

5) เขียนรายละเอียดโครงการ

คำถามประกอบการพัฒนาโครงการ

1	จะทำอะไร	→	ชื่อโครงการ
2	ทำไมถึงต้องทำ	→	หลักการและเหตุผล
3	ทำเพื่ออะไร	→	วัตถุประสงค์
4	ทำอย่างไร	→	วิธีการดำเนินงาน
5	จะทำเมื่อไร	→	ระยะเวลาดำเนินงาน
6	ต้องใช้เงินและทรัพยากรเท่าใด	→	งบประมาณและทรัพยากร
7	ใครคือผู้รับผิดชอบ	→	ผู้รับผิดชอบโครงการ
8	จะวัดความสำเร็จโครงการ ได้จากอะไร	→	ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมา ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ
9	มีผลพลอยได้อย่างไร	→	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การจัดทำแผนปฏิบัติการคืออะไร..??

การจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ เครื่องค้ำประกันว่า เป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เป็นสิ่งยืนยันว่า เป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน ถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน

แผนปฏิบัติการ คือ ผลของการแปลงความคิดในการจะทำสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในสมองของคนทำงาน ให้ออกมาอยู่ในกระดาษ หรือไฟล์คอมพิวเตอร์ ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่ามีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้

การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plans)

เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงาน/ โครงการ แบบบูรณาการ โดยกำหนดว่า

- ใคร (ผู้รับผิดชอบ)
- จะทำอะไร (กิจกรรม/ขั้นตอน)
- เมื่อใด (กำหนดเวลา)
- ให้ได้ผลอย่างไร (ตัวชี้วัด และเป้าหมาย) และ
- มีค่าใช้จ่ายเท่าไร (งบประมาณ)

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

- เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
- เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
- เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
- เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า
- เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร
- เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
- เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

ตัวอย่าง แผนปฏิบัติการ (โครงการ/กิจกรรม)

เป้าประสงค์	P1 พัฒนาคุณภาพงานบริการ
แผนงาน	หน่วยงาน ฝ่าย/แผนก
โครงการที่ 5 : การจำแนกข้อมูลผู้รับบริการ	
วัตถุประสงค์	เพื่อพัฒนาระบบการทำงาน
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	1 2 3 4 5 6 7 8 9
เดือน	ตุลาคม พฤศจิกายน ธันวาคม มกราคม กุมภาพันธ์ มีนาคม เมษายน พฤษภาคม มิถุนายน
สัปดาห์ที่	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34
ลำดับ	กิจกรรมหรือขั้นตอนการดำเนินงาน
1	การวางแผนงาน
2	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
3	การอบรมและชี้แจงตามคู่มือ
4	การปฏิบัติงาน
5	การจัดบุคลากรทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูล
6	การวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำรายงาน
7	การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง แผนปฏิบัติการ (โครงการ/กิจกรรม)

กลยุทธ์ / แผนงาน	
โครงการ / โครงการย่อย	
ตัววัด / เป้าหมาย	

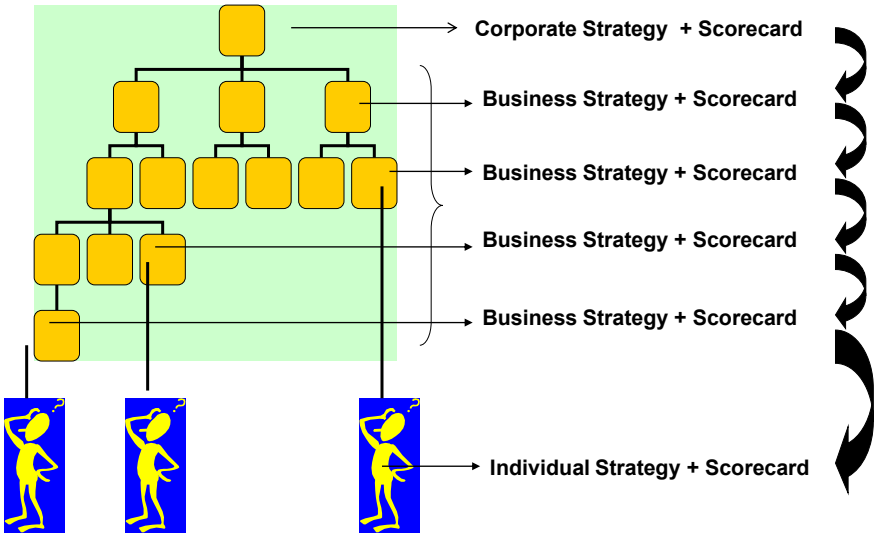
กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	การประเมินผล

ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลถึงการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

- บทบาทของผู้นำ (Leadership)
- ทั้งองค์กรมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ (Org. must focus on strategy)
- การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Translate and communicate)
- ทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment)
- ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์ (Accountability of strategic performance at all levels)
- ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการและงบประมาณ (Linkage to project and budget)
- วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม (Right Culture)
- กระบวนการและกิจกรรมที่เหมาะสม (Right Processes)
- บุคลากรที่เหมาะสม (Right People)
- ระบบการจูงใจที่เหมาะสม (Motivation)

การถ่ายทอดตัวชี้วัด ระดับองค์กรสู่บุคคล

ระดับของแผนยุทธศาสตร์

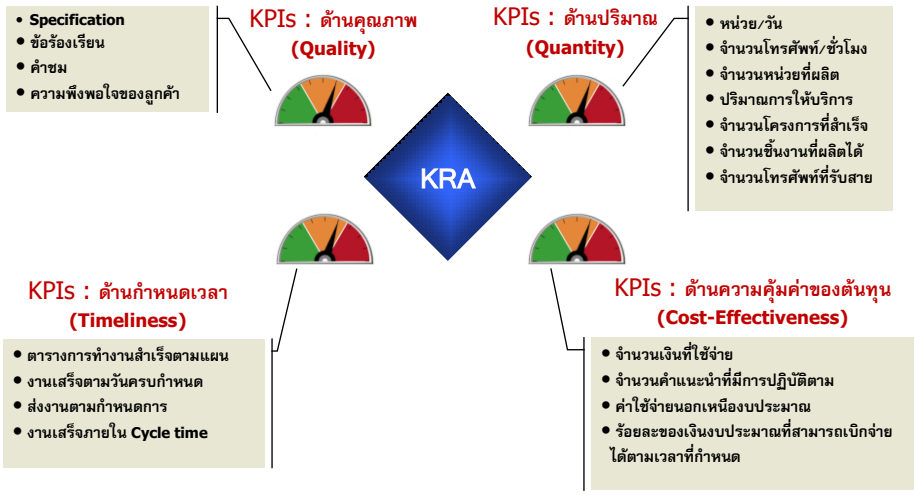


19

ตัวชี้วัดผลงานหลัก Key Performance Indicators (KPIs)

1. เป็นดัชนีวัดวัตถุประสงค์แต่ละด้าน
2. เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้านหรือไม่
3. ตัวชี้วัดผลงานหลักที่แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายของภารกิจนั้น ๆ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

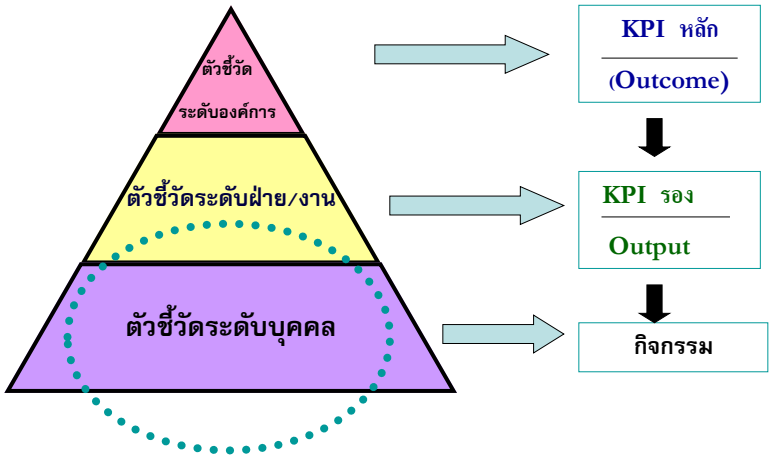
ตัวอย่างประเภทของตัวชี้วัดผลงาน



21

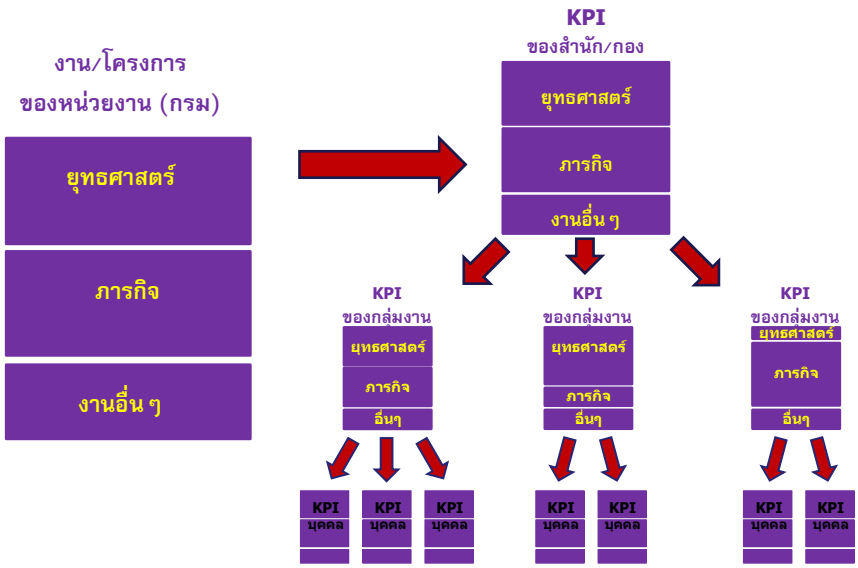
ระดับของตัวชี้วัด

Performance pyramid



22

การจัดทำตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน



23

ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย

- ตัวชี้วัดผลงาน **Key Performance Indicators** (KPIs) = เอาอะไรมาวัด (**What**)
  ค่าเป้าหมาย (**Taget**) = วัดเท่าไหร่ (**How Much**)

- ตัวชี้วัดผลงานรายบุคคล (Individual KPIs) จะต้องเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์/ตัวชี้วัดผลงานขององค์กร หรือหน่วยเหนือขึ้นไป (Strategic Alignment)

- กรณีที่เป็นการรับผิดชอบผลงานร่วมกัน อาจมีได้ทั้ง Team KPIs และ Individual KPIs ตามตำแหน่งหน้าที่ (แต่ควรมีการให้น้ำหนัก)

- ประเภทและมิติของ KPIs ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานที่จะวัด

24

ลักษณะที่สำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

- สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์
- ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น
- ประกอบด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน และ ด้านอื่น
- ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และ ผล (Lag Indicators)
- ควรจะมีตัวชี้วัดที่แสดงถึง ผลการดำเนินงาน (Performance Indicators) และการทำงานปกติ (Danger Indicators)
- ควรเป็นตัวชี้วัดที่สามารถควบคุมได้
- สามารถวัดได้
- เป็นที่เข้าใจของผู้อื่น
- สามารถช่วยให้ติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี
- มีข้อมูลหรือสามารถหาข้อมูลสนับสนุนได้
- ระวังตัวชี้วัดที่ไม่มีผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

25

ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)

- มุ่งเน้นการวัดสิ่งที่เป็นรูปธรรม
- สามารถนับหรือวัดได้เป็นตัวเลข
- วัดได้ง่ายจากข้อมูลที่ปรากฏชัดเจนอยู่แล้ว

* เป็นการวัดผลสินค้า/บริการที่ผลิตขึ้น

* วัดผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)

- การวัดว่ากิจกรรมหนึ่ง ๆ ได้ผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือหลักการที่ตั้งไว้หรือไม่
- เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมา หรือผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต

* เป็นการวัดผลสำเร็จ/ประโยชน์ที่ได้รับจาก สินค้า/บริการ

* วัดผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการไปช่วงหนึ่ง

ตัวอย่างการเขียนตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดผลผลิต	ตัวชี้วัดผลลัพธ์	ตัวชี้วัดผลกระทบ
- ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรภายในระยะเวลากำหนด – จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา	– ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำตรงสาขา – ร้อยละความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อผู้สำเร็จ	– รายได้ผู้สำเร็จการศึกษาสูงขึ้น/คุณภาพชีวิตดีขึ้น – ระดับการแข่งขันของประเทศสูงขึ้น
– จำนวนผู้รับบริการ - ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในกระบวนการให้ บริการ	- ร้อยละของผู้รับบริการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ - ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ ต่อประโยชน์จากการบริการ	– ระดับความสามารถในการแข่งขันด้าน..สูงขึ้น
- จำนวนผลงานวิจัย/นวัตกรรมที่เผยแพร่	- ร้อยละผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ - ร้อยละบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงในวารสารวิชาการระดับชาติ/นานาชาติ	- อันดับความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมของประเทศสูงขึ้น

27

แนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานหรือบุคคล

1. การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Cascading KPIs)

1.1 เริ่มจากการสร้างตัวชี้วัดระดับองค์กร จากนั้นแปลงตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปจนถึงตัวชี้วัดในระดับที่ต้องการ

1.2 ผู้บริหารระดับสูงดึงตัวชี้วัดของระดับองค์กรที่ตนเองต้องรับผิดชอบเข้ามาเป็นตัวชี้วัดของตนเอง และพัฒนาตัวชี้วัดอื่น ๆ ขึ้นมาเพิ่ม

1.3 สามารถจัดทำในลักษณะของ Personal Scorecard ที่ประกอบด้วยมุมมองทั้ง 4 ด้าน หรือ ในลักษณะของ Personal KPI

28

แนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานหรือบุคคล (ต่อ)

2. การวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ และผลงานหลัก

2.1 เริ่มจากการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานหรือบุคคล โดยสามารถดูได้จาก Job description , Mission , Role and Responsibility

2.2 กำหนดผลงานหลักของหน่วยงานหรือบุคคล โดยเฉพาะผลงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2.3 จัดทำตัวชี้วัดเพื่อวัดผลงานหลักของหน่วยงานหรือบุคคลนั้น ๆ

3. สอบถามความคาดหวังจากผู้รับบริการ (Customer Focus method)

3.1 เหมาะสมสำหรับหน่วยงานที่จัดทำตัวชี้วัดได้ยาก

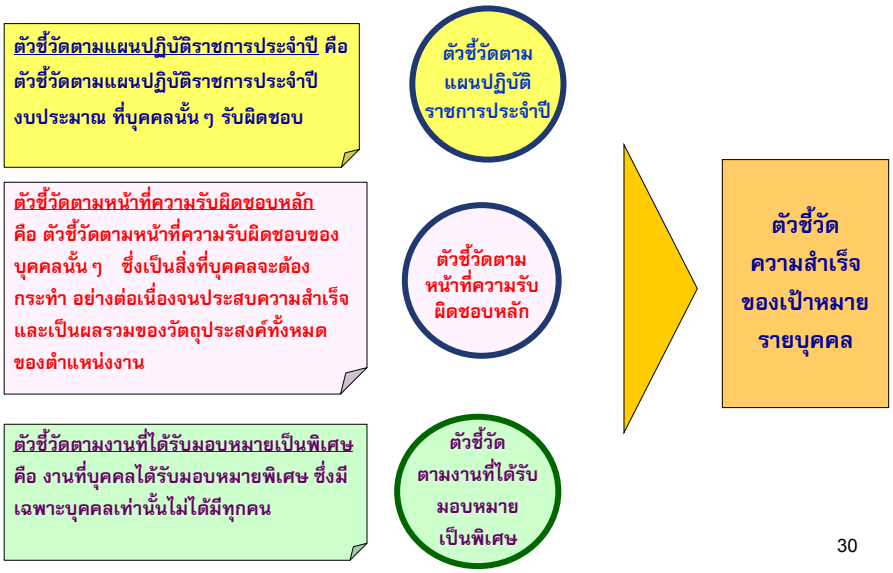
3.2 เหมาะกับหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ

3.3 เริ่มต้นจากการตอบคำถามเหล่านี้

- ใครคือลูกค้าหลักของหน่วยงาน ? (ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์กร)
- อะไรคือสินค้าที่ลูกค้านั้น ๆ ต้องการจากหน่วยงาน ? (หรือบุคคล ?)

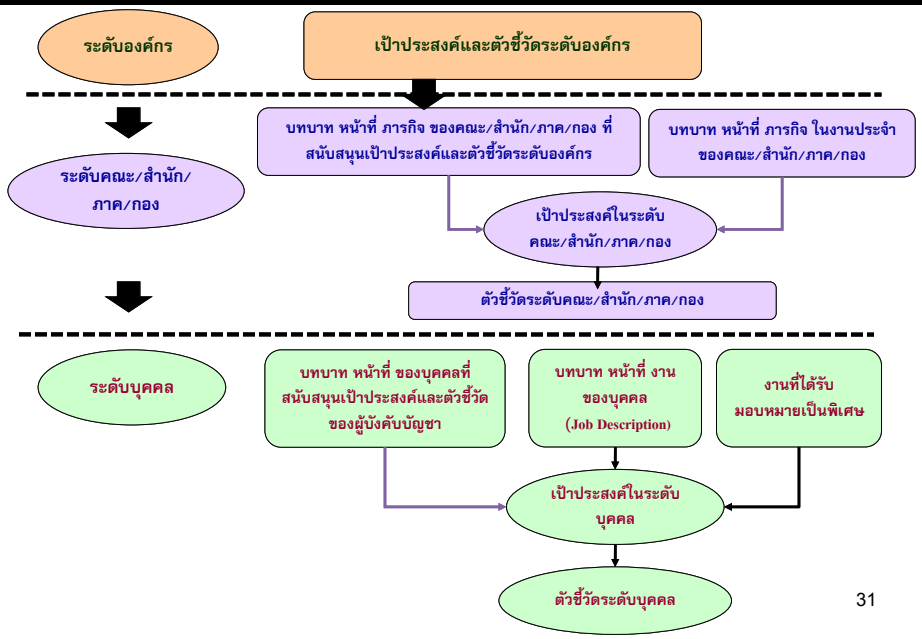
29

ตัวชี้วัดระดับบุคคลมี 3 ประเภท



30

การแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล



31

ลำดับของแผนกลยุทธ์ : กรณีมหาวิทยาลัย

แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

↓

แผนกลยุทธ์ คณะ/สำนัก (หน่วยงานที่เทียบเท่า)

↓

แผนกลยุทธ์ ภาควิชา/กอง (หน่วยงานที่เทียบเท่า)

32

ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน

ประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย
2. ตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์คณะ/สำนัก(คณะ/สำนัก)
3. ตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ภาควิชา/กอง
4. ตัวชี้วัดของงานประจำของหน่วยงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย

33

ลักษณะตัวชี้วัดระดับบุคคล

ประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดเดียวกับตัวชี้วัดระดับ คณะ/สำนัก/กอง
2. ตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดในระดับ คณะ/สำนัก/กอง
3. ตัวชี้วัดตามหน้าที่งาน
4. ตัวชี้วัดมาตรฐาน

34

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)

- เป็นเครื่องมือการถ่ายทอดกลยุทธ์ จากระดับองค์กร ลงสู่ระดับหน่วยงาน และตัวบุคคล เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

35

ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน

S	เจาะจง (Specific)	มีความเจาะจง ว่าต้องการทำอะไร และ ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร
M	วัดได้ (Measurable)	ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป
A	เห็นชอบ (Agreed Upon)	ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกัน ระหว่าง ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้บังคับบัญชา
R	เป็นจริงได้ (Realistic)	ต้องท้าทาย และสามารถทำสำเร็จได้
T	ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound)	มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ไม่สั้นไม่ยาวเกินไป

36
36

ข้อแนะนำในการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย

1. คำนึงถึงเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพตัวชี้วัด : *S M A R T*
2. คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบ
3. คำนึงถึงอำนาจจำแนก ความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน และกรอบเวลา
4. มีจำนวนเหมาะสม (ประมาณ 4-7 ตัว) ครอบคลุมเนื้องาน / ความคาดหวังที่สำคัญ
5. คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล

37
37

ตัวชี้วัดของหน่วยงานเป็นตัวชี้วัดของบุคคลด้วย

ตัวชี้วัดระดับองค์กร เป็นตัวชี้วัดของ หัวหน้าองค์กร

ตัวชี้วัดระดับคณะ/สำนัก เป็นตัวชี้วัดของ คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก

ตัวชี้วัดระดับภาค/กอง เป็นตัวชี้วัดของหัวหน้าภาค/ผู้อำนวยการกอง

38

การจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

สิ่งสำคัญคือ การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์ที่ดีต้องแสดงสิ่งที่ต้องการพัฒนา หรือดำเนินการ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนับสนุนเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อันจะนำไปสู่การบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

ดังนั้น การจัดทำระบบประเมินผลระดับบุคคล ควรแปลงระบบประเมินผลระดับองค์กร สู่ระดับสำนัก/กอง ลงสู่ระดับบุคคล

39

การประเมินผลระดับบุคคลกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยเครื่องมือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อผลักดัน และขับเคลื่อนให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้

<u>ปัญหาของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</u>

1) KPIs ที่กำหนดไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
2) ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไม่ได้มีการสื่อสารและถ่ายทอดทั่วทั้ง องค์กร
3) บุคลากรแต่ละหน่วยงานและแต่ละระดับไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างบทบาท หน้าที่ของตนเองและยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

40

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของงาน

- เลือกใช้เทคนิควิธีการวัดวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือ หลายวิธีผสมกัน
  - การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
  - การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer–Focused Method)
  - การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)
  - การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue– Driven)
  - การประเมิน 360 องศา
  - การสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกที่เด่นชัด (Critical Incident Technique)
- กำหนดน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด

41

หลักการและเทคนิควิธีการถ่ายทอดผลสัมฤทธิ์จากระดับองค์กร สู่ระดับหน่วยงาน และสู่ระดับบุคคล(Individual Scorecard)

หลักข้อที่ 1

การถ่ายทอดโดยตรง

- มอบหมายความรับผิดชอบทั้งตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ในแต่ละข้อจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด
- มักใช้ในกรณีที่เป็นการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง

42

หลักข้อที่ 2 การถ่ายทอดโดยแบ่งค่าตัวเลขเป้าหมาย

- ยังใช้ตัวชี้วัดเดิมเป็นหลัก แต่อาจกำหนดระบุพื้นที่หรือขอบเขตความรับผิดชอบ และมีการกำหนดตัวเลขเป้าหมายที่ลดลงตามสัดส่วน
- มักใช้ในกรณีการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ หรือการแบ่งการปฏิบัติงานตามกลุ่มเป้าหมาย

หมายเหตุ : ค่าตัวเลขเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในระดับเดียวกัน รวมกันแล้วเท่ากับ หรือมากกว่าค่าตัวเลขเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาก็ได้

43

หลักข้อที่ 3 การถ่ายทอดที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานบางส่วน

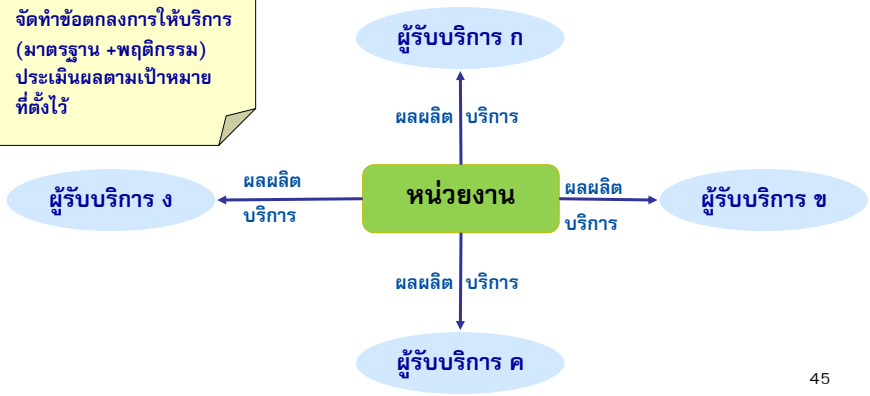
- มอบหมายงานเพียงบางด้าน หรือบางส่วนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- จำเป็นต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์รวม (KRA) และตัวชี้วัดที่ต้องการจากผู้ใต้บังคับบัญชาใหม่
- ใช้ในกรณีที่เป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่ต้องการถ่ายทอด ประกอบด้วยเป้าหมายย่อยหลายประการ และต้องการมอบหมายเป้าหมายผลการปฏิบัติงานย่อยในแต่ละส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรับผิดชอบ
- จำเป็นต้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ที่จะส่งผลต่อเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนก่อน

44

2.การตั้งตัวชี้วัดผลงานจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer-Focused Method)

- ใครคือผู้รับบริการ
- ผู้รับบริการต้องการ/คาดหวังอะไร?
- จะตั้งเป้าหมายในการให้บริการอย่างไร?
- จัดทำข้อตกลงการให้บริการ (มาตรฐาน +พฤติกรรม)
- ประเมินผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวทางนี้เหมาะกับงานที่ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับผู้อื่นเป็นสำคัญ ผลสำเร็จของงาน คือสิ่งที่ได้ทำ หรือให้บริการกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ



45

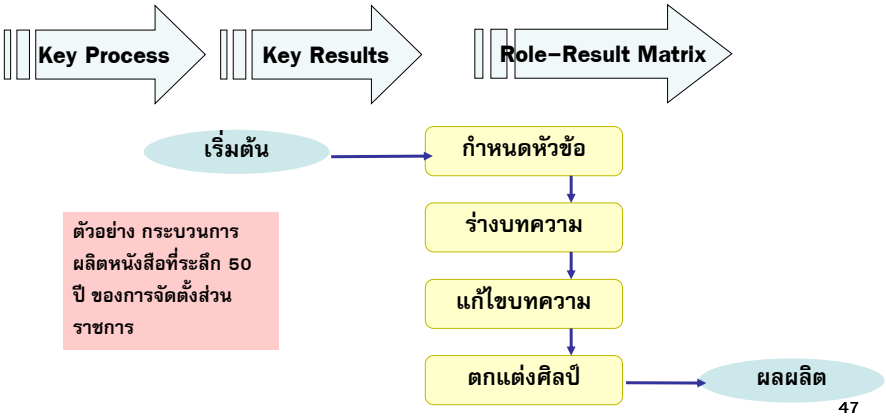
การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน สำหรับงานบริการ

- ตั้งตัวชี้วัดจากมาตรฐานการให้บริการ (หากมีมาตรฐานที่กำหนดไว้)
- หากไม่มีมาตรฐานกำหนดไว้ อาจพิจารณากำหนดขึ้นมาใหม่ โดยตกลงกับผู้บังคับบัญชา
- ตั้งตัวชี้วัดจากพฤติกรรม หรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ (มักเป็นเชิงคุณภาพ เช่น ข้อร้องเรียน คำติ คำชม ความถูกต้อง และอื่น ๆ)
- ตั้งตัวชี้วัดจากความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการ

46

3. การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

การพิจารณาจากกระบวนงาน เหมาะกับการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดของงานประเภทที่เน้นการปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานงานเป็นหลัก โดยมองว่า ถ้ากระบวนงานได้แล้ว ผลลัพธ์ หรือผลสำเร็จของงานจะเกิดขึ้นเอง



47

3. พิจารณาจากการไล่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน (Work Flow Charting Method)

ตัวอย่าง

งาน : การจัดทำระบบศูนย์ข้อมูลกลางกระทรวงมหาดไทยและจังหวัด

KPI : ระดับความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลกลางกระทรวงมหาดไทย

ขั้นตอนหลักในการ ดำเนินการ	วางแผนการจัดทำ ระบบศูนย์ข้อมูลกลาง	วางแผนติดตั้งอุปกรณ์ระบบศูนย์ข้อมูลกลาง	ติดตั้งระบบศูนย์ข้อมูลกลาง/บริหารจัดการ ควบคุม ดูแลบำรุงรักษา	สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	สรุปผลการปรับปรุงระบบศูนย์ข้อมูลกลาง
หัวหน้ากลุ่ม	✓			✓	✓
คุณเฉลิมพร	✓	✓	✓		
คุณณัฏฐาพร	✓		✓	✓	
คุณเอกโรจน์	✓		✓		

48

4. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue- Driven)

ตัวอย่างที่ 1

ปัญหา/ประเด็นของหน่วยงาน	แนวทาง/โครงการในการปรับปรุงแก้ไข	หน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องแนวทาง/โครงการในการปรับปรุง	ตัวชี้วัดผลงาน	วิธีการประเมิน
ชุมชนร้องเรียนว่าไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารการจัดฝึกอบรมของสำนักงานคุมประพฤติ	พัฒนาระบบประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการฝึกอบรมที่สำนักงานดำเนินการ	พัฒนาช่องทางประชาสัมพันธ์ของสำนักงาน	จำนวนช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นในปี 2551	ใช้ข้อมูลจากรายงานการพัฒนาช่องทางประชาสัมพันธ์ที่ดำเนินการเสร็จในการประเมิน

4. การพิจารณาจากประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง (Issue- Driven) (ต่อ)

ตัวอย่างที่ 2

ผลสัมฤทธิ์หลัก	ตัวชี้วัด	ระดับค่าเป้าหมาย				
		1	2	3	4	5
เอกสารที่รับ/ส่งถูกต้อง ทันเวลา	จำนวนครั้งในการรับส่งเอกสารผิดพลาด และไม่ทันตามเวลาที่กำหนด (ต่อปี)	มากกว่า 35 ครั้ง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 35 ครั้ง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ครั้ง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ครั้ง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ครั้ง
การจัดทำเอกสารจัดซื้อ จัดจ้าง ถูกต้องครบถ้วน	จำนวนเรื่องที่เกิดความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารจัดซื้อ จัดจ้าง (นับทุก 3 เดือน)	มากกว่า 25 เรื่อง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 เรื่อง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 เรื่อง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15 เรื่อง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 เรื่อง
การจัดทำบัญชีเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง ให้เป็นปัจจุบัน	จำนวนข้อผิดพลาดในการควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกอง ให้เป็นปัจจุบัน (ต่อเดือน)	ผิดพลาดมากกว่า 20 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่าหรือเท่ากับ 15 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 รายการ	ผิดพลาดน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 รายการ
การเบิกจ่ายเงินงบประมาณที่ถูกต้อง	จำนวนครั้งที่ผิดพลาดในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	เดือนละไม่เกิน 25 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 20 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 15 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 10 ครั้ง	เดือนละไม่เกิน 5 ครั้ง

เครื่องมือที่ช่วยในการแปลงตัวชี้วัด สู่ระดับคณะ/สำนัก/กอง และระดับบุคคล

ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner-Supporter Matrix)

คณะ/สำนัก/กอง		งาน.....			งาน.....		งาน.....	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	นาย ก	นาย ข	นาย ค	นาย ง	นาย จ	นาย ฉ	นาย ช

51

ตัวชี้วัดของหน่วยงานภายใน (สำนัก/กอง)	ฝ่าย/งาน					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
ตัวชี้วัดที่ 1	O		S		S	
ตัวชี้วัดที่ 2	S	O	S	S	S	S
ตัวชี้วัดที่ 3			O			
ตัวชี้วัดที่ 4	S		S	S	S	O
ตัวชี้วัดที่ 5		S		S	O	
ตัวชี้วัดที่ 6	O		S		S	
ตัวชี้วัดที่ 7		S	O	S		S
ตัวชี้วัดที่ 8	S	O	S	S	S	

O = Own และ S = Support

52

ตารางแสดงการกำหนดตัวชี้วัดฝ่าย/กลุ่มงานลงสู่ระดับบุคคล

ตัวชี้วัด ของ_____ (ระบุชื่อฝ่าย/กลุ่มงาน)	ชื่อ _____ ตำแหน่ง _____	ชื่อ _____ ตำแหน่ง_____	ชื่อ _____ ตำแหน่ง_____	ชื่อ _____ ตำแหน่ง_____	ชื่อ _____ ตำแหน่ง_____

53

ตัวอย่าง ตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner Supporter Matrix) ที่ตอบสนองแผนกลยุทธ์คณะ/ สำนัก ของ ภาควิชา/ศูนย์/กอง.....

กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					ภาควิชา....			ภาควิชา.....		ภาควิชา.....		ภาควิชา.....	
			55	56	57	58	59	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ซ	ฌ
1.....	1.1.....1. 2.....	....						S -	O S	S S	- O	- S	S S	- S	S -	- - -
2.....	2.1..... 2.2..... 2.3.....	....						S	S	-	-	S	-	O	S	

ตัวชี้วัด นาย ก. ตัวชี้วัดรอง โครงการที่ 1.1 , 2.1

ตัวชี้วัด นาย ข. ตัวชี้วัดหลัก โครงการที่ 1.1
ตัวชี้วัดรอง โครงการที่ 1.2 , 2.1

54

ขอบคุณค่ะ

ศิริวิช ดโนทัย

โทร. 08 1911 4790

Email. siriwich_30@hotmail.com

srv@kmutnb.ac.th

55

เอกสารประกอบการบรรยาย

หมายเลข 4

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

Strategy Map

ศิริวิช ดโนทัย
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1

การบริหารทางยุทธศาสตร์ และ องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์

ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)	การวิเคราะห์ SWOT Analysis (รู้เขา-รู้เรา)
เราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be?)	การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issue) และเป้าประสงค์ (goal)
เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?)	การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy Formulation)
เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไร เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to?)	การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Execution)

2

ปัญหาด้านแผนยุทธศาสตร์

- ขาดความเชื่อมโยงในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- ขาดการสื่อสารด้านแผนกลยุทธ์
- ไม่เห็นภาพแผนกลยุทธ์เป็นภาพเดียวกัน
- ไม่รู้ตนเองต้องรับผิดชอบอย่างไร
- ขาดการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- ไม่มีการสอบถามแผนกลยุทธ์ว่าถูกต้องหรือไม่

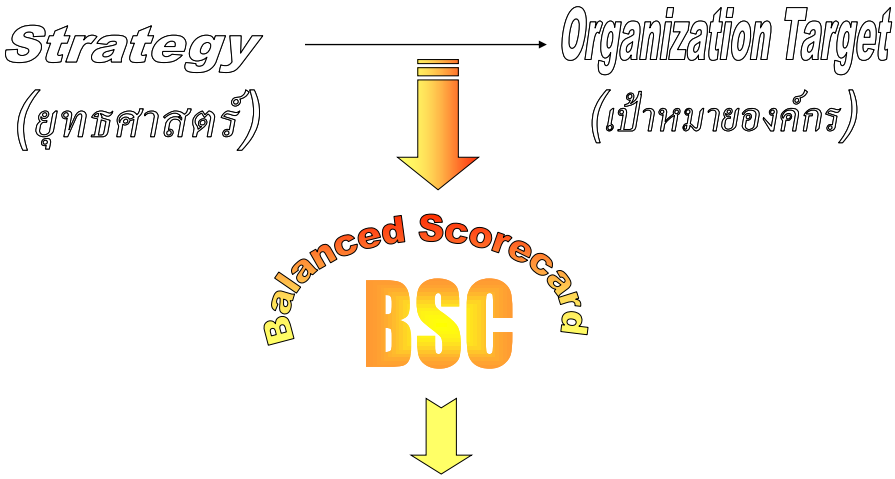
3

การบริหารองค์กรแบบเก่า

- ให้ความสำคัญกับด้านการเงิน (กำไร) เพียงอย่างเดียว
- มีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์แต่ขาดการเชื่อมต่อลงสู่ระดับปฏิบัติ
- ขาดความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล
- เน้นการบริหารภายในมากกว่าภายนอก
- บริหารงานในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว
- ขาดการบริหารต้นทุนที่แท้จริง ABC : Activity Based Costing

4

ทำอย่างไรทุกคนจึงเข้าใจในยุทธศาสตร์ : How to communication ?



โดยมีตัววัด (KPI / Measure) บอกว่าได้ดำเนินการใกล้เคียงกับเป้าหมายเพียงใด

แนวคิดของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard

เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วย *กระจายกรอบความคิดของแผนกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติ* โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือกลยุทธ์ที่มีผลต่อกัน อย่างมีเหตุมีผลเป็นองค์รวม โดยเรียกว่า Strategy Map เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรภายใต้การวัดความสำเร็จผ่านมุมมองต่าง ๆ ในแง่มุมของลูกค้า การเงิน กระบวนการจัดการภายใน การเติบโตและการเรียนรู้ขององค์กร

What is Balanced Scorecard ?

Balanced Scorecard คือแนวความคิดที่.....

1. ทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดการสมดุล (Balanced)
2. ทำให้สามารถสื่อสาร (Communication) ยุทธศาสตร์ขององค์กรกับคนในองค์กรได้
3. ทำให้วิธีการดำเนินงาน ขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) สอดคล้องกัน
4. ทำให้เกิดพลัง (Synergy) ขององค์กร โดยอาศัยทรัพย์สินที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Intangible Asset) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ นวัตกรรมของคนในองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนงานภายในขององค์กร จนลูกค้าเกิดความพึงพอใจ หรือจงรักภักดีและให้การสนับสนุนองค์กร
5. ทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล และมีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรให้ครบถ้วนในทุกๆ ด้าน

7

Balance Scorecard (BSC) ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1992 โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton

- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้ครบถ้วนในทุก ๆ ด้าน
- ในอดีตผู้บริหาร โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ จะมุ่งเน้นแต่การประเมินผลในด้านของการเงินเป็นหลัก
  - การประเมินผลทางด้านการเงินอย่างเดียว มีข้อจำกัดคือ
    - ไม่สามารถประเมินในสิ่งที่ไม่สามารถจับต้อง หรือบันทึกบัญชีได้ เช่น คุณภาพของ บุคลากร ชื่อเสียง หรือ ภาพพจน์
    - บอกให้รู้แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต

8

ใช้ Balance Scorecard (BSC) เพื่อ...

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรให้ครบทุกด้าน

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

2. ใช้เป็นข้อมูลนำเสนอ หรือรายงานผู้บริหาร

9

Perspective ตามหลัก Balanced Scorecard

- มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่น ๆ
- มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

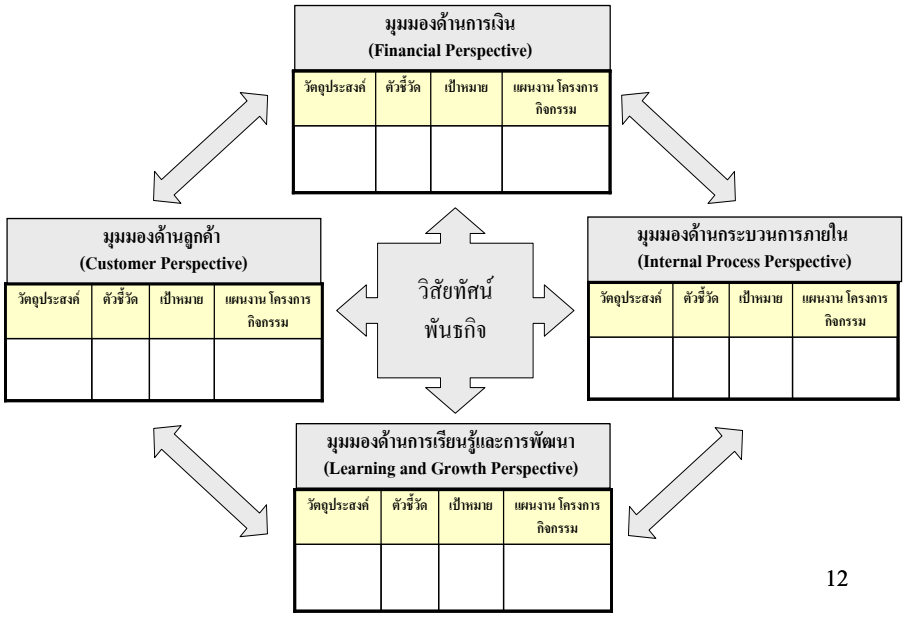
10

แนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมอง แต่ละมุมมองประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objectives)
2. การวัดผล (Measures)
3. ข้อมูลพื้นฐานปัจจุบัน (Beseline Data)
4. เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ (Target)
5. สิ่งที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives)

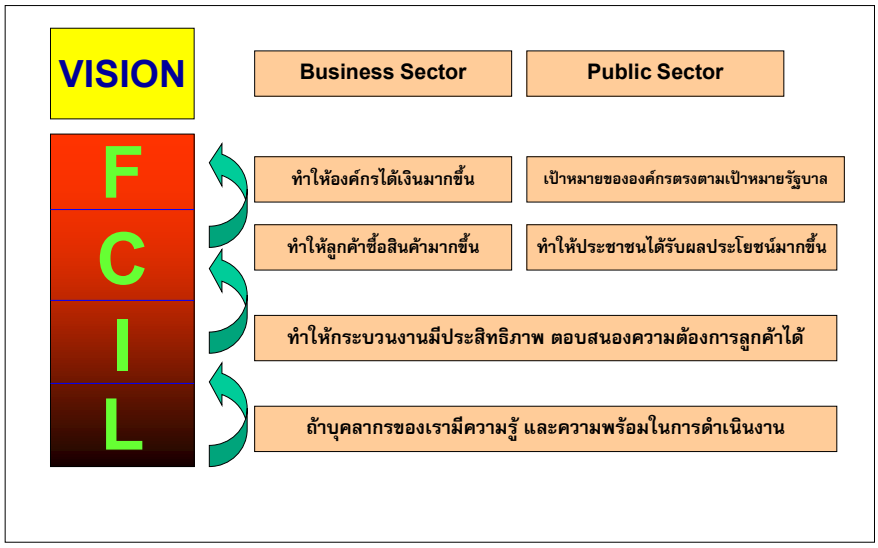
11

กรอบความคิด Balanced Scorecard



12

ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงในแต่ละมิติ

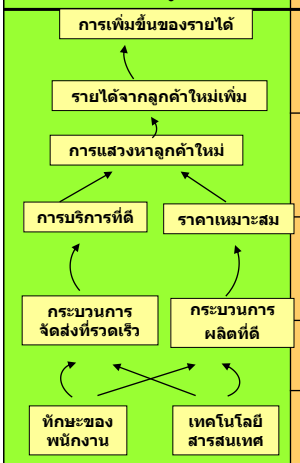


13

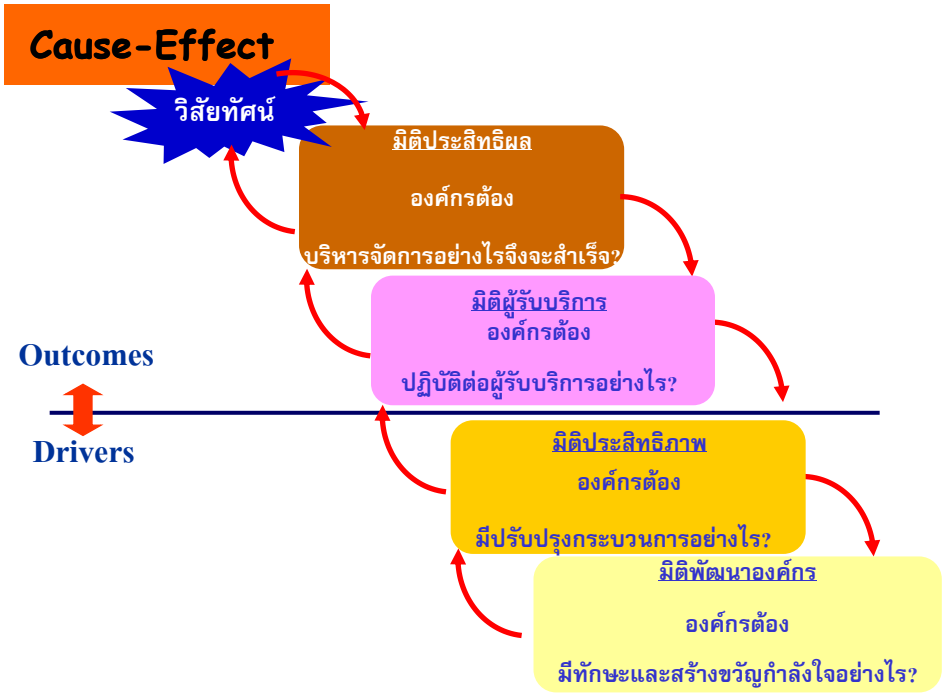
ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงในแต่ละมิติ (ต่อ)

14

แผนที่กลยุทธ์



วัตถุประสงค์ (Objection)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ/กระบวนงาน (Initiative)
รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	10%	15%	
การหาลูกค้าใหม่	-จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น -ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	-ออก promotion ใหม่ -เพิ่มบริการที่หลากหลาย
การบริการที่ดี	-อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า -ความรวดเร็วในการให้บริการ	ไม่เกน 20% ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 15% ไม่เกิน 50 นาที	-นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ -จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	-นำระบบ Bar-code มาใช้
การพัฒนาทักษะของพนักงาน	-จำนวนวันในการอบรมต่อปี -อัตราการเข้าออก	7 วัน 15%	10 วัน 10%	-จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง - จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์



พัฒนาการของ BSC

- ภายหลังจากที่องค์กรต่าง ๆ ได้มีการนำเอา BSC มาใช้มากขึ้น แนวคิดของ BSC ได้พัฒนาจากการเป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบทุกด้านแล้ว ได้นำมาเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วย

- ปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ขาดแผน หรือ ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ แต่ขาดความสามารถในการนำแผน ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผล

- สาเหตุสำคัญที่แผนไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติ ได้แก่
  - ขาดการสื่อสารและความเข้าใจในทิศทางและแผน
  - ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามแผน
  - ขาดความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการและระบบงบประมาณ
  - ผู้บริหารไม่ค่อยได้พูดคุยกันเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรเท่าใด

17

วัตถุประสงค์ในการใช้ Balanced Scorecard

เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

- บอกเล่าเรื่องราวของกลยุทธ์
- ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- ทำให้ทรัพยากรของทั้งองค์กรมีความสอดคล้อง และไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์

สำหรับการวัดและประเมินผล

- เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกลยุทธ์
- เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความชัดเจนกับกลยุทธ์มากขึ้น

Balanced Scorecard เป็นระบบในการบริหาร

BSC = Focus + Align

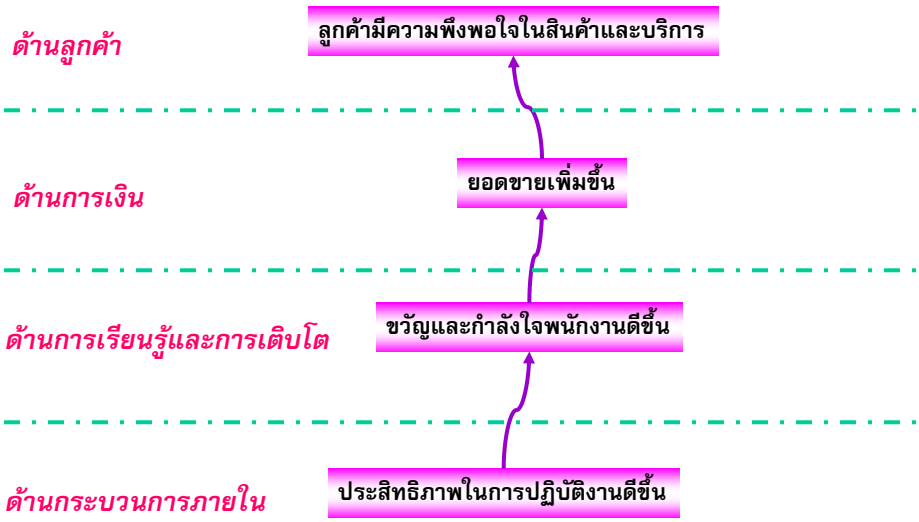
18

ประโยชน์ของการทำ BSC

1. การเห็นชอบและสื่อสารทางกลยุทธ์
2. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในองค์กร
3. การเรียนรู้
4. ทำให้การวางแผนมีความชัดเจนขึ้น
5. เพิ่มความสามารถในการเดาและพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

19

ตัวอย่างของการเป็นเหตุและเป็นผลเชื่อมโยงกัน



20

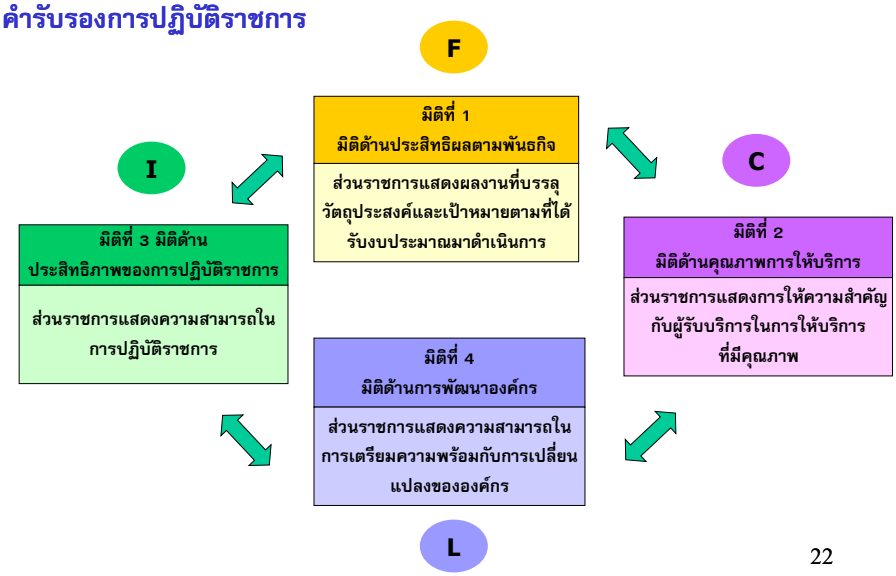
Balanced Scorecard : กพร.

ระบบธุรกิจ	ระบบราชการ
มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

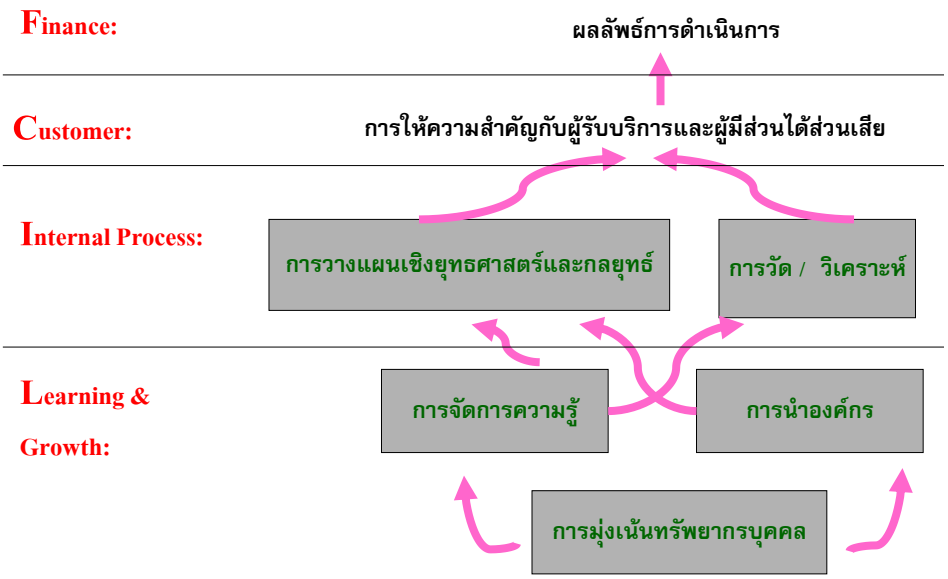
21

การปรับ BSC มาใช้ในภาคราชการไทย

คำรับรองการปฏิบัติราชการ



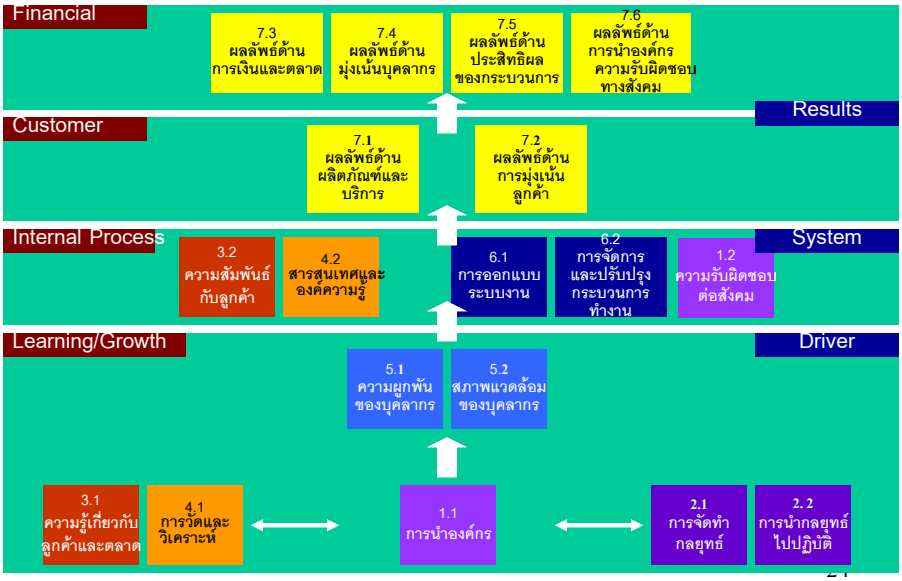
22



PMQA & BSC

23

BSC & TQA Criteria 2007



แผนที่ยุทธศาสตร์ : Strategy Map

- คือแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงเป้าประสงค์/กลยุทธ์ขององค์กร ในรูปความสัมพันธ์ถึงเหตุและผล (Cause and Effective Relationship)
- คือความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมอง 4 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
- คือการกระจายเป้าประสงค์/กลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ

➡ เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจ และชัดเจนในแผนกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น

25

ประโยชน์ของ Strategy Map

- ✓ ทุกคนในองค์กร รู้ถึงสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ
- ✓ รู้ว่าสิ่งที่ทำ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และช่วยให้องค์กรสำเร็จได้อย่างไร
- ✓ การประเมินผลองค์กรมีความชัดเจน

26

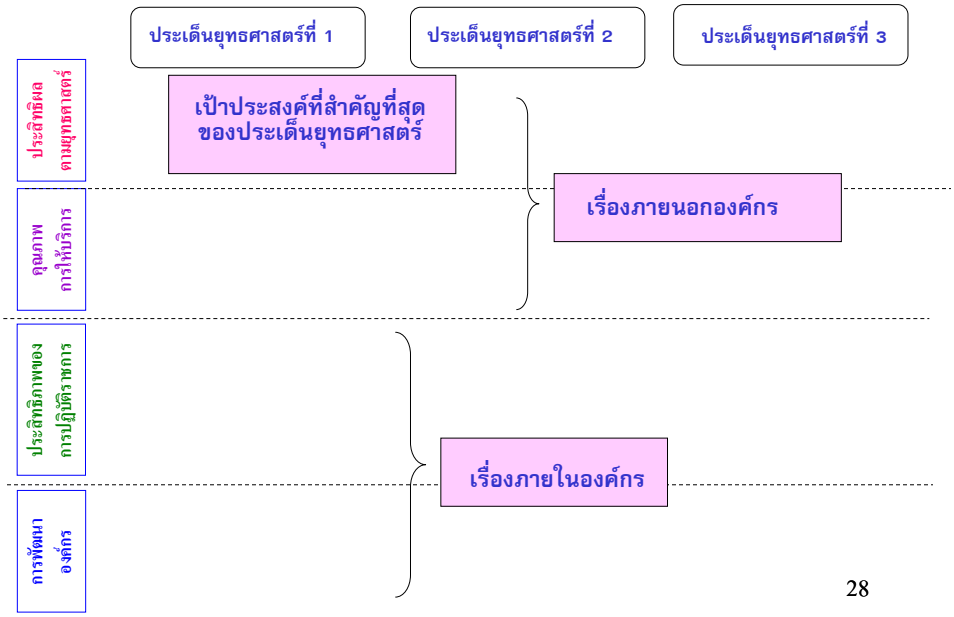
แบบฟอร์มการจัดทำ Strategy Map

วิสัยทัศน์.....

27

แบบฟอร์มการจัดทำ Strategy Map

วิสัยทัศน์.....



28

หลักการเบื้องต้นในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือกระบวนการนำผลลัพธ์จากการวางแผนกลยุทธ์มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดเชิงเหตุและผล (Cause and Effective Relationship) ตามมุมมองต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

สิ่งที่จะอยู่ในแผนที่ยุทธศาสตร์ ควรเป็นงานในลักษณะการพัฒนางานประจำและงานใหม่เท่านั้น

แผนที่ยุทธศาสตร์ เริ่มต้นจากผลลงไปหาเหตุ

แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กร อาจมีหลายแผนที่สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์นั้นแตกต่างกันอย่างชัดเจนหรือมีเพียงหนึ่งแผนที่ โดยในแผนที่นั้นมีหลายประเด็นยุทธศาสตร์อยู่ภายใน ส่วนใหญ่จะเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกัน

แผนที่ยุทธศาสตร์ใช้ลูกศรเชื่อมโยงเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์/กลยุทธ์ในลักษณะเหตุและผล เป้าประสงค์/กลยุทธ์ที่อยู่ปลายลูกศร คือ เป้าประสงค์/กลยุทธ์ในส่วนที่เป็นผล

29

กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ยืนยันวิสัยทัศน์ (1)

- ยืนยันทิศทางการพัฒนาของหน่วยงานในอนาคต
- ระบุเป็นข้อความสะท้อนความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น
- วิสัยทัศน์เป็นจุดหมายร่วมกันของทุกฝ่าย

ยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ (2)

ประเด็นยุทธศาสตร์ มาจาก

- แนวทางหลักเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- นโยบาย/ความจำเป็นเร่งด่วนที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ

กำหนดเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ (3)

ต้องการอะไรเป็นผลลัพธ์สุดท้ายภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น
พิจารณาจาก 4 มุมมอง

- มุมมองด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
- มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ
- มุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

30 28

ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

1. ยืนยันวิสัยทัศน์ เพื่อยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ที่หน่วยงานต้องการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
3. กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

   3.1 การ กำหนดเป้าประสงค์

   (1) พิจารณาว่า อะไรคือเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการไปให้ถึง อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

   (2) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สุดท้าย อะไรคือเป้าประสงค์ที่มีลักษณะเป็น Performance Driver ที่ต้องการบรรลุ เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์

   (3) พิจารณาให้ครบทั้ง 4 มิติ

   (4) นำเป้าประสงค์ที่ได้มาเรียงในลักษณะเหตุ-ผล

   3.2 การรวมแผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นการนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มารวม เป็นภาพเดียวกัน

31

วิธีการจำแนกเป้าประสงค์/กลยุทธ์ในแต่ละมิติ

- มิติที่ 1 อะไรคือประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของประเด็นยุทธศาสตร์
- มิติที่ 2 อะไรคือ สิ่งที่ผู้รับบริการของประเด็นยุทธศาสตร์ต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
- มิติที่ 3 ต้องการทรัพยากร ต้องมีกระบวนการหรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล ตามยุทธศาสตร์
- มิติที่ 4 จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

32

สิ่งที่ต้องพิจารณาเพื่อช่วยในการจำแนกเป้าประสงค์/กลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ

มิติการประเมินผล	สิ่งที่ต้องพิจารณา
ประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)	ผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร และเครื่อง บ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)	สิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ ให้เกิดความพึงพอใจ นำไปสู่การใช้บริการซ้ำหรือรายได้เพิ่มฯ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)	การก่อให้เกิดประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ องค์กรต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง ต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อนำไปสู่ความคุ้มค่า การลดต้นทุน ลดรอบระยะเวลา ฯลฯ
พัฒนาองค์กร (Capacity Building)	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เช่น คน เทคโนโลยี ระบบข้อมูล ผลงานวิจัยฯลฯ

33

แผนที่ยุทธศาสตร์ นำไปสู่.....

* การวิเคราะห์และกำหนด ความเสี่ยง ความเสี่ยงที่สำคัญคือความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

* การวิเคราะห์และกำหนด ความรู้ ที่จะต้องใช้ เพื่อจะทำให้กลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์ พิจารณาถึงความมีและไม่มี ถ้าไม่มีต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความรู้

* การวิเคราะห์และกำหนด สมรรถนะ คุณลักษณะ(Competencies) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร โดยกลยุทธ์แต่ละข้อต้องกำหนดกลุ่มงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ และต้องสามารถกำหนดคุณลักษณะอันเป็นที่ต้องการของกลุ่มงานดังกล่าวได้

34

แผนที่ยุทธศาสตร์ นำไปสู่.....(ต่อ)

* การกำหนด ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน ที่แปลงจากระดับองค์กร สู่หน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้เกิดความสอดคล้องเชื่อมโยงทั้งองค์กร (Alignment) ทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทบุคลากร

* การกำหนด ค่าเป้าหมาย (Target) ที่ต้องการจะไปให้ถึง รวมทั้งโครงการต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดทำให้เกิดความเชื่อมโยงตั้งแต่ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด โครงการ และงบประมาณ

35

สรุป.... วิธีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

1. ยืนยันวิสัยทัศน์ เพื่อยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่หน่วยงานต้องการพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
3. พิจารณาจำแนกเป้าประสงค์/กลยุทธ์ ในแต่ละมิติ
4. นำเป้าประสงค์/กลยุทธ์ที่ได้มาเรียงในลักษณะเหตุและผล ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
5. รวมแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้จากข้อ 4 ให้เป็นภาพเดียวกัน
6. พิจารณาความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์/กลยุทธ์ ในแต่ละแผนที่ประเด็นยุทธศาสตร์

หัวใจสำคัญของการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ใช้ Strategy Map

เพื่อชี้ให้เห็นว่างานของแต่ละฝ่าย (แต่ละคน)
มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร สนองตอบต่อวัตถุประสงค์ของ
องค์กรอย่างไร

เกิดศรัทธา แรงจูงใจ และ ความมุ่งมั่น

ที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

37

แผนที่ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงแผนปฏิบัติการเข้ากับงบประมาณ

มุมมองระยะยาว 3-5 ปี | มุมมองระยะสั้น รายปี

Vision	Mission	Strategy Map		Objective	Measures	Targets	Initiative	Accountable	Resource Alloc.
			Financial						
			Customer						
			Internal						
			Learning						

Strategy
"Leadership"

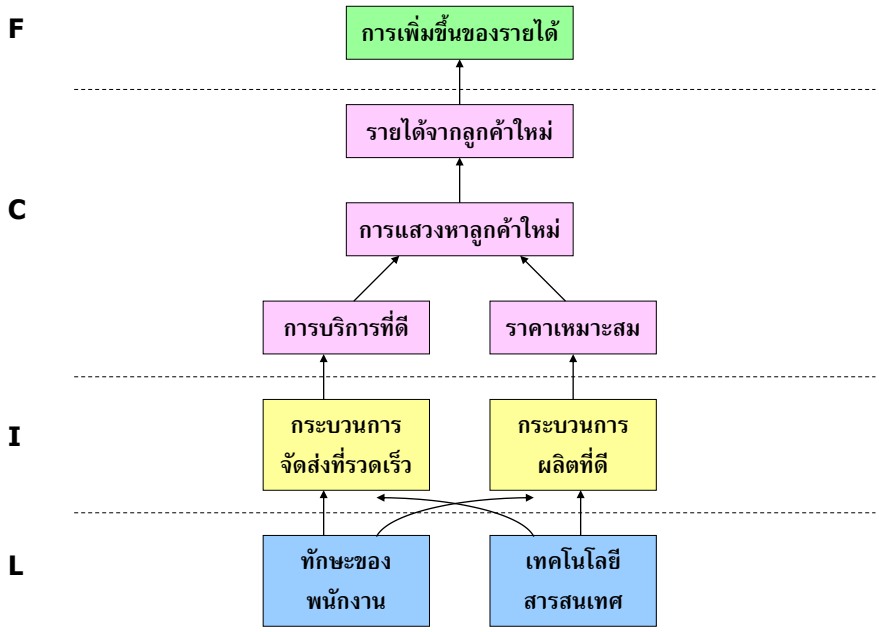
Tactics
"Management"

38

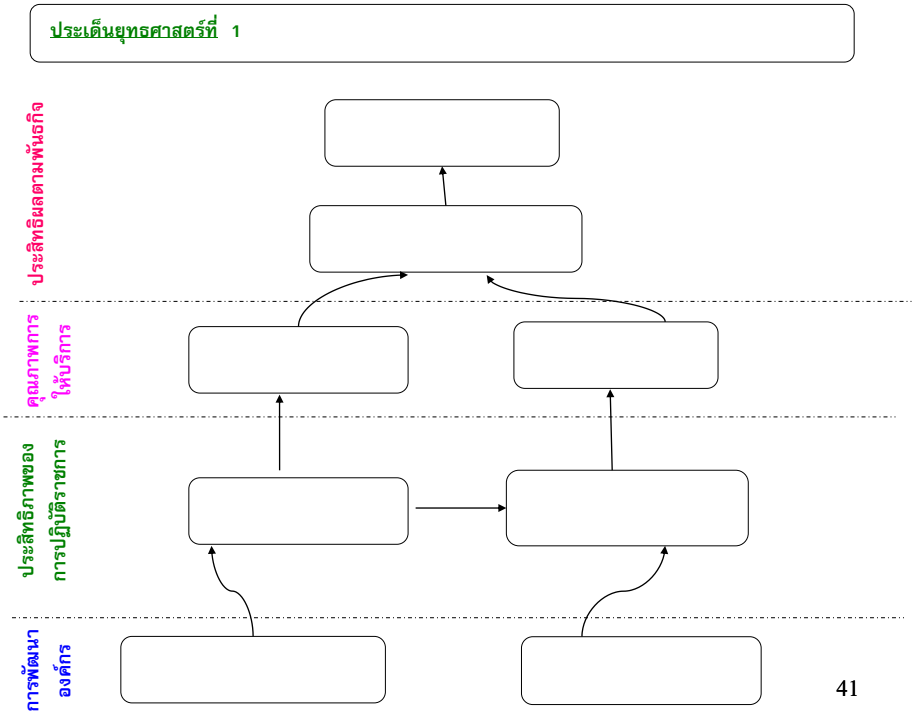
ตัวอย่าง

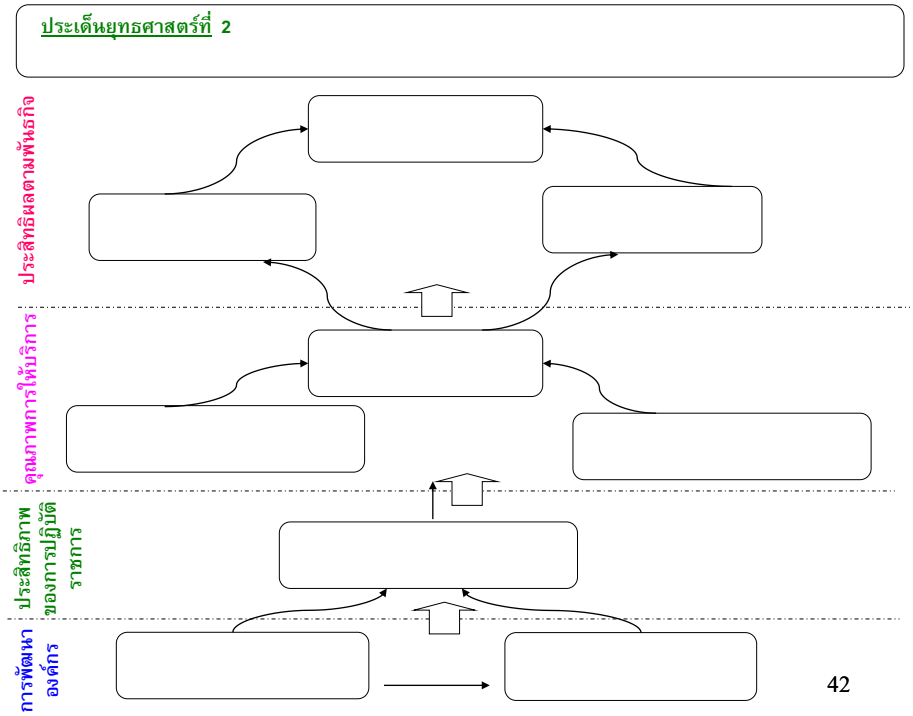
การทำแผนที่ยุทธศาสตร์

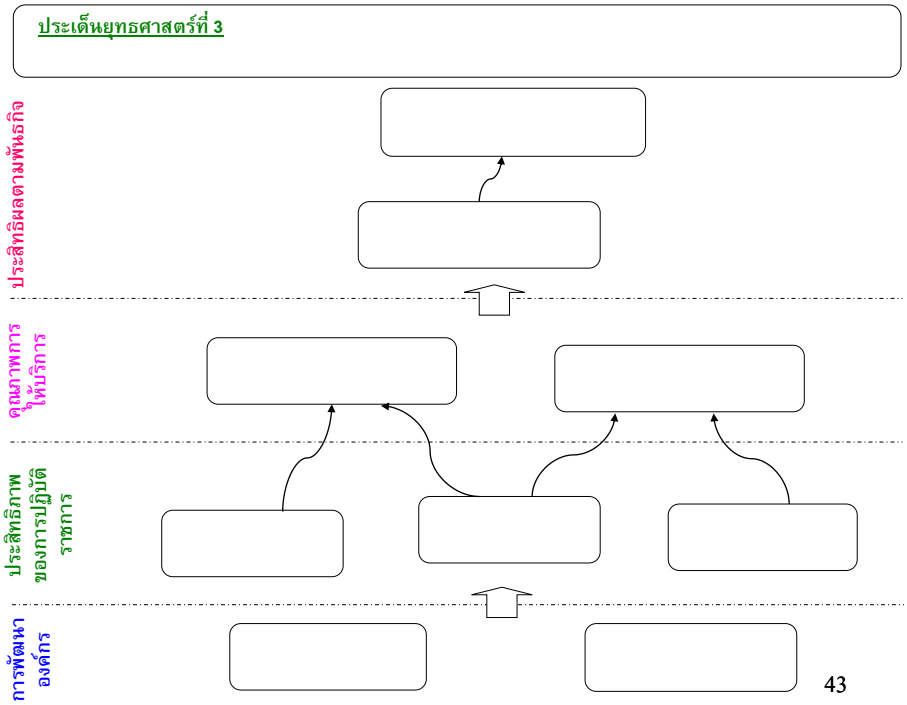
39

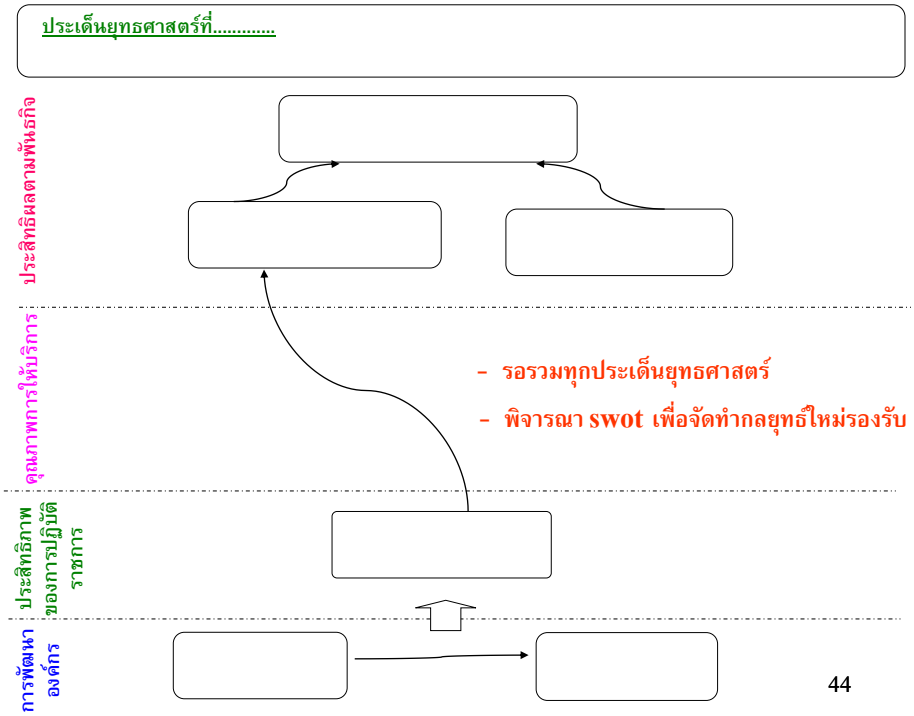


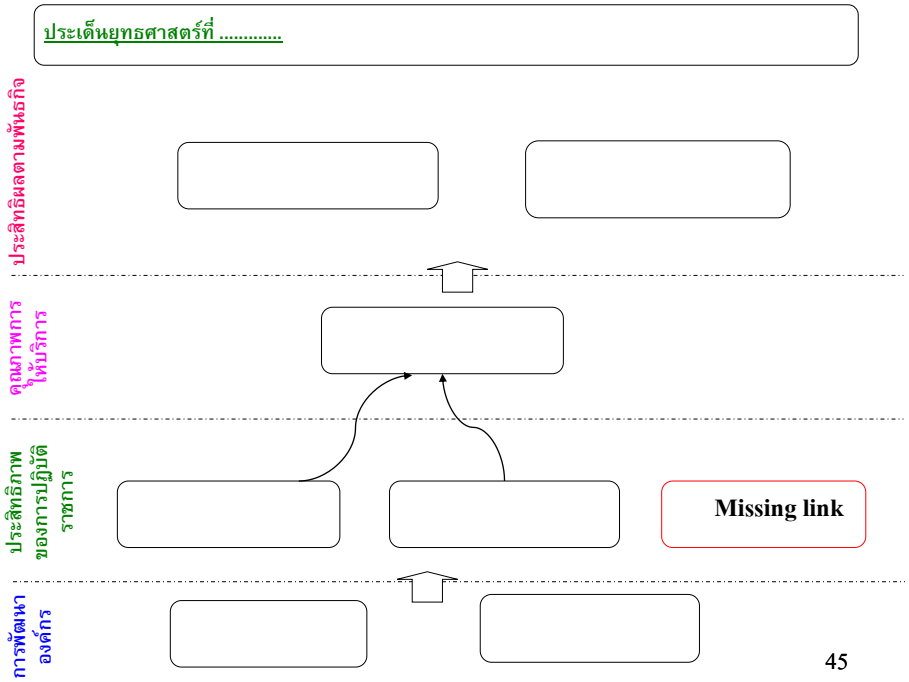
40

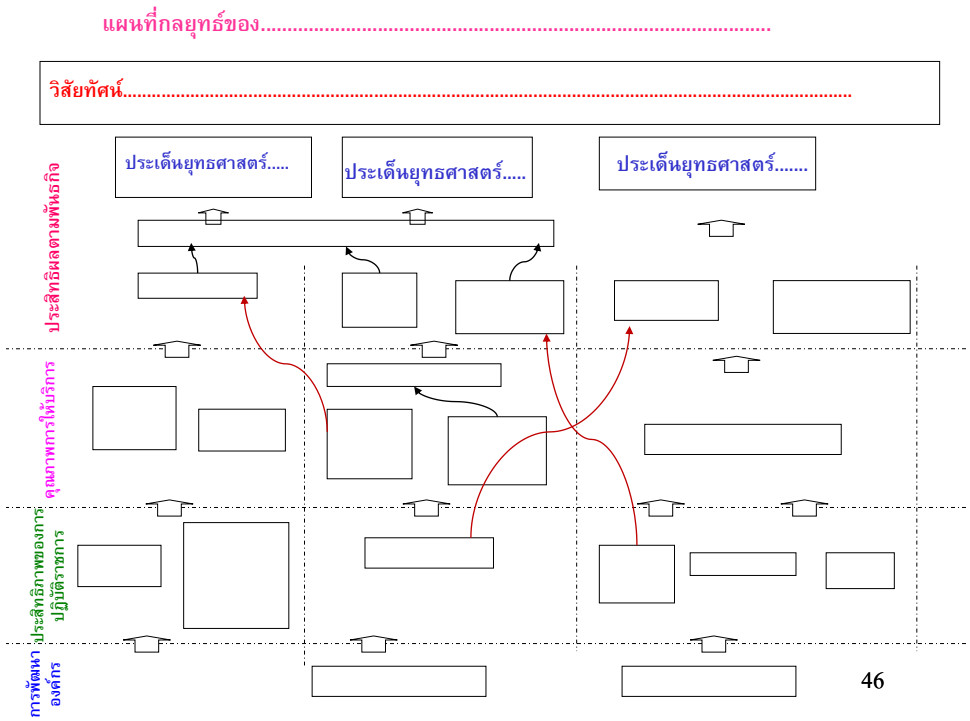

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
ประสิทธิผลตามพันธกิจ
คุณภาพการให้บริการ
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
การพัฒนาองค์กร
41


ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2
ประสิทธิผลตามพันธกิจ
คุณภาพการให้บริการ
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
การพัฒนาองค์กร
42

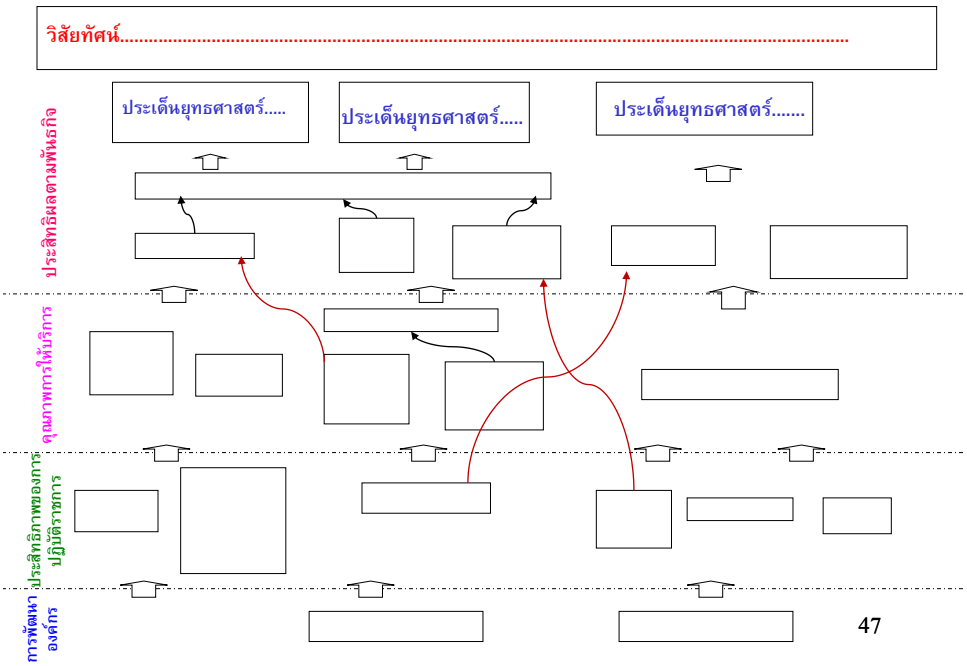

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3
ประสิทธิผลตามพันธกิจ
คุณภาพการให้บริการ
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
การพัฒนาองค์กร
43

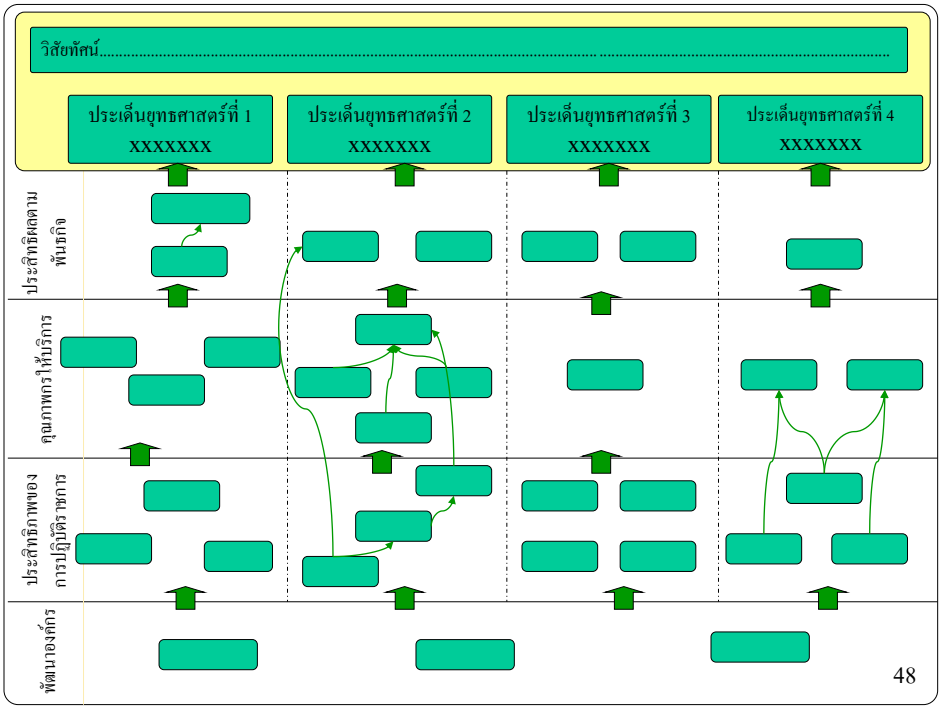

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่.....
ประสิทธิผลตามพันธกิจ
คุณภาพการให้บริการ
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
การพัฒนาองค์กร
- รอรวมทุกประเด็นยุทธศาสตร์
- พิจารณา swot เพื่อจัดทำกลยุทธ์ใหม่รองรับ
44

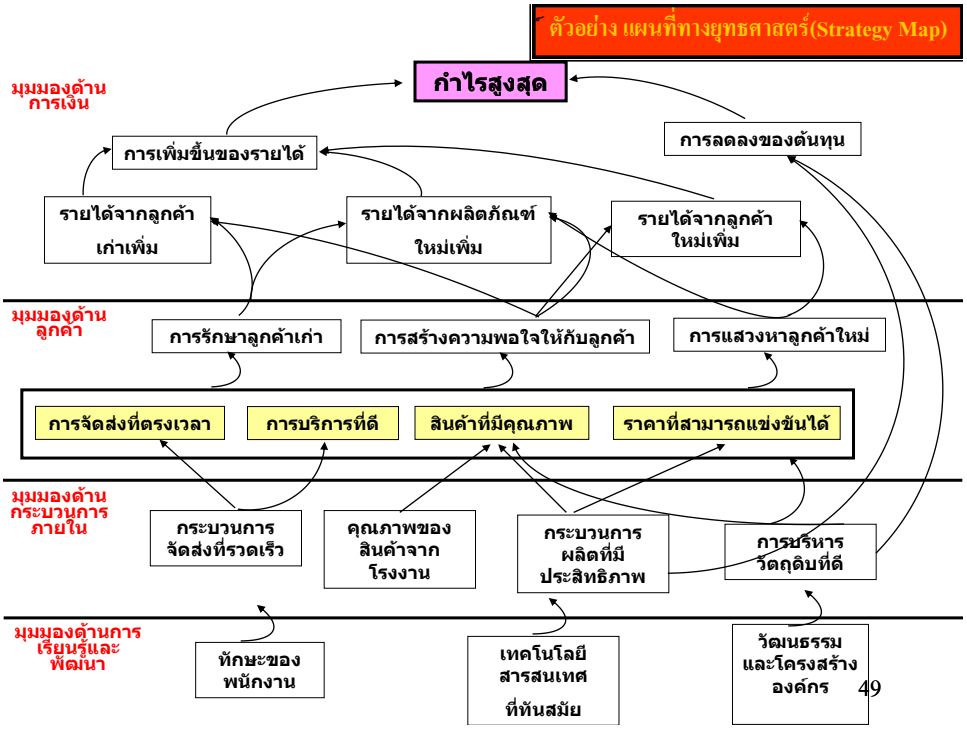

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ .....
ประสิทธิผลตามพันธกิจ
คุณภาพการให้บริการ
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
Missing link
การพัฒนาองค์กร
45


แผนที่กลยุทธ์ของ.....
วิสัยทัศน์.....
ประเด็นยุทธศาสตร์.....
ประเด็นยุทธศาสตร์.....
ประเด็นยุทธศาสตร์.....
ประสิทธิผลตามพันธกิจ
คุณภาพการให้บริการ
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
การพัฒนาองค์กร
46

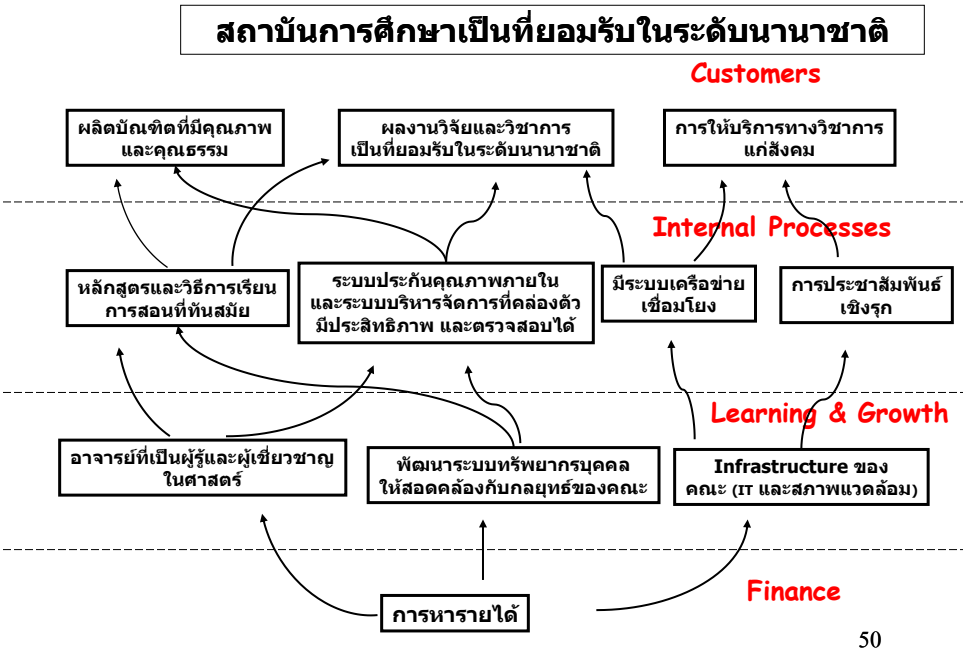
แผนที่กลยุทธ์ของ.....






ตัวอย่าง แผนที่ทางยุทธศาสตร์(Strategy Map)
มุมมองด้านการเงิน
กำไรสูงสุด
การเพิ่มขึ้นของรายได้
การลดลงของต้นทุน
รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่ม
รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่ม
รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม
มุมมองด้านลูกค้า
การรักษาลูกค้าเก่า
การสร้างความพอใจให้กับลูกค้า
การแสวงหาลูกค้าใหม่
การจัดส่งที่ตรงเวลา
การบริการที่ดี
สินค้าที่มีคุณภาพ
ราคาที่สามารถแข่งขันได้
มุมมองด้านกระบวนการภายใน
กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว
คุณภาพของสินค้าจากโรงงาน
กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
การบริหารวัตถุดิบที่ดี
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา
ทักษะของพนักงาน
เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร

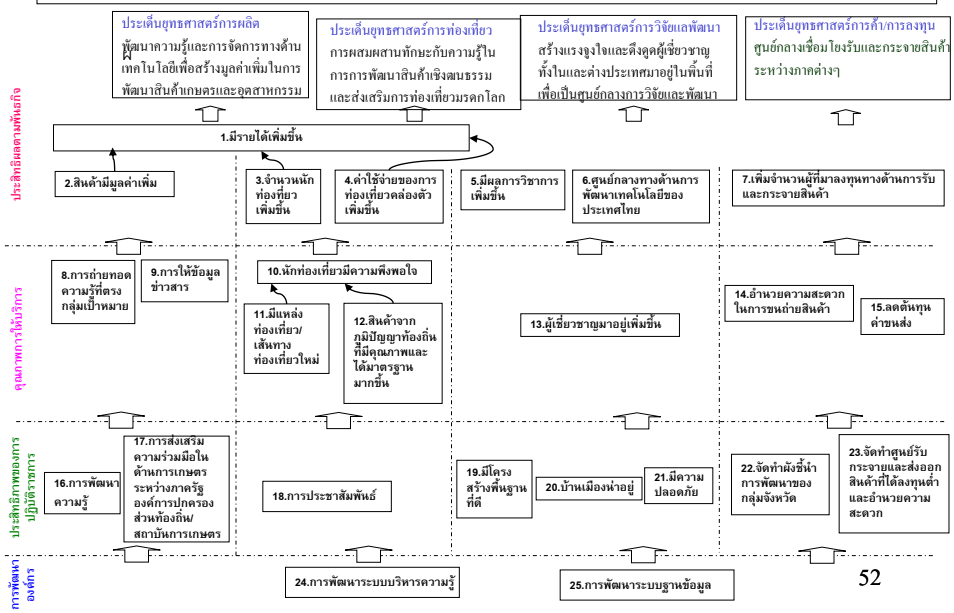
49


สถาบันการศึกษาเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
Customers
ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม
ผลงานวิจัยและวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
Internal Processes
หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่ทันสมัย
ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบบริหารจัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้
มีระบบเครือข่ายเชื่อมโยง
การประชาสัมพันธ์เชิงรุก
Learning & Growth
อาจารย์ที่เป็นผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์
พัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของคณะ
Infrastructure ของคณะ (IT และสภาพแวดล้อม)
Finance
การหารายได้

50

แผนที่กลยุทธ์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง)

วิสัยทัศน์กลุ่มจังหวัด "เป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศษฐกิจควบคู่กับการเป็นศูนย์เชื่อมโยงการคมนาคม เพื่อกระจายสินค้าและบริการสู่ทุกภูมิภาค



ขอบคุณค่ะ

ศิริวิช ดโนทัย

Tel. 081 9114790

E-mail : siriwich_30@hotmail.com

srv@kmutnb.ac.th

53