



การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ



ศุภชัย เมืองรักษ์
Center of Excellence
Thailand Productivity Institute

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

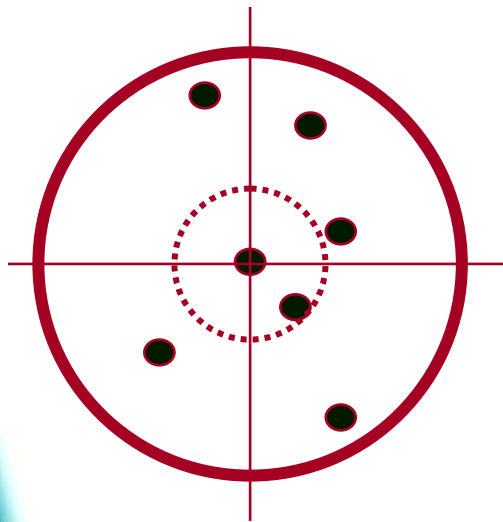
ศักยภาพการแข่งขัน



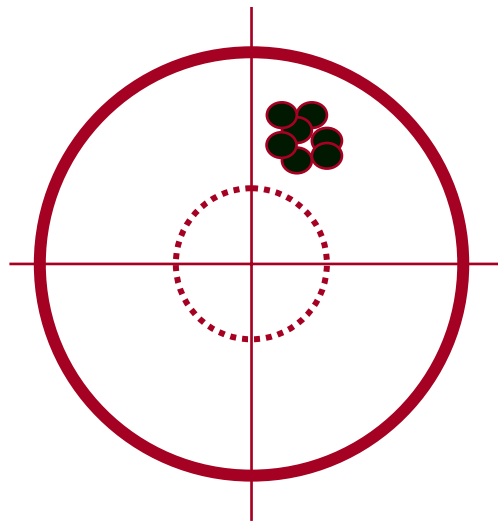
พัฒนาคน พัฒนาไทย สู่อสากล



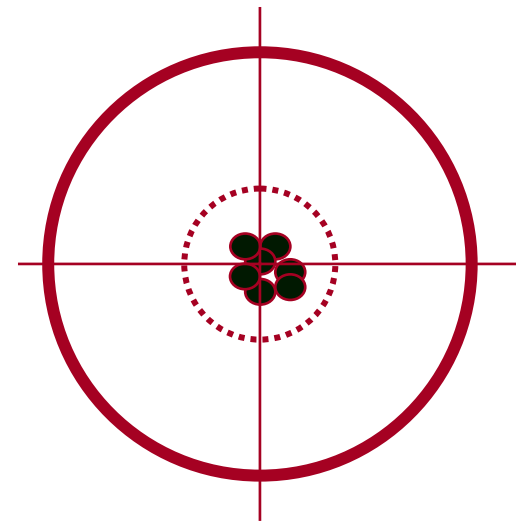
BSC objectives



Do things right



Do the right things



Do the right things right



การจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก

- เศรษฐกิจ
- สังคม
- การเมือง
- ธรรมชาติ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยภายใน

ธรรมาภิบาล
Vision
Values
Goal

Strategic
BSC

HRM
HRD

การวางแผน
กลยุทธ์

การมุ่งเน้น
พนักงาน

การนำ

ผลลัพธ์

การมุ่งเน้นผู้ป่วย
และสิทธิผู้ป่วย

การจัดการ
กระบวนการ

มอก.
HNQA
Map
KPI

CRM
Customer
Survey

วัด วิเคราะห์ สารสนเทศ
และจัดการความรู้

HA
HPH
ISO
QC
STD

MIS
DSS
KM

ตอนที่ 1

MBNQA/ TQA/PMQA TQM Framework

MBNQA/TQA Model

การวางแผน
กลยุทธ์

การมุ่งเน้น
พนักงาน

การนำ

การวัดการสารสนเทศ
และความรู้

การจัดการ
กระบวนการ

ตอนที่ 4

HNQA Output spec

ผลลัพธ์

ผลลัพธ์

ด้านคลินิก
ด้านผู้ป่วยและลูกค้า
ด้านการเงิน
ด้านพนักงานและระบบงาน
ด้านประสิทธิภาพองค์กร
ด้านธรรมาภิบาลและสังคม
ด้านสร้างเสริมสุขภาพ

ตอนที่ 3

ตอนที่ 2

ระบบงานสำคัญของ รพ.

ความเสี่ยง ความปลอดภัย คุณภาพ
การกำกับดูแลวิชาชีพ
โครงสร้างภาพและสิ่งแวดล้อม
การป้องกันการติดเชื้อ
ระบบเวชระเบียน
ระบบยา
ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์
การทำงานกับชุมชน
กระบวนการดูแลผู้ป่วย

HA / HPH Process spec

กระบวนการดูแลผู้ป่วย

แรกรับ
ประเมิน
วางแผน
ดูแล
ให้ข้อมูลและเสริมพลัง
วางแผนจำหน่าย/ดูแลต่อเนื่อง

โครงสร้าง
มาตรฐาน
TQA/HA/HPH
HPHA 2006



สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล: กรอบแนวคิดมาตรฐาน HA 2006



1

WHY ?

2

WHAT ?

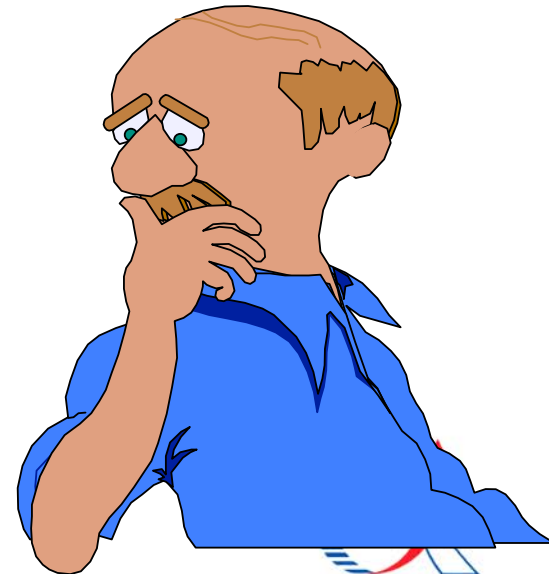
3

HOW ?



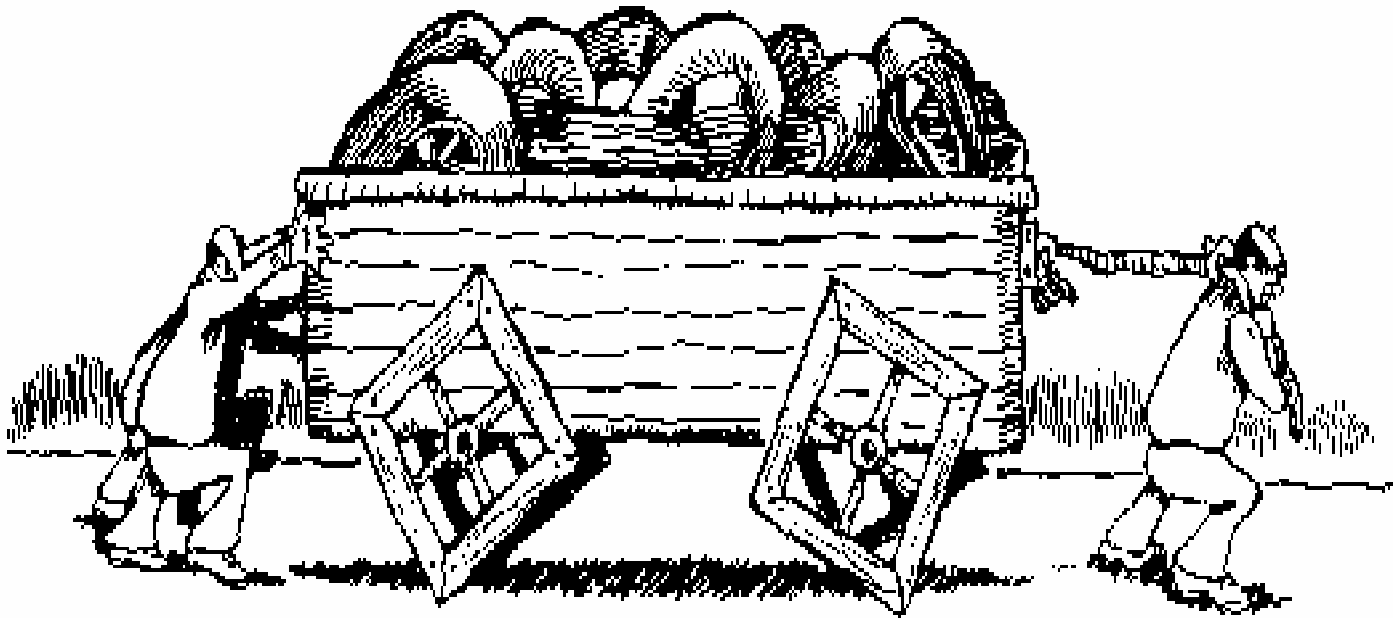
1

WHY ?





Square wheels

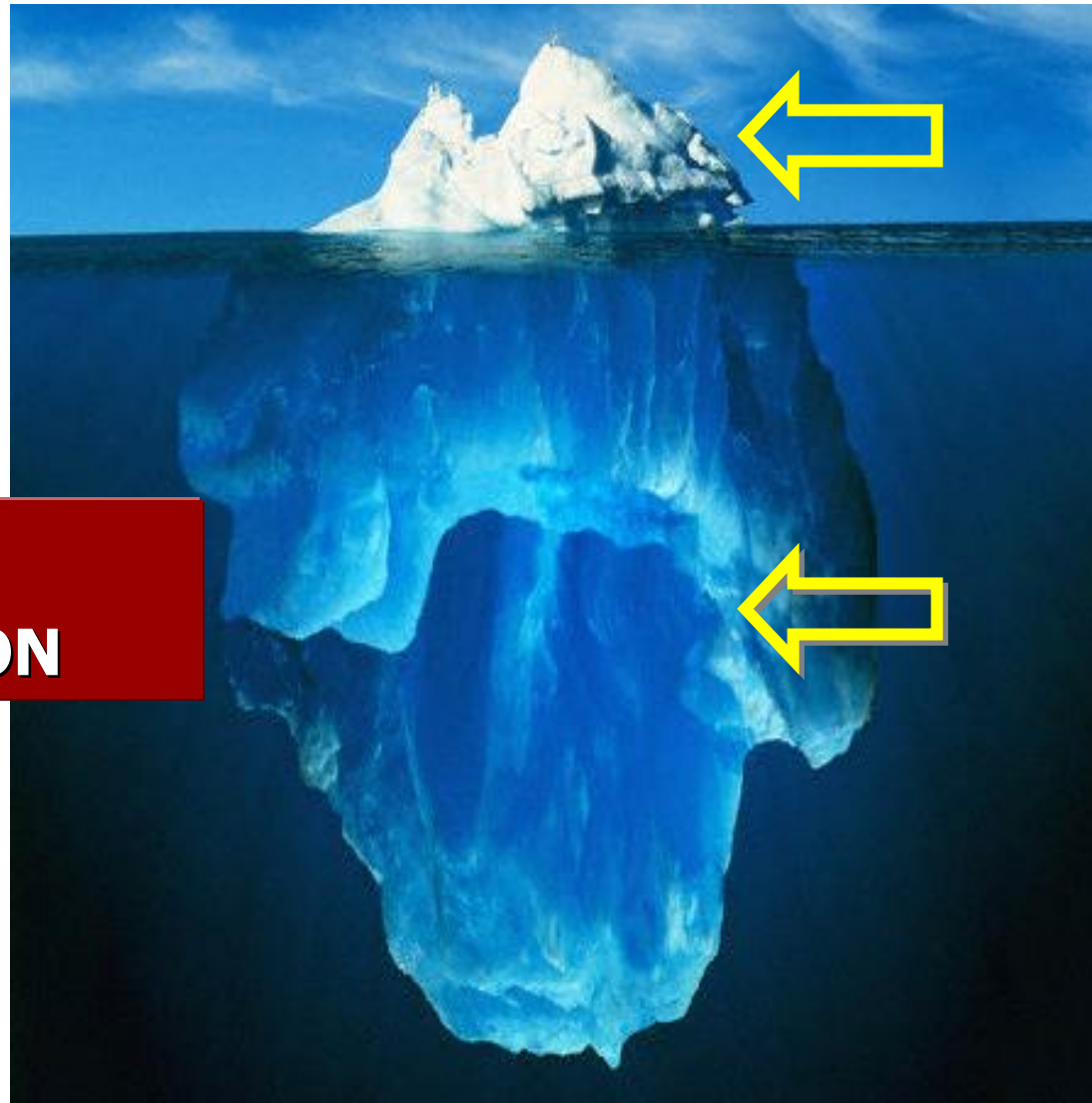


Strategic Plan



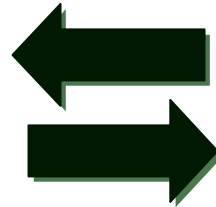
Action Plan

องค์กร
ORGANIZATION





ปัจจัยภายนอก



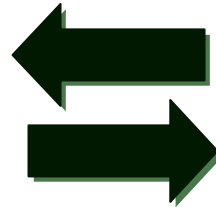
ปัจจัยภายใน

การบริหารจัดการ
ให้องค์กร
อยู่รอดยั่งยืน

Strategic
Management
การจัดการ
เชิงกลยุทธ์



ปัจจัยภายนอก



ปัจจัยภายใน

ติดตาม
วิเคราะห์
คาดการณ์
การเปลี่ยนแปลง

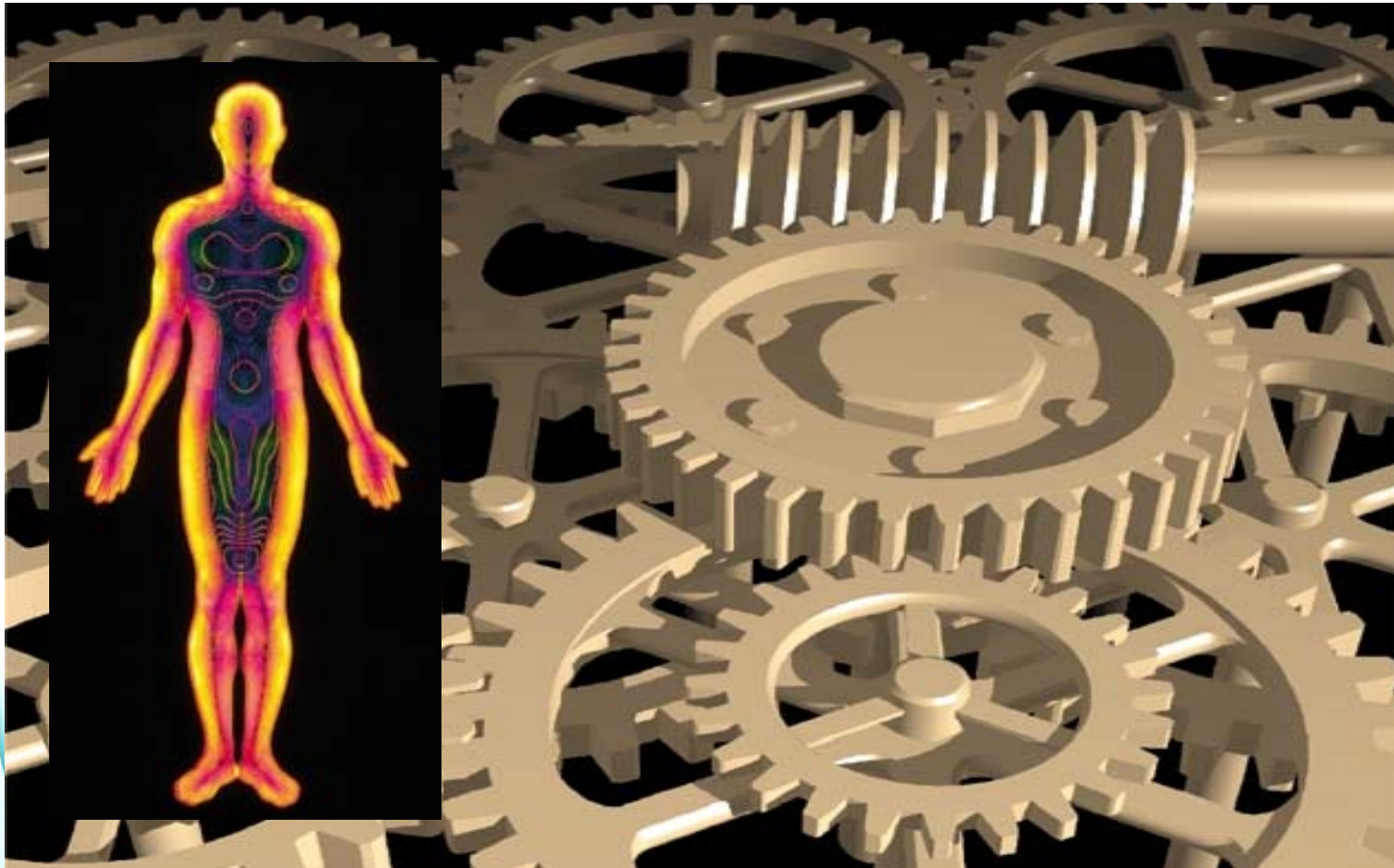
จัดระบบบริหาร
องค์กร
ให้เกิด
ความเป็นทีม



ฝ่ายบริหาร
ต้องมีบทบาทอย่างไรบ้าง ?
เข้าใจในองค์กรดีพอหรือยัง ?



ORGANS / ORGANIZATION





Value Chain : Michael E. Porter

SUPPORT ACTIVITIES

Firm Infrastructure (Fin. Plan..)

Human Resource Management

Technology Development

Procurement

**Inbound
Logistics**

**Operations
(Manufacturing)**

**Outbound
Logistics**

**Marketing
and Sales**

**After Sale
Service**

MARGIN

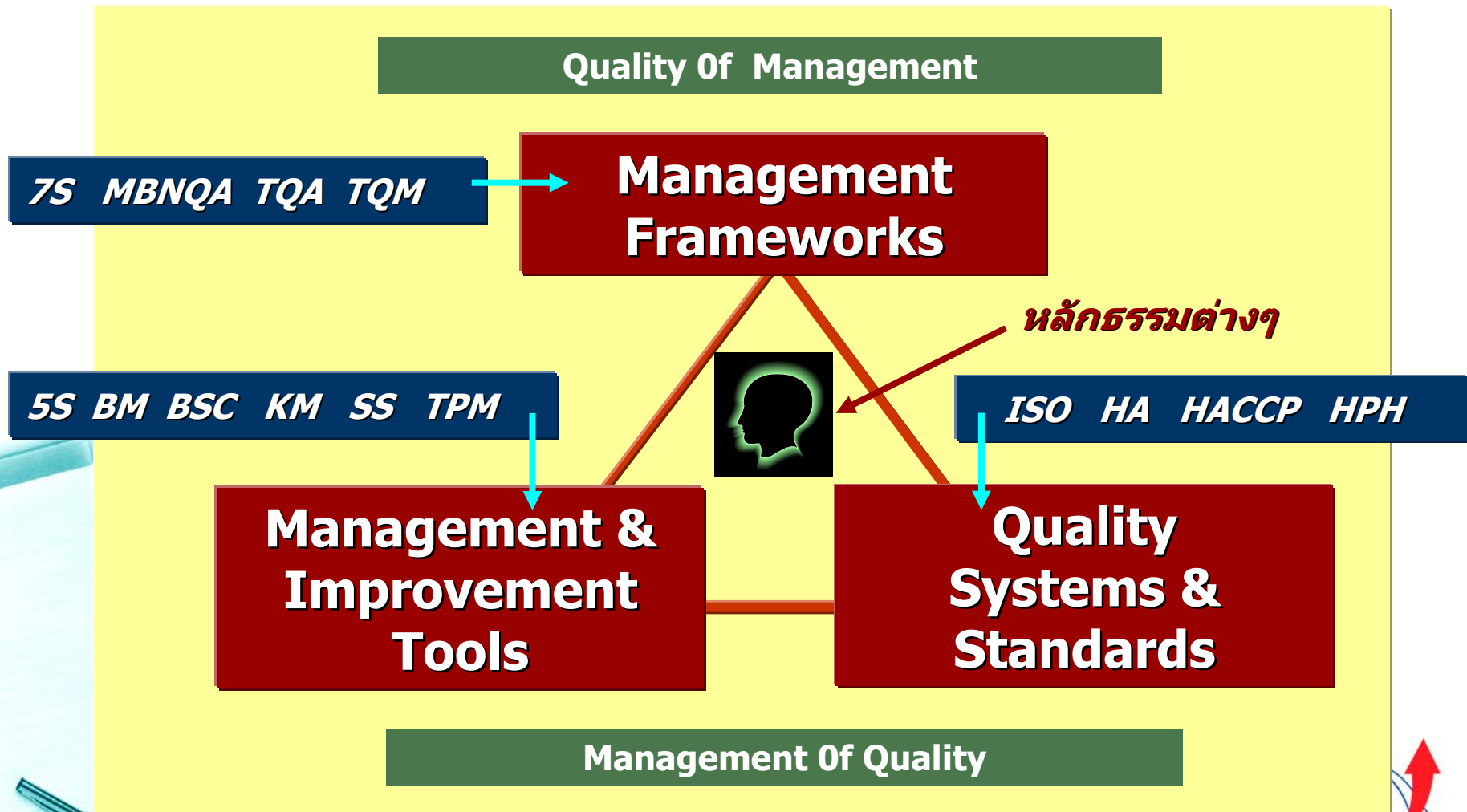
PRIMARY ACTIVITIES



องค์ความรู้
ที่สามารถนำมาใช้
มีอะไรบ้าง ?



Fusion Management





TQM : Tools & Techniques

Management Frameworks

Management & Improvement Tools

Quality Systems & Standards

Thailand Quality Award (TQM & TQA)

Strategic Planning
KPI & Balanced Scorecard

Benchmarking

Supply Chain Management
Business Process Improvement (BPI)
Cross-functional Management

Activity-based Management (ABM)
Activity-based Costing (ABC)
Cost of Quality (COQ)

JIT
IE
7 Waste

TPM
PM/SM
OEE

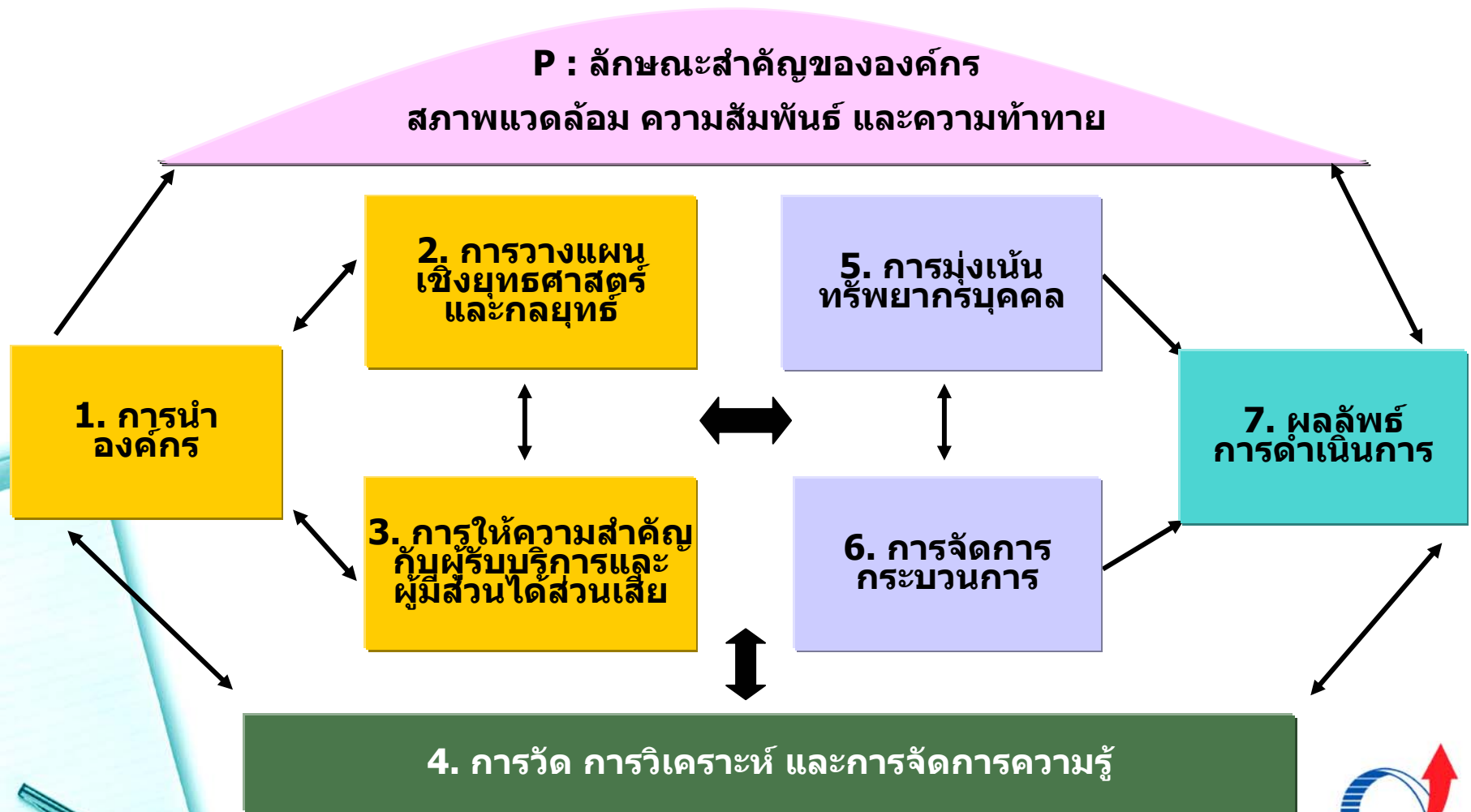
Six Sigma
Design of Experiment (DOE)
Statistical Quality Control (SQC)

ISO 9000 / ISO 16949 / HACCP / GMP / ISO 14000 / SA 8000

Problem Solving

Waste Assessment

5S / Suggestion Scheme / Visual Control





การจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก

- เศรษฐกิจ
- สังคม
- การเมือง
- ธรรมชาติ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยภายใน

ธรรมาภิบาล
Vision
Values
Goal

Strategic
BSC

HRM
HRD

การวางแผน
กลยุทธ์

การมุ่งเน้น
พนักงาน

การนำ

ผลลัพธ์

การมุ่งเน้นผู้ป่วย
และสิทธิผู้ป่วย

การจัดการ
กระบวนการ

มอก.
HNQA
Map
KPI

CRM
Customer
Survey

HA
HPH
ISO
QC
STD

วัด วิเคราะห์ สารสนเทศ
และจัดการความรู้

MIS
DSS
KM

ตอนที่ 1

MBNQA/ TQA/PMQA TQM Framework

การวางแผนกลยุทธ์
การนำ
การวัดการสารสนเทศและความรู้
การมุ่งเน้นพนักงาน
การจัดการกระบวนการ

MBNQA/TQA Model

ตอนที่ 4

HNQA Output spec

ผลลัพธ์

ผลลัพธ์

ด้านคลินิก
ด้านผู้ป่วยและลูกค้า
ด้านการเงิน
ด้านพนักงานและระบบงาน
ด้านประสิทธิภาพองค์กร
ด้านธรรมาภิบาลและสังคม
ด้านสร้างเสริมสุขภาพ

ตอนที่ 3

ตอนที่ 2

ระบบงานสำคัญของ รพ.

ความเสี่ยง ความปลอดภัย คุณภาพ
การกำกับดูแลวิชาชีพ
โครงสร้างภาพและสิ่งแวดล้อม
การป้องกันการติดเชื้อ
ระบบเวชระเบียน
ระบบยา
ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์
การทำงานกับชุมชน
กระบวนการดูแลผู้ป่วย

HA / HPH Process spec

กระบวนการดูแลผู้ป่วย

แรกรับ
ประเมิน
วางแผน
ดูแล
ให้ข้อมูลและเสริมพลัง
วางแผนจำหน่าย/ดูแลต่อเนื่อง

โครงสร้าง
มาตรฐาน
TQA/HA/HPH
HPHA 2006

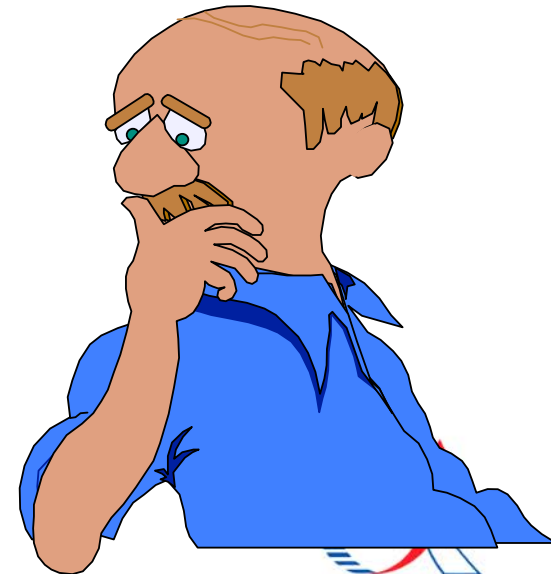


สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล: กรอบแนวคิดมาตรฐาน HA 2006



2

WHAT ?



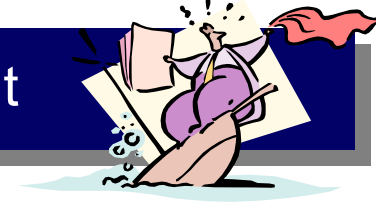


Change Management



วงจรการพัฒนา 9 ขั้นตอน





Organization Change - Depth of Intervention

Deepest

Paradigm
กระบวนทัศน์

- Focus on survival
- เน้นที่ความอยู่รอด

Cultural
วัฒนธรรม

- Focus on attitudes / beliefs
- เน้นที่ทัศนคติ ความเชื่อ

Strategic
กลยุทธ์

- Focus on effectiveness
- เน้นที่ประสิทธิผล

Operational
กระบวนการ

- Focus on efficiency
- เน้นที่ประสิทธิภาพ

Shallow





Force - Field Analysis

External Forces แรงภายนอก

Internal Forces แรงภายใน

Driving Forces แรงส่ง

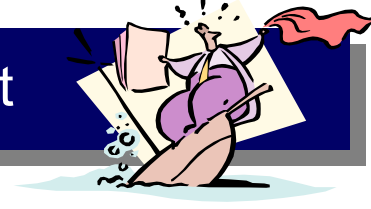
- Customer demand
- Competition

- Profitability
- Low moral

Restraining Forces แรงต้าน

- Distributor inertia
- Regulations

- Passive resistance
- Resources



Four Key Elements to Shared Understanding

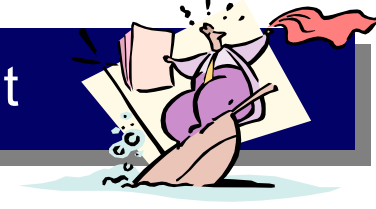
Vision

**Measure of
Success**

**Key Programs
and Projects**

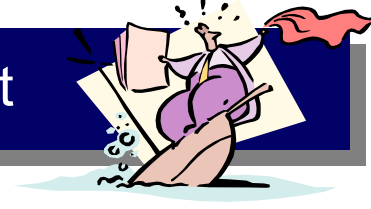
**Enabling
Process**



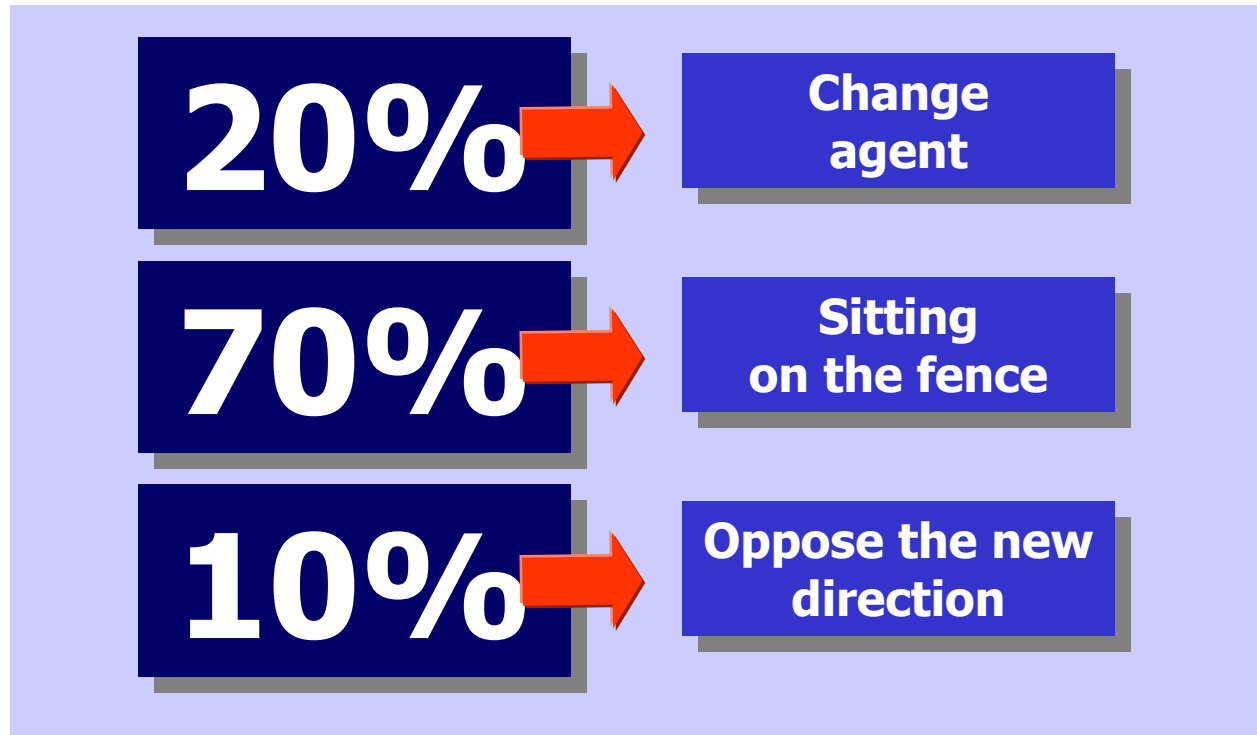


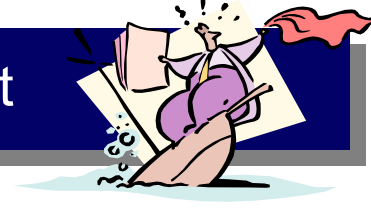
Change Platforms That Create a Sense of Urgency

Organizational State		Change Platform
•Crisis	➔	•We must do this our very existence is at stake
•No crisis •Poor performance •Poor leading indicators	➔	•Change ourselves before someone else does it for us
•No crisis •Strong performance •Poor leading indicators	➔	•Change before we have to - excitement, challenge, opportunity



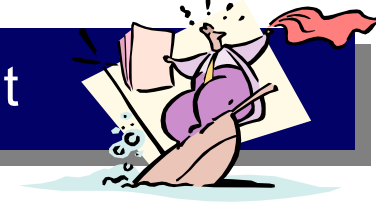
The Strategic Change Flywheel



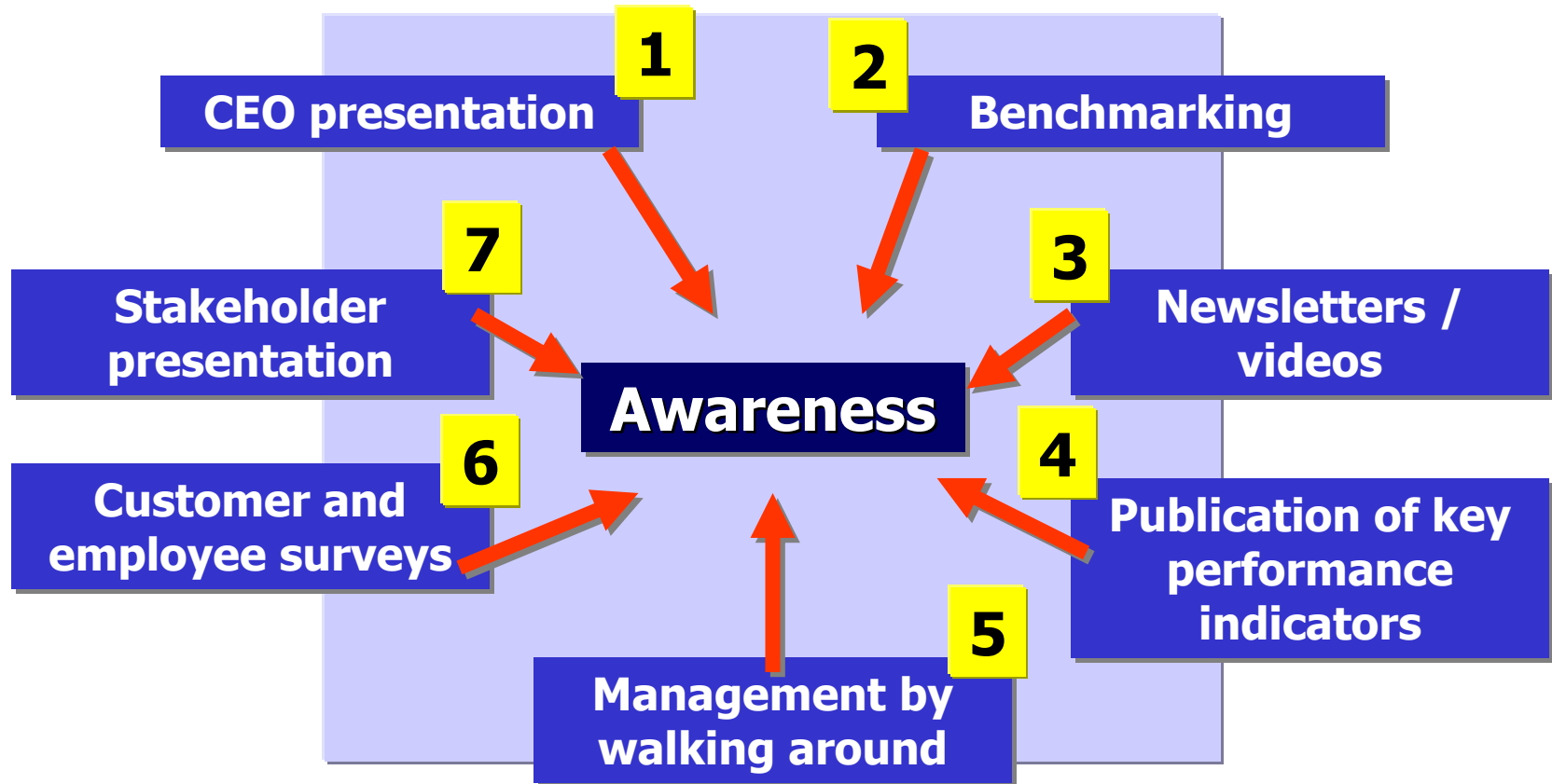


Common Reasons for Perceived Resistance

- 1** Lack of information or awareness
- 2** Lack of involvement
- 3** Lack of leadership commitment
- 4** Outdated rewards and recognition
- 5** Lack of proof in positive outcomes



Building Awareness and a Sense of Urgency





SIPOC MODEL

SIPOC Model / Value chain model

KPI : Key Performance Indicator



Vision

Impact

ผู้รับสินค้าหรือบริการคือใคร

1

Customers

2

Outcome

สินค้าหรือบริการคืออะไร

3

Outputs

กระบวนการที่เหมาะสมคืออย่างไร

4

Process

ปัจจัยนำเข้าของกระบวนการคืออะไร

5

Inputs

ผู้ส่งมอบปัจจัยคือใคร

6

Suppliers

ความต้องการคืออะไร

**องค์กร
ของเรา**

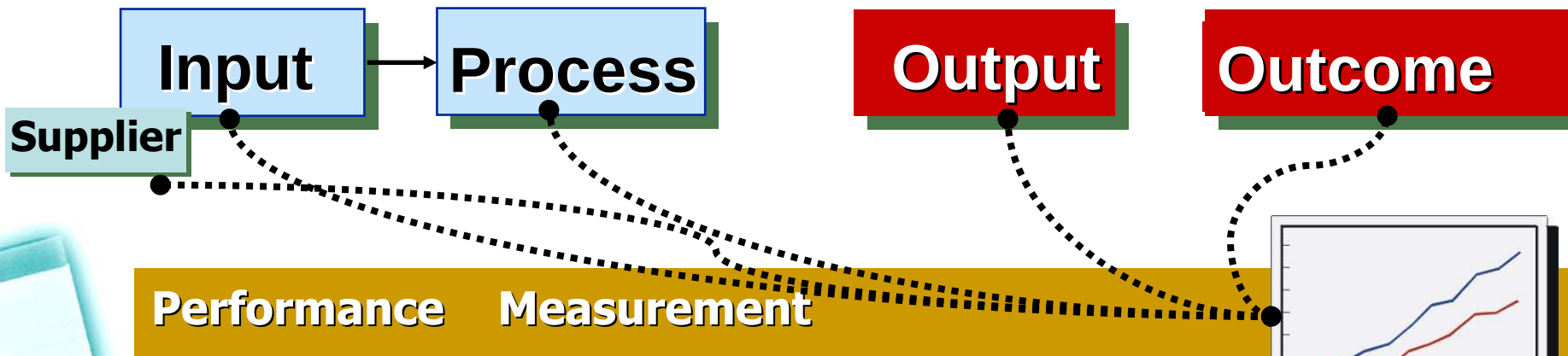
SIPOC Model / Value chain model

KPI : Key Performance Indicator



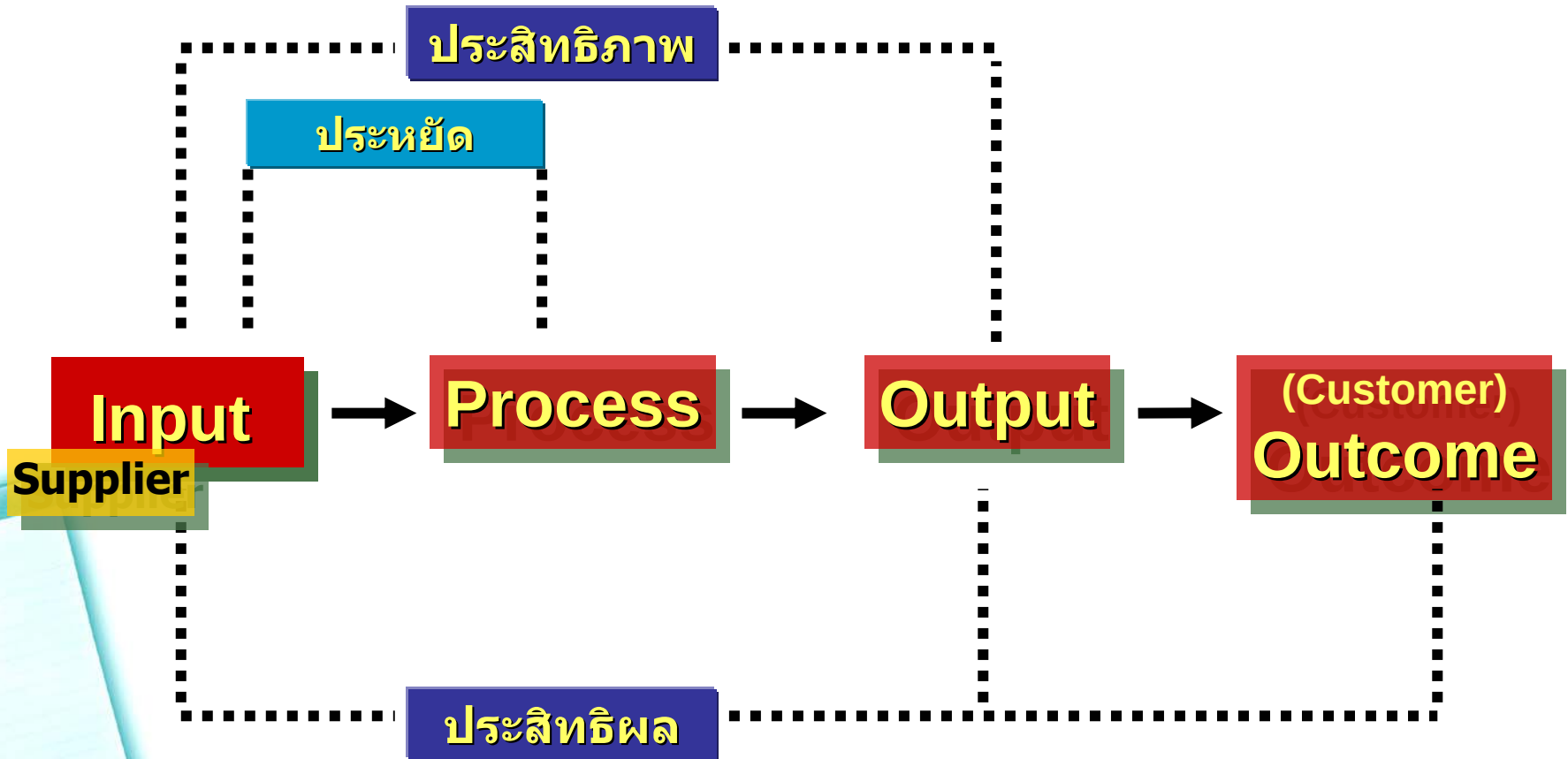
*Are We Doing Things Right?
(How?)*

*Are We Doing The Right Things?
(What?)*



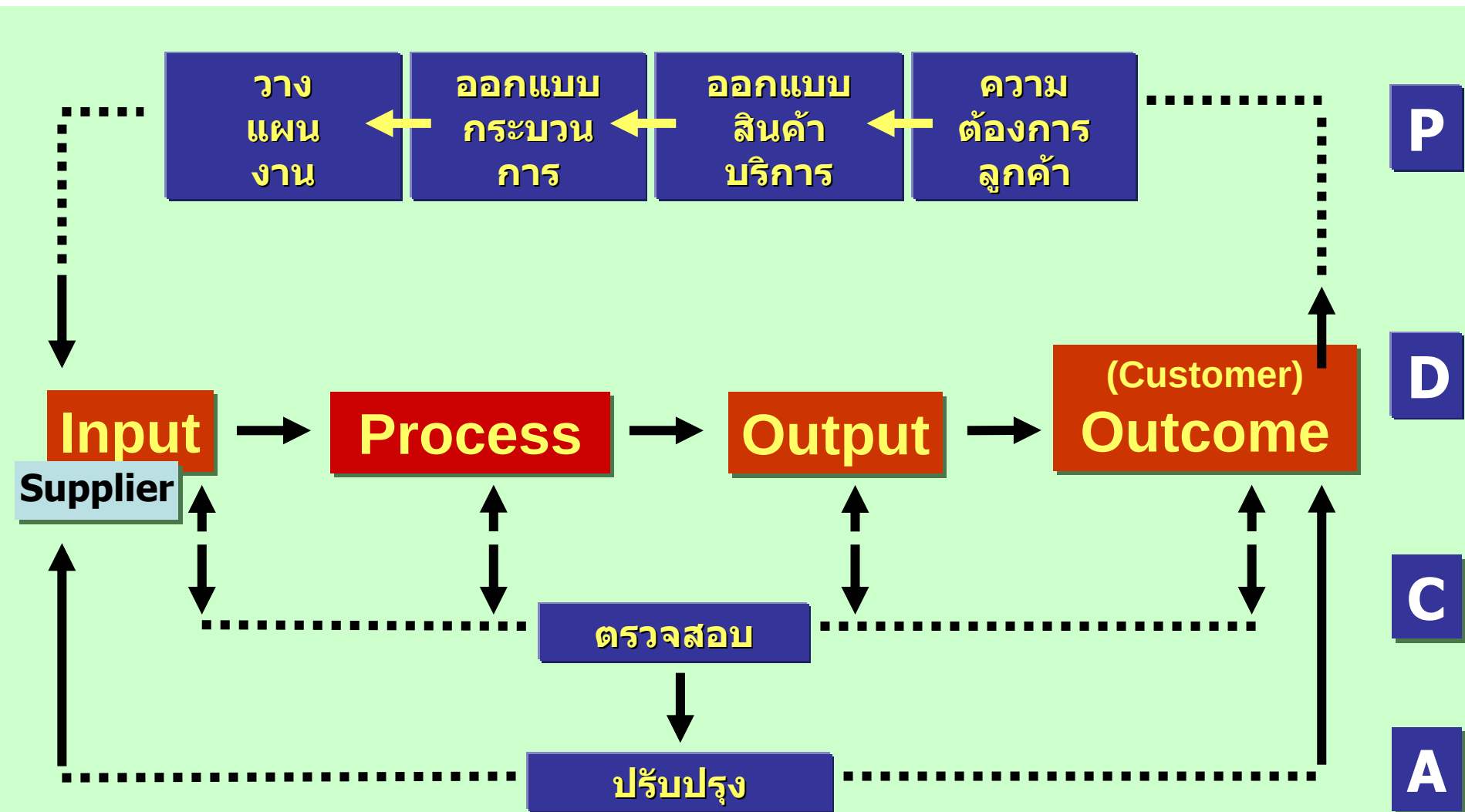
Leading indicator
Check point
Process indicator
Efficiency
Means
วิธีการ

Lagging indicator
Control point
Result indicator
Effectiveness
End
เป้าหมาย



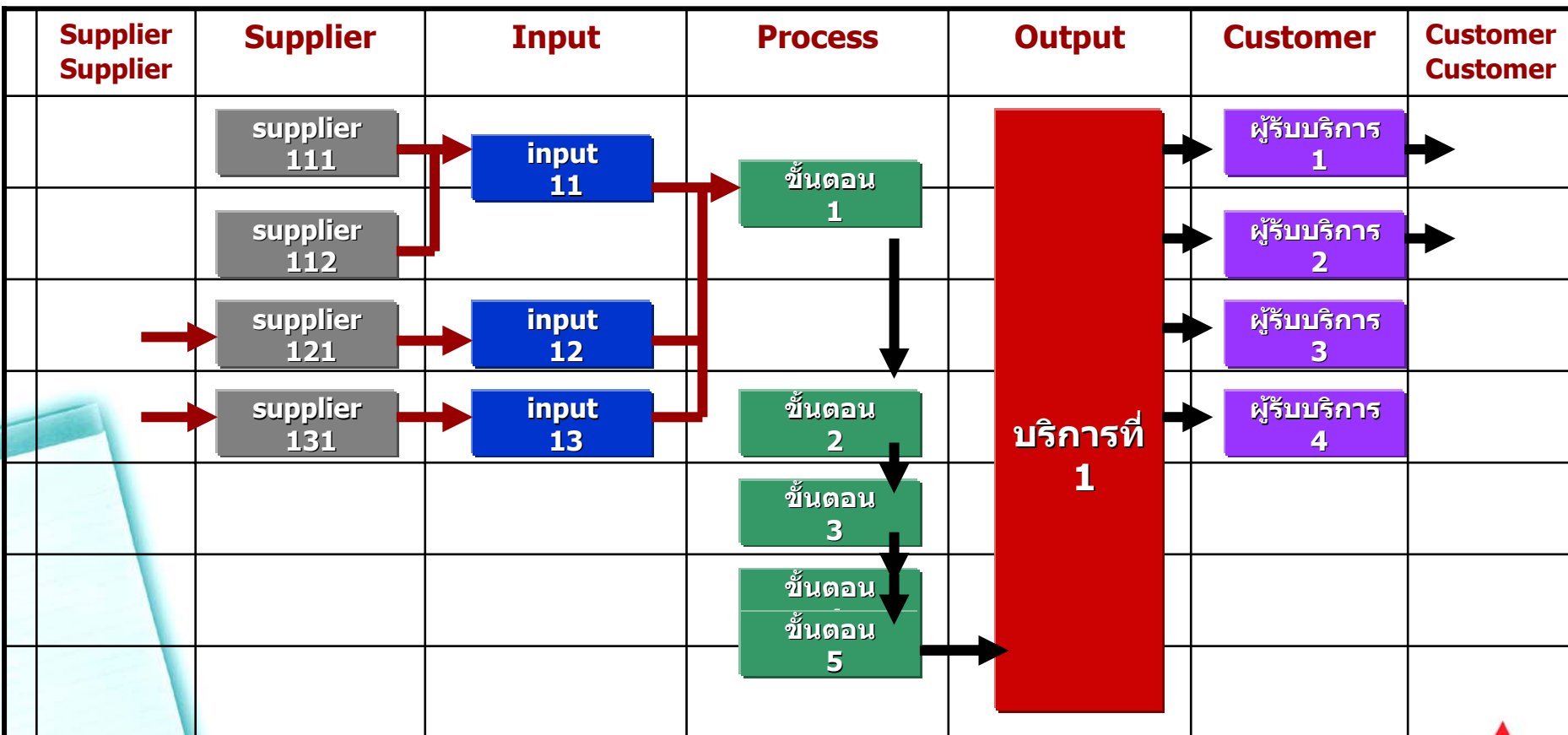
SIPOC Model / Value chain model

KPI : Key Performance Indicator



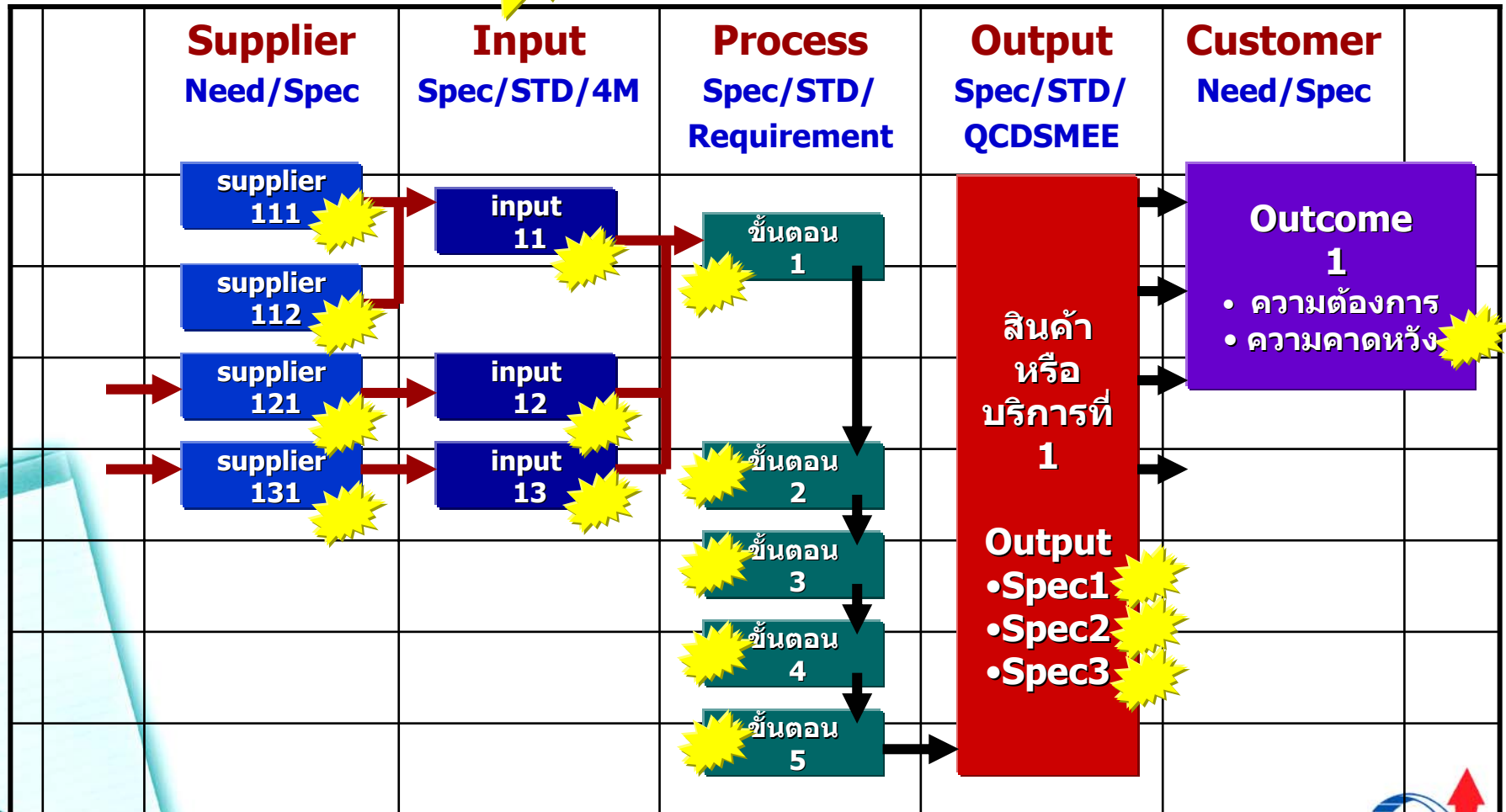
SIPOC Model / Value chain model

KPI : Key Performance Indicator



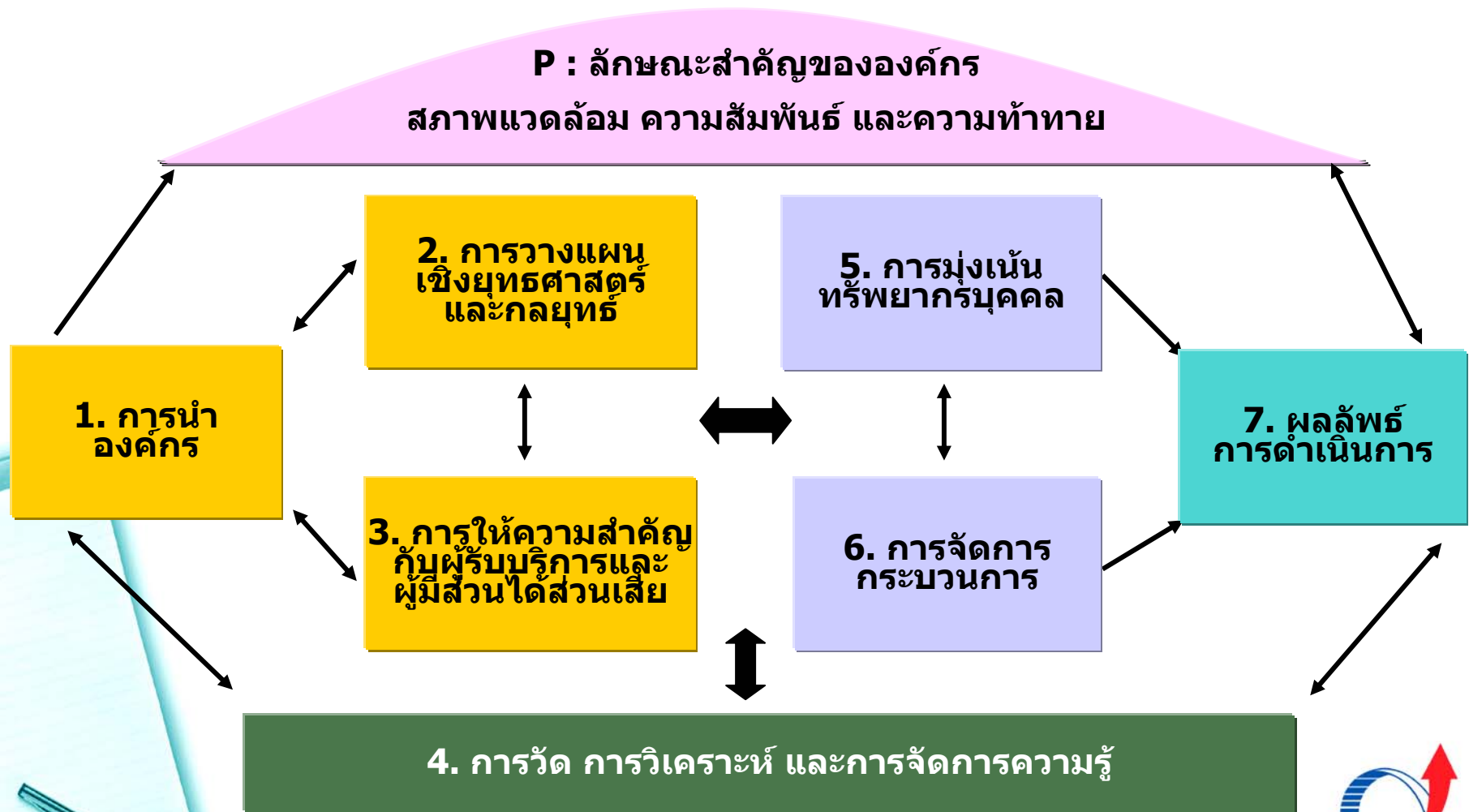


KPI & Target





PMQA Criteria



องค์ประกอบของเกณฑ์

P ลักษณะสำคัญขององค์กร

2 ข้อ

1. การนำองค์กร

7 หมวด

1.1 การนำองค์กร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

17 หัวข้อ

ก. การกำหนดทิศทาง
ของส่วนราชการ

ข. การควบคุมดูแลให้มี
การจัดการภายในที่ดี

ค. การทบทวนผล
การดำเนินการขององค์กร

32 ประเด็น
ที่ควรพิจารณา

(1)

(2)

90 คำถาม



P : ลักษณะสำคัญขององค์กร

P1. ลักษณะองค์กร

ก. ลักษณะพื้นฐาน
ของส่วนราชการ

ข. ความสัมพันธ์
ภายในและภายนอก
องค์กร

P2. ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพการ
แข่งขัน

ข. ความท้าทาย
เชิงยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์

ค. ระบบการ
ปรับปรุงผลการ
ดำเนินการ

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ

- การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง ผลการดำเนินการที่คาดหวัง และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
- การสร้างบรรยากาศการให้อำนาจตัดสินใจ นวัตกรรมและความคล่องตัว

ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี

- ความโปร่งใสตรวจสอบได้
- ความรับผิดชอบ
- การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ

ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

- การทบทวนผลการดำเนินการ
- การนำผลมาปรับปรุงส่วนราชการ

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

- การดำเนินการกรณีที่การปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคม
- การดำเนินการต่อความกังวลของสาธารณะ

ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

- การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
- การวัดและการตรวจติดตามการมีจริยธรรมองค์กร

ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

- การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- การวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวางแผน

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการการนำไปปฏิบัติรวมทั้งการจัดสรรทรัพยากร
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- เกณฑ์เปรียบเทียบที่สำคัญต่าง ๆ



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ
- การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ
- กลไกหลัก ๆ ที่ผู้รับบริการติดต่อส่วนราชการ
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ
- การใช้ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินการ
- การติดตามข้อมูลจากผู้รับบริการ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผล การดำเนินการของส่วน ราชการ

ก. การวัดผลการ ดำเนินการ

- การเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้อง และบูรณาการ
- การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

ข. การวิเคราะห์ผล การดำเนินการ

- การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

4.2 การจัดการสารสนเทศ และความรู้

ก. ความพร้อมใช้งาน ของข้อมูล และสารสนเทศ

- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน
- การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ
- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย

ข. การจัดการ ความรู้

- การจัดการความรู้
- การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ



หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบบริหารงาน

บุคคล

ก. การจัดระบบบริหารงานบุคคล

- การจัดระบบและบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความคล่องตัว
- การนำความคิดที่หลากหลายมาใช้ในระบบงาน

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- การประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ
- การบริหารค่าตอบแทน รางวัล และสิ่งจูงใจต่าง ๆ

ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในการงาน

- การกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็น
- การสรรหาว่าจ้าง การสืบทอดตำแหน่ง

ก. การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร

- การหาความต้องการในการฝึกอบรม
- การส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะใหม่

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ

ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน

- การจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- การปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัย
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร

- การกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อความผูกพันความพึงพอใจและแรงจูงใจ
- การบริการสวัสดิการ และนโยบายสนับสนุนพนักงาน



หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน

6.2 กระบวนการสนับสนุน

ก. กระบวนการสนับสนุน

- การกำหนดกระบวนการสนับสนุน
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน
- การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ
- การควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน
- การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบและตรวจประเมิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 มิติ ด้านประสิทธิผล ตามพันธกิจ

- ผลการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน
- ผลด้านการบูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน (*)

7.2 มิติ ด้านคุณภาพ การให้บริการ

- ผลของวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลของตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- แสดงผลในระดับปัจจุบัน แนวโน้มและเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

7.3 มิติ ด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติ ราชการ

- ผลด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน

7.4 มิติ ด้านการพัฒนา องค์กร

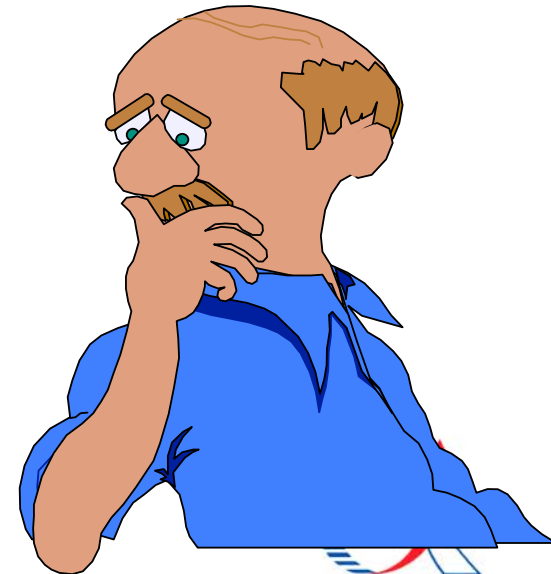
- ผลด้านระบบบริหารงานบุคคล
- ผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- ผลด้านความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร
- ผลด้านการสร้างนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้
- ผลการเปิดเผยรายงานผลการใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปีรายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบได้
- ผลด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย
- ผลด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงาน
- ผลด้านการเป็นองค์กรที่ดี (Organizational Citizenship) ในการสนับสนุน ชุมชนที่สำคัญ



3

HOW ?

1

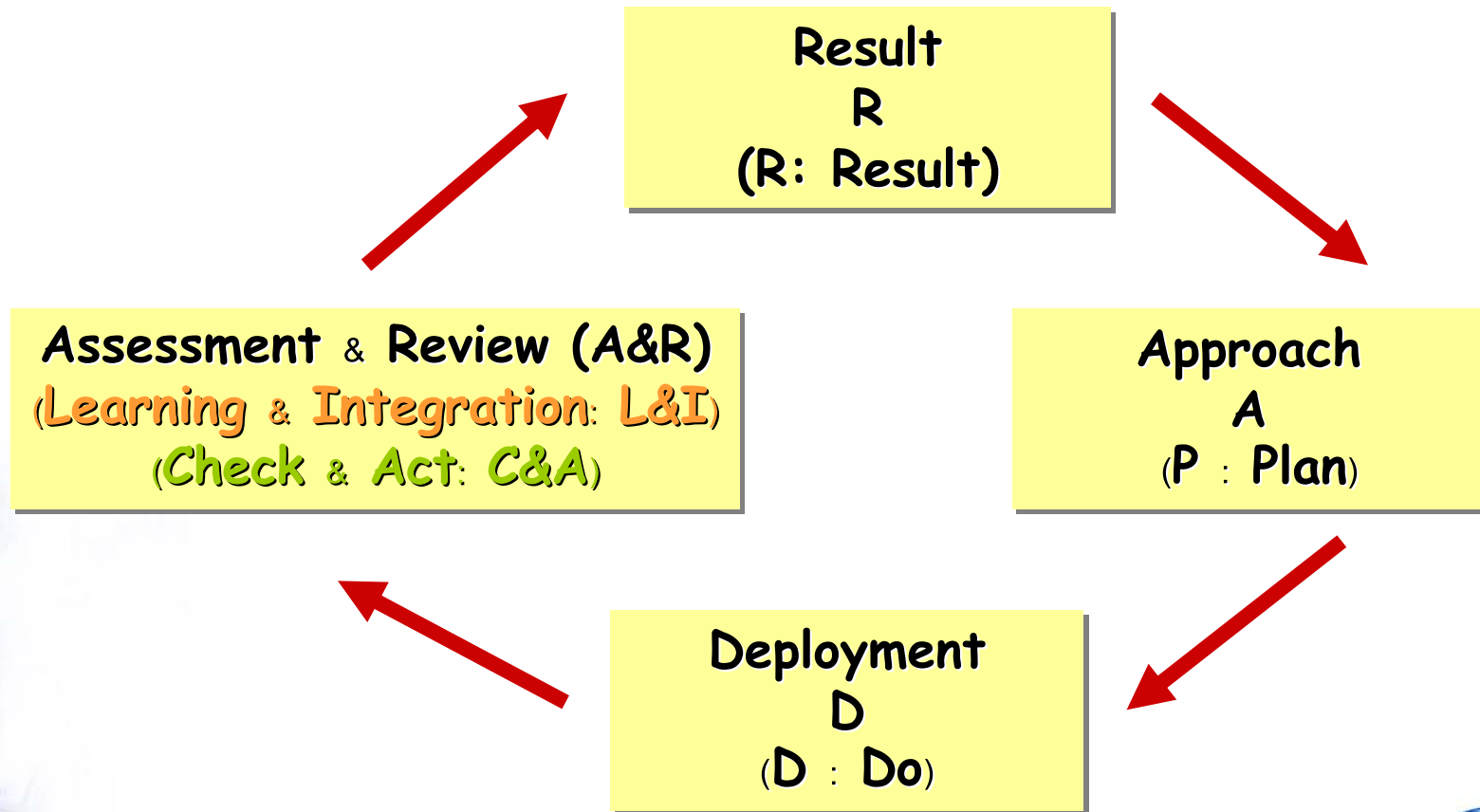




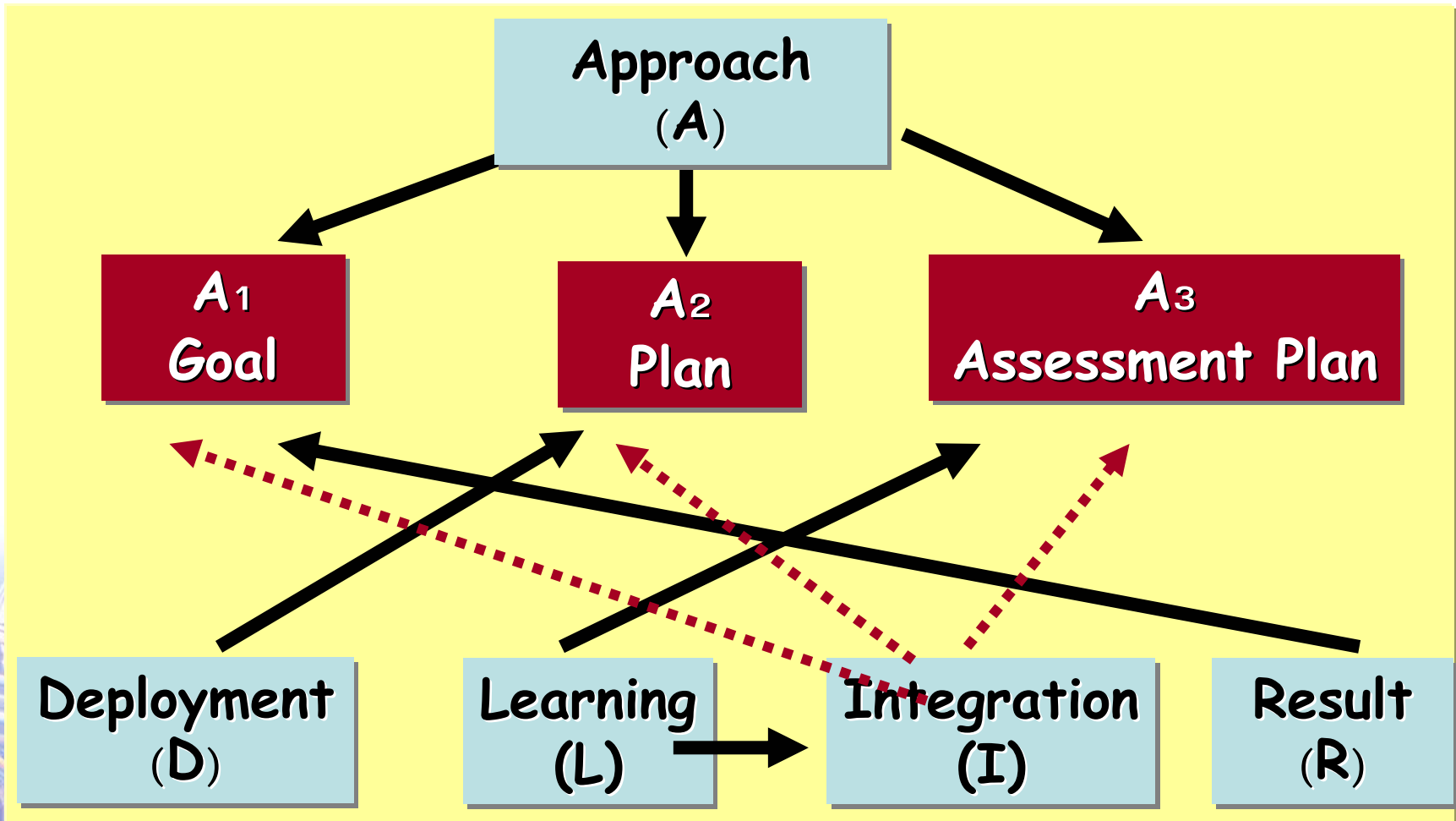
PMQA Self Assessment

การประเมินกระบวนการ (หมวด 1-6)

RADAR: ADLI: PDCA



การประเมินกระบวนการ (ADLI)



ระดับ (Level)	คะแนน (Score)	กระบวนการ (Approach-Deployment-Learning-Integration)	Criteria 1-6
1	0% , 5%	✓ ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ; มีข้อมูลหรือสารสนเทศน้อยหรือไม่ชัดเจน ✓ ไม่มีหรือมีการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติเพียงเล็กน้อย ✓ ไม่มีหลักฐานแสดงถึงการกำหนดแนวทางการปรับปรุง; การปรับปรุงเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองปัญหาเฉพาะหน้า ✓ ไม่มีการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร; แต่ละสายงานปฏิบัติงานโดยอิสระจากกัน	
2	10%, 15%, 20% หรือ 25%	✓ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบตอบสนองวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของข้อกำหนด ✓ เป็นระยะเริ่มต้นของการถ่ายทอด/นำแผน/แนวทางไปสู่สายงานเป็นส่วนใหญ่ ✓ เป็นระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงที่ทั่วถึง ✓ แนวทางมุ่งไปทิศทางเดียวกับสายงานอื่น ๆ อันเป็นผลมาจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกันเป็นหลัก	
3	30%, 35%, 40% หรือ 45%	✓ มีแนวทางที่เป็นระบบและได้ผลเพื่อสนองวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของข้อกำหนด ✓ มีการถ่ายทอด/นำแผนสู่การปฏิบัติ มีเพียงบางสายงานจะอยู่ในระยะเริ่มต้นเท่านั้น ✓ เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบเพื่อประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการหลัก ✓ เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
4	50%, 55%, 60% หรือ 65%	✓ มีการนำระบบมาใช้ได้อย่างได้ผลสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม ✓ มีการถ่ายทอด/นำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี แต่มีส่วนน้อยที่ยังคลาดเคลื่อน ✓ มีระบบการประเมินและปรับปรุงกระบวนการโดยใช้ฐานข้อมูลที่เป็นจริง และเกิดความรู้หรือทักษะบางอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ✓ มีระบบที่สอดคล้องกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ ข้ออื่น ๆ	
5	70%, 75%, 80% หรือ 85%	✓ มีการนำระบบมาใช้ได้อย่างได้ผลในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ต่างๆขององค์กรทั้งในสภาพปัจจุบันและตามการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ✓ มีการกระจายแผนสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีข้อบกพร่องที่เด่นชัด ✓ ใช้ระบบการประเมิน ปรับปรุง และการเรียนรู้เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการองค์กร; มีหลักฐานเด่นชัดที่แสดงถึงนวัตกรรมอันเป็นผลมาจากการวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระดับขององค์กร ✓ มีระบบที่สอดคล้องประสานกันอย่างดีกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ที่กำหนดไว้แล้วในเกณฑ์ข้ออื่น ๆ	
6	90%, 95% หรือ 100%	✓ มีการนำระบบมาใช้ได้อย่างได้ผลดียิ่งในการตอบสนองวัตถุประสงค์ทุกประการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและตามการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ✓ มีการกระจายแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพในทุกหน่วยขององค์กร ✓ ใช้ระบบการประเมิน ปรับปรุงและการเรียนรู้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร; เกิดนวัตกรรมที่ได้จากการวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเห็นได้ชัดทั่วทั้งองค์กร ✓ มีระบบที่สอดคล้องประสานกันอย่างสมบูรณ์กับความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่มีการกำหนดไว้แล้วในเกณฑ์ข้ออื่น ๆ	

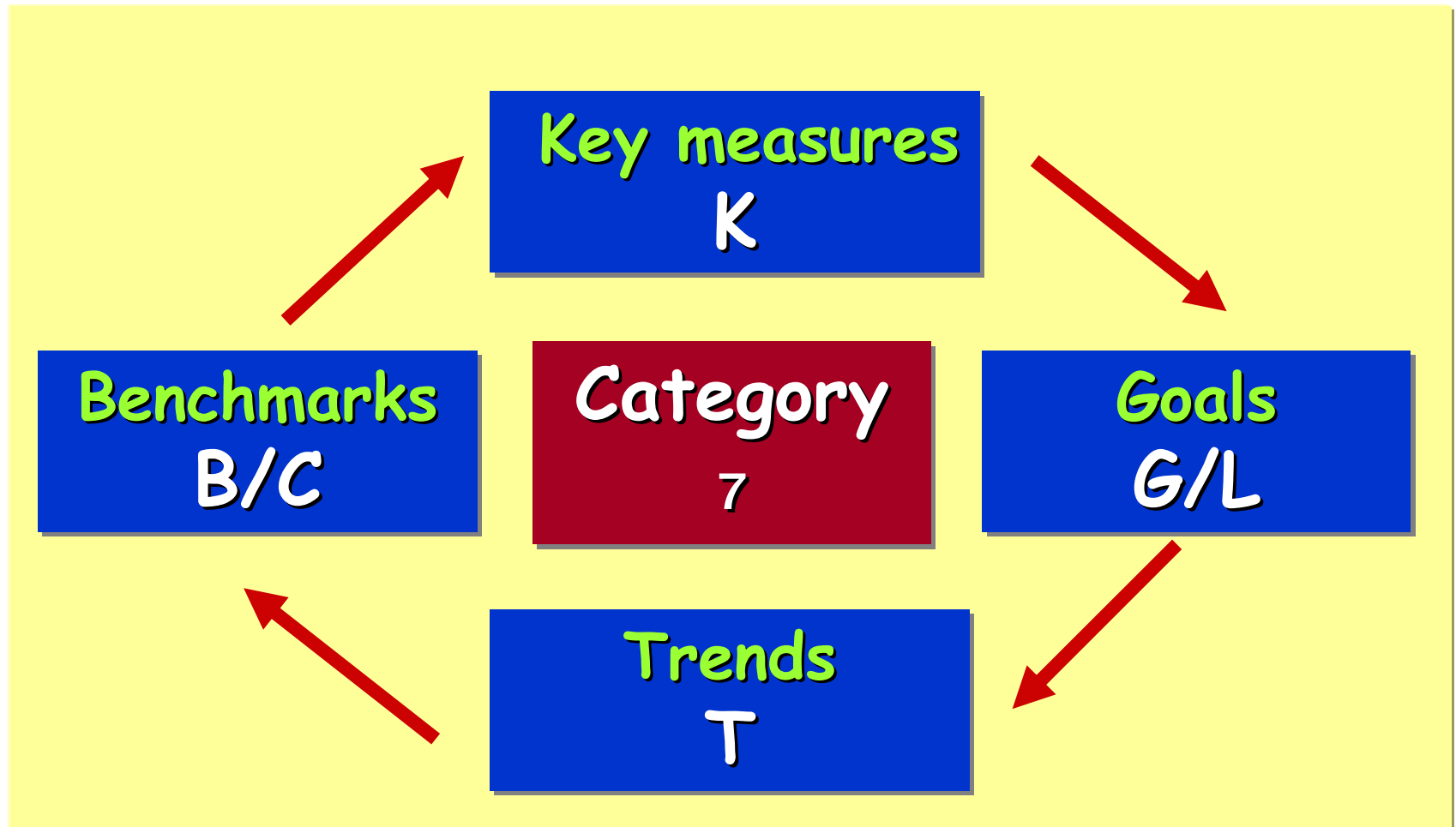
แนวทางการให้คะแนน

	A	D	L	I
(1) 0, 5 %	• <u>ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ</u> มีสารสนเทศน้อย ไม่ชัดเจน A1	• <u>ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอด</u> เพื่อปฏิบัติ หรือมีเล็กน้อย D1	• <u>ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง</u> หรือปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา L1	• <u>ไม่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีทิศทางเดียวกัน</u> แยกกันทำงานเอกเทศ I1
(2) 10,15 20,25 %	• <u>เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบ</u> ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน A2	• <u>นำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในขั้นเริ่มต้น</u> ในเกือบทุกหน่วยงาน/พื้นที่ D2	• <u>เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากตั้งรับ</u> ปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทุกๆ ไป L2	• <u>มีแนวทางที่สอดคล้องในทิศทาง</u> เดียวกับหน่วยงานอื่น ร่วมกันแก้ปัญหา I2
(3) 30,35 40,45 %	• <u>มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล</u> ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน A3	• <u>นำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ</u> แม้ว่าบางหน่วยงาน/พื้นที่เพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น D3	• <u>เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบใน</u> การประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ L3	• <u>เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไป</u> ในทิศทางเดียวกับความต้องการพื้นฐานของส่วนราชการ I3

แนวทางการให้คะแนน

	A	D	L	I
(4) 50,55 60,65 %	- มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล - ตอบสนองต่อข้อกำหนด - โดยรวม A4	นำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี แม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางหน่วยงาน/พื้นที่ D4	- มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง - เริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร L4	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับความต้องการพื้นฐานของส่วนราชการ I4
(5) 70,75 80,85 %	- มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล - ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ A5	- นำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี - โดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ D5	มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการเรียนรู้ในระดับองค์กร มีการวิเคราะห์และแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กร L5	มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการ I5
(6) 90,95 100 %	- มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ - อย่างสมบูรณ์ A6	นำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างในแต่ ละหน่วยงาน/พื้นที่ D6	มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง มีการเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือในการจัดการ และมีการวิเคราะห์ แบ่งปันความรู้ในระดับองค์กร สร้างนวัตกรรม ทั้งทั้งส่วนราชการ L6	- มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการ - เป็นอย่างดี I6

การประเมินผลลัพธ์ KGTB



การประเมินผลลัพธ์ KGTB

Key measures K

Goals G

Trends T

Benchmarks B

Key Result Area : X

kpi 1	40	→	50
kpi 2	50	→	50
kpi 3	35	→	50
kpi 4	45	→	50

T ₁	T ₂	T ₃
40	45	40
50	45	50
45	40	35
45	45	45

	X	Y	Z
1	40	50	40
2	50	40	40
3	35	45	35
4	45	50	45

ระดับ (Level)	คะแนน (Score)	ผลลัพธ์ (Result)	Criteria 7
1	0% , 5%	✓ ไม่มีผลลัพธ์ หรือ มีผลลัพธ์ที่ไม่ดี ในกระบวนการที่รายงาน ✓ ไม่มีรายงานแนวโน้ม หรือ มีแต่แสดงผลของแนวโน้มในทางลบ ✓ ไม่มีรายงานข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ✓ ไม่แสดงผลลัพธ์ในส่วนที่มีความสำคัญกับข้อกำหนดหลัก ๆทางธุรกิจขององค์กร	
2	10%, 15%, 20% หรือ 25%	✓ มีผลลัพธ์เพียงบางอย่างในกระบวนการที่รายงานที่แสดงถึงการปรับปรุงในบางส่วนและ/หรือแสดงอยู่ในระดับค่อนข้างดีใน 2-3 กระบวนการ ✓ ไม่มีหรือมีรายงานแนวโน้มเพียงเล็กน้อย ✓ ไม่มีหรือมีรายงานข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพียงเล็กน้อย ✓ มีแสดงผลลัพธ์เพียง 2 – 3 กระบวนการที่สำคัญที่มีความสำคัญกับข้อกำหนดหลัก ๆทางธุรกิจขององค์กร	
3	30%, 35%, 40% หรือ 45%	✓ มีการรายงานการปรับปรุงและ/หรือระดับผลการดำเนินงานในขั้นดีในหลายส่วนที่กำหนดไว้ในข้อกำหนด ✓ มีหลักฐานขั้นต้นที่แสดงถึงแนวโน้มการพัฒนา ✓ มีหลักฐานขั้นต้นที่แสดงถึงการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเชิงเปรียบเทียบ ✓ มีรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการหลักหลายกระบวนการที่มีความสำคัญกับข้อกำหนดหลัก ๆทางธุรกิจขององค์กร	
4	50%, 55%, 60% หรือ 65%	✓ มีการรายงานที่แสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงและ/หรือระดับผลการดำเนินงานในขั้นดีตามข้อกำหนดสำคัญเป็นส่วนใหญ่ ✓ ไม่มีหลักฐานที่แสดงถึงระดับผลการดำเนินงานที่ไม่ดีหรือระดับแนวโน้มในทางลบในหลายกระบวนการหลักของหน่วยงาน ✓ หน่วยงานมีแนวโน้มและ/หรือระดับผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ถูกประเมินโดยการเทียบเคียง และ/หรือ การ Benchmark ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่เป็นจุดแข็งของหน่วยงาน และ/หรือ ระดับผลการดำเนินงานที่ดีถึงดีมาก ✓ มีรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจกล่าวถึงข้อบังคับหลักของลูกค้า ตลาด และกระบวนการ	
5	70%, 75%, 80% หรือ 85%	✓ ผลการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ในระดับดีถึงเป็นเลิศตามข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ ✓ แสดงถึงการรักษาระดับผลการดำเนินงานในปัจจุบันและ/หรือแนวโน้มที่แสดงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ✓ หน่วยงานมีแนวโน้ม และ/หรือ ระดับผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ถูกประเมินโดยการเทียบเคียง และ/หรือ การ Benchmark ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่มีความเป็นผู้นำ และ/หรือ ระดับผลการดำเนินงานที่ดีมาก ✓ มีรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจกล่าวถึงทุกส่วนของข้อบังคับหลักของ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติงาน	
6	90%, 95% หรือ 100%	✓ ผลการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ในระดับเป็นเลิศตามข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ ✓ มีการรายงานแนวโน้มที่แสดงถึงการปรับปรุงที่เป็นเลิศ และ /หรือ ระดับผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศที่ทำอย่างต่อเนื่องตามข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ ✓ มีหลักฐานที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและความเป็นผู้นำในการ Benchmark ในหลายกระบวนการ ✓ มีรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจกล่าวถึงอย่างชัดเจนในเรื่องข้อบังคับหลักของ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติงาน	

แนวทางการให้คะแนน

	G	T	B	K
(1) 0,5 %	• <u>ไม่มีการรายงานผลลัพธ์</u> • <u>มีผลลัพธ์ที่ไม่ดี</u> G1	• <u>ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม</u> • <u>ข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบ</u> T1	• <u>ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</u> B1	• <u>ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการของส่วนราชการ</u> K1
(2) 10,15 20,25 %	• <u>มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่อง</u> • <u>มีการปรับปรุงบ้าง</u> • <u>เริ่มมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเรื่อง</u> G2	• <u>ไม่มีการรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม</u> T2	• <u>ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</u> B2	• <u>มีการรายงานผลลัพธ์น้อยเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการของส่วนราชการ</u> K2
(3) 30,35 40,45 %	• <u>มีการรายงานถึงการปรับปรุงต่างๆ</u> • <u>มีผลการดำเนินงานที่ดีในหลายเรื่อง</u> G3	• <u>แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม</u> T3	• <u>เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ</u> B3	• <u>มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการของส่วนราชการ</u> K3

แนวทางการให้คะแนน

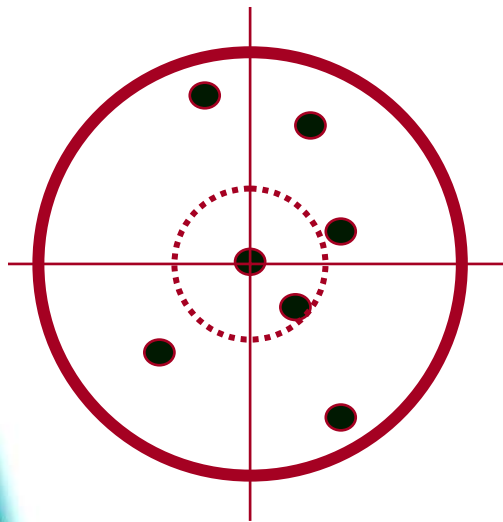
	G	T	B	K
(4) 50,55 60,65 %	• มีการรายงานถึงแนวโน้มการปรับปรุงในเกือบทุกเรื่อง • มีผลการดำเนินงานที่ดีในเกือบทุกเรื่อง G4	• <u>ไม่มี</u>ลักษณะของแนวโน้มในทางลบ • <u>ไม่มี</u>ระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในเรื่องที่สำคัญ T4	• แนวโน้ม/ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่อง ดีถึงดีมาก เมื่อเทียบกับระดับเทียบเคียง B4	• ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / กระบวนการที่สำคัญ เป็นส่วนใหญ่ K4
(5) 70,75 80,85 %	• มีผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญเป็นส่วนใหญ่ G5	• สามารถรักษาแนวโน้มการปรับปรุง • รักษาระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ T5	• แนวโน้ม/ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันส่วนมาก ดีมาก แสดงถึงความเป็นผู้นำ เมื่อเทียบกับระดับเทียบเคียง B5	• ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ เป็นส่วนใหญ่ K5
(6) 90,95 100 %	• มีผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญเป็นส่วนใหญ่ G6	• มีการรายงานแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเลิศ • สามารถรักษาระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศได้เป็นส่วนใหญ่ T6	• แสดงถึงความเป็นผู้นำและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง B6	• ผลลัพธ์ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่สำคัญ อย่างสมบูรณ์ K6



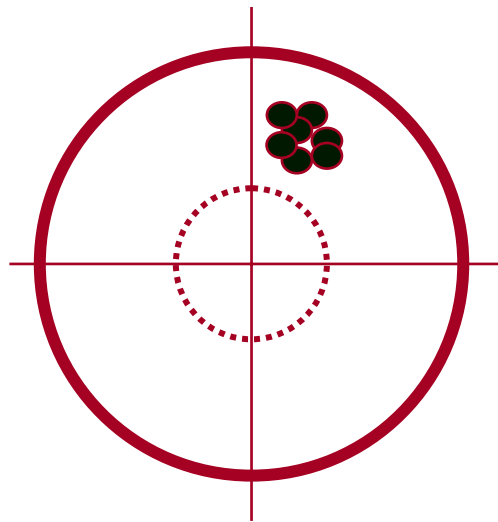
การจัดการเชิงกลยุทธ์
มีหลักการอะไรบ้าง ?



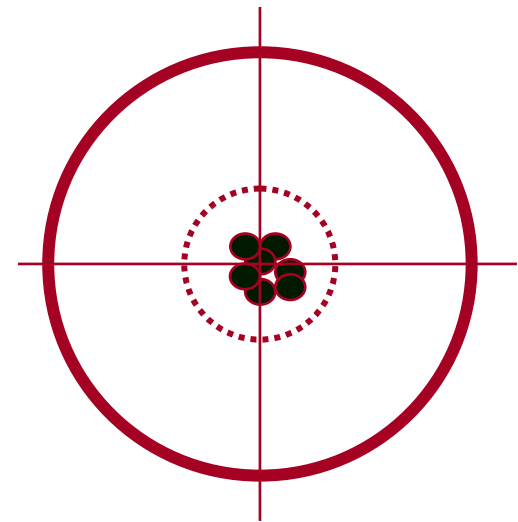
BSC objectives



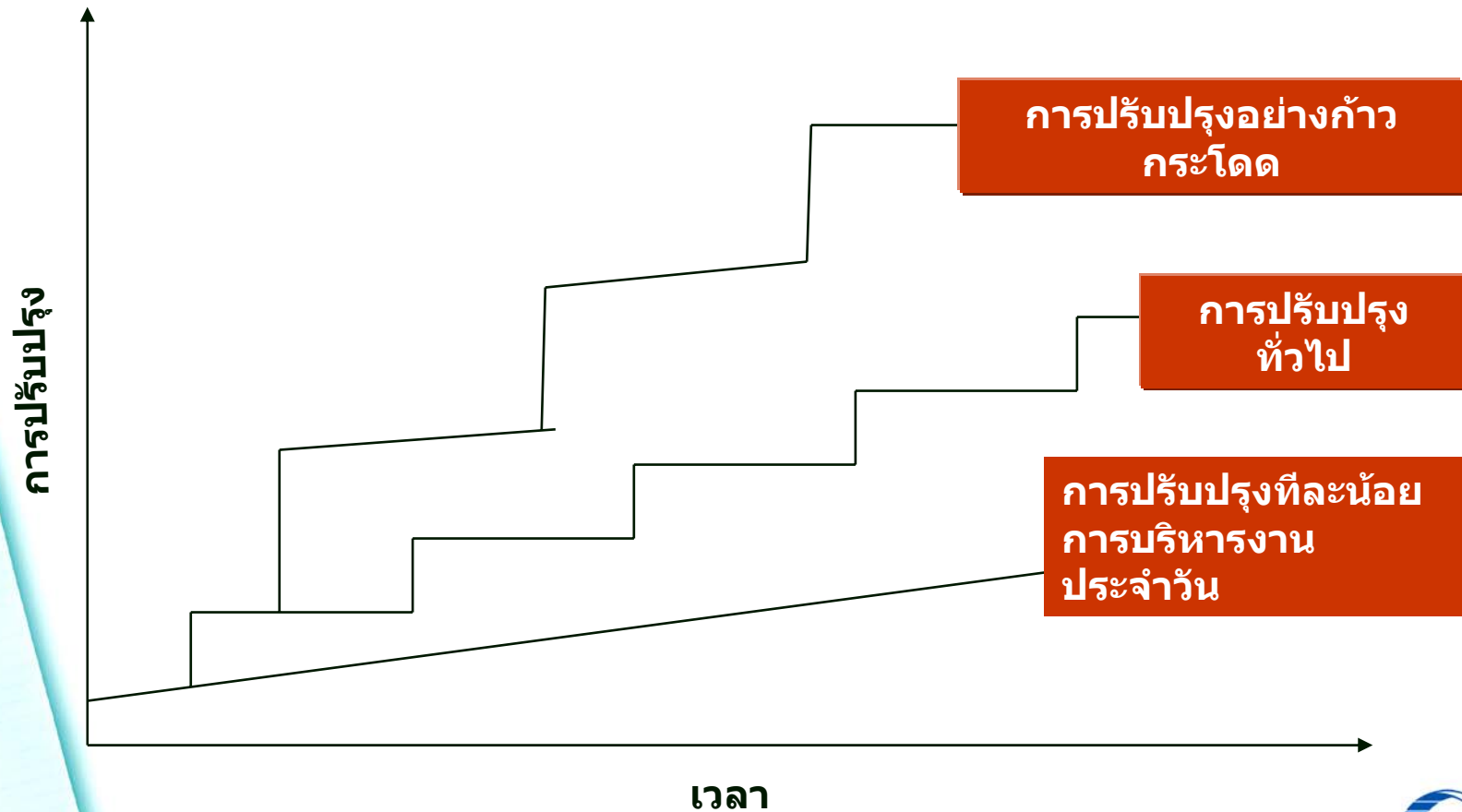
Do things right



Do the right things



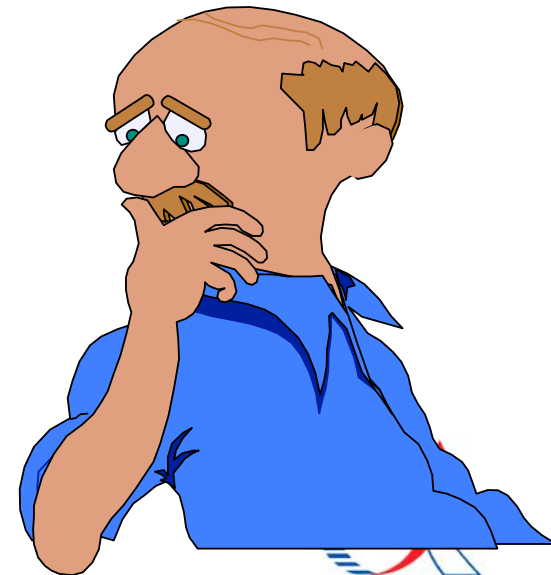
Do the right things right



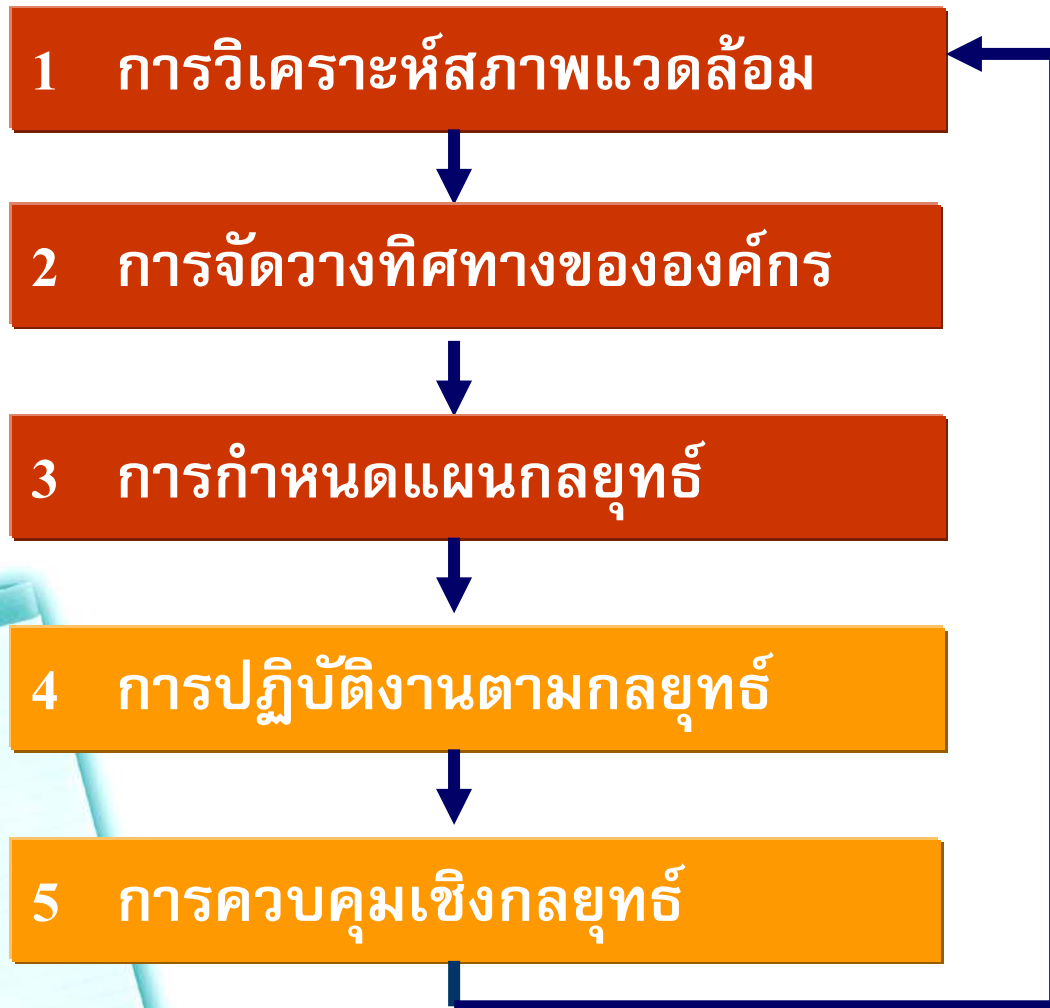


4

HOW ?
2







กระบวนการบริหาร
เชิงกลยุทธ์



1

2

3

ทบทวนสภาพ
ภายนอก

ทบทวนสภาพ
ภายใน

ทบทวนผล
งานในอดีต

คาดการณ์อนาคต

กำหนดกลยุทธ์หลัก

วิเคราะห์สภาพ
ภายนอก

ตรวจประเมิน
องค์กร

วิเคราะห์ผลการ
ดำเนินงาน

กรอบกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์

- Pest Analysis
Impact Analysis

- Self Assessment
- TQA Roadmap

- Gap Analysis

- Strategy Map
- Performance Projection
- Roadmap

- SWOT Analysis
- Vision/Mission
- Corporate Objectives
- Balanced Scorecard

Strategic Plan Model

Past
Performance

Internal
environment

วางแผน

Strategic Plan

Action Plan



External
environment

Vision

Mission

Organization Objective

แผนกลยุทธ์

แผนปฏิบัติการ

Strategic Goals

Program

Project

Activity

ปฏิบัติ

Strategic Plan Model

Past Performance

Internal environment

Shared Values

วางแผน

Strategic Plan

Action Plan



Vision

Mission

Organization Objective

External environment

Core Competency

แผนกลยุทธ์

แผนปฏิบัติการ

Strategic Goals

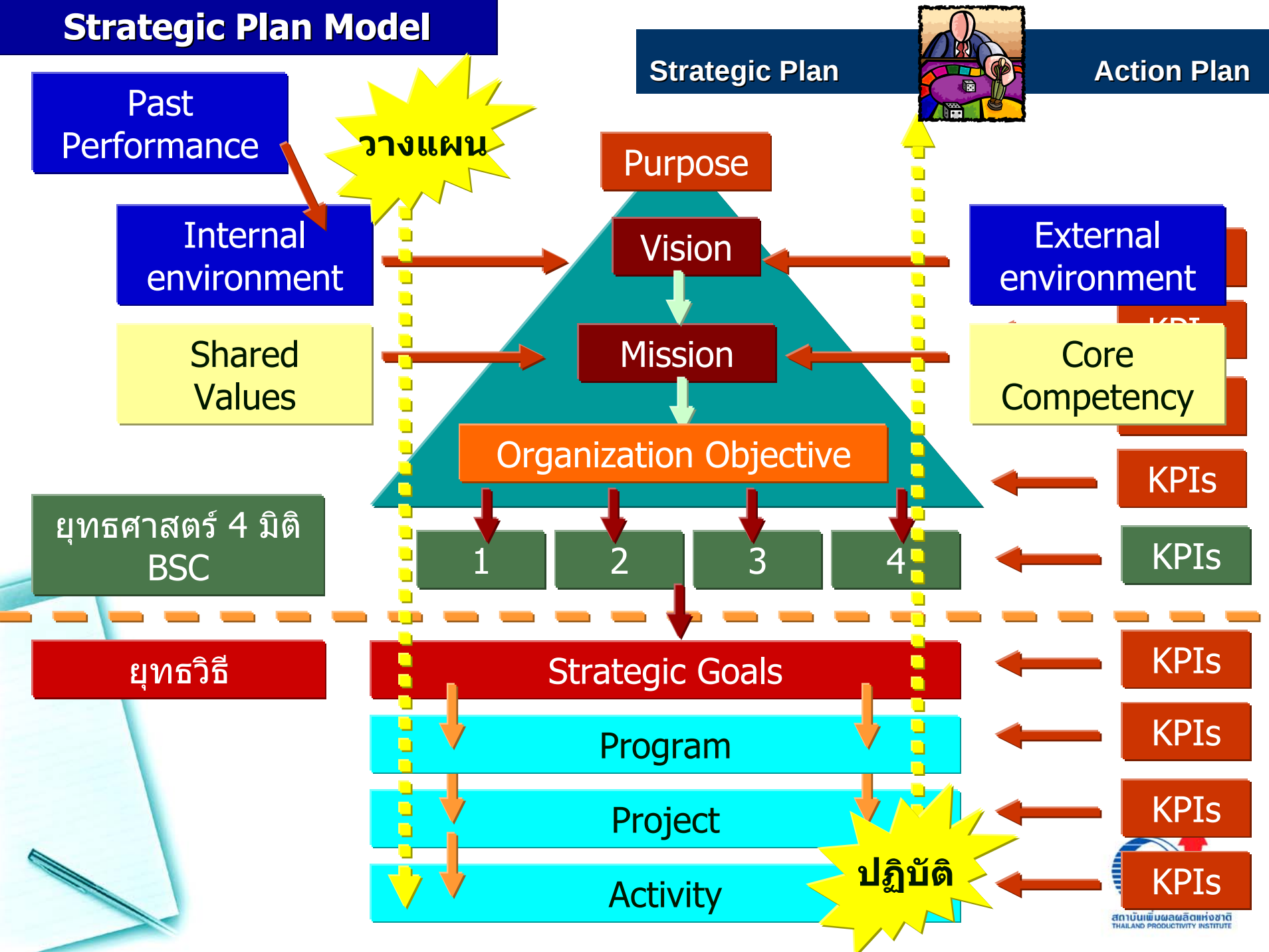
Program

Project

Activity

ปฏิบัติ

Strategic Plan Model





BSC

Balanced Scorecard : Policy Deployment Concept





Mission : Why we exist

Values : What's important to us

Vision : What we want to be

Strategy Objective : Our game plan

Strategy Map : Translate the strategy

Balanced Scorecard : Measure and Focus

Target and Initiatives : What we need to do

Personal Objectives : What I need to do

Strategic Outcomes :

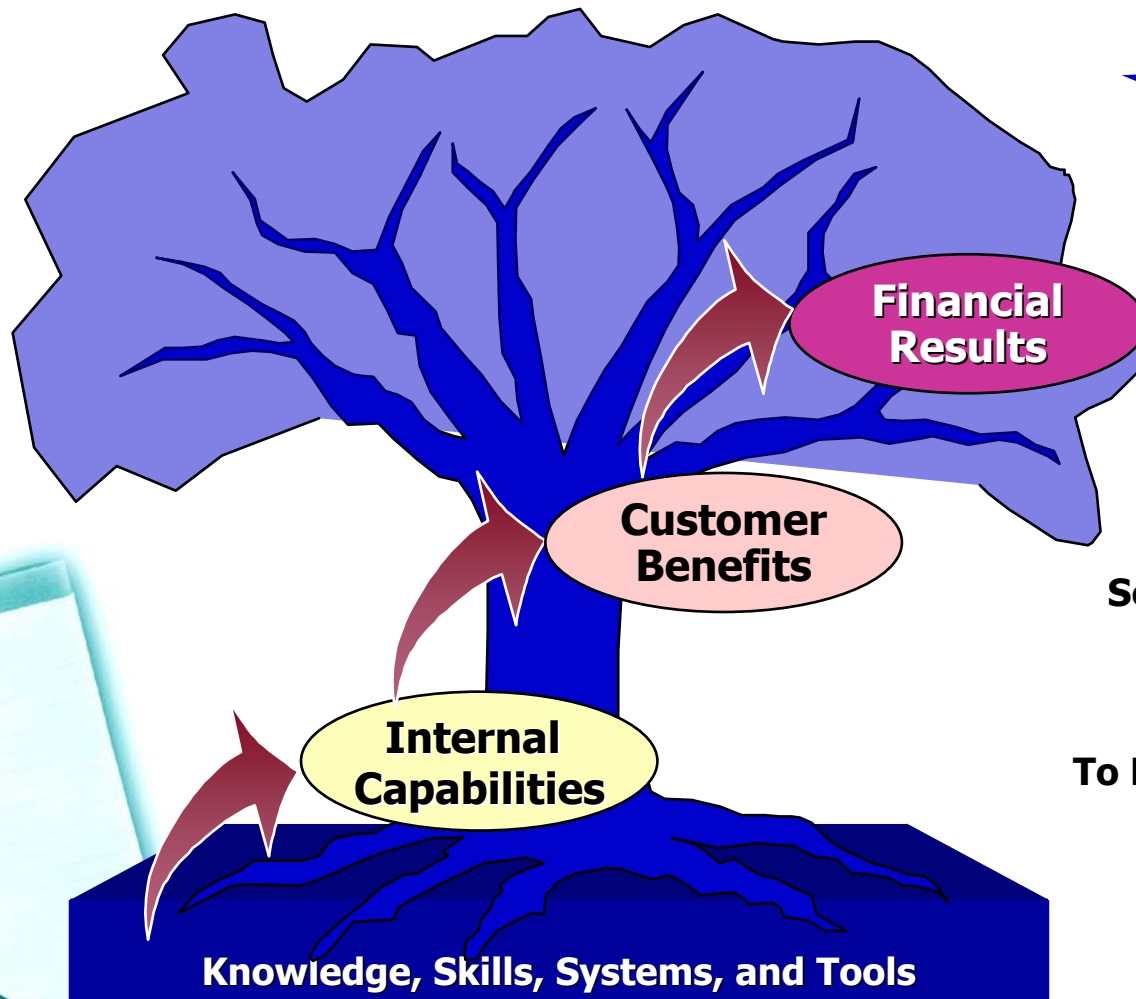
- Satisfied shareholder
 - Delight customer
- Efficient & Effective Process
- Motivated & Prepared workforce

BSC : Cause - Effect Diagram

Strategic Plan



Action Plan



And Realize the Vision

To Drive Financial Success...

Needed to Deliver Unique Sets of Benefits to Customers...

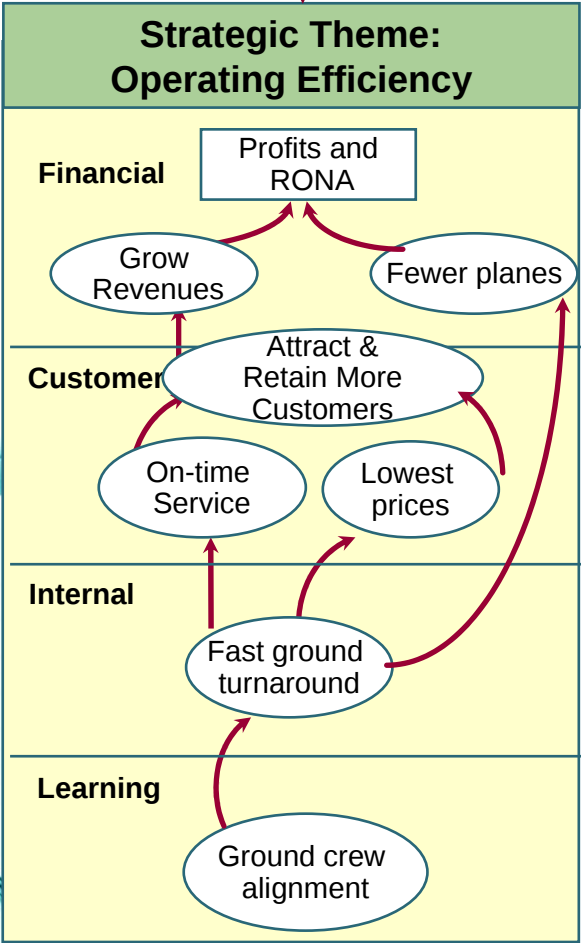
To Build the Strategic Capabilities..

Equip our People...





Strategy Map



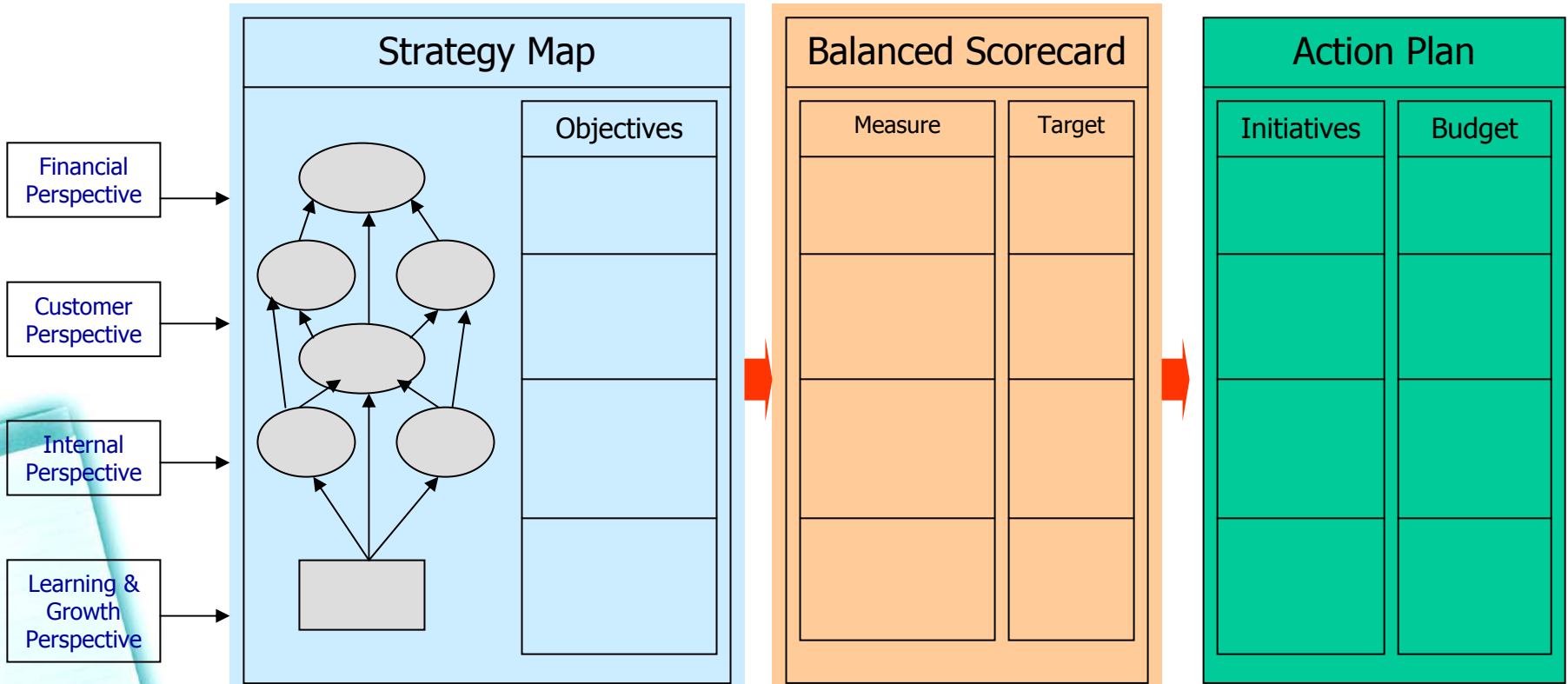
Objectives:
What the strategy is trying to achieve

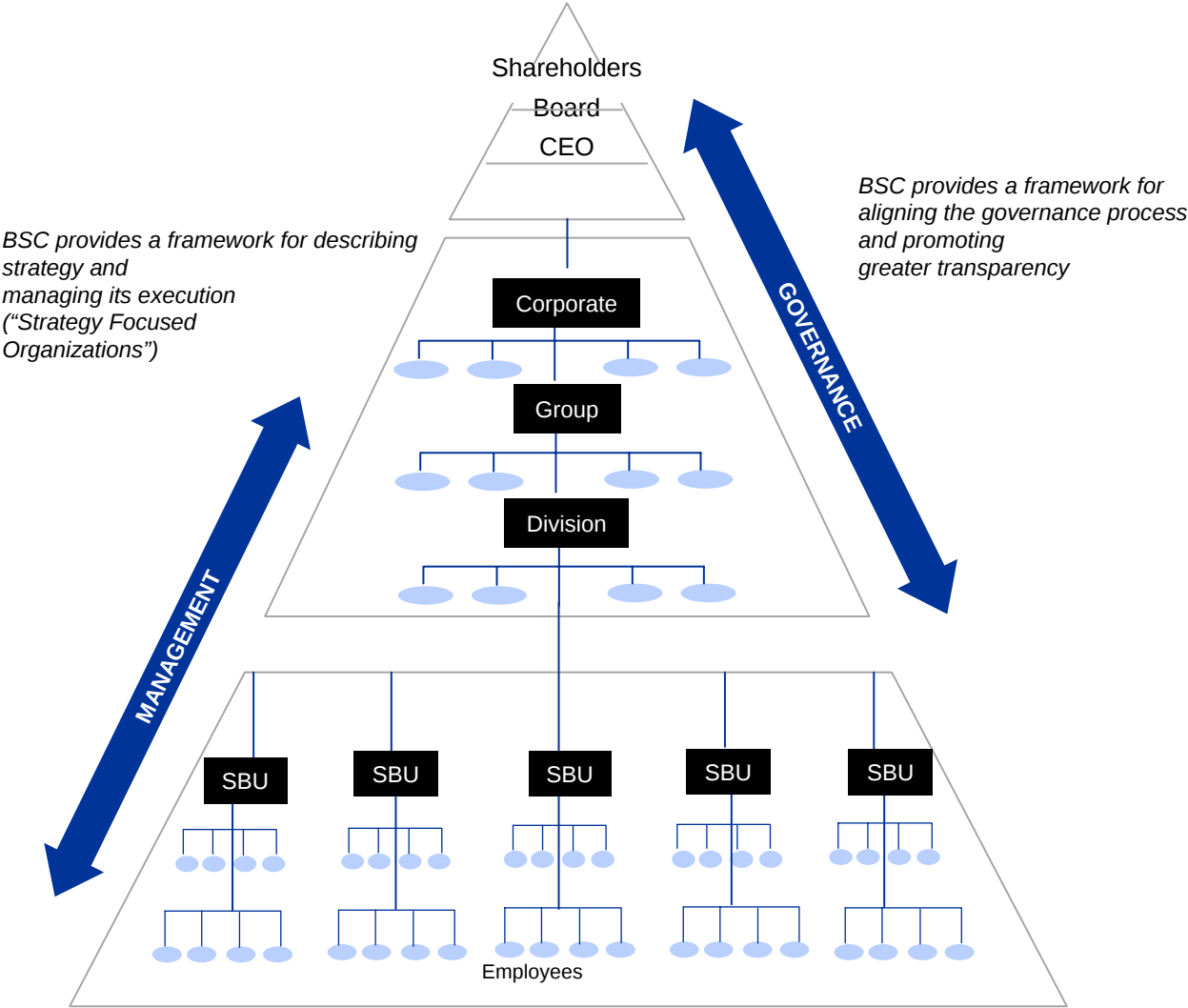
Measures:
How success or failure (performance) against objectives is monitored

Targets:
The level of performance or rate of improvement needed

Initiatives:
Key action programs required to achieve targets

Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Fast ground turnaround	- On Ground Time - On-Time Departure	30 Minutes 90%	Cycle time optimization

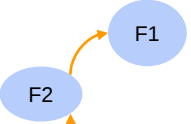
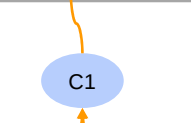
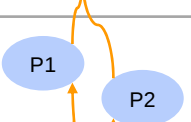
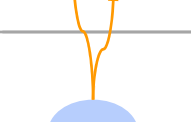






Longer Term (3-5 year) View

Shorter Term (Annual) View

Mission	Vision	Strategy and Map		Objectives	Measures	Targets	Initiatives	Milestones	Accountable	Resource Alloc.
To provide top-notch healthcare to our community	Be the community hospital of choice		Financial	Grow high-margin service	% revenue from high-margin services	'04 xx% '05 xx% '06 xx%				
			Customer	Provide personalized care	Customer satisfaction survey rating	'04 xx% '05 xx% '06 xx%	Develop organization-wide survey	Survey drafted by 6/04	Mkg. Team	\$ xxxx
			Internal	Keep patients informed	Service level spot check rating	'04 xx% '05 xx% '06 xx%	Electronic notes project	- Complete by 2004 - All patients logged in	Dept. Chairs	\$ xxxx
			Learning	Provide technology & resources	% new technology used by staff	'04 xx% '05 xx% '06 xx%	Learning assessment project	Deadline met	HR Committee	\$ xxxx

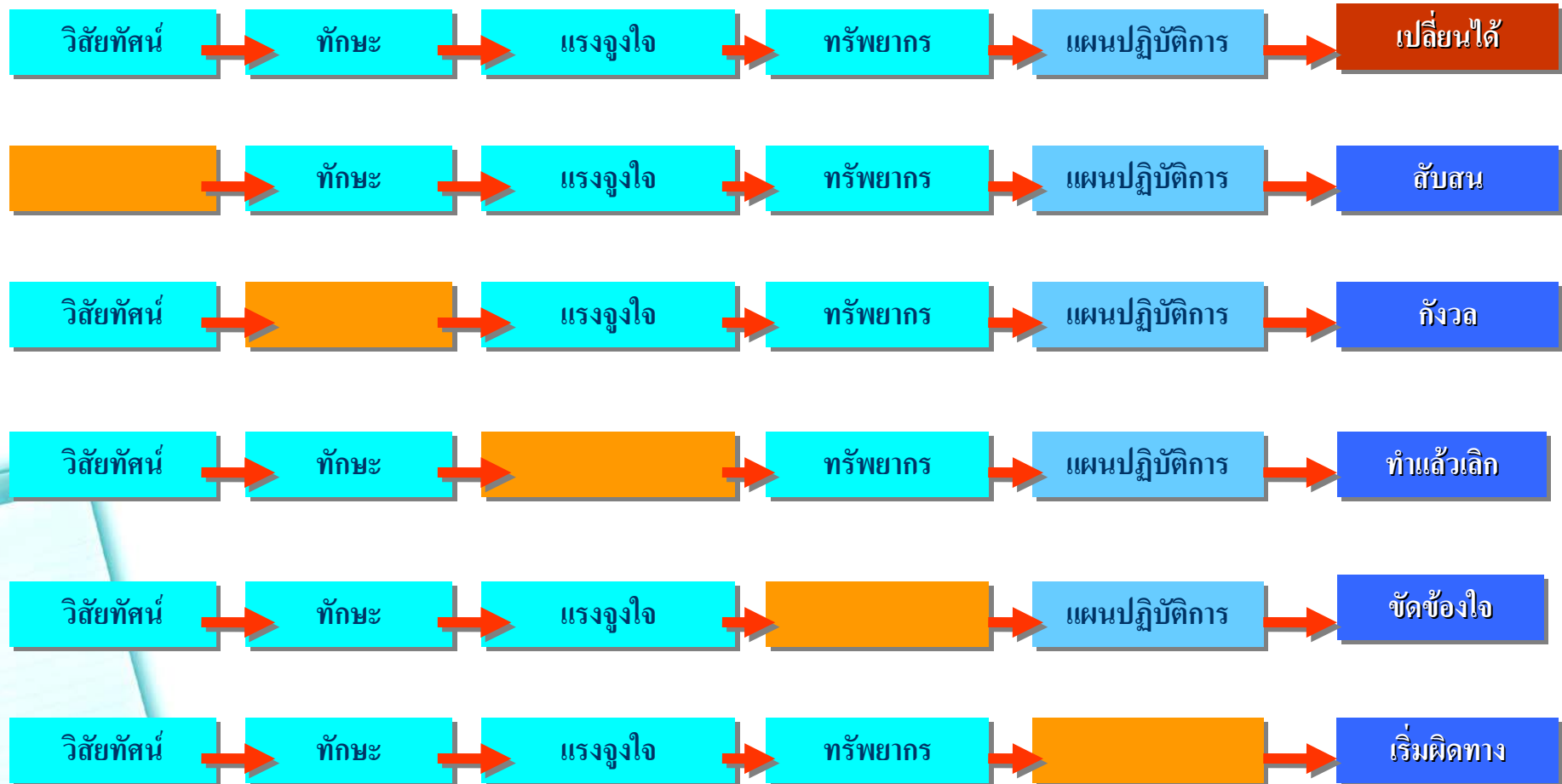


Strategy

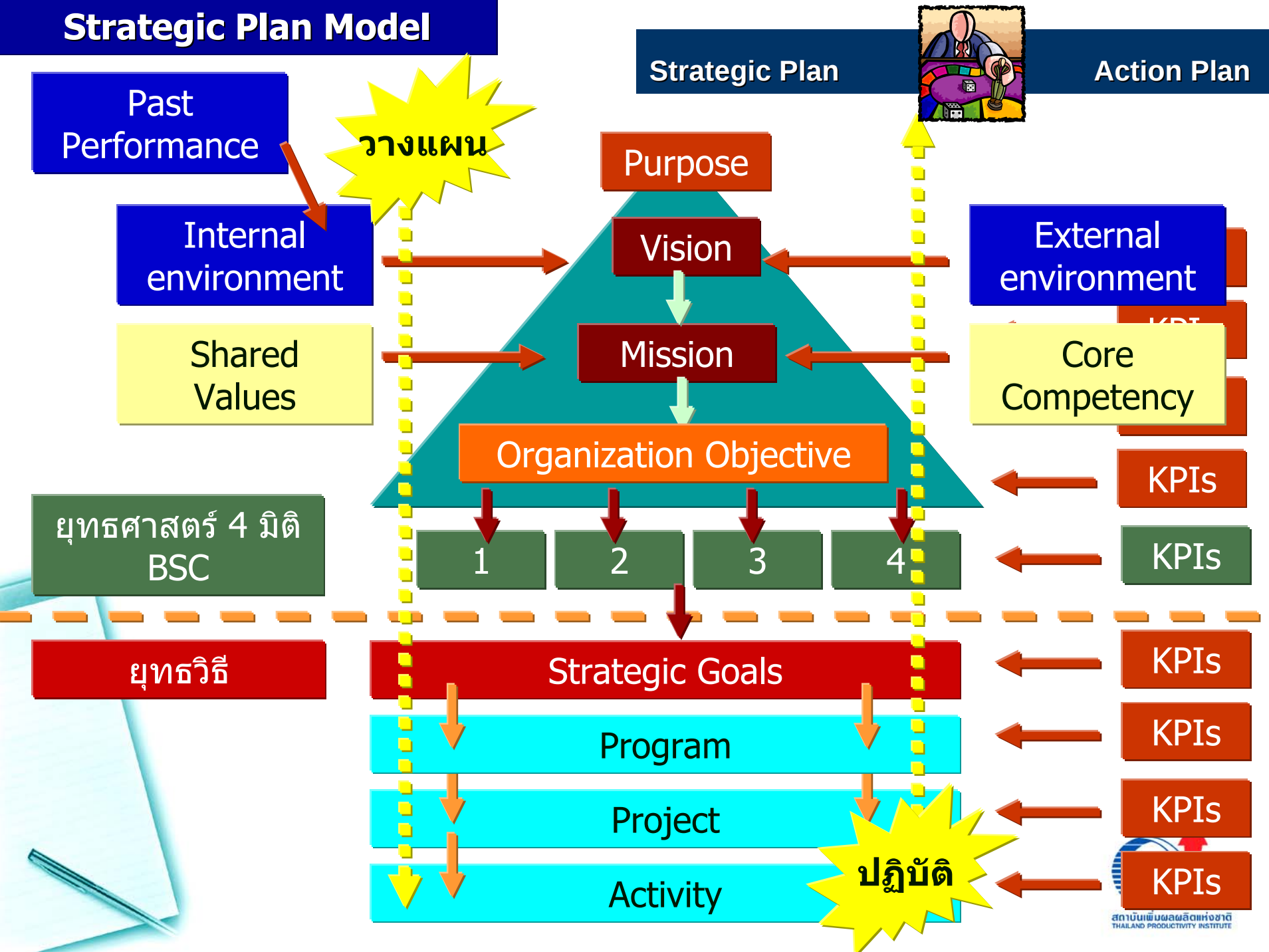
Tactics

“Leadership”

“Management”



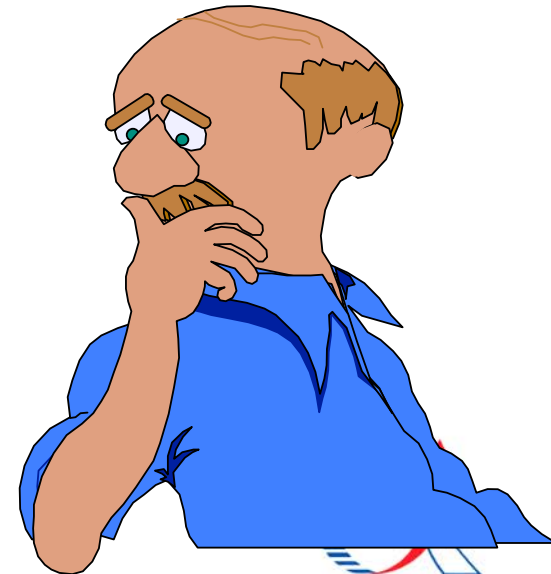
Strategic Plan Model





5

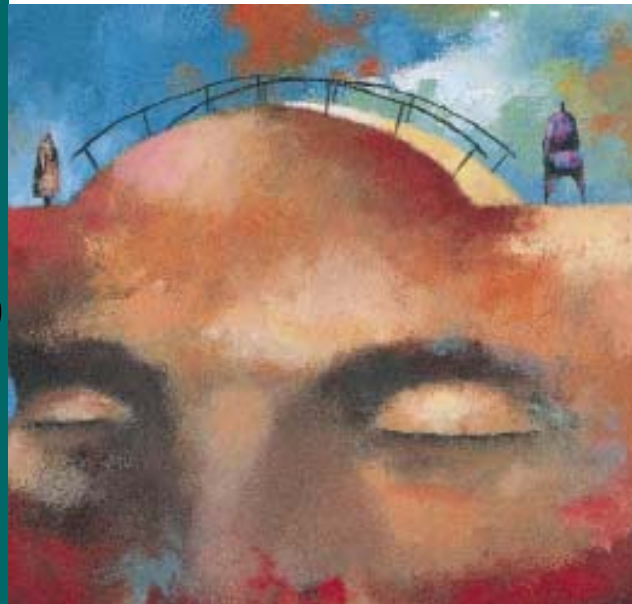
HOW ?
3





0

Workshop



Strategic Planning

วิสัยทัศน์
พันธกิจ
เป้าหมาย
(ปัจจุบัน)

- พันธกิจ ภาระกิจ สินค้าบริการ ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วิสัยทัศน์ ตัววัด ระยะเวลา
- เป้าหมาย ตัววัด ระยะ ยาว กลาง สั้น

ปัจจัยภายนอก

+O

-T

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน

+S

-W

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

วิสัยทัศน์
พันธกิจ
เป้าหมาย
(อนาคต)

วัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์
(Map)

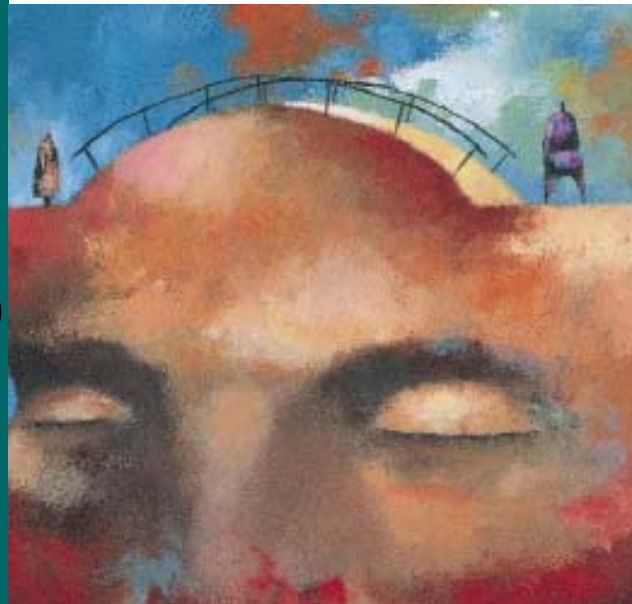
ตัววัด เป้าหมาย และวิธีการ
(Card)

แผนงาน โครงการ



1

Workshop





PEST Analysis

การเมือง

- กฎหมายป้องกันการผูกขาด
- กฎหมายรักษาสิ่งแวดล้อม
- ภาษี
- กฎเกณฑ์การค้าระหว่างประเทศ
- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน
- เสถียรภาพของรัฐบาล

สังคม

- โครงสร้างประชากร
- การกระจายรายได้
- การเคลื่อนย้ายทางสังคม
- รูปแบบการดำเนินชีวิต
- ทำที่ต่อการการทำงานและการพักผ่อน
- ทัศนคติบริโภคนิยม
- ระดับการศึกษา

เศรษฐกิจ

วัฏจักรธุรกิจ

- ระดับรายได้ประชาชาติ
- อัตราดอกเบี้ย
- สภาพคล่องในประเทศ
- อัตราเงินเฟ้อ
- อัตราการว่างงาน
- ระดับรายได้ของประชากร
- ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

เทคโนโลยี

- งบประมาณของประเทศในงานวิจัย
- นโยบายภาครัฐต่อการพัฒนาเทคโนโลยี
- นวัตกรรมใหม่ๆ
- ระดับการถ่ายทอดเทคโนโลยี
- ระดับความทันสมัยของเทคโนโลยี

- สภาพแวดล้อม ธรรมชาติ
- นโยบายรัฐบาล
- นโยบายหน่วยราชการ
- นโยบายส่วนท้องถิ่น
- ความต้องการลูกค้ารายกลุ่ม
- ความต้องการพันธมิตร
- ความต้องการคู่ความร่วมมือ

Stakeholder

Strategic Plan



Action Plan



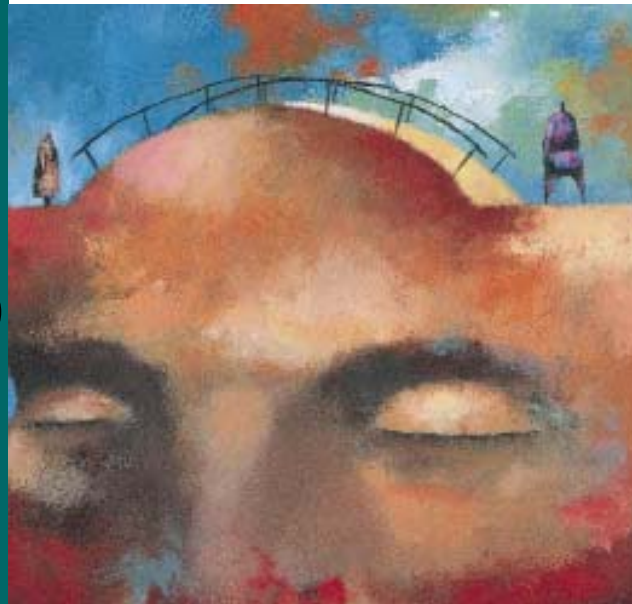


1	2	3	4
ตัวแปร	สถานการณ์	ผลกระทบ	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
		ข้อมูลชุดที่ 1	♦ เราจะต้องทำอะไร ♦ สิ่งที่ต้องทำ ♦ สิ่งที่ต้องแก้ไข ♦ สิ่งที่ต้องพัฒนา



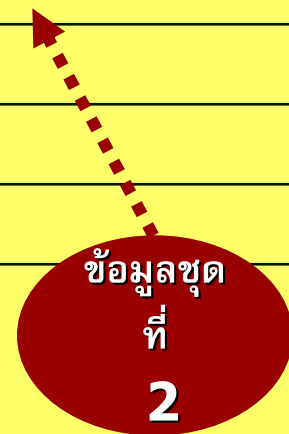
2

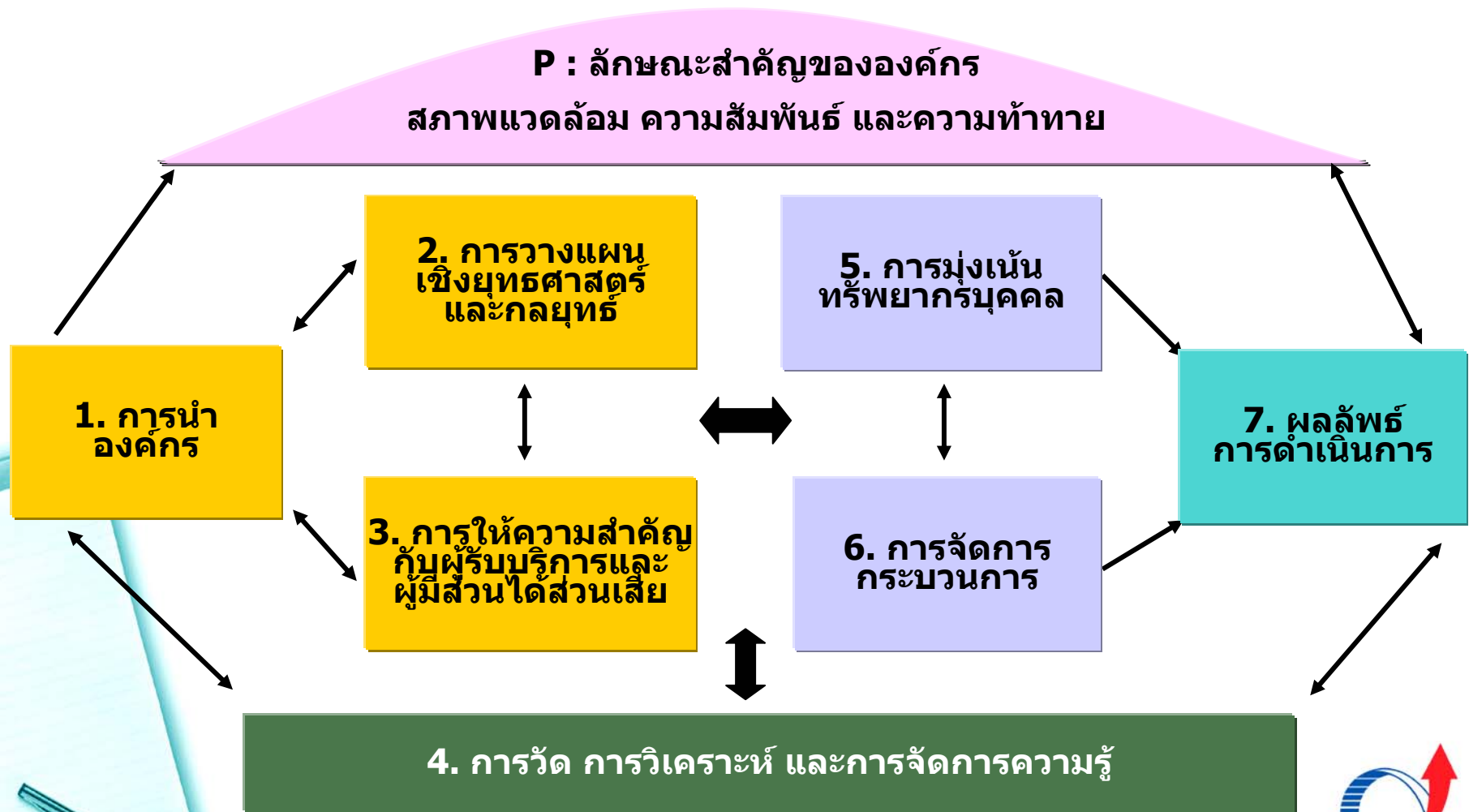
Workshop





		3
1	2	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
Category/Item	ผลประโยชน์ (ระดับ Item / Area)	
		♦ เราจะต้องทำอะไร ♦ สิ่งที่ต้องทำ ♦ สิ่งที่ต้องแก้ไข ♦ สิ่งที่ต้องพัฒนา







P : ลักษณะสำคัญขององค์กร

สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย

2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์

- 2.1.การจัดทำกลยุทธ์
- 2.2.การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

- 5.1.ระบบงาน
- 5.2.การเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจ
- 5.3.ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน

1.การนำองค์กร

- 1.1. การนำองค์กร
- 1.2. ธรรมชาติ

7. ผลลัพธ์ขององค์กร

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร
- 7.6 ผลลัพธ์ด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

3.การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

- 3.1.ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
- 3.2.ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

6.การจัดการกระบวนการ

- 6.1.กระบวนการที่สร้างคุณค่า
- 6.2.กระบวนการสนับสนุน

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

- 4.1.การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร
- 4.2.การจัดการสารสนเทศและความรู้



Value Chain : Michael E. Porter

SUPPORT ACTIVITIES

Firm Infrastructure (Fin. Plan..)

Human Resource Management

Technology Development

Procurement

**Inbound
Logistics**

**Operations
(Manufacturing)**

**Outbound
Logistics**

**Marketing
and Sales**

**After Sale
Service**

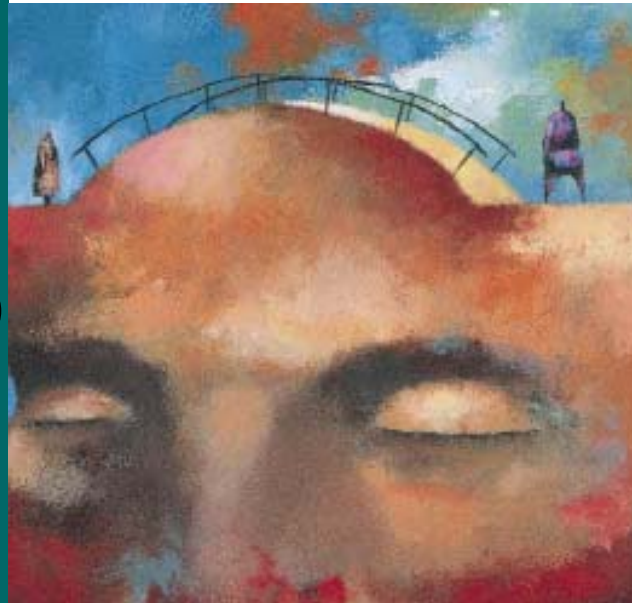
MARGIN

PRIMARY ACTIVITIES



3

Workshop





1

2

3

เป้าหมาย

ระดับ
(ค่า KPI)

ปีเป้าหมาย

ผลต่างของเป้าหมาย

ผลลัพธ์

ผลต่าง

%

ปัญหาและสาเหตุ

ความท้าทาย
เชิงกลยุทธ์

ระยะ
เวลา

แผนงาน / โครงการ

นำปัจจัยภายใน
มากำหนดทางแก้
เป็นความท้าทาย
เชิงกลยุทธ์

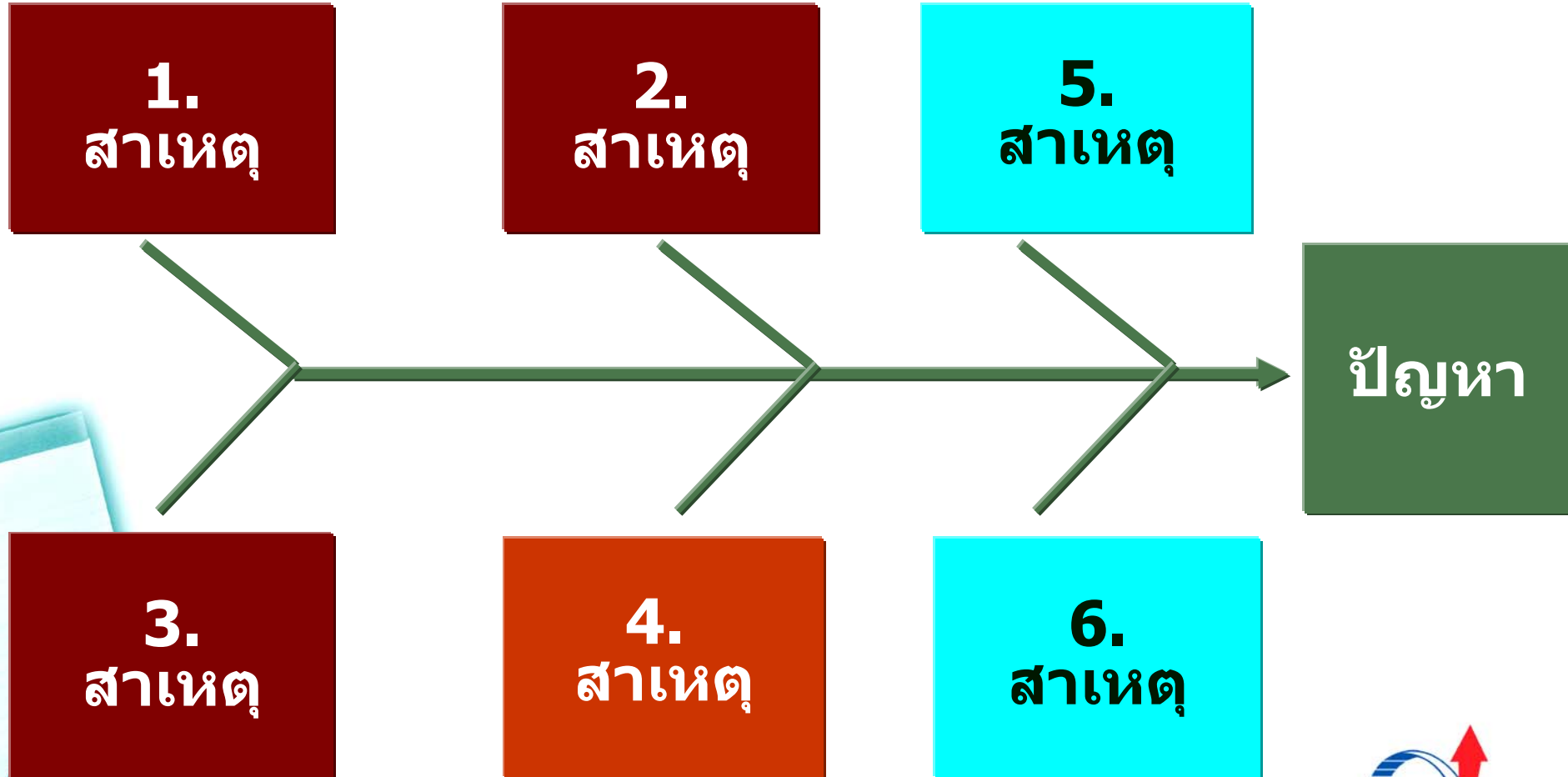
วิเคราะห์หาสาเหตุ
ด้วยผังก้างปลา
โดยดูทั้งปัจจัยภายใน
และภายนอก

- ◆ เราจะต้องทำอะไร
- ◆ สิ่งที่ต้องทำ
- ◆ สิ่งที่ต้องแก้ไข
- ◆ สิ่งที่ต้องพัฒนา

ข้อมูลชุด
ที่
3



Cause & Effect





ปัจจัยภายใน (TQA 6 หมวด)

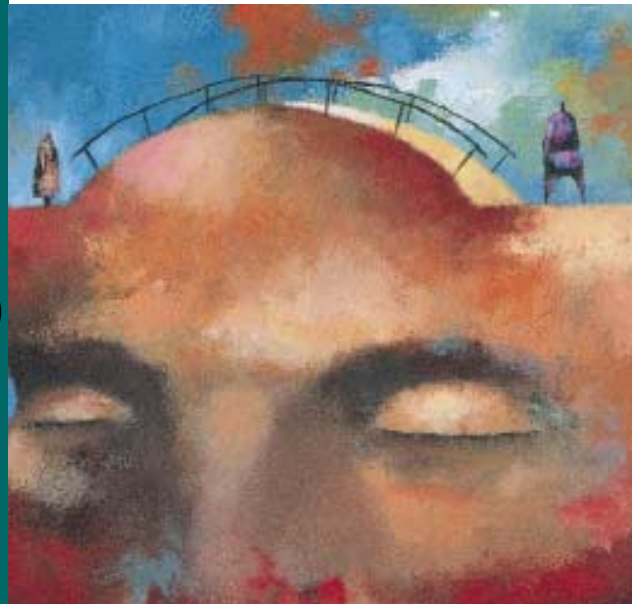
ปัญหา

ปัจจัยภายนอก (PEST)

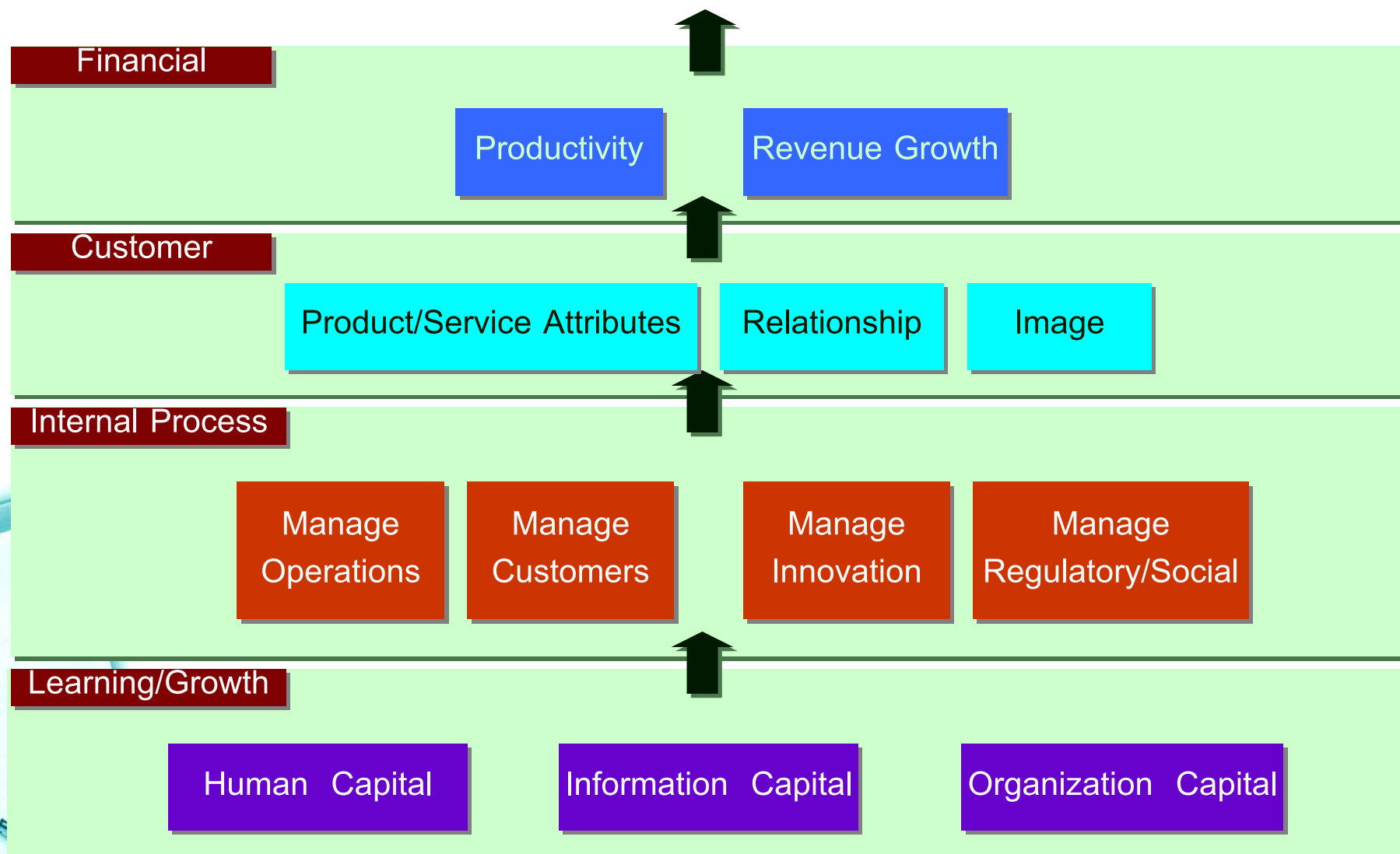


4

Workshop



Long-Term Shareholder Value



Vision / Mission / Core values

Strategy
Map
PMQA

เป้าหมายระยะ 4 ปี

Stakeholder (Customer)

ด้านประสิทธิผล

7.1
ผลลัพธ์ด้าน
ประสิทธิผล

Productivity (Financial)

ด้านคุณภาพ

7.2
ผลลัพธ์ด้าน
คุณภาพ

7.3
ผลลัพธ์ด้าน
ประสิทธิภาพ

7.4
ผลลัพธ์ด้าน
การพัฒนองค์กร

Results

Internal Process

ด้านประสิทธิภาพ

3.2
ความสัมพันธ์
กับลูกค้า

4.2
สารสนเทศและ
องค์ความรู้

6.1
กระบวนการ
สร้างคุณค่า

6.2
กระบวนการ
สนับสนุน

1.2
ความรับผิดชอบต่อสังคม

System

Learning / Growth

ด้านการพัฒนาองค์กร

5.1
ระบบงาน

5.2
การเรียนรู้และ
แรงจูงใจ

5.3
ความผูกพันและ
ความพึงพอใจ

Driver

3.1
ความรู้เกี่ยวกับ
ลูกค้าและตลาด

4.1
การวัดและ
วิเคราะห์

1.1
การนำองค์กร

2.1
การจัดทำ
กลยุทธ์

2.2
การนำกลยุทธ์
ไปปฏิบัติ

Vision / Mission / Core values

Strategy
Map
TQA

เป้าหมายระยะ 4 ปี

Stakeholder (Customer)

ด้านประสิทธิภาพ

7.3
ผลลัพธ์ด้าน
การเงินและตลาด

7.4
ผลลัพธ์ด้าน
ทรัพยากรบุคคล

7.5
ผลลัพธ์ด้าน
ประสิทธิภาพ
ขององค์กร

7.6
ผลลัพธ์ด้าน
บรรษัทภิบาลและ
ความรับผิดชอบต่อ
สังคม

Results

Productivity (Financial)

ด้านคุณภาพ

7.1
ผลลัพธ์ด้าน
การมุ่งเน้น
ลูกค้า

7.2
ผลลัพธ์ด้าน
ผลิตภัณฑ์และ
บริการ

Internal Process

ด้านประสิทธิภาพ

3.2
ความสัมพันธ์
กับลูกค้า

4.2
สารสนเทศและ
องค์ความรู้

6.1
กระบวนการ
สร้างคุณค่า

6.2
กระบวนการ
สนับสนุน

1.2
ความรับผิดชอบต่อ
สังคม

System

Learning / Growth

ด้านการพัฒนาองค์กร

5.1
ระบบงาน

5.2
การเรียนรู้และ
แรงจูงใจ

5.3
ความผูกพันและ
ความพึงพอใจ

Driver

3.1
ความรู้เกี่ยวกับ
ลูกค้าและตลาด

4.1
การวัดและ
วิเคราะห์

1.1
การนำองค์กร

2.1
การจัดทำ
กลยุทธ์

2.2
การนำกลยุทธ์
ไปปฏิบัติ

Vision / Mission / Core values

Strategy
Map
TQA

เป้าหมายระยะ 4 ปี

Stakeholder (Customer)

ด้านประสิทธิผล

7.3
ผลลัพธ์ด้าน
การเงินและตลาด

7.4
ผลลัพธ์ด้าน
ทรัพยากรบุคคล

7.5
ผลลัพธ์ด้าน
ประสิทธิผล
ขององค์กร

7.6
ผลลัพธ์ด้าน
บรรษัทภิบาลและ
ความรับผิดชอบต่อ
สังคม

Results

Productivity (Financial)

ด้านคุณภาพ

7.1
ผลลัพธ์ด้าน
การมุ่งเน้น
ลูกค้า

7.2
ผลลัพธ์ด้าน
ผลิตภัณฑ์และ
บริการ

Internal Process

ด้านประสิทธิภาพ

3.2
ความสัมพันธ์
กับลูกค้า

4.2
สารสนเทศและ
องค์ความรู้

6.1
กระบวนการ
สร้างคุณค่า

6.2
กระบวนการ
สนับสนุน

1.2
ความรับผิดชอบต่อ
สังคม

System

Learning / Growth

ด้านการพัฒนาองค์กร

5.1
ระบบงาน

5.2
การเรียนรู้และ
แรงจูงใจ

5.3
ความผูกพันและ
ความพึงพอใจ

Driver

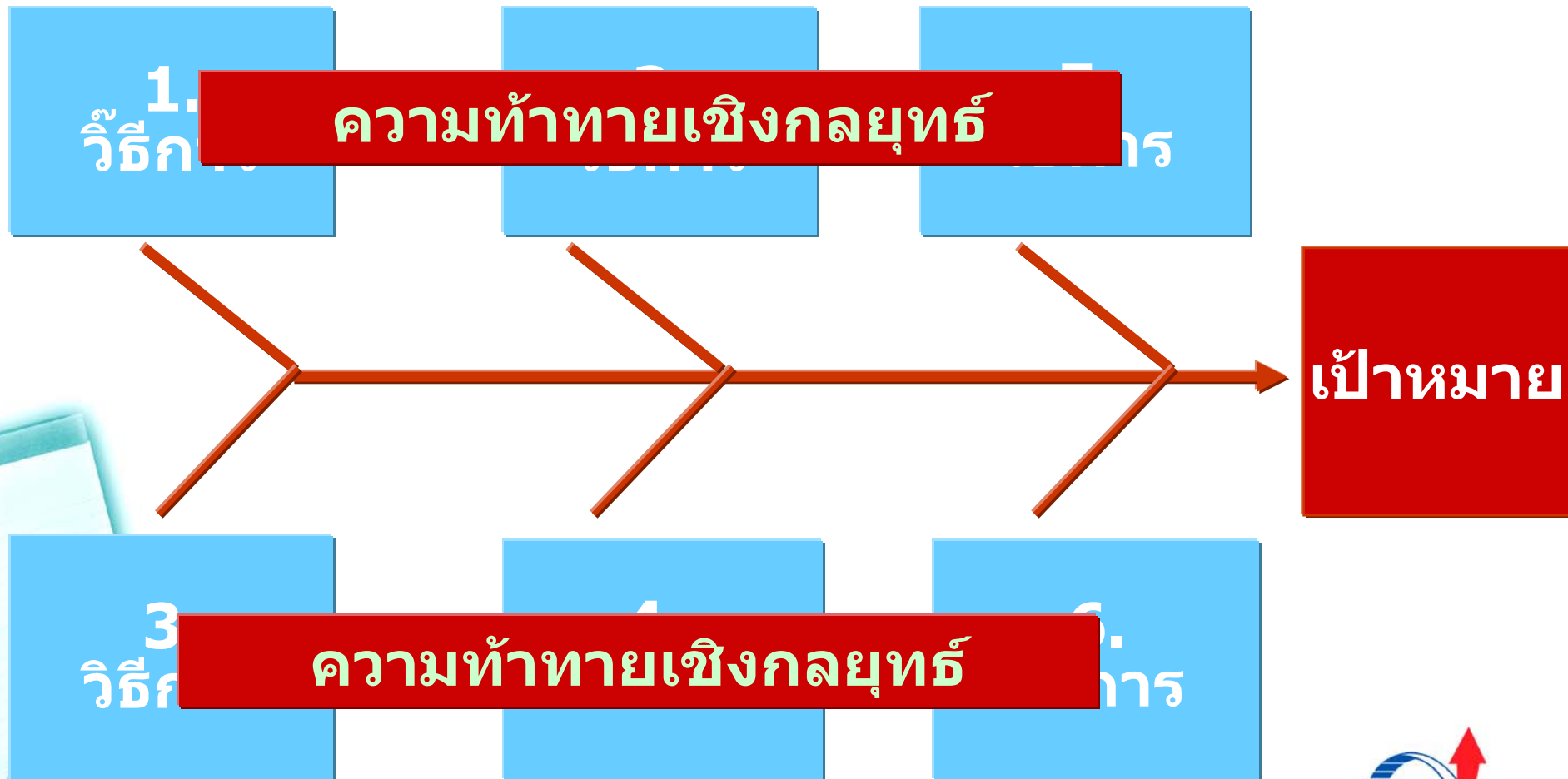
3.1
ความรู้เกี่ยวกับ
ลูกค้าและตลาด

4.1
การวัดและ
วิเคราะห์

1.1
การนำองค์กร

2.1
การจัดทำ
กลยุทธ์

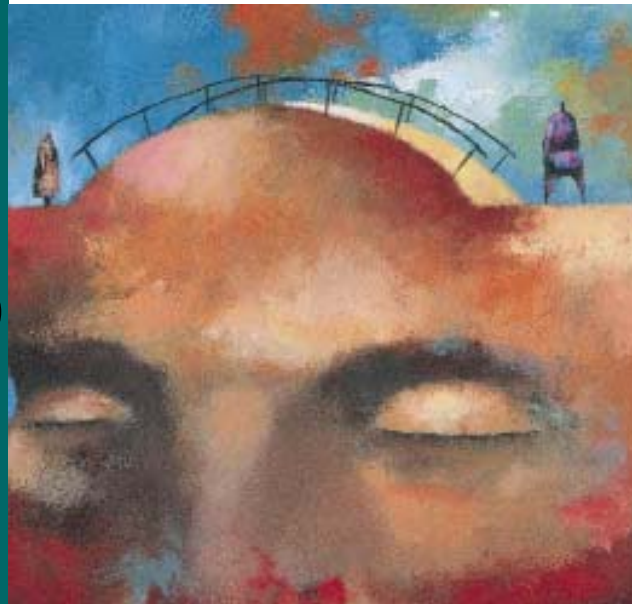
2.2
การนำกลยุทธ์
ไปปฏิบัติ





5

Workshop



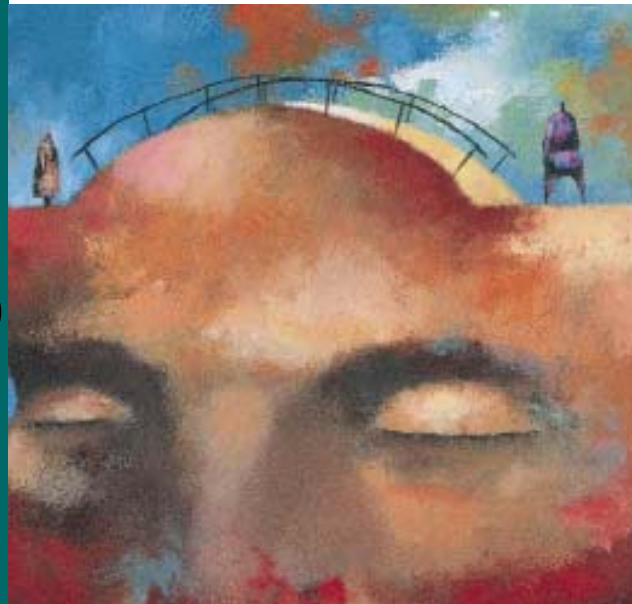


1 Objectives		2 Measures				3 Initiatives
วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์	หน่วยชี้วัด KPI	ระดับเป้าหมาย				ประเด็นกลยุทธ์
		ปัจจุบัน	ระยะสั้น ปีที่ 1	ระยะกลาง ปีที่ 2	ระยะยาว ปีที่ 3 - 4	
7.1 ผลลัพธ์ด้าน การมุ่งเน้น ลูกค้า						สิ่งที่ต้องทำ หรือวิธีการ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ตามตัวชี้วัด ↓ แผนงาน โครงการ



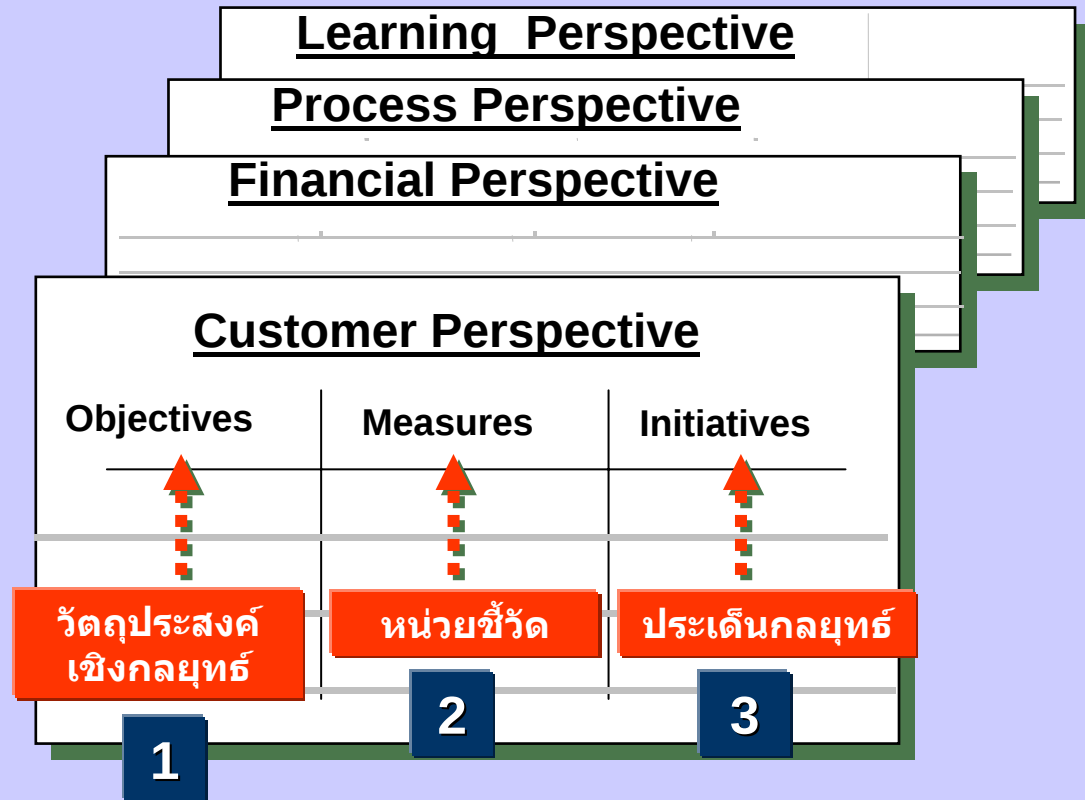
6

Workshop



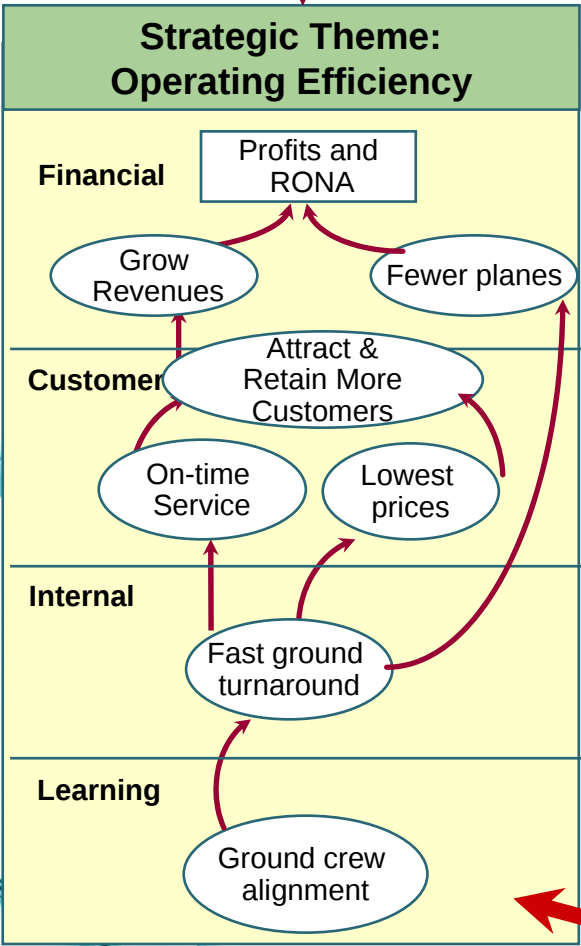


Strategy:
Our Approach To
Accomplishing
Our Mission





Strategy Map



Objectives:
What the strategy is trying to achieve

Measures:
How success or failure (performance) against objectives is monitored

Targets:
The level of performance or rate of improvement needed

Initiatives:
Key action programs required to achieve targets

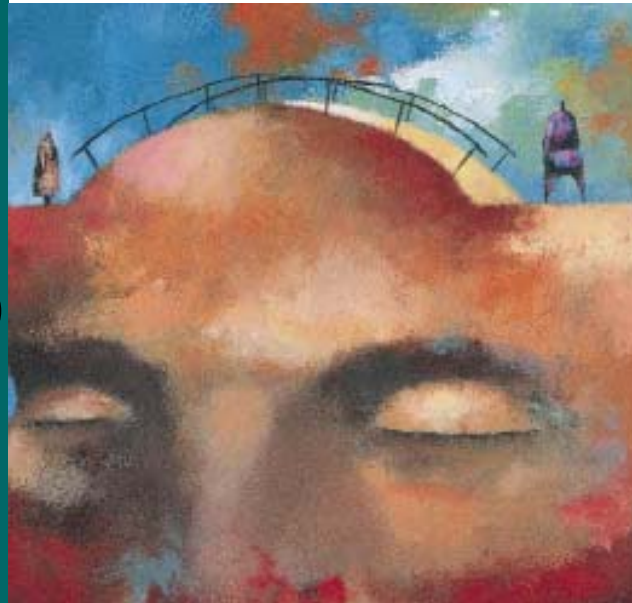
Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Fast ground turnaround	- On Ground Time - On-Time Departure	30 Minutes 90%	Cycle time optimization

Map Card



7

Workshop





ประเด็นกลยุทธ์ / แผนงาน

โครงการ / โครงการย่อย

ตัววัด / เป้าหมาย

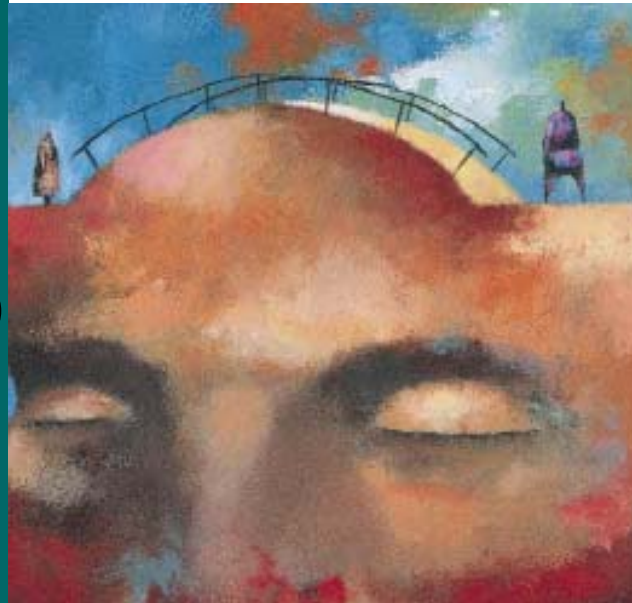
กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	งบประมาณ	การประเมินผล

[illegible]



8

Workshop



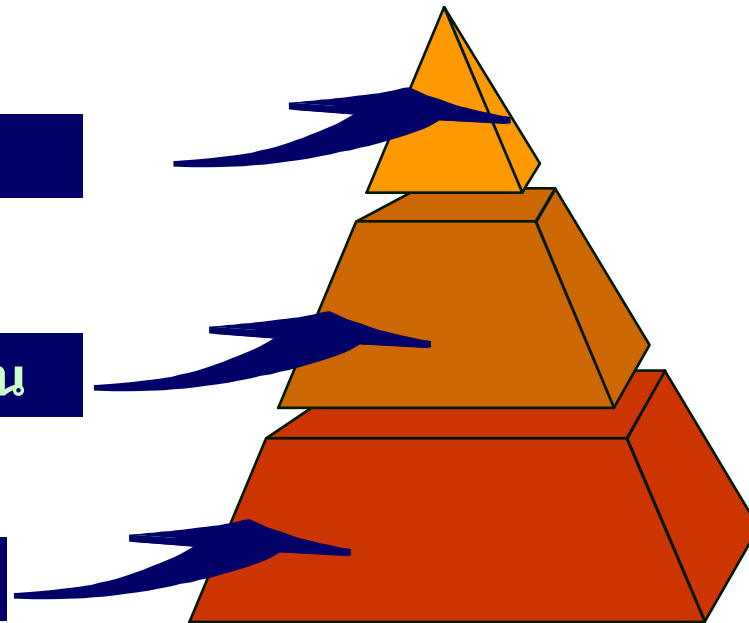


การจำแนกระดับของ แผนงานโครงการ

โครงการระดับ องค์กร

โครงการระดับ กลุ่มคร่อมสายงาน

โครงการระดับ หน่วยงาน



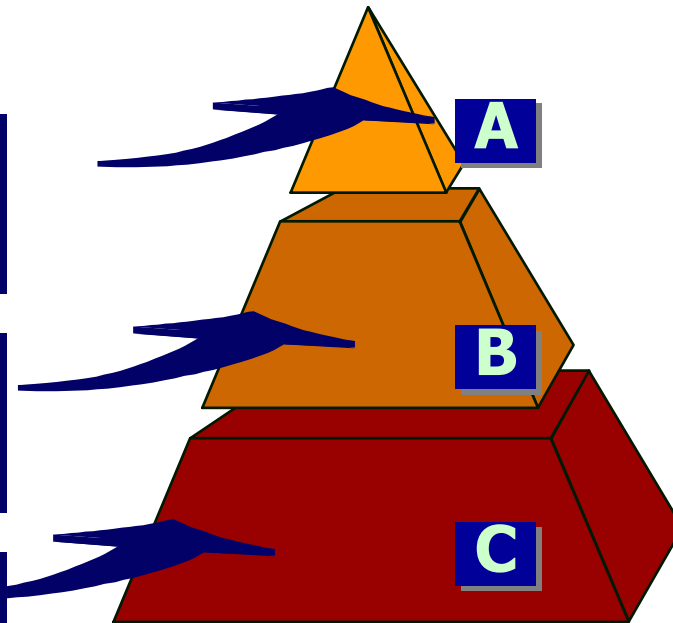


การจำแนกระดับของ แผนงานโครงการ

โครงการ กลยุทธ์
(Strategic)

โครงการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
(CQI)

โครงการ ชะลอการปรับปรุง(STD)





Center of Excellence
ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

WWW.FTPI.OR.TH

Tel. 0-2619-5500

Fax. 0-2619-8090

Supachai @ ftpi.or.th