



# Strategy Map

แผนที่ยุทธศาสตร์  
ศ.ดร.พสุ เตชะรินทร์ และคณะ

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
(Self-Learning Tool Kits)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## คำนำ



ตลอดระยะเวลาประมาณ 5 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลชุด ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ การปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ และกระบวนการของข้าราชการให้เข้ากับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ในการนี้ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้พยายามส่งสัญญาณให้รับทราบและเข้าใจผ่านการอบรม อย่างเป็นทางการ และการแนะนำให้อ่านหนังสือและตำราสมัยใหม่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผ่านทางที่ประชุมคณะรัฐมนตรี อาทิเช่น RE-THINKING THE FUTURE, RE-IMAGINE!, AS THE FUTURE CATCHES YOU, WORLD OUT OF BALANCE และ MAKING STRATEGY WORK เป็นต้น

แม้ว่าการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาจะได้มีการนำเอากระบวนการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์เข้ามาใช้ในวงราชการของไทยอย่างจริงจังเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเสริมสร้าง ซืดสมรรถนะระบบราชการของเราให้สามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติก็ยังคงประสบปัญหาบางประการเกี่ยวกับวิธีการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับอย่างเพียงพอ

เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนผู้สนใจทั่วไปได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการ บริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวางมากขึ้นรวมทั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงได้ริเริ่มจัดทำโครงการ พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ขึ้น ให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้อย่างง่ายและมีความชัดเจนในตัวเอง ซึ่ง ครอบคลุมหัวข้อสำคัญๆ ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารความ เปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ เป็นต้น

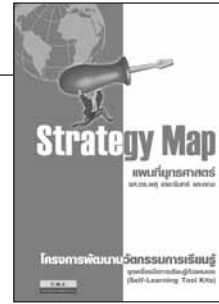
ท้ายสุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการ เรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าวนี้ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และนำเอาความรู้และเทคนิควิธีการ บริหารงานสมัยใหม่ไปใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลต่อไป

(ทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ธันวาคม 2548

ชื่อเรื่อง  
**Strategy Map**  
แผนที่ยุทธศาสตร์



ผู้แต่ง : รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์, ยุทธนา แซ่เตียว, ยินดี ติสสรา  
นารถ จันทวงศ์, ญาดา ตรงตรง

เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 974-9871-24-3

พิมพ์ครั้งแรก : ธันวาคม 2548

โรงพิมพ์ : ก.พลพิมพ์

จำนวนพิมพ์ : 1,500 เล่ม

จำนวนหน้า : 120 หน้า

ชื่อบรรณาธิการ : ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร  
ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

กราฟิกดีไซน์ : Dr.Christopher Lee Johnson

ออกแบบปก : Bangkok & Design Group

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต  
กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0-2356-9999  
อีเมลล์ : opdc@opdc.go.th  
www.opdc.go.th

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด  
882-882/2 ม.12 ซรามคำแหง 170  
ถ.สุขาภิบาล 3 แขวงมีบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510  
โทรศัพท์ 0-2517-9953, 0-2517-5045  
โทรสาร 0-2917-7356

# Strategy Map

## แผนที่ยุทธศาสตร์

### สารบัญ

○	การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง	7
1	เชื่อมประสบการณ์	11
2	เข้าสู่บทเรียน	15
3	ปูพื้นฐานความรู้	19
4	ทบทวนทฤษฎี	41
5	ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ	53
6	แนวทางสู่การปฏิบัติ	75
7	ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้	81
8	วัดระดับความเข้าใจ	99
9	ฝากไว้ให้จดจำ	107



## การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากความตั้งใจของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เราในฐานะบรรณารักษ์ ผู้ประสานงานให้นักวิชาการที่มีฝีมือในแต่ละด้าน มาร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือทั้งหมด ซึ่งขอเริ่มจาก **Strategy Map (แผนที่ยุทธศาสตร์)** ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (**Self-Learning Tool Kits**) ที่ทางกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ เป็นการสร้างระบบให้ข้าราชการสามารถรับรู้ข่าวสาร ให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือในครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้นี้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



## ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ได้แก่

ผู้บริหารของจังหวัด, ผู้บริหารของส่วนราชการ, กลุ่มงานยุทธศาสตร์จังหวัด, และกลุ่ม ก.พ.ร. ประจำกรม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวิธีดำเนินการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล (Making Strategy Work) เพื่อมีส่วนผลักดันและให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของจังหวัด/ส่วนราชการ











## บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “**เชื่อมประสบการณ์**” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “**เข้าสู่บทเรียน**” และ/หรือการ “**ปูพื้นความรู้**” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจาก Flow Chart หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “**ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้**” (Case Study) พร้อมทั้งมี “**บททดสอบความเข้าใจ**” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับ แบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงาน เป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะ ให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “**ฝากไว้ให้จดจำ**” ซึ่งเป็นการสะท้อนสาระสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือนี้



## สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรือหนังสืออ้างอิง (Books References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) นี้จะบรรลुวัตถุประสงค์ได้ ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเองดังนั้น เราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

*“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”*

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น และในขณะเดียวกัน ความสำเร็จของผู้บริหารที่ใช้คู่มือ เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดนี้ นอกจากจะเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว ยังจะนำมาซึ่งความดีใจของนักวิชาการที่ร่วมมือในการจัดทำเครื่องมือชุดนี้ทุกท่าน และเป็นธรรมดาที่การทำงานย่อมมีข้อผิดพลาด ซึ่งหากเกิดในหนังสือเล่มนี้ ทางผู้จัดทำของน้อมรับคำแนะนำ

ด้วยจิตคารวะ

ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร





# 1

## เชื่อมประสบการณ์

จะขอเริ่มต้นจากปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารยุทธศาสตร์ที่พบเจอในปัจจุบัน เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางสำหรับเนื้อหาในบทต่อไปที่จะหาทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ อย่างไรก็ตามก็ตีไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะพบเจอปัญหาเหล่านี้เหมือนกัน และในขณะเดียวกันก็อาจจะจะมีปัญหาอื่นๆ มากกว่าที่นำเสนอในบทนี้ เพียงแต่ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่สามารถพบเจอได้บ่อยในหน่วยราชการต่างๆ และปัญหาที่เจอได้บ่อยที่สุดในขณะนี้ก็คือ

วางแผนเสร็จแล้ว ก็เอาแผนมาวาง ไม่ยอมเอามาใช้



การขาดความเชื่อมโยงที่นำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ปัจจุบันองค์กรตื่นตัวกันเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์ แต่จริงๆ แล้วยังเป็นเพียงแค่การวางแผนหรือหนึ่งเขียนยุทธศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ การวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นทางการได้กลายเป็นธรรมเนียมไปแล้วสำหรับหน่วยราชการทุกแห่ง ที่ทุกปีจะต้องมีช่วงเวลาหนึ่งในการนำผู้บริหารมานั่งพูดคุยและวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น คือเมื่อกำหนดยุทธศาสตร์ แล้วขาดกลไก เครื่องมือ และความมุ่งมั่นในการนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ไปใช้ให้เกิดผล หรืออีกนัยหนึ่งคือองค์กรมีความสามารถในการวางแผน แต่ขาดความสามารถในการนำแผนนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งอาจมีสาเหตุที่สำคัญอีกหลายประการเช่น



- การขาดการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์บ่อยครั้งที่ยุทธศาสตร์รู้เฉพาะในหมู่ผู้บริหารแต่บุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติไม่ได้เห็นภาพยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตน จึงมุ่งเน้นแต่งงานในหน้าที่ประจำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นงานยุทธศาสตร์
- การที่บุคลากรไม่เห็นภาพยุทธศาสตร์เป็นภาพเดียวกัน หรือมีการสื่อสารยุทธศาสตร์ออกไป แต่บุคลากรมีความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน ทำให้ทิศทางของหน่วยงานปฏิบัติมีความแตกต่างกันด้วย
- บุคลากรไม่รู้ว่าคุณเองมีส่วนรับผิดชอบยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านอย่างไร ทำให้ละเลย ขาดเจ้าภาพในแต่ละเรื่องที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จการขาดการติดตามยุทธศาสตร์ ว่ายุทธศาสตร์มีผลสำเร็จอย่างไร โดยเฉพาะในการนำระบบประเมินผลมาใช้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด
- การขาดการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่โครงการหรือแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบ บ่อยครั้งที่พบว่าหน่วยงานใช้สิ่งที่ต้องการจะทำเป็นตัวตั้ง แล้วคิดยุทธศาสตร์มาเป็นตัวตอบสนอง ทำให้แผนปฏิบัติไม่มีการสอดประสานกันและแนวทางที่ชัดเจนว่าเมื่อทำโครงการต่างๆ แล้วจะนำไปสู่ผลสำเร็จในภาพรวมอย่างไร
- ไม่มีการสอบถามยุทธศาสตร์ว่าสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้มีความถูกต้องหรือไม่ การกำหนดยุทธศาสตร์นั้นจะต้องมีการกำหนดในรูปแบบเหตุและผล ว่าถ้าหากดำเนินยุทธศาสตร์เช่นนี้จะได้ผลเช่นไร อย่างไรก็ตามพบว่าหลายๆ หน่วยงานนั้นแม้จะมีการติดตามแต่ขาดการทดสอบสมมติฐานตามที่ได้กำหนดไว้



แผนที่ยุทธศาสตร์มาจากแนวคิด  
Balanced Scorecard นี้เอง



ในปัจจุบันภาครัฐราชการของไทย ได้นำเอาเครื่องมือทางการจัดการที่เรียกว่า “แผนที่ยุทธศาสตร์” (Strategy Map) ซึ่งประยุกต์มาจากแนวคิด “Balanced Scorecard” ในภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นคลี่คลายลงได้



อย่างไรก็ตาม เมื่อนำแนวคิดนี้มาใช้ก็อาจก่อให้เกิดอีกปัญหาหนึ่งตามมา เพราะการเขียนแผนในรูปแบบแผนที่ยุทธศาสตร์จะมีความซับซ้อนมากขึ้น เช่น การเขียนแผนยุทธศาสตร์ให้เกิดความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ลำพังการเขียนแผนยุทธศาสตร์ในยุคเริ่มแรก ก็มีปัญหาในส่วนเนื้อหาของแผนโดยเฉพาะการเขียนแผนแบบมุ่งเน้นงานประจำแต่ขาดแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ หรือการเขียนแผนแบบชนมชั้นคือไม่มีการบูรณาการแผนงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ฯลฯ ดังนั้นในปัจจุบันการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ให้ได้ผลตามความมุ่งหมายนั้นจึงต้องอาศัยการศึกษาทั้งในภาคทฤษฎีและเทคนิควิธีการ เพื่อให้การนำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในทางปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 🍌



A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page. This area is intended for writing or drawing.



# 2

## เข้าสู่บทเรียน



ยินดีต้อนรับเข้าสู่บทเรียน

ยินดีต้อนรับทุกท่านสู่หลักสูตรแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) จากเนื้อหาในบทที่แล้วคงช่วยให้ท่านได้เห็นแล้วว่าการบริหารยุทธศาสตร์ในปัจจุบันนั้นยังมีปัญหาทั้งในส่วนของเนื้อหาของแผนและการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติค่อนข้างมาก

ในปัจจุบันหน่วยราชการต่างๆ ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ ในอันที่จะนำไปสู่ทิศทางหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตามถึงแม้ได้มีความพยายามในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตลอดจนตัวชี้วัด โครงการ และงบประมาณต่างๆ แต่ก็พบว่าหน่วยราชการส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาทั้งในการกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่มุ่งหวังไว้

ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถพบได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เริ่มตั้งแต่ความสับสนในนิยามศัพท์และความหมายที่แท้จริงขององค์ประกอบแต่ละส่วนของการบริหารยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ไม่ใช่วิสัยทัศน์จริงๆ ตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ที่ไม่ครอบคลุมในทุกมิติของยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดที่ไม่สะท้อนถึงเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ ตลอดจน โครงการและงบประมาณที่ไม่สะท้อนภาพของยุทธศาสตร์ นอกจากนี้หน่วยราชการจำนวน



มากยังมีปัญหาในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการที่ไม่สามารถสื่อสาร ถ่ายทอดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่สิ่งที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าใจร่วมกันได้ หรือ บุคลากรในทุกๆ ระดับไม่รู้สึกร่วมหรือรับผิดชอบต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล หรือ การไม่สามารถปรับเปลี่ยนค่านิยม ทักษะ ทักษะคน กระบวนทัศน์ และวัฒนธรรมในการทำงานแบบเดิมๆ ของหน่วยราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หรือ การขาดแรงจูงใจในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับงานประจำ เป็นต้น

นอกจากนี้ปัญหาที่สำคัญอีกประการในการบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดผลก็คือ ความสับสนในแนวคิดและเครื่องมือในการบริหารยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่มีมาในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะหลังที่มีเครื่องมือในการบริหารในรูปแบบใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ปฏิบัติรวมถึงผู้บริหารของส่วนราชการจำนวนมากเกิดความสับสนในการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ หน่วยราชการส่วนใหญ่ยังมองเครื่องมือในการบริหารที่ได้มีการนำมาใช้ในระยะหลังเป็นชิ้นเป็นส่วนอยู่ ทำให้ขาดความเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างเครื่องมือในการบริหารแต่ละชนิด และทำให้ไม่เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ในหน่วยราชการ



มีเครื่องมือในการบริหารเยอะแต่เอามาใช้ไม่ถูก

ก็ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์มาเป็นเครื่องมือในการบูรณาการสิ



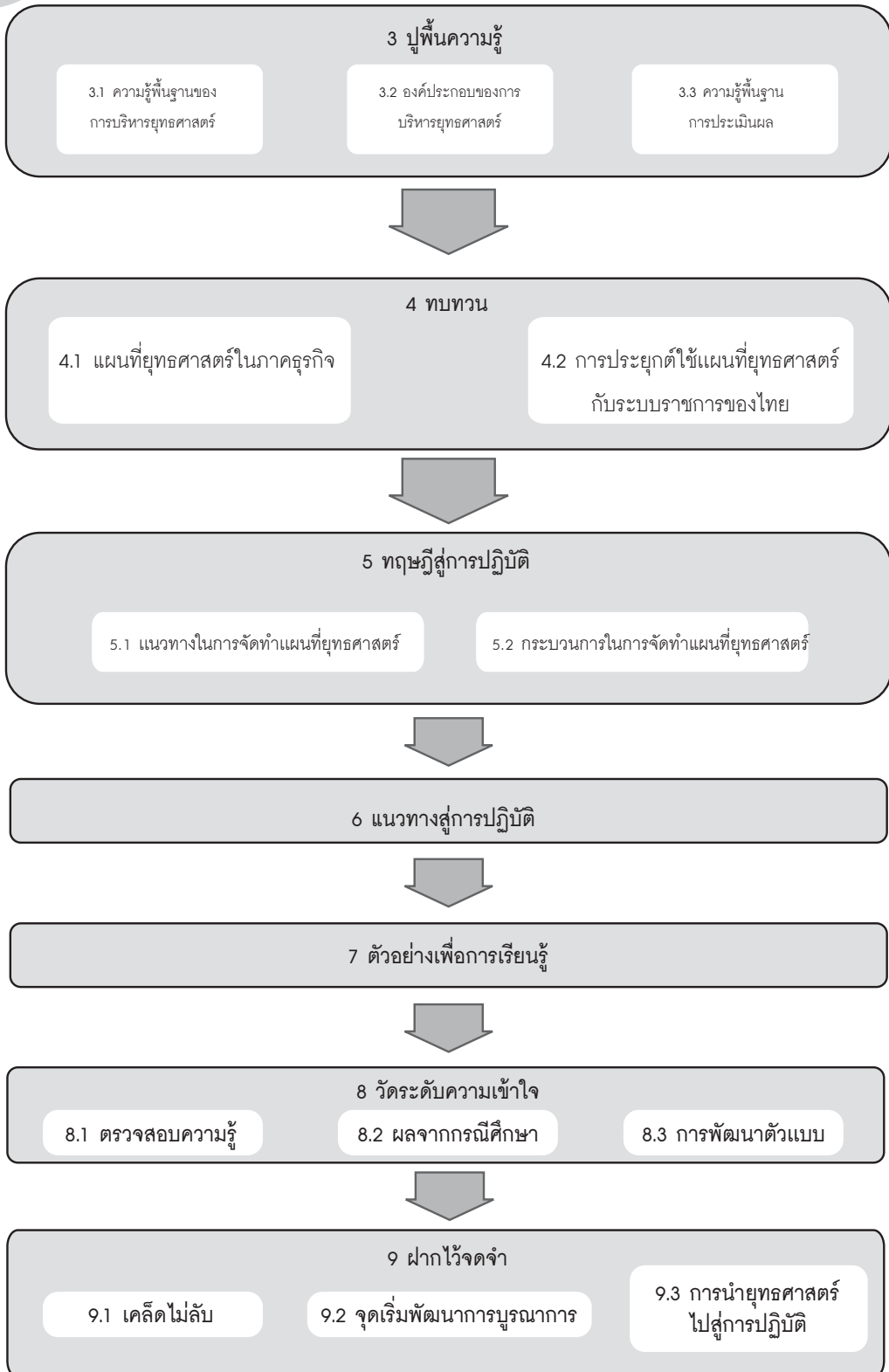


คู่มือ Strategy Map หรือแผนที่ยุทธศาสตร์นี้จะนำเสนอถึงหลักการ และแนวทางที่เหมาะสมในการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งการพัฒนา แผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสารและแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ นี้จะเปรียบเสมือนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการบูรณาการเครื่องมือต่างๆ ในการบริหารยุทธศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความรู้ การปรับเปลี่ยนกระบวนการในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากร ตลอดจนการจัดทำตัวชี้วัดในระดับต่างๆ

**วัตถุประสงค์** ของเนื้อหาหลักสูตรแผนที่ยุทธศาสตร์ มีดังนี้คือ

1. ผู้เรียนสามารถสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการอธิบายยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงไปยังระบบการประเมินผลและโครงการต่างๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตนเองได้
2. ผู้เรียนเห็นความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ระบบการประเมินผล การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และระบบงบประมาณ

องค์ประกอบของเนื้อหาหลักสูตรแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) จะเริ่มจากการปูความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ แล้วจึงเข้าสู่เนื้อหาหลักคือแผนที่ยุทธศาสตร์ในเชิงการบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบันว่ามีองค์ประกอบและความสำคัญอะไรบ้าง มีกระบวนการพัฒนาอย่างไร และยังให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติโดยเปรียบเทียบ กับผลจากการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์กับหน่วยงานราชการต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ท่านได้มีทักษะและความเข้าใจในการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์มากยิ่งขึ้น ท้ายที่สุดอาจารย์ผู้สอนจะได้ให้คำแนะนำที่จำเป็นสำหรับท่านในการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนท้ายของหลักสูตร ซึ่งภาพรวมของเนื้อหาหลักสูตร ได้สรุปไว้ดังภาพต่อไปนี้







# 3

## ปูพื้นฐานความรู้

เนื้อหาในบทนี้จะให้ท่านได้รับความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะเข้าสู่เนื้อหาของการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยความรู้พื้นฐานของการบริหารยุทธศาสตร์ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการวิเคราะห์ องค์ประกอบต่างๆ ของยุทธศาสตร์ที่จำเป็นในการใช้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ตลอดจนความรู้พื้นฐานด้านการประเมินผล ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น

### 3.1 ความรู้พื้นฐานของการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างไร?

คำถามนี้ยอดนิยมน่าจะเจอก็คือ ทำไมต้องมี การให้ความสำคัญกับการบริหารยุทธศาสตร์ และการบริหารยุทธศาสตร์ มีความสำคัญอย่างไร? ผู้บริหารหลายๆ ท่านมักจะชอบคิดกันว่า อยู่กันมาได้เป็นสิบๆ ปี งานก็สำเร็จด้วยดี ไม่เห็นต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์กันเลย ทำไมถึงมาตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการบริหารยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน? สาเหตุสำคัญที่ทำให้หน่วยราชการต้องหันมาตื่นตัวและให้ความสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มขึ้นก็เนื่องจากสภาวะแวดล้อมและบริบทในการดำเนินงานต่างๆ ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรโดยขาดทิศทางและแผนงานที่ชัดเจนได้ เปรียบเสมือนเรือที่เวลาแล่นจะต้องมีหางเสือ เพื่อที่จะให้มีทิศทางที่ชัดเจน แต่ถ้าเรือขาดหางเสือเมื่อใดก็เปรียบเสมือนองค์กรขาดทิศทางและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ถ้าเปรียบหน่วยราชการเป็นเรือลำใหญ่ลำหนึ่ง ยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนหางเสือที่ช่วยในการกำหนดและกำกับทิศทางของเรือ รวมทั้งเปรียบเสมือนเครื่องยนต์ที่ช่วยในการขับเคลื่อนเรือให้ไปถึงจุดหมายที่ต้องการ



## ยุทธศาสตร์คืออะไร?

ดังที่เรียนไว้ข้างต้นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์คือเรื่องของนิยามศัพท์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นคำว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ค่านิยม ปรัชญา ปณิธาน เป้าประสงค์ เป้าประสงค์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย จุดมุ่งเน้น ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ฯลฯ ซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะใช้แตกต่างกันออกไป ผู้เขียนเองก็ไม่อยากจะให้ปัญหาเรื่องของนิยามศัพท์กลายเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จ

ก่อนที่จะไปพิจารณาว่าการบริหารยุทธศาสตร์คืออะไร มาลองเข้าร่วมกันก่อนว่า “ยุทธศาสตร์” คืออะไร ถ้าจะใช้ค่านิยมที่ง่ายที่สุด **ยุทธศาสตร์ก็คือสิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ** โดยความสำเร็จนั้นของแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชน ความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จนั้นก็อยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์

หลังจากเข้าใจถึงยุทธศาสตร์แล้ว เรามาดูต่อถึงการบริหารยุทธศาสตร์ ถึงแม้จะไม่ยึดติดกับนิยามศัพท์ แต่ในการอ่านหนังสือเล่มนี้ก็ควรที่จะมีความเข้าใจร่วมกัน ดังนั้นเลยอยากจะให้มองง่าย ๆ ว่า **การบริหารยุทธศาสตร์คือการตอบคำถามที่สำคัญสี่คำถาม**



### คำถามในการบริหารยุทธศาสตร์

1. ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)
2. ในอนาคต เราต้องการไปสู่ จุดไหน (Where do we want to be?)
3. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?)
4. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยน อะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?)

ถ้าเรามองการบริหารยุทธศาสตร์เป็นการตอบคำถามข้างต้นทั้งสี่คำถามก็จะทำให้ตัดปัญหาความสับสนหรือคลุมเครือในเรื่องของนิยามศัพท์ไปได้ นั่นคือเวลาคิดเชิงยุทธศาสตร์จะได้ไม่เอาคำศัพท์มาเป็นกรอบหรือข้อจำกัดใน



การคิด แต่ให้คิดเชิงยุทธศาสตร์ในแนวทางการตอบคำถามทั้งสี่คำถามเบื้องต้น จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ง่ายและชัดเจนกว่า อย่างไรก็ตามถ้าบางท่านยังยึดติดกับคำศัพท์ต่างๆ ทางด้านยุทธศาสตร์ เราก็สามารถนำศัพท์และเทคนิคต่างๆ เข้ามาตอบคำถามทั้งสี่คำถามข้างต้นได้ ดังภาพถัดไป

### ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์



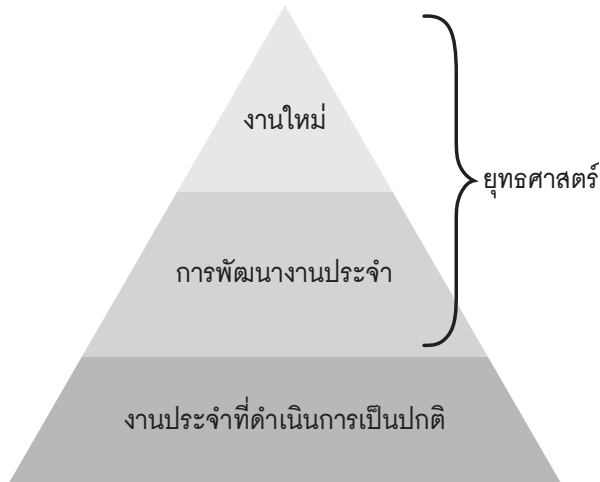
นอกเหนือจากการตอบสี่คำถามสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว ยังอยากจะให้ท่านได้แยกกันอย่างชัดเจนระหว่างยุทธศาสตร์กับงานประจำที่ทำเป็นปกติ ได้พบเจอในหลายองค์กร ถึงการนำงานประจำที่ปฏิบัติอยู่เป็นปกติเข้ามาเป็นยุทธศาสตร์ ก็เลยอยากจะทำความเข้าใจตั้งแต่ตอนต้นเลยว่าเราคงจะต้องแยกให้ออกระหว่างยุทธศาสตร์กับงานประจำ



ถ้าเราสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างงานประจำ การพัฒนา  
งานประจำ และงานที่เป็นสิ่งใหม่ ออกจากกันได้ก็จะทำให้มีความชัดเจน  
และง่ายขึ้นในการนึกถึงยุทธศาสตร์ เนื่องจากสิ่งที่จะอยู่ในยุทธศาสตร์ได้นั้น  
ควรที่จะเป็นงานสองประเภทหลัง ได้แก่ การพัฒนางานประจำ และงานที่  
เป็นสิ่งใหม่ ดังภาพถัดไป

ภาพความแตกต่างระหว่างงานลักษณะต่างๆ ในองค์กร

ความแตกต่างระหว่างงานลักษณะต่างๆ ในองค์กร



งานประจำก็ไม่ควรอยู่ในแผน  
ยุทธศาสตร์นะสิคะ

ใช่แล้ว





## แบบฝึกหัดทบทวนความรู้

1. ลองจับคู่คำถามทางด้านยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบทางด้านยุทธศาสตร์ต่างๆ โดยขีดเส้นฝั่งซ้ายจับคู่กับฝั่งขวา

<p>ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)</p>	<p>การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)</p>
<p>เราต้องการไปสู่ จุดไหน (Where do we want to be?)</p>	<p>การกำหนดวิสัยทัศน์และ ทิศทางขององค์กร</p>
<p>เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?)</p>	<p>การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Execution)</p>
<p>เราจะต้องทำหรือ ปรับเปลี่ยนอะไรเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to?)</p>	<p>การวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)</p>

2. งานใดบ้างเป็นงานตามยุทธศาสตร์? ให้ลองวิเคราะห์ดูว่างานใดต่อไปนี้เป็นงานยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร?

- \_\_\_ วิจัยเป็นอาจารย์มีหน้าที่ทำวิจัย/ค้นคว้าเป็นหน้าที่ประจำ
- \_\_\_ วิฑูรย์เป็นพนักงานฝ่ายอาคารสถานที่ คอยดูแลที่จอดรถให้เพียงพอแก่ผู้มารับบริการของกรมเสมอ
- \_\_\_ ภูมิทัศน์เป็นผู้ตรวจสอบ คอยพัฒนางานให้ดีขึ้นเสมอ
- \_\_\_ วิทยากร มีหน้าที่คิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ



### 3.2 การบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบอะไรบ้าง?

จากหัวข้อที่แล้วได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ว่า มีความสัมพันธ์กับคำถามด้านยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง ในตอนนี้ท่านจะได้เรียนรู้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบอย่างไรบ้าง?



การบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน และมีความสัมพันธ์กันเป็นวงจร ดังนี้คือ

1. **การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting)** ได้แก่การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น



**2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)** คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

**3. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)** คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ การจัดทำยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการวางแผนอย่างใกล้ชิด ในบางกรณีการวางแผนทางยุทธศาสตร์คือการจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร แต่ไม่ใช่ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์จะต้องเป็นการวางแผนทุกครั้ง

**4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation)** เป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารยุทธศาสตร์เมื่อองค์กร ได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้



วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารยุทธศาสตร์

จะเห็นได้ว่างานและหน้าที่ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนและใช้เวลานานที่สุดในการบริหารยุทธศาสตร์ เนื่องจากงานนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานภายในองค์กรและจะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กรเอง โดยปกติการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมทั้งกิจกรรมและปัจจัยต่างๆ ขององค์กร ว่ามีความสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะใช้หรือไม่ ถ้าสิ่งใดที่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นโยบายในด้านต่างๆ หรือ โครงสร้างขององค์กร หรือ แม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดแรงต่อต้านภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย

ในขั้นตอนของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้น นอกเหนือจากประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ได้นำเสนอมาในเบื้องต้น หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารได้แก่การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในหนังสือทางวิชาการบางเล่มได้แยกหัวข้อนี้ไว้ต่างหาก แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่า การประเมินและตรวจสอบควรมีส่วนสัมพันธ์และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน จึงได้จัดไว้ภายใต้ขั้นตอนนี้ นอกจากนี้หน้าที่หรืองานด้านการบริหารยุทธศาสตร์มีช่วงานที่จะต้องปฏิบัติเพียงครั้งเดียวแล้วจบสิ้นไป เนื่องจากเหตุการณ์และสถานการณ์ใหม่ๆ สามารถเกิดขึ้นมาได้ตลอดเวลา ทำให้ต้อง





มีการแก้ไขและปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามที่ต้องการ เนื่องจากทิศทางในระยะยาวขององค์กรอาจจะต้องมีการเปลี่ยนไป ภารกิจหรือลักษณะขององค์กรอาจจะต้องมีการกำหนดขึ้นมาใหม่ เป้าประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานอาจจะสูงขึ้นหรือต่ำลง ยุทธศาสตร์อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากทิศทางในการดำเนินงานและเป้าหมายที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้การค้นหาวิธีที่จะนำยุทธศาสตร์มาใช้และปฏิบัติยังคงจะต้องดำเนินต่อไปเรื่อยๆ โดยเฉพาะถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดคิด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในกระบวนการบริหารทางยุทธศาสตร์จึงไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่งแต่จะต้องมีการดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อยู่ตลอดเวลา งานหรือหน้าที่ในการประเมินผลและปรับปรุงจึงเป็นได้ทั้งจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการจะพบว่า ในทางทฤษฎีจะมีความเข้าใจว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์ การจัดทำ และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แต่ในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะไม่มีลักษณะของความเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องแต่จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา เช่น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินอยู่ตลอดเวลา มิใช่ทำเสร็จแล้วก็เสร็จเลย ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ยังจะต้องมีการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ในทางปฏิบัติแล้วส่วนประกอบต่างๆ ของการบริหารยุทธศาสตร์ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนอย่างนี้หรือไม่จำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งแยกลำดับก่อนหลังแบบนี้เสมอไป เช่น ผู้บริหารอาจจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาไปในขณะเดียวกันว่ายุทธศาสตร์ที่กำลังจะจัดทำขึ้นมานั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด หรือถ้าจะต้องปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลแล้วจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างภายในองค์กร



## แบบฝึกหัดทบทวนความรู้

สิ่งใดบ้างอยู่ในขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- \_\_\_ การวัดผล
- \_\_\_ การกำหนดวิสัยทัศน์
- \_\_\_ การเขียนแผนปฏิบัติ (Action Plan)
- \_\_\_ การเสริมสร้างทักษะบุคลากร
- \_\_\_ การจูงใจบุคลากร
- \_\_\_ การจัดสรรงบประมาณ

### 3.3 ความรู้พื้นฐานด้านการประเมินผล

**ทำไมแนวคิดทางการประเมินผลจึงเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน?**

บางท่านอาจจะเริ่มสงสัยว่า ทำไมในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้ให้ความสนใจและสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย คำตอบของคำถามข้อนี้คงจะพอตอบได้ว่าเป็นเพราะสาเหตุหลายประเด็น ถ้าเป็นองค์กรของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจต่างๆ จะพบว่าปัจจุบันแนวโน้มด้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกำลังเกิดขึ้นทั่วโลก รัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้เริ่มมองการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ ในเชิงธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ทางรัฐบาลกลางได้ออกกฎหมายฉบับหนึ่งชื่อว่า Government Performance Review Act (GPRA) ที่กำหนดว่าหน่วยราชการทุกแห่งจะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลองค์กร สำหรับในประเทศไทยเองทางกระทรวงการคลังก็ได้เข้มงวดกับรัฐวิสาหกิจต่างๆ ในการจัดทำ การประเมินผลองค์กรได้มากขึ้น ทำให้เกิดความตื่นตัวในด้านการประเมินผลองค์กรในรัฐวิสาหกิจทั่วไป



คำถามประการหนึ่งที่คุณเขียนมักจะเจอก็คือ มีข้อสงสัยที่ว่า การประเมินผลองค์กรที่กำลังเป็นที่นิยมอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นอาศัยเครื่องมือของ Balanced Scorecard หรือ การกำหนด Key Performance Indicators หรือ การทำคาร์บรอนงปฏิบัติราชการ เป็น Management Fad หรือ Management Fashion ประการหนึ่งที่จะผ่านมาแล้วก็ผ่านไปเหมือนเครื่องมือทางการจัดการอื่นๆ หรือไม่ ในความคิดเห็นของคุณเขียน ผู้เขียนคิดว่าไม่ **ทั้งนี้**เนื่องจากการประเมินผลเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน และปัจจุบันได้เป็นระบบหนึ่งที่ใช้ในการบริหารองค์กร เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะอีกกี่สิบปีข้างหน้าการประเมินผลยังคงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอยู่ เพียงแต่เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น

### การประเมินผลมีความสำคัญอย่างไร?

การวัดและประเมินผลได้มีบทบาทที่สำคัญมากยิ่งขึ้นทั้งในภาครัฐและเอกชนเพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา ในปัจจุบันการประเมินผลไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเมื่อถึงสิ้นปีหรือสิ้นเดือนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลา และสามารถใช้ได้ทุกขณะ ความสำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่างๆ ได้ดังนี้



ไม่ว่าเครื่องมือวัดผลจะเปลี่ยนไปอย่างไร แต่ในอนาคตการประเมินผลยังคงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ



1. การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากจะบริหารตนเองได้ดีจะต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขันและสภาวะแวดล้อม ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า **“If you can’t measure, you can’t managed”**

2. การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะต้องรู้จักจุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ซึ่งการที่รู้ค่าตอบต่อคำถามเหล่านี้ได้ องค์กรก็ต้องมีการประเมินผล ดังคำกล่าวที่ว่า **“If you can’t measure, you can’t improved”**

3. ตามธรรมชาติของคนเรา ถ้าสิ่งใดที่ได้รับความสนใจหรือมีการวัดหรือการประเมินผล ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้น จะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น ทั้งนี้นอกจากการที่รู้สึกได้รับความสนใจแล้ว ยังมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนสมดังประโยคที่ว่า **“What gets measure, gets done”**

## เราควรประเมินผลในเรื่องใด?

ถึงแม้ว่าการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูงสำหรับองค์กรและผู้บริหารทุกระดับชั้น แต่ทว่าผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่สามารถที่จะประเมินทุกอย่างภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรหนึ่งๆ จะประกอบด้วยกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ มากมาย ผู้บริหารย่อมไม่สามารถที่จะประเมินได้ทุกกิจกรรม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกประเมินเฉพาะกิจกรรมหรือสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเท่านั้น นั่นคือที่มีของการมีความว่า KEY อยู่ก่อน Performance Indicators เพื่อเป็นการแสดงว่าจะวัดและประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งจะเป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้คิดและพิจารณาในสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร



ต้องวัดไปทุกๆ เรื่องรีเปล่า?

เราวัดเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญเท่านั้น



ในการพิจารณาและประเมินองค์กรในเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญนั้นเปรียบเสมือนกับร่างกายของคนเราที่ประกอบด้วยอวัยวะส่วนต่างๆ มากมาย แต่คนเราโดยปกติจะพิจารณาเฉพาะอวัยวะหรืออาการเพียงไม่กี่อย่างเท่านั้นที่จะบ่งบอกว่าร่างกายของเราไม่สบาย เช่น ปวดหัว ตัวร้อน หรือ ปวดท้อง เป็นต้น การประเมินผลองค์กรก็เช่นกัน ผู้บริหารย่อมไม่สามารถพิจารณาหรือวัดได้ทุกอย่างจะต้องเลือกมาเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น แต่ประเด็นสำคัญก็คือจะรู้ได้อย่างไรว่าสิ่งที่เลือกมานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ



เราใช้การประเมินผลมาเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น



จากประเด็นปัญหาข้างต้นว่าองค์กรจะรู้ได้อย่างไรว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่จะต้องประเมิน คำตอบที่ค่อนข้างชัดเจนก็คือสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรคือ สิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งก็คือสิ่งที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กรนั่นเอง โดยในการเลือกประเมินสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น (Strategic Measurement) มีหลักการและแนวคิดที่สำคัญคือ

- ระบบในการประเมินผลที่ดีไม่ได้หมายความว่าต้องมีการประเมินที่มากหรือมีตัวชี้วัดจำนวนมาก (Measuring more things)
- ในบางครั้งการรู้ในสิ่งที่ไม่ต้องประเมิน มีความสำคัญมากกว่ารู้ว่า จะต้องประเมินอะไร (Knowing what not to measure and knowing what to measure)
- เนื่องจากยุทธศาสตร์ขององค์กรแต่ละแห่งแตกต่างกัน ทำให้ลักษณะของการประเมินผลมีความแตกต่างกัน

### การประเมินผลที่ดีมีประโยชน์อย่างไรบ้าง?

ระบบในการประเมินผลที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยิ่ง โดยประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีระบบการประเมินผลที่ดี ประกอบด้วย

1. การที่จะตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของยุทธศาสตร์
  - เป็นการทำให้เกิดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
  - ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ
  - เป็นการทำให้ผู้บริหารต้องเลือกในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร และสามารถตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญ



2. ระบบในการประเมินผลที่ดี ช่วยทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันใน ยุทธศาสตร์ขององค์กรทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงยุทธศาสตร์และแนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กร

3. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กร ให้บุคลากรทุกระดับ ได้รับรู้

4. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของบุคลากรในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้อง เกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร

5. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผลทำให้บุคลากรให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้นๆ

6. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสและปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากองค์กรจะจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Performance Driver) ที่จะชี้้นำให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกๆ ด้านขององค์กร แทนที่จะให้ความสนใจแต่เฉพาะด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่จะครอบคลุมทั้งด้านลูกค้า นวัตกรรม และการดำเนินงานภายใน

นอกจากประโยชน์ข้างต้นที่องค์กรจะได้รับแล้ว องค์กรที่มีการนำระบบในการประเมินผลที่ดีมาใช้จะเป็นการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร โดยวัฒนธรรมขององค์กรที่มีการใช้ระบบในการประเมินผลที่ดีจะมีลักษณะ



1. เกิดความเห็นร่วมกันของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องยุทธศาสตร์
2. มีการทำงานและร่วมมือกันเป็นทีมระหว่างผู้บริหารระดับสูง
3. ตัววัดของบุคคล ฝ่ายหรือแผนกมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดขององค์กร
4. ข้อมูลภายในองค์กรมีการเปิดเผยและรับรู้อย่างกว้างขวางภายในองค์กร
5. มีการสื่อสารในส่วนของยุทธศาสตร์ไปทั่วทั้งองค์กร
6. บุคลากรแต่ละคนสามารถที่จะตรวจสอบผลการดำเนินงานของตนเองได้อย่างชัดเจน



### อะไรคือลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี?

ในการจัดทำตัวชี้วัดให้เกิดขึ้นมานั้น ไม่น่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรต่อท่าน แต่ปัญหาที่น่าจะเป็นปัญหาหลักของการจัดทำตัวชี้วัดก็คือ เมื่อจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาแล้วจะทราบได้อย่างไรว่าตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นมา มีคุณภาพหรือไม่ รวมทั้งถ้าจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมาหลายตัว จะทราบได้อย่างไรว่าควรจะคัดเลือกตัวชี้วัดตัวไหนออกไปและควรเก็บตัวชี้วัดตัวไหนไว้ ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพเพื่อพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี เพื่อเป็นแนวทางสำหรับท่านในการวิเคราะห์ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี



### คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้





1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรม หรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ตัวชี้วัดที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ได้แก่ ในเรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นในลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญ และถ้ามีความผิดพลาดเมื่อไรย่อมจะส่งผลกระทบต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือ ไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และ ผล (Lag Indicators)
4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมีได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงกระบวนการภายใน และการพัฒนานุเคราะห์ที่เกี่ยวข้องด้วย
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเพียงแคผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลง



ต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปภาพฟีกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสี่สากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเอง และองค์กรเป็นอย่างไร

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก
  - เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแข่งขันทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง
  - การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

### ซึ่งแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหานี้สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. สร้างตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงจำนวนของชิ้นงาน หรือรายได้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เป็นต้น
2. กำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่าสำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงาน นอกเหนือจากจะมีตัวชี้วัดที่หน่วยงานของตนจะต้องรับผิดชอบโดยตรงแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อไม่ให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดของตนเองมากเกินไป



นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีตามเนื้อหาเบื้องต้นแล้ว การจัดสร้างตัวชี้วัดแต่ละตัวควรจะมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว สามารถจัดทำได้โดยการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่างๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้นๆ ผู้เขียนได้รวบรวมเกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดได้แก่

1. ตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด
2. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่
3. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหาหรือมีน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ
5. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
6. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)
7. ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)

เมื่อทดสอบตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้โดยให้คะแนนที่แสดงถึงคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น ถ้าให้คะแนน 3 แสดงว่า 3 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพมาก, 1 เป็นตัวชี้วัดที่มีคุณภาพต่ำ ผู้ที่ทำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดจะสามารถที่จะทำการรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว และกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว (ตามตัวอย่างในตารางถัดไป)



## ตัวอย่างตารางทดสอบคุณภาพของชีวิตของเป้าประสงค์

ตัวอย่างตารางทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

เกณฑ์การประเมิน	ระดับความพึงพอใจ	อัตราร้อยเรียน	อัตรากลับมาใช้บริการซ้ำ
เกณฑ์การประเมิน	3	2	1
ความถูกต้อง	3	1	2
ต้นทุนการเก็บข้อมูล	3	2	3
ความชัดเจน	3	3	2
สะท้อนผลการดำเนินงาน	2	2	2
รวม	14	10	10

จากตารางข้างต้น ท่านจะเห็นตัวอย่างการทดสอบตัวชี้วัดทั้ง 3 ตัวที่อยู่ภายใต้เป้าประสงค์การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่างๆ ด้านซ้ายมือของตาราง และจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์นั้นๆ โดยให้คะแนนเท่ากับ 1 แสดงถึงคุณภาพหรือความเหมาะสมที่แย่สุด และให้คะแนนเท่ากับ 3 แสดงถึงคุณภาพและความเหมาะสมที่ดีที่สุด แล้วเมื่อรวมคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้วทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัวได้

หากท่านจะนำการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดไปใช้ก็มีข้อควรระวังไว้บ้าง เช่น ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะเป็นตัวชี้วัดที่ดี แต่ขาดข้อมูล ทำให้ได้คะแนนรวมต่ำต่างๆ ที่เป็นตัวชี้วัดที่ดี และถ้าดูที่คะแนนรวมเพียงอย่างเดียวอาจเกิดการหลงผิดไปได้ ซึ่งผู้อ่านยังไม่ควรนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ เนื่องจากยังขาดข้อมูลอยู่ แต่เนื่องจากการเป็นตัวชี้วัดที่ดี ผู้บริหารก็ควรที่จะเริ่มเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดนั้น เพื่อที่จะสามารถนำตัวชี้วัดนั้นมาใช้ในปีต่อไป



## ทบทวนความรู้

1. ขอให้ท่านอธิบายคำ 3 คำต่อไปนี้

● *“If you can’t measure, you can’t managed”*

● *“If you can’t measure, you can’t improved”*

● *“What gets measure, gets done”*



2. ขอให้ท่านสรุปว่าการประเมินผลที่ดีมีประโยชน์อย่างไร?

3. ขอให้ท่านเขียนเกณฑ์การทดสอบตัวชี้วัดมาอย่างน้อย 5 ข้อ

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_



# 4

## บททวนทฤษฎี

ในบทนี้ท่านจะได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยเริ่มศึกษาตั้งแต่ต้นกำเนิดของแผนที่ยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจ และการนำมาประยุกต์ใช้กับภาคราชการของไทย ซึ่งจะช่วยให้ท่านได้ทราบถึงหลักการ แนวคิด ก่อนที่เข้าสู่ภาคปฏิบัติในบทถัดไป

### 4.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ในภาคธุรกิจ

#### แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) มีที่มาอย่างไร?

ในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นิตยสาร Fortune ซึ่งเป็นวารสารชั้นนำด้านธุรกิจได้ระบุไว้ว่าความล้มเหลวของผู้บริหารในการนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Renaissance ได้ทำการสำรวจร่วมกับนิตยสาร CFO เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติของผู้บริหารทั่วโลกพบว่า

- วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้รับการถ่ายทอดสู่สิ่ง que เข้าใจและปฏิบัติได้ ร้อยละ 40 ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 5 ของผู้บริหารระดับล่างเท่านั้น ที่เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร
- เป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนของผู้บริหารและพนักงาน ไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้เพียงร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 20 ของผู้บริหารระดับกลาง และน้อย
- กว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั่วไปของบริษัทที่สำรวจมีเป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กร



การจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดทำงบประมาณขององค์กรมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพียงร้อยละ 43 ของบริษัทที่สำรวจ

จากปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรต่างๆ ประจวบกับการพัฒนาของแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ที่องค์กรธุรกิจได้นำแนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้น พบว่านอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแล้ว ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลักษณะการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้

Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมประเมินผลโดยใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนที่จะพิจารณาเฉพาะในด้านของการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมีมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมา ทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี





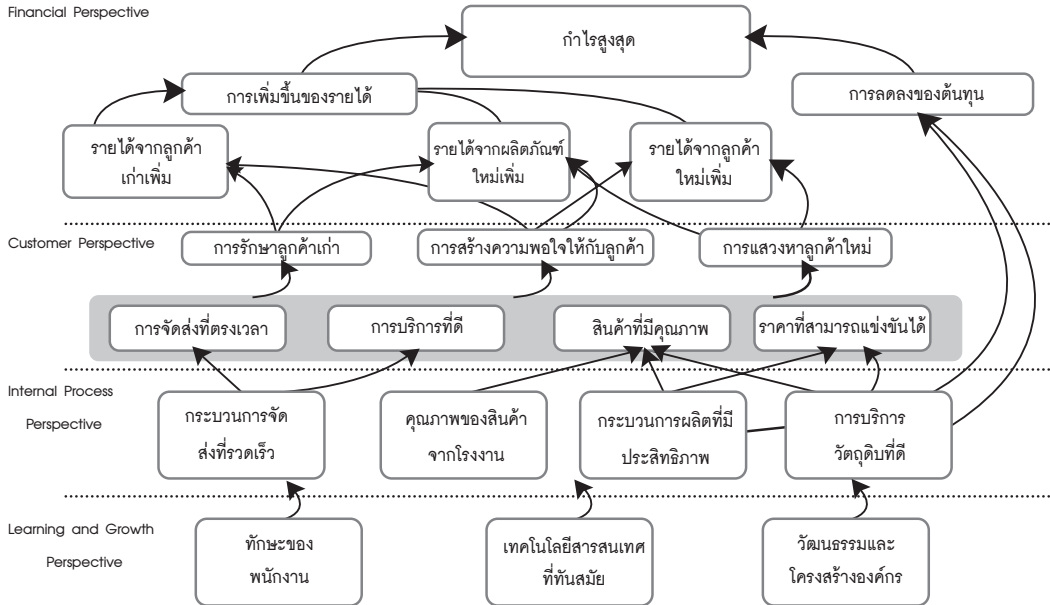
เนื่องจากแนวคิด Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 ทำให้หลักการและแนวคิดของ Balanced Scorecard มีการวิวัฒนาการและการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ครั้งแรกที่ Kaplan และ Norton นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นมากกว่าเพียงแค่มุมมองทางการเงิน จนกระทั่งในปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารยุทธศาสตร์ และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัท ปัจจุบันหนังสือเล่มนี้ได้กลายเป็นหนังสือทางธุรกิจที่ขายดีที่สุดใน Amazon.com และมีการแปลเป็นภาษาต่างๆ 18 ภาษา อย่างไรก็ตามเนื่องจากมีการนำแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐ ทำให้หลักการของแนวคิดนี้มีการพัฒนาต่อเนื่องจนในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Strategy-Focused Organization โดยในปัจจุบัน Balanced Scorecard ได้พัฒนามากกว่าเป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์มากขึ้น

## แผนที่ยุทธศาสตร์คืออะไร

Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ได้อธิบายถึง แผนที่ยุทธศาสตร์ไว้ในหนังสือ "Strategy Map" ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ



# ตัวอย่างภาพแผนที่ยุทธศาสตร์



เห็นยุทธศาสตร์เป็นภาพที่ชัดเจนก็สื่อสารได้ง่ายขึ้น





อาจสรุปได้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึง ยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น ท่านอาจจะมีความรู้สึกว่าหลักการของ Balanced Scorecard และแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นมีความใกล้เคียงกับหลักพระพุทธศาสนาหลายๆ ประการไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการทำดีได้ดี หรือหลักของเหตุและผล หรือหลักอริยสัจ 4 (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) เพียงแต่แผนที่ยุทธศาสตร์มีความแตกต่างจากอริยสัจ 4 ในแง่ที่ว่าอริยสัจ 4 เริ่มต้นจากเหตุนำไปสู่ผล แต่แผนที่ยุทธศาสตร์เริ่มต้นจากผลลงไปหาเหตุ



แผนที่ยุทธศาสตร์ช่วยให้เห็นความเชื่อมโยง  
ของกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุและผล

อ้อ ยุทธศาสตร์ของเรา  
เป็นเหตุเป็นผลอย่างนี้เอง



ภายในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ซึ่งก็คือสิ่งที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นหรือประสบความสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองนั้นจะมีความสอดคล้องกันในลักษณะของเหตุและผลที่มีความชัดเจน และสุดท้ายแล้วทุกอย่างจะช่วยสนับสนุนและสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งการแปลงยุทธศาสตร์นี้ออกมาเป็นลักษณะของแผนที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้บริหารและพนักงานระดับต่างๆ ได้ดีขึ้น ทำให้ทุกคนเห็นภาพของยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และทำให้ทุกคนในองค์กรทราบว่าจะทำอะไรคือสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้



## มิติ/มุมมองแผนที่ยุทธศาสตร์

มิติหรือมุมมองของแผนที่ยุทธศาสตร์มาจากคำภาษาอังกฤษคำเดียวกันคือคำว่า Perspective ซึ่งมีมิติตามหลัก Balanced Scorecard ประกอบด้วย

- มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น
- มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

โดยทั่วไปการกำหนดมุมมองมักจะประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง และแต่ละมุมมองมักจะเรียงกันจาก การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจริงๆ แล้วไม่จำเป็นต้องไปที่การจัดทำ Balanced Scorecard จะต้องเป็นไปตามแนวคิดข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบของ Balanced Scorecard ที่ตายตัว ตัวอย่างเช่น ในองค์กรของรัฐที่เป็นราชการหรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไรโดยทั่วไป จะไม่ขึ้นต้นด้วยมุมมองด้านการเงินเนื่องจากองค์กรเหล่านี้ไม่ได้ดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก แต่สามารถขึ้นต้นด้วยมุมมองทางด้านลูกค้า โดยมุมมองด้านลูกค้านั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์กร ในขณะที่มุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ในระดับเดียวกับมุมมองด้านกระบวนการภายในหรืออยู่ล่างสุดก็ได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถพิจารณาว่ามุมมองด้านการเงินเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร หรือ ในองค์กรบางแห่งที่การดำเนินงานเกี่ยวข้องหรือกระทบต่อกับสิ่งแวดล้อมย่อมสามารถที่จะเพิ่มมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นมาอีกมุมมองหนึ่งก็ได้

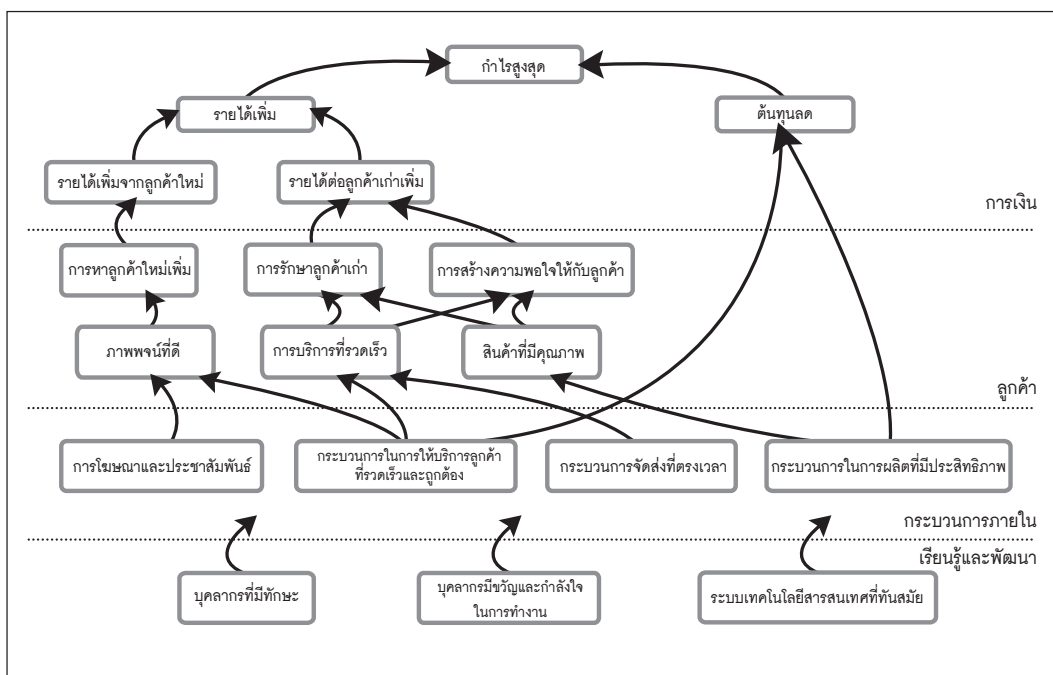


## แผนที่ยุทธศาสตร์บอกเล่ายุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างไร?



### ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทผลิตสินค้า

แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการบอกเล่าถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทผลิตสินค้าอย่างหนึ่ง จะสามารถอธิบายแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทได้ดังนี้



1. วัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรคือการทำกำไรให้ได้สูงสุด
2. การที่องค์กรจะทำกำไรให้ได้สูงสุดนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จาก
  - 2.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้
  - 2.2 การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ
3. บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นเนื่องจาก
  - 3.1 บริษัทมีรายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น
  - 3.2 บริษัทสามารถแสวงหารายได้จากลูกค้าใหม่
  - 3.3 บริษัทสามารถหารายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่



4. การที่บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นตามข้อ 3 บริษัทจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าไว้ดังนี้
  - 4.1 การรักษาลูกค้าเก่า
  - 4.2 การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
  - 4.3 การหาลูกค้าใหม่
5. ทางบริษัทได้พิจารณาแล้วว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทคือใครและลูกค้ากลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับคุณค่าในด้านใดมากที่สุด ซึ่งการบรรลุถึงคุณค่า (Value Proposition) ที่ลูกค้าต้องการจะสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 4 โดยคุณค่าที่ลูกค้าหลักของบริษัทนี้ต้องการประกอบด้วย
  - 5.1 สินค้าที่มีคุณภาพ
  - 5.2 การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ตรงเวลา
  - 5.3 การให้บริการที่ดีทั้งในระหว่างและหลังการขาย
  - 5.4 ความคุ้มค่าของสินค้าหรือราคาที่ไม่สูงเกินไป
6. ในการที่องค์กรจะบรรลุคุณค่าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการในข้อ 5 องค์กรจะต้องมีการดำเนินงานภายใน ในด้านต่างๆ ดังนี้
  - 6.1 กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
  - 6.2 คุณภาพของสินค้าที่ออกจากโรงงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
  - 6.3 การจัดส่งที่รวดเร็ว
  - 6.4 การบริหารด้านวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพในขณะเดียวกัน การบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 6.1-6.4 จะช่วยให้องค์กรเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ตามวัตถุประสงค์ในข้อ 2 ด้วย
7. เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้นทั้งหมดองค์กรจะต้องมั่นใจว่า
  - 7.1 พนักงานมีทักษะและความสามารถที่เพียงพอ
  - 7.2 โครงสร้างและวัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงาน
  - 7.1 องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



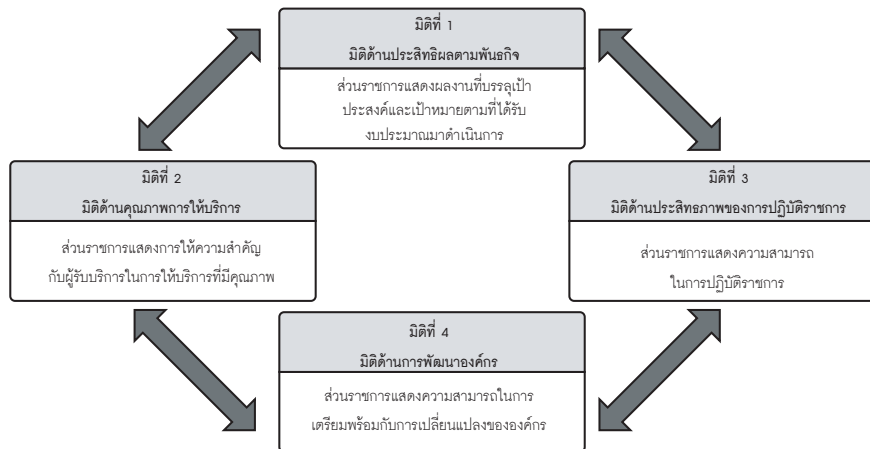
## 4.2 การประยุกต์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กับระบบราชการของไทย

แนวคิดของ Balanced Scorecard มีจุดกำเนิดขึ้นมาเนื่องจากต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ และก็เป็นที่น่ายินดีที่แนวคิดที่มีประโยชน์เหล่านี้ได้เริ่มมีการนำเอามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการเพิ่มมากขึ้น โดยการแปลงแนวคิดด้านการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้กับระบบราชการนั้นถือว่ามีจุดเริ่มต้นจากทางอเมริกาและอังกฤษที่ได้มีการออกกฎหมายบังคับให้หน่วยราชการทุกแห่งได้มีการพัฒนาระบบในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยในอเมริกานั้นได้มีการกำหนดออกมาเป็น Government Performance Review Act (GPRA) หรือที่อังกฤษที่ให้หน่วยราชการทุกแห่งมีการทำ Public Service Agreements (PSA) และเมื่อปีที่แล้วทางรัฐบาลของประธานาธิบดีบุชได้ประกาศออกมาว่าจะมีการสร้าง Scorecard ที่ภายในประกอบด้วยตัวชี้วัดซึ่งจะมีไฟสัญญาณจราจรสีเขียว เหลือง แดง เอาไว้บ่งบอกให้รู้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน โดยทางรัฐบาลสหรัฐต้องการให้ประธานาธิบดีของตนสามารถที่จะติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ ว่าเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่

แล้วก็เป็นเดียวกับแนวคิดหรือความเคลื่อนไหวทางด้านการจัดการต่างๆ ที่เริ่มต้นจากโลกตะวันตกแล้วค่อยๆ เคลื่อนเข้ามาในประเทศไทย ปัจจุบันหน่วยราชการของไทยหลายๆ แห่งได้เริ่มที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้น หน่วยราชการที่ค่อนข้างจะคึกคักในการนำเอาระบบเหล่านี้เข้ามาใช้ก็หนีไม่พ้นมหาวิทยาลัยต่างๆ รวมทั้งหน่วยราชการและโรงพยาบาลต่างๆ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยหน่วยราชการเหล่านี้ได้นำเอาหลักการของ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators เข้ามาปรับใช้ให้เข้ากับการดำเนินงานขององค์กรกันอย่างแพร่หลาย นอกเหนือจากมหาวิทยาลัยและหน่วยราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแล้ว ในปัจจุบันทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เริ่มพยายามผลักดันให้หน่วยราชการทุกแห่งได้เริ่มมีการนำเอาระบบการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้มากขึ้น



ซึ่งในปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทยเสียใหม่ ซึ่งประกอบด้วยมุมมองดังนี้



- **มิตินี้ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)** มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น
- **มิตินี้ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)** มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ
- **มิตินี้ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)** มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น
- **มิตินี้ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building)** มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น





ภายใต้แต่ละมิติของคำรับรองการปฏิบัติราชการ จะประกอบไปด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ เป้าหมาย และ เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดแต่ละตัว รวมถึงแนวทางในการดำเนินงาน



## แบบฝึกหัดทบทวนความรู้

Balanced Scorecard มีที่มาอย่างไร?





Balanced Scorecard ดั้งเดิมประกอบด้วยมุมมองอะไรบ้าง?

มิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประกอบด้วยมุมมองอะไรบ้าง?



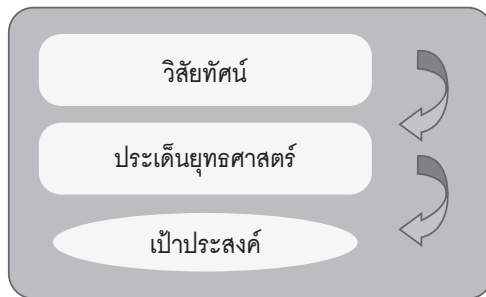
# 5

## ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการพัฒนา ยุทธศาสตร์ก่อน โดยจะต้องมีข้อมูลที่สำคัญกล่าวคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ จากนั้นจึงจะเข้าสู่ขั้นตอนการจัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์นี้จะแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้แต่ละมิติคำ รับรองปฏิบัติราชการ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุน ต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

### 5.1 แนวทางในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แนวทางในการพัฒนา แผนที่ยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การการพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่วิสัยทัศน์ที่องค์กร ต้องการที่จะบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์

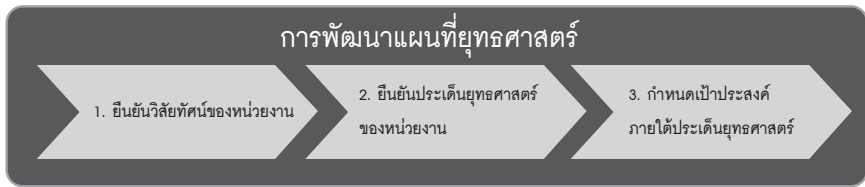


แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลในระดับกลุ่มจังหวัด



## 5.2. กระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ นั้นมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจาก แผนที่ยุทธศาสตร์ จะประกอบไปด้วย เป้าประสงค์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุและผล ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ดังแสดงให้เห็นดังภาพถัดไป



กระบวนการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์

ในอธิบายกระบวนการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ตามคู่มือฉบับนี้จะได้หยิบยกเอากรณีศึกษาจากการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ในระดับกลุ่มจังหวัด ซึ่งจะเป็นกรณีที่มีประเด็นยุทธศาสตร์หลายๆ ด้าน และต้องนำมาารวมกันเป็นภาพเดียว นอกจากนี้กรณีศึกษาดังกล่าวยังได้รวมกระบวนการยืนยันวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ในกรณีศึกษาอีกด้วย เนื่องจากพบว่าในทางปฏิบัติหลายๆ หน่วยงานวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหลายๆ หน่วยงานยังไม่มี ความชัดเจน

### 5.2.1 การยืนยันวิสัยทัศน์



ถึงแม้มีวิสัยทัศน์อยู่ก็ต้องยืนยันให้แน่ใจ

การยืนยันวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตภายในห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็น



ข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในหน่วยงานจะช่วยให้เกิดทิศทางที่ชัดเจนว่าหน่วยงานจะมี กลยุทธ์การพัฒนาร่วมกันไปในทิศทางใด การมีกระบวนการยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารจนกระทั่งบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบุคคลภายนอก



### ตัวอย่างวิสัยทัศน์กลุ่มจังหวัด...

#### วิสัยทัศน์ของกลุ่มจังหวัด...

“เป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการเป็นศูนย์เชื่อมโยงการคมนาคม เพื่อกระจายสินค้าและบริการสู่ทุกภูมิภาค”

### 5.2.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึง เป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรจะมีจำนวนมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจาย ไม่มีจุดมุ่งเน้น (focus) หรือบางประเด็นที่เลือกขึ้นมาอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้น จะอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ โดยทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่างๆที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละประเด็น ซึ่งบางประเด็นนั้น อาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน เช่น จากตัวอย่างในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้จากการวิเคราะห์ประเด็นหลักของวิสัยทัศน์ในส่วนของ “เป็น



แหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี.. (เหตุ) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (ผล)" ซึ่งในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ควรมีการตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

1. ทำอย่างไรกลุ่มจังหวัดจึงจะเป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้  
: ประเด็นสำคัญของคำถามนี้อยู่ที่ตัว "เหตุ" คือ "องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี" กลุ่มจังหวัดต้องมีการพัฒนา (ทำให้เกิดขึ้น หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่) และการจัดการ (นำทุนความรู้ที่มีอยู่แล้วไปบริหารจัดการ) อย่างเหมาะสมจึงจะนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้
2. มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจที่ต้องการ ควรมีการมุ่งเน้นในภาคส่วน (sector) ไດบ้าง  
: กลุ่มจังหวัดต้องมุ่งเน้นสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม ตามนโยบายของรัฐ และโครงสร้างทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น  
หลังจากที่ได้มีการตอบคำถามทั้ง 2 ข้อนี้แล้ว กลุ่มจังหวัดสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้ ดังนี้



**การแปลงประเด็นหลักของวิสัยทัศน์ สู่ประเด็นยุทธศาสตร์**

**วิสัยทัศน์**  
 "เป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ  
 ควบคู่กับการเป็นศูนย์เชื่อมโยงการคมนาคม เพื่อกระจายสินค้าและบริการสู่ทุกภูมิภาค"



**ประเด็นยุทธศาสตร์**  
 "พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม"



จากแนวทางดังกล่าว กลุ่มจังหวัด... ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดได้ดังนี้

### ประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด...

1. พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม
2. การผสมผสานทักษะกับความรู้ในการพัฒนาสินค้าเชิงวัฒนธรรม และส่งเสริมการท่องเที่ยวมรดกโลก
3. สร้างแรงจูงใจและดึงดูดผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศมาอยู่ในพื้นที่เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา
4. ศูนย์กลางเชื่อมโยงรับและกระจายสินค้าระหว่างภาคต่างๆ

### 5.2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

#### 5.2.3.1 แนวทางการกำหนดเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามมิติทั้ง 4 ด้านของกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ภายหลังจากการตอบคำถามกลุ่มจังหวัดจะสามารถนำคำตอบที่ได้มากำหนดเป็นเป้าประสงค์ในแต่ละมิติในที่สุด ซึ่งคำถามในแต่ละมิติมีดังนี้



### ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ

กรอบการประเมินผล การพัฒนาการปฏิบัติราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์
ประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)	ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไร ว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
ประสิทธิภาพการจัดการ (Manage Resources)	ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือ การก่อให้เกิด ประสิทธิผล องค์กรต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการ ต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ
พัฒนาองค์กร (Capacity Building)	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์



### ตัวอย่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด...

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม





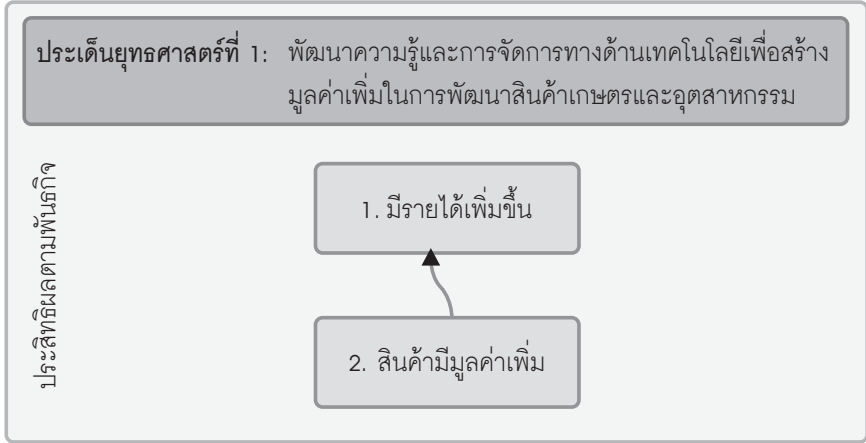
**คำถามที่ 1 : ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของประเด็นยุทธศาสตร์นี้คืออะไร?**

ภาคการผลิตสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมมีรายได้เพิ่มขึ้น จากการผลิตสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมมีมูลค่าเพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจาก

- ผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้น
- เกิดนวัตกรรมใหม่ (พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ โดยการทำ Reverse Engineering)
- มีสินค้าใหม่ๆ ที่มาจากการแปรรูปทางบรรจุภัณฑ์ ทำให้มูลค่าผลผลิตเพิ่มขึ้น
- ต้นทุนต่อไร่ลดลง

เมื่อตอบคำถามนี้ได้ กลุ่มจังหวัดก็จะสามารถกำหนดเป้าประสงค์ในมิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจได้ดังนี้

เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิภาพตามพันธกิจตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัด...





## เทคนิคการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (1)

1. เพื่อความสะดวกในการอ้างอิงในแต่ละเป้าประสงค์ ควรมีการกำหนดหมายเลขอนุกรมให้กับเป้าประสงค์แต่ละตัว ซึ่งในการอ้างอิงที่นิยมกันนั้น มี 2 ระบบ กล่าวคือ

- การใช้ตัวเลขในการอ้างอิง (ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในคู่มือฉบับนี้)
- การใช้รหัสอักษรในแต่ละมิติประกอบกับตัวเลข เช่นการใช้ตัวอักษรย่อภาษาอังกฤษตามมิติการประเมินผลดังนี้ ประสิทธิภาพตามพันธกิจ (Run the Business): R คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer): S ประสิทธิภาพการจัดการ (Manage Resources): M และ พัฒนาองค์กร (Capacity Building): C เช่น R.1, R.2, S.1,

2. แผนที่ยุทธศาสตร์จะใช้เส้นเชื่อมโยงเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ต่างๆ ในลักษณะ “เหตุและผล” โดยเป้าประสงค์ที่อยู่ปลายลูกศร คือเป้าประสงค์ในส่วนที่เป็นผล

**คำถามที่ 2 : อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ?**

ก่อนจะตอบคำถามนี้ได้ ควรเริ่มจากการพิจารณาเสียก่อนว่า “ใครคือผู้รับบริการหรือลูกค้าในประเด็นยุทธศาสตร์นี้”

ผู้รับบริการของประเด็นยุทธศาสตร์นี้ ประกอบด้วย

- SME, ผู้ประกอบการ
- เกษตรกร

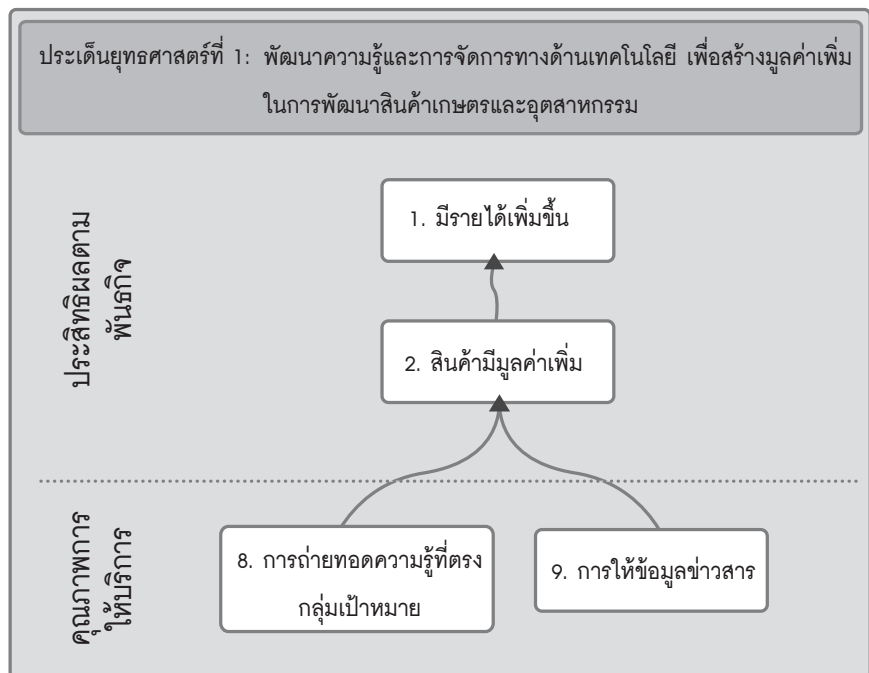
เมื่อกำหนดผู้รับบริการของประเด็นยุทธศาสตร์ได้แล้ว ต้องพิจารณาต่อไปว่าสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง และสิ่งที่กลุ่มจังหวัดสามารถตอบสนองได้ประกอบด้วยสิ่งใดบ้างที่มีความสำคัญ?



สิ่งที่ผู้รับบริการจะได้รับจากกลุ่มจังหวัดเพื่อให้บรรลุผลตามมิติด้านประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- การถ่ายทอดความรู้ ซึ่งจะต้องปรับให้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น
- การให้บริการเครื่องมือด้านอุตสาหกรรม สำหรับผู้ประกอบการ
- การให้บริการด้านข้อมูล ข่าวสาร อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง

เมื่อแปลงสิ่งที่ผู้รับบริการจะได้รับจากกลุ่มจังหวัดไปเป็นเป้าประสงค์ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการจะได้ภาพดังนี้

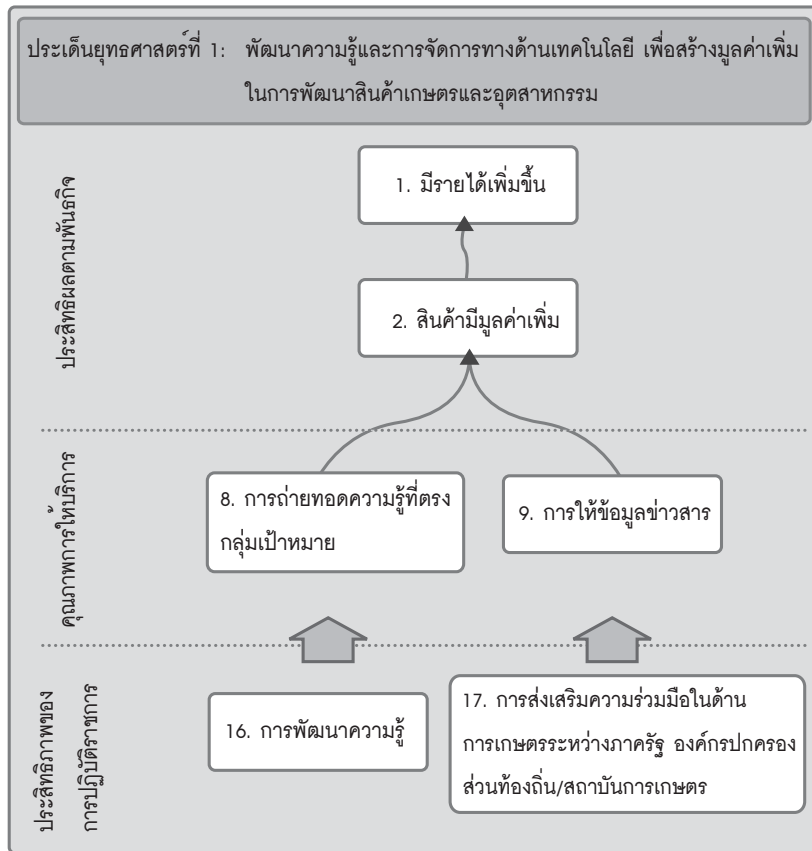


เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิภาพตามพันธกิจและคุณภาพการให้บริการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัด...



**คำถามที่ 3 : กลุ่มจังหวัดต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามพันธกิจ**

จากการตอบคำถามดังกล่าว ทางกลุ่มจังหวัดเห็นว่าต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อสามารถนำไปถ่ายทอดและให้ข้อมูลข่าวสารกับกลุ่มเป้าหมาย และการส่งเสริมความร่วมมือในด้านการเกษตรระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/สถาบันการเกษตรจะเป็นปัจจัยหนุนไปให้เป้าประสงค์ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการประสบความสำเร็จ ซึ่งได้ผลออกมาดังรูป

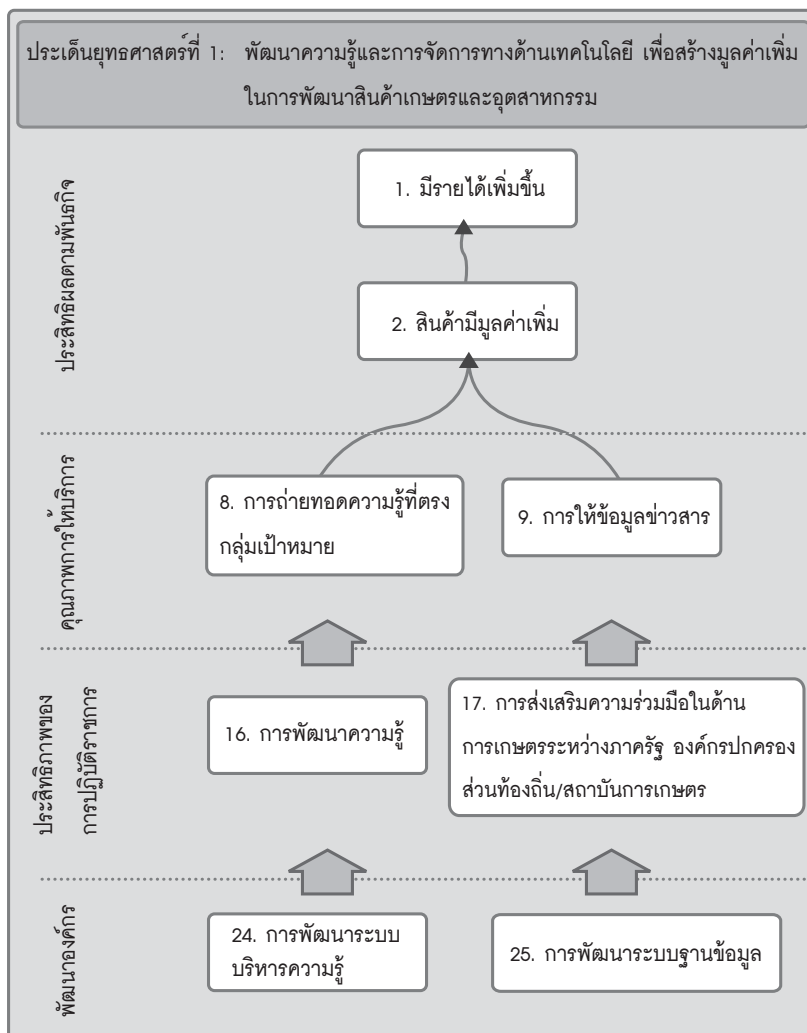


เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิผลตามพันธกิจ คุณภาพการให้บริการ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัด...



### คำถามที่ 4 : จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

จากการตอบคำถามดังกล่าว กลุ่มจังหวัดต้นแบบให้ความเห็นว่าจะต้องมีการพัฒนาระบบบริหารความรู้และการบริหารระบบฐานข้อมูล ซึ่งได้ผลออกมาดังรูป



เป้าประสงค์ตามมิติประสิทธิผลตามพันธกิจ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ และพัฒนาองค์กร ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัด...



## เทคนิคการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (2)

ในกรณีที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์บางตัว มีความสัมพันธ์กับเป้าประสงค์อื่นๆ เป็นจำนวนมาก ถ้าหากโยงเส้นความสัมพันธ์อาจทำให้เกิดความสับสนได้ หรือในบางกรณี สมมติฐานความสัมพันธ์อยู่ในระดับมิติหรือมุมมอง เช่น เราเชื่อว่าหากมีการพัฒนาองค์กรที่ดีแล้ว จะทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการดีขึ้นไปด้วย ในกรณีนี้ควรจะใช้ลูกศรใหญ่ ↑ แทนการใช้เส้นความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์แต่ละตัว

### 5.2.3.2 การรวมแผนที่ยุทธศาสตร์

ภายหลังจากที่ได้มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกันเป็นภาพเดียว ในบางกรณี จะพบว่าเป้าประสงค์ที่จัดทำขึ้นในบางประเด็นยุทธศาสตร์จะมีบางส่วนที่มีความคล้ายคลึงกัน หรือเป็นเป้าประสงค์เดียวกัน หรืออีกนัยหนึ่ง บางเป้าประสงค์สามารถสนับสนุนได้หลายประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นมารวมกัน ก็มักจะยุบรวมเป้าประสงค์เหล่านั้นให้เหลือเพียงเป้าประสงค์เดียว

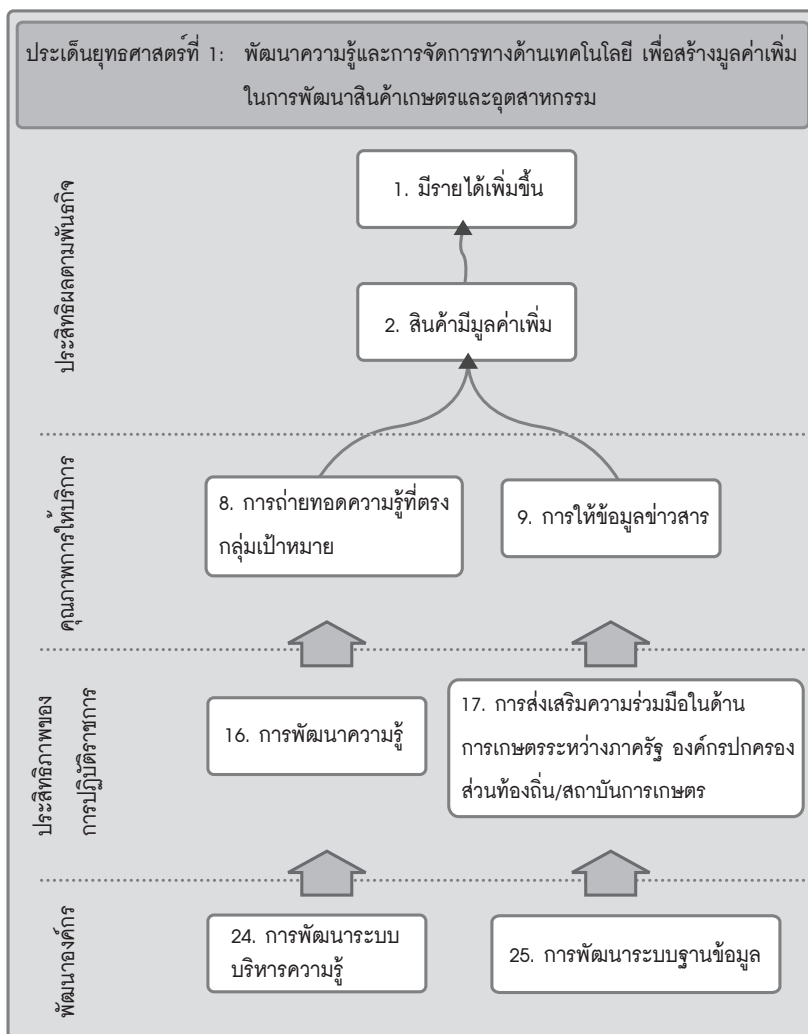


### ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.4

แผนที่ยุทธศาสตร์ในประเด็นยุทธศาสตร์ 1-4 จากกลุ่มจังหวัดต้นแบบ มีรายละเอียดดังนี้



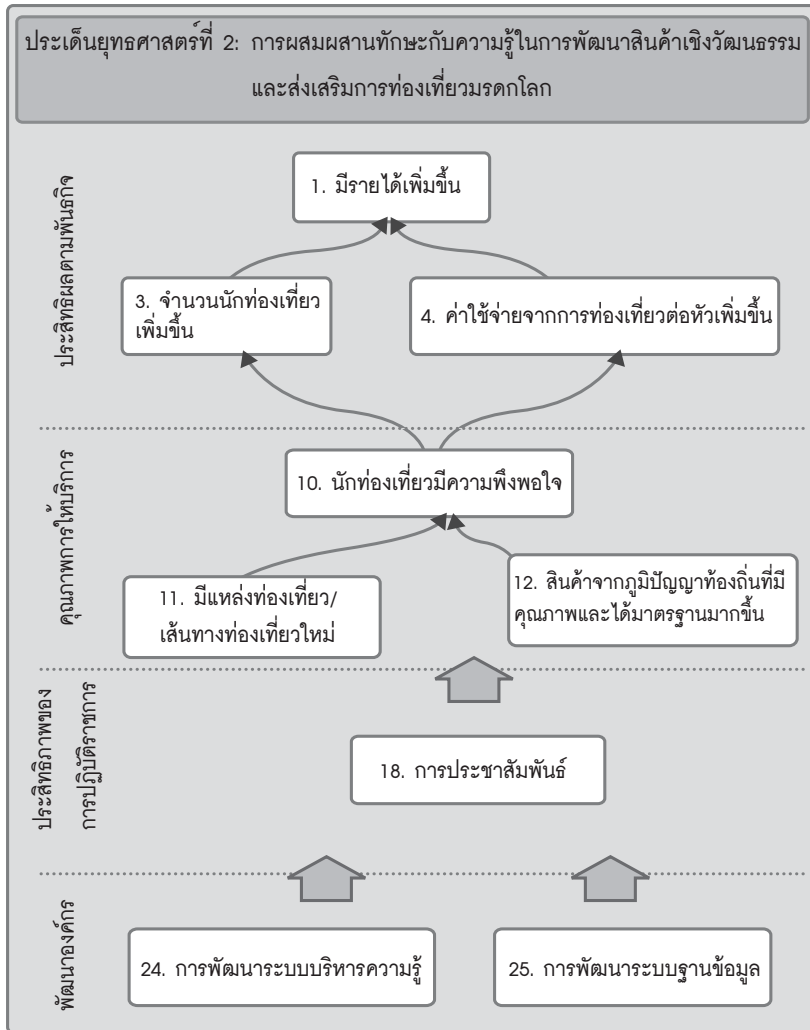
### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาคือความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม



แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลุ่มจังหวัด...



### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การผสมผสานทักษะกับความรู้ในการพัฒนาสินค้าเชิงวัฒนธรรมและส่งเสริมการท่องเที่ยวมรดกโลก

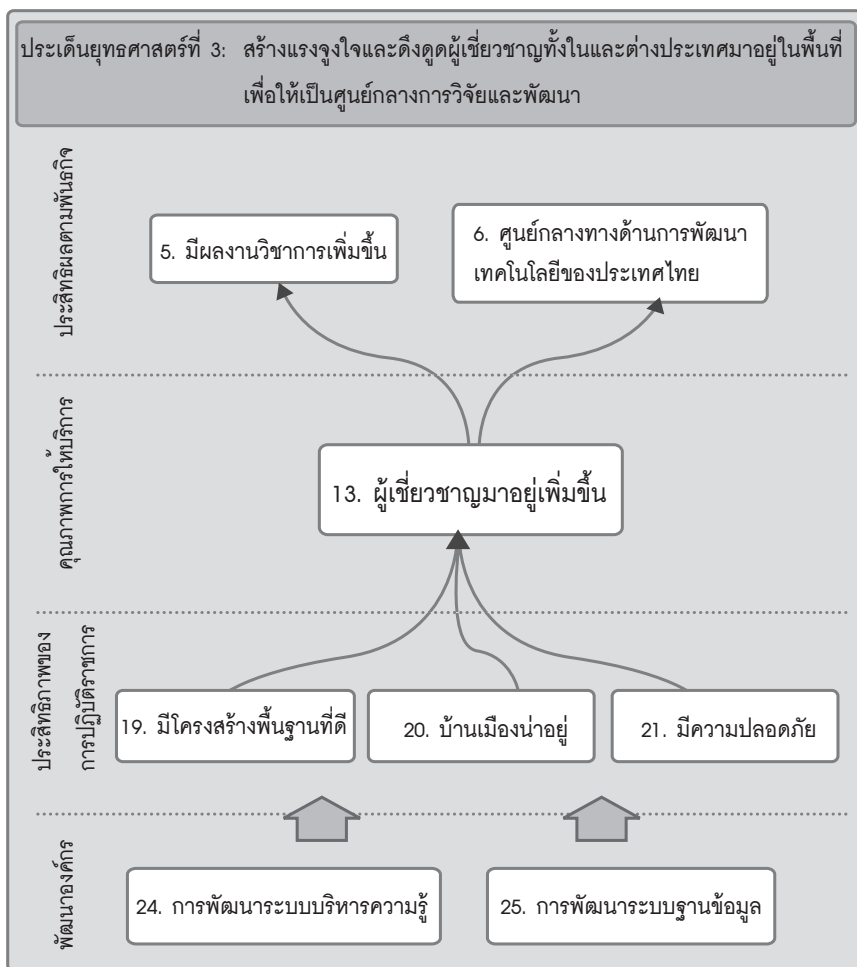


แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ของกลุ่มจังหวัด...





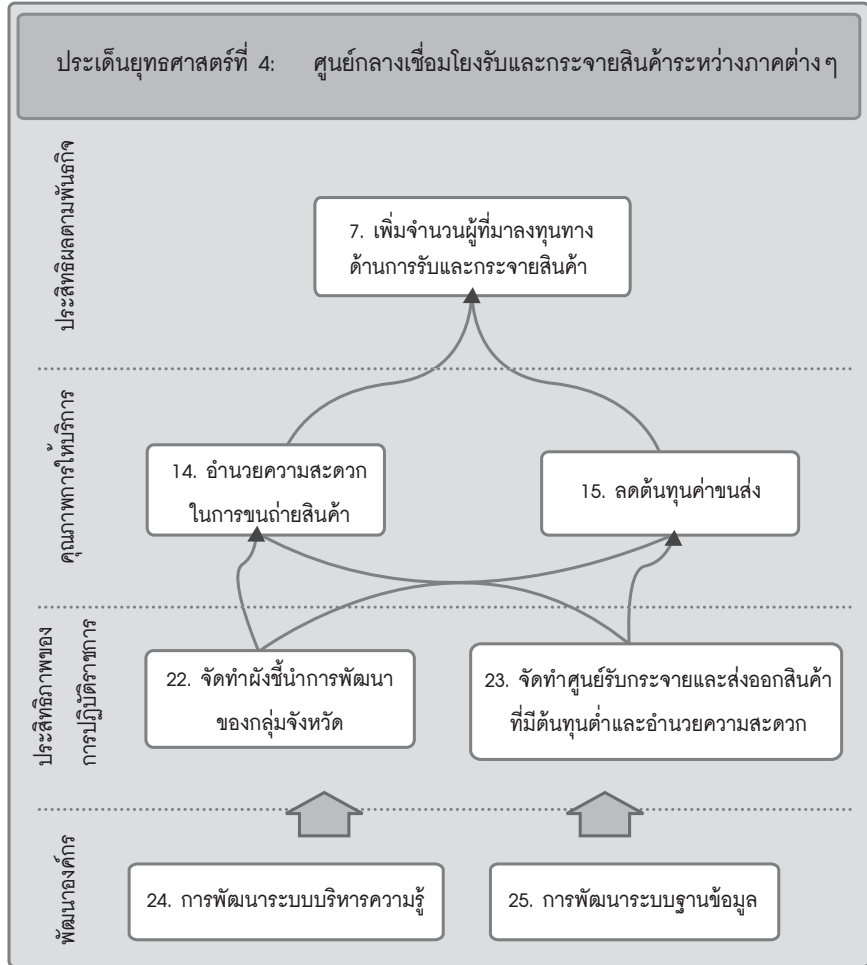
### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างแรงจูงใจและดึงดูดผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศมาอยู่ในพื้นที่ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา



แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของกลุ่มจังหวัด...



### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ศูนย์กลางเชื่อมโยงรับและกระจายสินค้าระหว่างภาคต่างๆ

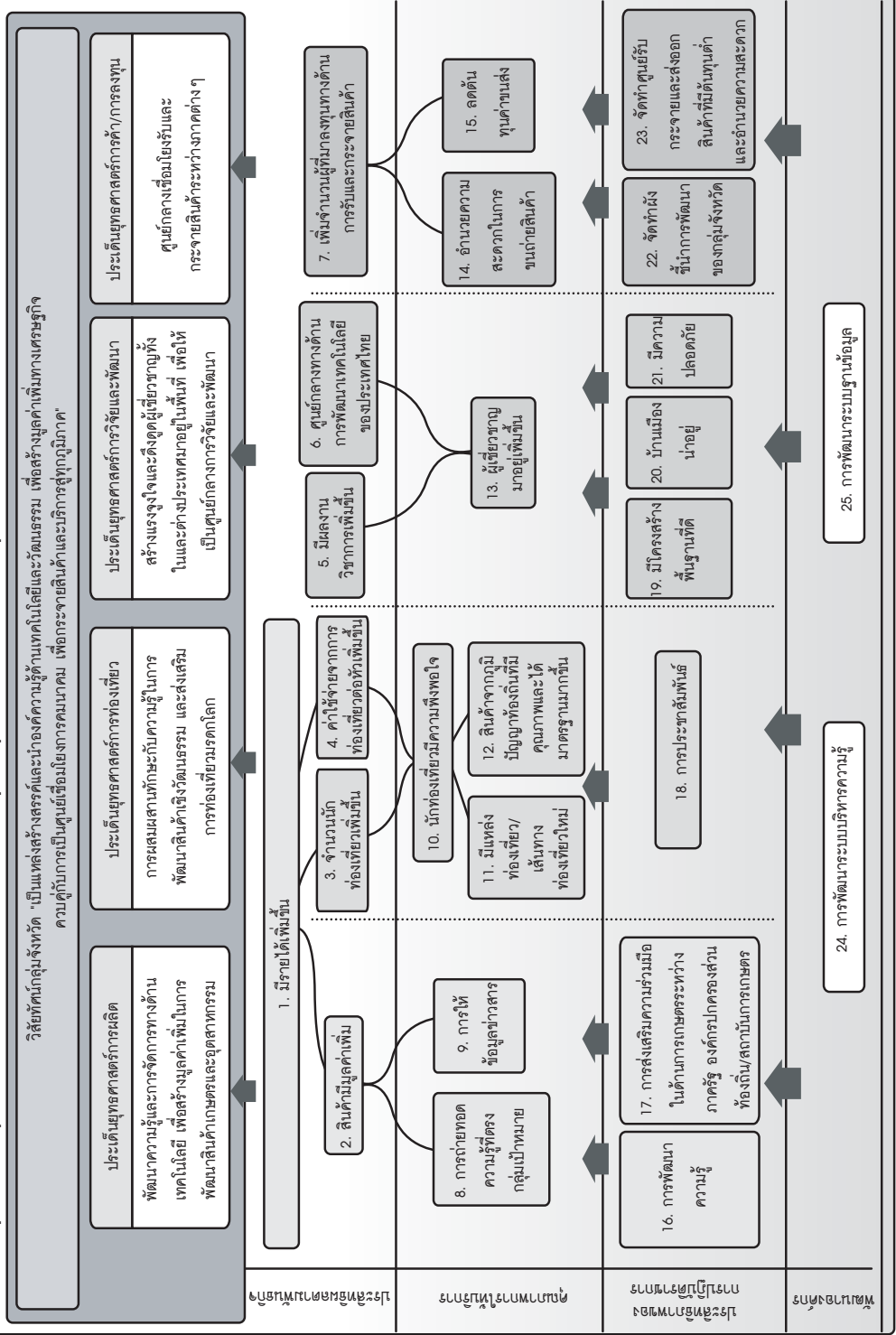


แผนที่ยุทธศาสตร์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน

ซึ่งเมื่อนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มารวมกัน จะได้ภาพแผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด ดังภาพถัดไป



### แผนที่กลยุทธ์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง)



แผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด...



### 5.2.4 การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

ก-จ-ว คืออะไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. มีรายได้เพิ่มขึ้น	กจว1. ร้อยละของมูลค่าเพิ่มภาคเกษตร กจว2. ร้อยละของเงินลงทุนในอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้น
2. สินค้ามีมูลค่าเพิ่ม	กจว4. จำนวนสินค้าเกษตรที่ผ่านการแปรรูปที่เพิ่มขึ้น กจว5. จำนวนสินค้าภาคเกษตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน
3. จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น	กจว6. ร้อยละของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น
4. ค่าใช้จ่ายจากการท่องเที่ยวต่อหัวเพิ่มขึ้น	กจว7. ค่าใช้จ่ายต่อหัวที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว
5. มีผลงานวิชาการเพิ่มขึ้น	กจว8. ร้อยละของผลงานวิชาการที่เพิ่มขึ้น
6. ศูนย์กลางทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีในประเทศไทย	กจว9. จำนวนครั้งที่มีการจัดประชุมทางวิชาการในพื้นที่
7. เพิ่มจำนวนผู้ที่มีการลงทุนทางด้านการรับและกระจายสินค้า	กจว10. จำนวนนักลงทุนรายใหม่ที่มาลงทุนทางด้านการรับและกระจายสินค้า



เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
8. การถ่ายทอดความรู้ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	กจว11. จำนวนเกษตรกร/ผู้ประกอบการด้านการเกษตรที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ กจว12. จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้
9. การให้ข้อมูลข่าวสาร	กจว13. ร้อยละของจำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการของจังหวัดที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร
10. นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจ	กจว14. ร้อยละความพึงพอใจในการท่องเที่ยว
11. มีแหล่งท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวใหม่	กจว15. จำนวนแหล่งท่องเที่ยวใหม่/เส้นทางท่องเที่ยวใหม่ที่เกิดขึ้น
12. สินค้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานมากขึ้น	กจว16. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ OTOP ที่ได้รับมาตรฐาน 4-5 ดาว
13. ผู้เชี่ยวชาญมาอยู่เพิ่มขึ้น	กจว17. ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่เข้ามาอยู่ในพื้นที่เพิ่มขึ้น
14. อำนวยความสะดวกในการขนถ่ายสินค้า	กจว18. ร้อยละของระยะเวลาที่ใช้ในการขนถ่ายสินค้าที่ลดลง
15. ลดต้นทุนค่าขนส่ง	กจว19. ร้อยละของการขนส่งสินค้าทางเรือที่เพิ่มขึ้น
16. การพัฒนาความรู้	กจว20. จำนวนสินค้าเกษตรที่ได้รับการพัฒนาจากการถ่ายทอดความรู้
17. การส่งเสริมความร่วมมือในด้านการเกษตรระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/สถาบันการเกษตร	กจว21. จำนวนความร่วมมือที่เกิดขึ้นในการพัฒนาการเกษตรระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น /สถาบันการเกษตร



เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
18. การประชาสัมพันธ์	กจว22. ร้อยละของผลสำรวจความพึงพอใจในการให้ข้อมูลการท่องเที่ยว
19. มีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี	กจว23. ร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีความพึงพอใจ
20. บ้านเมืองน่าอยู่	กจว24. จำนวนพื้นที่สีเขียวที่เพิ่มขึ้น กจว25. ร้อยละของจำนวนครั้งในการตรวจสอบคุณภาพที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด กจว26. ร้อยละของสถานบริการด้านการดูแลสุขภาพมีคุณภาพได้มาตรฐาน
21. มีความปลอดภัย	กจว27. จำนวนอัตราการเกิดคดีต่อจำนวนประชากร กจว28. อัตราการจับกุมต่อคดีที่เกิดขึ้น
22. จัดทำผังชี้้นำการพัฒนาของกลุ่มจังหวัด	กจว29. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำผังชี้้นำการพัฒนาของกลุ่มจังหวัด
23. จัดทำศูนย์รับกระจายและส่งออกสินค้าที่มีต้นทุนต่ำและอำนวยความสะดวก	กจว30. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดตั้งศูนย์รับกระจายและส่งออกสินค้าแบบเบ็ดเสร็จ
24. การพัฒนาระบบบริหารความรู้	กจว31. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร
25. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล	กจว32. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูล



## เทคนิคในการจัดทำตัวชี้วัด

1. ในขั้นต้นควรระดมสมองสร้างตัวชี้วัดออกมาให้ได้มากที่สุดก่อน แล้วจึงกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดนั้นๆ สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล ความไวของตัวชี้วัด ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ฯลฯ

2. ไม่ควรกำหนดเป้าหมาย (Target) ระหว่างการกำหนดตัวชี้วัด เพราะขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนที่ใช้เวลาในการจัดทำค่อนข้างมาก ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายควรทำภายหลังที่ได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ แล้ว

3. ควรมีการกำหนดเลขอนุกรมสำหรับตัวชี้วัดเพื่อการอ้างอิง เช่น

- ตัวชี้วัดในระดับกลุ่มจังหวัดใช้รหัส กจว.
- ตัวชี้วัดในระดับจังหวัดใช้รหัส จว. (ตามคู่มือเล่มนี้มีจังหวัดต้นแบบเพียงจังหวัดเดียว ซึ่งเมื่อนำไปใช้ในทางปฏิบัติอาจ อาจใช้ จว.1, จว.2 หรือชื่อย่อของจังหวัดแทน เช่น ปท. (ปทุมธานี) อท.(อ่างทอง))
- ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานใช้รหัสตามชื่อหน่วยงาน เช่น สสจ. (สาธารณสุขจังหวัด) พช. (พัฒนาชุมชนจังหวัด)



ทั้งหมดนี้คือกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ในบทถัดไปก็จะได้ทดลองทำจริงๆ แล้ว







# 6

## แนวทางสู่การปฏิบัติ

ในบทนี้จะให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติในการทำกรณีศึกษาการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยจัดทำลงในใบงานที่ได้ให้ไว้ ตามลำดับ ดังนี้

1. ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์
2. ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์
3. ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด



### คำแนะนำสำหรับใบงานที่ 1 ใบงานสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ (ดูหน้า 76)

ขอให้ท่านสรุปวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานลงในกรอบหมายเลข (3) โดยโปรดอย่าลืมว่าประเด็นยุทธศาสตร์(Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมีที่มาจาก

- แนวทางหลักที่ในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว

### โดยจากกรณีศึกษาที่หยิบยกมานี้ประเด็นยุทธศาสตร์ควรมีไม่เกิน 3 ด้าน

สำหรับหน่วยงานที่มีแปลงประเด็นยุทธศาสตร์จากหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่กว่า เช่น จากกระทรวงไปยังกรม ขอให้แสดงความสัมพันธ์เป็นเส้นเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับหน่วยงานต้นสังกัดและจังหวัดด้วย โดยขอให้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดลงในกรอบหมายเลข 1



ส่วนกรณีหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาค เช่น เกษตรจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด ต้องมีการผสมผสานยุทธศาสตร์หน่วยงานต้นสังกัด กับ จังหวัด ขอให้ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดลงในกรอบ หมายเลข 1 และจังหวัดลงในกรอบหมายเลข 2



**คำแนะนำสำหรับใบงานที่ 2 ใบงานจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (ดูหน้า 77)**

ขอให้ท่านนำวิสัยทัศน์มากรอกที่แถวบนของแผนที่ยุทธศาสตร์ และ นำประเด็นยุทธศาสตร์ที่สรุปได้จากใบงานที่ 1 มากรอกในแถวถัดมา จาก นั้นสรุปเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลทั้ง 4 มิติ ดังนี้

กรอบการประเมินผล การพัฒนาการปฏิบัติราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์
ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Run the Business)	ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)	ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือ การก่อให้เกิดประสิทธิผล องค์กรต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
พัฒนาองค์กร (Capacity Building)	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ในการกำหนดเป้าประสงค์ตามมิติต่างๆ เหล่านี้ขอให้คำนึงถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลและแสดงเส้นความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ต่างๆ เหล่านี้ไปด้วย ทั้งนี้ความสัมพันธ์ต่างๆ จะเกิดขึ้นในลักษณะล่างขึ้นบน และ อาจข้ามมิติได้ เช่น จากมิติประสิทธิภาพการจัดการไปสู่มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ เป็นต้น



### คำแนะนำสำหรับใบงานที่ 3 ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

ขอให้ท่านระบุตัวชี้วัดลงในตารางเป้าประสงค์และตัวชี้วัด โดยแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัว แต่ไม่ควรมีตัวชี้วัดมากเกินไปกว่า 3 ตัว ทั้งนี้ควรให้ตัวชี้วัดสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์ให้ได้มากที่สุด ในระหว่างขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดนี้ท่านอาจเปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาแล้วก็ได้







### 3 ใบงานสรุปเป้าประสงค์และตัวชี้วัด กรณีศึกษาที่...

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด



# 7

## ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้



### กรณีศึกษาที่ 1

ผู้บริหารของหน่วยงานที่ให้บริการเกี่ยวข้องกับการประกันสังคมในระดับพื้นที่แห่งหนึ่ง นิ่งครุ่นคิดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานในส่วนของทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานในระดับพื้นที่ และแนวทางในการสื่อสารทิศทางดังกล่าวให้บุคลากรทุกระดับรวมทั้งผู้รับบริการภายนอกหน่วยงานรับทราบและเข้าใจในทิศทางของหน่วยงาน จึงนำเรื่องดังกล่าวเข้ามาเป็นหัวข้อในการประชุมประจำเดือนของกลุ่มผู้บริหาร

ที่ประชุมมีความเห็นร่วมกันว่าควรมีการทบทวนและจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงานโดยยึดวิสัยทัศน์เดิมของหน่วยงานคือ “เป็นส่วนราชการที่มีการให้บริการด้านประกันสังคมที่มีระบบ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ” โดยจะจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันภายในหน่วยงานเพื่อระดมความเห็นและสร้างการมีส่วนร่วมในหน่วยงาน นอกจากนั้นยังได้มอบหมายให้คณะทำงานจัดเตรียมข้อมูลด้านต่างๆ สำหรับประกอบการประชุม อันได้แก่ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับพื้นที่

คณะทำงานได้ทำการรวบรวมข้อมูลและจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุมได้ข้อมูลดังนี้





### ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด

**วิสัยทัศน์ :** “เป็นองค์กรชั้นนำในการให้บริการทางด้านประกันสังคม อันเป็นที่ต้องการของสังคม โดยมีการบริหารองค์กรที่ดี มีระบบสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทั่วประเทศ มีบุคลากรที่มีทักษะสูง และมีการบริหารกองทุนที่มีประสิทธิภาพ”

**พันธกิจ :** “ให้บริการทางด้านประกันสังคมที่มีคุณภาพสูง แก่สมาชิก และครอบครัวซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อประเทศและสังคมโดยรวม”

### ประเด็นยุทธศาสตร์ มี 3 ประเด็น ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการให้ความคุ้มครองประกันสังคม
2. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความแข็งแกร่งของกองทุนประกันสังคม
3. ยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

### ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับพื้นที่

**วิสัยทัศน์ :** “เป็นเมืองศูนย์กลางการศึกษาวิจัย การพัฒนาเทคโนโลยี เสริมสร้างความเข้มแข็งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

### ประเด็นยุทธศาสตร์ มี 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. การบูรณาการระหว่างสถาบันการศึกษาและวิจัย
2. จังหวัดเป็นเมืองนำอยู่
3. มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และผู้ผลิตชุมชนที่เข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขัน
4. เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงการเรียนรู้แบบบูรณาการ

เมื่อถึงวันที่จัดประชุมที่ประชุมได้มีความเห็นว่าควรมีการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ในรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ อันประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร





## ทดลองจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ในรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นขอให้ท่านจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ในรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน





### ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับจังหวัด

**วิสัยทัศน์ :** “เป็นเมืองศูนย์กลางการศึกษาวิจัย การพัฒนาเทคโนโลยี เสริมสร้างความเข้มแข็งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### ประเด็นยุทธศาสตร์ มี 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. การบูรณาการระหว่างสถาบันการศึกษาและวิจัย
2. จังหวัดเป็นเมืองนำอยู่
3. มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และผู้ผลิตชุมชนที่เข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขัน
4. เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงการเรียนรู้แบบบูรณาการ

### ผู้บริหารของหน่วยงานได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงานไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ “เป็นหน่วยงานหลักของจังหวัดในการส่งเสริมการมีงานทำ ค้ำครองคนหางาน และเป็นเครือข่ายข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงาน” และมีภารกิจหลักคือ

1. การบริการจัดหางานในประเทศ
2. การบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ
3. การควบคุมการทำงานของคนต่างด้าว
4. การแนะแนวและส่งเสริมการประกอบอาชีพ
5. การค้ำครองคนหางาน



## ทดลองฝึกหัดการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

จากข้อมูล หากท่านเป็นหัวหน้าฝ่ายแผนฯของหน่วยงานดังกล่าว ขอให้ท่านจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจร่วมกัน โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้นต้องมีความเชื่อมโยงกันของเป้าประสงค์ภายใต้มุมมองต่างๆ และต้องตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานในระดับจังหวัด





### กรณีศึกษาที่ 3

ในที่ประชุมผู้บริหารของหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานของจังหวัดแห่งหนึ่ง มีการพูดคุยกันถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคือ บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่จะไม่ให้ความสำคัญกับงานตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ มีการให้ความสำคัญกับงานประจำของแต่ละฝ่าย ทำให้งานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีนโยบายที่จะจัดทำยุทธศาสตร์ในรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ อันประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

หน่วยงานได้จัดให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และจัดทำเป็น SWOT ของหน่วยงาน ซึ่งได้ข้อมูลดังนี้

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้บริหารได้พิจารณายุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย ส่วนราชการต้นสังกัด และหน่วยงานระดับจังหวัด และมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของหน่วยงานร่วมกัน ได้ดังนี้

#### S

#### จุดแข็ง (Strength)

- บุคลากรของหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี มีการประสานงานกันภายในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมีเครือข่ายจำนวนมาก

#### W

#### จุดอ่อน (Weakness)

- บุคลากรยังขาดการพัฒนาในความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่ตรงกับลักษณะงานของแต่ละบุคคล
- ขาดระบบฐานข้อมูลที่จะมาสนับสนุนการดำเนินงาน
- ขาดกิจกรรมและความร่วมมือที่ดำเนินกับเครือข่าย



**O**

**โอกาส (Opportunities)**

- บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตนเอง
- มีความสัมพันธ์กับเครือข่ายที่ดี
- มีช่องทางในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ไปยังภายนอกที่มีประสิทธิภาพ

**T**

**อุปสรรค (Threats)**

- การเปลี่ยนแปลงภายนอกเป็นไปอย่างรวดเร็ว

**พันธกิจของหน่วยงาน คือ**

1. ประสานการดำเนินงานด้านข้อมูลข่าวสาร
2. การบริหารราชการจังหวัด และยุทธศาสตร์จังหวัด
3. สนับสนุนการดำเนินงานของผู้ว่าฯ

**ผู้รับบริการ/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ประกอบด้วย**

- ส่วนราชการภายในจังหวัด
- ผู้ว่าราชการจังหวัด
- บุคลากรภายในหน่วยงาน

**สิ่งที่ผู้รับบริการ/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต้องการ ประกอบด้วย**

- ต้องการการสนับสนุนในด้านการพัฒนาความรู้ทางด้านการบริหารจัดการ
- ต้องการการสนับสนุนด้านฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
- ต้องการการสื่อสารข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

“เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารแบบบูรณาการของจังหวัด เพื่อความกินดี อยู่ดี มีความปลอดภัย มีการทำงานที่ซื่อสัตย์ สุจริต”

**เป้าประสงค์**

การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของจังหวัดฯ  
การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการแบบบูรณาการของหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดฯ



## ทดลองฝึกหัดการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

จากข้อมูลดังกล่าว หากท่านเป็นผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายในการร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ในรูปแบบที่ยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ อันประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ท่านคิดว่าจะจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างไร





## กรณีศึกษาที่ 4

หน่วยงานแห่งหนึ่ง เป็นหน่วยงานที่ให้บริการการพัฒนาเทคโนโลยี การผลิตปศุสัตว์ การพัฒนาสุขภาพสัตว์ และการกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ รับรองคุณภาพสินค้าและสถานประกอบการด้านปศุสัตว์ ซึ่งรับนโยบายจาก 2 ส่วน คือ ส่วนราชการต้นสังกัด และหน่วยงานระดับจังหวัด ได้มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตนเอง ภายใต้กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ อันประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ผลจากการประชุมร่วมกัน ที่ประชุมได้ร่วมวิเคราะห์ และกำหนด ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

### ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ประกอบด้วย

- เกษตรกร
- ประชาชน
- ส่วนราชการภายในจังหวัด
- ส่วนราชการต้นสังกัดส่วนกลาง
- รัฐบาล

**วิสัยทัศน์** คือ “เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตปศุสัตว์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มผลผลิตให้ได้มาตรฐานความปลอดภัย และเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร พันธกิจคือ

1. พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตปศุสัตว์อย่างมีประสิทธิภาพ
2. กำกับ ควบคุม ตรวจสอบ รับรองคุณภาพสินค้าและสถานประกอบการ
3. การด้านปศุสัตว์

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตปศุสัตว์
2. พัฒนาคุณภาพสินค้าปศุสัตว์สู่ระบบ From Farm To Table





## ใบงานเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตปศุสัตว์	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพสินค้าปศุสัตว์สู่ระบบ From Farm To Table
ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์	1. เกษตรกรและผู้ประกอบการ ได้ราคาดี และ ควบคุมต้นทุน	3. ลดอัตราการ เกิดโรคและ อัตราการตาย ของปศุสัตว์
คุณภาพ การให้บริการ	2. ผลผลิตปศุสัตว์มีคุณภาพมากขึ้น ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจ	4. กระบวนการในการ ผลิตและแปรรูปมีคุณภาพ และมาตรฐาน
ประสิทธิภาพของ การปฏิบัติงาน		
พัฒนาองค์กร		

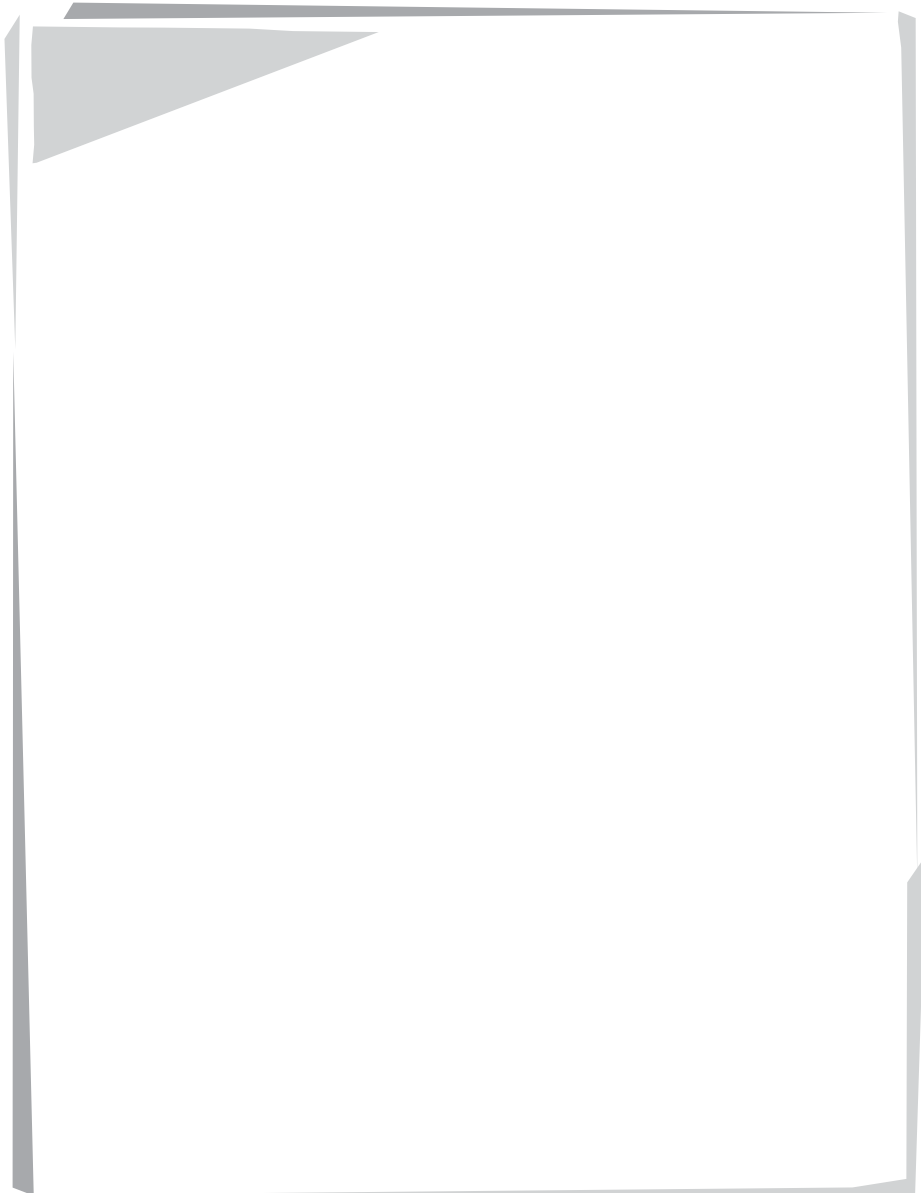
ที่ประชุมได้มีการวิเคราะห์ตามกระบวนการในการจัดทำยุทธศาสตร์โดยร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าประสงค์ภายใต้มุมมองด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ได้ผลการประชุมดังนี้

ที่ประชุมได้มอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มงานแต่ละกลุ่มจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์ในมุมมองของตนเอง เพื่อนำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้จากแต่ละกลุ่มงานมาใช้ในการประชุมระดมความเห็นกันอีกครั้งต่อไป



### ทดลองฝึกหัดการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของกลุ่มงาน

หากท่านเป็นหัวหน้ากลุ่มงานๆ หนึ่งในองค์กรแห่งนี้ที่ได้รับมอบหมายให้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์ ท่านจะจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์อย่างไร





## กรณีศึกษาที่ 5

หน่วยงานที่ให้บริการด้านการส่งเสริมสุขภาพแก่ประชาชนในท้องถิ่นแห่งหนึ่ง ซึ่งรับนโยบายจาก 2 ส่วน คือ ส่วนราชการต้นสังกัด และหน่วยงานระดับจังหวัด ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ในปี 2548 ไว้ดังนี้

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาความเป็นเลิศทางบริหารจัดการระบบสุขภาพ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
- ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 พัฒนาภาคีสุขภาพ

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนและพัฒนาระบบวิชาการด้านสุขภาพ

- ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร
- ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 สร้างความเข้มแข็งในการดูแลสุขภาพของประชาชน

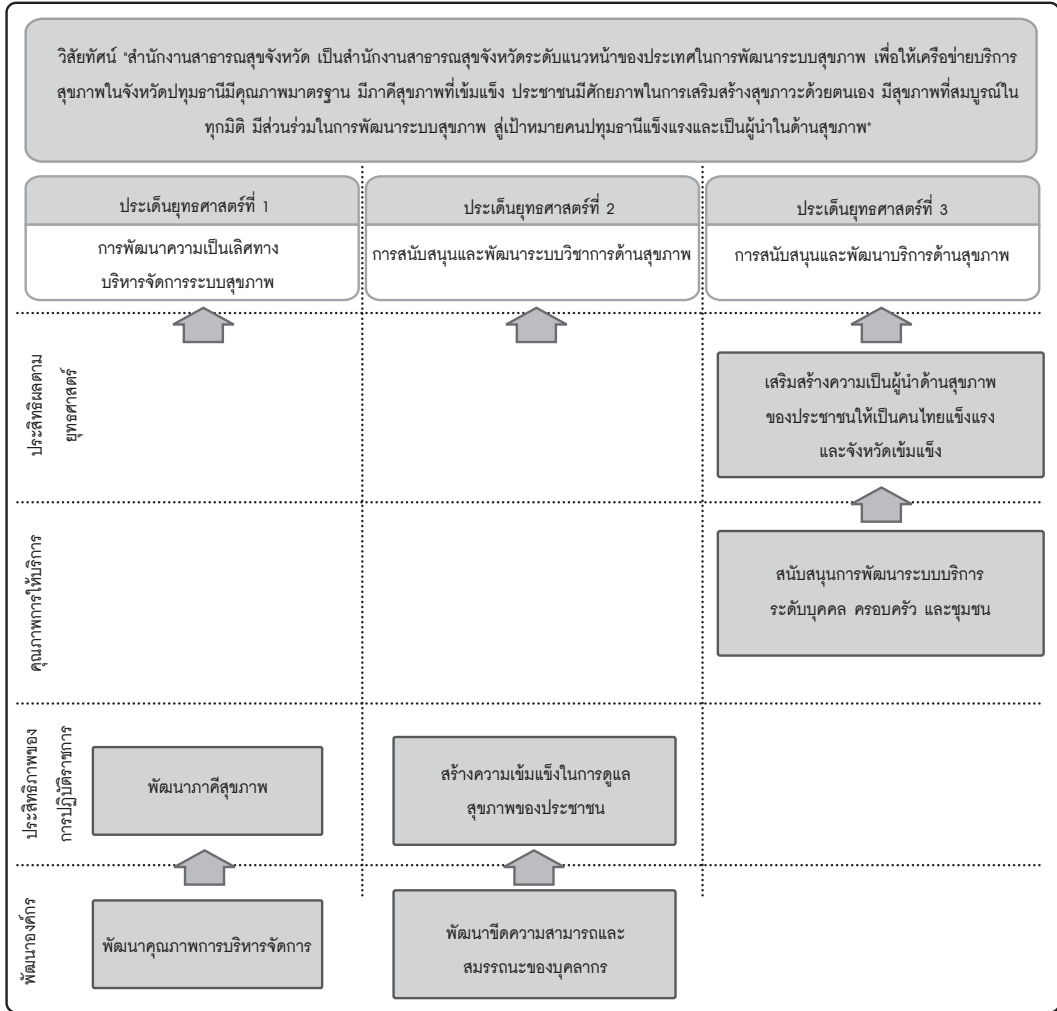
### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสนับสนุน และพัฒนาบริการด้านสุขภาพ

- ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 สนับสนุนการพัฒนาระบบบริการระดับบุคคล ครอบครัว และชุมชน (UC & Non UC)
- ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 เสริมสร้างความเป็นผู้นำด้านสุขภาพของประชาชน ให้เป็นคนไทยแข็งแรง และจังหวัดเข้มแข็ง

ผู้บริหารงานของหน่วยงานท่านหนึ่งได้เข้ารับการอบรมเรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงได้นำแนวความคิดดังกล่าวมาใช้ในหน่วยงาน และนำยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานกำหนดไว้มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ดังนี้



### ใบงานเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์หน่วยงาน

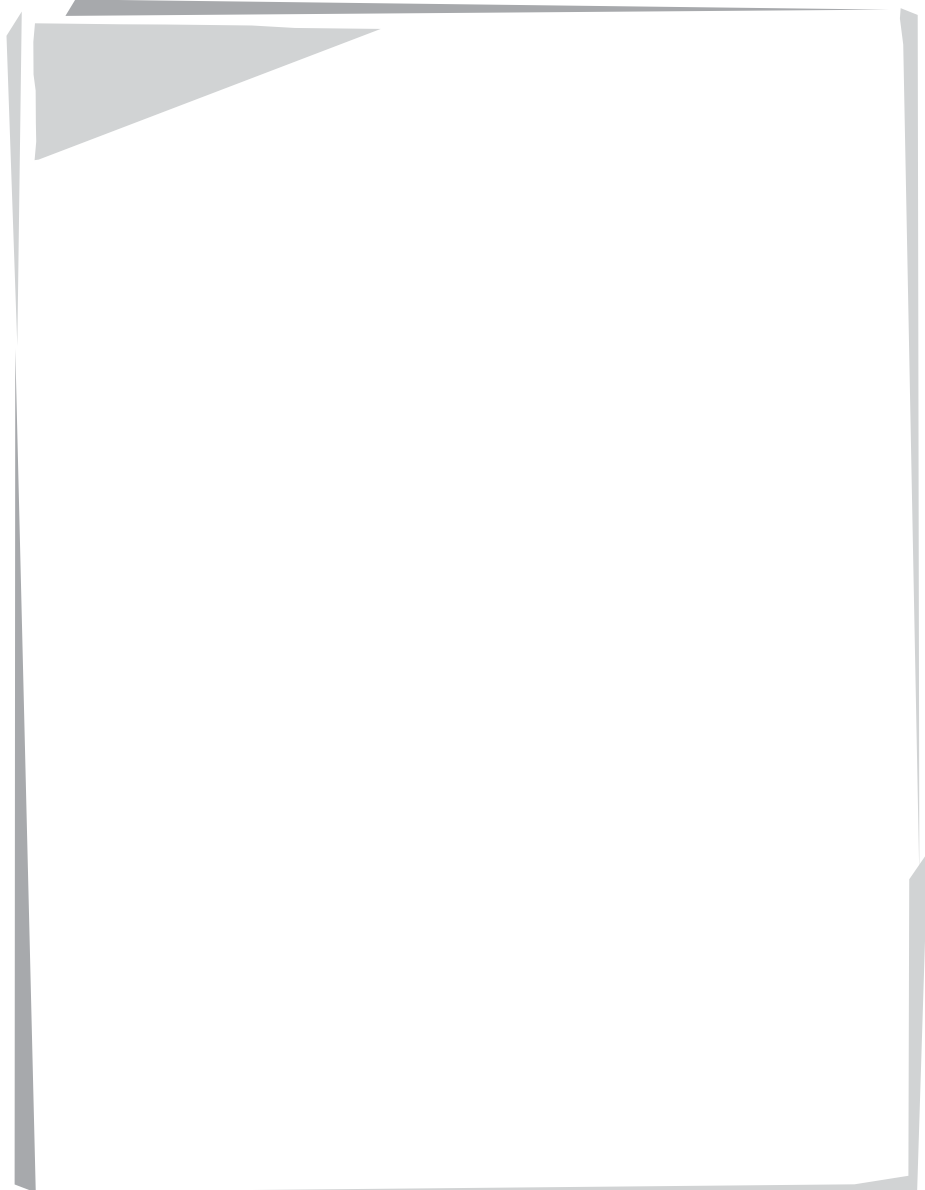


เมื่อผู้บริหารได้พิจารณาถึงประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ พบว่าประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไม่ได้เชื่อมโยงกันตามหลักของเหตุและผล อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จึงได้มอบหมายให้คุณวิชัย ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ทำการทบทวนและปรับเป้าประสงค์ของหน่วยงานภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ ให้มีความเชื่อมโยงกันตามหลักของเหตุและผล และจะต้องสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้



### ชวนคิด

หากท่านเป็นนายวิชัย ท่านจะจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน  
อย่างไรเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกัน และสามารถนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์  
ของหน่วยงานได้





## กรณีศึกษาที่ 6

จากการที่ผู้บริหารของกรม ส. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทั้งในส่วนของการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น จากนโยบายดังกล่าว ผู้บริหารจึงได้จัดให้มีการประชุมภายในกรมฯ เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรตามนโยบายดังกล่าว

ที่ประชุมได้มีมติร่วมกันว่าควรมีการจัดทำระบบที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ให้บุคลากรในทุกระดับมีความเข้าใจร่วมกัน และปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำเป้าประสงค์ในรูปแบบของแผนที่กลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ อันประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

### ประวัติความเป็นมา

กรม ส. เป็นหน่วยงานระดับกรม ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2535 อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากประกาศใช้พระราชบัญญัติ ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ.2535 และยกเลิกพระราชบัญญัติ ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ.2518 พร้อมทั้งยุบสำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ

### วิสัยทัศน์ กรม ส.

เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริม สนับสนุนประชาชนทุกภาคส่วนให้มีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน



### พันธกิจ กรม ส.

1. ส่งเสริมเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสำนึกและการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม
2. พัฒนาบุคลากร กระบวนการมีส่วนร่วม และเครือข่ายด้านสิ่งแวดล้อม
3. ให้บริการสารสนเทศสิ่งแวดล้อม
4. วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อม

### ประเด็นยุทธศาสตร์กรม ส.

#### ยุทธศาสตร์ตามพันธกิจ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : เสริมสร้างจิตสำนึกของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

#### ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาระบบราชการ



หากท่านเป็นผู้บริหารของกรม ส. ท่านคิดว่าจะจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างไร







# 8

## วัดระดับความเข้าใจ

### 8.1 ตรวจสอบความรู้

กรุณาตรวจสอบความรู้ของท่านตามประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้



#### แบบทดสอบเพื่อการตรวจสอบความรู้เรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์

การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานอะไรบ้าง
ความแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ (strategy formulation) กับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map)
แผนที่ยุทธศาสตร์สามารถอธิบายยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างไร
ความแตกต่างของประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์
กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์
ความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และโครงการ
องค์ประกอบมุมมองทั้ง 4 ด้านของแผนที่ยุทธศาสตร์
หลักการหรือที่มาของมุมมองทั้ง 4 ด้าน รวมถึงความสัมพันธ์ของมุมมองเหล่านั้น
ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี



หากท่านไม่สามารถให้คำตอบในข้อใดได้ กรุณาอ่านคำตอบ และทบทวนเนื้อหาในแต่ละข้อ ดังนี้



**ประเด็น** การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีข้อมูลพื้นฐานอะไรบ้าง

**คำตอบ** ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นที่สำคัญที่สุดในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ก็คือตัวกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งควรจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ

**ประเด็น** ความแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy formulation) กับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map)

**คำตอบ** การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิด วิเคราะห์เพื่อให้ได้แนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งควรจะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญ ส่วนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นคือกระบวนการนำผลลัพธ์จากการวางแผนกลยุทธ์เหล่านั้นมาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดหรือมุมมองต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ในรูปของแผนที่ยุทธศาสตร์

**ประเด็น** แผนที่ยุทธศาสตร์สามารถอธิบายยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างไร

**คำตอบ** แผนที่ยุทธศาสตร์ได้นำยุทธศาสตร์ขององค์กรมาแสดงผล โดยแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรในแต่ละด้านตามหลักเหตุและผลในรูปแบบของแผนที่ซึ่งช่วยให้เห็นภาพได้ชัดเจนกว่าการนำเสนอหรือการเขียนในรูปข้อความ

**ประเด็น** ความแตกต่างของประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์

**คำตอบ** ประเด็นยุทธศาสตร์จะเป็นกรอบหลักในการจัดทำเป้าประสงค์ตามนิยามดังต่อไปนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง เป้าหมายที่ต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบแนวคิดประเมินผลสัมฤทธิ์ ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร



**ประเด็น** กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

**คำตอบ** การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ควรเริ่มจากการยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ซึ่งอาจจะมีขั้นตอนปลีกย่อยอีกก็คือ การจัดทำโครงการ และรายละเอียดตัวชี้วัดเพื่อเป็นการยืนยันความหมายและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ให้ตรงกัน

**ประเด็น** ความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และโครงการ

**คำตอบ** เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและโครงการ มีความสัมพันธ์กันดังนี้คือ เป้าประสงค์นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่จะบ่งชี้ว่า เป้าประสงค์สำเร็จหรือไม่จะประเมินจากสิ่งใด ส่วนเป้าหมายจะเป็นเครื่องบอกระดับของความสำเร็จตามที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้ ส่วนโครงการคือสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้เป้าประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**ประเด็น** องค์ประกอบมิติทั้ง 4 ด้านของแผนที่ยุทธศาสตร์

**คำตอบ** แผนที่ยุทธศาสตร์ตามคู่มือฉบับนี้แบ่งเป็น 4 มิติได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

**ประเด็น** หลักการหรือที่มาของมิติทั้ง 4 ด้าน รวมถึงความสัมพันธ์ของมุมมองเหล่านั้น

**คำตอบ** ในการกำหนดเป้าประสงค์ในมิติทั้ง 4 ด้านต้องสามารถตอบคำถามที่สำคัญได้ดังนี้



## ประเด็นคำถาม เพื่อช่วยในการกำหนดเป้าหมาย

กรอบการประเมินผล การพัฒนาการปฏิบัติราชการ	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการกำหนดเป้าประสงค์
ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Run the Business)	ประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไรอะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้นต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
ประสิทธิภาพการจัดการ (Manage Resources)	ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือ การก่อให้เกิดประสิทธิผล องค์กรต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
พัฒนาองค์กร (Capacity Building)	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

ซึ่งความสัมพันธ์ของมิติเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุและผล กล่าวคือการพัฒนาองค์กรจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการ ประสิทธิภาพการจัดการที่ดีจะนำไปสู่คุณภาพการให้บริการที่ดี และคุณภาพการให้บริการจะนำไปสู่ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม มิติที่เป็นตัวเหตุอาจส่งผลต่อกันข้ามมิติได้ เช่นเป้าประสงค์ในมิติ ประสิทธิภาพการจัดการ อาจส่งผลต่อมิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ได้



**ประเด็น** ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

**คำตอบ** กล่าวโดยสรุปก็คือ ตัวชี้วัดนั้นต้องเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ สามารถสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดได้ ตัวชี้วัดดังกล่าวควรจะมีความเป็นไปได้ ในการเก็บข้อมูล โดยมีต้นทุนในการจัดเก็บที่ไม่มากจนเกินไป

## 8.2 ผลจากกรณีศึกษา



**แบบทดสอบแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้ลองทำ**

ภายหลังจากที่ท่านได้ทำใบงานครบถ้วนแล้ว ขอให้ท่านทำคำตอบในแต่ละข้อมาสอบถามในประเด็นดังต่อไปนี้

	ประเด็นยุทธศาสตร์จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่
	สำหรับกรณีศึกษาที่แปลงประเด็นยุทธศาสตร์จากหน่วยงานต้นสังกัด ท่านสามารถหาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด กับหน่วยงานที่เป็นกรณีศึกษาได้หรือไม่
	เป้าประสงค์แต่ละตัวจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่
	เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นอยู่ภายใต้กรอบมิติหรือมุมมองที่กำหนดไว้หรือไม่
	มีเป้าประสงค์ใดที่ไม่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ใดเลยหรือไม่ เพราะเหตุใด
	ในแต่ละเป้าประสงค์มีตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่





### 8.3 การพัฒนาตัวแบบเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจริง

#### พัฒนารอบแนวคิด (Framework) ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

ภายหลังจากที่ท่านได้ทบทวนความรู้ในประเด็นต่างๆ ทั้งหมดนี้แล้ว ขอให้ท่านพัฒนารอบแนวคิด (Framework) ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของตนเอง โดยอาศัยประสบการณ์ที่ท่านได้รับจากการทำกรณีศึกษาผสมผสานกับประสบการณ์ตรง แล้วพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานของท่านเอง โดยต้องสามารถตอบคำถามที่สำคัญได้ ดังนี้

1. ในทางปฏิบัติ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์มีกระบวนการอย่างไรบ้าง นอกเหนือจากกระบวนการที่ได้ให้ในคู่มือฉบับนี้มีกระบวนการอื่นๆ ที่จำเป็นหรือไม่ เช่น การอบรมให้ความรู้ หรือการเตรียมการอื่นๆ
2. ในแต่ละขั้นตอนตามข้อ 1. กลุ่มเป้าหมายหรือผู้เข้าร่วมคือใคร
3. ในแต่ละขั้นตอนต้องการข้อมูลนำเข้า (input) หรือทรัพยากรอื่นๆ ที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น การจะเริ่มยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ได้ควรเตรียมเนื้อหายุทธศาสตร์ให้พร้อมก่อนจะเริ่มการประชุม ส่วนทรัพยากรที่ใช้ ท่านอาจพิจารณาถึงเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น เครื่องฉายภาพ และงบประมาณในการจัดงาน เป็นต้น

ขั้นตอน	กลุ่มเป้าหมาย	สิ่งที่ต้องการ (ข้อมูล/ทรัพยากร)



ขั้นตอน	กลุ่มเป้าหมาย	สิ่งที่ต้องการ (ข้อมูล/ทรัพยากร)









# 9

## ฝากไว้ให้จดจำ

### 9.1 เคล็ด (ไม่) ลับในการเขียน Strategy Map

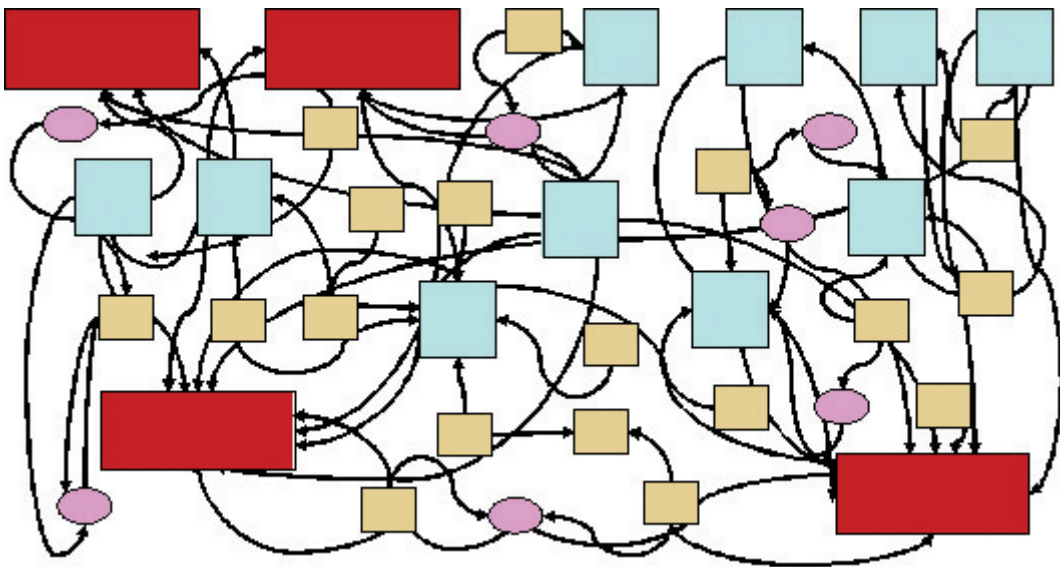


เคล็ดลับ แนวทาง ในการพัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่

1. ในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรอยากจะทำบรรลุ ซึ่งสิ่งที่องค์กรอยากจะทำบรรลุนี้ เรียกว่าเป็นเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) โดยเป้าประสงค์เหล่านี้ถูกถอดมาจากยุทธศาสตร์ขององค์กร และเพื่อความชัดเจนนั้นเป้าประสงค์เหล่านี้ควรจะเขียนอยู่ในรูปของ **คำกริยา (Action Verb)** เพื่อให้เกิดความชัดเจนสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ รวมทั้งเพื่อนำไปสู่การกระทำเพื่อบรรลุเป้าประสงค์นั้น เช่น แทนที่จะเขียนว่า “การให้บริการที่รวดเร็ว” ซึ่งเป็นคำนามและอาจจะไม่สื่อกับผู้อ่าน ควรจะเขียนว่า “การเพิ่มความเร็วในการให้บริการ” หรือ ถ้าเขียนว่า “บุคลากรมีความรู้ความสามารถ” เมื่ออ่านอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจได้ว่าบุคลากรขององค์กรไม่มีความรู้ความสามารถเลย ดังนั้นควรจะเขียนว่า “พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร”

2. เป้าประสงค์ต่างๆ ใน Strategy Map จะต้องมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ซึ่งเราสามารถทดสอบสมมติฐานความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์แต่ละประการได้ โดยอาศัยรูปประโยค “ถ้า.....แล้ว.....” (If.then) เช่น ถ้า...บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น... แล้ว.... จะทำให้การบริหารถูกค้ำได้เร็วขึ้น..... แล้ว.... จะทำให้ลูกค้าพอใจมากขึ้น.....แล้ว....จะทำให้รายได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น

3. สิ่งที่ต้องระวังจากการพัฒนา Strategy Map คืออย่าทำให้ Strategy Map กลายมาเป็น Spaghetti Map เนื่องจากแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น ควรจะต้องสามารถสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่เมื่อใดก็ตามที่ออกมาเป็น Spaghetti Map ก็จะทำให้เกิดความสับสนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดข้อสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรก็มีความยุ่งเหยิงและสับสนเหมือนเส้นสปาเกตตี้



## 9.2 จุดเริ่มต้นของการบูรณาการ

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญทั้งสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการบูรณาการยุทธศาสตร์เข้ากับเครื่องมือในด้านการจัดการต่างๆ โดยมีหลักการที่สำคัญดังนี้



แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ที่หน่วยงานต้องการที่จะบรรลุ โดยเป้าประสงค์เหล่านี้เป็นเป้าประสงค์ที่ถูกสะท้อนภาพมาจากประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน โดยเป็นการครอบคลุมทั้งสี่มิติในการปฏิบัติราชการ (ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) อีกทั้งเป้าประสงค์แต่ละประการยังมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) ที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถมั่นใจได้ว่าถ้าสามารถบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการแล้วจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์สูงสุด นั่นคือเป้าประสงค์ที่เป็นประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ดังนั้นเมื่อสามารถจัดทำแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ได้แล้ว หน่วยราชการต่างๆ ย่อมสามารถที่จะ



เราสามารถนำแผนที่ยุทธศาสตร์มาบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความรู้ Competency KPI โครงการและงบประมาณ ฯลฯ ได้

วิเคราะห์และกำหนด**ความเสี่ยง**ที่จะทำให้เป้าประสงค์แต่ละประการไม่บรรลุ เนื่องจากความเสี่ยงที่สำคัญคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ดังนั้นการเขียนแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ขึ้นมาก่อนจึงเปรียบเสมือนการกำหนดกรอบในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากขึ้น

วิเคราะห์และกำหนด**ความรู้**ที่จะต้องใช้อันที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุเป้า เนื่องจากในการที่จะทำให้เป้าประสงค์สำเร็จได้นั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีความรู้ (Knowledge) ที่จำเป็น ดังนั้นสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประเด็นหน่วยงานควรที่จะสามารถกำหนดความรู้ที่ต้องการขึ้นมาได้ จากนั้นพิจารณาถึงความมีและไม่มี ถ้าไม่มีหน่วยงานก็จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการแสวงหาหรือพัฒนาความรู้ดังกล่าว



วิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะ **คุณลักษณะ** (Competencies) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในด้านต่างๆ ในอันที่จะทำให้เป้าประสงค์แต่ละประการประสบความสำเร็จ โดยเป้าประสงค์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดกลุ่มงานหรือสายงานที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น และจะต้องสามารถกำหนดคุณลักษณะอันเป็นที่ต้องการของกลุ่มงานหรือสายงานดังกล่าว

ภายใต้เป้าประสงค์แต่ละประการจะต้องมีการกำหนด**ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** (Key Performance Indicators: KPIs) และตัวชี้วัดเหล่านี้ควรจะ ต้องถูกแปลงจากระดับองค์กร ไปสู่ระดับหน่วยงานต่างๆ และสุดท้ายถึงระดับบุคคล เพื่อที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ในลักษณะที่ทั้งองค์กร (Alignment) อีกทั้งทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Accountability) เมื่อกำหนดตัวชี้วัดสำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการแล้ว หน่วยงานต้องมีการกำหนด**ค่าเป้าหมาย** (Target) ที่ต้องการจะไปถึง รวมทั้งโครงการต่างๆ ที่จะทำเพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ซึ่งการกำหนดเป็นขั้นๆ ในลักษณะนี้จะ เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความ**เชื่อมโยงตั้งแต่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด โครงการ รวมไปถึงงบประมาณต่างๆ** อีกทั้งจะทำให้สามารถมั่นใจได้ว่าโครงการต่างๆ นั้นจะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

### 9.3 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยโครงการ

การพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ไม่สิ้นสุดลงที่การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายเท่านั้น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ต้องมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยการกำหนดโครงการ (Strategic Initiative) และงบประมาณที่เชื่อมโยงกับโครงการดังกล่าว

การจัดทำโครงการต่างๆ นั้นควรเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือเป็นการพัฒนากระบวนการเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามในการ



คิดโครงการนี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่ในตารางเท่านั้น กล่าวคือหากสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้นไม่สามารถช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็นโครงการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้



ตัวอย่างของการจัดทำแผนงาน/โครงการตามแผนกลยุทธ์

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก	แผนงาน/โครงการ
12. มีสินค้าจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานมากขึ้น	12.1 จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ OTOP ที่ได้รับมาตรฐาน 4-5 ดาว		สำนักงานพัฒนาชุมชน	- โครงการพัฒนารูปแบบคุณภาพและมาตรฐานสินค้า OTOP
15. ลดต้นทุนค่าขนส่ง	15.1 ร้อยละของการขนส่งสินค้าทางเรือที่เพิ่มขึ้น		สำนักงานพาณิชย์จังหวัด	- โครงการส่งเสริมการสร้างท่าเทียบเรือบริเวณลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยา เพื่อเชื่อมโยงการขนส่งทางน้ำกับการขนส่งทางบก - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในกาขนส่งทางน้ำ และการ

				แก้ไขปัญหาน้ำท่วมตลอดจนรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม
23. จัดทำศูนย์รับกระจายและส่งออกสินค้าที่มีต้นทุนต่ำและอำนวยความสะดวก	23.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดตั้งศูนย์รับกระจายและส่งออกสินค้าแบบเบ็ดเสร็จ	ระดับ 3	สำนักงานพาณิชย์จังหวัด	- โครงการศึกษาและออกแบบการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าและส่งออกแบบเบ็ดเสร็จ



## การจัดทำแผนงานโครงการในทางปฏิบัติ

- ทุกเป้าประสงค์ ควรจะมีโครงการมารองรับ โครงการนี้ที่นี้หมายถึง การปฏิบัติ (Action) ใดๆ ทั้งในระดับนโยบาย โครงการ กิจกรรม มาตรการหรือการดำเนินการใดๆ ภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงานซึ่งผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงการดังกล่าวนี้
- ในขั้นต้นควรคิดโครงการออกมาให้ได้มากที่สุด โดยมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
- บางเป้าประสงค์ในมุมมองประสิทธิผลตามพันธกิจอาจไม่จำเป็นต้องระบุโครงการไว้ก็ได้ หากพบว่าเป้าประสงค์นั้นเป็นเป้าประสงค์ที่เป็นผลจากเป้าประสงค์อื่นหลายๆ เป้าประสงค์ และในเป้าประสงค์เหล่านั้นมีโครงการมารองรับค่อนข้างจะครบถ้วน
- หากเป้าประสงค์ใด ยังไม่มีโครงการมารองรับ ให้พิจารณาว่าควรจะทำโครงการใหม่ๆในปีต่อไปหรือไม่ เพื่อให้มารองรับกับยุทธศาสตร์ที่สำคัญๆ
- 1 โครงการ สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ได้หลายเป้าประสงค์ ดังนั้น อาจมีชื่อโครงการที่ซ้ำกันได้ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันความสับสน ควรมีการกำหนดรหัสโครงการเพื่อใช้ในการอ้างอิงด้วย



เท่านี้เราก็ทำแผนที่ยุทธศาสตร์ได้แล้ว









## เอกสารอ้างอิง

1. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2548. **คู่มือการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนบริษัท**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งแรก. 214 หน้า
2. วันรัตน์ จันทกิจ. 2546. **17 เครื่องมือนักคิด: 17 Problem Solving Devices**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. พิมพ์ครั้งแรก. 199 หน้า
3. วิพุธ อ่องสกุล และสมบัติ อิศรานุรักษ์. 2547. **แนวทางการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ปี 2547-2550**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). พิมพ์ครั้งแรก. 65 หน้า
4. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2530. **คู่มือจัดการประชุม ก.พ. อาเซียน**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งแรก. 80 หน้า
5. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2539. **คู่มือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้กลไกตลาด (Market Testing) Handbook Market Testing**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งแรก. 78 หน้า
6. **How to Write An Employee Manual Running Your Business National Restaurant Association**. November 29, 2005. <http://www.restaurant.org/business/howto/eemmanual.cfm>



7. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 3 No. 2, Mar-April, 2001.
8. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 1, Jan-Feb, 2002.
9. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 2, Mar-April, 2002.
10. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 3, May-June, 2002.
11. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 4, July-Aug, 2002.
12. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 5, Sep-Oct, 2002.
13. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 4 No. 6, Nov-Dec, 2002.
14. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 5 No. 1, Jan-Feb, 2003.
15. *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing and Balanced Scorecard Collaborative, Vol. 5 No. 2, Mar-April, 2003.



16. Becker, Brian E., Huselid, Mark A., and Ulrich, Dave, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, 2001.
17. Bossidy, Larry, Charan, Ram and Burck, Charles, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Random House, 2002.
18. Brown, Mark Graham, *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*, AMACOM, 1996.
19. Chang, Richard Y. and Young, Paul De, *Measuring Organizational Improvement Impact*, Jossey-Bass Pfeiffer, 1995.
20. Chang, Richard Y. and Morgan, Mark W., *Performance Scorecard: Measuring the Right Things in the Real World*, Jossey-Bass, 2000.
21. De Waal, Andre A., *Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems*, John Wiley & Sons, 2002.
22. Fitz-enz, Jac, *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, AMACOM, 2000.
23. Fitz-enz, Jac and Davison, Barbara, *How to Measure Human Resources Management 3<sup>rd</sup> edition*, McGraw Hill, 2002.
24. Frost, Robert, *Measuring Performance: Using the new metrics to deploy strategy and improve performance*, Measurement International, 2000.



25. *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, 1998.
26. Hill, Nigel and Alexander, Jim, *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*, 2<sup>nd</sup> edition, Gower, 2000.
27. Kaydos, Will, *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*, St. Lucie Press, 1999.
28. Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy to Action*, Harvard Business School Press, 1996.
29. Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.
30. Kotter, John P., *John P. Kotter on What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press, 1999.
31. Marr, Bernard, Erlhoefer, Fabian, and Neely, Andy, *Weighing the Options: Balanced Scorecard Software*, A Business Review Publication from Gartner, September 2000.
32. Mayo, Andrew, *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets-Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey, 2001.
33. McCunn, Paul, *The Balanced Scorecard-The Eleventh Commandment*, Management Accounting, December 1998.



34. Meyer, Marshall W., *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*, Cambridge University Press, 2002.
35. Neely, Andy, *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press, 2002.
36. Neely, Andy, Adams Chris, and Kennerley, Mike, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice Hall, 2002.
37. Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, 2002.
38. Olve, Nils-Goran, Roy Jan, and Wetter Magnus, *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, 1999.
39. Olve, Nils-Goran and Sjostrand, Anna, *The Balanced Scorecard*, Capstone Publishing, 2002.
40. Olve, Nils-Goran, Petri, Carl-Joan, Roy, Jan and Roy, Sofie, *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons, 2003.
41. Phillips, Jack J., Stone, Ron D., Phillips, Patricia Pulliam, *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*, Butterworth-Heinemann, 2001.
40. Pratt, Danielle, *The Healthy Scorecard: Delivering Breakthrough Results that Employees and Investors will Love*, Trafford Publishing, 2001.



41. Pfau, Bruce N. and Kay, Ira T., *The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, McGraw Hill, 2002.
42. Smith, Rodney E. and Wright, William F., *Explaining Relative Firm Performance Using Financial and Non-Financial Measures: A Balanced Scorecard Analysis*, College of Business Administration, University of Arkansas, draft working paper.