



สรุปการบรรยาย

การบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร

โดย รศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์

วันที่ 4 สิงหาคม 2548

เนื้อหาการบรรยายในวันนี้ หลายท่านคงรู้เรื่องนี้มานานแล้วแต่ในวันนี้เป็นการนำเรื่องต่าง ๆ มาจับรวมเป็นภาพให้ชัดเจนขึ้น โดยจะพูดถึงกระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร เพื่อเป็นหลักการและแนวทางในการปรับใช้กับจังหวัดของท่าน ทำอย่างไรจึงจะได้มาซึ่งยุทธศาสตร์แต่ละด้าน กระบวนการในการวิเคราะห์เป็นอย่างไร เครื่องมือในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์มีอะไรบ้าง การกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ หลักการที่เหมาะสมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่ Strategy Map และการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับการบรรยาย

- มีแนวทางในการบริหารยุทธศาสตร์ที่ครบวงจร
- มีความเข้าใจอย่างแท้จริงต่อกระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร
- มีเครื่องมือและแนวทางในการบริหารยุทธศาสตร์

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารยุทธศาสตร์ให้สัมฤทธิ์ผล

เรื่องการทำยุทธศาสตร์ ในทางปฏิบัติจะพบว่ามีปัญหาหลายประการ ตัวอย่างของปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน อาทิ

- ความสับสนในความหมายที่แท้จริงของยุทธศาสตร์ มีศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์มากมาย ไม่ว่าจะเป็น Vision (วิสัยทัศน์) Mission (พันธกิจ / ภารกิจ) Goal / Target / Objective (เป้าประสงค์ / จุดมุ่งหมาย / วัตถุประสงค์) / Strategies (ยุทธศาสตร์กลยุทธ์)
- การกำหนดยุทธศาสตร์โดยขาดพื้นฐานที่เพียงพอและความเข้าใจอย่างถ่องแท้
- การยึดมั่นในทฤษฎีมากเกินไป
- การกำหนดยุทธศาสตร์ที่มักจะมีมุมมองเน้นจากภายในมากกว่าการมองจากภายนอก
- การบริหารยุทธศาสตร์ที่เป็นชิ้นส่วน (Parts) และเป็นชนมชั้น คือการนำยุทธศาสตร์มาทับรวมกับโดยขาดความเชื่อมโยงที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน บุคลากรก็มุ่งแต่งานประจำและละเลยยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์หลายๆข้อขาดผู้รับผิดชอบหลัก

1. กระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การตอบคำถามสำคัญ 4 คำถาม นั่นคือ

1. Where are we now?

"ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน?" เช่นเดียวกับคำถาม "What is the environment?" นั่นคือ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์ SWOT

2. Where do we want to go?

"เราต้องการไปสู่จุดไหน?" คือผลลัพธ์ หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กร

3. How will we get there?

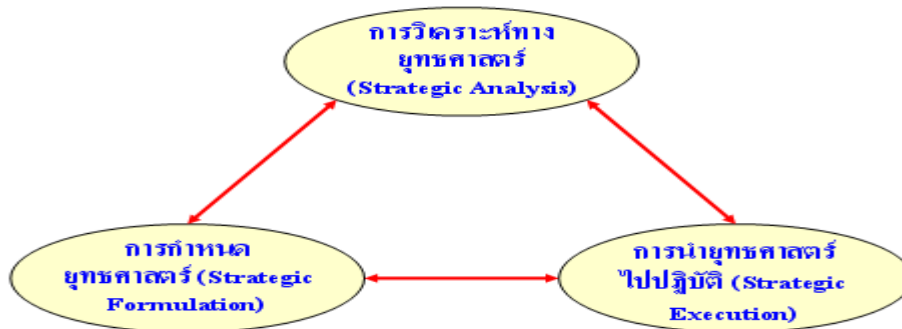
"เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร?" ซึ่งคำตอบสำหรับคำถามนี้ จะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategies) เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายในคำถามที่ 2



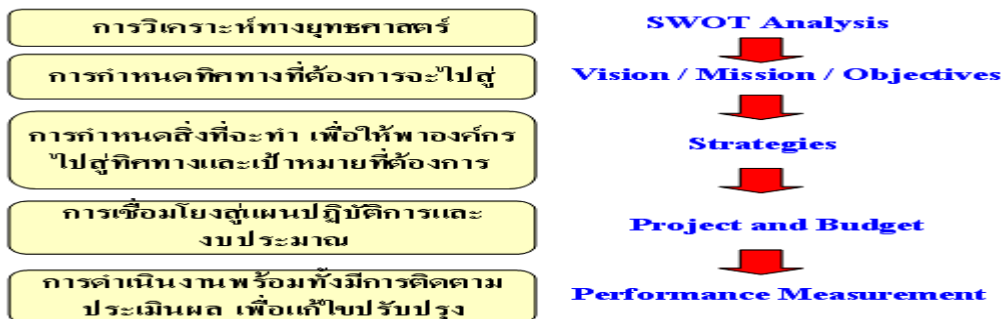
4. What do we have to do or change in order to get there?

"อะไรคือสิ่งที่ต้องทำหรือต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่จุดนั้น?" เป็นคำถามที่ทำให้เกิดการ Implementation นายยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การบริหารยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Execution) ที่ผ่านมามีปัญหาส่วนใหญ่ของหลายองค์กรคือปัญหาการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ปัญหาของการ **Plan** และ **ning** ดังนั้นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ถือเป็นส่วนที่ยากและท้าทายที่สุดของทุกองค์กร



โดยกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์นั้น ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ เพื่อเป็นเครื่องมือให้ได้ข้อมูลในการกำหนดทิศทางที่ต้องการไป ตั้งอยู่บนข้อมูลของความเป็นจริง แล้วค่อยกำหนดทิศทาง จากนั้นกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุทิศทาง ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เหล่านั้นจะแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร จะวัด ประเมินผลได้อย่างไร



2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์

ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์นั้น มีเครื่องมือที่จะใช้ในการวิเคราะห์อยู่หลายเครื่องมือ ซึ่งประเด็นสำคัญคือ เครื่องมือแต่ละเครื่องมือมีข้อจำกัด จะต้องสามารถเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือเหล่านั้น มาสรุปเป็น SWOT แล้วจึงค่อยกำหนดยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ จะต้องลำดับความสำคัญของสิ่งที่วิเคราะห์ด้วย มีหลายครั้งที่เรามีได้นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2.1. Stakeholder Analysis

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของจังหวัดท่าน สิ่งที่กลุ่มบุคคลนั้นคาดหวัง หรือต้องการจากองค์กร ซึ่งหลายครั้งที่ความคาดหวังเหล่านี้ขัดแย้งกัน ท่านจึงต้องเลือก ว่าจะให้ความสำคัญกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มใด เป็นการเปิดประเด็นไว้เพื่อการวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นตอนและกระบวนการในการวิเคราะห์

1. กำหนดว่าใครคือ Stakeholder ที่สำคัญของจังหวัด
2. กำหนดความสัมพันธ์ระหว่าง Stakeholder กับจังหวัด โดยดูว่า อะไรคือสิ่งที่ Stakeholder ต้องการจากจังหวัดและอะไรคือสิ่งที่ Stakeholder จะมอบให้กับจังหวัด
3. วิเคราะห์ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรจะได้รับผลกระทบอะไรบ้างจาก Stakeholder
4. พิจารณาว่า Stakeholder กลุ่มใดที่มีความสำคัญที่สุด

Stakeholder	สิ่งที่ Stakeholder ต้องการจาก จังหวัด	สิ่งที่จังหวัด ต้องการจาก Stakeholder	ผลกระทบของ Stakeholder ต่อยุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน ของ จังหวัด	ลำดับ ความสำคัญ ของ Stakeholder

2.2. Area of Focus (AoF)

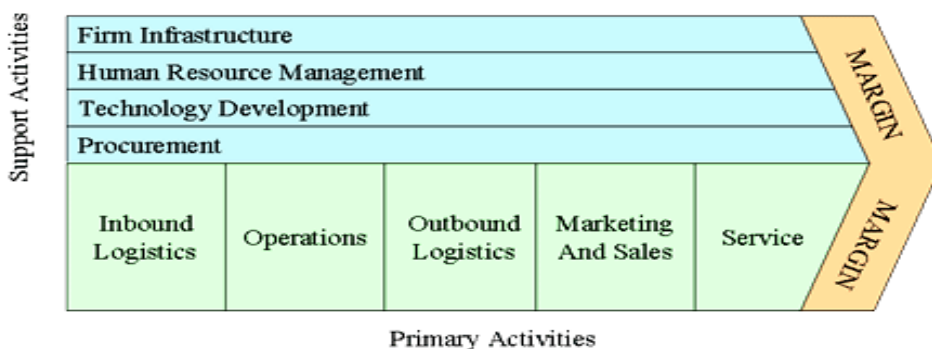
เป็นการบอกถึงจุดที่จังหวัดต้องการมุ่งเน้น โดยควรมองทั้งในแง่เศรษฐกิจ สังคมและ ประชาชนด้วย ว่าจังหวัดจะมุ่งเน้นเรื่องใดบ้างเพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้ายสุด การ หา Area of Focus จะช่วยให้เห็นว่าจังหวัดมุ่งเน้นอะไร ผู้รับบริการเป็นใครในเรื่องนั้นๆและมีความ โดดเด่น ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆอย่างไรบ้าง

2.3. Value Chain Analysis โดย Michael Porter ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องยุทธศาสตร์

มีหลักการว่าทุกอย่างองค์กร ทุกๆกิจกรรมจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการหรือ ลูกค้าอย่างใดอย่างหนึ่ง อะไรคือกิจกรรมที่จังหวัดต้องทำเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าสุดท้ายที่ต้องการ และความสัมพันธระหว่างกิจกรรมต่างๆเป็นอย่างไร ดังนั้น value chain คือการนำกิจกรรมต่างๆมา ต่อกันเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่จังหวัดต้องการ เป็นการเขียนภาพของกระบวนการภายในที่ สำคัญที่องค์กรจะต้องทำปัญหาที่พบในการทำ value chain คือ กิจกรรมหลายๆกิจกรรมไม่มี เจ้าภาพดูแล หรือบางครั้งมีเจ้าภาพมากกว่า 2 หน่วยงาน เป็นการแย่งกันคิดแย่งกันดำเนินการ

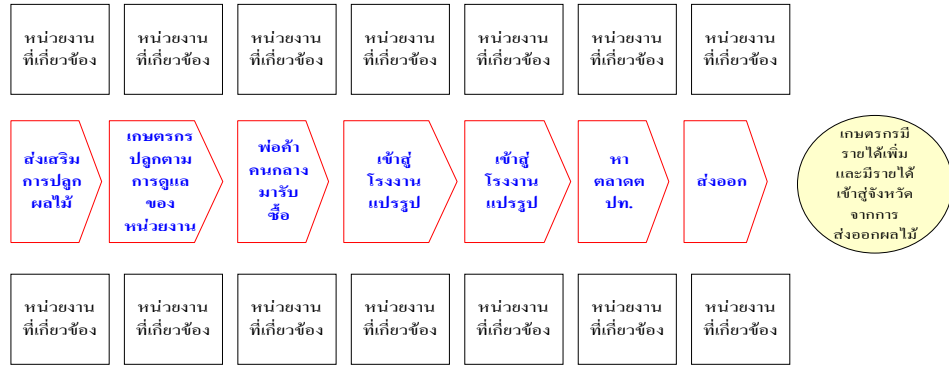
Value Chain เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใน องค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หรือคุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับ Stakeholder ที่สำคัญ ซึ่ง กิจกรรมต่าง ๆ นั้น แบ่งออกเป็น กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน

ทั้งนี้ ไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบตามแนวทางของ Porter แต่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ การดำเนินงานขององค์กรได้

ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)



Value Chain Analysis



2.4. การวิเคราะห์คู่แข่ง

เครื่องมือการวิเคราะห์ 3 เครื่องมือข้างต้น จะเป็นการวิเคราะห์จากปัจจัยภายใน ส่วนเครื่องมือนี้ จะเป็นการวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก ท่านบอกได้หรือไม่ว่าคู่แข่งท่านคือใคร เช่น จาก Area of Focus เรื่องการส่งออกผลไม้ ใครคือคู่แข่งของท่านในเรื่องนี้ ท่านอาจมองจังหวัดข้างเคียง หรือต่างประเทศ ปัจจุบันเราจะไม่มองแค่คู่แข่งทางตรงแต่เพียงอย่างเดียว เราจะมองถึงคู่แข่งทางอ้อม รวมถึงสินค้าทดแทนด้วย เช่น การส่งเสริมการปลูกกาแฟ ในขณะที่คู่แข่งท่านมองรวมถึงการปลูกชา เพื่อทดแทนในกรณีคนที่ไม่ดื่มกาแฟ ดังนั้นท่านจะต้องมองคู่แข่งทางอ้อมไปด้วย นอกจากนี้ อะไรคือจุดแข็งความโดดเด่นของคู่แข่งนี้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งเป็นอย่างไร สิ่งต่างๆจะส่งผลกระทบต่อจังหวัดของท่านอย่างไร การวิเคราะห์คู่แข่ง มิใช่ที่จะต้องเป็นศัตรูกับเขา ต้องฆ่าคู่แข่งให้ตาย ท่านวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อให้รู้เขา รู้เรา ท่านอาจเปลี่ยนจากคู่แข่งมาเป็นพันธมิตรเพื่อการทำงานเสริมกัน

ตัวอย่างการวิเคราะห์คู่แข่ง

Area of Focus	คู่แข่งหลัก	ความโดดเด่นของคู่แข่ง	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่ง	ผลกระทบต่อจังหวัด
การปลูก จำหน่าย และส่งออกผลไม้	ประเทศ	มีผลไม้ที่หลากหลายกว่า และอยู่ในสี่ประเทศสูงกว่ามากกว่า	หันมาส่งออกผลไม้ที่มีมูลค่าสูงขึ้น	มีช่องว่างทางการตลาดสำหรับการค้าสำหรับผลไม้ของจังหวัด
การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์	จังหวัด			

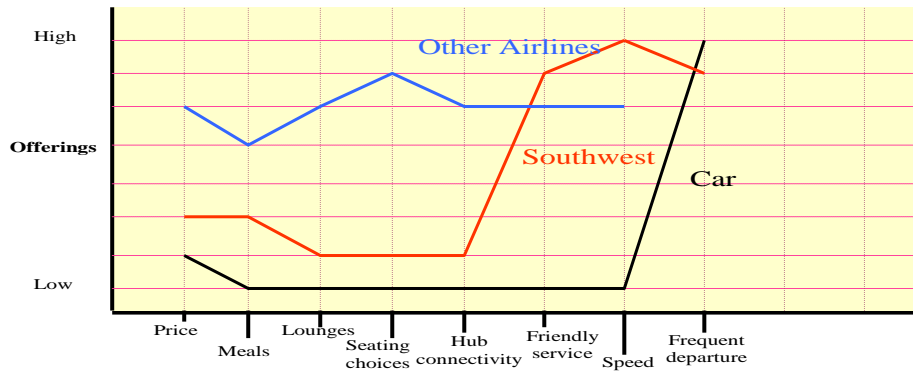
2.5. Value Curve

เป็นเครื่องมือใหม่ทางการจัดการ ซึ่งคุณบุญคุณลี ได้นำมาใช้ในบริษัทกลุ่มชิน คอร์ป แนวคิดคือจะไม่เน้นที่การแข่งขัน แต่เน้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ซึ่งคนอื่นยังไม่มี ตัวอย่างเช่น ธุรกิจสายการบิน มีการแข่งขันที่ราคา อาหารเสิร์ฟ ที่พักรอผู้โดยสาร การเลือกที่นั่ง การบริการ ความรวดเร็ว สายการบิน สิ่งที่สายการบิน Southwest Airline ซึ่งเป็นสายการบิน low cost เสนอคือจะไม่เน้นการแข่งขัน แต่พยายามจะเสนอความแตกต่างโดยสร้างคุณค่า (value curve) ใหม่



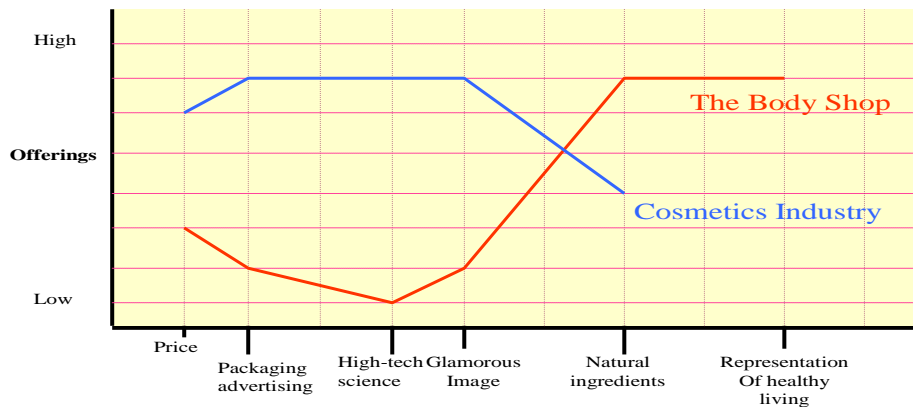


Value Curve of Short-Haul Airline Industry



อีกตัวอย่างหนึ่งคือ Body Shop กับเครื่องสำอางทั่วไป ความแตกต่างที่ Body shop สร้างขึ้นมาแบบไม่ลอกเลียนแบบใคร คือราคาไม่สูง packaging ไม่เน้น ไม่ใช่เทคโนโลยีขั้นสูง image ธรรมดา แต่สิ่งที่ Body Shop เน้น คือส่วนผสมตามธรรมชาติ และ healthy living ที่มากขึ้น

Value Curve of Body Shop



Value Curve สำหรับการส่งออกผลไม้



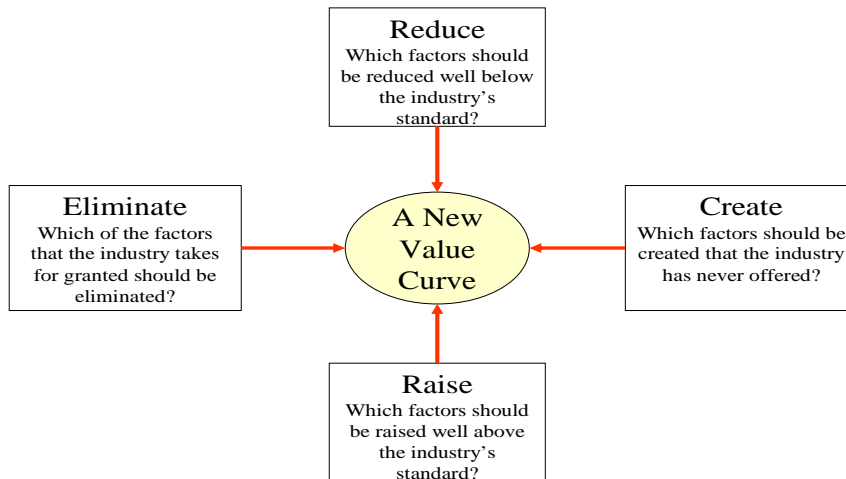
จะพบว่า ถ้าเส้น value curve ของคู่แข่งกับของท่านทับซ้อนกันหรือใกล้กันมาก นั่นคือ จะไม่มีความแตกต่าง คำถามคือจะสู้เขาได้อย่างไร เราต้องมองว่าในปัจจุบันนี้สิ่งที่เราเสนอกับสิ่งที่คนอื่นนำเสนอมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง ที่ AIS มีการสร้าง value curve เปรียบเทียบระหว่าง AIS DTAC และ Orange พบว่าแทบจะเป็นเส้น curve เดียวกัน มีการแข่งขัน



เรื่องราคา packaging และ promotion เป็นหลัก จึงมีกรอบเพื่อการพิจารณาในเรื่องนี้อยู่ 4 เรื่อง (Four Action Framework) คือ

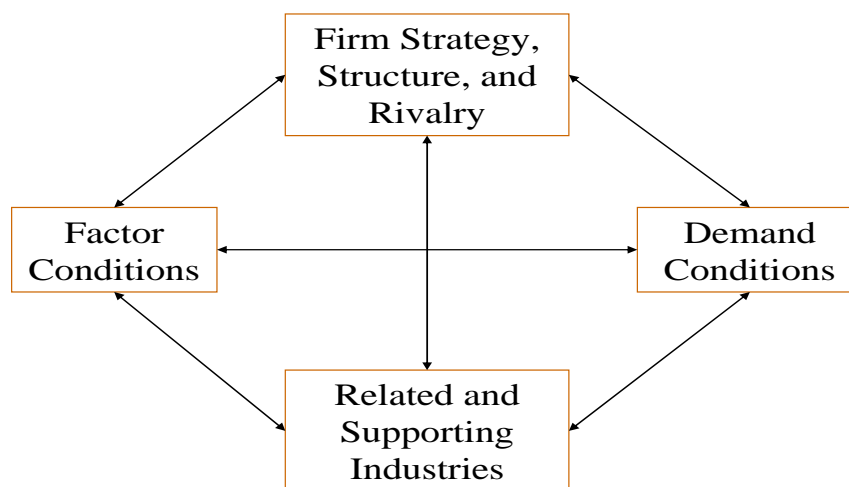
1. **Reduce:** การลดปัจจัยบางประการที่ไม่จำเป็น เพื่อลดต้นทุน
2. **Eliminate:** การกำจัดหรือยกเลิกปัจจัยบางประการ
3. **Raise:** การเพิ่มปัจจัยอื่นๆเข้ามา
4. **Create:** การสร้างใหม่

The Four Actions Framework



2.6. Diamond Model โดย Michael Porter

ในช่วงหลังของเรื่องกลยุทธ์ พบว่า Porter เน้นที่ระดับมหภาค ระดับ Cluster มากขึ้น มีการตั้งข้อสงสัยว่า ทำไมบางประเทศประสบความสำเร็จด้านอุตสาหกรรม ทำไมต้องซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ญี่ปุ่น แต่ไม่ซื้อช็อกโกแลตที่ญี่ปุ่น หรือถ้าเป็นสวิสเซอร์แลนด์ ต้องเป็นเรื่องนาฬิกา



Diamond's Model เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในระดับมหภาค เป็นการมองในระดับประเทศ ซึ่งแตกต่างกับ 5 Forces Model ที่มองในระดับองค์กร โดยปัจจัยของ Diamond Model ประกอบด้วย

1. Factor Conditions คือปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการผลิตและบริการในเรื่องนั้นๆ อาทิ ทักษะพนักงาน ทรัพยากรธรรมชาติ เงินทุน



2. Demand Conditions มีความต้องการภายในที่เพียงพอ ที่จะกระตุ้นให้เกิดขึ้น
3. Related and Supporting Industries อุตสาหกรรมต่อเนื่องและอุตสาหกรรมสนับสนุน
4. Firm Strategy, Structure, and Rivalry กลยุทธ์ของบริษัท โครงสร้างและคู่แข่ง

2.7. Driving Forces

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของจังหวัด โดยทั่วไปคือการวิเคราะห์ “PEST” (Political, Economic, Social, Technology) เช่น การส่งออกผลไม้ ใน 3-5 ปีข้างหน้าจะมีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อส่งออกผลไม้ ไม่ว่าจะเป็นสภาพอากาศ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เริ่มต้นตัวเรื่องสุขภาพมากขึ้น จึงต้องเน้นผลไม้เพื่อสุขภาพ การเปิดเสรีทางการค้าของจีน จะเกิดผลกระทบหรือไม่ เป็นการมองแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่มีผลกระทบต่อจังหวัดของท่าน ช่วยให้ท่านต้องคิดรอบด้าน

Diamond Model เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อให้เห็นภาพเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน (Snapshot) แต่ไม่ได้แสดงภาพให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอย่างไร แต่ Driving Forces เป็นการมองไปในอนาคตว่า มีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อเกิดการเปลี่ยนแปลงต่ออุตสาหกรรมและองค์กร และจะรับมือกับผลกระทบต่าง ๆ นั้นอย่างไร โดยมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์

2.8. BCG Model

เป็นเครื่องมือในเปรียบเทียบความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรกับความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (ปัจจัยภายนอก) ซึ่งสามารถใช้ได้ในหลากหลายวัตถุประสงค์ และยังมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับอุตสาหกรรมแต่ละประเภท หรือสิ่งที่จะนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวเพื่อให้ทราบถึงศักยภาพขององค์กร และสถานการณ์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมในขณะนั้น เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะรับมือกับสถานการณ์นั้น ๆ โดยเปรียบเทียบระหว่างส่วนแบ่งการตลาดกับอัตราการเติบโตของตลาด ดังนี้

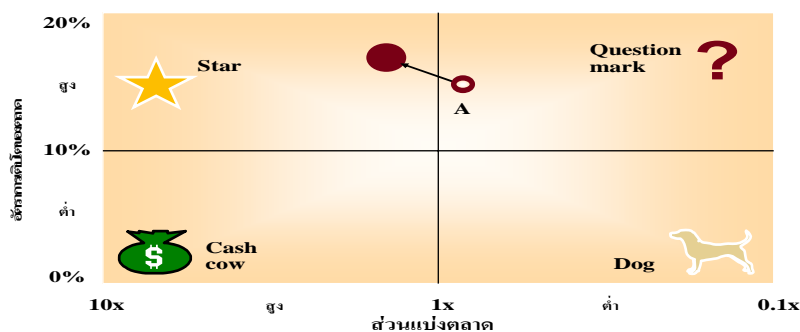
Question mark ? : มีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ และมีอัตราการเติบโตทางการตลาดสูง ถือเป็นจุดคำถามว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

Star : ดาวเด่น มีส่วนแบ่งตลาดและอัตราการเติบโตของตลาดสูง

Cash cow: แม่วัวเงิน มีส่วนแบ่งตลาดสูง แต่อัตราการเติบโตทางการตลาดต่ำ

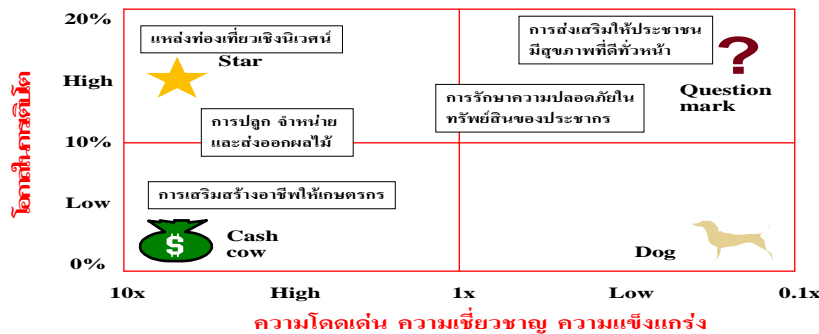
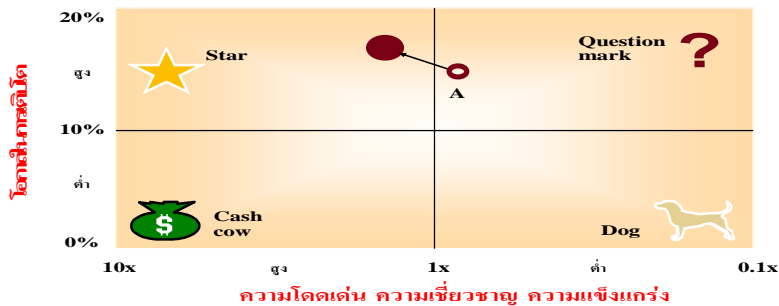
Dog: สุนัขเฝ้าบ้าน ส่วนแบ่งการตลาดและอัตราการเติบโตทางการตลาดต่ำ

Boston Consulting Group growth-share matrix



ขอเสนอ model ฉบับปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการทำงานของจังหวัด โดยแกนนอนเปลี่ยนจากเดิม ส่วนแบ่งตลาด มาเป็น ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ ความแข็งแกร่ง และเปลี่ยนแกนตั้งจาก อัตราการเติบโตของตลาด มาเป็น โอกาสในการเติบโต ดังนั้น ให้นำ Area of Focus มาวิเคราะห์ต่อว่าจุดที่ต้องการเน้น จังหวัดของท่านมีความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ มากหรือน้อย มีโอกาสในการเติบโตมากหรือน้อย

BCG Matrix (ฉบับปรับปรุง)



เครื่องมือทั้ง 8 เครื่องมือนี้ เมื่อท่านวิเคราะห์แล้ว ขอให้สรุปผลการวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมของการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ทั้งหมดได้ในภาพเดียวกัน

สรุปผลจากการวิเคราะห์ ชัยนาท

	ประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์
Stakeholders Analysis	เกษตรกรเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญ
Area of Focus	ปลูกข้าวเป็นข้าวที่ปลอดภัย (ข้าวอินทรีย์) เพื่อส่งออก
BCG Matrix (Adapted Version)	Question Mark
Value Chain Analysis	ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเกษตรกรได้อย่างเต็มที่ / ยังไม่ทำด้านการตลาดอย่างจริงจัง
Competitors Analysis	จังหวัดใกล้เคียง
Value Curve	
Diamond Model	
Driving Forces	

3. การกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

workshop ที่ให้ท่านทำในช่วงเช้าที่ผ่านมา เป็นการตอบคำถามว่า Where are we now? ขั้นตอนต่อไปคือการตอบคำถาม Where do we want to go? โดยให้แบ่งให้ชัดเจนระหว่างงานประจำและงานตามยุทธศาสตร์



3.1 ขั้นตอนของการกำหนดยุทธศาสตร์

Where do we want to go?

- การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

How will we get there?

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องคำนึงถึง
- เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็น
- ยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการ
- แยกให้ชัดเจนระหว่างงานตามยุทธศาสตร์ กับงานประจำ

3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Visions)

ควรมองภาพไปในอนาคตถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็นในอีก 3 - 5 ปีข้างหน้า โดยมองภาพจากข้างนอกเข้ามา ไม่ใช่มองเพียงสิ่งที่ฝันเพียงอย่างเดียว และควรเป็นจุดที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ในการอ้างอิง หรือเป็นหลักเมื่อต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่สำคัญ นอกจากนี้ ควรเป็นสิ่งที่จะขับเคลื่อนบุคลากรทั้งองค์กร ให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน

ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ไม่ใช่พันธกิจ ไม่ใช่ความเป็นจริงในปัจจุบัน แต่เป็นความเป็นไปได้และความปรารถนาในอนาคต นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ไม่มีถูก หรือผิด แต่จะถูกประเมินได้ก็ต่อเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับทิศทางอื่น ๆ ขององค์กร ข้อสำคัญคือ วิสัยทัศน์จะต้องยึดหยุ่น และสามารถปรับได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป



คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1. Imaginable	Conveys a picture of what the future will look like
2. Desirable	Appeals to the long-term interest of employees, customers, stockholders, and others who have a stake in the enterprise
3. Feasible	Comprises realistic, attainable goals
4. Focused	Is clear enough to provide guidance in decision making
5. Flexible	Is general enough to allow individual initiative and alternative responses in light of changing conditions
6. Communicable	Is easy to communicate, can be successfully explained within five minutes

3.3 พันธกิจ (Missions)

เป็นการบอกให้รู้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน บอกให้รู้ถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ และมุ่งเน้นที่บทบาทหน้าที่ ที่จะต้องทำ อาจกล่าวได้ว่า "พันธกิจขององค์กร ไม่ใช่การทำกำไร แต่เป็นสิ่งที่องค์กรจะทำให้สามารถทำได้"

Nine essential components of a mission statement

1. Customers	Who are our firm's customers?	'we believe our first responsibility is to the doctors, nurse, and patients, to mothers and all others who use our products and services' J&J
2. Products and Services	What are the firm's major products or services?	'AMAX's principal products are molybdenum, coals, iron ore, and magnesium' AMAX
3. Markets	Geographically, where does the firm compete?	'We are dedicated to the total success of Corning Glass Works as a worldwide competitor' Corning Glass Works
4. Technology	What are the key technologies being used?	'Control Data is in the business of applying microelectronics and computer technology in two general areas: computer-related hardware and computer-enhancing services' Control Date
5. Concern for survival, growth, and profitability	Is the firm committed to growth and financial soundness?	'In this respect, the company will conduct its operations prudently and will provide the profits and growth which will assure Hoover's ultimate success' Hoover Universal

Nine essential components of a mission statement

6. Philosophy	What are the basic beliefs, values, aspirations, and ethical priorities of the firms?	'We believe human development to be the worthiest of goals of civilization and independence to be the superior condition for nurturing growth in the capabilities of people' Sun Company
7. Self-Concept	What is the firm's distinctive competence or major competitive advantage?	'Crown Zellerbach is committed to leapfrogging competition with 1,000 days by unleashing the constructive and creative abilities and energies of each of its employees' Crown Zellerbach
8. Concern for public image	Is the firm responsive to social, community, and environmental concerns?	'To share the world's obligation for the protection of the environment' Dow Chemical
9. Concern for Employees	Are employees a valuable asset of the firm?	'To recruit, develop, motivate, reward, and retain personnel of exceptional ability, character, and dedication by providing good working conditions, superior leadership, performance-based compensation...and a high degree of employment security' The Wachovia Corporation





3.4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึง และได้รับการพัฒนาเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ เป็นตัววัดช่องว่าง (Gap) ระหว่างจุดที่องค์กรอยู่ ณ ปัจจุบัน (Where are we now?) กับจุดมุ่งหมายหรือทิศทางที่องค์กรต้องการจะบรรลุ (Where do we want to go?)

แนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

- ความเชื่อมโยงระหว่างผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์จากเครื่องมือต่าง ๆ กับวิสัยทัศน์
- การตั้งคำถาม...

■ อะไรคือปัญหาสำคัญขององค์กรเผชิญในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร

■ อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องมุ่งเน้น พัฒนา หรือให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

- การกำหนดกรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ควรอยู่ในข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- เป็นงานใหม่ ๆ ที่จะต้องมุ่งเน้น
- เป็นการพัฒนางานที่ดำเนินการตามพันธกิจ
- เป็นการพัฒนาองค์กร

- การกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์

กรอบในการคิดประเด็นยุทธศาสตร์

	สิ่งใหม่ ๆ ที่จะมุ่งเน้น	การพัฒนางานตามพันธกิจ	การพัฒนาองค์กร
ปัญหาที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์			
สิ่งใหม่ ๆ ที่จะต้องทำ พัฒนา สร้าง เพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์			

3.5 การกำหนดเป้าประสงค์

ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้าน จะต้องกำหนดว่าอะไรคือเป้าประสงค์ที่ต้องการที่จะบรรลุ โดยเริ่มจากการตั้งคำถามต่อไปนี้

- จากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการ อะไรคือสัมฤทธิ์ผล หรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่จะให้เกิดจากประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว --> มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์

- การที่จะบรรลุเป้าประสงค์ (ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์) อะไรคือ เป้าประสงค์ในมิติอื่น ๆ ที่มีความเห็นเหตุ หรือ ปัจจัยนำ ที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์

- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ
- มิติด้านพัฒนาองค์กร

ทั้งนี้เป้าประสงค์ในแต่ละมิติควรมีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการ และเพื่อความชัดเจน ควรจะเขียนเป้าประสงค์ในรูปของคำกริยา (Action Verb) นอกจากนี้ ควรคิดที่ละประเด็นยุทธศาสตร์ แต่เมื่อเสร็จแล้วให้นำมารวมกัน และลดความซ้ำซ้อน

3.6 การกำหนดกลยุทธ์

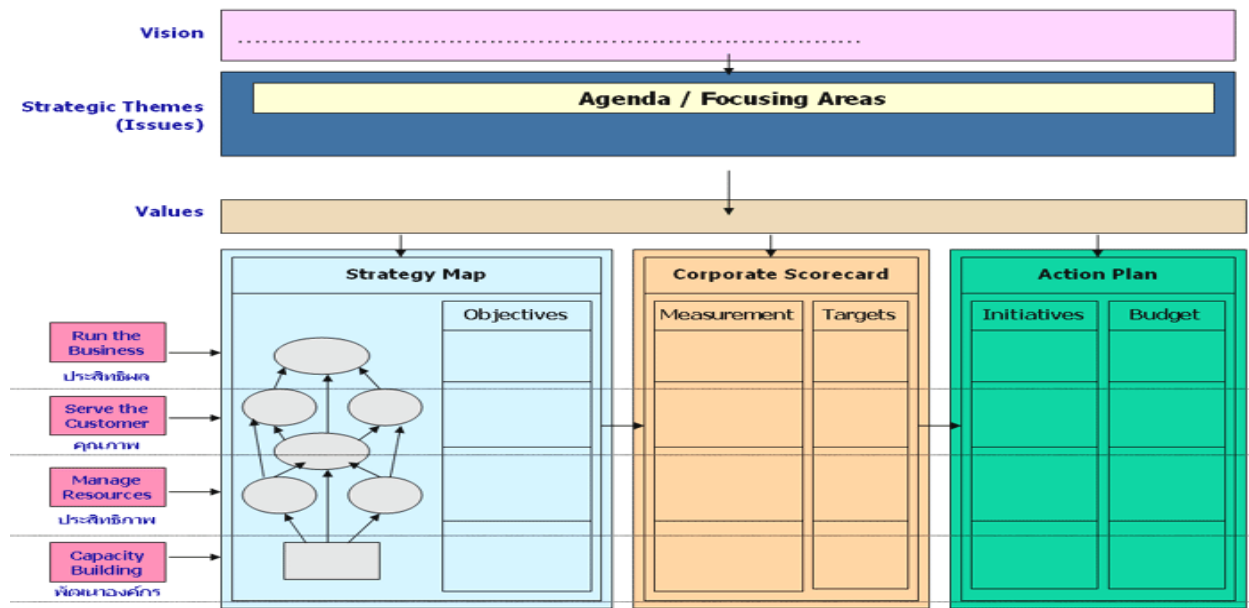
กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่องค์กรจะทำ หรือ ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเป้าประสงค์แต่ละประการจะต้องมีกลยุทธ์มาสอดคล้อง และกลยุทธ์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ โดยกลยุทธ์เป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ



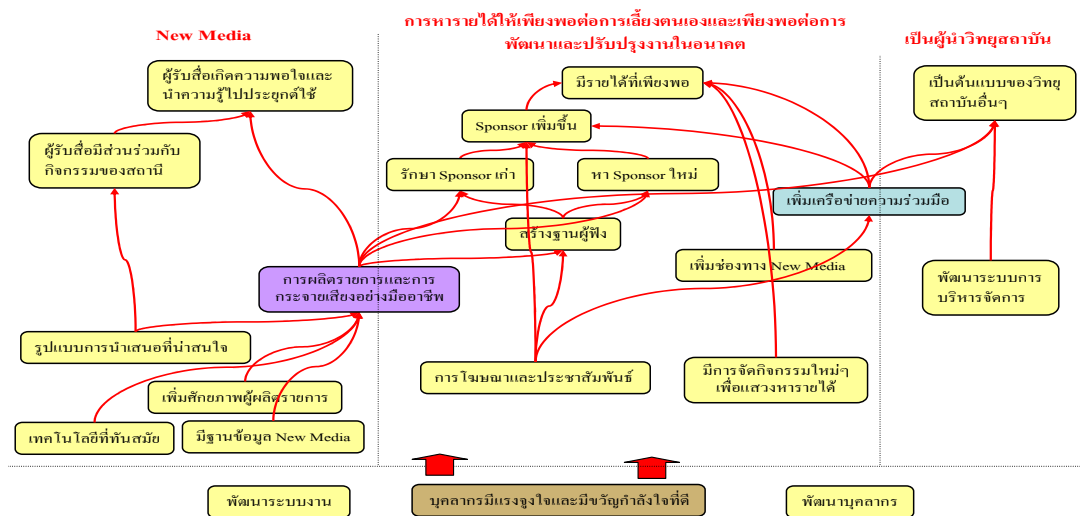
4. การแปลงยุทธศาสตร์สู่ Strategy Map

การสร้าง Strategy Map หรือ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ จะทำให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ โดยการนำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติมาจัดเรียง และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุและผล

Strategy Map เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าประสงค์และทิศทางขององค์กรให้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ตนเองทำ กับยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้แต่ละองค์กรมั่นใจว่าเป้าประสงค์มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล อีกทั้งมีเป้าประสงค์ที่ครอบคลุมในทุก ๆ มิติ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน



ตัวอย่างการแปลงยุทธศาสตร์ของสถานีวิทยจุฬา



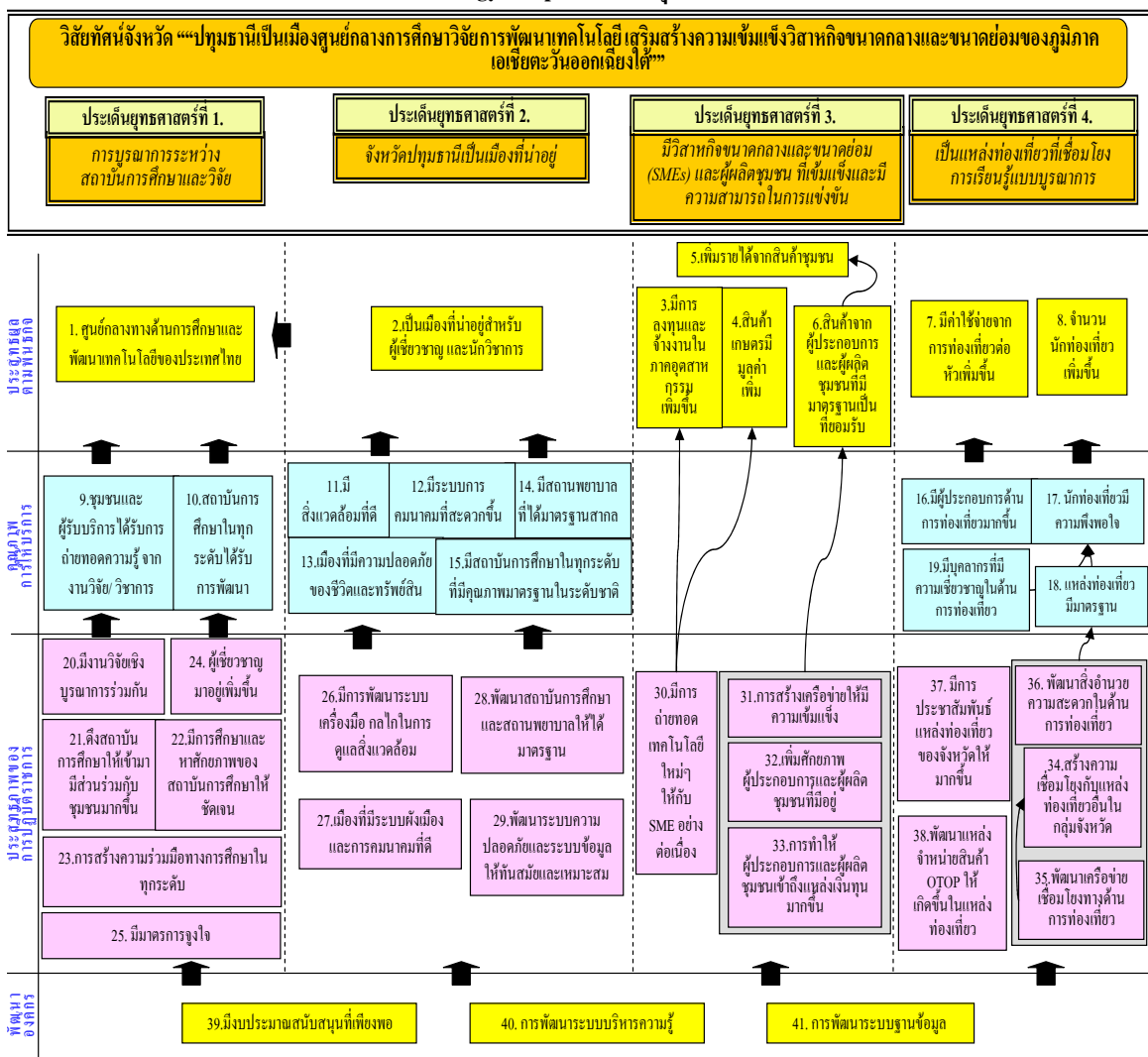
เรื่องแผนยุทธศาสตร์เปรียบเทียบเหมือนแผนอริยสัจ 4 ประการ คือ

1. ทุกข์ คือผลลัพท์
2. สมุทัย คือเหตุที่ทำให้เกิดผลนั้น
3. นิโรธ คือการดับทุกข์ หรือเป้าหมายที่ต้องไปถึง
4. มรรค คือทางพ้นทุกข์ หรือกลยุทธ์

ตัวอย่างการแปลงยุทธศาสตร์ของจังหวัดปทุมธานี

เป็นการแปลงยุทธศาสตร์จากกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง) สู่จังหวัดปทุมธานี (สวนราชการในจังหวัด) และสู่ระดับบุคคล

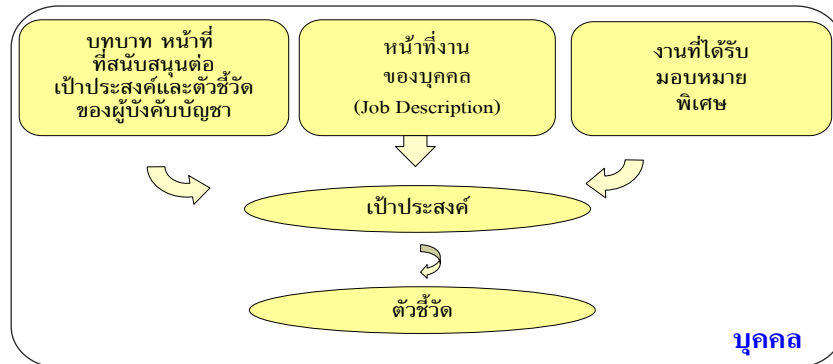
Strategy Map จังหวัดปทุมธานี



การจะบรรลุประสิทธิผล จะต้องมึคุณภาพการให้บริการที่ดี การที่จะมึคุณภาพการให้บริการที่ดีได้จะต้องมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่ดี และจะต้องมีการพัฒนาองค์กร

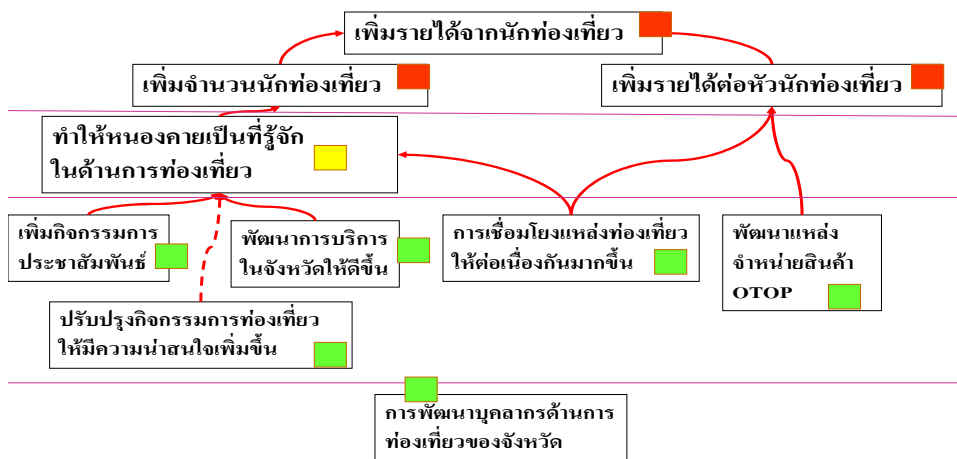


การแปลงระบบประเมินผลจากระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล



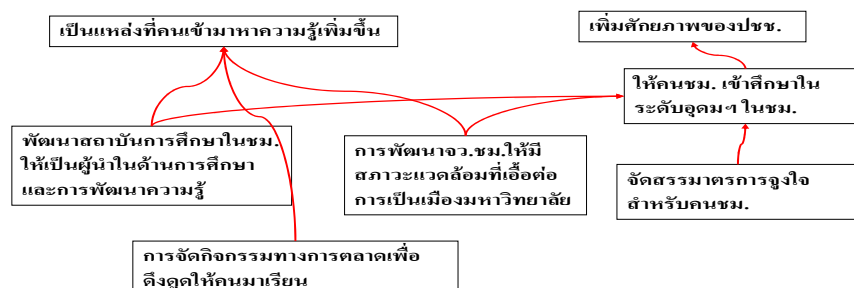
ตัวอย่าง Strategy Map ของการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์และวัฒนธรรมของจังหวัดหนองคาย

การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์และวัฒนธรรม



ตัวอย่าง Strategy Map เรื่องการเป็นศูนย์การศึกษาของจังหวัดเชียงใหม่

ศูนย์การศึกษา





การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

เริ่มจากการหาให้ได้ว่า สิ่งที่จะวัดคืออะไร หรือจะวัดอะไร (What to measure?) ซึ่งสิ่งที่จะวัดนั้นก็คือ “เป้าประสงค์” จากนั้นจึงกำหนดว่าจะวัดอย่างไร (How to measure?) ซึ่งเท่ากับเป็นการกำหนด “ตัวชี้วัด” นั่นเอง โดยการกำหนดตัวชี้วัดนั้น คือการพิจารณาว่า อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการ ซึ่งตัวชี้วัดนั้นสามารถพิจารณาได้ทั้งในแง่ของปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา

ประเด็นสำคัญของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เกิดขึ้น นำไปสู่การกระทำ และยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ โดยการถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ไปสู่เป้าประสงค์ และถ่ายทอดออกมาเป็นตัวชี้วัด จะทำให้ได้ตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์เป็นหลัก ทั้งนี้การกำหนดตัวชี้วัดนั้น ไม่ควรเป็นตัวชี้วัดที่เป็นงานประจำทั่ว ๆ

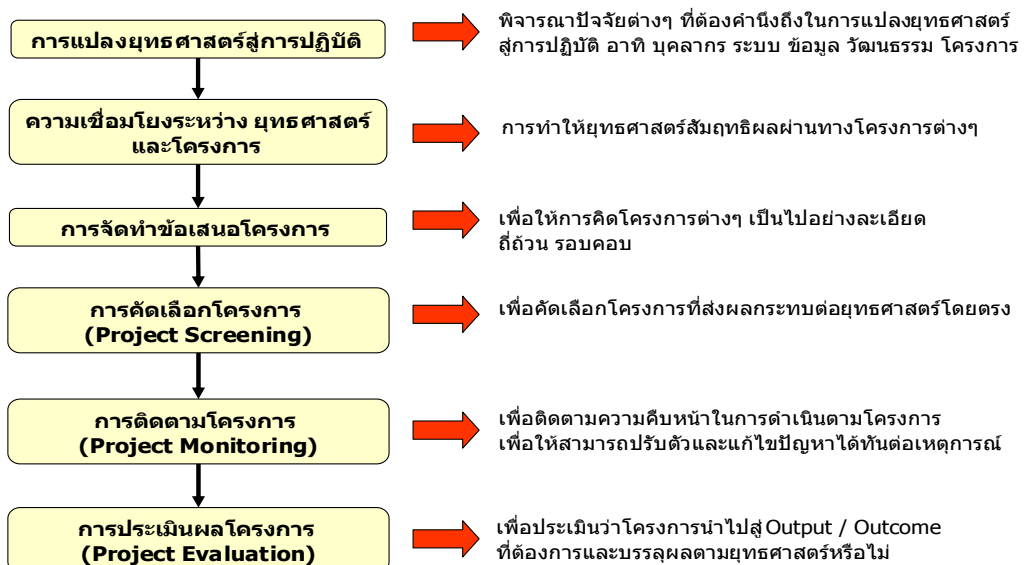
5. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการเพิ่มความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติมีคำกล่าวที่ว่า “การบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จย่อมนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” ขั้นตอนสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการนั้นประกอบด้วย การจัดทำข้อเสนอโครงการ การคัดเลือกโครงการ การติดตามโครงการ และการประเมินผลโครงการ

อย่างไรก็ดีการบริหารโครงการมักจะไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากมีปัญหาเข้ามาเกี่ยวข้องกับหลายประการ โดยปัญหาที่มักพบเกี่ยวกับการบริหารโครงการ ได้แก่

- โครงการไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ มีลักษณะเป็นขนมชั้นที่เอามาวางเรียงทับซ้อนกัน สามารถลอกออกมาเป็นชั้นๆ ได้โดยไม่เชื่อมโยงกัน
- ไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบ ถี่ถ้วน ในทุกมุมมอง
- ขาดระบบในการติดตามการดำเนินโครงการที่ดี
- ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง
- การดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



การบริหารโครงการเป็นแนวทางในการใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมในอันที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ หรือ





Stakeholders ดังนั้น การคำนึงถึงความต้องการของ Stakeholders จึงเป็นหัวใจที่สำคัญของการบริหารโครงการ

จุดเริ่มต้นในการบริหารโครงการมาจากการคิดวางแผนเกี่ยวกับโครงการที่ดีและเหมาะสม มีการวิเคราะห์ และคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะเกี่ยวข้องกับโครงการ และมองความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ โครงการ และปัจจัยต่างๆ ให้กระจ่าง

ดังนั้นการจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีกระบวนการในการบริหารโครงการทั้ง 7 ประการ ดังนี้

5.1. การวิเคราะห์ขอบเขต กระบวนการในการดำเนินโครงการ (Project Flow)

5.2. การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ

5.3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ในระดับ

ต่างๆ

5.4. การวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Stakeholder Analysis)

5.5. การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost / Benefit Analysis)

5.6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

5.7. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

5.1. การวิเคราะห์ขอบเขต กระบวนการในการดำเนินโครงการ

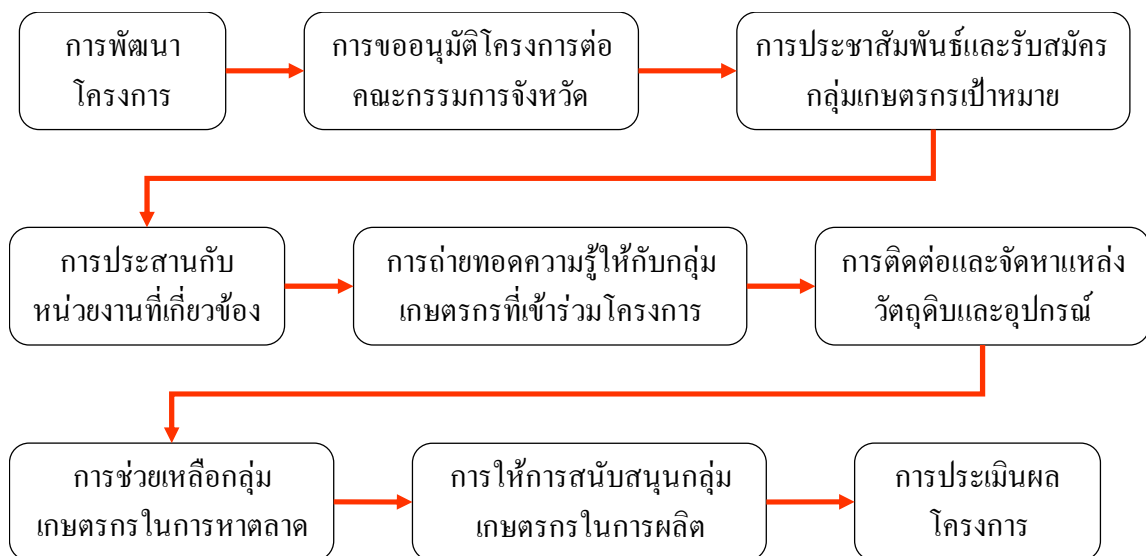
การระบุถึงขอบเขตของโครงการและกระบวนการในการดำเนินงาน จะช่วยให้เห็นภาพทั้งโครงการอย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักการกำหนด ดังนี้

- ขอบเขตโครงการ กำหนดขอบเขตโครงการในด้านกลุ่มเป้าหมายหรือ

ผู้รับบริการและด้านเขตพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่ดำเนินโครงการ เช่น กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมายเป็นเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเลี้ยงสัตว์ประจำตำบลที่เป็นนิติบุคคล และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ คือทุกอำเภอในจังหวัด เป็นต้น

- ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการ / ขั้นตอนของโครงการโดยการเขียนแผนผังกระบวนการ หรือ ขั้นตอนการดำเนิน (Process Flow Chart) โครงการ ตั้งแต่เริ่มต้น (การพัฒนาโครงการ) จนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ

ตัวอย่างขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการ





5.2. การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดของโครงการ

เนื่องจากทุกโครงการจะก่อให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยอาจเป็นประโยชน์ของโครงการในลักษณะที่ได้รับทันทีเมื่อเสร็จสิ้นโครงการหรือผลผลิต (สิ่งที่ได้รับเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ) หรือเป็นการนำผลผลิตที่ได้ไปก่อให้เกิดประโยชน์อีกต่อหนึ่ง ผลลัพธ์ (ผลที่เกิดขึ้นจากการนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์) โดยผลผลิตหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ได้หลายประการ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ของโครงการในรูปของผลผลิตหรือผลลัพธ์ และจะต้องมีกลไกในการที่จะสามารถบอกได้ว่าเกิดผลผลิตหรือผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้นจริง ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ อะไรคือสิ่งที่ต้องการจะวัด อ้วนหรือไม่ วัดด้วยน้ำหนัก หา **what to measure** ว่าท่านจะวัดอะไร (คือเป้าประสงค์) จากนั้นจะหา **how to measure** จะวัดอย่างไร (ตัวชี้วัดในเป้าประสงค์นั้น) ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

เมื่อมองในรูปโครงการ ผลผลิต ผลลัพธ์ เปรียบเสมือน what to measure จากนั้นจึงค่อยหาตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ทุกผลผลิตและผลลัพธ์จะต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จ

5.3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ

เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หรือยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด กรม จังหวัดต่างๆ จะยึดหลักความเชื่อมโยงตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการ ดังนั้นโครงการทุกโครงการที่จะจัดทำจึงควรที่จะสามารถเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ในระดับใดระดับหนึ่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น ผลสำเร็จของโครงการดังกล่าวควรที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์และระบุถึง ความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ต่างๆ การให้ความสำคัญกับระดับความเชื่อมโยง และระบุความเชื่อมโยงที่ชัดเจนว่าเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ใดบ้าง

โดยมีระดับความเชื่อมโยง คือ

- **โครงการหลัก** เป็นโครงการที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของตัวชี้วัด ตามค่าเป้าหมาย เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนด
- **โครงการสนับสนุน** เป็นโครงการที่ส่งเสริม/สนับสนุน ต่อการบรรลุเป้าหมายภายใต้ตัวชี้วัด ตามค่าเป้าหมาย เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนด
- **โครงการที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์** เป็นโครงการที่ไม่ส่งผลต่อตัวชี้วัดแต่มีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์อยู่บ้าง
- **โครงการที่ไม่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์** เป็นโครงการที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์เลย แต่จำเป็นต้องทำ อาจเป็นการทำตามคำสั่ง หรือทำตามนโยบาย

5.4. การวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการจะมีหน่วยงาน กลุ่มบุคคล บุคคล ที่เข้ามาเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการอย่างไรบ้าง เป็นผู้ให้ ผู้รับ ผู้มีอิทธิพล โดยบทบาทของหน่วยงาน กลุ่มบุคคล หรือ บุคคล เหล่านี้จะแตกต่างกันออกไป บางกลุ่มอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ ในขณะที่บางกลุ่มอาจจะได้รับผลกระทบจากโครงการ ซึ่งไม่ว่าจะมีความเกี่ยวข้องกับโครงการในแง่ใด ก็ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้ชัดเจนและครอบคลุมเพื่อที่จะได้หาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารบุคคลเหล่านั้นและนำมาซึ่งความสำเร็จของโครงการ เช่น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ บทบาท ความสำเร็จของกลุ่มบุคคล บุคคลดังกล่าว ประเด็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ทราบหน่วยงาน กลุ่มบุคคล บุคคล ที่เกี่ยวข้องกับโครงการและผลกระทบของบุคคลเหล่านั้นที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ

โดยการวิเคราะห์อาจพิจารณา เป็นลำดับ คือ





- ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ
- บทบาท ความสำคัญของกลุ่มบุคคล บุคคลดังกล่าว เช่น การเป็นผู้ประเมิน/อนุมัติ การเป็นผู้ให้ และการเป็นผู้ที่ได้รับผล/ผลกระทบ
- ประเด็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้นจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการอย่างไรการได้รับผลกระทบจากโครงการ และประเด็นปัญหาที่ไดพบ รวมทั้งแนวทางการแก้ไข

5.5. การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับ (Cost / Benefit Analysis)

เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจว่าการดำเนินโครงการนั้นจะก่อให้เกิดผลหรือประโยชน์ที่คุ้มค่าหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ที่จะได้รับเหนือกว่าต้นทุนหรือการลงทุนที่ลงไปหรือไม่ นอกจากนี้ถ้ามีหลายโครงการที่ต้องเลือก การทำ Cost – Benefit Analysis ยังทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โครงการต่างๆ ด้วย นอกจากนี้ประโยชน์ที่สำคัญคือเพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรที่ลงไปนั้นได้ก่อให้เกิดความคุ้มค่าขึ้นจริงหรือไม่ และในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ทั้งหมดตามที่ขอ การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับจะสามารถใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างโครงการหลายโครงการ เพื่อเลือกจะทำโครงการใดหรือไม่ได้โดยประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นนั้นสามารถพิจารณาได้ในสองแนวทาง ได้แก่ ประโยชน์ทางการเงินที่สามารถวัดออกมาเป็นค่าเงินได้ และประโยชน์ทางสังคมที่ไม่สามารถวัดเป็นค่าเงินได้

- ผลประโยชน์ทางการเงิน (Net Present Value, NPV)

ในการวิเคราะห์ประโยชน์ทางการเงินหรือในเชิงเศรษฐกิจหรืออื่นนั้น จะต้องมีการคำนวณต้นทุนของโครงการ ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่างๆ ที่ลงไปทั้งแรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบต่างๆ และคาดการณ์ถึงรายรับที่จะเกิดขึ้นจากโครงการ เพื่อนำมาคำนวณเป็นกำไรจากการดำเนินโครงการอย่างไรก็ดีเนื่องจากรายรับที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นรายรับที่จะเกิดขึ้นในอนาคตดังนั้นการคิดรายรับในอนาคตจึงต้องแปลงให้เป็นค่าในปัจจุบัน โดยมีหลักการว่าค่าของเงินในอนาคตจะมีมูลค่าลดลงจากค่าของเงินในปัจจุบัน ทำให้เงิน 10,000 บาทที่จะได้รับในอนาคต มีค่าไม่เท่ากับเงิน 10,000 ในปัจจุบัน เช่น โครงการ ก. มีต้นทุนทั้งสิ้น 100,000 บาท คาดว่าเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้ว จะก่อให้เกิดรายได้ 150,000 บาท ในปี 2551 ซึ่งกำไรจากโครงการนี้จะไม่ใช่ 50,000 บาท (150,000 – 100,000 = 50,000) เนื่องจากมูลค่าเงิน 150,000 บาทในอีกสามปีข้างหน้า จะไม่เท่ากับ 150,000 บาทในปัจจุบัน

สูตรในการคำนวณมูลค่าปัจจุบันของเงินในอนาคต(Present Value : PV)

$$PV = \text{เงินที่จะได้รับในอนาคต} \times [1 / (1 + \text{อัตราดอกเบี้ย})^n]$$

โดย n = จำนวนปี

สมมติว่าอัตราดอกเบี้ยต่อปีเท่ากับ 5% ค่าของเงิน 150,000 บาทในอีก 3 ปี ข้างหน้าเมื่อคิดกลับมาเป็นค่าเงินปัจจุบัน เท่ากับ 150,000 x 0.8638 = 129,570 บาท

สิ่งที่ควรทราบเกี่ยวกับ NPV

- ➡ ในทางปฏิบัติมีแนวทางคิดที่ยุ่งยากและหลากหลาย
- ➡ ถ้ามีค่าเป็นบวก แสดงว่าดี และยิ่งมากยิ่งดี
- ➡ เหมาะจะใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างหลายๆ โครงการ
- ➡ ไม่ใช่ทุกโครงการที่คิด NPV ได้ ขึ้นกับลักษณะของโครงการ

- ผลประโยชน์ทางสังคม





นอกจากประโยชน์ทางการเงินแล้ว โครงการต่างๆ ยังก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงสังคม (Social Benefits) อีกด้วย โดยในการคำนวณประโยชน์เชิงสังคมนั้นจะพิจารณาหรือให้ความสำคัญที่ประโยชน์ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้รับเป็นสำคัญ ซึ่งมีแนวการวิเคราะห์ดังนี้

- ⊕ การกำหนดผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับประโยชน์ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางสังคม อาจเป็นเกษตรกร พ่อค้า หรือประชาชนทั่วไป
- ⊕ ระบุผลกระทบที่กลุ่มหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับให้ตรงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบนั้น โดยใช้การวิเคราะห์เชิงบวก(สูง กลางและต่ำ) = +3 +2 และ +1 และเชิงลบ (สูง กลาง และ ต่ำ) = -3 -2 และ -1 ซึ่งการจะกำหนดค่าเป็นบวกหรือลบ มากหรือน้อยนั้นขึ้นกับดุลยพินิจของผู้วิเคราะห์ ซึ่งต้องแสดงเหตุผลในการกำหนดไว้ด้วย
- ⊕ การกำหนดเป็นค่าตัวเลขหรือคะแนนเพื่อให้สะดวกสำหรับการใช้ในการเปรียบเทียบโครงการต่าง ๆ

5.6. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

ในการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์นั้น จะมีความเชื่อมโยงกับโครงการอื่นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งโครงการของหน่วยงานเดียวกันและโครงการของหน่วยงานอื่นๆ จึงต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงกับโครงการอื่น เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับโครงการอื่น รวมทั้งหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อนระหว่างแต่ละโครงการด้วย โดยต้องมีการระบุความสัมพันธ์กับโครงการอื่น ทั้งในลักษณะโครงการต้นน้ำ โครงการร่วม และโครงการปลายน้ำ เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างโครงการและความทับซ้ำระหว่างโครงการ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่นในการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์ถือเป็นโครงการต่างๆ ที่มี Value chain ร่วมกัน ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

ชื่อโครงการอื่นที่สัมพันธ์	โครงการอื่นเป็นโครงการต้นน้ำ	โครงการอื่นเป็นโครงการที่ต้องทำร่วมกัน	โครงการอื่นเป็นโครงการปลายน้ำ	รายละเอียด ลักษณะความสัมพันธ์
โครงการพัฒนาอาชีพการเลี้ยงแพะ			X	นำผลผลิตที่ได้จากโครงการเพื่อเป็นวัตถุดิบสำหรับการเลี้ยงแกะ
โครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้าปศุสัตว์แปรรูป			X	นำผลผลิตที่ได้จากโครงการเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าปศุสัตว์
โครงการปลูกข้าวโพดฝักอ่อน (สนง.เกษตรจว.)	X			นำซังข้าวโพดฝักอ่อนมาเป็นวัตถุดิบสำหรับโครงการผลิตอาหารหยาบ

5.7. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Risk Analysis)

ในการดำเนินโครงการใดๆ ย่อมหนีไม่พ้นที่จะมีความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ หรือแม้แต่ในชีวิตประจำวันเองก็ตาม ดังนั้นการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะช่วยทำให้สามารถระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ พร้อมทั้งความรุนแรงและความเป็นไปได้ของความเสี่ยงนั้น และแนวทางที่จะใช้ในการลดหรือบรรเทาต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมของผู้รับผิดชอบต่อปัญหา หรือ อุปสรรคต่างๆ ที่ไม้อาจจะคาดคิดได้ ซึ่งจะต้องมีการระบุถึงแนวทางในการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่จะต้องระวัง และเป็นการเตรียมความพร้อมต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ





ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ได้แก่

- **การระบุความเสี่ยง** โดยพิจารณาผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล และปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการนี้ว่าจะสามารถดำเนินการได้ตามแผนหรือไม่ มีปัจจัยอะไรมากระทบ ตัวอย่างประเภทของความเสี่ยง

<i>ปัจจัยภายนอก</i>	
1. โครงสร้างพื้นฐาน	อันเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบการขนส่ง ระบบไฟฟ้าและพลังงาน พันธมิตรและ suppliers ระดับการพึ่งพา ระบบอินเทอร์เน็ตและไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์
2. เศรษฐกิจ	อันเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น
3. กฎหมายและข้อบังคับ	อันเกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับที่จะต้องปฏิบัติตามเพื่อลดภัยอันตรายต่างๆ
4. สภาพแวดล้อม	อันเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ เช่น การบริโภคพลังงาน มลพิษ เป็นต้น
5. การเมือง	อันเกี่ยวกับข้อจำกัดทางการเมืองต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล
6. ตลาด	อันเกี่ยวกับประเด็นทางการแข่งขันและอุปทานของสินค้า
7. เหตุภัยพิบัติ (Act of God)	อันเกี่ยวกับเรื่องของไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น
<i>การเงิน</i>	
8. งบประมาณ	อันเกี่ยวกับความเพียงพอของทรัพยากรหรือการแบ่งสรรทรัพยากร
9. การฉ้อฉล	อันเกี่ยวกับการสูญเสียทรัพยากรโดยปราศจากคุณค่า
10. ความสามารถในการประกันภัยได้ (insurable)	อันเกี่ยวกับความสูญเสียบางอย่างที่อาจจะเกิดขึ้น แต่สามารถประกันภัยได้
11. เงินลงทุน	อันเกี่ยวกับการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสม
12. การยอมชดใช้	อันเกี่ยวกับสิทธิในการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายหรือถูกฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายในเรื่องต่างๆ
13. นโยบาย	อันเกี่ยวกับความเหมาะสมและคุณภาพของการตัดสินใจ
<i>การเงิน</i>	
14. การปฏิบัติการ	อันเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
15. ข้อมูลสารสนเทศ	อันเกี่ยวกับความเพียงพอของข้อมูลข่าวสารซึ่งใช้ในการตัดสินใจ
<i>กิจกรรม</i>	





16. ชื่อเสียง	อันเกี่ยวกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์การ และผลที่ติดตามมา
17. ความสามารถในการโอนถ่ายได้ (transferable)	อันเกี่ยวกับความเสี่ยงซึ่งสามารถโอนถ่ายไปได้หรือหากโอนถ่ายไปแล้วเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม
18. เทคโนโลยี	อันเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
19. โครงการ	อันเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนโครงการและกระบวนการบริหารงาน
20. นวัตกรรม	อันเกี่ยวกับการฉกฉวยโอกาสเพื่อสร้างรายได้/ผลงาน

ทรัพยากรบุคคล	
21. บุคลากร	อันเกี่ยวกับความเพียงพอและการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
22. สุขอนามัยและความปลอดภัย	อันเกี่ยวกับความเป็นดีอยู่ของเจ้าหน้าที่

- ประเมินความน่าจะเป็นและความรุนแรงของความเสี่ยง โดยเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่างๆ สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น
 - ระดับของความเสี่ยง
 - ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหนโดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง
 - โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง
 - การตอบสนองความเสี่ยง จะมีการตอบสนองหรือหาทางป้องกันอย่างไร เช่น ยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ลดความเสี่ยงไปสู่ระดับต่ำ การกระจายความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
 - การดำเนินการควบคุม การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น
 - การติดต่อสื่อสารข้อมูล
 - การนำไปปฏิบัติและตรวจทาน
- การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - **Credit Risk** ความเสี่ยงด้านเงินกู้ เช่น กรณีที่ให้เพื่อนยืมเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อการที่เพื่อนจะไม่ยอมชำระหนี้
 - **Market Risk** ความเสี่ยงด้านการตลาด เช่น การออกผลิตภัณฑ์ขึ้นมาหนึ่งชิ้น'อาจมีความเสี่ยงที่คู่แข่งอาจออกผลิตภัณฑ์สินค้าดีกว่า หรือราคาตลาดสูงไป หรือสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค
 - **Operational Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือข้อผิดพลาดจากการทำงาน
 - **Financial Risk** ความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น ไม่มีการควบคุมกระแสเงินสดหรือเงินลงทุนให้เพียงพอ
 - **Event Risk** ความเสี่ยงที่เป็นไปตามเหตุการณ์





นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงอีกตัวหนึ่ง คือ **Strategic Risk** หรือความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจุบันนี้มีเครื่องมือหรือแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ นอกเหนือจากการทำเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัด โดยอาจเป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากการเลือกยุทธศาสตร์ผิด หรือความเสี่ยงที่จะทำให้เป้าประสงค์ไม่บรรลุเป้าหมาย จึงต้องมีการคิดให้รอบคอบมากขึ้น ความเสี่ยงชนิดอื่นๆ เป็นการป้องกันการทำสิ่งที่ไม่ถูก เช่น ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพราะเกิดความผิดพลาด แต่ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์เป็นความเสี่ยงที่ไม่เลือกที่จะทำสิ่งที่ถูก ซึ่งทำให้บรรลุได้ยาก แต่ก็เป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นจึงต้องคิดถึงความเสี่ยงตรงนี้ไว้ก่อนเนื่องจากเราไม่รู้ว่าการที่เรากำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดไปนั้นจะถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

จะเห็นได้ว่ากระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการบริหารโครงการ มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงหลายขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ผิดพลาด ความผิดพลาดจากการดำเนินงานแล้วไม่บรรลุเป้าประสงค์ และการดำเนินโครงการแล้วไม่ประสบความสำเร็จ

ตัวชี้วัดตัวหนึ่งที่บ่งบอกว่าความเสี่ยงกำลังจะเกิดขึ้น(Key Risk Indicator) เช่น เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์เรื่อง การกินดีอยู่ดี อายุ 100 ปี แต่ความเสี่ยงคือการเป็นโรค ดังนั้น Key Risk Indicator คือระดับน้ำตาลในเลือด ซึ่งถ้าปริมาณน้ำตาลในเลือดเริ่มสูงก็จะแสดงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จึงจะต้องหาทางป้องกันความเสี่ยงนั้นทันที ซึ่งต่างจาก KPI โดย KPI คือตัววัดผลที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน แต่ KRI คือตัวที่บอกให้ทราบว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้น เหตุร้ายกำลังจะเกิดขึ้น ต้องรีบหาทางป้องกันแก้ไข

การดำเนินโครงการแต่ละโครงการนั้น มีความเสี่ยงอะไรบ้าง เมื่อได้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วจึงนำมาเขียนเป็นโครงการโดยมีระยะเวลาในการดำเนินโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ

สาเหตุที่ต้องมีการบริหารความเสี่ยงในโครงการคือโครงการมีความไม่แน่นอนซึ่งอาจนำไปสู่ทั้งโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินโครงการการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสและหาแนวทางในการจัดการกับข้อจำกัดนั้น ซึ่งควรจะเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของการบริหารโครงการทุกโครงการ

Risk Identification Process กระบวนการในการระบุถึงความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อโครงการโดยมีการกำหนดนิยามและลักษณะที่ชัดเจน ได้มาโดยผ่านกรอบในการคิด หรือการระดมสมองอาจจะมีความคิดเห็นของบุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับโครงการด้วยการสัมภาษณ์ หรือการทำ SWOT

การประเมินระดับความน่าจะเป็นและความรุนแรงของความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมักจะใช้เป็นค่าคะแนนผลกระทบหรือความรุนแรงนั้นสามารถที่จะพิจารณาในด้านต้นทุน / งบประมาณ เวลาขอบเขตขั้นตอน คุณภาพ ความสำเร็จ

ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. Risk Avoidance เป็นการเปลี่ยนแผนการดำเนินโครงการ เพื่อหลีกเลี่ยงจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนขอบเขต และการหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาช่วย
2. Risk Transfer การโอนความเสี่ยงไปให้หน่วยงานอื่น ส่วนใหญ่มักจะเป็นด้านงบประมาณ
3. Risk Mitigation เป็นการลดโอกาสที่จะเกิด หรือ ลดความรุนแรงเมื่อเกิดขึ้น เช่น เพิ่มทรัพยากร ขยายเวลา
4. Risk Acceptance การยอมรับต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เช่น ทำใจ หรือ หาแผนสำรอง หรือ แผนฉุกเฉิน





ความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่

1. ประเด็นด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม คือการเกิดภัยธรรมชาติที่จะส่งผลต่อการปลูกวัตถุดิบ ที่จะทำให้ไม่มีวัตถุดิบตามที่ได้คาดไว้ หรือโรคระบาดในสัตว์ทำให้ผลิตผลขายไม่ออกซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือภัยธรรมชาติ และโรคระบาดในสัตว์
2. ประเด็นด้านการดำเนินงาน คือการที่โครงการไม่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือเจ้าหน้าที่เปลี่ยนแปลง ขาดความต่อเนื่อง
3. ประเด็นด้านนโยบาย กฎหมายของรัฐ คือการที่รัฐบาลเปลี่ยนไปไม่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์กระเพาะรวม ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือนโยบายเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์กระเพาะรวม
4. ประเด็นด้านผู้รับบริการไม่สามารถดำเนินโครงการได้ด้วยตนเองได้ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือกลุ่มเกษตรกรไม่เข้มแข็ง
5. ประเด็นด้านเศรษฐกิจที่ทำให้ราคาผลิตผลสูงขึ้น ขายออกยาก ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือราคาสินค้าสูงขึ้น
6. ประเด็นด้านการประชาสัมพันธ์และรับสมัครกลุ่มเกษตรกรเป้าหมายเกษตรกรไม่เข้าร่วมโครงการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากมีช่องทางอื่นๆ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือเกษตรกรไม่เข้าร่วมโครงการ
7. ประเด็นด้านการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือหน่วยงานอื่นๆ ไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่
8. ประเด็นด้านการติดต่อและจัดหาแหล่งวัตถุดิบและอุปกรณ์ ไม่มีวัตถุดิบสำหรับการผลิตอาหารหยาบซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือวัตถุดิบขาดแคลน
9. ประเด็นด้านอาหารหยาบคือการที่อาหารหยาบที่ได้ไม่มีคุณภาพเพียงพอ
10. ประเด็นที่เกษตรกรมีรายได้เพิ่ม ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นคือต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงกว่าที่คาดไว้ และทำให้ขาดทุน

หลังจากที่ได้มีการกำหนดประเภทของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นแล้วก็จะนำมากำหนดระดับของความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยมีการให้คะแนนเป็นเกรด เช่น A B C D Eตามลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย โดยจะให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่ได้คะแนนเกรด A ถึง C ก่อน เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นตั้งแต่ปานกลางถึงสูง และมีผลกระทบตั้งแต่ปานกลางถึงสูงเช่นกัน

ค่าการประเมิน (Grade) : ความสัมพันธ์ของผลกระทบระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความรุนแรงที่เกิด (Combined effect of Likelihood/Seriousness)					
	ความรุนแรงของผลกระทบ Seriousness				
		น้อย (low)	ปานกลาง (medium)	สูง (high)	สูงมาก (EXTREME)
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	น้อย (low)	E	D	C	A
	ปานกลาง (medium)	D	C	B	A
	สูง (high)	C	B	A	A

เมื่อวิเคราะห์เสร็จสิ้นแล้ว จึงนำผลที่ได้มาจัดทำเป็นข้อเสนอโครงการ โดยหากเกิดความแตกต่างระหว่างข้อเสนอโครงการที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันกับแนวทางที่เสนอใหม่ ก็ให้บูรณาการทั้งสองแนวทางเข้าด้วยกัน ซึ่งแต่ละวิธีมีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกัน





กรณีตัวอย่าง

ตัวอย่างเหล่านี้เป็นเพียงตัวอย่างที่จัดทำขึ้นมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการคิดเท่านั้น ข้อมูลต่างๆ ที่อยู่ในตัวอย่างนี้มีส่วนหนึ่งที่เป็นข้อมูลสมมติ ที่จัดทำขึ้นมาเพื่อให้เห็นภาพของกระบวนการทั้งหมด

ตัวอย่างที่ 1 : โครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม

ชื่อโครงการ : โครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม

ความสำคัญ หลักการ และเหตุผล : เนื่องจากในเขตพื้นที่จังหวัด..... มีเศษวัสดุทางการเกษตรเหลือใช้จำนวนมาก ซึ่งเศษวัสดุเหลือใช้ดังกล่าวสามารถนำไปเพิ่มมูลค่าได้ ประกอบกับในเขตพื้นที่จังหวัด..... มีการเลี้ยงสัตว์กระเพาะรวมจำนวนมาก ทำให้สามารถนำวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรมาเพิ่มมูลค่าโดยผลิตเป็นอาหารสำหรับสัตว์กระเพาะรวมได้

วัตถุประสงค์ของโครงการ : เพื่อนำวัสดุทางการเกษตรเหลือใช้มาผลิตเป็นอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม เพื่อแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม

ขอบเขตและกระบวนการที่สำคัญ :

- กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย คือเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเลี้ยงสัตว์ประจำตำบล ต้องเป็นกลุ่มเกษตรกรที่เป็นนิติบุคคล
- พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป้าหมาย คือทุกอำเภอในจังหวัด

ขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการ : จะต้องมีการจัดทำขั้นตอนการดำเนินโครงการอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถทราบได้ว่าหากเกิดปัญหาขึ้นมาแล้วควรจะติดตามเพื่อดำเนินการแก้ไขที่ขั้นตอนใด

ผลผลิต และผลลัพธ์ของโครงการ :

- ผลผลิต ได้แก่ อาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม
- ผลลัพธ์ ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นและสิ่งแวดล้อมของจังหวัดดีขึ้น

ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ : มีการกำหนดตัวชี้วัดตามผลผลิตและผลลัพธ์ ค่าเป้าหมายรวมทั้งระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ

ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ : เป็นโครงการสนับสนุนที่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดของกรมและจังหวัด จนถึงยุทธศาสตร์ระดับประเทศ

ผู้รับผิดชอบ : จะต้องกำหนดผู้สนับสนุนโครงการ (Project Sponsor) ผู้รับผิดชอบโครงการหลัก (Project Manager) และทีมของโครงการ (Project Team) ว่าแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนใดบ้าง

ทรัพยากรที่ต้องใช้ :

- ทรัพยากรที่ต้องใช้ ประกอบด้วย เครื่องปั้น เครื่องตัดหญ้าแบบสะพายเหวี่ยง เครื่องเย็บปากถุง โดย
- แหล่งที่มาของทรัพยากร มาจากทรัพยากรที่ต้องใช้ ได้ถูกขอไว้ในงบประมาณของโครงการแล้ว

งบประมาณและประมาณการกระแสเงินสด : ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดงบประมาณและประมาณการกระแสเงินสดที่จะได้รับในแต่ละช่วงเวลา เช่น โครงการนี้ใช้งบประมาณทั้งหมด 7





ล้านบาท โดยใช้จากงบผู้ว่า CEO และภายหลังจากโครงการจบสิ้น ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ต่อเนื่องกับโครงการจะมาจากรายได้ที่กลุ่มเกษตรกรได้มาจากการขายอาหารหยาบ

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ : ผู้ประเมิน อนุมัติ ได้แก่ คณะกรรมการจังหวัด และผู้ตรวจประเมินจากส่วนกลาง

- ผู้ให้ข้อมูลหรือ input ที่จะทำให้โครงการนี้สำเร็จ ประกอบด้วย
 - พี่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำต่อกลุ่ม ได้แก่ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ และสำนักงานเกษตรจังหวัด
 - ผู้ที่มาสอนการจัดทำบัญชี ได้แก่ สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด
 - ผู้รับจดทะเบียนกลุ่ม ได้แก่ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
 - แหล่งวัตถุดิบ ได้แก่ เกษตรกรผู้ปลูกข้าวโพด และตลาดสินค้าเกษตร
 - ผู้ให้ความรู้และทำการวิจัย ได้แก่ สถาบันการศึกษาต่างๆ
- ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ประกอบด้วย
 - ผู้เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร
 - แหล่งจำหน่ายผลิตผลจากโครงการ ได้แก่ ตลาด

ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพชัดเจนว่าใครมีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง และต้องระบุว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนไหนที่อาจเกิดปัญหาทำให้การดำเนินโครงการนั้นๆไม่สำเร็จ ตัวอย่างเช่น สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดเป็นให้ความรู้แก่กลุ่มเกษตรกรในการจัดทำบัญชี แต่ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นคือ เจ้าหน้าที่จากสำนักงานไม่มีเวลามาให้ความรู้ ดังนั้นจึงต้องหาแนวทางในการแก้ไขจะต้องทำอย่างไร เช่น การนัดหมายกับสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ล่วงหน้า

ประโยชน์ที่จะได้รับ : กลุ่มเกษตรกรควรจะมีรายได้เพิ่มขึ้น 5,000 บาทต่อไร่ต่อปี โดยเริ่มเห็นผลในปีที่สอง และต่อเนื่องไปทุกๆ ปี โดยมีการลงทุนต่อไร่แรกเริ่ม = 2,000 บาท

โครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง :

- โครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม มีโครงการพัฒนาอาชีพการเลี้ยงแพะ ซึ่งถือเป็นโครงการปลายน้ำ มีความสัมพันธ์กับโครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวม ในลักษณะของการนำผลผลิตที่ได้จากโครงการมาเป็นวัตถุดิบสำหรับการเลี้ยงแกะ
- โครงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้าปศุสัตว์แปรรูป ซึ่งถือเป็นโครงการปลายน้ำ มีความสัมพันธ์กับโครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวมในลักษณะของการนำผลผลิตที่ได้จากโครงการเพื่อแปรรูปเป็นสินค้าปศุสัตว์
- โครงการปลูกข้าวโพดฝักอ่อน (สงน.เกษตรจว.) ซึ่งถือเป็นโครงการต้นน้ำ มีความสัมพันธ์กับโครงการผลิตอาหารหยาบสำหรับสัตว์กระเพาะรวมในลักษณะของการนำซังข้าวโพดฝักอ่อนมาเป็นวัตถุดิบสำหรับโครงการผลิตอาหารหยาบ

ความเสี่ยงที่สำคัญ :

- จะต้องพิจารณาประเด็นต่างๆ รวมทั้งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละประเด็น รวมถึงมีการให้คะแนนในแต่ละความเสี่ยงและกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบต่อการนำแนวทางไปใช้ และต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการนำแนวทางมาใช้

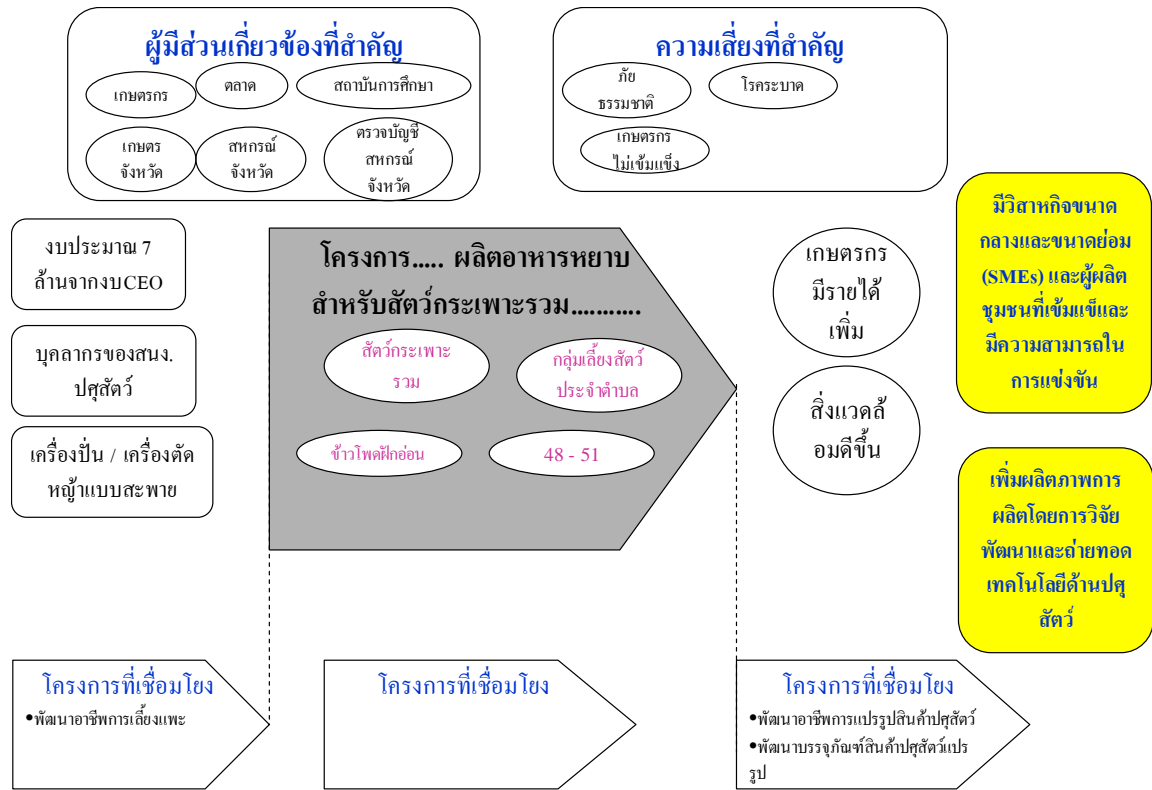
ระยะเวลาการดำเนินโครงการ : มีการจัดทำ Milestones เพื่อติดตามตรวจสอบการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของโครงการว่าดำเนินการไปถึงขั้นตอนไหนอย่างไร

และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำข้อเสนอโครงการ ผู้บรรยายจึงได้สรุปรายละเอียดให้อยู่ในภาพรวมเพื่อให้ง่ายแก่ความเข้าใจ ในรูปแบบดังนี้





การประชุมเชิงปฏิบัติการ “หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง” วันที่ 1-6 สิงหาคม 2548



ตัวอย่างที่ 2 : การเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวให้ต่อเนื่องกันมากขึ้นในจังหวัดหนองคาย

คำอธิบาย :

1. จังหวัดมีแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทั้งวัฒนธรรม ธรรมชาติ ต้องการให้แหล่งท่องเที่ยวเหล่านี้ได้มีความเชื่อมโยงกัน เช่น จากวัด ไปน้ำตก ไปกินข้าว ไปทอผ้า
2. ความเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน

ตัวชี้วัด : สัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่เที่ยวมากกว่า 1 แหล่งต่อจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งหมด (ปัจจุบัน 60% เป้าหมาย – ไม่ต่ำกว่า 70%)

โครงการที่จะดำเนินการ : พัฒนา Package Tour โดยจังหวัดร่วมมือกับผู้ประกอบการ

ขอบเขตและกระบวนการที่สำคัญ:

กลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย	นักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ
พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เป้าหมาย	เฉพาะในจังหวัดหนองคาย โดยเริ่มต้นจากอำเภอ Cluster ก่อน

ผลผลิต : มีจำนวนนักท่องเที่ยวในลักษณะ package tour เพิ่มขึ้น

ผลลัพธ์ : รายรับจากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

ความเสี่ยงสำคัญที่จะทำให้ไม่เชื่อมโยง :

1. ผู้ประกอบการไม่ร่วมมือ
2. เส้นทางคมนาคมยังไม่สะดวก





การประชุมเชิงปฏิบัติการ “หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้มาการบริหารการเปลี่ยนแปลง” วันที่ 1-6 สิงหาคม 2548

ประเด็นสุดท้ายของวันนี้ คือ ท่านต้องมีระบบในการประเมินผล ทุกจังหวัดมี KPIs และ SAR Card (Self Assessment Report Card) แล้ว ท่านสามารถนำหลักการของ Strategy Map มาปรับใช้โดยการใส่สี่สัญญาณไฟ สีเขียว (ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย) สีแดง (ตัวชี้วัดตกจากเป้าหมาย) และสีเหลือง (ตัวชี้วัดใกล้เคียงบรรลุเป้าหมาย) ท่านควรประเมินผลการปฏิบัติงานทุกๆ 3 เดือน เพื่อจะได้ทราบว่าหน่วยงานของท่านมีปัญหาหรือไม่ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้น อาจเกิดจากการตั้งเป้าหมายที่ต่ำเกินไป หรืออาจเกิดจากการตั้งสมมติฐานที่ผิดพลาด

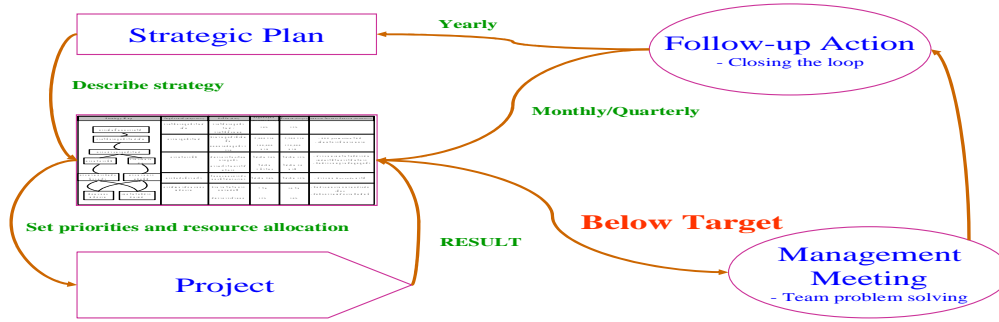
ห้อง *Management Cockpit* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จะเห็นว่ามือเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สามารถเชื่อมโยงบูรณาการ และใช้ร่วมกันได้ทั้งสิ้น เริ่มจากการมีแผนกลยุทธ์ จากแผนกลยุทธ์ ไปสู่การทำ Strategy Map เพื่อสื่อสารถ่ายเทพยทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น มีเป้าประสงค์ มีตัวชี้วัด มีเป้าหมาย แปลงเป็นโครงการ นำไปสู่การปฏิบัติ จากนั้นเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ หรือเป้าหมาย ทั้งหมดนี้คือกระบวนการในการบริหารจัดการ Plan Do Check Action หรือ PDCA นั่นเอง



การนำระบบทั้งหมดมาใช้ในฐานะที่เป็นระบบในการบริหาร



6. สรุปภาพความเชื่อมโยงทั้งหมด

เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด แล้ว ท่านควรวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงานโดยอาจอาศัยกลไกของห้อง POC มาทบทวนผลการดำเนินงาน ถ้าผลการดำเนินงานเป็นสีเขียวคือการบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากท่านทำได้ดี ท่านสามารถนำเรื่องของ Knowledge Management เข้ามาประยุกต์ใช้ โดยนำ knowledge นั้นเผยแพร่แบ่งปันไปยังผู้อื่น แต่ในขณะเดียวกัน ถ้าผลออกมาเป็นสีแดงคืองานไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่ได้ตามเป้าหมาย ท่านสามารถนำเรื่อง Blueprint for change / Process Improvement และ Competencies เข้ามาเชื่อมโยง เพื่อการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงกระบวนการและ competencies สุดท้ายคือทบทวนกระบวนการวิเคราะห์จัดทำยุทธศาสตร์ใหม่อีกครั้งหนึ่ง เครื่องมือต่างๆสามารถเชื่อมโยง ใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ทั้งสิ้น ขอให้มองเครื่องมือต่างๆแบบองค์รวม

