

บทบาทของคณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์

ผศ.สมชาย สุภธาดา
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความเป็นมา

- จาก Line Budgeting
- ไปสู่ Performance-linked Block Granting

ลักษณะของ **Block Grant**

- มีการวางแผนกลยุทธ์
- นำเอาปริมาณกิจกรรมเกณฑ์มาร่วมพิจารณา
- มุ่งเน้นจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพ *คุณภาพ*
ความเป็นธรรมในการให้บริการ

ประโยชน์ของ Block Grant

- การปันส่วนจัดสรรงบประมาณต้อง เที่ยงธรรม
- รัฐได้คุณค่าจากเงินที่จัดสรรให้ไป
- หน่วยงานเองต้องใช้เงินที่ได้รับอย่างเหมาะสม

ความหมายของกลยุทธ์

- กลยุทธ์ = แผนรวม แผนของผู้บริหารระดับสูง
- ปี 1980 บริษัท GE เริ่มเรียกชื่อ
“การวางแผนกลยุทธ์” เป็นครั้งแรก
- การบริหารกลยุทธ์ คือ การวางแผนและบริหาร
ทรัพยากรทุกอย่าง เพื่อให้ได้เปรียบในเชิงการ
แข่งขันและการอยู่รอดระยะยาว

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พศ. 2548

PMQA : Public Management Quality Award



คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์

25 สิงหาคม 2550

คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์

25 สิงหาคม 2550

กลยุทธ์ มีด้วยกัน 4 รูปแบบ

- กลยุทธ์ที่เกิดจากความตั้งใจ : **Intended Strategy**
- กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง : **Realized Strategy**
- กลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริง : **Unrealized Strategy**
- กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นปัจจุบันทันด่วน : **Emergent Strategy**

กลยุทธ์ มีด้วยกัน 3 ระดับ

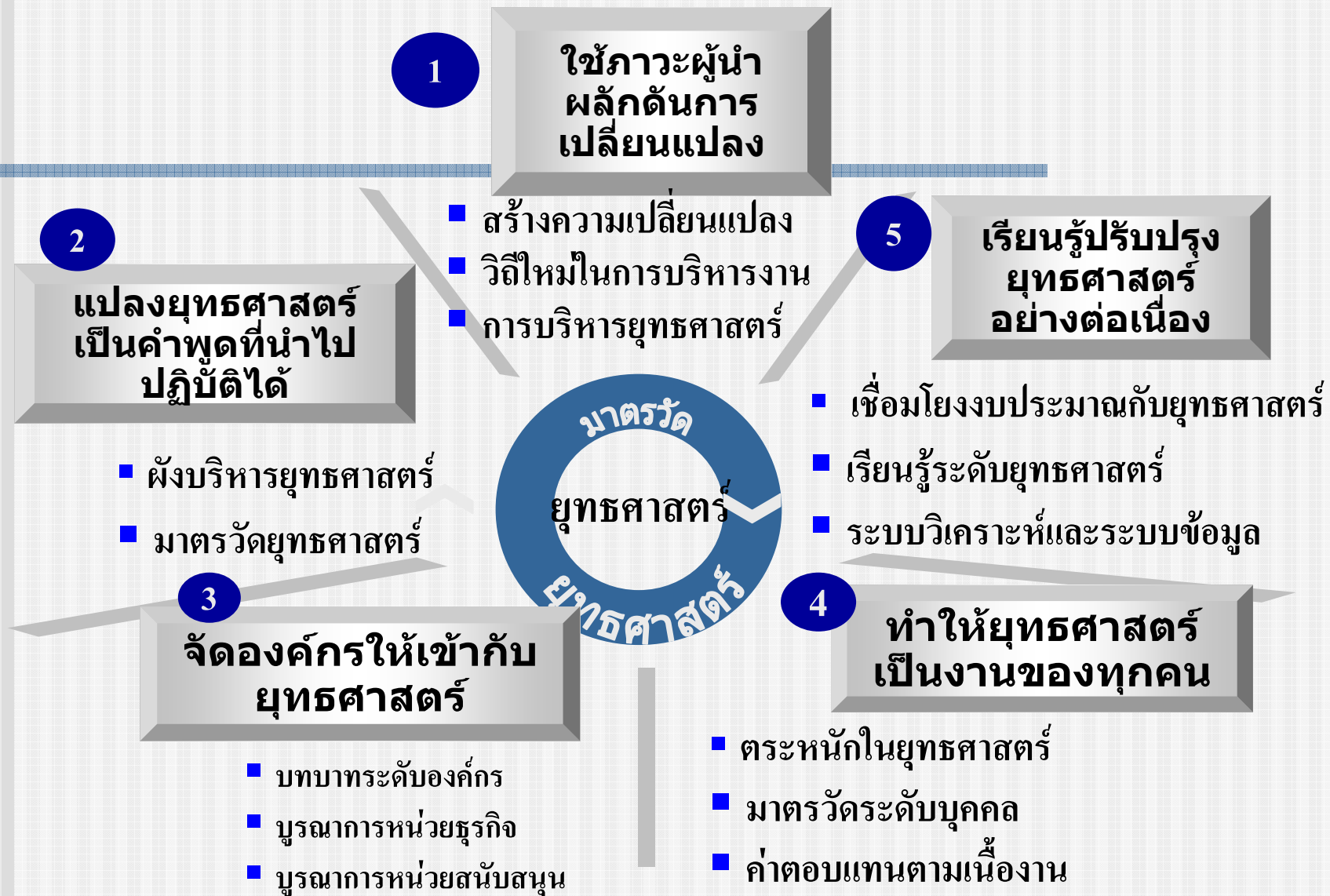
- กลยุทธ์ระดับ **corporate**
- กลยุทธ์ระดับ **business**
- กลยุทธ์ระดับ **functional**

องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์

มีหลักการดำเนินการ 5 ข้อ

- ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร
- แปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้
- การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

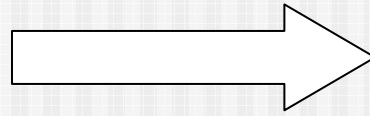
คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์



ขั้นตอนง่าย ๆ 3 ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์

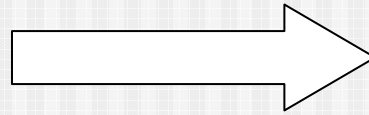
- ประเมิน (strategic assessment)
- วางแผน (strategic planning)
- นำไปสู่ภาคปฏิบัติ
(strategic implementation)

การบริหารกลยุทธ์

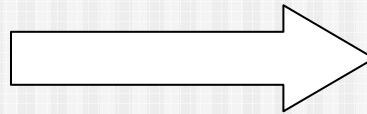


วิสัยทัศน์

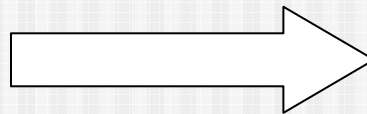
5 ลำดับ คือ



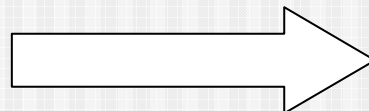
พันธกิจ



เป้าหมาย



กลยุทธ์



แผนดำเนินงาน

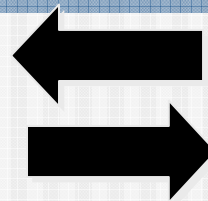
ความเป็นผู้นำด้านกลยุทธ์

- หมายถึง ความสามารถในการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ขององค์กร และชักจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามยอมรับ มีลักษณะอยู่ 6 ประการ คือ

ความเป็นผู้นำด้านกลยุทธ์

1. มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่น รู้อนาคต มีทางออกและอธิบายให้คนอื่นรับ
และกระตือรือร้น
2. แสดงถึงความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์นั้น ไม่ว่าจะเสี่ยงแค่ไหนก็เชื่อว่ารอด
3. มีข้อมูลครบถ้วน จากเครือข่ายของข้อมูลที่ดี ไม่ใช่นั่งเหมม
4. มอบหมายงานให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชา Empowerment & Delegate
5. ฉลาดในการให้อำนาจ
6. มีความฉลาดทางอารมณ์ Emotion Intelligence

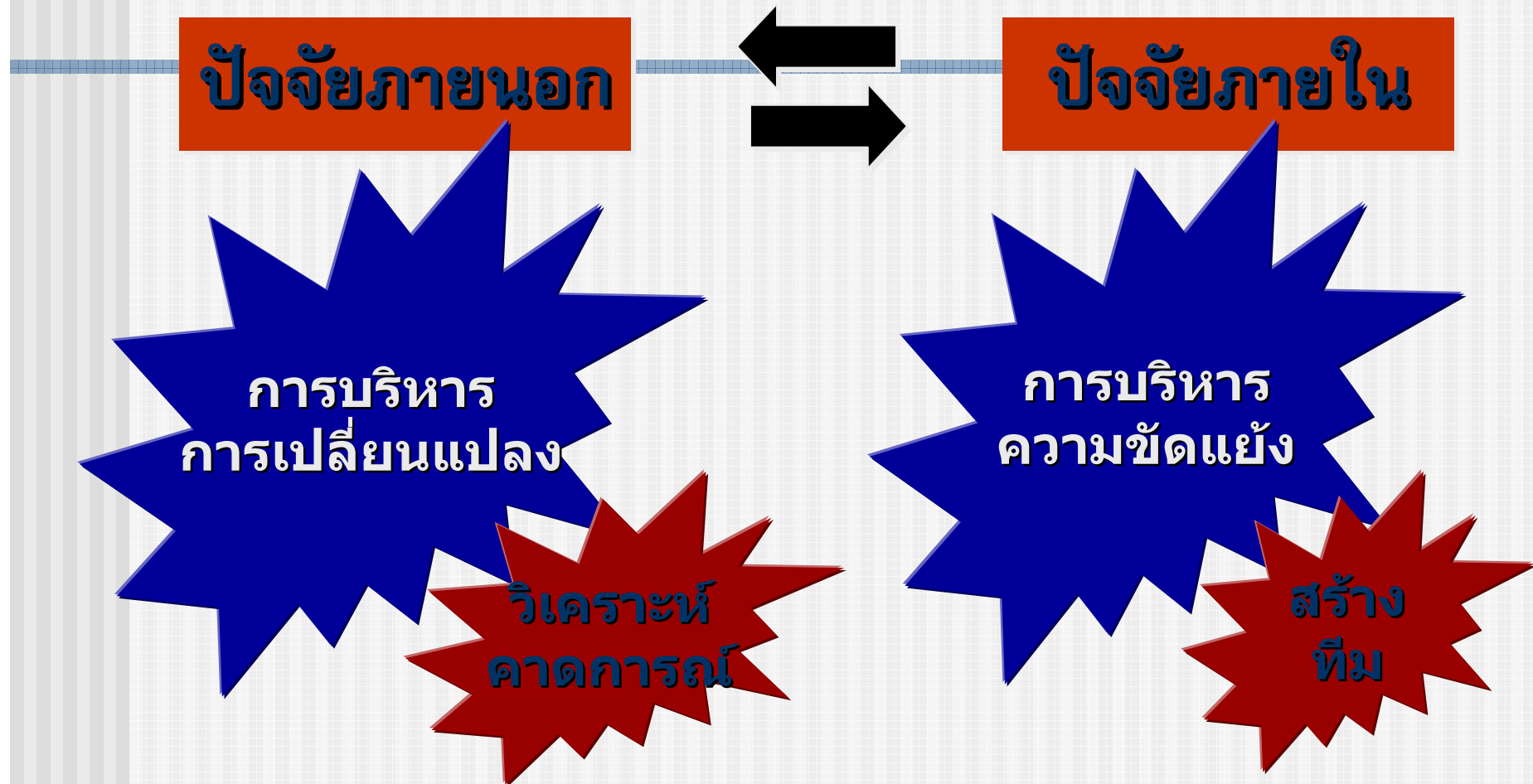
ปัจจัยภายนอก



ปัจจัยภายใน

**การบริหารจัดการ
ให้องค์กร
อยู่รอดยั่งยืน**

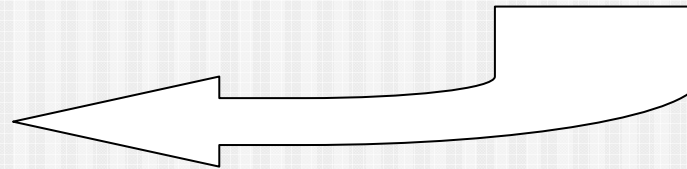
**Strategic
Management
การจัดการ
เชิงกลยุทธ์**



P D C A

หลักการที่ควรเป็น

วางแผน → ทำ → วัดผล



ในทางปฏิบัติ

ทำ → วางแผน → วัดผล



ที่เย่หน้า

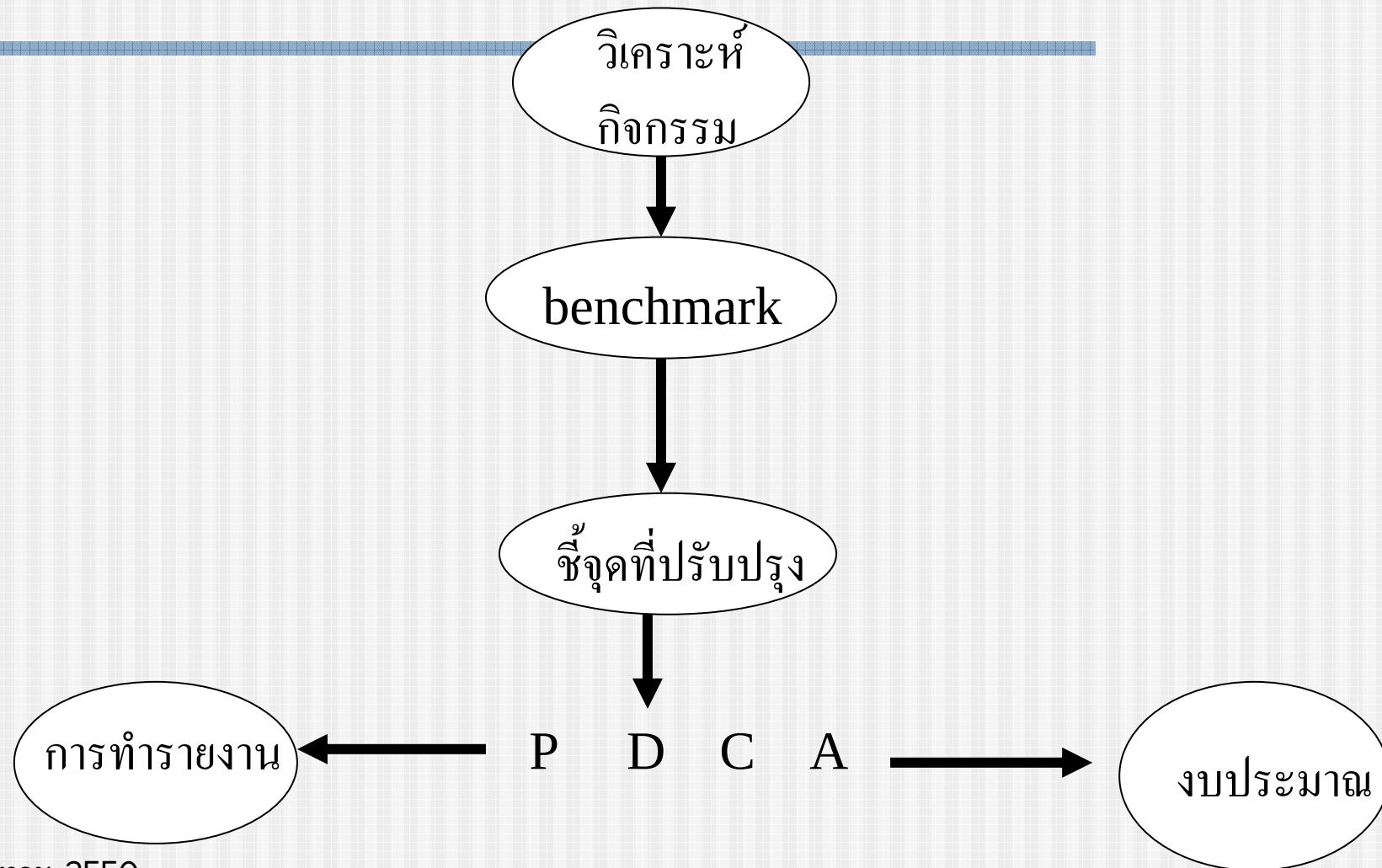
ทำ

วางแผน

วัดผล

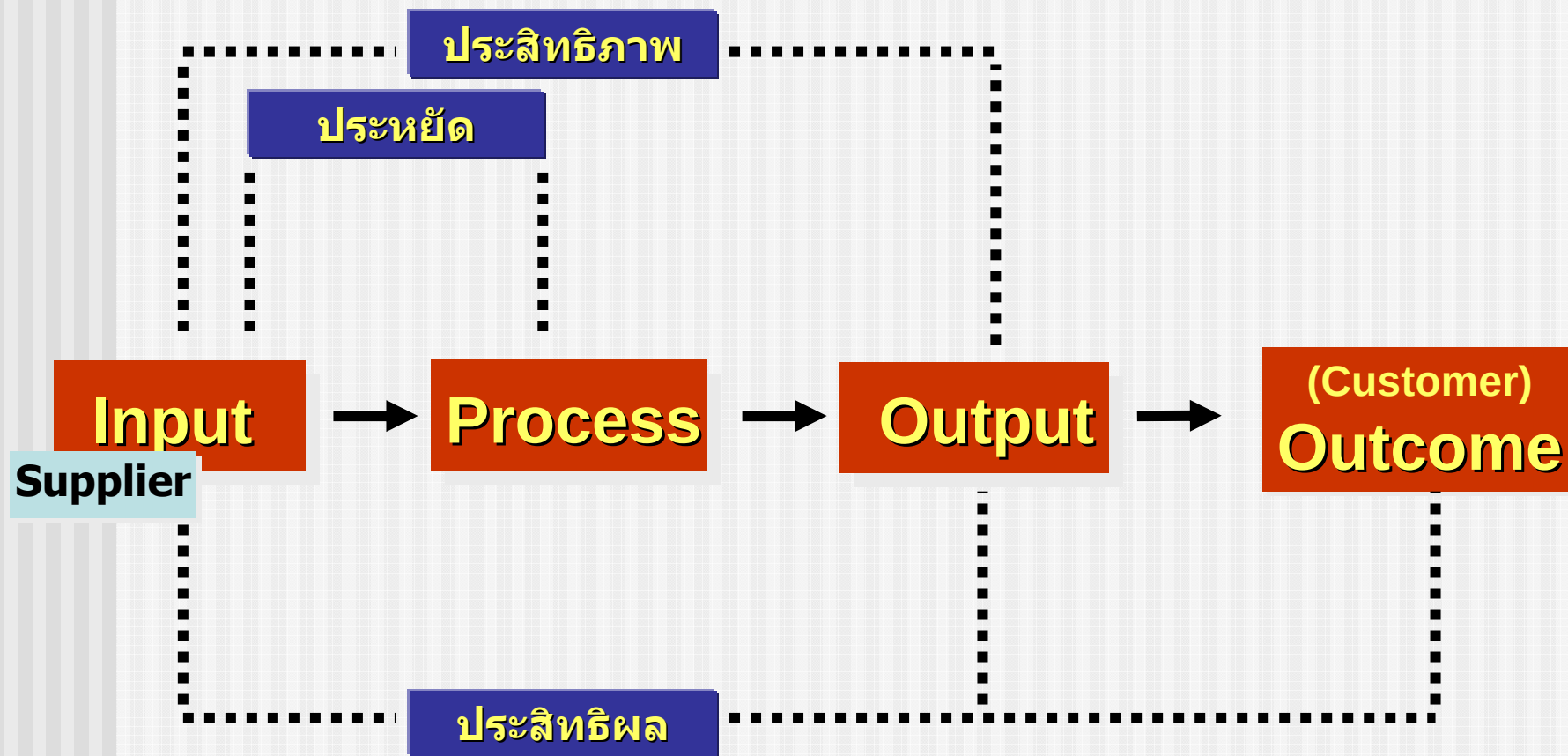


คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์

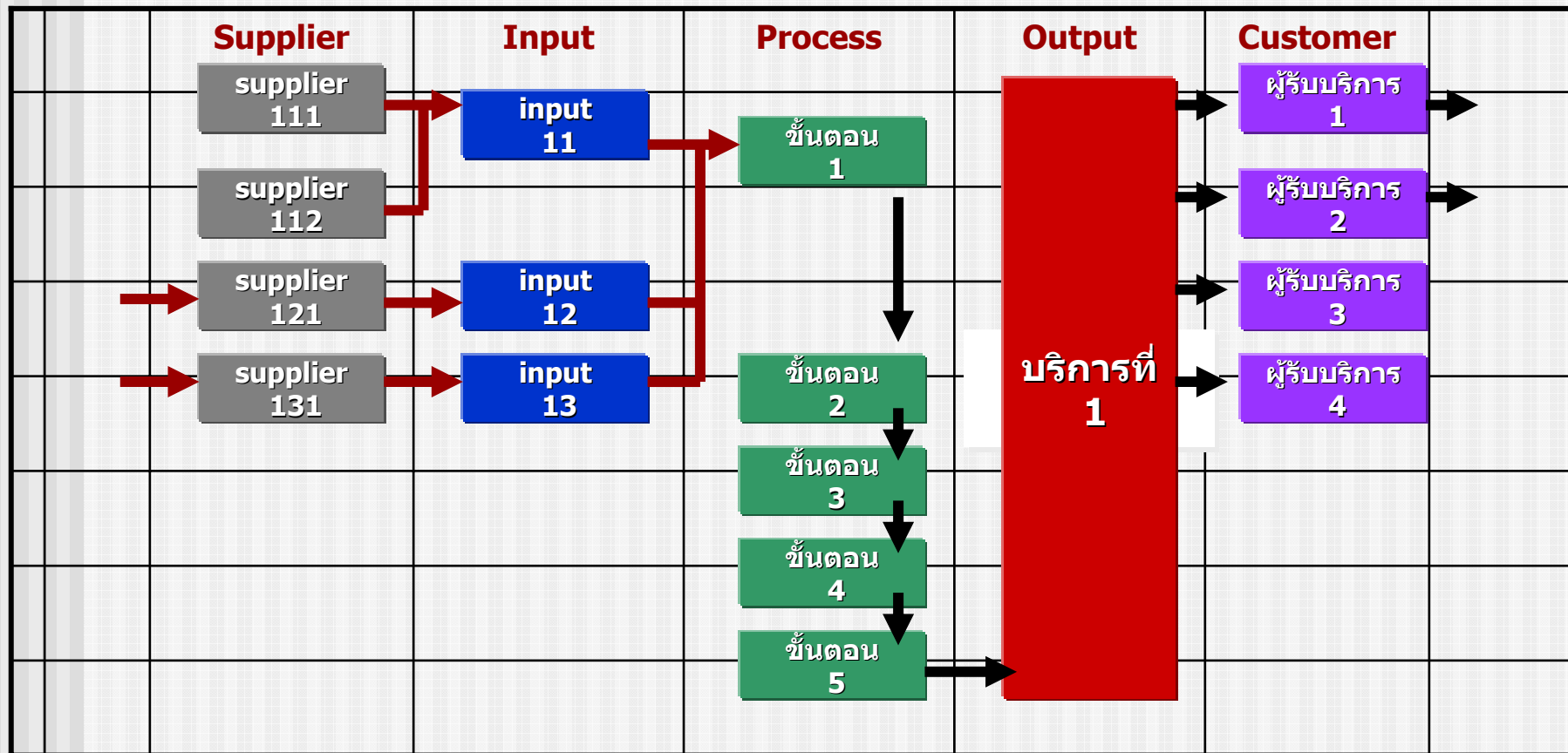


25 สิงหาคม 2550

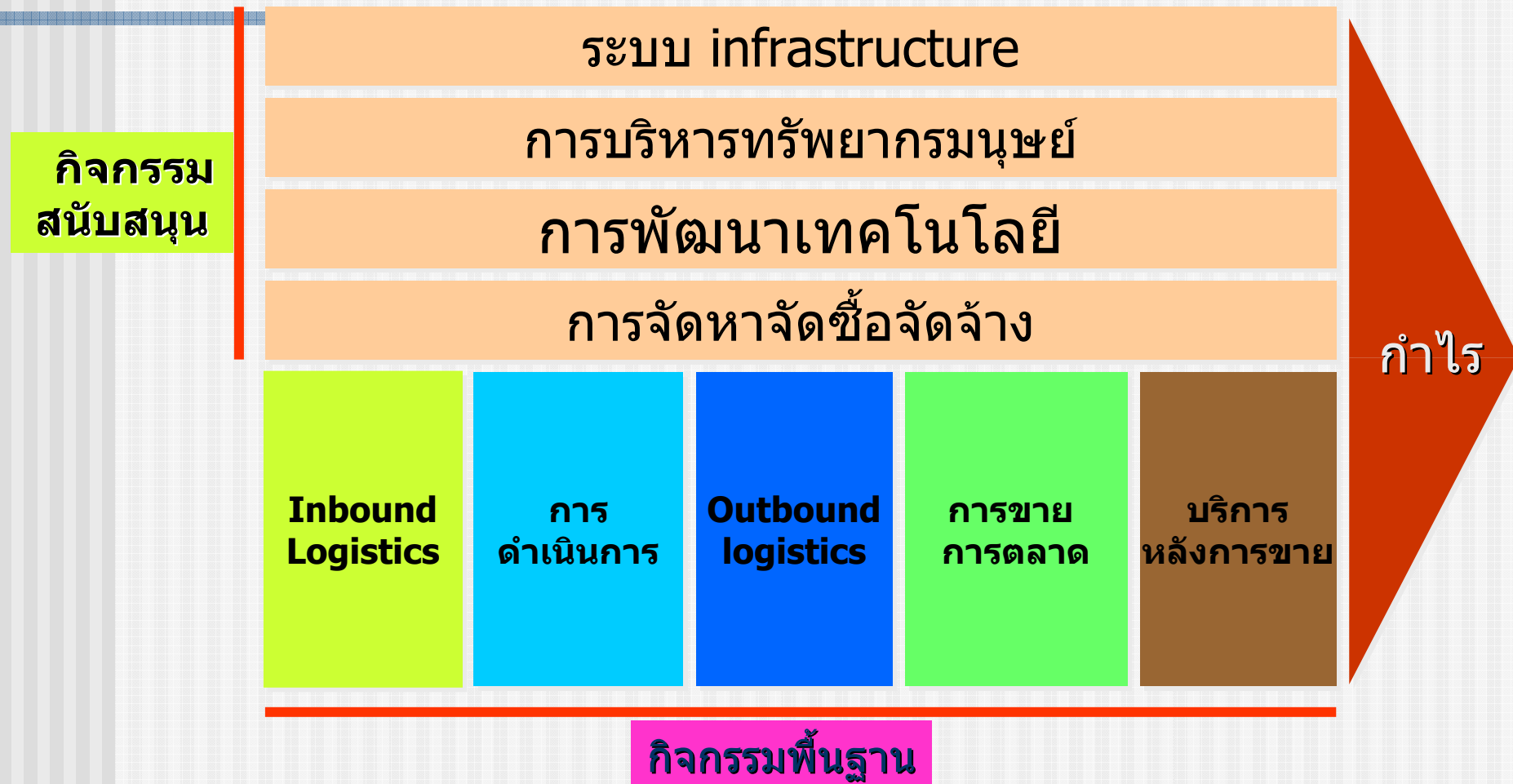
คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์



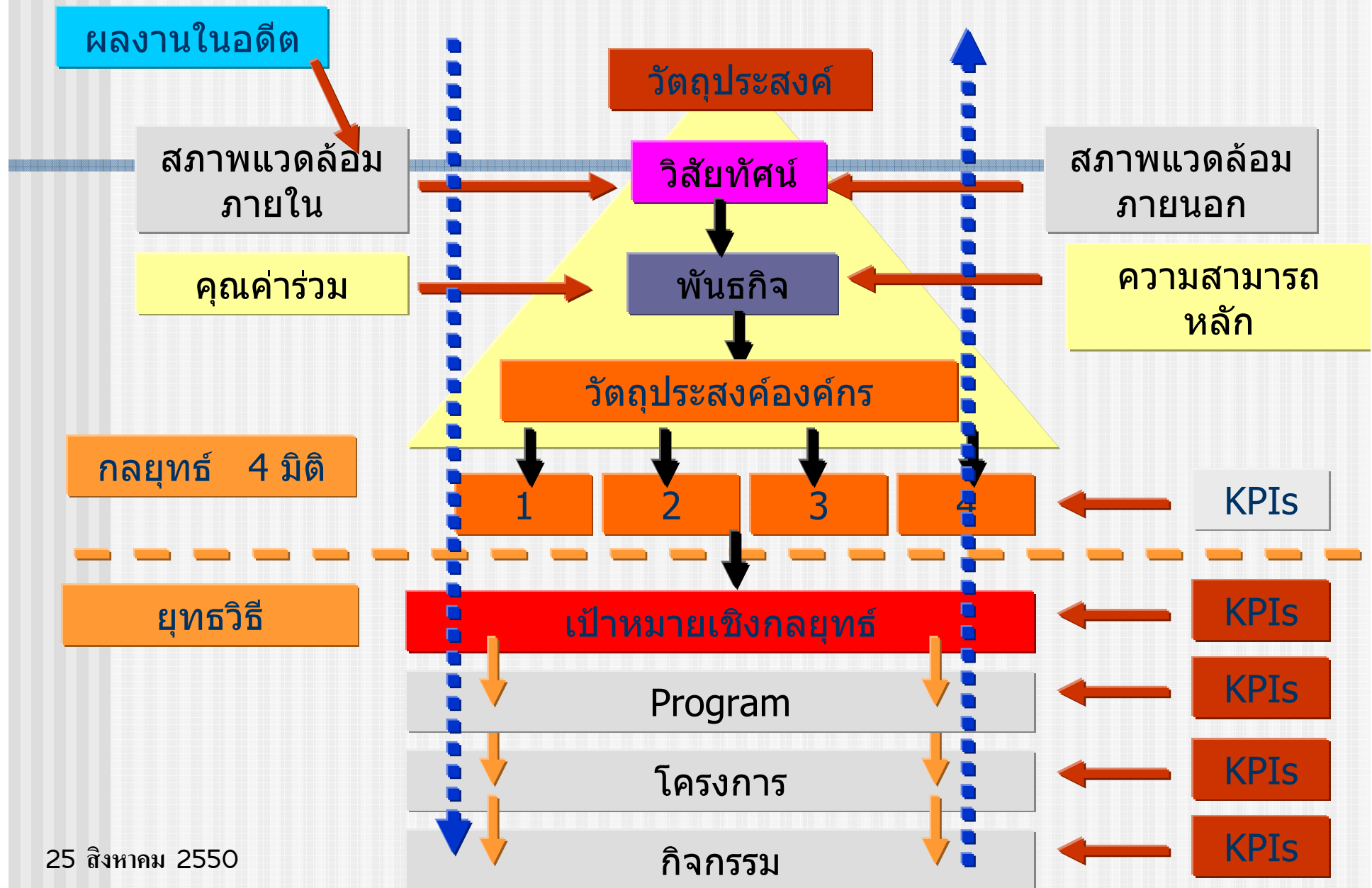
SIPOC Model / Value chain model



แนวคิดเกี่ยวกับ Value Chain ของ Michael E. Porter



คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์



พันธกิจ : เราอยู่ไปทำไม ขอบเขตการดำเนินงาน

คุณค่า >> อะไรสำคัญสำหรับเรา

วิสัยทัศน์ = เราต้องการเป็นอะไร

วัตถุประสงค์ในทางกลยุทธ์ : แผนการเล่นของเราจะเป็นอย่างไร

แผนที่ยุทธศาสตร์ : แปล กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่จับต้องได้

บัตรจดแต้มที่สมดุล : วัดและแบ่งพินิจต่อเนื่อง

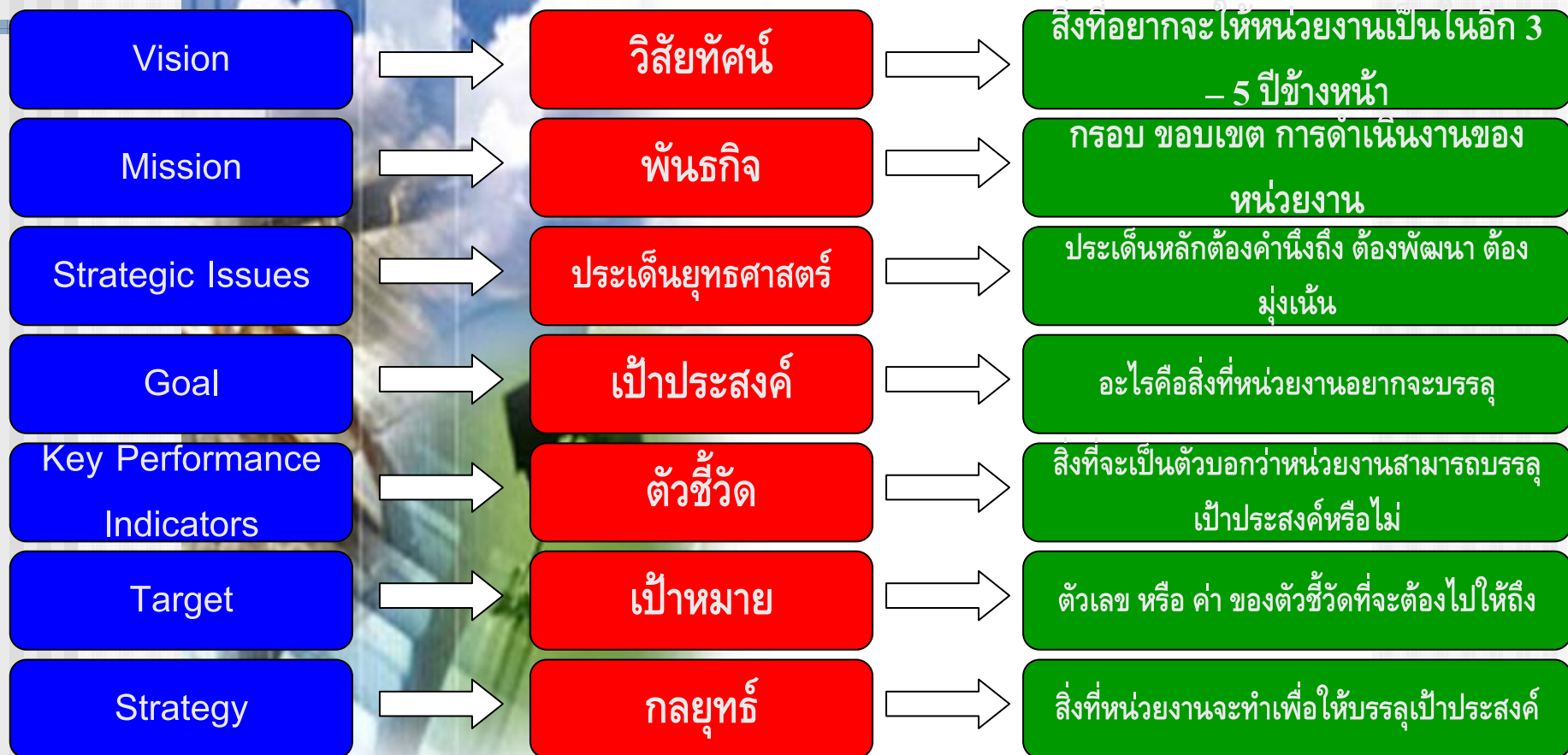
Target and Initiatives : เราต้องทำอะไร

Personal Objectives : จันท้องการทำอะไร

ผลลัพธ์ในเชิงกลยุทธ์

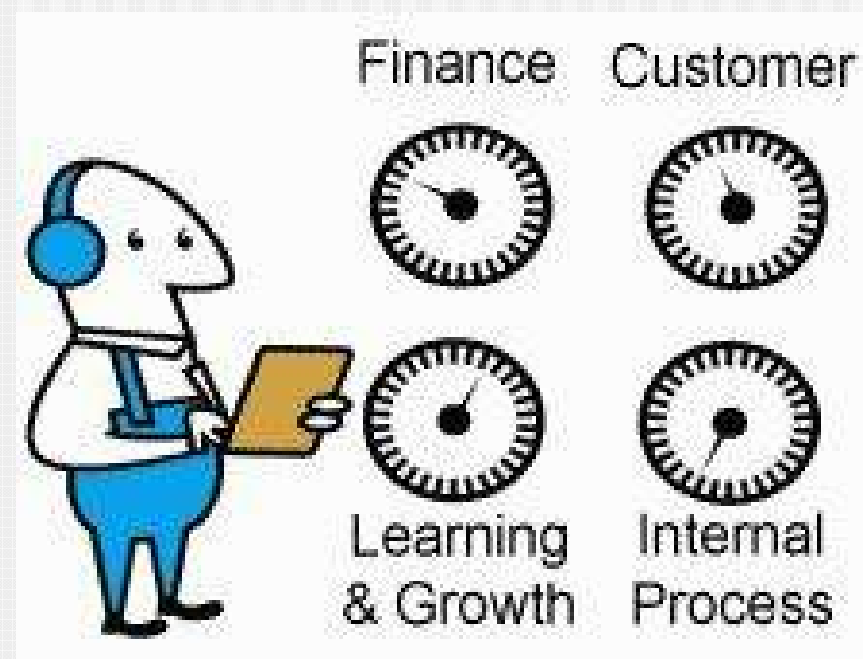
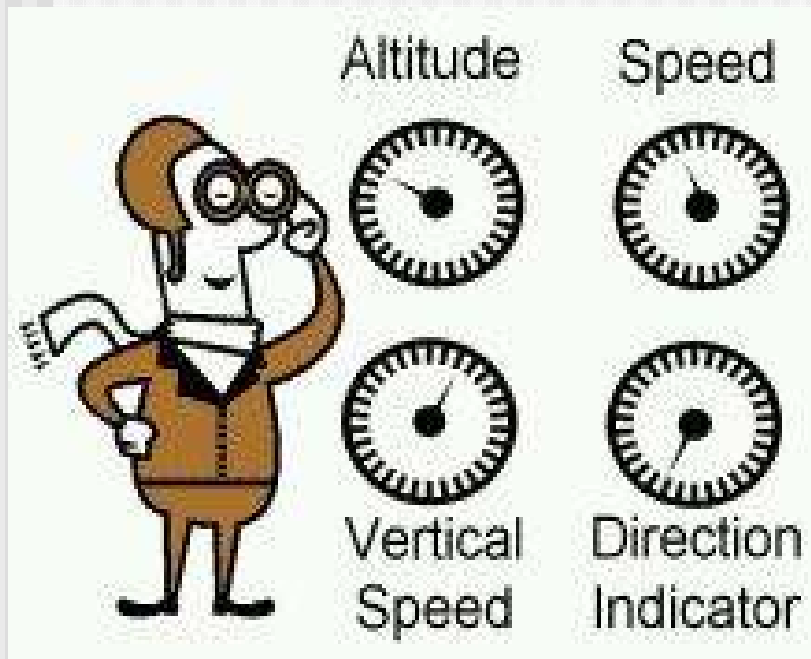
- ผู้ถือหุ้นที่พอใจ
- ลูกค้าที่พึงพอใจ
- กระบวนการที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ
- บุคลากรที่มีใจพร้อมและแรงจูงใจไปข้างหน้า

นิยามศัพท์ใน Template ของกพร.

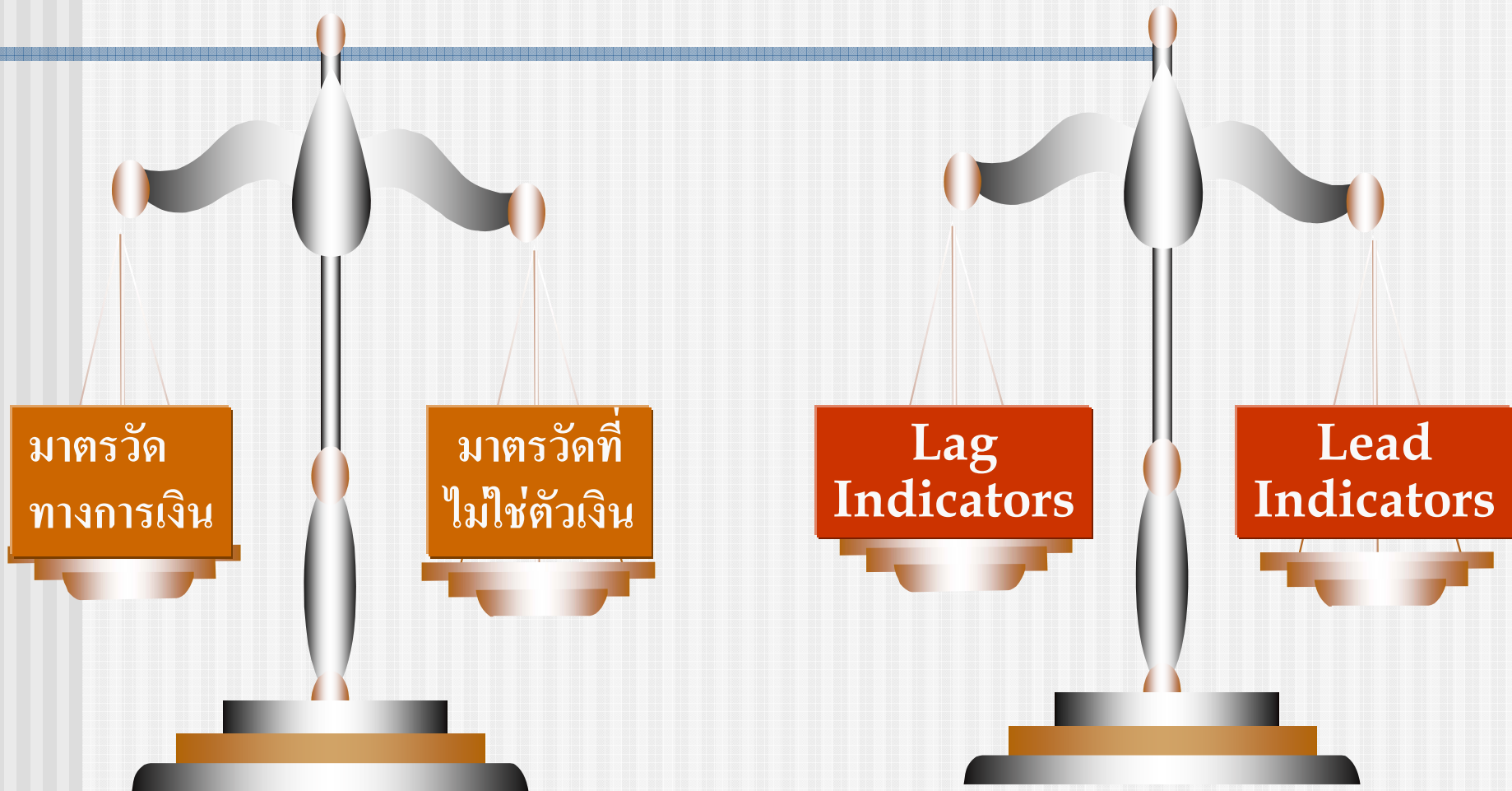


บัตรจดแต้มที่สมดุล และการสร้างแผนที่กลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับบัตรจดแต้มที่สมดุล



แนวคิดของบัตร์จุดแต้มนที่สมดุล



- **Lead Indicators** ตัวชี้วัดเชิงเอนโทรปีหรือปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (performance drivers)
- **Lag Indicators** ตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานขององค์กร (Outcome Measures)

มิติด้านการเงิน

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรมีผลการดำเนินงานอย่างไรในสายตาผู้ถือหุ้น

มิติด้านลูกค้า

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

องค์กรควรจะตอบสนองลูกค้าอย่างไร

วิสัยทัศน์
และ
พันธกิจ

มิติด้านกระบวนการภายใน

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
กระบวนการบริหารอะไรที่เป็นเลิศ

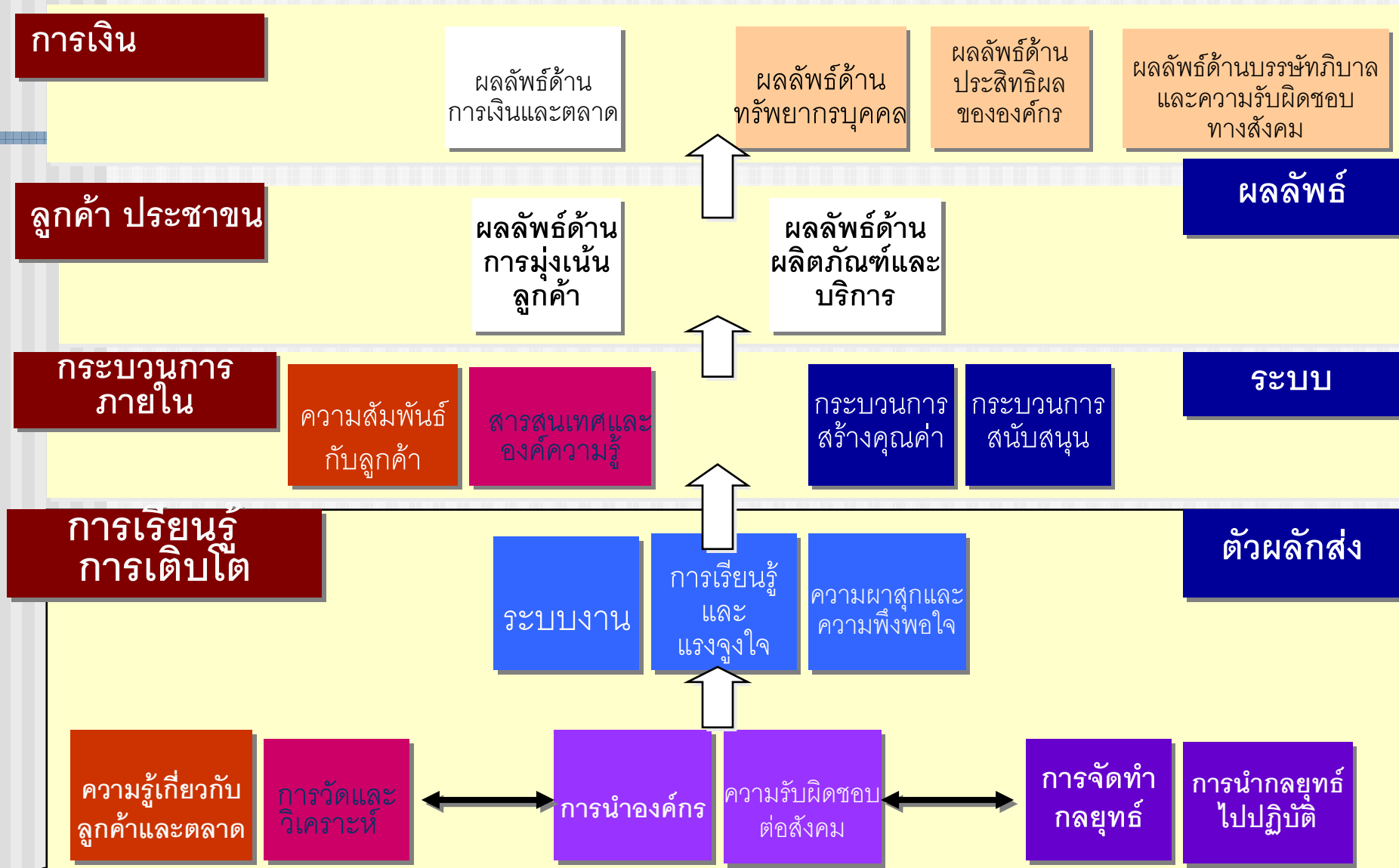
มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะมีความสามารถที่จะเปลี่ยน & พัฒนาเพื่อความยั่งยืน

คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์

25 สิงหาคม 2550

Strategy Map : Private Sector

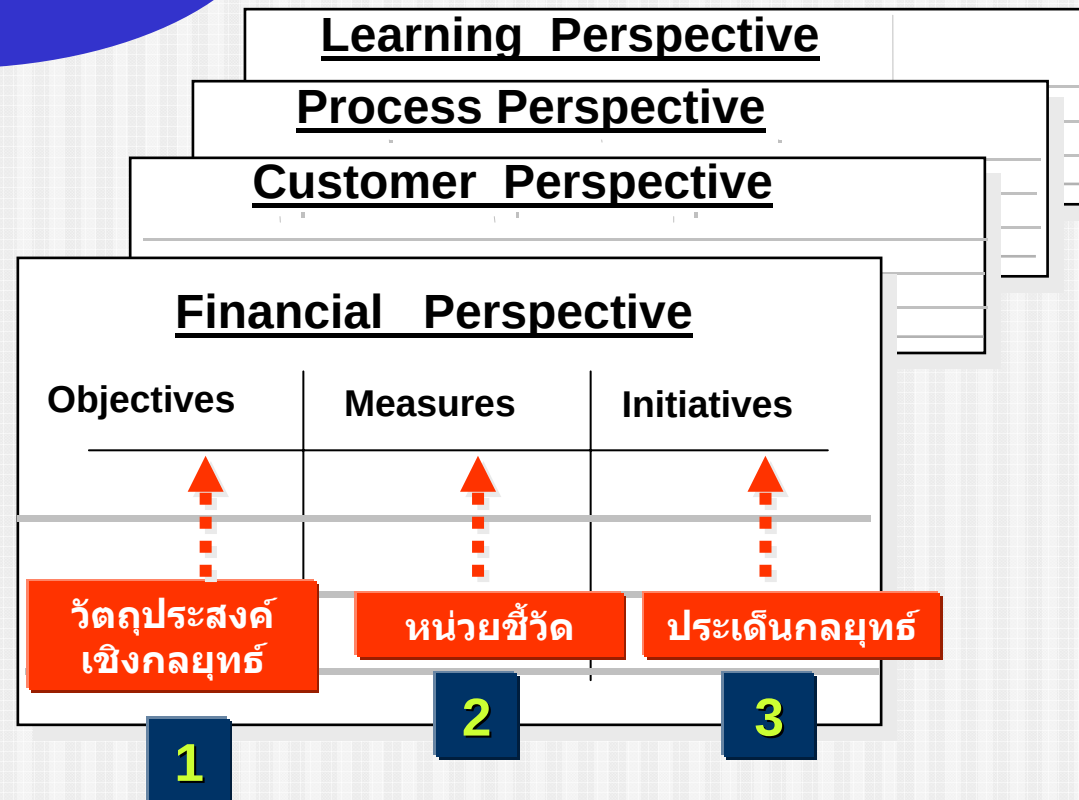


บัตรจดแต้มที่สมดุล

๖ แนวคิดในการนำนโยบายสู่ภาคปฏิบัติ

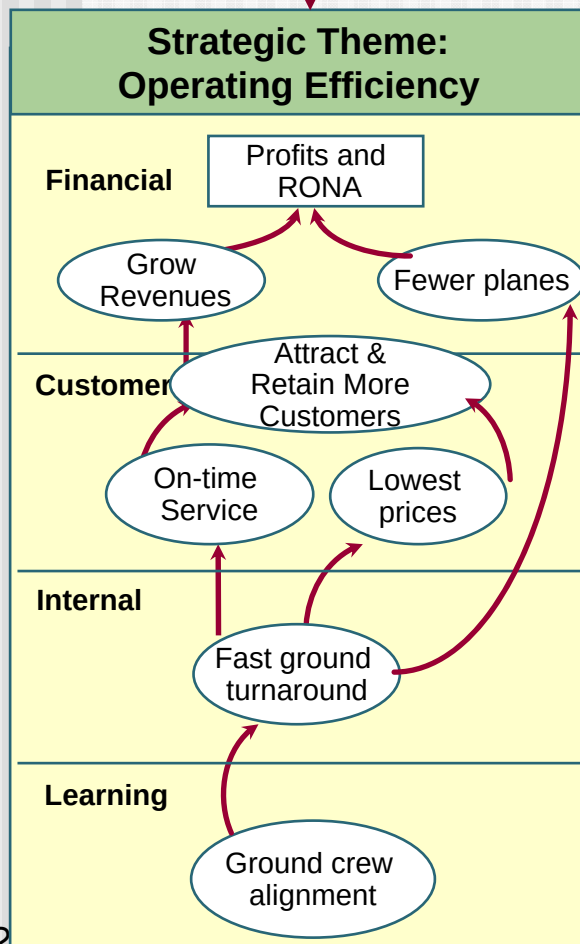
กลยุทธ์

แนวทางของเราในการบรรลุพันธกิจ



ตัวอย่างการนำแผนที่มาดำเนินการในส่วนรายละเอียด

Strategy Map ผังแสดงความเป็นเหตุผล



วัตถุประสงค์:
อะไรคือสิ่งที่
กลยุทธ์ต้องการ
บรรลุ

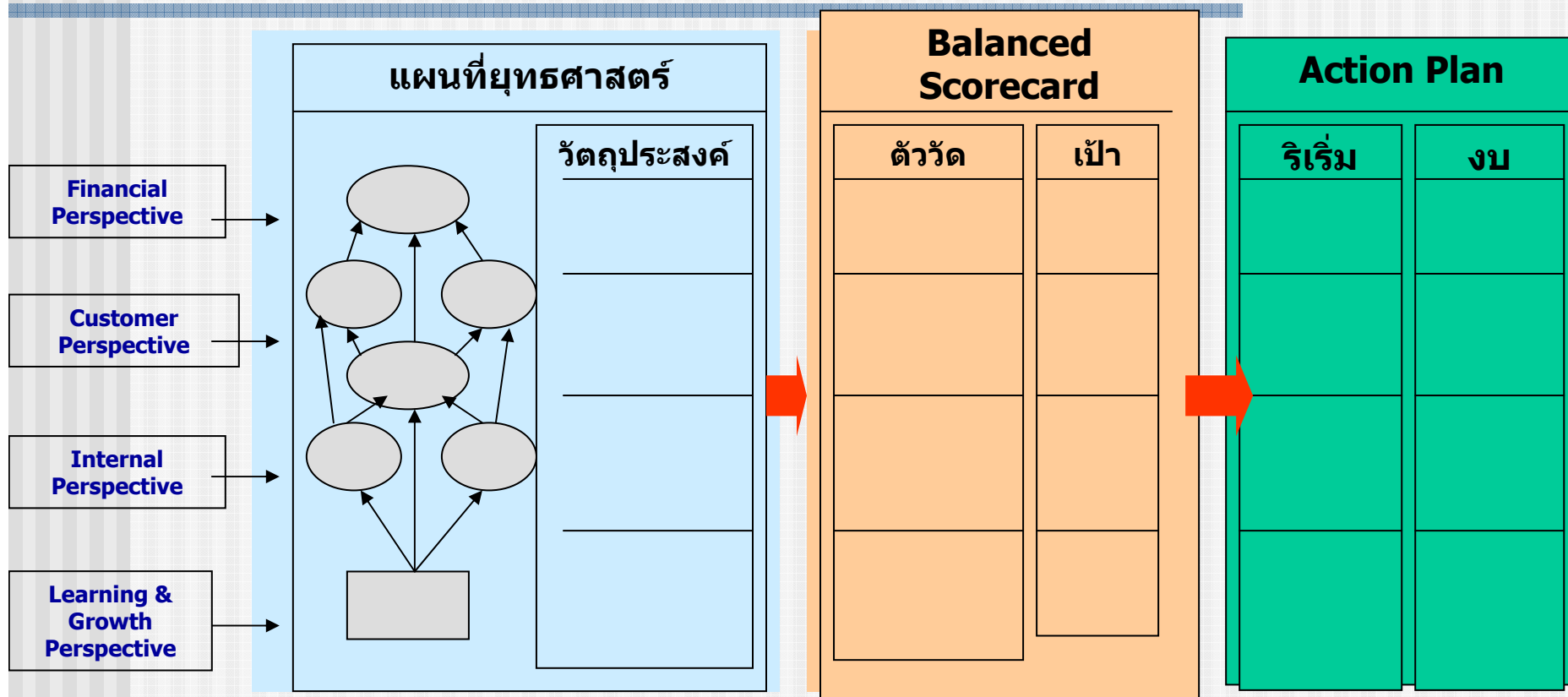
ตัววัด:
ตามดู
ความสำเร็จ
หรือล้มเหลว
อย่างไรใน
วัตถุประสงค์

เป้า:
ระดับของ
ผลงานหรือ
อัตรา
ความก้าวหน้า
ที่ต้องการ

ริเริ่ม:
โปรแกรมสำคัญ
ที่ให้บรรลุ
เป้าหมาย

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

คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์

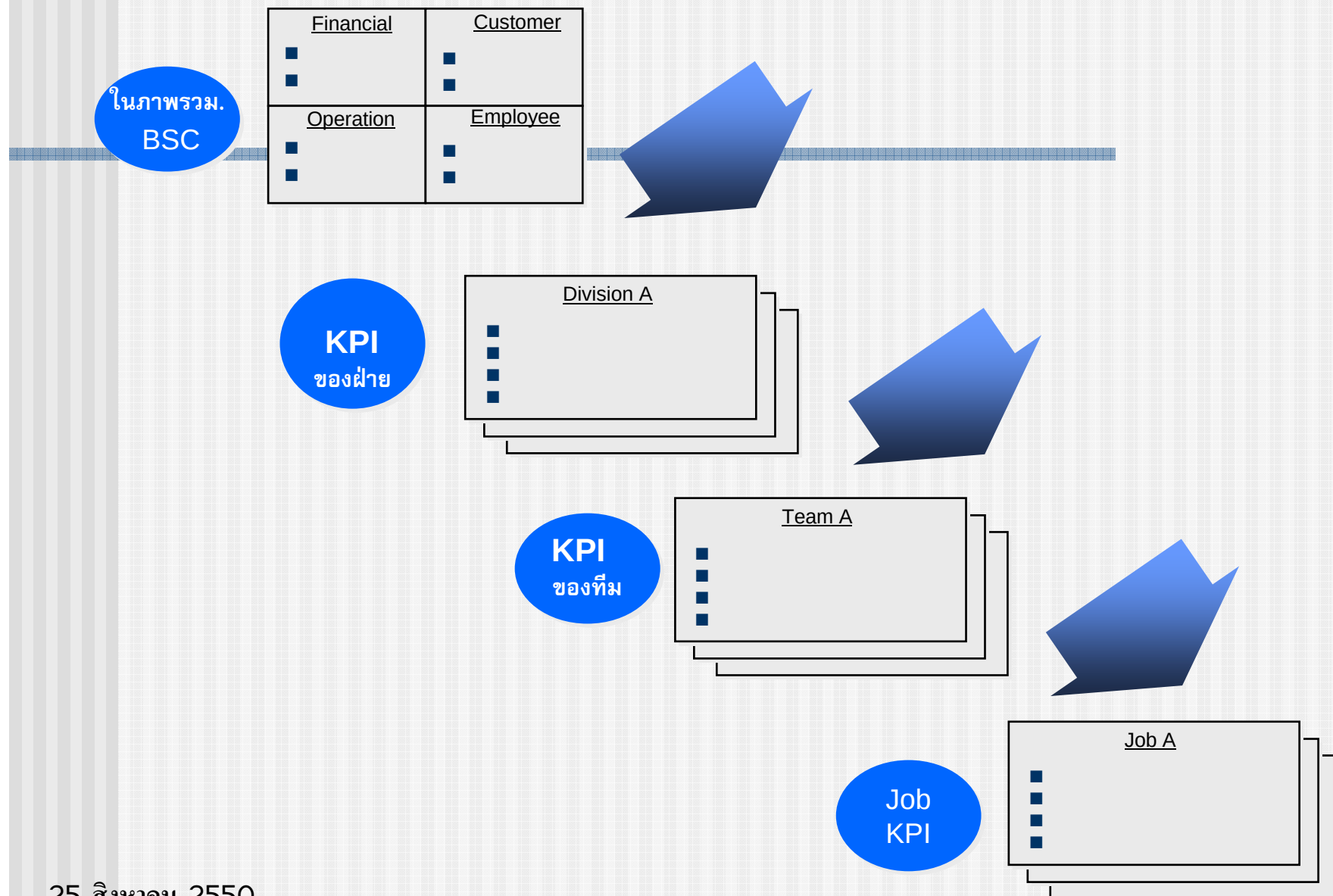


ระดับของการวัดผลการปฏิบัติงาน

- ระดับบุคคล
- ระดับหน่วยงาน ฝ่าย
แผนก
- ระดับองค์กร โดยรวม



คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์



**ลักษณะเป้าหมายที่ดี
(SMART Goal)**

- มีความเฉพาะเจาะจง (Specific)
- สามารถวัดผลได้ (Measurable)
- สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (Achievable)
- มีความสมจริง (Realistic)
- ปฏิบัติได้ภายในเวลาที่กำหนดและ
คำนึงถึงทรัพยากร (Timely)

คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์

1. ชื่อของตัววัด
2. ความหมายของตัววัด
3. วัตถุประสงค์ของตัววัด
4. สูตรในการคำนวณตัวชี้วัด
5. บุคคลหรือหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบต่อตัวชี้วัด
6. บุคคลหรือหน่วยงานที่ต้องสนับสนุนต่อการบรรลุตัวชี้วัด
7. ความถี่ในการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัด
8. ความพร้อมของข้อมูล 3 ระดับ (มีแล้ว คาดว่าจะมี ไม่มี)

9. แหล่งข้อมูล

10. หน่วยที่วัด / รอบการวัด

11. ผู้รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย (ผู้ถูกวัด)

12. ผู้รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย (ผู้วัด)

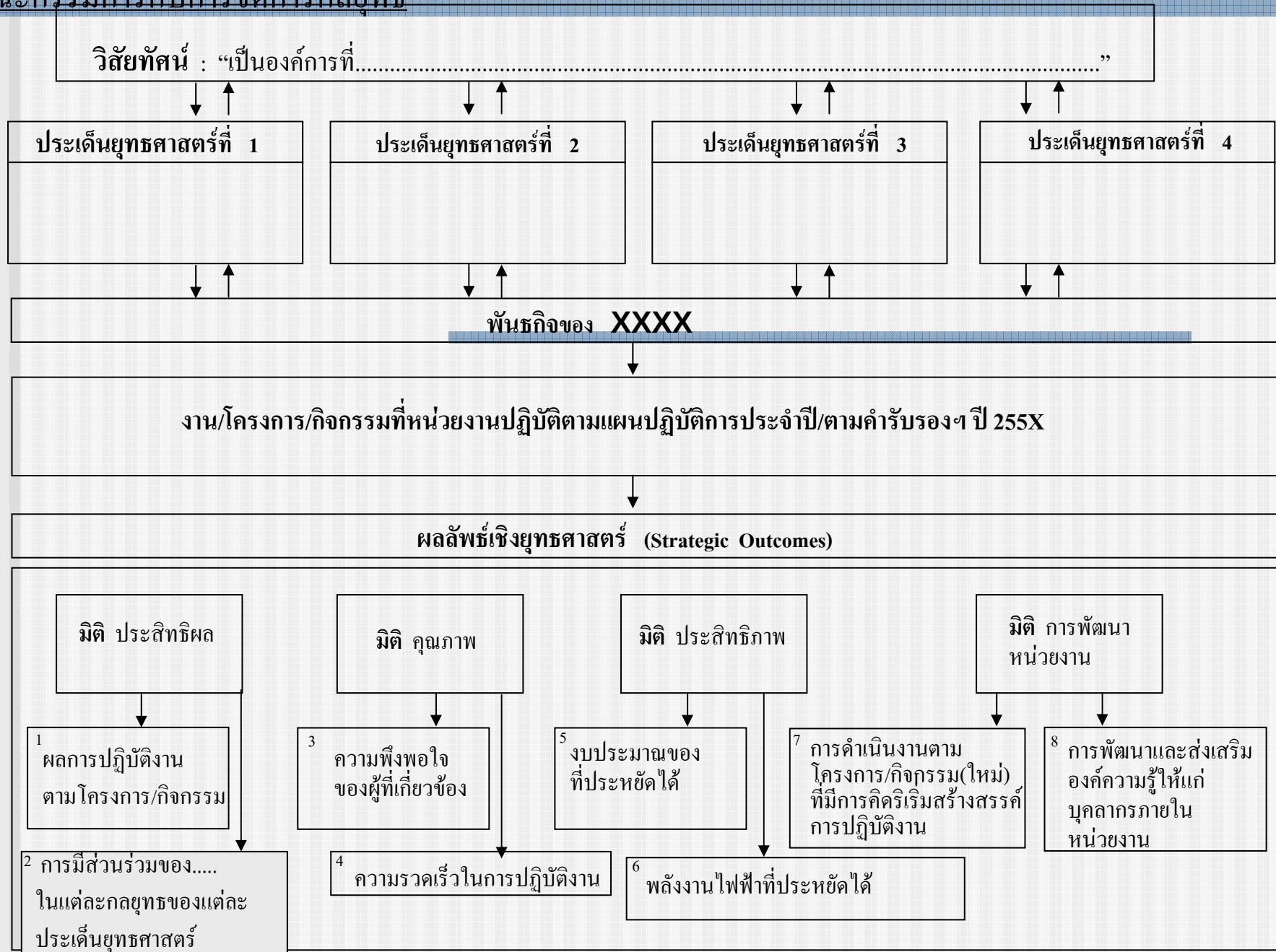
13. ข้อมูลของตัวชี้วัดในรอบ 3 ช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

14. เป้าหมายที่ต้องการในการบรรลุผล 3 ช่วงเวลา

15. ค่าสูงสุด / ต่ำสุดที่ยอมรับได้

คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์

Strategy Map



ลองถามคำถามนี้กับตนเอง

- เรารู้ต้นทุนในการให้บริการไหม
- แบบแผน พฤติกรรมต้นทุน รวมทั้ง **capacity** เป็นอย่างไร
- ส่วนไหนเป็นความสูญเสียที่รวมอยู่ในต้นทุนของเรา
- **Cost and benefits** ของแต่ละงาน บริการ ลูกค้าพอทราบไหม
- โครงสร้างต้นทุนปัจจุบันเป็นอย่างไร ใช้ **capacity** เต็มที่ไหม
- จะออกแบบหลักวิธีปฏิบัติ ที่ต้นทุนต่ำ คุณภาพสูง มีความยืดหยุ่น ระยะเวลาการให้บริการสั้นได้อย่างไร

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of the Strategy Management)

- ดูแลรับผิดชอบการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังเป็นการเฉพาะ
- ลักษณะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก คล่องตัว
- เป็นเจ้าภาพในการเชื่อมโยง และ ขับเคลื่อน กลยุทธ์ในระดับต่างๆ
- บทบาทหลัก >> การจัดการระบบการวัดผลการดำเนินงาน การปรับแต่งและเชื่อมโยงภายในองค์กร การทบทวนยุทธศาสตร์
- บทบาทที่พึงประสงค์ >> พัฒนายุทธศาสตร์ สื่อสารกลยุทธ์ การจัดการข้อเสนอและความคิดริเริ่มใหม่
- บทบาทเชิงบูรณาการ >> การวางแผนและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารจัดการความรู้

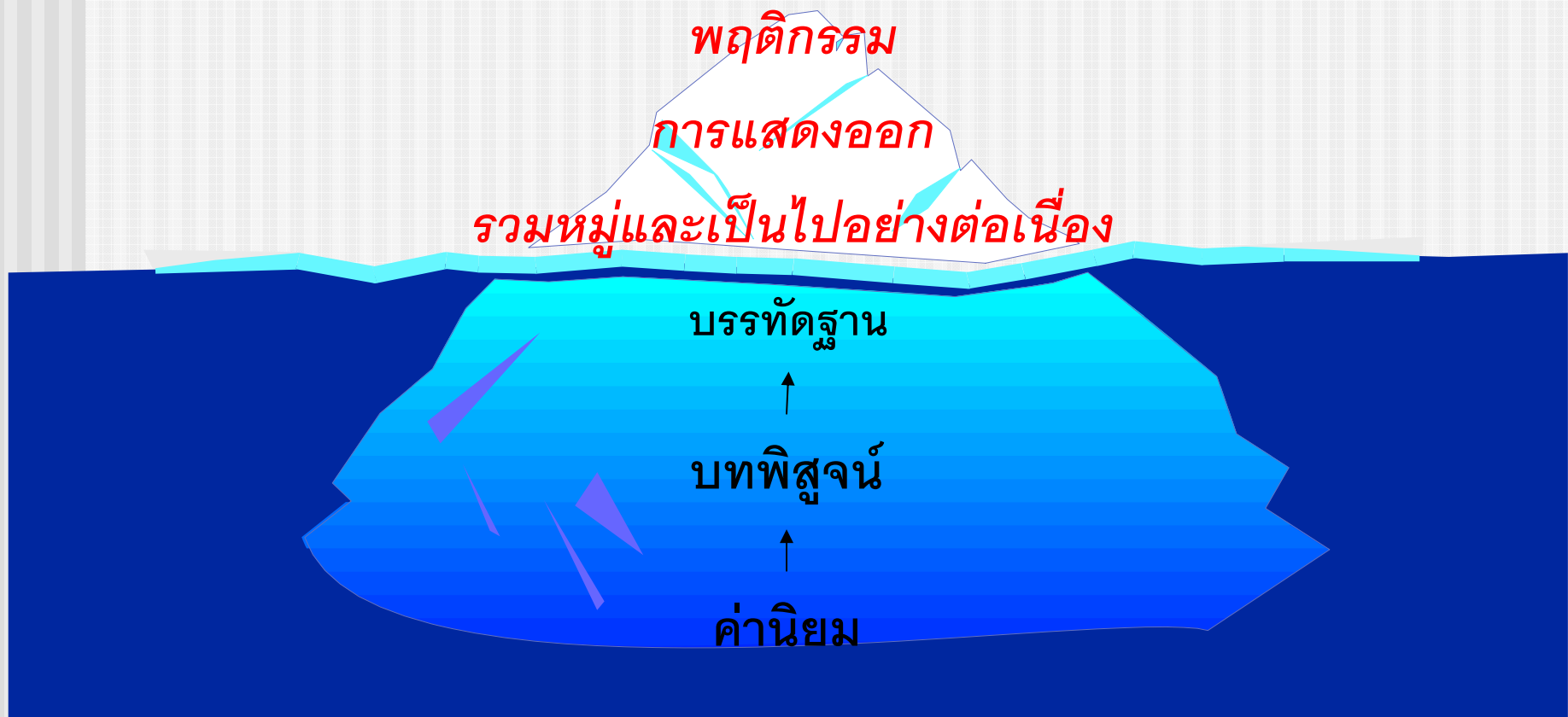
แนวทางการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

- กำหนด Strategic Job Families เป็นกลุ่มความรู้
ความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
- พิจารณาขีดสมรรถนะของบุคลากร (Competency Profile) :
ความรู้ ทักษะ และ คุณค่า
- ดูจำนวนบุคลากรที่ต้องการ
- พิจารณาความพร้อมขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

คณะกรรมการกับการจัดการกลยุทธ์

25 สิงหาคม 2550

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร



ปัจจัยหลัก ที่ทำให้องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืน

- บริหารการเงินอย่างอนุรักษ์นิยม
- ปรับตัวฉับไวกับสภาพแวดล้อม
- ยืนหยัดคอดทน อดกลั้น ทนทาน
- รวมเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งและมีอัตลักษณ์ของตนเอง

ประชาชน

มั่นใจว่าการทำงานของ
ภาครัฐได้ผลคุ้มค่ากับภาษี
ที่เสียไป

ผู้รับบริการ

จะได้รับความพึง
พอใจจากบริการ
มากขึ้น



ผู้บริหาร

จะมีข้อมูลที่มีน้ำหนัก
เพียงพอต่อการตัดสินใจ
ทาง
การบริหาร และสามารถ
เปิดเผยต่อรัฐบาลและ
สาธารณชนได้

ผู้ปฏิบัติงาน

จะได้รับความพึงพอใจ
ในการทำงานมากขึ้น

Blue Ocean Strategy

- หลีกเลี่ยงการแข่งขันที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บทั้งสองฝ่าย ไม่สนใจต่อการแข่งขันหรือคู่แข่งชั้นเท่าใด แต่พยายามสร้างตลาดหรืออุตสาหกรรมใหม่ ๆ ทำให้คู่แข่งล้มสลายไป
- นำเสนอได้ทั้งการสร้างแตกต่างและการมีต้นทุนต่ำไปในเวลาเดียวกัน
- 4 actions framework > > > >
Eliminate **R**educe **R**aise **C**reate
- หัวใจสำคัญคือ **VALUE INNOVATION**

คิคนอกกรอบ

โดย Osho

- ขอให้ท่านจดจำคำ 2 คำนี้ให้ดี คำแรกคือการกระทำ (action) ส่วนอีกคำคือ กิจกรรม (activity) การกระทำนั้นแตกต่างจากกิจกรรม และกิจกรรมก็ไม่เหมือนการกระทำ คำทั้งสองคำมีความหมายอยู่ในมุมตรงกันข้าม
- การกระทำ นั้นเป็นสิ่งที่สถานการณ์เป็นตัวกำหนด และท่านตอบสนองด้วยการลงมือปฏิบัติ
- ส่วนกิจกรรม นั้นไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ แต่เป็นสถานะที่ท่านเองสามารถยับยั้งใจที่จะไม่ประกอบกิจกรรมนั้นได้ จึงใช้สถานการณ์เป็นข้ออ้าง

ปรีดี พนมยงค์ ให้สัมภาษณ์นิตยสาร เอเชียวิก ฉบับวันที่
28 ธันวาคม พ.ศ. 2523 ก่อนถึงอสัญกรรมไม่ถึง 3 ปี ไว้ดังนี้

- "...ในปี ค.ศ. 1925 (พ.ศ. 2468) เมื่อเราเริ่มจัดตั้งกลุ่มแกนของพรรคอภีวัฒน์ในปารีส ข้าพเจ้ามีอายุเพียง 25 ปีเท่านั้น หนุ่มมาก หนุ่มที่เดียว ขาดความชัดเจน แม้ว่าข้าพเจ้าได้รับปริญญาแล้ว และได้คะแนนสูงสุด แต่ก็ไม่มีอะไรมากไปกว่าทางทฤษฎี ข้าพเจ้าไม่มีความชัดเจน และโดยปราศจากความชัดเจน บางครั้งข้าพเจ้าประยุกต์ทฤษฎีอย่างนักตำรา ข้าพเจ้าไม่ได้นำความเป็นจริงในประเทศของข้าพเจ้ามาคำนึงด้วย ข้าพเจ้าติดต่อกับประชาชนไม่พอ ความรู้ทั้งหมดของข้าพเจ้าเป็นความรู้ตามหนังสือ ข้าพเจ้าไม่ได้เอาสาระสำคัญของมนุษย์มาคำนึงด้วยให้มากเท่าที่ข้าพเจ้าควรมี... ในปี ค.ศ. 1932 (พ.ศ. 2475) ข้าพเจ้าอายุ 32 ปี พวกเราได้ทำการอภีวัฒน์ แต่ข้าพเจ้าก็ขาดความชัดเจน... และครั้งข้าพเจ้ามีความชัดเจนมากขึ้น (พ.ศ. 2489 - 90)
ข้าพเจ้าก็ไม่มีอำนาจ"