

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- 1 การวางแผนยุทธศาสตร์
 - 1.1 แผนระยะยาว (4 ปี)
 - 1.2 แผนระยะสั้น (1 ปี)

- ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้อง
- กรอบเวลาและเหตุผล
- กิจกรรมที่สอดคล้องกับกรอบเวลา

- 2 การนำปัจจัยมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์
 - 2.1 ปัจจัยภายใน
 - 2.2 ปัจจัยภายนอก

- ปัจจัยต่างๆ
- การรวบรวม
- การวิเคราะห์

ข. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 3 what
 - 3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์
 - 3.2 เป้าหมายและระยะเวลา
 - 3.3 ลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

- 4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์

- ดูความท้าทาย
- ดูความสมดุลของโอกาสระยะสั้นระยะยาว
- ดูความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

- 5 การนำแผนสู่การปฏิบัติ
 - 5.1 วิธีการถ่ายทอด
 - 5.2 การจัดสรรทรัพยากร
 - 5.3 การทำให้ผลมีความยั่งยืน

- 6 แผนปฏิบัติการ
 - 6.1 what
 - 6.2 แผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (บริหารความเสี่ยง : RM)
 - จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
 - จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 7 what
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล
 - 7.1 4ปี
 - 7.2 1ปี

- 8 ระบบการวัดผลสำเร็จ
 - 8.1 what
 - ตัวชี้วัดติดตามแผนปฏิบัติการ
 - 8.2 การทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- 9 what
- เป้าหมาย
 - 9.1 เป้าหมายของตัวชี้วัด
 - 9.2 เป้าหมายเปรียบเทียบ

RM

Individual Scorecard

How 5
What 4



หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)



รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การวางแผนยุทธศาสตร์
SP1	ส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ บรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 9,16)
SP2	ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4 ปี และ 1 ปี) ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึง กฎหมาย ระเบียบ และโครงสร้างส่วนราชการ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 8(3))
SP3	ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการ รวมทั้ง ต้องมีการวางแผนเตรียมการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 16)



หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)



รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ
SP4	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 16)
SP5	ส่วนราชการมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน (สำนัก/กอง) ทุกหน่วยงาน (ทั้งที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้ง เพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในส่วนราชการเอง) และระดับบุคคล (อย่างน้อย 1 หน่วยงาน) อย่างเป็นระบบ (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 12)
SP6	ส่วนราชการต้องจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม (พ.ร.ฎ. GG มาตรา 20)
SP7	ส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล





ทิศทางองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ภายนอก

ภายใน

ผู้รับบริการ/IT/คู่แข่ง/
บุคลากร/จุดแข็ง จุดอ่อน/
การปรับเปลี่ยนทรัพยากร

ปัจจัย (9 ตัว)
(2)

วางแผน
ยุทธศาสตร์ (1)

โอกาส/ความท้าทาย (OP 13) ระยะสั้น ยาว

(4)

Stakeholder (OP 3,7,8)

ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์
เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลัก (3)

2.1

ถ่ายทอดแผน
ยุทธศาสตร์ (Strategy
Map) (5)

สื่อสาร สร้างความเข้าใจ

การบริหารความ
เสี่ยง (6)

แผนปฏิบัติการ (5)

การคาดการณ์ (9)
- ผลปีที่ผ่านมา
- คู่เทียบ

ตัวชี้วัด
ใช้ติดตาม (8) เป้าหมาย

2.2

แผนหลักด้าน
ทรัพยากรบุคคล (7)
(หมวด 5)

จัดสรร
ทรัพยากร (5)

นำไปปฏิบัติ

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

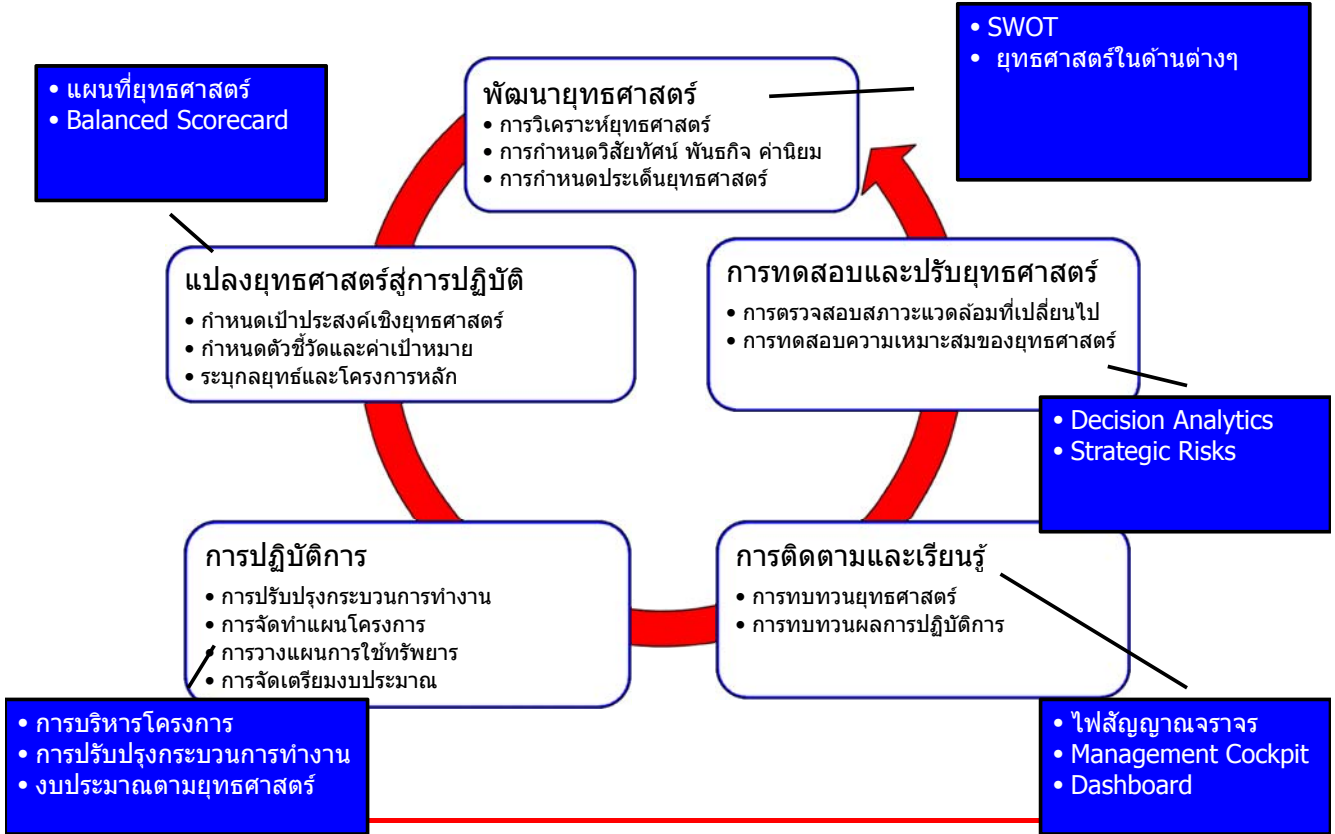
5



การบริหารยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงแค่ การวางแผนยุทธศาสตร์



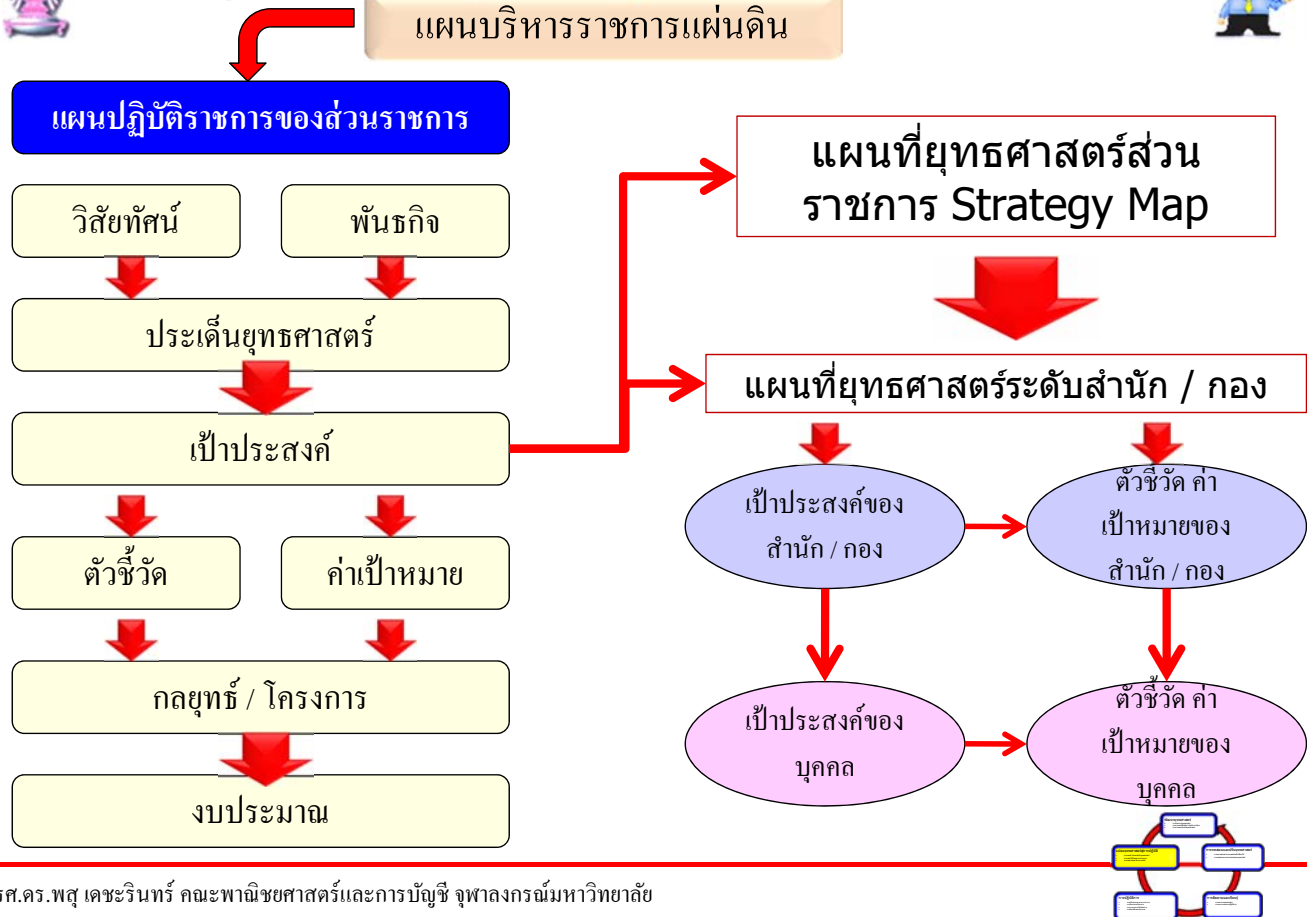
การบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร



รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



How will we get there?

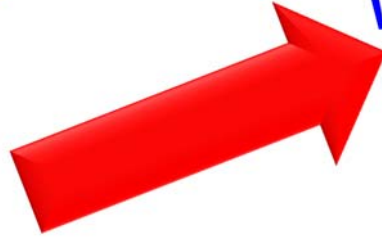


Where do we want to go?

Where are we now?



What do we have to do or change?



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



3.

งานใหม่ๆ ที่จะมุ่ง

2.

การพัฒนางานประจำ

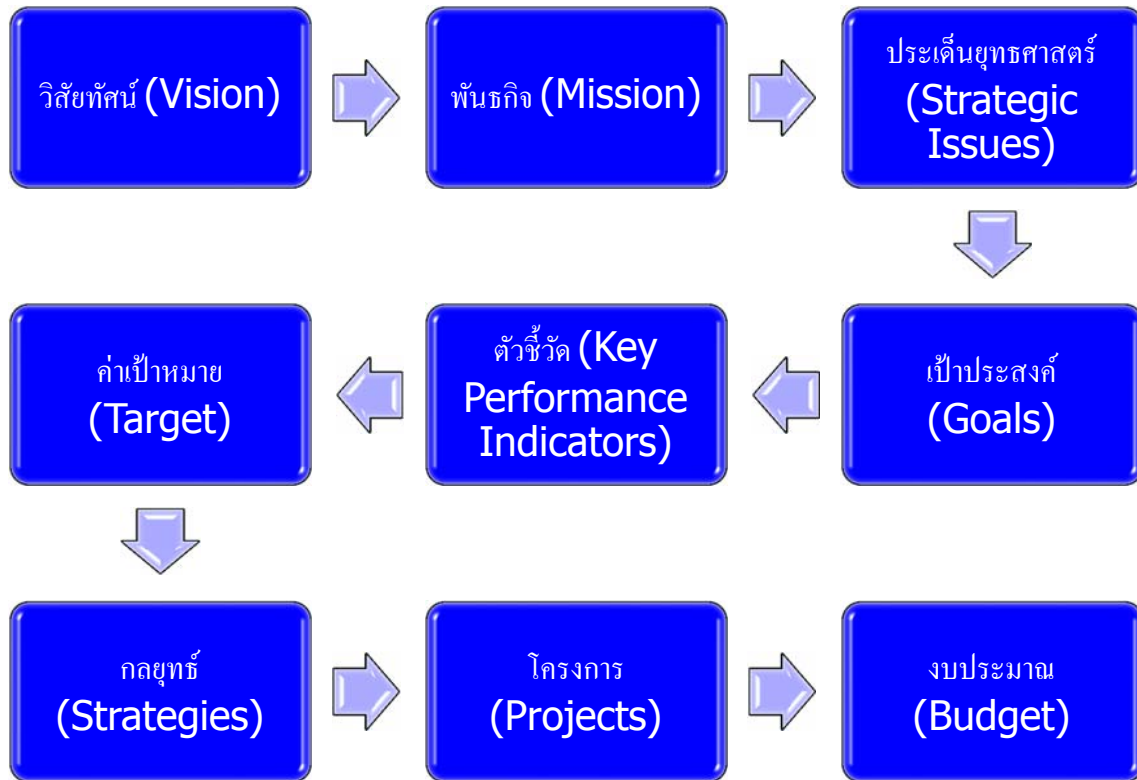
1.

งานประจำที่ต้องทำเป็นปกติ

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กรอบของการจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ / เครื่องมือที่ใช้



- ผู้บริหารขององค์กร
 - บทบาทของ Stakeholders ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - ที่ปรึกษาภายนอก
- OSM ? / ฝ่ายเลขา ?
- เครื่องมือในการรับฟังความคิดเห็น – Mind Map, PowerPoint, Flip chart

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์

- SWOT คือชุดยอดเครื่องมือในการวิเคราะห์ ใช่หรือไม่?
 - การวิเคราะห์ SWOT ด้วยรูปแบบอื่นๆ
 - TOWS
 - BSC SWOT
- เครื่องมืออื่นๆ ในการวิเคราะห์
- เครื่องมือเยอะเกินไป !!!
- สุดท้ายกลับมาที่ SWOT – จริงหรือไม่?

รศ.ดร. พศุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



TOWS Matrix



การสร้างความพอใจของผู้ป่วยสำหรับรพ.	Opportunities	Threats
Strengths ☉ ผู้ป่วย OPD มีความพอใจสูง ☉ สถานที่ดี	☉ ลูกค้าต่างชาติมาใช้บริการมากขึ้น ☉ วัฒนาการของระบบ IT/IS	☉ คู่แข่งมากขึ้นและแข่งขันสร้างความพอใจมากขึ้น
Weaknesses ☉ ราคาสูง	☉ เน้นการตลาดไปที่ลูกค้าต่างชาติที่มีฐานะมากขึ้น ☉ เปิดการให้บริการคำปรึกษาผ่านทางอินเทอร์เน็ต	☉ มีการปรับราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่ง

รศ.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



วิสัยทัศน์และพันธกิจ - ประเด็นที่มักจะพบ



- ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนด
- วิสัยทัศน์ที่ไม่ใช่วิสัยทัศน์
- เขียนสิ่งที่เป็นอย่างอยู่แล้วในปัจจุบัน
- Vision Slogan??? ต้องแตกความหมาย
- จะต้องเปลี่ยนแปลงบ่อยไหม?
- เลือกไม่ได้ ต้องให้เปรียบเทียบ
- พันธกิจ ควรจะประกอบด้วยอะไรบ้าง?

รศ.ดร. พศุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



Missions vs. Visions



พันธกิจ (Mission)

- บอกให้รู้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน
- บอกให้รู้ถึงสาเหตุของการดำรงอยู่
- มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ ที่จะต้องทำ

วิสัยทัศน์ (Vision)

- บอกให้รู้ถึงสิ่งที่หน่วยงานอยากจะทำหรือต้องการจะเป็นในอนาคต
- บอกให้รู้ถึงเส้นทางเดินของหน่วยงานในอนาคต



รศ.ดร. พศุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ประเด็นยุทธศาสตร์ - การกำหนด

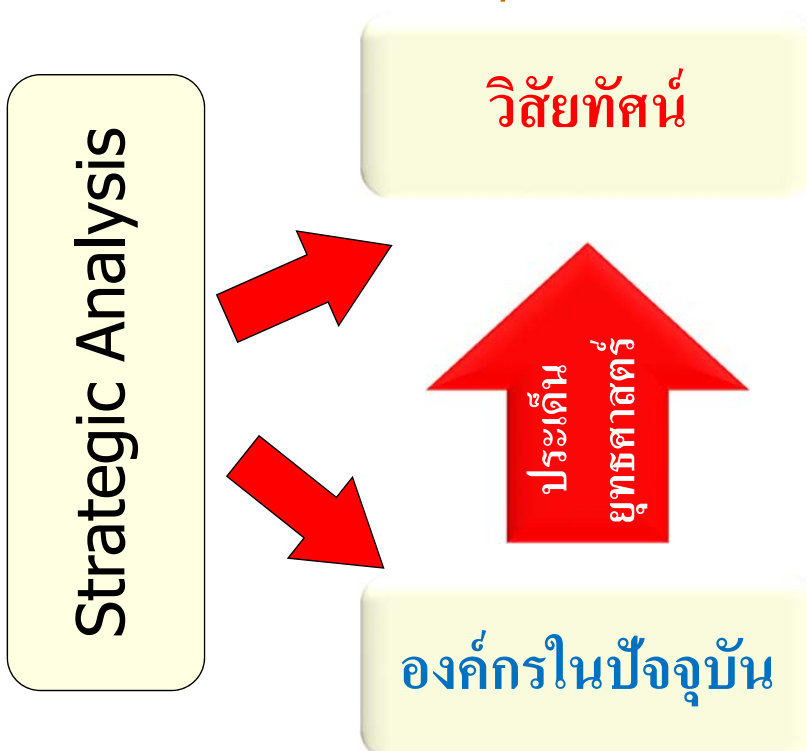


- คืออะไร – Strategic Issues
- ควรจะครอบคลุมทั้งสี่มิติ หรือ อยู่แต่ละมิติ
- ควรมีจำนวนมากหรือน้อย ?
- งานประจำ??

รศ.ดร. พศุ เฉลิมรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย



การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)



- ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ
 - ❑ สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา
 - ❑ สิ่งที่ต้องคำนึงถึง
 - ❑ ประเด็นหลัก
 - ❑ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

Strategy Map กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

วิสัยทัศน์ : ก้าวทันกระแสการค้าโลก เจรจาเชิงรุก เพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศ

มิติที่ 1
ประสิทธิผล
ตามยุทธศาสตร์

มิติที่ 2
คุณภาพ
การให้บริการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

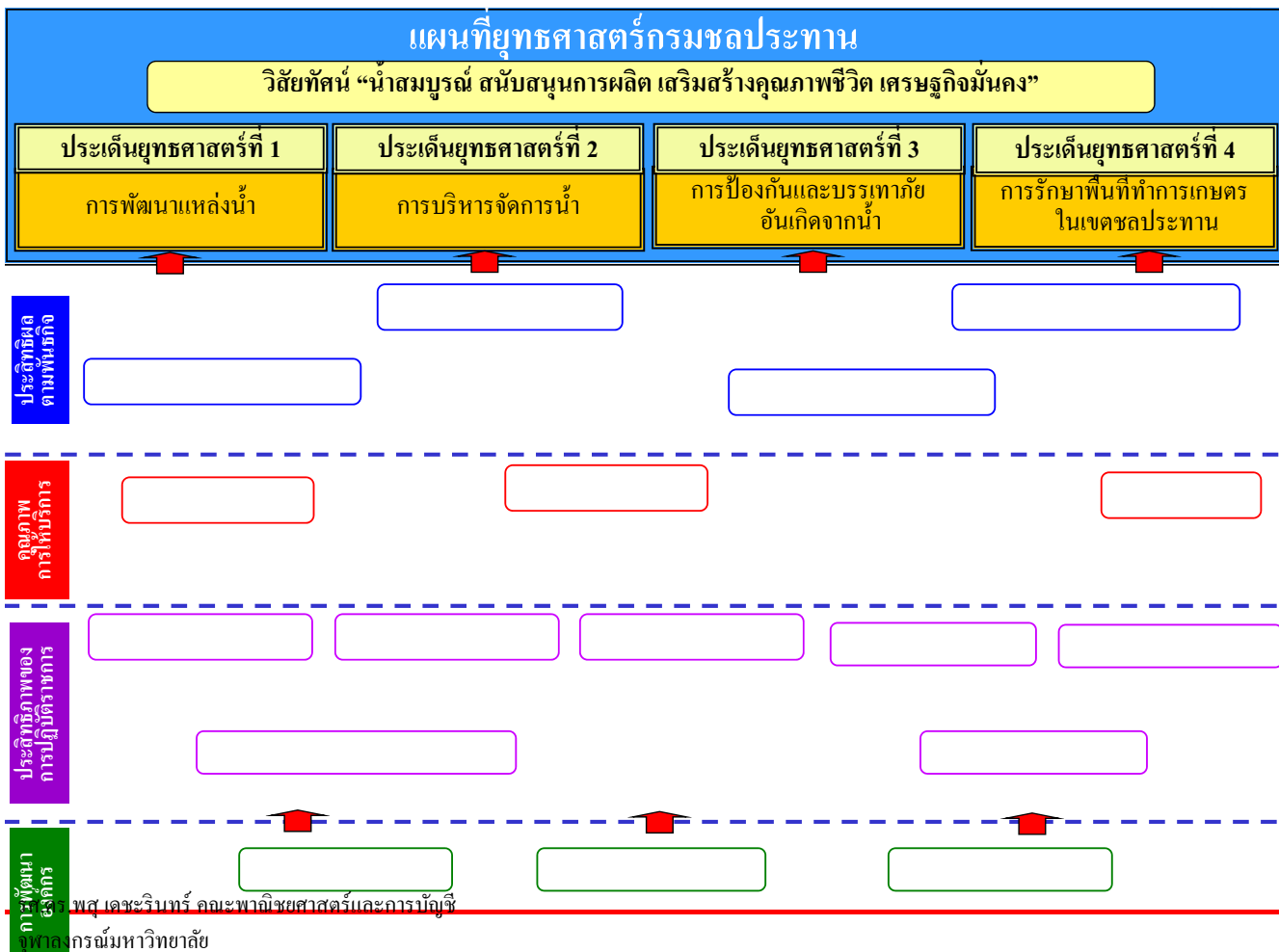
มิติที่ 3
ประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2
พัฒนาประสิทธิภาพข้อมูลการเจรจา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3
สร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการ
เจรจา

มิติที่ 4
พัฒนาองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4
สร้างและพัฒนาบุคลากรของกรม





เป้าประสงค์ - การกำหนด



- คิดทีละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจาก
- คิดก่อน รวมทีหลัง อย่าเพิ่งไปกังวลเรื่อง map
- ควรจะครอบคลุมทั้งสี่มิติ หรือ อยู่แต่ละมิติ
- งานประจำ??
- สรุปรูปเป็น Strategy Map - ต้องสรุปประเด็นให้ได้



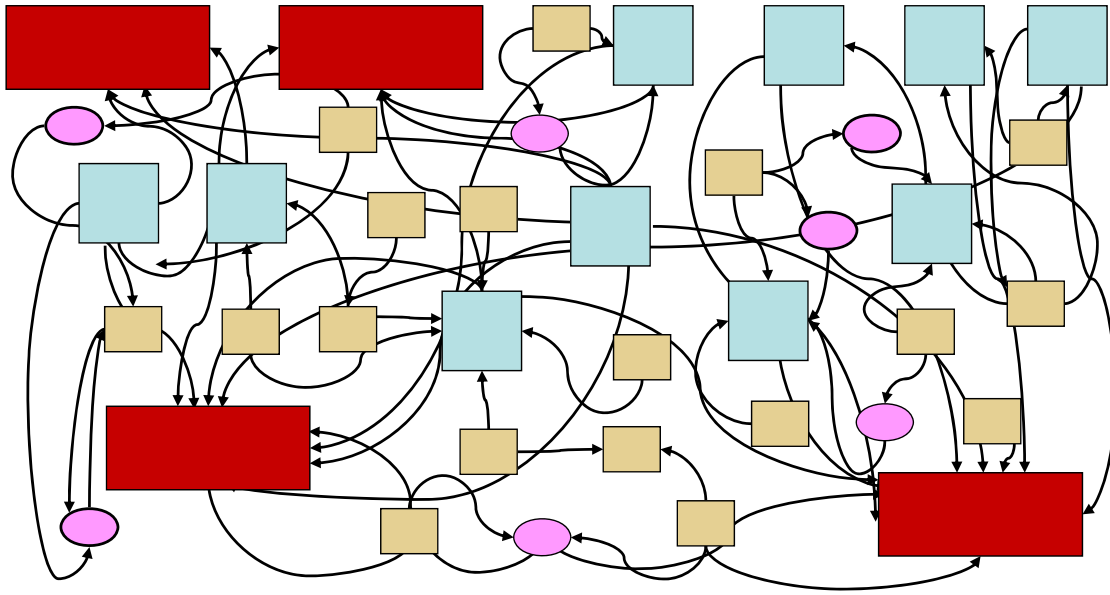
การเขียน Strategy Map



- จำเป็นไหม? มีประโยชน์หรือไม่?
- ความสัมพันธ์กับ Balanced Scorecard – ต้องอธิบาย BSC ก่อนหรือไม่?
- เริ่มจากผลก่อน - นำเป้าประสงค์มาเรียง
- สมมติฐานของยุทธศาสตร์ – ไม่มีถูก ผิด
- ระวัง Spaghetti Map – ใส่ทุกอย่างเข้าไป
- อย่าไปยึดติด – ใช้เพื่อสื่อสาร เน้นให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ไม่ perfect
- ไม่จำเป็นต้องเป็น map ขององค์กร / หน่วยงานก็ได้



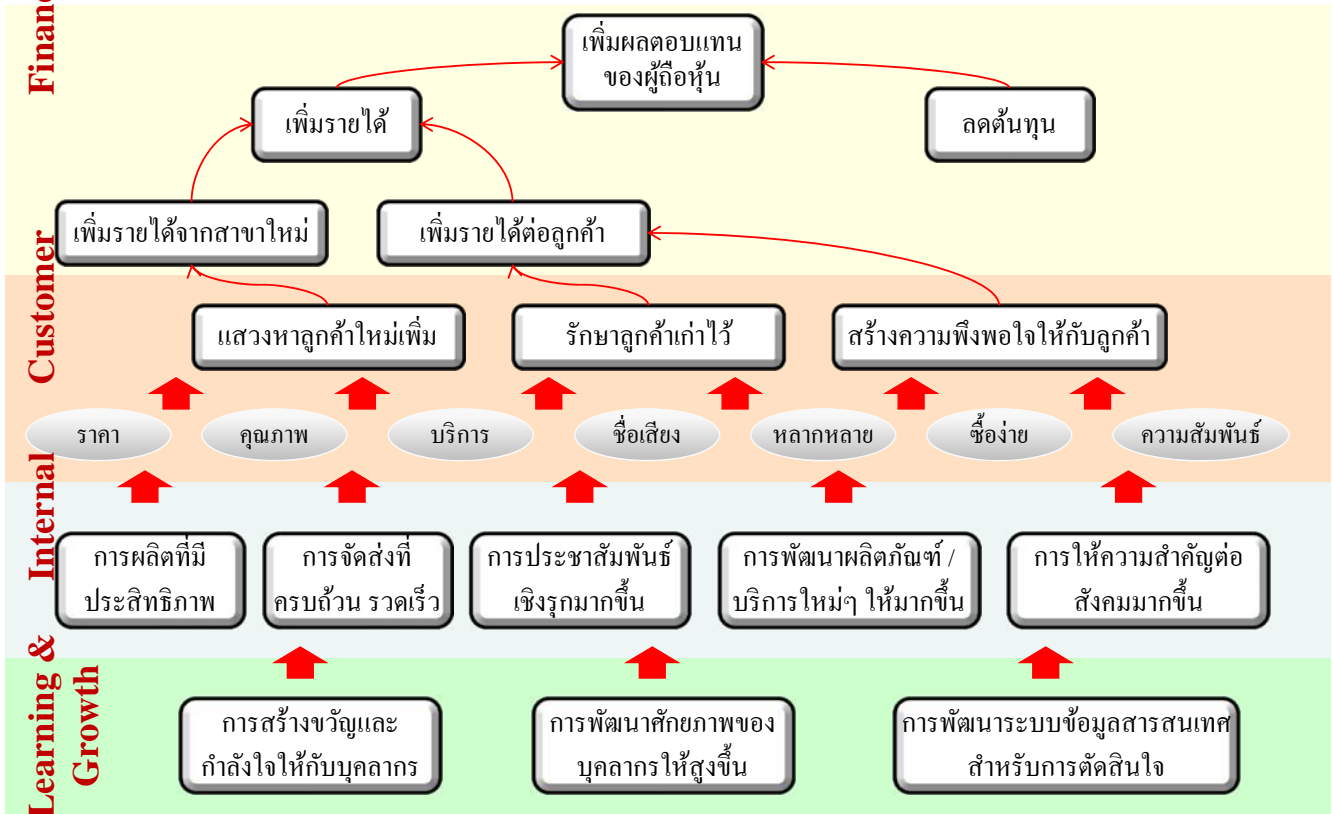
Spaghetti Map



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

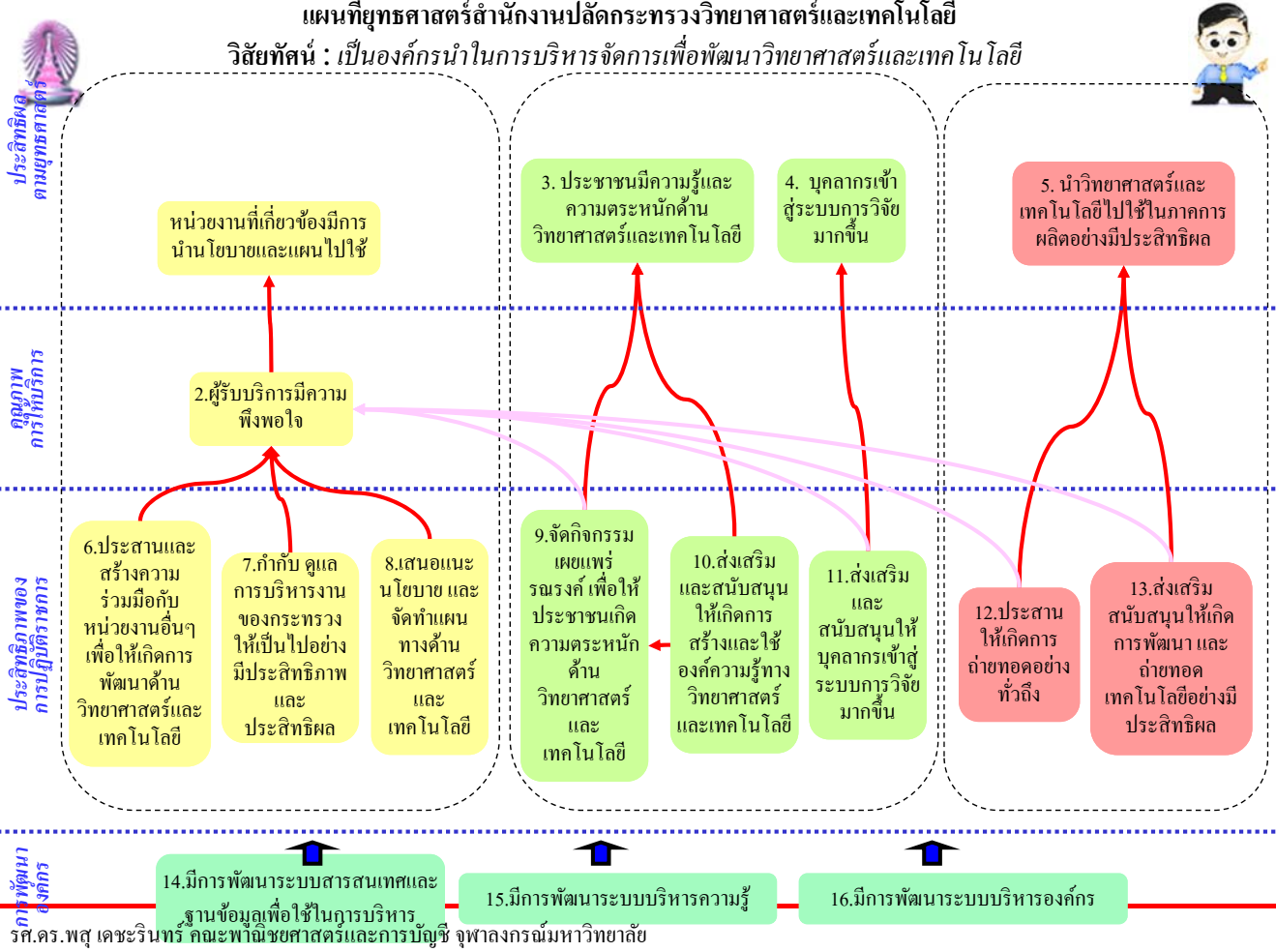


แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



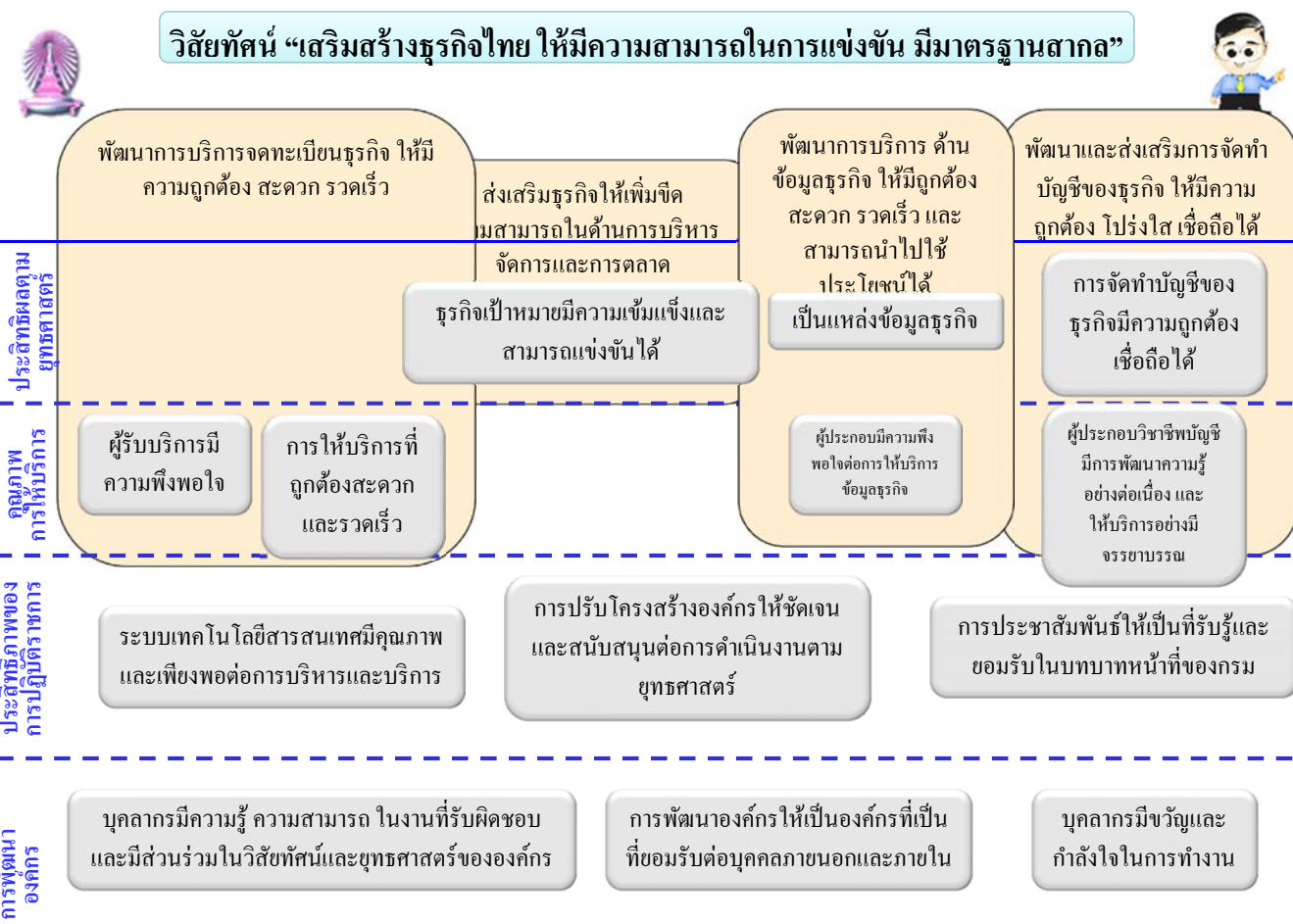
รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรนำในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

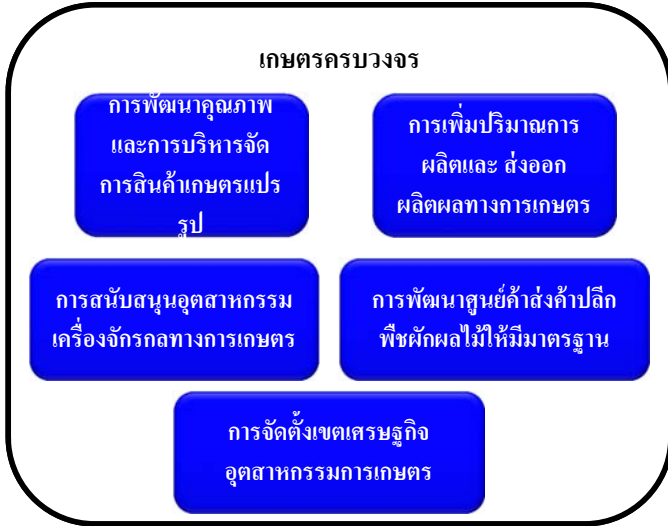
วิสัยทัศน์ “เสริมสร้างธุรกิจไทย ให้มีความสามารถในการแข่งขัน มีมาตรฐานสากล”



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



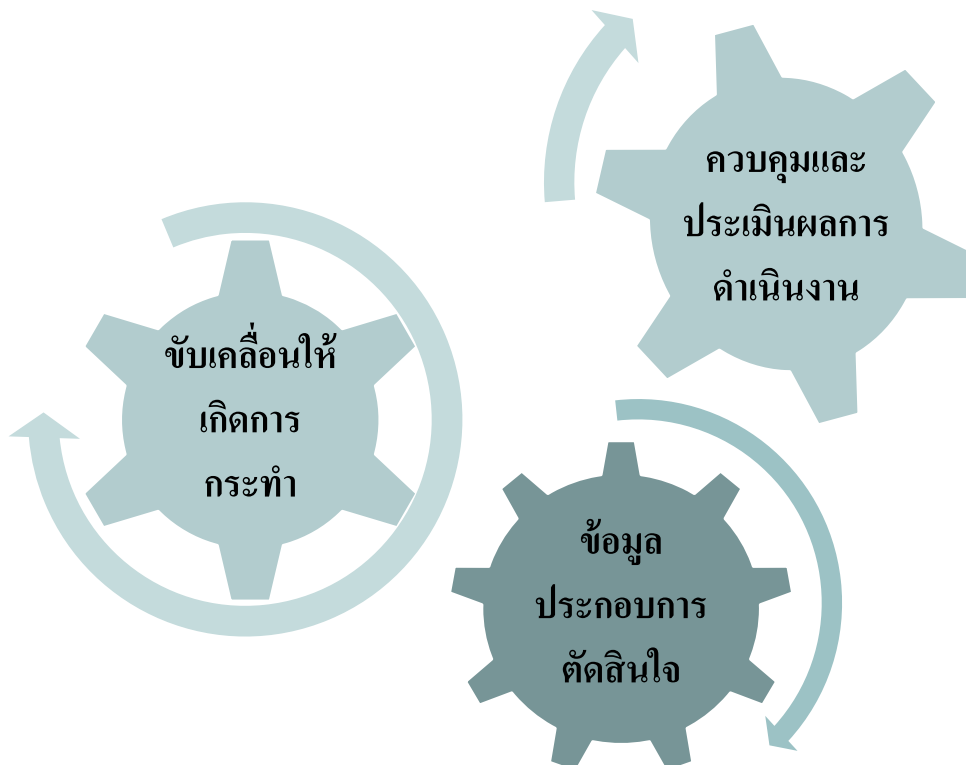
เป็นศูนย์กลางการค้าและบริการ เพื่อ
การเชื่อมโยงสีเขียวอินโดจีน



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



บทบาทของตัวชี้วัด





เพื่ออะไร?



- ✦ ทำให้ทุกคนเข้าใจ มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ ร่วมกัน
 - ✦ เกิด Accountability + Responsibility ร่วมกันในยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - ✦ เพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
 - ✦ เพื่อให้มีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในทุกระดับ
 - ✦ เพื่อให้มีระบบการประเมินผลในทุกระดับที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
 - ✦ ไม่ใช่การจับผิด แต่เพื่อพัฒนาองค์กร
-



การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)



- ✦ เป้าประสงค์ --- สิ่งที่จะวัด / จะวัดอะไร / What to measure?
 - ✦ ตัวชี้วัด --- จะวัดอย่างไร / How to measure?
 - ✦ ภายใต้อุปสรรคแต่ละประการ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
 - ✦ ตัวชี้วัด สามารถพิจารณาได้ ในแง่ ปริมาณ / คุณภาพ / ต้นทุน / เวลา
-



การกำหนดตัวชี้วัด



- Focus on Improvement
- Focus on Action

- บอกให้รู้ถึงสิ่งที่ต้องการจะวัด

- ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้อง Quantify ได้เสมอไป
- อาจจะเป็นลักษณะ Verify

- ไม่เน้นที่ปริมาณ



การกำหนดค่าเป้าหมาย



การตั้งเป้า

- ❑ ตั้งเป้าหมายที่ Stretch ในอีกสองหรือสามปีข้างหน้า
- ❑ การตั้งเป้าหมายรายไตรมาสหรือรายเดือน จะเป็นลักษณะที่คงที่ หรือลักษณะ Rolling Target
- ❑ ถ้าไม่มี Baseline ให้ตั้งเป้าตามที่ควรจะเป็น

แนวทางในการตั้งเป้า

- ❑ เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
- ❑ เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
- ❑ เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
- ❑ สิ่งที่ถูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ถูกค้าคาดหวัง
- ❑ ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- ❑ สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่จะต้องได้ เพื่อให้ได้รายได้ที่บริษัทต้องการ



ตัวอย่างรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Measurement Template)



ตัวชี้วัด: จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมบุคลากรในวิทยาการ/ความรู้ใหม่

ความหมายของตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> ☛ การจัดฝึกอบรมบุคลากรในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ เป็นการอบรมให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน ☛ บุคลากรภายในหน่วยงาน หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว 				
เป้าประสงค์	ความสำเร็จในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการ				
สูตรในการคำนวณ	-				
หน่วยวัด	ครั้ง				
ความถี่ในการเก็บข้อมูลและรายงาน	ทุก 3 เดือน				
กระบวนการจัดเก็บข้อมูล	หน่วยงาน ก เก็บรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงาน				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	คุณ.....				
ผู้ตั้งเป้าหมาย	คุณ.....				
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	คุณ.....				
ข้อมูลปีฐาน (ปีงบประมาณ 50)	ปีงบประมาณ 2548	ปีงบประมาณ 2549	ปีงบประมาณ 2550		
เป้าหมาย (ปีงบประมาณ 51)	ระดับคะแนน 1	ระดับคะแนน 2	ระดับคะแนน 3	ระดับคะแนน 4	ระดับคะแนน 5
น้ำหนักตัวชี้วัด					

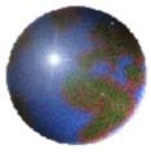
รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ความเชื่อมโยงต่อการปฏิบัติ และ งบประมาณ



- แผนปฏิบัติการ กลยุทธ์ หรือ โครงการ?
- Project-Based Strategy
- One-to-many ระหว่างโครงการและเป้าประสงค์
- งบประมาณเชิงยุทธศาสตร์
- ให้เห็นภาพความเชื่อมโยงทั้งหมด จากวิสัยทัศน์ที่สนั่น จนถึง งบประมาณ



การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ ย่อมนำไปสู่การเพิ่มความสามารถใน การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

The Most Important Benefit of Project Management for the Organization:
IMPROVED ABILITY TO EXECUTE STRATEGY!



ปัญหาที่มักพบเกี่ยวกับการบริหารโครงการ



- ❊ โครงการไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
 - ❑ โครงการและยุทธศาสตร์ยังเป็นชิ้นเป็นส่วน (ขนมชิ้น) ขาดการบูรณาการซึ่งกันและกัน และระหว่างโครงการด้วยกัน
- ❊ ไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบ ถี่ถ้วน ในทุกมุมมอง (คิดให้ทะลุ)
- ❊ ขาดระบบในการติดตามการดำเนินโครงการที่ดี
- ❊ ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูง อย่างต่อเนื่อง
- ❊ การดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



	โครงการ ก.	โครงการ ข.	โครงการ ค.	โครงการ ง.	โครงการ จ.	โครงการ ฉ.
เป้าประสงค์ ก.						
เป้าประสงค์ ข.						
เป้าประสงค์ ค.						
เป้าประสงค์ ง.						
เป้าประสงค์ จ.						
เป้าประสงค์ ฉ.						

รศ.ดร. พศุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย



แผนงานต่างๆ ที่จะสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์

- ความเชื่อมโยงที่เริ่มต้นจากแผนที่ยุทธศาสตร์
- แผนด้านทรัพยากรบุคคล – Demand / Supply / Competencies
- แผนการบริหารความเสี่ยง

รศ.ดร. พศุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

Strategic Processes	INNOVATION		CUSTOMER MANAGEMENT		OPERATIONS MANAGEMENT		SOCIAL RESPONSIBILITY
	•Partner •in Product •Development	•Conduct •Applied •research	•Create •Value-added •partnerships	•Improve •Order •fulfillment	•Improve •Supply chain •design and •planning	•Improve •raw materials •sourcing	•Improve •Environmental •performance
Strategic Job Families	•Joint •Venture •Program •managers	•Senior •scientists	•Solutions •Engineers	•Call •Center •Representatives	•SCM •Design •specialists •Expeditors	•Raw •materials •traders	•Environmental •engineers
Competency Profile	Knowledge • Knows the industry	• Subject matter expert • Knows the customer	• Knows the customer • Knows the product	• Knows the customer	• Acknowledged SCM expert	• Subject matter expert • Knows the company	• Subject matter expert • Knows the company
Skills	• Contracting skills • Negotiation skills • Relationship management	• Business acumen • Project management	• Consulting skills • Relationship management	• CRM system mastery	• Consulting skills • Project management • Change management	• Negotiation skills	• Project management • Change management
Values	• Results-oriented	• Team player	• Customer partnership	• Results-oriented	• Results-oriented	• Results-oriented	• Team player
Number Required	5	25	30	20	1	5	5
Number Qualified	2	15	15	15	0	1	2
Human Capital Readiness	40%	60%	50%	75%	0%	20%	40%
รศ.ดร. พศุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	•R	•Y	•R	•Y	•R	•R	•R



การถ่ายทอดเป้าประสงค์จากระดับ

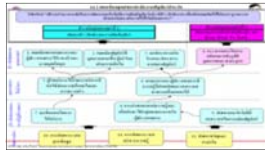
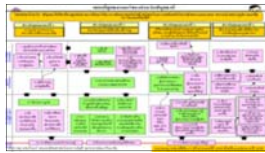
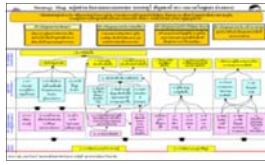


องค์กรสู่หน่วยงานและบุคคล

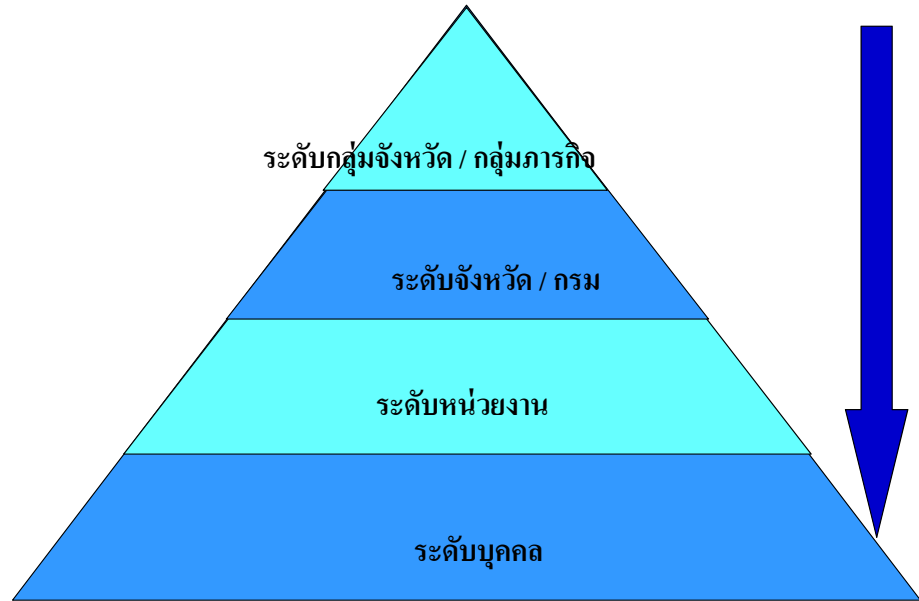
- เน้นเป้าประสงค์ ไม่ใช่ตัวชี้วัด
- แนวทางในการถ่ายทอดในระดับสำนัก / กอง
- แนวทางในการถ่ายทอดสู่ระดับบุคคล



การพัฒนาระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล



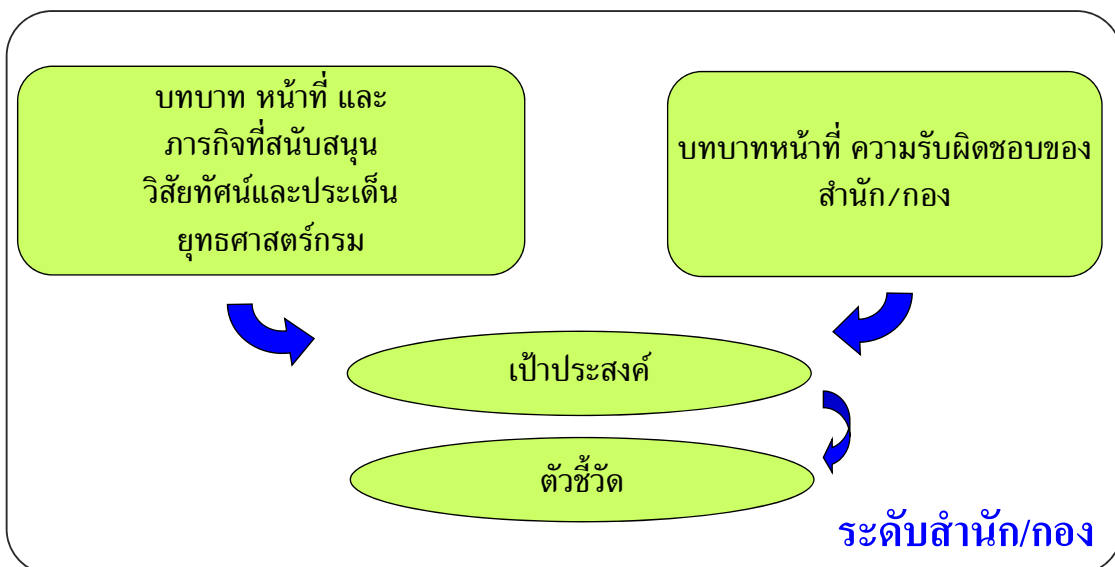
เป้าประสงค์และตัวชี้วัด
ระดับบุคคล



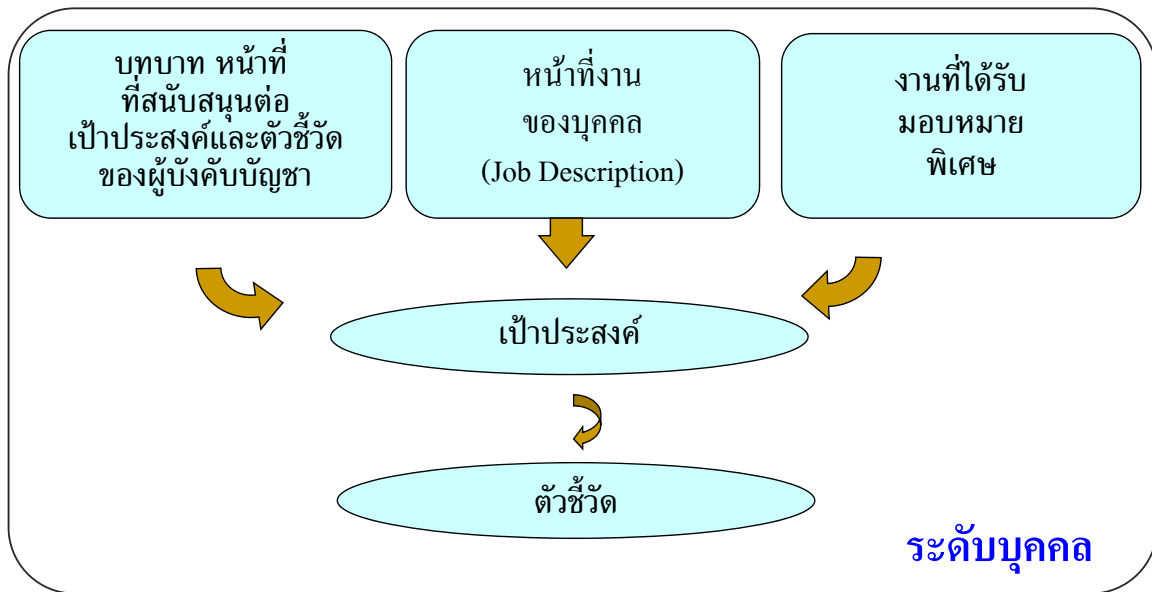
© 2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



การพัฒนาระบบประเมินผลระดับสำนัก/กอง



การพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคล

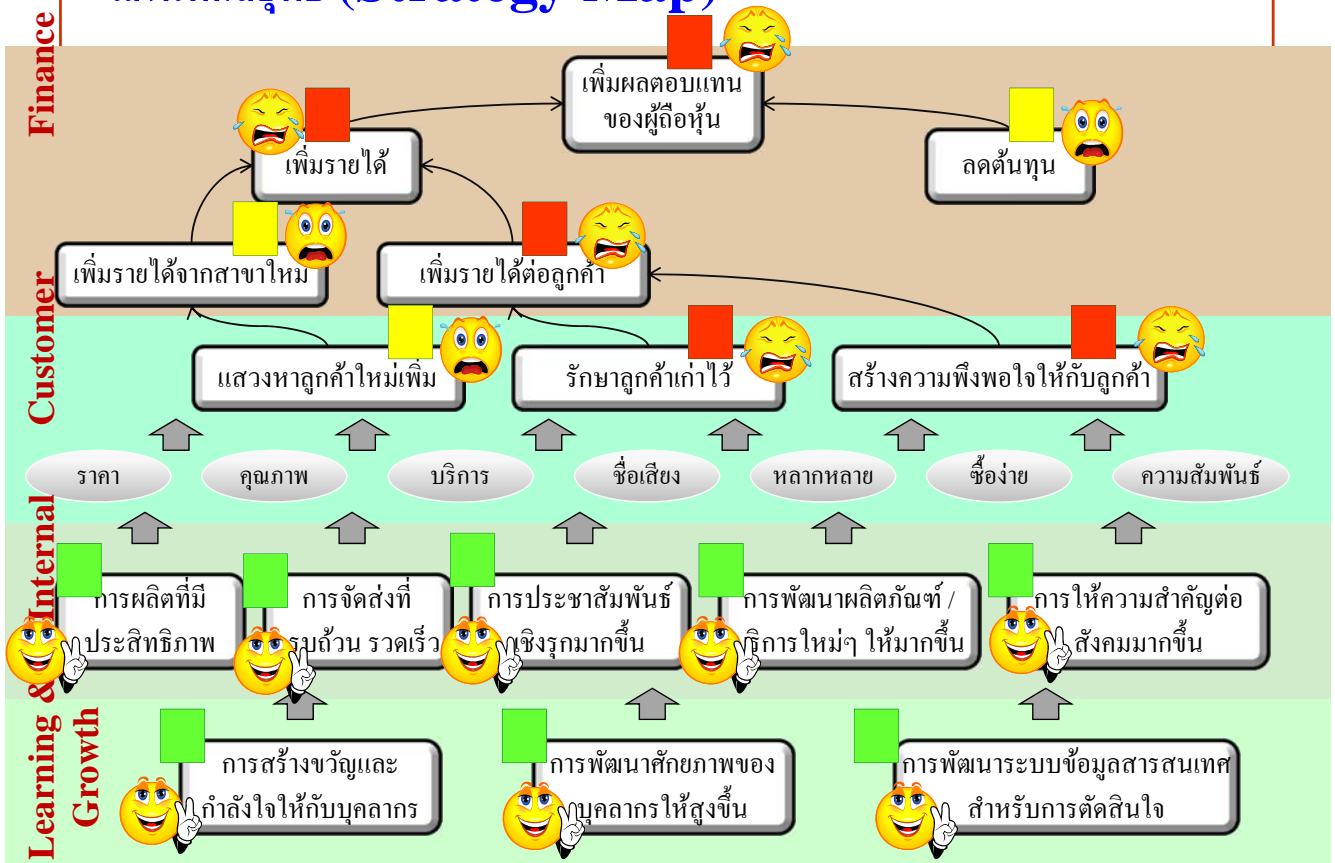


รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการดำเนินงาน

- ระบบไฟสัญญาณจราจร
- Management Cockpit

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



รศ.ดร. พศุ เฉชะวินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย







จะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อ



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



คำถามครับ??



นารต จันทวงศ์

nart_c@yahoo.com

ขอบพระคุณครับ