

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

นารท จันทร์ทวงศ์

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
- เป้าประสงค์ กลยุทธ์
- 3.2 เป้าหมายและระยะเวลา
- 3.3 ลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

- 4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์

- ให้ความสำคัญ
- ให้ความสำคัญของโอกาสระยะสั้นระยะยาว
- ให้ความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

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

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

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

- 8 ระบบการวัดผลสำเร็จ
- 8.1 what
- ตัวชี้วัดติดตามแผนปฏิบัติการ
- 8.2 การทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ
- เพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- 9 what
- เป้าหมาย
- 9.1 เป้าหมายของตัวชี้วัด
- 9.2 เป้าหมายเปรียบเทียบ

RM

Individual Scorecard

How 5
What 4



ทิศทางองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ภายนอก

ภายใน

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

ปัจจัย (9 ตัว)
(2)

วางแผน
ยุทธศาสตร์ (1)

ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์
เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลัก (3)

โอกาส/ความท้าทาย (OP 13) ระยะสั้น ยาว

(4)

Stakeholder (OP 3,7,8)

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

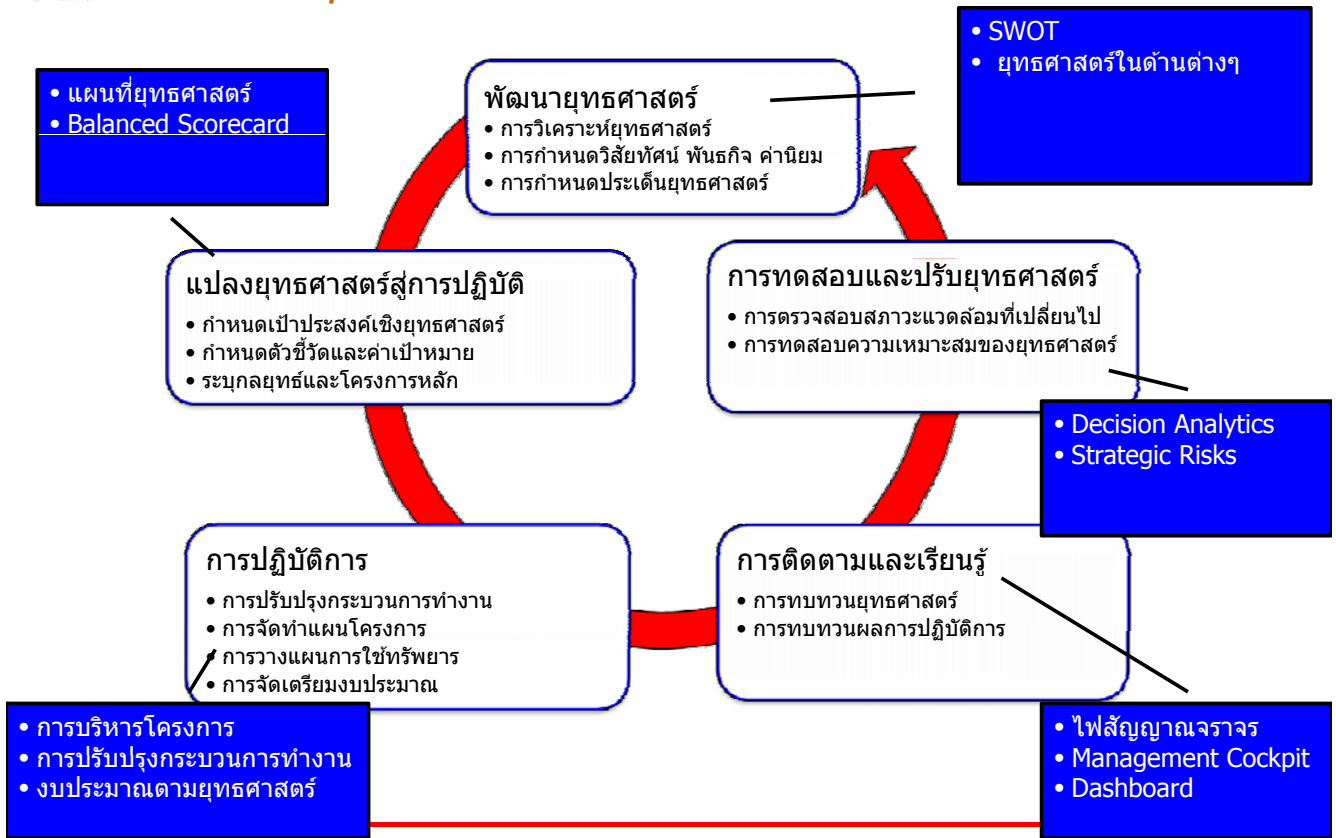
3



การบริหารยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงแค่ การวางแผนยุทธศาสตร์



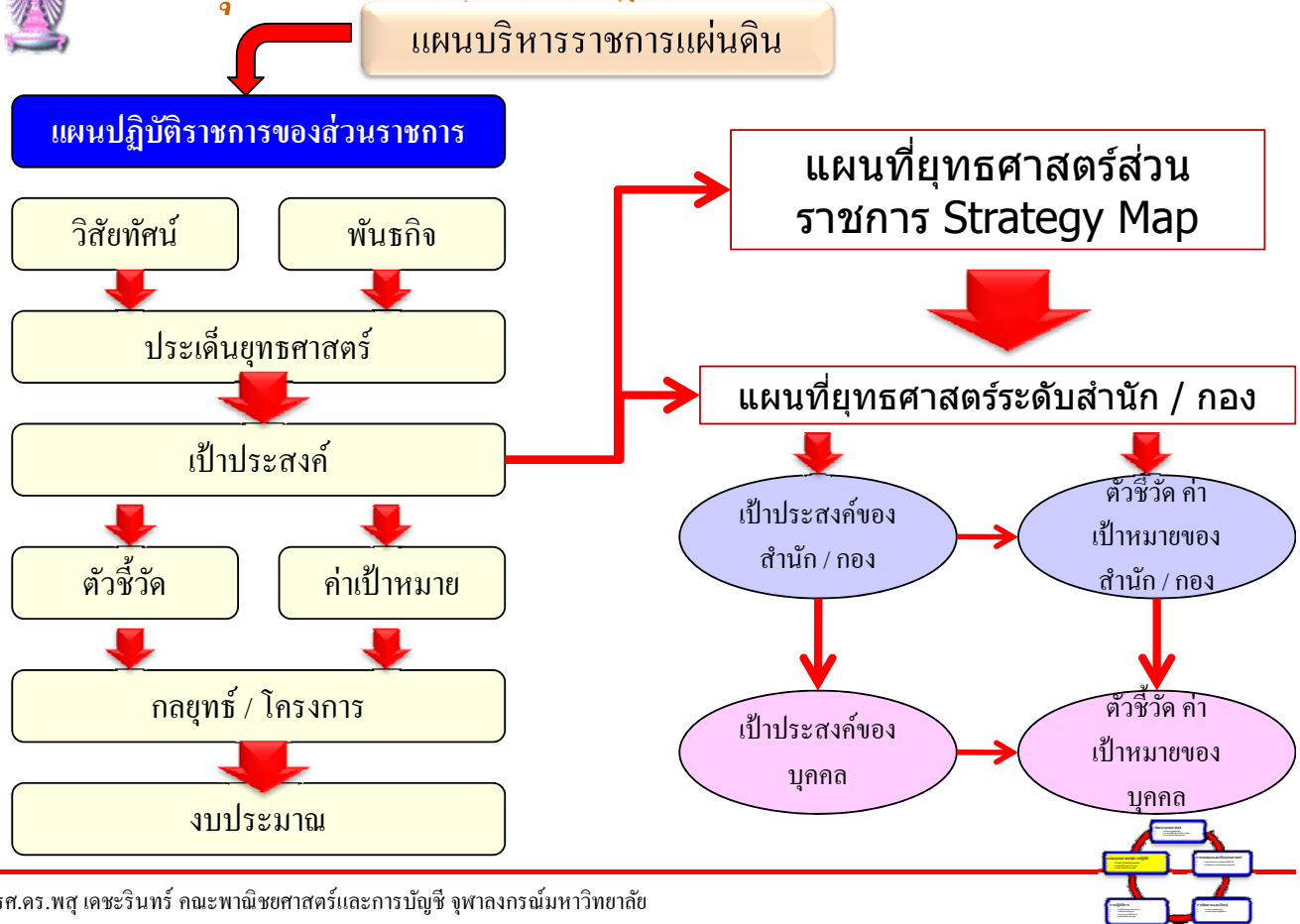
การบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร



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?



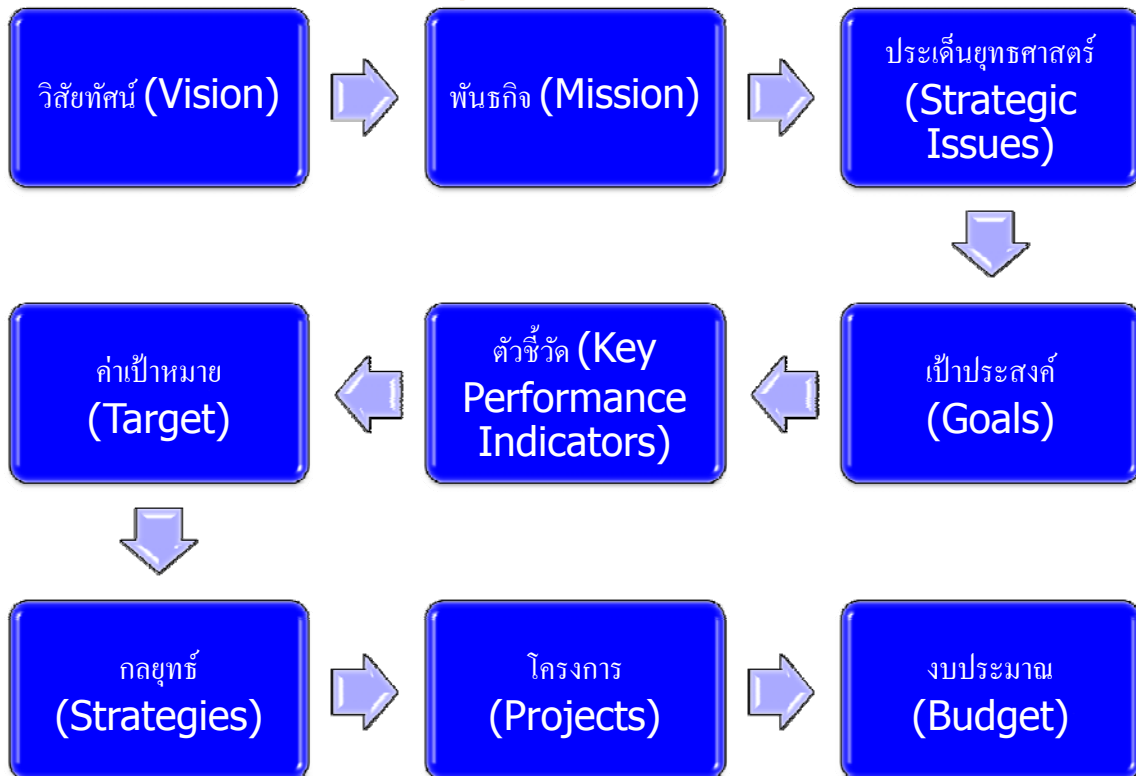
What do we have to do or change?



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กรอบของการจัดทำยุทธศาสตร์



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กับการวางแผนยุทธศาสตร์

- บทบาทของ Stakeholders ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- เครื่องมือในการรับฟังความคิดเห็น – Mind Map
- OSM จำเป็นหรือไม่?

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.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



TOWS Matrix

<p>การสร้างความพอใจของผู้ป่วยสำหรับรพ.</p>	<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> ลูกค้าต่างชาติมาใช้บริการมากขึ้น วิวัฒนาการของระบบ IT/IS 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> คู่แข่งมากขึ้นและแข่งขันสร้างความพอใจมากขึ้น
<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> ผู้ป่วย OPD มีความพอใจสูง สถานที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> มี Internet Café มีบริการล่าม 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างศูนย์การค้าขนาดย่อมไว้ในรพ. เน้นการสร้างความรักดีโดยอาศัยบัตรสมาชิก
<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ราคาสูง 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการตลาดไปที่ลูกค้าต่างชาติที่มีฐานะมากขึ้น เปิดการให้บริการคำปรึกษาผ่านทางอินเทอร์เน็ต 	<ul style="list-style-type: none"> มีการปรับราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่ง

รศ.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



SWOT matrix organized by Balanced Scorecard perspectives

SWOT Guidance				
	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Financial	Current financial performance strengths and weaknesses		Revenue growth and productivity that can close the gap between current performance and the overarching financial objective	Threats to sustaining or improving financial performance; competitor threats that will influence our defensive strategy and clarify the extent and velocity of improvement required
Customer	Existing strengths and weaknesses of our value propositions as perceived by customers competitors, and the market		Opportunities to expand the customer base, target new markets, and improve the customer value proposition strategy as perceived by customers their requirements	Threats from customer and competitors
Process	Strengths in our internal processes; where we excel	Weaknesses in our internal processes and value chain	Opportunities for internal process improvement to achieve opportunities	Threats posed by internal process weaknesses
Growth	People, culture, core competencies, and strategic capabilities strengths and weaknesses		Opportunities to develop culture, competencies, and capabilities to enable strategic priorities	Threats and risks to delivering on the strategy due to short-falls in the capabilities of our people, structure, competencies, and culture

รศ.ดร.

บทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



วิสัยทัศน์และพันธกิจ - ประเด็นที่

มักจะพบ

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

รศ.ดร. พศุ เดชะรินทร์ อคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กรอบการจัดทำวิสัยทัศน์



วิสัยทัศน์

หลักเกณฑ์ที่สำคัญของวิสัยทัศน์

- ระบุจุดมุ่งหมายหลัก ความสามารถเฉพาะ และคุณค่าหลักขององค์กร
- กำหนดตำแหน่ง/อันดับ/ท่าทีในการแข่งขันกับคู่แข่งขององค์กร
- ระบุสภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ระบุทักษะการทำงานที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร



Missions vs. Visions

☀️ **พันธกิจ (Mission)** บอกให้รู้ถึง
ขอบเขตการดำเนินงานของ
หน่วยงาน บอกให้รู้ถึงสาเหตุของ
การดำรงอยู่ และมุ่งเน้นที่บทบาท
หน้าที่ ที่จะต้องทำ

☀️ **วิสัยทัศน์** บอกให้รู้ถึงสิ่งที่
หน่วยงานอยากจะทำหรือต้องการจะ
เป็นในอนาคต บอกให้รู้ถึงเส้นทาง
เดินของหน่วยงานในอนาคต



ประเด็นยุทธศาสตร์ - การกำหนด

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



ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

วิสัยทัศน์



องค์กรในปัจจุบัน

รศ.ดร. พศุ เดชะรินทร์ อภิมหาวิทยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Strategy Map กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

วิสัยทัศน์ : ก้าวทันกระแสการค้าโลก เจรจาเชิงรุก เพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศ

มิติที่ 1
ประสิทธิภาพ
ตามยุทธศาสตร์

มิติที่ 2
คุณภาพ
การให้บริการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

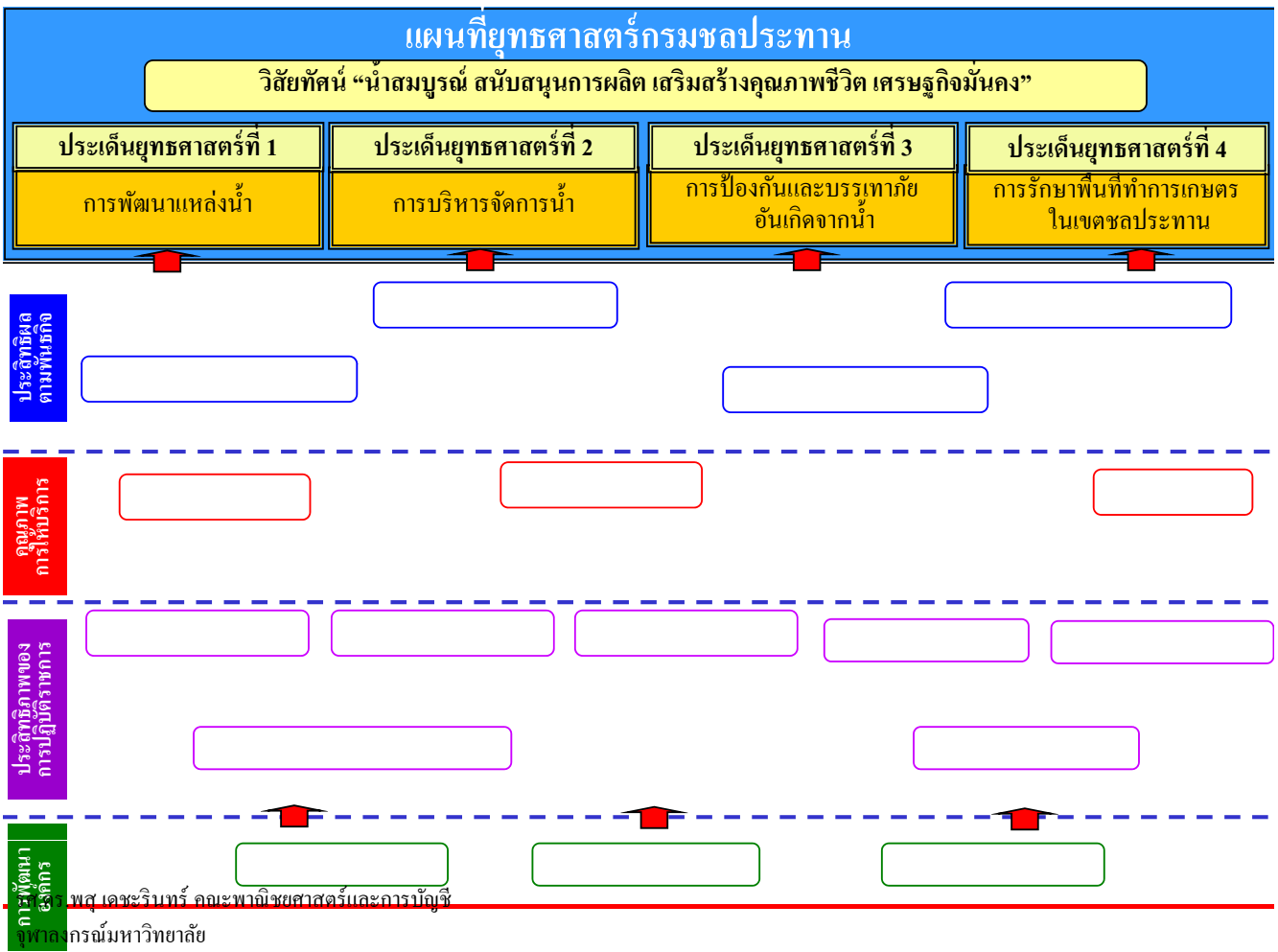
มิติที่ 3
ประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2
พัฒนาประสิทธิภาพข้อมูลการเจรจา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3
สร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการ
เจรจา

มิติที่ 4
พัฒนาองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4
สร้างและพัฒนาบุคลากรของกรม



เป้าประสงค์ - การกำหนด

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



พัฒนาการบริการจดทะเบียนธุรกิจ ให้มีความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว

- ⊕ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
- ⊕ การให้บริการที่ถูกต้อง สะดวก และรวดเร็ว
 - ❑ การพัฒนาปรับปรุงกฎหมายเพื่อเอื้อต่อการให้บริการ
 - ❑ การลดขั้นตอน และปรับปรุงวิธีการในการให้บริการ
 - ❑ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย
 - ❑ การพัฒนาบุคลากร



ส่งเสริมธุรกิจให้เพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหาร จัดการและการตลาด

- ⊕ ธุรกิจเป้าหมาย มีความเข้มแข็ง และแข่งขันได้
 - ❑ พัฒนาผู้ประกอบการทางด้านการบริหารจัดการ และการตลาด แก่ธุรกิจเป้าหมาย
 - ❑ พัฒนารูปแบบธุรกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น แฟรนไชส์ อีคอมเมิร์ซ
 - ❑ เสริมสร้างโอกาสทางการตลาดให้กับผู้ประกอบการ
 - ❑ ผลักดัน ให้เกิดการปรับปรุงกฎระเบียบ และเสริมสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ในการประกอบธุรกิจ



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

รศ.ดร. พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

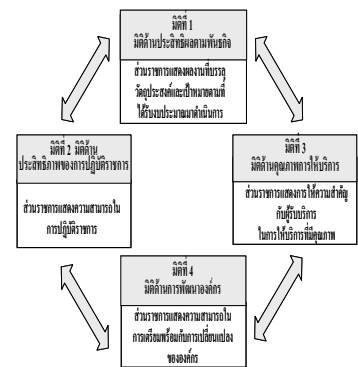
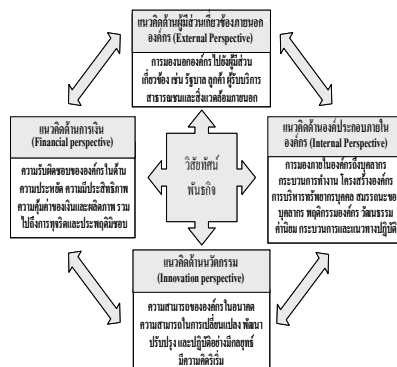
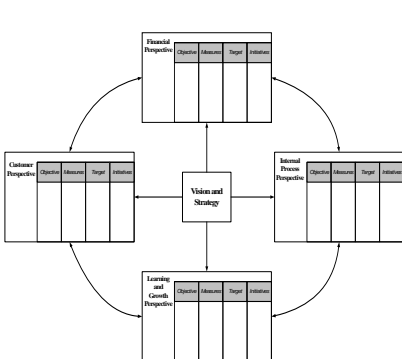


การปรับ BSC มาใช้ในภาคราชการไทย

Balanced Scorecard (BSC)

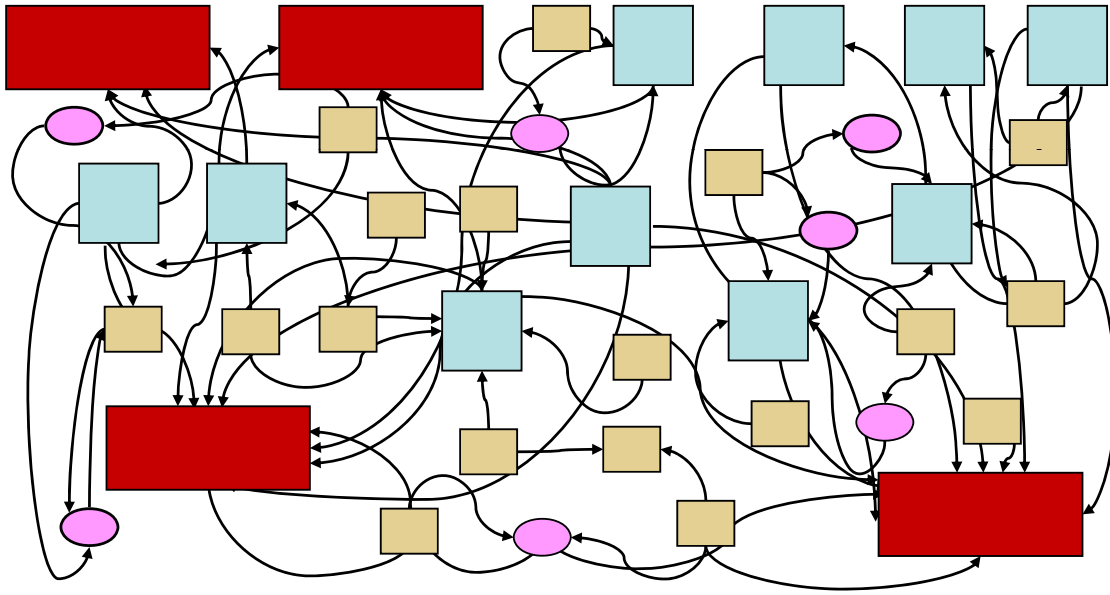
Result-Based Management (RBM)

คำรับรองการปฏิบัติราชการ





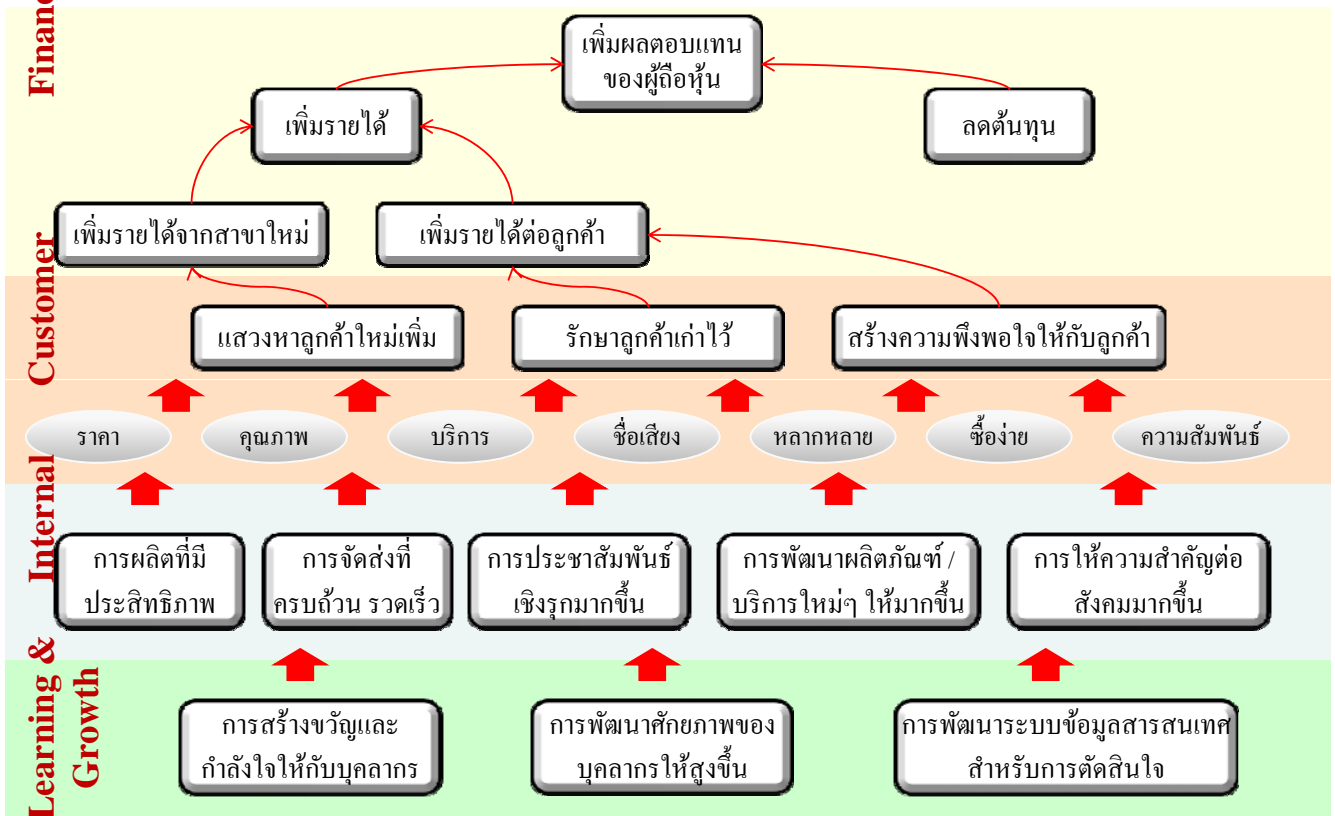
Spaghetti Map



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

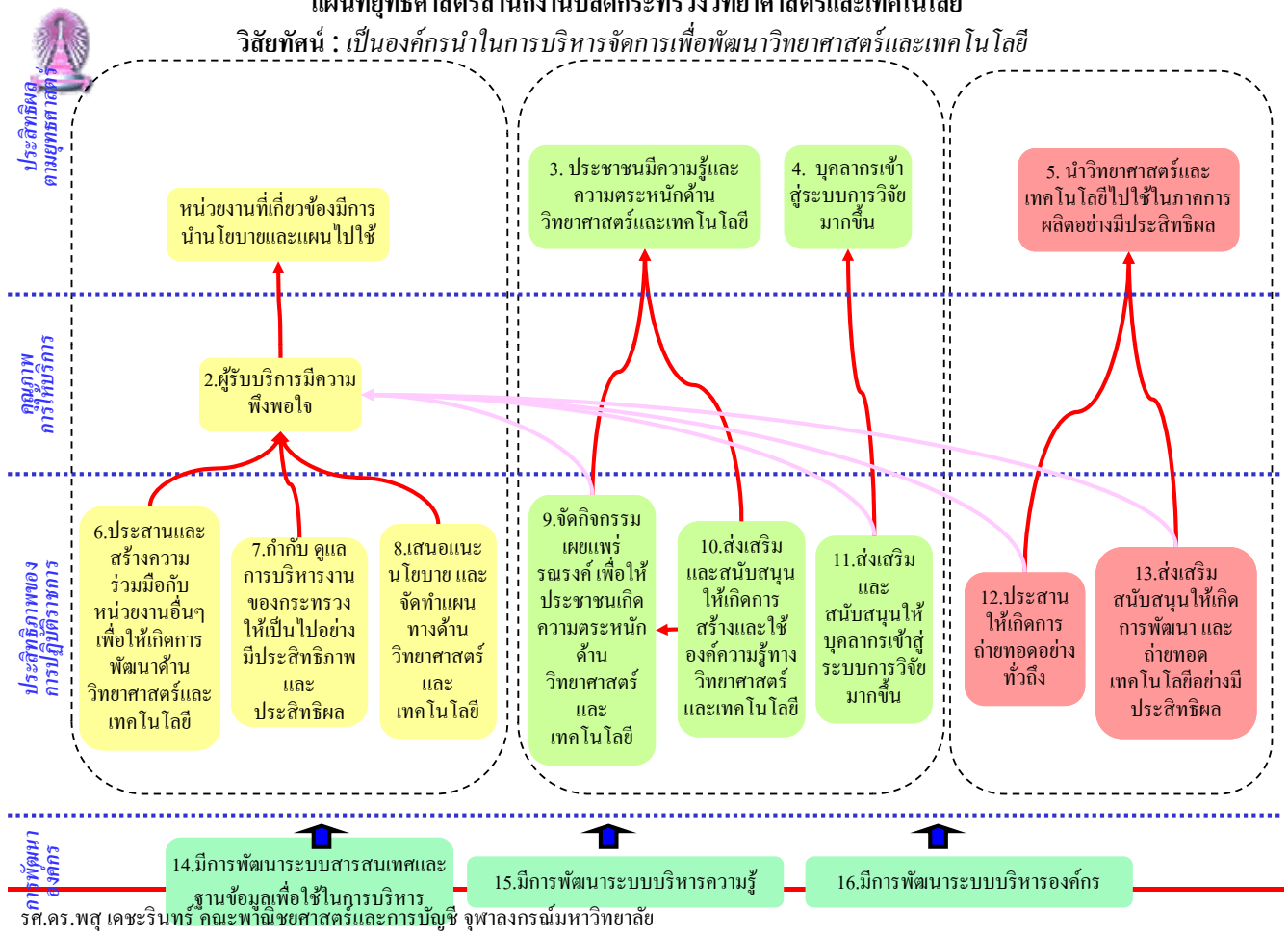


แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

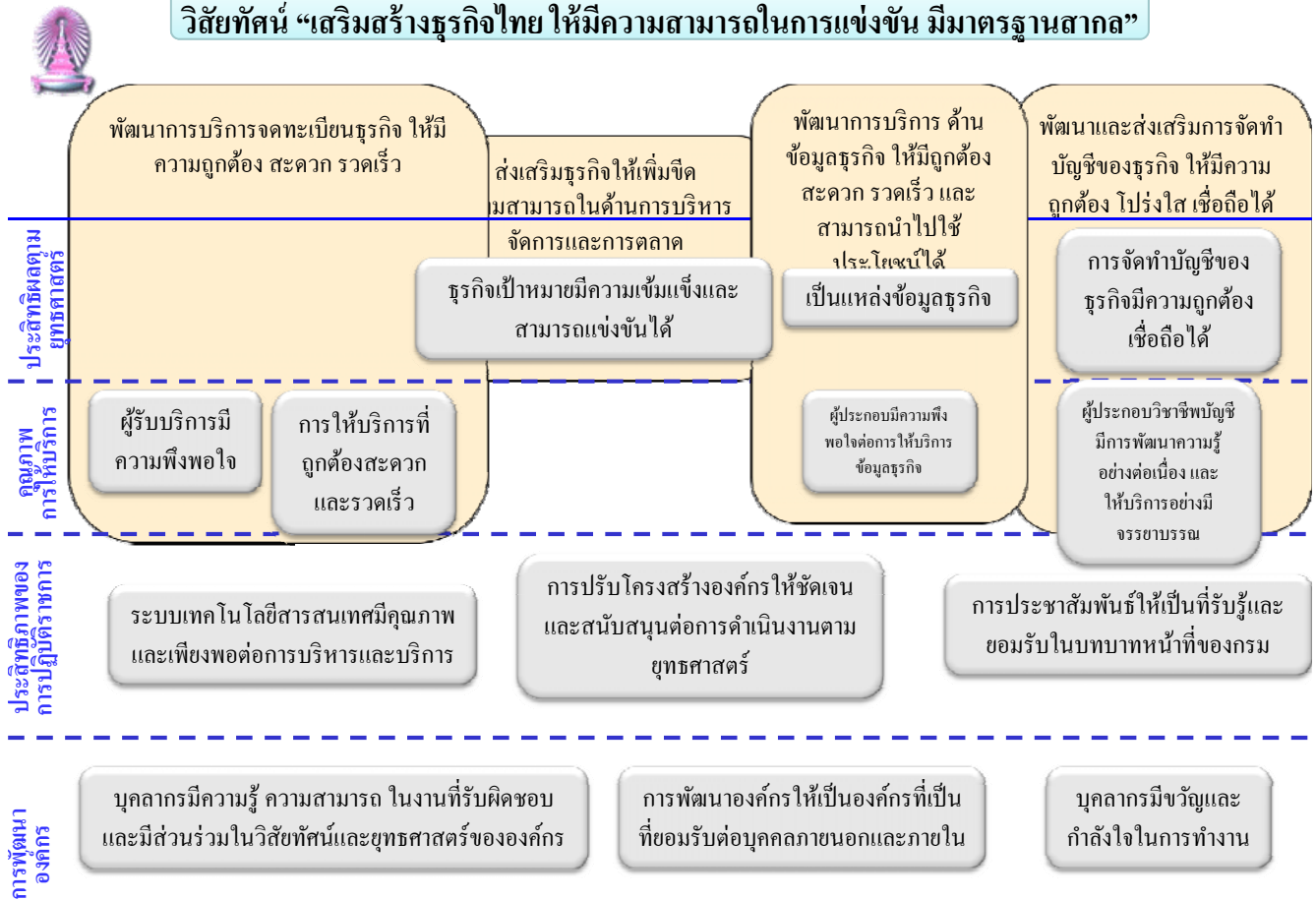


รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรนำในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



วิสัยทัศน์ “เสริมสร้างธุรกิจไทย ให้มีความสามารถในการแข่งขัน มีมาตรฐานสากล”





เป็นศูนย์กลางการค้าและบริการ เพื่อ การเชื่อมโยงสู่แยกอินโดจีน

เกษตรครบวงจร

การพัฒนาคุณภาพ
และการบริหารจัดการ
การสินค้าเกษตรแปรรูป

การเพิ่มปริมาณการ
ผลิตและ ส่งออก
ผลิตผลทางการเกษตร

การสนับสนุนอุตสาหกรรม
เครื่องจักรกลทางการเกษตร

การพัฒนาศูนย์ค้าส่งค้าปลีก
พืชผักผลไม้ให้มีมาตรฐาน

การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจ
อุตสาหกรรมการเกษตร

พัฒนาความหลากหลายและคุณภาพการบริการ

สร้างมูลค่าเพิ่มให้ภาค
บริการท่องเที่ยว

พัฒนาศูนย์กลางการ
บริการ ด้านการขนส่ง
สินค้าและผู้โดยสาร

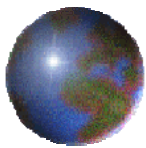
ศูนย์กลางทางด้าน
การศึกษาในทุกกระดับ
สำหรับภาคเหนือตอนล่าง

พัฒนาผู้ประกอบการในจังหวัด

พัฒนา
ผู้ประกอบการ

พัฒนาบุคลากรใน
สถานประกอบการ

รศ.ดร.พสุ เศษรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของ ตัวชี้วัด

รศ.ดร.พสุ เศษรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

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

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



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

● แนวทางการตั้งเป้า

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

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



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.ณัฐ และคณะบริหาร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



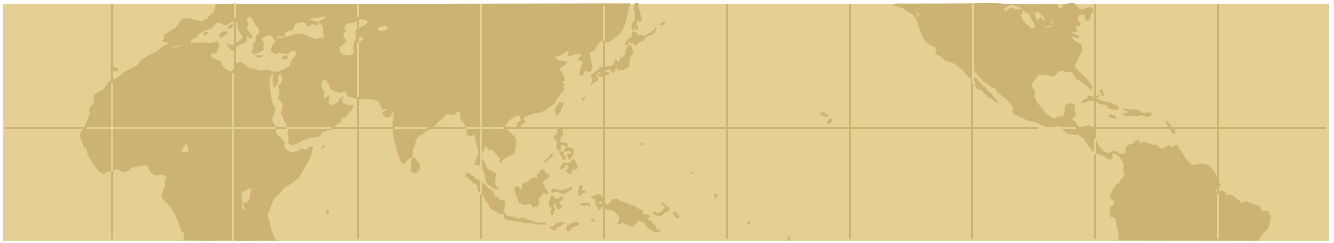
ความเชื่อมโยงต่อการปฏิบัติ และ งบประมาณ

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

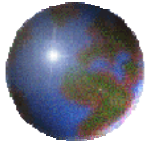


การถ่ายทอดเป้าประสงค์จากระดับ องค์กรสู่หน่วยงานและบุคคล

- เน้นเป้าประสงค์ ไม่ใช่ตัวชี้วัด
- แนวทางในการถ่ายทอดในระดับสำนัก / กอง
- แนวทางในการถ่ายทอดสู่ระดับบุคคล



การถ่ายทอดเป้าประสงค์จากระดับองค์กรสู่ หน่วยงาน

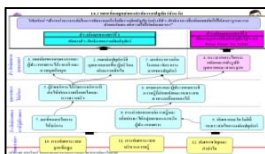
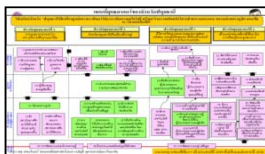
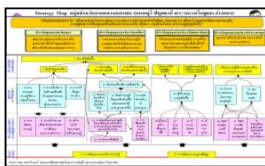


เพื่ออะไร?

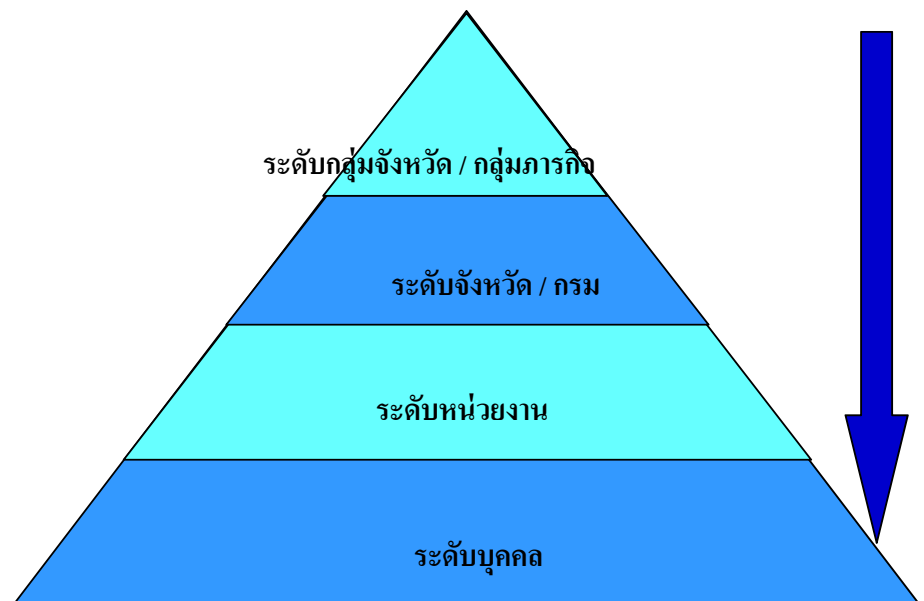
หลักการสำคัญคืออะไร?



การพัฒนาระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล



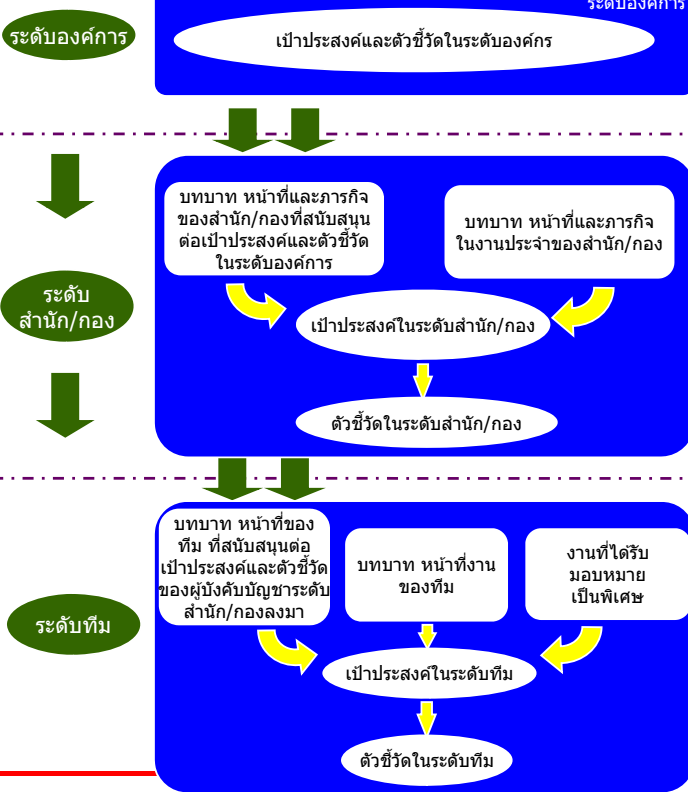
เป้าประสงค์และตัวชี้วัด
ระดับบุคคล



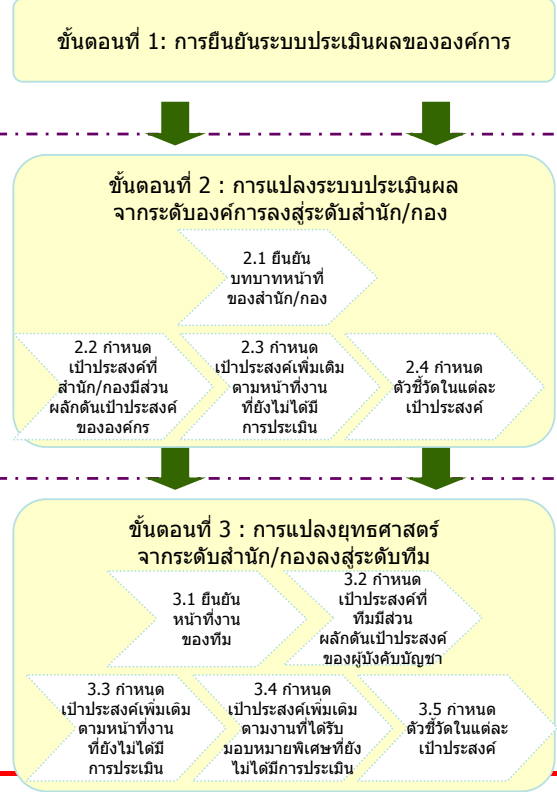


ภาพรวมการแปลงยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับทีม

แนวทางในการแปลงระบบ ประจําปีงบประมาณของสํานัก/กอง



กระบวนการในการแปลง ยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับทีม



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

1. สำนักเจรจาสินค้า

Strategy Map สำนักเจรจาสินค้า

มิติที่ 1
ประสิทธิภาพ
ตามยุทธศาสตร์

1. ขยายโอกาส ปกป้องและรักษาผลประโยชน์ทางการค้าสินค้าของประเทศ

มิติที่ 2
คุณภาพ
การให้บริการ

2. ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกระบวนการเจรจามากขึ้น

3. ทุกภาคส่วนรับรู้ เข้าใจผลของการเจรจา และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

มิติที่ 3
ประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน

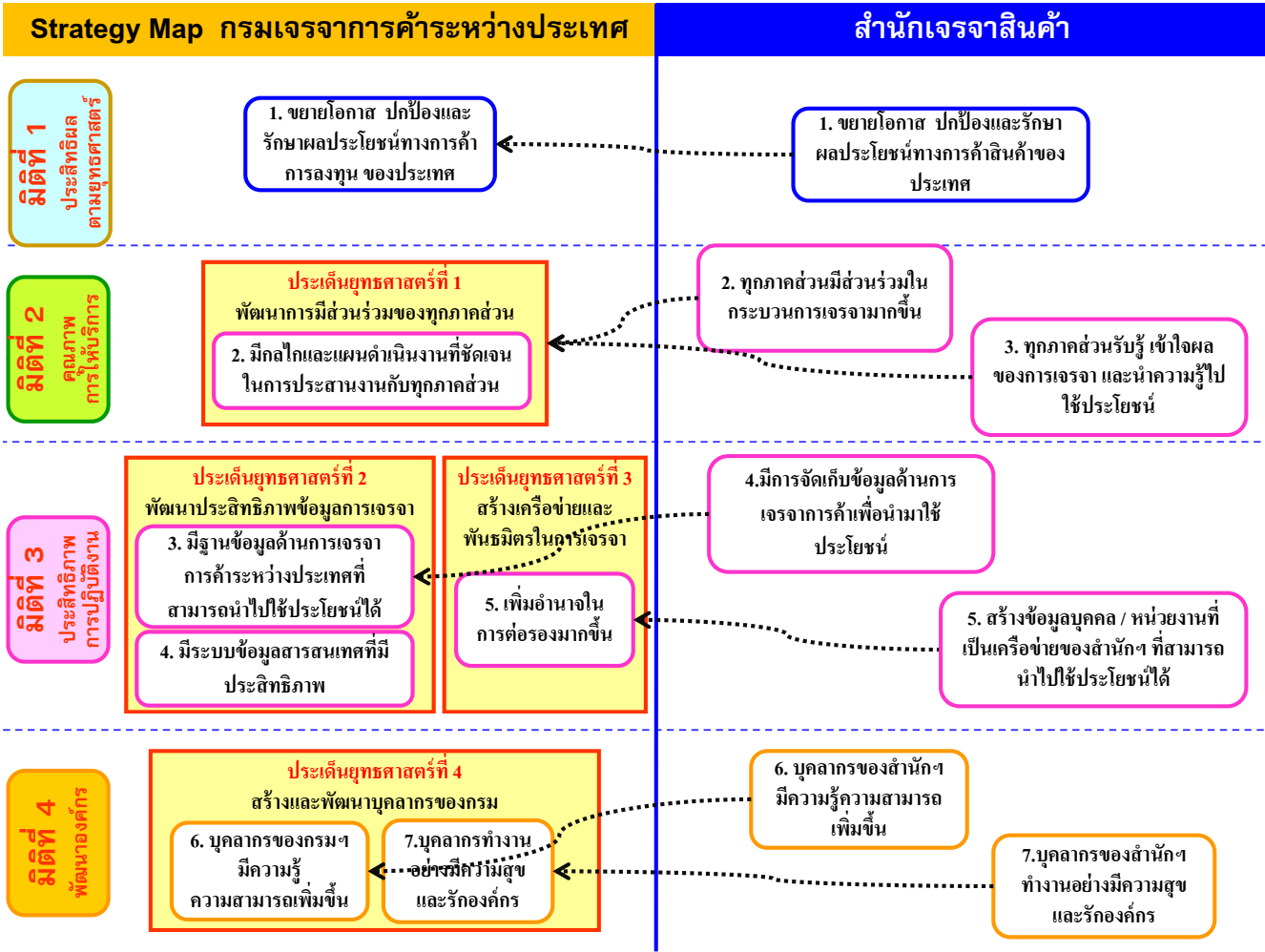
4. มีการจัดเก็บข้อมูลด้านการเจรจาการค้าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์

5. สร้างข้อมูลบุคคล / หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายของสำนักฯ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

มิติที่ 4
พัฒนาองค์กร

6. บุคลากรของสำนักฯ มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น

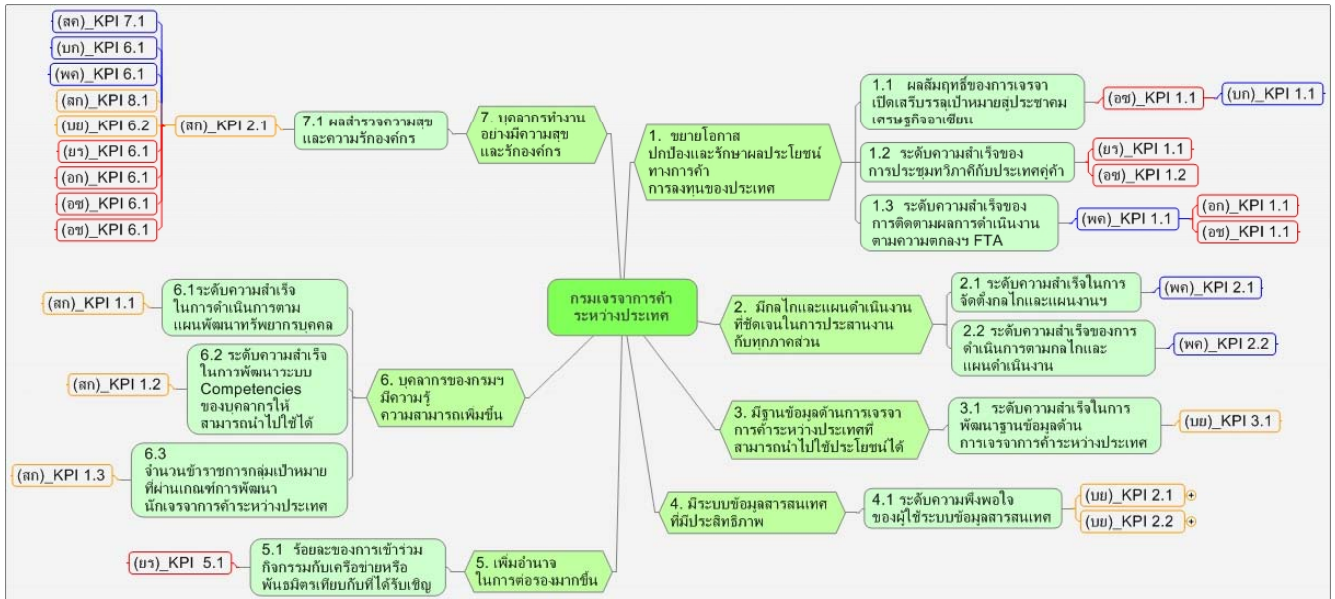
7. บุคลากรของสำนักฯ ทำงานอย่างมีความสุขและรักองค์กร



1. สำนักเจรจาสินค้า

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
1. ขยายโอกาส ปกป้องและรักษาผลประโยชน์ทางการค้าสินค้าของประเทศ	1.1 ผลสัมฤทธิ์ของการเจรจาเปิดเสรีด้านสินค้าภายใต้ AFTA
	1.2 ผลสัมฤทธิ์ของการเจรจาเปิดเสรีด้านสินค้า ภายใต้กรอบ ASEAN-EU
2. ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกระบวนการเจรจามากขึ้น	2.1 จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม
	2.2 จำนวนครั้งในการจัดกิจกรรมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม
3. ทุกภาคส่วนรับรู้ เข้าใจผลของการเจรจาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์	3.1 ร้อยละเฉลี่ยของผู้เข้าร่วมประชุมที่มีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น
	3.2 ร้อยละเฉลี่ยของผู้เข้าร่วมประชุมที่นำความรู้ ความเข้าใจไปใช้ประโยชน์
4. มีการจัดเก็บข้อมูลด้านการเจรจาการค้าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์	4.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาโครงสร้างระบบฐานข้อมูลการดำเนินการเกี่ยวกับการเจรจา
	4.2 จำนวนเรื่องที่มีการจัดเก็บข้อมูลสนับสนุนการเจรจากลู่ระบบ
5. สร้างข้อมูลบุคคล / หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายของสำนักฯ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	5.1 ระดับความสำเร็จในการสร้างข้อมูลบุคคล/หน่วยงานที่เป็นเครือข่ายของสำนักฯ
6. บุคลากรของสำนักฯ มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น	6.1 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรม/ สัมมนาตามเป้าหมาย
7. บุคลากรของสำนักฯ ทำงานอย่างมีความสุขและรักองค์กร	7.1 ผลสำรวจความพึงพอใจและความรักองค์กร

ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดสำนัก/กอง กับกรม

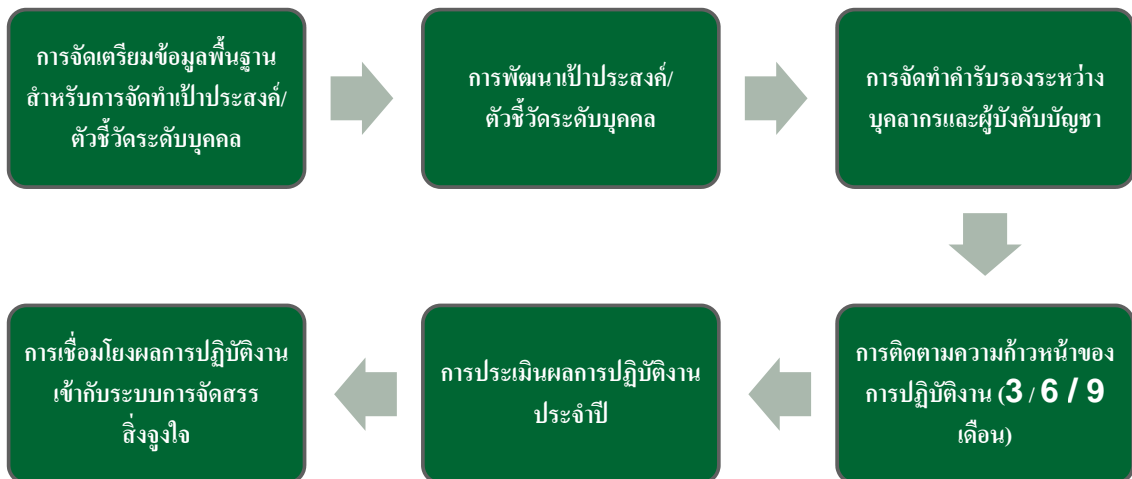


รศ.ดร. พศุ เฉชะวินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเหตุ = เป้าประสงค์กรม, = ตัวชี้วัดกรม, = ตัวชี้วัดสำนัก/กอง

กระบวนการถ่ายทอดเป้าประสงค์/ตัวชี้วัดสู่ระดับบุคคล

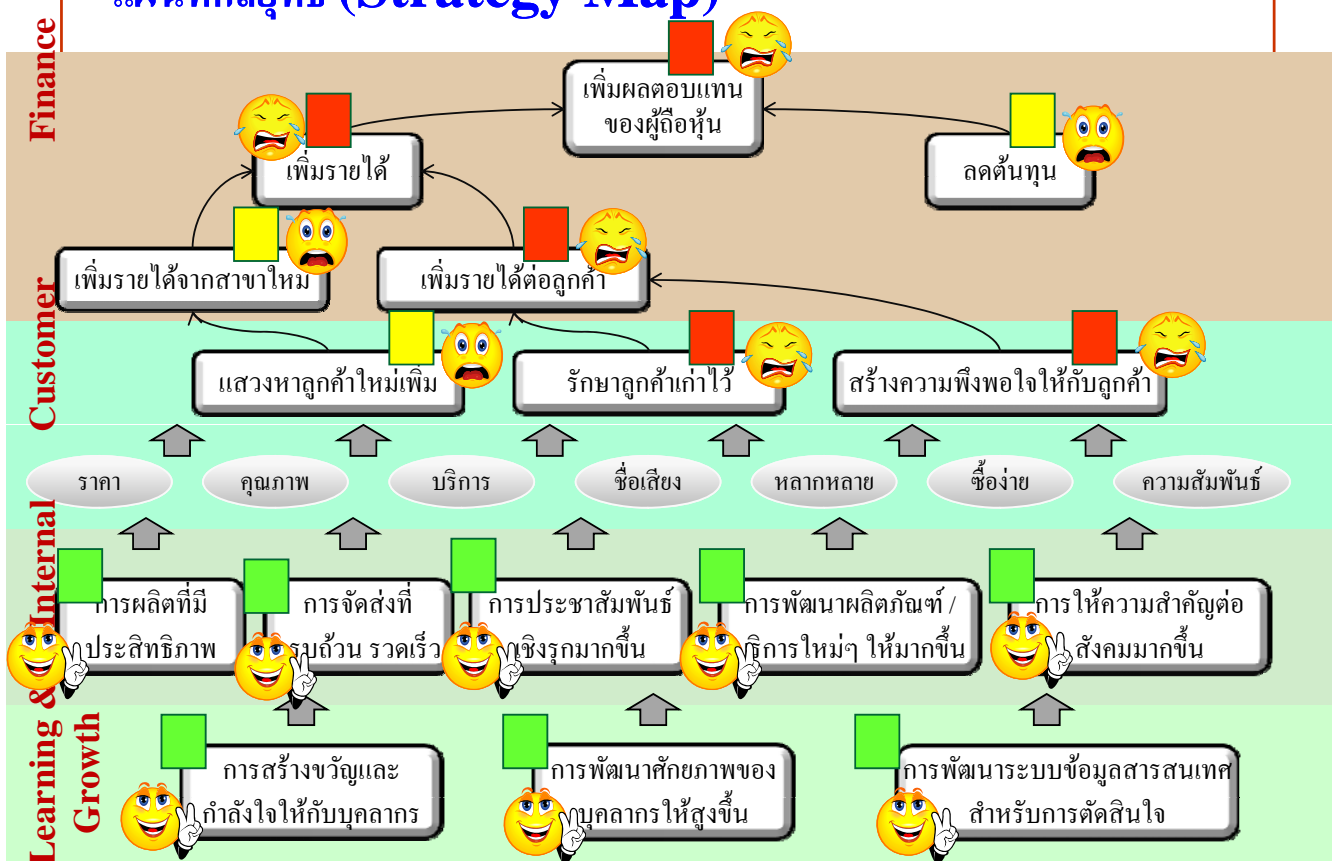


ผลการดำเนินงาน

- ระบบไฟสัญญาณจราจร
- Management Cockpit

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)







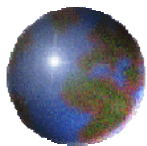
จะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อ



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



คำถามครับ??



นารท จันทวงศ์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
nart_c@yahoo.com

ขอบพระคุณครับ