



เอกสารอ้างอิง

- พลสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง **การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์
- พลสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์
- พลสุ เดชะรินทร์และคณะ (2549). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด
- สุจิตต์ ปุละละนันท์ (2550). HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization. **วารสารบริหารคน**. 28 (4): 10 -16.
- Bacal, R. 1999. **Performance Management**. New York. McGraw-Hill
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. 2001. **The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance**. Boston. Harvard Business School Press
- Bob, B. 2004. **Pay for Performance**. Published in Bob Behn's Public Management Report Blanchard, K. (2007)
- Buytendijk, F. (Febuary, 2006). **The Five Keys to Building a High-Performance Organization** (Gartner Group), Business Performance Management Magazine.
- Carter, C. C. 1994. **Measuring and improving the human resources function**. Employment Relation Today. 21 (Spring): 63.
- Chermack, T. J. & Kasshanna, B. K. (2007). **The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals**, Human Resource Development International, 10(4), pp. 383-399
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). **Organization Development and Change**. (Australia: South-Western College Publishing)



- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (January - February 1992). **"The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,"** Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard.** Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. **The strategy-focused organization: How balanced scorecard company thrives in the new business environment.** Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. **Strategy Map: Converting intangible assets into tangible outcomes.** Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2006. **Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.** Boston: Harvard Business School Press.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. 2002. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success.** London: FT Prentice Hall.
- Niven, P. 2002. **Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results.** New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Niven, P. 2005. **Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance.** New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
- Russ-Eft, & Preskill, H. 2001. **Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change.** Cambridge, MA: Preseus Publishing.
- Williams, R. S. 2002. **Managing Employee Performance Design and Implementation in Organization.** Singapore: International Thomson Business Press.



อภิธานศัพท์แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

7Ss หมายถึง ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรที่ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลักดังนี้

S-Strategy (ยุทธศาสตร์) หมายถึง ทิศทาง และขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้นการศึกษาวงศ์การของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

S-Structure (โครงสร้างองค์กร) หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้น กระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากร ได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

S-Systems (ระบบงาน) หมายถึง ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ซึ่งระบบงานทุกส่วนควรปฏิบัติงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร

S-Skills (ทักษะ) หมายถึง ทักษะ ความสามารถ หรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ สมรรถนะด้านงาน (Technical/Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) นั้น เป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน



S-Shared Values (ค่านิยมร่วม) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร เห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปทัสสถาน (Norm) ขององค์กร

S-Staff (บุคลากร) หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีลักษณะอย่างไร มีจำนวน เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการ เติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

S-Style (รูปแบบ) หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหาร เป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ขององค์กร หากองค์กรใดมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ที่ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม

Balanced Scorecard : BSC (ยุทธศาสตร์ในการบริหารงานสมัยใหม่) หมายถึง ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการ วัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) แล้วแปลงผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน จนถึงระดับตัวบุคคล โดยระบบของ BSC จะเป็นการ จัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของ กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ BSC เต็มระบบแล้ว BSC จะช่วยปรับเปลี่ยน แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจากระบบ “การปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้ สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวของ องค์กร (Nerve Center of An Enterprise)”

Comparability of KPI (การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน) หมายถึง ตัวชี้วัดนั้น สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือ กับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

Cost of Data Collection (ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล) หมายถึง การประเมินว่าถ้า ต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหา มากหรือน้อยเพียงใดและมี ความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ



C-PEST (ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร) หมายถึง ประเด็นที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมี 5 ประเด็นต่อไปนี้ เพื่อหาข้อมูลประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์ C-Customer, Competitors ลูกค้า หรือผู้รับบริการ คู่แข่ง เป็นอย่างไร P-Politics สถานการณ์ทางการเมือง การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบราชการเป็นอย่างไร E-Environment, Economics สภาพแวดล้อมหรือสภาพเศรษฐกิจเป็นอย่างไร S - Society, Culture, Value สภาพสังคม วัฒนธรรม ค่านิยมของประชาชนเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร T-Technology, Information Technology, Management Technology เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีทางการบริหารใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

Evaluation (การประเมิน) หมายถึง การใช้ดุลยพินิจหรือค่านิยมและข้อจำกัดต่างๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

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

Lag Indicators (ตัวชี้วัดที่เป็นผล) หมายถึง ตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นหลังจากมีการกระทำหรือปฏิบัติงานแล้ว อันเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เกิดขึ้น เช่น ระดับความพึงพอใจของประชาชน

Lead Indicators (ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ) หมายถึง ตัวชี้วัดการกระทำ หรือการปฏิบัติงาน อันเป็นตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นเพื่อหวังผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานต่อมา เช่น ร้อยละของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ลดลง

Measurement (การวัด) หมายถึง การหาขนาด ปริมาณ จำนวน หรือระดับของสิ่งต่างๆ โดยมีมาตรวัดหรือหน่วยในการวัด

O : Opportunities (โอกาส) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารจัดการขององค์กร ประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลสนับสนุน มีหน่วยงานภายนอกให้บริการเช่นเดียวกับองค์กร สถานที่ตั้งของสำนักงาน ความสามารถในการระดมทุนจากภายนอก เป็นต้น



Organization Development : OD (การพัฒนาองค์การ) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบด้วยการใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การตั้งแต่วิธีการดำเนินงาน โครงสร้าง องค์การ กระบวนการบริหารจัดการซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำไปสู่องค์การที่มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Organization Diagnosis (การวินิจฉัยองค์การ) หมายถึง กระบวนการเก็บข้อมูล เกี่ยวกับองค์การ เพื่อทำความเข้าใจสภาพองค์การในปัจจุบันว่ามี ความแตกต่างจาก สภาพองค์การที่ต้องการจะเป็นอย่างไร

Organization Diagnosis Tools (เครื่องมือการวินิจฉัยองค์การ) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่มีแบบแผนที่ใช้ในการวินิจฉัยองค์การเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังบุคลากรในองค์การให้รู้ถึงสภาพที่แท้จริงขององค์การ เช่น เครื่องมือการวินิจฉัยองค์การที่รู้จักกันดีเครื่องมือหนึ่งคือ SWOT Analysis

Performance Improvement (การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง กระบวนการที่มีกิจกรรมมากมายทั้งการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพผลงาน การเทียบวัดผลงานกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การ รื้อระบบเดิมแล้วจัดทำระบบงานใหม่

Performance Management (การบริหารผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง กระบวนการ บริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานที่องค์การต้องการมีความสอดคล้องกันกับผล งานที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องทำ ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และระบบการให้รางวัล (Reward Systems) ซึ่งจะทำให้เกิดการชี้แนะ พัฒนา การกระตุ้น และการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้มีผลงานตามที่ต้องการปรารถนา

Performance Planning (การวางแผนผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง การกำหนด แผนและเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งมีข้อกำหนดจากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของ องค์การเป็นสำคัญ รวมทั้งผลของการวินิจฉัยองค์การทั้งจากภายในและภายนอก

Performance Review (การทบทวนผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง การปฏิบัติทั้ง การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) และการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ที่ปฏิบัติได้เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ที่กำหนดไว้



S : Strengths (จุดแข็ง) หมายถึง ปัจจัยภายในที่สนับสนุนทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันหรือเอื้อต่อการบริหารจัดการ เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการ เป็นต้น

Self Assessment Report : SAR (การทำการประเมินผลงานภายใน) หมายถึง การประเมินผลองค์กรโดยใช้ข้อมูลเพื่อการอ้างอิงประกอบการประเมิน เช่น เอกสารแสดงผลงานเพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับผลงานที่ได้ทำสัญญา หรือ ข้อตกลงไว้ภายในหน่วยงาน

Strategic Analysis (การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์) หมายถึง การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

Strategic Formulation (การจัดทำยุทธศาสตร์) หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร มาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

Strategic Implementation (การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์) หมายถึง การนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Strategic Issues (ประเด็นยุทธศาสตร์) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือ ประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

Strategy Map (แผนที่ยุทธศาสตร์) หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ



SWOT Analysis (การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ทำการวิเคราะห์สถานะขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาองค์การอย่างเป็นระบบก่อนการวางยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์อาจไม่เหมาะสมหากขาดการศึกษาผลกระทบขององค์กรจากสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก

T : Threats (อุปสรรค) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว ประกอบไปด้วย การเข้ามาของคู่แข่งชั้นใหม่ที่มีศักยภาพ การบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ ความต้องการของประชาชนที่มีมากขึ้นกว่าเดิม ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้องค์การล่าช้าในการให้บริการ เป็นต้น

W : Weaknesses (จุดอ่อน) หมายถึง ปัญหภายในที่สำคัญที่ทำให้เกิดความเสียเปรียบหรือขาดโอกาสในการแข่งขัน หรือนำมาซึ่งการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย เป็นต้น





A large rectangular area with horizontal dotted lines for writing, framed by a black border. The area is designed for a strategy map or notes.

