



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 เป้าประสงค์ กลยุทธ์
3.2เป้าหมายและระยะเวลา
3.3ลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

4 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์

- ดูความท้าทาย
- ดูความสมดุลของโอกาสระยะสั้นระยะยาว
- ดูความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

How 5
What 4

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
8.2การทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

RM

Individual Scorecard

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

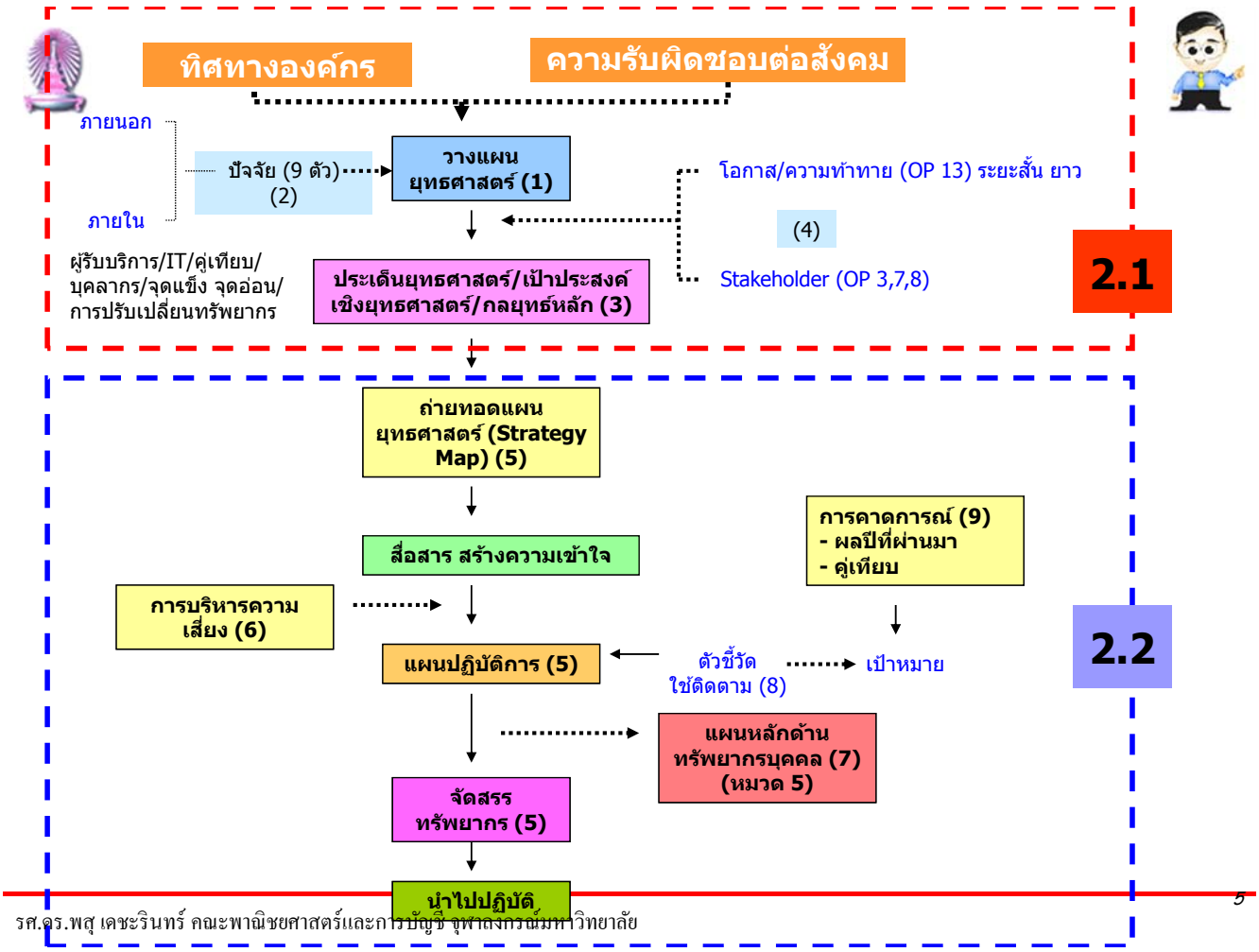
9 what
เป้าหมาย
9.1เป้าหมายของตัวชี้วัด
9.2เป้าหมายเปรียบเทียบ

หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

รหัส	แนวทางการดำเนินการ
	การวางยุทธศาสตร์
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



การบริหารยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เพียงแค่ การวางแผนยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร



- แผนที่ยุทธศาสตร์
- Balanced Scorecard

พัฒนายุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์
- การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
- การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

- SWOT
- ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ

แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
- ระบุกลยุทธ์และโครงการหลัก

การทดสอบและปรับยุทธศาสตร์
- การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
- การทดสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์

- Decision Analytics
- Strategic Risks

การปฏิบัติการ
- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- การจัดทำแผนโครงการ
- การวางแผนการใช้ทรัพยาร
- การจัดเตรียมงบประมาณ

การติดตามและเรียนรู้
- การทบทวนยุทธศาสตร์
- การทบทวนผลการปฏิบัติการ

- การบริหารโครงการ
- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- งบประมาณตามยุทธศาสตร์

- ไฟสัญญาณจราจร
- Management Cockpit
- Dashboard

แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



แผนบริหารราชการแผ่นดิน

แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

วิสัยทัศน์ | พันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์

ตัวชี้วัด | ค่าเป้าหมาย

กลยุทธ์ / โครงการ

งบประมาณ

แผนที่ยุทธศาสตร์ส่วนราชการ Strategy Map

แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับสำนัก / กอง

เป้าประสงค์ของสำนัก / กอง → ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของสำนัก / กอง

เป้าประสงค์ของบุคคล → ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของบุคคล





How will we get there?



Where do we want to go?

Where are we now?



What do we have to do or change?



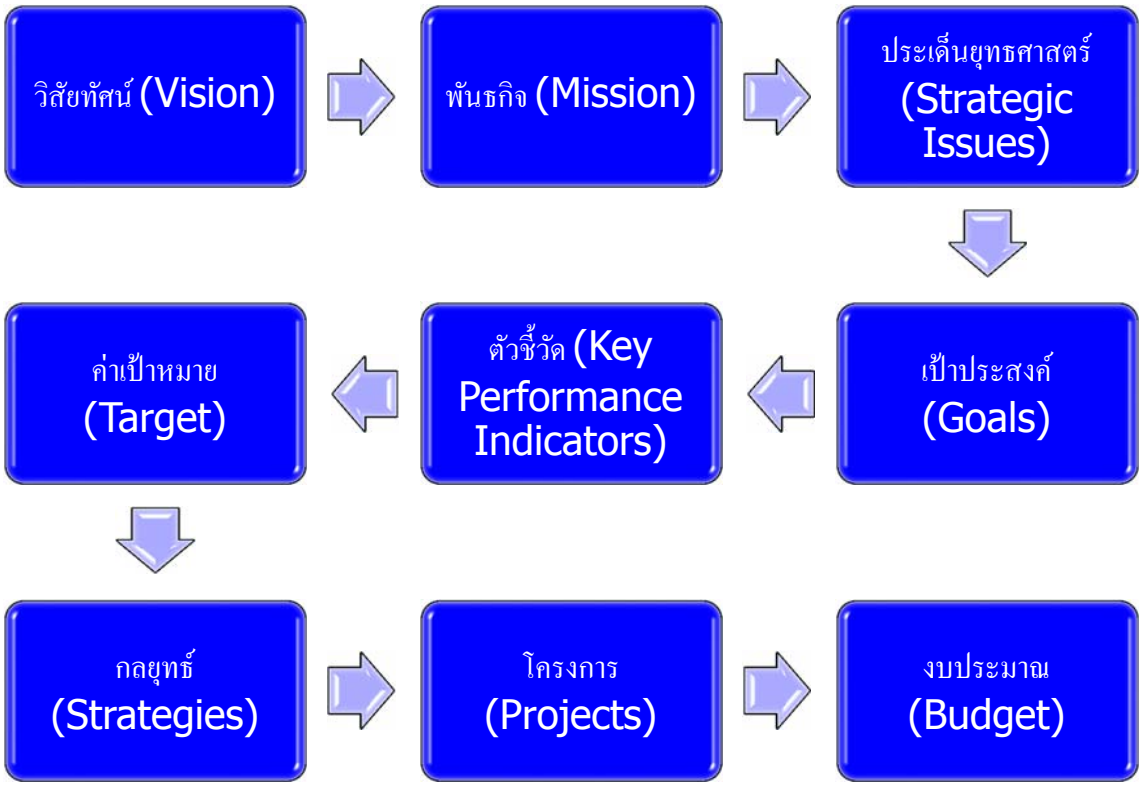


3. งานใหม่ๆ ที่จะมุ่ง

2. การพัฒนางานประจำ

1. งานประจำที่ต้องทำเป็นปกติ

กรอบของการจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ



ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ / เครื่องมือที่ใช้

- ผู้บริหารขององค์กร
- บทบาทของ Stakeholders ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ที่ปรึกษาภายนอก

OSM ? / ฝ่ายเลขา ?

- เครื่องมือในการรับฟังความคิดเห็น – Mind Map, PowerPoint, Flip chart



การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์



- SWOT คือสุดยอดเครื่องมือในการวิเคราะห์ ใช่หรือไม่?
  - การวิเคราะห์ SWOT ด้วยรูปแบบอื่นๆ
    - TOWS
    - BSC SWOT
- เครื่องมืออื่นๆ ในการวิเคราะห์
- เครื่องมือเยอะเกินไป !!!
- สุดท้ายกลับมาที่ SWOT – จริงหรือ?



TOWS Matrix



การสร้างความพอใจของผู้ป่วยสำหรับรพ.	Opportunities ลูกค้าต่างชาติมาใช้บริการมากขึ้น วิวัฒนาการของระบบ IT/IS	Threats คู่แข่งมากขึ้นและแข่งกันสร้างความพอใจมากขึ้น
Strengths ผู้ป่วย OPD มีความพอใจสูง สถานที่ดี	มี Internet Café มีบริการล่าม	สร้างศูนย์การค้าขนาดย่อมไว้ในรพ. เน้นการสร้างความภักดีโดยอาศัยบัตรสมาชิก
Weaknesses ราคาสูง	เน้นการตลาดไปที่ลูกค้าต่างชาติที่มีฐานะมากขึ้น เปิดการให้บริการคำปรึกษาผ่านทางอินเตอร์เน็ต	มีการปรับราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่งขัน



วิสัยทัศน์และพันธกิจ - ประเด็นที่มักจะพบ



- ไม่ได้มีการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนด
- วิสัยทัศน์ที่ไม่ใช่วิสัยทัศน์
- เขียนสิ่งที่เป็นอยู่แล้วในปัจจุบัน
- Vision Slogan??? ต้องแตกความหมาย
- จะต้องเปลี่ยนบ่อยไหม?
- เลือกไม่ได้ ต้องให้เปรียบเทียบ
- พันธกิจ ควรจะประกอบด้วยอะไรบ้าง?



Missions vs. Visions



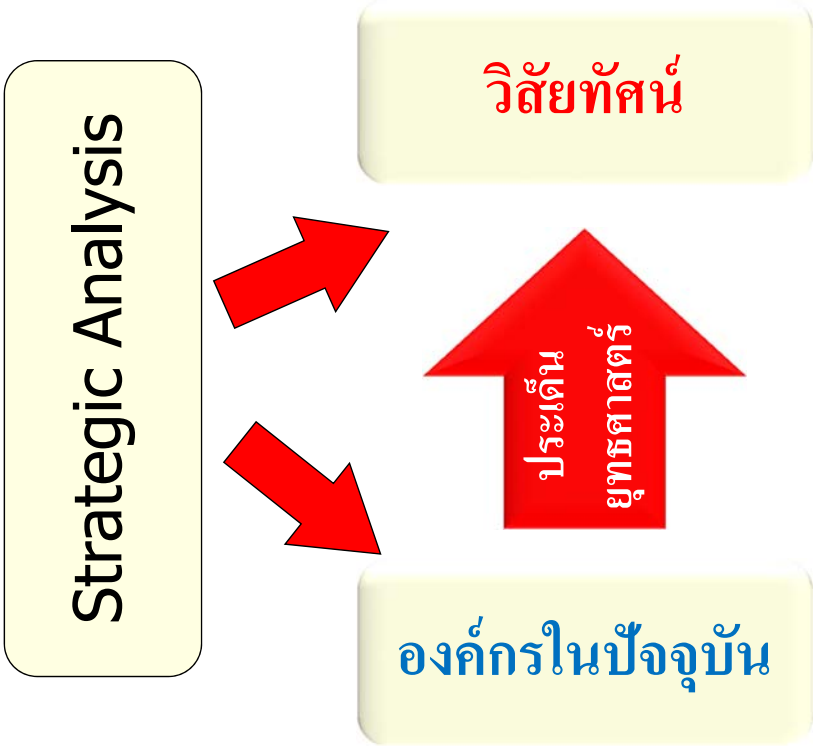
พันธกิจ (Mission)	วิสัยทัศน์ (Vision)
บอกให้รู้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน	บอกให้รู้ถึงสิ่งที่หน่วยงานอยากจะหรือต้องการจะเป็นในอนาคต
บอกให้รู้ถึงสาเหตุของการดำรงอยู่	บอกให้รู้ถึงเส้นทางเดินของหน่วยงานในอนาคต
มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ ที่จะต้องทำ	



ประเด็นยุทธศาสตร์ - การกำหนด

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

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)



- ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ
  - สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา
  - สิ่งที่ต้องคำนึงถึง
  - ประเด็นหลัก
  - เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

Strategy Map กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

วิสัยทัศน์ : ก้าวทันกระแสการค้าโลก เจรจาเชิงรุก เพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศ

มิติที่ 1 ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2
พัฒนาประสิทธิภาพข้อมูลการเจรจา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3
สร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการเจรจา

มิติที่ 4 พัฒนาองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4
สร้างและพัฒนาบุคลากรของกรม

แผนที่ยุทธศาสตร์กรมชลประทาน

วิสัยทัศน์ “น้ำสมบูรณ์ สนับสนุนการผลิต เสริมสร้างคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจมั่นคง”

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4
การพัฒนาแหล่งน้ำ	การบริหารจัดการน้ำ	การป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ	การรักษาพื้นที่ทำการเกษตรในเขตชลประทาน

ประสิทธิผลตามพันธกิจ

คุณภาพการให้บริการ

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

การพัฒนาองค์กร



เป้าประสงค์ - การกำหนด



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

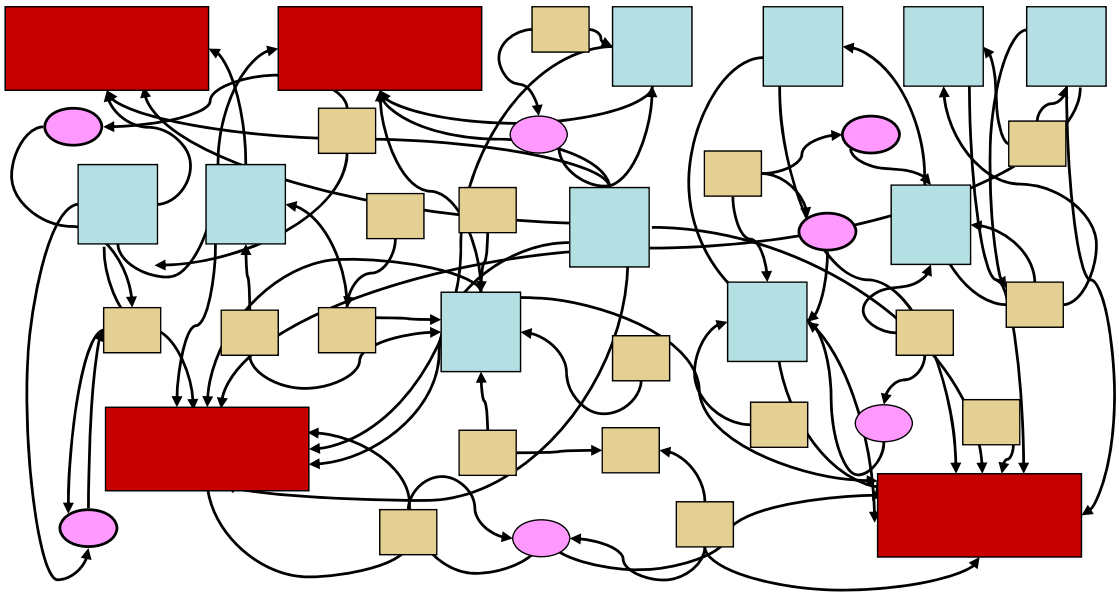


การเขียน Strategy Map

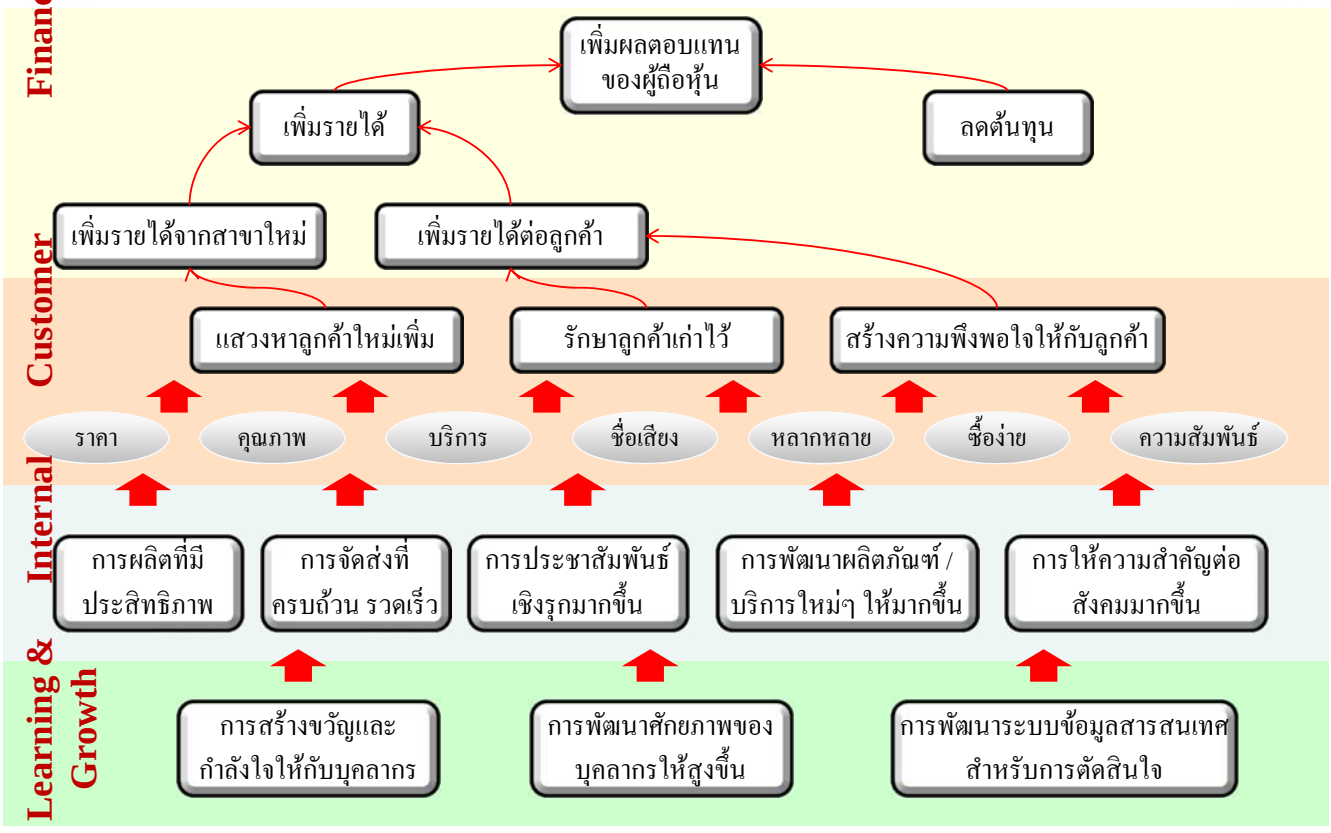


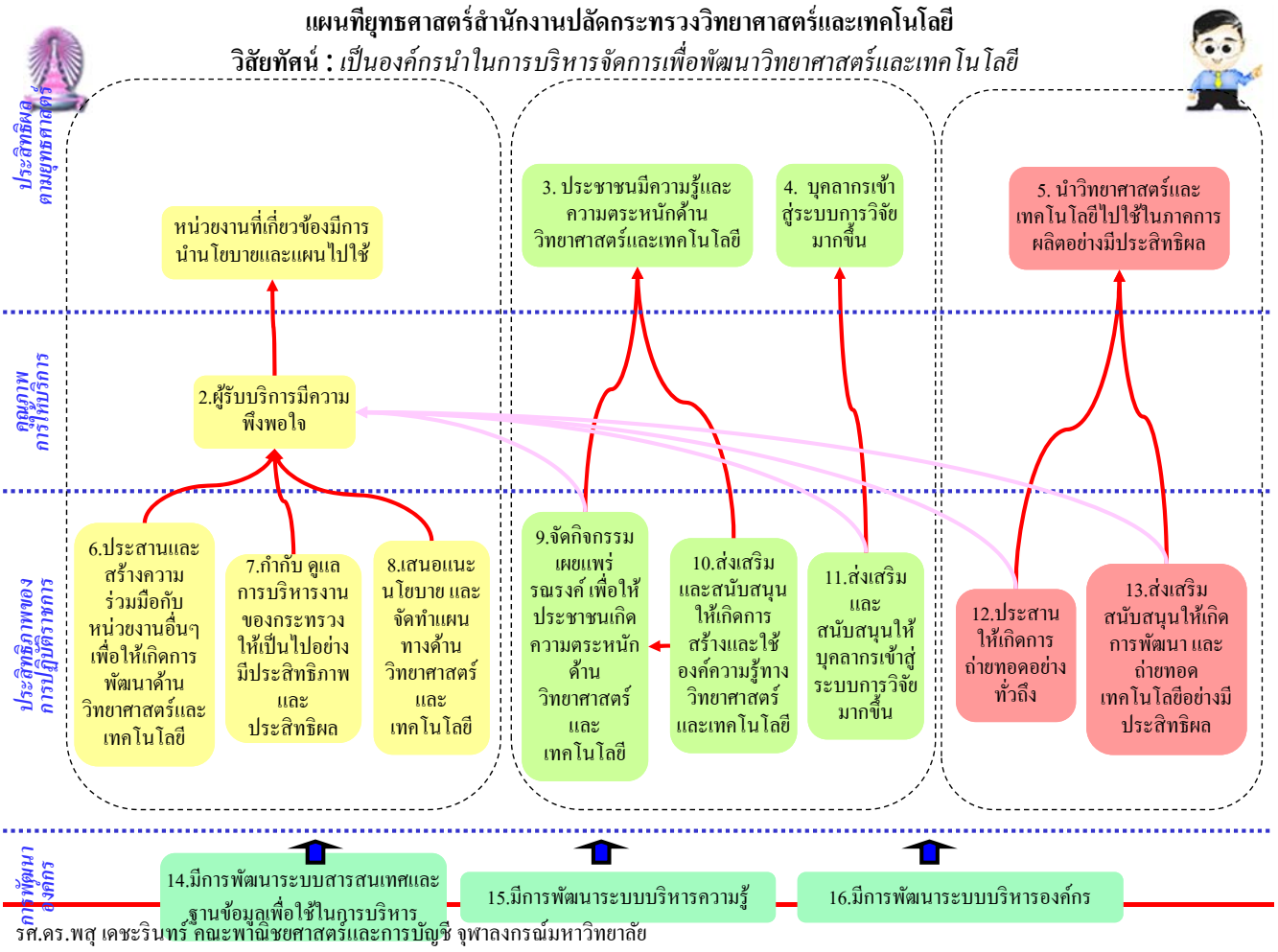
- จำเป็นไหม? มีประโยชน์หรือไม่?
- ความสับสนกับ Balanced Scorecard – ต้องอธิบาย BSC ก่อนหรือไม่?
- เริ่มจากผลก่อน - นำเป้าประสงค์มาเรียง
- สมมติฐานของยุทธศาสตร์ – ไม่มีถูก ผิด
- ระวัง Spaghetti Map – ใส่ทุกอย่างเข้าไป
- อย่าไปยึดติด – ใช้เพื่อสื่อสาร เน้นให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ไม่ perfect
- ไม่จำเป็นต้องเป็น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

Spaghetti Map

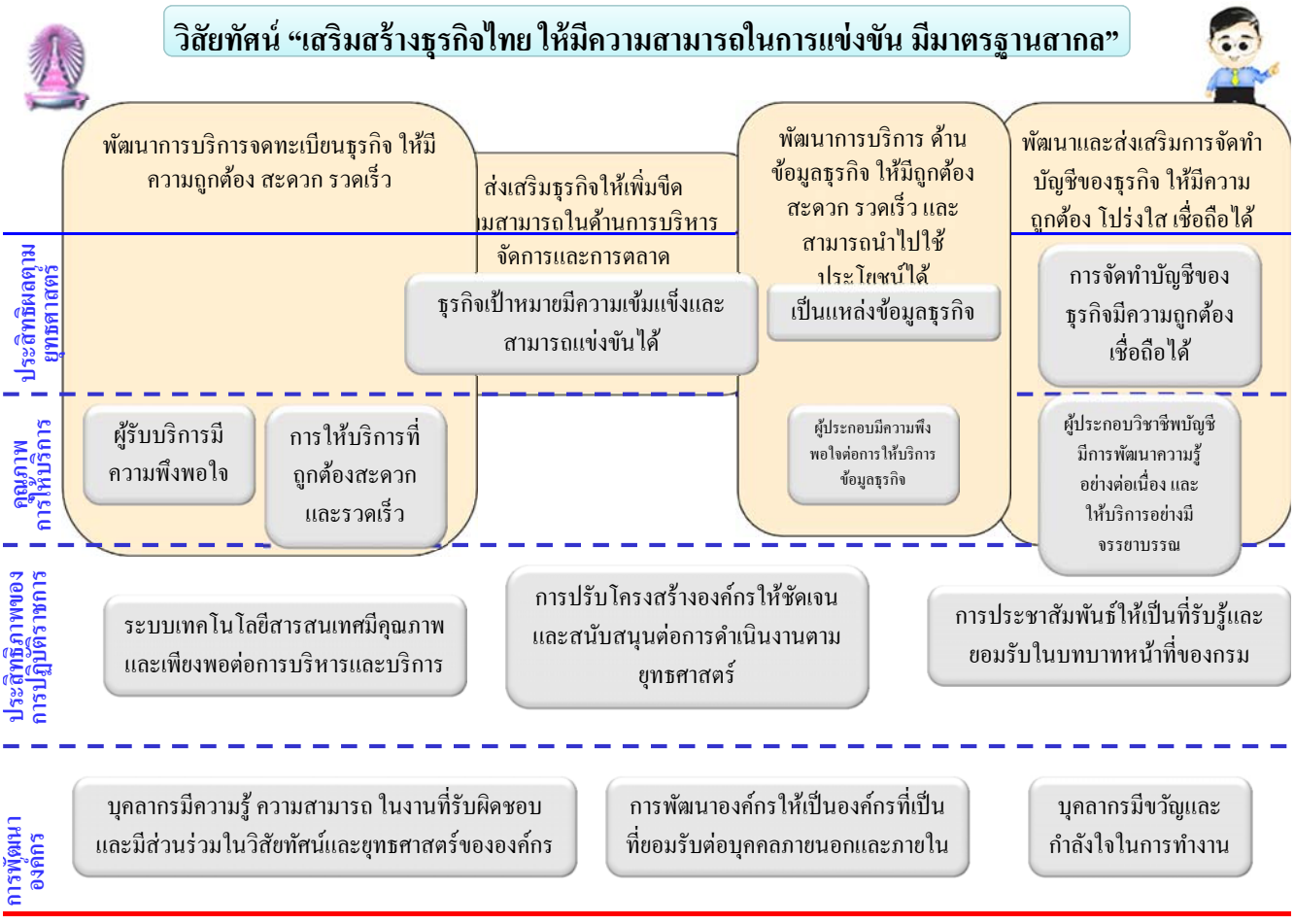


แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)





รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เป็นศูนย์กลางการค้าและการบริการ เพื่อการเชื่อมโยงสี่แยกอินโดจีน



เกษตรครบวงจร

- การพัฒนาคุณภาพและการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแปรรูป
- การเพิ่มปริมาณการผลิตและ ส่งออกผลิตผลทางการเกษตร
- การสนับสนุนอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลทางการเกษตร
- การพัฒนาศูนย์ค้าส่งค้าปลีกพืชผักผลไม้ให้มีมาตรฐาน
- การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจอุตสาหกรรมการเกษตร

พัฒนาความหลากหลายและคุณภาพการบริการ

- สร้างมูลค่าเพิ่มให้ภาคบริการท่องเที่ยว
- พัฒนาศูนย์กลางการบริการ ด้านการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร
- ศูนยกลางทางด้านการศึกษาในทุกระดับสำหรับภาคเหนือตอนล่าง

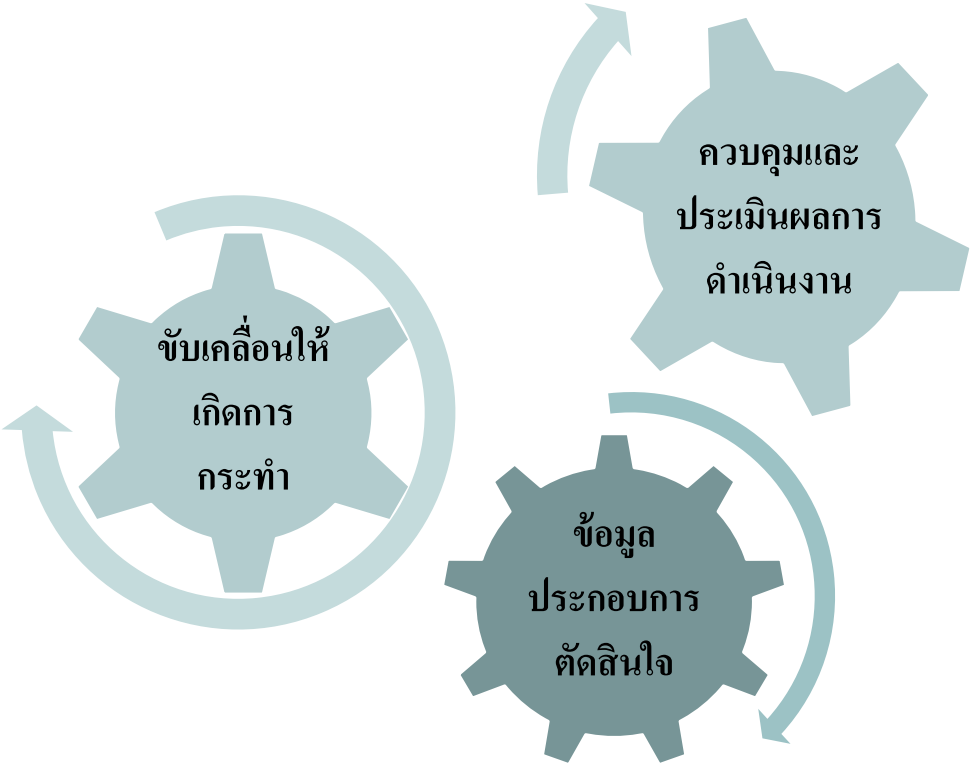
พัฒนาผู้ประกอบการในจังหวัด

- พัฒนาผู้ประกอบการ
- พัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ



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?
- ภายใต้เป้าประสงค์แต่ละประการ 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
- แนวทางในการตั้งเป้า
  - เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
  - เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
  - เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
  - สิ่งที่ลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ลูกค้าคาดหวัง
  - ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
  - สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่จะต้องได้เพื่อให้ได้รายได้ที่บริษัทต้องการ

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



ตัวอย่างรายละเอียดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Measurement Template)



ตัวชี้วัด: จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมบุคลากรในวิทยาการ/ความรู้ใหม่

ความหมายของตัวชี้วัด	การจัดฝึกอบรมบุคลากรในวิทยาการ/ความรู้ใหม่ เป็นการอบรมให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน บุคลากรภายในหน่วยงาน หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว				
เป้าประสงค์	ความสำเร็จในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการ				
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					



ความเชื่อมโยงต่อการปฏิบัติ และงบประมาณ



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



การบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จย่อมนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

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

ปัญหาที่มักพบเกี่ยวกับการบริหารโครงการ



- โครงการไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
  - โครงการและยุทธศาสตร์ยังเป็นชิ้นเป็นส่วน (ขนมชั้น) 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.						





แผนงานต่างๆ ที่จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

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

Strategic Processes	INNOVATION		CUSTOMER MANAGEMENT		OPERATIONS MANAGEMENT		SOCIAL REPONSIBILITY
	•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 •Represen- •tatives	•SCM •Design •specialists •Expediters	•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	Acknow-ledged 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%** •R	**60%** •Y	**50%** •R	**75%** •Y	**0%** •R	**20%** •R	**40%** •R

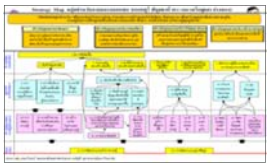


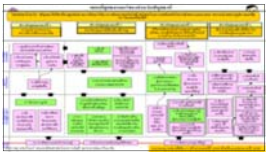
การถ่ายทอดเป้าประสงค์จากระดับองค์กรสู่หน่วยงานและบุคคล

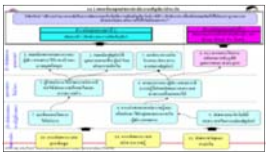


- เน้นเป้าประสงค์ ไม่ใช่ตัวชี้วัด
- แนวทางในการถ่ายลงในระดับสำนัก / กอง
- แนวทางในการถ่ายลงสู่ระดับบุคคล

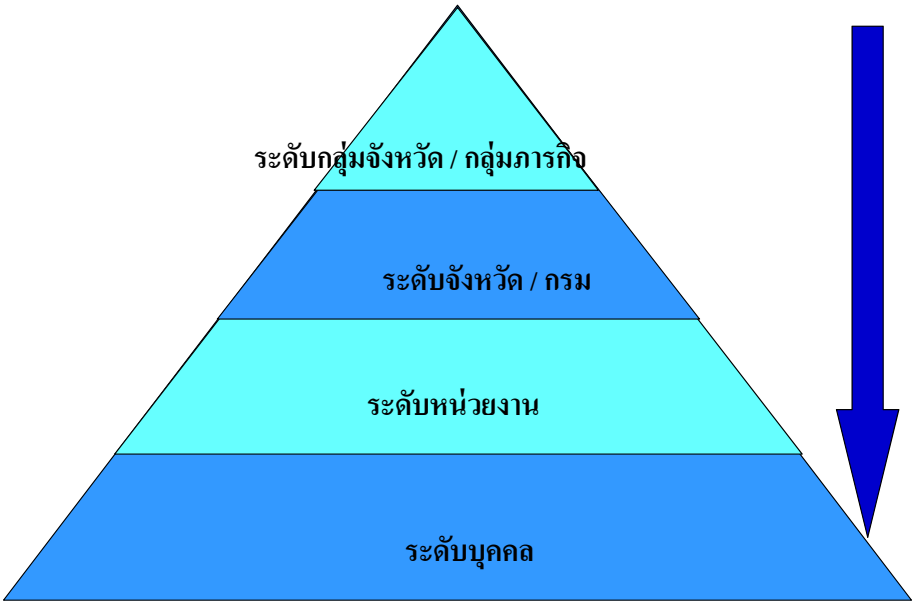
การพัฒนาระบบประเมินผลลงสู่ระดับบุคคล





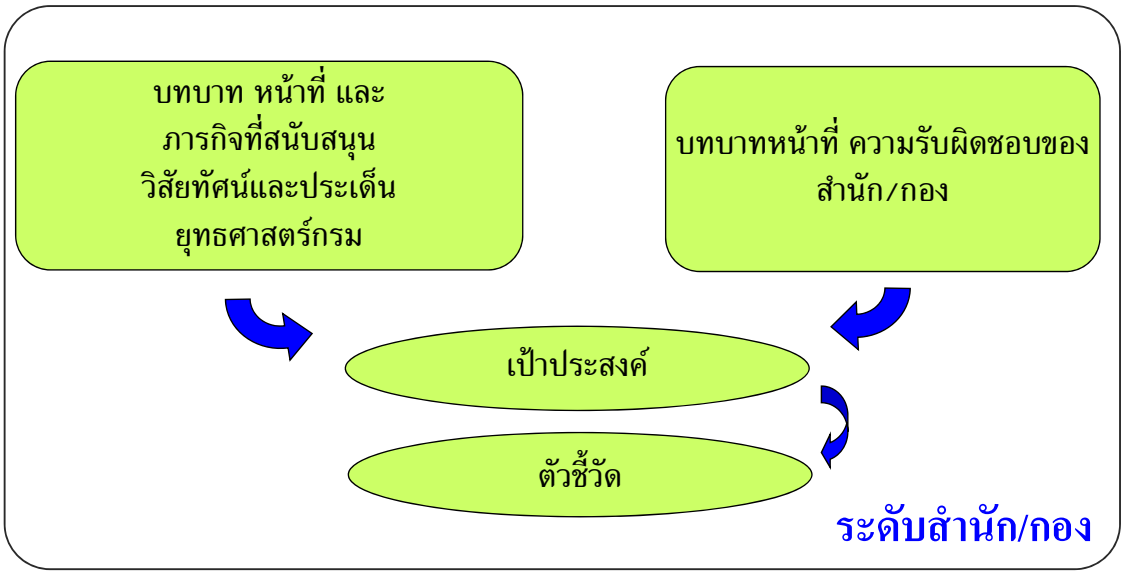


เป้าประสงค์และตัวชี้วัด
ระดับบุคคล

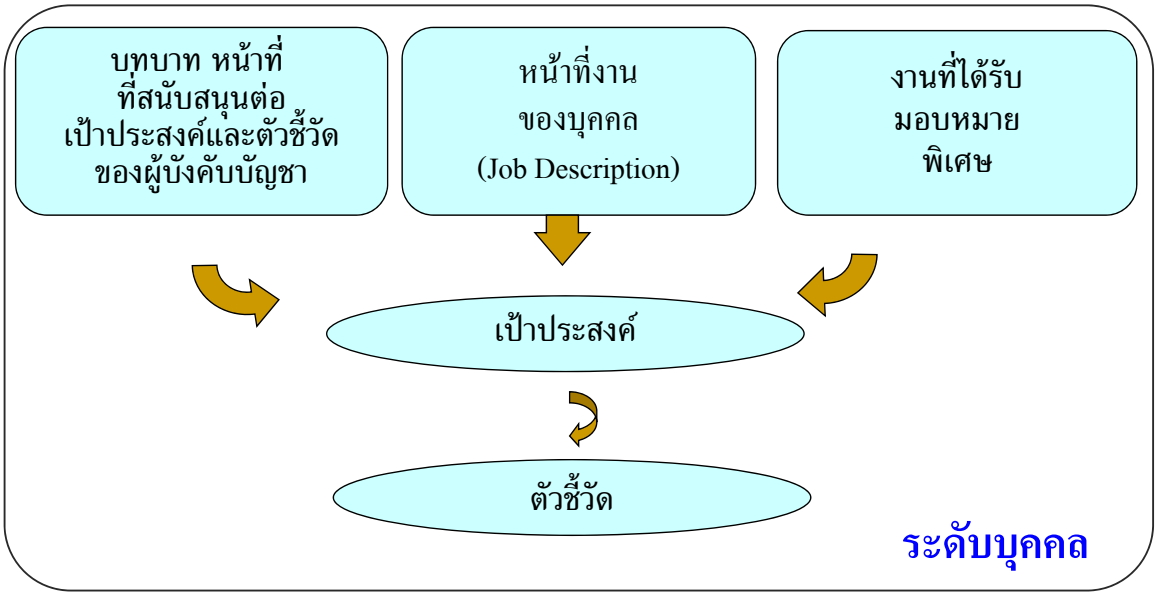


© 2005 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

การพัฒนาระบบประเมินผลระดับสำนัก/กอง



การพัฒนาระบบประเมินผลระดับบุคคล

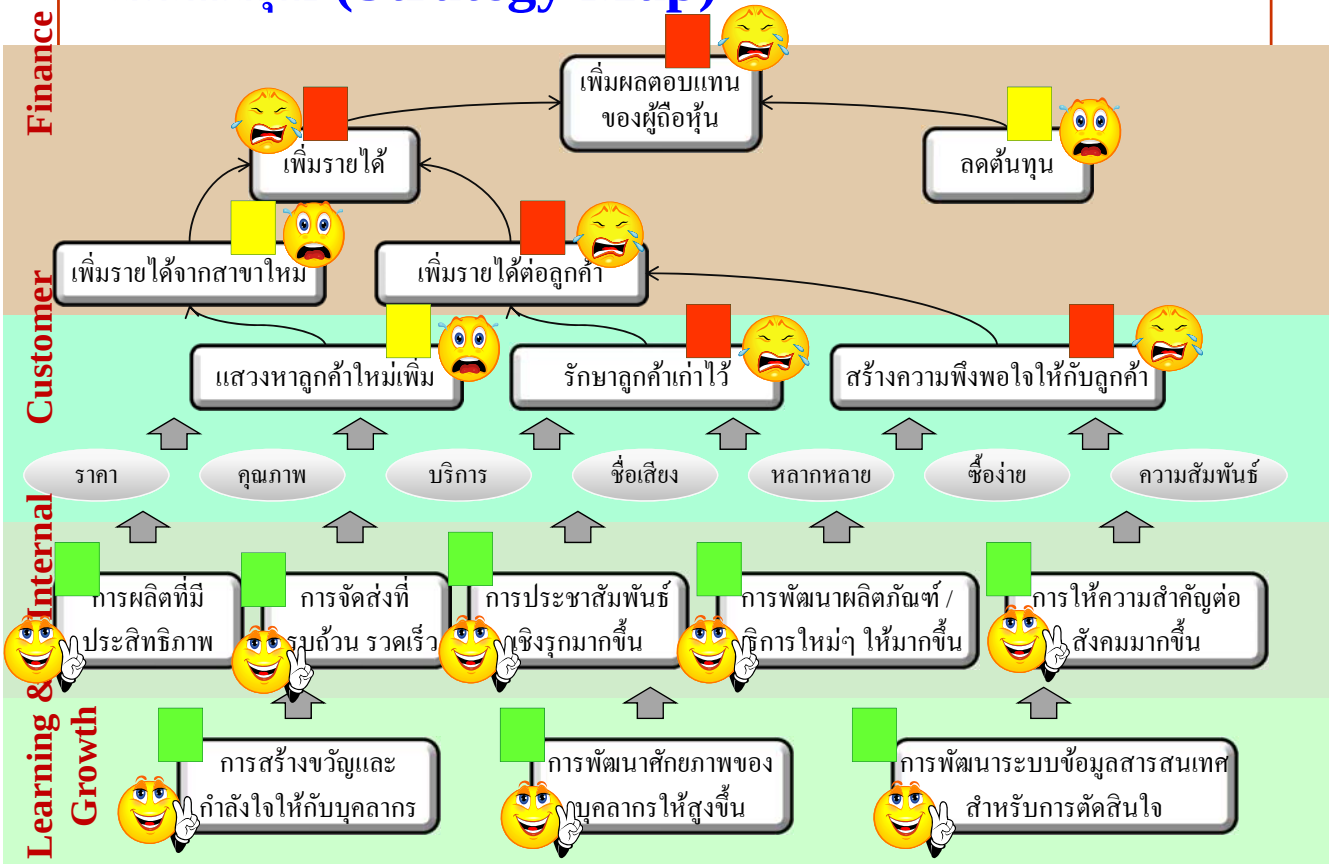


รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการดำเนินงาน

- ระบบไฟสัญญาณจราจร
- Management Cockpit

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย












Print labels
Print Items
Exit
Cost control
Are we controlling our cost ?
Cost of Components by Total Unit Cost
Distribution Costs
Fixed Cost
Payroll
Production Costs (Labor, Components, Overhead)
R&D Costs

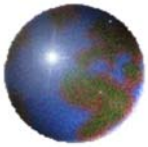
จะประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อ .....







คำถามครับ??



นารถ จันทวงศ์

nart_c@yahoo.com

ขอบพระคุณครับ