



# การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

## Strategy Map

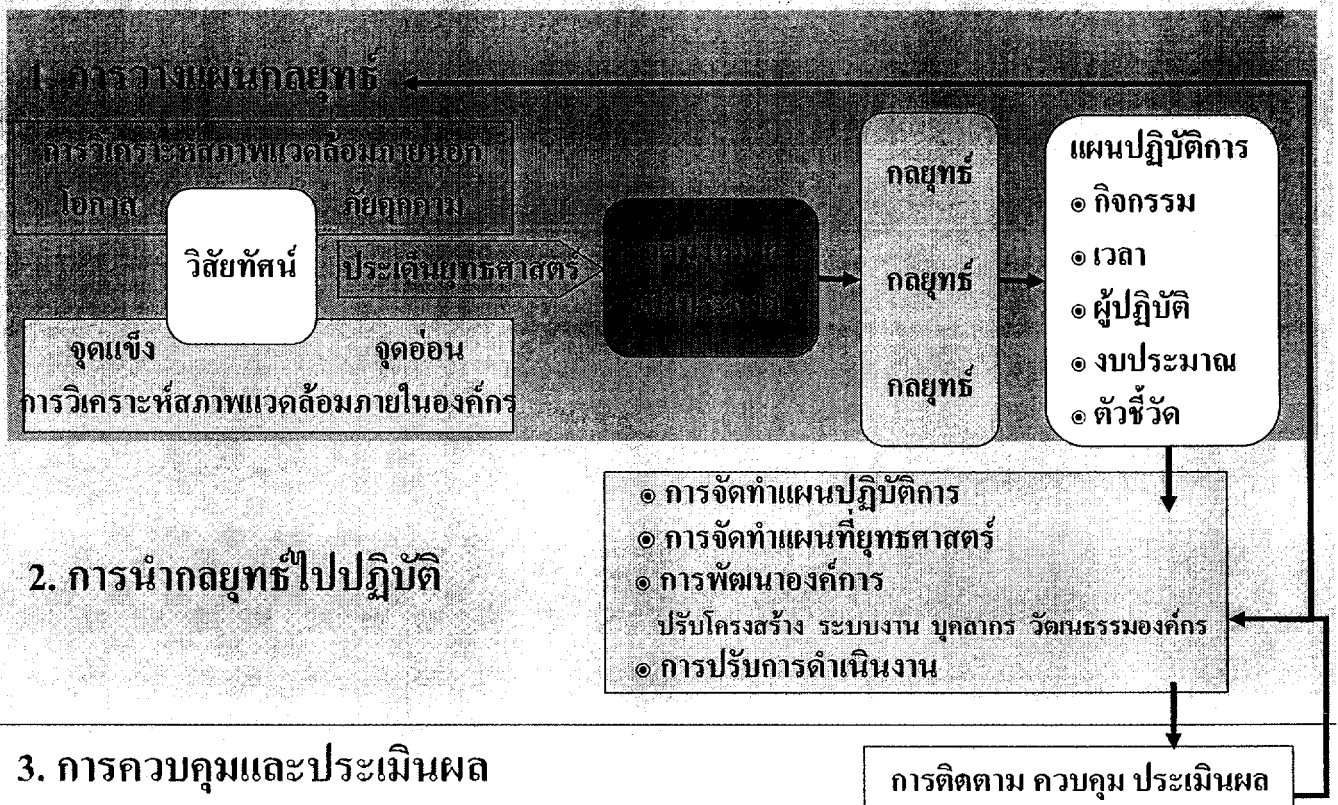
ศิริวิช ดโนทัย

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ

ที่ปรึกษากองแผนงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



## ความสัมพันธ์ระหว่าง

### การบริหารทางยุทธศาสตร์ และ องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์

ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน

(Where are we now?)



การวิเคราะห์ SWOT Analysis

(รู้เขา-รู้เรา)

เราต้องการไปสู่จุดไหน

(Where do we want to be?)



การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision)

ประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issue)

และเป้าประสงค์ (goal)

เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร

(How do we get there?)



การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

(Strategy Formulation)

เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไร เพื่อไปถึงจุดนั้น

(What do we have to do or change in order to?)



การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

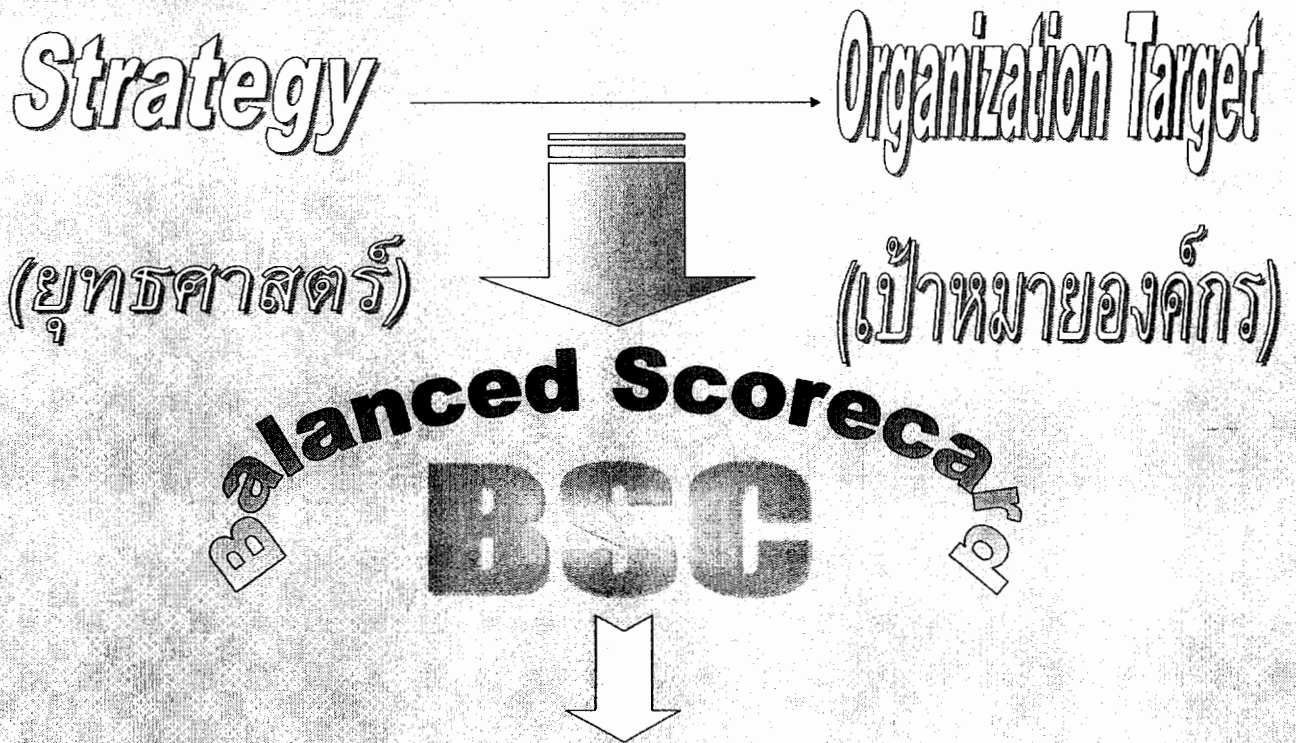
(Strategy Execution)

3

## ปัญหาด้านแผนกลยุทธ์

- ขาดความเชื่อมโยงในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- ขาดการสื่อสารด้านแผนกลยุทธ์
- ไม่เห็นภาพแผนกลยุทธ์เป็นภาพเดียวกัน
- ไม่รู้ตนเองต้องรับผิดชอบอย่างไร
- ขาดการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- ไม่มีการสอบถามแผนกลยุทธ์ว่าถูกต้องหรือไม่

ทำอย่างไรทุกคนถึงเข้าใจในยุทธศาสตร์ : How to communication ?



โดยมีตัววัด ( KPI / Measure ) บอกว่าได้ดำเนินการใกล้เคียงกับเป้าหมายเพียงใด

## Balanced Scorecard-BSC

เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่ เปลี่ยนพันธกิจ และกลยุทธ์ ให้เป็นชุดการวัดผลงาน โดยมีกรอบการวัด และการบริหารกลยุทธ์ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน

## What is Balanced Scorecard ?

### Balanced Scorecard คือแนวความคิดที่.....

1. ทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดการสมดุล (Balanced)
2. ทำให้สามารถสื่อสาร (Communication) ยุทธศาสตร์ขององค์กรกับคนในองค์กรได้
3. ทำให้วิธีการดำเนินงาน ขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) สอดคล้องกัน
4. ทำให้เกิดพลัง (Synergy) ขององค์กร โดยอาศัยทรัพย์สินที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Intangible Asset) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ นวัตกรรมของคนในองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการภายในขององค์กร จนถูกค่าเกิดความพึงพอใจหรือจงรักภักดี และให้การสนับสนุนองค์กร
5. ทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล และมีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ขององค์กรให้ครบถ้วนในทุกๆ ด้าน

7

## ชื่อภาษาไทยของ Balanced Scorecard

- บริหารเชิงดุลยภาพ
- บริหารแบบสมดุล
- ดุลยภาพแห่งความสำเร็จ
- ลิขิตดัชนี
- ลิขิตสมดุล
- ดุลดัชนี/ ดัชนีสมดุล
- ผังประสานดัชนี
- สมดุลกระดานคะแนน

8

## Balance Scorecard (BSC)

ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปีค.ศ.1992

โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton

- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้ครบถ้วนในทุกๆ ด้าน
- ในอดีตผู้บริหาร โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ จะมุ่งเน้นแต่การประเมินผลในด้านของการเงินเป็นหลัก
  - การประเมินผลทางด้านการเงินอย่างเดียว มีข้อจำกัด
    - ไม่สามารถประเมินในสิ่งที่ไม่สามารถจับต้อง หรือบันทึกบัญชีได้ เช่น คุณภาพของ บุคลากร ชื่อเสียง หรือ ภาพพจน์
    - บอกให้รู้แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต

9

## ใช้ Balance Scorecard (BSC) เพื่อ...

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรให้ครบทุกด้าน
  - มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
  - มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
  - มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
  - มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)
2. ใช้เป็นข้อมูลนำเสนอ หรือรายงานผู้บริหาร

10

## Balanced Scorecard

### Balanced : ความสมดุล

มุมมองที่ใช้พิจารณาองค์กรต้องครบถ้วนเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน เพื่อให้สามารถพิจารณาความสำเร็จขององค์กรได้อย่างรอบด้าน

### Scorecard : รายงานสรุป

ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารรับทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรได้ภายในเวลาที่รวดเร็ว

- \* เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้การประเมิน เพื่อให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ

11

## พัฒนาการของ BSC

- ภายหลังจากที่องค์กรต่างๆ ได้มีการนำเอา BSC มาใช้มากขึ้น แนวคิดของ BSC ได้พัฒนาจากการเป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบทุกด้านแล้ว ได้นำมาเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วย
- ปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ขาดแผน หรือ ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ แต่ขาดความสามารถในการนำแผน ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผล
- สาเหตุสำคัญที่แผนไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติ ได้แก่
  - ขาดการสื่อสารและความเข้าใจในทิศทางและแผน
  - ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามแผน
  - ขาดความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการและระบบงบประมาณ
  - ผู้บริหารไม่ค่อยได้พูดคุยกันเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรเท่าใด

12

## Balanced Scorecard (BSC) ในปัจจุบัน

- BSC เป็นเครื่องมือในการใช้อธิบาย ประยุกต์ และบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานที่สำคัญเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร
- BSC เป็นมากกว่าตัวชี้วัด BSC ที่ดีจะต้องสามารถบอกเล่าเรื่องราวของกลยุทธ์ขององค์กร
- BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ

13

## ประโยชน์ของการทำ BSC

- การเห็นชอบและสื่อสารทางกลยุทธ์
  - กระบวนการในการพัฒนา และประชุม BSC เป็นประโยชน์ที่สำคัญ
  - BSC ช่วยในการสื่อสาร ถ่ายทอด และแปลง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและจับต้องได้ง่าย
- การเรียนรู้
  - BSC ทำให้ทั้งองค์กรเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้
    - ทำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานสอดคล้องกับกลยุทธ์
    - BSC มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
      - การเลือก Initiatives และการจัดสรรทรัพยากร
      - การทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์
      - กระบวนการในการพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัด

14

## ประโยชน์ของการทำ BSC (ต่อ)

- ทำให้การวางแผนมีความชัดเจนขึ้น
  - มีการจัดสรรทรัพยากร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
    - การจัดสรรทรัพยากร เป็นไปตามการดำเนินงาน
    - การจัดสรรทรัพยากร เป็นไปตามข้อเท็จจริง ไม่ใช่ตามสัญชาตญาณและการเมือง
  - เพิ่มความสามารถในการคาดการณ์และพยากรณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
    - Leading indicators
    - Cause-effect predictions
    - Simulations made possible

15

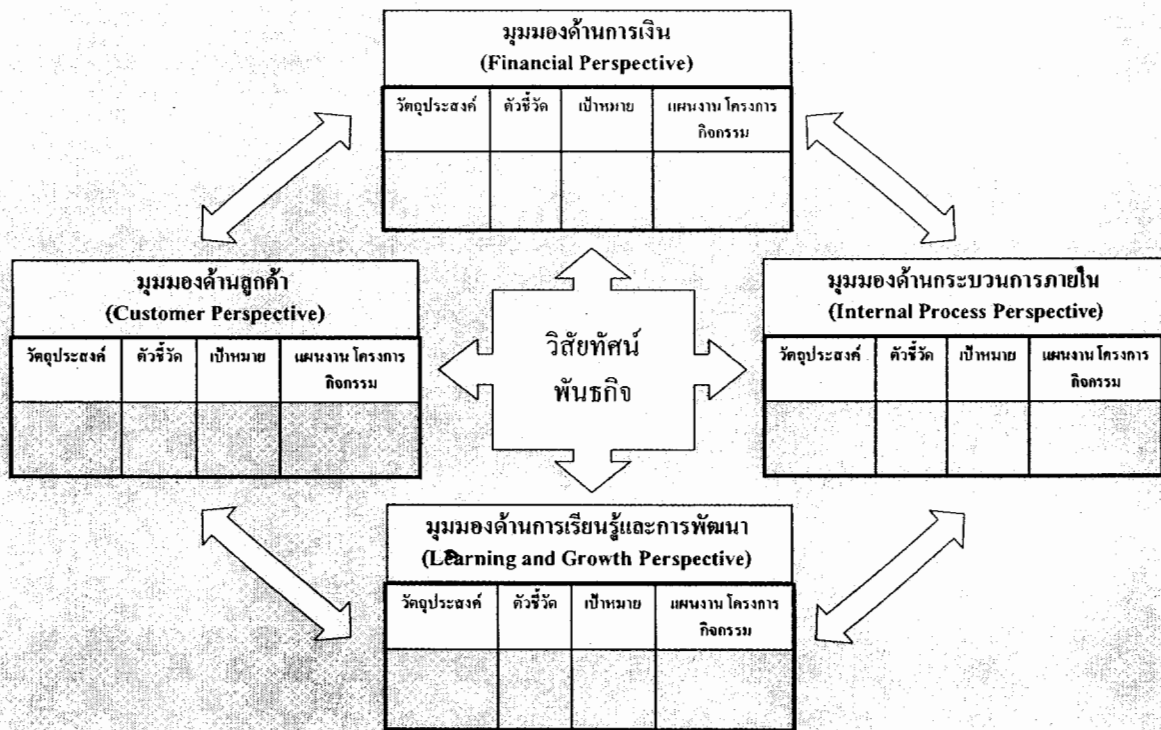
## ประโยชน์ของการทำ BSC (ต่อ)

- กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในองค์กร
  - ทำให้มีความชัดเจนในสิ่งที่กำลังเป็นอยู่
  - ทำให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา
  - ทำให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุด
  - ทำให้ทราบถึงโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - Measurement and Initiatives นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
  - ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสู่ Performance-based Culture
  - เชื่อมโยงกับระบบ Pay-for-Performance

16



## กรอบความคิด Balanced Scorecard



17

## Perspective ตามหลัก Balanced Scorecard

- มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ
- มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

18

# วัตถุประสงค์ในการใช้ Balanced Scorecard

เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

บอกเล่าเรื่องราวของกลยุทธ์

ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ทำให้ทรัพยากรของทั้งองค์กรมีความสอดคล้อง และไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์

สำหรับการวัดและประเมินผล

เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความชัดเจนกับกลยุทธ์มากขึ้น

Balanced Scorecard เป็นระบบในการบริหาร

BSC = Focus + Align

รูปแสดงความสมดุลของมุมมอง 4 ด้าน

เพื่อบรรลุความสำเร็จด้านการเงิน องค์กรควรมีผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ

มิติด้านลูกค้า/ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรจะตอบสนอง

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ

มิติด้านบริการ/ เพื่อบริการลูกค้า/ผู้รับบริการ

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ

และกลยุทธ์

มิติด้านพนักงาน/ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ทำอย่างไร องค์กรจึงจะมีความสามารถที่

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ

# Balanced Scorecard : กพร.

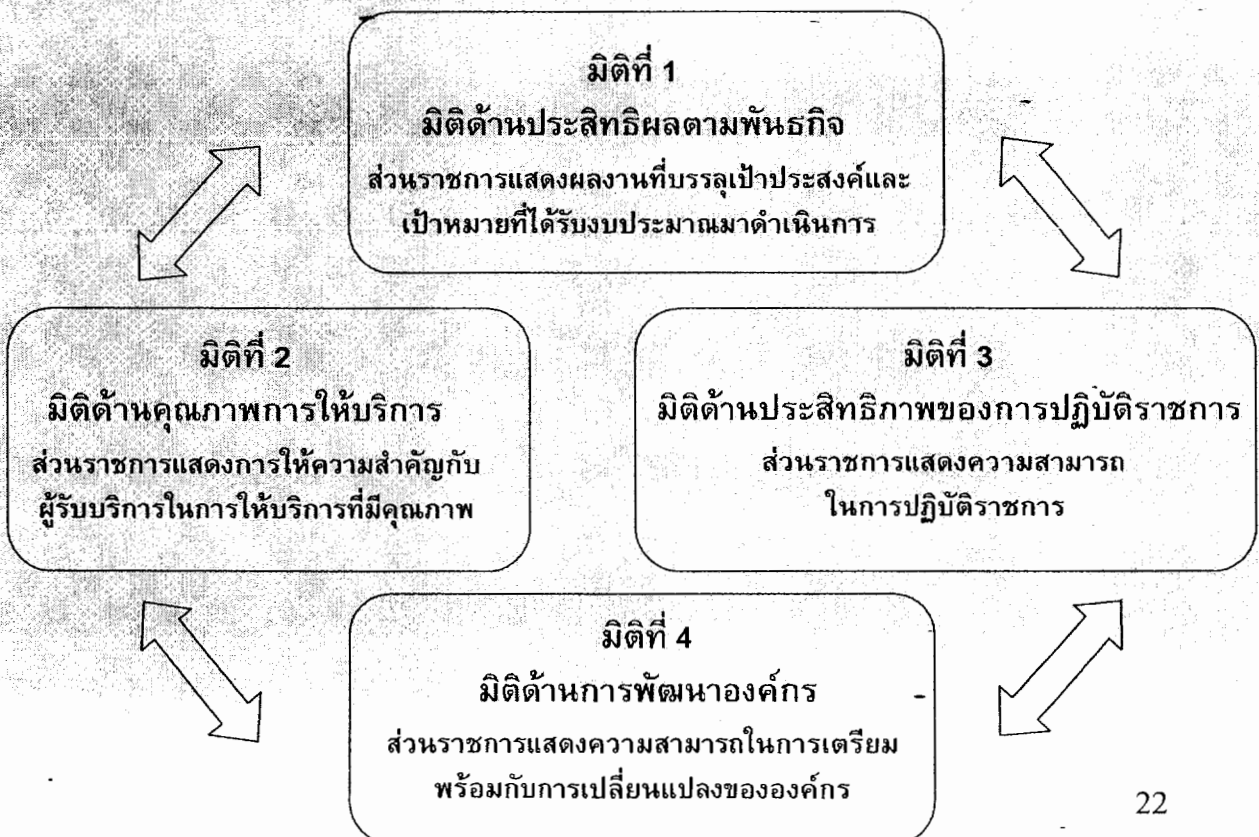
## ระบบธุรกิจ

มุมมองด้านการเงิน  
มุมมองด้านลูกค้า  
มุมมองด้านกระบวนการภายใน  
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

## ระบบราชการ

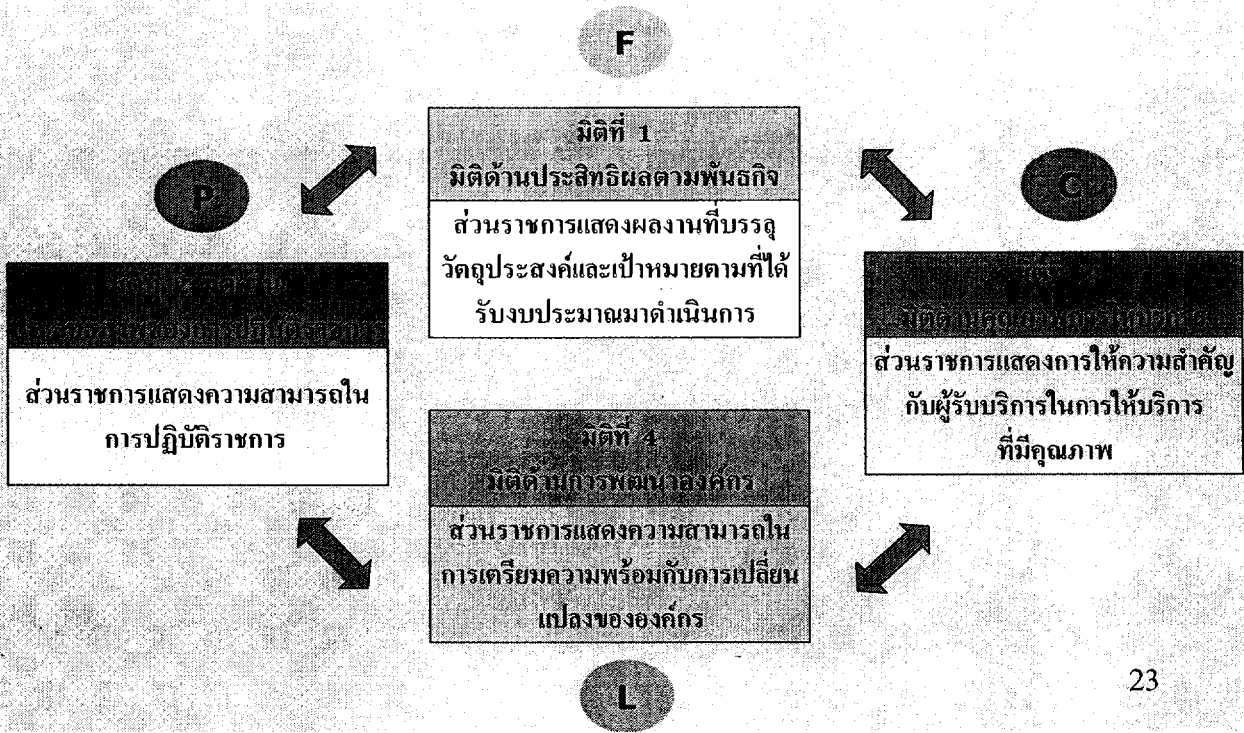
มุมมองด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ  
มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ  
มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ  
มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

## มุมมองของ กพร. โดยใช้หลัก Balanced Scorecard

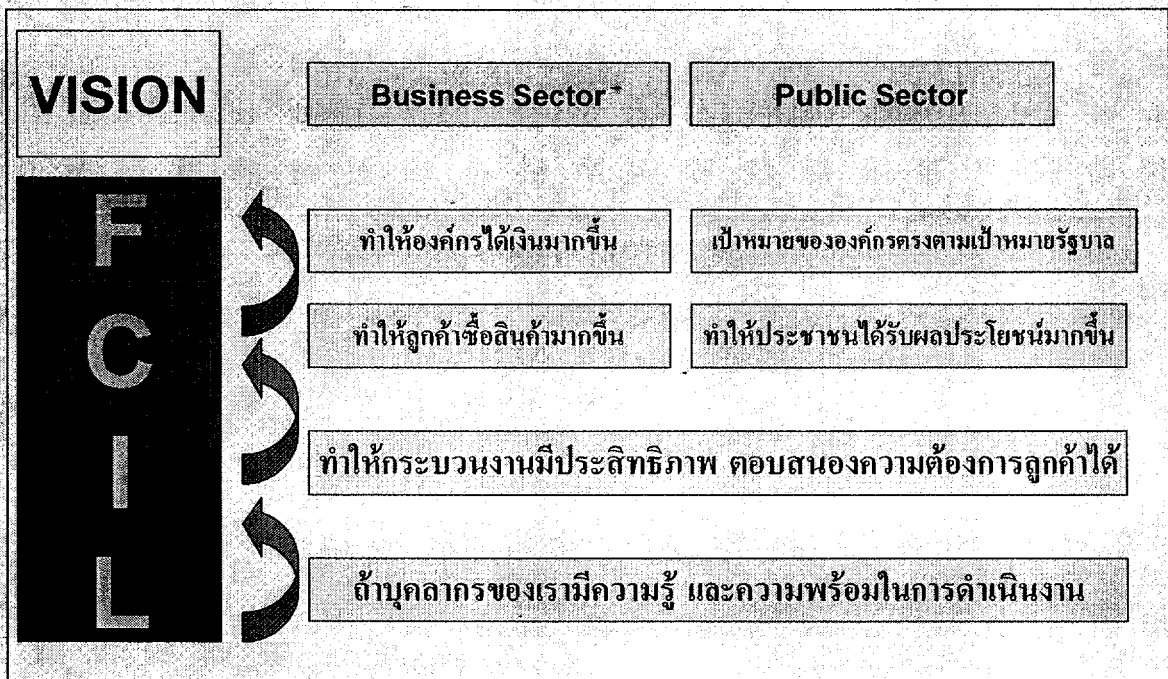


# การปรับ BSC มาใช้ในภาคราชการไทย

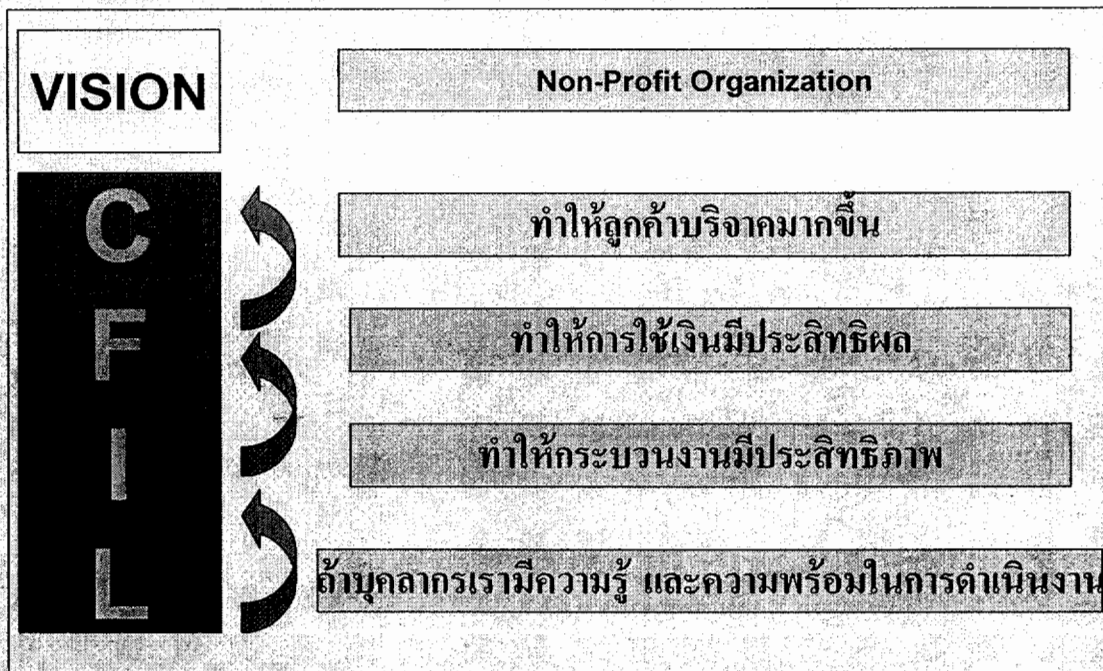
## คำรับรองการปฏิบัติราชการ



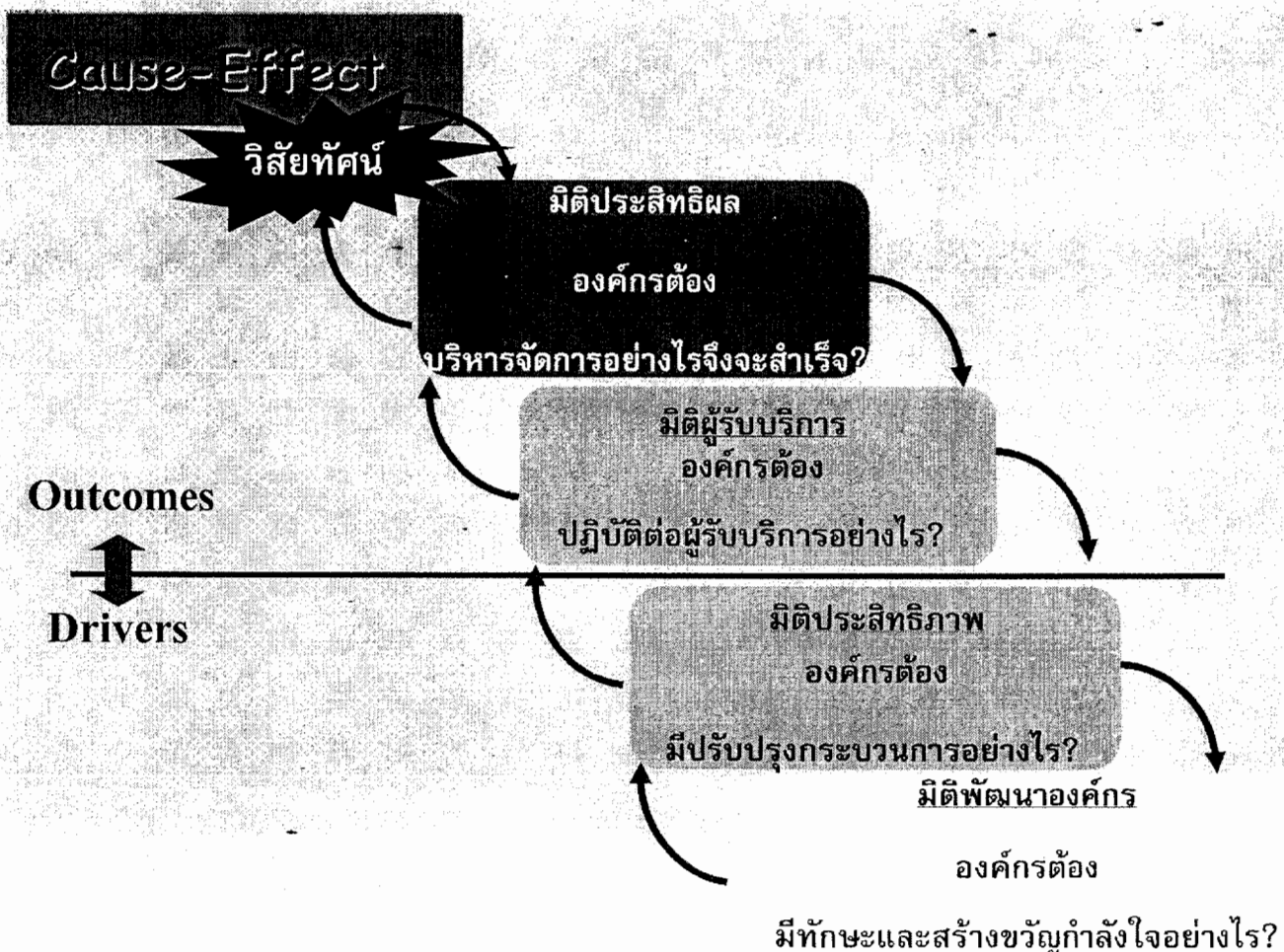
## ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงในแต่ละมิติ

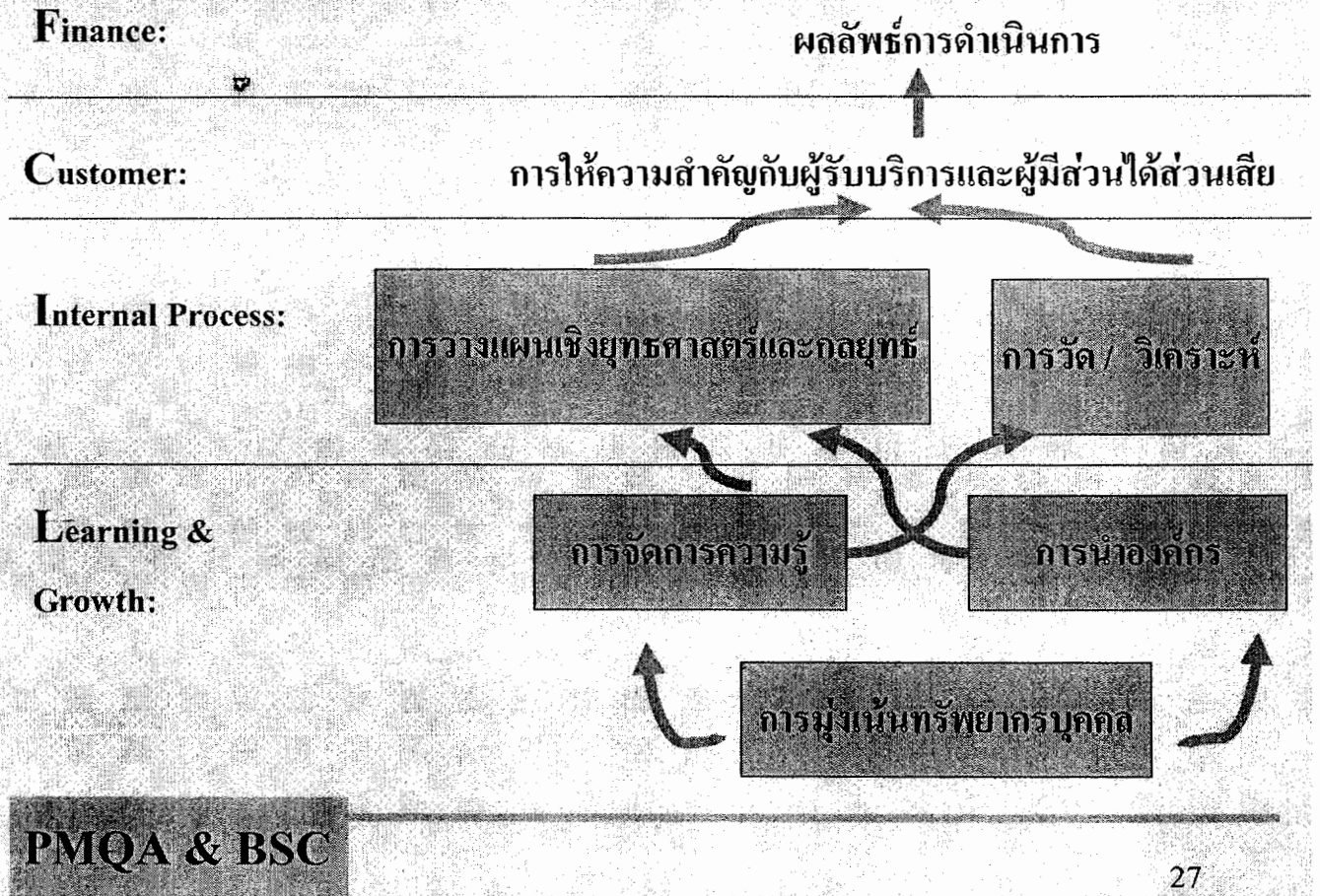


# ความล้ม鈍ัและความเชื่อมโยงในแต่ละมิติ (ต่อ)



25





## แผนที่ยุทธศาสตร์ : Strategy Map

- ☛ คือแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงเป้าประสงค์/กลยุทธ์ขององค์กร ในรูปความสัมพันธ์ถึงเหตุและผล (Cause and Effective Relationship)
  - ☛ คือความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมอง 4 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
  - ☛ คือการกระจายเป้าประสงค์/กลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ
- ➔ เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจ และชัดเจนในแผนกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น

## ประโยชน์ของ Strategy Map

- ✓ ทุกคนในองค์กร รู้ถึงสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ
- ✓ รู้ว่าสิ่งที่ทำ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร  
และช่วยให้องค์กรสำเร็จได้อย่างไร
- ✓ การประเมินผลองค์กรมีความชัดเจน

29

### แบบฟอร์มการจัดทำ Strategy Map

วิสัยทัศน์.....

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประสิทธิผล  
ตามยุทธศาสตร์

คุณภาพ  
การให้บริการ

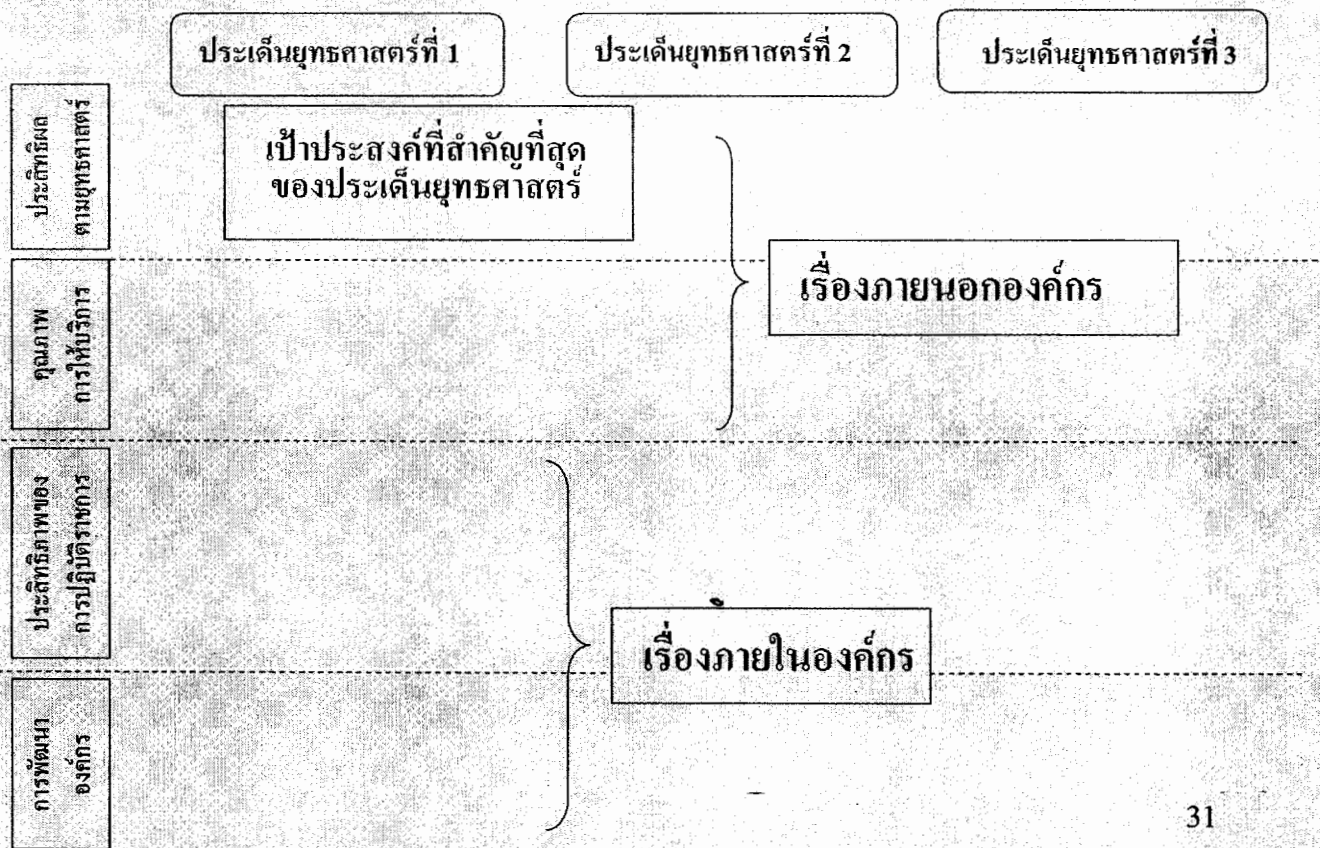
ประสิทธิภาพของ  
การปฏิบัติงาน

การพัฒนา  
องค์กร

30

## แบบฟอร์มการจัดทำ Strategy Map

วิสัยทัศน์.....



31

## หลักการเบื้องต้นในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือกระบวนการนำผลลัพธ์จากการวางแผนกลยุทธ์มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดเชิงเหตุและผล (Cause and Effective Relationship) ตามมุมมองต่างๆ ที่กำหนดไว้

สิ่งที่จะอยู่ในแผนที่ยุทธศาสตร์ ควรเป็นงานในลักษณะการพัฒนางานประจำและงานใหม่เท่านั้น

แผนที่ยุทธศาสตร์ เริ่มต้นจากผลลงไปหาเหตุ

แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กร อาจมีหลายแผนที่สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์นั้นแตกต่างกันอย่างชัดเจนหรือมีเพียงหนึ่งแผนที่ โดยในแผนที่นั้นมีหลายประเด็นยุทธศาสตร์อยู่ภายใน ส่วนใหญ่จะเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกัน

แผนที่ยุทธศาสตร์ใช้ลูกศรเชื่อมโยงเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์/กลยุทธ์ในลักษณะเหตุและผล เป้าประสงค์/กลยุทธ์ที่อยู่ปลายลูกศร คือ เป้าประสงค์/กลยุทธ์ในส่วนที่เป็นผล

32



## กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์



- ยืนยันวิสัยทัศน์ (1)**
- ยืนยันทิศทางการพัฒนาของหน่วยงานในอนาคต
  - ระบุเป็นข้อความสะท้อนความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น
  - วิสัยทัศน์เป็นจุดหมายร่วมกันของทุกฝ่าย

- ยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ (2)**
- ประเด็นยุทธศาสตร์ มาจาก
- แนวทางหลักเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์
  - นโยบาย/ความจำเป็นเร่งด่วนที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์
  - ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ

- กำหนดเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ (3)**
- ต้องการอะไรเป็นผลลัพธ์สุดท้ายภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น พิจารณาจาก 4 มุมมอง
- มุมมองด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
  - มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ
  - มุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
  - มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

33

28

### ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

1. ยืนยันวิสัยทัศน์ เพื่อยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ที่หน่วยงานต้องการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
3. กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
  - 3.1 การ กำหนดเป้าประสงค์
    - (1) พิจารณาว่า อะไรคือเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการไปให้ถึง อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
    - (2) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สุดท้าย อะไรคือเป้าประสงค์ที่มีลักษณะเป็น Performance Driver ที่ต้องการบรรลุ เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์
    - (3) พิจารณาให้ครบทั้ง 4 มิติ
    - (4) นำเป้าประสงค์ที่ได้มาเรียงในลักษณะเหตุ-ผล
  - 3.2 การรวมแผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นการนำแผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มารวมเป็นภาพเดียวกัน

34

## วิธีการจำแนกเป้าประสงค์/กลยุทธ์ในแต่ละมิติ

- ✚ มิติที่ 1 อะไรคือประสิทธิผล หรือผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของประเด็นยุทธศาสตร์
- ✚ มิติที่ 2 อะไรคือ สิ่งที่ผู้รับบริการของประเด็นยุทธศาสตร์ต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
- ✚ มิติที่ 3 ต้องการทรัพยากร ต้องมีกระบวนการหรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล ตามยุทธศาสตร์
- ✚ มิติที่ 4 จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

35

## แผนที่ยุทธศาสตร์ นำไปสู่.....

- \* การวิเคราะห์และกำหนด ความเสี่ยง ความเสี่ยงที่สำคัญคือความเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์
- \* การวิเคราะห์และกำหนด ความรู้ ที่จะต้องใช้ เพื่อจะทำให้กลยุทธ์ บรรลุวัตถุประสงค์ พิจารณาถึงความมีและไม่มี ถ้าไม่มีต้องกำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนาความรู้
- \* การวิเคราะห์และกำหนด สมรรถนะ คุณลักษณะ (Competencies) ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร โดยกลยุทธ์แต่ละข้อต้องกำหนดกลุ่มงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ และต้องสามารถ กำหนดคุณลักษณะอันเป็นที่ต้องการของกลุ่มงานดังกล่าวได้

36

## แผนที่ยุทธศาสตร์ นำไปสู่.....(ต่อ)

- \* การกำหนด ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน ที่แปลงจากระดับองค์กร  
สู่หน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง  
เชื่อมโยงทั้งองค์กร (Alignment) ทำให้เกิดความชัดเจนใน  
บทบาทบุคลากร
- \* การกำหนด ค่าเป้าหมาย (Target) ที่ต้องการจะไปถึง  
รวมทั้งโครงการต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด  
ทำให้เกิดความเชื่อมโยงตั้งแต่ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด  
โครงการ และงบประมาณ

37

### ประเด็นคำถามเพื่อช่วยในการจำแนกเป้าประสงค์/กลยุทธ์

มิติการประเมินผล	ประเด็นคำถาม
ประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)	ผลลัพธ์ที่สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์นั้นคืออะไร อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ประสบความสำเร็จ
คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)	กลยุทธ์ที่สนองตอบความต้องการของผู้รับบริการให้เกิด ความพึงพอใจนำไปสู่การใช้บริการซ้ำหรือรายได้เพิ่มฯ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการ (Manage Resources)	การก่อให้เกิดประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ องค์กรต้องการ ทรัพยากรอะไรบ้าง ต้องมีกระบวนการ หรือกิจกรรม อะไรบ้าง เพื่อนำไปสู่ความคุ้มค่า การลดต้นทุน ลดรอบ ระยะเวลา ฯลฯ
พัฒนาองค์กร (Capacity Building)	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการ เตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์ เช่น คน เทคโนโลยี ระบบข้อมูล ผลงานวิจัยฯลฯ

38

## สรุป.... วิธีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

1. ยืนยันวิสัยทัศน์ เพื่อยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็น ในอนาคตภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่หน่วยงานต้องการพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
3. พิจารณาจำแนกเป้าประสงค์/กลยุทธ์ ในแต่ละมิติ
4. นำเป้าประสงค์/กลยุทธ์ที่ได้มาเรียงในลักษณะเหตุและผล ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
5. รวมแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้จากข้อ 4 ให้เป็นภาพเดียวกัน
6. พิจารณาความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์/กลยุทธ์ ในแต่ละแผนที่ประเด็นยุทธศาสตร์

### หัวใจสำคัญของการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การชี้ให้เห็นว่างานของแต่ละฝ่าย (แต่ละคน)

มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร สนองตอบต่อ  
วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร



เกิดศรัทธา แรงจูงใจ และ  
ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

# ตัวอย่าง

## การทำแผนที่ยุทธศาสตร์

41

F

การเพิ่มขึ้นของรายได้

C

รายได้จากลูกค้าใหม่

การแสวงหาลูกค้าใหม่

การบริการที่ดี

ราคาเหมาะสม

I

กระบวนการ  
จัดส่งที่รวดเร็ว

กระบวนการ  
ผลิตที่ดี

L

ทักษะของ  
พนักงาน

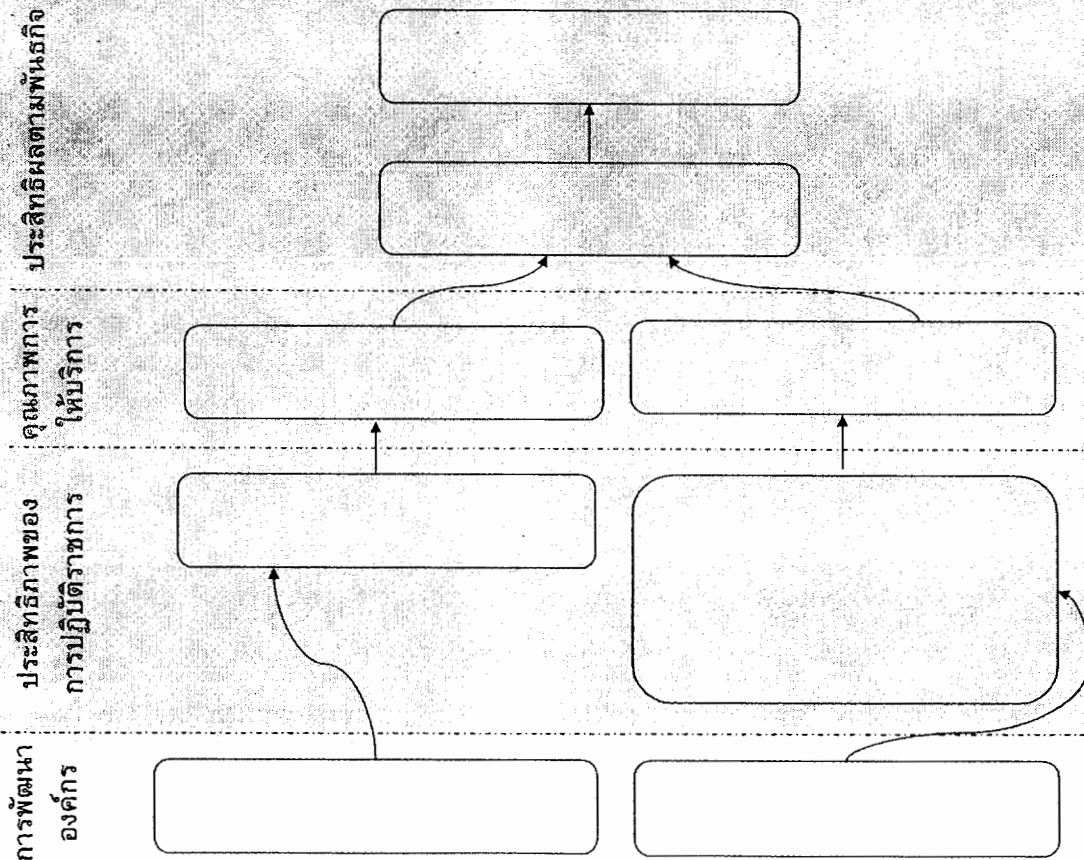
เทคโนโลยี  
สารสนเทศ

42

# แผนที่กลยุทธ์

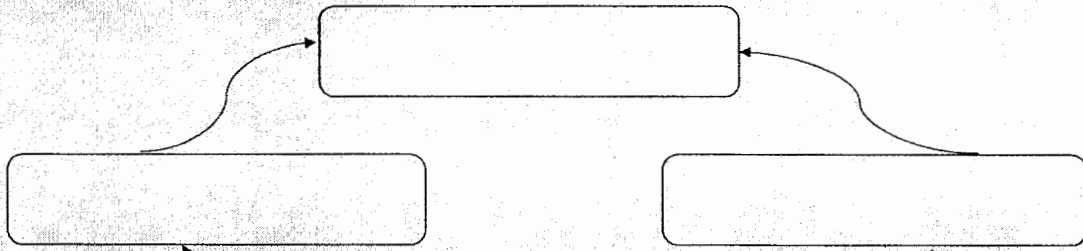
Strategy Map	วัตถุประสงค์ (Objection)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ/กระบวนงาน (Initiative)
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	10%	15%	
	การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	- ออก promotion ใหม่ - เพิ่มบริการที่หลากหลาย
	การบริการที่ดี	การบริการที่ดี	ไม่เกิน 20% ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 15% ไม่เกิน 50 นาที	- ปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ - จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	การจัดส่งที่รวดเร็ว	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	- ปรับระบบ Bar-code มาใช้
	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	7 วัน 15%	10 วัน 10%	- จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง - จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์
	เทคโนโลยีสารสนเทศ				

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

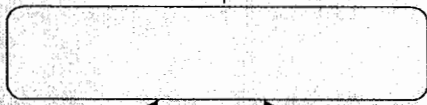
ประสิทธิผลตามพันธกิจ



คุณภาพการให้บริการ



ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ



การพัฒนาองค์กร

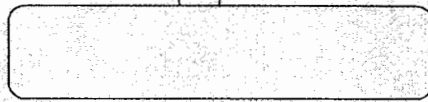


ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

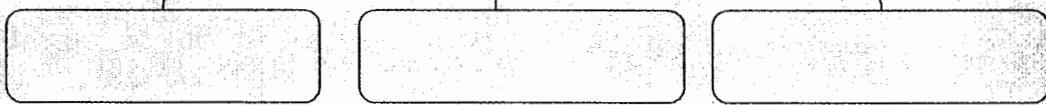
ประสิทธิผลตามพันธกิจ



คุณภาพการให้บริการ



ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

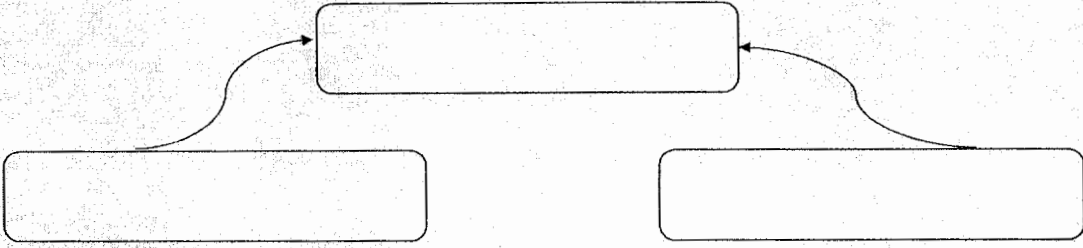


การพัฒนาองค์กร



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่.....

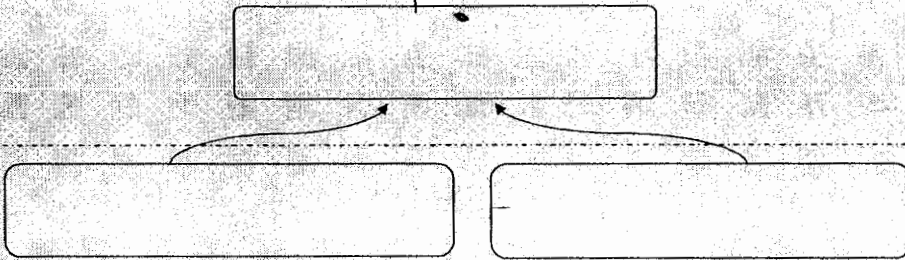
ประสิทธิผลตามพันธกิจ



คุณภาพการให้บริการ

- รวบรวมทุกประเด็นยุทธศาสตร์
- พิจารณา swot เพื่อจัดทำกลยุทธ์ใหม่รองรับ

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ



การพัฒนาองค์กร

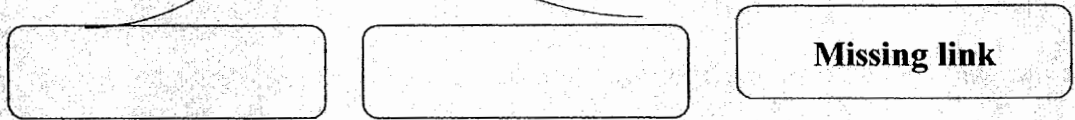
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่.....

ประสิทธิผลตามพันธกิจ



คุณภาพการให้บริการ

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

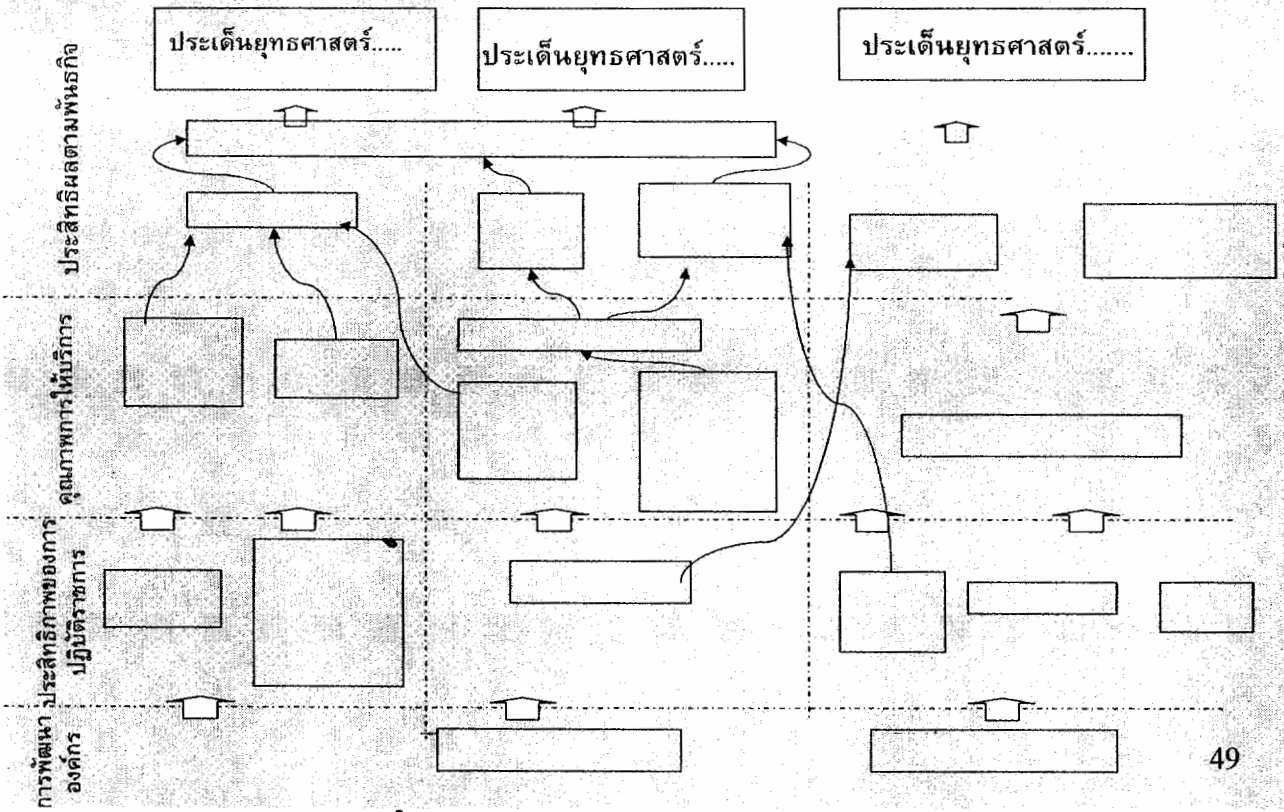


การพัฒนาองค์กร



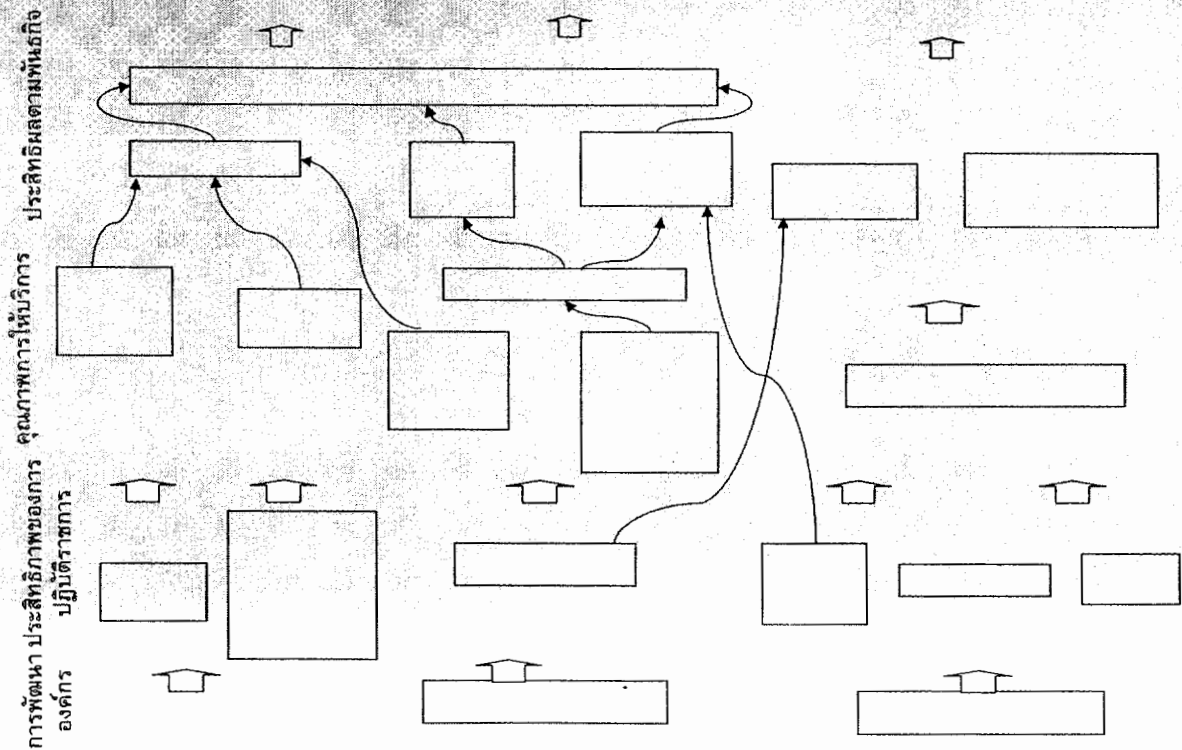
แผนที่กลยุทธ์ของ.....

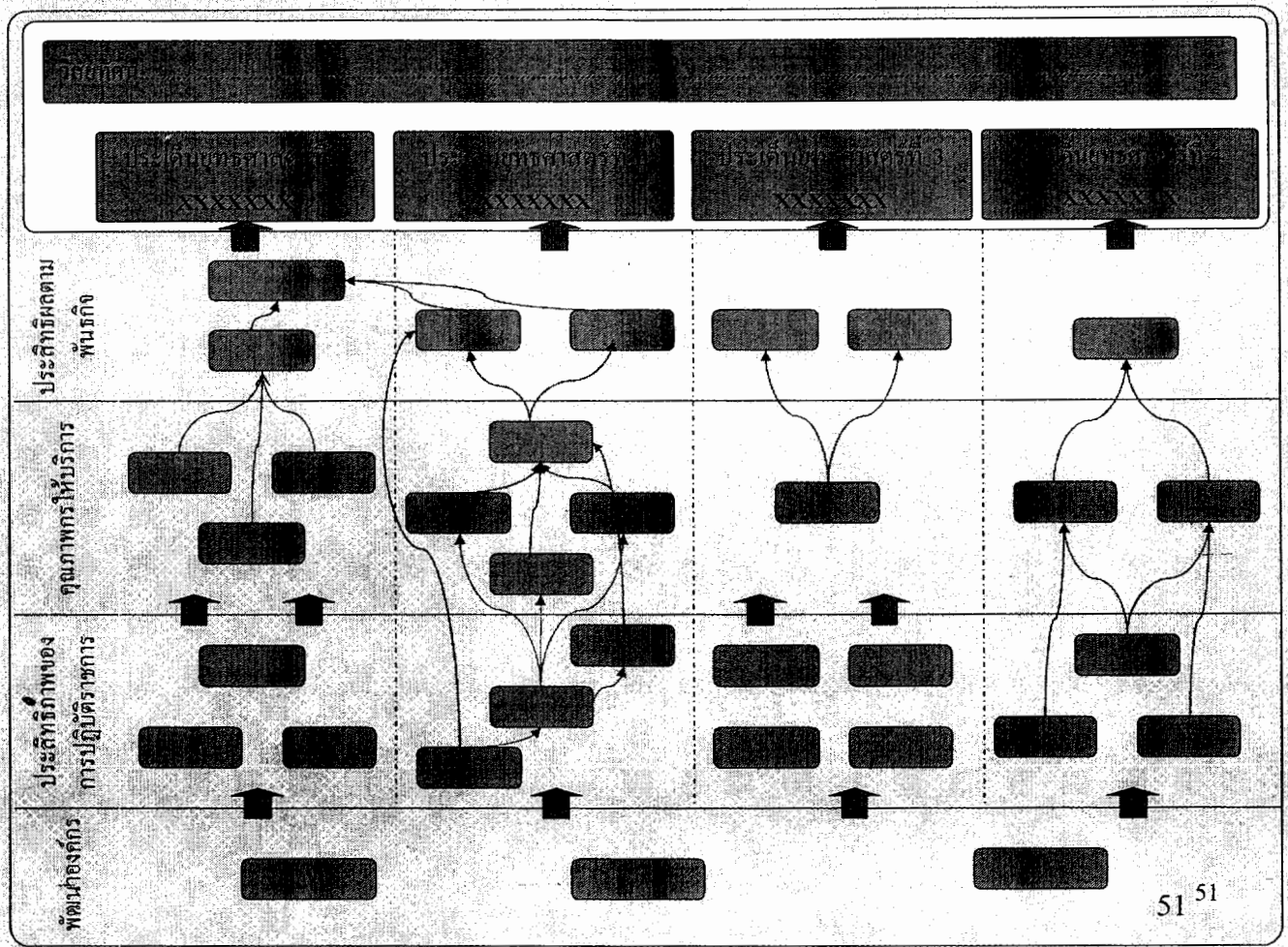
วิสัยทัศน์.....



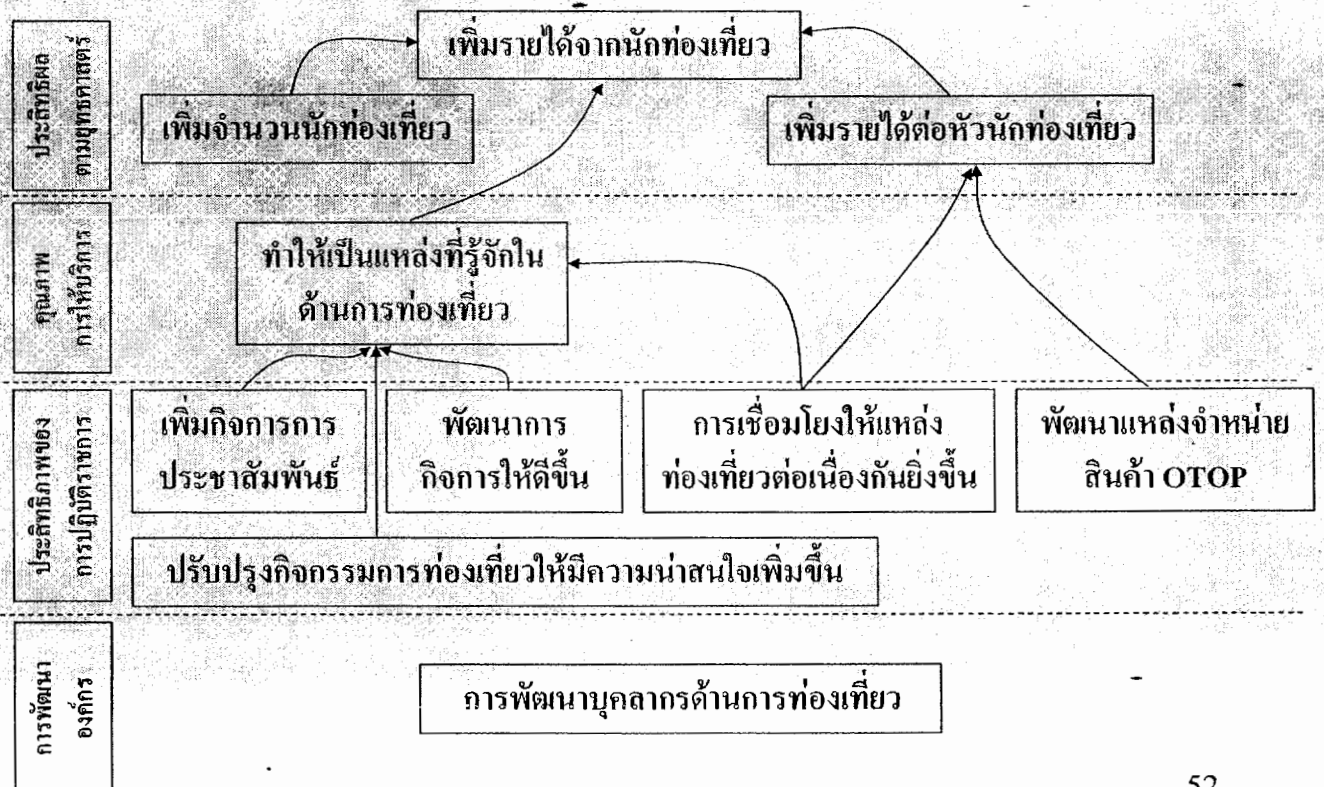
แผนที่กลยุทธ์ของ.....

วิสัยทัศน์.....

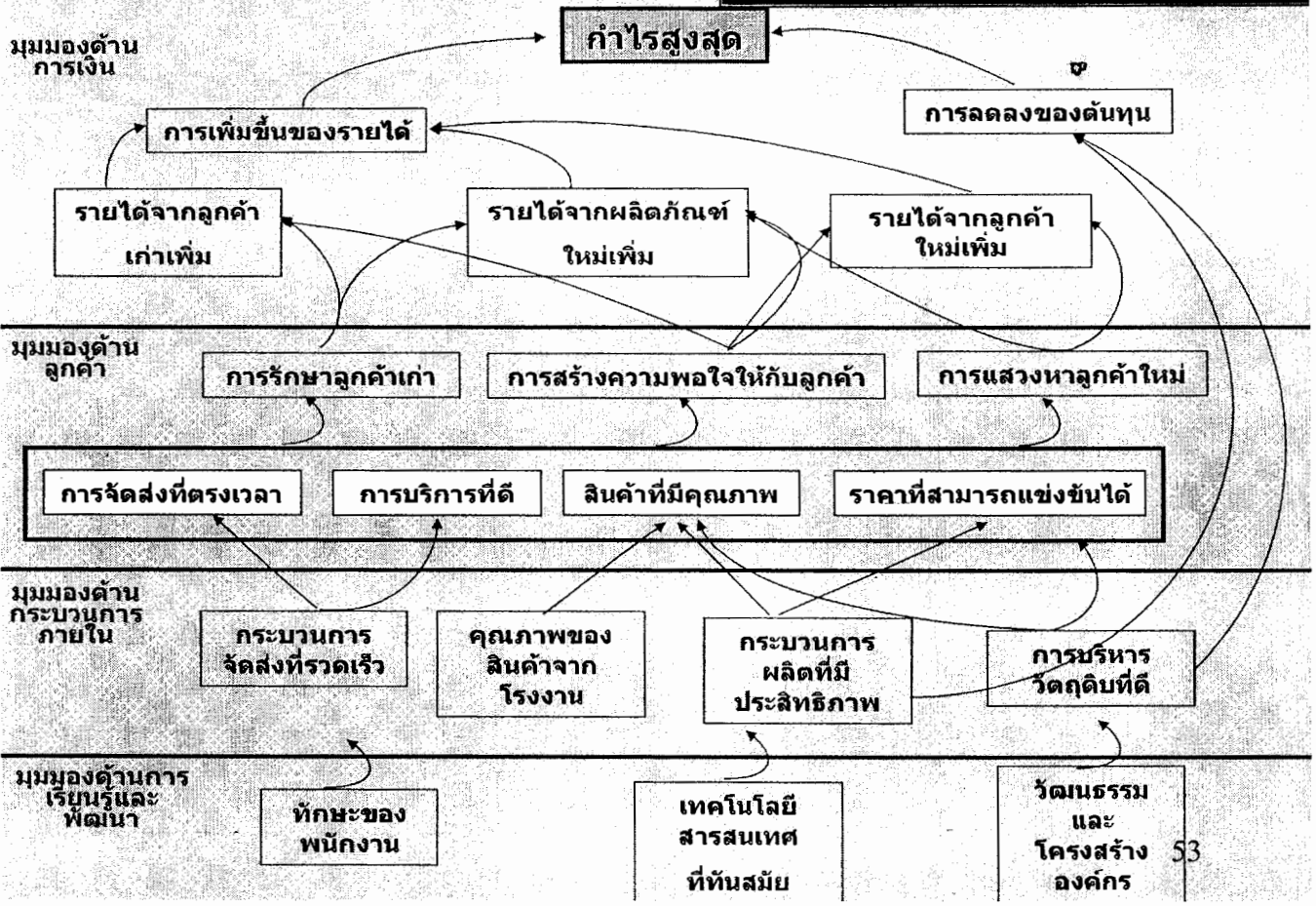




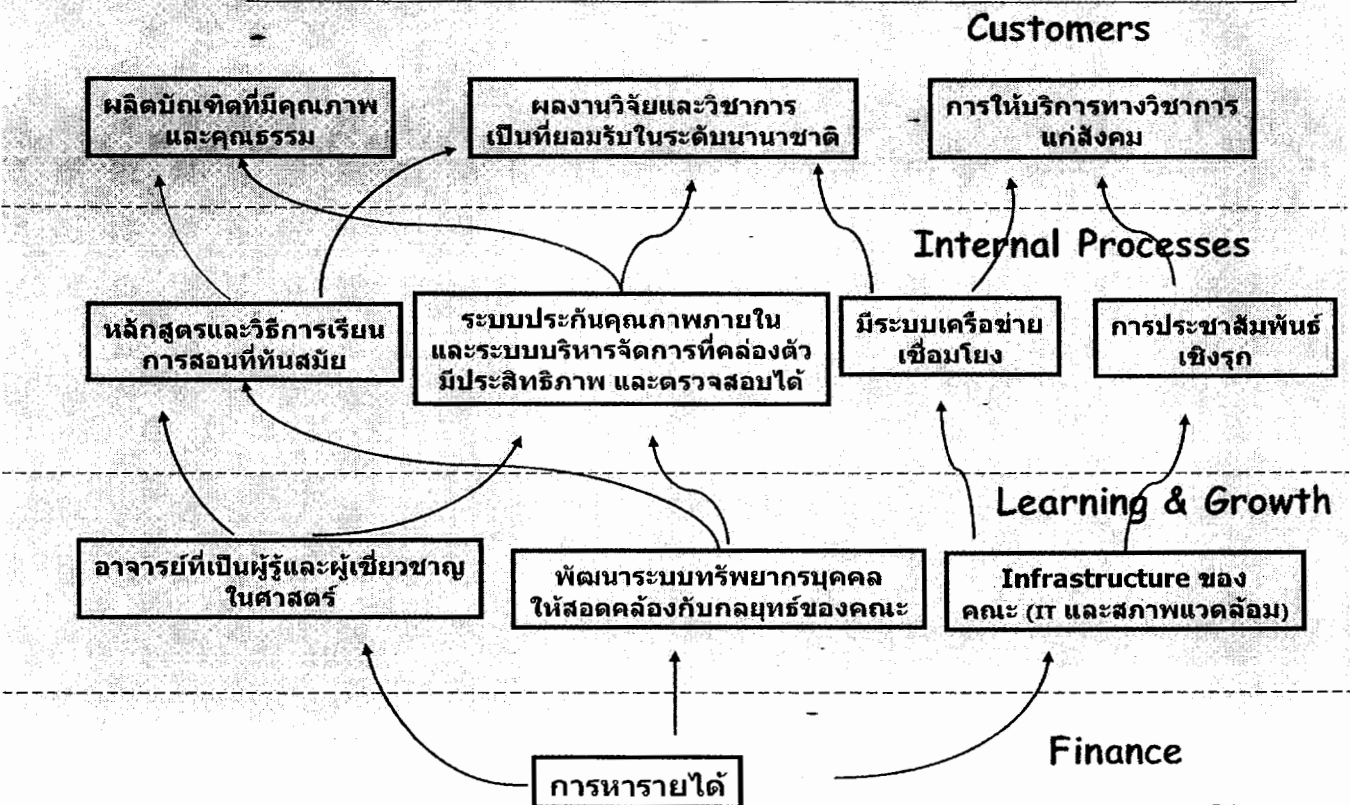
### ตัวอย่าง Strategy Map การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์และวัฒนธรรม



ตัวอย่าง แผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



สถาบันการศึกษาเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ



วิสัยทัศน์ : เป็นสหกรณ์ที่เข้มแข็ง  
เพื่อคุณภาพ

ซึ่งทันสมัย บริการประทับใจ บ่งพัฒนาธุรกิจครบวงจรให้ก้าวไกล  
วิสัยทัศน์ของมวลสมาชิกให้มั่นคง ยั่งยืน และเป็นธรรม

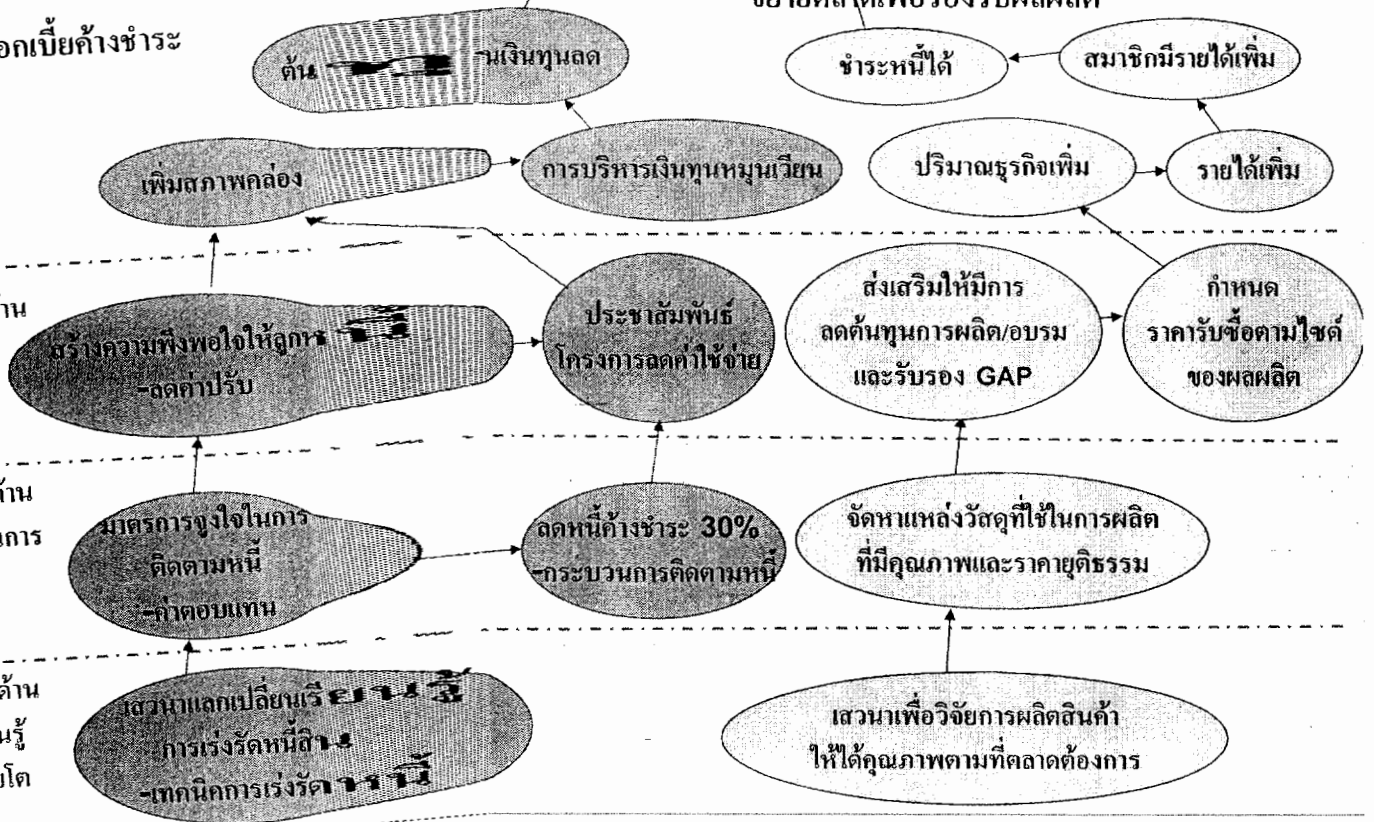
ลดดอกเบี้ยค้างชำระ

ขยายตลาดเพื่อรองรับผลผลิต

มุมมองด้าน  
การเงิน  
มุมมองด้าน  
สมาชิก

มุมมองด้าน  
กระบวนการ  
ภายใน

มุมมองด้าน  
การเรียนรู้  
และเติบโต



## ตัวอย่าง

### การแปลงประเด็นหลักของวิสัยทัศน์สู่ประเด็นยุทธศาสตร์

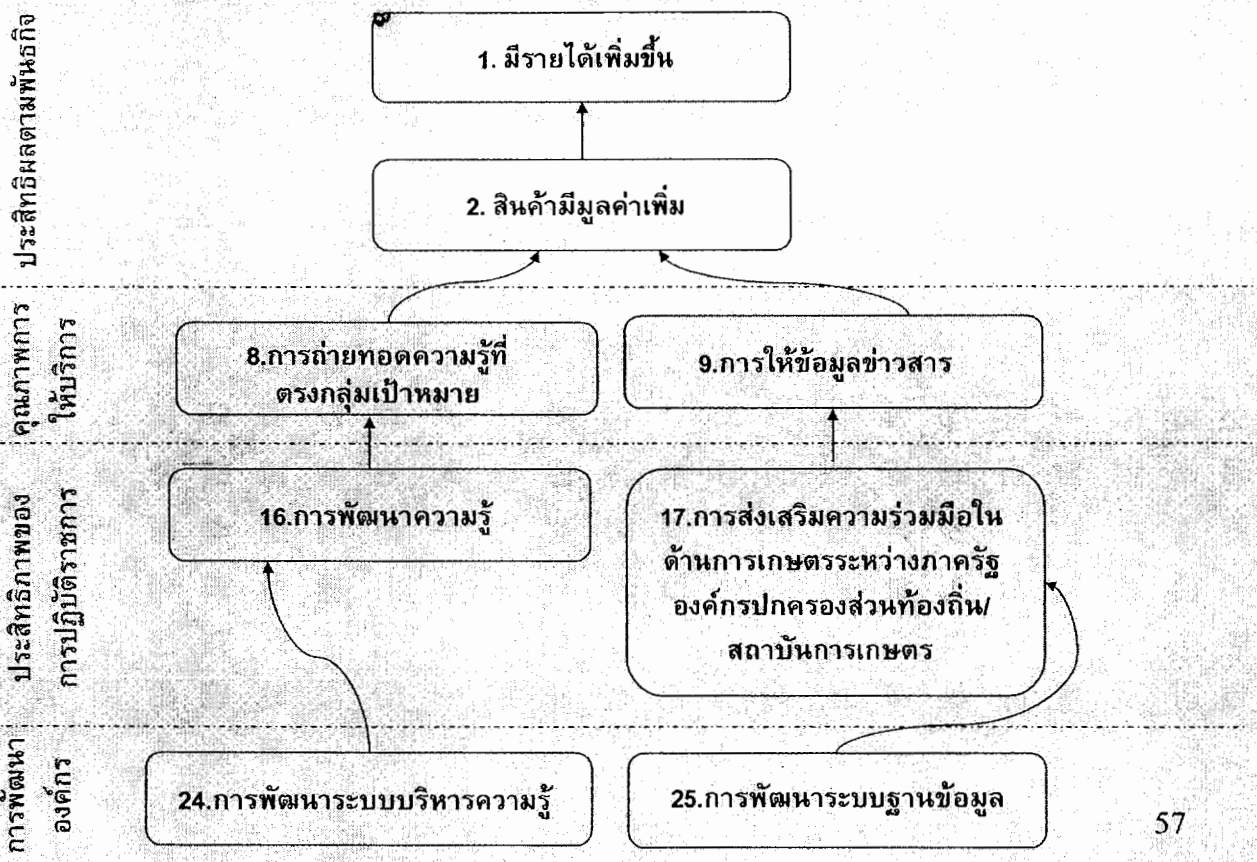
#### วิสัยทัศน์

“เป็นแหล่งสร้างสรรค์การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการเป็นศูนย์เชื่อมโยงการคมนาคม เพื่อกระจายสินค้าและบริการสู่ทุกภูมิภาค”

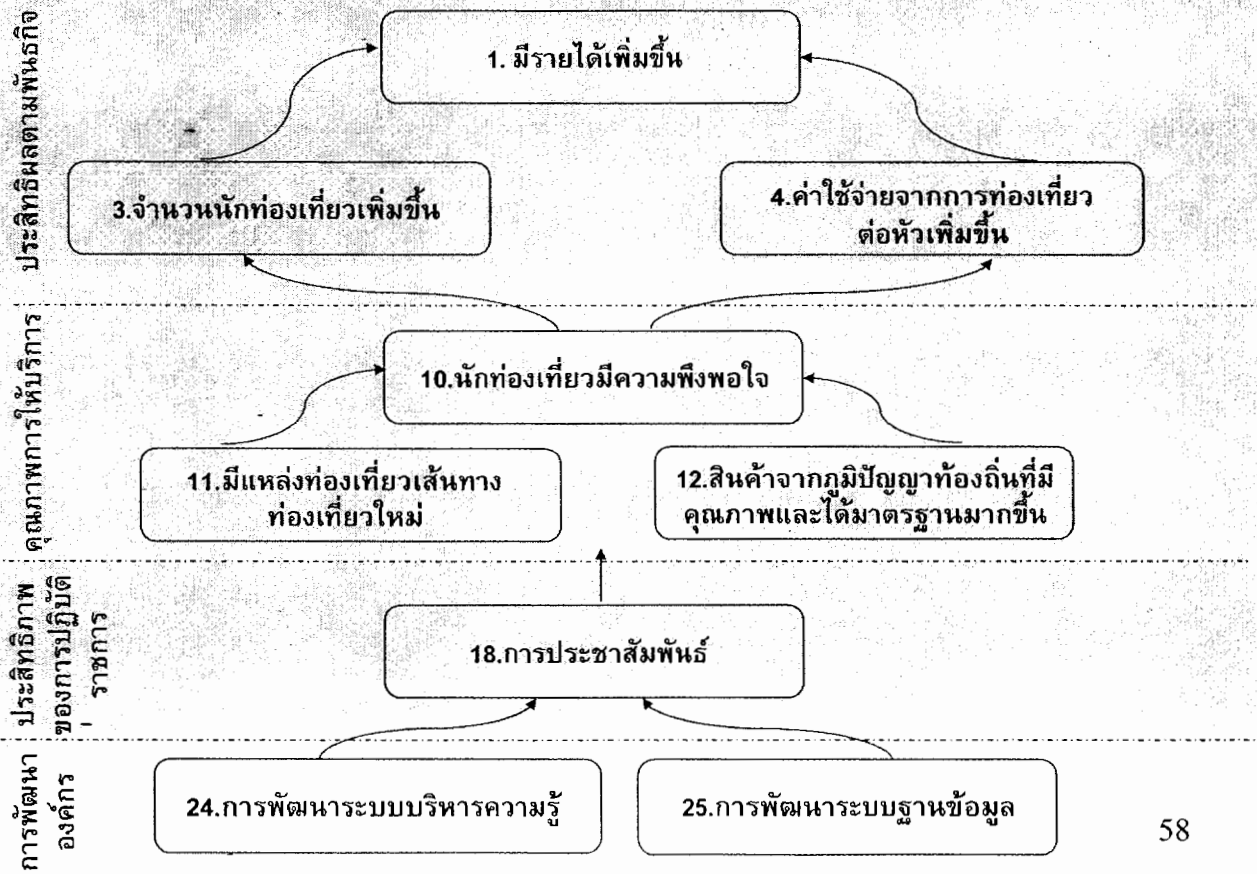
#### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. ประเด็นยุทธศาสตร์การผลิต” พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม”
2. ประเด็นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว”การผสมผสานทักษะกับความรู้ในการพัฒนาสินค้าเชิงวัฒนธรรมและส่งเสริมการท่องเที่ยวระดับโลก”
3. ประเด็นยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนา”สร้างแรงจูงใจและดึงดูดผู้เชี่ยวชาญทั้งในและ ต่างประเทศมาอยู่ในพื้นที่เพื่อเป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา”
4. ประเด็นยุทธศาสตร์การค้าการลงทุน”ศูนย์กลางเชื่อมโยงรับและกระจายสินค้านระหว่างภาคต่างๆ”

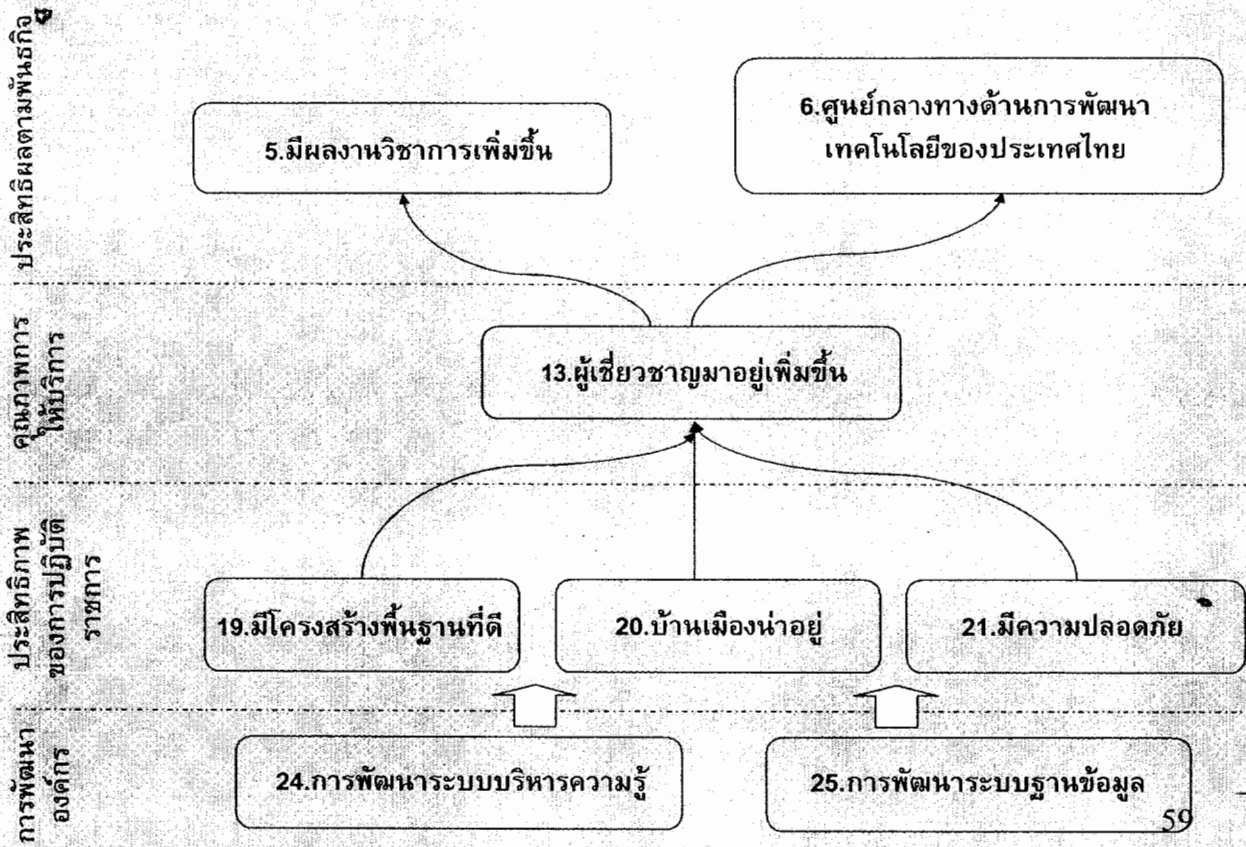
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาความรู้และการจัดการทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม



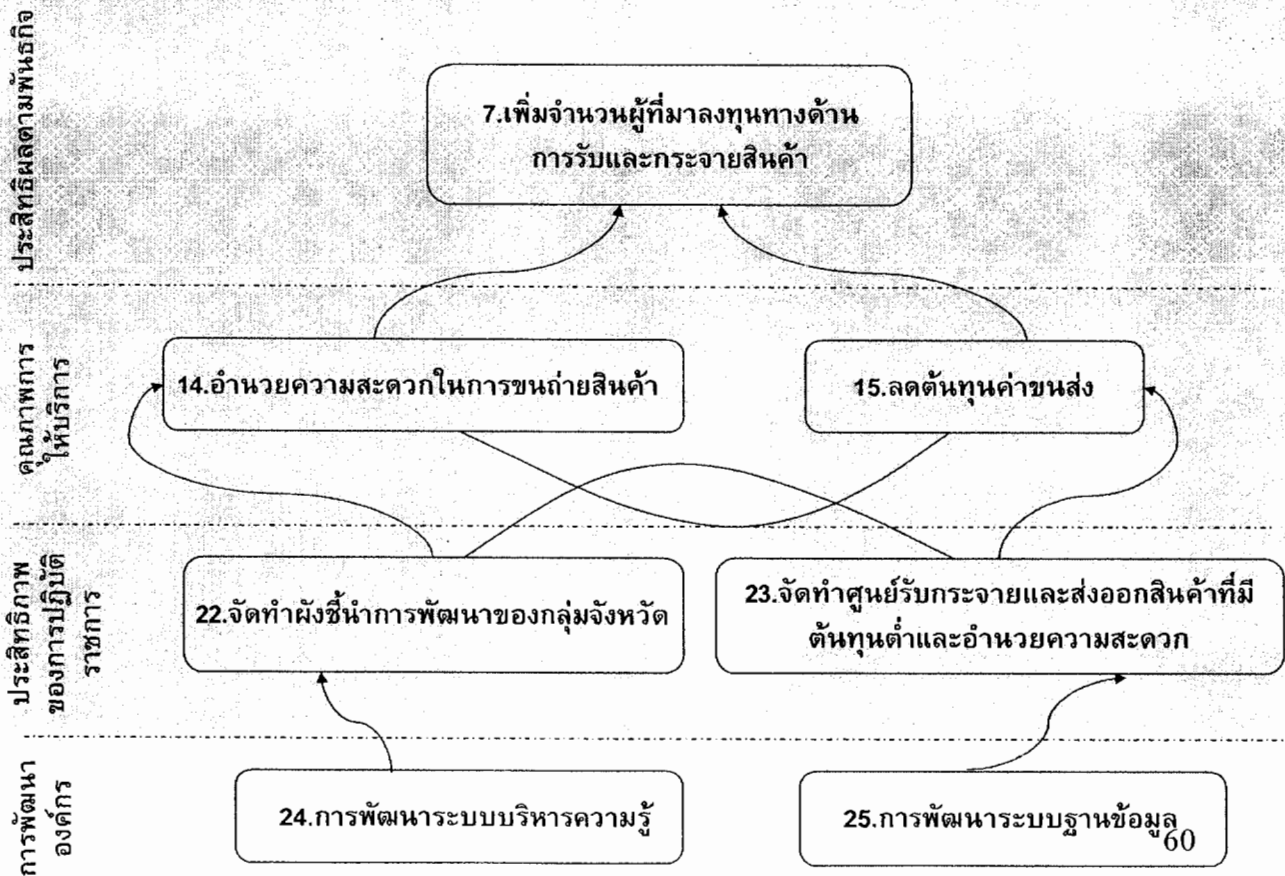
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การผสมผสานทักษะกับความรู้ในการพัฒนาสินค้าเชิงวัฒนธรรมและส่งเสริมการท่องเที่ยวระดับโลก



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างแรงจูงใจและดึงดูดผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศมาอยู่ในพื้นที่เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการวิจัย

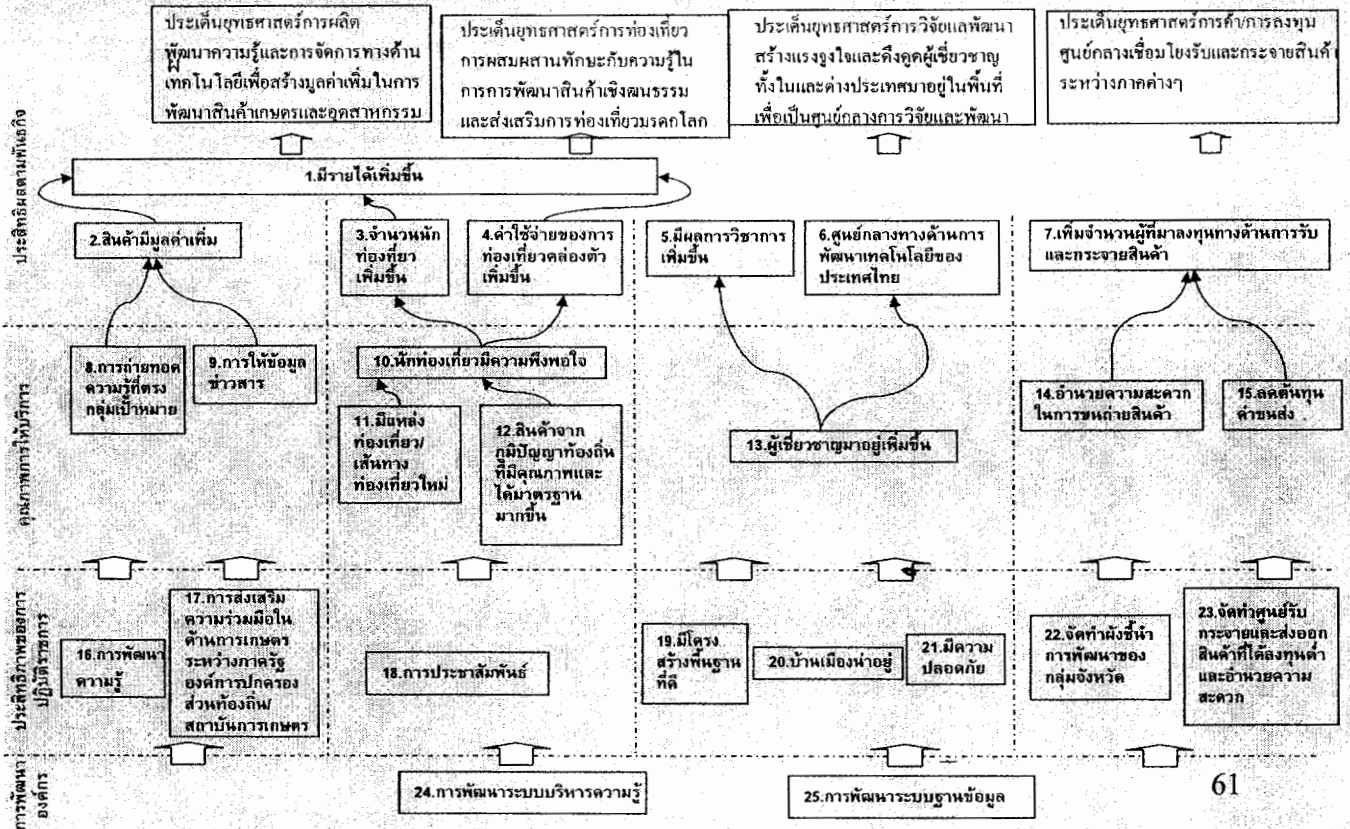


ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ศูนย์กลางเชื่อมโยงและกระจายสินค้าระหว่างภาคต่าง ๆ



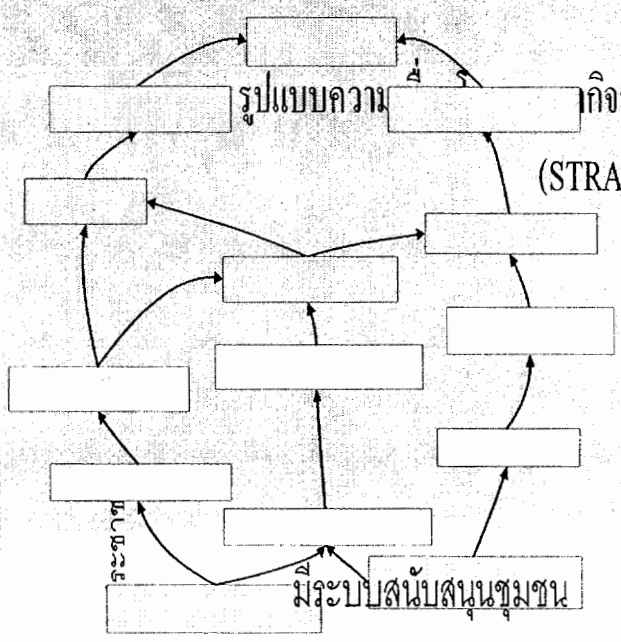
แผนที่กลยุทธ์ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน (นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง)

วิสัยทัศน์กลุ่มจังหวัด "เป็นแหล่งสร้างสรรค์และนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจควบคู่กับการเป็นศูนย์เชื่อมโยงการคมนาคม เพื่อกระจายสินค้าและบริการสู่ทุกภูมิภาค



แผนที่ยุทธศาสตร์แบบปฏิบัติการ (STRATEGIC LINKAGE MODEL- SLM)

- ✓ แสดงชุดกิจกรรมสำคัญ(กลยุทธ์) ที่จะทำภายใน 2 ปีเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนด
- ✓ แสดงชุดผลลัพธ์ที่จะได้ ถ้ากิจกรรมเหล่านั้น



- ให้ผลตามคุณ
- กิจกรรมและผลลัพธ์ในงานแบ่งไทยแผนบูรณาการใน พ.ศ. 2550
- เป็นภาพที่เห็นสายตของผู้บริหาร ไม่ใช่ผังการปฏิบัติงาน
- ประโยชน์ (จากการพิจารณาของค)
- ✓ ใช้ทำความเข้าใจกับคณะผู้บริหารถึงสิ่งที่
- จะต้องทำ และโอกาสของการติดตาม
- ความก้าวหน้า
- ✓ เป็นภาพง่าย ๆ เพียงหน้าเดียว ใช้เป็นเครื่องมือ
- มีโครงการของชุมชน
- สื่อสารทั้งภายในและนอก
- ✓ ช่วยการตัดสินใจถึงสิ่งที่จะวัดและการ
- เลือกตัวชี้วัด ชุมชนมทกชะว้างแผนชุมชน

# ขอบคุณค่ะ

ศิริวิษ โดโนทัย

Tel. 081 9114790

E-mail [srv@kmutnb.ac.th](mailto:srv@kmutnb.ac.th)