

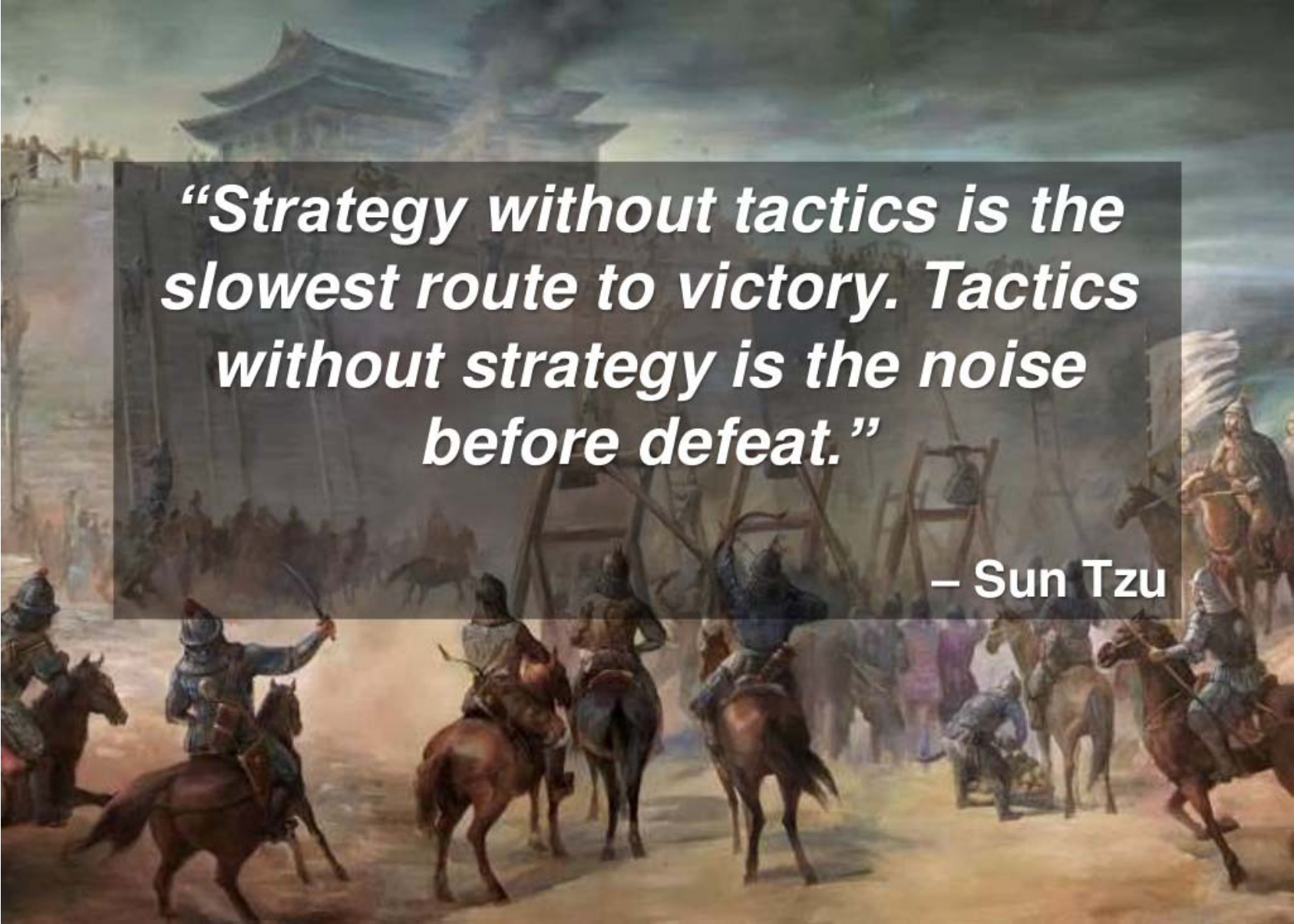
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

An aerial photograph of a large naval fleet, likely the U.S. Navy's 7th Fleet, sailing in formation on a dark blue ocean. The ships are visible as white and grey hulls against the water. The formation is spread out across the frame, with a large aircraft carrier at the bottom center and many smaller destroyers and frigates surrounding it.

***“Plans are nothing,
planning is everything.”***

- Dwight D. Eisenhower

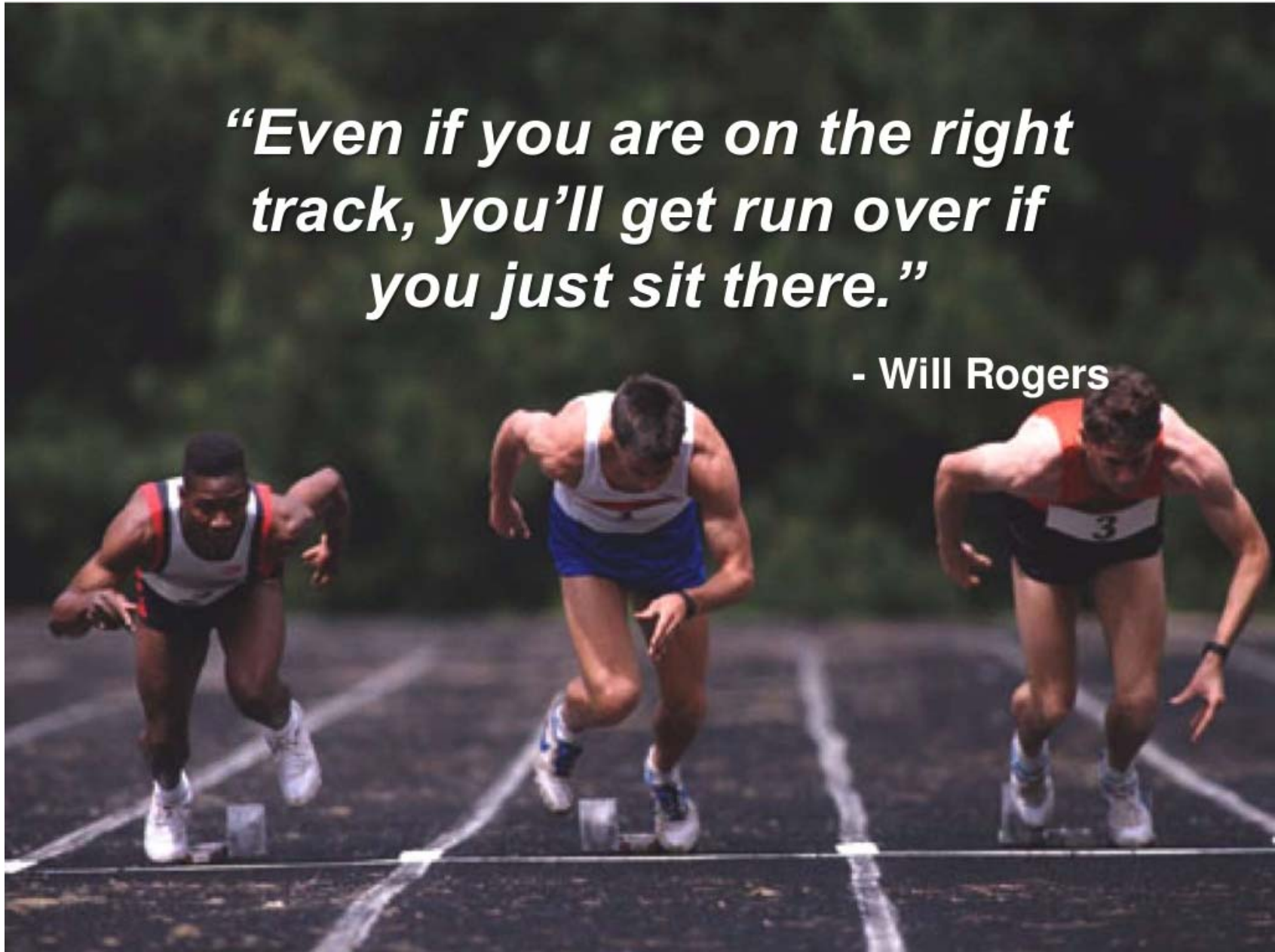
A historical painting depicting a battle scene. In the foreground, several soldiers on horseback are engaged in combat. One soldier on the left is raising a sword. In the background, a city with a large, multi-tiered pagoda or temple is visible under a cloudy sky. The scene is filled with smoke and the chaos of battle.

***“Strategy without tactics is the
slowest route to victory. Tactics
without strategy is the noise
before defeat.”***

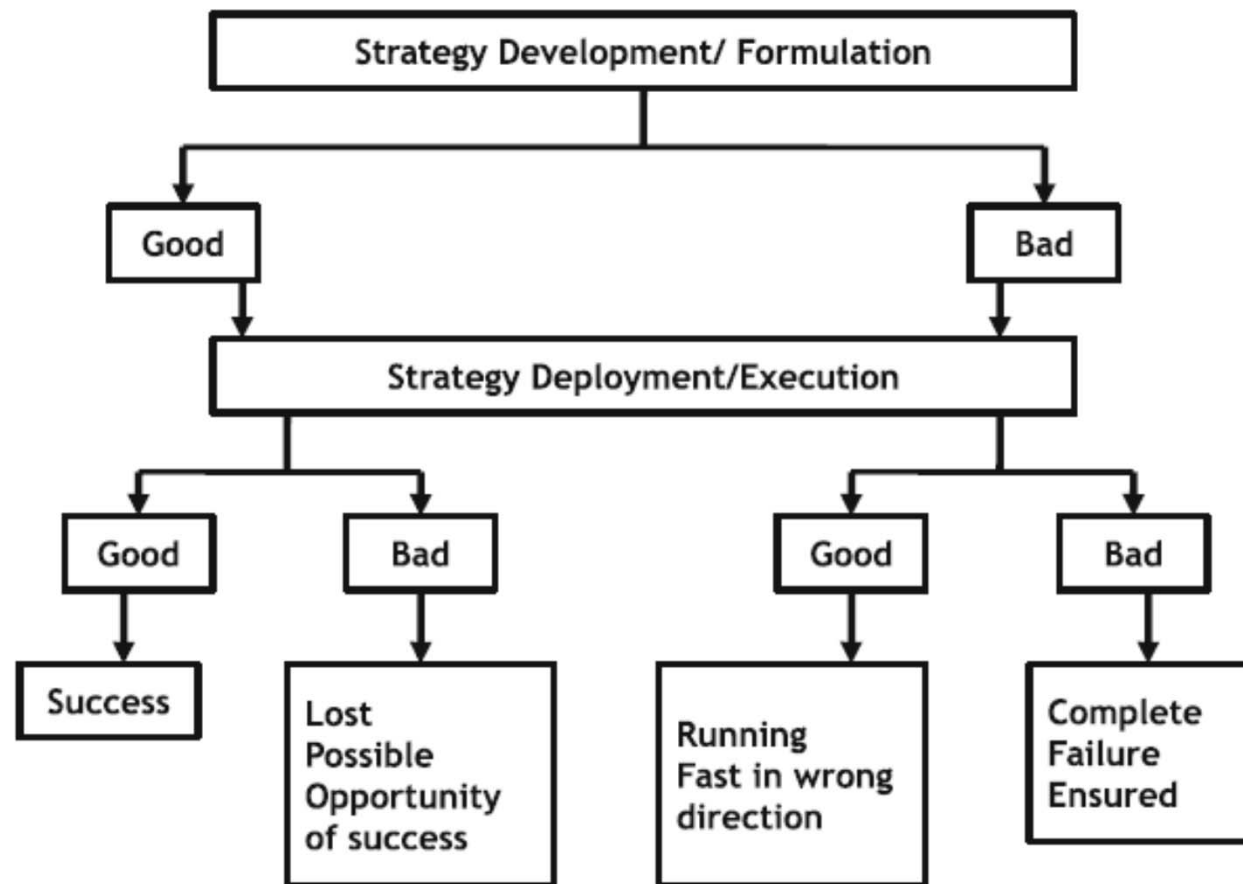
– Sun Tzu

“Even if you are on the right track, you’ll get run over if you just sit there.”

- Will Rogers



Importance of strategy formulation and execution



การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ มีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์.

ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 เรื่องวิธีการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสาร ทิศทางขององค์กร.
- หมวด 3 เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็น ข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ.

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

- หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อใช้เป็นพื้นฐานที่เหมาะสม (effective basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

- หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการระบุความต้องการและการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร รวมทั้งเรื่อง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

- หัวข้อ 7.1 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงทั้งด้านหลักสูตร และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ตลอดจนประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับที่ระบุไว้ในกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร.
- หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ภาพรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
(ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN)

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง.

- **แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง.**
- **องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ.**

ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ

- หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งองค์กรใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.
- แผนปฏิบัติการระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ. การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ.

ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ

- การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย
- ผู้ส่งมอบอาจต้องให้การฝึกอบรมแก่หน่วยงานและทีมงานขององค์กรในการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการโดยยึดหลักต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ. การวิเคราะห์และทบทวนในระดับองค์กรควรเน้นที่การเพิ่มผลผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ.

	Strategic Challenges	Strategic Advantages	Core Competencies	Strategic Objectives	Most Important Goals	Action Plans and Timetable (ST=Short-term LT=Long-term)	TNBSC Metrics	Cat. 7 Figure/ Ref.	Projection 2011	Projection 2013	Comp. Projection 2013
CUSTOMERS	3. Addressing the loss of public confidence in the financial industry		Legendary Service	Use Legendary Service as a means to become the preferred bank in the TriState region	Maintain customer satisfaction leadership position Increase market share by 5% year over year	Implement TOE project for VOC process (ST: 2011, Q3) Create a virtual version of Legendary Service (LT: 2013)	Customer satisfaction Market share—assets Market share—loans Total deposits Products/household Consumer transactions accuracy Time deposit statement accuracy	7.2-1 7.5-7 7.5-8 7.5-5 7.2a(2) 7.1-5 7.1-5	3.70 \$6,921m \$77,767m \$1,900m 4.6 1 per 1,000 0.008%	3.80 \$8,375m \$94,098m \$2,100m 4.7 0.5 per 1,000 0.0045%	3.75 \$7,924m \$89,032m 1 per 1,000
ASSOCIATES		4. Loyal and stable workforce with low turnover	Legendary Service	Be known as the financial services employer of choice	Create a cross-functional workforce so that every associate has a dual career path	Implement TOE project for Legendary coaching (ST: 2011, Q2) Implement PMDP for Widmark (ST: 2011, Q4)	"Best Places to Work" Associate satisfaction Associate engagement Associate vacancy rate	7.3a(1) 7.3-1 7.3-2 7.3-6	23rd 91% 80% 0.40%	10th 93% 84% 0.75%	4%
PROCESSES	4. Integrating the mortgage operation processes and workforce, into TNB's structure and culture	5. Process discipline and TOE focus enables TNB to process transactions better than competitors and at a lower cost	Operational Excellence	Integrate the Widmark acquisition, including customers, associates, and products	Streamline the traditional TNB mortgage process, using technology, as appropriate Win new business from Widmark customers through Legendary Service	Conduct TOE review for all Widmark processes (ST: 2011, Q4) Implement Widmark mortgage process in all branches (ST: 2011, Q3) Conduct Legendary Service training (ST: 2011)	Action plan to scorecard metric performance Time to auto loan approval Efficiency Ratio Cost per check transaction	7.1-19 7.1-6 7.1-10 7.1-16	0.75 1 day 0.3 \$0.31	0.75 1 day 0.28 \$0.29	0.78 2 days
REGULATORY	1. Addressing the many changes in banking regulations	2. Hometown bank with a reputation for stability and integrity	Operational Excellence Agility	Meet and exceed all regulations so as to become the role-model financial organization	Become aware of new regulations as soon as possible Have a voice in future bank regulations	Implement weekly MNO-Factor Watch (ST: 2011, Q1) Get elected to bank industry committees (LT: 2013)	CAMELS rating Ethical/legal findings External audit compliance Tier 1 ratio	7.1-17 7.4-8 7.4-4 7.5a(1)	1 0 100% 17.8%	1 0 100% 18.1%	1 98% NA
FINANCIAL	2. Meeting earnings targets while serving increasing numbers of customers using low-margin services	1. Taking advantage of the relatively low cost of TARP funds (5%) through 2013 3. Numerous opportunities for mergers/acquisitions for banks with capital	Operational Excellence Agility	Maintain current earnings as part of "Sustain" strategy; and position for "Grow" strategy Optimize market opportunities	Drive down past-due rate for Widmark Become proficient on acquisitions	Implement TOE project for Widmark customer payment plans (ST: 2011, Q1) Implement TOE project for risk analysis (ST: 2011, Q2) Tighten UCL/LCL limits Deliver products and services process (LT: 2012) Target one acquisition (LT: 2013)	Audit findings ROE Nonperforming asset ratio Net interest margin Net interest income Efficiency Ratio	7.4-4 7.5-1 7.5-4 7.5-6 7.5-6 7.1-10	100% 40% 0.50 3.75% \$78m 0.3	100% 43% 0.40 4.03% \$93m 0.28	99% 45%BC 0.43 Top-Q 4.16% \$98.4m

Figure 2.1-3 Key Strategies, Strategic Objectives, Related Action Plans, and Performance Projections

Strategic Objectives & Goals	Core Competencies (CC), Strategic Challenges (SC), & Strategic Advantages (SA)	Sample Plans		Projections			Outcome Measures: Results
		Short-Term (ST) & Long-Term (LT) Action Plans	Human Resource Plans	2012	2013	2016	
Strategy 1. Understand resident preferences and achieve top-decile resident satisfaction and engagement							
Achieve top-decile overall resident satisfaction	CC 1–4 SA 1–4 SC 1, 2, 7	ST: Establish training on resident needs and expectations LT: Reinforce culture of resident focus at each facility	<ul style="list-style-type: none">Improve training on resident needs, requirements, and expectationsFully implement 5P Leadership Excellence CommitmentFully implement the Gate Way to Leadership	90%	92%	94%	Resident satisfaction: Figure 7.2-1
Achieve top-decile resident willingness to recommend				90%	92%	94%	Resident willingness to recommend: Figure 7.2-11
Achieve top-decile family satisfaction with communication				89%	90%	93%	Family satisfaction with communication: Figure 7.2-7
Strategy 2. Advance quality of care and independence for seniors, including attracting baby boomers who want to stay active							
Improve Patient Safety Index*	CC 1, 2 SA 1, 3 SC 2, 3	ST: Reinforce culture of resident safety at each facility	<ul style="list-style-type: none">Improve resident safety training for employees at all facilities	89%	90%	92%	Patient Safety Index: Figure 7.1-3
Achieve 25% volume growth in residents who are active baby boomers	CC 1, 3, 4 SA 1, 2, 5, 6 SC 1, 5, 6	LT: Enhance facilities and activities to attract baby boomers ST: Expand relations with local colleges and community organizations to increase educational and volunteer opportunities for residents LT: Build four new facilities with state-of-the-art accessibility design	<ul style="list-style-type: none">Attract employees qualified to manage this populationIncrease number of private rooms	9%	13%	25%	Baby-boomer volume growth: Figure 7.5-14
Strategy 3. Achieve role-model financial sustainability							
Achieve top-decile profit margin in industry	CC 1–4 SA 1, 2 SC 1, 2, 5–7	LT: Improve facility profitability by applying Lean tools to reduce waste and cost LT: Improve market share by identifying potential acquisition targets ST: Refine marketing plan	<ul style="list-style-type: none">Expand workforce education on performance improvement toolsExpand 5E system to all facilities	1.3%	1.4%	1.7%	Operating margin: Figures 7.5-1, 7.5-2, 7.5-3
Improve average earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA) per facility				\$205	\$235	\$300	EBITDA: Figure 7.5-11
Achieve 30% market share in four-state service areas				23%	27%	30%	Market share: Figure 7.5-13
Strategy 4. Be the preferred employer in communities served							
Achieve top-decile employee satisfaction	CC 2 SA 4–6 SC 1, 3, 4	LT: Increase CLT’s focus on improving scores on drivers of satisfaction and engagement	<ul style="list-style-type: none">Educate supervisors on drivers of satisfaction and means to improveFully implement APEX Performance Management System	80%	81%	84%	Overall employee satisfaction: Figure 7.3-4
Achieve top-decile employee engagement				76%	78%	85%	Employee engagement: Figure 7.3-6

*Patient Safety Index is a weighted average of performance in complying with the NPSGs for long-term care, which are revised yearly. In late 2011, these NPSGs were identifying residents correctly, using medicines safely, preventing infection, preventing residents from falling, and preventing pressure ulcers.

Figure 2.1-5: Representative Sample of SCF Strategic Plan						
Strategic Objectives 2.1b(1) CC, SA, SC 2.1b(2)	Goals (CI) 2.1b(1)	ST & LT Plans 2.2a(1)	Key Planned Changes 2.2a(1) (HR) Key HR Plans 2.2a(4)	Key Performance Measures (Sample BSC) 2.2a(5)	Projections 2.2(b) STLT	
Shared Responsibility - SR corporate objective addresses CC1, SA1, SA2 and SC1 [Fig. P.2-2]						
SR1- Ensure systems and services that are respectful and culturally appropriate SR2- Achieve excellence in C-O satisfaction SR3- Increase community awareness of SCF's services and programs	Improve customer satisfaction	ST: Improve CARE model ST: Increase survey marketing LT: Increase application of C.A.R.E. model	(OD) Increase % of current employees receiving C.A.R.E. model training	Customer Satisfaction [Fig. 7.2-1]	85%	91%
				Culture and Traditions Respected [Fig. 7.2-3]	85%	95%
				Continuity of Care with Provider [Fig. 7.1-30]	70%	80%
Commitment to Quality - CQ corporate objective addresses CC2, SA3, SA4, SC2 and SC3 [Fig. P.2-2]						
CQ1- Improve work environments and employee development systems with an emphasis on AN/AI employees CQ2- Ensure continuous improvement of systems and processes CQ3- Increase the number of AN/AI employees in all job categories	Improve employee satisfaction	ST: Implement on-line exit interviews [5.2a(3), 5.1c(1)] ST: Implement action plans to increase employee satisfaction [5.2b(1 & 2)] LT: Improve workforce readiness LT: Improve employee retention	Improve succession plans for clinical and managerial positions Integrate workforce competencies through HR functions [5.1a(3)] Increase QMC opportunities (DC) Improvements to key onboarding programs; Increase CME offerings	Morehead's Commitment Indicator Score [Fig. 7.3-1]	4.07%	4.11%
				% of AN/AI Employees [Fig. 7.3-15]	54%	60%
				Total and AN/AI Turnover [Fig. 7.3-13]	22%	15.56%
Family Wellness - FMW corporate objective addresses CC3, SA5, SC4 and SC5 [Fig. P.2-2]						
FMW1- Reduce the rate of domestic violence, and neglect FMW2- Reduce the rate of and improve the management of cancer FMW3- Reduce the incidence of suicide FMW4- Reduce the rate of obesity FMW5- Reduce the rate of substance abuse FMW6- Reduce the rate of and improve the management of diabetes FMW7- Improve oral health FMW8- Reduce the rate of and improve the management of cardiovascular disease	Improve clinical performance Increase integration of the FWFI philosophy across organization	ST: Core Concepts [P.1a(2)] ST: Improve screening rates LT: Improve workforce readiness	Continue building partnerships (DC) Implement succession plan [5.2c(2)] (BSD) Increase BSD FWFI training opportunities	NCQA - HEDIS performance measures. Includes eight measures 1. Breast Cancer Scr. [Fig. 7.1-11] 2. Colorectal Cancer Scr. [Fig. 7.1-9] 3. Child. Imm. [Fig. 7.1-12] 4. Diab. HbA1c poor control [Fig. 7.1-2] 5. Diabetes Annual Scr. [Fig. 7.1-1] 6. Cardiovascular (LDL<100)l [Fig. 7.1-7] 7. Cervical Cancer Scr. [Fig. 7.1-10] 8. Asthma Appropriate Meds. [Fig. 7.1-8]	Meet or exceed HEDIS 75th percentile (top 25%) for eight measures.	
Operational Excellence - OPE corporate objective addresses CC4, SA6, SC6, SC7 and SC8 [Fig. P.2-2]						
OPE1- Improve the management of expenses OPE2- Improve utilization of IT and data support systems and services OPE3- Improve SCF systems for third party revenue generations and collections	Improve financial position	ST: Achieve budget LT: Improve Medicare eligibility services	Implement EHR; Program Expansion; Joint Venture Construction Program (DC) Improve leadership development	Operating Margin [Fig. 7.5-1] Third Party Payor Revenue [Fig. 7.5-4]	Meet budgeted amount	

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ.

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ ที่สำคัญ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ.
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน.

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน.

- องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ.
- องค์กรจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (*financial viability*) ขององค์กร.

ตัววัดความมั่นคงด้านการเงิน

ตัววัดเหล่านี้ อาจรวมถึง

- สภาพคล่อง (*liquidity*)
- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (*debt to equity ratio*)
- เงินสดอยู่ยรายวัน (*days cash on hand*)
- ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์
- กระแสเงินสด

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง.

- แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร.

Action Plans	HR Plans
Use technology to increase customer satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> • Team leaders—receive training in performance measurement • All—receive Foodtrak training • Vendors—provide training on technology changes to managers and team leaders
Expand HMR, catering, and take-out services	<ul style="list-style-type: none"> • Training on catering, HMR, and take-out processes
Develop innovative uses of facilities	<ul style="list-style-type: none"> • Valet parking training
Provide ethics mentoring	<ul style="list-style-type: none"> • Training on mentoring • Ethics training
Improve customer service	<ul style="list-style-type: none"> • Training/review of Service Recovery Process
Hire physically/mentally challenged persons	<ul style="list-style-type: none"> • All—receive diversity training (working alongside employees with disabilities)
Open gift shops	<ul style="list-style-type: none"> • Hire and train employees in retail/customer service
Provide leadership training	<ul style="list-style-type: none"> • Selected employees will learn about and participate in Strategic Planning Process • Management Team—receive Baldrige training

Figure 2.2-2 Short-term Action Plans and Related HR Plans

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง.

- องค์การมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT).**

MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

- “ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน โครงการ บริการ และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม.
- ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน (Composite)

MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

มักใช้“ตัวชี้วัด” (Indicators) เมื่อ

1) การวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ).

2) การวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดนำ - leading indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด).

Characteristics of good KPIs

- ***Relevant** to the strategic goals and objectives or a specific service area and to the users*
- ***Clear definition** to ensure consistent collection and fair comparison.*
- ***Easy to understand and use.** Avoid management jargon, or abstract concepts.*
- ***Comparable** on a consistent basis both between organizations and over time.*

Characteristics of good KPIs

- ***Verifiable** for the accuracy of information and the consistency of the methods used.*
- ***Cost effective** to balance the cost of collecting information with its usefulness. They should be based on information already available and linked to existing data collection activity.*
- ***Attributable** so that managers can influence the performance measured by the indicator.*

Characteristics of good KPIs

- *Responsive to change*
- *Allow innovation* by encouraging organizations to develop innovative processes or to come up with alternative methods
- *Statistically valid*
- *Timely* within a reasonable time scale depending on the use made of the data.

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง.

- องค์กรจะทำอย่างไรกับแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็นการระบุถึงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่คาดหวังไว้ (expected)”

เป้าประสงค์ (Goals) เป็นการระบุถึงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่ปรารถนา(desired)”.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

หมายถึง การคาดคะเนระดับ (Level) ผลการดำเนินการในอนาคต อันเกิดจาก

- ผลการดำเนินการในอดีตที่ผ่านมา
 - อัตราการปรับปรุงผลการดำเนินการปัจจุบัน
 - สมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในต่าง ๆ
 - การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดหรือการสร้างนวัตกรรมในองค์กร
 - สมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อ
- การเปลี่ยนแปลงภายใน.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

- ผลการดำเนินการของกลุ่มหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ที่องค์กร คาดหมายว่าจะดำเนินการให้ได้ดีกว่าหรือเทียบเท่า อันสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่และเรื่องที่จะต้องมีการดำเนินการ อย่างก้าวกระโดดหรือการเกิดนวัตกรรม.

ในกรณีที่องค์กรมุ่งหวังผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือการสร้าง นวัตกรรม การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projection) และ เป้าประสงค์ (Goal) อาจเหลื่อมซ้อน (Overlap) กันได้.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ อาจพิจารณาถึงการลงทุนใหม่ การเข้าถือสิทธิ์หรือควบรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเจาะตลาดใหม่และการเปลี่ยนตลาด การบังคับใช้กฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้านบริการและด้านเทคโนโลยี.
- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรอธิบายใน 4.1ค(1)

Category	Subcategory	Worst	Best
Strategy	Growth oriented	No, maintains our current business	Growth is the central theme in the plan
Market Impact	Market differentiation	Differentiation on the market unclear or not stated	Prototype ready/or pilot customer under contract significant sustained differentiation
Operational Impact	Impact on patient satisfaction	No mention	Substantial improvement documented
	Management capability	New business line, no known internal experience, high risk	Existing business line extension, extensive internal experience, talent
Clinical Effectiveness	Clinical effectiveness	No direct affect on patient's medical condition or outcome	Standard of care in high priority services; broad impact on population in high priority service, additional clinical effectiveness ranking components
Financial Impact	Financial return to system (ROI)	Project fails to return initial investment	IRR far in excess of require: Large positive NPV > 12%

2.2-1 Example of Key Selection Criteria for Action Plans (6 of 22 subcategory criteria)

Figure 2.2-3 Future Projections of Key CGISS Measures

	Past Levels	Target Levels	3-Year Proj.	Comp. Proj.
Financial				
-ROA	XXX	XXX	XXX	XXX
-PBT %	XXX	XXX	XXX	XXX
-Gross Margin	XXX	XXX	XXX	XXX
Customer				
-Market Share	XXX	XXX	XXX	XXX
-Sales Growth	XXX	XXX	XXX	XXX
-Satisfaction	XXX	XXX	XXX	XXX
Operational				
-DPM (sigma)	XXX	XXX	XXX	XXX
-SPE	XXX	XXX	XXX	XXX
-Sales/Emp.				

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์
บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการใหม่และนำไปปฏิบัติอย่าง
รวดเร็ว

Hoshin Kanri

Strategy Deployment



What is Hoshin Kanri?

方針管理

hoshin

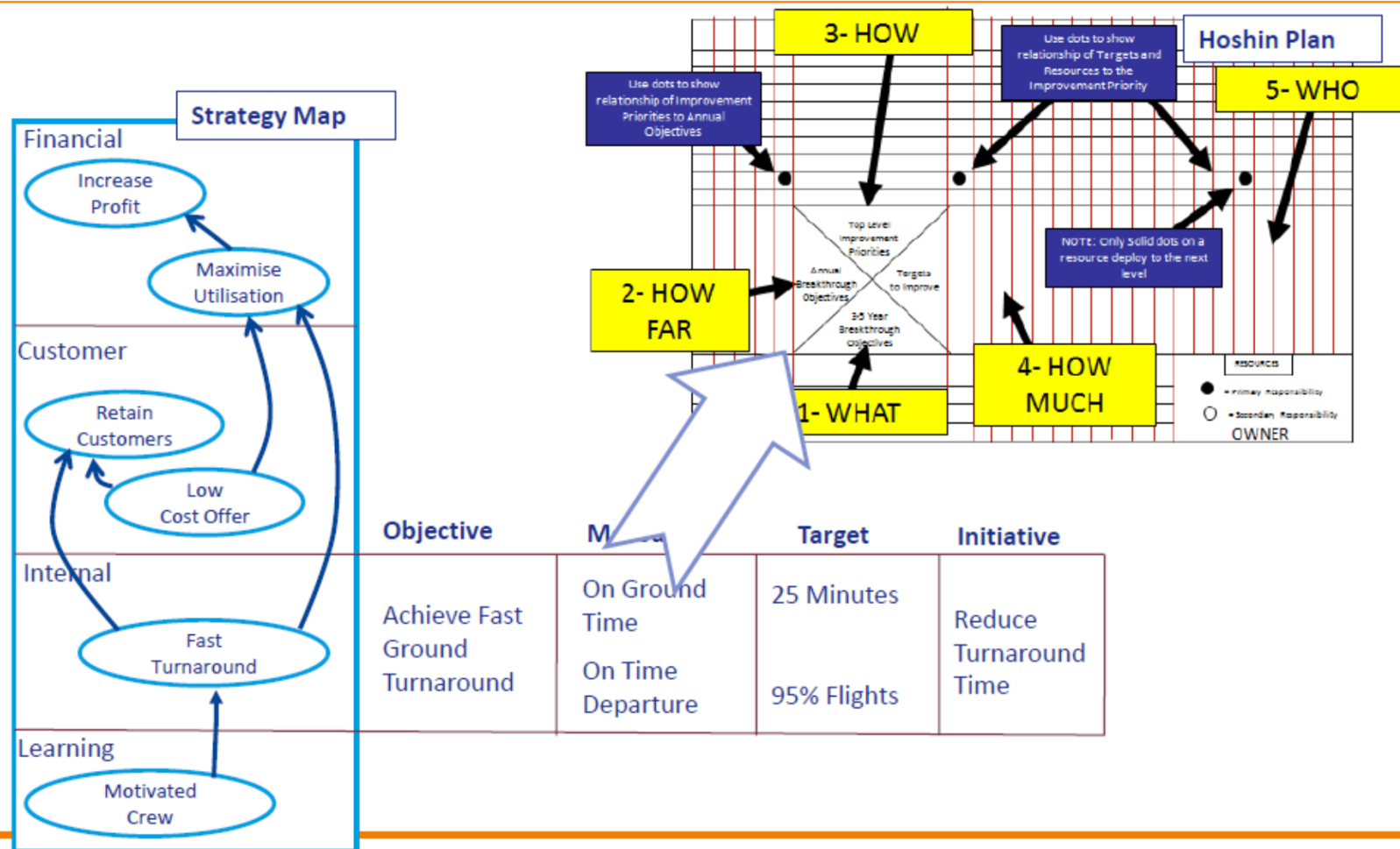
Direction

kanri

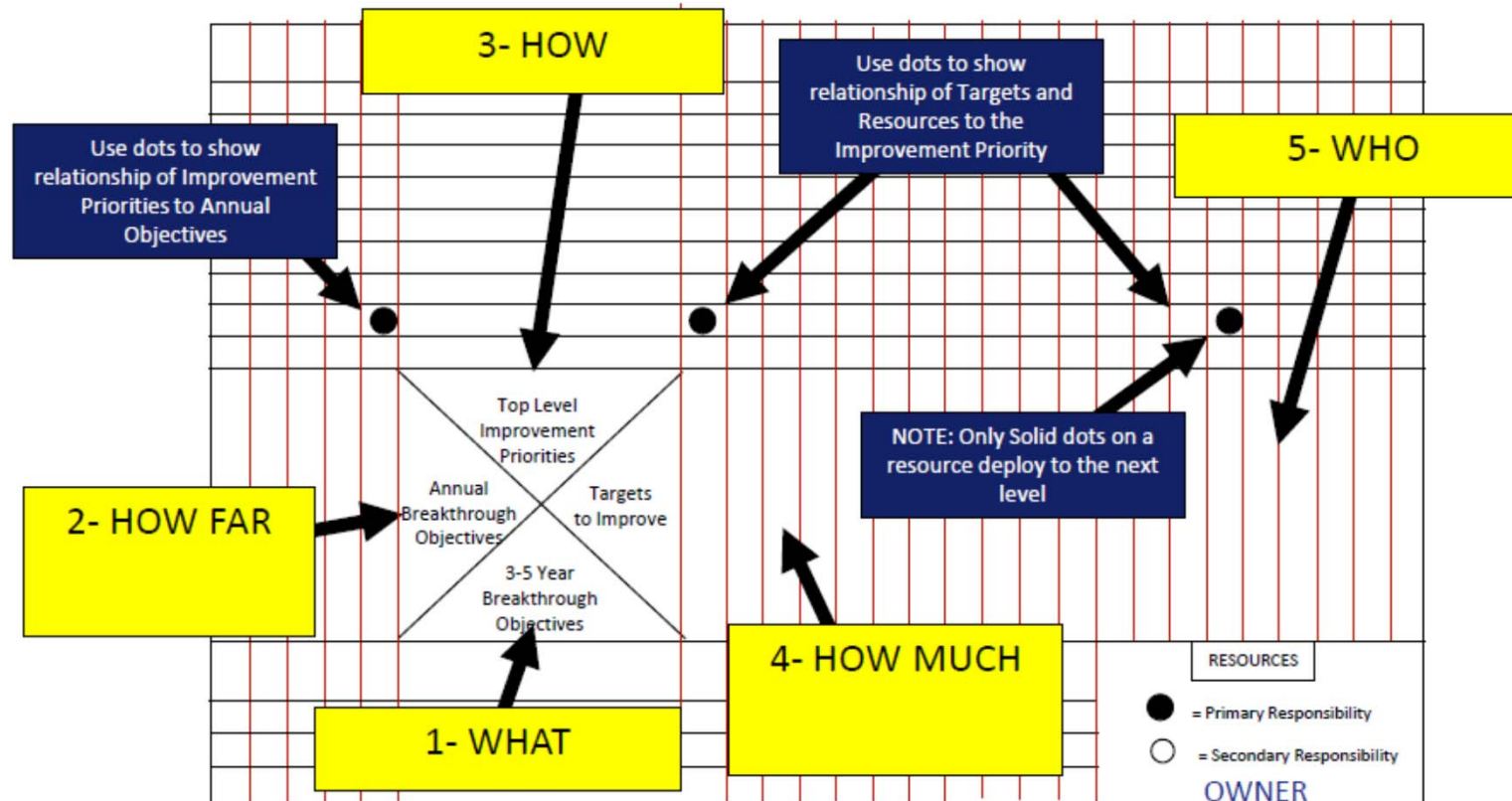
management, control

“Policy Deployment”

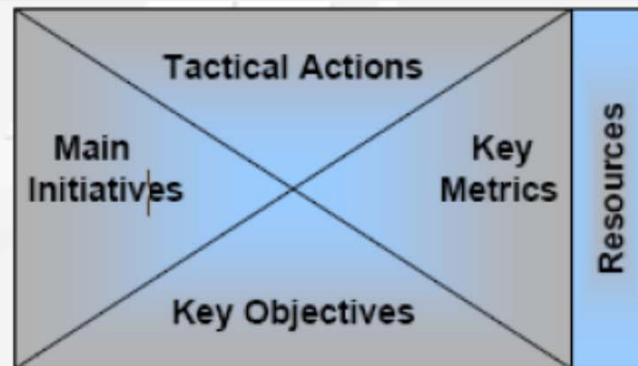
Hoshin and Balanced Scorecard



How the Hoshin's X Matrix Works



X-Matrix Format for Planning



Bottom: Key objectives. Use a “SMART” format

Left: Initiatives on HOW to achieve the objectives

Top: TACTICAL actions to execute the initiatives

Right: Key METRICS used to monitor results

Far Right: WHO has responsibility for the item

Source: Jd Marhevko, *ASQ World Conference on Quality and Improvement*, May 5-7, 2008

[illegible]4C

X-Matrix Summary

“X-Matrix” Worksheet

Identify the top 1-3 ways of HOW you will attain the goal

Identify the top 1-3 tactical plans to achieve the initiative

Main 1-3 Tactical Plans

1.1a _____

1.1b _____

1.1c _____

Main 1-3 Initiatives

1.1 _____

1.2 _____

1.3 _____

Key Objective/Performance Goal (SMART)

1 _____

What are the key metrics?

Key Input Metrics

1.1a _____

1.1b _____

1.1c _____

Write a sample Key Objective

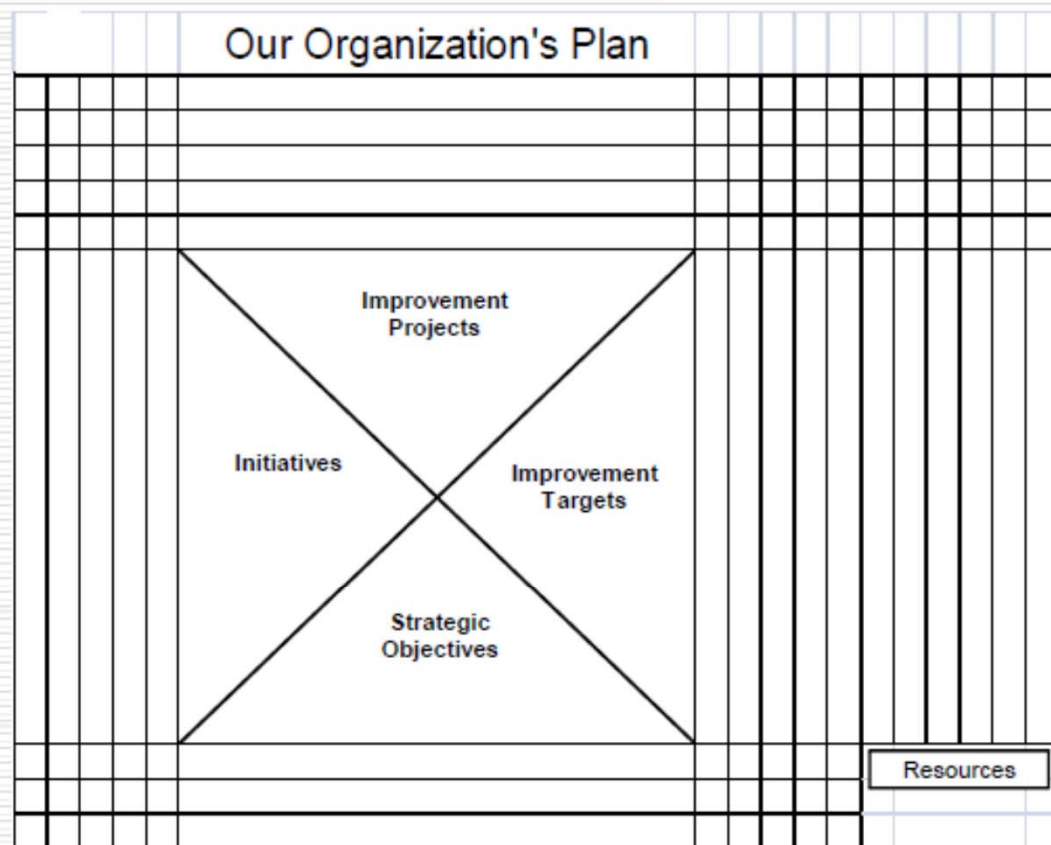
X-Matrix Diagram:

	Tactical Actions	
Main Initiatives		Key Metrics
	Key Objectives	

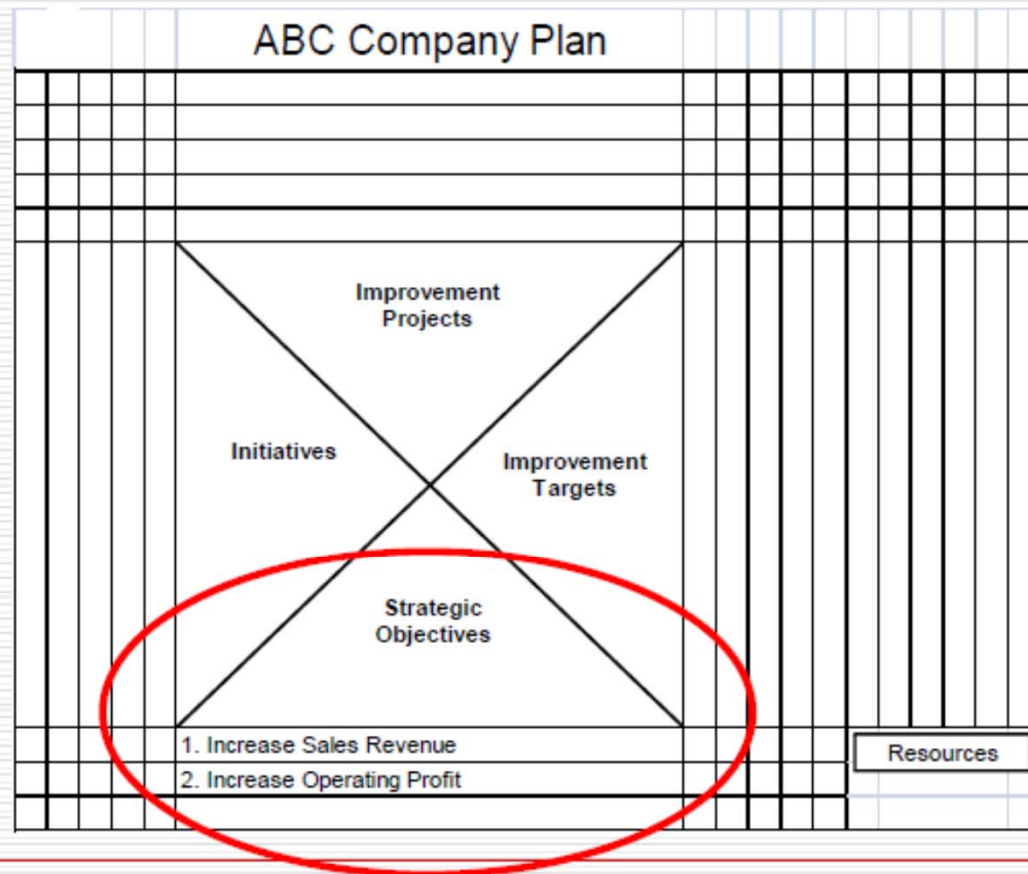
Resources

Source: Jd Marhevko, ASQ World Conference on Quality and Improvement, May 5-7, 2008

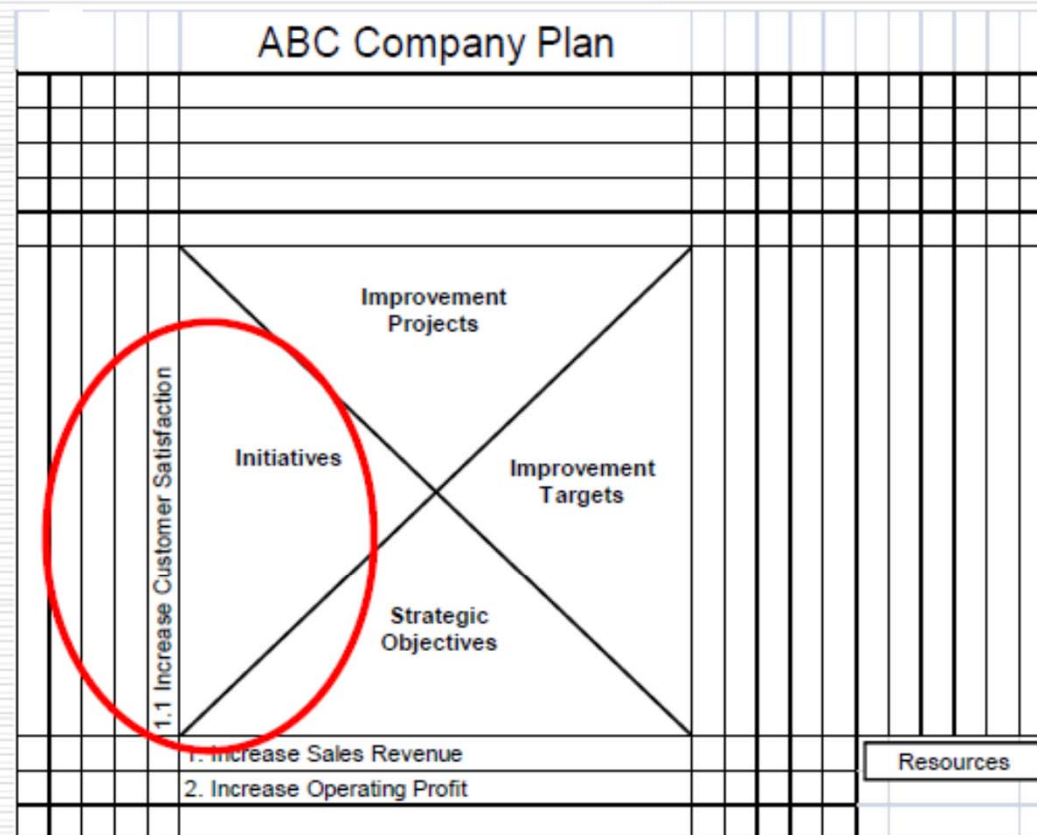
X-Matrix Worksheet



Strategic Planning Example



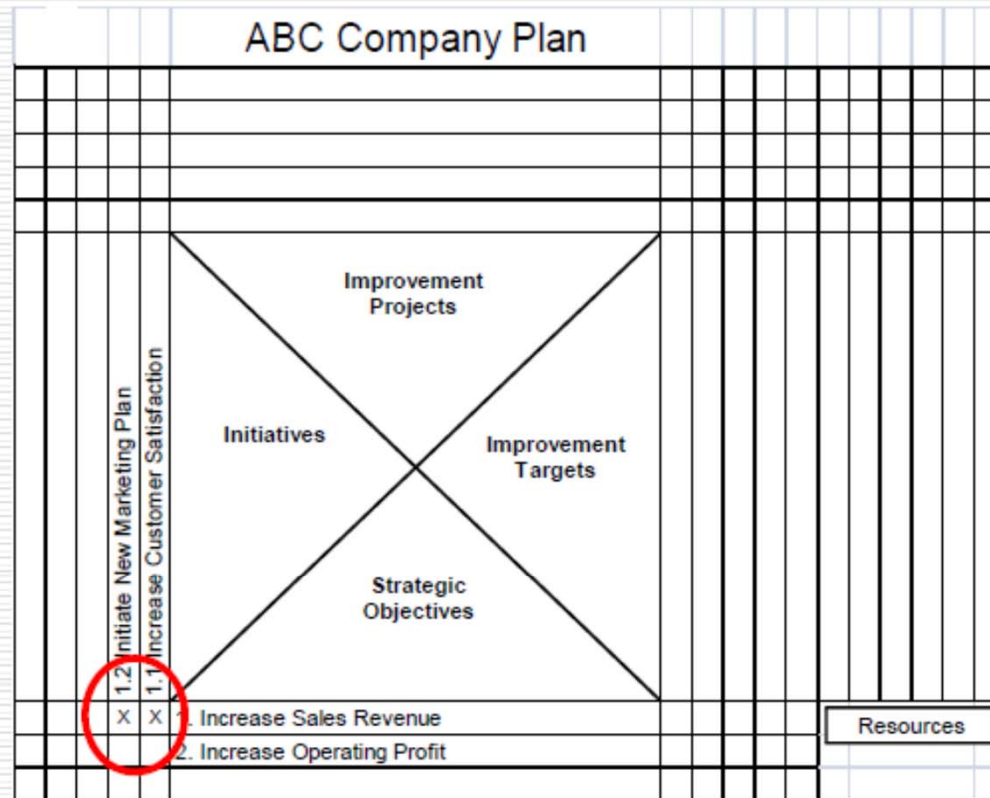
Define Initiatives



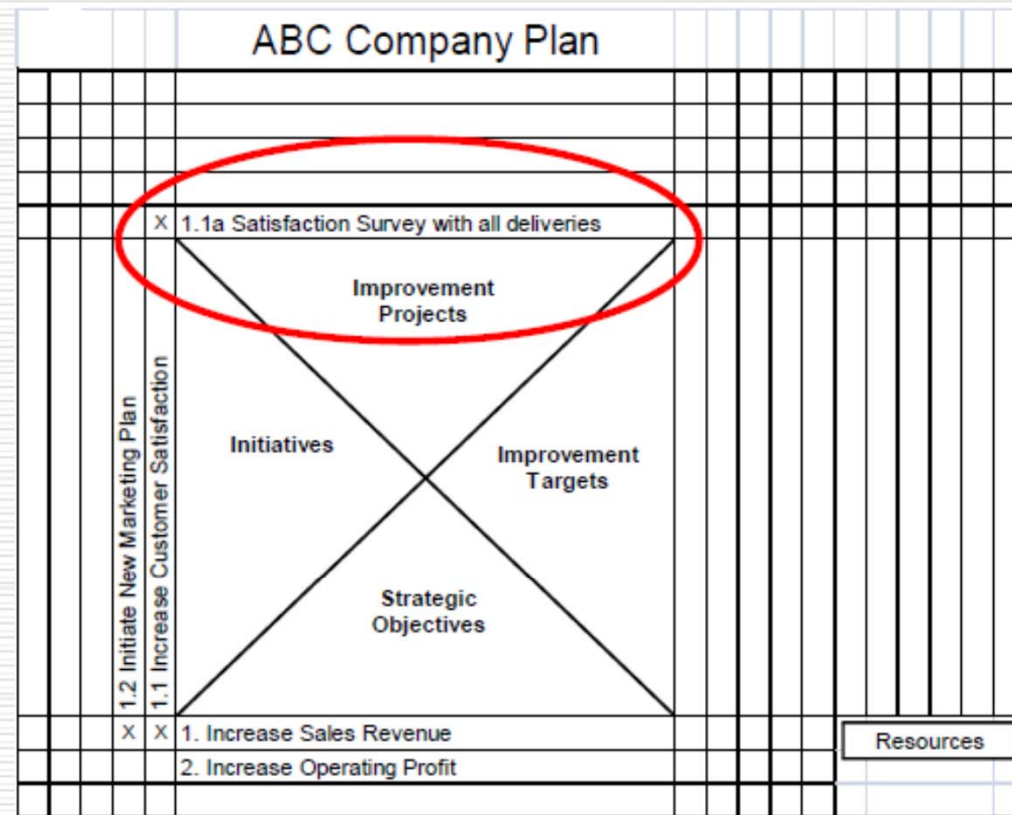
Define Initiatives

[illegible]

Link Objectives and Initiatives



Identify Quality Activities



<p> </p>	<p> </p>
----------	----------

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

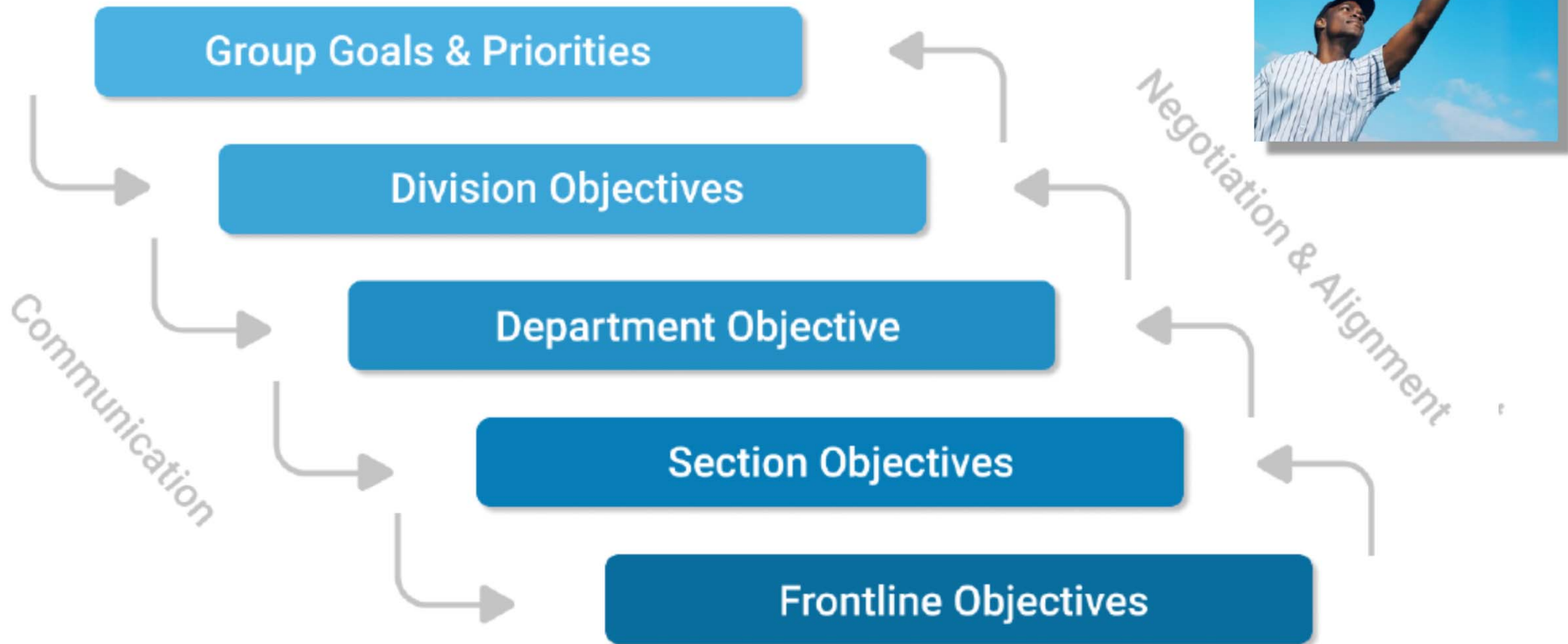
ASQ Section Strategic Plan

[illegible]

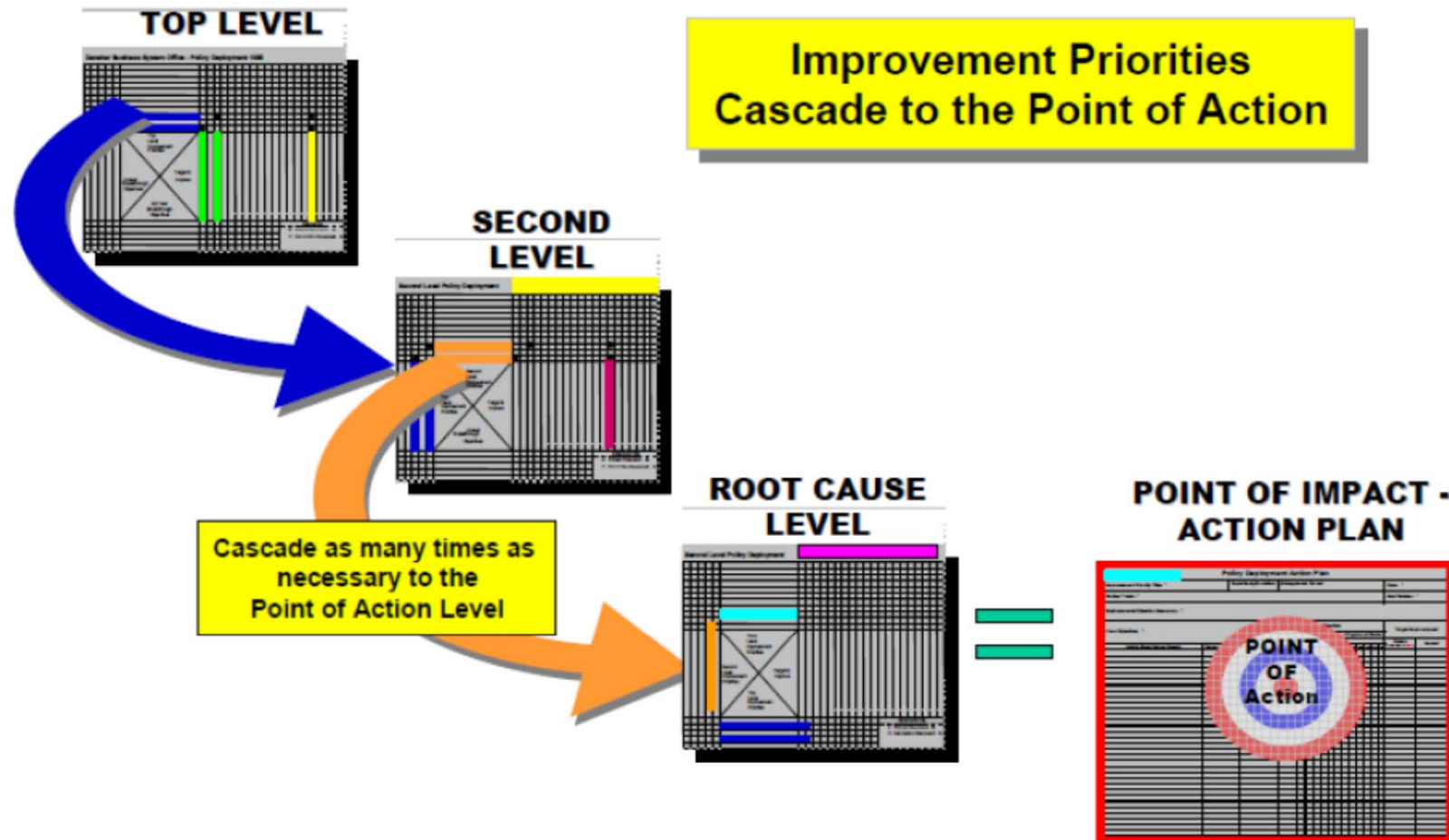
ASQ Section Strategic Plan

[illegible]

Catchball Process



Cascading the Action Plans



X-Matrix

Benefits and Limitations

□ Benefits

- Helps organizations focus on shared goals
- Communicates goals
- Communicates plans to achieve goals
- Helps obtain commitment and accountability

□ Limitations

- Can be large & complex
 - Less valuable if delivered from 'above'
 - Garbage in, Garbage out
-

Questions

