

แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง

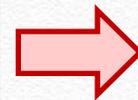
รองศาสตราจารย์ ภาณุอุษณีย์ คำประกอบ
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและพัฒนาคุณภาพองค์กร
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือ การมองเห็นเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนร่วมกัน



สิ่งแรกที่สำคัญ
ที่สุดในการ
ทำงาน คือ
การกำหนด
เป้าหมาย



ขณะนี้เราอยู่ที่
โหนด และ
ห่างไกลจาก
เป้าหมายมาก
น้อยเพียงใด



สื่อสาร vision ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ



คำถามสำคัญ



1

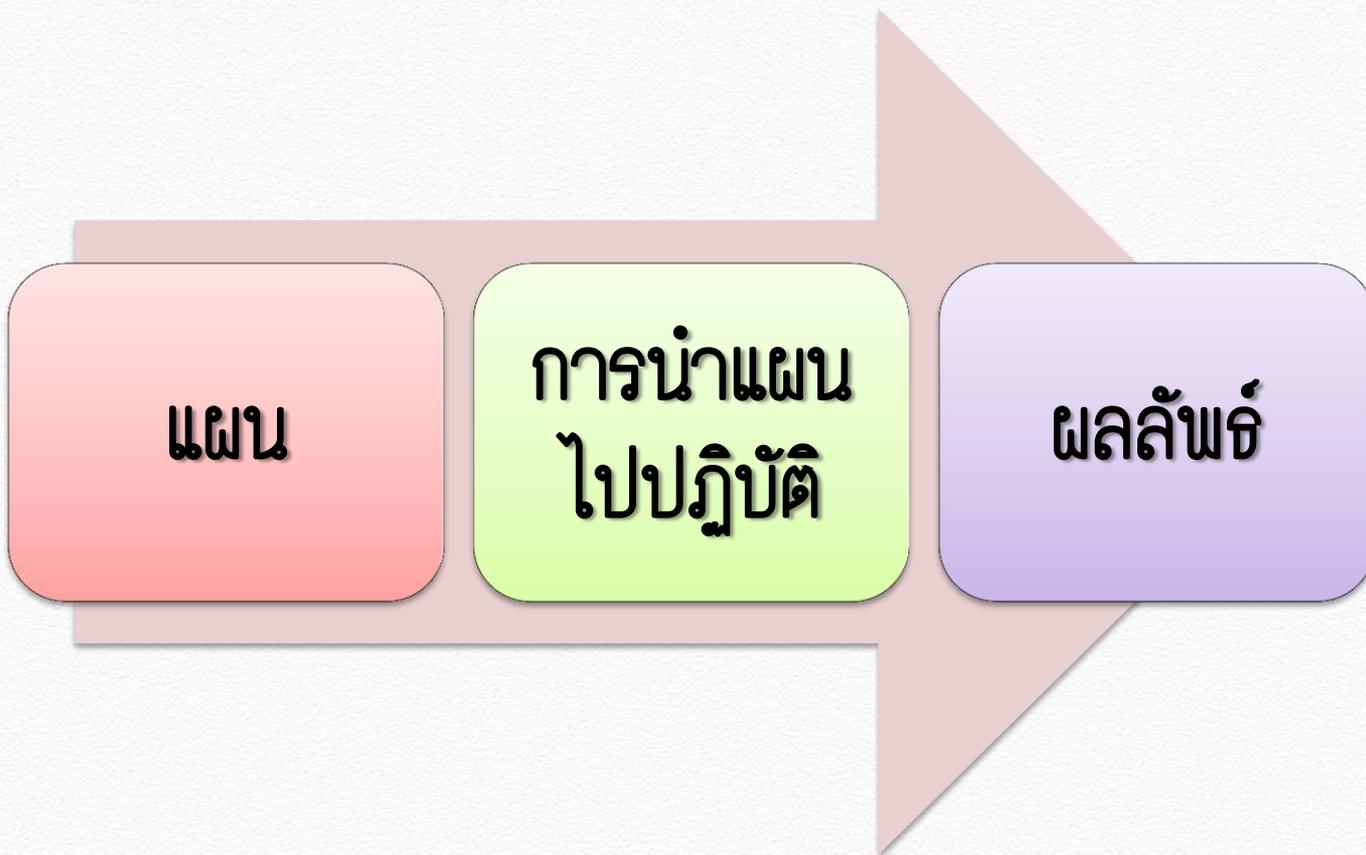
เราต้องพัฒนาอะไรเพิ่มเติมบ้าง

2

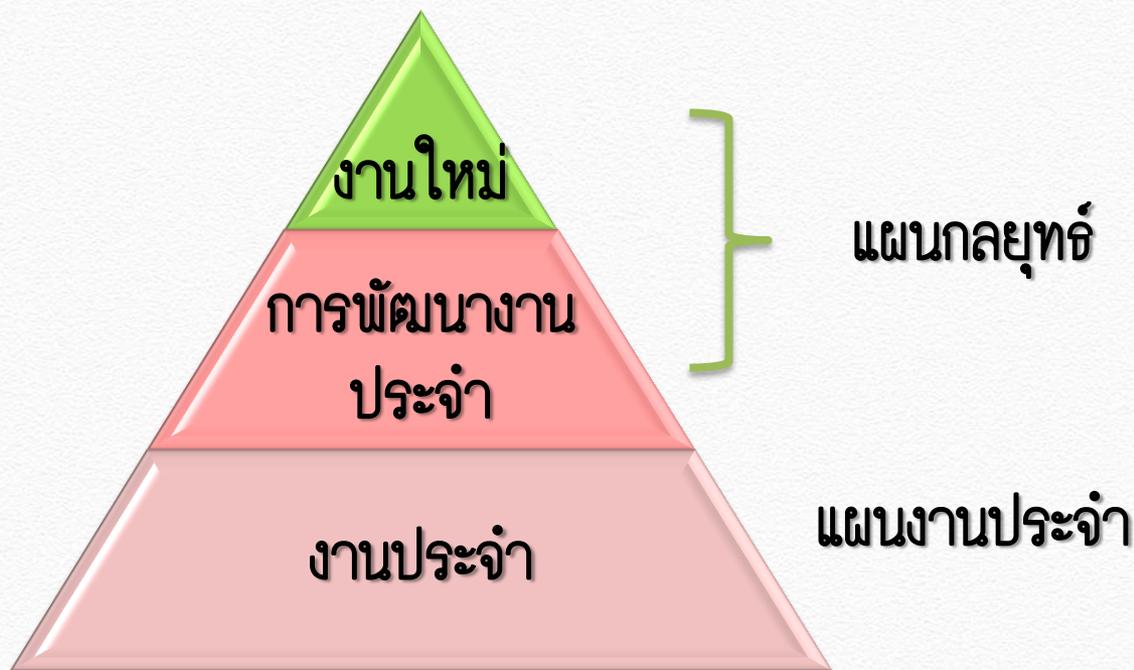
การบริหารงานของเราเป็นระบบแล้วหรือยัง

3

ระบบของเรามีประสิทธิภาพดีเพียงพอที่
ทำให้เราบรรลุเป้าหมายหรือไม่



ประเภทของงานในองค์กร → การจัดทำแผน



แผนกลยุทธ์ที่ดี ควรส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง

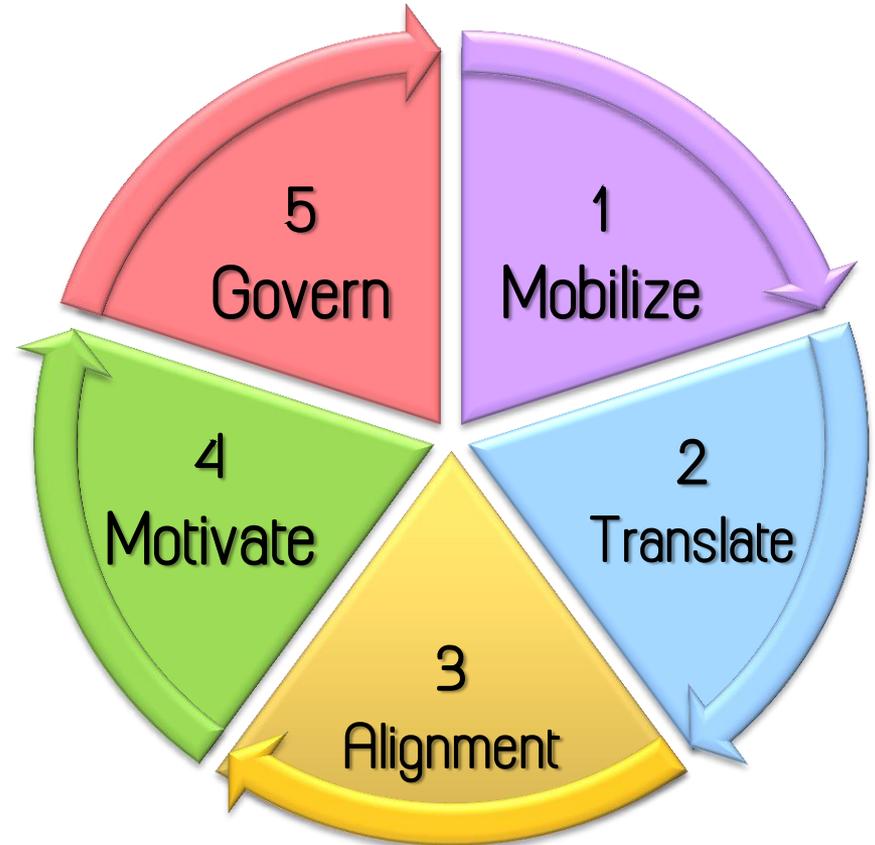
4 คำถามชวนคิดในการจัดทำแผน



กลยุทธ์สำคัญในการเชื่อมโยงแผนสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์



1. **Mobilize** จุดชนวนความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. **Translate** ถ่ายทอดเพื่อให้การบริหารจัดการในองค์กรมีการเชื่อมโยงกันได้
3. **Alignment** ทำให้ทุกหน่วยงานมีการผสมผสานกันเป็นหนึ่งเดียว หรือมีความรู้สึกเป็นทีม มีความรักองค์กร
4. **Motivate** กระตุ้นเพื่อให้ทุกคนทำตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้
5. **Govern** ดูแลให้ทุกอย่างที่ทำมาแล้ว มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง



เป้าหมาย : ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น



คำถาม คือ เราจะทำอะไร และทำอย่างไรเพื่อให้ผลลัพธ์ดีขึ้น
❤️ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือออกแบบกระบวนการใหม่

จุดอ่อนที่สำคัญ

ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือ การจัดทำกลยุทธ์

แต่

อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไปสู่
การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สาเหตุ

- ❁ การขาดการสื่อสารยุทธศาสตร์
- ❁ บุคลากรไม่รู้ว่าตนเองมีส่วนรับผิดชอบในแต่ละยุทธศาสตร์อย่างไร
- ❁ ขาดผู้รับผิดชอบหลัก (เจ้าภาพ) ในแต่ละเรื่องที่จะนำไปปฏิบัติ
- ❁ ขาดการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (ทำตามแผนทุกอย่าง บรรลุตัวชี้วัดทุกตัว แต่ไม่บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้)

บทบาทผู้นำ : ชีทิสให้ชัด

สอนแบบ/แบบอยู่

ให้รับรู้

ให้นำไปปฏิบัติ

ผ่านการวางแผน โดยมีแผนในการเดินไป
บรรลุพร้อมๆกัน

workforce engagement ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

การสื่อสารยุทธศาสตร์

การชี้ให้เห็นว่างานของแต่ละฝ่าย (แต่ละคน)
มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร สนองตอบต่อวัตถุประสงค์
ขององค์กรอย่างไร



เกิดศรัทธา แรงจูงใจ และความมุ่งมั่น
ที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วางแผนเชิงกลยุทธ์

- ❁ กำหนดความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่
- ❁ ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

SWOT Analysis

- เมื่อ vision เปลี่ยน ➡ ต้องเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน
- เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยน ➡ ต้องปรับระบบงานและระบบคน

ตัวอย่างหลักการวิเคราะห์ SWOT



C-PEST

C = Customer,
Competitor
P = Politics
E = Environment,
Economics
S = Society
T = Technology

วิเคราะห์ภายนอกองค์กร

7Ss

Shared values
Structure
Strategy
Systems
Style
Staff
Skills

วิเคราะห์ภายในองค์กร

องค์ประกอบสำคัญของแผนกลยุทธ์

- ❁ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- ❁ ตัวบ่งชี้หลัก และค่าเป้าหมาย
- ❁ กลยุทธ์
- ❁ ผู้รับผิดชอบ



วิธีการได้มา ??

หลักคิดในการกำหนดกลยุทธ์จาก SWOT Analysis



TOWS Matrix

Vision Mission	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O กลยุทธ์	W-O กลยุทธ์
Threats	S-T กลยุทธ์	W-T กลยุทธ์

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

- ❁ เสนาธิการงานแผน ควรตั้งคำถามว่า ปีหน้าจะทำอะไร what ต้องมาก่อน how โดยยึด vision เป็นตัวตั้ง และมอบงานให้แต่ละฝ่าย
- ❁ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ใดสำคัญ งบประมาณควรจะสนับสนุนไปตรงนั้น
- ❁ แผนกลยุทธ์ที่ดี ต้อง balance ความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ❁ KPI Owner, Data Owner

แปลงเป็นแผนปฏิบัติการที่นำไปใช้ได้

วางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงเสียงของลูกค้า

- ❁ กำหนดและตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และสร้างความพึงพอใจ
- ❁ สร้างสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กร



เอาใจเขา มาใส่ใจเรา



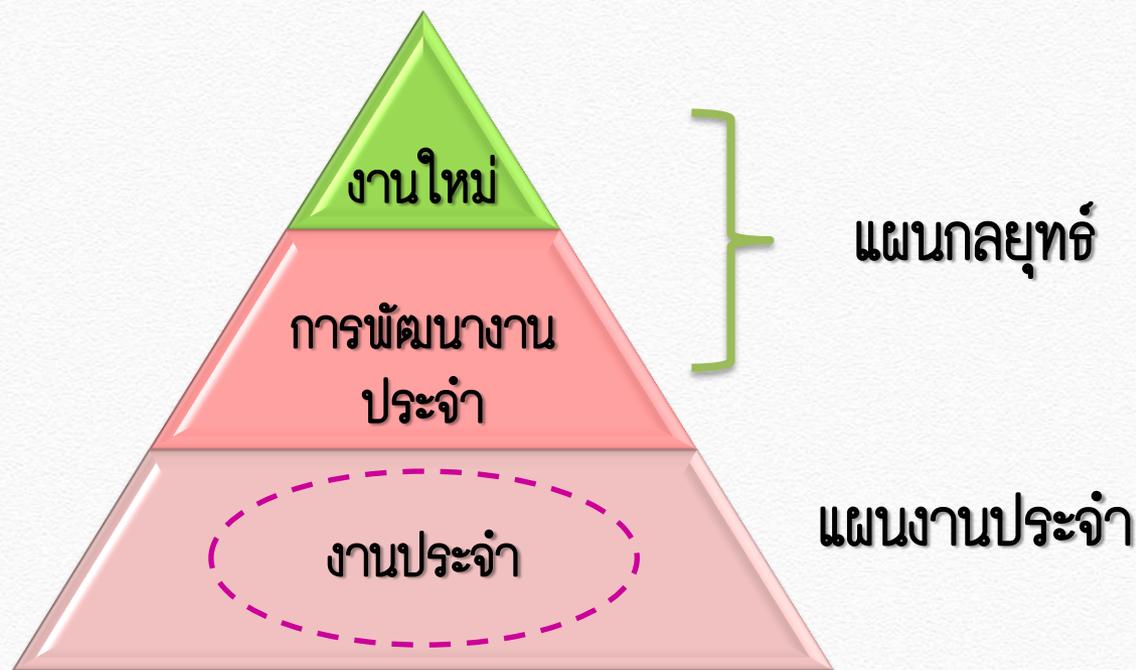
ให้บริการอย่างสร้างสรรค์

การเชื่อมโยงแผนสู่การปฏิบัติ



- ❁ ให้ความสำคัญกับ**การออกแบบกระบวนการ**ให้สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (**นำความคาดหวังไปกำหนดเป็น KPI**)
- ❁ ให้ความสำคัญกับ**การปรับปรุงกระบวนการ** เพื่อผลลัพธ์ที่ดีขึ้น
- ❁ กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการที่ชัดเจน

เราจะปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร



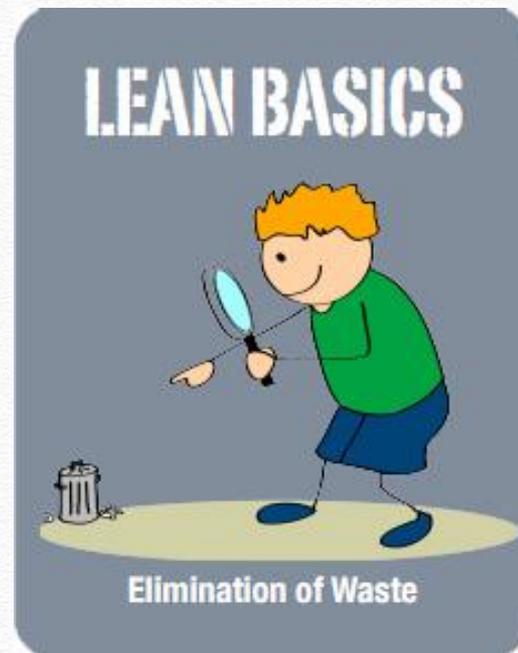
เราจะเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานประจำได้อย่างไร ??

แนวคิด Lean

LEAN = เครื่องมือเพื่อสร้างความเป็นเลิศของกระบวนการ

เป้าหมายของการจัดการ

กระบวนการ คือ ทำอย่างไรให้
กระบวนการทั้งหมดปราศจาก
ความสูญเสีย สามารถปรับตัว
ตอบสนองความต้องการของ
ตลาดได้ทันทางที่ และมี
ประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง



ตัวอย่างความสูญเสีย (Wastes)

การรอคอย

ทำงาน
ซ้ำซ้อน

เก็บงานไว้
ทำ

การ
ปฏิบัติงาน
ผิดพลาด

แนวคิด Lean

Value-added activity

Non Value-added activity



การสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จในงาน



KPI ควรมีลักษณะอย่างไร



Lead KPI ตัวชี้วัดถึงเงื่อนไขหรือปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (ตัวชี้วัดผลนำ)

Lag KPI ตัวชี้วัดที่เป็นผลการทำงานที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานขององค์กร

Leading indicators

- ❁ กลุ่มตัวชี้วัดที่ส่งผลนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
- ❁ สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ต้องการได้ และสามารถแก้ไขผลลัพธ์ได้

Lagging indicators

- ❁ กลุ่มตัวชี้วัดที่ไม่สามารถใช้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนอะไรได้แล้ว
- ❁ เป็นตัวชี้วัดที่บอกผลลัพธ์สุดท้าย

อัตราการติดเชื้อ

ความพึงพอใจของผู้ป่วย

อัตราการล้างมือ

อัตราการเข้าเยี่ยมบ้าน

คำถามสำหรับการสร้าง KPI ที่ดี



วัดทำไม

- มีวัตถุประสงค์การวัดที่ชัดเจน

วัดอะไร

- จะใช้อะไรเป็นตัววัด

วัดอย่างไร

- สูตร วิธีการคำนวณ วิธีการเก็บข้อมูล

วัดเมื่อใด

- ระยะเวลาในการประเมิน ความถี่ห่าง

ใครเป็นผู้วัด

- หน่วยงาน บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมิน

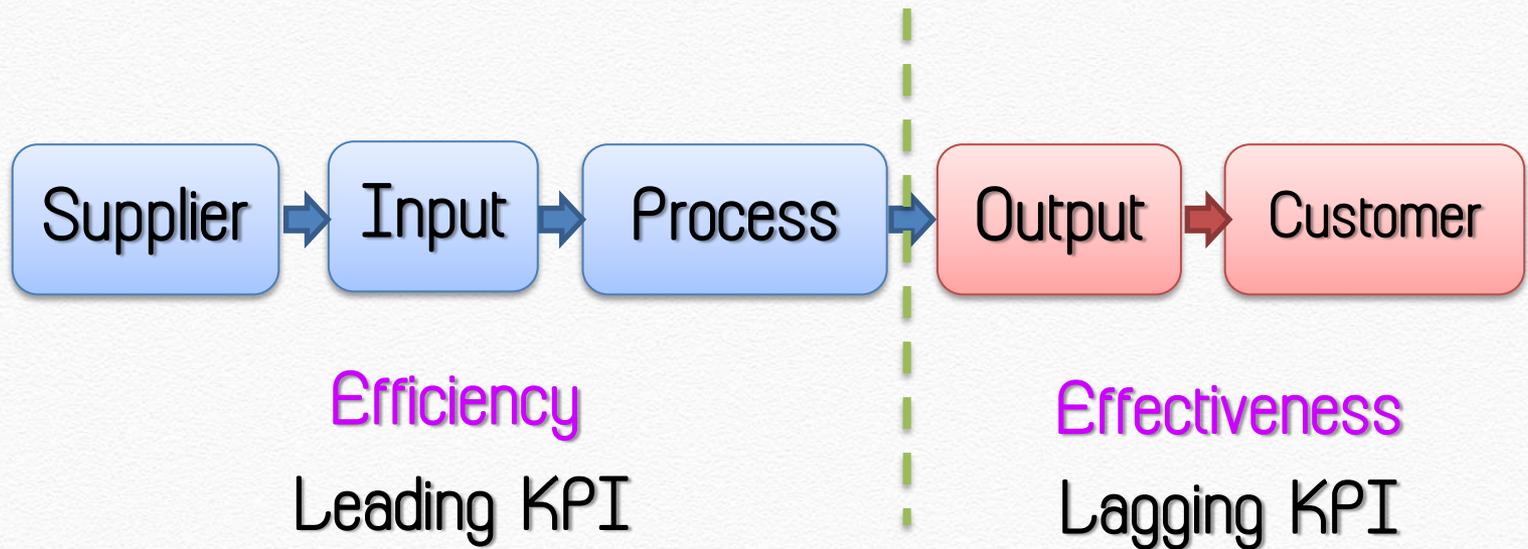
สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กร

แนวทางการกำหนดเป้าหมาย



การเชื่อมโยงแผนสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์

- ❁ Process evaluation (ติดตามประสิทธิผล ซึ่งเป็นการติดตามตอนปลาย)
- ❁ Process monitoring (การติดตามระหว่างกระบวนการ)



ความท้าทาย

ประสิทธิภาพ
(Efficiency)

ประสิทธิผล
(Effectiveness)

“Efficiency is doing things right. Effectiveness is doing the right things”

“ประสิทธิภาพคือการทำสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง ประสิทธิภาพคือการทำสิ่งที่ถูกต้อง”



ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

มีเป้าหมายเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ (มีตัวชี้วัดผลลัพธ์)

ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ความประหยัด หรือคุ้มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output)

ประหยัด รวดเร็ว มีคุณภาพ (มีตัวชี้วัดกระบวนการ)

การเชื่อมโยงแผนสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์

ตัวอย่างด้านการวิจัย

ผลลัพธ์ ผลงานวิจัยตีพิมพ์ในฐานข้อมูล scopus เพิ่มขึ้น 10%



เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยน ➡ กระบวนการเปลี่ยน ➡ ผลลัพธ์เปลี่ยน

ปัญหาที่พบบ่อย



แผน (นิ่ง)

- มีแผนกลยุทธ์ที่ดี แต่ไม่ทำตามแผน ทำทุกอย่างเหมือนที่เคยปฏิบัติ

สื่อสาร (น้อย)

- บุคลากรมองไม่เห็นเป้าหมายองค์กรร่วมกัน
ไม่รู้ว่าตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างไร

ติดตาม (ไม่สม่ำเสมอ)

- ขาดกระบวนการติดตามอย่างเป็นระบบ



Thank You