

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

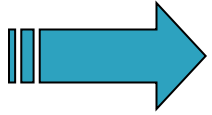
โดย
ผศ.สุมาลี จิระจรัส

2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (*Introduction to Strategic Management*)

กลยุทธ์ :

วิธีในการปฏิบัติที่องค์การเลือกใช้ เป็น
เครื่องมือเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุยัง
เป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจาก สภาพ
ปัจจุบันที่เป็นอยู่

การจัดการเชิงกลยุทธ์



กระบวนการจัดการที่ทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางการทำงานขององค์กรที่เรียกว่า “แผนกลยุทธ์” นำไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลและการควบคุม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งทุกกระบวนการอาจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

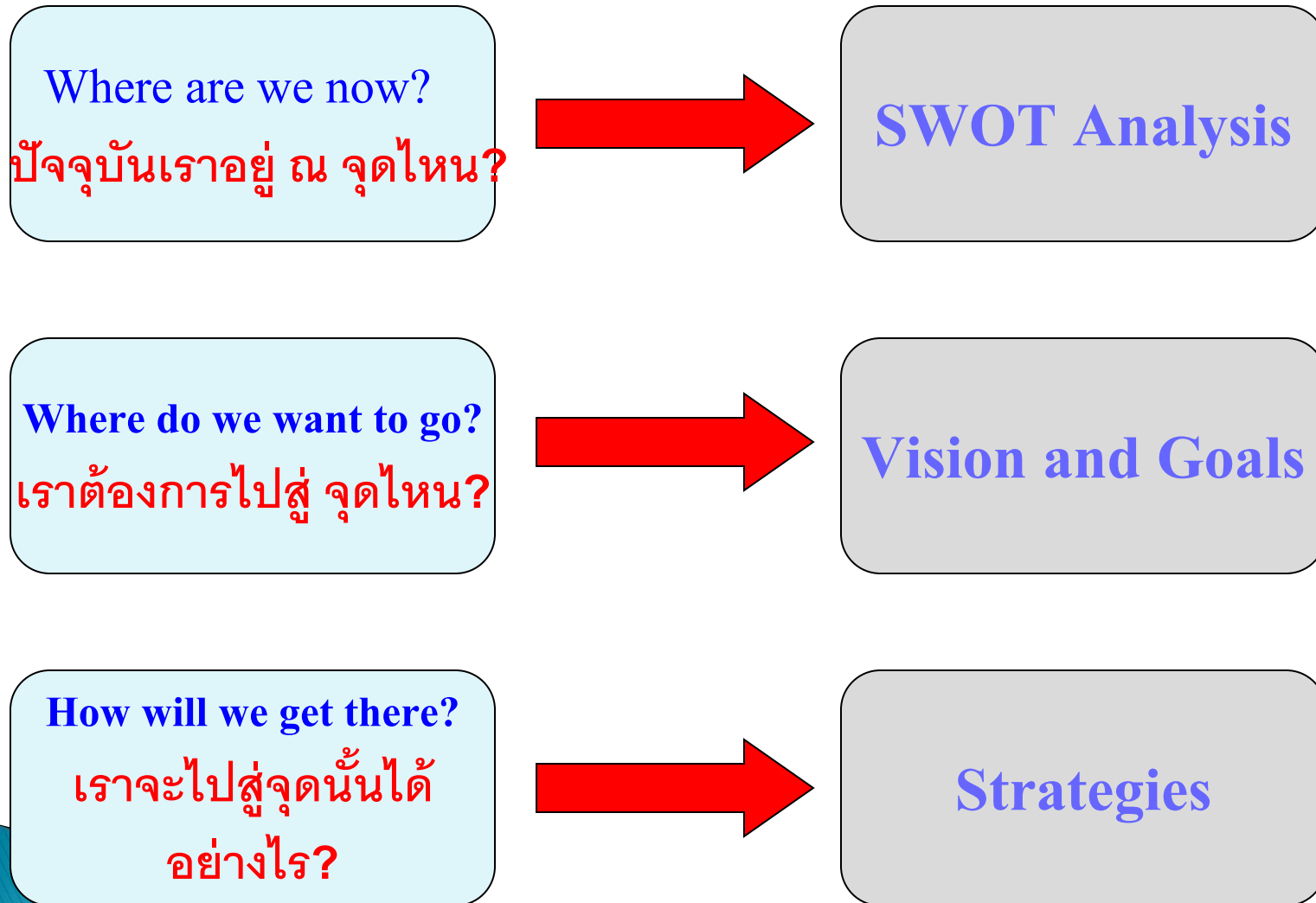
ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. กำหนดทิศทางที่ชัดเจน
2. ลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคต
3. ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. มีความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

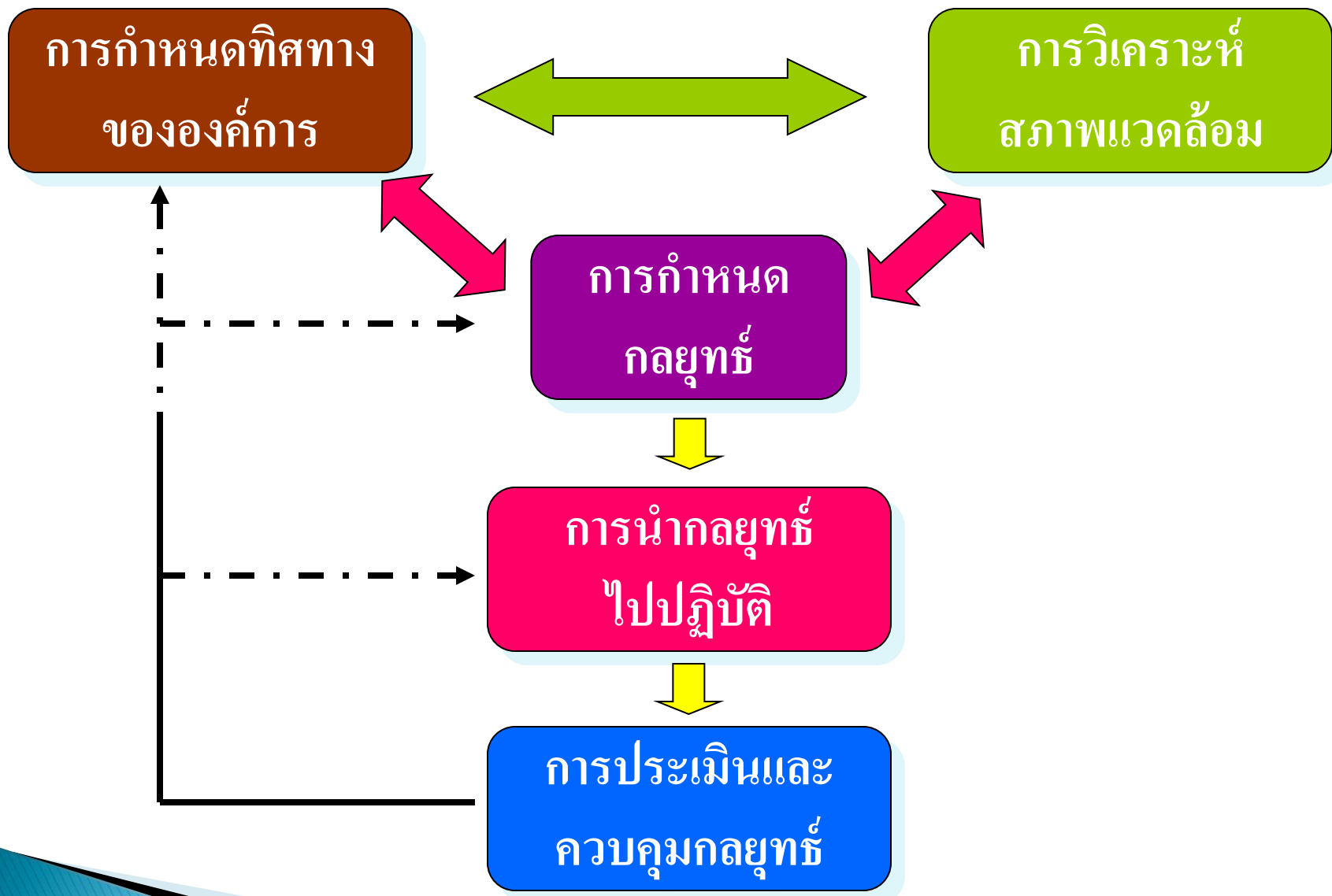
1. **What Business are you in?**
2. **Where do you want to go?**
3. **Environment**
4. **Resource Allocation**
5. **Achievement of objective**

การกำหนดกลยุทธ์คือการตอบ 3 คำถามสำคัญ



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ :

1. Environment Analysis
2. Establish Organization Direction
3. Strategic Formulation
4. Strategic Implementation
5. Strategic Evaluation and Control



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์คือการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ ก็คือ

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และ

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

โดยเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่แพร่หลายที่สุดก็คือ SWOT

ซึ่งจะช่วยให้เราได้มองเห็น องค์กรอย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น เพื่อนำโอกาสและจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงอุปสรรคและลดจุดอ่อนขององค์กรลงให้มากที่สุด

การกำหนดทิศทางขององค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กรมักจะเป็นจุดเริ่มในการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปเนื้อหาของทิศทางของ องค์กรมักประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (vision)
- ภารกิจ (mission) และ
- วัตถุประสงค์ (objective)

การกำหนดทิศทางขององค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว แต่การกำหนดทิศทางที่ดีต้องช่วยบอกให้กับบุคลากรทั้งหมดขององค์กรได้ทราบว่า องค์กรกำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางใดอย่างไรเป็นรูปธรรมและชัดเจน ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

หลังจากที่เราได้วิเคราะห์ของสภาพแวดล้อมต่างๆ แล้ว ก็ถึงขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มิติในการกำหนดกลยุทธ์อาจกำหนดเป็นระดับเช่น กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับฝ่ายงานและแผนงานปฏิบัติ หรือการกำหนดกลยุทธ์ตามมุมมองต่างๆ เช่น ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านบุคลากร ฯลฯ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ถ้าหากมีแผนแล้วแต่ไม่นำมาปฏิบัติ การลงทุนลงแรงต่าง ๆ ไปกับการเขียนแผนก็คือความสูญเปล่า องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับทั้งการสร้างแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่หลายประการ เช่น บทบาทของผู้นำ ระดับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ โครงสร้าง/วัฒนธรรม และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

การควบคุมและการประเมินผล

ถึงแม้ว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่หลายประการ แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือ การควบคุมทางกลยุทธ์เพื่อให้มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

ปัจจุบันการควบคุมกลยุทธ์โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เพราะถ้าหากไม่มีการวัดผลแล้ว ผู้บริหารก็ไม่สามารถบริหาร จัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



วิสัยทัศน์

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย

กลยุทธ์

Strategy Map

แผนปฏิบัติการ

การปรับแต่ง

- กระบวนการงาน

- โครงสร้าง

- เทคโนโลยี

- คน

กำกับติดตามและประเมินผล การ

ดำเนินงาน

การทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับ

ยุทธศาสตร์

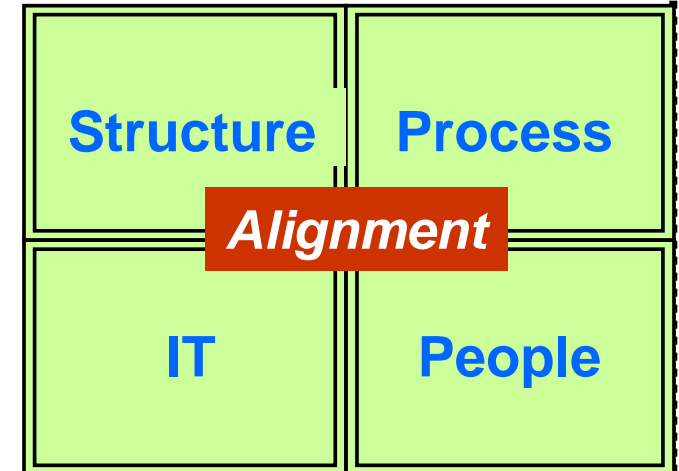
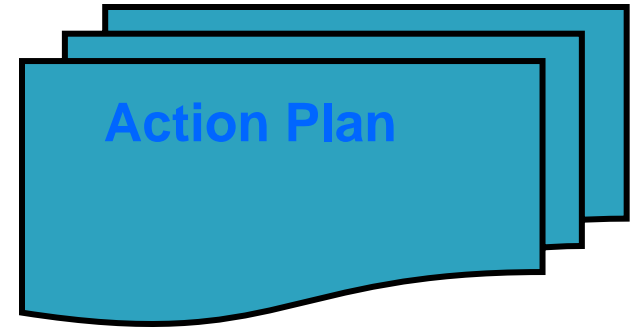
Strategic Management Process

Strategy Formulation → Strategy Implementation

แผนปฏิบัติงาน 5 ปี

แผนปฏิบัติงานรายปี

S
W
O
T

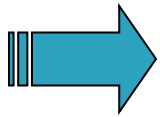


ระดับของกลยุทธ์ :

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท/กลยุทธ์หลัก
(Corporate/Grand Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ/กลยุทธ์การแข่งขัน
(Business/Competitive Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่
(Functional Strategy)

3. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (*Business Environment*)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ :



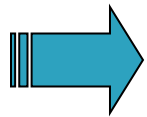
ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ทั้งที่ส่งผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม

ประเภทของสภาพแวดล้อม :

- ▶ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
(External Environment)
- ▶ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
(Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

(External Environment)



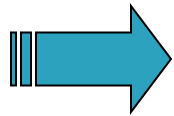
ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร และเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ จัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

- สภาพแวดล้อมทั่วไป
- สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน
- สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

สภาพแวดล้อมภายนอก



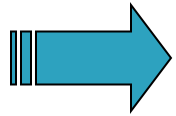
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)



ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร และเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถบริหารจัดการได้

4-5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (*Business Environment Analysis*)

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ :



ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ทั้งที่ส่งผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ :

1. อดีต
2. คู่แข่งขัน
3. ภาพรวมอุตสาหกรรม

ใช้สภาพแวดล้อมภายในที่ระบุไว้ มาตรวจสอบ
เทียบเคียงเพื่อกำหนดจุดแข็ง-จุดอ่อนของกิจการ

SWOT

S คือ **strength จุดแข็ง** สิ่งที่ดี เป็นประโยชน์ ขององค์กร และผลิตภัณฑ์ ที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง เช่น ตราสินค้าที่ผู้นำในตลาด ความสามารถในการแข่งขันจากส่วนผสมตลาด ทีมงานวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความสามารถ มีเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ ความพร้อมทางการเงินซึ่ง ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางด้านเงินทุน ทักษะ ความสามารถพิเศษของ พนักงาน และผู้บริหาร

ตัวอย่าง คำถาม

1. อะไรที่ “เรา” ได้เปรียบ ทำได้ดีกว่าคนอื่น
2. งานที่ทำ “โดดเด่น” เหนือคู่แข่ง
3. อะไรที่ “ทำดีแล้ว” องค์กรต้องการให้เราทำซ้ำอีก
4. ทรัพยากร คน วิธีทำงาน และ เครื่องมือ ที่เรามีความพร้อม ใช้งานเต็มประสิทธิภาพ

SWOT

W คือ Weakness จุดอ่อน ส่วนที่ไม่ดี เป็นโทษ ต่อองค์กร และผลิตภัณฑ์ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือส่วนที่เป็นตรงกันข้ามกับจุดแข็งที่เรามีอยู่ เช่น การใช้กำลังผลิตน้อยเกินไป มีความเชี่ยวชาญในการผลิตต่ำ หรือ เทคโนโลยีการผลิตไม่ทันสมัย ด้านบุคลากร ผู้บริหารขาดประสบการณ์ ไม่มีประสิทธิภาพ ทีมงานในฝ่ายต่างๆ ไม่เข้มแข็งในการปฏิบัติงาน แสดงถึง ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง คำถาม

สิ่งที่ทำไม่ได้เป้าหมาย ทำไม่ทันเวลา

- มองจากมุม: 1. ความสามารถภายในองค์กร ฝ่าย แคนก บุคคล
2. สินค้า บริการ ที่นำเสนอขาย
3. เปรียบเทียบกับภายนอก เช่น คู่ค้า คู่แข่ง

SWOT

W คือ Weakness จุดอ่อน ส่วนที่ไม่ดี เป็นโทษ ต่อองค์กร และผลิตภัณฑ์ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือส่วนที่เป็นตรงกันข้ามกับจุดแข็งที่เรามีอยู่ เช่น การใช้กำลังผลิตน้อยเกินไป มีความเชี่ยวชาญในการผลิตต่ำ หรือ เทคโนโลยีการผลิตไม่ทันสมัย ด้านบุคลากร ผู้บริหารขาดประสบการณ์ ไม่มีประสิทธิภาพ ทีมงานในฝ่ายต่างๆ ไม่เข้มแข็งในการปฏิบัติงาน แสดงถึง ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง คำถาม

สิ่งที่ทำไม่ได้เป้าหมาย ทำไม่ทันเวลา

- มองจากมุม: 1. ความสามารถภายในองค์กร ฝ่าย แพนก บุคคล
2. สินค้า บริการ ที่นำเสนอขาย
 3. เปรียบเทียบกับภายนอก เช่น คู่ค้า คู่แข่ง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์โดยใช้หน้าที่ทางธุรกิจ :

- 1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
- 2. หน้าที่งานด้านการตลาด **STP 4P**
- 3. หน้าที่งานด้านการเงิน
- 4. หน้าที่งานด้านการผลิต
- 5. หน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ฯลฯ

ประเด็นตรวจสอบจุดอ่อน / จุดแข็ง

- ฐานลูกค้า
- ราคา
- ช่องทางการจัดจำหน่าย
- ทำเลที่ตั้งกิจการ/คลังสินค้า
- การส่งเสริมการตลาด
- การบริการลูกค้า
- คุณภาพพนักงาน
- ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์
- การวิจัยพัฒนา
- การควบคุมคุณภาพ
- กระบวนการผลิต/เทคโนโลยี
- เครือข่าย/พันธมิตร
- การสื่อสารกับลูกค้า

Product - คุณลักษณะของสินค้าและบริการ

คุณลักษณะของบริการ

- ความรวดเร็ว
- ประสิทธิภาพ
- ความเชี่ยวชาญ
- ความเชื่อถือได้
- การรับประกัน
- การบริการฉุกเฉิน
- การบริการ 24 ชั่วโมง
- การบริการในสถานที่ของลูกค้า
- การรับและจัดส่งสินค้า

คุณลักษณะของสินค้า

- สี
- บรรจุภัณฑ์
- ฉลาก
- อุปกรณ์เสริม
- ความสามารถในการยกระดับประสิทธิภาพ (Upgradeable)
- คุณภาพ
- การออกแบบ
- ชื่อ/ ตราหือ
- ส่วนผสม
- ความสดใหม่
- ความทนทาน
- ขนาด
- ภาพลักษณ์

Product - คุณลักษณะของสินค้าและบริการ

สิ่งสนับสนุนผลิตภัณฑ์ (Product Support)

1. บริการก่อนการขาย การรับโทรศัพท์ การเสนอราคา
2. บริการขณะขาย เช่น การให้คำแนะนำ การออกแบบ
3. บริการหลังขาย การติดตั้ง การจัดส่งที่ตรงเวลา การสอนการใช้งาน
4. การติดตามผลงาน
 - ะไหล่การซ่อมบำรุงการ
 - บริการตรวจเช็คเป็นระยะ
- 5 . การรับประกันคุณภาพสินค้า

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามหน้าที่งาน - 2

2. การเงิน

- * อัตราส่วนทางการเงิน
- * การจัดหาเงินทุน
- * การจัดสรรเงินทุน
- * การควบคุมเงินทุน

3. การวิจัยและพัฒนา

- * การคิดค้นสิ่งใหม่
- * ระยะเวลา
- * การถ่ายทอดเทคโนโลยี

4. การผลิตและดำเนินงาน (ตาราง 5.6)

- * ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต
- * คุณภาพ
- * ต้นทุน

5. ทรัพยากรบุคคล (ตาราง 5.7)

- * การสรรหา
- * การพัฒนา
- * การรักษา

SWOT Analysis

1. สรุปประเด็นรายการชุด จุดแข็ง S - สีฟ้า

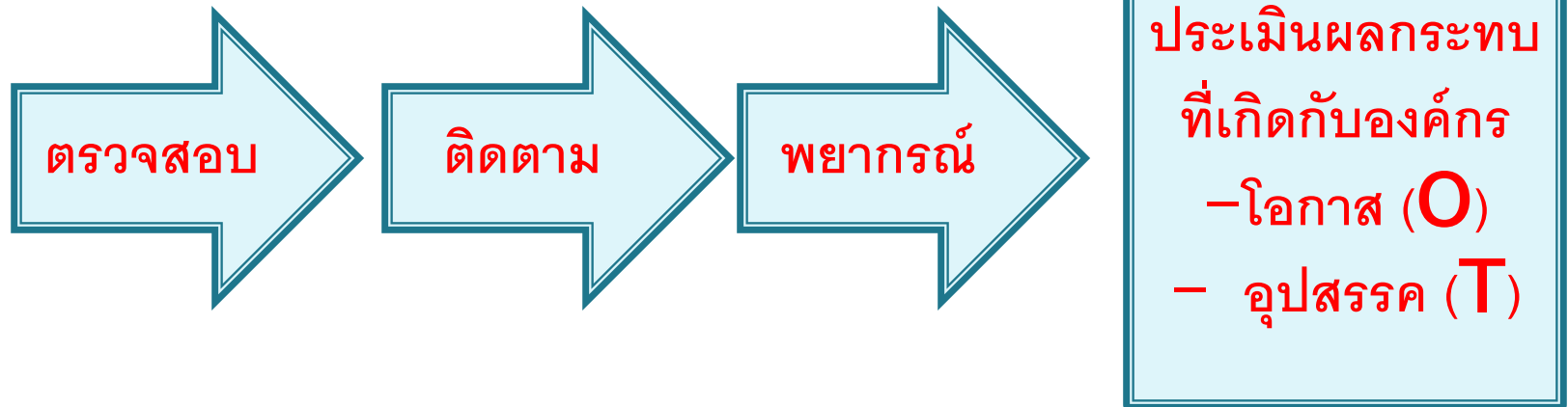
จุดแข็ง	สิ่งบ่งชี้ / เหตุผล
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2. สรุปประเด็นรายการชุด จุดอ่อน W - สีแดง

จุดอ่อน	สิ่งบ่งชี้ / เหตุผล
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์ :



ใช้สภาพแวดล้อมภายนอกที่ระบุไว้ มาดำเนินการเพื่อ
กำหนดเป็นโอกาส- อุปสรรคของกิจการ **ตามตาราง 4.1**

SWOT

O คือ **Opportunity โอกาส** เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่มีผลกระทบสร้างโอกาส ผลประโยชน์ให้องค์กร เกิดความแข็งแกร่ง เช่น จุดอ่อนของคู่แข่ง พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยน ให้การสนับสนุนส่งเสริมการผลิตระดับอุตสาหกรรม หรือการลดภาษีขาเข้าวัตถุดิบสำคัญ หรือรัฐตั้งกำแพงภาษี สำหรับผลิตภัณฑ์ทดแทน หรือ สินค้าสำเร็จรูป ที่เป็นคู่แข่งชั้นจากต่างประเทศ

ตัวอย่าง

- ▲ โอกาส **แนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้น** ที่จะทำให้เราประสบความสำเร็จ
- ▲ มีการ **เปลี่ยนแปลง** การแข่งขัน เศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม พฤติกรรมผู้บริโภค
- ▲ มี **ช่องว่างทางการตลาด** ที่เรามองเห็น มีแนวโน้มเติบโต
- ▲ **เครือข่ายมีศักยภาพ** ทำให้งานสำเร็จง่ายขึ้น

SWOT

T คือ **Threats** อุปสรรค ปัจจัยภายนอกที่ร้ายล้อมธุรกิจ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ และไม่สามารถควบคุมได้ เช่น คู่แข่งมีศักยภาพในการแข่งขันสูง จนสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด สร้างความจงรักภักดีต่อสินค้าได้ สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เงินตึง การลดค่าเงินบาท อัตราดอกเบี้ยสูง การเมืองไม่มีเสถียรภาพ ไม่มีการลงทุน คนว่างงาน อัตราเงินเฟ้อสูง ภาวะเบียดเบียนทางราชการ และอัตราภาษีที่กระทบต่อองค์กร

ตัวอย่าง แนวโน้ม ของภัยคุกคาม ต่อธุรกิจเรา

1. ใครคือ คู่แข่งขันรายใหม่ ที่ทำได้ดีกว่าเรา มี **สินค้าใหม่** **นวัตกรรม** **เกิดขึ้นดีกว่าเดิม**
2. ถ้าสภาพแวดล้อม **เปลี่ยน** จะทำให้แผนงาน โครงการ เรามีปัญหา
3. ความขัดข้องที่จะเกิดจาก สภาพแวดล้อมภายนอก จะมากระทบองค์กรเรา

ประเด็นตรวจสอบ โอกาส / อุปสรรค

ในการดำเนินงาน

- **ลูกค้า** ฐานลูกค้า อำนาจซื้อ ปัจจัยบวกของความต้องการ
- **คู่แข่ง** เข้ามารายใหม่ใน / ต่างประเทศ สินค้าทดแทน หรือ ถอนตัวออกไป
- **ผู้ขายปัจจัยการผลิต** จำนวนราย การผูกขาด ราคา ปริมาณ วัตถุดิบ
- **ตลาดแรงงาน** การขาดแคลน การต่อรองค่าแรง ความรู้ ทักษะทำงาน
- **กฎ ระเบียบ** มีมากขึ้น น้อยลง มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด
- **พันธมิตร** จำนวนราย มีแนวโน้มจะช่วยให้กิจการดีขึ้น/แย่ลง ในเรื่องใด

ประเด็นตรวจสอบ โอกาส / อุปสรรค

ทั่วไป

- **สังคม** รสนิยม ค่านิยมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงประชากร พฤติกรรม
- **เทคโนโลยี** เทคโนโลยีใหม่ ต้นทุนสินค้าเปลี่ยน สินค้าใหม่
- **เศรษฐกิจ** อัตราดอกเบี้ย เงินเฟ้อ การเติบโต นโยบาย ปล่อยสินเชื่ อ อัตราแลกเปลี่ยน ตลาดทุน
- **นโยบายรัฐ** กฎหมาย ภาษี การเมือง องค์การค้าโลก
- **นานาชาติ** การค้าต่างประเทศ ภาวะเศรษฐกิจโลก

SWOT Analysis

3. สรุปประเด็นรายการชุด โอกาส O - สีเขียว

โอกาส	สิ่งบ่งชี้ / เหตุผล
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

4. สรุปประเด็นรายการชุด อุปสรรค T - สีชมพู

อุปสรรค	สิ่งบ่งชี้ / เหตุผล
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

ตารางสรุปเรียงตามลำดับคะแนน

SWOT Matrix

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.



6. การกำหนดทิศทางของธุรกิจ

เพื่อ กำหนด Vision Mission ขององค์กร

- ➡ 1. สร้าง “ภาพ” ที่อยาก ได้, อยาก เป็น, อยาก มี
- ➡ 2. ค้นหา “สิ่งที่ประทับใจ” ถูกค่า พนง. ผู้บริหาร
- ➡ 3. ค้นหา “อุปสรรค” ที่มาขวางกั้น ไม่ให้ไปถึง “ภาพ”
- ➡ 4. สারণภาพ “สิ่งที่น่าละอาย” ทำผิดพลาดเป้า ข้อบกพร่อง

6. การกำหนดทิศทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ธุรกิจเบื้องต้น



การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ



2

วิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ เป้าหมาย



วิสัยทัศน์ ภารกิจ



วิสัยทัศน์

ภารกิจ

เป้าหมาย



แผนที่กลยุทธ์องค์กร

กำหนดกลยุทธ์



กลยุทธ์องค์กร



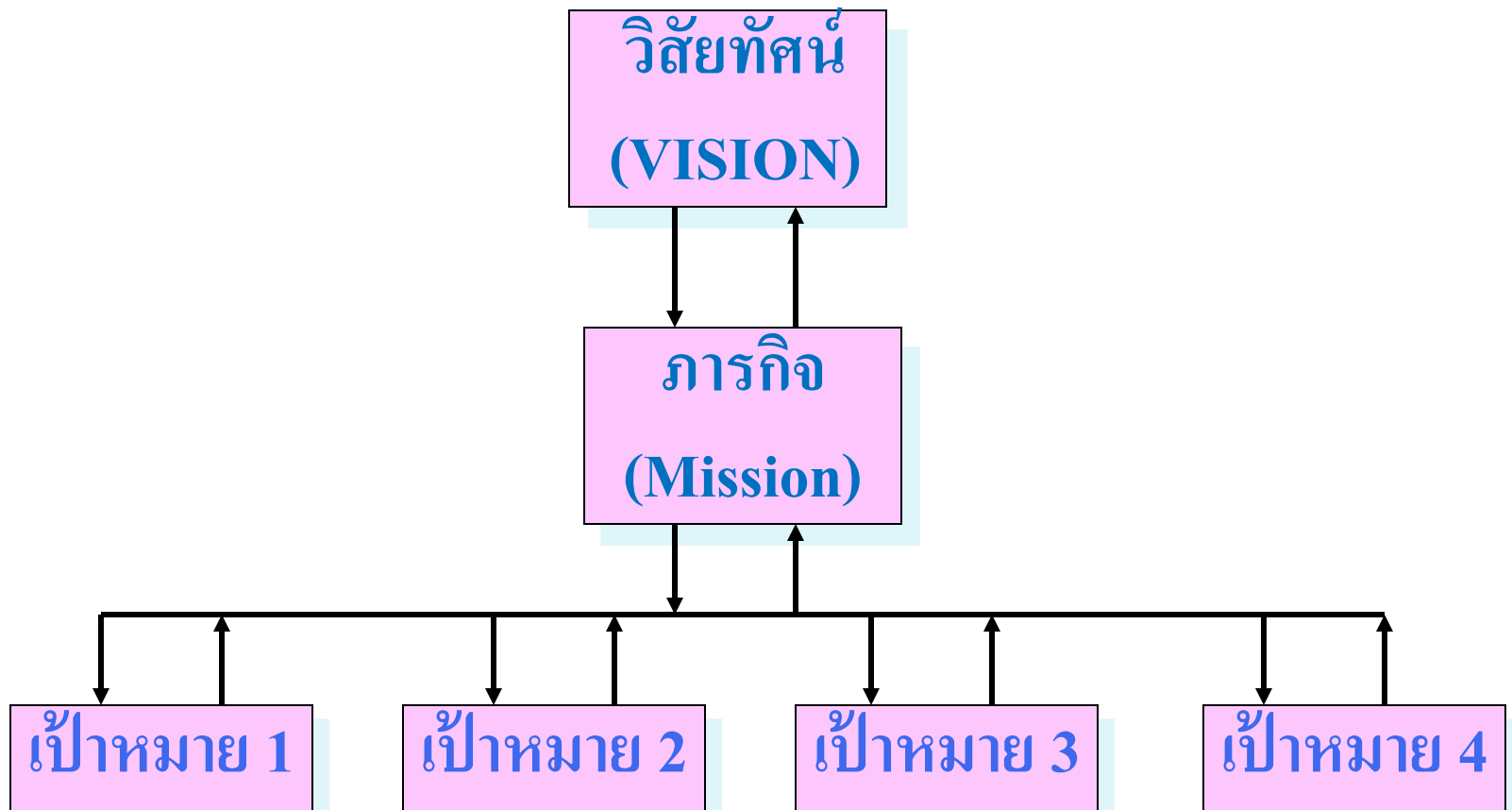
กลยุทธ์การแข่งขัน



กลยุทธ์ระดับหน้าที่

อนาคตเราต้องการไปที่ใด

Where do we want to go?



วิสัยทัศน์ (VISION)

ภาพที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตจากการ
ตอบคำถามสำคัญว่า

1. ความฝันของเราคืออะไร?
2. เราจะทำงานเพื่อมุ่งสู่สิ่งใด? และ
3. ความแตกต่างที่เราจะเสนอให้แก่ลูกค้า
ของเราคืออะไร?

ความหมาย Vision

- ▶ **A Picture of the Future** ภาพองค์การในอนาคต
- ▶ **A broad comprehensive picture of what a leader wants an organization to become** ภาพกว้างๆซึ่งผู้นำในหน่วยงานปรารถนาให้องค์การไปสู่
- ▶ **Concept for a new and desirable future reality that can be communicated through out the organization**
แนวคิดหรือมุมมองใหม่เกี่ยวกับสถานภาพองค์การที่พึงปรารถนาในอนาคตซึ่งสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์การ

วิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร

เพื่อให้รู้ว่าองค์กรของเราจะเดินไปทิศไหน(Where)
เราต้องทำอะไรบ้าง(What)

ไม่ใช่... คำสั่งสอนหรือคติประจำใจขององค์กร

ไม่ใช่... สิ่งที่เป็นอดีตหรือความภูมิใจในความสำเร็จที่ผ่านมา

ไม่ใช่... ข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ไม่ใช่... สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- **Imaginable** เป็นภาพความฝันในอนาคต
- **Desirable** มีความดึงดูดใจท้าทายต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- **Feasible** มีโอกาสเป็นไปได้
- **Focused** มีความชัดเจนเพียงพอที่จะการตัดสินใจได้
- **Flexible** สามารถยืดหยุ่นสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- **Communicable** สามารถสื่อสารได้ง่ายและชัดเจน

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี (อีกแนวคิด)

- ▶ วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้อง **AIM AT** บางอย่าง
 - **A = Aspirational** บอกถึงความปรารถนาหรือความได้
อยากเป็นหรือไม่?
 - **I = Inspirational** ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือไม่?
 - **M = Measurable** บอกได้ถึงความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์
หรือไม่?
 - **A = Attainable** ความสำเร็จที่ต้องการจะไปถึงสามารถบรรลุได้
หรือไม่?
 - **T = Time-Based** ได้มีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับ
วิสัยทัศน์หรือไม่?

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์

ธนาคารไทยพาณิชย์

“เราจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น
พนักงานและสังคมเลือก”

บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)

“เอสซีจี จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะ
เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็น
แบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน”

ความหมาย

Mission

- ▶ **A statement of what the various organizational units do and what they hope to accomplish in alignment with the organization vision**
- ▶ ข้อความที่กำหนดถึงภารกิจที่องค์กรมุ่งหวังจะกระทำให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรมีอยู่

พันธกิจ/ภารกิจ (Mission)

- **เปลี่ยนนามธรรมของวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรม**
- **พิจารณาจากอำนาจหน้าที่หรือจุดมุ่งหมาย**
- **ขององค์การ**
- **กำหนดลักษณะของบริการด้านต่างๆ ที่จะ**
- **เสนอต่อผู้รับบริการใน 5 ปีข้างหน้า**
- **กำหนดขอบเขตและจุดมุ่งเน้นของวิธีการ**

สิ่งที่ต้องพิจารณาในการระบุพันธกิจ

1. ทำไมจึงต้องมีหน่วยงานนี้
2. จุดมุ่งหมายของหน่วยงานคืออะไร
3. หน่วยงานให้บริการอะไรกับประชาชน
4. ใครคือผู้ได้รับประโยชน์ของบริการ
5. ประโยชน์ที่ผู้ใช้ได้รับคืออะไร

ปณิธาน : พันธกิจ

- องค์กรจะต้องทำอะไร (What)
- ทำให้ใคร (Who)
- ทำไมต้องทำ (Why)
- จะมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร (How)

เพื่อให้บรรลุ สู่

วิสัยทัศน์

องค์ประกอบของภารกิจ (Mission)

Peter Drucker

1. ลูกค้าเราคือใคร?
2. สินค้าหรือบริการของเราคืออะไร?
3. ตลาดของเราอยู่ที่ไหน?
4. เทคโนโลยีที่เราใช้คืออะไร?
5. คำนี้ถึงความอยู่รอด(กำไร/เติบโต)
6. อะไรคือปรัชญา/ความเชื่อของเรา?
7. อะไรคือความแตกต่างในการแข่งขัน?
8. คำนี้ถึงสังคมมากน้อยเพียงใด?
9. คำนี้ถึงบุคลากรมากน้อยเพียงใด?

“คำ ที่นิยมใช้ในสร้าง **ภารกิจ** ได้แก่

- ลูกค้า
- คุณค่า
- เติบโต
- ผู้ถือหุ้น
- ความสำเร็จ
- สังคม
- คุณภาพ
- พนักงาน
- กำไร
- ความเป็นผู้นำ
- ดีที่สุด
- สิ่งแวดล้อม

Trust us for life



AIA ..หลักประกันที่มั่นคง ตลอดไป

- **วิสัยทัศน์ : VISION**

สู่ความเป็นองค์กรที่มีคุณภาพสูงสุด มุ่งมั่นมอบบริการที่เป็นเลิศ โดยบุคลากรมืออาชีพและเป็นหลักประกันที่มั่นคงสำหรับลูกค้าและสังคมตลอดไป

- **ปณิธาน : MISSION**

1. คุณภาพคือ วัฒนธรรมขององค์กร
2. เพิ่มอัตราการเติบโตของธุรกิจทุกปี เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในการเป็นบริษัทประกันชีวิตอันดับหนึ่ง
3. เป็นที่ประจักษ์ในฐานะผู้ให้บริการทางการเงินชั้นนำของประเทศไทย



กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์

ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น

How will we get there ?

กลยุทธ์คืออะไร?

- ▶ วิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายในการทำสงคราม
 - กลยุทธ์ต้องการชนะในสงคราม
 - กลวิธี(ยุทธวิธี) คือการเอาชนะในการต่อสู้
 - ถ้าไม่มีกลยุทธ์จะทำให้การสู้รบล้มเหลว
- ▶ ดังนั้นการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการทำสงครามจึงเป็นงานของผู้บัญชาการสูงสุด(CEO) ที่เสนอโดยฝ่ายเสนาธิการ(ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์)

สร้างทางเลือกกลยุทธ์ - แมทริกซ์ TOWS

ปัจจัย	จุดแข็ง - S เขียนรายการจุดแข็ง	จุดอ่อน - W เขียนรายการจุดอ่อน
โอกาส - O เขียนรายการโอกาส	กลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งช่วงชิงความ ได้เปรียบจากโอกาส	กลยุทธ์ WO เอาชนะจุดอ่อนโดยใช้ความ ได้เปรียบจากโอกาส ภายนอก
ภาวะคุกคาม - T เขียนรายการภาวะคุกคาม	กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งเพื่อหลบหนีภาวะ คุกคาม	กลยุทธ์ WT ปิดจุดอ่อนและหลบหนี ภาวะคุกคาม

TOWS Matrix

<p>ภายใน</p> <p>ภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>S1.....</p> <p>S2.....</p> <p>S3.....</p> <p>S4.....</p> <p>S5.....</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>O1.....</p> <p>O2.....</p> <p>O3.....</p> <p>O4.....</p> <p>O5.....</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>O1.....</p> <p>O2.....</p> <p>O3.....</p> <p>O4.....</p> <p>O5.....</p>	<p>SO – รุก ไปข้างหน้า</p> <p>S1O1.....</p> <p>S2O2.....</p> <p>S1O4.....</p>	<p>WO – รับ ปรับภายใน</p> <p>W1O1.....</p> <p>W2O2.....</p> <p>W5O4.....</p>
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>T1.....</p> <p>T2.....</p> <p>T3.....</p> <p>T4.....</p> <p>T5.....</p>	<p>ST - รอ จังหวะ</p> <p>S1T1.....</p> <p>S2T2.....</p> <p>S1T4.....</p>	<p>WT- เลิก ลด ลง</p> <p>W1T1.....</p> <p>W2T2.....</p> <p>W1T4.....</p>

การวิเคราะห์สถานการณ์

- ▶ TOWS Matrix สำหรับกำหนด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	SO Strategy การเพิ่มการผลิต การเจาะตลาด การรวมกิจการ	WO Strategy การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาดตลาด การปรับปรุงประสิทธิภาพ
อุปสรรค (Threat)	ST Strategy การขยายสู่ตลาดโลก การเพิ่มบริการแก่ลูกค้า	WT Strategy การร่วมทุน/สร้างพันธมิตร การลดต้นทุน การเลิกผลิต/เลิกกิจการ

การวางกลยุทธ์ 3 ระดับ

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

- กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)
- กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)
- กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

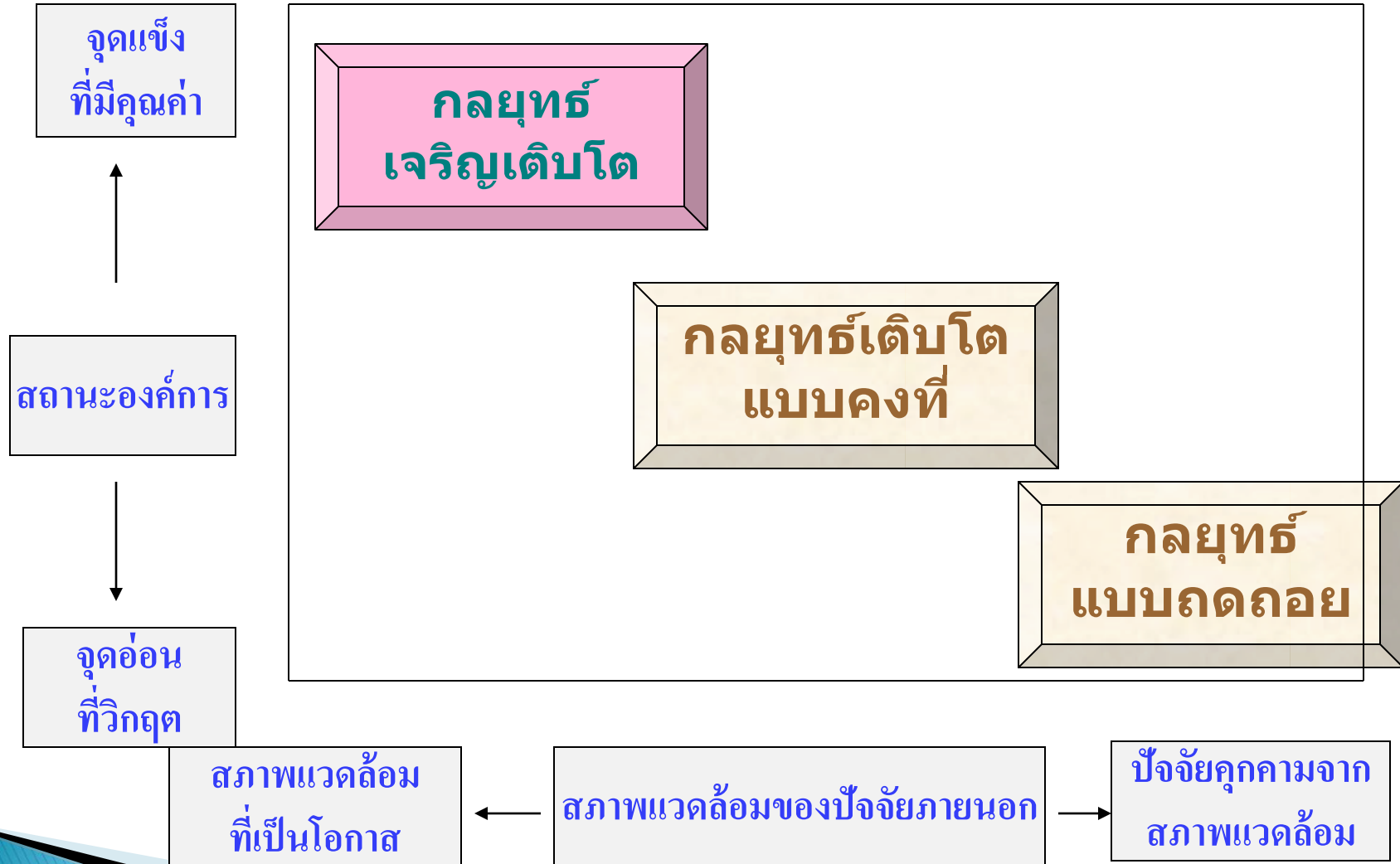
- กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost Strategy)
- กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy)
- กลยุทธ์มุ่งเน้นเจาะลึก (Market Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน/หน้าที่งาน (Functional Strategy)

- กลยุทธ์เพิ่มยอดขาย (Sales Increase Strategy)
- กลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost Reduction Strategy)

การวิเคราะห์ SWOT กับ

กลยุทธ์ทางเลือกระดับองค์กร/บริษัท



กลยุทธ์การเติบโต

1. Intensive growth การขยายตัวให้มากขึ้น - ธุรกิจเดิม

- การเจาะตลาด (Market Penetration)
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
- การพัฒนาตลาด (Market Development)

2. Integrative Growth การขยายตัวแบบรวมตัว – ธุรกิจใหม่

- ขยายในแนวนอน (Horizontal Growth)
- ขยายในแนวตั้ง (Vertical Growth)

3. Diversification Growth การขยายตัวแบบหลากหลาย - ธุรกิจใหม่

- ขยายทำธุรกิจที่เชื่อมโยงกับธุรกิจเดิม (Concentric Related Diversification)
- ขยายทำธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Unrelated Diversification)

1. Intensive growth การขยายตัวให้มากขึ้น

เกี่ยวข้องกับการ เพิ่มปริมาณขาย ในตลาดเดิมหรือตลาดใหม่ โดยขาย ผลิตภัณฑ์เดิม หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ก็ได้ แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ คือ

- Product – Market Expansion Grid

	ผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน	ผลิตภัณฑ์ใหม่
ตลาดในปัจจุบัน	การเจาะตลาด (Market Penetration)	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
ตลาดใหม่	การพัฒนาตลาด (Market Development)	การขยายตัวด้านอื่น (Diversification)

**การเจาะตลาด
(Market Penetration)**

- **เพิ่มยอดขายสินค้าที่มีอยู่เดิมในตลาดเดิม**
 - กระตุ้นลูกค้าปัจจุบัน ลดราคา เพิ่มโฆษณา
 - เพิ่มตัวแทนจำหน่าย ขยายสาขา
 - นำเสนอประโยชน์การใช้ใหม่ สาธิตสินค้า

**การพัฒนาตลาด
(Market Development)**

- **เพิ่มยอดขายสินค้าเดิมในตลาดใหม่**
 - หาลูกค้าใหม่ที่จะใช้สินค้าที่มีอยู่เดิม
 - ขยายพื้นที่เป้าหมาย ลงระดับ ตำบล / ส่งออก

**การพัฒนาผลิตภัณฑ์
(Product Development)**

- **หาสินค้าใหม่มาขายในตลาดเป้าหมายเดิม**
 - ปรับปรุงสินค้าเดิมให้ดีขึ้น
 - พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่ยังคงเกี่ยวกับสายผลิตภัณฑ์เดิม

**การขยายตัวด้านอื่น
(Diversification)**

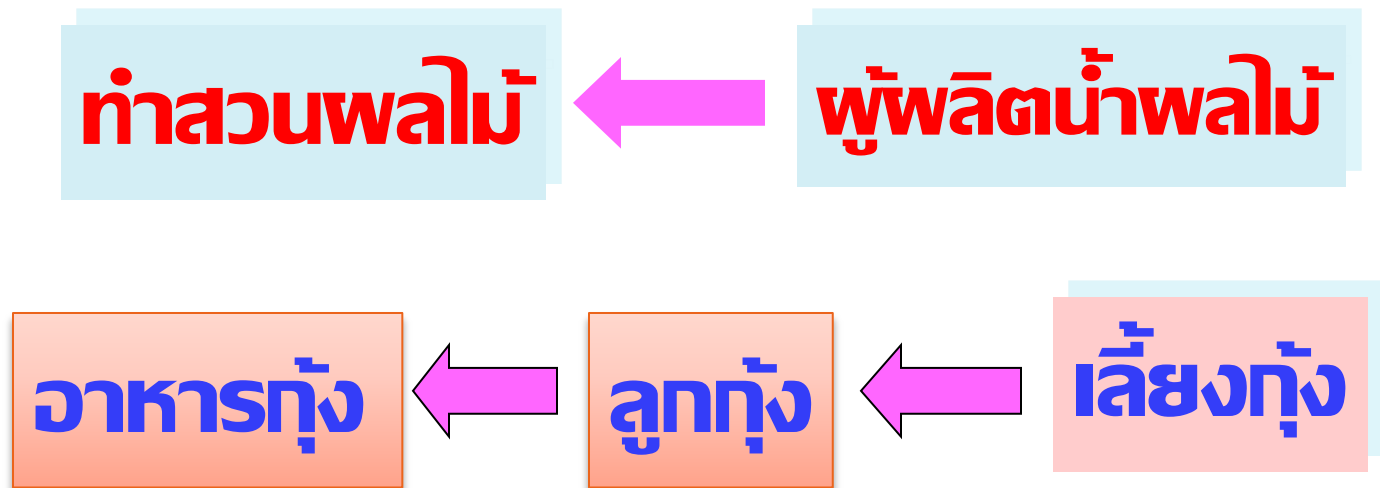
- **หาสินค้าใหม่ ขายในตลาดใหม่**
 - อาจมีการควบกิจการ ซื้อกิจการ หรือ เริ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน

2. การขยายแบบรวมตัว (Integrative Growth)

- 2.1 การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration) : รวมตัวกับผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อควบคุมปัจจัยการผลิต
- 2.2 การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) : รวมกับผู้จัดจำหน่ายหรือคนกลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายสินค้า
- 2.3 การรวมตัวระดับเดียวกัน (Horizontal Integration) : รวมตัวกับคู่แข่งชั้นเพื่อลดการแข่งขัน

ขยายตัวไปข้างหลัง (Backward Integration)

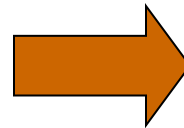
หมายถึง การขยายธุรกิจย้อนกลับไปเป็นผู้จัดหาหรือผู้จัดจำหน่าย
ป้อนให้ธุรกิจปัจจุบันของตน ซึ่งจะมีประโยชน์ในการช่วยให้เกิดการ
ครอบคลุมธุรกิจได้ครบวงจร



ขยายตัวไปข้างหน้า (Forward Integration)

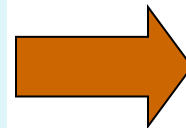
หมายถึง การขยายธุรกิจตรงไปข้างหน้าภายในสายธุรกิจของตนเอง
ปัจจุบัน โดยทำการมุ่งสู่ตลาดหรือลูกค้าโดยตรง ไม่ต้องผ่านตัวแทน
จำหน่าย

ผู้ผลิตน้ำผลไม้



ร้านค้าปลีก

ผู้ผลิตยางรถยนต์

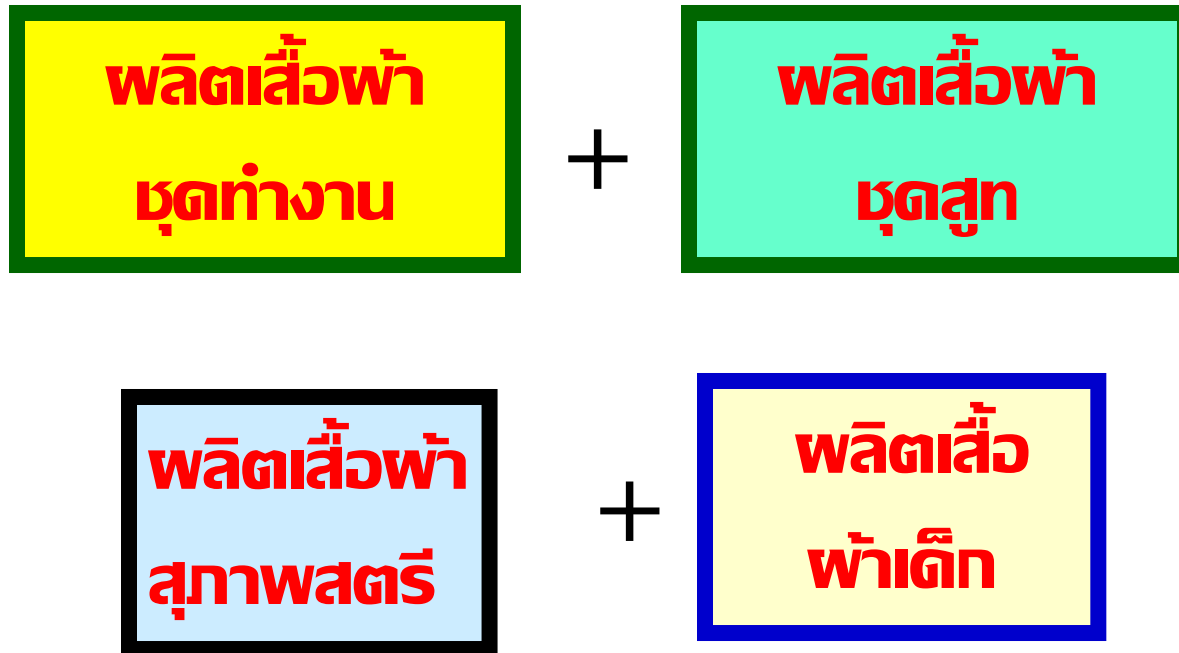


ศูนย์จำหน่าย



ขยายตัวแนวนอน (Horizontal Integration)

เป็นการขยายการเติบโตที่เกี่ยวข้อกับธุรกิจเดิม โดยเข้าครอบครองหรือควบคุมคู่แข่งชั้นในธุรกิจเดียวกัน หรือเป็นตลาดที่คล้ายคลึงกัน



3. การขยายตัวแบบหลากหลาย (Diversification Growth)

3.1 การขยายตัวแบบหลากหลายจากจุดศูนย์กลาง (Concentric)

ผลิตสินค้าใหม่ด้วยเทคโนโลยีเดิม เพื่อขายในตลาดใหม่

3.2 การขยายตัวแบบหลากหลายในระดับเดียวกัน (Horizontal)

ผลิตสินค้าใหม่ที่กระบวนการผลิตอาจไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เดิม
เพื่อดึงดูดลูกค้าเก่า (แต่สินค้าใหม่ยังเกี่ยวข้องกับสินค้าเดิม)

3.3 การขยายตัวแบบหลากหลายที่แตกต่างจากเดิม

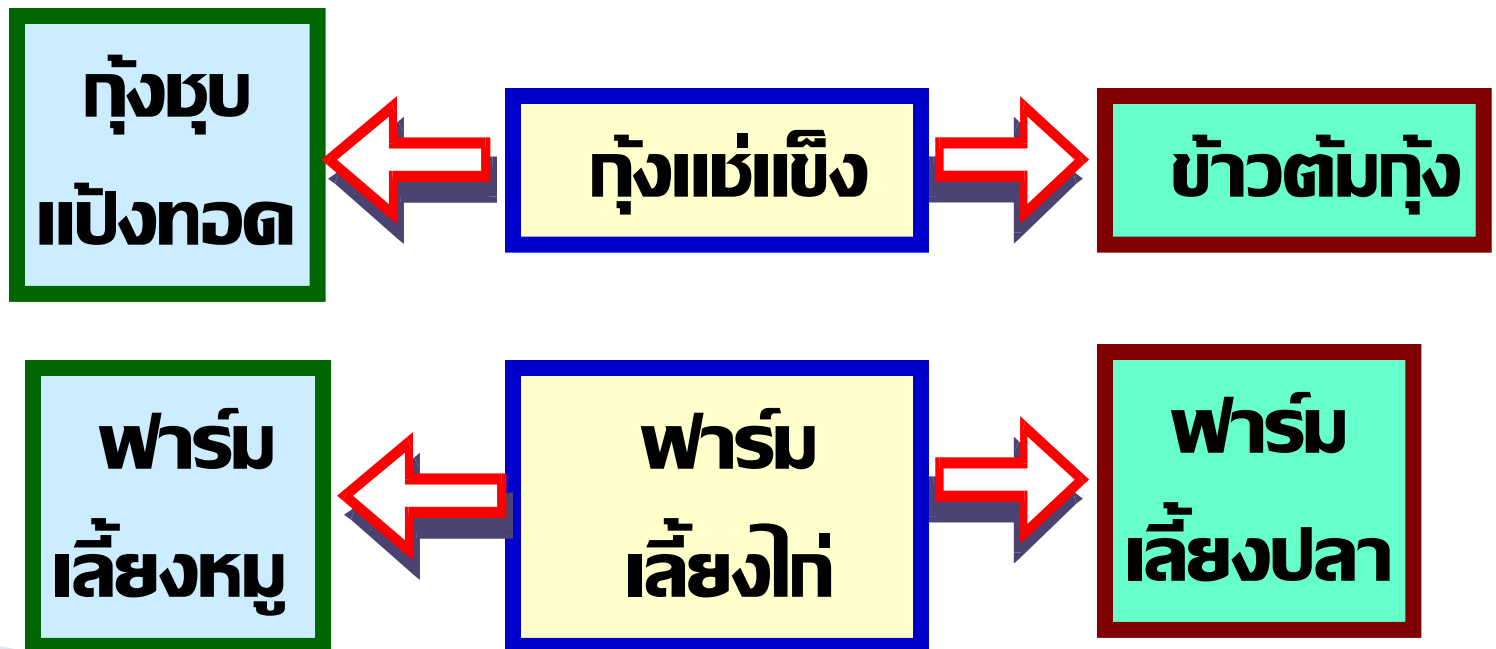
(Conglomerate): ไปผลิตสินค้าใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับของเดิมเลย

3.1 การขยายตัวแบบหลากหลายจากจุดศูนย์กลาง (Concentric) ผลิตสินค้าใหม่ด้วย เทคโนโลยีเดิม เพื่อขายใน ตลาดใหม่



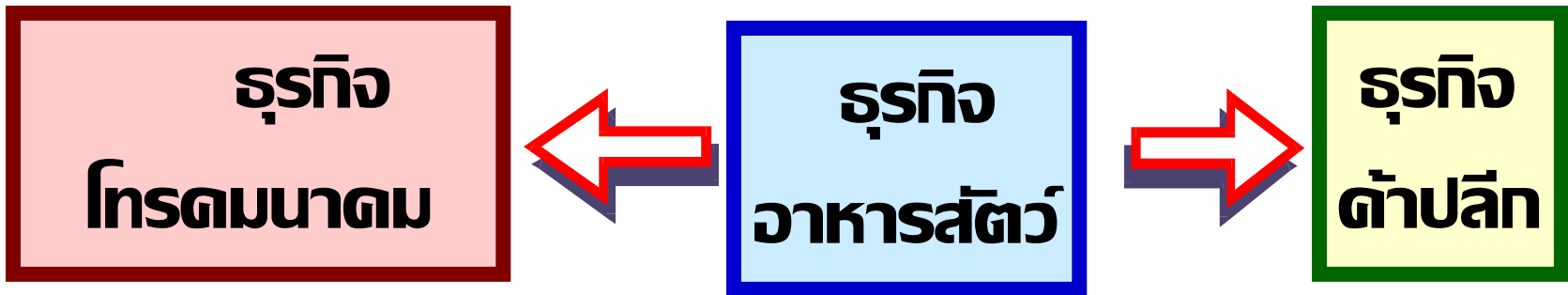
3.2 การขยายตัวแบบหลากหลายในระดับเดียวกัน (Horizontal) Concentric Diversification

ผลิตสินค้าใหม่ที่กระบวนการผลิตอาจไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เดิม
เพื่อดึงดูดลูกค้าเก่า (แต่สินค้าใหม่ยังเกี่ยวข้องกับสินค้าเดิม)

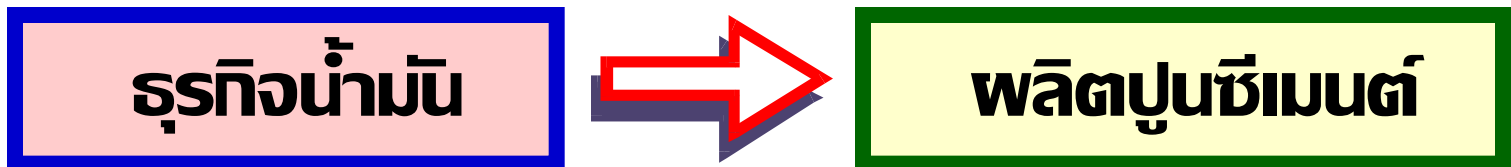


3.3 การขยายตัวแบบหลากหลายที่แตกต่างจากเดิม (Conglomerate)

บริษัท เจริญโภคภัณฑ์



บริษัท พีทีไอ



ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ผู้นำด้านต้นทุน

สร้างความแตกต่าง

มุ่งเน้นเจาะลึก

ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ลูกค้ารับรู้ความแตกต่าง

ตำแหน่งต้นทุนต่ำ

กว้าง - อุตสาหกรรม

ตลาดเป้าหมาย

แคบ - เฉพาะส่วน

สร้างความแตกต่าง

ผู้นำด้านต้นทุน

มุ่งเน้นเจาะลึกสร้าง
ความแตกต่าง

มุ่งเน้นเจาะลึก
ด้านต้นทุน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

- สร้าง สินค้าและบริการ ยอมรับเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่ง
- ลูกค้าจดจำตราयीหือ ตัดสินใจซื้อครั้งแรก

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)

- เพิ่มปริมาณผลิต ต้นทุนต่อหน่วยลดลง
- ลดต้นทุน ตลาด ผลิต จัดส่ง การเงิน

การเน้นตลาดเฉพาะ (Market Focus)

- สินค้าตอบสนองกลุ่มเล็ก ๆ เฉพาะ
- Niche Marketing ที่ยังไม่มีสินค้าเสนอขาย

ตัวอย่าง : การสร้างความแตกต่าง

สินค้า	บริการ	พนักงาน	องค์กร	ภาพลักษณ์
คุณลักษณะ	ความสะดวกใน การสั่งซื้อ	ความสามารถ	นวัตกรรมด้าน เทคโนโลยี	รูปลักษณ์
การใช้งาน	การจัดส่ง	ความมี อัธยาศัยไมตรี		บรรยากาศ
ความคงทน	การติดตั้ง	การตอบสนอง		
ความเชื่อถือได้	การอบรมลูกค้า	การมีจิตสำนึกใน การให้บริการ		
การออกแบบ	การให้คำปรึกษา			
	บริการซ่อม			

ผู้นำด้านต้นทุน

- ▶ เป้าหมาย : เป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุดในอุตสาหกรรม (หรือส่วนของตลาด)
- ▶ ผู้นำด้านต้นทุนมีข้อดีในการเข้าถึงผู้ซื้อ (ลูกค้า) ที่ ยึดถือราคาเป็นตัวตัดสินใจซื้อ และบริษัทมีอำนาจที่จะ กำหนดราคาในตลาดได้.
- ▶ กลยุทธ์นี้เหมาะสมเมื่อ
 - ผู้ซื้อไวต่อการเปลี่ยนแปลงของราคา
 - บริษัทคู่แข่งขายสินค้าชนิดเดียวกัน - ไม่มีความแตกต่าง
 - บริษัทสามารถได้รับ ประโยชน์จากขนาดของความประหยัด – ผลิตจำนวนมาก ต้นทุนต่ำ

ตัวอย่าง : การสร้างต้นทุนต่ำ

- ⌘ ลดขนาดขององค์การที่กะทัดรัด
- ⌘ ลดของเสียในกระบวนการทำงาน
- ⌘ การพัฒนาเทคโนโลยี
- ⌘ มีสัมพันธที่ดีอันยาวนานกับซัพพลายเออร์
- ⌘ เลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่ต้นทุนต่ำ

มุ่งเน้นเจาะลึก

- ▶ บริษัทเลือกลูกค้าเพียงหนึ่ง หรือ สองส่วนของตลาด ระบุความต้องการหรือความสนใจพิเศษของลูกค้าออกมา แล้วนำมาเป็นเป้าหมายในการออกแบบสินค้า บริการที่มีความพิเศษสำหรับเขา
- ▶ กลยุทธ์ที่ สร้างความแตกต่าง ในระหว่างส่วนของตลาด
- ▶ บริษัทมุ่งตอบสนองตลาดเฉพาะส่วนหรือหลายๆส่วนในตลาดมากกว่าที่จะตอบสนองตลาดทั้งหมดโดยรวม

กลยุทธ์ที่ธุรกิจจำเป็นต้องมี

- ⌘ นวัตกรรม
- ⌘ คุณภาพ
- ⌘ การพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ
- ⌘ ความยืดหยุ่น
- ⌘ ความรวดเร็ว



กลยุทธ์ / แผนธุรกิจ

แผนการตลาด

แผนการผลิต / การดำเนินงาน

แผนทรัพยากรมนุษย์

แผนการเงิน

งบประมาณ

กลยุทธ์ปฏิบัติการ



กลยุทธ์การตลาด

การกำหนดส่วนประสมทางการตลาดผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์

- ผลิตภัณฑ์จะมีประโยชน์อะไรบ้าง
- ผลิตภัณฑ์จะแตกต่างกันอย่างไร
- จะใช้ชื่อยี่ห้ออะไร
- ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์
- การออกแบบบรรจุภัณฑ์
- ผลิตภัณฑ์สู้คู่แข่งได้หรือไม่
- จะมีการให้บริการสนับสนุนตัวผลิตภัณฑ์ในเรื่องใดบ้าง

การจัดจำหน่าย

- จะใช้รูปแบบการจัดจำหน่ายอย่างไร
- ทำเลที่ตั้งสำคัญขนาดไหน
- ทำเลที่ตั้งที่เป็นอยู่เหมาะสมหรือไม่
- จะจูงใจตัวแทนจำหน่ายอย่างไรให้ผลักดันสินค้า

การส่งเสริมการตลาด

- จะกำหนดงบประมาณส่งเสริมการตลาดเท่าไร
- การโฆษณาหรือส่งเสริมการขายจำเป็นแค่ไหน
- ควรใช้เครื่องมือส่งเสริมการตลาดอะไรบ้าง
- ควรใช้สื่ออะไร
- จะวัดผลการส่งเสริมการตลาดอย่างไร

การกำหนดราคา

- อุปสงค์ในตลาดเป็นอย่างไร
- กำไรขนาดไหนที่เหมาะสม
- จะตั้งราคาอย่างไร
- จะตอบโต้การลดราคาของคู่แข่งอย่างไร
- ลูกค้าให้ความสำคัญกับราคาขนาดไหน
- ควรกำหนดระดับราคาอย่างไร

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- ⌘ Who? ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ?
- ⌘ What? อะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำ ?
- ⌘ How? ผู้ปฏิบัติจะต้องทำอย่างไร ?

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. **ทำความเข้าใจกลยุทธ์**
2. **กำหนดแผนปฏิบัติการ**
3. **ดำเนินการตามแผน**
4. **ประเมินโครงการ**

การควบคุมกลยุทธ์

⌘ การควบคุมการปฏิบัติการ

1. กำหนดปัจจัยที่ต้องการวัด
2. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติวัด
3. การผลการปฏิบัติจริง
4. การวัดผลการปฏิบัติจริง

⌘ การควบคุมสมมติฐาน

⌘ การตรวจตราเชิงกลยุทธ์

การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน

- ⌘ การวัดโดยใช้เกณฑ์ทางการเงิน
- ⌘ การวัดผลโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร
- ⌘ การวัดผลโดยใช้ Benchmarking
- ⌘ การวัดผลโดยใช้ Balance Scorecard : BSC

Balanced Scorecard (BSC)

“ เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)¹ โดยอาศัย การวัดหรือประเมิน (Measurement)² ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความ สอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ มุ่งมั่น ในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (KSF – Key Success Factor) ”

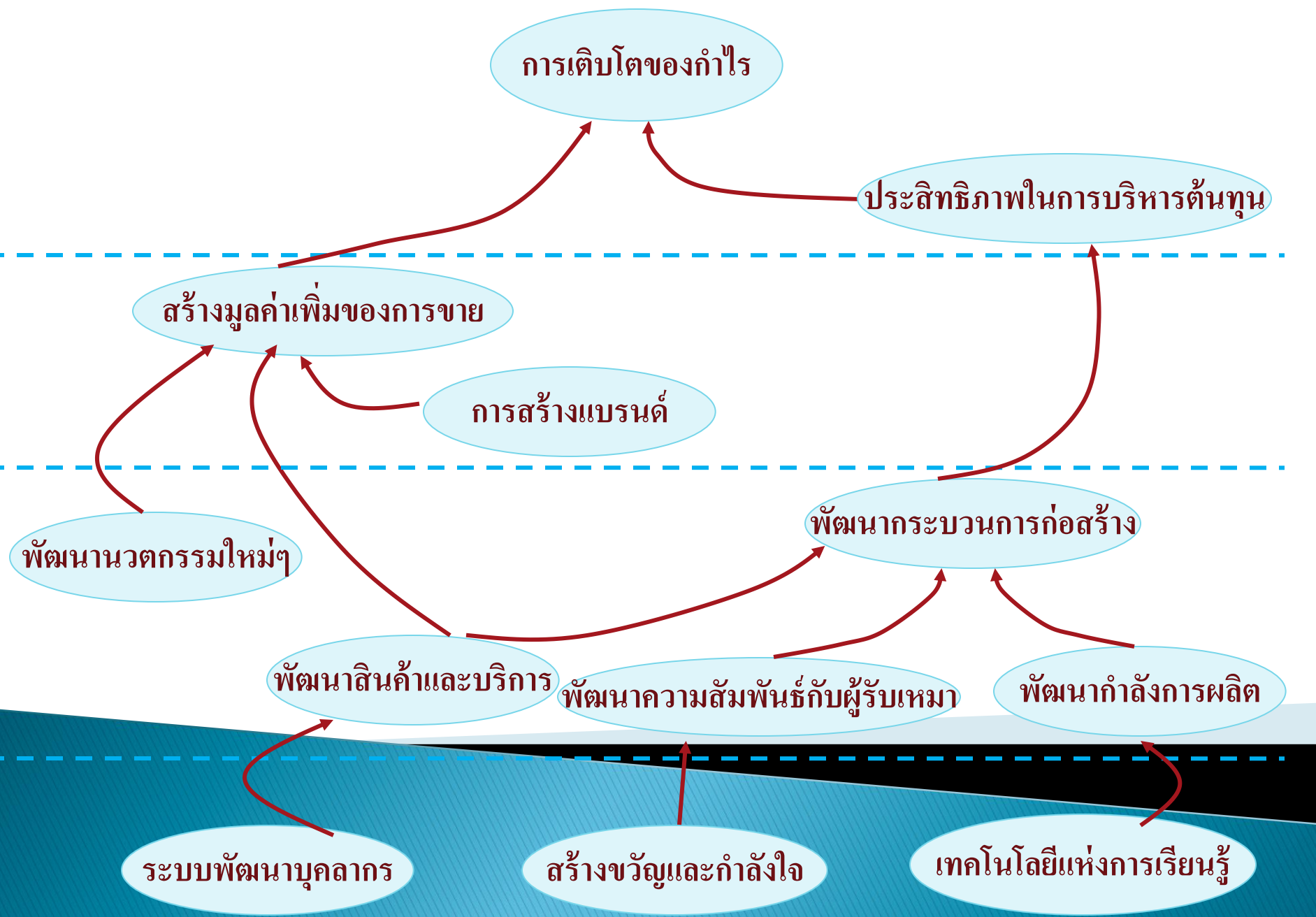
Balanced คือ ความสมดุลของ

- ◆ สมดุลของกลยุทธ์ คือ การวัดผลสำเร็จของ ฝ่าย แผนก ของหน่วยงานหลัก และ หน่วยงานสนับสนุน
- ◆ สมดุลของการวัด คือ การวัดมิติด้านการเงิน และ ไม่ใช่การเงิน

Scorecard คือ บัตรคะแนน บัตรที่กข้อมูลตัวชี้วัดผลงาน เทียบกับ เป้าหมาย

BSC มีความสมดุลอย่างไร?

- ▶ ความสมดุลระหว่างมุมมองด้านการเงินและด้านอื่น
- ▶ ความสมดุลระหว่างมุมมองระยะสั้นและระยะยาว
- ▶ ความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร
- ▶ ความสมดุลระหว่างการเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน
- ▶ ความสมดุลระหว่าง ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และ ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators)



การเติบโตของกำไร

ประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน

สร้างมูลค่าเพิ่มของการขาย

การสร้างแบรนด์

พัฒนากระบวนการก่อสร้าง

พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ

พัฒนาสินค้าและบริการ

พัฒนาความสัมพันธ์กับผู้รับเหมา

พัฒนากำล้างการผลิต

ระบบพัฒนาบุคลากร

สร้างขวัญและกำลังใจ

เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้

กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard

1. วิเคราะห์หา **กลยุทธ์หลัก** จาก กำหนด **วิสัยทัศน์ และ SWOT Analysis**
2. วิเคราะห์และกำหนดมุมมองของ BSC (กี่มุมมอง?)
3. กำหนด**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** จากกลยุทธ์ และ ตามมุมมอง
4. จัดทำ **แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)** จัดทำ **แผนที่ตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงกลยุทธ์** เชื่อมโยงความสัมพันธ์ส่งผลลัพธ์ ด้วยเหตุ และ ผล
5. วิเคราะห์ **Critical Success Factor (CSF)** ของแต่ละ วัตถุประสงค์ – Objective
- 6. กำหนดตัวชี้วัดงาน – KPI จาก ปัจจัยของผลสำเร็จ - CSF**
7. จัดทำ **Balanced Scorecard** องค์กร มี KPI / เป้าหมาย / แผนงาน **ระดับองค์กร**
8. จัดทำรายละเอียดตัววัดผลงาน (**KPI Template Dictionary**)
9. แปลงเป้าหมายระดับองค์กร สู่ **ระดับหน่วยงาน ด้วยตาราง O-S**
10. กำหนด **KPI** หน่วยงาน **จากกลยุทธ์ และ จากหน้าที่รับผิดชอบ - งานประจำ**
11. กำหนด **KPI** ตำแหน่งงาน **จากหน้าที่รับผิดชอบ – งานประจำ**
12. ประเมินผล และ บริหารผลงานเชิงกลยุทธ์
13. การจัดทำ **แผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพ –Effective Action Plan - EAP**

2. กำหนดมุมมอง ของ Balanced Scorecard

ด้านการเงิน

เป็นการตอบคำถาม “ถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น”

ด้านลูกค้า

เป็นการตอบคำถาม เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร

2. กำหนดมุมมอง ของ Balanced Scorecard

ด้านกระบวนการบริหารภายใน

เป็นการตอบคำถามว่า เพื่อตอบสนองความพอใจของ ผู้ถือหุ้นและลูกค้า องค์กรเราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศ อะไรบ้าง

ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ เราจะทำอย่างไรในการรักษา ความสามารถกระบวนการภายใน จะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงและพัฒนา เกี่ยวกับ คน เทคโนโลยี

มุมมอง มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงเป็นเหตุ เป็นผลต่อกัน

- ▶ เหตุ – มีการเรียนรู้และพัฒนาระบบงาน
 - ผล – สามารถสร้างกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ
- ▶ เหตุ – กระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ
 - ผล – ลูกค้ำมีความพึงพอใจ
- ▶ เหตุ – ลูกค้ำมีความพึงพอใจ
 - ยอดขายสินค้ามาก ผลตอบแทนการเงินดี

ความแตกต่างระหว่างการวัดและการประเมิน

▶ การวัด (Measurement)

- กระบวนการการกำหนดปริมาณ จำนวน ตัวเลข ลำดับ ระดับ เพื่อแทนคุณสมบัติของสิ่งของหรือเหตุการณ์ใด ๆ อย่างมีกฎเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ โดยใช้เครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่ง

▶ การประเมิน (Evaluation)

- กระบวนการประมาณแนวโน้มและทิศทางเพื่อแทนคุณสมบัติของสิ่งของหรือเหตุการณ์โดยเปรียบเทียบกับกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทราบสถานะของสิ่งของหรือเหตุการณ์นั้น ๆ

▶ ทั้ง 2 สิ่งต้องทำคู่กันเสมอในการใช้ KPI

เหตุผล 4 ประการที่ทำให้องค์กรธุรกิจต้องใช้ KPI

“ถ้าวัดไม่ได้ก็บริหารจัดการสิ่งนั้นไม่ได้”

1. เพื่อตรวจสอบสถานะ (Check Position)

- KPI เป็นเครื่องมือ ตรวจสอบว่าองค์กรอยู่ ณ. ตำแหน่งใดในการแข่งขัน

2. เพื่อสื่อสารสถานะ (Communicate Position)

- KPI เป็นเครื่องมือ สื่อสารให้บุคคลในองค์กรยอมรับและไปในทิศทางเดียวกัน
- ดัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึก

3. เพื่อยืนยันและจัดลำดับความสำคัญ (Confirm Priorities)

- KPI ให้ข้อมูลที่น่าไปประเมิน สิ่งใดสำคัญ เร่งด่วน และ สำคัญลดหลั่นลงไป

4. เพื่อตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า (Compel Progress)

- KPI เป็นเครื่องมือ ช่วยทบทวนความคืบหน้า และ ควบคุมการดำเนินการ ให้ได้ตามเป้าหมาย โครงการ 5 ส. QCC โครงการติดตั้งเครื่องจักร , R&D

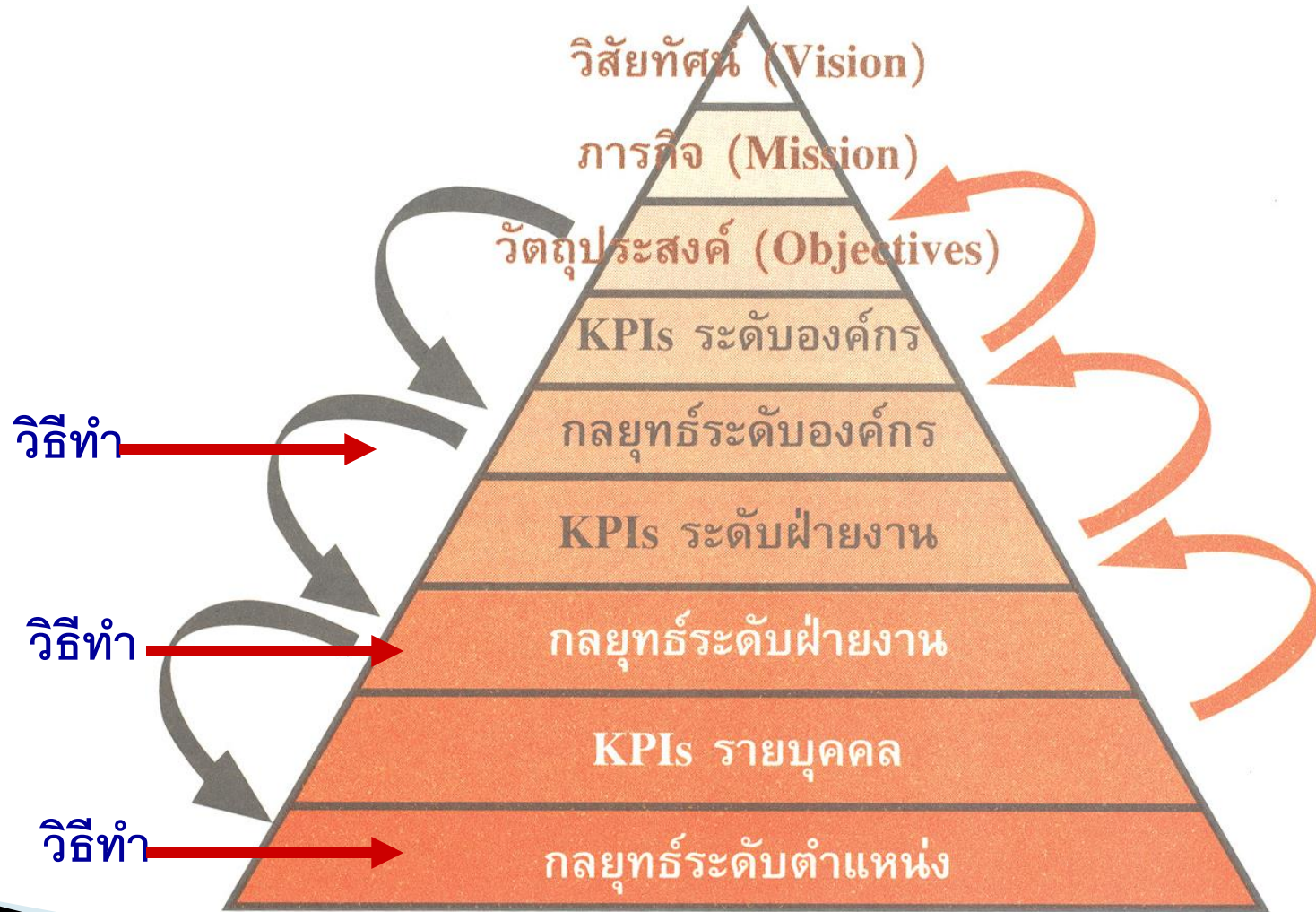
ตัววัดผลงานความสำเร็จ

- ▶ ความสำเร็จระดับขององค์กรธุรกิจ – Key Result Area
 - สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง (ถูก เร็ว ดี)
 - ความสามารถสร้างกำไร ต่อยอดขาย หรือ ทรัพย์สิน
 - ความเติบโต ของธุรกิจ (ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ทรัพย์สิน
- ▶ ตัววัดความสำเร็จ (Performance Indicator) ระดับงาน
 - การวัดผลการดำเนินงานทั้งในส่วน ผลลัพธ์ และกระบวนการ โดยคำนึงถึงการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ

ระดับของดัชนีชี้วัดผลงาน

- ▶ การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPIs)
 - ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร
- ▶ การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับฝ่ายงาน (Department KPIs)
 - ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์สนับสนุนระดับฝ่ายงาน รวมทั้ง งานประจำตามภารกิจของฝ่ายงาน
- ▶ การกำหนดดัชนีชี้วัด ตามตำแหน่งงาน หรือ รายบุคคล
 - ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการทำงานของแต่ละตำแหน่ง

ระดับของดัชนีชี้วัด



ตัวชี้วัดผลงานตามกลยุทธ์องค์กร

ระดับองค์กร



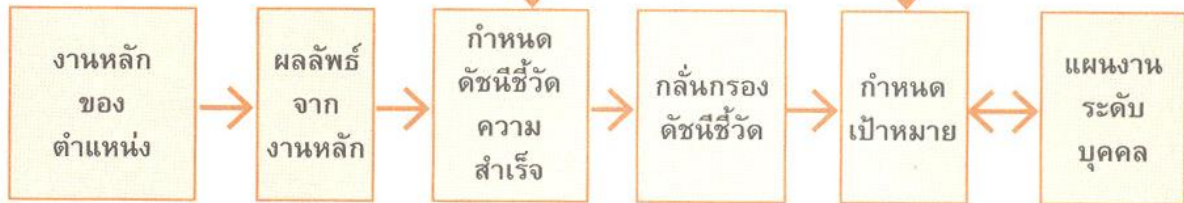
กระจายดัชนีชี้วัดความสำเร็จสู่ระดับฝ่ายงาน

ระดับฝ่ายงาน

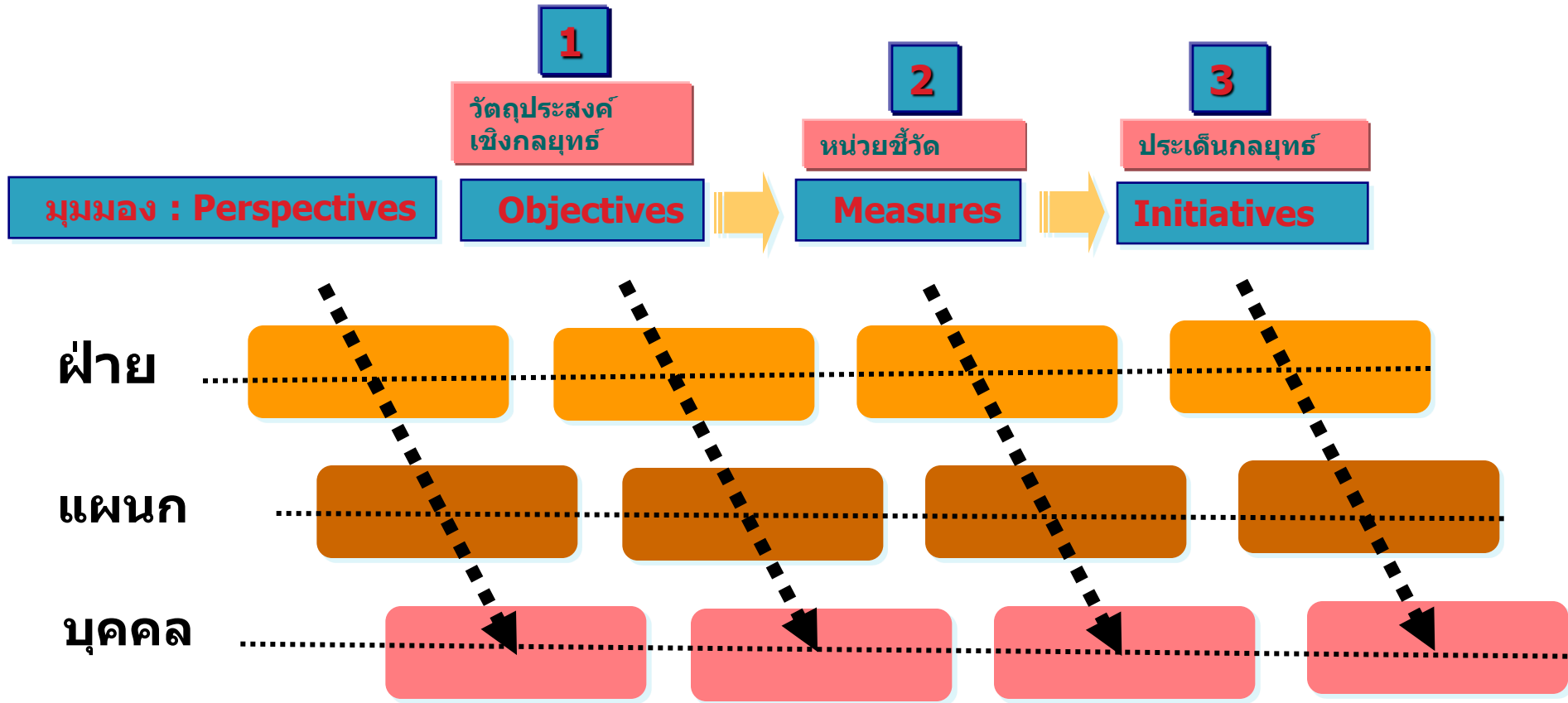


กระจายดัชนีชี้วัดความสำเร็จสู่ระดับบุคคล

ระดับบุคคล



การกระจายตัวชี้วัดผลงานตาม : Balanced Scorecard



การเชื่อมโยงกลยุทธ์ และเป้าหมาย สู่ผู้ปฏิบัติและผลก งาน

เพิ่มรายได้ประมาณปีละ 20% และมีรายได้สูงกว่า
1,000 ล้านบาทภายในปี 2551

องค์กร

+20%
คัลยกรรม

+25%
อายุรกรรม

+20%
สูติ-นรี

+15%
หัวใจ

หน่วยงาน

+30%
แพทย์ A

+30%
แพทย์ B

+25%
แพทย์ C

+20%
แพทย์ D

+20%
แพทย์ E

ผู้ปฏิบัติ

🌸 เพิ่มคนไข้ช่วง 14:00 – 18:00 น.

🌸 ประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการใช้บริการ

🌸 ติดตามประเมินผลทุกสัปดาห์ และทุกเดือน

กลยุทธ์

ขั้นตอนในการกำหนดตัววัดผลงาน - KPI

1. กำหนดสิ่งที่จะวัด - วัดอะไร คนจะสนใจสิ่งนั้น
2. ค้นหาปัจจัยหลักในการออกแบบ KPI โดยใช้ปัจจัยวิกฤต (CSF) หรือ ความคาดหวัง (KSF) ของกระบวนการทำงาน หรือ ความต้องการของ Stakeholder
3. กำหนด KPI ที่เป็นไปได้
4. กลั่นกรอง ความสำคัญ และเป็นไปได้ เพื่อหาเลือก KPI หลัก
5. กำหนด เป้าหมาย และ ผู้รับผิดชอบ
6. จัดทำรายละเอียดตัววัดผลงาน (KPI Template Dictionary)

ขั้นตอนที่ 1

กำหนดสิ่งที่จะวัด (What to measure)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) มี 2 รูปแบบได้แก่
 - กำหนดจากผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ - วิสัยทัศน์ กลยุทธ์หลัก และ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตามแนวทางของ Balanced Scorecard
 - กำหนดจากหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลคาดหวังของผู้รับผลงาน(ลูกค้าภายใน-ภายนอก) ที่เป็นงานประจำ
2. แปลงวัตถุประสงค์ที่เป็น นามธรรม ให้เป็น รูปธรรม

ขั้นตอนที่ 2

ค้นหาปัจจัยหลักในการออกแบบ KPI โดยใช้ปัจจัยวิกฤต (CSF) ต้นเหตุ หรือ ความคาดหวัง (KSF) ผลลัพธ์ของกระบวนการทำงาน หรือ ความต้องการของ ลูกค้า ผู้ขาย พนักงาน เจ้าของ - Stakeholder

- ปัจจัยวิกฤตเรียกอีกอย่างว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- ปัจจัยวิกฤตต้องเป็นสิ่งสะท้อนถึงผลลัพธ์ของวัตถุประสงค์ ที่องค์กรต้องการตามที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1
- ต้องวัดได้ ไม่ว่าจะเป็นการวัดในเชิงคุณลักษณะ หรือ เชิงปริมาณ
- หากวัดไม่ได้ ย้อนไปขั้นตอนที่ 1 จนกว่าจะได้สิ่งที่วัดได้
- ปัจจัยวิกฤตอาจมีหลายมิติ ได้แก่ มิติด้าน Quality, Quantity, Cost, Time, Satisfaction ,Safety เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3

กำหนดดัชนีชี้วัด (Performance Indicators, PIs)

1. How to measure ค้นหาจะออกแบบดัชนีชี้วัดวัดปัจจัยหลักในมิติด้าน Quality, Quantity, Cost, Time, Satisfaction ,Safety ทั้งทางตรง และทางอ้อม K
2. ดัชนีชี้วัดอาจแสดงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย จำนวน อัตราส่วน สัดส่วน เป็นต้น
3. กำหนดองค์ประกอบอื่น ๆ ของดัชนีชี้วัด ได้แก่ วิธีการวัดและการประเมิน สูตรคำนวณ ความถี่ ในการวัดและหน่วยวัด เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจตรงกัน

ตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรม

Quantity

ปริมาณ , จำนวน

Quality

คุณลักษณะ

Time

เวลา

Expense

ค่าใช้จ่าย

Satisfaction

ความพึงพอใจ

ลักษณะของตัวชี้วัดผลงาน

Lag (ตัวชี้วัดติดตามผล)

Lead (ตัวชี้วัดนำผล)

คำจำกัด

ความ

เป็นตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นวัดผลสำเร็จ

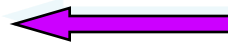
(สุดท้าย)ของระยะเวลา ซึ่งมักจะวัดผล
ที่เป็นอดีต

เป็นตัวชี้วัดระหว่างกระบวนการที่

จะขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์สุดท้าย

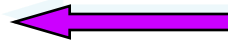
ตัวอย่าง

• ส่วนแบ่งการตลาด



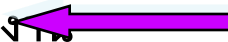
• จำนวนครั้งที่ไปเยี่ยมลูกค้า

• ยอดขาย



• เปอร์เซ็นต์การปิดการขาย

• ความพึงพอใจของพนักงาน



• อัตราการป่วย สาย ขาด ลา

• อัตราการเกิดอุบัติเหตุ



• จำนวนครั้งที่ตรวจสอบความ

ปลอดภัย

ข้อดีข้อจำกัด

• ง่ายต่อการวัดและเก็บข้อมูล

• ไม่ได้สะท้อนสถานะปัจจุบัน

• สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์
ได้

• เก็บข้อมูลยากไม่มีข้อมูลเก่า

ตัวชี้วัดจำแนกตามค่าของตัวชี้วัด

- ตัวชี้วัดเชิงบวก (Positive Indicators) มาก ดี ค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางเพิ่มขึ้น ตอบสนองแนวทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราเพิ่มของยอดขาย, อัตราปิดการขาย , อัตรา % Yield , อัตราการเข้าร่วมกิจกรรม
- ตัวชี้วัดเชิงลบ (Negative Indicators) น้อย ดี ค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางลดลง ตอบสนองแนวทางที่ไม่พึงประสงค์ เช่น อัตราของเสีย, อัตราสินค้าค้างส่ง อัตราข้อร้องเรียน , อัตราการหยุดเดินเครื่องจักร

ค่าของตัวชี้วัด

- ร้อยละ กำไร 15 % ยอดขาย
- สัดส่วน หนี้สิน ต่อ ทุน 2 : 1
- อัตรา 12 กม ต่อ ลิตร
- จำนวน อุบัติเหตุ เป็น 0 ราย, ครั้ง
- ค่าเฉลี่ย การหยุดซ่อม X นาที ต่อ ครั้ง

ขั้นตอนที่ 4

กลั่นกรอง เพื่อหาดัชนีชี้วัดหลัก (KPI)

- กำหนดเกณฑ์ในการกลั่นกรองเพื่อคัดเลือกให้เหลือเฉพาะตัวที่สำคัญ
- ต้องคัดเลือกหาดัชนีชี้วัดที่สำคัญ หรือดัชนีชี้วัดหลักซึ่งเป็น Key
- หลักเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้คัดเลือก ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ, ความทันสมัยของข้อมูล, ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล, ความสามารถในการนำไปเปรียบเทียบได้

ขั้นตอนที่ 5

กำหนดผู้รับผิดชอบ และ เป้าหมาย

1. กำหนดผู้รับผิดชอบ หรือ Owner และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัด หรือ Supporter ของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว
2. หากดัชนีชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งมีหน่วยงานหลายหน่วยงานเป็น Owner ต้องพยายามสรุปผู้รับผิดชอบหลักที่จะทำให้ดัชนีชี้วัดระดับองค์กรบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผลเพียงหน่วยงานเดียวให้ได้
3. ปัจจุบันมีการทำงานแบบคร่อมสายงาน (Cross Functional) มากขึ้น ดังนั้น การกระจายดัชนีชี้วัดอาจเป็นการกระจายใน 3 รูปแบบ Common KPI – รับผิดชอบร่วมกัน , Team KPI – เฉพาะทีมงาน และ Direct KPI – เฉพาะฝ่าย หรือ ตำแหน่ง
4. กำหนดเป้าหมายร่วมกันในระดับตั้ง และ แนวนอน แต่ละ KPI

ขั้นตอนที่ 6

จัดทำ รายละเอียดตัววัดผลงาน - KPI Dictionary

- สรุปจัดทำ KPI Template Dictionary
- ใช้สำหรับเปิดหาความหมายของคำศัพท์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ใช้อ้างอิงหรือใช้ตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวข้องกับ KPI
- KPI Dictionary ประกอบด้วย ชื่อดัชนีชี้วัด ผู้รับผิดชอบ คำจำกัดความของดัชนีชี้วัด ความถี่ในการรายงานผล หน่วยงานของดัชนีชี้วัด การตีความ สูตรคำนวณ แหล่งที่มาของข้อมูล ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล ค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายดัชนีชี้วัด

วัดจาก อะไร

▶ ปัจจัยวิกฤต (Critical Success Factor) จาก ต้นเหตุ

- เหตุปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น ๆ
- เป็นตัวกำหนดว่าสิ่งใดสำคัญต่อความสำเร็จ **ต้องทำได้ก่อน**

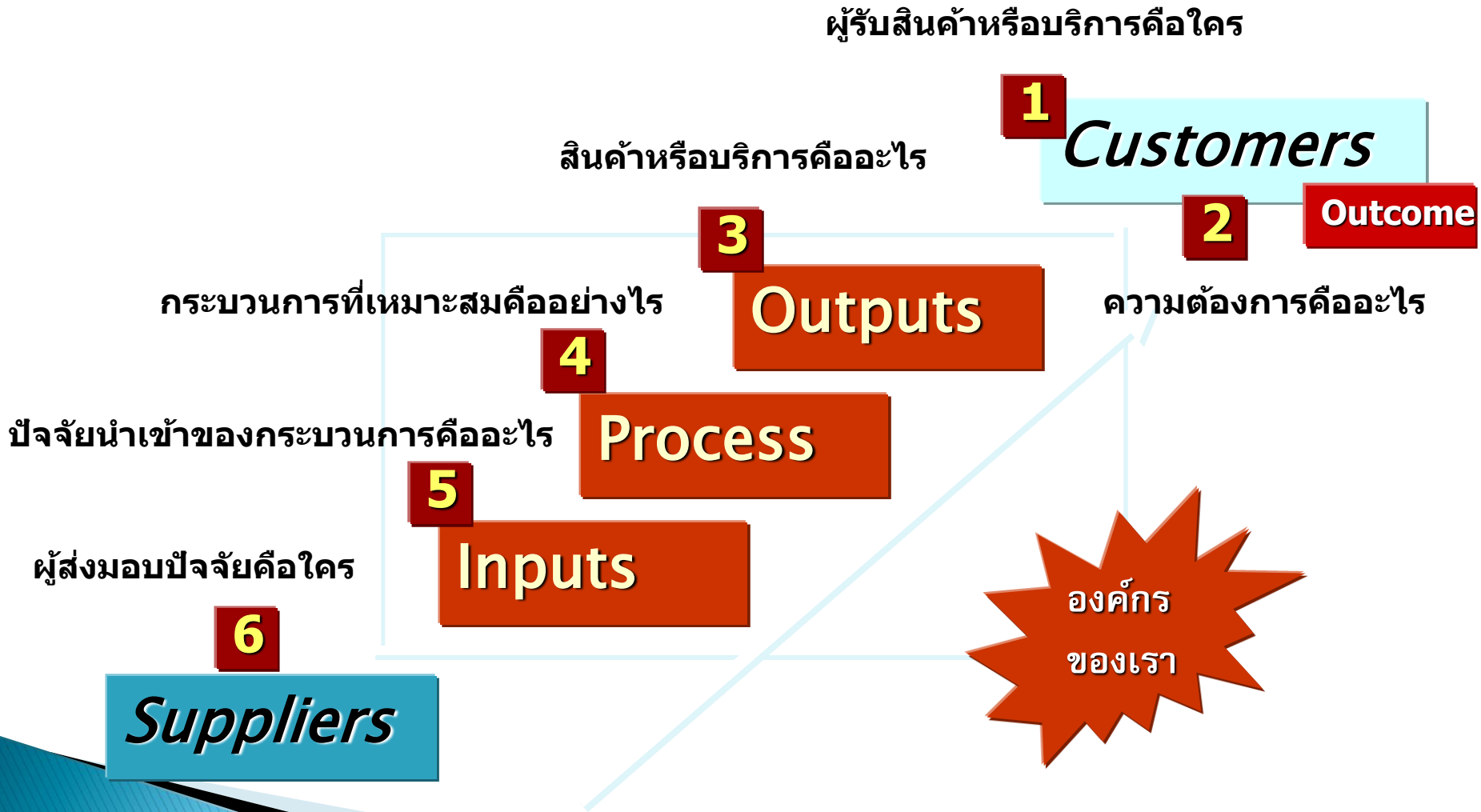
▶ ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) เลือกเฉพาะ ผลลัพธ์ ที่สำคัญ (Key) ที่จะส่งผลสำเร็จขององค์กร

- KSF แตกต่างกันไปแล้วแต่องค์กร เช่น

โรงแรม = Service Mind & Safety → ลูกค้าพอใจ → ยอดขาย
กำไร

อะไหล่ยานยนต์ = On Time Delivery > ลูกค้าพอใจ → ยอดขาย
กำไร

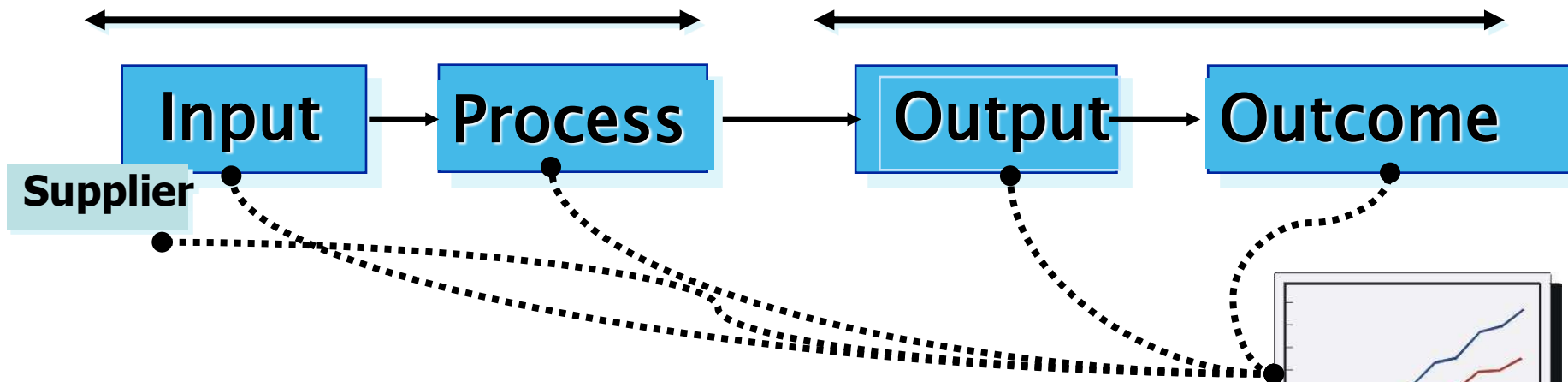
กระบวนการธุรกิจ- SIPOC Model



กระบวนการธุรกิจ- SIPOC Model

Are We Doing Things Right?
เราทำในสิ่งที่ **"ต้องทำ"** หรือไม่?
(How?)

Are We Doing The Right Things?
เราทำได้ทำในสิ่งที่ **"ควรทำ"** หรือไม่?
(What?)



KPI Leading indicator

ตัววัดชี้วัดนำผล

Check point จุดตรวจสอบ

Process indicator วัดกระบวนการ

Efficiency ประสิทธิภาพ

Means วิธีการ

KPI Lagging indicator

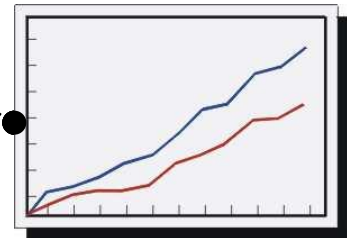
ตัวชี้วัดติดตามผล

Control point จุดควบคุม

Result indicator วัดผลงาน

Effectiveness ประสิทธิภาพ

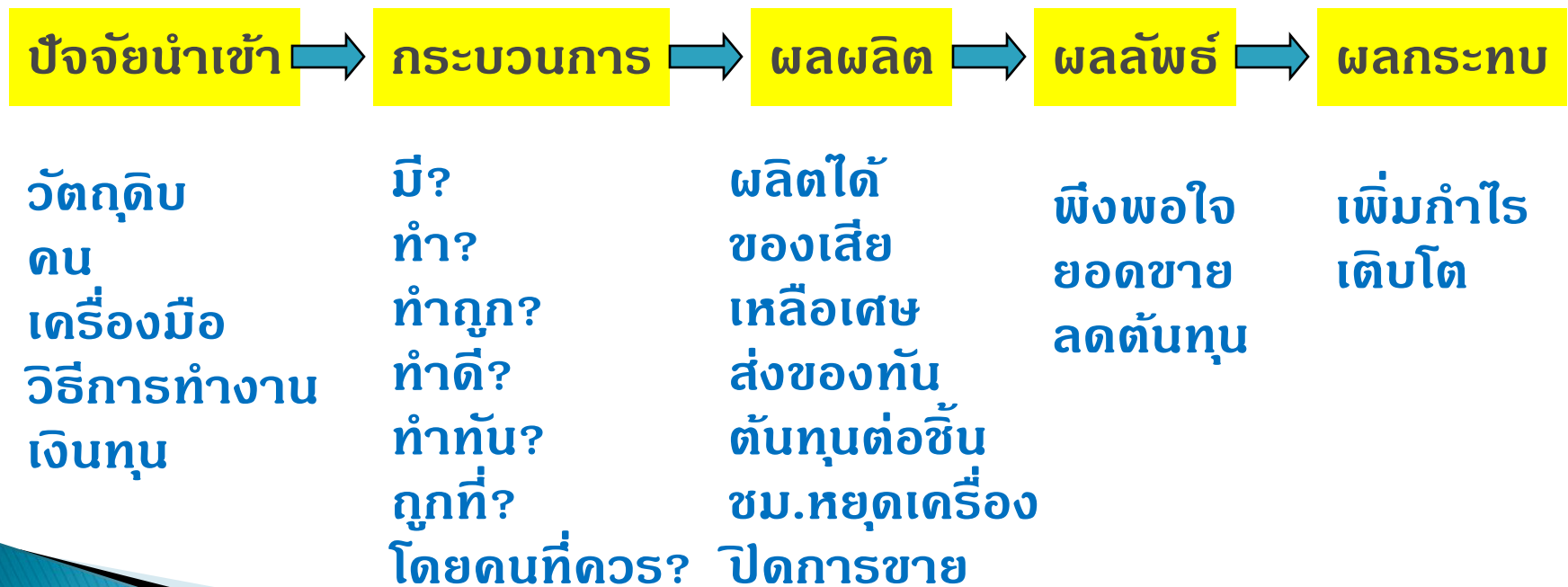
End เป้าหมาย



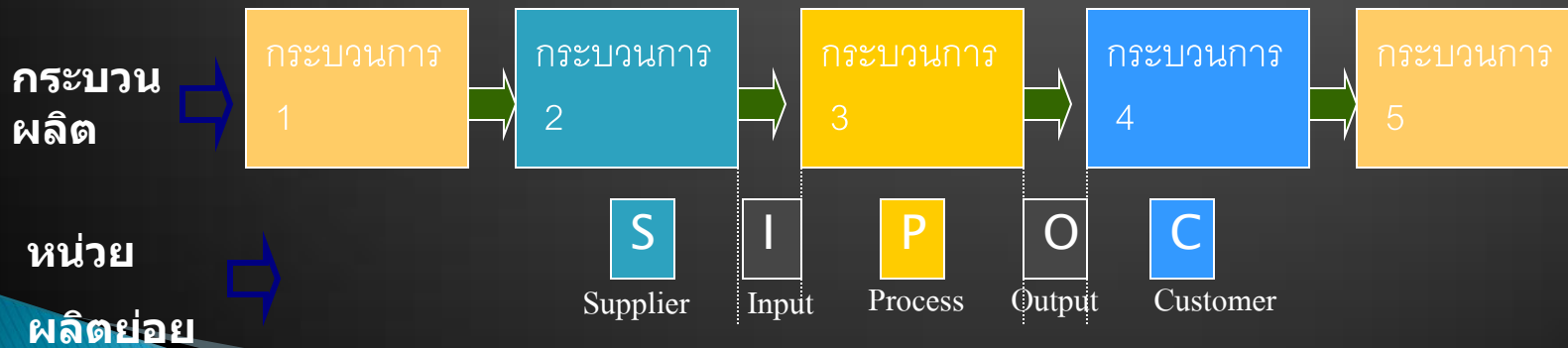
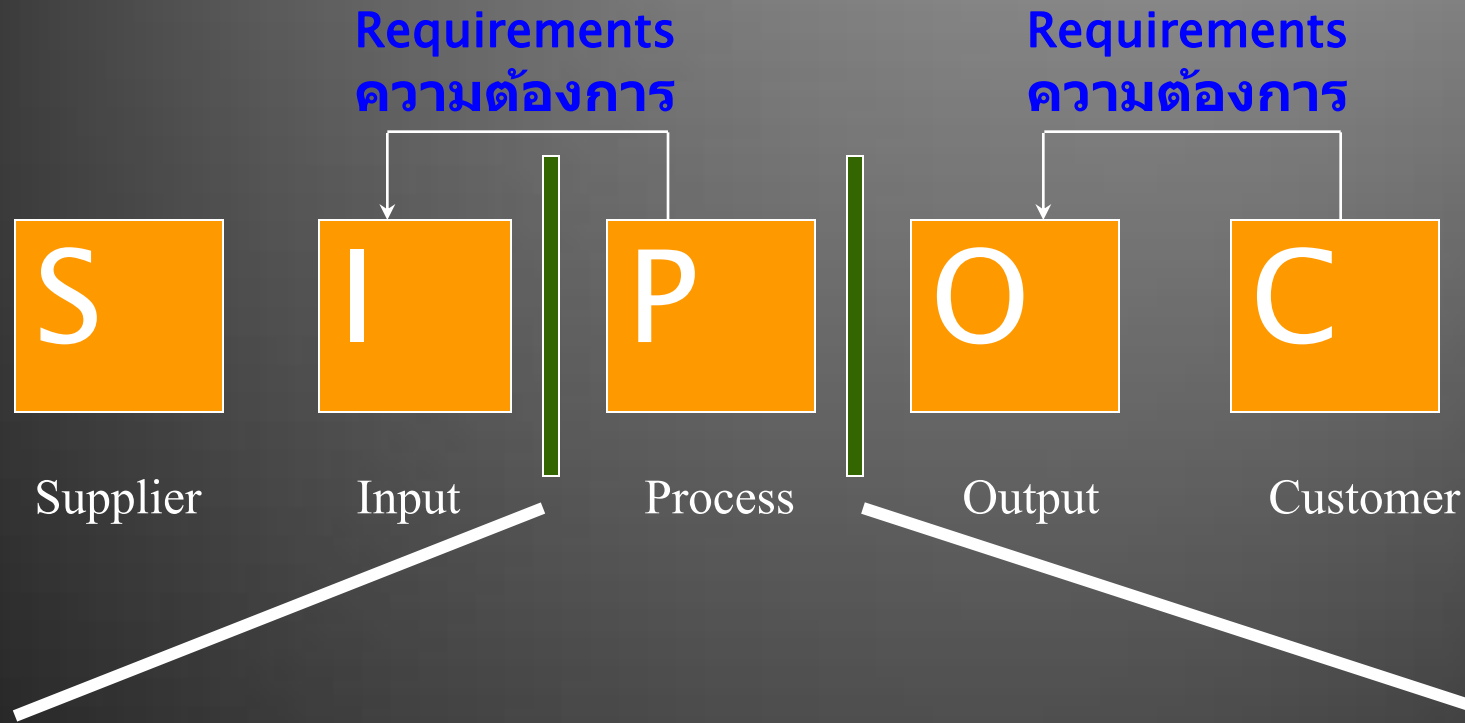
Performance Measures = KPI

ตัววัดผลงานของกระบวนการธุรกิจ

ใช้วัด คัดกรอง ส่งสัญญาณในการเฝ้าติดตาม ประเมิน ปรับปรุงคุณภาพ



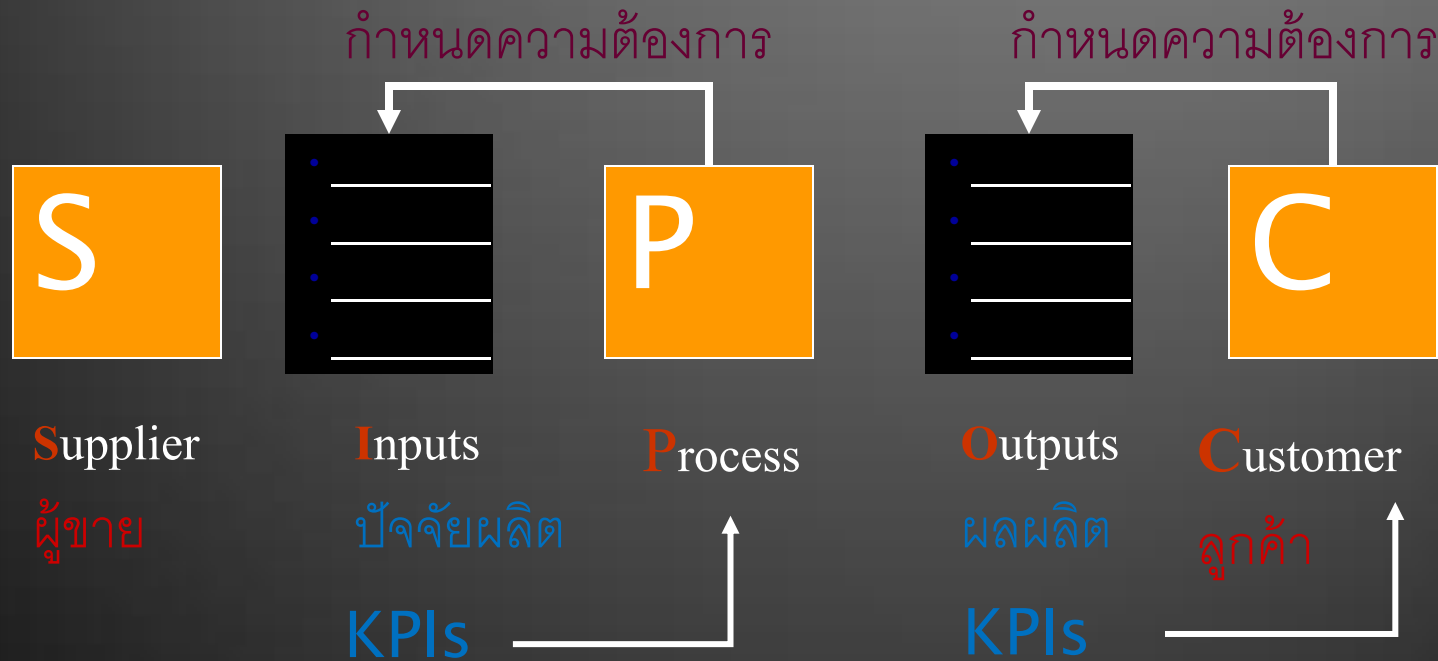
กระบวนการทางธุรกิจ :



กำหนดตัวชี้วัดผลงานจาก ความต้องการ

ลูกค้า

SIPOC-KPIs



การกำหนดตัวชี้วัดจากกระบวนการทำงาน

CSF : ลดต้นทุนการผลิต

- **KPI วัด Input** : ถ้าทำสำเร็จแล้วจะมีปัจจัยผลิตที่ใช้เป็นอย่างไร
ร้อยละของการตรวจผ่านวัตถุดิบ
- **KPI วัด Output** : ถ้าทำสำเร็จแล้วจะมีผลผลิตอะไรออกมา
ร้อยละของชิ้นงานเสียต้องซ่อม (Rework)
- **KPI วัด Outcome** : หลังจากทำสำเร็จแล้ว จะส่งผลอะไรให้องค์กร
ร้อยละของผลผลิตจริง เทียบกับแผนงาน
- **KPI วัด Process** : มีการดำเนินงาน CSF นี้จริง
ร้อยละของเวลาซ่อมชิ้นงาน Rework