โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ

เรื่อง "การจัดการความรู้เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน"

วันพุธที่ 28 กรกฎาคม 2553

ณ ห้องประชุม 9B สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

****

1. **หน่วยงานที่รับผิดชอบ**

   กองการเจ้าหน้าที่

2. **สถานภาพโครงการ**

   โครงการใหม่

3. **กิจกรรม**

   กิจกรรมหลัก

4. **หลักการและเหตุผล**

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัวสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของหน่วยงาน

กอง/ฝ่าย ในสำนักงานอธิการบดี จำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์ในฐานะเป็นหน่วยงานกลางในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุผล ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานมีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผน ขององค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผน ที่ต้องกระทำตามที่หน่วยงานสั่ง

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดรับกับการกระจายอำนาจซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจัยและสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำงบประมาณแบบเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณไปให้หน่วยงาน
5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด กลยุทธ์ที่ได้จากการคิดวิเคราะห์ แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากเหตุผลความสำคัญที่หน่วยงานระดับกอง/ฝ่าย ในสำนักงานอธิการบดีจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ กองการเจ้าหน้าที่ จึงได้จัดให้มีโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ของหน่วยงานขึ้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมต่อไป

5. **ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของโครงการ/กิจกรรม**

สำนักงานอธิการบดี	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พันธกิจ (Mission) 1) เป็นศูนย์กลางการให้บริการ สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการนิสิต การบริหารทรัพยากร การสนับสนุนการบริหาร 2) ปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	**พันธกิจ** (Mission) พัฒนาระบบบริหารให้มีคุณภาพและธรรมาภิบาล
เป้าประสงค์ (Goal) 1) เป็นศูนย์กลางให้บริการด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการนิสิต และสนับสนุนการบริหาร 2) ปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ 3) การบริหารของสำนักงานอธิการบดีตอบสนองยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	**เป้าประสงค์** (Goal) ระบบบริหารการวางแผนและการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	**ยุทธศาสตร์** (Strategy)
พัฒนากระบวนการบริหารจัดการสำนักงานอธิการบดีให้มีประสิทธิภาพ	พัฒนาระบบบริหารที่มีคุณภาพโดยใช้เครื่องมือทางการบริหารและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

6. **วัตถุประสงค์ของโครงการ**

วัตถุประสงค์	**ตัวชี้วัด**	**ค่าเป้าหมาย**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ของกอง/ ฝ่าย ประจำปี 2554	ได้แผนกลยุทธ์ของกอง/ฝ่าย ฉบับสมบูรณ์	ร้อยละ 100	ปีงบประมาณ 2553

7. **ระยะเวลาในการดำเนินการ**

   วันพุธที่ 28 กรกฎาคม 2553

8. **สถานที่ดำเนินโครงการ/กิจกรรม**

   ห้องประชุม 9B สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

9. **วิธีการดำเนินการ**

   ประชุมเชิงปฏิบัติการ

10. **วิทยากร**

    ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัย

11. **ผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการ**

    บุคลากรในสังกัด กอง//ฝ่าย ในสำนักงานอธิการบดี จำนวน 60 คน

12. **การประเมินโครงการ**

    ผู้เข้าประชุมตอบแบบประเมินหลังเสร็จสิ้นการประชุม

13. **งบประมาณในการดำเนินการ**

-	ค่าอาหารว่าง	1,800	บาท
-	ค่าอาหารกลางวัน	6,600	บาท
-	ค่าตอบแทนวิทยากร	1,800	บาท
	รวม	**10,200**	**บาท**

(งบประมาณแผ่นดิน ประจำปี 2553 แผนงานขยายโอกาสและพัฒนาการศึกษา ผลผลิตผู้สำเร็จการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ หมวดงบดำเนินงาน)

14. ผลผลิต/ผลลัพธ์ ของโครงการ/กิจกรรม

ผลผลิต/ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา
ผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการได้รับความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนแผนกลยุทธ์	ร้อยละของผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 80	ปีงบประมาณ 2553

กำหนดการ

โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ

เรื่อง "การจัดการความรู้เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน"

วันพุธที่ 28 กรกฎาคม 2553

ณ ห้องประชุม 9B สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

****

วันพุธที่ 28 กรกฎาคม 2553

08.30 น.	ลงทะเบียน
09.00-12.00 น.	ประชุมเชิงปฏิบัติการและบรรยาย เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิติ ศิริวัฒน์
13.00 น.เป็นต้นไป	หน่วยงานในสังกัดกอง/ฝ่าย จัดทำแผนกลยุทธ์

****

หมายเหตุ เวลา 10.00-10.10 น

เวลา 12.00-13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน

การพัฒนาและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี

ผศ.กิติ ศิริวัฒน์

28 กรกฎาคม 2553

เป้าหมาย

- มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี แนวทางที่สำคัญต่างๆ อาทิ กพร. สมศ. สกอ. อย่างง่ายได้
- ถอดแผนยุทธศาสตร์ลงสู่แผนปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบ ให้สามารถดำเนินการเพื่อบรรลุผลสูงสุดตามแผนยุทธศาสตร์ได้และเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

หลังการอบรมเชิงปฏิบัติการควรจะได้ผลลัพธ์เป็นสิ่งต่อไปนี้

- แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- แบบสรุป/ตาราง แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ กิจกรรม โครงการ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ
- แผนปฏิบัติการประจำปี (Action plan)

ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี

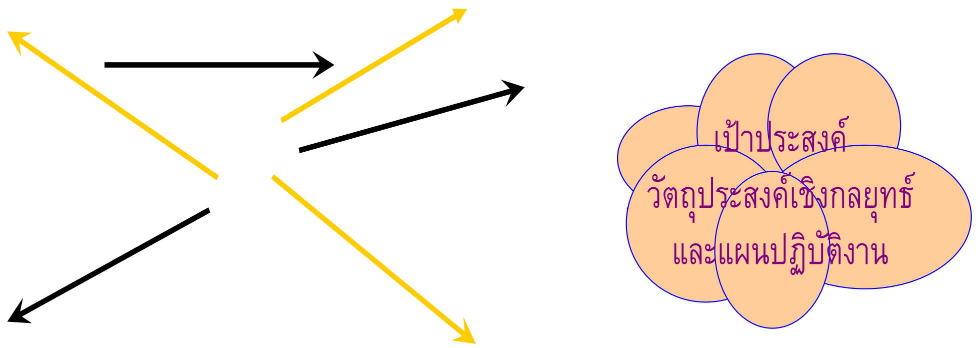
- ผู้บริหารให้ความสำคัญ บุคลากรมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของ
- มีการวิเคราะห์องค์กรได้อย่างครอบคลุมเพื่อการจัดทำจุดมุ่งหมายคือวิสัยทัศน์ที่ดีมีโอกาสเป็นไปได้
- ครอบคลุมพันธกิจขององค์กร อย่างรอบด้าน
- มีการส่งเสริมและเกื้อหนุนกัน (Alignment ,Synergism)
- สามารถถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงได้ (Implement,Deployment)

Alignment,Synergism

<u>ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาที่สมบูรณ์</u>

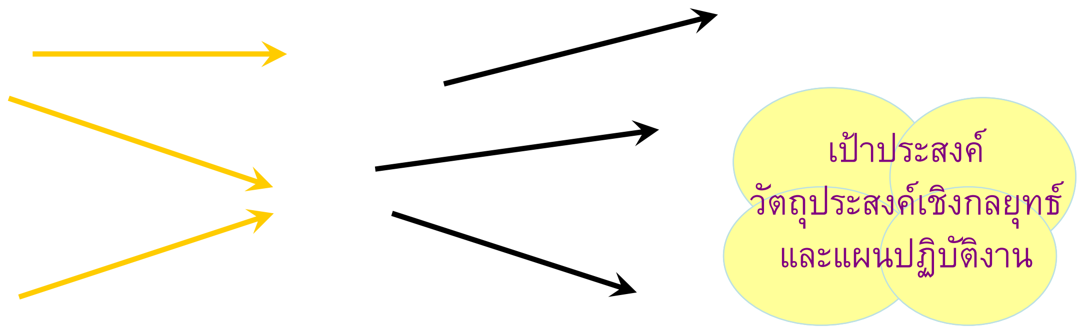
1. ตั้งรับปัญหา (Reacting to Problems)

- การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี



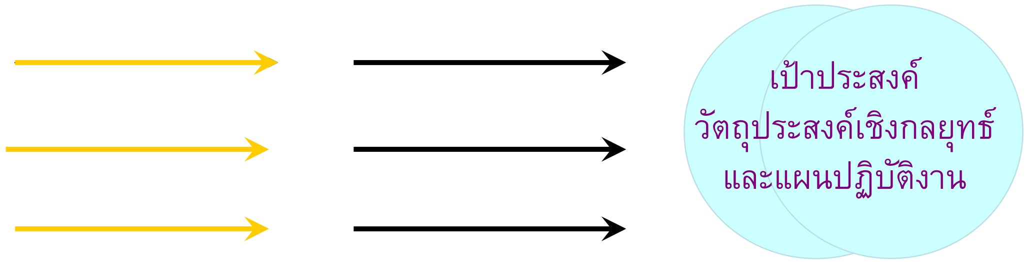
ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาที่สมบูรณ์

- **2.** แนวทางเริ่มเป็นระบบ **(Early Systematic Approaches)**
  - องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ



ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาที่สมบูรณ์

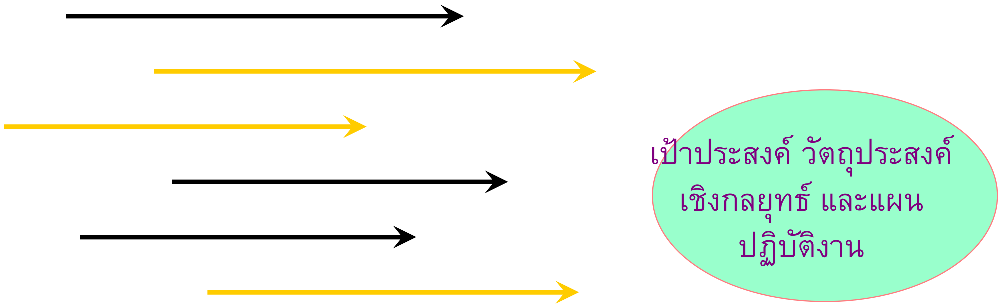
- **3.** แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน **(Aligned Approaches)**
  - การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองเป้าประสงค์และกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร



ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาที่สมบูรณ์

- **4.** แนวทางที่มีบูรณาการกัน **(Intergrated Approaches)**
  - การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัวชี้วัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดของการปฏิบัติการที่สำคัญ

แนวทางที่มีบูรณาการกัน



คำถามก่อนวางแผนกลยุทธ์

- Where are we now?(swot)
- What do we want to be?(vision)
- How do we get there?(strategy formulation)
- What do we have to do or change in order to get there?(strategy implementation)

ผลลัพธ์ตามลำดับจากการวิเคราะห์องค์กรเพื่อการวางยุทธศาสตร์

- วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) →ประเด็นยุทธศาสตร์
- เป้าประสงค์ (Goal) →จาก Strategy Map
- วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (Objective,Target)
- กลยุทธ์ (Strategy)
- แผนปฏิบัติงานประจำปี (Action plan)

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงสู่แผนปฏิบัติการหรือผู้ปฏิบัติ

- จากวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพกว้างลงสู่ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลตามแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นรายละเอียดปลีกย่อย
- บนพื้นฐานของการส่งเสริมและสอดคล้อง

Vision
Mission
Strategic Issue
Goal
Objective,KPI+Target
Strategy,Action Plan

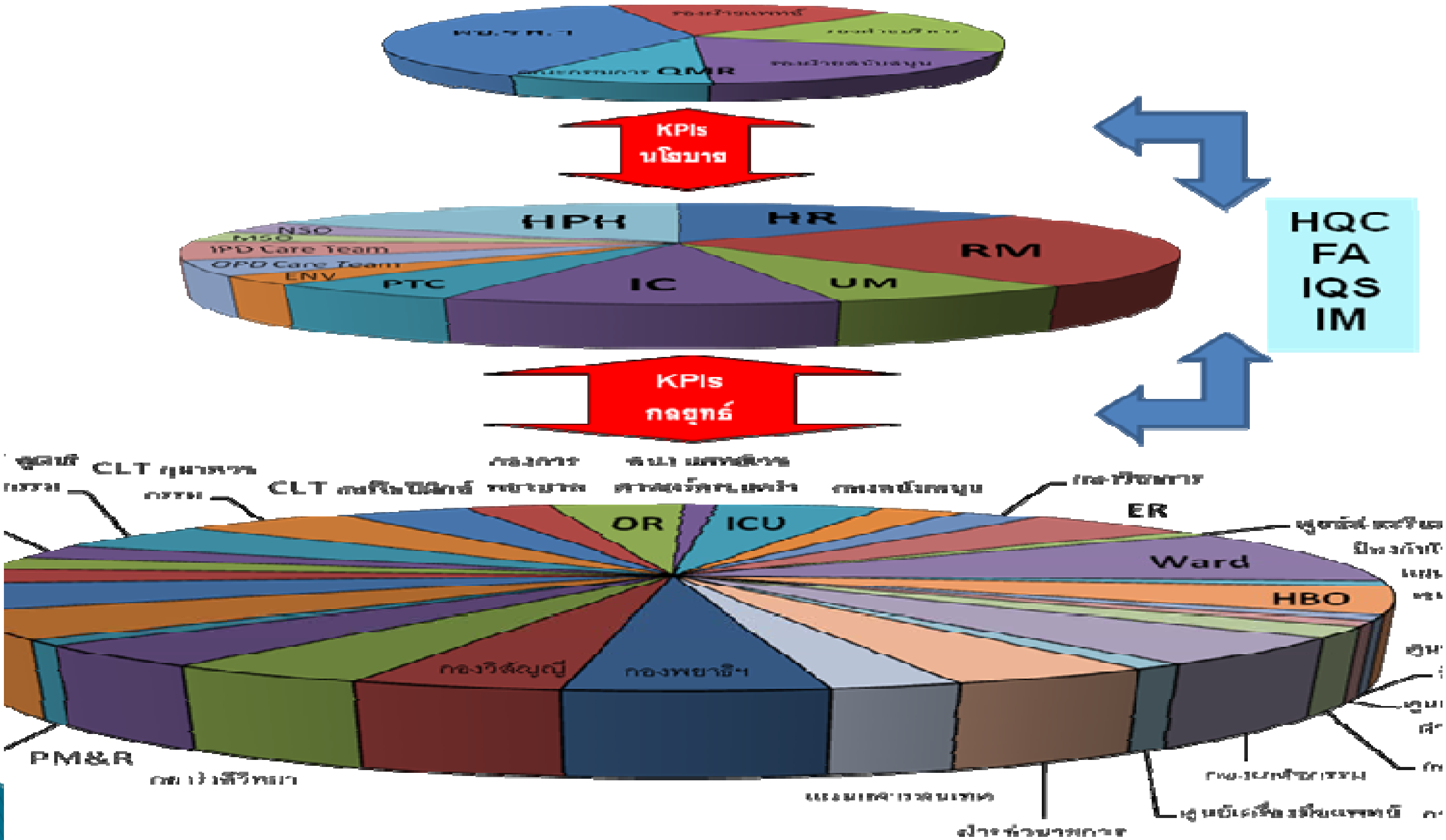
นิยามศัพท์

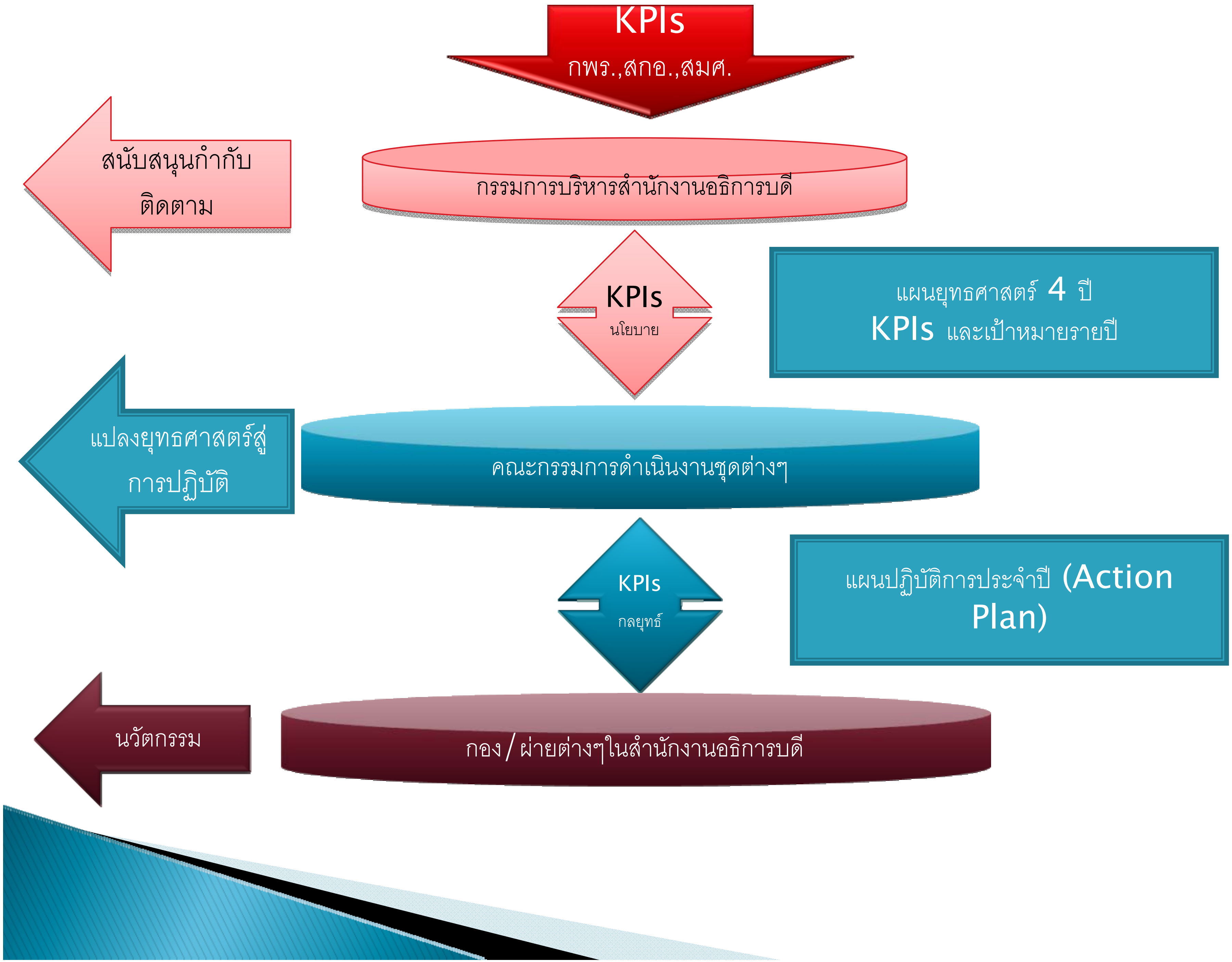
Vision	วิสัยทัศน์	สิ่งที่อยากจะให้หน่วยงานเป็น ในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า
Mission	พันธกิจ	กรอบ ขอบเขต การดำเนินงาน ของหน่วยงาน
Strategic Issues	ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นหลักต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น
Goal	เป้าประสงค์	อะไรคือสิ่งที่หน่วยงาน อยากจะบรรลุ
Key Performance Indicators	ตัวชี้วัด	สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าหน่วยงาน สามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่
Target	เป้าหมาย	ตัวเลข หรือ ค่า ของตัวชี้วัด ที่จะต้องไปให้ถึง
Strategy	กลยุทธ์	สิ่งที่หน่วยงานจะทำ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับต่าง ๆของององค์กร

- การถ่ายทอดแผนหรือแนวปฏิบัติ
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามตัวชี้วัด
- เพื่อให้องค์กรไปสู่จุดหมายสูงสุดคือวิสัยทัศน์ ผ่านกระบวนการส่งเสริมหรือประสานงานของส่วนต่างๆขององค์กรทั้งในแนวระนาบและแนวดิ่ง

Trinity Model of Quality




KPIs
กพร.,สกอ.,สมศ.
สนับสนุนกำกับ
ติดตาม
กรรมการบริหารสำนักงานอธิการบดี
KPIs
นโยบาย
แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี
KPIs และเป้าหมายรายปี
แปลงยุทธศาสตร์สู่
การปฏิบัติ
คณะกรรมการดำเนินงานชุดต่างๆ
KPIs
กลยุทธ์
แผนปฏิบัติการประจำปี (Action
Plan)
นวัตกรรม
กอง / ฝ่ายต่างๆในสำนักงานอธิการบดี

การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงสู่ระดับต่าง ๆ

- **Identical KPI**
  - สัดส่วนอาจารย์ต่อนิสิต ป.ตรี เทียบเท่า ใช้ทั้งระดับมหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา
- **Contributory KPI**
  - จำนวนกิจกรรม/โครงการในการบริการวิชาการต่อจำนวนอาจารย์ประจำ ในระดับมหาวิทยาลัย แต่ในระดับคณะหรือ ภาควิชา อาจกำหนดเป็นเพียงจำนวนกิจกรรม/โครงการในการบริการวิชาการ
- **Unit Specific KPI**
  - ตัวชี้วัดจากสภาวิชาชีพ หรือตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ เช่น คณะทันตแพทย์มี ตัวชี้วัดของจำนวนอาจารย์ที่ผ่านการอบรมทันตแพทยศาสตร์ศึกษา เป็นต้น

สรุปลักษณะที่สำคัญของแผนยุทธศาสตร์

- ประกอบด้วยสองส่วนคือ ส่วนของแผนการดำเนินงาน และส่วนของการติดตามประเมินผลคือตัวชี้วัดและเป้าหมาย
- เมื่อมองภาพภายในหน่วยงานจะมีการถ่ายทอดเป็นลำดับจากวิสัยทัศน์ลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน
- เมื่อมองภาพขององค์กรมีการถ่ายทอดเป็นลำดับของแผนหรือแนวปฏิบัติร่วมกับตัวชี้วัดและเป้าหมายตามลำดับโครงสร้างการบริหารงาน
- ประกอบด้วย แผนระยะยาว (4 ปี) และแผนระยะสั้น (แผนประจำปี)

ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

- การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน
  - SWOT,Vision,Mission
- การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
- วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ 15 ปีมหาวิทยาลัยฯและมาตรฐาน/แนวปฏิบัติของการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อการบูรณาการเข้ากับยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี
  - เป้าประสงค์พื้นฐานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย/สำนักงานอธิการบดี แนวทางของ กพร. สมศ. สกอ.
- การกำหนดเป้าประสงค์ตาม BSC
  - กำหนดเป้าประสงค์ให้ครอบคลุมยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจาก Strategy Map
- การกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์
- การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

สรุปขั้นตอนการทำแผนยุทธศาสตร์

1. จัดทำจุดมุ่งหมายทิศทางขององค์กร

- ทบทวน SWOT analysis
- ยืนยันหรือปรับปรุง Vision
- ยืนยันหรือปรับปรุง Mission

SWOT ที่ดี

- ประเมินตนเองอย่างรอบด้านและครอบคลุม ทั้งภายในและภายนอก
  - ผลการประเมินจากการตรวจประกันคุณภาพ ได้มุมมองจากภายใน (SW)
  - PEST analysis ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อหาโอกาสในการพัฒนาและปัจจัยคุกคาม (OT)

การวิเคราะห์สภาพภายนอก(PEST Analysis)

การเมือง

- กฎหมายป้องกันการผูกขาด
- กฎหมายรักษาสิ่งแวดล้อม
- ภาษี
- กฎเกณฑ์การค้าระหว่างประเทศ
- พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน
- เสถียรภาพของรัฐบาล

เศรษฐกิจ

- ระดับรายได้ประชาชาติ
- อัตราดอกเบี้ย
- สภาพคล่องในประเทศ
- อัตราเงินเฟ้อ
- อัตราการว่างงาน
- ระดับรายได้ของประชาชน
- ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

สังคม

- โครงสร้างประชากร
- การกระจายรายได้
- การเคลื่อนย้ายทางสังคม
- รูปแบบการดำเนินชีวิต
- ลัทธิบริโภคนิยม
- ระดับการศึกษา

เทคโนโลยี

- งบประมาณของประเทศในงานวิจัย
- นโยบายภาครัฐต่อการพัฒนาเทคโนโลยี
- นวัตกรรมใหม่ๆ
- ระดับการถ่ายทอดเทคโนโลยี
- ระดับความทันสมัยของเทคโนโลยี

การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง(Strengths)

หมายถึงจุดแข็งของตนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่นจุดแข็งด้านส่วนประสมการตลาด จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล จากนั้นนำจุดแข็งที่ได้มาทำให้เกิดกลยุทธ์การตลาด

การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดอ่อน(Weaknesses)
หมายถึงปัญหาและข้อบกพร่อง
ที่เกิดขึ้นจาก สภาพแวดล้อม
ต่างๆ ภายในองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT Analysis

โอกาส(Opportunities)
หมายถึงผลที่เกิดจาก
สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
ที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการ
ดำเนินงานขององค์กร โอกาส
แตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาส
นั้นเป็นผลที่เอื้อจาก
สภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุด
แข็งนั้นเป็นผลมาจาก
สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์ SWOT Analysis

อุปสรรค์(Threats)
หมายถึงข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจาก
สภาพแวดล้อมภายนอกที่
ควบคุมไม่ได้

วิสัยทัศน์(Vision)

- เป็นการกำหนดสิ่งที่กิจการคาดหวัง หรือปรารถนาที่จะเป็นในอนาคต โดยระบุเป็นข้อความที่มีลักษณะกว้างๆ ไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ โดยจะต้องมี
  - มีมุมมองแห่งอนาคต
  - ต้องครอบคลุมสาระครบถ้วน และบอกทิศทางชัดเจน
  - มีผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มโดยสมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและสนับสนุน
  - กระตุ้นและเร้าใจให้สมาชิกขององค์การมีความหวังที่เป็นรูปธรรม

ยืนยัน Vision

- จาก SWOT analysis วิสัยทัศน์ เป็นไปได้หรือไม่
- สอดคล้องกับ
  - นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอก
  - ความคาดหวังจากStakeholders ที่สำคัญ เช่น มหาวิทยาลัย กพร. สมศ. กพร.
- บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของหรือไม่

ยืนยัน Mission

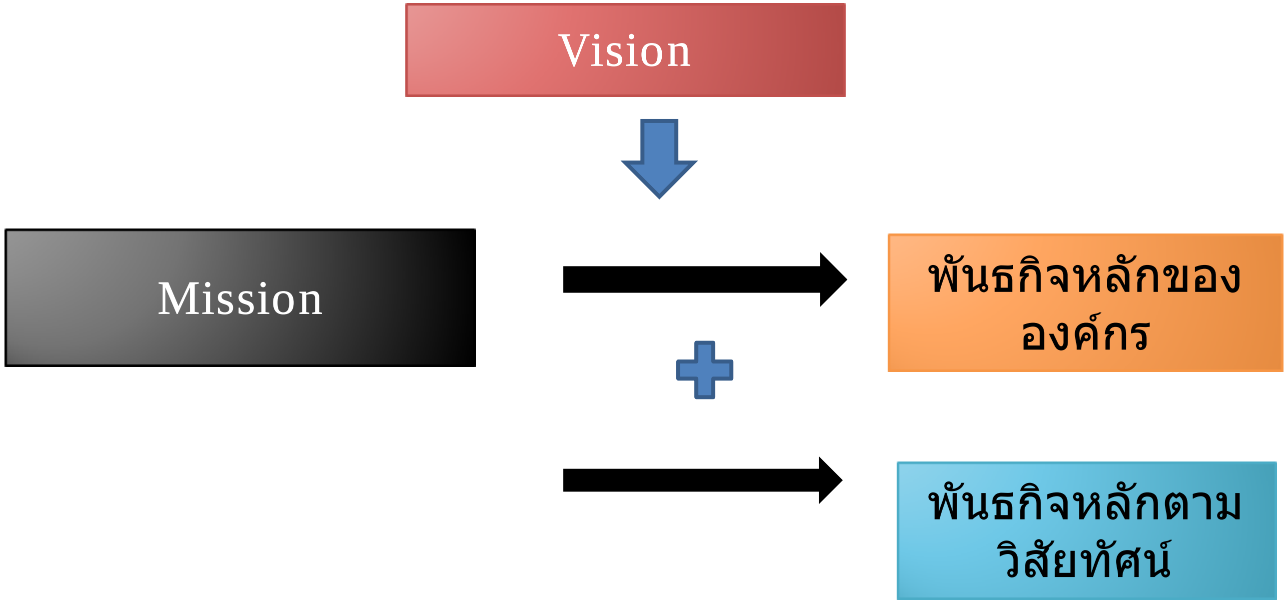
- ครอบคลุมพันธกิจหลักของหน่วยงาน/แนวทางที่ต้องดำเนินการหรือไม่
  - นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอก
  - ความคาดหวังจากStakeholders ที่สำคัญ เช่น มหาวิทยาลัย กพร. สมศ. กพร.
- ครอบคลุมสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดตาม Vision หรือไม่

Work shop กองกิจการนิสิต: Vision

- วิสัยทัศน์
  - กองกิจการนิสิตมุ่งมั่นให้บริการและพัฒนาศักยภาพนิสิต ด้วยการทำงานอย่างมืออาชีพ
  - ตอบคำถามต่อไปนี้เพื่อปรับปรุง แก้ไข หรือยืนยัน Vision
    - เห็นภาพหรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของหน่วยงานคือกองกิจการนิสิตหรือไม่?
    - จาก SWOT analysis วิสัยทัศน์ เป็นไปได้หรือไม่
    - สอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังของ stakeholders หรือไม่

Work shop กองกิจการนิสิต: Vision

- วิสัยทัศน์
  - กองกิจการนิสิตมุ่งมั่นให้บริการและพัฒนาศักยภาพนิสิต ด้วยการทำงานอย่างมืออาชีพ
  - ข้อสังเกต
    - เป็นประโยคที่เน้นกิริยาเหมือนกับลักษณะของพันธกิจ หรือ ปณิธานของหน่วยงาน ซึ่ง วิสัยทัศน์ น่าจะเป็นในรูปแบบของนามที่เป็นรูปธรรม
  - เทียบกับ
    - กองกิจการนิสิตเป็นหน่วยงานที่ให้บริการและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของนิสิต ด้วยมาตรฐานสากล


Vision
Mission
พันธกิจหลักของ
องค์กร
พันธกิจหลักตาม
วิสัยทัศน์

Work shop กองกิจการนิสิต: Mission

- ปฏิบัติงานสนับสนุนนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพนิสิต
- ปฏิบัติงานด้านการให้บริการและจัดสวัสดิการเพื่อให้นิสิตมีความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียน
- สร้างความผูกพันระหว่างศิษย์เก่าและมหาวิทยาลัย
- พัฒนาวิธีการทำงานของบุคลากรให้ทำงานอย่างมืออาชีพและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้

Work shop กองกิจการนิสิต: Mission

- ตอบคำถามต่อไปนี้
- ครอบคลุมพันธกิจหลักของหน่วยงาน/แนวทางที่ต้องดำเนินการหรือไม่
  - o นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอก
  - o ความคาดหวังจาก Stakeholders ที่สำคัญ เช่น มหาวิทยาลัย กพร. สมศ. กพร.
- ครอบคลุมสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดตาม Vision หรือไม่

Work shop กองกิจการนิสิต: Mission

- ปฏิบัติงานสนับสนุนนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพนิสิต
- ปฏิบัติงานด้านการให้บริการและจัดสวัสดิการเพื่อให้นิสิตมีความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียน
- ส่งเสริมกระบวนการสร้างความผูกพันระหว่างนิสิตปัจจุบัน ศิษย์เก่าและมหาวิทยาลัย
- พัฒนาวิธีการทำงานของบุคลากรให้ทำงานอย่างมืออาชีพและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้

ยุทธศาสตร์ชาติ
ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
IQA,TQA,PM
QA
SWOT
Vision
Mission
Strategic Issue
Goal
Objective,KPI+Target
Strategy,Action Plan

2. จัดทำประเด็นยุทธศาสตร์

- ถอด Vision เป็นประเด็นยุทธศาสตร์
  - สามารถทำให้ Vision เป็นจริงได้
  - ครอบคลุมพันธกิจของหน่วยงาน

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอก

ความคาดหวังจาก Stakeholders ที่สำคัญ

- **ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ**
  - **สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา**
  - **สิ่งที่ต้องคำนึงถึง**
  - **ประเด็นหลัก**
  - **ประเด็นที่สำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนา**
- **เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์**

Strategic Issues
หรือประเด็นยุทธศาสตร์
ที่สำคัญสำหรับหน่วยงาน

ศักยภาพและความเป็นไปได้ของหน่วยงาน (SWOT)

ยุทธศาสตร์ชาติ
ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
IQA,TQA,PM
QA
SWOT
Vision
Mission
Strategic Issue
Goal
Objective,KPI+Target
Strategy,Action Plan

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

- **เทคนิควิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ โดยการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละประเด็น**
- **การตั้งคำถาม "ทำอย่างไร...(เป็นเหตุ) เพื่อให้(วิสัยทัศน์)....บรรลุ(เป็นผล)**
- **ประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีมากเกินไป จะทำให้กระจัดกระจายไม่มีจุดมุ่งเน้น หรือบางประเด็นที่เลือกอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน แต่ต้องมีความครอบคลุมวิสัยทัศน์**

คณะทันตแพทยศาสตร์ 48-52

- คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นสถาบันที่มีระบบการบริหารจัดการเชิงรุก ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะและจรรยาบรรณ ตามหลักการทันตแพทยศาสตร์ศึกษา ส่งเสริมการวิจัยเชิงบูรณาการ รวมถึงการบริการชุมชนและสังคมอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งพัฒนาต้นแบบคลินิกบริการและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านสุขภาพช่องปาก

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะทันตแพทย์

- การบริหารจัดการเชิงรุก ภายใต้หลักธรรมาภิบาล
- ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะและจรรยาบรรณ ตามหลักการทันตแพทยศาสตร์ศึกษา
- การวิจัยเชิงบูรณาการ
- การบริการชุมชนและสังคมอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งพัฒนาต้นแบบคลินิกบริการ
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านสุขภาพช่องปาก

ข้อสังเกต

- ประเด็นยุทธศาสตร์ตอบโจทย์ว่าจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์เป็นจริงได้อย่างไร
- ประเด็นยุทธศาสตร์ครอบคลุมพันธกิจหลัก ความคาดหวังของ Stake holder หรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอก

ร่างวิสัยทัศน์ 52-55

- คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นคณะทันตแพทย์ซึ่งผลิตแพทย์สาขาช่องปากที่เป็นที่ยอมรับในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อก้าวไปสู่สากล

ทดลองคิดประเด็นยุทธศาสตร์จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว

เฉลยตัวอย่างการทำประเด็นยุทธศาสตร์จาก ร่างวิสัยทัศน์ 52-55

- คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นคณะทันตแพทย์ซึ่งผลิตแพทย์สาขาช่องปากที่เป็นที่ยอมรับในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อก้าวไปสู่สากล
  - ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเรียนการสอนของแพทย์ช่องปาก
  - ยุทธศาสตร์การสร้างงานวิจัยเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
  - ยุทธศาสตร์การให้บริการวิชาการด้านทันตสุขภาพด้วยต้นแบบทันตกรรมบูรณาการที่พึ่งพาตนเอง
  - ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ข้อสังเกต

- ประเด็นยุทธศาสตร์ตอบโจทย์ว่าจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์เป็นจริงได้อย่างไร
- ประเด็นยุทธศาสตร์ครอบคลุมพันธกิจหลัก ความคาดหวังของ Stake holder หรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอก

ลองเปรียบเทียบประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ

- **มหาวิทยาลัย**
- **คณะ/สำนักงาน**
- **กอง/ฝ่าย**

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ มศว

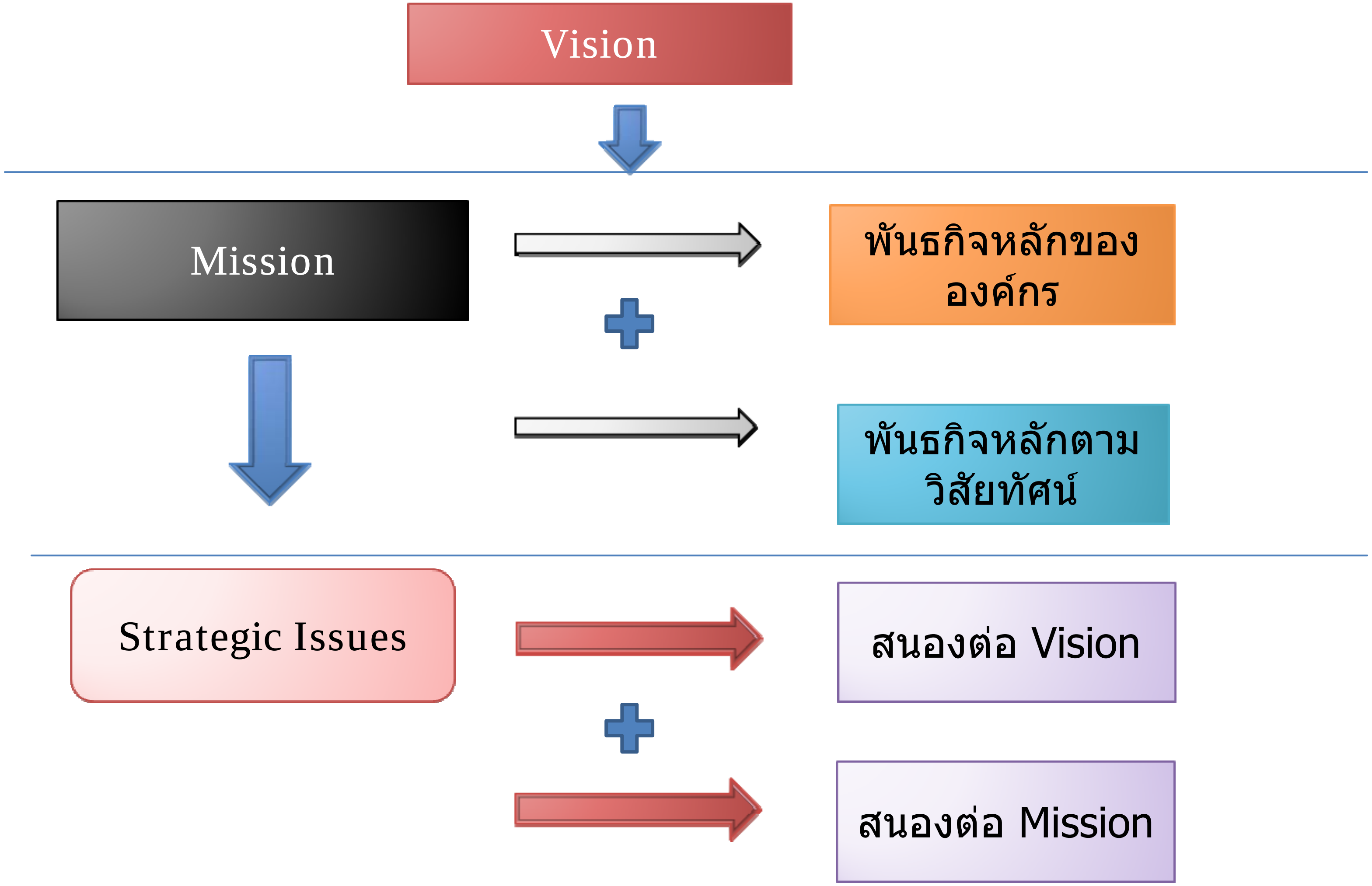
- มศว เป็นองค์กรชั้นนำแห่งการเรียนรู้และวิจัย บนฐานการศึกษาและคุณธรรมมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมสู่สากล
  - ผลิตและพัฒนาบุคคลที่มีคุณภาพและคุณธรรมให้แก่สังคม โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้
  - สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพมีประโยชน์อย่างยั่งยืนต่อสังคมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
  - บริการวิชาการที่มีคุณภาพต่อสังคมอย่างมีจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคม
  - ศึกษา วิเคราะห์ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
  - พัฒนาระบบบริหารที่มีคุณภาพและธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์จาก ร่างวิสัยทัศน์ 52-55 คณะทันตแพทย์ฯ

- คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นคณะทันตแพทย์ซึ่งผลิตแพทย์สาขาช่องปากที่เป็นที่ยอมรับในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อก้าวไปสู่สากล
  – ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเรียนการสอนของแพทย์ช่องปาก
  – ยุทธศาสตร์การสร้างงานวิจัยเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
  – ยุทธศาสตร์การให้บริการวิชาการด้านทันตสุขภาพด้วยต้นแบบทันตกรรมบูรณาการที่พึ่งพาตนเอง
  – ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างฝ่ายประกันคุณภาพฯ

- "*เป็นกลไกที่สำคัญของการขับเคลื่อนพันธกิจต่างๆ ของการเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*"
- **ถอดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์**
  - **พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรด้านการประกันคุณภาพการศึกษา**
  - **การเพิ่มทบบาทองค์กรและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน**
  - **การพัฒนาระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ**


Vision
Mission
พันธกิจหลักของ
องค์กร
พันธกิจหลักตาม
วิสัยทัศน์
Strategic Issues
สนองต่อ Vision
สนองต่อ Mission

Work shop กองกิจการนิสิต: Strategic Issues

- วิสัยทัศน์
  - กองกิจการนิสิตมุ่งมั่นให้บริการและพัฒนาศักยภาพนิสิต ด้วยการทำงานอย่างมืออาชีพ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ (เดิม)
  - ให้บริการและจัดสวัสดิการแก่นิสิตรวมทั้งการให้บริการศิษย์เก่าอย่างมีประสิทธิภาพ
  - พัฒนาและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพนิสิตอย่างมีคุณภาพ
  - พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานอย่างมืออาชีพ

Work shop กองกิจการนิสิต: Strategic Issues

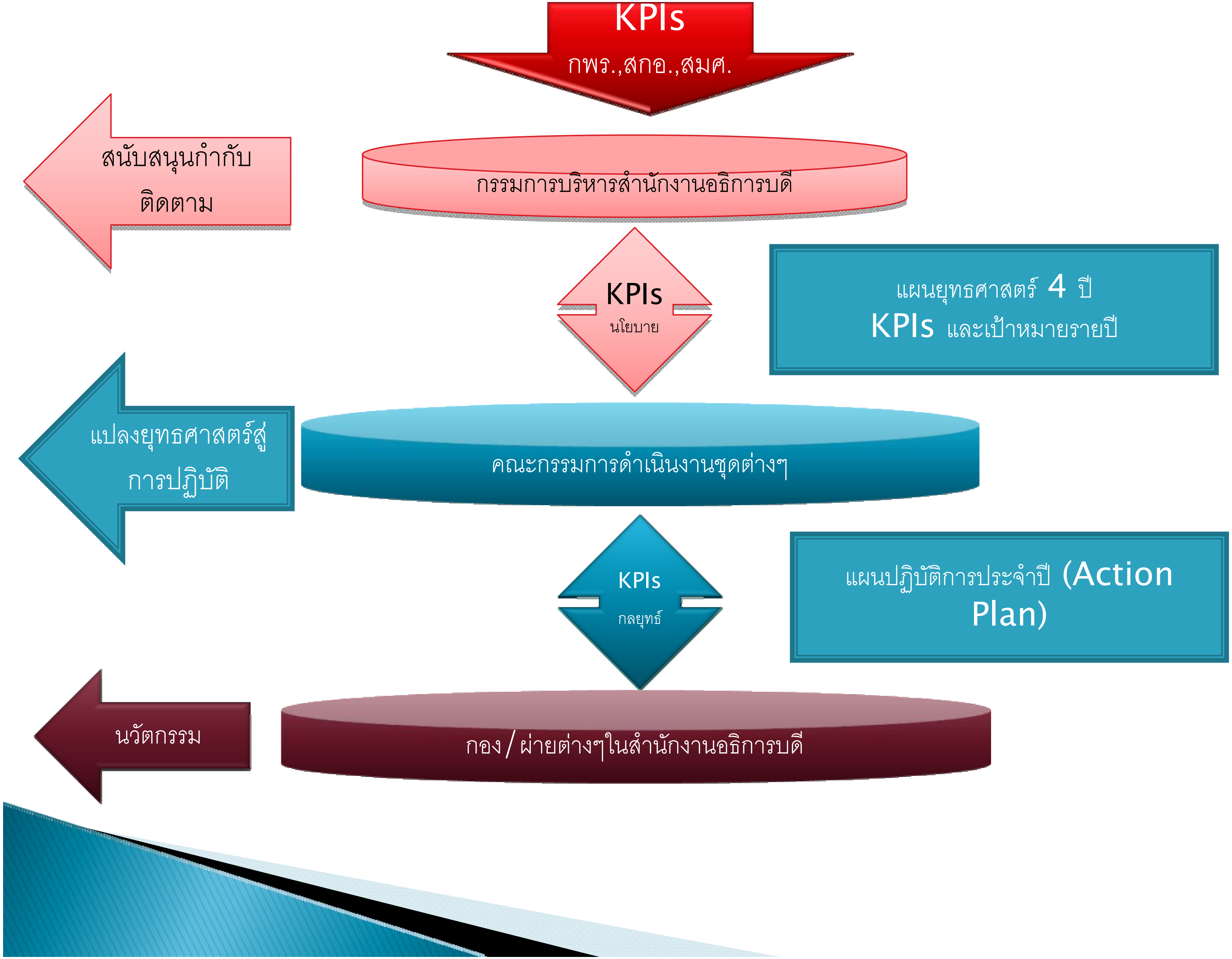
- ประเด็นยุทธศาสตร์ (เดิม)
  - ให้บริการและจัดสวัสดิการแก่นิสิตรวมทั้งการให้บริการศิษย์เก่าอย่างมีประสิทธิภาพ
  - พัฒนาและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพนิสิตอย่างมีคุณภาพ
  - พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานอย่างมืออาชีพ
- ข้อสังเกต
  - อย่างมีประสิทธิภาพ VS อย่างมีคุณภาพ,อย่างมืออาชีพ?
  - เป็นประโยคเน้นภาคแสดง (กริยา) ไม่ได้เป็นนาม (noun)
  - ครอบคลุมพันธกิจ หรือการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ได้จริง?

Work shop กองกิจการนิสิต: Strategic Issues

- ประเด็นยุทธศาสตร์ (เดิม)
  - ให้บริการและจัดสวัสดิการแก่นิสิตรวมทั้งการให้บริการศิษย์เก่าอย่างมีประสิทธิภาพ
  - พัฒนาและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพนิสิตอย่างมีคุณภาพ
  - พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานอย่างมืออาชีพ
- เทียบกับ
  - (ยุทธศาสตร์ด้าน)การให้บริการและจัดสวัสดิการแก่นิสิตรวมทั้งการให้บริการศิษย์เก่าอย่างมีประสิทธิภาพ
  - (ยุทธศาสตร์ด้าน) การพัฒนาและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพนิสิตอย่างมีคุณภาพ
  - (ยุทธศาสตร์ด้าน) การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานอย่างมืออาชีพ
  - (ยุทธศาสตร์ด้าน) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	1. บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 2. ผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ 3. เพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา 4. เสริมสร้างศักยภาพในการให้บริการวิชาการ 5. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	ประเด็นยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดี มศว.	1. เป็นศูนย์กลางการให้บริการสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการนิสิต การบริการทรัพยากร การสนับสนุนการบริหาร 2. ปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
วิสัยทัศน์			
ประเด็นยุทธศาสตร์กอง/ฝ่าย………………………….. **สำนักงานอธิการบดี มศว.** :			

3. การวิเคราะห์เป้าประสงค์จากยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและStake holder เช่น กพร. สมศ. สกอ.


KPIs
กพร.,สกอ.,สมศ.
สนับสนุนกำกับ
ติดตาม
กรรมการบริหารสำนักงานอธิการบดี
KPIs
นโยบาย
แผนยุทธศาสตร์ 4 ปี
KPIs และเป้าหมายรายปี
แปลงยุทธศาสตร์สู่
การปฏิบัติ
คณะกรรมการดำเนินงานชุดต่างๆ
KPIs
กลยุทธ์
แผนปฏิบัติการประจำปี (Action
Plan)
นวัตกรรม
กอง / ฝ่ายต่างๆในสำนักงานอธิการบดี

Trinity Model of Quality

- การถ่ายทอดส่งต่อ
  - แนวปฏิบัติ/กลยุทธ์/กิจกรรมหรือโครงการ
  - ตัวบ่งชี้และเป้าหมาย

การวางแผน

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์,ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย,กลยุทธ์

แผนปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์,ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย,กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์คณะ

แผนปฏิบัติการคณะ

เป้าประสงค์,ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย,กลยุทธ์

การวัดผลสัมฤทธิ์

Corporate Scorecard, ป1-ป4

Strategic Business Unit (SBU),คณะ

Sub-Unit Scorecard/ ภาควิชา,คณะกรรมการดำเนินงานต่างๆ

Individual Scorecard/ บุคคล

เทคนิคในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- เพื่อให้เกิดความครอบคลุมสิ่งที่ต้องดำเนินการ
- ลดการคิดตัวชี้วัดกำกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
- เพื่อลดความยุ่งยากซับซ้อนหรือการเพิ่มงาน

ตอบคำถามว่า

- ตอนนี้หน่วยงานได้รับมอบหมาย ตัวชี้วัด+เป้าหมาย หรือแนวทางการดำเนินงานใดบ้าง(หน่วยงานต้องดำเนินการตามแนวปฏิบัติ หรือกิจกรรม/โครงการใดบ้าง)
- ได้รับตัวชี้วัดกำกับอะไรและมีเป้าหมายอะไร
- ควรจัดทำเป้าประสงค์ใดเพื่อให้ครอบคลุมเรื่องดังกล่าว
- เป้าประสงค์ดังกล่าวจัดอยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์ใดของหน่วยงาน

สรุปขั้นตอนสำคัญมี 2 ประการ (สำหรับในปัจจุบัน)

- นำเป้าประสงค์ ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานมาใช้หรือปรับปรุงมาใช้เป็นเป้าประสงค์ที่เหมาะสมกับพันธกิจของหน่วยงาน
  - **หลักการ:** เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและครอบคลุมยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- นำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องจัดทำรายงานการประกันคุณภาพมาใช้เป็นตัวชี้วัดกำกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่นำมาใช้ดังกล่าว
  - **หลักการ:**ในปัจจุบันถือว่าตัวชี้วัดและเป้าหมายดังกล่าวได้มีการวิเคราะห์ให้เกิดความครอบคลุม Stake holder ทั้งหมดแล้ว ได้แก่ กพร. สมศ. สกอ. หรือแม้กระทั่งแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (เดิม)

Workshop ขั้นที่ 1นำเป้าประสงค์ ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานมาใช้หรือปรับปรุงมาใช้เป็นเป้าประสงค์ที่เหมาะสมกับพันธกิจของหน่วยงาน

- ให้นำแผนที่ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมาเลือกเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของท่าน
- แยกเป็นด้านตามมุมมองของ Balance score card
- นำเป้าประสงค์ดังกล่าวมาใช้หรือปรับปรุงแก้ไขมาใช้กับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานโดยนำไปแยกไว้ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ดำเนินการมาก่อนหน้านี้

ตัวอย่าง

ด้าน BSC	เป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	เป้าประสงค์ของหน่วยงานจากเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
customer	หน่วยงานหรือผู้รับบริการได้รับความรู้ นวัตกรรม และนำผลวิจัยไปใช้ในการพัฒนาด้านต่างๆเพิ่มขึ้น	สนับสนุนเผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆไปสู่ประชาชน นิสิต และผู้รับบริการ
	ประชาชนเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากองค์ความรู้หรือบริการที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย	
internal process	นิสิตทุกระดับได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
	มีระบบการบริหารงานจัดการโครงการบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพ	ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบบริหารจัดการที่คล่องตัวมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้
	มีการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	มีการบริหารงานโดยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	
	มีระบบการสื่อสารให้มีคุณภาพ	มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

Workshop ขั้นที่ 2 การคิดตัวชี้วัดกำกับแผนยุทธศาสตร์จากตัวชี้วัดประกันคุณภาพ

- จากตัวชี้วัดประกันคุณภาพ (ซึ่งเบื้องต้นถือว่าครอบคลุมแนวการดำเนินงานของ กพร. สมศ สกอ.และ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย)
- พิจารณานำมาใช้เป็นตัวชี้วัดกำกับแผนยุทธศาสตร์
- พิจารณว่าในแต่ละตัวชี้วัดควร มีเป้าประสงค์การดำเนินการใด และอยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์ใด
- อาจไม่จำเป็นต้องนำตัวชี้วัดทั้งหมดมาใช้หากเห็นว่าการดำเนินการด้านอื่นๆ ครอบคลุมหรือตอบโจทย์ตัวชี้วัดดังกล่าวอยู่แล้ว

ตัวอย่าง

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ (5 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ ประเมิน 14 ตัวบ่งชี้)		หน่วยนับ	เป้าหมาย 2552	เป้าประสงค์	ประเด็นยุทธศาสตร์
องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการ					
1.1	มีการกำหนดปรัชญา หรือปณิธาน ตลอดจนมีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์แผนดำเนินงานและมีการกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนให้ครบทุกภารกิจ	ระดับ	2	ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบบริหารจัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบได้	
1.2	ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงานที่กำหนด	ร้อยละ	80		
1.2.1	ร้อยละของการสนับสนุนข้อมูลของมหาวิทยาลัยตามระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	80		

จากการดำเนินงานขั้นตอนข้างต้นจะได้ผลลัพธ์คือ

- เป้าประสงค์ บางส่วนที่มีความจำเป็นต้องดำเนินการเนื่องจากเป็นไปตาม stake holder ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- ตัวชี้วัดและเป้าหมายบางส่วนที่จำเป็นต้องดำเนินการ
- นำมาใส่ลงในร่างตาราง Strategy Map (WS4)

- ขั้นต่อไปคือการคิดเป้าประสงค์ให้ครอบคลุมโดยการจัดทำ Strategy Map ผ่านทางร่างตาราง Strategy Map (WS4)

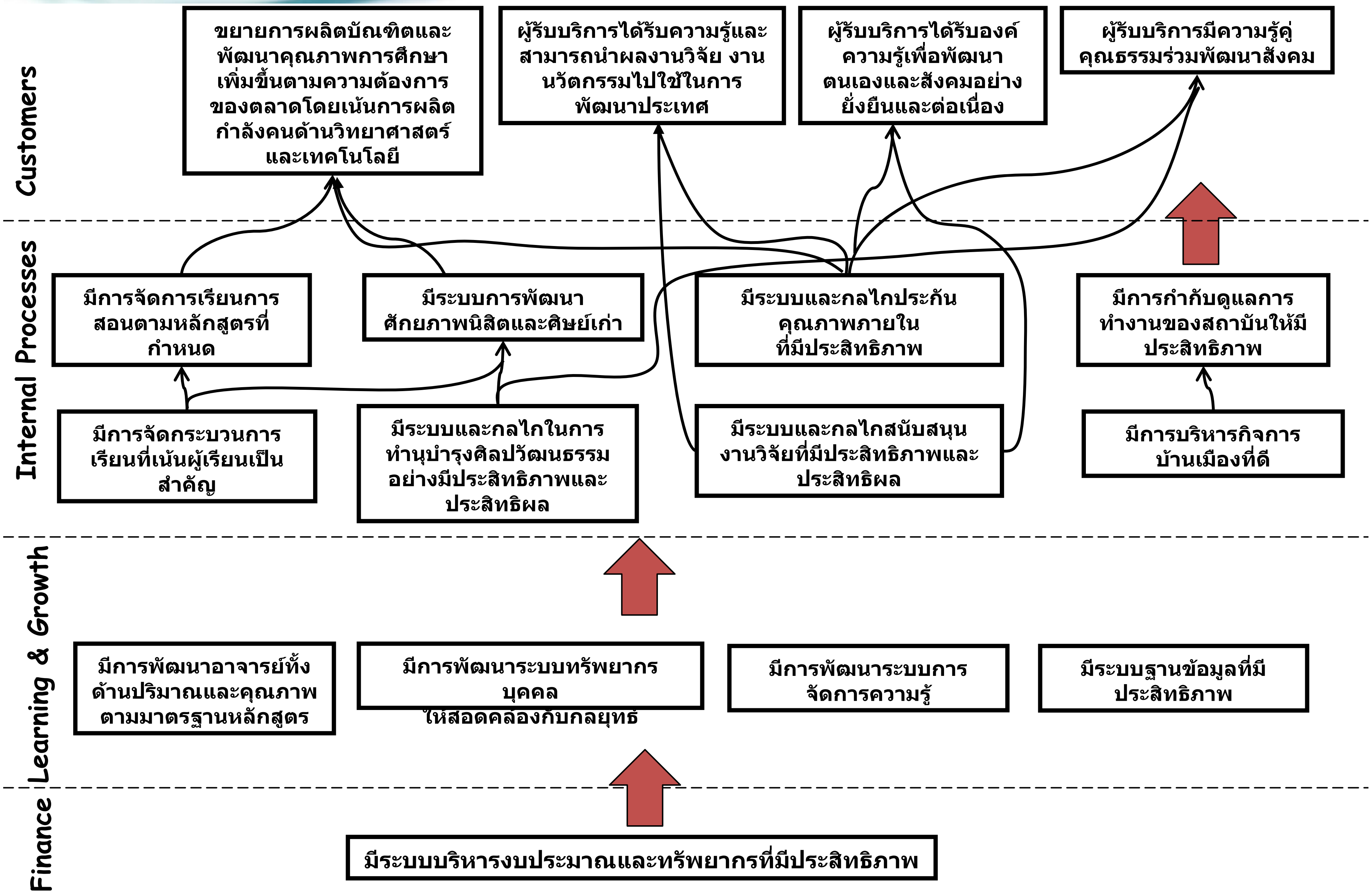
Progression

เครื่องมือที่จำเป็นจะทำให้เกิดความสมบูรณ์ของแผนต่อไปที่สำคัญคือ

- ตารางสรุปแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดกำกับ เป้าหมาย กลยุทธ์ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ
- แผนที่ยุทธศาสตร์ (เครื่องมือที่ช่วยทำให้เกิดความสมบูรณ์ของเป้าประสงค์)

4. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์ มศว (เดิม)



Vision
Mission
พันธกิจหลักขององค์กร
พันธกิจหลักตามวิสัยทัศน์
Strategic Issues
สนองต่อ Vision
สนองต่อ Mission
Goal
Strategy map,BSC

ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้อง

- การกำหนดเป้าประสงค์
- Balanced Scorecard

การกำหนดเป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประการที่ 1

- เป้าประสงค์ ข้อที่ 1
- เป้าประสงค์ ข้อที่ 2
- เป้าประสงค์ ข้อที่ ......

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประการที่ 2

- เป้าประสงค์ ข้อที่ 1
- เป้าประสงค์ ข้อที่ ...

ก.พ.ร.

การกำหนดเป้าประสงค์

- จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ที่กำหนดไว้
- ในการที่จะไปให้ถึงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการ สามารถที่จะแตกประเด็นยุทธศาสตร์ ออกเป็นเป้าประสงค์ที่จะบรรลุ ได้อย่างไรบ้าง
- เป้าประสงค์ ขอให้เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ
- ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น ขอให้พยายามกำหนดเป้าประสงค์ โดยการมองกรอบการประเมินผลทั้งสี่มิติ

  - ด้านการเงิน (Finance Perspective)
  - ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
  - ด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Business Process)
  - ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

การกำหนดเป้าประสงค์

ตัวอย่างของเป้าประสงค์ตามมิติต่างๆ

- มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
  - รายได้จากนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น
  - ประชาชนมีจิตสำนึกและพฤติกรรมในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม
  - ประชาชนชาวไทยมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
  - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
  - ประชาชนได้รับการบริการที่รวดเร็วขึ้น
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
  - การลดขั้นตอนการให้บริการ
  - การนำระบบอิเลกทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- มิติด้านพัฒนาองค์กร
  - บุคลากรมีคุณภาพและแรงจูงใจในการทำงาน
  - หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์

- นำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติมาจัดเรียง และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุและผล
- เป็นการสร้าง Strategy Map หรือแผนที่กลยุทธ์
- เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าประสงค์และทิศทางของหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้น
- เพื่อเป็นการทำให้แต่ละหน่วยงานมั่นใจว่าเป้าประสงค์มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

Balanced Scorecard (BSC)

แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard

- Balanced Scorecard ไม่ใช่แนวคิดใหม่ แต่เป็นแนวคิดเมื่อประมาณ 10 ปีมาแล้ว โดยเกิดขึ้นครั้งแรกจาก มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี 1992 โดยจุดแรกเริ่มมาจากวงการธุรกิจแล้วมีการนำไปใช้ในวงการราชการ โดยในอดีตผู้บริหารธุรกิจจะประเมินผลโดยมองแต่ตัวชี้วัดทางด้านการเงิน (Financial Indicator) เป็นหลัก ทำให้มีข้อจำกัดคือ ไม่สามารถวัดสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่นคุณภาพของคน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และเป็นการบอกให้รู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตแต่ไม่สามารถบอกถึงในอนาคตได้ ดังนั้นจากข้อจำกัด 2 ข้อนี้ ทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิด Balanced Scorecard ขึ้น โดย Kaplan and Norton ซึ่งเห็นว่าการมองด้านการเงินอย่างเดียวไม่เพียงพอ ควรจะดูในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น Customer (ลูกค้า) Internal Process (กระบวนการภายใน) และ Learning and growth (การเรียนรู้และการพัฒนา)

- Balanced Scorecard ไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือในการวัดผล แต่ Balanced Scorecard คือเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพราะปัญหาที่องค์กรเผชิญในปัจจุบันไม่ใช่ไม่มีกลยุทธ์ แต่คือการที่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard

- เป็นเครื่องมือในการสร้างความสมดุลระหว่างด้านต่างๆคือ
  - ด้านการเงิน (Finance Perspective)
  - ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
  - ด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Business Process)
  - ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)
- มีความสมดุลระหว่างมุมมองระยะยาวและระยะสั้น
- มีความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร
- มีความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators or Performance Drivers) และ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators or Outcomes)
- ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความเชื่อมโยงในเชิงเหตุและผล
- แปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
- ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน

แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard

ในปัจจุบันผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความสำคัญแต่เฉพาะการควบคุม แต่จะให้ความสำคัญกับการวัดผลและประเมินผลมากขึ้น โดยแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินผล คือ

1) ถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ ก็ไม่สามารถปรับปรุงองค์กรได้เพราะไม่ทราบสถานะปัจจุบันขององค์กร

3) โดยปกติสิ่งใดที่มีการวัดหรือประเมินผล จะได้รับความสนใจและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จจากผู้รับผิดชอบกิจกรรมนั้นมากขึ้น

4) วัดหรือประเมินผลเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น

แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard

ข้อดีของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ คือ

- ทำให้ผู้บริหารได้มีโอกาสทบทวนทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

- ช่วยให้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดกลยุทธ์ลงไปสู่ระดับต่าง ๆ ซึ่งหลักการBalanced Scorecard จะคล้ายกับหลักการด้านการจัดการซึ่งเคยนิยมกันมา คือ หลัก MBO (Management By Objective) โดยจะเริ่มจากระดับบนลงมาระดับล่าง คือ เริ่มจาก Corporate Scorecard ก่อน แล้วจึงเป็น Division Scorecard โดย Scorecard ขององค์กรจะถูกสร้างอิงกับกลยุทธ์ เพราะฉะนั้น Scorecard ของระดับล่างก็จะอิงกับกลยุทธ์ด้วย ทำให้ทุกคนได้เห็นภาพชัดเจนว่ากลยุทธ์ และทิศทางคืออะไร

- ทำให้มีความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุกคนไปในทิศทางเดียวกัน

- ทำให้เกิดความสามารถในการเตือนภัยและคาดการณ์ได้ล่วงหน้า

- ทำให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างขึ้นและมองหลายด้านมากขึ้นแทนที่จะมองเพียงด้านใดด้านหนึ่ง

Balanced Scorecard

Balanced	Scorecard
ความสมดุล มุมมองที่ใช้พิจารณา องค์กรต้องครบถ้วนสมดุล เพื่อให้สามารถพิจารณาความสำเร็จองค์กรได้อย่างรอบด้าน	รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารรับทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรได้ภายในเวลาที่รวดเร็ว

*** * เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้การประเมินเพื่อให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ**

Balanced Scorecard (BSC)

แนวคิด Balanced Scorecard ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อ ค.ศ.1992
โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton

- ประเมินผลองค์กร
- นำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร

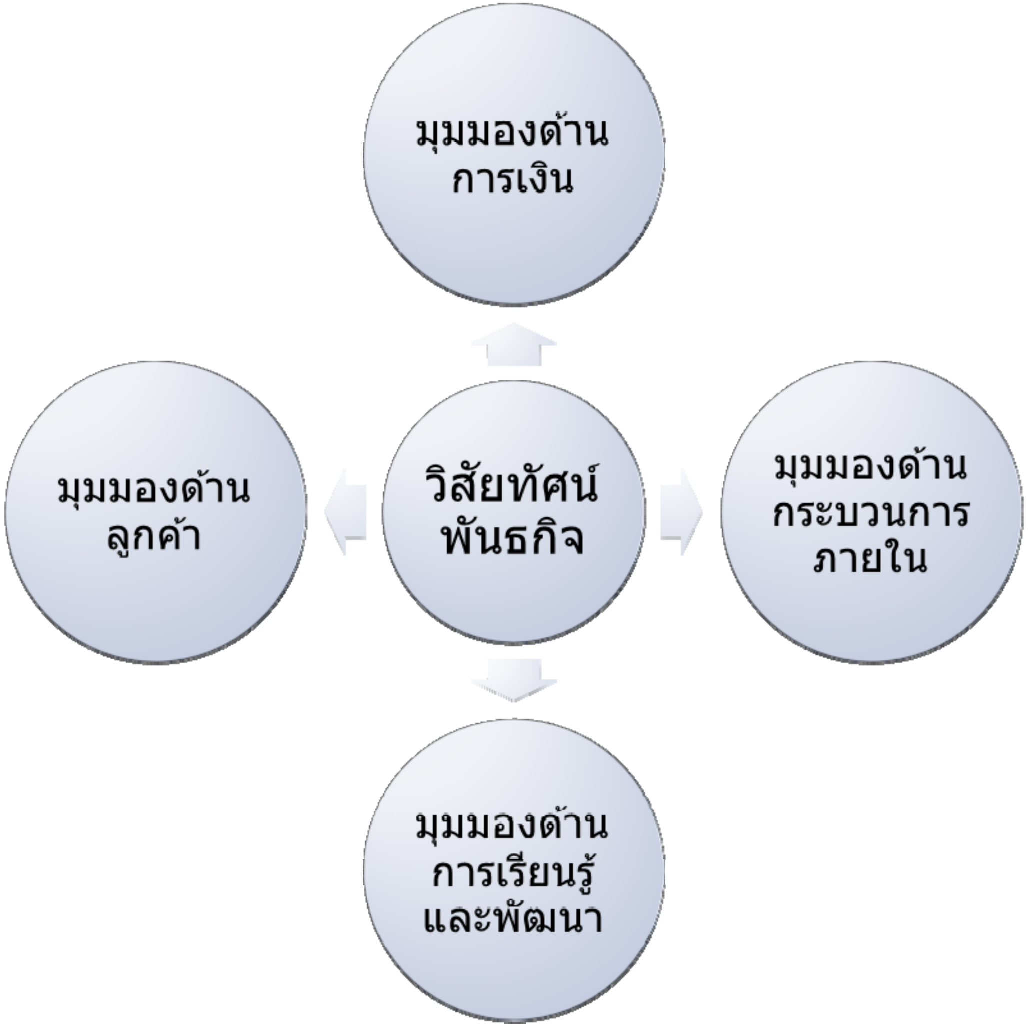
มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
เครื่องมือในการบริหาร

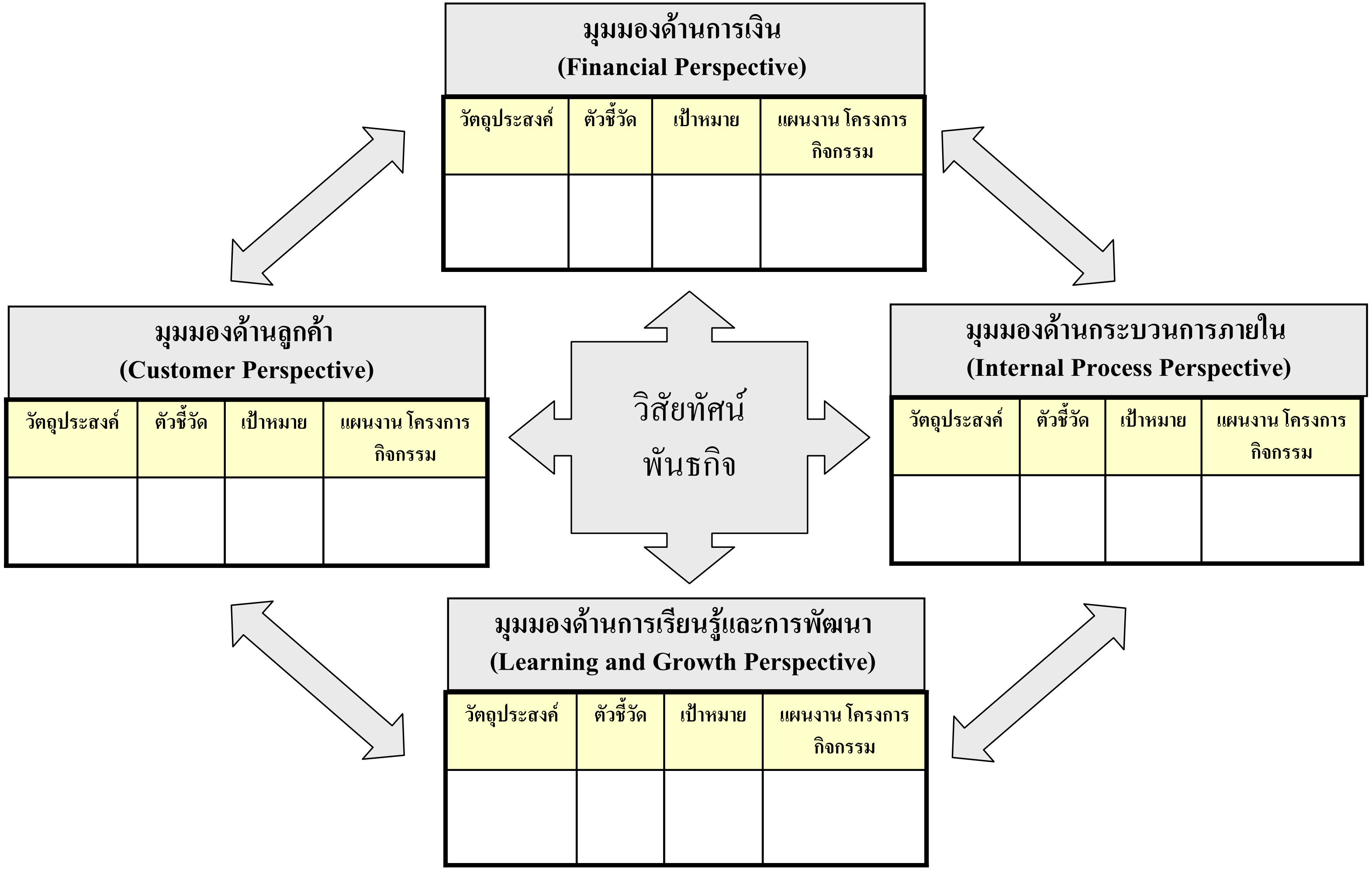
→

มุ่งเน้นและให้
ความสำคัญกับกลยุทธ์

Balaced Scorecard



กรอบความคิด **Balanced Scorecard**



กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ

มิติที่ 1(Stakeholder/customer)

มิติด้านประสิทธิผล

แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

มิติที่ 2(Productivity/Financial)

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3(Internal Process)

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลา การให้บริการ การบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น

มิติที่ 4(Learning/Growth)

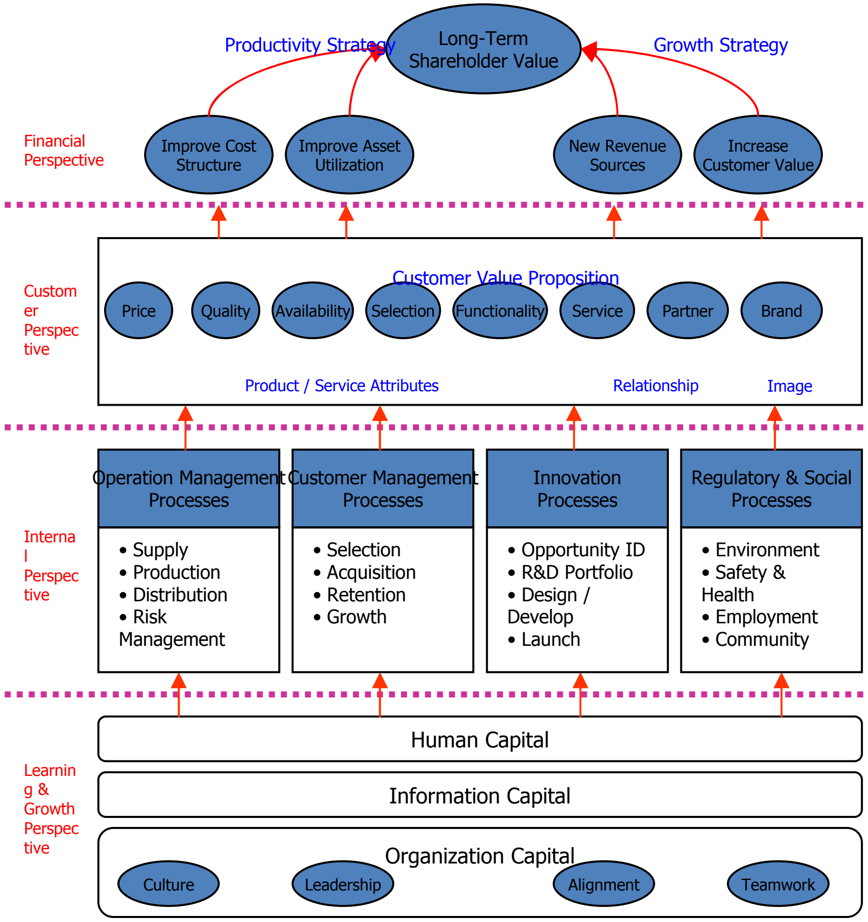
มิติด้านการพัฒนาองค์กร

แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ

Balanced Scorecard VS กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ

- Financial perspective VS Productivity/Financial (มิติด้านคุณภาพการให้บริการ)
- Customer perspective VS Stakeholder/Customer (มิติด้านประสิทธิผล)
- Internal perspective VS Internal Process (มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ)
- Learning and Growth VS Learning and Growth (มิติด้านการพัฒนาองค์กร)

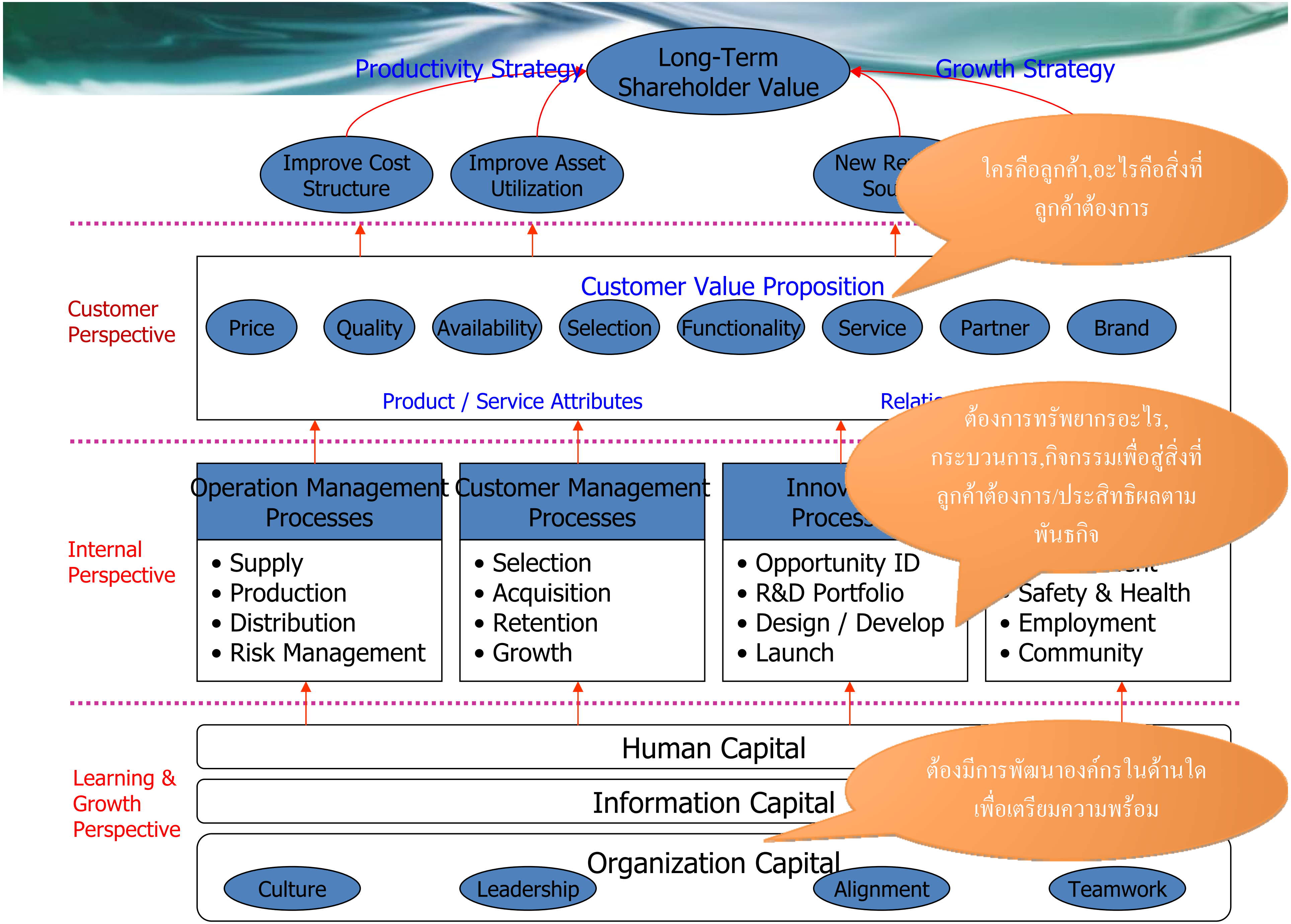
จาก Balanced Scorecard สู่ Strategy Map



Strategy Map ถูกพัฒนาขึ้นมา เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและอธิบายถึงยุทธศาสตร์

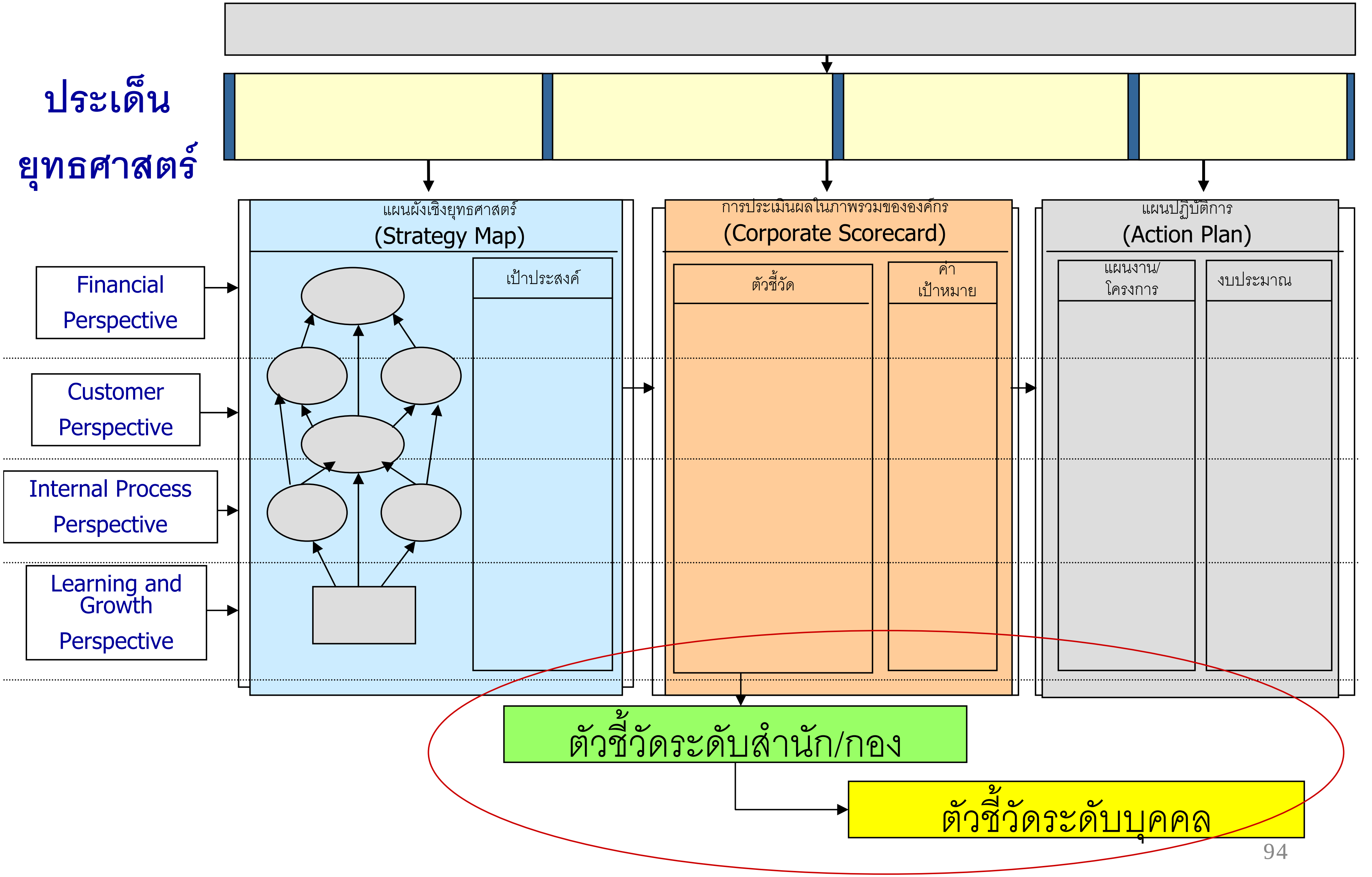
ต่อมาถูกนำมาพัฒนาใช้ต่อเพื่อเป็นเครื่องมือในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการเป็นแนวทางในการวัดและประเมินยุทธศาสตร์

ทำให้ปัจจุบัน ทั้ง Strategy Map และ Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือสำหรับ Strategy Execution

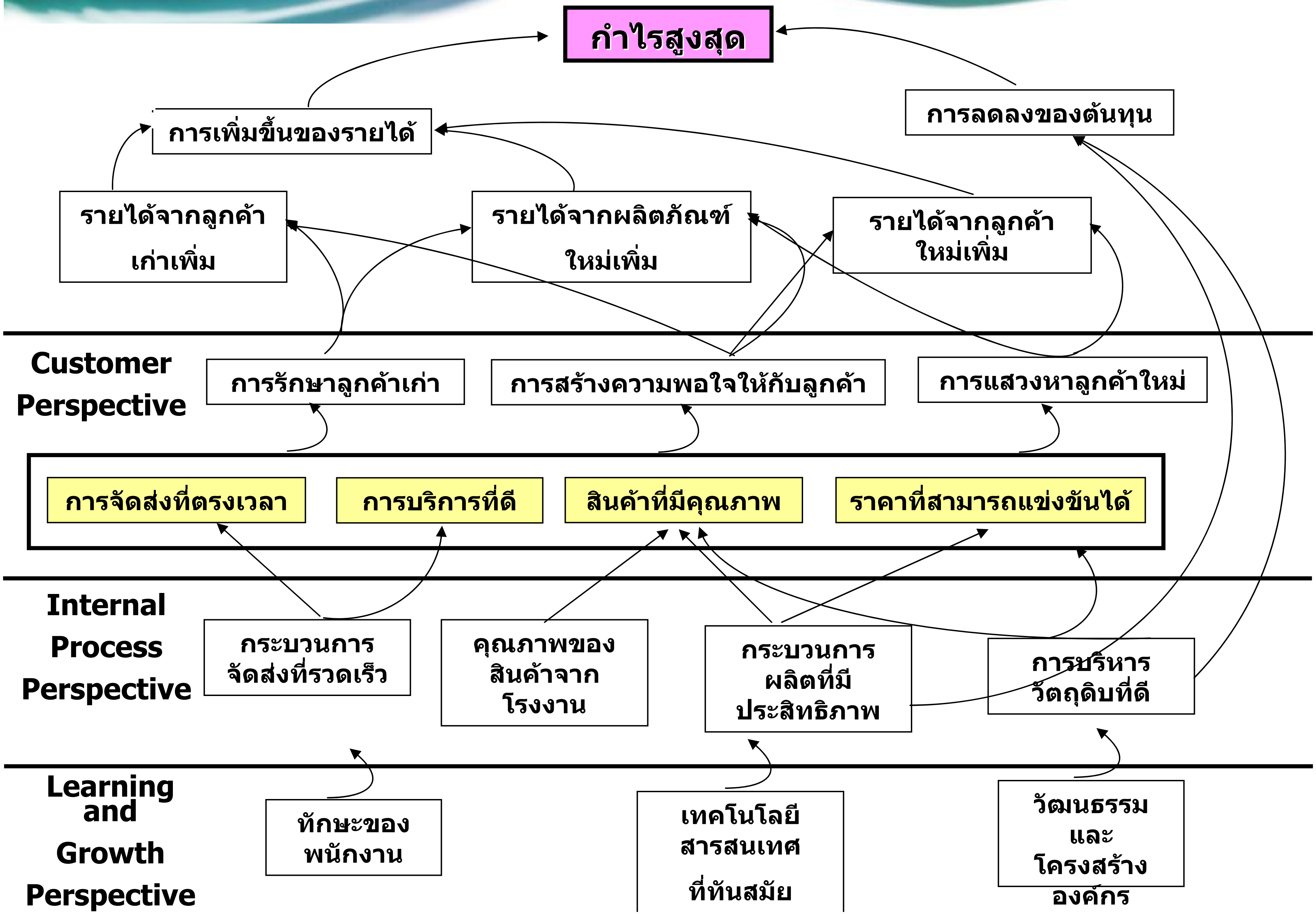


Productivity Strategy
Long-Term Shareholder Value
Growth Strategy
Improve Cost Structure
Improve Asset Utilization
New Re
Sou
ใครคือลูกค้า,อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ
Customer Perspective
Customer Value Proposition
Price
Quality
Availability
Selection
Functionality
Service
Partner
Brand
Product / Service Attributes
Relati
ต้องการทรัพยากรอะไร, กระบวนการ,กิจกรรมเพื่อสู่สิ่งที่ลูกค้าต้องการ/ประสิทธิผลตามพันธกิจ
Internal Perspective
Operation Management Processes
• Supply
• Production
• Distribution
• Risk Management
Customer Management Processes
• Selection
• Acquisition
• Retention
• Growth
Innov
Process
• Opportunity ID
• R&D Portfolio
• Design / Develop
• Launch
Safety & Health
• Employment
• Community
Learning & Growth Perspective
Human Capital
Information Capital
ต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใด เพื่อเตรียมความพร้อม
Organization Capital
Culture
Leadership
Alignment
Teamwork

ภาพรวมการแปลงระบบประเมินผลลงสู่ระดับสำนัก/กองและระดับบุคคล



แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)



วิสัยทัศน์ *“พัฒนาองค์การเป็นผู้นำทางการศึกษา การวิจัยด้านสัตว์ป่า และการเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากล”*

ลูกค้า

C1 เป็นศูนย์กลางข้อมูลเพื่อการศึกษา และอนุรักษ์ ด้านสัตว์ป่า ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

C2 เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่ได้รับการยอมรับและมีคุณภาพในระดับสากล

C3สร้างความตระหนักและภาพลักษณ์ที่ดี

C4 เพิ่มความพึงพอใจผู้รับบริการ (ความรู้ สะดวก ปลอดภัย ประหยัด และหลากหลาย)

กระบวนการภายใน

I1มีการวิจัยเพื่ออนุรักษ์พันธ์สัตว์ป่าและพรรณพืช

I2พัฒนาการร่วมมือกับพันธมิตร

I5 ภูมิทัศน์ การจัดวางและสาธารณูปโภคภายในที่เหมาะสม

I3 การตลาดและประชาสัมพันธ์เชิงรุก
(รวมการติดตามลูกค้า)

I4การสร้างเสริมธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีประสิทธิภาพ

I6สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

การเรียนรู้และเติบโต

L1 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ

L2 สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

L3 พัฒนาระบบ IT เพื่อการบริหารสวนสัตว์

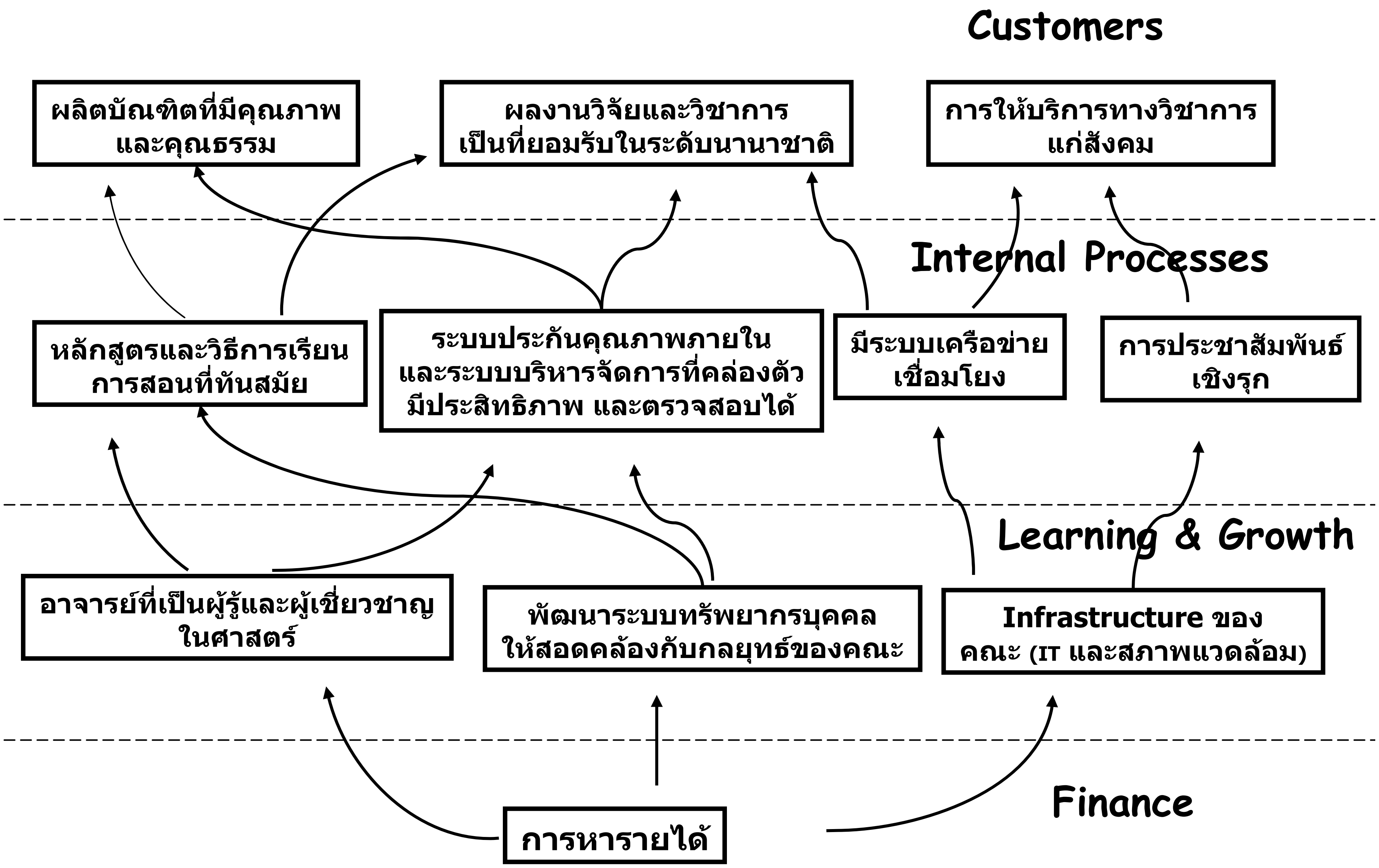
L4 พัฒนาระบบบริหารองค์กร

การเงิน

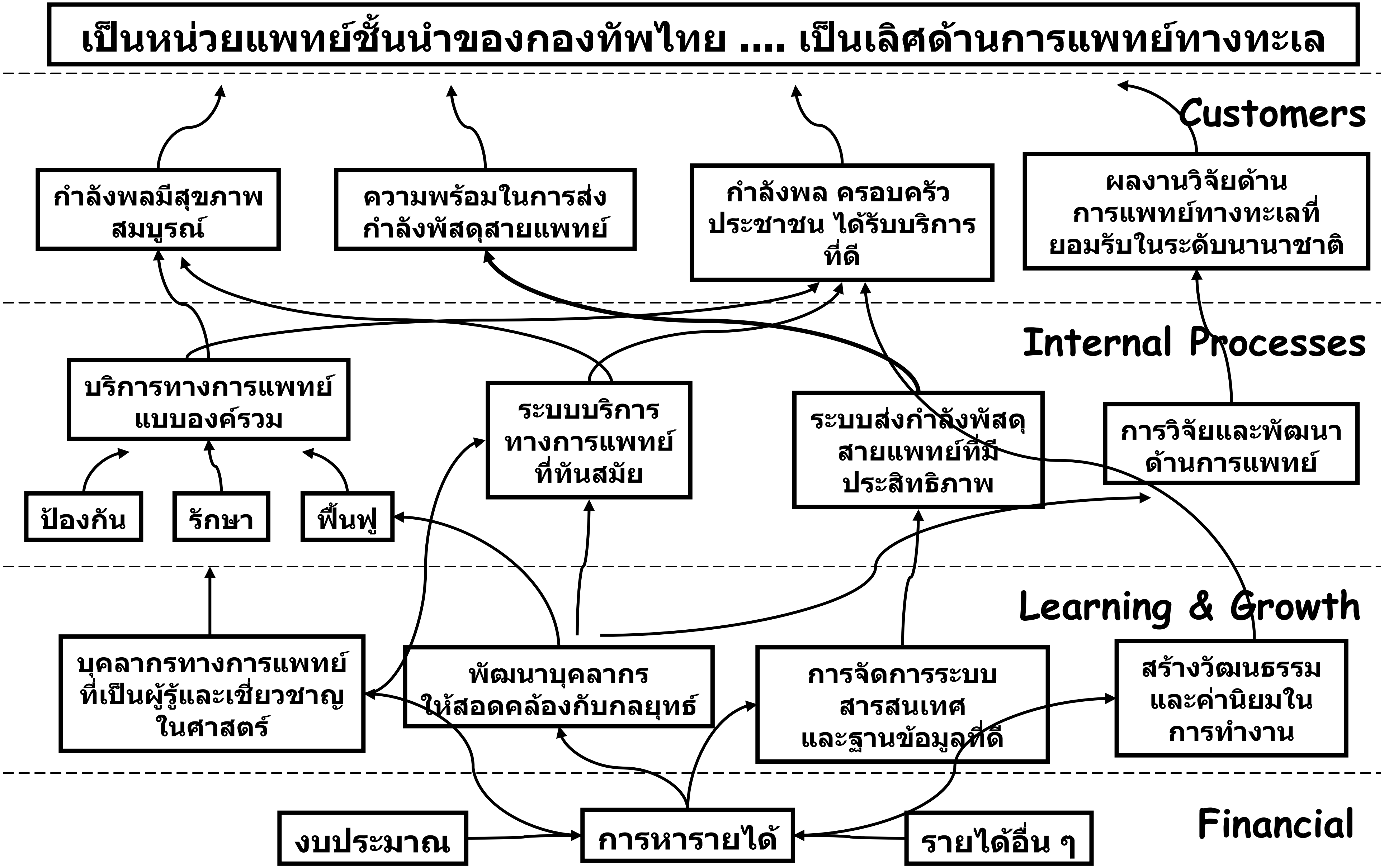
F1 รายรับเพิ่มขึ้นและเพียงพอต่อการดำเนินงาน

F2 ควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

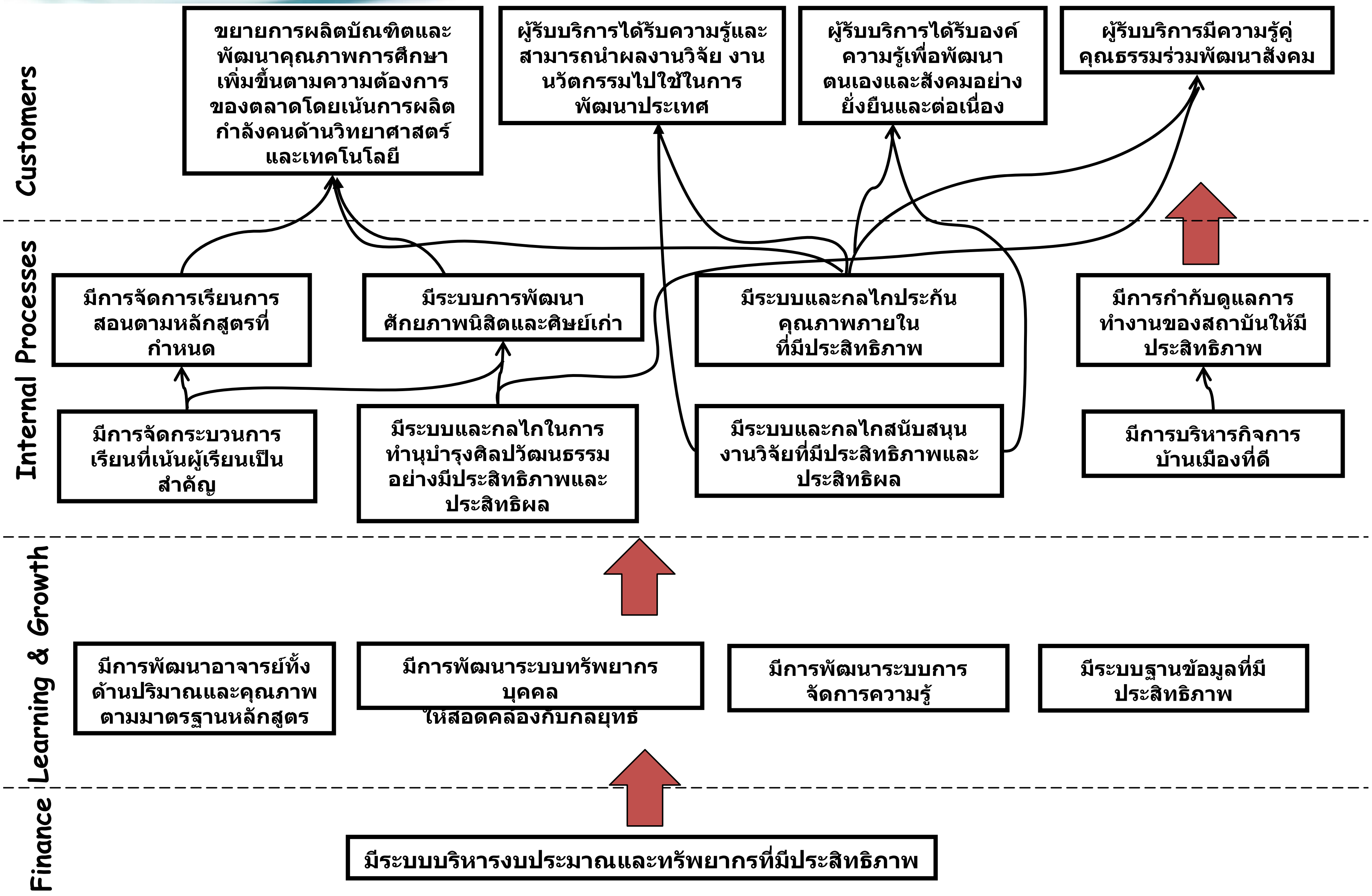
สถาบันการศึกษาเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ



Strategy Map ของกรมแพทย์ทหารเรือ



แผนที่ยุทธศาสตร์ มศว



Workshop การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยการคิดเป้าประสงค์ตามเป็นเด็นยุทธศาสตร์แยกตามด้านต่างๆตามแนวทางของ Balanced Scorecard

วิสัยทัศน์ :
ประเด็นยุทธศาสตร์ :
เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้าน Financial เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้าน Learning and Growth เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ด้าน Internal Process เป้าประสงค์ด้าน Customer

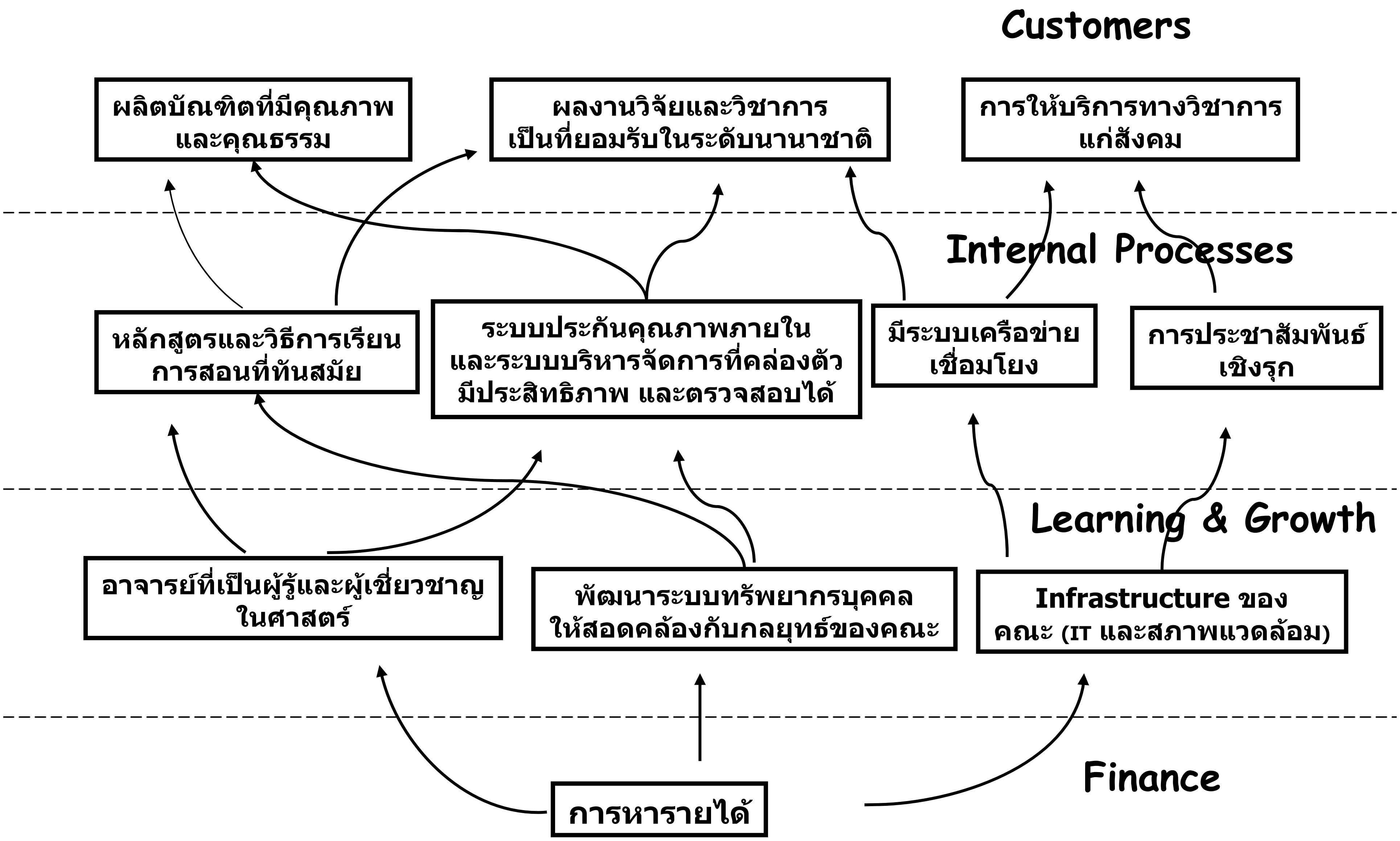
หรือใช้ร่างตารางแผนที่ยุทธศาสตร์ (WS4)

	ประเด็นยุทธศาสตร์ 1	ประเด็นยุทธศาสตร์ 2	ประเด็นยุทธศาสตร์ 3	ประเด็นยุทธศาสตร์ 4
customer				
internal process				
learning and Growth				
finance				

วิธีการดำเนินการ

- นำเป้าประสงค์ที่ต้องดำเนินการตามตารางสรุป ws3 มาใส่ไว้ก่อน
- เติมเป้าประสงค์ที่คิดว่ายังขาดตามด้านต่างๆให้สมบูรณ์
- ทำตาราง ws4 ให้สมบูรณ์
- นำตาราง ws4 มาจัดทำ Diagram แผนที่ยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์ดังตัวอย่าง

สถาบันการศึกษาเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ



5. การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายตามเป้าประสงค์ที่กำหนด

Vision
Mission
พันธกิจหลักของ
องค์กร
พันธกิจหลักตาม
วิสัยทัศน์
Strategic Issues
สนองต่อ Vision
สนองต่อ Mission
Goal
Strategy map,BSC
4-year plan
Strategy+Objective+Target

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators - KPIs)

การกำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์

- ตัวชี้วัด **(Key Performance Indicators - KPIs)**

  : ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าประสงค์

  : สามารถใช้วัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้

  : ทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

เป้าประสงค์	**ตัวชี้วัด**
ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็ว	ร้อยละของการให้บริการที่เกินเวลามาตรฐาน
การปฏิบัติงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้	จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียนด้านการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและกฎระเบียบ

เกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

S **pecific** - เฉพาะเจาะจง ชัดเจน

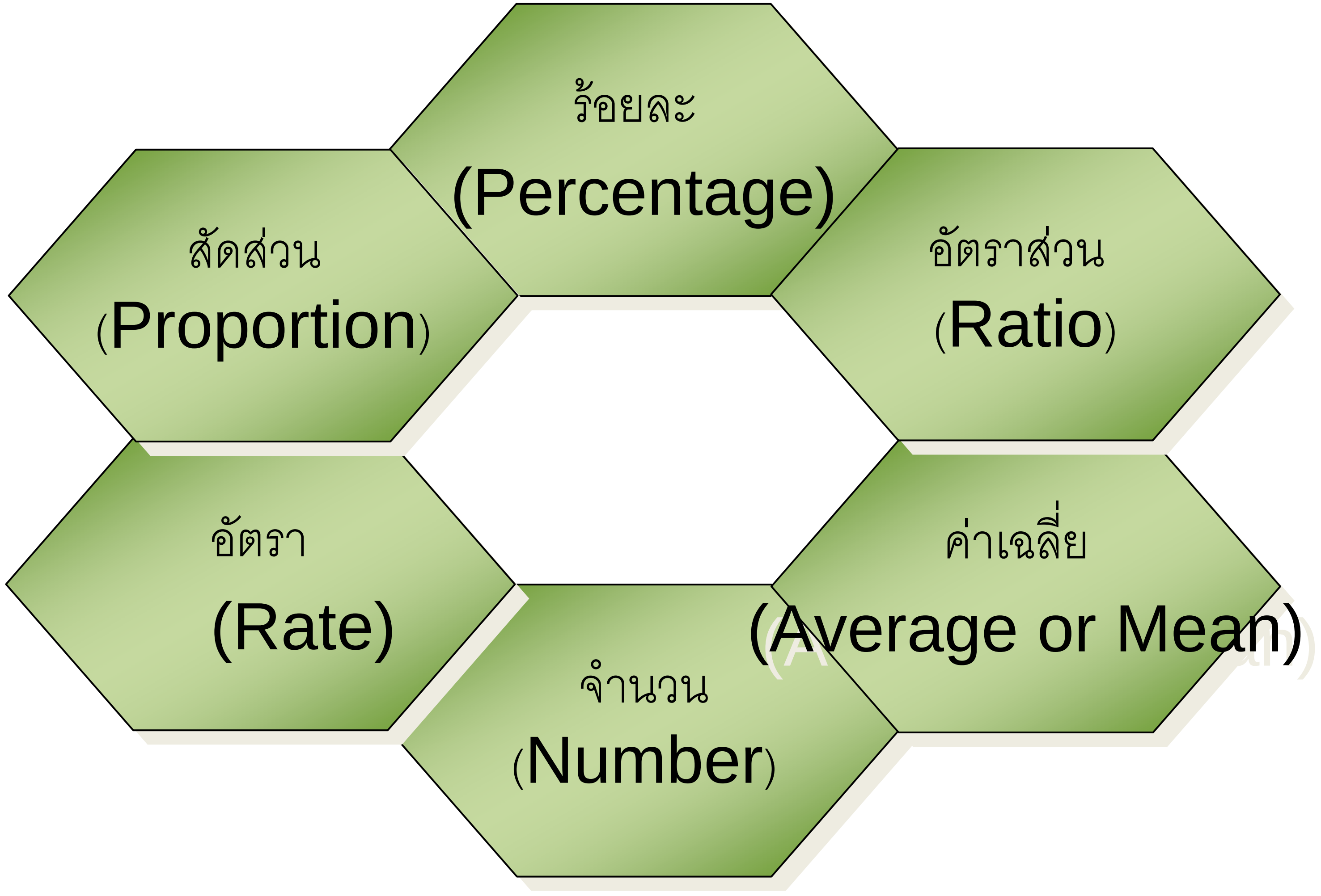
M **easurable** - สามารถวัดได้

A **chievable** - สามารถบรรลุได้

R **ealistic** - สอดคล้องกับความเป็นจริง

T **imely** - วัดได้เหมาะสมตามช่วงเวลาที่กำหนด

ค่าของตัวชี้วัด แสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของ :



ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี(Characteristics of a Good Key Performance Indicators)

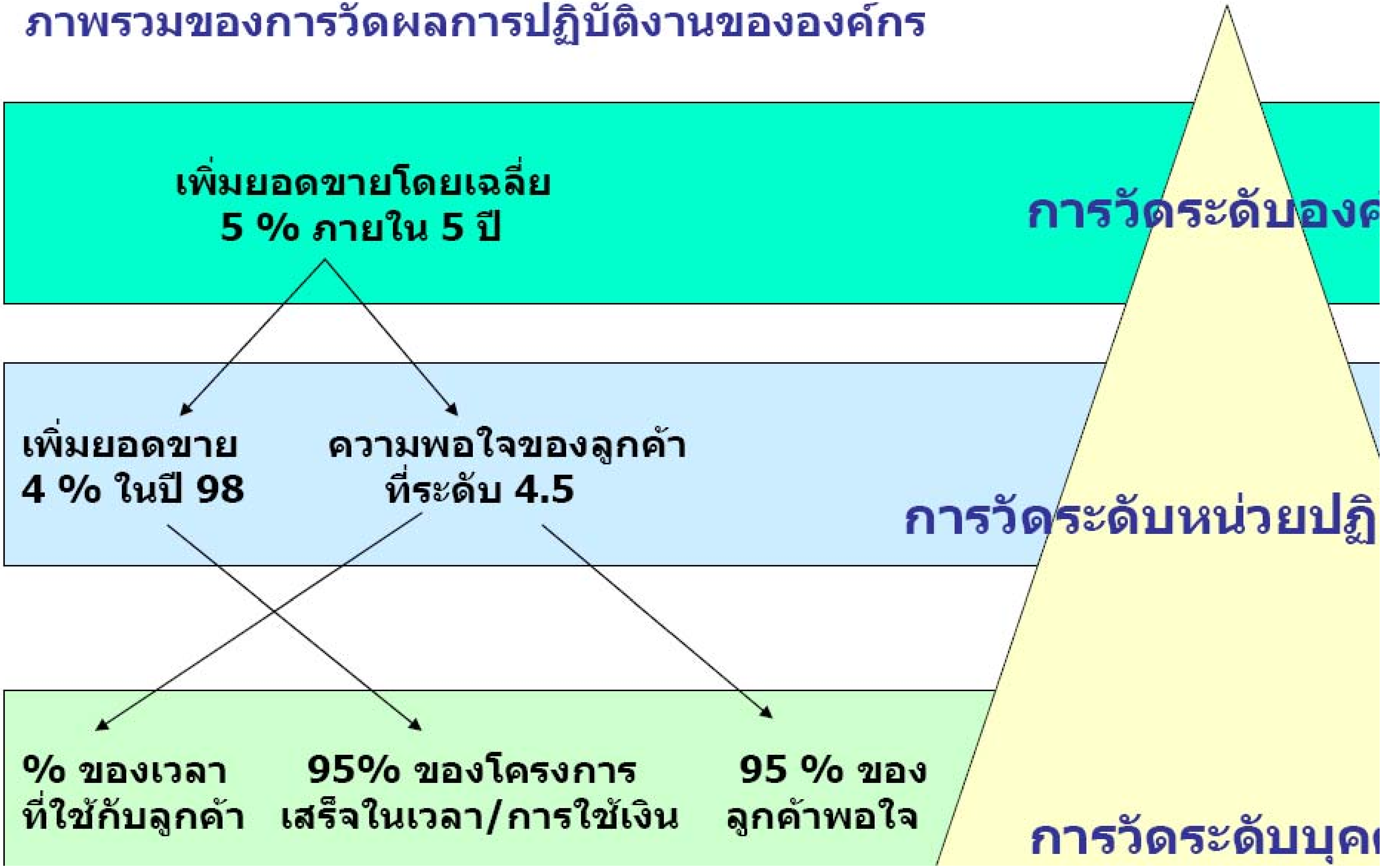
1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน
4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
5. ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้
7. สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี
9. ต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

ลักษณะของตัวชี้วัด ในระดับหน่วยงาน

- **Identical KPI**
  - ตัวชี้วัดที่เหมือนกับขององค์กร สามารถดึงขององค์กรมาได้เลย
- **Contributory KPI**
  - ตัวชี้วัดที่ไม่ได้เหมือนกับขององค์กรโดยตรง แต่กำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานขึ้นมาที่ส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดขององค์กร
- **Common KPI**
  - ตัวชี้วัดที่ทุกหน่วยงานในองค์กรมีเหมือนกัน
- **Unit Specific KPI**
  - ตัวชี้วัดที่เป็นของหน่วยงานโดยเฉพาะ ไม่ได้ส่งผลต่อตัวชี้วัดขององค์กร แต่สะท้อนภาพงานของหน่วยงาน

การตั้งค่าเป้าหมาย

ภาพรวมของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร



การกำหนดเป้าหมาย

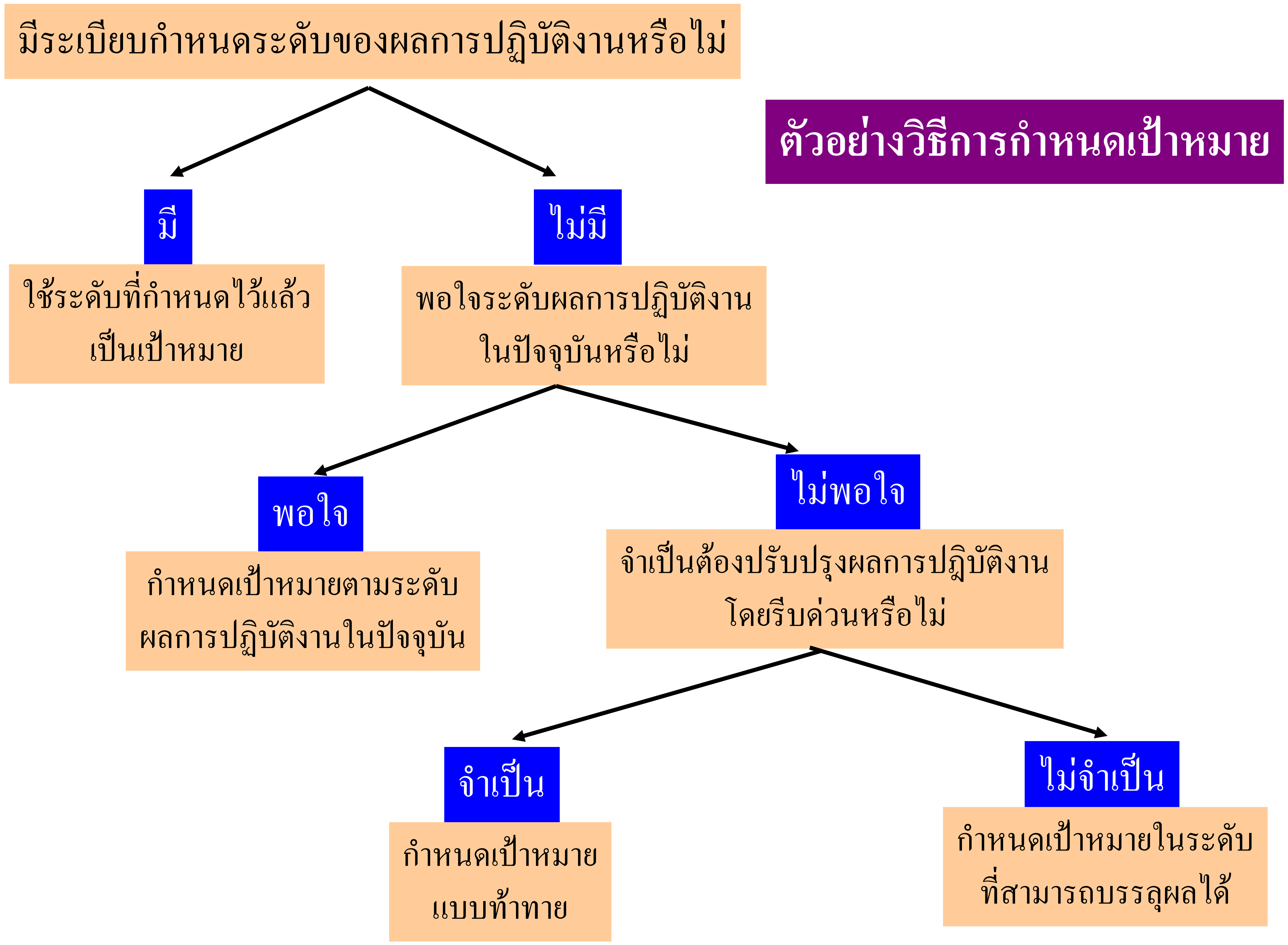
- เป้าหมาย : ระดับหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง

  : ใช้เป็นหลักเปรียบเทียบวัดความก้าวหน้าความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์

ข้อมูลผลงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ทำให้ผู้บริหารรู้จุดที่จะปรับปรุงงาน

วิธีการกำหนดเป้าหมาย

- Self Improvement เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- Standard ใช้ในกรณีที่มีค่ามาตรฐานของงานอยู่แล้ว
- Industry Norm ใช้กรณีที่สามารถอ้างอิงกับค่าผลงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ยอมรับกันทั่วไป
- Benchmarking ใช้กรณีที่ต้องการเปรียบเทียบกับหน่วยงาน อื่นๆ ที่มีผลการดำเนินงานดีกว่า
- Sustainability เพื่อรักษาระดับผลงานที่ทำได้ดีอยู่แล้วในปัจจุบัน



ตัวอย่างวิธีการกำหนดเป้าหมาย
มีระเบียบกำหนดระดับของผลการปฏิบัติงานหรือไม่
มี
ใช้ระดับที่กำหนดไว้แล้ว
เป็นเป้าหมาย
ไม่มี
พอใจระดับผลการปฏิบัติงาน
ในปัจจุบันหรือไม่
พอใจ
กำหนดเป้าหมายตามระดับ
ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
ไม่พอใจ
จำเป็นต้องปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
โดยรีบด่วนหรือไม่
จำเป็น
กำหนดเป้าหมาย
แบบท้าทาย
ไม่จำเป็น
กำหนดเป้าหมายในระดับ
ที่สามารถบรรลุผลได้

ตัวอย่าง

เป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมคุมประพฤติ

	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์	1. คืนคนดีสู่สังคม	คป1. ร้อยละของคดีที่เกิดจากการกระทำผิดซ้ำของผู้พ้นการคุมประพฤติ และพ้นการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
	2. ผู้ผ่านการฟื้นฟูในระบบบังคับรักษาสามารถเลิกยาเสพติดได้อย่างยั่งยืน	คป2. ร้อยละของผู้ผ่านการฟื้นฟูสมรรถภาพแล้วกลับมาเสพยาเสพติดซ้ำ
	3. ผู้กระทำผิดในชุมชนสามารถกลับตนเป็นคนดีของสังคม	คป3. ร้อยละผู้ที่ผ่านการควบคุมสอดส่องและแก้ไขฟื้นฟูแล้วกลับมากระทำผิดซ้ำ
		คป4. ร้อยละของผู้กระทำผิดภายหลังปล่อยหรือภายหลังพ้นการคุมความประพฤติ ได้รับการสงเคราะห์ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความจำเป็น
คุณภาพการให้บริการ	4. การเปลี่ยนแปลงพฤตินิสัยอย่างมีคุณภาพ	คป5. ร้อยละของผู้ที่พ้นการคุมความประพฤติด้วยดี
		คป6. ร้อยละของผู้เข้ารับฟื้นฟูสมรรถภาพยาเสพติดที่คณะอนุกรรมการมีคำวินิจฉัยว่าผลการฟื้นฟูเป็นที่น่าพอใจ
	5. ประชาชนในพื้นที่ต่างๆ สามารถได้รับบริการของกระทรวงยุติธรรมอย่างสะดวกรวดเร็ว จากเครือข่ายยุติธรรม	คป7. ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการจัดตั้งศูนย์ยุติธรรมชุมชน

ตัวอย่าง

เป้าประสงค์และตัวชี้วัดกรมคุมประพฤติ

	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	6. พัฒนากระบวนการในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	คป8. จำนวนนวัตกรรมในการทำงานในด้านต่างๆ
	7. การส่งเสริมให้หน่วยงานปฏิบัติตามมาตรฐานสากล	คป9. จำนวนหน่วยงานของกรมคุมประพฤติที่ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน
	8. การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม	คป10. ร้อยละของผู้ถูกคุมประพฤติที่ได้รับการแก้ไข ฟื้นฟูจากเครือข่ายชุมชนอาสาสมัครคุมประพฤติ สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขการคุมประพฤติ
พัฒนาองค์กร	9. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานที่เหมาะสม	คป11. จำนวนกิจกรรมที่มีการจัดเพื่อพัฒนากระบวนทัศน์ในการทำงาน
	10. การมีระบบการบริหารจัดการตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546	คป12. ผลคะแนนจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย (ปี)			
			52	53	54	55
-ชุมชนได้รับการเผยแพร่ความรู้	จำนวนโครงการ / กิจกรรมในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมสู่ชุมชน	โครงการ	2	2	3	3
-สร้างระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ	มีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	ระดับ	4	4	5	5

วิธีการดำเนินการ

- นำตารางสรุปจาก WS3 และตาราง WS4 มาทำให้ตาราง WS5 ต่อไปนี้สมบูรณ์

วิสัยทัศน์ :

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย(ปี)			

วิธีการดำเนินการ

- จัดทำกลยุทธ์และ OS matrix (owner-ผู้รับผิดชอบหลัก และ supporter-ผู้สนับสนุน) ดังตาราง

OS Matrix

Owner

Supporter

ประเด็นที่จะวัด	ตัวชี้วัด	หน่วยงาน ก.	หน่วยงาน ข.	หน่วยงาน ค.	หน่วยงาน ง.
xxx	Xxx	O	S	S	
Xxx	Xxx		O		S
xxx	Xxx	S			O
Xxx	Xxx		S	O	
Xxx	xxx		O		S

ตัวอย่าง

ตาราง OS

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	กลุ่มงานพัฒนาระบบการฟื้นฟูฯ	กลุ่มงานประสานการฟื้นฟูฯ	กลุ่มงานส่งเสริมการฟื้นฟูฯ
พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับพรบ. ฟื้นฟูฯ	•คป5.1-1. ร้อยละความสำเร็จในการจัดการอบรมเทียบกับแผน	o	o	o	o
พัฒนาระบบ รูปแบบ วิธีการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตาม พรบ.ฟื้นฟู	•คป5.1-2. จำนวนระบบ รูปแบบที่ได้มีการพัฒนา/ปรับปรุง		o		
ทำหน้าที่ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	•คป5.1-3. จำนวนครั้งในการจัดประชุมคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด				o
ส่งเสริม สนับสนุน และประสานกับพหุภาคีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตาม พรบ. ฟื้นฟู	•คป5.1-4. ร้อยละความพึงพอใจของทุกภาคส่วน		o	o	o
	•คป5.1-5. ร้อยละของปัญหาหรือเรื่องที่ได้รับการประสานแก้ไขจนสำเร็จลุล่วง		o	o	o
	•คป5.1-6. ร้อยละของจำนวนศูนย์ฟื้นฟูที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน		o		
การพัฒนาบุคลากรของกองพัฒนาการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด	•คป5.1-7. จำนวนครั้งที่ได้รับการพัฒนาต่อคนต่อปี (ภายในกองฯ)	o	o	o	o

ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	OSMatrix					

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี(Action plan)

Vision
Mission
พันธกิจหลักขององค์กร
พันธกิจหลักตามวิสัยทัศน์
Strategic Issues
สนองต่อ Vision
สนองต่อ Mission
Goal
Strategy map,BSC
4-year plan
Strategy+Objective+Target
1-year plan
Action plan

วิธีดำเนินการ

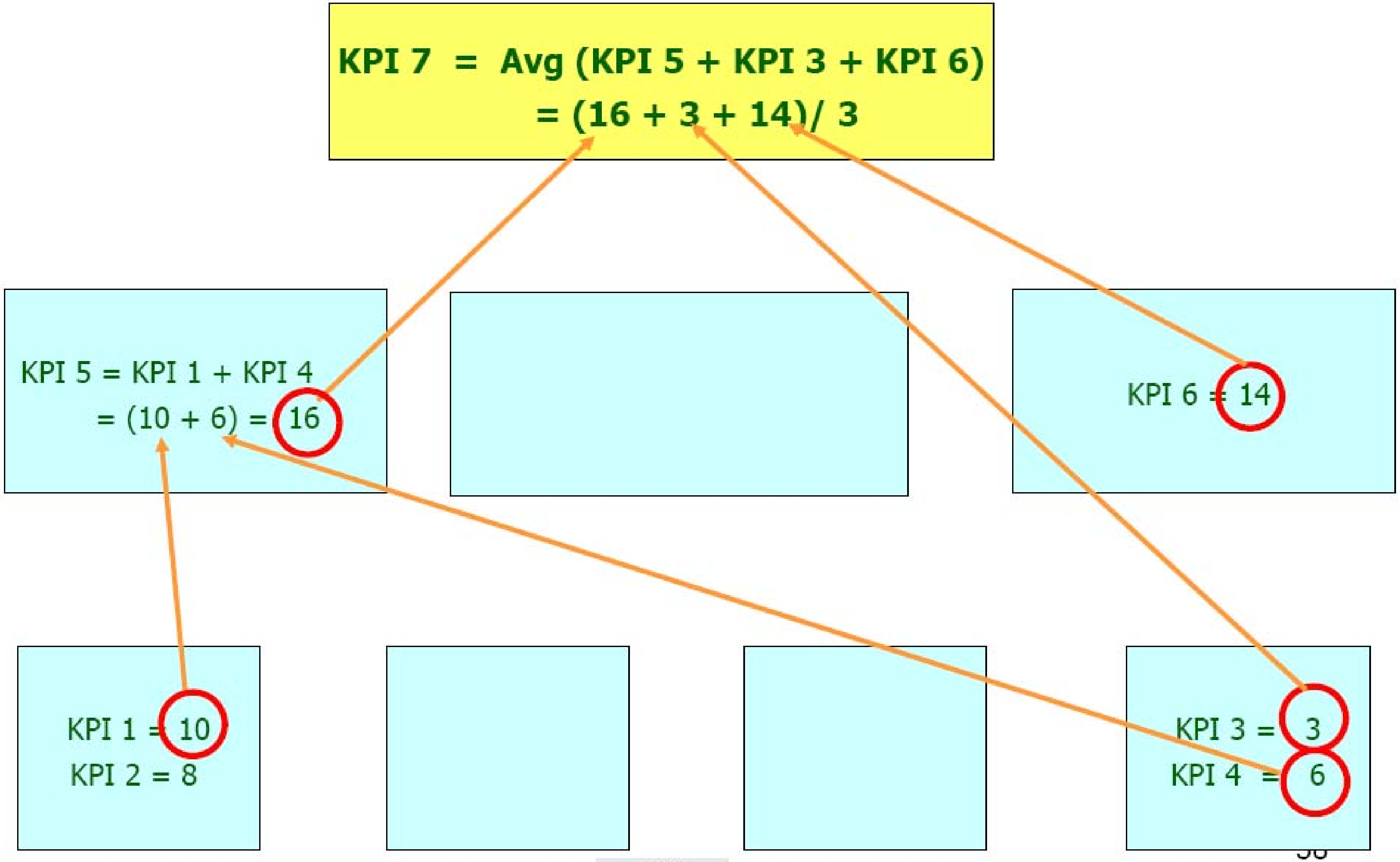
- สร้างแผนปฏิบัติงานประจำปีด้วย Gantte Chart ดังตัวอย่าง

เป้าประสงค์	ตัวบ่งชี้	เป้าหมาย ปี 2553	โครงการ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	สค 53	กย 53	ตค 53	พย 53	ธค 53	มค 54

7. การจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล จากแผนยุทธศาสตร์

แนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานหรือบุคคล

ความเชื่อมโยงของ KPI



เกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัดระดับทีมงานและบุคคล

1. มุ่งวัดที่ตัวผลลัพธ์หรือคุณค่าของงานแต่ละงานมากกว่าวัดการดำเนินกิจกรรม

2. ความสำคัญของตัวชี้วัดในระดับนี้อยู่ที่การสามารถที่จะยืนยันได้(Verifiable) มากกว่าการวัดออกมาเป็นตัวเลข (Quantifiable)

3. การกำหนดตัวชี้วัดระดับทีมงานหรือบุคคล

a. ดัดแปลงมาจากตัวชี้วัดในระดับองค์กร

b. ยืมมาจากองค์กรหรือฝ่ายอื่นที่ได้มีการพัฒนาตัวชี้วัดขึ้นมาแล้ว

c. สร้างตัวชี้วัดขึ้นเอง

4. ในการที่จะสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาเองนั้นมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

a. กำหนดตัวชี้วัดหลักตั้งแต่ 1 ถึง 4 ประการ โดยตัวชี้วัดหลักนั้นจะประกอบด้วย

- เชิงปริมาณ (Quantity)
- เชิงคุณภาพ (Quality)
- ด้านต้นทุน (Cost)
- ด้านระยะเวลา (Timeliness)

b. ภายใต้ตัวชี้วัดหลักที่กำหนด ให้กำหนดตัวชี้วัดย่อยที่มีรายละเอียดที่ชัดเจนขึ้น โดยมี 2 ลักษณะ ได้แก่

- ตัวชี้วัดย่อยที่เป็นตัวเลข เชิงปริมาณที่สามารถวัดได้
- ในกรณีที่ไม่สามารถแปลงเป็นตัวเลขได้ จะต้องกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงบรรยาย

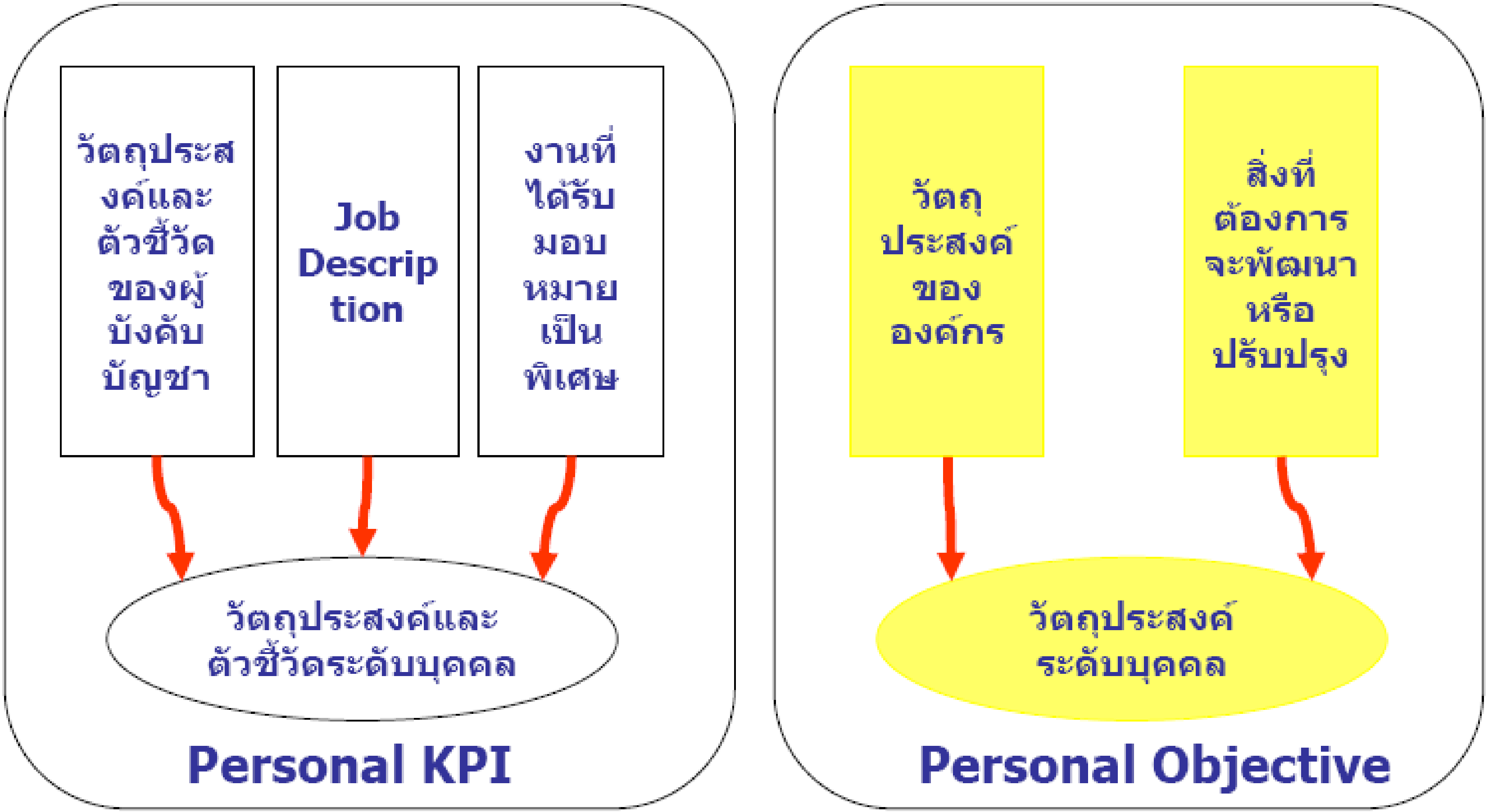
แนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Cascading KPIs)

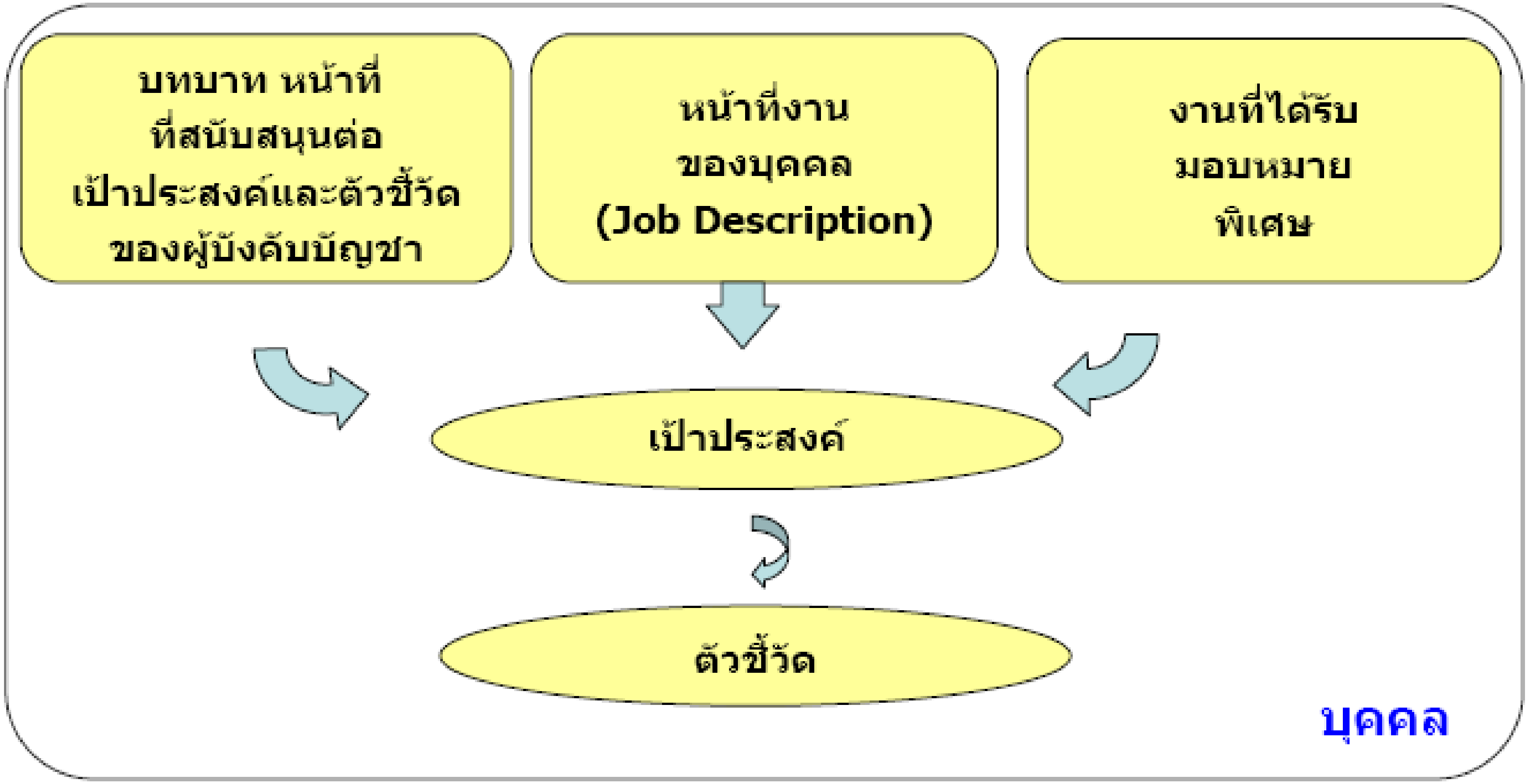
- เริ่มจากการสร้างตัวชี้วัดระดับองค์กร จากนั้นแปลงตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปเรื่อยๆ จนถึงตัวชี้วัดในระดับที่ต้องการ
- ผู้บริหารระดับสูงดึงตัวชี้วัดของระดับองค์กรที่ตนเองต้องรับผิดชอบเข้ามาเป็นตัวชี้วัดของตนเอง และพัฒนาตัวชี้วัดอื่นๆ ขึ้นมาเพิ่ม
- สามารถจัดทำในลักษณะของ Personal Scorecard ที่ประกอบด้วยมุมมองทั้ง 4 ด้าน หรือ ในลักษณะของ Personal KPI

นั่นคือนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินรายบุคคล นอกจากใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำ Strategy Map

การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล



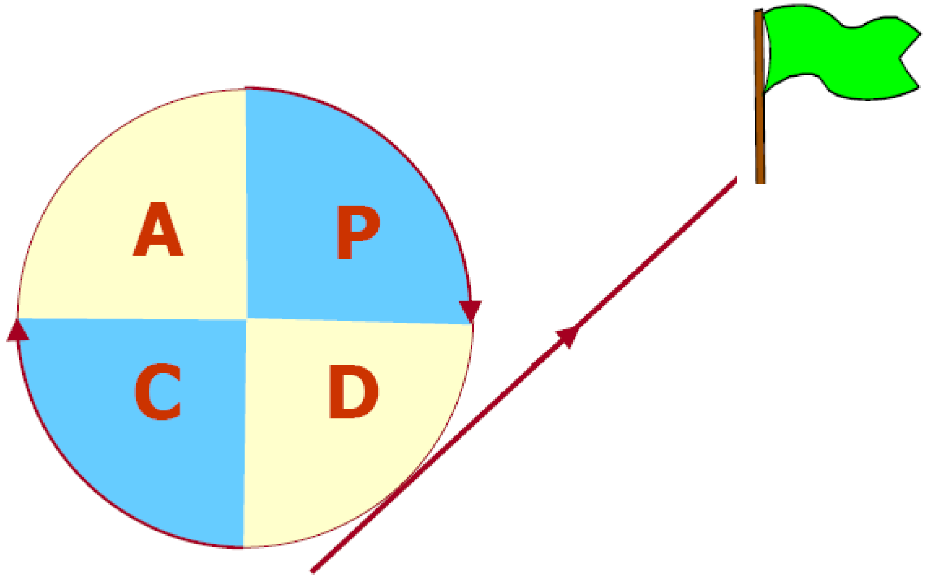
การแปลงระบบประเมินผลจากระดับหน่วยงานสู่ระดับบุคคล



Appendix

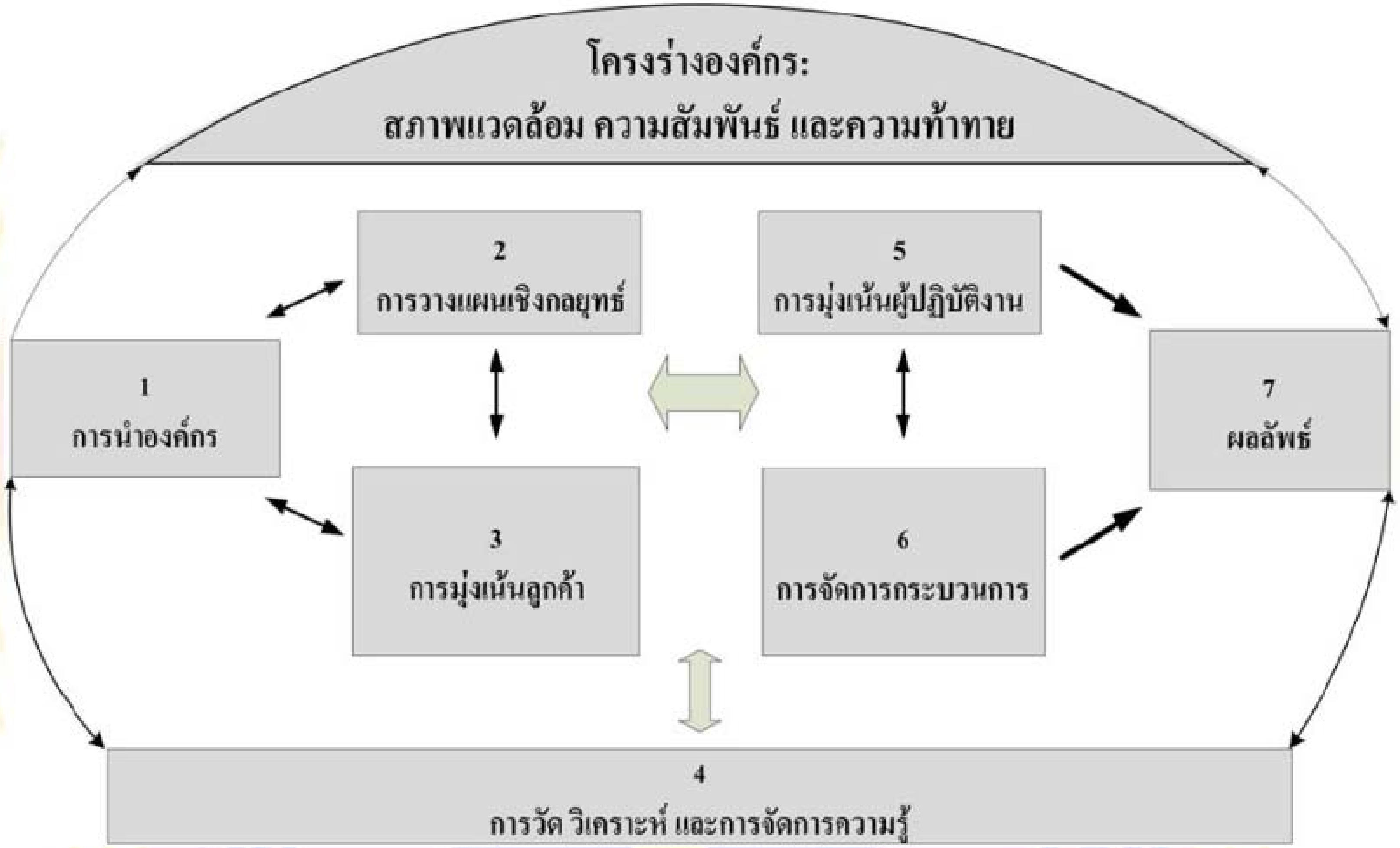
แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินผล

หัวใจสำคัญของทุกกระบวนการในการบริหาร



PLAN ⟶ วัตถุประสงค์/เป้าหมายชัดเจน(ต้องการผลสัมฤทธิ์อะไร)
DO ⟶ ปฏิบัติมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้
CHECK ⟶ วัดว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนหรือไม่(KPI ชัดเจน)
ACT ⟶ ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ตามที่วางแผนไว้

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มุมมองเชิงระบบ



หลังการอบรมเชิงปฏิบัติการควรจะได้ผลลัพธ์เป็นสิ่งต่อไปนี้

- แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- แบบสรุป/ตาราง แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ กิจกรรม โครงการ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ
- แผนปฏิบัติการประจำปี (Action plan)

สิ่งที่ให้เพิ่มเติมเพื่อประกอบการจัดทำแผน

- ร่างการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เชิงปฏิบัติการ พร้อมแบบฟอร์มการทำ
- Power point presentation สำหรับในรายละเอียดและคำอธิบายบางประเด็น
- ตัวอย่างแผนยุทธศาสตร์ภาควิชาศัลยศาสตร์ฯ คณะทันตแพทยศาสตร์
  - แผนที่ยุทธศาสตร์
  - แบบสรุปความสัมพันธ์ระหว่าง ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ ผู้รับผิดชอบ
  - แผนปฏิบัติการประจำปี
- File ตัวอย่างตารางการทำ workshop

Reference

- พสุ เดชะรินทร์,”Strategy Map” โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้, กพร.
- Individual Scorecard ระดับความสำเร็จการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่บุคคล ,กพร.
- ศุภชัย เมืองรัก,“การวางแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ”สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- รองศาสตราจารย์ธนรัตน์ แต้วัฒนา,”การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์และกำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติงาน”
- นอ.ภูริศน์ ชมะนันท์ โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์