



คู่มือ

การพัฒนากระบวนการ



จัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.



คำนำ

คู่มือเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ (กคช.) เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในฝ่ายงานและนอกฝ่ายงานเข้าถึงความรู้ที่จำเป็นด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ

คณะผู้จัดทำคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการการพัฒนาระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เล่มนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผน และขับเคลื่อน กคช. ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถบริหารแผนงานของหน่วยงานให้ขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ฝ่ายนโยบายและแผน


กรกฎาคม 2564

ผู้สอบทานองค์ความรู้ :

- | | | |
|---|-----------------------------------|-------|
| 1. สอบทานโดย : นายต่อพงศ์ จำจด | ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน | |
| 2. สอบทานโดย : นางนิรมล พันธงาม | รองผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน | |
| 3. สอบทานโดย : นางคณิดา ไกละกะ | รองผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน | |
| 4. สอบทานโดย : นางสาวสิริรัตน์ ผดุงสุภโลย | ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์ | |

ผู้ทดสอบองค์ความรู้

- | | | |
|----------------------------------|--------------------------------|-------|
| 1. นางสาวสลักจิต พรหมสุวรรณ | พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน 7 | |
| 2. นางสาวณัฐวรรณ สุทธิชื่นตรีกุล | พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน 6 | |
| 3. นางสาวอศุขยา สายเพ็ญ | สถาปนิก 3 | |
| 4. นางสาวคณิสสา ศิริพงษ์ | เศรษฐกร 3 | |

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 1	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

1. ชื่อระบบงาน (Work system)

การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.

2. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 1) เพื่อกำหนดความรู้ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช. ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรของฝ่ายงาน
- 2) เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช. เป็นไปตามขั้นตอน สามารถนำไปปฏิบัติได้ และสอดคล้องตามเกณฑ์ SE-AM
- 3) เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช. ที่กักตุนแล้ว เข้าคลังความรู้ของฝ่ายงาน
- 4) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ทั้งในฝ่ายงานและนอกฝ่ายงาน สามารถเข้าถึงความรู้ที่จำเป็นด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช. โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย


3. ข้อกำหนด (Requirement) – ไม่มี

4. ขอบเขต (Scope)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นเครื่องมือเพื่อการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และเพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้เป็นการล่วงหน้า รวมถึงเพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปีให้มีประสิทธิภาพ


แผนปฏิบัติการที่ดี จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ชื่อแผนปฏิบัติการที่มีความชัดเจน ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก กิจกรรมย่อย/วิธีการ/แนวทางปฏิบัติ กำหนดวันเวลา ความเสี่ยงของขั้นตอน/กิจกรรม/แผนปฏิบัติการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ

แผนปฏิบัติการที่ดี ควรมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนตามหลักการที่ดีของสำนักงบประมาณ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งมี 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 ทบทวน/ปรับเปลี่ยนแผนตามรอบระยะเวลา เช่น ทุก 6 เดือน และกรณีที่ 2 เมื่อสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน เช่น นโยบายเร่งด่วนระหว่างปี สถานการณ์ฉุกเฉิน/COVID-19 เป็นต้น

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 2	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

5. คำจำกัดความ (Definition)

ลำดับ (No.)	คำศัพท์ (Term)	คำอธิบาย (Description)
1	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	แผนระยะสั้นที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานภายใน 1 ปี เป็นแผนที่ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานจริงตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการในปีนั้นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรม ค่าเป้าหมาย
2	ตัวชี้วัด	สิ่งที่สะท้อนถึงมาตรฐานการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นเกณฑ์สำคัญสำหรับการวัดและประเมินผล
3	ผลผลิต (Output)	ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินงาน
4	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผลระยะยาว เป็นผลจุดหมายปลายทาง
5	งบประมาณ (Budget)	แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง รวมถึงการประมาณการ การบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ ประกอบด้วยการทำงาน 3 ขั้นตอน คือ 1) การจัดเตรียม 2) การอนุมัติ และ 3) การบริหารงบประมาณ
6	งบทำการ	ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการบริหารจัดการงานต่างๆ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มของทรัพย์สิน หรือเป็นรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว
7	งบลงทุน (Investment budget)	รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดิน และค่าก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดของรายจ่ายดังกล่าว

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 3	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

6. บทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities)

บทบาท	ความรับผิดชอบ
ฝ่ายนโยบายและแผน	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำบันทึกแจ้ง บท. เพื่อจัดส่งแฟ้มรายละเอียดแผนปฏิบัติการและงบประมาณทำการประจำปี 2. นผ. กำหนดรายชื่อแผนงาน/โครงการ เพื่อให้ บท. จัดทำ Excel Template <ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบความถูกต้องของการกรอกข้อมูล เช่น รหัสหน่วยงาน, ชื่อหน่วยงาน - ตรวจสอบงบประมาณที่ทุกกองดำเนินการกรอกข้อมูลใน Excel Template


7. ข้อมูลนำเข้า (Input Required)

- ข้อมูลต้องมีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของ กคช. แผนบริหารงานทั่วไปและถูกต้องตามรายงานงบประมาณ
- จะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุด มีความชัดเจนทุกๆด้าน สามารถติดตามผลการดำเนินงาน และตั้งตัวชี้วัดได้ มีหลักเกณฑ์ที่มาของงบประมาณด้านรายจ่าย และประมาณการรายจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- การขอตั้งงบประมาณทำการไม่ควรเกินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติในปีที่ผ่านมา ยกเว้นเงินเดือน และค่าจ้าง ตั้งเพิ่มไม่เกิน 7.50 ของผู้มีสิทธิเลื่อนขั้น โดย บก.ทบ. เป็นหน่วยงานที่ขอตั้งสำหรับอัตราว่างของทุกหน่วยงาน และแจ้งงบประมาณเงินเดือนและค่าจ้าง รวมทั้งเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้ทุกหน่วยงานจัดตั้งงบประมาณ

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 4	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

8. ขั้นตอนปฏิบัติ (Procedure)

รหัส	ชื่อเอกสาร/สารบัญ	หน่วยงาน/ส่วนงาน (ต้นแบบ/ผู้จัดทำ)	ประเภท/ชนิดของงาน	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา/วันที่	สถานะ/ความคืบหน้า	หมายเหตุ/ข้อมูลประกอบ
1	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของ กคช. เพื่อเป็นงานต้นแบบ	กองบริหารงานทั่วไป	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปี	เพื่อให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม	นางสาวกัญญา วัฒนศิริ	15 มิ.ย. 2564	เสร็จสิ้น	
2	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของ กคช. เพื่อเป็นงานต้นแบบ	กองบริหารงานทั่วไป	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปี	เพื่อให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม	นางสาวกัญญา วัฒนศิริ	15 มิ.ย. 2564	เสร็จสิ้น	
3	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของ กคช. เพื่อเป็นงานต้นแบบ	กองบริหารงานทั่วไป	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปี	เพื่อให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม	นางสาวกัญญา วัฒนศิริ	15 มิ.ย. 2564	เสร็จสิ้น	
4	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของ กคช. เพื่อเป็นงานต้นแบบ	กองบริหารงานทั่วไป	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปี	เพื่อให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม	นางสาวกัญญา วัฒนศิริ	15 มิ.ย. 2564	เสร็จสิ้น	
5	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของ กคช. เพื่อเป็นงานต้นแบบ	กองบริหารงานทั่วไป	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปี	เพื่อให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม	นางสาวกัญญา วัฒนศิริ	15 มิ.ย. 2564	เสร็จสิ้น	
6	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของ กคช. เพื่อเป็นงานต้นแบบ	กองบริหารงานทั่วไป	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปี	เพื่อให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม	นางสาวกัญญา วัฒนศิริ	15 มิ.ย. 2564	เสร็จสิ้น	
7	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของ กคช. เพื่อเป็นงานต้นแบบ	กองบริหารงานทั่วไป	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปี	เพื่อให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม	นางสาวกัญญา วัฒนศิริ	15 มิ.ย. 2564	เสร็จสิ้น	
8	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของ กคช. เพื่อเป็นงานต้นแบบ	กองบริหารงานทั่วไป	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปี	เพื่อให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม	นางสาวกัญญา วัฒนศิริ	15 มิ.ย. 2564	เสร็จสิ้น	
9	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของ กคช. เพื่อเป็นงานต้นแบบ	กองบริหารงานทั่วไป	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปี	เพื่อให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม	นางสาวกัญญา วัฒนศิริ	15 มิ.ย. 2564	เสร็จสิ้น	
10	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของ กคช. เพื่อเป็นงานต้นแบบ	กองบริหารงานทั่วไป	การทบทวนร่างแผนปฏิบัติการประจำปี	เพื่อให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม	นางสาวกัญญา วัฒนศิริ	15 มิ.ย. 2564	เสร็จสิ้น	

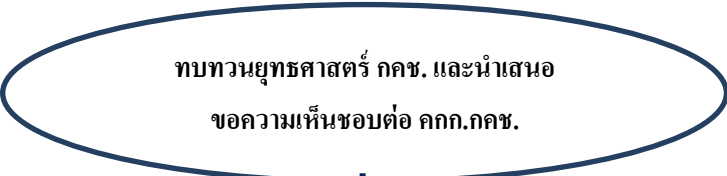

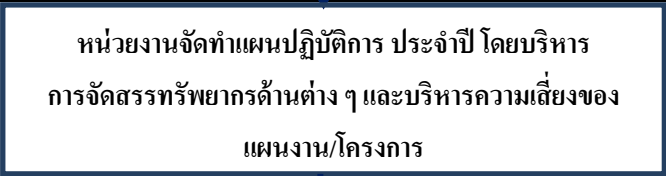
	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 5	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

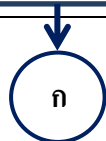
การจัดทำ Work Flow และรายละเอียดของกระบวนการ

ชื่อกระบวนการ : การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.

- ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ :
- คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช. ที่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดในคู่มือ และสอดคล้องกับเกณฑ์ SE-AM : ภายใน 31 ก.ค. 64
 - ดำเนินการวางแผนแผนปฏิบัติการของ กคช. เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดในคู่มือ และสอดคล้องกับเกณฑ์ SE-AM : 100%

การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ลำดับ	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1		มิ.ย.	ทบทวนยุทธศาสตร์ กคช. และการนำเสนอขอความเห็นชอบต่อ กกก.กคช.	-ผู้บริหารระดับสูง -นผ. -ผอ.ฝ่าย
2		พ.ค. -มิ.ย.	ทบทวนกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายแผนระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ประจำปี โดยการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (รายยุทธศาสตร์)	-นผ. -ทุกหน่วยงาน
3		พ.ค.	หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี โดยการบริหารจัดการจัดสรรทรัพยากรในด้านการเงิน และไม่ใช่การเงิน (บุคลากร/IT) และการบริหาร	-นผ. -ทุกหน่วยงาน







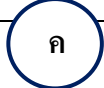
รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้อภายใน (Internal Use)	
มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 6	จาก 55 หน้า


ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.

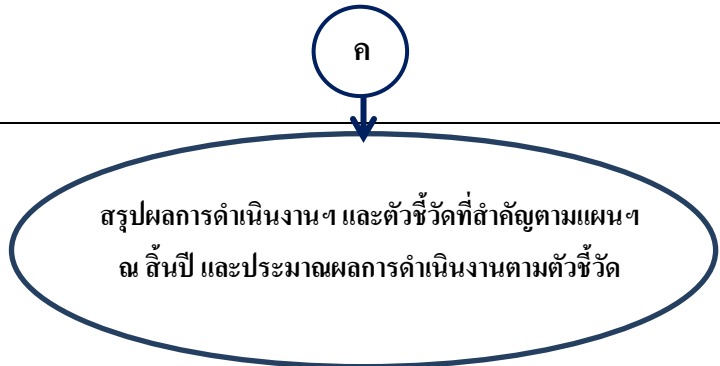
ลำดับ	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
			ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ	
4		พ.ค.	หน่วยงานจัดทำบันทึก พร้อมแผนปฏิบัติการประจำปี นำเสนอผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแล ตามสายงานพิจารณาก่อนส่งให้ นผ.	-ผู้บริหารระดับสูง -นผ. -ทุกหน่วยงาน
5		พ.ค.	วิเคราะห์/สอบทานความถูกต้อง ครบถ้วนของแผนปฏิบัติการจากหน่วยงาน	-นผ. -ทุกหน่วยงาน
6		มิ.ย.-ก.ค.	นำเสนอขอความเห็นชอบ (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปี ต่อผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการกลั่นกรอง และ คกก.กคช. เพื่อพิจารณาแผนปฏิบัติการ และตั้งชี้วัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	-คกก.กคช. -คณะอนุกรรมการกลั่นกรอง -ผู้บริหารระดับสูง -นผ.
7		1 เดือน (ก.ค. 64)	ประกาศใช้แผนปฏิบัติการ -บันทึกแจ้งผลการอนุมัติแผนปฏิบัติการ ประจำปี -ส่งเล่มแผนปฏิบัติการ ประจำปี -เผยแพร่ข้อมูลแผนปฏิบัติการ ประจำปี ผ่าน	-ผู้บริหารระดับสูง/ กลาง/ต้น -นผ. -ทุกหน่วยงาน

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 7	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

ลำดับ	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
			ระบบ Intranet กคช. - Infographic แผนปฏิบัติการ ประจำปี ฯ	
7.1	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ประจำปีตามสายงาน สู่ฝ่าย กอง บุคลากร และ ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ</p> </div>	1 เดือน(ก.ย. 64)	-ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ประจำปีตามสายงาน สู่ฝ่าย กอง บุคลากร ผ่าน การจัดประชุมฯ -ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการรับรู้และ ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรภายหลัง เป้าหมายตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ ประจำปีที่ต้อง ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	-ผู้บริหารระดับสูง/ กลาง/ต้น -นผ. -ทุกหน่วยงาน
7.2	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>ติดตามและประเมินผล(นำเสนอรายงานต่อ ผอ.ฝ่าย เป็นรายเดือน / นำเสนอรายงานต่อ คกก.กคช.เป็นรายไตรมาส)</p> </div>	2 เดือน (ต.ค.-พ.ย.64)	-นำเสนอรายงานต่อ ผอ.ฝ่าย เป็นรายเดือน -นำเสนอรายงานต่อ คกก.กคช.เป็นรายไตรมาส	-ผู้บริหารระดับสูง -นผ. -ทุกหน่วยงาน
7.3	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ/ตัวชี้วัดที่ทบทวน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์</p> </div>	ก.พ./มิ.ย./ก.ย.	ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ/ตัวชี้วัดที่ทบทวนให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว)	-ผู้บริหารระดับสูง -นผ. -ทุกหน่วยงาน



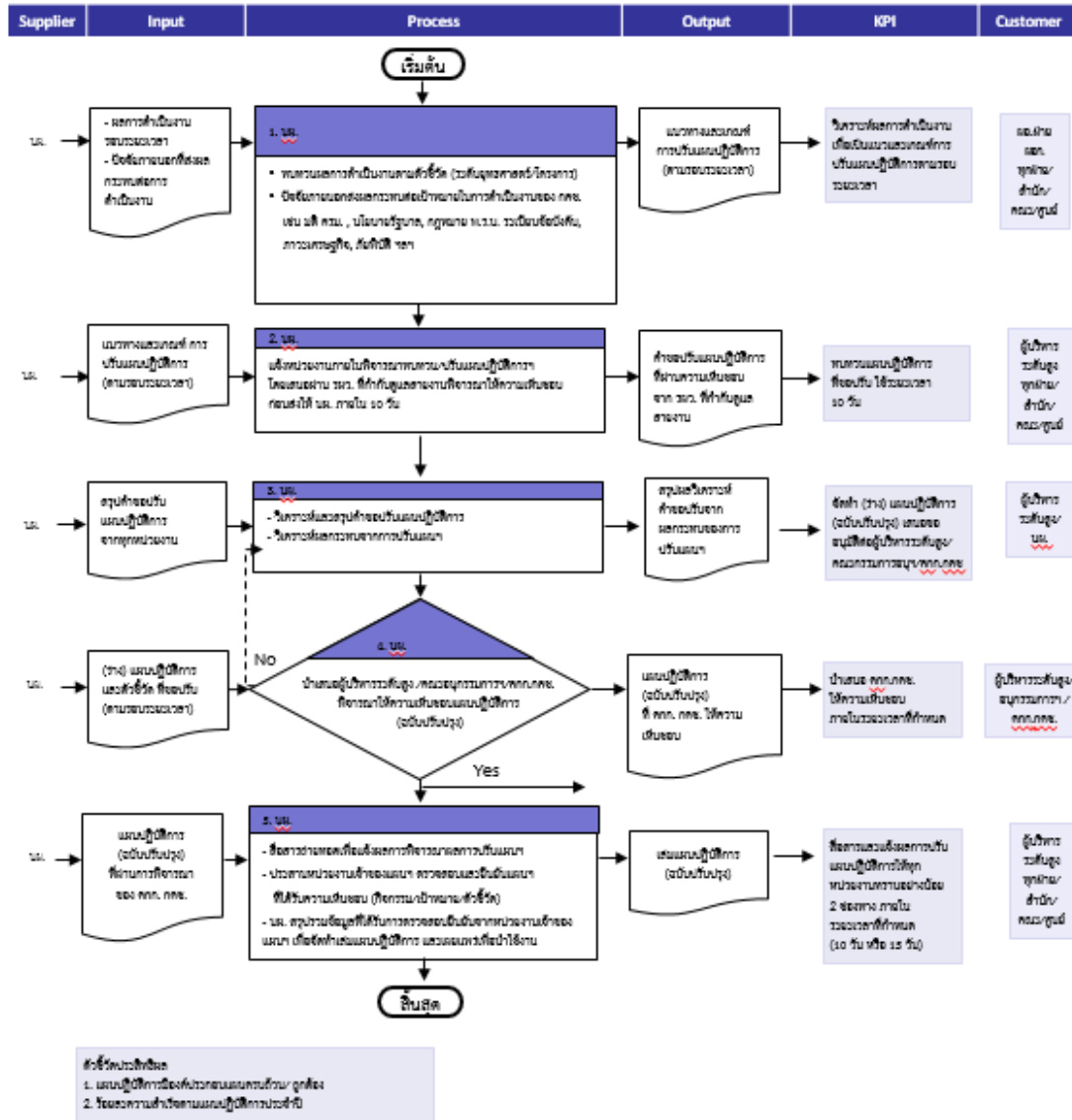
	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 8	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			


ลำดับ	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
				
7.4	สรุปผลการดำเนินงานฯ และตัวชี้วัดที่สำคัญตามแผนฯ ณ สิ้นปี และประมาณผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	2 สัปดาห์ (ภายในสัปดาห์ ที่ 3 ของ ก.ย.64)	สรุปและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโครงการเชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่สำคัญตามแผนฯ ณ สิ้นปี และประมาณผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	-ผู้บริหารระดับสูง -นผ. -ทุกหน่วยงาน

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้งานใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 9	จาก 55 หน้า

ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.

กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ตามปกติ)



	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 10	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

ขั้นตอนที่ 1: นผ. ทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด(ระดับยุทธศาสตร์/โครงการ)

ปัจจัยภายนอกส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในการดำเนินงานของ กคช. เช่น มติ ครม. , นโยบายรัฐบาล, กฎหมาย พ.ร.บ. ระเบียบข้อบังคับ,ภาวะเศรษฐกิจ, ภัยพิบัติ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 2 : แจ้งหน่วยงานภายในพิจารณาทบทวน/รับแผนปฏิบัติการฯ

โดยเสนอผ่าน รพว. ที่กำกับดูแลสายงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนส่งให้ นผ. ภายใน 10 วัน

ขั้นตอนที่ 3: นผ.วิเคราะห์และสรุปค่าขอปรับแผนปฏิบัติการ- วิเคราะห์ผลกระทบจากการปรับแผนฯ

ขั้นตอนที่ 4: นผ. นำเสนอผู้บริหารระดับสูง /คณะอนุกรรมการฯ/คกก.กคช. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

แผนปฏิบัติการ(ฉบับปรับปรุง)

ขั้นตอนที่ 5 - สื่อสารถ่ายทอดเพื่อแจ้งผลการพิจารณาผลการปรับแผนฯ

- ประสานหน่วยงานเจ้าของแผนฯ ตรวจสอบและยืนยันแผนฯ ที่ได้รับความเห็นชอบ

(กิจกรรม/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด)

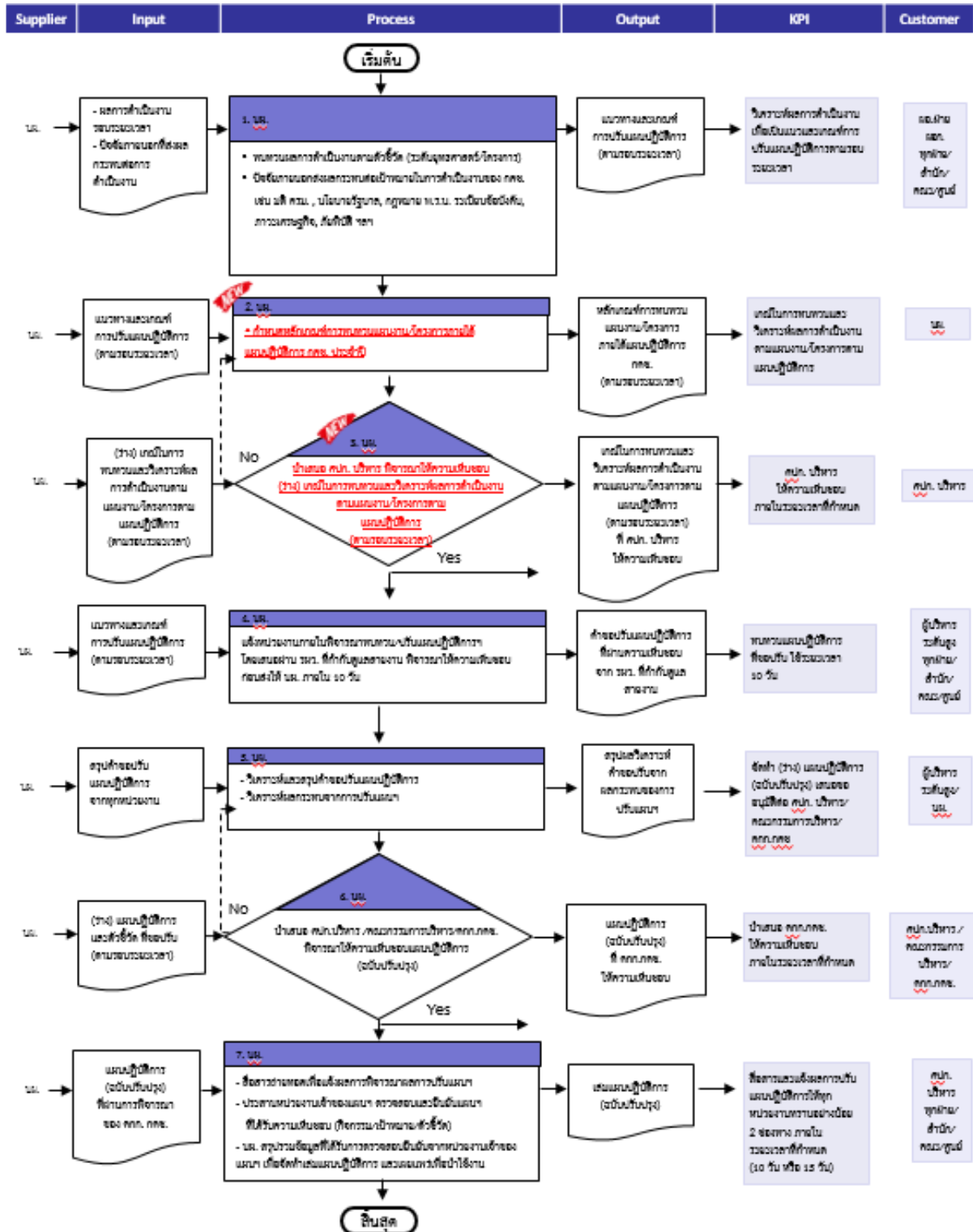
- นผ. สรุปรวมข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบยืนยันจากหน่วยงานเจ้าของแผนฯ เพื่อจัดทำเล่ม

แผนปฏิบัติการและเผยแพร่เพื่อนำใช้งาน

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้งานใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 11	จาก 55 หน้า


ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.

กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (สถานการณ์เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว)



ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ : 1. แผนปฏิบัติการมีองค์ประกอบครบถ้วน/ ถูกต้อง
2. ร้อยละความเข้าใจตามแผนปฏิบัติการประจำปี

หมายเหตุ : *จุดเริ่มต้น (Trigger point) ของสถานการณ์ที่ดำเนินการปรับเปลี่ยนแผน คือ ไม่ได้อยู่ตามเป้าหมายเดิม ๑.๕ (ซึ่งอิงตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานตามแผน) ในการดำเนินการที่รัฐเป้าหมายตามแผน คือ ร้อยละของงานไม่เป็นที่พอใจตามเป้าหมาย ๑.๕ (ในทิศทางที่เพิ่ม ค่า-เป้าหมาย)

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 12	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

(สถานการณ์เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว)

ขั้นตอนที่ 1: นผ. ทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (ระดับยุทธศาสตร์/โครงการ) ปลายภายนอกส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในการดำเนินงานของ กคช. เช่น มติ ครม. , นโยบายรัฐบาล, กฎหมาย พ.ร.บ. ระเบียบข้อบังคับ, ภาวะเศรษฐกิจ, ภัยพิบัติ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 2 : นผ. กำหนดหลักเกณฑ์การทบทวนแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการ กคช. ประจำปี

ขั้นตอนที่ 3 : นผ. นำเสนอ สปก. บริหาร พิจารณาให้ความเห็นชอบ (ร่าง) เกณฑ์ในการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการตามรอบระยะเวลา)

ขั้นตอนที่ 4 : นผ. แจ้งหน่วยงานภายในพิจารณาทบทวน/ปรับแผนปฏิบัติการฯ โดยเสนอผ่าน รผว. ที่กำกับดูแลสายงานพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งให้ นผ. ภายใน 10 วัน

ขั้นตอนที่ 5 :- นผ. วิเคราะห์และสรุปคำขอปรับแผนปฏิบัติการและ

- วิเคราะห์ผลกระทบจากการปรับแผนฯ

ขั้นตอนที่ 6: นผ. นำเสนอ สปก.บริหาร /คณะกรรมการบริหาร/คกก.กคช. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการ(ฉบับปรับปรุง)


ขั้นตอนที่ 7: - สื่อสารถ่ายทอดเพื่อแจ้งผลการพิจารณาผลการปรับแผนฯ

- ประสานหน่วยงานเจ้าของแผนฯ ตรวจสอบและยืนยันแผนฯที่ได้รับความเห็นชอบ (กิจกรรม/เป้าหมาย/ตัวชี้วัด)

- นผ. สรุปพร้อมข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบยืนยันจากหน่วยงานเจ้าของแผนฯ เพื่อจัดทำเล่มแผนปฏิบัติการ และเผยแพร่เพื่อนำใช้งาน

งบทำการ แบ่งเป็น 6 หมวด ได้แก่

1. หมวดเงินเดือนและค่าจ้าง หมายถึง รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน, ค่าจ้างประจำ, ค่าจ้างชั่วคราว รวมถึงเงินเพิ่มค่าครองชีพ และค่ารับรองประจำตำแหน่งผู้บริหาร
2. หมวดค่าตอบแทน หมายถึง เงินที่จ่ายให้แก่พนักงาน เป็นสวัสดิการต่างๆ รวมถึงการจ่ายให้บุคคลภายนอกที่ดำเนินการให้ กคช.
3. หมวดค่าใช้จ่าย หมายถึง รายจ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน และรายจ่ายเกี่ยวกับการดูแลชุมชน เช่น ค่าซ่อมแซมอาคาร, ค่าเช่ายานพาหนะและค่าใช้จ่ายในการขาย ฯลฯ
4. หมวดค่าสาธารณูปโภค หมายถึง รายจ่ายค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าไปรษณีย์, ค่าโทรศัพท์ และโทรสาร, ค่าไฟฟ้า และค่าน้ำประปา

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 13	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

5. หมวดค่าวัสดุ หมายถึง รายจ่ายเพื่อจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น วัสดุสำนักงาน, วัสดุคอมพิวเตอร์ โดยสภาพมีลักษณะเมื่อใช้แล้วสิ้นเปลือง หดไป

การตั้งงบประมาณวัสดุ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ

- 5.1 วัสดุคงคลัง คือ วัสดุที่หน่วยงานเบิกจาก คลังพัสดุ ซึ่ง พต.พค. เป็นผู้ควบคุมดูแล
- 5.2 วัสดุหน่วยงานจัดซื้อ คือ วัสดุที่หน่วยงานจัดซื้อเอง และวัสดุที่ควบคุมการใช้แบบครุภัณฑ์ (ราคาต่อหน่วยไม่เกิน 5,000 บาท ปัจจุบันมี 30 รายการ การจัดซื้อต้องได้รับอนุมัติจาก รพว. ที่กำกับดูแล ฝ่าย/ศูนย์)

6. หมวดรายจ่ายอื่น หมายถึง รายการที่ดำเนินการนอกเหนือจาก 5 หมวดข้างต้น ได้แก่


- การชำระคืนต้นเงินกู้และดอกเบี้ย
- เงินยืมจ่ายแทนลูกหนี้
- ค่าใช้จ่ายกรณีโอนมอบสาธารณูปโภค
- ค่าอำนวยความสะดวกในนิคมอุตสาหกรรม
- ค่าธรรมเนียมผูกพัน
- สำรองเผื่อขาดงบทำการ (สำรองไว้สำหรับการดำเนินงานนอกแผน)
- สำรองกรณีฉุกเฉิน สำรองไว้สำหรับกรณีฉุกเฉินจากภัยพิบัติ เช่น น้ำท่วม, วิกฤติ และอื่นๆ
- ค่าใช้จ่ายเตรียมโครงการ รอ ครม. อนุมัติ เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นในการเตรียมจัดทำโครงการ โดยจะโอนเป็นต้นทุนของโครงการหรือเป็นค่าใช้จ่าย ในงบกำไรขาดทุน ดังนี้

- ค่าสำรวจออกแบบ
- ค่าสำรวจจุดเจาะ
- ค่าจัดทำ EIA

เมื่อโครงการได้รับอนุมัติจาก ครม. จะโอนค่าใช้จ่ายเข้าเป็นต้นทุนโครงการภายใน 2 ปี และหากไม่ได้รับอนุมัติจะโอนเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุน

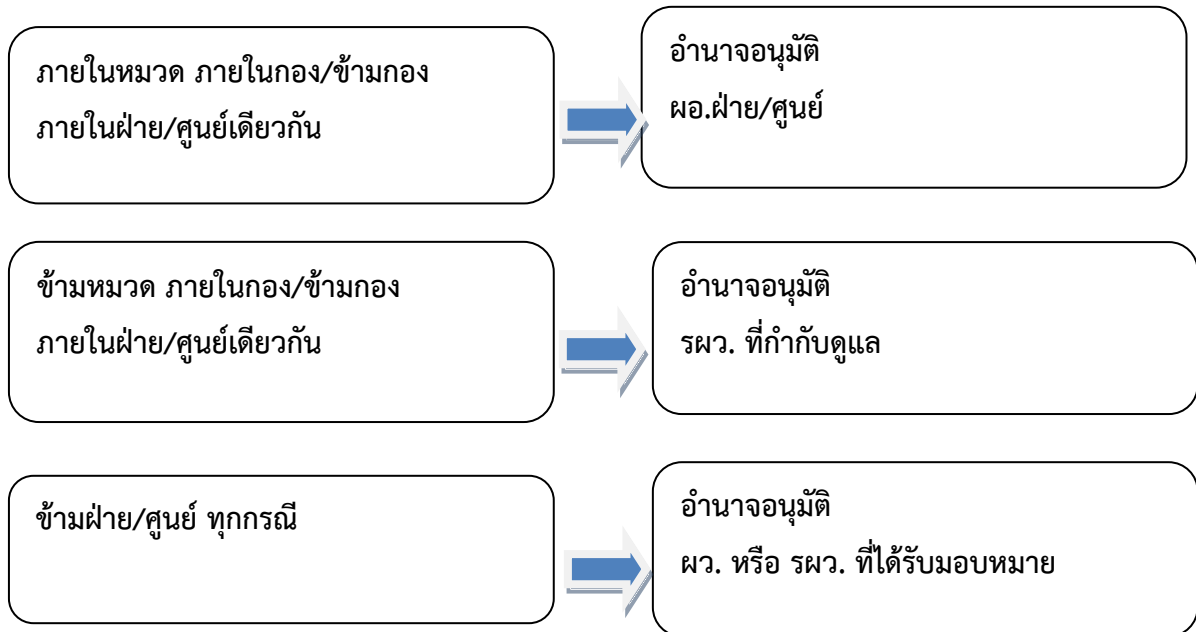
- ค่าประชาสัมพันธ์
- ค่าใช้จ่ายในการขาย

โอนเป็นค่าใช้จ่ายเข้างบกำไรขาดทุนในปีที่ใช้จ่าย

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 14	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

7. หลักเกณฑ์และอำนาจในการใช้และการควบคุมงบประมาณ

เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารบัญชีการเงิน และงบประมาณ โดยปฏิบัติงานในระบบ SAP ผว. จึงกระจายอำนาจ ในการโอนงบประมาณ ดังนี้




9. ข้อมูลนำออก (Output Required)

- แผนปฏิบัติการการเคหะแห่งชาติ ประจำปี

10. เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Related Document)

ลำดับ	ชื่อเอกสาร
1	Templateแผนปฏิบัติการ ประจำปี
2	การบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ
3	แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 15	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

11. ระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ชื่อเอกสาร
1	<ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบทำการ - ระเบียบ กคช. ว่าด้วยการอนุมัติการดำเนินงาน และการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2539 (ประกาศ ฯ วันที่ 26 กรกฎาคม 2539) ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - วงเงินไม่เกิน 200,000 บาท ผอ.หรือตาม ผว. มอบหมาย - วงเงินไม่เกิน 2,000,000 บาท ผอ.ฝ่าย/ศูนย์ หรือตาม ผว. มอบหมาย - วงเงินไม่เกิน 20,000,000 บาท รพว./ผช.ผว. หรือตาม ผว. มอบหมาย
2	<ul style="list-style-type: none"> -พระราชบัญญัติตามสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง -พระราชกำหนดตามสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง - ระเบียบตามสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 16	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

12. ภาคผนวก (ถ้ามี)

ภาคผนวก ก -แบบฟอร์ม นผ.1 แสดงแผนงาน/โครงการเชิงยุทธศาสตร์

แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ : โครงการเชิงยุทธศาสตร์

(นผ.1)

แผนงาน/โครงการเชิงยุทธศาสตร์	
1. ครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	1. การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้รายได้น้อยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
2. ครอบคลุมกลยุทธ์	1.1. เพิ่มโอกาสการเข้าถึงความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัยให้กลุ่มเป้าหมาย
3. แผนงาน	1.1.1. แผนงานเพิ่มการสนับสนุน จากรัฐบาล
4. โครงการ	1.1.1.1 โครงการ.....
5. วัตถุประสงค์โครงการ
6. ดำริวัดและเป้าหมายปี
7. ระยะเวลาของโครงการ
8. ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้สนับสนุน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณ.....				ปีงบประมาณ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน (กรณีมีมากกว่า 1 ฝ่ายงาน)
				ด.ช.ค.	ม.ค.-มิ.ย.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.			
กิจกรรม : การพัฒนาความร่วมมือเชิงนโยบาย										งบบุคลากร
กับหน่วยงานต่างๆ										-
1.	25			10%	10%	5%	5%			รวม
2.	25				10%	5%	5%			รวม
3.	25				5%	5%	5%	5%		งบลงทุนเพื่อการดำเนินงานตามปกติ
4.	15							10%	5%	-
5.	10								10%	รวม
										ลงทุนโครงการ
										-
										รวม
										รวมทั้งสิ้น
เป้าหมายรวม	100			10%	10%	10%	10%	10%	10%	
เป้าหมายรายไตรมาส										

1-1

แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ : โครงการเชิงยุทธศาสตร์

โครงการ.....

ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	เหตุการณ์	ก่อนการบริหารความเสี่ยง			มาตรการป้องกัน	เป้าหมายของระดับความเสี่ยงลงเหลือ		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (1-5)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง (1-5)
		เหตุการณ์.....							

ส่วนที่ 2 การประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการตาม Project Achievement

- การประเมินผลสำเร็จของโครงการ มีโอกาสความสำเร็จ ระบุ 1-5 คะแนน =
- การประเมินผลความสำเร็จ (Project factors) 8 ปัจจัย (ระบุ 1- 5 คะแนน) ได้แก่
 - 1. รัฐบาล
 - 2. ชุมชน
 - 3. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
 - 4. ระยะเวลา
 - 5. แผนการดำเนินงาน
 - 6. งบประมาณ
 - 7. งบประมาณ
 - 8. เทคโนโลยี/นวัตกรรม

ส่วนที่ 3

ความต้องการในการสนับสนุนทรัพยากร

อัตราค่าจ้างเดิม - คน อัตราค่าจ้างที่ต้องการเพิ่ม - คน
 อัตราค่าจ้างที่ต้องการ (ถึงตามงบ) - คน
 ความต้องการพัฒนาบุคลากร (ระบุหลักสูตรอบรมที่ต้องการ) -

ความต้องการด้านระบบเทคโนโลยี Hardware -
 Software -

การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ หน่วยหรือคิดชอบ บพ.


ปัจจัยที่ขับเคลื่อนค่า EP (Key V. Strategic Improvement Plan) -
 สมมติฐานทางการเงินที่สำคัญ

1) -
 2) -

ผลตอบแทนทางการเงิน

ประเภท	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4
EP (บาท)				

Strategic Improvement Plan (SIP)
1. เสร็จตรงตามแผน (SIP) Core + Under SIP
2. เสร็จตรงตามแผน (SIP) Core + Under SIP
3. เสร็จตรงตามแผน (SIP) Core + Under SIP
4. เสร็จตรงตามแผน (SIP) Core + Under SIP
5. เสร็จตรงตามแผน (SIP) Core + Under SIP
6. เสร็จตรงตามแผน (SIP) Core + Under SIP
7. เสร็จตรงตามแผน (SIP) Core + Under SIP
8. เสร็จตรงตามแผน (SIP) Core + Under SIP
9. เสร็จตรงตามแผน (SIP) Core + Under SIP
10. เสร็จตรงตามแผน (SIP) Core + Under SIP

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 18	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

ภาคผนวก ข –ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบทำการ และการเบิกจ่าย

งบทำการ

ระเบียบ กคช. ว่าด้วยการอนุมัติการดำเนินงาน และการเบิกจ่ายเงินตามงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2539 (ประกาศ ณ วันที่ 26 กรกฎาคม 2539)หลักเกณฑ์การใช้และควบคุมงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณประจำปี

1) ปฏิทินงบประมาณ


ใช้กำหนดการจัดส่งงบลงทุน ให้ สศช. เป็นกรอบปฏิทินในการจัดทำงบทำการ และงบลงทุน ตามที่

กำหนดไว้ในราชกิจจานุเบกษา ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2550 ข้อ 9 ให้รัฐวิสาหกิจเสนองบลงทุนประจำปีส่งให้ สศช. พิจารณาภายในเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี (โดยในการปฏิบัติจะเริ่มกระบวนการตั้งงบประมาณตั้งแต่เดือนตุลาคมในปีงบประมาณปัจจุบัน)

- เดือนตุลาคม-พฤศจิกายน นผ. จัดทำนโยบายการดำเนินงาน และ บท. ดำเนินการขออนุมัติหลักการตั้งงบประมาณตามนโยบายเสนอ ผว. พร้อมทั้งขอแต่งตั้งประธานพิจารณางบประมาณประจำปี
- เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการ และขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตามที่ ผว. อนุมัติ นผ. วิเคราะห์แผนงาน และ บท. วิเคราะห์การตั้งงบประมาณ
- เดือนธันวาคม-มกราคม ประชุมพิจารณางบประมาณของทุกหน่วยงาน พร้อมทั้งการปรับงบประมาณตามการพิจารณา และสรุปรวบรวมเพื่อเตรียมนำเสนอ ผว. และคณะกรรมการ กคช.
- เดือนกุมภาพันธ์ นำเสนอ ผว. และคณะกรรมการ กคช. และนำส่ง สภาพัฒนาฯ โดยผ่านกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- เดือนมีนาคม นำข้อมูลที่จัดส่งให้สภาพัฒนาฯ บันทึกเข้าระบบ GFMS - SOE ตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

2) หลักเกณฑ์การตั้งงบประมาณ

คำนึงถึงความคุ้มค่า และได้รับประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและฐานะทางการเงินขององค์กร

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 19	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

3) การอนุมัติงบประมาณ

อำนาจอนุมัติการใช้งบทำการประจำปี เป็นอำนาจของคณะกรรมการ กคช.

การบริหารงบประมาณ

1) งบประมาณประจำปี

1. ทุกหน่วยงานจะต้องทำ Excel Template ตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ และ บท. Load เข้าระบบ SAP เพื่อให้ทุกหน่วยงานเบิกจ่าย ตามรายการที่ได้รับอนุมัติที่ได้นำเข้าในระบบ SAP
2. หน่วยงานสามารถเบิกจ่ายงบประมาณ ตามรายการที่ได้รับอนุมัติที่ได้นำเข้าในระบบ SAP
 - การเบิกจ่ายงบประมาณ ทุกหน่วยงานบันทึกข้อมูลการเบิกจ่ายให้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในระบบ SAP เช่น รหัสหมวดงบประมาณ, รหัสแผนปฏิบัติการ, รหัสบัญชี และเลขกันเงินเหลือมปี (กรณีที่ใช้งบประมาณที่กันเงินเหลือมปี)
 - การควบคุมงบประมาณ กำหนดให้ทุกหน่วยงานบริหารงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติ หากหน่วยงานมีการดองงบประมาณจะต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์, อำนาจในการใช้ และควบคุมงบประมาณ ทั้งนี้ต้องไม่ทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของผลการดำเนินงานลดลง

2) งานนอกแผนระหว่างปี

หมายถึง งานที่บางหน่วยงานที่ความจำเป็นต้องดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายเพิ่ม หรือหากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหาย ซึ่งไม่ได้ตั้งงบประมาณรองรับไว้ โดยนำเสนองานให้ รพว./ผว. พิจารณาให้ความเห็นชอบการทำงานนอกแผน เพื่อขอจัดสรรงบประมาณ


3) ระยะเวลาการใช้งบประมาณ

จะต้องเบิกจ่ายภายใน 1 ปีงบประมาณ (ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม-30 กันยายนของทุกปี) หากเบิกจ่ายไม่ทันภายในปีงบประมาณ จะต้องขอกันเงินไว้เบิกเหลือมปี

-การกันเงินเหลือมปี

งานที่ขอกันเงินเหลือมปี จะต้องมิเงื่อนไข ดังนี้

- ได้ผู้รับจ้างแล้ว อยู่ระหว่างดำเนินการเบิกจ่ายไม่ทันภายในปีงบประมาณ
- อยู่ระหว่างหาผู้รับจ้าง


	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-02	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ :	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 20	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กคช.			

- การขยายระยะเวลาประกันเงินเหลือมปี

หากได้รับอนุมัติการประกันเงินงบประมาณเหลือมปีแล้ว แต่เบิกจ่ายไม่ทันตามกำหนดเวลาที่ได้รับอนุมัติ
 ประกันเงินเหลือมปี จะต้องขอขยายระยะเวลาเพื่อจะได้เบิกจ่ายงบประมาณที่ยังคงเหลืออยู่

4) การติดตามผลการเบิกจ่าย

- รายงานผลการเบิกจ่ายเสนอผู้บริหาร ทุกเดือน/ไตรมาส/ปี

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 21	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

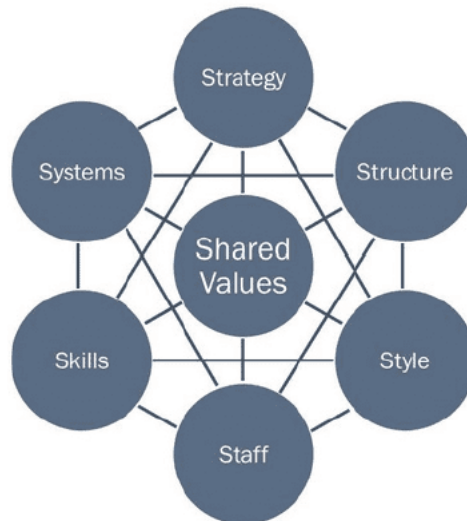
ภาคผนวก ค- ทฤษฎี/แนวความคิด ที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนฯ

McKinsey 7S model

McKinsey 7S model ใช้ในการตรวจสอบความสามารถทางการตลาดขององค์กรจากมุมมองที่แตกต่างกัน พัฒนาโดย Tom Peters และ Robert Waterman ระหว่างดำรงตำแหน่งที่ McKinsey & Company ในปี 1970


McKinsey 7S model สามารถใช้เพื่อ

- ทบทวนประสิทธิภาพขององค์กรในการดำเนินงานด้านการตลาด
- กำหนดวิธีปรับองค์กรให้ดีที่สุด เพื่อรองรับทิศทางการเปลี่ยนแปลง
- ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแบบดิจิทัลขององค์กร



McKinsey 7S model มีอะไรบ้าง

1. Strategy : คำจำกัดความของวิธีการสำหรับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. Structure : ทรัพยากรภายในบริษัท ในกลุ่มธุรกิจ และทีมต่างๆ
3. Systems : กระบวนการทางธุรกิจ และแพลตฟอร์มทางเทคนิคที่ใช้ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน
4. Staff : ประเภทของพนักงาน ชุดค่าตอบแทน และวิธีดึงดูดและรักษาไว้
5. Skills : ความสามารถในการทำกิจกรรมที่แตกต่าง
6. Style : วัฒนธรรมขององค์กรในแง่ของความเป็นผู้นำ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
7. Shared Values : สรุปในวิสัยทัศน์และหรือภารกิจ นี่คือวิธีที่องค์กรกำหนดแนวทางสำหรับองค์กร

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 22	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

บริษัท/องค์กร สามารถใช้ McKinsey 7S model ได้อย่างไร

1. Strategy

คิดเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้บริษัท/องค์กร แตกต่างจากคู่แข่ง ควรมีความคิดที่ชัดเจนว่าลูกค้าคือใคร และจะตอบสนองความต้องการ / แก้ปัญหา / ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

2. Structure

บริษัท/องค์กร แบ่งเป็นระดับอย่างไร มีทีมอะไรบ้างมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง ซึ่งอาจพบว่าเมื่อธุรกิจเติบโต จะต้องขยายโครงสร้าง เพื่อจัดการความสามารถที่เกิดขึ้นใหม่

3. Systems

กระบวนการ ขั้นตอน และระบบข้อมูลที่สนับสนุนธุรกิจ ผู้มีอำนาจในระบบขององค์กรต้องมีความชัดเจน และระบบเทคนิคต้องได้รับการจัดการและบำรุงรักษาอย่างเรียบร้อย เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของทีมงาน

4. Staff

รายละเอียดของพนักงานในแง่ของประวัติ อายุ เพศ และลักษณะ ประเมินทีมที่มีอยู่ และดูว่าพวกเขา มีการดำเนินงานในขีดความสามารถที่เหมาะสมหรือไม่ สามารถช่วยในการเติบโตทางอาชีพได้หรือไม่

5. Skills

ความสามารถโดยรวมของทีม และชุดทักษะเฉพาะของสมาชิกในทีม ควรรู้ว่าสมาชิกในทีมมีความสามารถหลักใดบ้าง รวมถึงคุณลักษณะที่อาจขยายการนำเสนอของแผนก

6. Style

วิธีการที่ปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสไตล์วัฒนธรรมขององค์กรโดยรวม ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มและเป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรภายใน เช่น เวลา งบประมาณ


7. Shared Values

แนวคิดเรื่องแนวทางขององค์กรควรจะปรากฏให้เห็นผ่านงานภายนอก และวัฒนธรรมภายในขององค์กร การละเลยค่านิยมทำให้บริษัท/องค์กร อาจตกอยู่ในความเสี่ยงในการแข่งขัน และพนักงานอาจไม่รู้สึกผูกพันกับบทบาทของตนเอง นำไปสู่การลดประสิทธิภาพการทำงาน

องค์ประกอบ 7 ประการ ภายในองค์กรซึ่งต้องทำให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

องค์กรทุกประเภทจำเป็นต้องปรับบทบาทและกลยุทธ์ของตนให้รับกับการผันผวนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี แต่การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลดีต่อองค์กรได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าควรเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร จึงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับบริหารและปฏิบัติ

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 ที่ปรึกษาธุรกิจของบริษัท McKinsey & Company Consulting ประกอบด้วย Tom Peters, Robert Waterman, Julien Philips พร้อมด้วยความร่วมมือช่วยเหลือจาก Richard Pascale และ Anthony G. Athos ได้ร่วมกันพัฒนา 7S Model ให้เป็นแบบจำลองที่ใช้วิเคราะห์รูปแบบ (design) ขององค์กรจากองค์ประกอบภายใน 7 ประการ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานภาพขององค์กรว่าควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร จึงจะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ตาม

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 23	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

เป้าหมาย แบบจำลองนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในวงการศึกษาและการนำไปปฏิบัติ นับเป็นเครื่องมือประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดเครื่องมือหนึ่งต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน

กรอบแนวคิด

พื้นฐานแนวคิดของ 7S Model คือ องค์ประกอบที่ประกอบภายในที่สำคัญ 7 ประการซึ่งต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้อง (interconnected) และเสริมแรงซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง จะกระทบต่อองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ทั้งหมด จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหลายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

องค์ประกอบภายในทั้งเจ็ด แบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ

(1) **กลุ่มนโยบาย (hard elements)** สามารถจับต้องมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ค่อนข้างชัดเจน ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นอย่างที่ต้องการในฐานะที่เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure) : มีโครงสร้าง/ทีมอะไรบ้าง?


หมายถึงการจัดรูปองค์กรว่าประกอบด้วยหน่วยงานใด มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีสายการรายงานหรือการบังคับบัญชาอย่างไร โครงสร้างองค์กรมักแสดงในรูปผังแบ่งส่วนงาน (organization chart) เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นได้ด้วยตาและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร

2. กลยุทธ์ (Strategy) : กลยุทธ์การขับเคลื่อนของธุรกิจคืออะไร?

หมายถึงแผนงานที่องค์กรจัดทำเพื่อสนองหรือสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าขององค์กร เป็นเรื่องยากที่จะบอกว่ากลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่หากมองแต่กลยุทธ์เพียงอย่างเดียว 7S Model จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้พิจารณาว่าองค์ประกอบทั้งหลายที่มีอยู่ภายในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันหรือไม่ โดยทั่วไปผู้บริหารจะไม่นิยมเลือกใช้กลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร แต่ถ้ากลยุทธ์นั้นทำงานสอดคล้องกับองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มันก็อาจสร้างผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้เช่นกัน

3. ระบบ (Systems) : ระบบที่เป็นทางการใดบ้างที่รับประกันความก้าวหน้าในการทำงาน

หมายถึงกระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรซึ่งแสดงออกมาในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำรวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร เวลาที่ผู้บริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะให้ความสำคัญไปที่การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและผลกระทบที่มีต่อระบบการทำงานที่เป็นอยู่เป็นลำดับแรก

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 24	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

(2) **กลุ่มปฏิบัติ (soft elements)** เป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มองเห็นจำเป็นต้องเป็นรูปธรรมได้ยากกว่าองค์ประกอบในกลุ่มนโยบาย เนื่องจากคุณสมบัติที่มีอยู่ในองค์ประกอบกลุ่มนี้เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย

4. **ทักษะ (Skills)** : คนงานเหล่านี้มีทักษะเพียงใด?

หมายถึงทักษะและสมรรถนะความสามารถของพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นในองค์กร คำถามที่องค์กรต้องการทราบคือ ควรใช้ทักษะอะไรจึงจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างใหม่นั้นให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. **รูปแบบ (Styles)** : ผู้นำองค์กรสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานของพวกเขาได้อย่างไร?

หมายถึงรูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และภาพพจน์ (symbolic value) ของผู้นำที่มีอยู่ในความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

6. **บุคลากร (Staffs)** : ใครคือพนักงานของบริษัท/องค์กร?

หมายถึงพนักงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไปของพนักงาน ในมุมมองด้านการบริหารจะพิจารณาว่าองค์กรต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด จะเลือกรับ พัฒนา จูงใจ และให้ผลตอบแทนอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

7. **คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value)** : บริษัทจะแสดงค่านิยมหลักอย่างไร?


เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Super ordinated goal ไม่ได้อยู่ทั้งในกลุ่ม hard และ soft element แต่เป็นความเชื่อ ความคาดหวังซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรถูกสร้างขึ้น มา เป็นมาตรฐานและการยอมรับ (norm and standard) ที่บุคคลทั้งหลายใช้ในการแสดงพฤติกรรม เราจึงสังเกตคุณค่าที่มีร่วมกันนี้ได้จากวัฒนธรรมองค์กร และจริยธรรมการทำงานโดยทั่วไป 7S Model วางคุณค่าที่มีร่วมกันไว้ตรงกลาง เป็นการสื่อความหมายว่าคุณค่าที่มีร่วมกันเป็นศูนย์กลางการพัฒนาของทุกองค์ประกอบ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร ล้วนเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุผลหรือความตั้งใจในการจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรก็ก่อรูปขึ้นมาจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรกำหนด ดังนั้น เมื่อคุณค่าหรือความตั้งใจนี้เปลี่ยน จึงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้งหมด ในทำนองเดียวกัน เมื่อองค์ประกอบใดขององค์กรเปลี่ยน ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่มีร่วมกันและต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยเช่นกัน

การนำแนวคิดเรื่อง 7S Model ไปใช้ปฏิบัติ

แบบจำลองนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทางทฤษฎีที่ว่า องค์กรจะมีผลการปฏิบัติที่ดีหากองค์ประกอบภายในทั้งเจ็ดมีความประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและเสริมแรงซึ่งกันและกัน จากแนวคิดดังกล่าว เราจึงสามารถนำแบบจำลองนี้มาใช้เพื่อ

(1) ค้นหาว่ายังมีองค์ประกอบใดที่ทำงานไม่ประสานสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น และจะต้องปรับปรุงอย่างไรจึงจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

(2) เข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบทั้งหลายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร, การปรับปรุงหรือเพิ่มกระบวนการทำงานใหม่, การควบรวมกิจการ, การเพิ่มหรือปรับปรุงระบบ, การเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ ฯลฯ

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 25	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

(3) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน, สถานการณ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนช่องว่างและความไม่สอดคล้องของสถานการณ์ทั้งสองเพื่อให้สามารถปรับองค์ประกอบเพื่อความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถทำงานในสถานการณ์ใหม่นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การนำแนวคิด 7S Model ไปปฏิบัติ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1: ค้นหาเรื่องที่ยังไม่ประสานสอดคล้อง

การนำกรอบแนวคิดของ 7S Model ไปใช้ จำเป็นต้องมีการตั้งคำถามที่ถูกต้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตีพอจะใช้พิจารณาความสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องขององค์ประกอบ ผู้บริหารควรใช้ตัวอย่างคำถามต่อไปนี้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสถานะขององค์กร โดยใช้ถามกับองค์กรในสถานะปัจจุบันและกับองค์กรในสถานะที่คาดว่าจะเปลี่ยน เพื่อให้ทราบช่องว่างในแต่ละองค์ประกอบ

<โครงสร้าง>

- โครงสร้างการทำงานขององค์กรและทีมงานเป็นอย่างไร
- สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร
- หน่วยงานต่าง ๆ ประสานการทำงานกันอย่างไร
- สมาชิกทีมงานตั้งขึ้นมาอย่างไร สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นอย่างไร
- การตัดสินใจและการควบคุม เป็นแบบรวมศูนย์หรือกระจายความรับผิดชอบ
- การแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กรและการออกคำสั่ง ใช้การสื่อสารด้วยการบอกเนื้อหาที่ชัดเจน (explicit) หรือบอกแบบอ้อม เพื่อให้ไปตีความกัน (implicit)

<กลยุทธ์>

- มีกลยุทธ์อะไรบ้าง
- จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร
- จัดการกับแรงกดดันของคู่แข่งอย่างไร
- จัดการกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างไร
- ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้รับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างไร


<ระบบ>

○ ระบบหลักที่องค์กรใช้ในการดำเนินงาน เช่นระบบการเงิน ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบสื่อสาร ระบบเอกสาร ระบบการผลิต เป็นอย่างไร

- การควบคุมเป็นอย่างไร จะติดตามและประเมินผลได้อย่างไร
- ทีมงานใช้กฎ ระเบียบ และกระบวนการอะไรในการประสานการทำงาน

<ทักษะ>

- ทักษะประเภทใดที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการผลิตสินค้าและบริการ
- มีช่องว่างระหว่างทักษะที่มีอยู่กับการจำเป็นต้องมีหรือไม่
- ทักษะที่แข็งแกร่งที่สุดขององค์กรคืออะไร
- จะสามารถตรวจติดตามประเมินผล และพัฒนาทักษะได้อย่างไร

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 26	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

<รูปแบบ>

- รูปแบบภาวะผู้นำและการบริหารขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มากน้อยเพียงใด
- ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรหรือไม่เพียงใด
- พนักงานมีการตอบสนองต่อการบริหารงานของผู้นำอย่างไร
- พนักงานและทีมงานมีความสามารถในการทำงานสู้คู่แข่งได้หรือไม่ มีความสามัคคีและให้ความร่วมมือกันหรือไม่ อย่างไร
- มีทีมงานที่ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างแท้จริงหรือไม่ หรือเป็นแต่เพียงกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นมาตาม ทฤษฎีด้านการบริหาร

<บุคลากร>

- มีผู้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องที่เป็นความรับผิดชอบของทีมงาน ร่วมอยู่ในทีมงานหรือไม่
- มีพนักงานจำนวนเพียงพอต่อภารกิจที่เป็นเป้าหมายหรือไม่
- มีความไม่สมดุลระหว่างความรู้ความสามารถที่มีกับที่จำเป็นต้องมีหรือไม่

<คุณค่าที่มีร่วมกัน>

- คุณค่าหลัก (core value) ขององค์กรคืออะไร
 - วัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างไร
 - คุณค่าขององค์กรมีอิทธิพลต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด
 - คุณค่าพื้นฐานที่สร้างองค์กรและทีมงานขึ้นมาคืออะไร
- หลังจากที่ได้ตอบคำถามเหล่านี้แล้ว ผู้บริหารจะมีข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์โดย
- 1) คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared Values) มีความประสานสอดคล้องกับโครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบหรือไม่ หากไม่มีหรือยังไม่ดีพอ จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด
 - 2) โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ มีการเสริมแรงซึ่งกันและกันหรือไม่ หากไม่มีหรือยังไม่ดีพอ จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด
 - 3) ทักษะ รูปแบบ บุคลากร มีการเสริมแรงซึ่งกันและกันหรือไม่ หากไม่มีหรือยังไม่ดีพอ จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด

ขั้นที่ 2: กำหนดรูปแบบที่เหมาะสมขององค์กร

นำข้อมูลที่ได้จากการตอบคำถามข้างต้นมาพิจารณาว่าองค์กรของตนควรมีรูปแบบการทำงาน (design) ใดๆจึงจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ในขั้นที่สองนี้ ผู้บริหารควรกำหนดรูปแบบที่ช่วยแก้ไขความไม่ประสานสอดคล้องที่มีอยู่ในขั้นตอนที่หนึ่งให้ดีขึ้นหรือหมดไป

ขั้นที่ 3: กำหนดเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่หนึ่งและที่สองมาจัดทำแผนการปฏิบัติ (action plan) ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดและมีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไรจึงจะทำให้องค์ประกอบทั้งเจ็ดทำงานประสานสอดคล้องกัน แผนการปฏิบัติส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และการรายงาน ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ตัดสินใจ ชอบแต่ส่งเรื่องต่อ ๆ กันไป ผู้บริหารก็อาจจัดทำแผนปฏิบัติในการลดช่วงชั้นการบังคับบัญชาให้สั้นลง หรือเปลี่ยนเส้นทาง

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 27	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

การรายงาน หรืออาจจะนัดประชุมผู้บริหารเหล่านั้นเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริงและนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผนการแก้ไข

เพื่อความชัดเจนในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารควรใช้แผนภูมิ (flow chart) ที่แสดงกระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการแก้ไขที่ต้องการจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นเครื่องมือในการติดตามและสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งนอกจากจะเป็นการรวบรวมข้อมูลสำคัญไว้ในที่เดียวกันแล้ว ยังสะดวกในการให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในขั้นการปฏิบัติ

ขั้นที่ 4: ทำการเปลี่ยนแปลง


หลังจากได้กำหนดเรื่องที่จะปรับปรุงแก้ไขและเปิดโอกาสผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการลงมือปฏิบัติ ในกรณีที่เรื่องซึ่งจะปรับปรุงแก้ไขมีหลายเรื่อง ควรแบ่งการทำงานออกเป็นระยะ (phase) ไม่ควรทำพร้อมกันไปทั้งหมดในคราวเดียว ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความวุ่นวายสับสนในการทำงาน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหามีอยู่ในองค์ประกอบหนึ่งมักส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนว่าควรแก้ไขเปลี่ยนแปลงเรื่องใดก่อนหรือหลัง หากภายในองค์กรไม่มีผู้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องนี้ ควรยอมลงทุนจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้คำปรึกษา

ขั้นที่ 5: หมั่นทบทวนความประสานสอดคล้องขององค์ประกอบทั้งเจ็ด

ผู้บริหารควรหมั่นทบทวนองค์ประกอบทั้งเจ็ดทุกครั้งที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อให้ทราบว่ายังทำงานประสานสอดคล้องกันอยู่หรือไม่ หรือในกรณีที่องค์กรไม่มีการปรับเปลี่ยนใด ๆ ต่อเนื่องมานานพอสมควร ก็ควรทบทวนให้มั่นใจว่าองค์ประกอบทั้งเจ็ดยังมีความประสานสอดคล้องกันเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรและสามารถรับแรงกดดันหรือสภาพความผันแปร (dynamic) ของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างเหมาะสม

ประโยชน์ที่ได้รับจาก 7S Model

1. ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
2. ช่วยให้เห็นหนทางที่เหมาะสมในการนำกลยุทธ์ใหม่ไปใช้ปฏิบัติ
3. ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในภารกิจที่มีความซับซ้อนมาก ๆ (เช่น ภายหลังการซื้อหรือควบรวมกิจการ) สามารถบริหารการจัดการได้ง่ายขึ้น
4. ช่วยตรวจสอบผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร และมองเห็นว่าองค์ประกอบใดควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเรื่องใด
5. ช่วยเพิ่มทักษะและสมรรถนะการทำงานของพนักงาน

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 28	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

กลยุทธ์การตลาด 7P

คืออะไร ตามทฤษฎีเรื่อง หลักการตลาดที่เกิดขึ้น จะพบว่า มี หลักการตลาด 4P หรือ 4P Marketing Mix ซึ่งเป็นหลักการตลาดที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 1960 ในเวลาต่อมาเพื่อเพิ่มให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเหมาะสมมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะกับ**ธุรกิจบริการ** จึงต้องมีการเพิ่มมาอีก 3 องค์ประกอบคือ People, Process และ Physical Evidence รวมกันเป็น 7Ps



เหตุใดจึงใช้ทฤษฎี 7P

เนื่องจาก 4P ไม่เพียงพอต่อกลยุทธ์ทางการตลาดด้านบริการ จึงต้องเพิ่ม P อีก 3 ตัว ซึ่งสินค้ากับการบริการไม่เหมือนกัน

- สินค้า เป็นสิ่งที่จับต้องได้มีตัวตน (tangible) เป็นสิ่งที่ทำออกมาขาย วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งของ เครื่องใช้ โดยสามารถนำไปเป็นกรรมสิทธิ์ได้
- บริการ นั้นจับต้องไม่ได้ (intangible) เป็นการทำการกระบวนการอะไรซักอย่างให้ลูกค้า ไม่เหมือนสินค้าที่ขายโดยตรง โดยเมื่อผู้รับบริการได้รับบริการแล้ว อาจเกิดความประทับใจหรือไม่ประทับใจกับสิ่งเหล่านั้น เช่น การท่องเที่ยว, บริการนวดสปา, การให้บริการเสริมสวย หรือ การตัดผม

ส่วนผสมทางการตลาดนั้น (Marketing Mix) 4P

มีส่วนประกอบด้วยคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่นำหน้าด้วยตัว P 4 ตัวคือ

- ผลิตภัณฑ์ (Product) ก็คือสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ลูกค้าหรือผู้บริโภค
- ราคา (Price) หรือการกำหนดราคา การตั้งราคาของสินค้าหรือบริการ

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 29	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

- ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) คือช่องทางการขายหรือบริการ เป็นช่องทางที่ลูกค้าจะสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของเราได้
- การส่งเสริมการขาย (Promotion) หมายถึง การสื่อสารการตลาดเพื่อให้ธุรกิจสามารถสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย และนำไปสู่การโน้มน้าวให้กลุ่มเป้าหมายตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ

ส่วนผสมอีก 3P ที่เพิ่มมาคือ

People (บุคลากร คน)

ในธุรกิจการบริการนั้นเป็นไปไม่ได้เลยที่จะไม่มีบุคลากรที่ให้บริการเหล่านั้น P ตัวนี้เกี่ยวข้องกับ การจัดการบุคลากรหรือคน ซึ่งเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง ทำให้พนักงานจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์ลูกค้า ซึ่งต่างกับสินค้าที่คนส่วนใหญ่จะอยู่ในกระบวนการผลิตไม่ได้ออกมาพบลูกค้าเหมือนกับการบริการ ดังนั้น การคัดเลือกคนที่เหมาะสมและฝึกอบรมอย่างดีเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า กลยุทธ์ที่ใช้ในด้านนี้

- การคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรม
- Uniforms หรือแบบฟอร์มชุดที่สวมใส่
- การกำหนดชั้นในการทำงานที่สัมพันธ์กับลูกค้า เช่น 7-11 ลูกค้าเข้ามาต้องพูดทักทาย สวัสดีก่อน

หรือ เวลาลูกค้าจ่ายเงิน จะขายสินค้าอย่างอื่นไปด้วยหรือไม่

- การจัดการด้านการต่อคิวและการรอ ในกรณีที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมาก
- การรับมือกับลูกค้า การจัดการต่อคำบ่นหรือบริการที่แย่

อย่างไรก็ดีแม้เป็นการบริการ แต่พนักงานเองก็เหมือนเป็นสินค้าในตัวเอง การที่จะทำให้พนักงานบริการที่ดีประทับใจลูกค้า องค์กรก็ควรดูแลพนักงานให้ดี ทั้งค่าแรงและสวัสดิการควรมีความเหมาะสมกับงานที่พนักงานทำ เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน

Process (กระบวนการ)

P ตัวนี้คือ กระบวนการในการให้บริการ โดยหัวใจสำคัญอีกประการของการให้บริการ คือขั้นตอนการ ให้บริการต้องมีมาตรฐานที่ชัดเจน เพื่อพนักงานจะได้เข้าใจขั้นตอนการให้บริการได้อย่างถูกต้องชัดเจน ว่าต้องทำอะไร อย่างไร ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ที่ใช้

- Process design การออกแบบกระบวนการ เป็นแผนหรือผังการให้บริการ
- การวัดผลและตรวจสอบการให้บริการ
- การวิเคราะห์ทรัพยากรและการจัดสรรคน
- การวัดผลงาน และการเป็นค่า key performance indicators (KPIs)
- การทำคู่มือการดำเนินงาน

การออกแบบกระบวนการทำงาน ถ้าออกแบบดีๆ รวมถึงการเขียนคู่มือในการทำงาน แล้วสามารถลด ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพนักงานโดยแต่ละคนอาจทำงานได้หลายอย่าง เช่น พนักงานเสิร์ฟร้านอาหารสามารถรับ ออเดอร์ เช็ดโต๊ะ จัดโต๊ะ ค่าเงิน ลองดูพนักงานในร้านฟาสต์ฟู้ดโดยเฉพาะช่วงดึก มีคนเดียวสามารถจัดการได้ ทุกอย่าง

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 30	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

นอกจากนี้ ถ้าออกแบบดีๆ ลดขั้นตอนในการทำงานบางอย่างได้ สามารถทำให้ลูกค้าใช้บริการเร็วขึ้น ไม่ต้องให้ลูกค้ารอนาน

Physical Evidence (องค์ประกอบทางกายภาพ)

สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คือสิ่งที่สามารถสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การมองเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การร่ำรส และ ความรู้สึกทางร่างกาย ซึ่งผู้ใช้บริการจะสัมผัสสิ่งแวดล้อมทางกายภาพได้จากการมาใช้บริการ โดย Physical Evidence ของธุรกิจบริการ นี้จะเทียบได้กับ Packaging ของสินค้า สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความประทับใจให้กับลูกค้า

ตัวอย่างของ Physical Evidence ป้ายแจ้งข้อมูล, ป้ายบอกทาง, ลานจอดรถ, โต๊ะ และเก้าอี้, การแต่งกายของพนักงาน, เสียงและกลิ่นภายในร้าน, การตกแต่งร้าน, สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ร้าน, อุปกรณ์ที่ใช้ในการให้บริการ , การจัดร้าน, อุณหภูมิ ความแออัดของร้าน หรือลักษณะรูปทรงอาคารร้านค้า เป็นต้น

สิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่มีคนมากเกี่ยวข้อง ก็เป็นเหมือนการส่งมอบสิ่งที่จับต้องได้ให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อลูกค้า มีสิ่งที่มีพื้นฐานสำหรับการให้บริการในอุตสาหกรรมนั้นโดยที่ลูกค้าคาดหวังไว้อยู่แล้ว เช่น ร้านอาหารอย่างน้อยต้องสะอาด มีที่จอดรถ

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 31	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

PESTEL Analysis

คือ แนะนำหลักการวิเคราะห์ การใช้งาน และประวัติของ PESTLE ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจระดับโลกหรือแม้กระทั่งระดับประเทศมีการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและมีการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์กรและผู้บริหารล้วนต้องเจอความท้าทายครั้งใหญ่ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

เครื่องมือนี้ ถือเป็นหนึ่งในตัวช่วยสำคัญที่ธุรกิจสามารถพิจารณาถึงการแข่งขันในสภาพแวดล้อมมหภาคได้รอบด้าน

ข้อดี - ข้อเสีย และตัวอย่าง

PESTEL Analysis คือ กรอบการคิดเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยแบ่งโอกาสและความเสี่ยงออกเป็นปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย โดยคำว่า PESTLE ไม่มี ความหมายใดๆ เป็นเพียงเครื่องมือช่วยจำ ซึ่งแต่ละตัวอักษรหมายความถึง

P : Political = ปัจจัยด้านการเมือง

E : Economic = ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

S : Social = ปัจจัยด้านสังคม

T : Technological = ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

L : Legal = ปัจจัยด้านกฎหมาย

E : Environmental = ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ในมิติของ PESTLE คือ การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกในมุมสูงเพื่อพิจารณาแง่มุมต่างๆที่ต้องการตรวจสอบ หรือติดตาม เพื่อวางแผนสำหรับการเปิดตัวโครงการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ในมิติของการพิจารณาอาจมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างออกไปบ้าง ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดบางส่วนจึงได้เพิ่ม การพิจารณาส่วนของ E : Ethics = จริยธรรม หรือ จรรยาบรรณ เข้ามาในภายหลังจึงถูกเรียกว่า PESTELE ทั้งหมด ซึ่งขอให้เข้าใจว่าเป็นเรื่องเดียวกัน

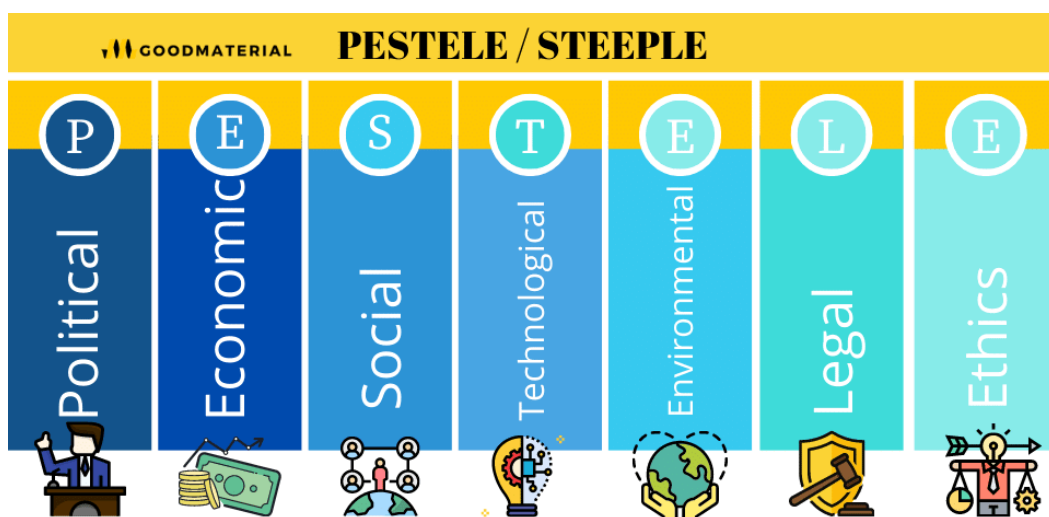
	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 32	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

ประวัติของ PESTEL

ปี 1967 : ในบทความวิชาการหัวข้อ “Scanning the Business Environment” มีการกล่าวถึงบุคคลชื่อ Francis J. Aguilar ว่าได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม โดยมีคำย่อว่า “ETPS” เพื่อระบุปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม

ปี 1970 : ในช่วงต้นทศวรรษ 1970 บุคคลชื่อ **Arnold Brown** ได้ให้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ชื่อว่า “STEP” สำหรับการประเมินแนวโน้มเชิงกลยุทธ์ และได้เพิ่มเติมเป็น STEPE ในภายหลัง ปัจจัยในการวิเคราะห์จึงประกอบด้วย ด้านสังคม ด้านเทคนิค ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และนิเวศวิทยา

หลังปี 1980 : หลังการวิเคราะห์ของ **Arnold Brown** ได้มีการต่อยอดเพื่อกำหนดปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในหลายด้าน ซึ่งส่งผลให้เกิดการวิเคราะห์แบบอื่นๆตามมา ได้แก่ PEST , STEP , STEEPLE และ PESTEL Analysis




ปัจจัยต่างๆในการวิเคราะห์ PESTEL Analysis

Political : ปัจจัยด้านการเมือง

ปัจจัยด้านการเมืองที่ต้องพิจารณาคือ ต้องทราบว่ารัฐบาลในแต่ละประเทศ (สำหรับทำธุรกิจข้ามชาติ) หรือรัฐบาลไทยแทรกแซงเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรมใดบ้างและแทรกแซงในระดับใด รวมถึงนโยบายของรัฐบาล เสถียรภาพทางการเมืองหรือความไม่แน่นอนของการคอร์ปชั่น นอกจากนี้รัฐบาลยังส่งผลต่อระบบการศึกษาที่ส่งผลต่อโครงสร้างพื้นฐาน ทักษะฝีมือแรงงานในประเทศ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาเพื่อประเมินตลาดที่มีศักยภาพ

ปัจจัยการเมืองมักมีผลกระทบต่อองค์กรและวิธีการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อกฎหมายในปัจจุบันและที่คาดการณ์ไว้ในอนาคต รวมถึงวางแผนปรับเปลี่ยนนโยบายการตลาดให้เหมาะสม

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 33	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

ปัจจัยทางการเมืองอื่นๆ ที่ควรนำมาพิจารณาให้เหมาะสมกับธุรกิจ

- ขนาดงบประมาณของรัฐบาล
- กฎระเบียบ / ข้อจำกัด ด้านการนำเข้า – ส่งออก
- ระดับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล
- ระเบียบการแข่งขัน
- นโยบายด้านภาษี
- เสถียรภาพของรัฐบาล
- เสรีภาพของสื่อมวลชน
- การมีส่วนร่วมของรัฐบาลต่อสหภาพแรงงาน
- จำนวนการประท้วงต่อรัฐบาล
- ระดับการทุจริต


Economic : ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจอาจส่งผลกระทบต่อบริษัท และอาจจะส่งผลกระทบยาว โดยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย รายได้ของผู้บริโภคและอัตรารว่างงาน

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจสามารถแบ่งออกเป็น ปัจจัยเศรษฐกิจมหภาคที่เกี่ยวข้องกับกลไกทางด้านเศรษฐกิจของรัฐบาล เช่น รัฐบาลอาจใช้การควบคุมดอกเบี้ย นโยบายด้านการจัดเก็บภาษี และงบประมาณของรัฐบาลเป็นกลไกหลักที่เข้ามาใช้ดำเนินการ เศรษฐกิจระดับจุลภาค เกี่ยวข้องกับผู้บริโภค กำลังซื้อของประชาชน สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจประเภท B2C

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ที่ควรนำมาพิจารณาให้เหมาะสมกับธุรกิจ

- อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ
- อัตราแลกเปลี่ยน
- แนวโน้มตลาดหุ้น
- แนวโน้มการว่างงาน
- อัตราดอกเบี้ย
- อัตราเงินเฟ้อ
- การขาดดุลงบประมาณของภาครัฐ
- ความผันผวนของราคาสินค้า

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 34	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

Social : ปัจจัยด้านสังคม

ปัจจัยทางด้านสังคมจะเกี่ยวข้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรม เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อและทัศนคติของประชากร โดยปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ การเติบโตของประชากร การกระจายตัว ค่าเฉลี่ยอายุ ความใส่ใจด้านสุขภาพ ทัศนคติด้านอาชีพ และอื่นๆ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลโดยตรงต่อนักการตลาดที่เข้าใจลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อแคมเปญการตลาดเพื่อให้เข้าถึงพวกเขา

ปัจจัยทางสังคม ที่ควรนำมาพิจารณาให้เหมาะสมกับธุรกิจ

- รายได้ต่อหัว
- ขนาดการเจริญเติบโตของประชากร
- อัตราการเกิด – อัตราการตาย
- ค่าเฉลี่ยอายุขัย
- ค่าเฉลี่ยความมั่นคงของประชากร
- ระดับการศึกษา
- จำนวนเงินเก็บ และ อัตราการออม
- ระดับอาชญากรรม
- ขนาดและโครงสร้างของครอบครัว
- ศาสนา และ ความเชื่อ

Technological : ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

เราทราบกันดีว่าเทคโนโลยีมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก เทคโนโลยีจะส่งผลต่อตลาดสินค้าและบริการอย่างไร ปัจจัยทางเทคโนโลยีมีผลต่อการตลาดและการบริหารจัดการใน 3 ลักษณะด้วยกัน

1. วิธีการใหม่ในการผลิตสินค้าและบริการ
2. วิธีการใหม่ในการกระจายสินค้า
3. วิธีการใหม่ในการสื่อสารกับตลาดเป้าหมาย

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีอาจส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าหรือไม่เข้าสู่อุตสาหกรรมบางประเภท เมื่อรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับเทคโนโลยีอย่างลึกซึ้ง อาจจะสามารถป้องกันไม่ให้บริษัท/องค์กร จ่ายเงินจำนวนมากไปกับเทคโนโลยีที่อาจจะล้าสมัย

ปัจจัยทางเทคโนโลยี ที่ควรนำมาพิจารณาให้เหมาะสมกับธุรกิจ

- ระบบอัตโนมัติ
- ระดับของนวัตกรรม
- โครงสร้างพื้นฐานของอินเทอร์เน็ต

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 35	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

- โครงสร้างของซัพพลายเชนด้านชิ้นส่วนเซ็นเซอร์
- วงจรชีวิตของเทคโนโลยี
- กิจกรรม R&D
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

Environmental : ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อธุรกิจบางประเภท สิ่งแวดล้อมในแง่มุมมองของ PESTLE มีความสำคัญอย่างยิ่งกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การทำฟาร์มเกษตร การประมง เป็นต้น นอกจากนี้การทำธุรกิจยังต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอื่นประกอบอีก เช่น สภาพภูมิอากาศ ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศของโลก การขจัดขยะด้านสิ่งแวดล้อมของแต่ละประเทศ

พารามิเตอร์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ต้องใช้เวลาในการพิจารณาผลกระทบของโครงการ อย่างเช่น หากพื้นที่นั้นเสี่ยงภัยแผ่นดินไหวควรสร้างอาคารคอนกรีตหรือไม่ หรือ หากพื้นที่เสี่ยงภัยน้ำท่วมควรวางแผนการระบายน้ำกำหนดรูปแบบอย่างไร

ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ที่ควรนำมาพิจารณาให้เหมาะสมกับธุรกิจ

- สภาพอากาศ
- สภาพภูมิประเทศ
- มลพิษทางน้ำและอากาศ
- มาตรฐานการรีไซเคิล
- นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม
- การสนับสนุนพลังงานสะอาด

Legal : ปัจจัยด้านกฎหมาย

ปัจจัยด้านกฎหมาย กับ ปัจจัยด้านการเมือง จะมีความคลุมเครือและคล้ายคลึงกัน แต่ก็มี ความแตกต่างที่แยกได้ชัด ในบริบทของ PESTLE Analysis ปัจจัยทางด้านกฎหมายเกี่ยวข้องกับมาตราที่กฎหมายระบุไว้ เป็นสิ่งที่กำหนดว่าธุรกิจสามารถทำได้หรือไม่สามารถทำได้ ส่วนปัจจัยทางการเมืองเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับรัฐบาล แต่ถ้าหากว่าปัจจัยทางการเมืองกดดันให้สภาออกกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายก็จะกลายเป็นเรื่องเดียวกัน

ปัจจัยด้านกฎหมายมีทั้งส่วนของภายนอกและภายใน กฎหมายบางฉบับส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ในบางประเทศกฎหมายจะส่งผลถึงรูปแบบการบริหารจัดการภายใน ควรพิจารณาปัจจัยทางด้านกฎหมายอย่างรอบครอบ เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มาตรฐานด้านความปลอดภัย หรือ กฎหมายคุ้มครองแรงงาน


	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 36	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

ปัจจัยด้านกฎหมาย ที่ควรนำมาพิจารณาให้เหมาะสมกับธุรกิจ

- กฎหมายต่อต้านการผูกขาด
- กฎหมายการจ้างงาน
- กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค
- กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- กฎหมายลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร
- กฎหมายการเลือกปฏิบัติ
- กฎหมายด้านสุขภาพและความปลอดภัย

Ethics : จริยธรรม หรือ จรรยาบรรณ

การเพิ่มตัวอักษรล่าสุดของ PESTEL Analysis คือ การเติม E : Ethics ที่แปลว่าจริยธรรมเข้ามา ทำให้กลายเป็น PESTELE ปัจจัยด้านจริยธรรม อาจรวมถึง หลักจรรยาบรรณ หลักศีลธรรม ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ โดยพิจารณาถึงสิ่งต่างๆ เช่น การค้าที่เป็นธรรม การใช้แรงงานทาส การกดขี่แรงงาน การใช้แรงงานเด็ก ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมของฝ่าย CSR


	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 37	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

ระบบบริหารความเสี่ยงองค์กร ISO 31000

กช. วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ : ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO 31000 : Risk Management ที่เชื่อมโยงกับหลักการคิด BSC

ระบบบริหารความเสี่ยงองค์กร ISO 31000 คือ ประการแรกความเสี่ยงคือโอกาสของเหตุการณ์ในเชิงบวกหรือเชิงลบที่อาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่ต้องการ อาจมีการเบี่ยงเบนจากเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้ในกรณีที่มีความเสี่ยงความเสี่ยงอาจมีผลกระทบเชิงลบหรือบวกกับสถานการณ์ความเสี่ยงอาจมีผลต่อปัญหาที่หลากหลายเช่นการเงินร่างกายสิ่งแวดล้อมหรืออาจคาดหวังในระดับที่แตกต่างกัน ทุกองค์กรต้องการประสบความสำเร็จ แต่มีปัจจัยภายในหรือภายนอกจำนวนมากที่สร้างความไม่แน่นอน ปัจจัยเหล่านี้ที่สร้างความไม่แน่นอนให้กับ บริษัท นั้นเรียกว่าความเสี่ยง กิจกรรมของ บริษัท ที่ผลิตสินค้าหรือบริการไม่ว่าจะอยู่ในส่วนใดของธุรกิจ สิ่งสำคัญคือการตระหนักถึงความเสี่ยงเหล่านี้และใช้มาตรการที่เป็นไปได้ก่อนที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง องค์กรระบุวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงที่อาจเผชิญโดยการประเมินว่าพวกเขาจะเปลี่ยนความเสี่ยงโดยการจัดอันดับความเสี่ยง มันเป็นมาตรฐานสากลที่ดีพิมพ์เผยแพร่โดยองค์กร ISO ที่กำหนดการบริหารความเสี่ยง จุดประสงค์ของมาตรฐานคือเพื่อให้วิธีการทั่วไปและกฎสำหรับการบริหารความเสี่ยง

มาตรฐาน ISO 31000 สามารถนำไปใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรตราบใดที่มันมีอยู่ในกลยุทธ์เหล่านี้เป็นไปได้ที่จะใช้มาตรฐานเหล่านี้กับความเสี่ยงทุกประเภทในกระบวนการทางธุรกิจการตัดสินใจด้านการจัดการโครงการคำแนะนำในการปฏิบัติ องค์กรสามารถใช้มาตรฐาน ISO 31000 Enterprise Risk Management System เพื่อปรับปรุงความเสี่ยงหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ในอนาคตและเพื่อปรับเอกสารให้สอดคล้อง ดังนั้นมาตรฐานเหล่านี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเอกสารโดยตรงและให้แนวทางทั่วไปในการสนับสนุนมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเฉพาะด้วยการใช้หลักการและแนวทางการจัดการความเสี่ยง ISO 31000 ใน บริษัท/องค์กร จะเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานการจัดการและความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้นและลดความสูญเสีย มาตรฐานสากลนี้ช่วยเสริมสร้างสุขภาพและความปลอดภัยให้พื้นฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการตัดสินใจและสนับสนุนการจัดการเชิงรุกในทุกด้าน

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 38	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

BSC : Balanced Scorecard

คือ ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการระบุและปรับปรุงฟังก์ชันทางธุรกิจภายใน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดผลหรือการประเมิน ที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จประกอบด้วย 4 มุมมองด้วยกัน ได้แก่ :

- Customer perspective (มุมมองของลูกค้า) : ลูกค้ามองเรา (องค์กรหรือบริษัท) อย่างไร?
- Internal perspective (มุมมองภายใน) : เราทำอะไรได้ดี หรือ อะไรที่เราสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้
- Innovation and learning perspective (มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้) : เราสามารถปรับปรุงและสร้างมูลค่าได้หรือไม่
- Financial perspective (มุมมองทางการเงิน) : บริษัท/องค์กรมองผู้ถือหุ้นอย่างไร ?

มีการเปรียบเทียบ Balanced Scorecard เป็นเสมือนหน้าปัดไฟแสดงสถานะบนเครื่องบิน สำหรับภารกิจที่ซับซ้อนอย่างการนำทางและการบิน ก็ปัดบ้นต้องการข้อมูลโดยละเอียดในทุกแง่มุม พวกเขาต้องการข้อมูลเกี่ยวกับเชื้อเพลิง ความเร็ว ความกดอากาศ ระดับความสูง ระยะทางทางและตัวบ่งชี้อื่นๆ เพื่อใช้ในการสรุปสภาพแวดล้อมปัจจุบันและคาดการณ์แผนการการเดินทาง ในการทำธุรกิจที่มีความซับซ้อน ผู้บริหารไม่ต่างจากการเป็นกัปตันที่ต้องบังคับเครื่องบินในรูปแบบของบริษัท BSC ก็เปรียบเสมือนหน้าปัดแสดงสถานะทางธุรกิจ

ต้นกำเนิดของ Balanced Scorecard

ปี 1990 : ต้นกำเนิดของ Balanced Scorecard เกิดขึ้นในปี 1990 มาจากบุคคล 2 ท่าน ท่านแรกคือ **David P. Norton** ประธานของบริษัทให้คำปรึกษาทางธุรกิจ อีกท่านคือ **Robert S. Kaplan** ศาสตราจารย์จาก Harvard Business School ที่ได้ร่วมกันทำโครงการครั้งแรกผ่านการสนับสนุนจาก **KPMG** (หนึ่งในบริษัทตรวจสอบบัญชี 4 แห่งที่ใหญ่ที่สุดในโลก) เพื่อหาว่าเหตุใดบริษัทต่างๆในยุคนั้นถึงได้รับรายงานเกี่ยวกับมาตรฐานทางการเงินเพียงอย่างเดียว และปัญหาเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดที่ล้าหลัง

ในปี 1992 : หลังจากการทำวิจัยเป็นระยะเวลา 2 ปี ร่วมกับบริษัท 12 แห่ง พวกเขาก็ได้ตีพิมพ์ผลการวิจัยลงใน Harvard Business Review ซึ่งนำเสนอแนวคิดของ Balanced Scorecard เป็นครั้งแรก

ช่วงปี 2000+ : หลังการจากตีพิมพ์งานวิจัยครั้งแรก คุณ Norton และ Kaplan ได้เขียนบทความและหนังสือหลายเล่ม ได้ได้แก่ “ The Strategy-Focused Organization ” โดยเขียนถึง องค์ประกอบหลัก 5 ประการของกลยุทธ์การดำเนินการด้วย Balanced Scorecard และเล่มอื่นๆ เช่น “ Strategy Maps ” (2004), “ Alignment ” (2006) และ “ The Execution Premium ” (2008) แต่ละเล่มจะลงรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับ “องค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์” โดยใช้ประโยชน์จากทั้งกรณีศึกษาและงานวิจัยใหม่

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 39	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

ปัจจัย 4 มิติของ Balanced Scorecard

ในส่วนของ Balanced Scorecard คือ เครื่องมือที่ผ่านการวิจัยและทดสอบกับธุรกิจมากมาย การพิจารณามุมมองเกี่ยวกับ Balanced Scorecard อาจจะไม่ครบทุกมิติ แต่ก็สามารถช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการเติบโตได้มากยิ่งขึ้น

สำหรับการพิจารณามุมมองเกี่ยวกับ Balanced Scorecard เป็นการพิจารณาองค์ประกอบของธุรกิจในมิติของ ลูกค้า การเงิน กระบวนการภายใน และ การพัฒนาเติบโต แต่มักเกิดคำถามว่า แล้วจะพิจารณาแง่มุมอื่นประกอบกันด้วยได้หรือไม่ คำตอบคือ คุณสามารถพิจารณามิติอื่นๆของธุรกิจร่วมด้วยได้ ถ้าเห็นว่ามี ความสำคัญต่อองค์กร



1. Customer Perspective : ลูกค้าเห็นเราอย่างไร?

ความพึงพอใจของลูกค้าในระดับสูง ส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์และส่งผลต่อกำไรของบริษัท แต่สำหรับองค์กรทั่วไปที่มุ่งเน้นทำกำไรจะนำมุมมองของลูกค้าไปไว้ในอันดับ 2 หรือ 3 รองจากมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ทฤษฎีที่อยู่หลังมุมมองของลูกค้าสำหรับ Balanced Scorecard คือ บริษัทต้องทำให้ลูกค้ามีความสุขในการซื้อสินค้าหรือบริการ และสิ่งที่ทำให้ลูกค้ามีความสุข ต้องรู้จักและเข้าใจพวกเขา โดยพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ :

- **พิจารณาว่าลูกค้าของคุณกำลังมองหาอะไร** : การเข้าใจและรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรจริงๆ คือความท้าทายของทุกบริษัท การรักษาลูกค้าไว้ให้นานที่สุด หรือ การเพิ่มจำนวนลูกค้า อาจจะไม่เพียงพอเพราะคู่แข่งก็ล้วนทำแบบนั้นเช่นกัน ต้องหาให้เจอว่าสิ่งที่ทำให้สินค้าหรือบริการแตกต่าง หรือสามารถระบุได้ว่าทำไมลูกค้าต้องใช้บริการ

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 40	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

- **ทราบความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ลูกค้าพูด กับ สิ่งที่ลูกค้าทำ** : เคยหรือไม่ ที่ถามลูกค้าว่าชอบสินค้าหรือบริการของเราหรือไม่ คำตอบที่ได้อาจเป็น *ชอบสุดๆ* แต่เรากลับไม่เคยได้ออเดอร์จากลูกค้าอีกเลย ในขณะที่ลูกค้าอีกราย comment และบ่นบ่อยครั้งแต่กลับมาซื้อสินค้าอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น จึงควรพิจารณา KPI สำหรับการวัดผลลูกค้าจากทั้ง คำพูด และ การกระทำไปพร้อมๆกันด้วย

2. Financial Perspective: มุมมองทางการเงิน

ภายใต้มุมมองด้านการเงิน เป้าหมายของบริษัทคือการทำให้แน่ใจว่า เจ้าของ/ผู้ถือหุ้น จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนและจัดการความเสี่ยงหลักที่เกี่ยวกับธุรกิจได้อย่างเหมาะสม บริษัทจะสามารถบรรลุผลเป้าหมายด้านการเงินได้ครบทุกมิติ บริษัทจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพนักงานในบริษัท

ผู้ถือหุ้นเป็นส่วนสำคัญในธุรกิจเนื่องจากเป็นผู้จัดการเงินลงทุน พวกเขาจะมีความสุขเมื่อบริษัทประสบความสำเร็จด้านการเงิน พวกเขาต้องการให้แน่ใจว่า บริษัทสามารถสร้างรายได้ได้อย่างต่อเนื่อง และการที่บริษัทจะสามารถหารายได้ได้อย่างต่อเนื่องได้นั้น บริษัทจะต้องบรรลุผลในส่วนของ “Customer Perspective” เช่น การปรับปรุงความสามารถในการทำกำไร การพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าทั้งสิ้น แต่ก็ยังมีส่วนอื่นที่สามารถปรับปรุงเกี่ยวกับด้านการเงินได้ เช่น การปรับปรุงคุณค่าของบริษัท และการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ

3. Internal Processes Perspective : เราเก่งอะไร


กระบวนการภายในของธุรกิจเป็นตัวกำหนดว่าประสิทธิภาพขององค์กรทำงานได้ดีเพียงใด การใช้งาน BSC จะทำให้เกิดมุมมองของวัตถุประสงค์และการวัดผลที่สามารถช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยประเมินสินค้าหรือบริการของบริษัท ว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัทควบคุมและเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือไม่

ในส่วนนี้จะทำให้ตอบคำถามได้ว่า “องค์กรเรามีอะไรดี” ซึ่งจะไปตอบคำถามในส่วนของลูกค้าด้วยเช่นกันว่า “ทำไมลูกค้าถึงต้องซื้อสินค้าหรือบริการจากเรา”

คำตอบสำหรับคำถามนี้สามารถช่วยให้บริษัท กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดและคิดนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างวิธีการใหม่ๆ และปรับปรุงสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด

4. Learning and Growth Perspective : มุมมองความสามารถขององค์กร

ความสามารถขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขององค์กร จะต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในแง่ของความเป็นผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร สามารถไปเติมในส่วนที่ยังขาด องค์กรควรมีโครงการพัฒนาความสามารถองค์กร และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 41	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

ประโยชน์ของการใช้ BSC คือ

มุมมอง 4 มิติของ Balanced Scorecard ช่วยส่งเสริมให้องค์กรต้อง “สร้างสมดุล” ระหว่างตัวขับเคลื่อนหลักความสำเร็จทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังบังคับให้องค์กรกำหนดเมตริกที่จับต้องได้ให้กับแต่ละมุมมอง เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบให้แต่ละหน่วยงานหรือแต่ละแผนก ให้ทำงานประสานเข้ามาเป็นเนื้อเดียวกัน สุดท้ายยังใช้เป็นกรอบเพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง

ข้อดีของ BSC

- **ช่วยให้กลยุทธ์ขององค์กรมีโครงสร้างที่เข้าใจง่าย** : ในหลายองค์กร การบริหารจัดการแต่ละแผนกมีการวัดผลการดำเนินงาน (KPI) ที่แตกต่างกัน แต่การนำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ จะส่งผลให้ผู้บริหารต้องจัดการโครงการองค์กรทั้งในแง่ของผลกระทบระหว่างแผนก การวัดผลเพื่อให้เกิดความสมดุล การวัดผลในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน แต่เมื่อมีการปรับใช้เป็นที่เรียบร้อย พนักงานทุกฝ่ายจะเข้าใจภาพใหญ่ขององค์กรทั้งเป้าหมาย จุดประสงค์ แนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อทุกฝ่ายเข้าใจง่าย การทำงานก็จะง่ายขึ้นตาม
- **ทำให้การสื่อสารง่ายขึ้น** : การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมและแผนกจะมีความง่ายขึ้นเมื่อทุกคนพูดภาษาเดียวกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การที่ทั้งองค์กรมีระบบวัดผลการปฏิบัติงานที่คล่องตัว จะช่วยให้ทุกคนพูดคุยและเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ ความก้าวหน้าในองค์กรได้ง่ายขึ้น
- **เชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานเข้ากับเป้าหมายขององค์กร** : การที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทราบถึงจุดประสงค์โดยรวมขององค์กรผ่านการใช้งาน BSC พนักงานจะไม่เพียงแต่โฟกัสที่หน้าที่ของตนเองเท่านั้น แต่ยังทราบถึงผลกระทบหากพวกเขาได้ทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ว่ามันจะส่งผลที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรโดยรวมอย่างไร

ปัญหาในการใช้ Balanced Scorecard คือ

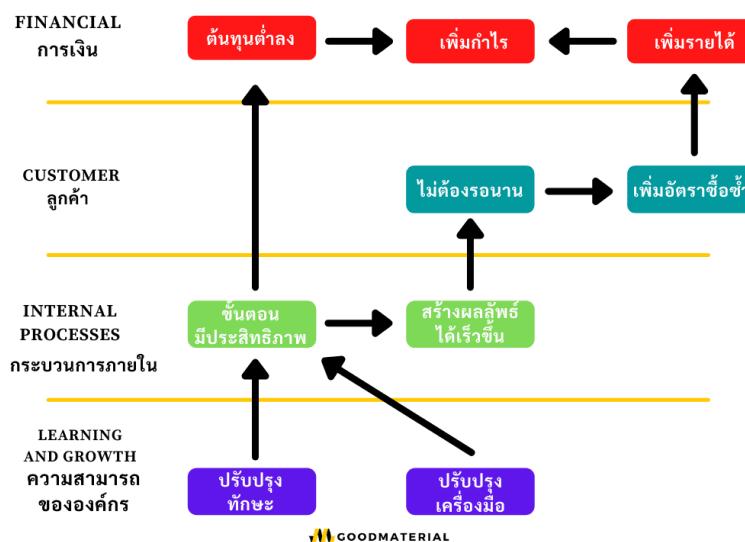
- **ต้องปรับให้เข้ากับองค์กร (ใช้เวลานาน)** : การใช้ระบบ BSC ให้ได้ประสิทธิภาพต้องมีการปรับให้เข้ากับองค์กร ผ่านการปรับแต่งให้เหมาะสมกับทุกระดับ การเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดแรงต้านจากภายใน ทั้งการไม่เห็นด้วย ไม่ปฏิบัติตามจากความเคยชินเดิม การดำเนินการอาจจะใช้ระยะเวลานาน อีกทั้งรูปแบบการใช้งาน BSC ยังไม่สามารถเลียนแบบธุรกิจอื่นได้ เนื่องจากปัจจัยของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน
- **ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง** : เพื่อให้การใช้งาน Balanced Scorecard เกิดประสิทธิภาพ ต้องเป็นการร่วมมือกันตั้งแต่พนักงานระดับล่างสุดไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงสุด ซึ่งหมายถึงถ้า BSC ถูกนำไปเสนอแต่เพียงบางหน่วยงาน แล้วผู้บริหารยังไม่เข้าร่วมด้วย ก็อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือต่อผู้ปฏิบัติงาน
- **ต้องใช้ข้อมูลจำนวนมาก** : อย่างที่กล่าวไปในช่วงต้นของบทความ Balanced Scorecard เปรียบเสมือนแผงควบคุมเครื่องบิน ที่ต้องการข้อมูลจากหลายฝ่ายเข้ามารวมกัน เพื่อใช้ในการสร้างความสมดุลในการบริหารองค์กร แต่การเริ่มต้นในธุรกิจที่ยังไม่เคยมีการจัดการรวบรวมข้อมูล อาจส่งผลต่อพนักงานที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องนี้ เพราะงานเอกสารเป็นงานที่น่าเบื่อ ปัจจัยนี้อาจถูกขัดขวางการนำ BSC มาใช้ปฏิบัติได้

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 42	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

- วิเคราะห์ภายในโดยไม่สนใจปัจจัยภายนอก : อย่างที่ทราบว่ามี 4 มุมมองของ BSC คือ มุมมองทางลูกค้า การเงิน ชั้นตอนภายใน และ ความสามารถองค์กร ไม่ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยการแข่งขันภายนอก หรือแง่มุมทางเศรษฐศาสตร์ประกอบทำให้ขาดมิติการพิจารณาธุรกิจด้านอื่นๆ

วิธีการใช้ Balanced Scorecard อย่างมีประสิทธิภาพ

คนส่วนใหญ่มักมองว่า Balanced Scorecard เป็น 4 มุมมองง่ายๆที่เพียงแค่ “กำหนดเป้าหมายของคุณ” เข้าไปในแต่ละมุมมองเท่านั้น แต่มันขาดความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เห็นภาพอย่างชัดเจน มาลองดูรูปด้านล่างนี้




Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ให้น้ำหนักแต่ละปัจจัยไม่เท่ากัน รูปแบบการทำงานจะค่อนข้างเป็นกระบวนการ โดยเริ่มต้นตามกระบวนการด้านล่างนี้ คือ เมื่อผ่านขั้นตอนการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพหรือเป็นความสามารถขององค์กร (Learning and Growth) และผ่านกระบวนการภายในองค์กรแล้ว (Internal Processes) ก็ส่งมอบคุณค่าเพื่อทำให้ลูกค้าประทับใจ (Customer) สุดท้ายจะเป็นมุมมองด้านการเงินที่ดีขึ้น (Financial)

เมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างถูกต้อง จะปลดล็อกความสามารถขององค์กรในการส่งมอบคุณค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

BSC หรือ Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสร้างความสมดุลในการบริหารงานและวัดผล รวมทั้งยังมองแต่ละแผนกมีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนการปฏิบัติงานและวัดผลได้

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 43	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์กลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบและอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารขององค์กร แม้ว่าสภาพแวดล้อมรอบองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามพลวัตของสังคม แต่ผลการวิเคราะห์อาจช่วยให้พอต่อการกำหนดทิศทางการบริหารองค์กร ให้เกิดประสิทธิผลได้พอสมควร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก(External Environmental Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเป็นโอกาส(Opportunities: O) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค(Threats: T) ต่อการจัดการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(Internal Environmental Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลทำให้ทราบจุดแข็ง(Strengths: S) และจุดอ่อน (Weakness: W) ขององค์กร

การวิเคราะห์SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาค่านำหนักการมีผลกระทบของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทั้ง 4 ด้านโดยใช้ตารางวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตาม SOWT Matrix: ซึ่งแสดงได้ในการจัดทำกราฟ โดยการหาจุดตัดค่าน้ำหนักและหาพื้นที่ได้กราฟและอธิบายความหมายในรูปพรรณนาความตามแนวทางของ SWOT Matrix โดยมีขั้นตอนดังนี้

- กำหนดค่าคะแนนของปัจจัยทุกด้านดังนี้ ผลกระทบด้าน โอกาส(O)และ จุดแข็ง(S)ให้ค่าน้ำหนักดังนี้ มาก ให้ +3 คะแนน ปานกลาง ให้ + 2 คะแนน น้อย ให้+ 1 คะแนน ผลกระทบด้านอุปสรรค(T) และจุดอ่อน (W) ให้ค่าคะแนนดังนี้ มาก ให้ -3 ปานกลาง ให้ -2 น้อย ให้ -1
- นำปัจจัยทุกด้านเขียนใส่ไว้ในตารางของแต่ละด้านคือ ตารางโอกาส ตาราง อุปสรรค ตารางจุดแข็ง ตารางจุดอ่อนแล้วกำหนดค่าน้ำหนักตามผลการประชุมลงมติของสมาชิกทุกคนในองค์กร
- หาค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักของปัจจัยแต่ละด้าน(จะได้ค่าคะแนนระหว่าง 1-3) นำค่าน้ำหนักเฉลี่ยแต่ละด้านไปกำหนดจุดตัดในกราฟ คือ จุด SO จุด ST จุด WT จุด OW ลากเส้นตรงเชื่อมทั้ง 4 จุด
- หาพื้นที่ได้กราฟ ของ SO ST WT OW ว่าพื้นที่ใดมากกว่าแสดงว่าองค์กรมีสถานะอย่างไรตามผลการพยากรณ์ดังนี้
 - อยู่ในพื้นที่ SO เรียกว่าอยู่ในสถานะที่เป็นดาวรุ่ง (Star) การบริหารจัดการควรมุ่งไปข้างหน้าให้สูงที่สุดตามศักยภาพขององค์กร
 - อยู่ในพื้นที่ ST เรียกว่าอยู่ในสถานะป้องกันตนเองหรือวัวแม่ลูกอ่อน (Cash cow) ที่องค์กรมุ่งเน้นใช้จุดแข็งของตนเองในการปกป้องภารกิจ
 - อยู่ในพื้นที่ WT เรียกว่าอยู่ในสถานะถดถอย (Dogs) ที่องค์กรต้องมีการทบทวนภารกิจขององค์กรว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร
 - อยู่ในพื้นที่ OW เรียกว่าอยู่ในสถานะที่ต้องพลิกฟื้น (Question) ที่องค์กรต้องทำการปรับปรุงภารกิจ

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 44	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

การกำหนดทิศทางของการบริหารองค์กรจากผลการวิเคราะห์ SWOT

โดยนำคำพยากรณ์มากำหนด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) ขององค์กร

วิสัยทัศน์ คือภาพขององค์กรตามภารกิจที่คิดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้ว ระยะเวลาหนึ่งเป็นข้อความ สั้น กะทัดรัด ครอบคลุมและเป็นที่เข้าใจตรงกันของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรว่า จะเป็นเช่นนั้น

พันธกิจ คือเงื่อนไขภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์

เป้าประสงค์ คือสภาพความสำเร็จที่คาดหวังของภารกิจตามตัวชี้วัดสำคัญ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. เป้าหมาย (Target)
3. นโยบายขององค์กร (Organization Policy)

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

กลยุทธ์สามารถกำหนดได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับหน่วยงานหรือกลยุทธ์ระดับโครงการ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน่วยปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับกิจกรรม(Function Strategy)

ในระดับสถานศึกษาสามารถกำหนดได้ดังนี้

- กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา (แผนงานตามมาตรฐานทั้ง 5 ด้านของมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน)
- กลยุทธ์ระดับกลุ่มงาน/กลุ่มสาระ (โครงการ/แผนการจัดการเรียนรู้)
- กลยุทธ์ระดับการสอน/ปฏิบัติการ (กิจกรรมในโครงการ/กิจกรรมการเรียนรู้ตามแผน)

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การเตรียมการวางแผน (Pre- Plan)

การเตรียมการวางแผนถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะเป็นการเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่างๆหลังทราบผลการวิเคราะห์ SWOT จนทราบทิศทางการบริหารองค์กรแล้ว มีการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ของแต่ละตัวชี้วัด เป้าหมายและนโยบายขององค์กร พร้อมสารสนเทศอื่นๆที่จำเป็น และมีการประชุมประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตรงกันก่อนนำไปสู่การวางแผนต่อไป

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 45	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์ มี 3 ระดับ ดังนี้

1. การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระยะยาวตั้งแต่ต้นจนเกิดผลสัมฤทธิ์ เน้นการกำหนดกลยุทธ์ให้ทุกภาคส่วนเห็นและยึดถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกันในรูปของแผนงาน
2. การวางแผนระดับกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแผนระยะกลางที่หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจแต่ละภารกิจนำกลยุทธ์ที่ตนรับผิดชอบไปจัดทำในรูปของโครงการ
3. การวางแผนระดับปฏิบัติการ (Operation) เป็นการนำเอาโครงการไปจัดทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย

องค์ประกอบของการวางแผน ระดับต่างๆ มีดังต่อไปนี้


- ระดับนโยบายหรือระดับองค์การ จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย (และอาจมีนโยบายองค์การ) กลยุทธ์ และแผนงาน
- ระดับหน่วยงานหรือระดับแผนงาน จะประกอบด้วย พันธกิจที่รับผิดชอบ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายตามตัวชี้วัดสำคัญพร้อมเกณฑ์การประเมิน กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ
- ระดับปฏิบัติการ จะประกอบด้วยเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายตามตัวชี้วัดย่อยของโครงการและกิจกรรมพร้อมเกณฑ์การวัดและประเมินผล แบบฟอร์มและแบบรายงานต่างๆ

การกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในแต่ละระดับของการวางแผน กำหนดได้ดังนี้

- ระดับองค์การ ได้แก่ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ/คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) สถานที่(Place)
- ระดับแผนงาน/โครงการ ได้แก่ จำนวน(Number) ร้อยละ (Percentage) เศษส่วน (Proportion) อัตราส่วน(Ratio) อัตรา(Rate) ค่าเฉลี่ย(Average or Mean)

การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้


1. ก่อนการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในระดับองค์การและระดับแผนงาน ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับต้องนำแผนกลยุทธ์ของแต่ละระดับจัดทำพันธสัญญา(MOU: Memorandum of Understanding) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้รับผิดชอบ ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ
2. จัดทำคู่มือการดำเนินการ ในแต่ละระดับ ดังนี้
 - คู่มือนโยบาย/คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) เป็นคู่มือสำหรับอธิบายให้ผู้มีส่วนได้เสียในองค์การ ได้มีความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทอำนาจหน้าที่ เป้าหมาย แนวทางการบริหารจัดการองค์การโดยรวมในอนาคตตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ระดับองค์การ ฉะนั้นต้องแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดสำคัญให้รับรู้ทั่วกัน

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 46	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

- **คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure Manual/Work Manual)** เป็นคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบระดับแผนงานหรืองานภารกิจ ที่จะนำแนวทางในคู่มือนโยบาย มาสู่แนวทางการปฏิบัติให้แก่บุคลากรในกลุ่มงานภารกิจได้รับรู้และปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ฉะนั้นเป้าหมายของกลุ่มจึงยึด พันธะกิจที่กลุ่มรับผิดชอบมากระจายเป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัด สำคัญ ที่แสดง วัตถุประสงค์ ตามตัวชี้วัด วิธีดำเนินการ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ
- **คู่มือการทำงาน (Work Instruction)** บุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจที่รับผิดชอบในแต่ละ งานภารกิจ ต้องจัดทำขั้นตอนการทำงานตามกลยุทธ์ระดับโครงการ(กิจกรรม)ในรูปของ เอกสารคู่มือหรือเป็นแผนผังการทำงาน(Flow chart) เพื่อใช้ในการกำกับตนเองและเปิดเผย ให้บุคคลอื่นรับรู้เพื่อการประสานงาน

องค์ประกอบของคู่มือ

- **คู่มือนโยบาย/คู่มือคุณภาพ**
 - ขอบเขตขององค์การ
 - ข้อมูลแนะนำองค์การ ประวัติองค์การ
 - โครงสร้าง บทบาทหน้าที่
 - นโยบายและทิศทางการบริหารองค์การและภารกิจ
 - กลยุทธ์ระดับองค์การพร้อมรายละเอียด
 - แผนการประกันคุณภาพ (QA)
- **คู่มือขั้นตอนการการปฏิบัติงาน**
 - วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ
 - ขอบเขตการทำงานแต่ละขั้นตอน พร้อมระบุ ผู้รับผิดชอบ (โครงสร้างอำนาจหน้าที่ระดับกลุ่ม งาน)
 - รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละกลยุทธ์ ระดับแผนงาน(เป้าหมาย จุดประสงค์ ตัวชี้วัดพร้อมเกณฑ์การประเมิน กิจกรรม/ขั้นตอน)
 - เอกสารการรายงานตามระบบประกันคุณภาพ (QA)
 - เอกสารอ้างอิง (Reference Document)
- **คู่มือการทำงาน หรือแผนผังการทำงาน**
 - ตัวชี้วัดสำคัญ
 - วัตถุประสงค์
 - ขอบเขตงาน/ขั้นตอนการทำงาน
 - เครื่องมือแบบฟอร์มต่างๆ

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 47	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

วัตถุประสงค์ของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

1. เพื่อติดตามว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนที่วางไว้และประเมินความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ
3. เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสัมพันธ์กับกิจกรรม
4. เพื่อทราบผลการดำเนินงานว่าบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่
5. เพื่อให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ

การควบคุมกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องควบคุม
2. กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. วัดผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนด
4. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและเกณฑ์ที่กำหนด
5. ปรับปรุงแก้ไข

กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

1. ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนด (Track Status)
2. การรายงานความก้าวหน้าเป็นระยะ (Communicate Process)
3. วัดและประเมินผลเมื่อครบกำหนดตามแผน (Measurement and Evaluation)

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 48	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่ได้จากต่อยอดกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรที่ได้มาจากการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) แล้วมาทำการจับคู่เข้าด้วยกันเพื่อใช้หาความสัมพันธ์กันเพื่อทำสร้างกลยุทธ์ (Strategy) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นเพื่อมาใช้ในองค์กร โดย TOWS Matrix ถูกคิดค้นโดยศาสตราจารย์ชาวอเมริกัน Heinz Weirich ในปี 1982 โดย TOWS Matrix ตัวอักษรของคำว่า TOWS มาจากการกลับด้านตัวอักษรของ SWOT จากหลังไปหน้า

SWOT กับ TOWS ต่างกันอย่างไร

SWOT ย่อมาจาก

Strength (S) จุดแข็งขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย +

Weakness (W) จุดอ่อนขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย -

Opportunity (O) โอกาสที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย +

Threats (T) อุปสรรคที่เกิดขึ้นขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย -

TOWS Matrix

		INTERNAL FACTORS	
EXTERNAL FACTORS		Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Opportunities (O)	Strengths/ Opportunities (SO)	Weaknesses/ Opportunities (WO)
	Threats (T)	Strengths/ Threats (ST)	Weaknesses/ Threats (WT)

แม้ปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกคู่แล้วจะไม่เกี่ยวข้องกัน แต่ถ้าเราสามารถสร้างสมดุลและหาความสัมพันธ์ เราก็นำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทได้

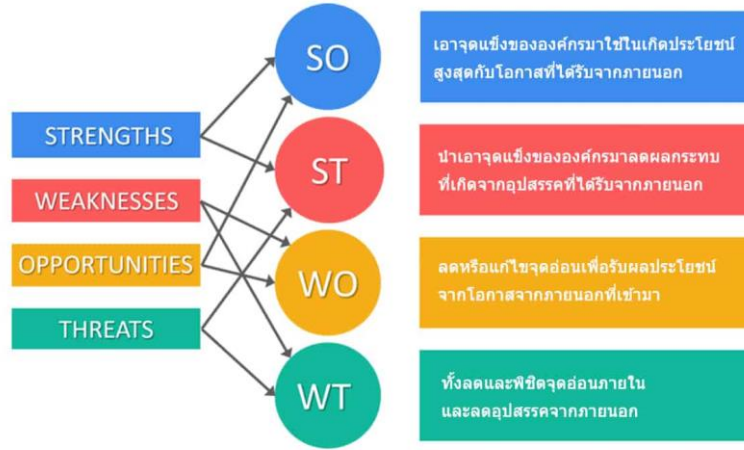
จุดแข็งและจุดอ่อนเป็นปัจจัยภายในองค์กรหรือบริษัท เช่น นโยบายบริษัท, เป้าหมายขององค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, คุณค่าหลัก, นโยบาย HR การรับพนักงาน, ขบวนการผลิต, ผลผลิตของธุรกิจที่เสนอต่อกลุ่มเป้าหมาย, พื้นฐานของบริษัท หรือ ความสามารถของพนักงาน และอื่นๆ อีกมากมายล้วนแล้วแต่เป็นส่วนสำคัญและเป็นปัจจัยในองค์กรซึ่งเราควบคุมได้ เช่น จะเสริมจุดแข็ง หรือไปลดจุดอ่อน เป็นเรื่องที่สามารถจัดการหรือรับมือได้

ในทางกลับกัน **โอกาสและอุปสรรค เป็นปัจจัยภายนอก**ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ปรับหรือคล้อยตามสภาวะแวดล้อม เช่น นโยบายของภาครัฐ, สภาวะตลาด, ความชอบ รสนิยมหรือความนิยมของ

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 49	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

ลูกค้า, การแข่งขันกันในตลาด, ราคาของวัตถุดิบ เช่น น้ำมันหรือค่าไฟฟ้า ที่มีการแปรผันตามราคาตลาดโลก แม้กระทั่งการตัด GSP ของสหรัฐต่อสินค้าไทยอาจจะกระทบองค์กรของเราก็ได้

รูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS



กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) มาจาก จุดแข็ง + โอกาส (Strength + Opportunity)


Maxi-Maxi Strategy เป็นการเอาจุดแข็งขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสที่ได้รับจากภายนอก ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในตอนนี้กับบริษัท Tesla ที่มีจุดแข็งอย่างเทคโนโลยีด้านแบตเตอรี่ ที่มาพร้อมโอกาสในช่วงที่เทรนด์สิ่งแวดล้อม หลายประเทศกำลังเลิกใช้รถน้ำมัน (ICE Car) หันไปใช้รถไฟฟ้า (EV car) แทน กลยุทธ์ที่ Tesla ใช้ก็คือกลยุทธ์เชิงรุก ขยายกำลังผลิต เปิดโรงงานเพิ่มในหลายๆ ประเทศ นอกจากสหรัฐอเมริกาแล้วยังมีประเทศจีน เยอรมัน และในอาเซียนอาจมาเปิดที่อินโดนีเซียหรือประเทศไทยในอนาคต

กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) มาจาก จุดแข็ง + อุปสรรค (Strength + Threats)

Maxi-Mini strategy เป็นการเอาจุดแข็งขององค์กรมาหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรคที่ได้รับจากภายนอก ตัวอย่างเช่น ในภาวะเศรษฐกิจไม่ดี บริษัทที่มีฐานะการเงินที่ดี ต้นทุนการผลิตที่ต่ำ ยังสามารถลดราคาเพื่อแข่งขันในตลาดได้ หรือพยุงอยู่ได้จนเศรษฐกิจฟื้นตัว

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) มาจาก จุดอ่อน + โอกาส (Weakness + Opportunity)

Mini-Maxi strategy ในขณะที่บริษัทเรามีจุดอ่อนหรือเรียกว่าแผล บาดเจ็บ แต่มีโอกาหรือสภาวะแวดล้อมที่ดีเข้ามามากมาย กลยุทธ์เชิงแก้ไขโดยเราลดหรือแก้ไขจุดอ่อนเราอย่างไรหรือทำให้ปัญหาน้อยที่สุดเพื่อรับผลประโยชน์จากโอกาสที่เข้ามา ตัวอย่างที่ชัดเจนคือถ้าบริษัทเรามีปัญหาด้านการเงิน ฐานะการเงินที่ย่ำแย่ แต่ตลาดโตอย่างมากหรือได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐบาล เป็นโอกาสอันดีที่กู้เงินเพิ่มหรือเพิ่มทุนเพื่อขยายกำลังผลิตหรือสาขา แต่เราก็ไม่ควรละเลยในการจัดการการบริหารทางการเงินที่เป็นต้นเหตุให้สถานะทางการเงินของบริษัทย่ำแย่

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 50	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT Strategy) มาจาก จุดอ่อน +อุปสรรค (Weakness + Threats)

Mini-Mini strategy ในขณะที่องค์กรหรือบริษัทเรามีจุดอ่อนและมีอุปสรรคจากภายนอกเข้ามาอีก จุดประสงค์ของกลยุทธ์เชิงป้องกันคือทั้งลดและพิชิตจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคเพื่อประคองให้ธุรกิจอยู่รอด ในระหว่างนี้พยายามลดจุดอ่อนและรอโอกาสใหม่ๆที่เข้ามา หรือควรวรรวมกับบริษัทอื่นเพื่อเพิ่มจุดแข็ง เช่น เมื่อ 2-3 บริษัทควรวรรวมกันทำให้ยอดขายมากขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยจะลดลง หรือถ้ามองโลกในแง่ร้ายหน่อยคง เลิกกิจการ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในช่วงโควิด-19 อุปสรรคเกิดจากโรคไวรัสระบาดทำให้นักท่องเที่ยวไม่สามารถ เดินทางมาประเทศไทยได้ ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมต่างพบปัญหาและอุปสรรคอย่างใหญ่หลวง ถ้าบริษัทที่คู่ มาสร้างโรงแรมยังผ่อนไม่หมดคงต้องขายกิจการ หรืออีกตัวอย่าง สภาวะเศรษฐกิจไม่ดี ธนาคารเล็กๆ จะควรรวมกัน มีลูกค้ารวมกันมากขึ้น ประหยัดต้นทุนบางอย่าง

ข้อดีของ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ SWOT ทำให้เรารู้อ่างค์กรมีข้อดีข้อเสีย ข้อได้เปรียบเสียเปรียบในสถานะธุรกิจ อย่างไร แต่ไม่ชัดเจนว่าจะให้องค์กรเดินไปทางไหน การใช้ tows matrix เป็นเครื่องมืออีกตัวในการช่วยบริษัท หรือองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมในรูปแบบสอดคล้องกับทรัพยากรของบริษัทและเผชิญต่อ สิ่งแวดล้อมและตามสถานการณ์ได้อย่างดีและถูกต้อง อย่างไรก็ตามมีแค่ 4 กลยุทธ์ซึ่งจริงๆ ในโลกธุรกิจกลยุทธ์ที่ใช้อาจเยอะกว่านี้ ซับซ้อนกว่านี้ TOWS Matrix ถือว่าเป็นเพียงไกด์ไลน์ในการต่อยอดสู่กลยุทธ์อื่นๆ ได้ เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามจุดชี้เป็นชี้ตายคือ การวิเคราะห์ SWOT ที่เป็นตัวตั้งต้นที่ใช้ในการจับคู่ทำกลยุทธ์ที่ต้อง วิเคราะห์มาเป็นอย่างดี ก่อนที่จะเริ่มทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้นั้นจำเป็นจะต้องผ่านกระบวนการ วิเคราะห์ SWOT อย่างละเอียดให้ดีที่สุดก่อน

Tows ใช้งานง่ายมากและจุดดีอีกข้อคือเราสามารถจับคู่ S,W,O,T ได้หลากหลายทำให้ได้กลยุทธ์ หลายอย่างมาใช้กับบริษัท

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 51	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

ตัวอย่างการใช้ TOWS matrix ของ Tesla

เนื่องจากบริษัทแข็งแกร่ง มีนวัตกรรม มีเทคโนโลยีแบตเตอรี่ที่เหนือล้ำคู่แข่งอย่างมาก ยังมีเทคโนโลยีขับเคลื่อนอัตโนมัติตามมาอีกในอนาคต ทั้งยังอยู่ในตลาดที่กำลังเติบโตอย่างมหาศาล รวมถึงแต่ละประเทศก็กำลังสนับสนุนรถไฟฟ้าให้มาแทนรถใช้น้ำมัน TOWS matrix แทบจะเป็นการใช้แต่กลยุทธ์เชิงรุกอย่างเดียวสำหรับบริษัท Tesla

	Opportunities โอกาส	Threats อุปสรรค
	O1 ตลาดโตอย่างมาก	T1 การแข่งขันสูงมากจากคู่แข่งรถใช้น้ำมัน
	O2 ได้รับการลดภาษีสำหรับรถไฟฟ้า	
Strengths จุดแข็ง	S-O Strategies	S-T Strategies
S1 มีนวัตกรรม	S-O เพิ่มโรงงาน	S-T ลงทุน R&D เพื่อหนีคู่แข่งไปอีก
S2 แปรนดแข็งแรงมาก	S-O เพิ่มกำลังการผลิต	
Weaknesses จุดอ่อน	W-O Strategies	
W1 มีหนี้สูง	W-O ปรับโครงสร้างทุน อาจออกหุ้นกู้เพื่อลดดอกเบี้ย	
W2 กำลังการผลิตไม่ทัน		

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 52	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

VRIO Framework

การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร cc : ใช้ VRIO Model วิเคราะห์องค์กรจากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อหาความสามารถในการแข่งขัน

กรอบ VRIO

เริ่มต้นอย่างไร

ได้รับการพัฒนาครั้งแรกในปี 1991 เมื่อ Barney กล่าวถึงคุณสมบัติสี่ประการที่ควรมีอยู่ในทรัพยากรของ บริษัท หากมีส่วนร่วมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เริ่มแรกได้รับการยอมรับในชื่อ VRIN ต่อมากลายเป็น VRIO เมื่อ Barney แนะนำในงานต่อมาในปี 1995 เวอร์ชันนี้มีการปรับปรุงมากมาย ในที่สุดมันก็กลายเป็นเครื่องมือสำหรับ บริษัท ที่มุ่งมั่นที่จะค้นพบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนของพวกเขาคืออะไร

เครื่องมือทำงานอย่างไร

กรอบงานที่ซับซ้อนใช้คำถามสี่ข้อ/ขั้นตอน เพื่อระบุว่าคุณลักษณะหรือทรัพยากรของ บริษัท ใดที่สามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

เริ่มแรกได้รับการยอมรับในชื่อ VRIN ต่อมากลายเป็น VRIO เมื่อ Barney แนะนำในงาน ต่อมาในปี 1995 เวอร์ชันนี้มีการปรับปรุงมากมาย ในที่สุดมันก็กลายเป็นเครื่องมือสำหรับบริษัท ที่มุ่งมั่นที่จะค้นพบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนของพวกเขาคืออะไร

ทรัพยากรคือ


ในธุรกิจทรัพยากรคือทรัพย์สินคุณภาพชุดทักษะวัฒนธรรมองค์กรกระบวนการหรือความรู้ท่ามกลางสิ่งอื่น ๆ อีกมากมายที่ บริษัท สามารถใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการดำเนินงานและก้าวไปข้างหน้าในเกม

ประเภทของทรัพยากร

ทรัพยากรสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภทซึ่งบางประเภท ได้แก่ :

- จับต้องได้หรือไม่มีตัวตน
- ทางกายภาพมนุษย์หรือองค์กร
- และอื่น ๆ

ในตอนท้ายสามารถนำทรัพยากรแต่ละรายการไปทดสอบภายใต้กรอบ VRIO จากนั้นสามารถกำหนดประสิทธิผลในการทำให้องค์กรได้เปรียบเหนือผู้อื่น

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 53	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

การดำเนินการวิเคราะห์ VRIO

ขั้นตอนที่ 1 - คำถามแห่งคุณค่า

คำถามแรกที่ต้องตอบคือ ทรัพยากรเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าหรือไม่

คำตอบที่เป็นไปได้สองข้อและความหมายมีดังนี้

ใช่ทรัพยากรมีค่า - หากพิจารณาแล้วว่าทรัพยากรเพิ่มมูลค่าและเป็นประโยชน์ต่อ บริษัท มากกว่าหนึ่งวิธีคุณ สามารถไปยังคำถามถัดไปหรือขั้นตอนถัดไปในกระบวนการได้

ไม่ทรัพยากรไม่ได้เพิ่มมูลค่า - หากได้ข้อสรุปว่าทรัพยากรนั้นไม่มีคุณค่าคุณ จะ **เสียเปรียบในการแข่งขัน**

นี่คือสิ่งที่กำหนด - หากทรัพยากรไม่ได้เพิ่มมูลค่าใด ๆ ให้กับ บริษัท หรือสำหรับลูกค้าคุณจะต้องเป็น

ผู้สนับสนุนเนื่องจากคุณไม่มีค่าที่จะมอบให้กับผู้บริโภคของคุณ

ขั้นตอนที่ 2 - คำถามของความหายาก

ว่าคุณภาพหรือทรัพยากรที่ บริษัท มีนั้นหายากหรือไม่ คุณเป็นหนึ่งใน บริษัท เดียวที่ครอบครองหรือไม่?

ใช่ทรัพยากรนั้นหายาก - หากทรัพยากรมีค่าและคุณเป็นหนึ่งใน บริษัท เพียงไม่กี่แห่งที่มีทรัพยากรนั้นคุณ สามารถไปยังขั้นตอนต่อไปในการวิเคราะห์ VRIO ได้

ไม่ทรัพยากรเป็นเรื่องธรรมดา - หากทรัพยากรเพิ่มมูลค่า แต่มีให้สำหรับ บริษัท จำนวนมากในช่องของคุณ แสดงว่าคุณอยู่ในสถานะของ **ความเท่าเทียมกันในการแข่งขันหรือความสอดคล้อง** ซึ่งหมายความว่าแม้ว่า คุณจะไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง แต่คุณก็ไม่ได้แย่ไปกว่านี้ด้วย แม้ว่าสิ่งนี้อาจเพียงพอ สำหรับคุณที่จะลอยตัว แต่คุณจะไม่ก้าวหน้าและจะเสี่ยงต่อการที่คู่แข่งของคุณจะก้าวไปข้างหน้าและทิ้งคุณไว้ ข้างหลัง

ขั้นตอนที่ 3 - คำถามของการเลียนแบบ

ทรัพยากรที่เป็นปัญหานั้นง่ายหรือยากต่อการเลียนแบบหรือคัดลอกเพียงใด (หรือเสียค่าใช้จ่าย) สามารถหาสิ่ง ทดแทนทรัพยากรเฉพาะที่บริษัท/องค์กรมีอยู่และอาจทิ้งเราไว้ข้างหลังในขณะที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนั้น ได้หรือไม่? สามารถจ่ายเงินซื้อได้หรือไม่?

ใช่ทรัพยากรนั้นเลียนแบบได้ - หากทรัพยากรหรือคุณภาพสามารถจำลองหรือทดแทนได้อย่างง่ายดายด้วยสิ่ง ที่มีมูลค่าใกล้เคียงกันหรือมากกว่าคุณก็ประสบความสำเร็จในการบรรลุสิ่งที่เรียกว่าความ **ได้เปรียบในการ แข่งขันชั่วคราว** ซึ่งหมายความว่าคู่แข่งของคุณสามารถแซงหน้าคุณได้อย่างง่ายดายหากพวกเขาตั้งใจที่จะ บรรลุทรัพยากร (หรือสิ่งที่คล้ายกัน) ที่คุณมี แต่ยังไม่

ไม่ทรัพยากรไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ - หากไม่ว่าด้วยเหตุผลใดก็ตามทรัพยากรหรือคุณภาพไม่สามารถ ทำซ้ำได้อย่างง่ายดาย (มีราคาแพงหายากหรือด้วยเหตุผลอื่นใด) นอกเหนือจากการมีคุณค่าและหายากคุณ สามารถไปยัง ขั้นตอนต่อไป

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 54	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

ขั้นตอนที่ 4 - คำถามขององค์กร

หากวิเคราะห์มาถึงจุดนี้ หมายความว่า มีทรัพยากรหรือคุณลักษณะที่มีค่าหายากและเลียนแบบไม่ได้ อย่างน้อยหนึ่งรายการที่สามารถช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

บริษัท/องค์กรใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างเต็มที่หรือใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในทางที่ให้ประโยชน์สูงสุดหรือไม่? องค์กรของคุณมีความพร้อมในการจัดการทรัพยากรและได้รับประโยชน์สูงสุดหรือไม่ สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของคุณได้อย่างเต็มที่หรือไม่?

ใช่ - หากคุณตอบว่าใช่สำหรับคำถามเหล่านี้แสดงว่าคุณบรรลุเป้าหมายสูงสุดแล้ว - บริษัท ของคุณมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนเหนือคนอื่น ๆ ในกลุ่มเฉพาะ

ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากมากที่คู่แข่งจะตามทันคุณนับประสาอะไรกับคุณ

ไม่ - ถ้าคุณตอบว่าไม่แสดงว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องไตร่ตรอง คุณต้องตระหนักว่าคุณมีข้อ **ได้เปรียบในการแข่งขันที่ไม่ได้ใช้**

คุณมีวัตถุประสงค์ทั้งหมดที่คุณต้องการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ แต่คุณไม่สามารถได้รับประโยชน์ใด ๆ จากพวกเขาเนื่องจากวัฒนธรรมของ บริษัท ของคุณกระบวนการหรือปัจจัยอื่น ๆ ไม่อนุญาต

ตัวอย่าง VRIO – ด้วย Starbucks Case

Starbucks มีสถานะที่แข็งแกร่งมากในระดับโลกนั่นคือหนึ่งในทรัพย์สินที่ยิ่งใหญ่ที่สุด มีค่าหายากและเลียนแบบได้และ บริษัท ได้รับการจัดระเบียบเพื่อใช้ประโยชน์ สิ่งนี้ทำให้ Starbucks มีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนเหนือแบรนด์อื่น ๆ ในช่องเฉพาะ (คุณลักษณะอื่น - บรรยากาศหรูหราและสะดวกสบาย)

นอกจากนี้ยังตรวจสอบในแง่มูลค่าและหายากและแฟรนไชส์มีความพร้อมที่จะใช้ประโยชน์จากมัน แต่เป็นสิ่งที่ บริษัทอื่นสามารถทำซ้ำได้อย่างง่ายดาย (บางแห่งมีอยู่แล้ว)

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ Starbucks มีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว พวกเขาอยู่ข้างหน้าในเกมจนกว่าจะมีคนอื่นมาตรวจสอบในทุกพื้นที่สำหรับคุณลักษณะเฉพาะนี้

VRIO Framework สามารถใช้ทำอะไรได้

หากทำการวิเคราะห์ VRIO อย่างถูกต้องตอนนี้จะรู้ว่า บริษัท/องค์กรของคุณมีข้อได้เปรียบที่ยั่งยืนหรือไม่ที่จะทำให้คุณก้าวไปข้างหน้าในเกม แต่นั่นไม่ใช่ทั้งหมด เพราะแม้ตอนนี้จะตระหนักดีว่าบริษัท/องค์กรอยู่ในจุดใดในแง่ของทรัพยากร

คือจะรู้ว่าบริษัท/องค์กรมีทรัพย์สินมีค่าจำนวนเท่าใดคุณสมบัติที่หายากและทรัพยากรที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการทำซ้ำจำนวนเท่าใด

นอกจากนี้จะทราบมากขึ้นว่าโครงสร้างและแนวปฏิบัติภายในองค์กรอนุญาตให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีได้อย่างเต็มที่หรือไม่ และหลังจากวิเคราะห์ทรัพยากรแล้ว และวิเคราะห์ว่าบริษัท/องค์กร พร้อมที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นหรือไม่

	รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01	ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use)	
	มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563	เวอร์ชัน : 1.0	
	เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน	หน้าที่ 55	จาก 55 หน้า
ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์			

มีการวิเคราะห์และทบทวน VRIO ตามเกณฑ์ปกติ อยู่เสมอ

เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่อ่อนแอที่อาจเกิดขึ้นและดำเนินมาตรการแก้ไข เนื่องจากมูลค่าของทรัพยากรสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา – สิ่งที่เกิดขึ้นหนึ่งเคยประเมินค่าไม่ได้ อาจกลายเป็นสิ่งที่หาไม่ได้

ทักษะของคู่แข่งอาจเปลี่ยนแปลงไปด้วยทำให้พวกเขาค้นหาสิ่งทดแทนที่เหมาะสมสำหรับทรัพยากรที่คิดว่าไม่สามารถจำลองหรือแทนที่ได้ ปัจจัยเหล่านี้และอื่น ๆ อีกมากมายจะหมายความว่าคู่แข่งที่เคยได้เปรียบในตอนนี้ อาจจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาจึงควรป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้ โดยอยู่เหนือเกมและวิเคราะห์ทรัพยากรของเป็นระยะ ๆ