



คู่มือ

**การพัฒนากระบวนการ
จัดทำแผนยุทธศาสตร์**



ฝ่ายนโยบายและแผน

คำนำ

คู่มือเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ (กคช.) เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในฝ่ายงานและนอกฝ่ายงานเข้าถึงความรู้ที่จำเป็นด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ

คณะผู้จัดทำคาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เล่มนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผน และขับเคลื่อน กคช. ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถบริหารแผนงานของหน่วยงานให้ขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ฝ่ายนโยบายและแผน


กรกฎาคม 2564

ผู้สอบทานองค์ความรู้:

- | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| 1. สอบทานโดย : นายต่อพงศ์ จ้างต | ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน | |
| 2. สอบทานโดย : นางนิรมล พันธุ์งาม | รองผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน | <i>ต่อพงศ์</i> |
| 3. สอบทานโดย : นางคณิตา ไกละกะ | รองผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน | <i>คณิตา</i> |
| 4. สอบทานโดย : นางสิริรัตน์ ผดุงศุภโล | ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์ | <i>สิริรัตน์</i> |

ผู้ทดสอบองค์ความรู้

- | | | |
|----------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 1. นางสาวสลักจิต พรมสุวรรณ | พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน 7 | |
| 2. นางสาวณัฐวรรณ สุทธิชื่นตรีกุล | พนักงานวิเคราะห์นโยบายและแผน 6 | <i>ณัฐวรรณ</i> |
| 3. นางสาวอศุภา สายเพ็ญ | สถาปนิก 3 | |
| 4. นางสาวคณิสสา ศิริพงษ์ | เศรษฐกร 3 | <i>คณิสสา</i> |

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

1. ชื่อระบบงาน (Work system)

การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2. วัตถุประสงค์ (Objective)

- 1) เพื่อกำหนดความรู้ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรของฝ่ายงาน
- 2) เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นไปตามขั้นตอน สามารถนำไปปฏิบัติได้ และสอดคล้องตามเกณฑ์ SE-AM
- 3) เพื่อเก็บรวบรวมความรู้ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่ก่อกำเนิดแล้ว เข้าคลังความรู้ของฝ่ายงาน
- 4) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ทั้งในฝ่ายงานและนอกฝ่ายงาน สามารถเข้าถึงความรู้ที่จำเป็นด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

3. ข้อกำหนด (Requirement) – ไม่มี


4. ขอบเขต (Scope)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) คือ เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์สู่ความสำเร็จในอนาคตที่คาดหวังและแผนปฏิบัติการของ กคช.


5. คำจำกัดความ (Definition)

การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

| ลำดับ (No.) | คำศัพท์ (Term) | คำอธิบาย (Description) |
|-------------|--|---|
| 1 | วิสัยทัศน์ (Vision) | สิ่งที่ต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว |
| 2 | พันธกิจ (Mission) | กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำพันธกิจแต่ละข้อของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง |
| 3 | ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) | การกำหนดจุดยืนทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยหาจุดแข็งขององค์กรที่จะสามารถนำไปใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยใช้จุดแข็งนั้นเป็นตัวนำสู่ความสำเร็จ |

| | | | |
|---|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 2 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

| ลำดับ (No.) | คำศัพท์ (Term) | คำอธิบาย (Description) |
|----------------|--|---|
| 4 | แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) | แบบจำลองธุรกิจ ที่สร้างขึ้นมาให้เห็นภาพของธุรกิจครบวงจร ช่วยให้การดำเนินธุรกิจมีทิศทางที่ชัดเจน ทีมงานรู้และเห็นภาพตรงกัน |
| 5 | การวางแผนด้วยสถานการณ์ (Scenario Planning) | การวางแผนโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคตขององค์กรในหลายๆทาง โดยอาศัยเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากแนวโน้มในปัจจุบัน (Trends) รวมกับความไม่แน่นอนต่างๆ (Uncertainties) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต |
| 6 | ประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) | ประเด็นหลักหรือแนวทางหรือวิธีการที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ |
| 7 | เป้าประสงค์ (Goal) | สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาที่จะบรรลุ |
| 8 | ยุทธศาสตร์ (Strategic) | แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงานโดยพิจารณาถึงทรัพยากร ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทางเลือกต่าง ๆ ความเป็นไปได้ที่จะระดมมาใช้ |
| 9 | กลยุทธ์ (Strategy) | สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ |
| 10 | ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) | สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ |
| 11 | ค่าเป้าหมาย (Target) | ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุ |
| 12 | แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) | การนำกลยุทธ์ขององค์กรมาเรียงตามมิติ ของ Balanced Scorecard และแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล ตั้งแต่มิติด้านการเรียนรู้ ไปสู่มิติกระบวนการภายใน มิติด้านลูกค้าและมิติด้านการเงิน |
| 13 | แผนงาน (Plan) | แผนที่วางไว้เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน |
| 14 | โครงการ (Project) | กิจกรรมดำเนินการ/ปฏิบัติ |

| | | | |
|---|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 3 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

6. บทบาทและความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities)

การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

| บทบาท | ความรับผิดชอบ |
|------------------------------------|---|
| คณะกรรมการ กคช./ ผู้บริหารระดับสูง | <ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้กำหนดนโยบาย/ทิศทาง มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติ และให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ |
| ผู้บริหารระดับกลาง | <ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้รับมอบนโยบาย / ยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูง บริหาร และกำกับ การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ |
| ฝ่ายนโยบายและแผน | <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานหลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่าย/ศูนย์ |
| ทุกฝ่าย/ศูนย์ | <ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดลงไปสู่แผนปฏิบัติการ |

7. ข้อมูลนำเข้า (Input Required)

- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- Feed Back Report SEPA จาก TRIS
- ความเห็น/นโยบายจากคณะกรรมการ กคช.
- ผลการสำรวจการประเมินประสิทธิผล และการรับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร
- ผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
- ปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ สถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ
- ปัจจัยภายในองค์กร เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล การคาดการณ์ทางการเงิน การลงทุน การบริหารทรัพย์สิน ฯลฯ
- ข้อเสนอแนะของ สคร.ต่อการทำแผนยุทธศาสตร์
- ข้อมูลคู่เทียบ

| | | | |
|--|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 4 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

8. ขั้นตอนปฏิบัติ (Procedure)

| | | | |
|--|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 5 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนาระบบการจัดการทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาระบบการจัดการทำแผนยุทธศาสตร์

ขอบเขต : ครอบคลุม 5 ปี (ระยะ 5 ปีแรก) ทุก ๆ 1 ปี

สถานะ : เสร็จสิ้น รอตรวจสอบ รอแก้ไข

วันที่ : _____

| ลำดับ | ชื่อเรื่อง/กิจกรรม | ผู้รับผิดชอบงาน | | | | | | | | | | สถานะ | วันที่ | หมายเหตุ | วันที่ | สถานะ | วันที่ | หมายเหตุ | วันที่ | สถานะ | | | |
|-------|-----------------------------------|-----------------|--------|----------------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|-----------|--------------|--------|-------|--------|----------|--------|-------|--|--|--|
| | | ผอ. | รองผอ. | ผู้อำนวยการกอง | หัวหน้างาน | พนักงาน | พนักงาน | พนักงาน | พนักงาน | พนักงาน | พนักงาน | | | | | | | | | | | | |
| 1 | การวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | | | | ดำเนินการ | 1 ต.ค. 2563 | | | | | | | | | |
| 2 | การวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | | | | ดำเนินการ | 2 ต.ค. 2563 | | | | | | | | | |
| 3 | การวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | | | | ดำเนินการ | 3 ต.ค. 2563 | | | | | | | | | |
| 4 | การวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | | | | ดำเนินการ | 4 ต.ค. 2563 | | | | | | | | | |
| 5 | การวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | | | | ดำเนินการ | 5 ต.ค. 2563 | | | | | | | | | |
| 6 | การวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | | | | ดำเนินการ | 6 ต.ค. 2563 | | | | | | | | | |
| 7 | การวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | | | | ดำเนินการ | 7 ต.ค. 2563 | | | | | | | | | |
| 8 | การวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | | | | ดำเนินการ | 8 ต.ค. 2563 | | | | | | | | | |
| 9 | การวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | | | | ดำเนินการ | 9 ต.ค. 2563 | | | | | | | | | |
| 10 | การวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | | | | | | | | | | ดำเนินการ | 10 ต.ค. 2563 | | | | | | | | | |

ชื่อ : _____

ตำแหน่ง : _____

วันที่ : _____

ชื่อ : _____


ตำแหน่ง : _____

วันที่ : _____

ชื่อ : _____

ตำแหน่ง : _____

วันที่ : _____

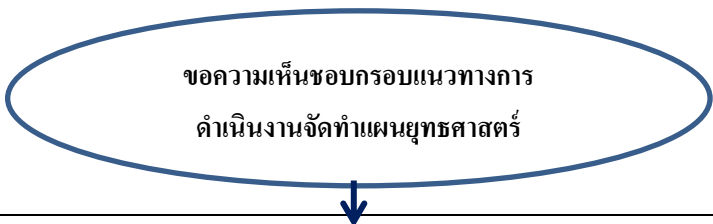
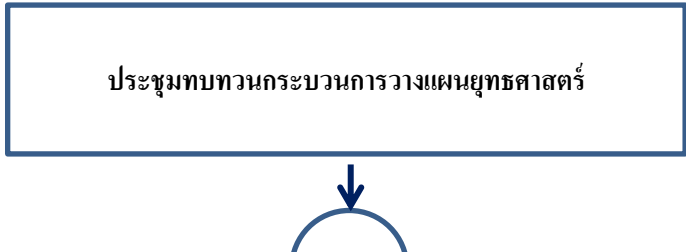
| | | | |
|--|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 6 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

การจัดทำ Work Flow และรายละเอียดของกระบวนการ


ชื่อกระบวนการ : การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

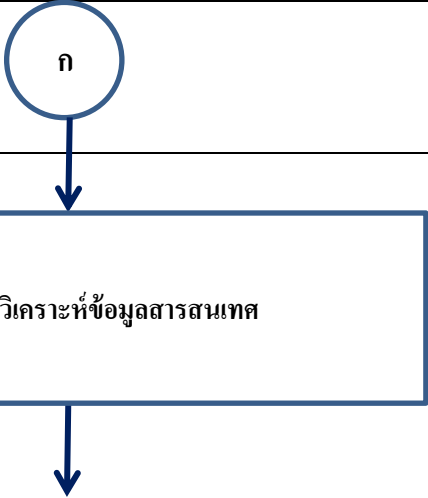
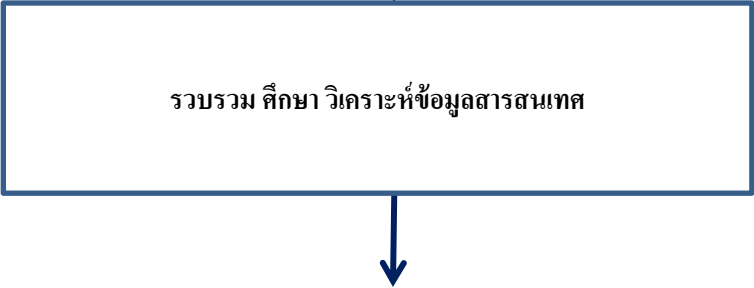
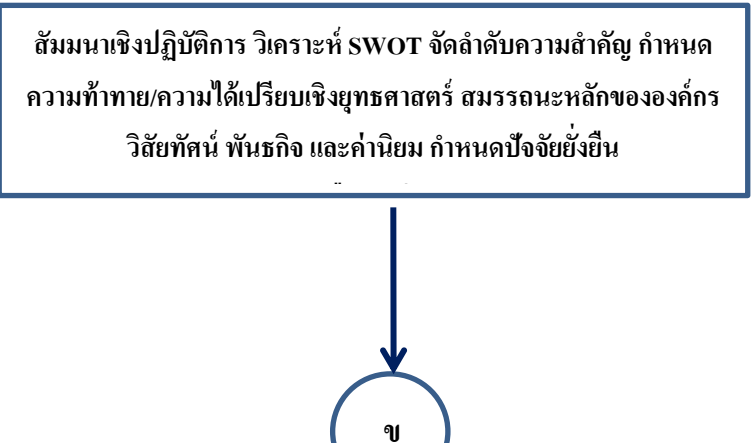
ตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ : 1. คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ กคช. ที่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดในคู่มือ และสอดคล้องกับเกณฑ์ SE-AM : ภายใน 31 ก.ค. 64
2. ดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ของ กคช. เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดในคู่มือ และสอดคล้องกับเกณฑ์ SE-AM : 100%


การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

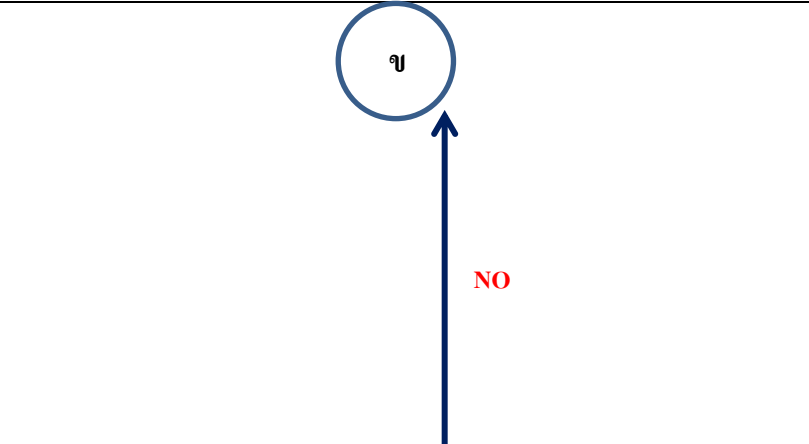
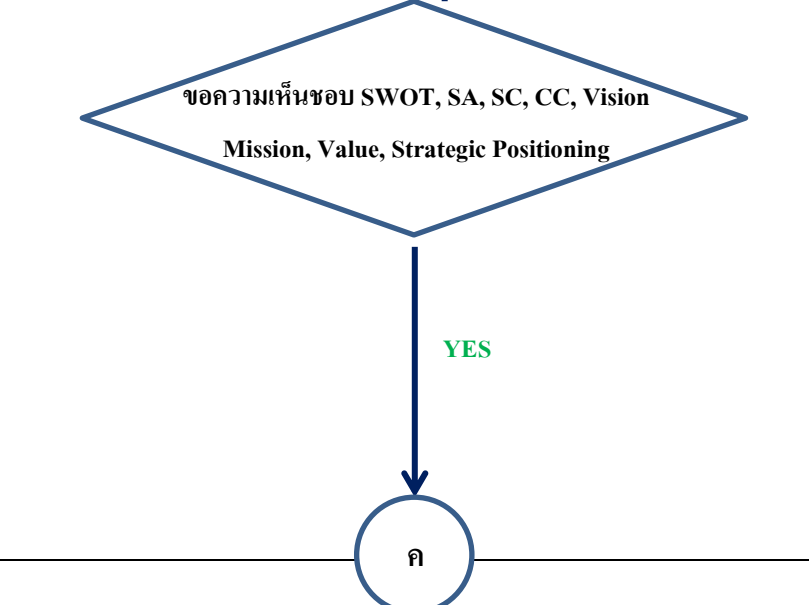
| ลำดับ | ผังกระบวนการ | ระยะเวลา | รายละเอียดงาน | ผู้รับผิดชอบ |
|-------|--|-------------|--|--|
| 1 |  | ต.ค. - พ.ย. | จัดทำบันทึกขอความเห็นชอบกรอบแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | -คกก.กคช. -คกก.บริหาร -ผู้บริหารระดับสูง -นผ. |
| 2 |  | ต.ค. - ม.ค. | วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา Feed Back Report ความเห็นจากคณะกรรมการ กคช. และที่ปรึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผลการสำรวจการประเมินประสิทธิผล และการรับรู้และเข้าใจทิศทางองค์กร | -นผ. -TRIS -ที่ปรึกษา |


ก

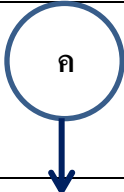


| | | | |
|--|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 7 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |


| ลำดับ | ผังกระบวนการ | ระยะเวลา | รายละเอียดงาน | ผู้รับผิดชอบ |
|-------|---|---------------|--|--|
| |  | | | |
| 3 |  | ธ.ค. - ก.พ. | รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ (ปัจจัยภายนอก/ภายในที่ชี้นำทิศทางองค์กรและยุทธศาสตร์) | -นผ. -นว. -กต./บข. -สท. -ทบ. -บส. -บป./บข. |
| 4 |  | มี.ค. - เม.ย. | -นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอก/ภายใน มากำหนดเป็น SWOT - จัดลำดับความสำคัญของ SWOT (SWOT Ranking) ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง กลาง ตัน โดยใช้เครื่องมือ IFAS EFAS SFAS - นำ SWOT ที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญ มาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ TOWS MATRIX | -คกก. -ผู้บริหารระดับสูง/ กลาง/ตัน -นผ. -บส. -ทบ. |


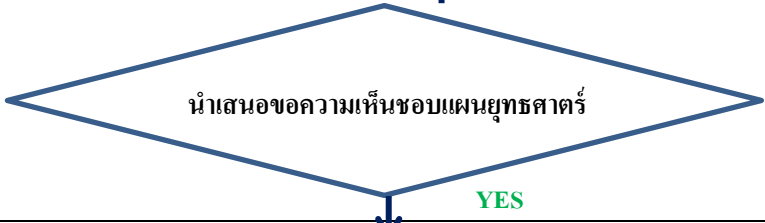
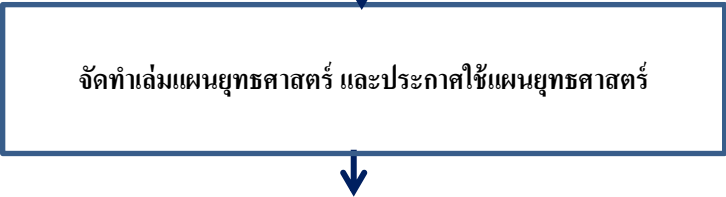
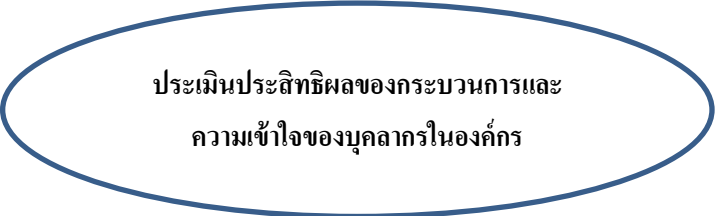
| | | | |
|--|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 8 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

| ลำดับ | ผังกระบวนการ | ระยะเวลา | รายละเอียดงาน | ผู้รับผิดชอบ |
|-------|---|----------|---|--------------|
| |  | | <p>เพื่อนำมากำหนดความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์</p> <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ VRIO - ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง กลาง ต้น - ทบทวนปัจจัยยั่งยืน | |
| 5 |  | | <ul style="list-style-type: none"> - ขอความเห็นชอบ (ร่าง) SWOT ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 3 โดยนำเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง - นำข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่มีต่อ (ร่าง) SWOT ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม นำเสนอคณะกรรมการ กคช. ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกองค์กรเพื่อ | |

| | | | |
|--|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 9 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

| ลำดับ | ผังกระบวนการ | ระยะเวลา | รายละเอียดงาน | ผู้รับผิดชอบ |
|-------|--|--------------|--|--|
| |  | | พิจารณาระบุจุดบอด และข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ | |
| 6 | <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ Business Model และการวิเคราะห์ Scenario Planning</p> </div>  | พ.ค. - มิ.ย. | จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละช่วงเวลาการดำเนินงาน (สั้น กลาง ยาว) การวิเคราะห์แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ระยะสั้น กลาง ยาว ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ Scenario Planning ที่สอดคล้องกับ Business Model และเป้าหมายขององค์กร | |
| 7 | <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ เป้าหมายระยะยาว</p> </div>  | พ.ค.-มิ.ย. | กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ เป้าหมายระยะยาว | -กกก. -ผู้บริหารระดับสูง/ กลาง/ต้น -นผ. |

| | | | |
|--|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 10 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

| ลำดับ | ผังกระบวนการ | ระยะเวลา | รายละเอียดงาน | ผู้รับผิดชอบ |
|-------|--|--------------|---|--|
| |  | | | |
| 8 |  | พ.ค. - ก.ค. | นำเสนอ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ ต่อ ผู้บริหาร ระดับสูง คกก.บริหาร และ คกก.กคช. | -คกก.กคช. -คกก.บริหาร -ผู้บริหารระดับสูง -นผ. |
| 9 |  | มิ.ย. - ก.ค. | ประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ ผ่านช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ ทำบันทึกแจ้งเวียน เผยแพร่เล่มแผนยุทธศาสตร์บนระบบ Intranet จัดประชุมชี้แจง เป็นต้น | -นผ. -ทุกหน่วยงาน |
| 10 |  | ก.ค. - ก.ย. | จัดทำแบบประเมินการรับรู้ ประสิทธิภาพของกระบวนการเพื่อนำผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการและการรับรู้และเข้าใจที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการไปปรับปรุงในปีต่อไป | -นผ. |

| | | | |
|---|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 11 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

9. ข้อมูลนำออก (Output Required)

1. การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
 - แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ

10. เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Related Document)

| ลำดับ | รหัสเอกสาร | ชื่อเอกสาร |
|-------|------------|--|
| 1 | - | Template สำหรับแต่ละหน่วยงานใช้รวบรวมข้อมูลปัจจัยภายใน |
| 2 | - | แผนบริหารความเสี่ยง |
| 3 | - | แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) |

11. ระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

| ลำดับ | ชื่อเอกสาร |
|-------|---|
| 1 | พระราชบัญญัติการเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2537 มาตรา 16 กำหนดให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไป |
| 2 | สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 3 บทบาทและหน้าที่ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการกำกับควบคุม ดูแลการบริหารกิจการ การตัดสินใจ การวางแผนนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายของกิจการ |
| 3 | ข้อกำหนดของการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนงานระยะยาว (แผนยุทธศาสตร์) และแผนงานระยะสั้น (แผนปฏิบัติการประจำปี) ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ นำเสนอสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ภายในเดือนกรกฎาคมของทุกปี เพื่อประกอบการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (PA) การเคหะแห่งชาติ |

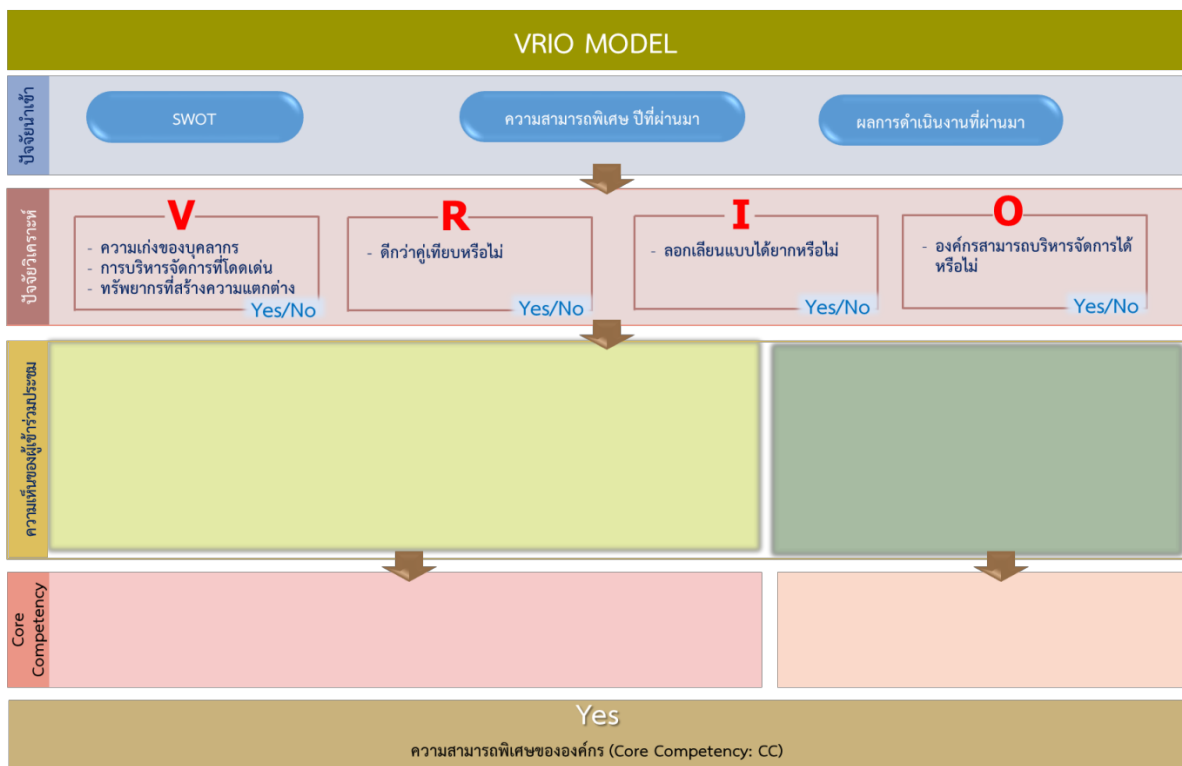
| | | | |
|---|-----------------------------------|--|-------------|
| | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 14 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

เกณฑ์การให้คะแนนการจัดลำดับ SWOT

- น้ำหนัก พิจารณาจากระดับผลกระทบของปัจจัยที่มีต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ
- คะแนน พิจารณาจากระดับโอกาสของปัจจัยที่มีต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ
 - ภาคผนวก ง - แบบฟอร์มการจัดลำดับปัจจัยยั่งยืน

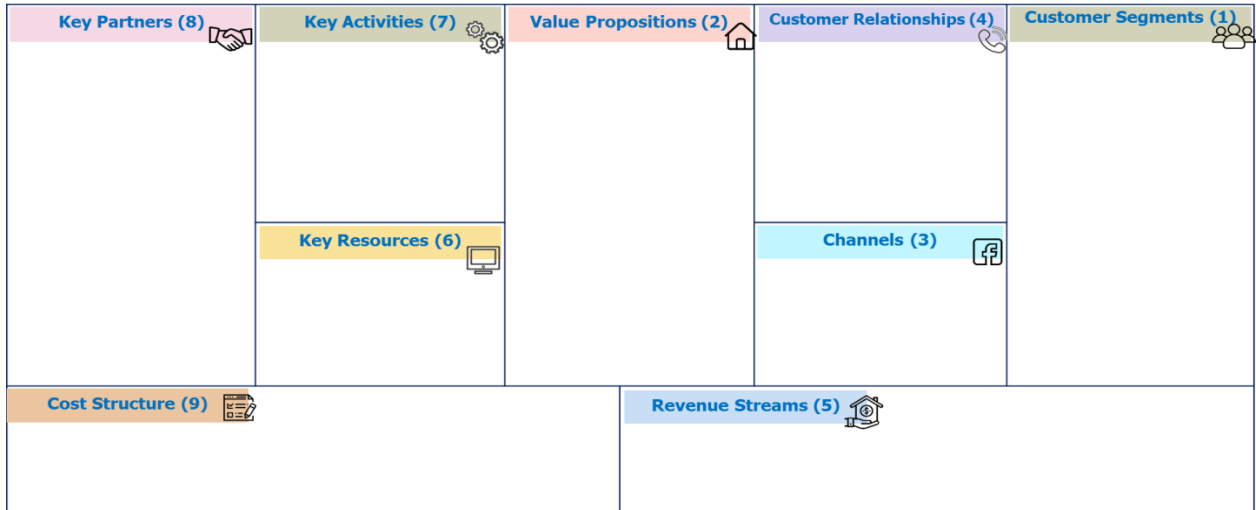
| ปัจจัยยั่งยืนขององค์กร | ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านซ้ายมือ มีอิทธิพลในระดับใดต่อความสามารถในการดำเนินภารกิจหลักของ กคช. ให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ยั่งยืน | | | | | | สรุปคะแนน |
|------------------------|--|--|---|--|--|---|-----------|
| | Not Applicable (0 คะแนน) | Not Relevant (1 คะแนน) | Low (2 คะแนน) | Medium (3 คะแนน) | High (4 คะแนน) | Very High (5 คะแนน) | |
| | ปัจจัยดังกล่าว ไม่เกี่ยวข้อง | ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำการกิจ | มีอิทธิพลน้อยต่อความสามารถในการทำการกิจ | มีอิทธิพลปานกลางต่อความสามารถในการทำการกิจ | มีอิทธิพลสูงต่อความสามารถในการทำการกิจ | มีอิทธิพลสูงมากต่อความสามารถในการทำการกิจ | |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | |

- ภาคผนวก จ- แบบฟอร์มการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ VRIO

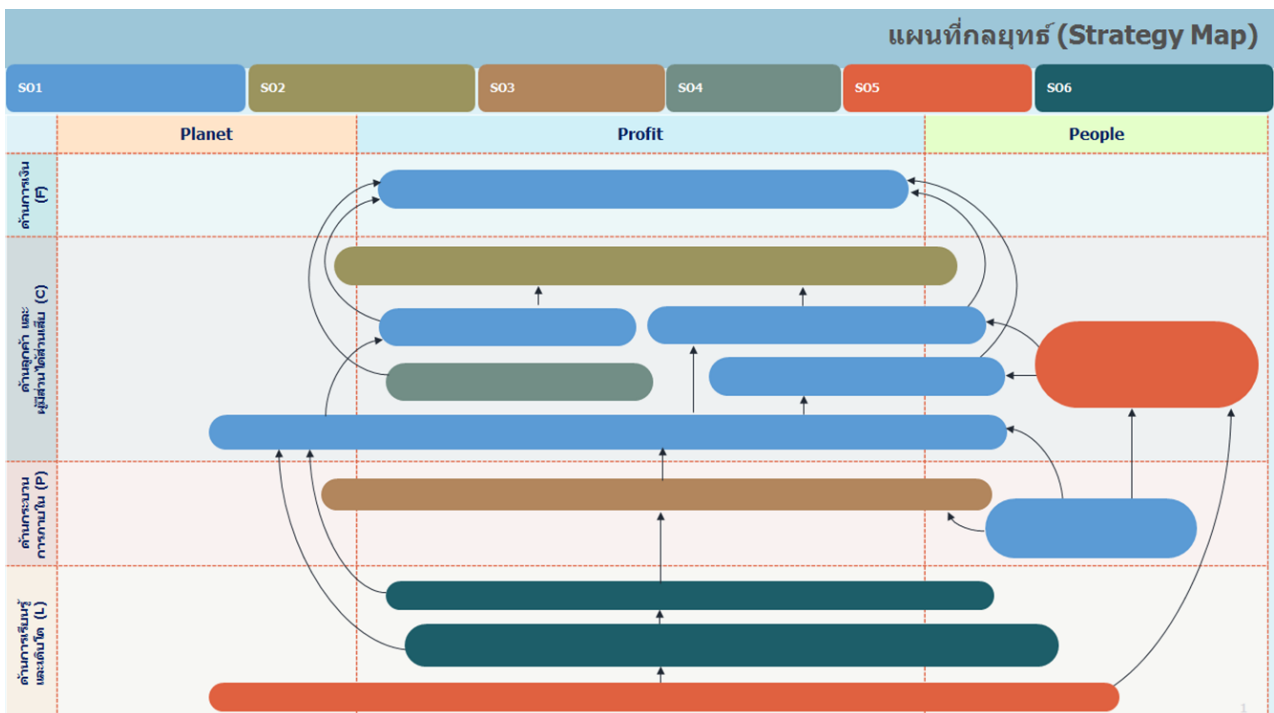



| | | | |
|---|-----------------------------------|--|-------------|
| | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 15 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

■ ภาคผนวก จ -Business Model Canvas



■ ภาคผนวก ช- แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



| | | | |
|--|-----------------------------------|--|-------------|
|  | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 16 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

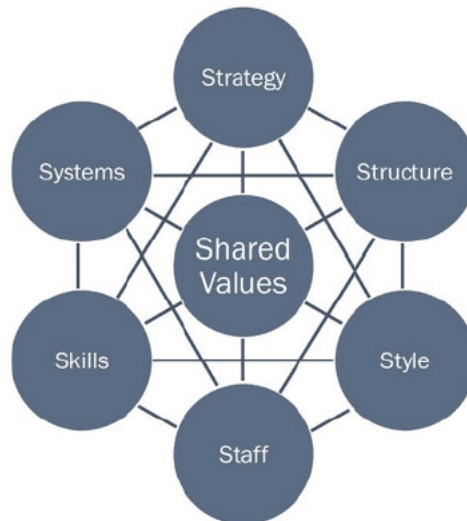
ภาคผนวก ซ- ทฤษฎี/แนวความคิด ที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนฯ

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 17 | จาก 50 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 18 | จาก 50 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 19 | จาก 50 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 ไม่ได้ได้อยู่ทั้งในกลุ่ม 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 20 | จาก 50 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 21 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

<รูปแบบ>

- รูปแบบภาวะผู้นำและการบริหารขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มากน้อยเพียงใด
- ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรหรือไม่เพียงใด
- พนักงานมีการตอบสนองต่อการบริหารงานของผู้นำอย่างไร
- พนักงานและทีมงานมีความสามารถในการทำงานสู้คู่แข่งได้หรือไม่ มีความสามัคคีและให้ความร่วมมือกันหรือไม่ อย่างไร
- มีทีมงานที่ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างแท้จริงหรือไม่ หรือเป็นแต่เพียงกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นมาตามทฤษฎีด้านการบริหาร

<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 22 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

การรายงาน หรืออาจจะนัดประชุมผู้บริหารเหล่านั้นเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริงและนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผนการแก้ไข

เพื่อความชัดเจนในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารควรใช้แผนภูมิ (flow chart) ที่แสดงกระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการแก้ไขที่ต้องการจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นเครื่องมือในการติดตามและสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งนอกจากจะเป็นการรวบรวมข้อมูลสำคัญไว้ในที่เดียวกันแล้ว ยังสะดวกในการให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในขั้นการปฏิบัติ

ขั้นที่ 4: ทำการเปลี่ยนแปลง


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

ขั้นที่ 5: หมั่นทบทวนความประสานสอดคล้องขององค์ประกอบทั้งเจ็ด

ผู้บริหารควรหมั่นทบทวนองค์ประกอบทั้งเจ็ดทุกครั้งที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อให้ทราบว่ายังทำงานประสานสอดคล้องกันอยู่หรือไม่ หรือในกรณีที่องค์กรไม่มีการปรับเปลี่ยนใด ๆ ต่อเนื่องมานานพอสมควร ก็ควรทบทวนให้มั่นใจว่าองค์ประกอบทั้งเจ็ดยังมีความประสานสอดคล้องกันเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรและสามารถรับแรงกดดันหรือสภาพความผันแปร (dynamic) ของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างเหมาะสม

ประโยชน์ที่ได้รับจาก 7S Model

1. ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
2. ช่วยให้เห็นหนทางที่เหมาะสมในการนำกลยุทธ์ใหม่ไปใช้ปฏิบัติ
3. ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในภารกิจที่มีความซับซ้อนมาก ๆ (เช่น ภายหลังจากซื้อหรือควบรวมกิจการ) 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 23 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

กลยุทธ์การตลาด 7P

คืออะไร ตามทฤษฎีเรื่อง หลักการตลาดที่เกิดขึ้น จะพบว่ามี 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 24 | จาก 50 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 การที่จะทำให้พนักงาน บริการที่ดีประทับใจลูกค้า องค์กรก็ควรดูแลพนักงานให้ดี ทั้งค่าแรงและสวัสดิการควรมีความเหมาะสมกับงานที่ พนักงานทำ เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน

Process (กระบวนการ)

P ตัวนี้คือ กระบวนการในการให้บริการ โดยหัวใจสำคัญอีกประการของการให้บริการ คือขั้นตอนการ ให้บริการต้องมีมาตรฐานที่ชัดเจน เพื่อพนักงานจะได้เข้าใจขั้นตอนการให้บริการได้อย่างถูกต้องชัดเจน ว่าต้อง ทำอะไร 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 25 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

นอกจากนี้ ถ้าออกแบบดีๆ ลดขั้นตอนในการทำงานบางอย่างได้ สามารถทำให้ลูกค้าใช้บริการเร็วขึ้น ไม่ต้องให้ลูกค้ารอนาน

Physical Evidence (องค์ประกอบทางกายภาพ)

สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คือสิ่งที่สามารถสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การมองเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การรู้รส 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 26 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

PESTEL Analysis

คือ แนะนำหลักการวิเคราะห์ การใช้งาน และประวัติของ PESTLE ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจระดับโลกหรือแม้กระทั่งระดับประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและมีการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์กรและผู้บริหารล้วนต้องเจอความท้าทายครั้งใหญ่ การให้ความสำคัญกับการวางแผนและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

เครื่องมือนี้ ถือเป็นหนึ่งในตัวช่วยสำคัญที่ธุรกิจสามารถพิจารณาถึงการแข่งขันในสภาพแวดล้อมมหภาคได้รอบด้าน

ข้อดี - ข้อเสีย และตัวอย่าง

PESTEL Analysis คือ กรอบการคิดเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยแบ่งโอกาสและความเสี่ยงออกเป็นปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย โดยคำว่า PESTLE ไม่มีความหมายใดๆ เป็นเพียงเครื่องมือช่วยจำ ซึ่งแต่ละตัวอักษรหมายความถึง

P : Political = ปัจจัยด้านการเมือง

E : Economic = ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

S : Social = ปัจจัยด้านสังคม

T : Technological = ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

L : Legal = ปัจจัยด้านกฎหมาย

E : Environmental = ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ในมิติของ PESTLE คือ การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกในมุมสูงเพื่อพิจารณาแง่มุมต่างๆ ที่ต้องการตรวจสอบ หรือติดตาม เพื่อวางแผนสำหรับการเปิดตัวโครงการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ในมิติของการพิจารณาอาจมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างออกไปบ้าง ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดบางส่วนจึงได้เพิ่มการพิจารณาส่วนของ E : Ethics = จริยธรรม หรือ จรรยาบรรณ เข้ามาในภายหลังจึงถูกเรียกว่า PESTLE ทั้งหมด ซึ่งขอให้เข้าใจว่าเป็นเรื่องเดียวกัน

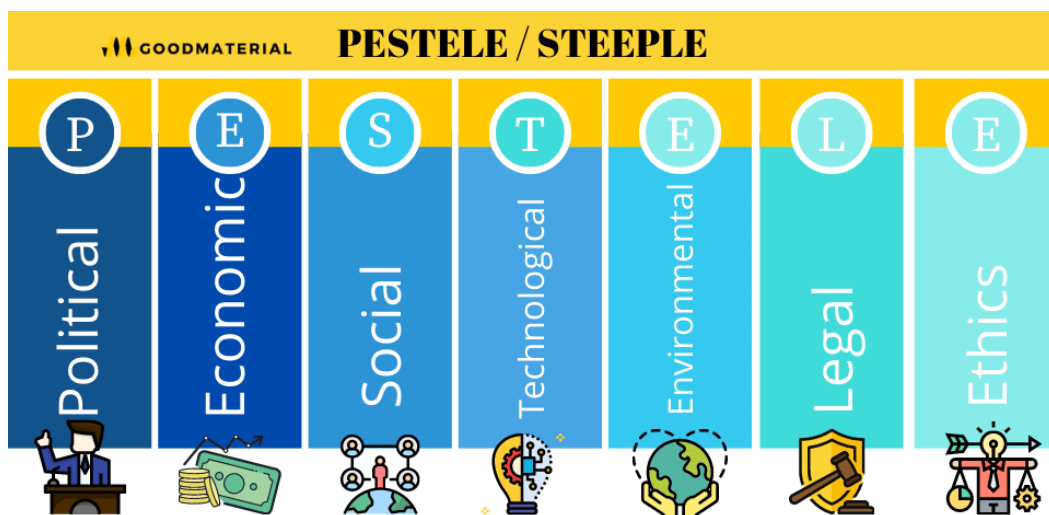
| | | | |
|---|-----------------------------------|--|-------------|
| | รหัสเอกสาร : QWP-นผ-2564-01 | ระดับชั้นความลับ : ใช้ภายใน (Internal Use) | |
| | มีผลบังคับใช้วันที่ : 1 ต.ค. 2563 | เวอร์ชัน : 1.0 | |
| | เจ้าของเอกสาร : ฝ่ายนโยบายและแผน | หน้าที่ 27 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

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 28 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

ปัจจัยทางการเมืองอื่นๆ ที่ควรนำมาพิจารณาให้เหมาะสมกับธุรกิจ

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


Economic : ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจอาจส่งผลกระทบต่อบริษัท และอาจจะส่งผลกระทบระยะยาว โดยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย รายได้ของผู้บริโภคและอัตราร่างงาน

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 29 | จาก 50 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 30 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

- โครงสร้างของซัพพลายเชนด้านชิ้นส่วนเซ็นเซอร์
- วงจรชีวิตของเทคโนโลยี
- กิจกรรม R&D
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

Environmental : ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

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

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 31 | จาก 50 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 32 | จาก 50 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 มันเป็นมาตรฐานสากลที่ตีพิมพ์เผยแพร่โดยองค์กร 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 33 | จาก 50 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 ก็จำเป็นต้องการข้อมูลโดยละเอียดในทุกแง่มุม พวกเขาต้องการข้อมูลเกี่ยวกับเชื้อเพลิง ความเร็ว ความกดอากาศ ระดับความสูง ระยะทางทางและตัวบ่งชี้อื่นๆ เพื่อใช้ในการสรุปสภาพแวดล้อมปัจจุบันและคาดการณ์แผนการเดินทาง 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 34 | จาก 50 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 และการทำงานที่ทำให้ลูกค้ามีความสุข 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 35 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

- **ทราบความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ลูกค้าพูด กับ สิ่งที่ลูกค้าทำ :** เคยหรือไม่ ที่ถามลูกค้าว่าชอบสินค้าหรือบริการของเราหรือไม่ คำตอบที่ได้อาจเป็น *ขอบคุณ* 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 จะต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพสูงสุดในแง่ของความเป็นผู้นำ 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 36 | จาก 50 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

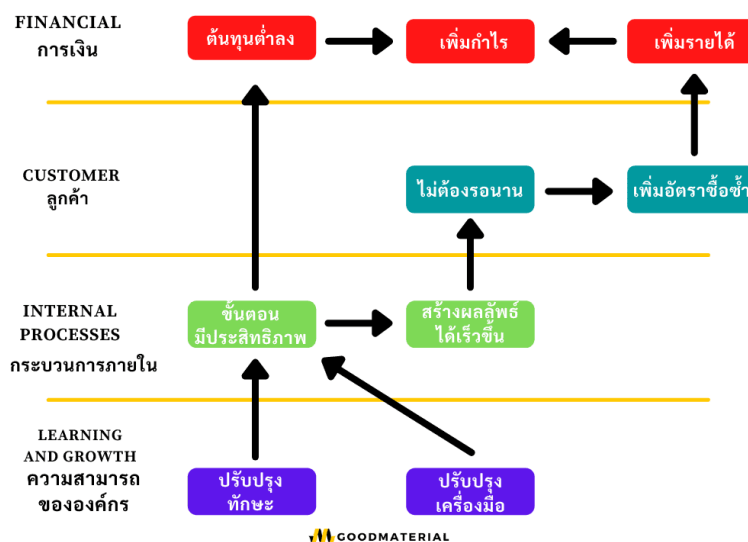
- **ต้องปรับให้เข้ากับองค์กร (ใช้เวลานาน)** : การใช้ระบบ BSC ให้ได้ประสิทธิภาพต้องมีการปรับให้เข้ากับองค์กร ผ่านการปรับแต่งให้เหมาะสมกับทุกระดับ การเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดแรงต้านจากภายใน ทั้งการไม่เห็นด้วย ไม่ปฏิบัติตามจากความเคยชินเดิม การดำเนินการอาจจะใช้ระยะเวลานาน อีกทั้งรูปแบบการใช้งาน BSC ยังไม่สามารถเลียนแบบธุรกิจอื่นได้ 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 37 | จาก 50 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 38 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์กลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบและอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการการบริหารขององค์กร แม้ว่าสภาพแวดล้อมรอบองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามพลวัตของสังคม แต่ผลการวิเคราะห์อาจช่วยให้พอต่อการกำหนดทิศทางการบริหารองค์กร ให้เกิดประสิทธิผลได้พอสมควร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก(External Environmental Analysis)


เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลลัพธ์ต่อการเป็นโอกาส(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 ค่ะแนน ปานกลาง ให้ + 2 ค่ะแนน น้อย ให้+ 1 ค่ะแนน 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 39 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

การกำหนดทิศทางของการบริหารองค์กรจากผลการวิเคราะห์ SWOT

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

วิสัยทัศน์ คือภาพขององค์การตามภารกิจที่คิดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้ว ระยะเวลาหนึ่งเป็นข้อความ สั้น กะทัดรัด ครอบคลุมและเป็นที่เข้าใจตรงกันของผู้มีส่วนได้เสียขององค์การว่าจะเป็นอย่างนั้น

พันธกิจ คือเงื่อนไขภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์

เป้าประสงค์ คือสภาพความสำเร็จที่คาดหวังของภารกิจตามตัวชี้วัดสำคัญ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการคือ

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

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

กลยุทธ์สามารถกำหนดได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

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


ในระดับสถานศึกษาสามารถกำหนดได้ดังนี้

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

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การเตรียมการวางแผน (Pre- Plan)

การเตรียมการวางแผนถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะเป็นการเตรียมข้อมูลสารสนเทศต่างๆหลังทราบผลการวิเคราะห์ SWOT จนทราบทิศทางการบริหารองค์การแล้ว 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 40 | จาก 50 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 ระดับต้องนำแผนกลยุทธ์ของแต่ละระดับจัดทำพันธะสัญญา(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 41 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

- **คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure Manual/Work Manual)** เป็นคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบระดับแผนงานหรืองานภารกิจ ที่จะนำแนวทางในคู่มือนโยบายมาสู่แนวทางการปฏิบัติให้แก่บุคลากรในกลุ่มงานภารกิจได้รับรู้และปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ฉะนั้นเป้าหมายของกลุ่มจึงยึด พันธะกิจที่กลุ่มรับผิดชอบมากระจายเป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัดสำคัญ ที่แสดง วัตถุประสงค์ ตามตัวชี้วัด วิธีดำเนินการ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ
- **คู่มือการทำงาน (Work Instruction)** บุคลากรในแต่ละกลุ่มภารกิจที่รับผิดชอบในแต่ละงานภารกิจ ต้องจัดทำขั้นตอนการทำงานตามกลยุทธ์ระดับโครงการ(กิจกรรม)ในรูปของเอกสารคู่มือหรือเป็นแผนผังการทำงาน(Flow chart) เพื่อใช้ในการกำกับตนเองและเปิดเผยให้บุคคลอื่นรับรู้เพื่อการประสานงาน

องค์ประกอบของคู่มือ

- **คู่มือนโยบาย/คู่มือคุณภาพ**
 - ขอบเขตขององค์การ
 - ข้อมูลแนะนำองค์การ ประวัติองค์การ
 - โครงสร้าง บทบาทหน้าที่
 - นโยบายและทิศทางการบริหารองค์การและภารกิจ
 - กลยุทธ์ระดับองค์การพร้อมรายละเอียด
 - แผนการประกันคุณภาพ (QA)
- **คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน**
 - วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ
 - ขอบเขตการทำงานแต่ละขั้นตอน พร้อมระบุ ผู้รับผิดชอบ (โครงสร้างอำนาจหน้าที่ระดับกลุ่มงาน)
 - 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 42 | จาก 50 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 43 | จาก 50 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 เราก็จะนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทได้

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

ในทางกลับกัน **โอกาสและอุปสรรค เป็นปัจจัยภายนอก**ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ แต่ปรับหรือคล้อยตามสภาวะแวดล้อม 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 44 | จาก 50 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 45 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

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


Mini-Mini strategy ในขณะที่ยังคงหรือบริษัทเรามีจุดอ่อนและมีอุปสรรคจากภายนอกเข้ามาอีก จุดประสงค์ของกลยุทธ์เชิงป้องกันคือทั้งลดและพิชิตจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคเพื่อประคองให้ธุรกิจอยู่รอด ในระหว่างนี้พยายามลดจุดอ่อนและรอโอกาสใหม่ๆที่เข้ามา หรือควบบรรวมกับบริษัทอื่นเพื่อเพิ่มจุดแข็ง เช่น เมื่อ 2-3 บริษัทควบบรรวมกันทำให้อุดขายมาขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยจะลดลง หรือถ้ามองโลกในแง่ร้ายหน่อยคง เลิกกิจการ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในช่วงโควิด-19 อุปสรรคเกิดจากโรคไวรัสระบาดทำให้นักท่องเที่ยวไม่สามารถ เดินทางมาประเทศไทยได้ ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมต่างพบปัญหาและอุปสรรคอย่างใหญ่หลวง ถ้าบริษัทที่ถู มาสร้างโรงแรมยังผ่อนไม่หมดคงต้องขายกิจการ หรืออีกตัวอย่าง สภาวะเศรษฐกิจไม่ดี ธนาคารเล็กๆ จะควบบรรวมกัน มีลูกค้ารวมกันมากขึ้น ประหยัดต้นทุนบางอย่าง

ข้อดีของ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ SWOT ทำให้เราทราบว่าองค์กรมีข้อดีข้อเสีย 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 ได้นั้นจำเป็นต้องผ่านกระบวนการ วิเคราะห์ SWOT อย่างละเอียดให้ดีเสียก่อน


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 46 | จาก 50 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 แบรนต์แข็งแกร่งมาก | 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 47 | จาก 50 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 48 | จาก 50 หน้า |
| ชื่อเอกสาร: การพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ | | | |

การดำเนินการวิเคราะห์ VRIO

ขั้นตอนที่ 1 - คำถามแห่งคุณค่า

คำถามแรกที่ต้องตอบคือ ทรัพยากรเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าหรือไม่

คำตอบที่เป็นไปได้สองข้อและความหมายมีดังนี้

ใช้ทรัพยากรมีค่า - หากพิจารณาแล้วว่าทรัพยากรเพิ่มมูลค่าและเป็นประโยชน์ต่อ บริษัท มากกว่าหนึ่งวิธีคุณ สามารถไปยังคำถามถัดไปหรือขั้นตอนถัดไปในกระบวนการได้

ไม่ทรัพยากรไม่ได้เพิ่มมูลค่า - หากได้ข้อสรุปว่าทรัพยากรนั้นไม่มีคุณค่าคุณ จะ **เสียเปรียบในการแข่งขัน**

นี่คือสิ่งที่กำหนด - หากทรัพยากรไม่ได้เพิ่มมูลค่าใด ๆ ให้กับ บริษัท หรือสำหรับลูกค้าคุณจะต้องเป็น

ผู้สนับสนุนเนื่องจากคุณไม่มีค่าที่จะมอบให้กับผู้บริโภคของคุณ

ขั้นตอนที่ 2 - คำถามของความหายาก

ที่ว่าคุณภาพหรือทรัพยากรที่ บริษัท มีนั้นหายากหรือไม่ คุณเป็นหนึ่งใน บริษัท เดียวที่ครอบครองหรือไม่?

ใช้ทรัพยากรนั้นหายาก - 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?

ใช้ทรัพยากรนั้นเลียนแบบได้ - หากทรัพยากรหรือคุณภาพสามารถจำลองหรือทดแทนได้อย่างง่ายดายด้วยสิ่ง ที่มีมูลค่าใกล้เคียงกันหรือมากกว่าคุณก็ประสบความสำเร็จในการบรรลุสิ่งที่เรียกว่าความ **ได้เปรียบในการ แข่งขันชั่วคราว** ซึ่งหมายความว่าคู่แข่งของคุณสามารถแซงหน้าคุณได้อย่างง่ายดายหากพวกเขาตั้งใจที่จะ บรรลุทรัพยากร (หรือสิ่งที่คล้ายกัน) ที่คุณมี แต่ยังมี

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 49 | จาก 50 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)

นอกจากนี้ยังตรวจสอบในแง่ที่มีค่าและหายากและแฟรนไชส์มีความพร้อมที่จะใช้ประโยชน์จากมัน แต่เป็นสิ่งที่ บริษัทอื่นสามารถทำซ้ำได้อย่างง่ายดาย (บางแห่งมีอยู่แล้ว)

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ Starbucks มีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว พวกเขาอยู่ข้างหน้าในเกมจนกว่าจะมีคนอื่นมาตรวจสอบในทุกพื้นที่สำหรับคุณลักษณะเฉพาะนี้

VRIO Framework สามารถใช้ทำอะไรได้

หากทำการวิเคราะห์ VRIO อย่างถูกต้องตอนนี้จะรู้ว่า บริษัท/องค์กรของคุณมีข้อได้เปรียบที่ยั่งยืนหรือไม่ที่จะทำให้คุณก้าวไปข้างหน้าในเกม แต่นั่นไม่ใช่ทั้งหมด เพราะแม้ตอนนี้จะตระหนักดีว่าบริษัท/องค์กรอยู่ในจุดใดในแง่ของทรัพยากร

คือจะรู้ว่าบริษัท/องค์กรมีทรัพย์สินมีค่าจำนวนเท่าใดคุณสมบัติที่หายากและทรัพยากรที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการทำซ้ำจำนวนเท่าใด

นอกจากนี้จะทราบมากขึ้นว่าโครงสร้างและแนวปฏิบัติภายในขององค์กรอนุญาตให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีได้อย่างเต็มที่หรือไม่ และหลังจากวิเคราะห์ทรัพยากรแล้ว และวิเคราะห์ว่าบริษัท/องค์กร พร้อมที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นหรือไม่

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

มีการวิเคราะห์และทบทวน VRIO ตามเกณฑ์ปกติ อยู่เสมอ

เพื่อวิเคราะห์หาจุดที่อ่อนแอที่อาจเกิดขึ้นและดำเนินมาตรการแก้ไข เนื่องจากมูลค่าของทรัพยากรสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา – สิ่งที่เกิดขึ้นหนึ่งเคยประเมินค่าไม่ได้ อาจกลายเป็นสิ่งที่หาไม่ได้

ทักษะของคู่แข่งอาจเปลี่ยนแปลงไปด้วยทำให้พวกเขาค้นหาสิ่งทดแทนที่เหมาะสมสำหรับทรัพยากรที่คิดว่าไม่สามารถจำลองหรือแทนที่ได้ ปัจจัยเหล่านี้และอื่น ๆ อีกมากมายจะหมายความว่าคู่แข่งที่เคยได้เปรียบในตอนนี้ อาจจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาจึงควรป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้ โดยอยู่เหนือเกมและวิเคราะห์ทรัพยากรของเป็นระยะ ๆ