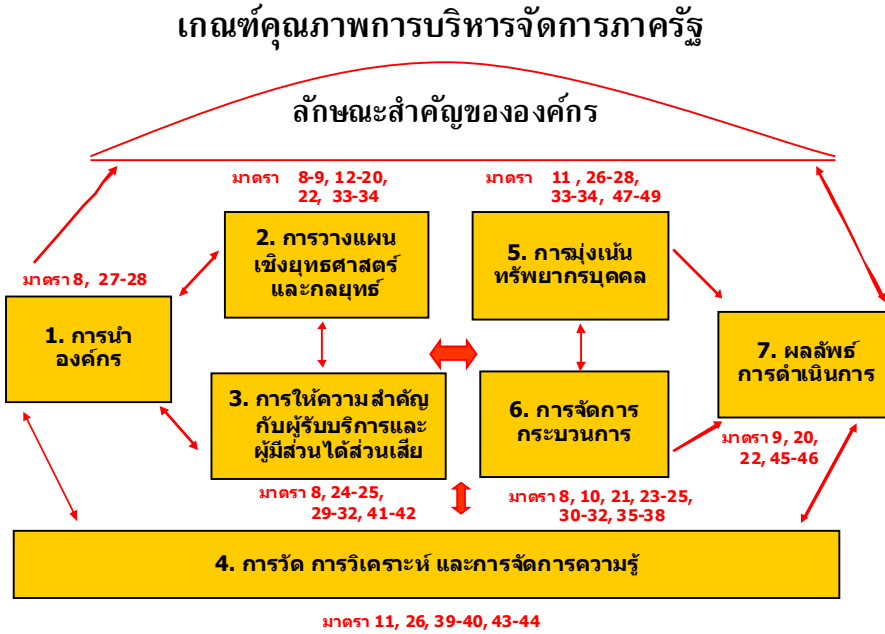


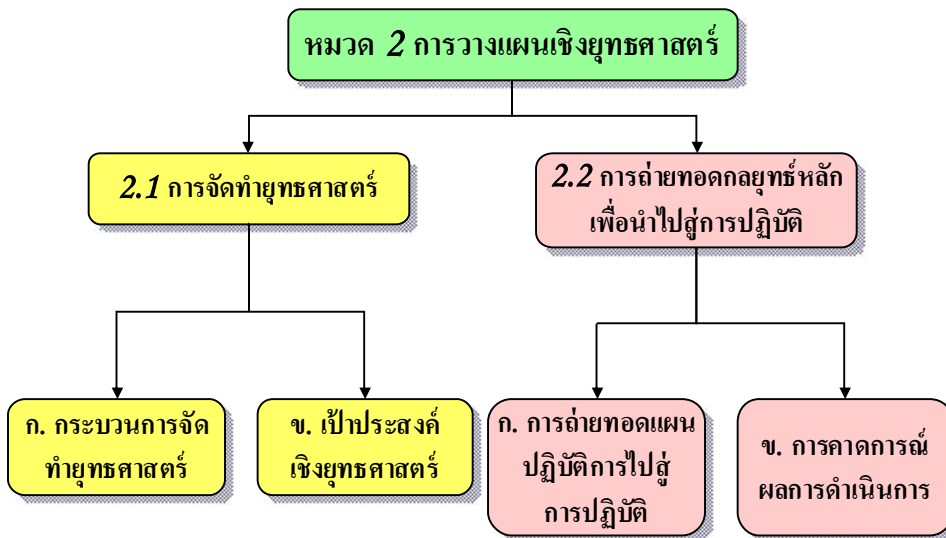
การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) by Natthawatana Nippagagorn, DMS.

.....



หมวดที่ 2 การจัดทำยุทธศาสตร์

- ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต



กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

1. ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ
 - ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ
 - กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว
 - กิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
2. ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร
 - ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - สภาพการแข่งขัน
 - นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
 - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค
3. ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง
4. ส่วนราชการให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรอย่างไร
5. วิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
6. แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการ
7. แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
8. ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
9. เป้าหมายการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดมีอะไรบ้าง และเป็นเช่นใด เมื่อเปรียบเทียบกับ
 - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
 - ผลการดำเนินงานที่คาดไว้ของคู่แข่ง
 - ระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Benchmark)

ความหมาย (David:1997)

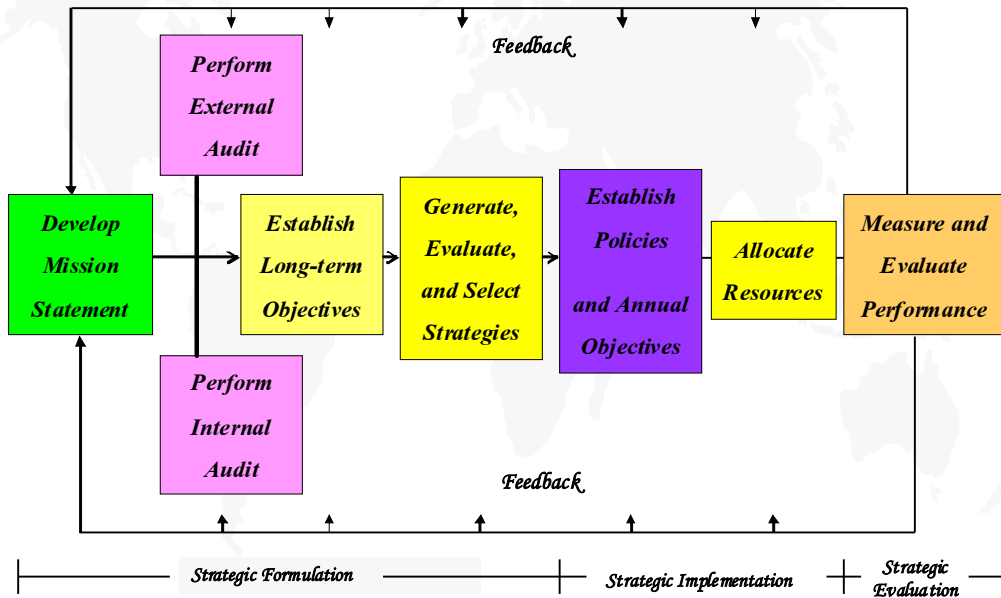
เป็นศาสตร์และศิลป์ในการ

- กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
- การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการคือ-

- การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
- การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy Implementation and Control)

A Comprehensive Strategic Management Model



ความท้าทายในโลกธุรกิจ

- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Accelerating rates of Change)
- การแข่งขันที่มากขึ้น (Increasing Competition)
- ความเป็นโลกาภิวัตน์ของธุรกิจ (Globalization of Business)
- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technological Change)
- การเปลี่ยนแปลงลักษณะของหน่วยแรงงาน (Changing Nature of the Work Force)
- การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Shortages)
- การเปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรมเป็นสังคมที่ต้องใช้ความรู้ (Transition from Industrial to Knowledge Society)
- ภาวะเศรษฐกิจและสภาพตลาดที่ไม่แน่นอน (Unstable Economic and Market Conditions)
- ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น (Increasing Demands of Constituents)
- ความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Complexity of the Strategic Management Environment)

21th-century Business Direction

1. Globalization
2. The Maze of Information Management
3. The Way of Technology
4. Change and More Change

Excellence in an Organization

- Network Excellence

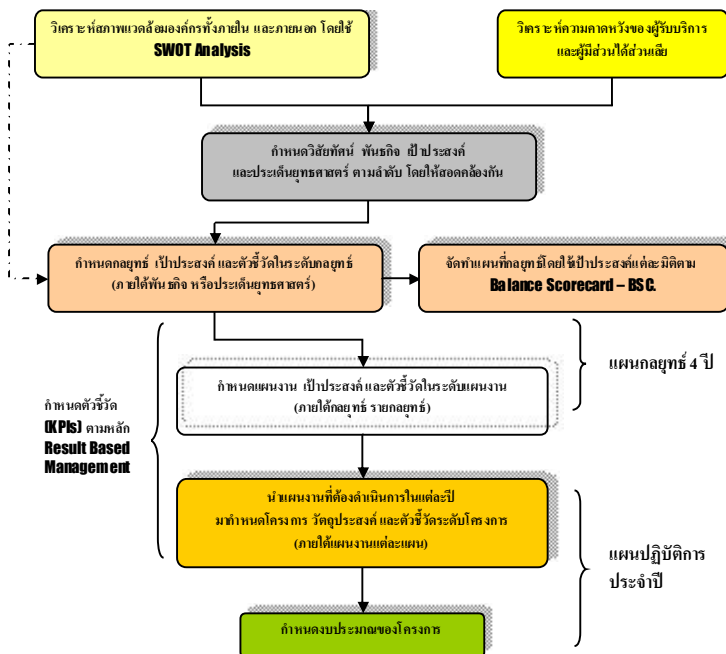
- Technology Excellence
- People Excellence
- Service Excellence

ประโยชน์จากการบริหารเชิงกลยุทธ์

- ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น (Improved Communication)
- มีผลิตผลที่ดี (Great Productivity)
- ช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน (Increased Understanding)
- ทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น (More Effective Strategies)
- มีพันธะสัญญา (Enhanced Commitment)
- ผลิตผลสูงขึ้น (Higher Productivity)
- ทำให้ธุรกิจมีอำนาจ มีความคิดริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้า (Allow Firm to Influence, Initiate, and anticipate)
- ทำให้ธุรกิจมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแทนที่จะแก้ปัญหาภายหลัง (Be Proactive rather than Reactive)

ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์

- มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- เกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร
- นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา
- เกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

- หมายถึงบุคคล คณะบุคคล หรือนิติบุคคล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร มีผลประโยชน์ร่วมกันกับองค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ได้รับผลกระทบทั้งด้านบวก และด้านลบจากการดำเนินงานขององค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน คู่แข่งขัน ฯลฯ

- องค์กรมีความจำเป็นต้องกำหนดผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรให้ชัดเจน เข้าใจความคาดหวัง หรือความต้องการของเขา และหาทางตอบสนองความต้องการ หรือความคาดหวังนั้นไว้เป็นการเบื้องต้น

การอภิปรายกลุ่ม

- ลูกค้าผู้มาใช้บริการ (Customers) คือผู้ใช้บริการ หรือซื้อสินค้าขององค์กร
 - ลูกค้ามีกี่กลุ่ม ใครบ้าง
 - แต่ละกลุ่มคาดหวังอะไรจากองค์กร
 - องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มได้อย่างไร
- ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) คือผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งด้านบวก และด้านลบจากการดำเนินงานขององค์กร (ยกเว้นลูกค้า)
 - ใครคือผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร
 - แต่ละกลุ่มคาดหวังอะไรจากองค์กร
 - องค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างไร
- คู่แข่ง (Competitors) ได้แก่ผู้ที่ดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกับองค์กร และมีผลกระทบต่อยอดขาย หรือจำนวนผู้มาใช้บริการขององค์กร
 - ใครคือคู่แข่งขององค์กรบ้าง
 - คู่แข่งมีจุดแข็ง หรือจุดอ่อนอะไรบ้าง
 - องค์กรจะพัฒนาการแข่งขัน (วิธีการ) อย่างไรได้บ้างเพื่อคงตลาดหลักขององค์กรไว้
- ตลาด (Markets) ได้แก่สินค้าหรือบริการขององค์กรซึ่งมีอยู่หลากหลาย จะเป็นที่ต้องการของตลาดที่แตกต่างกัน เช่น ตลาดการรักษายาบาล ตลาดบริการส่งเสริมสุขภาพ ตลาดบริการวิชาการ ตลาดงานวิจัย
 - ตลาดเหล่านี้ มีตลาดใดบ้าง
 - อะไรคือสินค้า หรือบริการที่แต่ละตลาดต้องการ
 - องค์กรจะตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างไร
- ลูกจ้างภายใน (Employee) ได้แก่พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ ข้าราชการ ลูกจ้าง ที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร โดยได้รับค่าตอบแทนโดยตรงจากองค์กร
 - ลูกจ้างภายในมีกี่กลุ่ม ใครบ้าง
 - แต่ละกลุ่มมีความคาดหวังอะไรจากองค์กร
 - องค์กรจะตอบสนองความต้องการของลูกจ้างภายในได้อย่างไร

ตัวอย่างการวิเคราะห์ Stakeholders

ผู้มีส่วนได้เสีย (ลูกค้า)	ความคาดหวัง	การตอบสนองขององค์กร
1. เกษตรกร	พืชผลการเกษตรดีสร้างรายได้ให้ครัวเรือนเพิ่มขึ้น	บริหารจัดการน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

ตัวอย่างการวิเคราะห์คู่แข่ง

คู่แข่ง	จุดแข็ง(ของคู่แข่ง)	จุดอ่อน(ของคู่แข่ง)	วิธีการแข่งขันหรือสร้างรายได้เปรียบ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		ขาดความชำนาญในการพัฒนาแหล่งน้ำ และบริหารจัดการน้ำ	-พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร -เป็นที่ปรึกษา -ประสานงานกันเป็นเครือข่าย
	อนุมัติงบประมาณได้รวดเร็ว		-มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า -พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารให้รวดเร็วขึ้น

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร

- การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน และความสามารถในการแข่งขัน
- เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า SWOT Analysis

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก

- หมายถึง สิ่งแวดล้อมขององค์กรซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และอาจเป็นประโยชน์ หรือเป็นภัยคุกคามที่สำคัญต่อองค์กรในอนาคต
- หากสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นประโยชน์ หรือเป็นปัจจัยด้านบวกต่อการดำเนินงานขององค์กร เราเรียกว่า โอกาส (Opportunities)
- หากสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นภัยคุกคาม หรือปัจจัยด้านลบต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เราเรียกว่า อุปสรรค (Threats)

ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ควรพิจารณา

- สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment)
- สิ่งแวดล้อมทางสังคม (Social Environment)
- สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Environment)
- สิ่งแวดล้อมประชากรศาสตร์ (Demographical Environment)
- สิ่งแวดล้อมทางการเมือง (Political Environment)
- สิ่งแวดล้อมด้านกฎหมาย (Legal Environment)
- สิ่งแวดล้อมภาครัฐ (Governmental Environment)
- สิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment)
- แนวโน้มทางการแข่งขัน (Competitive Trends)
- อื่นๆ (Others) เช่นภัยธรรมชาติ ภูมิอากาศ

External Factor Evaluation (EFE) Matrix

- ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ (Critical External Factors) ทั้งโอกาส และอุปสรรค
- น้ำหนัก (Weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.0 – 1.0 กล่าวคือ 0.0 หมายถึงไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 แสดงว่ามีความสำคัญมากที่สุด คะแนนน้ำหนักรวมของทุกปัจจัยมีค่าเท่ากับ 1.0

EFE Matrix (continued)

- การประเมิน (Rating) ใช้เกณฑ์ 1-4 โดย 1- แสดงถึงมีโอกาสน้อยหรืออุปสรรคมาก, 2- โอกาสเท่ากับค่าเฉลี่ย, 3- แสดงถึงโอกาสดีกว่าค่าเฉลี่ย, 4- แสดงถึงโอกาสดี
- คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร
- ค่ารวมของคะแนน เป็นคะแนนรวมจากคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของทุกตัวแปร

ปัจจัยแวดล้อมภายใน

- หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถควบคุมได้ และมีผลทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลวได้
- จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ลักษณะเด่นของการดำเนินงานหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร ลักษณะเช่นนี้เป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร
- จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การดำเนินงานองค์กรไม่สามารถกระทำได้ดี อันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะต้องหาทางแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้น

ปัจจัยแวดล้อมภายในที่ควรพิจารณา (อย่างง่าย)

- Man บุคลากร รวมถึงผู้บริหารขององค์กร
- Money งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรแล้ว
- Material วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี
- Management ระบบบริหารจัดการทุกด้าน เช่น การบริหารงานการเงิน พัสดุ งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ปัจจัยแวดล้อมภายในพิจารณาตาม 7'S

1. Strategy กลยุทธ์หลักขององค์กร
2. Structure โครงสร้างทางการบริหาร
3. Systems ระบบต่างๆ ในองค์กร
4. Style รูปแบบการบริหาร
5. Staff บุคลากร
6. Skills ทักษะการปฏิบัติงาน
7. Shared Value ค่านิยมร่วม

Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

- ปัจจัยภายในที่สำคัญ (Critical Internal Factors) ที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน
- น้ำหนัก (Weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.0 – 1.0 กล่าวคือ 0.0 หมายถึงไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 แสดงว่ามีความสำคัญมากที่สุด คะแนนน้ำหนักรวมของทุกปัจจัยมีค่าเท่ากับ 1.0

IFE Matrix(continued)

- การประเมิน (Rating) ใช้เกณฑ์ 1-4 โดย 1- จุด อ่อนหลัก, 2- จุดอ่อนรอง, 3- จุดแข็งรอง, 4- จุดแข็งหลัก
- คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร
- ค่ารวมของคะแนน เป็นคะแนนรวมจากคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของทุกตัวแปร

การแปลความหมายผลจาก IFE และ EFE Matrix

1.0	1.5	2.5	3.0	4.0
1	2	3	4	

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกำหนด

- จุดมุ่งหมาย (Purpose)
- ถ้อยแถลงภารกิจ (Mission Statement)
- วิสัยทัศน์ (Vision)
- เป้าประสงค์ (Goals)
- วัตถุประสงค์ (Objectives)

จุดมุ่งหมาย (Purpose)

หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการในอนาคต สามารถกำหนดได้ 4 ประการ เรียงลำดับจากการเจาะจงน้อยที่สุด ไปถึงมากที่สุด คือ-

- **วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง จินตภาพเกี่ยวกับองค์กรในอนาคต เป็นการชี้ถึงทิศทางที่ต้องการต้องการ จะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะอธิบายความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์กร แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน

องค์ประกอบถ้อยแถลงวิสัยทัศน์

1. ข้อความเกี่ยวกับการกำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน
2. ระยะเวลาของการดำเนินงาน องค์กร (Statement of a long-term goal)
3. แสดงความมุ่งมั่นที่มีพลัง
4. เป็นถ้อยคำที่ทำให้คนใน องค์กรร่วมกันมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร

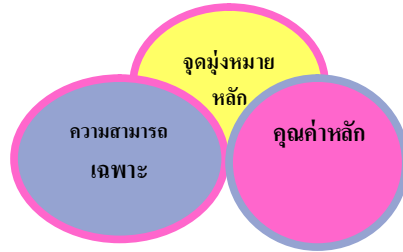
ทำไมองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์

- เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ เกิดความมั่นใจที่จะปรับตัว และพัฒนาก้าวไปสู่จุดหมายที่ต้องการ
- ทำให้การตัดสินใจของคนใน องค์กรเกิดความต่อเนื่อง (Consistency)
- สอดรับกับความจำเป็นขององค์กร ในการเผชิญแรงกดดัน ทั้งภายนอก และภายใน
- มีทิศทางการดำเนินงาน ที่มุ่งสู่เป้าหมายที่ชัดเจน ได้
- เกิดทีมงานประสานงาน ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

คุณลักษณะวิสัยทัศน์

- ✚ แสดงเหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กรและมีทิศทางที่แน่นอน อดทนคงและต่อเนื่องขององค์กร
- ✚ แสดงถึงเป้าประสงค์ (Goals), คุณค่า (Values), และคุณลักษณะ (Characteristics) ขององค์กรในการพยายามมุ่งสู่ความสำเร็จ
- ✚ ต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง (Realistic) สามารถปฏิบัติได้ วัดผลได้ และสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดความร่วมมือ
- ✚ มีขอบข่ายกว้าง เป็นการคาดการณ์ โดยสามารถปฏิบัติงานด้วยกระบวนการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในอนาคตได้ โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จ
- ✚ แสดงให้เห็นการปรับปรุงที่หลากหลาย ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ ที่แสดงถึงความแข็งแกร่ง

วิสัยทัศน์



จุดมุ่งหมายหลัก คือเจตนาธรรมหรือเหตุผลที่องค์กรดำรงอยู่ได้ สะท้อนให้เห็นความมุ่งหวังของประชาชนที่มีต่อภารกิจขององค์กร หรือบ่งบอกถึงผลผลิตหรือเป้าหมายที่มีต่อลูกค้าขององค์กร

ลักษณะจุดมุ่งหมายหลัก

- มีความมั่นคงและค่อนข้างยั่งยืน มิใช่เป้าหมายหรือกลยุทธ์
- เป็นอุดมการณ์ค่อนข้างสูงมิใช่เรื่องเงิน หรือการแสวงหากำไร
- องค์กรต้องมีความเข้าใจและเชื่อถือในจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อทำให้งานมีความหมาย และเกิดแรงจูงใจ

ความสามารถเฉพาะ

- ความสามารถที่โดดเด่นในการดำเนินงาน/ธุรกิจหลักขององค์กร เป็นสิ่งที่สั่งสมมานาน เป็นที่รู้จักยอมรับของคนในวงการซึ่งมีลักษณะ
 - แบ่งแยกให้เห็นความแตกต่าง
 - มีความมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง
 - เป็นองค์ประกอบที่ชี้เพื่อการบริการหรือผลผลิตให้ มุ่งขององค์กร

คุณค่าหลัก

- คือปรัชญา หรือความเชื่อขององค์กรที่มีความสำคัญ มีความยั่งยืน มีคุณค่าอยู่คู่องค์กรและคนในองค์กร ปกติจะมี 3-4 ประการ เช่น
 - เป็นความเชื่อที่จำเป็นขององค์กร
 - ฟังลึกในวัฒนธรรมองค์กร
 - อยู่ได้ยาวนาน
 - ใช้กำหนดปรัชญา เพื่อเป็นแนวทางในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร
 - เป็นจรรยาบรรณขององค์กร

กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์

1. ประเมินสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (SWOT Analysis)
2. การระบอบุญประกอบของวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างภาพในอนาคต โดยให้ทีมงานจะต้องฝัน ให้ได้ภาพองค์กรที่สมบูรณ์แบบที่สุดตามที่องค์กรต้องการเท่าที่ทำได้ และมีการทบทวนองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ในแง่ จุดมุ่งหมายหลัก, ความสามารถเฉพาะ, คุณค่าหลักขององค์กร โดยแยกส่วนประกอบหรือวลีที่สำคัญๆ
3. การกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง จาก 1-2 (จะทราบว่าจะองค์กรอยู่ที่ไหน องค์กรจะไปทางไหน) ทีมงานต้องวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสองภาพ และต้องกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตั้งแต่ต้นจนถึงจุดสิ้นสุด (From...To...)
4. แยกกลุ่มย่อย ให้แต่ละกลุ่มนำหลักเกณฑ์สำคัญๆ แต่ละข้อไปวิเคราะห์ แล้วนำมาประกอบร่วมกันเพื่อหาข้อยุติ

5. การประเมินรางวัลวิสัยทัศน์ โดยเปรียบเทียบหลักเกณฑ์ โดยทีมงานชี้ให้เห็นจุดอ่อน จุดแข็งของรางวัลวิสัยทัศน์ ซึ่งหลักเกณฑ์ที่นำมาคือ

- ตำแหน่ง บทบาททำที่ในการแข่งขันกับคู่แข่งองค์กร
- ทักษะหลักขององค์กรที่ต้องการพัฒนา
- ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ทิศทาง แนวทางตัดสินใจ คุณค่าหลัก ความเข้มแข็ง
- เหตุผลการเปลี่ยนแปลง
- สำคัญและรูปแบบของการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง

6. ทบทวน กำหนดเนื้อหา รูปแบบ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา เป็นรูปธรรม

การอภิปรายกลุ่ม: การกำหนดวิสัยทัศน์

1. ท่านต้องการให้องค์กรของท่านมีภาพลักษณ์ในอนาคตเป็นอย่างไร หรือ องค์กรมุ่งมั่นจะทำอะไรให้สำเร็จในอนาคต?
2. เพื่อให้บรรลุผลตามข้อ 1. ท่านต้องใช้ปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้บรรลุผลได้?
3. เป้าหมายสุดท้ายที่ยิ่งใหญ่คืออะไร เมื่อองค์กรของท่านบรรลุ ผลตามข้อ 1. แล้ว?

■ **พันธกิจ (Mission)** พันธกิจองค์กร เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมหลัก และลักษณะงานสำคัญขององค์กร เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดขึ้น

ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

- เพื่อให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์กรได้
- เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์กร
- เพื่อกำหนดบรรยากาศทั่วไปขององค์กร
- เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและทิศทางขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

■ หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึง เป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็น ที่สำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจาย ไม่มีจุดมุ่งเน้น (Focus)

■ **เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ (Goals)** หมายถึง เป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละพันธกิจ หรือในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้ปรับเปลี่ยนเมื่อวันที่ 30 ก.ย. 2546 และที่ ก.พ.ร. เห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 10/2547 เมื่อวันที่ 26 ต.ค. 2547 ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร

- **วัตถุประสงค์ (Objectives)**
- หมายถึงเป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้
- ลักษณะของวัตถุประสงค์จะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่อไปนี้.-
 - อาจเป็นทั้งวัตถุประสงค์ทางการเงินและไม่ใช้การเงิน
 - เป็นเป้าหมายที่ต้องใช้ความพยายาม
 - จะต้องเกี่ยวข้องกับเวลา
 - เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล
 - จะลดข้อขัดแย้ง
 - สามารถวัดได้

วัตถุประสงค์ต้อง SMART

- **Specific** เฉพาะเจาะจง
- **Measurable** สามารถวัดได้
- **Achievement** บรรลุผลได้
- **Realistic** เป็นจริงได้
- **Time Frame** มีกรอบระยะเวลา

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

- กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ซึ่งองค์กรได้วางแผนไว้ และใช้โต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์
- แผนกลยุทธ์ เป็นข้อความเกี่ยวกับการกิจ และทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น และระยะยาวตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

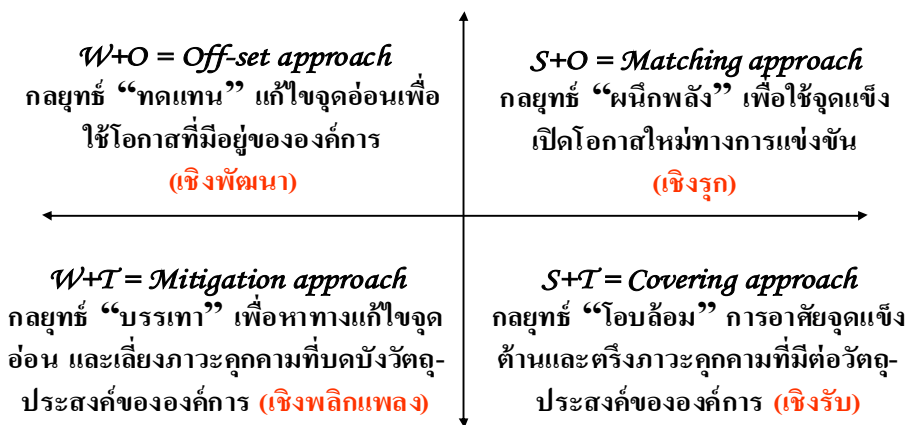
ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์

- จุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์, พันธกิจ, เป้าประสงค์, และอาจรวมถึงนโยบาย
- โอกาสและอุปสรรคจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก (External Opportunities and Threats)
- จุดแข็งและจุดอ่อนจากปัจจัยแวดล้อมภายใน (Internal Strengths and Weaknesses)

การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

ความสัมพันธ์ฝั่ง SWOT และกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS)

“การกำหนดกลยุทธ์เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม SWOT”



งานกลุ่ม: แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

- มอบหมายพันธกิจ หรือประเด็นยุทธศาสตร์
- กลุ่มร่วมกันพิจารณา SWOT และเช็คข้อที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับพันธกิจ หรือประเด็นยุทธศาสตร์
- นำ SWOT มาพิจารณาจับคู่ทีละคู่ เพื่อกำหนดกลยุทธ์
- การจับคู่ไม่จำเป็นต้องเป็น 1:1 ก็ได้
- กำหนดให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM

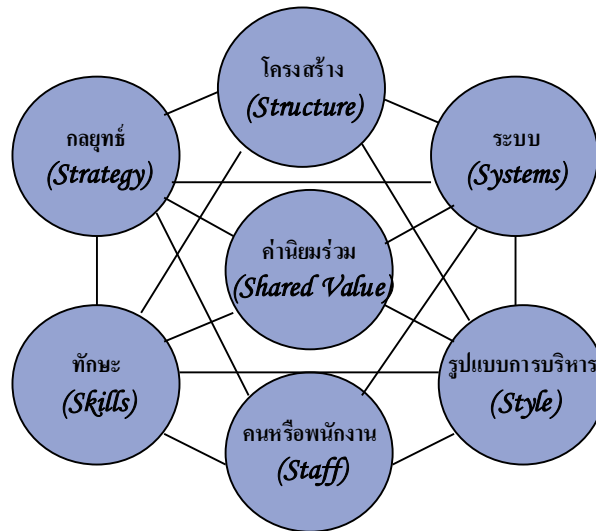
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ <i>Key Success Factors</i>	น้ำหนัก <i>Weighted</i>	กลยุทธ์ที่ 1	กลยุทธ์ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 3
1. ตอบสนองนโยบายสำคัญ	0.3	4	3	2
2. สอดคล้องวิสัยทัศน์	0.3	2	3	2
3. โอกาสสำเร็จ/ทรัพยากรเพียงพอ	0.25	4	3	3
4. ความคุ้มค่าผลลัพธ์/งบประมาณ	0.15	1	3	4
รวม	1.00	2.95	3.00	2.55

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ(Strategic Implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์

- เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended Strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy)
- เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

The McKinsey 7'S framework



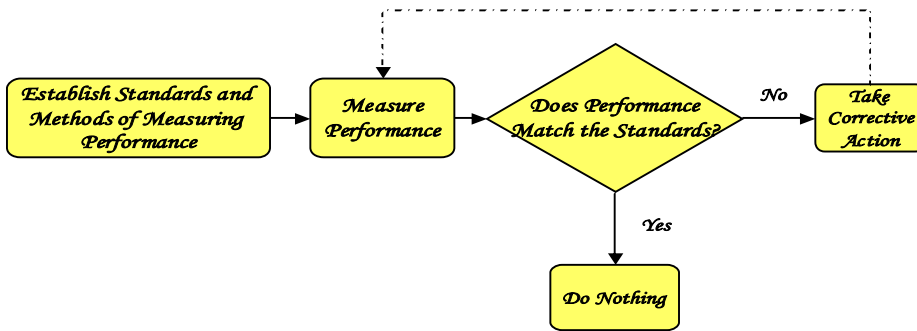
การควบคุมกลยุทธ์

- เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ถ้ากระทำเช่นนั้น และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา
- ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม
- เป็นกระบวนการในการจัดการ ซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

What is Control?

- Control is “the process through which managers assure that actual activities conform to planned activities”
- Control is “a systematic effort to set a performance standards with planning objectives, to design information feedback systems, to compare actual performance with these predetermined standards, to determine whether there are any deviations and to measure their significance, and to take any action required to assure that all corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives.”

Basic steps in the control process



ขั้นตอนสำคัญในการควบคุมกลยุทธ์

- การจัดตั้งมาตรฐาน (Establishment of standards)
- การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance)
- การเปรียบเทียบ (Comparison of performance with standard)
- การดำเนินการแก้ไข (Taking corrective action)

Result Based Management-RBM.

- มีความหมายเดียวกับ Performance Management
- เกิดขึ้นจากความพยายามของรัฐบาลสวีเดน ที่จะแก้ปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในยุโรป และสหรัฐอเมริกา ซึ่งส่งผลให้ทรัพยากรภาครัฐต้องลดปริมาณลง และนำไปสู่ภาวะที่รัฐต้องงัดหรือจำกัดงานราชการบางประเภทที่ไม่มีการคาดหวังผลสัมฤทธิ์ของงาน
- ประเทศไทยนำมาใช้เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจเมื่อปี 2540

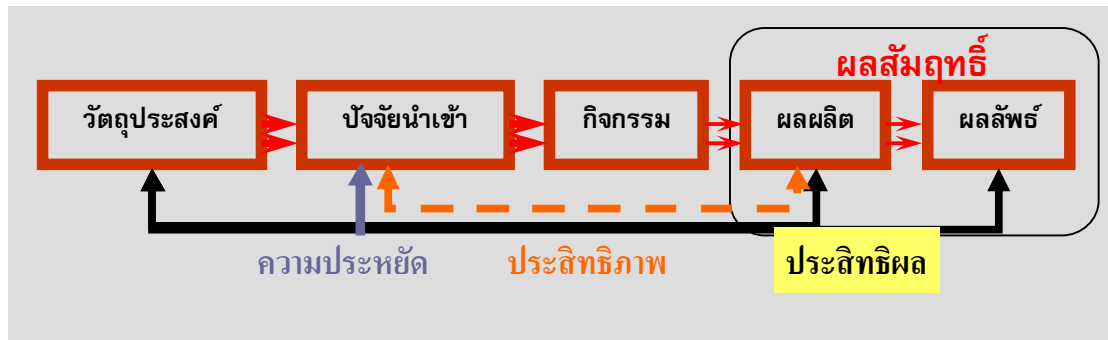
Result Based Management-RBM.

- เป็นแนวการบริหารที่มีการผสมผสานแนวความคิดของประเทศ สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา เช่น
 - Management by Objectives-MBO.
 - Performance Management
 - Logical Framework Approach
- ต้องอาศัยระบบงบประมาณแบบ PBB: Performance Based Budgeting
- เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ระบบการประเมินผลงานราชการ ชัดเจน เหมือนภาคเอกชนที่สามารถประเมินออกมาเป็นผลกำไร

คำจำกัดความ

- หมายความว่า ระบบการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นไปที่ผลงานอันได้แก่ ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) เป็นหลัก มากกว่าการมุ่งเน้นที่ปัจจัยนำเข้าหรือวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงานนั้น โดยประยุกต์ใช้ระบบการติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานที่อาศัยตัวชี้วัด (key performance indicators) เป็นตัวสะท้อนผลงานให้เห็นออกมาเป็นรูปธรรม

กรอบความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการ



กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของงานหรือโครงการต่างๆ ของส่วนราชการเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่าสามารถปฏิบัติงานหรือโครงการให้เป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และมีการรายงานผลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย

ระบบการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Outputs)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$

ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results or Performance)

- ผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง ผลงานที่สามารถสร้างออกมาได้ เมื่อเทียบกับเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมาย
- ผลงานมีหลายระดับ ตั้งแต่ผลงานส่วนบุคคล ผลงานของหน่วยงาน หรือแม้กระทั่งผลการดำเนินงานระดับองค์กร

ผลผลิต (Output)

- ผลผลิต หมายถึงงาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนรับบริการ
- ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง เช่น ถนนที่ซ่อมได้ 5 กม. หรือปริมาณขยะที่สามารถจัดเก็บได้ 5 ตัน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcome)

- ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต
- ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ และสาธารณชน เช่น การที่ประชาชนเดินทางไปอำเภอได้สะดวก เกิดจากการซ่อมแซมถนน หรือการที่ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เกิดจากการเก็บขยะของเทศบาล เป็นต้น

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก: (Key Performance Indicators: KPIs)

- แสดงถึงค่าที่วัดจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
- เป็นเครื่องวัดผลงานที่สัมพันธ์กับ CSFs
- สามารถวัดได้เป็นเชิงปริมาณ
- สามารถแสดงถึงแนวโน้มของข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุง

ผลสัมฤทธิ์หลัก(Key Result Areas – KRAs)

หมายถึง ผลผลิต หรือผลลัพธ์สำคัญของการปฏิบัติงาน หรือเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากการปฏิบัติงานในแต่ละงานมากที่สุด เพราะฉะนั้นหากปฏิบัติงานแล้วไม่สามารถทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์หลักที่คาดหวังได้หมายความว่า การปฏิบัติงานนั้นล้มเหลว หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

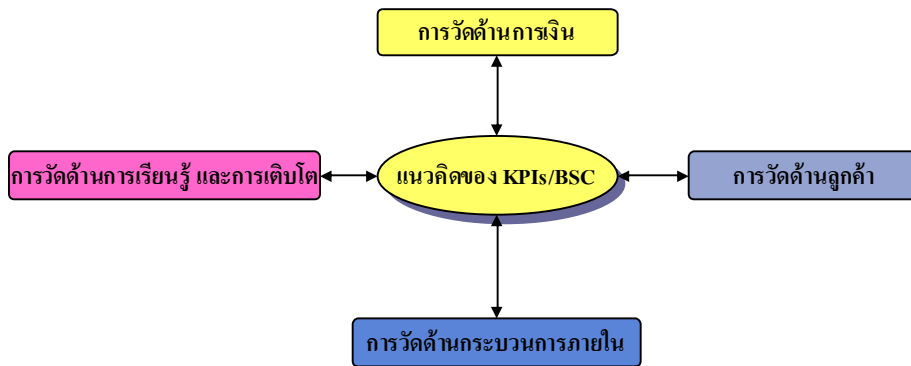
ลักษณะตัวชี้วัด

1. จำนวนนับ: จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
2. ค่าเฉลี่ย: ระดับความพึงพอใจไม่ต่ำกว่า 3.50 จากสเกล 1 - 5
3. อัตรา หรือร้อยละ: ร้อยละของประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับการตรวจคัดกรองโรคเรื้อรัง, อัตราการตายของผู้ป่วยลดลง
4. สัดส่วน: อุบัติการณ์ 1:100,000 ประชากร
5. ระดับความสำเร็จ: ระดับความสำเร็จของการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

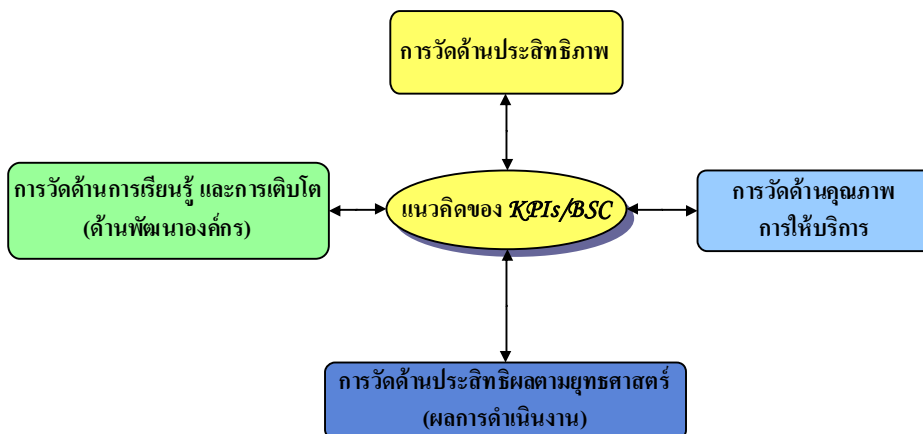
จุดเด่นของ BSC.

- เป็นเครื่องมือใหม่ที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ไปสู่ระดับต่าง หรือทุกระดับขององค์กร ได้ดีกว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบเดิม
- เป็นการวัดผลสำเร็จขององค์กรที่สามารถมองได้ 2 มิติที่สมดุลกัน คือมิติด้านการเงิน และมิติที่ไม่ใช่การเงิน
- สามารถช่วยให้กลยุทธ์ดำเนินไปสู่ความสำเร็จ โดยมีการทบทวนเป็นรายเดือน และดูภาพรวมในรายไตรมาส

The KPIs/BSC Model (Kaplan & Norton)



The KPIs/BSC Model: (กพร.)



กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- ประสิทธิภาพตามพันธกิจ: ได้แก่ผลลัพธ์สำคัญจากประเด็นยุทธศาสตร์ และสิ่งบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
- คุณภาพการให้บริการ: สิ่งที่ได้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้น ต้องการ และสิ่งที่ยืนยันว่าองค์กรสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
- ประสิทธิภาพการจัดการ: ในการเสนอสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือการก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กรต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง (นอกเหนือจากบุคลากร) รวมถึงกระบวนการ หรือกิจกรรมเพื่อนำไปสู่คุณภาพบริการ และประสิทธิผลตามพันธกิจที่องค์กรต้องการ
- พัฒนาองค์กร: จะต้องมีการพัฒนาองค์กรด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่ออนาคต ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

การอภิปรายกลุ่ม

- ประสิทธิภาพตามพันธกิจ: อะไรเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญว่าประเด็นยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จ
- คุณภาพการให้บริการ: อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการของยุทธศาสตร์นั้น ต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ

งานกลุ่มในการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

กลยุทธ์ (Strategy)	เป้าประสงค์ (Goals)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators)
จัดการน้ำให้ผู้ใช้ น้ำทุกประเภทอย่างมีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ใช้น้ำได้รับน้ำอย่างทั่วถึง (ผลผลิต) 2. ปัญหา ความขัดแย้งของผู้ใช้น้ำลดลง (ผลลัพธ์) 3. ผู้ใช้น้ำมีความพึงพอใจ (ผลลัพธ์) 	<ul style="list-style-type: none"> -จำนวนพื้นที่ในการให้บริการ.....ไร่ -จำนวนเรื่องร้องเรียนในการใช้น้ำลดลง (ราย) -ร้อยละของประชาชนที่มีความพึงพอใจในการให้บริการ (%)

งานกลุ่มในการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

กลยุทธ์	เป้าประสงค์ (Goals)	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators)
ให้บริการด้านสุขภาพที่ดี มีคุณภาพแก่ประชาชน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประชาชนได้รับบริการครอบคลุมทั้งพื้นที่ (ผลผลิต) 2. ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ (ผลลัพธ์) 3. ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจ (ผลลัพธ์) 	<ul style="list-style-type: none"> -จำนวนประชาชนผู้รับบริการ -ระยะเวลาในการให้บริการต่อรายลดลง -ร้อยละของประชาชนที่มีความพึงพอใจในการให้บริการของ สอ.

งานกลุ่มในการกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัด

กลยุทธ์	เป้าประสงค์ (Goals)	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators)
พัฒนาระบบบริการด้านสุขภาพที่ดี มีคุณภาพแก่ประชาชน	ประชาชนได้รับบริการที่ดี มีคุณภาพ และพึงพอใจ และเกิดความพึงพอใจ	1. บริการด้านสุขภาพมีคุณภาพ	2. ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ (ผลลัพธ์) 3. ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจ (ผลลัพธ์)	1.ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน HA/HCA/ISO 2.ระยะเวลาในการให้บริการต่อรายลดลง 3.ร้อยละของประชาชนที่มีความพึงพอใจในการให้บริการของโรงพยาบาล

งานกลุ่มในการกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (Target)	สูตรคำนวณ	แหล่งข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง	ความถี่ในการเก็บ ข้อมูล
ความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการ	80%	จำนวนประชาชนที่พึงพอใจ / จำนวนประชาชนทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถาม x 100	-ประชาชนที่มาใช้บริการที่สถานีอนามัย -ลูกค้าภายนอก คำนวณกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Morgan	รายไตรมาส
อัตราการป่วยด้วยโรคมลาเรียดลดลง	15%	จำนวนผู้ป่วยในปีที่ผ่านมา - จำนวนผู้ป่วยในปัจจุบัน / จำนวนผู้ป่วยในปีที่ผ่านมา x 100	-รายงานการรักษาพยาบาล -ข้อมูลผู้ป่วยจำแนกตามโรคที่เข้ารับการรักษา	รายเดือน

งานกลุ่มในการกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด + เป้าหมาย (KPIs & Target)	สูตรคำนวณ	แหล่งข้อมูล / กลุ่มตัวอย่าง
ความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการ	ร้อยละ 80 ของประชาชนมีความพึงพอใจ	จำนวนประชาชนที่พึงพอใจ / จำนวนประชาชนทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถาม x 100	-ประชาชนที่มาใช้บริการที่สถานีอนามัย -ลูกค้าภายนอกคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Morgan
อัตราการป่วยด้วยโรคมลาเรียดลดลง	อัตราการป่วยด้วยโรคมลาเรียดลดลงจากปีที่ผ่านมากว่า 10%	จำนวนผู้ป่วยในปีที่ผ่านมา - จำนวนผู้ป่วยในปัจจุบัน / จำนวนผู้ป่วยในปีที่ผ่านมา x 100	-รายงานการรักษาพยาบาล -ข้อมูลผู้ป่วยจำแนกตามโรคที่เข้ารับการรักษา

งานกลุ่มในการกำหนดตัวชี้วัด

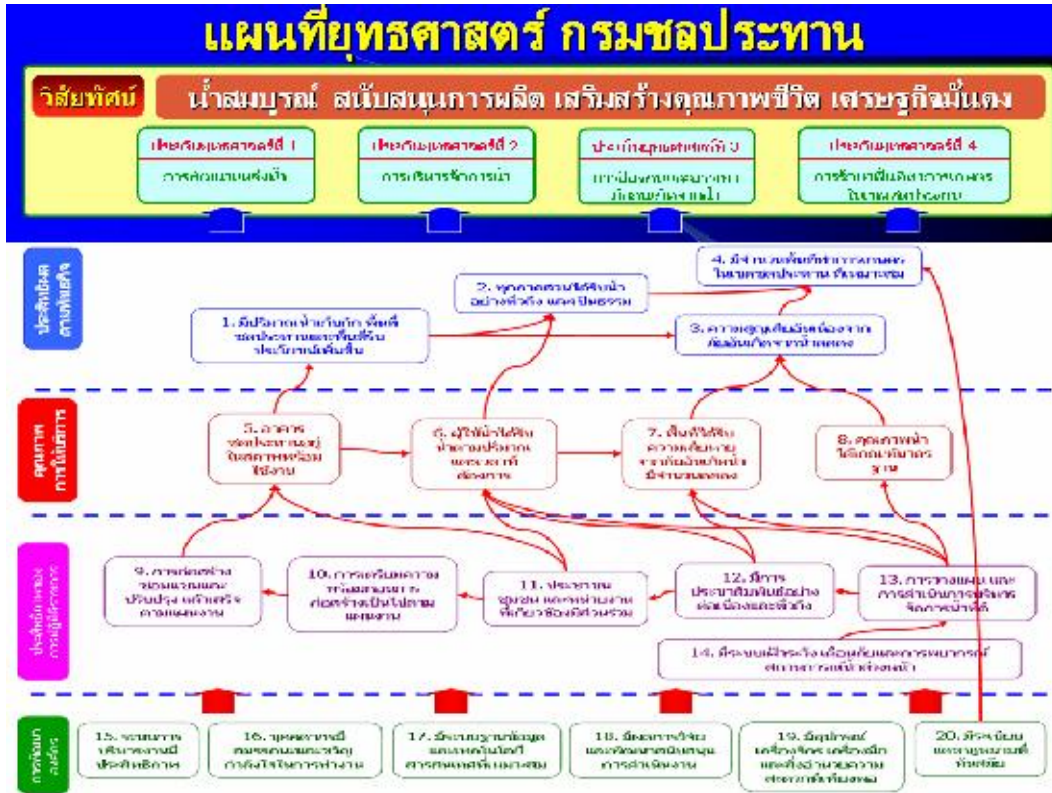
ตัวชี้วัด	สูตรคำนวณ	แหล่งข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง	ความถี่ในการเก็บข้อมูล
ความพึงพอใจของ ประชาชนผู้ใช้บริการ	จำนวนประชาชนที่พึงพอใจ /จำนวนประชาชนทั้งหมดที่ ตอบแบบสอบถาม x 100	-ประชาชนที่มารับบริการ ที่สถานีอนามัย -ลูกค้าภายนอกคำนวณ กลุ่มตัวอย่างตามตาราง <i>Morgan</i>	รายไตรมาส
อัตราการป่วยด้วย โรคมาลาเรียลดลง	จำนวนผู้ป่วยในปีที่ผ่านมา - จำนวนผู้ป่วยในปีปัจจุบัน / จำนวนผู้ป่วยในปีที่ผ่านมา x 100	-รายงานการ รักษาพยาบาล -ข้อมูลผู้ป่วยจำแนกตาม โรคที่เข้ารับการรักษา	รายเดือน

งานกลุ่มในการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค

กลยุทธ์ที่ไม่สำเร็จ ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่าน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางการแก้ไขปัญหา
ร้อยละ 50 ของศูนย์สุขภาพ ชุมชน (PCU) ที่ผ่านการ รับรองคุณภาพมาตรฐาน	1. เครื่องมือ/อุปกรณ์ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ 2. บุคลากรขาดความตระหนัก 3. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ	

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

- คือแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมองด้านต่างๆ ทั้ง 4 มิติ



Excellence Training Institution

- Office: 0-2880-8296
- Mobile: 08-9130-0580
- E-mail address:
- natdms@yahoo.com, natdms@thaimail.com