



การสร้างตัวชี้วัดและโครงการกลยุทธ์ด้วยแนวทาง Performance Model

(Developing KPI and Initiatives with Performance Model)

ดร.ชวธิป จินดาวิจักษณ์

ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส

ฝ่ายบริการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน และกำกับดูแลฝ่ายบริการเทคนิค

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ อุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิ

หัวข้อการบรรยาย

- ▶ บทนำกระบวนการบริหารกลยุทธ์
- ▶ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารกลยุทธ์
- ▶ องค์ประกอบที่สำคัญในการแปลกลยุทธ์
- ▶ ประเด็นกลยุทธ์
- ▶ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและโครงการกลยุทธ์
- ▶ การกำหนดตัวชี้วัดและโครงการกลยุทธ์ด้วย Performance Model

กระบวนการบริหารกลยุทธ์

แนวทางในการที่จะจัดการกลยุทธ์แนวใหม่สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน

Developing
Strategy

Translating
Strategy

Aligning
Strategy

Executing
Strategy

การกำหนดกลยุทธ์

การแปลกลยุทธ์และการกระจายกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
และการติดตามผล

20%

80%

ทำไมองค์กรจึงไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ได้

การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไม่มี**คุณภาพ**

การแปลกลยุทธ์

ไม่มี**วิธีการในการอธิบายกลยุทธ์**ที่สม่ำเสมอและการกำหนด KPI

การกระจายกลยุทธ์

ไม่**กระจาย**ไปที่งานที่เกี่ยวข้องกับ HR และ IT

การจัดทำงบประมาณ

ไม่มีการ**เชื่อมโยงงบประมาณ**เข้ากับกลยุทธ์

แรงจูงใจ

ผู้บริหารระดับกลางไม่ได้รับ**แรงจูงใจหรือผลตอบแทน**

ความเข้าใจกลยุทธ์

พนักงานในองค์กร**ไม่เข้าใจ**กลยุทธ์

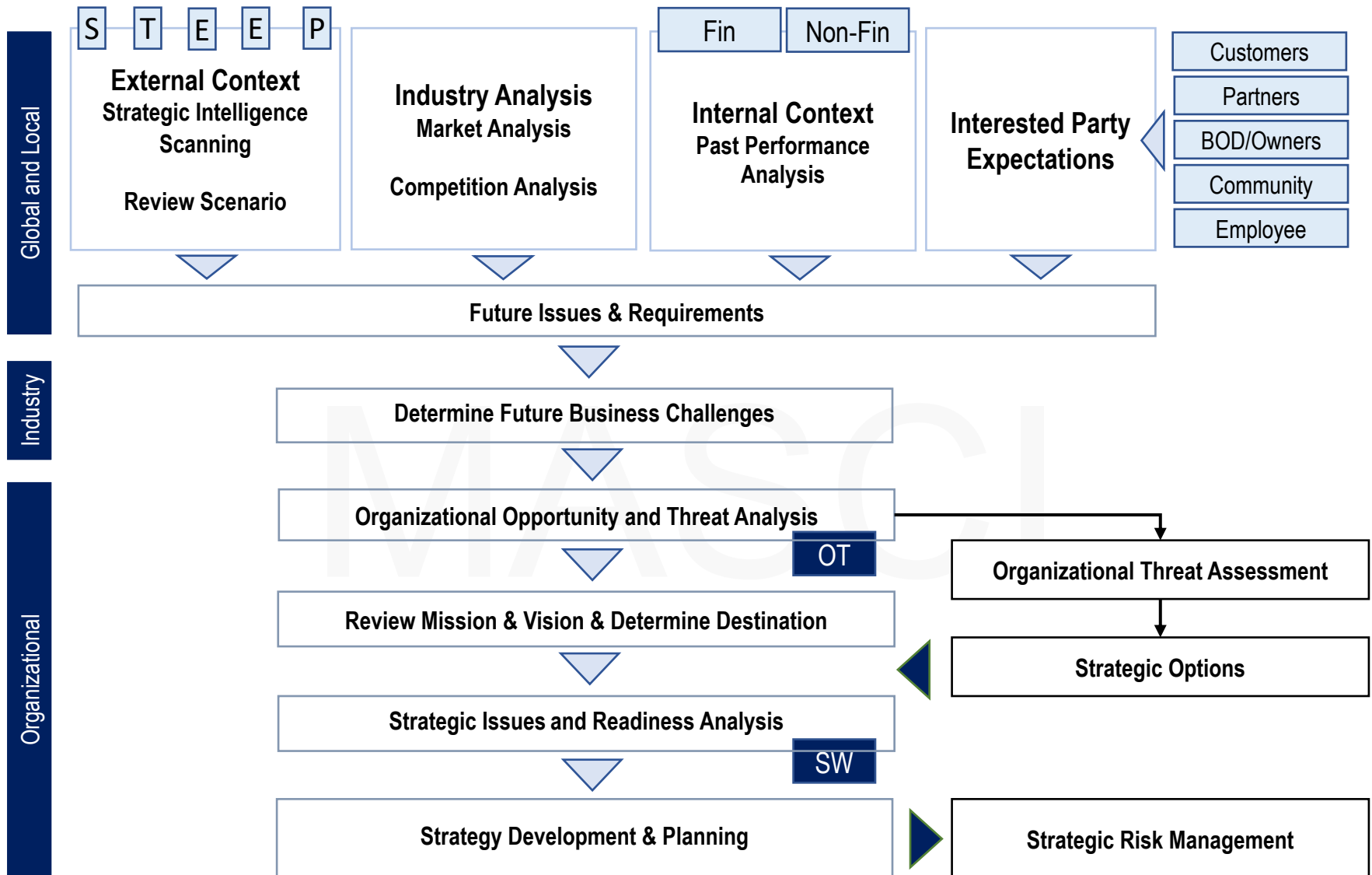
การทบทวนกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรใช้**เวลาน้อยมาก**ในการทบทวนกลยุทธ์

แนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ในอดีต



แนวทางในการวางแผนกลยุทธ์



องค์ประกอบที่สำคัญในการแปลกลยุทธ์

ภาคเอกชน

กลยุทธ์

จุดมุ่งหมายกลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์

วัตถุประสงค์กลยุทธ์

ตัวชี้วัดกลยุทธ์

โครงการกลยุทธ์

แผนงานกลยุทธ์

Strategy

Destination

Issue

Objective

KPI

Initiative

Project

ภาครัฐ

ยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

กลยุทธ์

มาตรการ/แผนงาน/โครงการ

ประเด็นกลยุทธ์

Themes

Innovative Product

Operational Excellence

Sustainable Business

“ข้อความแสดงถึงประเด็นที่
องค์กรจะให้ความสำคัญเพื่อทำ
ให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นประสบ
ความสำเร็จ”

จำกัดประมาณ 3-5 ประเด็นกลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

พันธกิจและจุดหมายปลายทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Destination) ที่กำหนดขึ้นไม่มีความชัดเจนเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

กลับไปพบผู้บริหารระดับสูงใหม่

เพื่อให้อธิบายจุดหมายปลายทางเชิงกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนก่อนนำไปสู่การสร้างแผนที่กลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

ประเด็นกลยุทธ์มีการกำหนดโดย **ลง**
รายละเอียดมากเกินไป และ **ไม่ได้** อยู่
ในขอบเขตของกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

ประเด็นกลยุทธ์ **ควรเป็นภาพ**
กว้างๆ และให้ข้อความในประเด็น
กลยุทธ์ที่ลงรายละเอียดนั้นไปเป็น
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แทน

ประเด็นกลยุทธ์

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

มีประเด็นกลยุทธ์**มากเกินไป**จน
เลือกไม่ถูก

ข้อแนะนำในการแก้ไขปัญหา

ให้พิจารณาลดจำนวนประเด็นกล
ยุทธ์ลงโดย**ตัดประเด็นกลยุทธ์ที่คิด**
ว่าไม่สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร
หรือให้รวบรวมประเด็นเข้าด้วยกัน
เป็นประเด็นที่ใหญ่ขึ้น.

ประเด็นกลยุทธ์

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

ไม่เคยมีประสบการณ์ในการ
กำหนดประเด็นกลยุทธ์และมองว่า
การกำหนดกลยุทธ์เป็นเรื่องยาก

ข้อแนะนำในการแก้ไขปัญหา

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้

เสร็จก่อนแล้วค่อยพิจารณารวมกลุ่ม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มี

ความสัมพันธ์ในเชิง I-P-O-O แล้ว

ค่อยกำหนดประเด็นกลยุทธ์

ตัวอย่างประเด็นกลยุทธ์

ความเป็นเลิศในด้านการปฏิบัติการ

มีสถานที่ทำงานที่มีความพร้อม

องค์กรแห่งนวัตกรรม

ยกระดับผลผลิตภาพ

เสริมสร้างกำลังใจแก่พนักงาน

เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า

สร้างความประหลาดใจแก่ลูกค้า

ความเป็นเลิศในด้านบริการ

การเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ

วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และโครงการกลยุทธ์

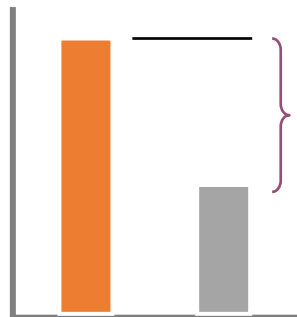
วัตถุประสงค์กลยุทธ์

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด



เป้าหมาย



ปัจจุบัน เป้าหมาย

โครงการกลยุทธ์

วัตถุประสงค์กลยุทธ์

1. วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับ Outcomes
2. วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับ Output
3. วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับ Process
4. วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับ Input

วัตถุประสงค์กลยุทธ์

คำกริยา

คำขยายนาม

คำนาม

ไม่ควรเกิน 25 วัตถุประสงค์ครอบคลุมทั้ง 4 ประเภท

วัตถุประสงค์กลยุทธ์

ปัญหาที่พบบ่อย

เมื่อมีการเขียนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสร็จแล้ว บุคลากรในองค์กรมีการตีความไปคนละทิศละทาง

แนวทางการแก้ไข

ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะเป็นข้อความสั้นๆ

เพราะฉะนั้นองค์กรจะต้องมีการกล่าวถึง**คำจำกัดความ**หรือ

รายละเอียดของแต่ละวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์กลยุทธ์

ปัญหาที่พบบ่อย

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนด

ขึ้นมาเป็น**ภารกิจประจำ**ขององค์กร

(Must do) เพื่อจะทำให้พันธกิจ

ประสบความสำเร็จอยู่แล้ว

แนวทางการแก้ไข

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะต้องไม่ใช่

เป้าหมายการดำเนินงาน

(Operational Goals) ทั้งหมดใน

องค์กร แต่อาจจะเป็นบางประเด็นที่

สำคัญที่องค์กรต้องการ**เปลี่ยนแปลง**

หรือปรับปรุง

วัตถุประสงค์กลยุทธ์

ปัญหาที่พบบ่อย

ถ้าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีลักษณะ
ลงรายละเอียดไปในระดับปฏิบัติการ
จนดูเหมือนเป็นแผนการดำเนินงาน

แนวทางการแก้ไข

นำรายละเอียดปลีกย่อย**ไปบรรจุใน**
แผนงาน (Action plan) ของ
หน่วยงานหรือระดับบุคคลแทน

วัตถุประสงค์กลยุทธ์

ปัญหาที่พบบ่อย

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไม่ได้ถูก

กระจายลงไปสู่พนักงานในแต่ละ

ระดับในการนำไปปฏิบัติ

- แนวทางการแก้ไข
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะต้องมีการกระจายไปในแต่ละระดับขององค์กร ซึ่งแต่ละระดับต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ตัวชี้วัดและโครงการกลยุทธ์

คำอธิบายกลยุทธ์ (Strategic objective statement)

ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (Strategic measure)

เป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic target)

โครงการกลยุทธ์ (Strategic Initiatives)

ตัวชี้วัดกลยุทธ์

ตัวชี้วัดกลยุทธ์

เป็นตัวขับเคลื่อน
พฤติกรรม

เป็นตัวกำหนดทิศทางให้
บุคลากรในองค์กร

รูปแบบของตัวชี้วัดกลยุทธ์



แนวทางในกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์

กำหนดปัจจัยความสำเร็จ (CSF) และ การขับเคลื่อนในทางปฏิบัติ (Operational Driver) ที่เป็นตัวขับเคลื่อนวัตถุประสงค์กลยุทธ์

พัฒนาตัวชี้วัดที่เป็นไปได้ในแต่ละปัจจัยความสำเร็จ (CSF) และ การขับเคลื่อนในทางปฏิบัติ (Operational Driver)

อย่า นำ Key Control Indicator มาเป็น Key Performance Indicator

การกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์

ตัวชี้วัดตาม

เป็นตัววัดที่ช่วยให้
องค์กรสามารถ
ทราบถึงผลลัพธ์
การดำเนินการเมื่อ
การดำเนินงาน
สิ้นสุด



ตัวชี้วัดนำ

เป็นตัววัด
กระบวนการ
กิจกรรมหรือ
พฤติกรรมของการ
ดำเนินงานใน
ขณะนั้น

การกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์

สร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า

เปอร์เซ็นต์การคงอยู่ของลูกค้า

(% of Customer Retention)

ตัวชี้วัดตาม

จำนวนชั่วโมงที่ใช้กับลูกค้า

(Number of hours spent with customer)

ตัวชี้วัดนำ

แนวทางการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์

กำหนด **แหล่งที่มา** ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

- ภาพรวมเป้าหมายขององค์กร
- เปรียบเทียบกับผู้นำตลาด
- ผลการดำเนินงานในอดีต

กำหนด **stretch targets**

เพื่อเพิ่มแรงกดดัน

กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ใน **แต่ละช่วงเวลา**

ปีที่
1

ปีที่
2

ปีที่
3

ปีที่
4

กำหนดแนวทางในการ **tracking**

สีไฟจราจร



คุณลักษณะของเป้าหมายกลยุทธ์

ต้องเป็นเชิง**ปริมาณ**หรือ**จำนวน**

สามารถแสดงให้เห็น**ระดับของขีด**

ความสามารถ

จำกัด 1 เป้าหมายต่อ **1** ตัววัด ต่อการ
รายงานผล

สามารถใช้ในการ**กำหนดโครงการ**

ข้อควรระวัง

เป้าหมาย**ต่ำ**เกินไป

เป้าหมาย**สูง**เกินไป

เป้าหมาย**เฉพาเจาะจง**เกินไป

เป้าหมาย**สมบูรณ์**แบบเกินไป

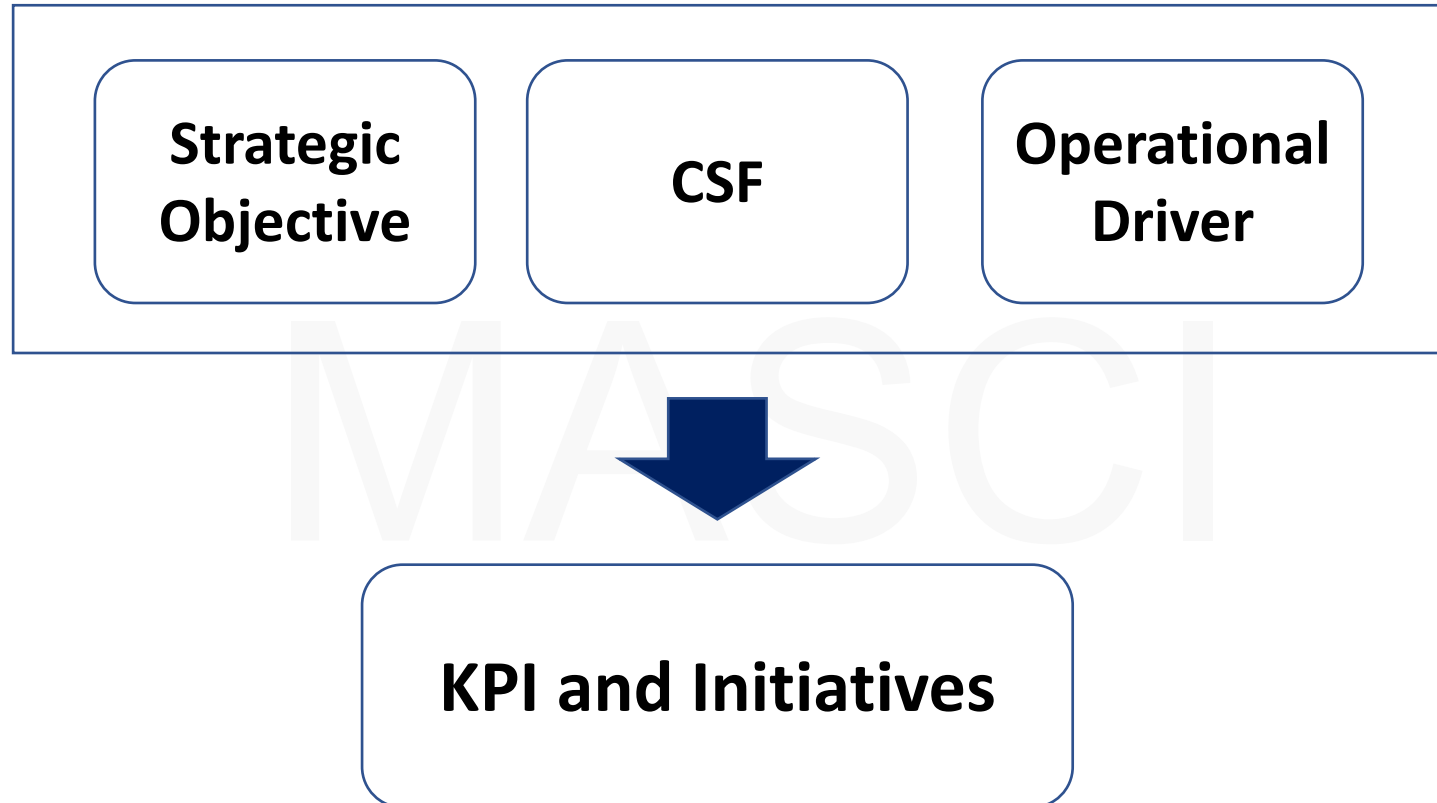
โครงการกลยุทธ์

ไม่ใช่โครงการที่เป็นความต้องการส่วนบุคคล

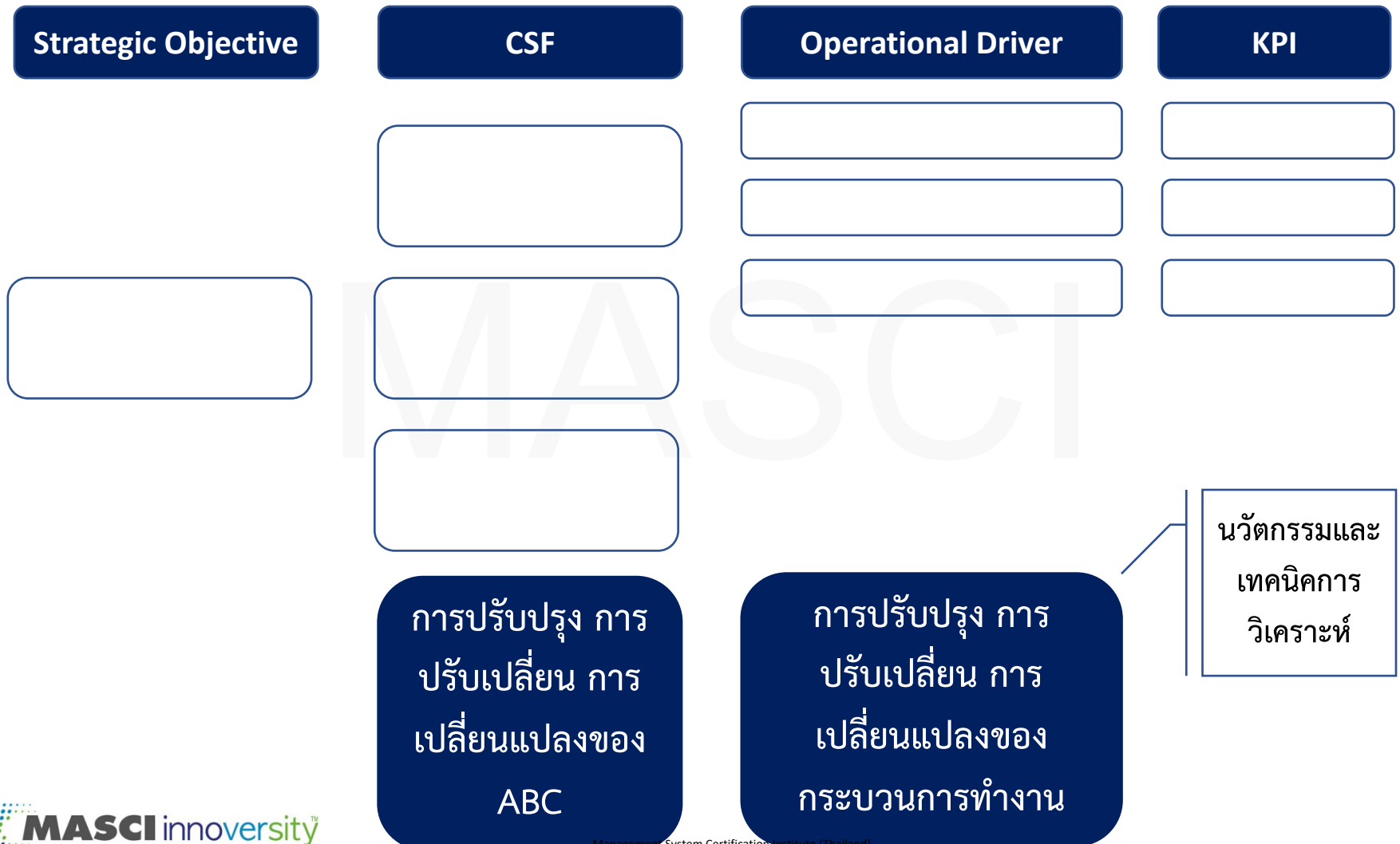
ไม่ใช่ส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน

ไม่ใช่งานประจำ

การพัฒนาตัวชี้วัดและโครงการกลยุทธ์ด้วย Performance Model Approach



การพัฒนาตัวชี้วัดและโครงการกลยุทธ์ด้วย Performance Model Approach



ตัวอย่างการพัฒนาตัวชี้วัดและโครงการกลยุทธ์ด้วย Performance Model Approach

Strategic Theme

การให้บริการที่
เป็นเลิศพร้อม
สร้าง
ประสบการณ์ใหม่
ให้กับผู้รับบริการ

Strategic Objectives

สร้างการเข้าถึงการรักษาพยาบาล
ที่ทันต่อสถานการณ์

ยกระดับการประสานงานระหว่าง
หน่วยงานมีประสิทธิภาพ

เพิ่มความสะดวกให้กับผู้รับบริการ
ในการออกจากโรงพยาบาลเมื่อ
การรักษาสิ้นสุด

ตัวอย่างการพัฒนาตัวชี้วัดและโครงการกลยุทธ์ด้วย Performance Model Approach



การรายงานผลกลยุทธ์

การรายงานผลวัตถุประสงค์กลยุทธ์

การรายงานผลตัวชี้วัดและเป้าหมายกลยุทธ์

การรายงานผลโครงการกลยุทธ์

Theme: การให้บริการที่เป็นเลิศพร้อมสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้รับบริการ

Objective: สร้างการเข้าถึงการรักษาพยาบาลที่ทันต่อสถานการณ์

KPI: # ผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนมาใช้ Platform ใหม่

Target: XXX

KPI		W1	W2	W3	W4	W5
การนัดหมายตารางการรักษาพยาบาลที่รวดเร็ว						
เวลาการนัด	เป้าหมาย: XXX	▲	▲	▲	➡	▼
# องค์ความรู้ใหม่	เป้าหมาย: XXX	➡	➡	▲	➡	▼
# ที่ไม่สามารถนัดได้	เป้าหมาย: XXX	▲	➡	▼	➡	▼
การลงทะเบียนผู้รับบริการแบบ 24/7						
เวลาที่ใช้ในการลงทะเบียน	เป้าหมาย: XXX	➡	▲	▼	▼	▼
% ผิดพลาดในฐานข้อมูล	เป้าหมาย: XXX	➡	➡	➡	▼	▼
การส่งต่อผู้ป่วยไปยังหน่วยงานอื่นภายในระยะเวลาที่เหมาะสม						
เวลาที่ใช้ในการรอคอย	เป้าหมาย: XXX	▲	➡	▼	➡	▼

สัญญาณเตือน

- เวลารอคอย
คลาดเคลื่อนใน W2
- องค์ความรู้ใหม่ไม่
สัมพันธ์กับ
วัตถุประสงค์ใน W1

- ▲ แนวโน้มเพิ่มขึ้น
- ▼ แนวโน้มลดลง
- ➡ แนวโน้มคงตัว

Question and Answer

ติดต่อสอบถามเพิ่มเติม

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

ฝ่ายบริการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1025 ชั้น 2,11,18 อาคารยาคุลท์ ถนนพหลโยธิน พญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2617-1727 ต่อ 888 โทรสาร 0-2617-1704

Website: www.masci.or.th

Email: chavatip@masci.or.th