

# Balanced Scorecard II



โดย

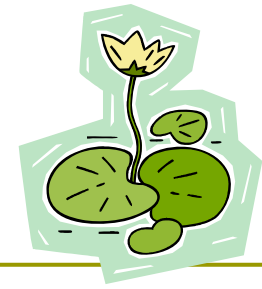
อภิรักษ์ กาญจนคงคา

[k\\_apirak@hotmail.com](mailto:k_apirak@hotmail.com)

[www.huexonline.com](http://www.huexonline.com)

Version 2.0 - 7 พฤษภาคม 2549

# แหล่งที่มาของข้อมูล :



- ❑ เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators, ดร.พล เดชะรินทร์, พิมพ์ครั้งที่ 2, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2544
- ❑ Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ, ดร.พล เดชะรินทร์, พิมพ์ครั้งที่ 1, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2546
- ❑ สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard), รศ.ดร.อัจฉรา จันทรฉาย, พิมพ์ครั้งที่ 6, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2546
- ❑ The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan and David P. Norton, Boston : Harvard Business School Press, 1996
- ❑ Balanced Scorecard, Step-by-step : Maximizing Performance and Maintaining Results, Paul R. Niven, John Wiley & Sons, Inc., 2002
- ❑ Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Performance, Paul R. Niven, John Wiley & Sons, Inc., 2005
- ❑ Alignment, Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Robert S. Kaplan & David P. Norton, Harvard Business School Press, 2006

## โครงการ Balanced Scorecard การประเมินธุรกิจ A

เกณฑ์ (Criteria)	คะแนนเต็ม 10	ถ่วง น้ำหนัก	คะแนน รวม	หลักการและเหตุผล (Rationale)
กลยุทธ์	10	30%	3	เมื่อเร็วๆ นี้ ธุรกิจ A ได้วางแผนกลยุทธ์ใหม่ และเสร็จสมบูรณ์แล้ว สำหรับห้าปีข้างหน้า
การสนับสนุนโครงการ	9	30%	2.7	ผู้บริหารคนใหม่ได้ประสบความสำเร็จในการให้ความช่วยเหลือโครงการ BSC มาแล้วสองธุรกิจก่อนหน้านี้ที่จะมาร่วมโครงการนี้
ความจำเป็น	5	15%	0.75	ผลจากการทำงาน เป็นกลุ่มมีผลงานยอดเยี่ยม และพวกเขาอาจไม่เห็นความจำเป็น ที่จะใช้ BSC เพื่ออนาคตเท่าใดนัก
บุคลากรที่สนับสนุน	7	10%	0.7	นักบริหารหนุ่ม ไฟแรง อยากจะทดสอบวิธีการใหม่ ๆ
ขอบเขต	8	5%	0.4	ธุรกิจนี้ จะทำการผลิต ทำตลาดและขาย สินค้าประเภทยาเสพติด
ข้อมูล	4	5%	0.2	ทั้ง ๆ ที่ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จ ก็ยังไม่ได้ใช้ข้อมูลที่ผ่าน มาในอดีตเป็นเครื่องมือประเมินและวัดเท่าที่ควร
ทรัพยากร	4	5%	0.2	ธุรกิจมีพนักงานน้อยและยากลำบากที่จะหาคนมาช่วยโครงการนี้
รวม		100%	7.95	

ประเมินโดยรวมแล้ว  
ถือว่าอยู่ในเกณฑ์สูง

## ผู้บริหารที่สนับสนุนโครงการ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของ BSC



- เป็นผู้ที่เข้าใจกลยุทธ์ดี  
(Understanding of Strategy)
- มีสิทธิหรืออำนาจในการ  
ตัดสินใจได้ (Decision rights)
- การให้คำมั่น รับคำ  
(Commitment)

# การสร้างทีมงาน Balanced Scorecard



- อะไร คือ ทีมงาน ?
- เป็นกลุ่มคนเล็ก ๆ ที่มีทักษะหลากหลายมารวมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วม มีเป้าหมายดำเนินงาน และมีวิธีการหนึ่งเดียว (**Common approach**) ซึ่งสามารถนับ/คำนวณ/รวบรวมผลงานของกลุ่มได้
- กลุ่ม ควรมี ระหว่าง 3-30 คน จะเหมาะสมที่สุด
- **BSC** ต้องการ 10 คน หรือมากกว่าเล็กน้อย
- และมีส่วนผสมของทักษะที่หลากหลาย มารวมกัน

# บทบาทและความรับผิดชอบของทีมงาน Balanced Scorecard

## บทบาท (Role)

- ผู้สนับสนุนโครงการ (Executive Sponsor)

## ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

- ใช้สมมติฐานว่าเป็นเจ้าของโครงการ BSC นี้
- ให้ข้อมูลภูมิหลังต่าง ๆ แก่ทีมงานเกี่ยวกับกลยุทธ์หรือวิธีการ
- สื่อสารกันตลอดกับผู้บริหารระดับสูง
- จัดหาบุคลากร หรืองบประมาณแก่ทีมงาน เมื่อต้องการหรือมีความจำเป็น
- ให้การสนับสนุน มีความกระตือรือร้นเรื่อง BSC ตลอดทั้งองค์กร

## บทบาทและความรับผิดชอบของทีมงาน Balanced Scorecard (ต่อ 1)

### บทบาท (Role)

- หัวหน้าทีม (Team Leader or Balanced Scorecard champion)

### ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

- ประสานงานเตรียมประชุม : วางแผน บันทึกรายงาน และรายงานผลที่ได้ให้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ
- มีภาวะผู้นำ
- ตรวจสอบ ความพร้อมเพียงของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือของทีมงาน
- ให้ข้อมูลสนองกลับ (Feedback) แก่ ผู้สนับสนุนโครงการ
- เสริม พัฒนา ทีมงานให้มีประสิทธิภาพ จากการ Coaching และการสนับสนุน ต่าง ๆ

## บทบาทและความรับผิดชอบของทีมงาน Balanced Scorecard (ต่อ 2)

### บทบาท (Role)

- ลูกทีม (Team members)

### ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

- มีความรู้ เชี่ยวชาญในเรื่องหน้าที่ต่างๆ ดี
- ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ประสบหรือวิเคราะห์มาแล้วแก่หัวหน้าทีม
- เสมือนเป็นทูตด้าน BSC เข้าไปในหน่วยงานต่าง ๆ
- ลงมือปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่



## บทบาทและความรับผิดชอบของทีมงาน Balanced Scorecard (ต่อ 3)

### บทบาท (Role)

- ผู้เชี่ยวชาญด้านความเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change expert)

“นกพิราบสื่อสาร”



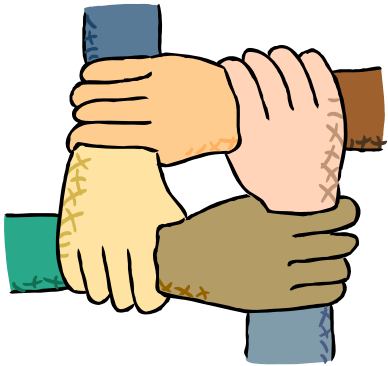
### ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

- แจ้งให้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ บ้างในองค์กร
- ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ BSC
- ทำงานกับทีมงานเพื่อหาคำตอบต่าง ๆ ที่บางทีอาจเป็นความเสี่ยงที่สัมพันธ์หรือก่อความเสียหายได้

# การฝึกอบรมทีมงาน (Training your team)

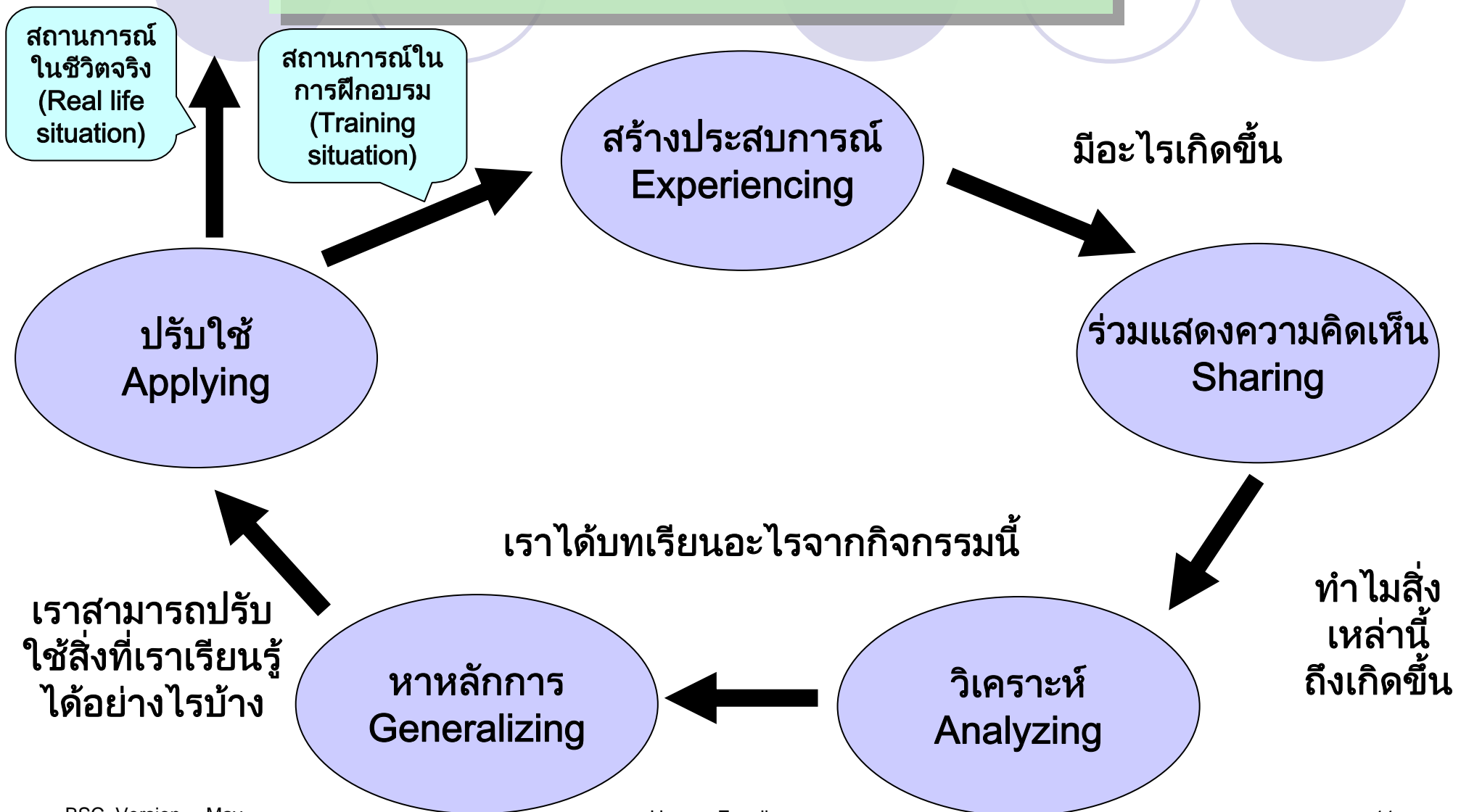
- บริษัทใดๆ ที่ไม่กล้าพอที่จะให้พนักงานได้เรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ในที่สุดก็จะเป็นบริษัทที่ขลาดเขลา ไม่ทันสถานการณ์
- Companies that don't encourage employee education of all kinds are dumb!

Tom Peters



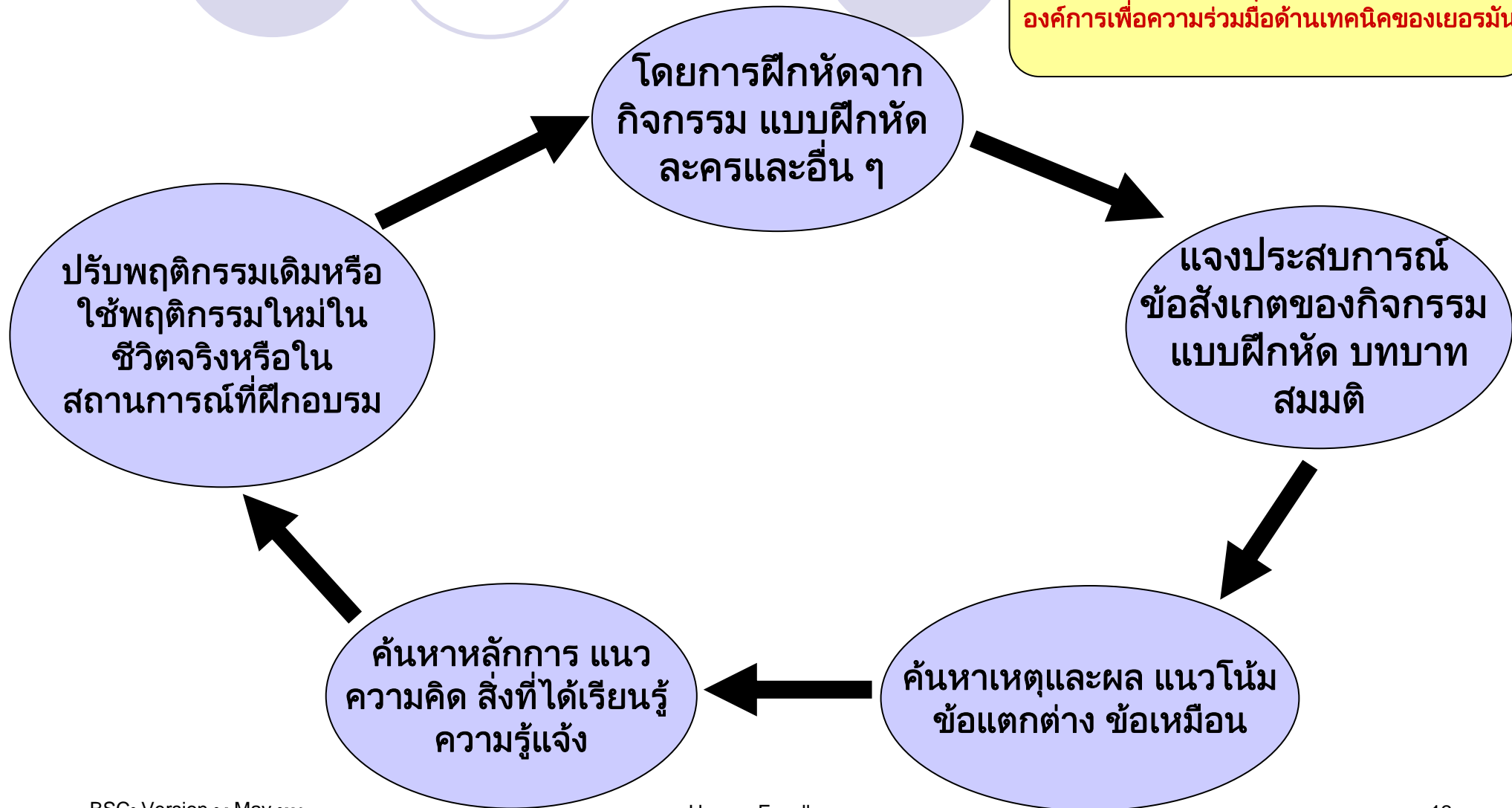
- เกมจะให้ทุกคนในแต่ละระดับชั้นขององค์กร มาทำงานด้วยกันเป็นทีม เกมจะกำหนดให้ทุกคนเป็นผู้เริ่ม และเราจะเห็นว่าทุก ๆ คน ได้ดำเนินเกมไปตลอดกับกระบวนการเรียนรู้
- *"The game brings together people from different levels of the organization who will be working on the project team. In the game everyone is a beginner, and you can see people going through the learning process."*

# แผนภูมิวงจรการเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ (Experiential learning cycle chart)



# คำอธิบาย - แผนภูมิวงจรการเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ (Experiential learning cycle chart- Explanation)

ที่มา โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อม  
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและ  
องค์การเพื่อความร่วมมือด้านเทคนิคของเยอรมัน



## วิธีการเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ (Experiential Learning Cycle Method)



- ฉันได้ยิน ฉันลืม (I hear and I forget)
- ฉันเห็น ฉันจำได้ (I see and I remember)
- ฉันทำ ฉันเข้าใจ (I do and I understand)
- ZOPP = Ziel Orientierte Projekt Planung (Objectives-Oriented Project Planning)
- องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเทคนิคของเยอรมัน - Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zunsammenarbeit (GTZ) – German Technical Cooperation

# การประชุม

- องค์กรที่นำ **Balanced Scorecard** ไปใช้ ไม่ต่ำกว่า 65% จะใช้วิธีการประชุมเพื่อให้บรรลุสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย
- เพื่อให้การประชุม **BSC** เกิดประสิทธิผลสูงสุด มีข้อเสนอแนะดังนี้ :-



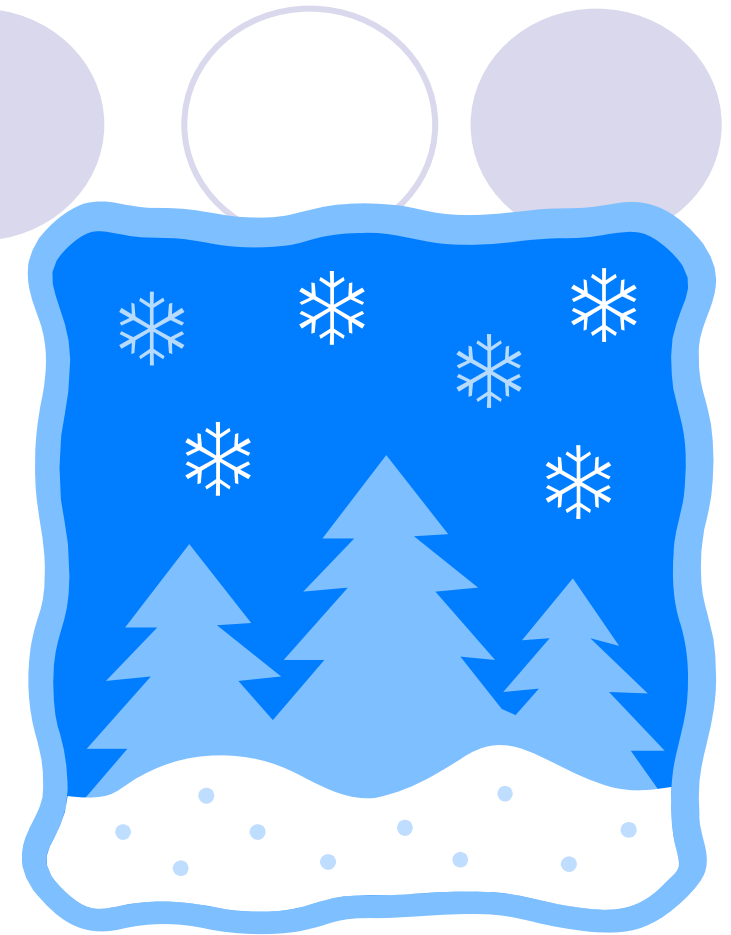
1. กำหนดวัตถุประสงค์ (**Determine your purpose**)
2. กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (**Determine desired outcomes**) พยายามให้ทุกตระหนักถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ก่อนการประชุมจะเริ่ม
3. ประเมินผลเข้าร่วมประชุม (**Evaluate attendance**) ผู้ที่ถูกเชิญเข้าประชุม แสดงว่าที่ประชุมคาดหวังว่ามีส่วน **Contribute** ไม่มากก็น้อย
4. จัดวางบทบาท (**Assign roles**)
5. จัดเตรียมงานก่อนประชุม (**Provide structured prework**)
6. มาตรฐานเวลา (**Stay on time**) เริ่มต้นและเลิกตรงเวลา ไม่ควรให้รางวัลแก่ผู้ที่มาสาย โดยการทบทวนเรื่องที่ประชุมไปแล้ว

# การพัฒนา BSC ทีละขั้นทีละตอน (Balanced Scorecard Step-by-Step)

## ระยะวางแผน (The Planning Phase)

- I. พัฒนาวัตถุประสงค์-Develop objectives for your Balanced Scorecard
- II. พิจารณาความเหมาะสมของหน่วยธุรกิจ-Determine the appropriate organizational unit
- III. ผู้บริหารที่เป็นผู้สนับสนุน-Gain executive sponsorship
- IV. สร้างทีม BSC-Build your Balanced Scorecard team
- V. ทำแผน-Formulate your project plan
- VI. พัฒนาแผนการสื่อสาร-Develop a communication plan for your Balanced Scorecard project.

- หากเรามีผู้จัดการทีม BSC แล้ว เราสามารถจัดทำระยะวางแผนนี้ให้เสร็จได้ภายใน 4-6 สัปดาห์
- การวางแผนการสื่อสารและความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ก่อนการดำเนินงานจริง
- การพัฒนางานในระยะนี้ จะต้องมีความชัดเจนเรื่อง แผนอะไรที่ต้องการให้สำเร็จ ทำงานกับใครบ้าง ทำไม และทำอย่างไร





## การพัฒนา BSC ทีละขั้นทีละตอน (Balanced Scorecard Step-by-Step) (ต่อ 1)

### ระยะพัฒนา (The Development Phase)

- ✓ รวบรวมและกระจายข้อมูลที่ผ่านมา-Gather and distribute background material – ทีมงานรวบรวมข้อมูลเดิม mission, vision, values and strategy, ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive position), และแก่นความสามารถของพนักงาน (Employee core competencies) อาจรวบรวมจากพนักงานภายใน กลุ่มพนักงานการตลาด สื่อสิ่งพิมพ์ บทความต่าง ๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลที่มีค่าเหล่านี้
- ✓ พิจารณาหรือยืนยันพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์และกลยุทธ์-Develop or confirm mission, values, vision, and strategy- วัตถุประสงค์ในการทำขั้นตอนนี้มาจากหลายแหล่ง ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้
- ✓ สัมภาษณ์ผู้บริหาร-Conduct executive interviews-เพื่อให้ทราบข้อมูล Feedback และตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ Key Success Factors (ปัจจัยสู่ความสำเร็จ) สำหรับอนาคต เครื่องวัดต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้

## การพัฒนา BSC ทีละขั้นทีละตอน (Balanced Scorecard Step-by-Step) (ต่อ 2)

### ระยะพัฒนา (The Development Phase)

- ✓ พัฒนาวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด-Develop objectives and measures in each of the Balanced Scorecard perspectives-การทำขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของทีมงานว่าเป็นอย่างไ
- ✓ (a).- ปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร-Executive workshop-นำเสนอ การพัฒนาตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้ผู้บริหารทราบ รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร
- ✓ (b).- รวบรวมผลสะท้อนจากพนักงาน-Gather employee feedback-เพื่อทำให้มั่นใจยิ่งขึ้นว่าเราได้เข้าถึงคุณค่าที่เป็น สำคัญขององค์กรจริง ๆ

## การพัฒนา BSC ที่ละขั้นทีละตอน (Balanced Scorecard Step-by-Step) (ต่อ 3)

### ระยะพัฒนา (The Development Phase)

- ✓ พัฒนาเชื่อมโยงเหตุและผล-Develop cause-and-effect linkage-จะต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์กับตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้
- ✓ (a).- ปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร-Executive workshop-  
พึงระวังว่าผู้บริหารบางท่านให้ความสำคัญกับตัวชี้วัด  
การเชื่อมโยงบางรายการมากเป็นพิเศษ
- ✓ พัฒนาเป้าหมายเพื่อการวัด-Establish targets for your measures-เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงาน ดู  
ความเป็นไปได้จริง กับยุทธศาสตร์ขององค์กร

## การพัฒนา BSC ทีละขั้นทีละตอน (Balanced Scorecard Step-by-Step) (ต่อ 4)

### ระยะพัฒนา (The Development Phase)

- ✓ (a).-ปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหาร-Executive workshop-เป็นการสรุปแนวทางร่วมกันขั้นสุดท้ายระหว่างผู้บริหารกับทีมงาน ระยะนี้ควรมีการเตรียมเอกสารสำหรับดำเนินงาน
- ✓ พัฒนา BSC และดำเนินงานตามแผน-Develop the ongoing Balanced Scorecard implementation plan-เครื่องมือวัด (Measurement tools) จะเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในระบบการจัดการ (Management system) เน้นเชื่อมโยงการทำงานงบประมาณ (Budgeting) การวางแผน (Planning) ไปยังเป้าหมาย/ความตั้งใจทางกลยุทธ์ (Strategic Aims) ขอบเขตระบบการให้รางวัล (Reward system) และการรายงานผล (Reporting results)

[illegible][illegible]



- ระยะเวลา (The Development Phase) นี้ อาจใช้เวลา 4-12 เดือน ซึ่งขึ้นอยู่กับ
- คำมั่นของทีมผู้บริหาร (Commitment of the executive team)
- การจัดสรรทรัพยากรแก่โครงการ (Allocation of resources to the project)
- ขนาดของกิจการ (Size)
- ความซับซ้อนขององค์กร (Complexity of the organization) และ
- สถานะขององค์กรต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Organization readiness for a change of the magnitude)

# การสื่อสารของ โครงการ Balanced Scorecard



- เมื่อปราศจากการสื่อสารที่เชื่อถือได้ และมากเพียงพอแล้วละก็ ท่านก็ไม่สามารถเอาชนะใจพนักงานได้
- “Without credible communication, and a lot of it, employees’ hearts and minds are never captured”

John Kotter

- แม้ว่าเราจะพัฒนาเครื่องมือการจัดการใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมากก็ตาม อย่าได้ละเลยการสื่อสารที่อธิบายถึงแนวคิด และประโยชน์ที่องค์กร/พนักงานจะรับ

# วัตถุประสงค์ของแผนสื่อสาร

(Objectives for the communication plan)



- ✓ สร้างการรับรู้เรื่อง BSC ทุกระดับในองค์กร
- ✓ ให้การศึกษาแนวคิดหลักเรื่อง BSC แก่ทุกคนในองค์กร
- ✓ เพื่อให้เกิดความผูกพันและคำมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ
- ✓ ให้ความฮึกเหิมต่อการมีส่วนร่วมในโครงการ
- ✓ เพิ่มความกระตือรือร้นสำหรับโครงการ BSC
- ✓ เพื่อให้ความมั่นใจแก่ทีมงานว่าผลที่ได้จะขยายผลอย่างกว้างขวาง



## องค์ประกอบของแผนสื่อสาร (Elements of the Communication Plan) –W5

- วัตถุประสงค์/ข้อความ (Purpose/message-what/why) จะต้องมีความ “Key messages” เช่น “บทบาทของ BSC ที่สัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จะให้บรรลุเป้าหมาย” “BSC ปรัชญาการจัดการใหม่” และสิ่งต่าง ๆ ที่ควรจะมีในแผนสื่อสาร เช่น กรอบเวลา (timelines) สถานะของโครงการ (project status) ประเด็นการพัฒนา (Development issues) และการศึกษา (education) ทั้งนี้เนื่องจากบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ฟังมีหลากหลาย ข้อความควรจัดแต่งให้เหมาะสมตามกลุ่มเป้าหมาย
- ผู้รับฟัง (Audience-who) พิจารณาถึง บุคคลเฉพาะ กลุ่มเฉพาะ ใครบ้างต้องการข้อมูลระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ ขนาด ขอบเขตของโครงการ ผู้ฟังที่แตกต่างกัน

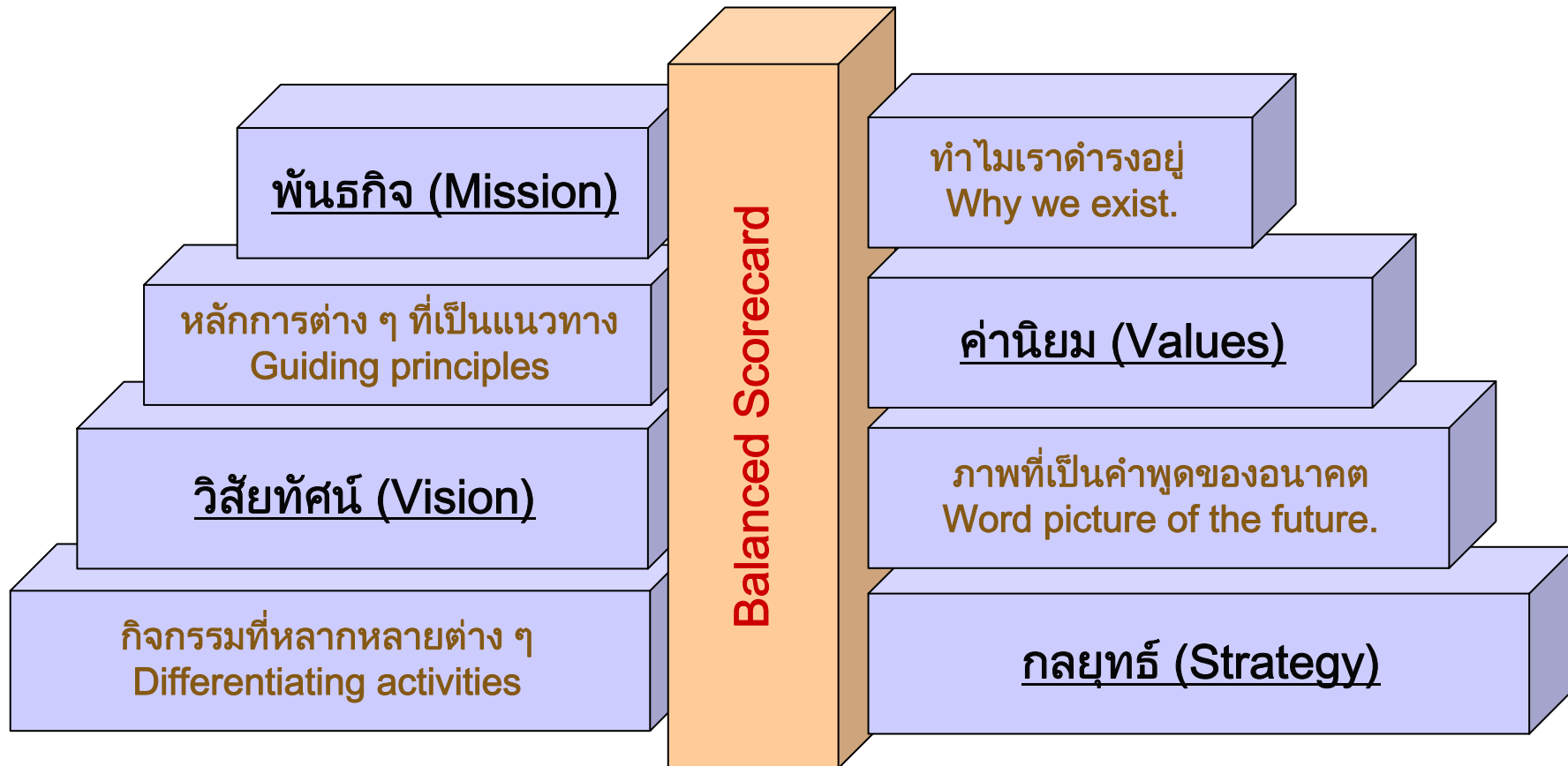
## องค์ประกอบของแผนสื่อสาร (Elements of the Communication Plan) –W5 (ต่อ 1)

- ความถี่ (Frequency-when) เลือกจังหวะเวลา จำนวนครั้งที่เหมาะสม จะเป็นการเสี่ยงเกินไปต่อการได้รับการสนับสนุนและความกระตือรือร้น หากจำกัดความถี่ที่ผู้ฟังได้รับข้อมูล
- ยานส่งมอบ (Delivery vehicle – where/how) พิจารณาเลือกวิธีการกระจายข่าวสารและความต้องการของผู้ฟัง เช่น การประชุม การนำเสนอของกลุ่ม แผนโครงการต่าง ๆ จดหมายข่าว อินทราเน็ต (intranet) ปฏิบัติการ ทานอาหารเที่ยงง่าย ๆ ร่วมกัน การนำเสนอด้วยวีดิทัศน์ บันทึกรายการ อีเมล การแสดงตัวอย่าง โรดโชว์ เป็นต้น
- ผู้สื่อสาร (Communicator – who) มาจากหลาย ๆ แหล่ง เช่น **Executive Sponsor** จะเป็นผู้สื่อสาร และลูกทีมจะเป็นผู้เขียนบทความในจดหมายข่าว เป็นต้น

# แผนการสื่อสารอย่างง่ายสำหรับ BSC

ผู้ฟัง	วัตถุประสงค์	ความถี่	ยานส่งมอบ	ผู้สื่อสาร
ผู้บริหารระดับสูง (Executive team)	<input type="checkbox"/> ได้คำมั่น <input type="checkbox"/> ขจัดอุปสรรค <input type="checkbox"/> รายงานความก้าวหน้า <input type="checkbox"/> ป้องกัน Surprises	รายสัปดาห์	เข้าพบรายงานโดยตรง	ผู้สนับสนุนโครงการ (Executive sponsor)
ผู้บริหารระดับกลาง (Management)	<input type="checkbox"/> สื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ <input type="checkbox"/> อธิบายแนวคิด <input type="checkbox"/> รายงานความก้าวหน้า <input type="checkbox"/> ได้คำมั่น	รายสัปดาห์	<ul style="list-style-type: none"> <li>อีเมล</li> <li>การประชุมผู้บริหาร</li> <li>บทความ</li> </ul>	หัวหน้าทีม/ลูกทีม
พนักงานทุกคน	<input type="checkbox"/> สื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ <input type="checkbox"/> แนะนำแนวคิด <input type="checkbox"/> ขจัดความไม่เข้าใจเรื่องแนวคิดต่าง ๆ <input type="checkbox"/> รายงานความก้าวหน้า	รายเดือน	<ul style="list-style-type: none"> <li>อีเมล</li> <li>จดหมายข่าว</li> <li>การประชุมรวม</li> </ul>	ลูกทีม
ลูกทีม	<input type="checkbox"/> ความก้าวหน้าแต่ละขั้น <input type="checkbox"/> งานที่มอบหมาย <input type="checkbox"/> ทบทวนความคาดหวัง	รายสัปดาห์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมทีมงาน</li> <li>บันทึกสถานะของงาน</li> </ul>	หัวหน้าทีม

# พันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ Mission, Values, Vision and Strategy



การทำพันธกิจให้ได้ผลตามที่ต้องการ

พันธกิจ (Mission)  
ทำไมเราถึงดำรงอยู่ : Why we exist.

แก่นคุณค่า (Core Value)  
สิ่งที่เราเชื่อ : What we believe in.

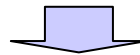
วิสัยทัศน์ (Vision)  
สิ่งที่เราฝัน ที่เราอยากจะเป็น : What we want to be.

กลยุทธ์ (Strategy)  
เกมของเรา : Our game plan.

Balanced Scorecard  
การดำเนินงาน และการมุ่งเน้น : Implementation and focus

สิ่งที่เราจะทำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Initiatives)  
ทำในสิ่งที่จำเป็น : What we need to do.

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Personal Objectives)  
สิ่งที่ฉันจำเป็นต้องทำ : What I want to do.



ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Outcomes)

ผู้ถือหุ้นพึงพอใจ  
(Satisfied Shareholders)

ลูกค้าดีใจ  
(Delighted Customers)

กระบวนการมีประสิทธิภาพ  
(Effective Processes)

พนักงานมีความพร้อมและมีแรงจูงใจ  
(Motivated and prepared workforce)

# ถ้อยแถลงพันธกิจ (Mission Statement)



- จะกำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร “ทำไมเราดำรงอยู่” ถ้อยแถลงพันธกิจนี้จะตรวจสอบถึงเหตุผลที่เราอยู่ (reason for living – raison d’etre) ที่นอกเหนือจากคำตอบง่าย ๆ ที่ว่าเพื่อเพิ่มความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้น (Shareholder wealth) และสะท้อนถึงแรงจูงใจของพนักงาน (employee motivations) เพื่อผูกพันกับงานขององค์กร

# ถ้อยแถลงพันธกิจที่มีประสิทธิภาพ



- ดลใจให้เปลี่ยนแปลง (Inspire change)
- ไม่เปลี่ยนแปลงหรือยั่งยืน (Long-term in nature) ซึ่งกลยุทธ์หรือแผนงาน มีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่ผ่านมาไป แต่ถ้อยแถลงพันธกิจ เหมือนเป็นเส้นหลักที่จะสนองต่อองค์กรในอนาคตได้
- ง่ายต่อความเข้าใจและสื่อสารได้ (Easily understood and communicated)
- We make X products or deliver Y services. Why?

# ตัวอย่างถ้อยแถลงพันธกิจ

- เพื่อรักษา ธารงไว้หรือปรับปรุงชีวิตมนุษย์ (To preserve and improve human life) : Merck เมิร์ค
- เพื่อแก้ปัญหาที่ยังไม่ได้แก้อย่างมีนวัตกรรม (To solve unsolved problems innovatively) : 3M สามเอ็ม
- เพื่อให้ผู้ที่จากบ้านมา มีความรู้สึกว่ายู่ท่ามกลางมิตรสหาย และเป็นสิ่งที่ต้องการจริง ๆ (To make people away from home feel they are among friends and are really wanted) : Marriotte แมริอ็อต
- เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการครองชีวิตทั่วโลก (To improve the standard of living around the world) : Cargill คาร์กิล



# ค่านิยม (Values)

- เป็นหลักการที่ยั่งยืนซึ่งได้ชี้แนะองค์กร เป็นความเชื่อขององค์กรที่ลึกซึ้งและได้ส่งผ่านไปยังพฤติกรรมพนักงานทุกคนในการทำงานวันแล้ววันเล่า
- ตัวอย่าง ค่านิยม ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งทำผงซักฟอกเหลวที่ไม่ใช้ Phosphate เป็นส่วนผสม :-



- ➔ เราเชื่อว่ามนุษย์และธรรมชาติเป็นคุณค่าพื้นฐาน และควรได้รับการเคารพ
- ➔ เราเชื่อในผลิตภัณฑ์ว่าปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีส่วนผสมจากธรรมชาติ
- ➔ เราเชื่อว่าบริษัทและผลิตภัณฑ์ของเราโดดเด่นเป็นหนึ่งเดียวและมีคุณค่า และเราจะดำรงความมีคุณภาพแท้ๆ นี้ไว้ด้วยคำมั่นสัญญาถึงนวัตกรรมและสร้างสรรค์
- ➔ เราเชื่อว่าจะให้พนักงานมีความปลอดภัย สภาพการทำงานที่ดีและมีโอกาสที่จะเติบโตและเรียนรู้
- ➔ เราเชื่อว่าบริษัทของเราจะประสบความสำเร็จทางการเงิน ขณะที่มีความรับผิดชอบต่อทางสังคม และรวมทั้งสภาพแวดล้อมอีกด้วย



## ตัวอย่าง : ค่านิยมของบริษัท GE (General Electric)

- มีความกระตือรือร้นยิ่ง ต่อความเป็นเลิศและจงชั่งต่อระบบที่เทอะทะ (bureaucracy)
- เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ จากที่ไหน ๆ ก็ได้และสัญญาว่าจะทำงานให้ ลุล่วง
- อยู่กับคุณภาพ ขับเคลื่อนเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความเร็วเพื่อความ ได้เปรียบในการแข่งขัน
- สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ง่าย และติดดิน สื่อสารกับทุกกลุ่มทุกคนใน องค์กร
- ขยาย วางเป้าหมายเชิงรุก และให้รางวัลกับความก้าวหน้า มีความ เข้าใจกับสำนึกในหน้าที่และคำสัญญา
- เห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส ไม่ใช่อุปสรรค
- มีพลังสมองระดับโลก และสร้างองค์ประกอบที่แตกต่างเป็นทีมงาน ระดับโลก

## ตัวอย่าง : ค่านิยมบริษัท Nordstrom หรือ Nordstrom

- การบริการลูกค้านั้น เหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด
- ทำงานหนักและมีประสิทธิภาพส่วนบุคคล
- ไม่เคยพึงพอใจ (Never being satisfied)
- ดีเลิศในชื่อเสียง เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่พิเศษนี้

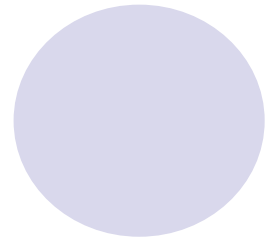
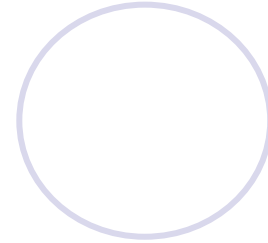
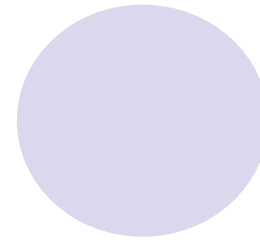
NORDSTROM



## ตัวอย่าง : ค่านิยมบริษัท วอลท์ ดิสนีย์

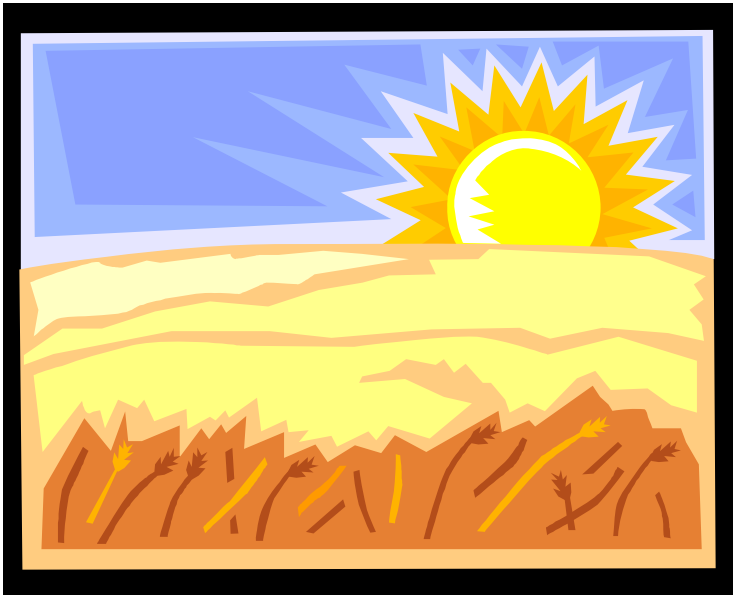
- อย่าเห็นแก่ประโยชน์ (ของดิสนีย์) แต่ฝ่ายเดียว
  - สร้างสรรค์ ความฝันและจินตนาการ
- รักษาและควบคุมความเป็น “มายาของดิสนีย์” ไว้
- มีความกระตือรือร้นอย่างเต็มที่ต่อความสม่ำเสมอและรายละเอียด

# วิสัยทัศน์ (Vision)



- จะให้ภาพที่เป็นคำพูดว่ากิจการมีความตั้งใจจะเป็น อาจจะ 5, 10 หรือ 15 ปีข้างหน้า ถ้อยคำไม่ควรเป็นนามธรรม แต่จะต้องเป็นภาพที่พินึกแน่นด้วยความตั้งใจถึงความเป็นไปได้ ตลอดจนวางพื้นฐานไปสู่การพัฒนากลยุทธ์และวัตถุประสงค์
- วิสัยทัศน์จะตามพันธกิจและคุณค่า วิสัยทัศน์ที่ปราศจากพันธกิจนั้น เป็นความคิดที่ฉลาดเรียบง่ายแต่ไม่เชื่อมโยงไปสู่การอยู่รอดของธุรกิจได้
- องค์ประกอบทั่วไปของวิสัยทัศน์ นั่นคือ ขอบเขตของกิจกรรมทางธุรกิจ วิธีที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า ลูกจ้าง ผู้จัดการวัตถุดิบ เป็นต้น) มองกิจการ ขอบเขตภาวะผู้นำ คักยภาพที่โดดเด่น และคุณค่าต่าง ๆ

# ถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ



- สั้น ๆ (Concise)
- ดึงดูดใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Appeals to all stakeholders)
- สอดคล้องกับพันธกิจและคุณค่า (Consistent with mission and values)
- ตรวจสอบได้ (Verifiable)
- เป็นไปได้ (Feasible)
- ดลใจ (Inspirational)

## ตัวอย่าง : วิสัยทัศน์



- 2000 stores by 2000 : Starbucks
- ให้โลกนี้ไม่มีเงินที่เป็นธนบัตร แต่เป็นเงินอิเล็กทรอนิกส์ : Citibank

# การพัฒนาถ้อยแถลงวิสัยทัศน์

## คำถามที่ใช้สัมภาษณ์



1. ที่ผ่านเราได้ประสบความสำเร็จที่หน่วยงาน หรือแนวตลาดไหน อย่างไร (Where and why have we been successful in the past?)
2. หน่วยงานไหน ผลิตภัณฑ์หรือบริการใด ในแนวตลาดไหน ที่เราเคยล้มเหลว (Where have we failed in the past?)
3. ทำไมเราถึงได้ภูมิใจในตัวของเรานัก (Why should we be proud of our organization?)
4. แนวโน้ม นวัตกรรม พลวัตใด ในปัจจุบันที่สามารถเปลี่ยนแปลงตลาดของเรา (What trends, innovations, and dynamics are currently changing our marketplace?)
5. ลูกค้าคาดหวังอะไรจากเรา แล้วผู้ถือหุ้น และพนักงานของเรา ก็คาดหวังอะไรจากเราบ้าง (What do our customers expect from us? Our shareholders? Our employees?)

# การพัฒนาถ้อยแถลงวิสัยทัศน์-ต่อ 1

## คำถามที่ใช้สัมภาษณ์

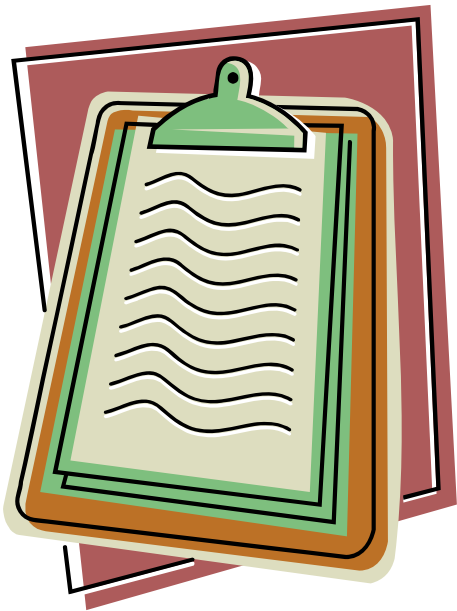


6. หน่วยงานเรามีศักยภาพที่ยิ่งใหญ่อะไรบ้าง  
(What are our greatest attributes and competencies as an organization?)
7. ท่านได้มองไกลไปข้างหน้าว่า 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี องค์กรเราจะเป็นอย่างไร (Where do you see our organization in 3 years? 5 years? 10 years?)
8. ในช่วงเวลาดังกล่าว (3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปี) องค์กรของเราจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้าง (How will our organization have changed during that time period?)
9. เราจะธำรงความสำเร็จไว้อย่างยั่งยืนได้อย่างไร (How do we sustain our success?)



## การพัฒนาถ้อยแถลงวิสัยทัศน์-ต่อ 2

- กลับไปสู่การวางวิสัยทัศน์ในอนาคต แบ่งเป็นกลุ่มแจกกระดาษ ZOPP (Index card 3" x 5") แล้วถามกลุ่ม :



1. เกิดอะไรขึ้นบ้างในองค์กรของท่าน แล้วท่านประสบความสำเร็จหรือไม่ (What has happened with your organization-are you successful?)
2. มีแก่นศักยภาพอะไรบ้าง ที่แยกให้เห็นชัดระหว่างกิจการของท่านกับคู่แข่ง (What core competencies are separating you from your competitors?)
3. มีเป้าหมายใดบ้างที่ท่านประสบความสำเร็จ (What goals have you achieved?)

# สิบโรงเรียนหรือสำนักด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ Ten Schools of Strategic Thought

One



- I. โรงเรียนออกแบบ (Design School) –หาความเหมาะสมระหว่างศักยภาพภายในและความเป็นไปได้ภายนอก ใช้เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (Propose a model of strategy making that seeks to attain a fit between internal capabilities and external possibilities. Probably the most influential school of thought, and home of the SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) technique.)
- II. โรงเรียนวางแผน (Planning School) – เขียนพิมพ์เขียว วางแนวทาง การอบรม การวิเคราะห์และใช้วิธีการต่าง ๆ (Formal procedure, formal training, formal analysis, and lots of numbers are the hallmark of this approach. The simple informal steps of the design school become an elaborated sequence of steps. Produce each component part as specified, assemble them according to the blueprint, and strategy will result.)
- III. โรงเรียนวางตำแหน่ง (Positioning School) – วางกลยุทธ์สำคัญ (แนวทางของ Porter :- เป็นผู้นำทางด้านต้นทุน สร้างความแตกต่าง หรือ มุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน) (Suggests that only a few key strategies (positions in the economic marketplace) are desirable. Much of Michael Porter's work can be mapped to this school.)

# สิบโรงเรียนหรือสำนักด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ Ten Schools of Strategic Thought

Two



- IV. โรงเรียนความเป็นผู้นำ (Entrepreneurial School) – ภาวะผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ การตัดสินใจ สุขุม ประสพการณ์ มีภาพดลใจ มีวิสัยทัศน์ ซึ่งนำไปสู่หลักการของกลยุทธ์ (Strategy formation results from the insights of a single leader and stress intuition, judgment, wisdom, experience, and insight. The “vision” of the leader supplies the guiding principles of the strategy.)
- V. โรงเรียนเชื่อมโยงความคิด (Cognitive School) – มีจิตใจของนักกลยุทธ์ (Mind of the strategist) วางแผนที่กลยุทธ์ แนวคิด วางโครงแนวคิด (Strategy formation is a cognitive process that takes place in the mind of strategist. Strategies emerge as the strategist filters the maps, concepts, and schemas shaping their thinking.)
- VI. โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning school) - เรียนรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนศักยภาพขององค์กรที่จะรองรับสถานการณ์จริง (Strategies emerge as people (acting individually or collectively) come to learn about a situation as well as their organization’s capability of dealing with it.)

# สิบโรงเรียนหรือสำนักด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ Ten Schools of Strategic Thought



- VII. โรงเรียนแห่งกำลัง (Power School) – เน้นการ  
ประกอบการขึ้นโครงกลยุทธ์ เน้นการใช้กำลัง  
ความสามารถ อิทธิพลเข้าต่อรองเพื่อให้ได้สิ่งที่องค์กร  
ประสงค์ (This school stresses strategy formation as  
an overt process of influence, emphasizing the use  
of power and politics to negotiate strategies  
favorable to particular interests.)
- VIII. โรงเรียนวัฒนธรรม (Culture School) – ปฏิบัติทาง  
สังคม บนพื้นฐานของความเชื่อความเข้าใจ แบ่งปันกัน  
ระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนากลยุทธ์ (Social  
interaction, based on the beliefs and  
understandings shared by the members of an  
organization lead to the development of strategy.)

# สิบโรงเรียนหรือสำนักด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ Ten Schools of Strategic Thought

## Four



โรงเรียนสภาพแวดล้อม (Environmental School) – แนวคิดนี้มาจากแรงขับเคลื่อนทั่วไป สภาพแวดล้อมมีบทบาทนำในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ องค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรนี้ หรือคัดตัวแปรนี้ออกเสีย (Presenting itself to the organization as a set of general forces, the environment is the central actor in the strategy making process. The organization must respond to the factors or be “selected out.”)



โรงเรียนที่จัดการกับองค์ประกอบต่าง ๆ (Configuration School) - กลยุทธ์มีขึ้น เมื่อเวลาผ่านไป องค์กรจะปรับตัวได้ เพื่อให้เหมาะสมและกลายเป็นพฤติกรรมในองค์กร (Strategies arise from periods when an organization adopts a structure to match to a particular context that give rise to certain behaviors.)

ที่มา : ปรับปรุงจาก Strategy Safari โดย Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. (New York: The Free Press, 1998).