

ระบบการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการแบบองค์รวม*

Holistic Development System of Strategic Plan and Action Plan

ดร.วัฒนา พัฒนพงศ์**

Watana Patanapongse, Ph.D.

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) นำเสนอพัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในไทยตั้งแต่เริ่มใช้แผน ฯ ฉบับที่ 1 (2504-2509) เป็นต้นมา (2) ชี้ให้เห็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่มีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการไปจากเดิม (3) นำเสนอตัวอย่างโครงสร้างของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามนโยบายของราชการในปัจจุบัน (4) ให้ข้อเสนอแนะและนำเสนอช่องทางและความเป็นไปได้ในการปรับปรุงโครงสร้างและวิธีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนในอนาคต แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในไทย โดยเฉพาะภาครัฐมีขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2504 ปัจจุบันอยู่ในช่วงแผน ฯ ฉบับที่ 9

* บทความนี้สรุปจากประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2545 - 2549) ของกระทรวงยุติธรรม สำหรับตัวอย่างที่นำเสนอในบทความนี้ นำมาจากบางตอนของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกรมต่างๆ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ผู้เขียนขอขอบคุณบุคลากรของกรมต่างๆ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรมที่มีส่วนร่วมระดมสมองและเสนอความคิดเห็นเริ่มต่างๆ จนทำให้ภารกิจในการจัดทำแผนฯ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

** สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

(2545-2549) องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ได้แก่ เครื่องมือในการวิเคราะห์ เดิมนิยมใช้เครื่องมือ SWOT ปัจจุบันมีเครื่องมือหลายชนิด เช่น McKinsey's 7-S, Boston Consulting Group (BCG), General Electric (GE), ADL Portfolio Planning Matrix, Michael Porter's Value Chain สำหรับองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการ เดิมใช้วิธีแบบดั้งเดิม (Conventional Method) ไม่มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators - KPIs) และตัวชี้วัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) ปัจจุบัน ใช้วิธีแบบบูรณาการหรือแบบองค์รวม (Integrated or Holistic Approach) ผสมผสานหลายวิธีเข้าด้วยกัน เช่น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management - RBM) การบริหารโครงการแบบ Logical Framework (Log Frame) การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) การเทียบวัดเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmarking) การกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factor - CSF) และการกำหนดตัวชี้วัดแบบสมดุล (BSC) บทความนี้นำเสนอตัวอย่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไว้ 2 ขั้นตอนหลัก คือ (1) ขั้นตอนแผนกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลุ่มงานหลักหรือแผนด้าน (Key Result Area - KRA) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์หรือจุดมุ่งหมายของแผนงาน (Strategic Goal or Program Goal) และ กลยุทธ์หรือโครงการ (Strategies or Project) (2) ขั้นตอนแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ชื่อและวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Title and its Purpose) ชื่อและจุดมุ่งหมายของแผนงานที่โครงการสังกัด (Referenced Program and its Goal) กิจกรรม (Activities) ระยะเวลา (Period) งบประมาณ (Budget) ตัวชี้วัดในระดับปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน (KPIs at Input Level) ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต (KPIs at Output Level) ตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ (KPIs at Outcome Level) ตัวชี้วัดในระดับผลสัมฤทธิ์ (KPIs at Result Level) และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (CSFs)

Abstract

The purpose of this article is (1) to present development of strategic plans and action plans in Thailand since the first national plan (1961-1966) onwards (2) to show components of strategic plans and action plans which have been changed and developed differently from the past (3) to present the structure of strategic plans and action plans directed by government policy (4) to recommend and present avenues and possibilities for improving the structure and approach of strategic plans and action plans so as to be suitable for government agencies, state enterprises, and private companies in the future. Strategic plans and action plans in Thailand, specifically in government agencies, which were first started in 1961 are now into the period of the ninth plan (2002-2006). The components of a strategic plan which have been changed from the past are the tools for analysis; that is, in the past the SWOT tool was widely used, but now there are a number of tools such as McKinsey's 7-S, Boston Consulting Group (BCG), General Electric (GE), ADL Portfolio Planning Matrix, and Michael Porter's Value Chain. In terms of an action plan, in the past conventional methods were widely used. In fact there are no key performance indicators (KPIs) and no balanced scorecard (BSC) in the conventional method. At present, the integrated or holistic approach is widely used. This kind of technique has integrated a number of approaches into one approach, that is to say, Results-Based Management (RBM), Logical Framework (Log Frame), Key Performance Indicators (KPIs), Benchmarking Techniques, Critical Success Factors (CSFs), and the Balanced Scorecard (BSC). This article presents samples of strategic plans and action plans at two main stages: (1) a strategic plan, that is Vision, Mission, Key Result Areas (KRAs), Strategic Goal or Program Goal, and Strategies or Project; (2) an action plan, that is, Project Title and its Purpose, Referenced Program and its Goal, Activities, Period, Budget, KPIs at Input Level, KPIs at Output Level, KPIs at Outcome Level, KPIs at Result Level, and Critical Success Factors (CSFs).

1. คำนำ

การบริหารหน่วยงานของรัฐโดยอาศัยระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการได้เริ่มขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2504 ในรูปของ “แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ” ฉบับที่ 1 (2504 - 2509) มีระยะเวลาของแผน 6 ปี สำหรับฉบับที่ 2 เป็นต้นมา ได้มีการเปลี่ยนชื่อของแผนเป็น “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” และเปลี่ยนช่วงระยะเวลาของแผนจาก 6 ปี เป็น 5 ปี ในปัจจุบัน อยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ในส่วนของภาคเอกชนโดยเฉพาะบริษัทต่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย และบริษัทร่วมลงทุนระหว่างไทยกับต่างประเทศได้มีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมาก่อนหน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจอยู่ก่อนแล้ว

ในส่วนของพัฒนาการของระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยเฉพาะในหน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจ ในช่วงต้นๆ ได้ใช้วิธีการวางแผนโดยทีมงานมากกว่าการระดมสมองจากที่ประชุมใหญ่ของหน่วยงาน สำหรับการวางแผนที่นำเอาวิธีการระดมสมองจากที่ประชุมใหญ่ของหน่วยงานเพื่อให้ทุกคนหรือตัวแทนของทุกหน่วยงานได้มีโอกาสร่วมวางแผนด้วยเพิ่งมีในภายหลัง ที่ปรากฏชัดเจนก็ในช่วงแผน 8 เป็นต้นมา

เมื่อพิจารณาจุดมุ่งหมายในระดับต่างๆ ของแผน พบว่า ในช่วงต้นๆ ไม่ค่อยได้เน้นการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะยาวเอาไว้ แต่ในช่วงหลังได้เริ่มมีการนำจุดมุ่งหมายระยะยาว เช่น จุดมุ่งหมายระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ระดับพันธกิจหรือภารกิจหลัก (Mission) เอาไว้ด้วย และเมื่อพิจารณาในด้านโครงสร้างของวิธีการบริหารจัดการและการพัฒนา พบว่า นับตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ยังคงนิยมใช้วิธีด้านกลยุทธ์ (Strategic Approach) ยังไม่ค่อยได้ใช้วิธีด้านกลวิธี (Tactical Approach) และวิธีด้านการดำเนินงาน (Operational Approach) ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของพัฒนาการที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในประเทศไทยก็คือ ช่วงที่มีการนำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการแบบผสมผสานมาใช้ ซึ่งจะเห็นได้จากวิวัฒนาการของการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ซึ่งเดิมที่ใช้เฉพาะตัวแบบ SWOT

[เป็นคำย่อของ Strength (จุดแข็ง) – Weakness (จุดอ่อน) – Opportunity (โอกาส) – Threat (อุปสรรค) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่มีผู้นิยมใช้มากที่สุด] ปัจจุบัน มีการนำตัวแบบที่หลากหลายมาใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เช่น ตัวแบบ BCG (The Boston Consulting Group Growth Share Matrix) (กรุณาอ่านเพิ่มเติมใน Henderson, 1984) ตัวแบบ ADL (ADL Life-Cycle Matrix) (กรุณาอ่านเพิ่มเติมใน Hax and Majluf, 1984; Kotler, 1984; Capon, 1985) และตัวแบบ Value Chain (กรุณาอ่านเพิ่มเติมใน Porter, 1985) เป็นต้น ในส่วนของการวางแผนปฏิบัติการนั้น พบว่าในปัจจุบันได้มีการนำเอาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนหลายๆ ด้านมาผสมผสานกัน เช่น ความรู้ด้านการวางแผนโครงการแบบ Logical Framework (Log Frame) หรือ ZOPP ความรู้ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management – RBM) ความรู้ด้านการกำหนดตัวชี้วัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ความรู้ด้านการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator – KPI) และความรู้ด้านการเทียบวัดมาตรฐานขององค์กร (Benchmarking) เป็นต้น

เมื่อพิจารณาถึงความเป็นมา พบว่าวิวัฒนาการของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของไทยเป็นไปโดยขาดทิศทาง ลักษณะของพัฒนาการของระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจึงเป็นไปแบบเชื่องช้า และบางครั้งไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น จึงพิจารณาเห็นว่า ควรมีการศึกษาเพื่อให้เข้าใจพัฒนาการและวิธีการปรับปรุงรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ และเพื่อนำเสนอระบบใหม่ของการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อระบบการบริหารจัดการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ คงไม่มีใครปฏิเสธว่าแผนกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญมากในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้น คำพูดของซุนวูที่ว่า “รู้เรา รู้เขาร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” คือคำพูดที่ให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ (กรุณาอ่านเพิ่มเติมใน Wee, Lee, and Bambang, 1991) นอกจากนี้ ตามเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเพื่อมอบรางวัลบัลด์ริจ (Baldrige Award) สำหรับ

ปี 1999 ได้กำหนดให้ การวางแผนกลยุทธ์เป็นเกณฑ์ข้อหนึ่งในบรรดา เกณฑ์ 7 ข้อที่ใช้พิจารณาเพื่อมอบรางวัลบัลลตรึงแก่องค์กรที่มีผลการ ดำเนินงานเป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 ข้อประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำ (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) การใส่ใจต่อลูกค้าและตลาด (4) สารสนเทศ และการวิเคราะห์ (5) การใส่ใจในทรัพยากรมนุษย์ (6) การบริหาร กระบวนการ (7) ผลลัพธ์ของธุรกิจ (กรุณาอ่านเพิ่มเติมใน วัฒนา พัฒน พงศ์, 2543; Heaphy and Gruska, 1995; www.quality.nist.gov/docs/99_crit-html/p9.htm)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์โดยสรุปดังนี้

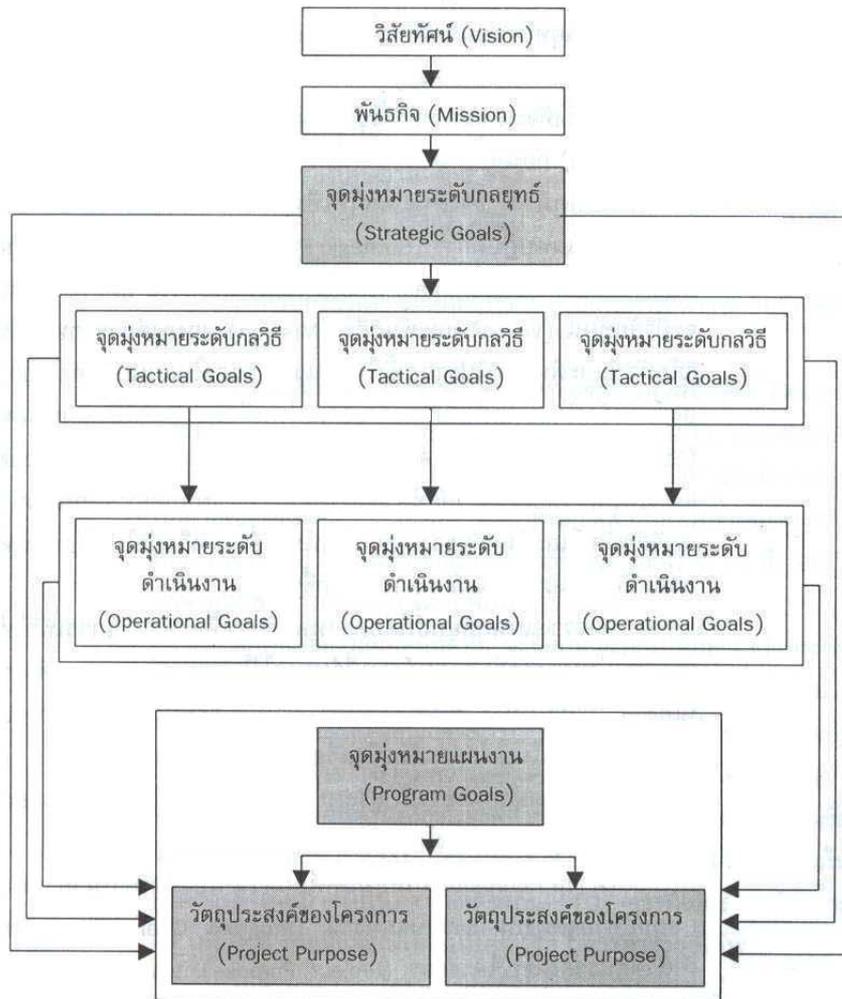
- (1) เพื่อนำเสนอพัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในไทยตั้งแต่ช่วงที่เริ่มมีการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 1 (2504-2509) เป็นต้นมา
- (2) เพื่อชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในส่วนที่มีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการไปจากเดิม
- (3) เพื่อนำเสนอตัวอย่างโครงสร้างของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามนโยบายของทางราชการในปัจจุบัน
- (4) เพื่อให้ข้อเสนอแนะและนำเสนอลู่ทางและความเป็นไปได้ ในการปรับปรุงโครงสร้างและวิธีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนในอนาคต

2. ความสัมพันธ์ของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการกับแผนแม่บทของ องค์กร

หากพิจารณาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategic Plan and Action Plan) กับแผนแม่บทขององค์กร (Corporate Master Plan) เราสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ระบบแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ใช้อยู่ในแต่ละช่วงหรือในแต่ละแผน มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมในการนำไปใช้ในระบบการบริหารจัดการองค์การมากน้อยเพียงใด

ในด้านโครงสร้างนั้น ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน โครงสร้างของแผนแม่บทขององค์การที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป มีดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ 1 โครงสร้างแผนแม่บทขององค์การ



หมายเหตุ: แผนภูมิ 1 นี้คือแผนแม่บทขององค์การ ประกอบด้วยแผนตามภาระหน้าที่ (Functional Plan) 3 แผนคือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แผนกลยุทธ์หรือแผนปรับปรุง (Tactical Plan) และแผนดำเนินงาน (Operational Plan) ในบทความนี้ ไม่ได้กล่าวถึงแผนกลยุทธ์หรือแผนปรับปรุง และแผนดำเนินงาน กล่าวเฉพาะแผนกลยุทธ์เท่านั้น ส่วน “แผนปฏิบัติการ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Action Plan หนึ่ง แผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงาน มีลักษณะเป็นแผนเชิงพรรณนา (Descriptive Plan) ยังไม่ใช่แผนสำหรับใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงาน ดังนั้น ทุกครั้งที่จะนำแผนเหล่านี้ไปใช้งาน ต้องจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ก่อน

แผนภูมิ 1 ชำงต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategic Plan and Action Plan) กับแผนแม่บทขององค์การ (Corporate Master Plan) โดยทั่วไป แต่สององค์การจะมีวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์การกำหนดไว้ วิสัยทัศน์และพันธกิจมีปรากฏทั้งในแผนแม่บทและในแผนกลยุทธ์ บางองค์การจัดทำแผนแม่บทก่อน แผนแม่บทมีสถานะภาพเป็นแผนหลัก (Standing Plan) ขององค์การ เมื่อจัดทำแผนกลยุทธ์จึงมีการอ้างอิงแผนแม่บท โดยเฉพาะวิสัยทัศน์และพันธกิจของแผนกลยุทธ์มักนิยมนำเอาวิสัยทัศน์และพันธกิจของแผนแม่บทไปใช้ซ้ำ หรือนำไปปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ มากขึ้น

การวางแผนกลยุทธ์ก็คือความพยายามที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายระดับกลยุทธ์ตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทขององค์การนี้เอง ตามแผนภูมิ 1 ชำงต้น ถ้าพิจารณาให้ดี จะพบว่าข้อความที่ระบุไว้ในกรอบเล็กในแต่ละระดับเป็นเรื่องเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในแต่ละระดับนั่นเอง จุดมุ่งหมายระดับสูงสุดขององค์การก็คือวิสัยทัศน์ ระดับต่ำสุดก็คือวัตถุประสงค์ของโครงการ

โครงสร้างของแผนกลยุทธ์ก็คือการนำเอาจุดมุ่งหมายระดับกลยุทธ์หรือจุดมุ่งหมายระดับแผนงาน (Program Goal) มากระจายเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) นั่นเอง เรื่องความสัมพันธ์ดังได้อธิบายข้างต้นนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจให้ได้เสียก่อน ถ้าเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

กับแผนแม่บทขององค์การ ก็ย่อมจะเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการกับแผนแม่บทขององค์การ นอกจากนี้ ก็ย่อมจะเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการกับแผนแม่บทขององค์การไปโดยปริยาย

สำหรับบทความนี้ มุ่งอธิบายเฉพาะเรื่องราวเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ดังนั้น จึงไม่ได้ขยายความไปถึงแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินการ จะกล่าวถึงสองแผนนี้ เท่าที่จำเป็นพอเข้าใจเท่านั้น

3. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

เนื้อหาของบทความนี้มี 2 ขั้นตอนหลักคือ (1) ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และ (2) ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น มีวิธีการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดหรือการทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) (กรุณาย่านเพิ่มเติมใน Quigley, 1993; Christopher, 1994) คือเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ มิได้ระบุวิธีการดำเนินการไว้ เป็นเรื่องของอนาคต เป็นข้อความที่กำหนดไว้เพื่อเป็นทิศทางของภารกิจหลัก (Mission) อนาคตของวิสัยทัศน์มีระยะเวลาระหว่าง 10 ถึง 20 ปี บริษัทเอกชนบางแห่งกำหนดไว้เพียงแค่ 5 ปีก็มี

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีนั้น จะมีลักษณะต่อไปนี้คือ (1) กระชับและเข้าใจง่าย (2) ใครพบเห็นก็อยากจดจำ (3) บอกทิศทางได้อย่างชัดเจน (4) ช่วยส่งเสริมคุณธรรม (5) ช่วยกระตุ้นคนให้อยากมีส่วนร่วมทำให้บรรลุถึงจุดหมาย (6) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (7) มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การและของสังคม (8) ต้องไม่ขัดต่อศีลธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี (9) ช่วยชี้้นำให้ทุกคนในองค์การดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน (10) ควรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่มีใครเหมือนและไม่เหมือนใคร (11) ควรดำรงอยู่ได้นาน

ในด้านของประโยชน์ วิสัยทัศน์มีประโยชน์พอสรุปได้ดังนี้ (1) ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยทางอ้อม (2) ช่วยให้บุคลากรของ

องค์การมีทิศทางอนาคตร่วมกัน (3) ใช้เป็นเป้าหมายในอนาคตขององค์การ (4) ช่วยทำให้การกำหนดเป้าหมายในระดับรองลงมามีความชัดเจนมากขึ้น (5) องค์การที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนจะมีเป้าหมายระยะต่างๆ ในอนาคตชัดเจนด้วย

ข้อความของวิสัยทัศน์มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้คือ (1) ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ (2) องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์การ (3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (4) ความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (4) จินตนาการของผู้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ (5) กระบวนทัศน์ใหม่ของผู้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์

วิธีการจัดทำวิสัยทัศน์ ควรจัดทำในรูปของการระดมสมองพยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำด้วย โดยมีขั้นตอนการจัดทำดังนี้ (1) จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน (2) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (3) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจวิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิธีวิเคราะห์ McKinsey's 7-S วิธีวิเคราะห์ Value Chain เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ (SWOT) (4) จัด Workshop ระดมสมองด้วยเทคนิค KJ Method เทคนิค ZOPP โดยอาศัยข้อมูลจากผลลัพธ์ที่ได้จาก SWOT มากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหลัก (Mission) ค่านิยมร่วมขององค์การ (Shared Values) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) (5) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญคอยกำกับดูแล แก้ปัญหา และให้ข้อเสนอแนะ

ในการจัดทำวิสัยทัศน์ บางองค์การนิยมใช้การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อทราบจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) (หมายเหตุ : สำหรับตัวอย่างในขั้นตอนนี้และขั้นตอนต่อไป กรุณาดูที่หัวข้อ 6 ตัวอย่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดหรือการทบทวนพันธกิจหรือภารกิจหลัก (Mission) พันธกิจหรือภารกิจหลัก (Mission) (กรุณาอ่านเพิ่มเติมใน Abrahams, Jeffrey. 1995) คือเป้าหมายที่มีความชัดเจนกว่า

วิสัยทัศน์ (Vision) อยู่ในระดับเดียวกับวิสัยทัศน์ มีการระบุประเภทของเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น และมีการระบุวิธีการที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ [หมายเหตุ: ในบทความนี้ คำว่า “พันธกิจ” และคำว่า “ภารกิจหลัก” ใช้สลับกันไป ทั้งสองคำมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Mission”]

ลักษณะของพันธกิจที่ดี มีดังนี้ (1) เป็นข้อความที่ไม่ขัดแย้งกับวิสัยทัศน์ (2) เป็นข้อความที่ไม่มีความหมายกว้างมากนัก (เช่น ใช้ “ธุรกิจรวมเมล์” แทน “ธุรกิจขนส่ง”) (3) กำหนดเป้าหมายย่อยโดยอิงข้อความของวิสัยทัศน์ (4) มีการระบุช่วงเวลาที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน (5) มีการระบุขอบเขตพื้นที่ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน (6) มีการระบุถึงกลุ่มผู้รับบริการที่ต้องการให้ครอบคลุมถึงไว้อย่างชัดเจน (7) มีการระบุจริยธรรมด้านต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน (8) มีการระบุวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

ประโยชน์ของพันธกิจมีดังนี้ (1) การกำหนดภารกิจหลักทำให้ทราบทิศทางและขอบเขตของการทำธุรกิจ (2) การกำหนดภารกิจหลักกว้างหรือแคบมีผลต่อการทำธุรกิจ (3) ช่วยทำให้เป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ชัดเจนยิ่งขึ้น (4) ช่วยให้สามารถทราบรายละเอียดของเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์มากขึ้น (5) ช่วยทำให้เป้าหมายในอนาคตขององค์การชัดเจนมากขึ้น (6) ช่วยทำให้การกำหนดเป้าหมายในระดับรองลงไปมีความชัดเจนมากขึ้น (7) ข้อความภารกิจหลักที่ชัดเจนช่วยทำให้เป้าหมายด้านต่างๆ ในอนาคตชัดเจนด้วย (8) ช่วยทำให้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การได้ง่ายขึ้น

จากการสำรวจพันธกิจขององค์การที่มีชื่อเสียงพบว่าข้อความพันธกิจขององค์การเหล่านั้นมีคำหรือวลีดังต่อไปนี้คือ (1) ลูกค้า (2) คุณภาพ (3) คุณค่า (4) พนักงาน (5) เด็บโต (6) สิ่งแวดล้อม (7) กำไร (8) ผู้ถือหุ้น (9) ความสำเร็จ (10) ความเป็นผู้นำ (11) ดีที่สุด (12) สินค้า (13) ตลาด (14) เทคโนโลยี (15) ความมุ่งมั่นของธุรกิจด้านความเด็บโต กำไร (16) ปรัชญาความเชื่อคุณค่าความคาดหวัง (17) ความเชี่ยวชาญหรือข้อได้เปรียบ (18) ภาพลักษณ์ (19) ความห่วงใยต่อพนักงาน

พันธกิจมีวิธีการจัดทำคล้ายๆ กับวิธีการจัดทำวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมร่วม คือ เครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้บุคลากรขององค์การเกิดความกระตือรือร้นที่จะมีค่านิยม ในการปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมในทิศทางเดียวกัน ค่านิยมร่วมจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยปรับทิศทางของลูกศร (จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นวิธีการช่วยส่งเสริมให้แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประสบความสำเร็จสะดวกขึ้นและรวดเร็วขึ้น

ลักษณะของค่านิยมร่วมที่ดี มีดังนี้ (1) เป็นข้อความที่เข้าใจง่าย (2) จดจำได้ง่าย (3) สามารถเข้าใจให้สมาชิกอยากปฏิบัติตาม (4) เมื่อสมาชิกปฏิบัติตามค่านิยมร่วมครบทุกข้อแล้ว ต้องมั่นใจได้ว่าจะสามารถผลักดันให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างแน่นอน

ประโยชน์ของค่านิยมร่วมที่ดี มีดังนี้ (1) ค่านิยมร่วมที่ดีจะมีส่วนช่วยให้สมาชิกขององค์การเกิดความสามัคคีกัน (2) ช่วยเสริมให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (3) ช่วยให้การทำงานของแต่ละฝ่ายในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (4) เป็นตัวกระตุ้นเร้าใจให้สมาชิกขององค์การมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ (5) เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยป้องกันการทุจริตและการเอารัดเอาเปรียบขององค์การ

ค่านิยมร่วมมีวิธีการจัดทำคล้ายๆ กับวิธีการจัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้ (1) จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน และบุคลากรตัวแทนหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ (2) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับค่านิยมร่วม (3) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจวิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ (SWOT) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ (4) จัด Workshop ระดมสมองด้วยเทคนิค KJ Method เทคนิค ZOPP โดยอาศัยข้อมูลจากผลลัพธ์ที่ได้จาก SWOT มากำหนดค่านิยมร่วม

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแผนด้านหรือกลุ่มงานหลัก (Key Results Area – KRA)

แผนด้านหรือกลุ่มงานหลัก คือ จุดมุ่งหมายที่เชื่อว่าจะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินแผนยุทธศาสตร์ แผนด้านได้เคยกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงหรือองค์การ การนำแผนด้านในกระทรวงหรือองค์การมาระบุไว้ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของกรมหรือองค์การในเครือ ก็เพื่อเป็นการโยงจุดมุ่งหมายระดับกระทรวงให้เชื่อมต่อกับจุดมุ่งหมายระดับกรม และให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ความจริง แผนด้าน (KRA) ก็คือตัวชี้วัดอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีหลายวิธี เช่น ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยอิงวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมา (Objective-Based KPIs) แผนด้าน (KRA) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยอิงกลุ่มผลลัพธ์ที่สำคัญ (Results-Based KPIs) เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น กรุณาดูตัวอย่างในเชิงเปรียบเทียบในตาราง 1 ต่อไปนี้

ตาราง 1 เปรียบเทียบตัวชี้วัดที่อิง BSC และตัวชี้วัดที่อิง KRA

BSC	KPI ของ BSC ในแต่ละด้าน	KRA	KPI ของ KRA ในแต่ละด้าน
ด้านการเงิน	- ไม่เกินร้อยละ 1 ของบุคลากรด้านการเงินที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจพบว่ามีไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	การยึดถือระเบียบ	- ไม่เกิน 1% ของผู้ไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจพบ
	- ร้อยละ 10 ของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	รายจ่ายลดลง	- 10% ของรายจ่ายลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
ด้านผู้รับบริการ	- การร้องเรียนของลูกค้าลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 50	การร้องเรียนลดลง	- 50% ของการร้องเรียนจากลูกค้าลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
	- อัตราความพึงพอใจในบริการของลูกค้าเพิ่มขึ้นจาก 95% เป็น 98%	ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น	- ผู้รับบริการพึงพอใจเพิ่มขึ้นจาก 95% เป็น 98%

BSC	KPI ของ BSC ในแต่ละด้าน	KRA	KPI ของ KRA ในแต่ละด้าน
ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน	- อัตราการทำงานผิดพลาดลดลงร้อยละ 50 จากปีที่ผ่านมา	การทำงานผิดพลาดลดลง	- 50% ของการทำงานผิดพลาดลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
	- เวลาที่รอรับบริการลดลงจากเดิมร้อยละ 100	เวลารอรับบริการลดลง	- เวลาารอรับบริการลดลงจากเดิม 100%
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	- ร้อยละ 50 ของบุคลากรมีความรู้และทักษะในงานเพิ่มขึ้น	บุคลากรมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น	- 50% ของบุคลากรมีความรู้และทักษะในงานเพิ่มขึ้น
	- ร้อยละ 90 ของบุคลากรผ่านการอบรมมากกว่า 48 ชั่วโมงต่อปี	บุคลากรผ่านการอบรมเพิ่มขึ้น	- 90% ของบุคลากรต้องผ่านการอบรม 48 ชั่วโมงต่อปีขึ้นไป

หนึ่ง มีบางองค์การ หรือบางหน่วยงานที่ใช้กอง หรือฝ่าย (Division) ขององค์การ หรือของบริษัทเป็นกลุ่มของตัวชี้วัด เช่น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคล เช่น ร้อยละ 50 ของบุคลากรมีความรู้และทักษะในงานเพิ่มขึ้น ร้อยละ 90 ของบุคลากรผ่านการอบรมมากกว่า 48 ชั่วโมงต่อปี ฝ่ายการเงิน จะมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ไม่เกินร้อยละ 1 ของบุคลากรด้านการเงินที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจพบว่ามีไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ร้อยละ 10 ของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ จะมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์หรืองานลูกค้าสัมพันธ์ เช่น การร้องเรียนของลูกค้าลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 50 อัตราความพึงพอใจในบริการของลูกค้าเพิ่มขึ้นจาก 95% เป็น 98% เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) คือ จุดมุ่งหมายในระดับถัดมาจากภารกิจหลัก (Mission) เป็นการนำภารกิจหลักแต่ละด้านมากำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์จึงมีความชัดเจนมากกว่าข้อความในภารกิจหลัก จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของอนาคต เป็นข้อความที่กำหนดไว้เพื่อเป็นทิศทางของการใช้กลยุทธ์ หรือกิจกรรมกลยุทธ์ (Strategies or Strategic Activities) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์มีระยะเวลาระหว่าง 3 ถึง 5 ปี

ลักษณะจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ที่ดีมีดังนี้คือ (1) ต้องสื่อให้เห็นถึงผลลัพธ์ปลายทาง (Result) ในอีก 3-5 ปี ที่องค์การต้องการบรรลุถึง (2) ต้องเป็นจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับภารกิจหลัก (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ (3) ต้องมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่สามารถสื่อสารเพื่อมอบหมายงานและกระจายงานให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการได้ (4) ต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เมื่อถึงเวลาปฏิบัติต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งหมายถึงต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นไว้พร้อมสำหรับรองรับ (5) ต้องสามารถนำไปสู่การครองส่วนแบ่งตลาดหรือครองสัดส่วนผู้รับบริการได้มากกว่าคู่แข่ง (6) ต้องสามารถนำไปสู่การพัฒนาวิธีการให้บริการและวิธีการผลิตแบบใหม่ที่ดีกว่า (7) ต้องสามารถนำไปสู่การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพ และการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ (8) ต้องสามารถนำไปสู่การเพิ่มทุน เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเติบโตขององค์การ (9) ต้องสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดความสำเร็จด้านต่างๆ ขององค์การ (10) ต้องสามารถนำไปสู่การพัฒนาวิธีการบริหารจัดการขององค์การอย่างต่อเนื่อง (11) ต้องสามารถนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรขององค์การทั้งด้านความรู้ ทักษะทัศนคติ และพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง (12) ต้องสามารถนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์การอย่างสมดุล (13) ต้องสามารถนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้มีความรักความภักดี มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และอุทิศตนต่อองค์การ (14) ต้องสามารถนำไปสู่การยกระดับความรับผิดชอบต่อบุคลากรขององค์การ ต่อสังคม และต่อสิ่งแวดล้อม (15) ต้องสอดแทรกข้อความที่บ่งบอกถึงความมุ่งมั่นในการผดุงไว้ซึ่งคุณธรรม จริยธรรม และอุดมการณ์ขององค์การ (16) ต้องสามารถบรรลุถึงได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ (17) ต้องสามารถวัดได้ในแง่ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ และเวลา เป็นต้น

ด้านประโยชน์ จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ดังนี้คือ

- (1) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบทิศทางของกิจกรรมชัดเจน
- (2) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบขอบเขตของกิจกรรมชัดเจน
- (3) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้สามารถยกระดับการเติบโตของ

ธุรกิจให้สูงขึ้นแบบทวีคูณ (4) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้มากขึ้นแบบทวีคูณ (5) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้เป้าหมายระดับภารกิจหลักมีความชัดเจนยิ่งขึ้น (6) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบรายละเอียดของเป้าหมายระดับภารกิจหลักได้มากขึ้น (7) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบเป้าหมายขององค์การในอนาคตชัดเจนขึ้น (8) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้การกำหนดเป้าหมายในระดับรองลงไปมีความชัดเจนมากขึ้น (9) ข้อความจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนช่วยทำให้เป้าหมายด้านต่างๆ ในอนาคตชัดเจนด้วย (10) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ได้ง่ายขึ้น

จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบของข้อความดังนี้ คือ (1) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการเงิน (2) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้า (3) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการบุคลากร (4) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์การ (5) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการเติบโตขององค์การ (6) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการแข่งขัน (7) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งคุณธรรม (8) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (9) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (10) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์

จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์มีวิธีการจัดทำดังนี้ (1) จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน (2) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (3) จัด Workshop ระดมสมองเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

(ก) ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของเราเป็นอย่างไร? (Where are we now?) โดย

(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านการแข่งขันของธุรกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม/ วัฒนธรรม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

(2) วิเคราะห์ความสามารถด้านการบริหารด้วยเครื่องมือ McKinsey 7-S เช่น กลยุทธ์ที่ใช้นำ (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบการจัดการ (System) วิธีจัดการของผู้บริหาร (Style)

บุคลากรขององค์กร (Staff) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ทักษะ
ของบุคลากร (Skills)

(3) วิเคราะห์ความสามารถด้านการบริหารด้วยเครื่องมือ
Value Chain เช่น วิเคราะห์กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่ง
ประกอบด้วย ระบบตรวรับสินค้าและบริการ (Inbound Logistic)
ระบบการปฏิบัติงาน (Operation) ระบบส่งมอบสินค้าและบริการ (Outbound
Logistic) ระบบต้อนรับและบริการประชาชน (Marketing and Sales)
ระบบการให้บริการทั่วไป (Services) วิเคราะห์กิจกรรมสนับสนุน
(Supporting Activities) ซึ่งประกอบด้วย การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)
การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ (Human Resource Development) โครงสร้างพื้นฐานของ
องค์กร (Firm Infrastructure)

(ข) ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด? (Where do we want to
be?) โดย (1) วิเคราะห์และประเมินปัจจัยภายนอกองค์กร (2) วิเคราะห์
และประเมินปัจจัยภายในองค์กร

(ค) ทำอย่างไร จึงจะไปถึงจุดนั้น? (How will we get there?)
โดย (1) วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ BCG Model ซึ่งเป็น
ตัวแบบวิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งตลาดของบริษัทที่ปรึกษา
Boston Consulting Group ได้กำหนดประเด็นหลักในการวิเคราะห์ไว้
2 ประเด็นคือ ประเด็นเกี่ยวกับการเติบโต (Growth) และประเด็นเกี่ยว
กับส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) (2) วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย
เครื่องมือวิเคราะห์ GE Model ซึ่งเป็นตัวแบบวิเคราะห์เสน่ห์ดึงดูดใจทาง
การตลาด (Market Attractiveness) และจุดแข็งองค์กร (Business
Strength Matrix)

ตัวอย่างจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ของกรมคุมประพฤติ (ในการ
กำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ จะต้องทราบข้อความในพันธกิจเสียก่อน)
เช่น **พันธกิจ 1** กำหนดนโยบายในการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชน
จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (ภายใต้พันธกิจ 1) เพื่อกำหนดนโยบาย
ในการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชน **พันธกิจ 2:** ดำเนินการตาม
มาตรการคุมประพฤติผู้กระทำผิดในชั้นชะลอการฟ้องและหลังการ
พิจารณาคดีและการพักการลงโทษ สดวันต้องโทษ **จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์**

- (ภายใต้พันธกิจ 2) (1) เพื่อให้บริการงานคุมประพฤติอย่างทั่วถึง
 (2) เพื่อดำเนินงานด้วยมาตรการคุมประพฤติอย่างมีประสิทธิภาพ
 (3) เพื่อคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือประชาชนในระบบงานคุมประพฤติ

อนึ่ง บางองค์การนิยมกำหนดให้มีกลุ่มเป้าหมายหลัก (Key Results Area - KRA) เป็นด้านๆ เพื่อเป็นการเชื่อมต่อระหว่างกลุ่มเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ระดับกระทรวง หรือระดับบริษัทแม่ กับทิศทางการนำเป้าหมายหลักดังกล่าวสู่การปฏิบัติในระดับกรม หรือระดับบริษัทลูก ถ้ามีกลุ่มเป้าหมายหลักอยู่ในแผนกลยุทธ์ด้วยก็ให้กำหนดไว้เป็นขั้นตอนที่ 3 ส่วนขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ให้เลื่อนไปเป็นขั้นตอนที่ 4 แทน และมักนิยมใช้จุดมุ่งหมายของแผนงาน (Program Goals) เป็นจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ (Strategic Goals)

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategies)

ตามทฤษฎีแล้ว กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ยกระดับความสำเร็จ การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์การแบบก้าวกระโดด โดยเน้นการใช้นวัตกรรม (Innovation) สิ่งประดิษฐ์ หรือความคิดใหม่ๆ ดังนั้น กลยุทธ์จึงมักจะต้องอาศัยวิธีการที่พยายามไม่ให้เหมือนใคร ไม่ให้ใครเหมือน แปลก แหวกแนว ไม่มีใครคาดถึง การกำหนดกลยุทธ์ที่ดี ต้องพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) หรือเกิดนวัตกรรม (Innovation) หรือสิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ วิธีการบริหารจัดการที่ซ้ำกับวิธีการที่ผู้อื่นทำ เราไม่เรียกว่ากลยุทธ์ เพราะเราจะไม่สามารถเอาชนะคู่แข่งได้ วิธีการที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องเป็นวิธีที่คู่แข่งไม่ทราบมาก่อน เนื้อหาความคาดหมาย และหากไม่เคยใช้มาก่อนก็ถือเป็นกลยุทธ์ที่ดี ในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ตามที่กำหนดกันโดยทั่วไป ในปัจจุบัน ไม่ใช่กลยุทธ์ที่เกิดการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) เกิดจากนวัตกรรม (Innovation) สิ่งประดิษฐ์ หรือความคิดใหม่ๆ หากแต่เป็นวิธีการพัฒนาในเชิงปรับปรุง (Continuous Improvement) มากกว่า (กรุณาอ่านเพิ่มเติมใน สมคิด, 2533; สมคิด, 2541; วัฒนา พัฒนพงศ์, 2543; Montgomery and Porter, 1991; Bossak and Nagashima, 1997; Ohmae, 1982)

ลักษณะของกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ดีสรุปได้ดังนี้คือ (1) เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการค้นพบกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) (2) เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการค้นพบนวัตกรรม (Innovation) (3) เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการค้นพบสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (4) เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการค้นพบแนวความคิดใหม่ๆ (5) เป็นกิจกรรมที่ยกระดับความสำเร็จแบบก้าวกระโดด (Dramatic Improvement) (6) เป็นกิจกรรมที่อย่างน้อยต้องนำไปสู่ความสำเร็จ แม้จะเป็นความสำเร็จระดับการปรับปรุงก็ตาม (Continuous Improvement) (7) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นโดยอิงข้อความของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (8) เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ก่อนคู่แข่งอื่น (9) เป็นกิจกรรมที่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรมอันดีของสังคม (10) เป็นกิจกรรมที่ไม่มุ่งทำลายแต่มุ่งสร้างสรรค์

กิจกรรมเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ดังนี้ (1) การกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบทิศทางและขอบเขตของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ได้ชัดเจนขึ้น (2) การกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ย่อมสามารถทำให้จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์สัมฤทธิ์ผลได้ (4) กิจกรรมเชิงกลยุทธ์สามารถทำให้ทราบรายละเอียดของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (5) การกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ได้ถูกต้องเหมาะสมสามารถช่วยให้การกำหนดแผนงาน (Program) หรือจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมได้ครบถ้วน

ในการเขียนข้อความกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่ควรพิจารณาดังนี้ (1) กลยุทธ์ทางเลือกทั่วไปในระดับนโยบายองค์การ (General Alternative Strategy) เช่น กลยุทธ์ความถนัด (Concentration Strategies) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) กลยุทธ์สร้างความเติบโต (Growth Strategies) (2) การรวมกิจการในแนวตั้ง (Vertical Integration) (3) การรวมกิจการในแนวนอน (Horizontal Integration) (4) การกระจายการลงทุน (Diversification) (5) การรวมตัวและการร่วมลงทุน (Mergers and Joint Ventures) (6) การเพิ่มมูลค่าของกิจการ (Leveraged Buyouts) (7) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) (8) การย้อนกลับไปหากิจกรรมหลัก (Turnaround Strategy) (9) การถอดถอนบางส่วนขององค์การ (Divestment Strategy) (10) การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy)

อนึ่ง นักจัดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์บางท่าน ได้ให้ทัศนะว่าในการกำหนดข้อความกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ ควรมียอดประกอบต่อไปนี้ (1) *ระดับนโยบาย (Policy Strategy)* (1.1) ลักษณะของบริการ (*Service Strategy*) (1.2) ผู้ได้รับผลประโยชน์ (*Beneficiary Strategy*) (1.3) *ห้วงเวลา (Sequence Strategy)* (2) *ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)* (2.1) ความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้ซื้อ (*Demand*) (2.2) ผลงาน/สินค้าที่คาดว่าจะบริการหรือจำหน่ายได้ (*Supply*) (2.3) *ทรัพยากรสนับสนุน (Resource)*

กิจกรรมเชิงกลยุทธ์มีวิธีการได้มาดังนี้ (1) จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน (2) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (3) จัด Workshop ระดมสมองด้วยการแตกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (*Strategic Goals*) ออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ โดยยึดหลัก “ลักษณะของกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ดี” (4) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญคอยกำกับดูแล แก้ปัญหา และให้ข้อเสนอแนะ (5) ผลของการระดมสมองคือกิจกรรมเชิงกลยุทธ์

ตัวอย่างของกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ จากกรณีของแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกรมคุมประพฤติ มีจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (แผนงาน) จำนวน 22 แผนงาน และมีกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (โครงการ) ดังนี้

(1) แผนงานปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง (1.1) โครงการสนับสนุนกำลังคนเพื่อเร่งรัดการดำเนินงานด้านยุติธรรม (1.2) โครงการจัดทำโครงสร้างและอัตรากำลัง (1.3) โครงการจัดทำแผนกำลังคน (1.4) โครงการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (2) แผนงานพัฒนาระบบการบริหารจัดการ (3) แผนงานกระจายงานยุติธรรม (4) แผนงานบริการงานยุติธรรม (5) แผนงานพัฒนาบุคลากร (6) แผนงานส่งเสริมสวัสดิการ (7) แผนงานวิจัยและพัฒนาระบบงานยุติธรรม (8) แผนงานปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (9) แผนงานวิจัยและพัฒนาระบบกฎหมาย (10) แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (11) แผนงานพัฒนาและขยายระบบเครือข่ายข้อมูล (12) แผนงานพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (13) แผนงานส่งเสริมบทบาทและประสานความร่วมมือ (14) แผนงานสารนิเทศและ

ประชาสัมพันธ์ (15) แผนงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือประชาชน
ทางกฎหมาย (16) แผนงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ
กระทรวงยุติธรรม (17) แผนงานพัฒนาการบำบัด แก่ไขพื้นฟูสงเคราะห์
ผู้กระทำผิดและผู้ติดยาเสพติด (18) แผนงานฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยา
เสพติด (19) แผนงานพัฒนาการบำบัดแก่ไขพื้นฟูสงเคราะห์ผู้กระทำผิด
และผู้ติดยาเสพติด (20) แผนงานประชาสัมพันธ์ด้านการไกล่เกลี่ยและ
ระงับข้อพิพาท (21) แผนงานหันเหคดีออกจากกระบวนการยุติธรรม
(22) แผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทและหันเห
คดีออกจากกระบวนการยุติธรรม

4. ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) บทความนี้ได้กำหนด
ขั้นตอนไว้ 4 ขั้นตอนคือ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) (2) การ
กำหนดพันธกิจ (Mission) (3) การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์
(Strategic Goals) (4) การกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategies)
สำหรับในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) นี้ มีประเด็นที่จะต้อง
พิจารณาทำความเข้าใจในเบื้องต้นคือ แผนปฏิบัติแนวใหม่เป็นแผน
ปฏิบัติการแบบบูรณาการ (Integrated Action Plan) หรือเป็นแผน
ปฏิบัติการที่มีการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic Development) แนว
ความคิดหลักในการจัดทำแผนปฏิบัติการแนวใหม่สรุปได้ดังนี้คือ
(1) การวางแผนปฏิบัติการโดยอิงการวางแผนโครงการแบบ Log Frame
(2) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) (3) การกำหนดตัวชี้วัดผล
การปฏิบัติงาน (KPIs) และ (4) การกำหนดตัวชี้วัดแบบสมดุล (BSC)

ในแง่ความหมาย แผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือแผนสำหรับ
ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานประจำ (Plan for Routine Work) และแผน
สำหรับใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานโครงการ (Plan for Project Work)
เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติ
(Implementor) เป็นคู่มือสำหรับทีมติดตามและประเมินผล (Monitoring
and Evaluating Team) และเป็นเอกสารสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน
และการบริหารโครงการทุกคน เนื่องจากแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

เกี่ยวข้องกับผูปฏิบัติงานหลายหน้าที่ คนหลายคน หน่วยงานหลายหน่วย ดังนั้น ผู้ร่วมวางแผนทุกคนจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของแผน รู้จักตรรกะของแผน (Project Planning by Logical Framework – Log Frame) รู้จักหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) รู้จักตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators - KPIs) รู้จักวิธีการกำหนดตัวชี้วัดแบบสมดุล (The Balanced Scorecard - BSC)

กล่าวโดยสรุป ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำควรตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ (1) แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ดังกล่าวอยู่ภายใต้แผนงาน (Program) อะไร? และแผนงานดังกล่าวอยู่ภายใต้จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ด้านใด? จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านใด? สัมพันธ์กับภารกิจหลัก (Mission) อย่างไร? และภารกิจหลักดังกล่าวสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การอย่างไร? (2) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังกล่าว มีวัตถุประสงค์ (Purpose) อย่างไร? ปัจจัยที่จำเป็น (Input) มีอะไรบ้าง? กิจกรรมที่จะต้องทำ (Activities) มีอะไรบ้าง? อะไรคือผลผลิตหรือผลงาน (Outputs) ที่คาดหวัง? ใครเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการโครงการนี้? จะต้องทำให้เสร็จเมื่อไร? ใครคือผู้ติดตามและประเมินผล? จะต้องนำเสนอหรือรายงานต่อใคร? (3) อะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังกล่าว เช่น อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิตหรือผลงาน (KPIs for Outputs) อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการ (KPIs for Outcomes) เป็นต้น (4) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังกล่าวเป็นแผนสำหรับงานประจำ (Routine Work) หรืองานโครงการ (Project Work)

การจะเข้าใจและตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นได้ถูกต้องครบถ้วน จำเป็นที่ผู้วางแผนโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเทคนิคการบริหารที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อยที่สุด ต้องเข้าใจเรื่อง (1) การวางแผนโครงการแบบ Logical Framework (Log Frame) (2) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) (3) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators - KPIs) (4) ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (The Balanced Scorecard - BSC)

ลักษณะของแผนปฏิบัติการแบบใหม่ แผนปฏิบัติการแบบใหม่ที่ดีตามที่รัฐได้กำหนดนโยบายไว้ คือ จะต้องสามารถสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องได้ กล่าวคือ ต้องมีระบบมีหลักการกระ แสดงความเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ในด้านต่างๆ เช่น ทราบว่าอยู่ภายใต้แผนงานใด ภายใต้กลยุทธ์ใด ต้องสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล นอกจากนี้ การทำแผนโครงการควรมีแบบฟอร์มที่เป็นระบบ ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับแผนโครงการดังกล่าวเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน สามารถใช้เป็นตัวมือปฏิบัติงานได้ ผู้รับผิดชอบการติดตามและประเมินผลสามารถใช้เป็นตัวมือในการติดตามและประเมินผลได้ ผู้กำกับดูแลสามารถใช้เป็นตัวมือในการตรวจสอบโครงการได้

ประโยชน์ของแผนปฏิบัติการแบบใหม่สรุปได้ดังนี้คือ (1) ทำให้ผู้รับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติทำงานได้สะดวกและมีระบบมากขึ้น (2) ทำให้ผู้ติดตามและประเมินผลสามารถติดตามและประเมินผลงานหรือประเมินผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (3) ทำให้ผู้กำกับดูแลโครงการสามารถเข้าใจและตรวจสอบโครงการได้ง่ายขึ้น (4) การวัดผลความสำเร็จมีความชัดเจน เพราะมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้จริง (5) ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องประหยัดเวลาและงบประมาณเนื่องจากแผนปฏิบัติการแบบใหม่มีแบบฟอร์มที่ชัดเจน จึงทำให้้ง่ายต่อการจัดทำและเสียเวลาจัดทำน้อยกว่าแผนปฏิบัติการที่ไม่มีแบบฟอร์ม (6) การกำหนดงานหรือโครงการตามแผนปฏิบัติการแบบใหม่ ผู้กำหนดงานหรือโครงการต้องคำนึงถึงความสำเร็จในเชิงสมดุล กล่าวคือต้องคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องรอบด้าน จึงทำให้แผนโครงการแบบใหม่สามารถตอบสนองความต้องการแก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทุกฝ่าย

องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการแบบใหม่สรุปได้ดังนี้คือ (1) ชื่อแผนงาน (Program Title) ที่เกี่ยวข้อง (2) วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal) ที่เกี่ยวข้อง (2) ชื่อโครงการ (Project Title) (3) ชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Project Responsible Person or Office) (4) ชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่ตรวจสอบและประเมินผล (Auditor or Auditing Office) (5) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose)

(6) รายการกิจกรรมที่จะต้องทำ (List of Activities) (7) จำนวนทรัพยากรบุคคลที่ใช้ (Inputs) (8) งบประมาณที่ใช้ (Budget) (9) เวลาที่ใช้ (Time Schedule) (10) ผลผลิตหรือผลงาน (Outputs) และตัวชี้วัด (KPIs) (11) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัด (KPIs) (12) ผลสัมฤทธิ์ (Results) และตัวชี้วัด (KPIs) (13) เงื่อนไขความสำเร็จ (CSFs)

แผนปฏิบัติการแบบใหม่มีวิธีการจัดทำสรุปได้ดังนี้คือ (1) จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนโครงการ (2) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายสรุปเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติการแบบใหม่ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจการวางแผนปฏิบัติการแบบใหม่อย่างถูกต้อง เช่น (2.1) การวางแผนโครงการแบบ Log Frame (Logical Framework) (2.2) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) (2.3) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators - KPIs) (2.4) การกำหนดตัวชี้วัดแบบสมดุล (The Balanced Scorecard - BSC) (3) จัด Workshop ระดมสมองเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกัน ด้วยการกรอกข้อความลงในแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ให้ (4) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญคอยกำกับดูแล แก้ปัญหา และให้ข้อเสนอแนะ

5. ความรู้ที่จำเป็นสำหรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามนโยบายของรัฐ: พัฒนาการแบบองค์รวม

วิชาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการนั้นในอดีต จะพบว่าผู้วางแผนต้องมีความรู้ในเรื่องการวางแผนและการบริหารโครงการ ดังจะเห็นได้ว่าหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ที่สำคัญฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้เคยจัดอบรม จะประกอบด้วยความรู้เรื่องการวางแผน การวิเคราะห์โครงการ การจัดทำโครงการ การบริหารโครงการ การติดตามโครงการ และการประเมินผลโครงการ เป็นต้น แต่ถ้าพิจารณาถึงการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในปัจจุบัน เราจะพบว่า บุคลากรมีจำนวนมากขึ้น เช่น

ความรู้เรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management – RBM) ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators – KPIs) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) การวางแผนโครงการแบบ Log Frame (Project Planning by Logical Framework) และมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ (7 Hurdles of Financial Management) เป็นต้น

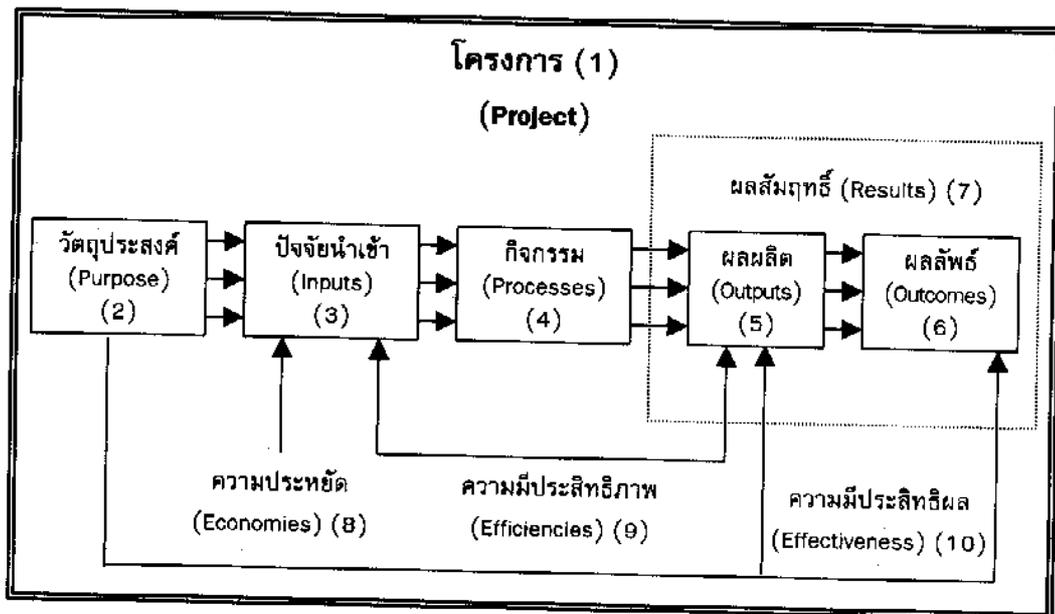
ข้อความดังกล่าวข้างต้น ได้สะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มุ่งการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic Development) ที่ค่อนข้างชัดเจน เช่น เดิมที่ผู้วางแผนมีความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องที่ค่อนข้างจำกัด แต่ในปัจจุบัน ผู้วางแผนมีความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น มีความรู้ในเรื่องเครื่องมือในการวิเคราะห์มากขึ้น มีความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการที่หลากหลายขึ้น

การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารจัดการ ทั้งโลกตะวันตกและโลกตะวันออกล้วนให้ความสำคัญกับระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมาก เพราะแผนที่วางไว้ดีหรือไม่ดีมีผลต่อชัยชนะหรือพ่ายแพ้ มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว โลกตะวันออกโดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นได้ให้เวลากับขั้นตอนการวางแผนมาก หากพิจารณาตามกระบวนการบริหารตามวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงจร PDCA ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลักของการบริหาร 4 ขั้นตอนคือ วางแผน (Plan or Planning) นำแผนไปปฏิบัติ (Do หรือ Implementation) ตรวจสอบติดตามประเมินผล (หรือ Evaluation) และนำผลไปเทียบกับมาตรฐานเพื่อรักษาและปรับปรุงมาตรฐานต่างๆ ขององค์กรให้สูงขึ้น (Act or Standardization) ถ้าพิจารณาในแง่ของเวลาที่ใช้ไปเพื่อการบริหารจัดการจะพบว่า ขั้นตอนการวางแผนได้ใช้เวลาไปมากกว่าขั้นตอนอื่นๆ เช่น อาจใช้เวลาถึง ร้อยละ 50 หรือประมาณครึ่งหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการในแต่ละเรื่อง เหตุที่ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนมากก็เพราะความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับคุณภาพของแผน ยิ่งการวางแผนรอบยิ่งต้องให้ความสำคัญกับช่วงเวลาของการวางแผนมาก เช่น สงครามระหว่างอิสราเอลกับกลุ่มประเทศอาหรับ สองฝ่ายใช้เวลาวางแผนอยู่หลายปี แต่ช่วงที่ปฏิบัติการรบ ใช้เวลารบกันเพียง 6 วัน

เนื้อหาโดยสรุปของวิชาพื้นฐานที่จำเป็นต่อการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ มีดังนี้

5.1 ความรู้ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543) มีความหมายเช่นเดียวกับคำในภาษาอังกฤษว่า Management by Results (MBR) ความหมายใกล้เคียงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Management by Objectives (MBO) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) มาปรับปรุงให้ขั้นตอนย่อยในแต่ละชั้น ของระบบการบริหารทั้งระบบเป็นที่เข้าใจง่ายขึ้น สำหรับโครงสร้างของ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีดังแผนภูมิ 2 ต่อไปนี้

แผนภูมิ 2 โครงสร้างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



ตามแผนภูมิ "การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์" (Management by Results) ข้างต้น อธิบายได้ดังนี้

(1) โครงการ (Project): การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ หลักการบริหารที่มุ่งเพื่อนำไปใช้ในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้การนำแผนปฏิบัติการไปใช้บังเกิดผลสำเร็จ

(2) **วัตถุประสงค์ (Purpose):** การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์คือหลักการบริหารที่ผู้รับผิดชอบดำเนินงานต้องเข้าใจวัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose) อย่างชัดเจน การที่จะเข้าใจวัตถุประสงค์โครงการได้อย่างชัดเจนนั้น จำเป็นต้องรู้ว่า โครงการที่รับผิดชอบอยู่ภายใต้แผนงานอะไร (Program)? แผนงานดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายอย่างไร (Program Goals) และโครงการอื่นๆ ภายใต้แผนงานเดียวกับเรามีโครงการอะไรบ้าง แต่ละโครงการมีวัตถุประสงค์อะไร? จุดมุ่งหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์ก็คือผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการให้บรรลุถึงให้จงได้

(3) **ปัจจัยนำเข้า (Inputs):** หมายถึง ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานโครงการ เช่น บุคลากรของโครงการมีใครบ้าง? ใช้งบประมาณเท่าไร? ใช้ระยะเวลานานเท่าไร? ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์พิเศษอะไรบ้าง? จุดมุ่งหมายของการบริหารปัจจัยนำเข้ก็คือการหามาตรการหรือวิธีการประหยัด (Economy) เช่น การประหยัดด้วยการผลิตที่ทำให้ต้นทุนต่ำสุด (Economies of Scale) การประหยัดด้วยวิธีเพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้าด้วยการเพิ่มตัวสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย (Economies of Scope) การประหยัดด้วยวิธีการลดเวลาในการผลิตและการบริการ (Economies of Speed)

(4) **กิจกรรม (Processes):** คือกระบวนการทำงานและบริหารจัดการ โดยการนำปัจจัยนำเข้ทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ จุดมุ่งหมายของการบริหารกิจกรรมก็เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการออกมามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและลูกค้าพึงพอใจ คู่มือที่ใช้ในการบริหารกิจกรรมก็คือเทคนิคการบริหารจัดการต่างๆ นั้นเอง เช่น เทคนิคการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management - TQM) เทคนิคการเทียบวัดมาตรฐานการบริหาร (Benchmarking Technique) เทคนิคการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพรางวัลบัลดริจ (Baldrige Quality Criteria) เทคนิคการบริหารโดยอิงดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) และเทคนิคการบริหารโดยอิงดัชนีวัดผลงาน (Key Performance Indicators - KPIs) เป็นต้น

(5) **ผลผลิต (Outputs):** หมายถึง ผลผลิตที่ได้รับภายหลังจากที่ได้ทำกิจกรรมต่างๆ สำเร็จแล้ว เช่น สินค้าที่จำหน่าย และบริการที่ให้ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของการบริหารผลผลิตก็คือเพื่อให้ผลผลิตและบริการออกมาเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า มีคุณภาพ ผลิตและให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผลผลิตและบริการที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้วางไว้

(6) **ผลลัพธ์ (Outcomes):** หมายถึง ผลที่ติดตามมาภายหลังจากการนำผลผลิต (Outputs) ไปใช้ หรือ ผลลัพธ์ คือ ผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ในระดับโครงการ เป็นผลที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงติดตามมา เช่น บ่อน้ำบาดาลในหมู่บ้าน (คือผลผลิต หรือ Output จากโครงการขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล) ทำให้อัตราคนเป็นโรคนี้ลดลง (ผลลัพธ์ หรือ Outcomes เป็นผลต่อเนื่องจากผลผลิต หรือ Output) การฝึกอบรมบุคลากร (คือผลผลิต หรือ Output จากโครงการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์) ทำให้อัตราการใช้คอมพิวเตอร์ผิดพลาดลดน้อยลง (คือผลลัพธ์ หรือ Outcomes ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากผลผลิต หรือ Output อีกต่อหนึ่ง) จุดมุ่งหมายของการบริหารผลลัพธ์ก็คือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่น โครงการขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีน้ำกินน้ำใช้ที่สะอาด การได้บ่อน้ำบาดาล คือการบรรลุผลขั้นผลผลิต (Output) แต่การได้น้ำกินน้ำใช้ที่สะอาด คือการบรรลุผลในขั้นผลลัพธ์ (Outcomes)

(7) **ผลสัมฤทธิ์ (Results):** คือผลงานในทุกขั้นตอนของโครงการ กล่าวคือ โครงการสามารถใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าได้อย่างประหยัด (Economy) ดำเนินกิจกรรม (Processes) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcomes) ตามที่กำหนดไว้ (Effectiveness) จุดมุ่งหมายของผลสัมฤทธิ์ก็คือ เพื่อให้ผู้บริหารโครงการเข้าใจกระบวนการบริหารงานแบบครบระบบ กล่าวคือ การตรวจสอบติดตามและประเมินผลต้องทำอย่างครบระบบ คือ ต้องตรวจสอบติดตามและประเมินผลทั้งในขั้นตอนปัจจัยนำเข้า (Inputs) ขั้นตอนกิจกรรม (Processes) ขั้นตอนผลผลิต (Outputs) และขั้นตอนผลลัพธ์ (Results) ถ้าไม่บริหารอย่างครบระบบ จะได้ความสำเร็จเพียงบางขั้นตอน แต่ถ้าบริหารจัดการอย่างครบระบบก็จะสามารถควบคุมดูแลให้บรรลุผลสำเร็จทุกขั้นตอน ผลสัมฤทธิ์จึงหมายถึงความสำเร็จในทุกขั้นตอน หรือสำเร็จแบบครบวงจรนั่นเอง

(8) **ความประหยัด (Economies):** หมายถึง ความพยายามบริหารงานโครงการให้เกิดความประหยัด ในด้านต่างๆ เช่น (1) Economies of Scale คือ การให้เกิดการประหยัดด้วยการผลิตในระดับที่ได้ต้นทุนต่ำสุด หรือ ด้วยต้นทุนที่อยู่ ณ จุดที่มีความเหมาะสมที่สุด (Optimum Point) (2) Economies of Scope คือ การให้เกิดการประหยัดด้วยการกำหนดรูปแบบผลผลิตหรือบริการหลากหลายเพื่อให้ผู้ซื้อสินค้าหรือผู้ใช้บริการ สามารถเลือกสินค้าและบริการได้ตามที่ตนพึงพอใจ (3) Economies of Speed คือ การใช้ทรัพยากรเวลาในการบริหารโครงการให้ประโยชน์สูงสุดและประหยัดเวลามากที่สุด รู้ว่าอะไรควรทำก่อน อะไรควรทำหลัง และอะไรควรทำพร้อมๆ กัน เป็นต้น

(9) **ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency):** หมายถึง การใช้ความพยายามเพื่อบริหารงานโครงการให้ได้ผลผลิต (Outputs) ตามที่กำหนดไว้ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ

(10) **ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness):** หมายถึง การใช้ความพยายามเพื่อบริหารงานโครงการให้ได้ผลผลิต (Outputs) ตามรายการต่างๆ (Specifications) ที่กำหนดไว้ ด้วยทรัพยากรโครงการ (Inputs) ที่ไม่มากกว่าที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการโครงการ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้เน้นว่ามีประโยชน์อย่างมากต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้เพราะการบริหารแผนกลยุทธ์ให้บรรลุผลสำเร็จนั้น ผู้วางแผนจะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในระดับต่างๆ อย่างถ่องแท้ เพราะการบรรลุจุดมุ่งหมายของระดับสูงขึ้นไปต้องอาศัยการบรรลุจุดมุ่งหมายของระดับต้นๆ ก่อน ตัวอย่างเช่น จุดมุ่งหมายของแผนงาน (Program Goal) จะยังไม่บรรลุ トラบเท่าที่วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ต่างๆ ที่อยู่ภายใต้แผนงานนั้นยังบรรลุไม่ครบถ้วน ถ้าได้ศึกษาทำความเข้าใจแนวคิดเรื่องการบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ (Management by Objectives - MBO) ตามที่ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ได้นำเสนอแนวคิดไว้ ประกอบด้วยก็จะทำให้เข้าใจหลักการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ชัดเจนยิ่งขึ้น

หลักการ MBO ก็คือ (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2543) (1) องค์การที่มีระบบการบริหารงานที่ดี ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในทุกๆ ระดับ (2) ผู้บริหารแต่ละระดับต้องแจ้งวัตถุประสงค์ให้ผู้บังคับบัญชา

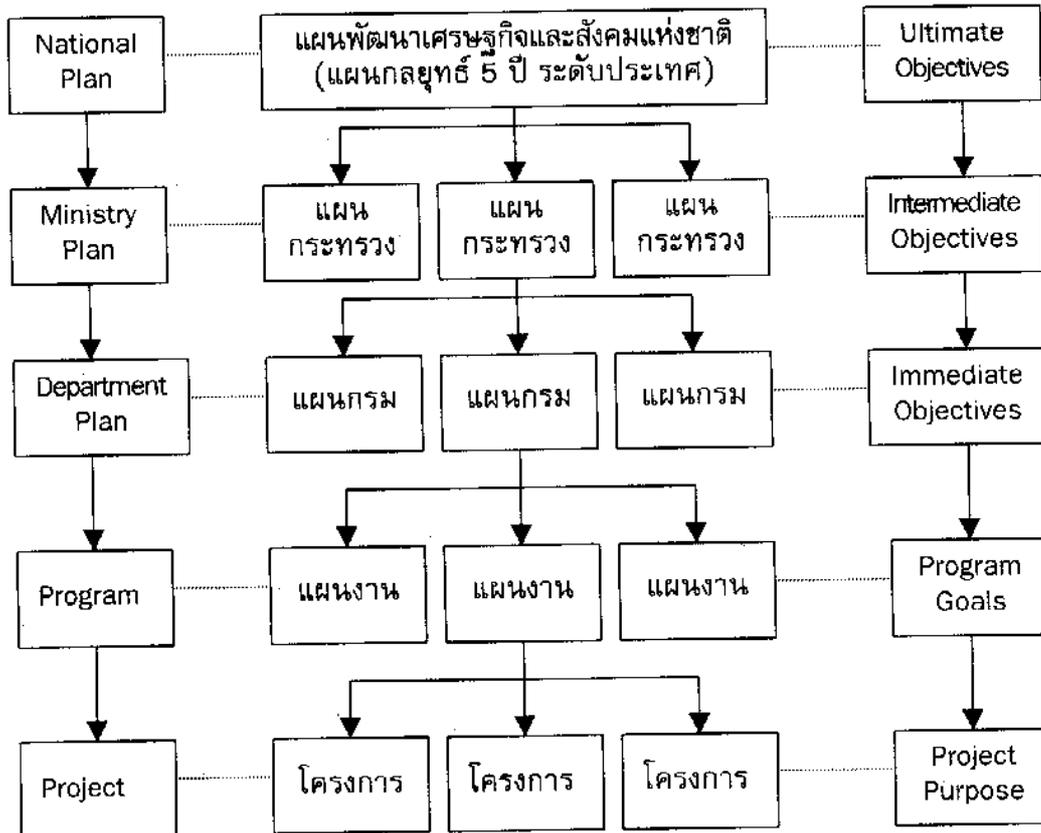
ทราบ และต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (3) กระจายวัตถุประสงค์ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูง คือ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ระดับกลยุทธ์ (Strategic Goals) หรือจุดมุ่งหมายของแผนงาน (Programs Goals) จนถึงกิจกรรมระดับกลยุทธ์ (Strategies) หรือโครงการ (Projects) (4) เพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและวิธีการวัดที่เป็นรูปธรรม (5) เพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จ ผู้บริหารต้องจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) (6) เพื่อความสำเร็จ และคุณภาพ ผู้บริหารต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมบริหารและตัดสินใจ (Participative Management) (7) กำหนดวัตถุประสงค์และแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ คือ ใช้นโยบายดึง (Pull Policy) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมบริหารและตัดสินใจโดยใช้นโยบายผลักดัน (Push Policy) ซึ่งเป็นหลักประกันในความสำเร็จได้

เหตุผลที่ต้องเข้าใจเทคนิคทั้งสอง คือ การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management by Results) ก็เพื่อตอบย้ำถึงความสำเร็จ เนื่องจากการบริหารทั้งสองคล้ายคลึงกัน เปรียบเหมือนเหรียญอันเดียวกัน MBO เปรียบเหมือนเหรียญด้าน “หัว” และ MBR เปรียบเหมือนเหรียญด้าน “ก้อย” ทั้งด้านหัวและด้านก้อยต่างมีส่วนช่วยทำให้ผู้ใช้เหรียญได้ทราบรายละเอียดของเหรียญได้ครบถ้วนนั่นเอง

5.2 ความรู้ด้านการวางแผนโครงการแบบ Log Frame (Project Planning by Logical Framework) การวางแผนโครงการแบบ Log Frame หรือ การวางแผนโครงการแบบ ZOPP (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2536) คือการวางแผนโครงการที่ใช้หลักตรรกะ เป็นแผนโครงการที่มุ่งแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่าง แผนชาติ (National Plan) แผนกระทรวง (Ministry Plan) แผนกรม (Department Plan) แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) แผนโครงการแบบ Log Frame สามารถพิสูจน์ความสมเหตุสมผลได้ทั้งในแนวตั้ง (Vertical Logic) และในแนวนอน (Horizontal Logic) มีประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจโดยสรุปดังนี้

(1) ความเชื่อมโยงระหว่างแผนชาติ แผนกระทรวง แผนกรม
 แผนงาน และโครงการ

แผนภูมิ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนชาติ แผนกระทรวง แผนกรม แผนงาน และโครงการ



ตามแผนภูมิข้างต้น Log Frame เป็นแผนระดับโครงการ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้จัดทำโครงการด้วยวิธี Log Frame ต้องรู้และเข้าใจระบบและความสัมพันธ์ของแผนในระดับต่างๆ ให้เข้าใจเสียก่อน มิฉะนั้นแล้วจะกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal) วัตถุประสงค์ของแผนกรม (Department Objectives) วัตถุประสงค์ของแผนกระทรวง (Ministry Objectives) และวัตถุประสงค์ของแผนชาติ (National Objectives)

(2) หลักการขั้นพื้นฐานของ Log Frame การจัดทำ Log Frame อาศัยหลักการวิทยามาช่วยอธิบายเหตุผลที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง

กัน การใช้เหตุผลทางตรรกวิทยามีอยู่ 2 วิธีคือ วิธีใช้เหตุผลทางตรรกวิทยาในแนวตั้ง (Vertical Logic) และวิธีใช้เหตุผลทางตรรกวิทยาในแนวนอน (Horizontal Logic)

(2.1) วิธีใช้เหตุผลทางตรรกวิทยาในแนวตั้ง (Vertical Logic) ใช้เหตุผลอธิบายใน 2 ลักษณะ คือ

ก. ให้ใช้คำถาม “ทำไม” (Why?) ไต่ขึ้นไปเป็นทอดๆ จากแถวล่างสุด เช่น (1) ทำไมจึงต้องใช้ทรัพยากรในการทำกิจกรรมอย่างนั้น (Inputs)? (2) ทำไมจึงต้องการให้ได้ผลงานนั้นๆ (Outputs)? (3) ทำไมจึงกำหนดวัตถุประสงค์อย่างนั้น (Project Purpose)? (4) ทำไมจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานอย่างนั้น (Program Goal)?

ข. ให้ใช้คำถามว่า “ทำอย่างไร” (How?) ไต่ลงไปเป็นทอดๆ จากแถวบนสุด เช่น (1) ทำอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับแผนกระทรวง (Ministry Plan Objectives)? (2) ทำอย่างไรจึงจะบรรลุประสงค์ในระดับแผนกรม (Department Plan Objectives)? (3) ทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับแผนงาน (Program Goals)? (4) ทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับโครงการ (Project Purpose)? (5) ทำอย่างไรจึงจะได้ผลผลิตหรือผลงาน (Project Output)? (6) ทำอย่างไรจึงจะได้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานโครงการ (Project Inputs)?

(2.2) วิธีใช้เหตุผลทางตรรกวิทยาในแนวนอน (Horizontal Logic) ใช้เหตุผลอธิบายใน 2 ลักษณะ คือ

ก. ให้ใช้คำถามว่า “ทำไม” (Why?) ไต่ไปทางด้านซ้ายเป็นทอดๆ จากคอลัมน์ขวาสุด เช่น (1) ทำไมจึงต้องมีเงื่อนไขความสำเร็จของการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการ (IAs or CSFs at Inputs Level) (2) ทำไมจึงต้องมีแหล่งตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการ (MOV or Monitoring/ Evaluation at Inputs Level) (3) ทำไมจึงต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการ (OVIs or KPIs at Inputs Level) (4) ทำไมจึงต้องมีการระบุกิจกรรมและทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการ (NS at Inputs Level)

ข. ให้ใช้คำถามว่า “ทำอะไร” (How?) ไล่ไปทางด้านขวาเป็นทอดๆ จากคอลัมน์ซ้ายสุด เช่น (1) ทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับแผนงาน (NS at Program Goals Level)? (2) ทำอย่างไรจึงจะเชื่อถือได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานนั้นเชื่อถือได้ (OVIs or KPIs at Program Goals Level)? (3) ทำอย่างไรจึงจะเชื่อได้ว่าแหล่งตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของแผนงานนั้นเชื่อถือได้ (MOV or Monitoring/ Evaluation at Program Goals Level)? (4) ทำอย่างไรจึงจะเชื่อถือได้ว่าเงื่อนไขสำคัญแห่งความสำเร็จนั้นเชื่อถือได้ (IAs or CSFs at Program Goals Level)?

ด้วยอาศัยหลักตรรกวิทยาช่วยอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลซึ่งกันและกัน (1) ในแนวตั้ง (Vertical Logic) ทั้งจากบนลงล่าง และทั้งจากล่างขึ้นบน (2) ในแนวนอน (Horizontal Logic) ทั้งจากซ้ายมาขวา และจากขวาไปซ้าย จึงทำให้การเขียนแผนโครงการแบบ Log Frame เป็นวิธีที่มีเหตุผลน่าเชื่อถือ สามารถประเมินผลในตัวเองได้ นอกจากนี้รายละเอียดของโครงการก็ถ่ายทอดความเข้าใจ ง่ายต่อการวิเคราะห์ ง่ายต่อการประเมิน เพราะรายละเอียดของโครงการสามารถสรุปลงในตาราง 16 ช่อง (4 x 4 ช่อง) โดยบรรจุไว้ในตารางแต่ละช่อง

ทุกช่องล้วนมีความหมายสัมพันธ์กัน เช่น ช่อง 1-1 (คอลัมน์ 1 แถว 1) แสดงให้เห็นว่า โครงการมีวัตถุประสงค์ระดับแผนงานอย่างไร? ช่อง 1-2 (คอลัมน์ 1 แถว 2) มีวัตถุประสงค์ระดับโครงการอย่างไร? ช่อง 1-3 (คอลัมน์ 1 แถว 3) มีการกำหนดผลงานไว้อย่างไร? ช่อง 1-4 (คอลัมน์ 1 แถว 4) มีการกำหนดกิจกรรมและทรัพยากรไว้อย่างไร?

ช่อง 2-1 (คอลัมน์ 2 แถว 1) มีตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของแผนงานไว้อย่างไร? ช่อง 2-2 (คอลัมน์ 2 แถว 2) มีตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการไว้อย่างไร? ช่อง 2-3 (คอลัมน์ 2 แถว 3) มีตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานของโครงการไว้อย่างไร? ช่อง 2-4 (คอลัมน์ 2 แถว 4) มีตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมของโครงการไว้อย่างไร?

ช่อง 3-1 (คอลัมน์ 3 แถว 1) มีแหล่งตรวจสอบและประเมินผลความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัดในระดับแผนงานไว้อย่างไร? ช่อง 3-2 (คอลัมน์ 3 แถว 2) มีแหล่งตรวจสอบและประเมินผลความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัดในระดับโครงการไว้อย่างไร? ช่อง 3-3 (คอลัมน์ 3 แถว 3) มีแหล่งตรวจสอบและประเมินผลความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัดในระดับผลงานไว้อย่างไร? ช่อง 3-4 (คอลัมน์ 3 แถว 4) มีแหล่งตรวจสอบและประเมินผลความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัดในระดับกิจกรรมไว้อย่างไร?

ช่อง 4-1 (คอลัมน์ 4 แถว 1) มีการระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญในระดับแผนงานไว้อย่างไร? ช่อง 4-2 (คอลัมน์ 4 แถว 2) มีการระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญในระดับโครงการไว้อย่างไร? ช่อง 4-3 (คอลัมน์ 4 แถว 3) มีการระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญในระดับผลงานไว้อย่างไร? ช่อง 4-4 (คอลัมน์ 4 แถว 4) มีการระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญในระดับกิจกรรมไว้อย่างไร?

(3) **โครงสร้างหลักของแผนปฏิบัติการแบบ Log Frame** จากแนวความคิดตามที่ได้นำเสนอไว้ในตอนต้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของโครงการแบบ Log Frame ที่ใส่ในช่องต่างๆ ทั้ง 16 ช่องนั้น มีเนื้อหา ดังนี้

ก. **วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal)** เป็นเป้าหมายของแผนงาน ซึ่งจะได้ผลตามที่กำหนดไว้ก็ต่อเมื่อเป้าหมายของโครงการ (Project Purpose) ต่างๆ ที่อยู่ภายใต้แผนงานเดียวกันนั้นได้บรรลุผลแล้ว

ข. **วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose)** เป็นวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ ซึ่งจะเกิดผลที่กำหนดก็ต่อเมื่อผลงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ค. **ผลงาน (Project Outputs)** ได้แก่ผลงานอันเกิดจากการดำเนินกิจกรรม ซึ่งใช้ทรัพยากรและงบประมาณของโครงการ

ง. **กิจกรรมและทรัพยากร (Inputs)** ได้แก่กิจกรรมหรืองานที่จะดำเนินการ รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้เพื่อจะให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ

(4) **รูปแบบของแผนปฏิบัติการแบบ Log Frame** แผนปฏิบัติการโครงการแบบ Log Frame เป็นแผนที่มีรูปแบบเป็น ตารางความสัมพันธ์เชิงตรรกวิทยาทั้งสี่ด้าน (ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน จากขวาไปซ้าย และจากซ้ายไปขวา) นิยมเขียนข้อความลงในตาราง 4 x 4 หรือตาราง 16 ช่อง

โครงสร้างหลักทั้งสี่ของโครงการ จะบรรจุอยู่ในคอลัมน์แรกของ Log Frame โดยจะเรียงลำดับลงมาจากแถวบนสุดคือ วัตถุประสงค์ระดับแผนงาน (Program Goal) แถวที่ 2 วัตถุประสงค์ระดับโครงการ (Project Purpose) แถวที่ 3 ผลงานของโครงการ (Project Outputs) แถวที่ 4 กิจกรรมและทรัพยากรของโครงการ (Project Inputs)

สำหรับรูปแบบการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบ Log Frame มีดัง
 ปรากฏในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ 4 โครงสร้างรูปแบบของแผนปฏิบัติการแบบ Log Frame

สาระสำคัญโดยสรุป (Narrative Summary: NS)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Objectively Verifiable Indicators: OVIs or KPIs)	วิธีตรวจสอบและประเมิน ผลตัวชี้วัด (Means of Verification; MOV or Monitoring/Evaluation)	เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ที่สำคัญ (Important Assumptions: IAS or CSFs)
1-1 วัตถุประสงค์ของ แผนงาน (Program Goal)	2-1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของวัตถุประสงค์ แผนงาน (KPIs)	3-1 วิธีตรวจสอบและ ประเมินผลตัวชี้วัด วัตถุประสงค์แผนงาน (Evaluation)	4-1 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ที่สำคัญของวัตถุประสงค์ แผนงาน/กิจกรรม (CSFs)
1.2 วัตถุประสงค์ของ โครงการ (Project Purpose)	2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของวัตถุประสงค์ โครงการ (KPIs)	3.2 วิธีตรวจสอบและประเมิน ผลตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ โครงการ (Evaluation)	4.2 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ที่สำคัญของวัตถุประสงค์ แผนงาน (CSFs)
1.3 ผลงานของ โครงการ (Project Outputs)	2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของผลงานโครงการ (KPIs)	3.3 วิธีตรวจสอบและประเมิน ผลตัวชี้วัดผลงานโครงการ (Evaluation)	4.3 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ที่สำคัญของวัตถุประสงค์ โครงการ (CSFs)
1.4 ทรัพยากรและ กิจกรรมของ โครงการ (Project Inputs)	2.4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของทรัพยากรและ กิจกรรม (Inputs)	3.4 วิธีตรวจสอบและ ประเมินผลตัวชี้วัด ของทรัพยากรและ กิจกรรม (Evaluation)	4.4 เงื่อนไขแห่งความ สำเร็จที่สำคัญของ ผลงานโครงการ (CSFs)

หมายเหตุ: ในแต่ละช่อง ตัวเลขแรกหมายถึง คอลัมน์ ตัวเลขที่สองหมายถึง แถว

แผนภูมิข้างต้น แสดงให้เห็นว่า โครงการหนึ่งๆ จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน แต่ละส่วนประกอบด้วยตารางส่วนละ 4 ช่อง รวมทั้งสิ้น 16 ช่อง ในแต่ละช่องได้แสดงถึงลักษณะของสิ่งที่จะต้องเขียนระบุพอเป็นสังเขปไว้แล้ว อนึ่ง แต่ละส่วนประกอบของโครงการมีรายละเอียดที่ควรเข้าใจดังนี้

1. **สาระสำคัญโดยสรุป (NS)** คือการชี้ให้เห็นว่าโครงการจะดำเนินไปได้ ต้องมีรายละเอียดที่ต้องทำดังนี้ คือ (1) วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal) ที่โครงการสังกัดอยู่ (2) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ที่กำลังจะทำ (3) ผลงานของโครงการ (Project Outputs) ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงาน (4) ทรัพยากรและกิจกรรมของโครงการ (Project Inputs) ที่จำเป็นต้องใช้ และต้องทำ

2. **ตัวชี้วัดความสำเร็จ (OVIs or KPIs)** คือ การชี้ให้เห็นว่ารายการแต่ละแถวในคอลัมน์ 1 (NS) มีตัวชี้วัดความสำเร็จกำกับอยู่ด้วย เช่น (1) ตัวชี้วัดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายแผนงาน (OVIs at Program Goal Level) (2) ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์โครงการ (OVIs at Project Purpose Level) (3) ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน (OVIs at Project Outputs Level) (4) ตัวชี้วัดความสำเร็จของทรัพยากรและกิจกรรม (OVIs at Project Inputs Level)

3. **วิธีตรวจสอบและประเมินผลตัวชี้วัด (MOV)** คือ การชี้ให้เห็นว่ารายการแต่ละแถวในคอลัมน์ 3 (MOV) มีวิธีตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลอยู่ด้วย เช่น (1) วิธีตรวจสอบและประเมินผลตัวชี้วัดจุดมุ่งหมายแผนงาน (MOVs at Program Goal Level) (2) วิธีตรวจสอบและประเมินผลตัวชี้วัดวัตถุประสงค์โครงการ (MOV at Project Purpose Level) (3) วิธีตรวจสอบและประเมินผลตัวชี้วัดผลงานของโครงการ (MOV at Project Outputs Level) (4) วิธีตรวจสอบและประเมินผลตัวชี้วัดทรัพยากรและกิจกรรมของโครงการ (MOV at Project Inputs Level)

4. **เงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (IAs or CSFs)** คือ การชี้ให้เห็นว่ารายการแต่ละแถวในคอลัมน์ 4 (IAs or CSFs) มีวิธีพิจารณาเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญของรายการต่างๆ ที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ที่ 1 เช่น (1) เงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญของจุดมุ่งหมายของแผนงาน/ กรม (IAs at Department Goal Level) (2) เงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญของจุดมุ่งหมายของแผนงาน (IAs at Program Goal Level) (3) เงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญของวัตถุประสงค์ของโครงการ (IAs at Project Purpose Level) (4) เงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญของผลผลิตของโครงการ (IAs at Project Output Level)

(5) ตัวอย่างของแผนปฏิบัติการแบบ Log Frame

ชื่อแผนงาน:	แผนงานปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง
วัตถุประสงค์ของแผนงาน:	เพื่อให้โครงสร้างและอัตราค่าจ้างสอดคล้องกับภารกิจ
ชื่อโครงการ:	โครงการจัดทำโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง
ชื่อโครงการที่อยู่ภายใต้แผนงานนี้:	แผนงานนี้มีโครงการเดียว

แผนภูมิ 5 โครงการจัดทำโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง

สาระสำคัญโดยสรุป (Narrative Summary: NS)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Objectively Verifiable Indicators: OVIs or KPIs)	วิธีตรวจสอบและประเมินผลตัวชี้วัด (Means of Verification; MOVs or Monitoring/Evaluation)	เงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญ (Important Assumptions: IAs or CSFs)
วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal) เพื่อให้โครงสร้างและอัตราค่าจ้างสอดคล้องกับภารกิจ	KPIs ของวัตถุประสงค์ของแผนงาน ร้อยละ 80 ของผู้รับบริการมีความพึงพอใจในงาน คุณภาพประเพณี	วิธีตรวจสอบและประเมินผลตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ของแผนงาน (MOVs) เลขานุการกรม	เงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญของวัตถุประสงค์ของกรม (CSFs) แผนงานอื่นๆ อีก 20 แผนงานสำเร็จ
วัตถุประสงค์ของโครงการ (Program Purpose) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับภารกิจ	KPIs ของวัตถุประสงค์ของโครงการ 1. มีหน่วยงานรองรับภารกิจต่างๆ อย่างชัดเจน 2. มีอัตราค่าจ้างสอดคล้องกับปริมาณงาน	MOVs ของตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ของโครงการ เลขานุการกรม	CSFs ของวัตถุประสงค์ของแผนงาน ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงสร้างและอัตราค่าจ้างและโครงการอื่นเสร็จ
ผลงานของโครงการ (Project Outputs) กรมฯ มีการปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง	KPIs ของผลงานโครงการโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง ได้รับความเห็นชอบจาก อ.ก.พ. และ ก.พ.	MOVs ของตัวชี้วัดผลงานหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมดำเนินโครงการ	CSFs ของวัตถุประสงค์ของโครงการ ได้ทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเสร็จ
ทรัพยากรของโครงการ 1. บุคลากร 4 คน 2. งบประมาณ 50,000 บาท 3. เวลาในปี 2545 (ไม่ระบุวัน/เดือน)	KPIs ของทรัพยากร 1. บุคลากรเพียงพอ 2. บุคลากรมีคุณภาพ 3. จำนวนงบประมาณที่เพียงพอ 4. ระยะเวลาที่เพียงพอ	MOVs ของตัวชี้วัดทรัพยากรและกิจกรรม 1. คำสั่งแต่งตั้งทีมงาน 2. รายงานการอนุมัติเงินงบประมาณ 3. คำสั่งให้ดำเนินงานที่มีระบุวันที่ชัดเจน	CSFs ของผลงานโครงการ 1. บุคลากรมีเวลาปฏิบัติงาน 2. ทีมงานมีความรู้และมีทักษะการจัดทำโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง 3. เงินไม่เพียงพอมากนัก

5.3 ความรู้ด้านการเทียบวัดมาตรฐานขององค์การ (Benchmarking)

การเทียบวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์การต้องเข้าใจและต้องจัดทำ การเพิกเฉยต่อกิจกรรม การเทียบวัดมาตรฐาน จะทำให้องค์การของเราล้าหลัง ไม่มีโอกาสทราบความก้าวหน้าขององค์การอื่น จึงยากที่จะแข่งขันกับองค์การอื่น ปัจจุบันองค์การในระดับนานาชาติส่วนใหญ่ล้วนมีการจัดทำ การเทียบวัดมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดทำ การเทียบวัดมาตรฐานก็คือ (1) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจุบันกับอดีต (2) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์การด้วยกันเองระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง (3) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานของกระบวนการทำงานขององค์การของเรากับองค์การของคู่แข่ง (4) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานของกระบวนการทำงานขององค์การของเรากับองค์การอื่นที่มีชื่อกลุ่มคู่แข่งของเรา

การได้จัดทำมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง และมีการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่บันทึกเป็นสถิติไว้มาเทียบวัดตามวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังกล่าวจะช่วยทำให้เราทราบทิศทางการพัฒนาองค์การได้ชัดเจนขึ้น ทราบลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของเรื่องที่จะต้องรีบจัดทำอย่างเป็นรูปธรรมและอย่างมีวัตถุประสงค์ (Objectivity) เป็นที่ทราบกันดีว่าการกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการในปัจจุบัน เราใช้เทคนิคการระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและแปลงความคิดเห็นเป็นน้ำหนักของคะแนน แล้วคำนวณผลออกมาเป็นตัวเลข ซึ่งดูเหมือนจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมและมีวัตถุประสงค์ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ยังเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องอยู่นั่นเอง (Subjectivity) ข้อจำกัดในเรื่องนี้ เราสามารถใช้วิธีเทียบวัด (Benchmarking) (Patanapongse, 1998) มาช่วยแก้ได้

5.4 ความรู้ด้านการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (The Balanced Scorecard – Based KPIs)

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators or KPIs) ตามที่ได้กล่าวไว้ใน Log Frame เป็นการพูดถึงการกำหนดตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ของโครงการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบเรื่องต่อไปนี้คือ

1. ตัวชี้วัดความสำเร็จของทรัพยากร (KPIs at Project Inputs Level) มีอะไรบ้าง?
2. ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงานโครงการ (KPIs at Project Outputs Level) มีอะไรบ้าง?
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการ (KPIs at Project Purpose Level) มีอะไรบ้าง?
4. ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของแผนงาน (KPIs at Program Goal Level) มีอะไรบ้าง?

รากฐานสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators or KPIs) จะอยู่ที่กิจกรรมในระดับแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการจึงถือได้ว่าเป็นแผนขั้นพื้นฐานของระบบบริหารในภาพรวม ถ้าเราเข้าใจตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับโครงการ (KPIs at Project Level) แล้ว การทำความเข้าใจตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับอื่นๆ จึงไม่ใช่เรื่องยุ่งยากอะไร

ก. ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับต่างๆ (KPIs at Different Levels) มีดังนี้

(1) ตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับโครงการ (KPIs at Project Level)

ตัวอย่าง: ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการจัดทำโครงสร้างและอัตรากำลัง ได้แก่ “(1) มีหน่วยงานรองรับภารกิจต่างๆ อย่างชัดเจน (2) มีอัตรากำลังสอดคล้องกับปริมาณงาน”

การที่ตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับวัตถุประสงค์ของโครงการจะสำเร็จได้ ตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับผลผลิตของโครงการ ได้แก่ “โครงสร้างและอัตรากำลังได้รับความเห็นชอบจาก อ.ก.พ. และ ก.พ.” ต้องสำเร็จก่อน

ในทำนองเดียวกัน การที่ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตของโครงการจะสำเร็จได้ ตัวชี้วัดความสำเร็จของทรัพยากร (KPIs at Inputs Level) ได้แก่ “(1) บุคลากรมีเพียงพอ (2) บุคลากรมีคุณภาพ (3) มีจำนวนงบประมาณเพียงพอ (4) ระยะเวลาดำเนินงานที่เพียงพอ” จะต้องสำเร็จก่อน

(2) ตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับแผนงาน (KPIs at Program Level)

ตัวอย่าง: ตัวชี้วัดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายของแผนงานปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ได้แก่ “ร้อยละ 80 ของผู้รับบริการมีความพึงพอใจ”

การที่ตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับแผนงานจะสำเร็จได้ ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการต่างๆ ภายใต้แผนงาน “ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง” จะต้องสำเร็จก่อน กล่าวคือ ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการจัดทำโครงสร้างและอัตรากำลังจะต้องสำเร็จก่อน

3) ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ระดับกรม (KPIs at Department Objective Level)

ตัวอย่าง: ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ระดับกรม ได้แก่ การบรรลุจุดมุ่งหมายของแผนด้าน (Key Results Areas – KRAs) หรือกลุ่มของตัวชี้วัดในด้านต่างๆ ซึ่งมองจากมิติหรือมุมมองของผลลัพธ์ (Results) ซึ่งสอดคล้องกับแผนด้านที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ซึ่งมีอยู่ 9 ด้านดังนี้

- แผนด้านที่ 1 แผนการพัฒนาโครงสร้างและการบริหารจัดการ
- แผนด้านที่ 2 การบริการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลใน
กระบวนการยุติธรรม
- แผนด้านที่ 3 การวิจัยและพัฒนาาระบบกฎหมายระบบงาน
ยุติธรรม
- แผนด้านที่ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- แผนด้านที่ 5 การส่งเสริมบทบาท ประสานความร่วมมือและ
เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ
ยุติธรรม

- แผนด้านที่ 6 การคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมาย
- แผนด้านที่ 7 การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม
- แผนด้านที่ 8 แผนการพัฒนางานป้องกันอาชญากรรม การบำบัดรักษา แก้ไขฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดและผู้ติดยาเสพติด
- แผนด้านที่ 9 การระงับข้อพิพาทด้วยวิธีอื่นและการหันเหคดีออกจากกระบวนการยุติธรรม

บทบาทที่แท้จริงของตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) (Kaplan and Norton, 1996; Kaplan and Norton, 2001; and Olve, Roy, and Wetter, 1999; www.bscol.com; www.balancedscorecard.com; www.balancedscorecard.net) ก็คือ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรให้สามารถครอบคลุมได้ทุกด้าน เช่น ตัวอย่างของความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายปัจจุบัน เป้าหมายอนาคต และกลยุทธ์ที่ใช้ ดังตาราง 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายปัจจุบัน เป้าหมายอนาคต และกลยุทธ์ที่ใช้

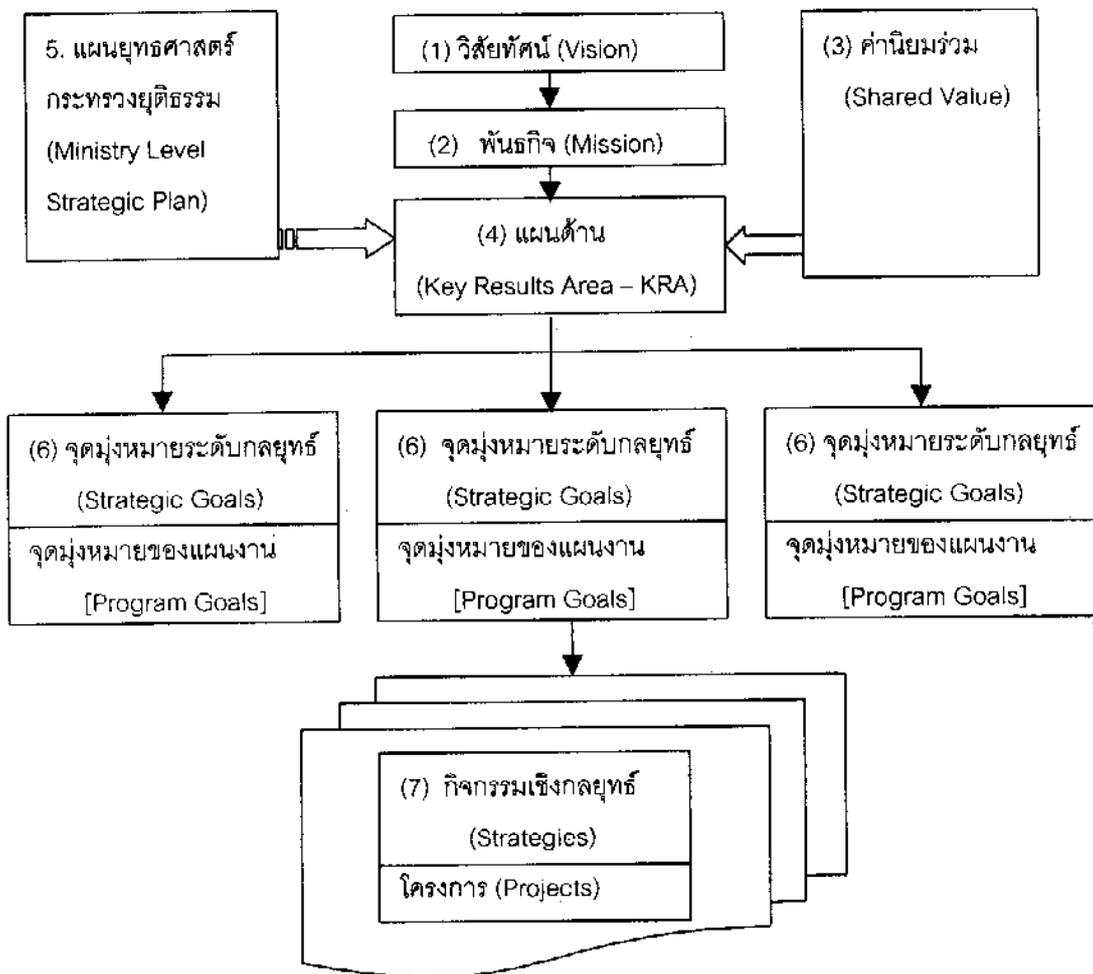
วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมายปัจจุบัน (Present Target)	เป้าหมายอนาคต (Future Target)	กลยุทธ์หรือแผนงานที่ใช้ (Strategies or Programs)
เพื่อความสำเร็จด้านการเงิน (Financial Perspective) <ul style="list-style-type: none"> - รายได้เพิ่มขึ้น - ค่าใช้จ่ายลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> รายได้เพิ่มขึ้น 5% รายจ่ายลดลง 5% 	<ul style="list-style-type: none"> 5% 10% 	<ul style="list-style-type: none"> 10% 5% 	<ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมการรั่วไหลในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ - ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร
เพื่อความสำเร็จของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) <ul style="list-style-type: none"> - ผู้รับบริการพึงพอใจ - อัตราค่าร้องเรียนลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ความพึงพอใจเพิ่มขึ้น 4% คำร้องเรียนลดลง 2% 	<ul style="list-style-type: none"> 93% 4% 	<ul style="list-style-type: none"> 97% 2% 	<ul style="list-style-type: none"> - สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ - มีกอบรมผู้ให้บริการ - ใช้ระบบการประเมิน 360 องศาจากผู้ให้บริการ - สดงงานแก่ผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่อง
เพื่อความสำเร็จของผู้บริหาร (Internal Business Processes) <ul style="list-style-type: none"> - บริการที่มีคุณภาพ - จำนวนผู้รับบริการเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> อัตรางานที่เสียจากการให้บริการลดลง 2% อัตราผู้รับบริการเพิ่มขึ้น 100% 	<ul style="list-style-type: none"> 0.005 10 คน/ชั่วโมง 	<ul style="list-style-type: none"> 0.001 20 คน/ชั่วโมง 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมและใช้เทคนิค TQM - จัดอบรมและใช้เทคนิค Six Sigma - จัดอบรมวิธีใช้ระบบสารสนเทศ - ใช้ระบบสารสนเทศในการให้บริการ
เพื่อความสำเร็จของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรได้รับการอบรมเพิ่มขึ้น - บุคลากรมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนชั่วโมงในการอบรมเพิ่มขึ้น อัตราผู้ได้รับความรู้และทักษะใหม่เพิ่มขึ้น 10% 	<ul style="list-style-type: none"> 42 ชั่วโมง/คน/ปี ความรู้เพิ่ม 80 คน ทักษะเพิ่ม 60 คน 	<ul style="list-style-type: none"> 56 ชั่วโมง/คน/ปี ความรู้เพิ่ม เป็น 88 คน ทักษะเพิ่ม เป็น 66 คน 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่อง - การกำหนดมาตรฐานการฝึกอบรม - การติดตามประเมินผลการอบรม - การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. ตัวอย่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่

จากคำอธิบายข้างต้น สามารถตรวจสอบความเข้าใจจากตัวอย่างจริงของหน่วยงานราชการระดับกรมแห่งหนึ่ง ดังแผนภูมิแผนกลยุทธ์

และแผนปฏิบัติการต่อไปนี้ (หมายเหตุ: ตัวอย่างที่นำมาประกอบบทความนี้ได้จาก รายงาน “แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2545-2549) กรมคุมประพฤติ” ซึ่งยังจะต้องปรับปรุงในบางส่วนเพื่อให้สอดคล้องกับตัวแบบในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ (Seven Hurdles) และเนื่องจากเนื้อหาในการนำเสนอบทความมีจำกัด สำหรับตัวอย่างในภาคเอกชนจึงไม่ได้นำเสนอในที่นี้ด้วย ผู้สนใจสามารถติดต่อโดยตรงได้ที่ผู้เขียนบทความนี้)

แผนภูมิ 6 ตัวอย่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกรมคุมประพฤติ



แผนภูมิ 1 ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงยุติธรรมกับแผนกลยุทธ์ของกรม และความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategic Plan) 5 ปีของกรมคุมประพฤติ (หมายเหตุ: ตัวอย่างที่นำมาเสนอในที่นี้ เป็นเพียงข้อความบางตอนของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจริง ขณะเขียนบทความนี้ ยังอยู่ในขั้นตอนการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้จริง การนำเนื้อหาใดๆ ที่เกี่ยวข้องกันตัวอย่างที่นำเสนอในบทความนี้ไปใช้หรือนำไปอ้างอิงต่อ กรุณาทำหนังสือแจ้งกระทรวงยุติธรรม และผู้เขียนบทความนี้ก่อน)

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“ในปี 2555 กรมคุมประพฤติเป็นองค์กรหลักในการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในชุมชน พื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด โดยบังคับรักษาสันับสนุนการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมด้วยเครือข่ายชุมชน มีบทบาทสำคัญในการนำเสนอนวัตกรรมและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมในการบริหารงานยุติธรรมและการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด มีบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นมืออาชีพและรักการให้บริการ ตลอดจนมีวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่น เป็นที่ประจักษ์ในด้านความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการทำงานที่โปร่งใส ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับสากล”

2. พันธกิจหรือภารกิจหลัก (Mission)

1. ดำเนินการตามมาตรการคุมประพฤติผู้กระทำผิดในชั้นชะลอการฟ้องก่อนและหลังการพิจารณาคดีและการพักการลงโทษ สดวันต้องโทษ
2. การบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดแบบบังคับรักษา
3. ดำเนินการสงเคราะห์ผู้กระทำผิดภายหลังพ้นการคุมความประพฤติและภายหลังปล่อย
4. สนับสนุนและระดมการนำทรัพยากรชุมชนมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาเครือข่ายชุมชน
5. ศึกษา ค้นคว้า และวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6. พัฒนาโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์การ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมีความเป็นวิชาชีพ เพื่อให้การให้บริการที่ดี

7. สนับสนุนป้องกันปัญหาอาชญากรรมและหันเหคดีออกจากกระบวนการยุติธรรม”

3. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ในการดำเนินงานของกรมคุมประพฤติเพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิด ป้องกันสังคมจากอาชญากรรม บุคลากรของกรมคุมประพฤติจะต้องมีค่านิยมร่วมกัน ดังนี้

- ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม
- โปร่งใส ตรวจสอบได้
- ตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์
- มีความศรัทธา ความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และรักการให้บริการ
- รับผิดชอบต่อหน้าที่
- ทำงานเป็นทีม
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้ค่านิยมร่วมบังเกิดผลในทางปฏิบัติ องค์การควรกำหนดรายละเอียดของค่านิยมร่วมแต่ละหัวข้อเพื่อให้เห็นผลในทางปฏิบัติต่อไป ตัวอย่างเช่น ในกรณีของหัวข้อ ซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรม นั้น กรมคุมประพฤติได้กำหนดรายละเอียดไว้ดังนี้ (1) ยึดมั่นการทำงานด้วยอุดมการณ์โดยไม่เอาเกรงต่อสิ่งที่ทำให้ขาดความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพหรือองค์กร (2) ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม (3) การไม่เอาประโยชน์ส่วนตนมาทำให้ประโยชน์ส่วนรวมต้องเสียไป (4) ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ทั้งทางตรงและทางอ้อม (5) ปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง ซอบธรรม อุดทน พร้อมทั้งเสียสละและทุ่มเทกำลังกาย ปัญญา และเวลาให้แก่งาน

4. แผนด้านหรือกลุ่มงานหลัก (Key Results Areas – KRAs)

กลุ่มงานหลักที่ 1 แผนการพัฒนาโครงสร้างและการบริหารจัดการ

กลุ่มงานหลักที่ 2 การบริการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในกระบวนการยุติธรรม

- กลุ่มงานหลักที่ 3 การวิจัยและพัฒนาระบบกฎหมายระบบงานยุติธรรม
- กลุ่มงานหลักที่ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กลุ่มงานหลักที่ 5 การส่งเสริมบทบาท ประสานความร่วมมือ และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการยุติธรรม
- กลุ่มงานหลักที่ 6 การคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมาย
- กลุ่มงานหลักที่ 7 การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม
- กลุ่มงานหลักที่ 8 แผนการพัฒนางานป้องกันอาชญากรรม การบำบัดรักษา แก้อาการฟื้นฟูและสงเคราะห์ผู้กระทำผิดและผู้ติดยาเสพติด
- กลุ่มงานหลักที่ 9 การระงับข้อพิพาทด้วยวิธีอื่นและการหันเหคดีออกจากกระบวนการยุติธรรม

หมายเหตุ: แผนด้าน (KRA) ในที่นี้ นำมาจากแผนด้าน (KRA) ในแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ทุกกรมที่สังกัดกระทรวงยุติธรรมจะต้องพยายามกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) โดยกำหนดไว้ในใจว่า ทุกกรมจะต้องช่วยให้แผนด้าน (KRA) ในระดับกระทรวงบรรลุผลสำเร็จให้จงได้

5. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงยุติธรรม (Ministry Level Strategic Plan)

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของทุกกรมภายใต้กระทรวงยุติธรรม จำเป็นที่ผู้จัดทำแผนจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายระดับต่างๆ ของแผนกระทรวงให้ชัดเจน โดยเฉพาะเป้าหมายหลัก (Overall Goal) แผนด้านหรือกลุ่มงานหลัก (Key Results Area - KRA) เพราะการกำหนดจุดมุ่งหมายใดๆ ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระดับกรม จะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก แผนด้านหรือกลุ่มงานหลักที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมายระดับต่างๆ ของกรมจะต้องไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายหลัก แผนด้านหรือกลุ่มงานหลักของกระทรวง

ตัวอย่างความเชื่อมโยงระหว่างแผนด้านหรือกลุ่มงานหลัก (KRA) กับจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์หรือแผนงาน (Strategic Goal or Program) มีดังนี้

กลุ่มงานหลักที่ 1 แผนการพัฒนาโครงสร้างและการบริหารจัดการ
การ แบ่งออกเป็น 4 แผนงานคือ

แผนงาน 1.1 บริหารงานยุติธรรม

แผนงาน 1.2 ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง

แผนงาน 1.3 กระจายงานยุติธรรม

แผนงาน 1.4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

กลุ่มงานหลักที่ 2 การบริการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลใน
กระบวนการยุติธรรม

แผนงาน 2.1 กำลังคน

แผนงาน 2.2 พัฒนาบุคลากร

แผนงาน 2.3 ส่งเสริมสวัสดิการ

**6. จุดมุ่งหมายระดับกลยุทธ์ (Strategic Goals) หรือ
จุดมุ่งหมายของแผนงาน (Program Goals)**

ตัวอย่างจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ หรือจุดมุ่งหมายของแผนงาน
จากกรณีของแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกรมคุมประพฤติ มีจุดมุ่งหมาย
เชิงกลยุทธ์ หรือจุดมุ่งหมายของแผนงาน จำนวน 21 แผนงาน ดังนี้

แผนงาน 1 บริหารงานยุติธรรม

แผนงาน 2 ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง

แผนงาน 3 กระจายความยุติธรรม

แผนงาน 4 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

แผนงาน 5 กำลังคน

แผนงาน 6 พัฒนาบุคลากร

แผนงาน 7 ส่งเสริมสวัสดิการ

แผนงาน 8 ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่งที่ใช้
ในการปฏิบัติงาน

แผนงาน 9 วิจัยและพัฒนาระบบงานยุติธรรม

แผนงาน 10 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนงาน 11 พัฒนาและขยายระบบเครือข่ายข้อมูล

แผนงาน 12 พัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- แผนงาน 13 ส่งเสริมบทบาทและประสานความร่วมมือ
- แผนงาน 14 สารนิเทศและประชาสัมพันธ์
- แผนงาน 15 คุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมาย
- แผนงาน 16 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจการของกระทรวงยุติธรรม
- แผนงาน 17 พัฒนาการบำบัด แก้ไขฟื้นฟูสงเคราะห์ผู้กระทำผิดและผู้ติดยาเสพติด
- แผนงาน 18 ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด
- แผนงาน 19 หันเหคดีออกจากกระบวนการยุติธรรม
- แผนงาน 20 พัฒนาบุคลากรด้านการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทและหันเหคดีออกจากกระบวนการยุติธรรม
- แผนงาน 21 ประชาสัมพันธ์ด้านการไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาท

7. กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategies) หรืองาน/โครงการ (Routine Work/ Projects)

ตัวอย่างกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ หรืองาน/โครงการ จากกรณีของแผนปฏิบัติการ 5 ปีของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม มีกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ หรืองาน/โครงการ ภายใต้จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ หรือแผนงาน 1 แผนงานปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง ดังนี้

แผนงาน 1 บริหารงานยุติธรรม มี 3 งาน/โครงการ ดังนี้

1. งานสืบเสาะและพินิจ
2. งานควบคุมและสอดส่อง
3. งานบริการสังคม

แผนงาน 2 ปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังมี 1 โครงการคือ

1. โครงการจัดทำโครงสร้างและอัตรากำลัง

เพื่อให้เข้าใจกระบวนการจัดทำกิจกรรม และนำกิจกรรมไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง จึงขอเสนอตัวอย่างแผนปฏิบัติการระดับงาน/โครงการ (Action Plan for Routine Work/ Project) ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 รูปแบบแผนปฏิบัติการของ "โครงการจัดทำโครงสร้างและอัตรากำลัง"

กลุ่มงานหลักที่ 1 แผนงานปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง
 วัตถุประสงค์ของแผนงาน โครงการจัดทำโครงสร้างและอัตรากำลัง
 ผู้รับผิดชอบ สถานศึกษากรม
 สาระสำคัญของโครงการ ผู้ตรวจประเมินผล
 ประท้วง 2538 จึงทำโครงการสร้างและอัตรากำลังในส่วนไม่สอดคล้องกับการจัดอัตรากำลัง
 ประท้วง 2544 จึงมีความจำเป็นที่กรมจะต้องจัดทำโครงสร้างใหม่

วัตถุประสงค์ กิจกรรม (หน่วย)	หน่วยนับ	กิจกรรมและทรัพยากร				ผลผลิต (Outputs) ตัวชี้วัด (KPIs)	ผลลัพธ์ (Outcomes) ตัวชี้วัด (KPIs)	ผลลัพธ์ (Results) ตัวชี้วัด (KPIs)	สิ่งไม่ความล่าช้า (CSFs)
		เป้าหมายเชิงปริมาณ		บุคลากร	รวม				
		2545	(งบประมาณ 2547-2548-2549)						
วัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจ กิจกรรม 1. จัดคณะกรรมการ 2. ศึกษาข้อมูลและรับทราบนโยบาย 3. ประชุมคณะกรรมการฯ 4. นำเสนอโครงสร้างกรมฯต่อ อ.ก.พ. กระทรวง 5. นำเสนอโครงสร้างกรมฯต่อ ก.พ. 6. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 7. จัดทำเอกสารโครงสร้างและอัตรากำลัง 8. ประเมินผลการปฏิบัติงานโครงสร้างใหม่	ครั้ง ร้อยละ	1 (-) 100 (-)	2546 2547 2548 2549	รวม	บุคลากร	ผลผลิต (Outputs) ตัวชี้วัด (KPIs) กรมฯ มีภาพรวม ปรับปรุงโครงสร้างและ อัตรากำลัง ตัวชี้วัด (KPIs) โครงสร้างและ อัตรากำลัง ตัวชี้วัด (KPIs) โครงสร้างและ อัตรากำลัง ตัวชี้วัด (KPIs) ความเหมาะสม จาก อ.ก.พ. และ ก.พ.	ผลสัมฤทธิ์ (Results) ตัวชี้วัด (KPIs) กรมฯ สามารถดำเนินงาน ความยุติธรรมได้อย่าง มีประสิทธิภาพและสอดคล้อง กับพันธกิจของโครงการ ค้ำประกันความต่อเนื่อง ของประธาน ตัวชี้วัด (KPIs) ร้อยละ 80 ของผู้รับ บริการมีความพึงพอใจ	- ความร่วมมือจากหน่วย งานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ โครงสร้างและอัตรากำลัง - ความล่าช้าของโครงการ ซึ่งภายในได้แนบงานเดียวกัน	
รวมรายปี	ร้อยละ	0.25		0.25	4				

ตามตาราง 3 ข้างต้น จะพบว่าแผนปฏิบัติการแบบใหม่มีจุดเด่นที่ควรเข้าใจดังนี้

- (1) มีการระบุชื่อแผนด้านหรือกลุ่มงานหลัก (Key Results Area) ได้แก่ “การพัฒนาโครงสร้างและการบริหารจัดการ”
- (2) มีการระบุชื่อจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์หรือแผนงาน ได้แก่ “แผนงานปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง”
- (3) มีการระบุวัตถุประสงค์ของแผนงาน ได้แก่ “เพื่อให้มีโครงสร้างและอัตรากำลังสอดคล้องกับภารกิจ”
- (4) มีการระบุชื่อกลยุทธ์ หรืองาน/โครงการ ได้แก่ “โครงการจัดทำโครงสร้างและอัตรากำลัง”
- (5) มีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ ได้แก่ “หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่”
- (6) มีการระบุชื่อผู้ตรวจสอบและประเมินผล ได้แก่ “เลขานุการกรม”
- (7) มีการระบุสาระสำคัญของโครงการ ได้แก่ ข้อความดังนี้ “เนื่องด้วยโครงสร้างตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของกรมคุมประพฤติได้มีการปฏิบัติใช้มาตั้งแต่ปี 2538 จึงทำให้โครงสร้างและอัตรากำลังในบางส่วนไม่สอดคล้องกับภารกิจอัตรากำลัง ประกอบกับในปีงบประมาณนี้ กรมคุมประพฤติจะมีภารกิจใหม่เพิ่มขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 10 กรกฎาคม 2544 จึงมีความจำเป็นที่กรมคุมประพฤติจะจัดทำโครงสร้างขึ้นใหม่
- (8) มีการระบุกิจกรรม ได้แก่ 1) ตั้งคณะกรรมการ 2) ศึกษาข้อมูลและรับทราบนโยบาย 3) ประชุมคณะกรรมการ 4) นำเสนอโครงสร้างกรมคุมประพฤติต่อ อ.ก.พ. กระทรวง 5) นำเสนอโครงสร้างกรมคุมประพฤติต่อ ก.พ. 6) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) จัดทำเอกสารโครงสร้างอัตรากำลังฯ 8) ประเมินผลการปฏิบัติตามโครงสร้างใหม่
- (9) มีการระบุหน่วยนับ เช่น ในกิจกรรมที่ 1) ตั้งคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง
- (10) มีการระบุปี พ.ศ. เช่น ในกิจกรรมที่ 1) ตั้งคณะกรรมการ จำนวน 1 ครั้ง ในปี พ.ศ. 2545

(11) มีการระบุงบประมาณ เช่น ในกิจกรรมที่ 7) จัดทำเอกสารโครงสร้างอัตรากำลังฯ จำนวน 250 เล่ม ในปี 2545 ใช้งบประมาณ 50,000 บาท

(12) มีการระบุบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโครงการนี้ ได้แก่ จำนวนบุคลากร 4 คน

(13) มีการระบุผลผลิต (Outputs) ได้แก่ “กรมฯ มีการปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลัง” และตัวชี้วัดผลผลิต (KPIs) ได้แก่ “โครงสร้างและอัตรากำลังได้รับความเห็นชอบจาก อ.ก.พ. และ ก.พ.”

(14) มีการระบุผลลัพธ์ (Outcomes) ได้แก่ “กรมฯ สามารถดำเนินการกิจการภายใต้กรอบโครงสร้างและอัตรากำลังใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ” และตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIs) ได้แก่ “(ก) มีหน่วยงานรองรับภารกิจต่างๆ อย่างชัดเจน (ข) มีอัตรากำลังสอดคล้องกับปริมาณงาน”

(15) มีการระบุผลสัมฤทธิ์ (Results) ได้แก่ “กรมฯ สามารถอำนวยความสะดวกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (KPIs) ได้แก่ “ร้อยละ 80 ของผู้รับบริการมีความพึงพอใจ”

(16) มีการระบุเงื่อนไขความสำเร็จ (CSFs) ได้แก่ “(1) ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงสร้างและอัตรากำลัง (2) ความสำเร็จของโครงการอื่นภายใต้แผนงานเดียวกัน”

อนึ่ง สำหรับช่องงบประมาณนั้น ปัจจุบันสำหรับภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ รัฐบาลได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานใช้องค์ความรู้ด้าน “มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ” ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
2. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Specification and Costing)
3. การบริหารการจัดหา (Procurement Management)
4. การบริหารจัดการและการควบคุมทางการเงิน (Financial Management and Funds Control)
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting)

6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) และ

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

หมายเหตุ: สำหรับ รายละเอียดของวิธีการจัดทำ “มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ” ดูได้จากเว็บไซต์ต่อไปนี้เป็น www.AusCBF.com

7. ข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะ

ระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบองค์รวมตาม ที่นำเสนอในบทความนี้เป็นผลจากพัฒนาการของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งในภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนของไทย ตัวอย่างที่นำเสนอในบทความนี้นำมาจากแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการบางตอนของกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม หากพิจารณากระบวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จะพบว่า แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) นี้ รัฐบาลโดยสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานประมาณเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายได้ใช้วิธีการวางแผนแบบองค์รวม (Holistic Approach) กล่าวคือ ในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่จะต้องใช้วิธีบูรณาการหรือผสมผสานองค์ความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหลายด้าน เช่น ความรู้ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management - RBM) เทคนิคการวางแผนโครงการแบบ Logical Framework (Log Frame) เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) และเทคนิคการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator - KPI) เป็นต้น

สำหรับในส่วนของงบประมาณนั้น ได้มีการใช้มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ (Seven Hurdles) ซึ่งก็คือการบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ 7 ประการเข้าด้วยกัน ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output Specification and Costing) การบริหารการจัดหา (Procurement Management) การบริหารจัดการ และการควบคุมทางการเงิน (Financial Management and Funds

Control) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

ข้อค้นพบที่ได้และถือเป็นจุดเด่นของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแนวใหม่ก็คือ (1) เครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ซึ่งแต่เดิมใช้เฉพาะตัวแบบ SWOT แต่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบใหม่ได้มีการบูรณาการเครื่องมืออื่นๆ ประกอบด้วย เช่น เครื่องมือ BCG เครื่องมือ Value Chain เครื่องมือ McKinsey's 7-S (2) รูปแบบการจัดทำได้เปลี่ยนจากการจัดทำโดยทีมงานเปลี่ยนเป็นการจัดทำโดยวิธีระดมสมองจากที่ประชุมใหญ่ จึงมีการนำเทคนิคการระดมสมองต่างๆ มาใช้ เช่น เทคนิค KU Method เทคนิค ZOPP เป็นต้น (3) แผนปฏิบัติการแบบใหม่ที่นำเสนอในรูปตารางแทนแผนปฏิบัติการแบบเก่าที่นำเสนอในรูปเรียงความ (4) แผนปฏิบัติการแบบใหม่มีการนำเสนอให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงการที่ดำเนินการกับแผนงานที่สังกัดและโครงการอื่นๆ ที่อยู่ภายใต้สังกัดแผนงานเดียวกัน ส่วนแผนปฏิบัติการแบบเก่าไม่ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ดังกล่าว (5) แผนปฏิบัติการแบบใหม่มีการระบุตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ในระดับผลผลิต (Outputs) ระดับผลลัพธ์ (Outcomes) และผลสัมฤทธิ์ (Results) ไว้ด้วย ส่วนแผนปฏิบัติการแบบเก่าไม่ได้มีการระบุตัวชี้วัดเอาไว้ด้วย (6) แผนปฏิบัติการแบบใหม่มีการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) เอาไว้ด้วย กล่าวคือ มีการกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดความสมดุล และครอบคลุมในทุกด้าน ส่วนแผนปฏิบัติการแบบเก่าขาดการระบุตัวชี้วัดแบบสมดุลดังกล่าว

แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจมีระยะเวลา 5 ปีซึ่งต่างจากแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของภาคเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดช่วงระยะเวลาไว้เพียง 3 ปี การกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้ยาวนานอาจไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้แต่การกำหนดช่วงระยะเวลาของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติไว้ 3 ปีของภาคเอกชน ก็ยังนับว่าต้องประสบกับปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะสถานการณ์ต่างๆ ของโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง

อย่างฉับไว การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ได้พยายามแก้ปัญหาความล้าสมัยของแผนด้วยการใช้วิธีการทบทวนการจัดทำแผนทุกๆ ปี อย่างที่ทราบกันดีในชื่อว่า Rolling Plan การปรับแผนด้วยการวางแผนแบบ Rolling Plan นี้ว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาแผนล้าสมัยไปได้ในระดับหนึ่ง

อนึ่ง แม้ว่าขั้นตอนการวางแผนฯ จะมีความสำคัญมาก แต่ถ้าเพิกเฉยขั้นตอนอื่นๆ ในกระบวนการบริหารจัดการ ก็อาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้ ทั้งนี้เพราะ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการบริหารนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของระบบการบริหารจัดการครบทั้ง 4 ขั้นตอนหลัก ซึ่งได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning) (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation) และ (4) ขั้นตอนการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐาน (Standardization) สำหรับองค์กรที่จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ เพียงลำพังใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างเดียวยังไม่พอ ต้องอาศัยเทคนิคการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือเทคนิคไคเซ็น (Kaizen Technique) ด้วย (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2543) ญี่ปุ่นเอาชนะอเมริกันได้เพราะการใช้เทคนิคไคเซ็น กล่าวคือ ทุกครั้งที่คู่แข่งคิดค้นนวัตกรรมได้ขึ้นมาได้ ก็พยายามเรียนรู้ และหาหนทางพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานของคู่แข่งให้จงได้ แม้เพียงน้อยนิดก็ยังดี หน้าที่ของไคเซ็นก็คือการปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานทั้งในระดับรักษามาตรฐาน (Maintenance) ระดับปรับปรุง (Improvement) และระดับนวัตกรรม (Innovation) การที่จะปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องครบทั้งสามระดับดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้วงจรเดมมิง (Deming Cycle or PDCA Cycle) อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง

จากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้เคยเป็นที่ปรึกษาในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยอิงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management - RBM) อิงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) และอิงตัวชี้วัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) ให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนพบว่า การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในเรื่ององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้แก่ผู้บริหารทุกระดับนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะมีบางหน่วยงานที่

ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และบุคลากรระดับปฏิบัติการเข้าใจ แต่ผู้บริหารระดับสูงไม่เข้าใจ เพราะผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ร่วมกิจกรรมการจัดทำแผนด้วย ปัญหานี้นับว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการบริหารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพราะในกระบวนการบริหารแผน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนการตรวจสอบติดตามและประเมินผลแผนนั้น ขั้นตอนการวางแผนนับเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด ทุกคนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารระดับกำหนดและกำกับนโยบายควรเข้ามามีส่วนร่วมหรือสังเกตการณ์ในการวางแผนด้วย เพื่อจะได้เข้าใจประเด็นที่สำคัญต่างๆ ของแผนได้อย่างถูกต้อง ถ้าเข้าใจแผนอย่างถูกต้องแล้ว การดำเนินงานในขั้นตอนอื่นๆ ของแผนก็จะมีอะไรยุ่งยาก



บรรณานุกรม

- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2543. *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ สำนักงาน ก.พ.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2536. *การวางแผนและการบริหารโครงการแบบเยอรมัน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2543. *MBO: การบริหารแบบมุ่งอนาคต* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาร์ทบุ๊ก อินเตอร์เนชันแนล.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2543. *ไคเซ็น: การปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาร์ทบุ๊ก อินเตอร์เนชันแนล.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2543. *การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหลักการบริหารของธุรกิจภาคบริการกับหลักการบริหารตามเกณฑ์ของรางวัลบัลด์ริจ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2533. *คิดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2541. *ที่นี่ประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- Abrahams, Jeffrey. 1995. *The Mission Statement Book*. Canada: Ten Speed Press.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark E., and Ulrich, Dave. 2001. *The HR Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bossak, Jan and Nagashima, Soichiro. 1997. *Corporate Strategies for a Borderless World: Sharpening Your Competitive Edge*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Capon, Noel. 1985. "Product Life Cycle." In Benson P. Shapiro, Robert J. Dolan, and John A. Quelch. *Marketing Management: Strategy, Planning and Implementation*, Vol. II. Richard D. Irwin, Inc.

- Christopher, William F. 1994. ***Vision, Mission, Total Quality: Leadership Tools for Turbulent Times***. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Hax, Arnoldo C. and Majluf, Nicolas S. 1984. ***Strategic Management: An Integrative Perspective***. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Heaphy, Maureen S. and Gruska, Gregory F. 1995. ***The Malcolm Baldrige National Quality Award: A Yardstick for Quality Growth***. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Henderson, Bruce. 1984. ***The Logic of Business Strategy***. Cambridge, MA: Ballinger.
- Hiam, Alexander. 1990. ***The Vast-Pocket CEO: Decision Making Tools for Executives***. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1996. ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 2001. ***The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment***. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip. 1984. ***Marketing Management: Analysis, Planning and Control***. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Montgomery, Cynthia A. and Porter, Michael E. 1991. ***Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage***. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Olve, Nils-Goran; Roy, Jan; and Wetter, Magnus. 1999. ***Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard***. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ohmae, Kenichi. 1982. ***The Mind of the Strategist***. New York: McGraw-Hill.
- Patanapongse, Watana. 1998. "Application of Benchmarking" in ***Thai Journal of Development Administration***. Vol. 34, No. 1, (December), pp. 119-170.
- Porter, Michael E. 1985. ***Competitive Advantage***. New York: Free Press.
-

- Porter, Michael E. 1998. ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***. New York: The Free Press.
- Quigley, Joseph V. 1993. ***Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It***. New York: McGraw-Hill Inc.
- Rasiel, Ethan M. 1999. ***The McKinsey Way: Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business***. New York: McGraw-Hill.
- Wee, Chow Hou, Lee, Khai Sheang, and Bambang, Walujo Hidajat. 1991. ***Sun Tzu: War and Management: Application to Strategic Management and Thinking***. Singapore: Addison-Wesley Publishing Company.
- www.AusCBF.com
- www.bscol.com
- www.balancedscorecard.com;
- www.balancedscorecard.net
- www.quality.nist.gov/docs/99_crit-html/p9.htm

