

Result-Based Management

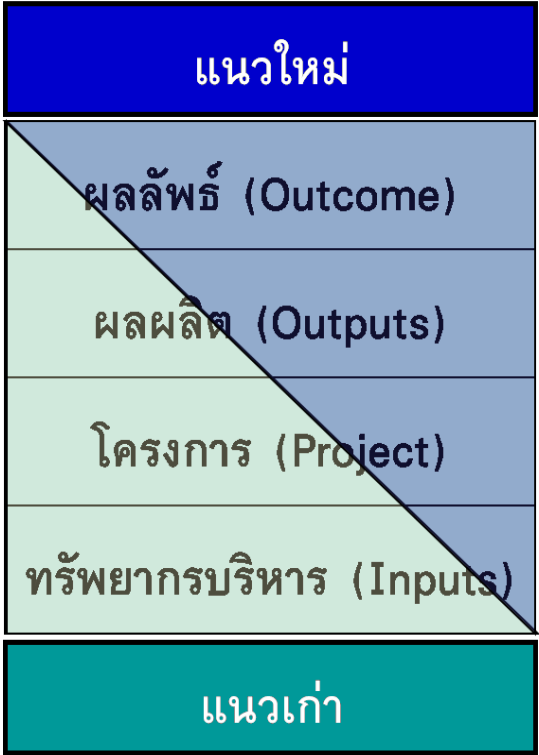


การกำหนดตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ

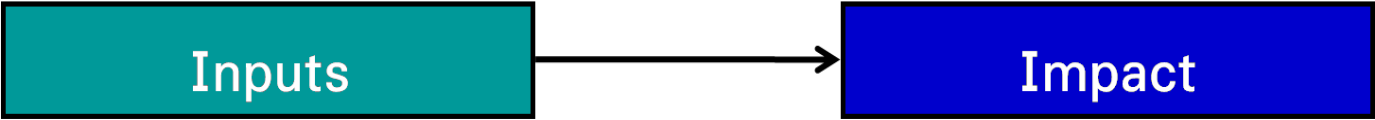
ธนาวิษญ์ จินดาประดิษฐ์

- หลักการและแนวคิดของการวางกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- องค์ประกอบของกลยุทธ์
- แนวคิดทางการตลาด
- การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis)
- การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคขององค์กร (SWOT)
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการกำหนดตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ (SMART Model)





แนวคิดของการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) จากผลผลิต (Output) อันพึงประสงค์เป็นหลัก มากกว่าการให้ความสำคัญกับปัจจัยหรือทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินการ นั่นคือถึงแม้ว่าปัจจัยเข้าหรือทรัพยากรในการดำเนินการจะมีอยู่อย่างจำกัดองค์กรก็ต้องพยายามทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ให้ได้ ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าการที่จะบริหารจัดการให้เกิดผลตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ในขณะที่มีทรัพยากรอย่างจำกัดนั้นจะต้องมีการวางแผนการดำเนินการและแผนการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม มิฉะนั้นอาจจะไม่สามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน



นอกจากนั้นการบริหารจัดการแนวใหม่นี้ยังมุ่งเน้นว่า การบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมนั้นจะต้องบริหารปัจจัยและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive Impact) ให้แก่สังคมและประเทศชาติให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้การบริหารจัดการที่ทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกได้มากกว่าโดยใช้ทรัพยากรน้อยกว่าถือได้ว่าเป็นผู้บริหารนั้นมีความสามารถในการบริหารจัดการ

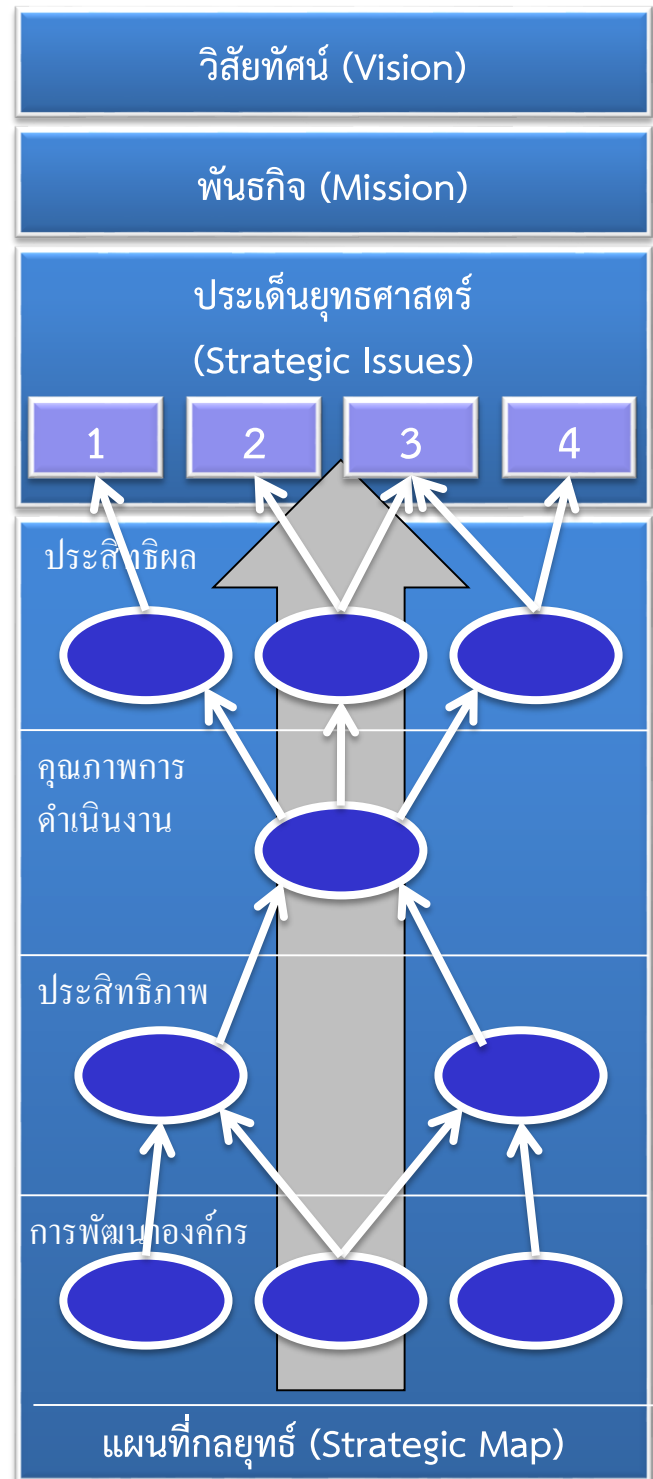
สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management : RBM) เป็นแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักๆ เช่น ผู้บริหารและคณะทำงานหลัก ซึ่งควรจะพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

- วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน (Objectives)
- ปัจจัยเข้า (Inputs / Resources / Raw Materials)
- กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติการ (Process / Methodology)
- ผลผลิต (Output)
- ผลลัพธ์ (Outcome)
- ตัวชี้วัด (Indicators)
- เป้าหมาย (Goals)
- ค่าเป้าหมาย (Targets)

เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด



Result-Based Management		ความหมายของคำสำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
วิสัยทัศน์ (Vision)		ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการบรรลุจุดหมายขององค์กร
พันธกิจ (Mission)		วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เราอยากให้องค์กรเป็นในอนาคตภายใต้วิสัยที่พอจะเห็น พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตการดำเนินการขององค์กร (กิจที่เป็นพันธะ)
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)		ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่จะพัฒนาองค์กร
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)		เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
กลยุทธ์ (Strategy)		กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกอย่างละเอียด
แผนงาน/โครงการ (Program/Project)		แผนงาน/โครงการ หมายถึง แผนการพัฒนาองค์กรและโครงการย่อยภายใต้แผนที่องค์กรจะต้องดำเนินการ
ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Indicators)		ตัวชี้วัดที่สำคัญ หมายถึง เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน
ค่าเป้าหมาย (Target/Goals)		ค่าเป้าหมาย หมายถึง ระดับของเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลว่าประสบความสำเร็จ
ทรัพยากร (Resources)		ทรัพยากร หมายถึง ทรัพยากรที่จะใช้ในการพัฒนาองค์กร อันประกอบไปด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ด้านอุปกรณ์เครื่องมือ เป็นต้น

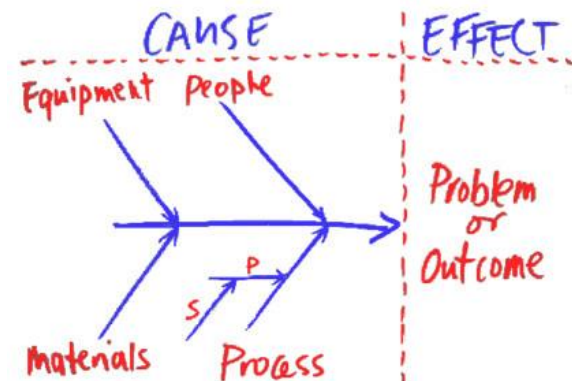


เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)	การประเมินผล (KPI's)		แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	
	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	แผนงาน / โครงการ	งบประมาณ
เป้าประสงค์ด้านประสิทธิผล				
เป้าประสงค์ด้านคุณภาพการดำเนินงาน				
เป้าประสงค์ด้านประสิทธิภาพ				
เป้าประสงค์ด้านการพัฒนาองค์กร				

แผนที่กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ	งบประมาณ
	ต้องการได้กำไรต่อคนให้สูงที่สุดและนานที่สุด	-กำไรต่อคน -กำไรสุทธิ -ยอดขาย	-10,000 บาทต่อคนต่อวัน -20 ลบ./เดือน -200 ลบ./ปี	-โครงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกมิติ (การเงิน การผลิต การตลาด การคลัง)	- 1,500,000
	ต้องการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจสูงสุดและเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรในการ	-ความพึงพอใจในการรับบริการ -ปริมาณการซื้อซ้ำ -ลูกค้าใหม่	-ระดับมากขึ้นไป -1,000 บาทต่อเดือน -20 รายต่อเดือน	-โครงการสร้างความประทับใจที่ดีกับลูกค้า -โครงการสนับสนุนชุมชนและพัฒนาสิ่งแวดล้อม	- 2,000,000 - 2,400,000
	ต้องการให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่เป็นเลิศ	-ความรวดเร็วในการบริการ -ของเสียจากการผลิต -ช่องทางการขายและการให้บริการ	-ไม่เกิน 3 วัน -Zero Defect -Zero Incident -เพิ่มอีก 3 สาขาในทุก 6 เดือน -Zero non-moving stock	-โครงการลดขั้นตอนการทำงาน -โครงการวิจัยการตลาด -โครงการพัฒนาเส้นทางการจัดส่งสินค้า -โครงการวิจัยและพัฒนาสินค้า	- 900,000 - 5,000,000 - 500.000 - 3,000,000
	ต้องการให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่เป็นเลิศ	-ความรู้/ทักษะ -ความเสี่ยงของระบบ IS -ความสุขของพนักงาน -การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	-คะแนนไม่ต่ำกว่า 85 -ไม่เกิดระบบล่ม -ค่าเฉลี่ยความสุขระดับ 4 ขึ้นไป -Walk the talk ทุกวัน	-โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร/การปฏิบัติงาน -โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร -โครงการส่งเสริมการกำกับดูแลตนเองที่ดี	- 7,000,000 - 4,500,000 - 1,000,000



การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องทราบถึงประเด็นที่ต้องการปรับปรุง และควรจะต้องทราบถึงสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ต้องปรับปรุง ซึ่งเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นที่นิยมในการวิเคราะห์ถึงเหตุปัจจัยคือ Fishbone Diagram หรือในบางที่ก็เรียกว่า Ishikawa Diagram เนื่องจากถูกคิดค้นโดย Kaoru Ishikawa ในปีค.ศ. 1968 ซึ่งได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ในหลากหลายสาขาของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ทั้งนี้เหตุปัจจัยหลักๆที่ใช้ใน Fishbone Diagram ของ ishikawa ประกอบด้วย



1. People – คน
2. Equipment – เครื่องมือ
3. Material – วัตถุดิบ หรือ สิ่งของที่จำเป็น
4. Process – กระบวนการทำงาน

หลายครั้งที่การวิเคราะห์เหตุ (Cause) และผล (Effect) นั้นจะกำหนดเหตุปัจจัยที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละอุตสาหกรรมและธุรกิจ



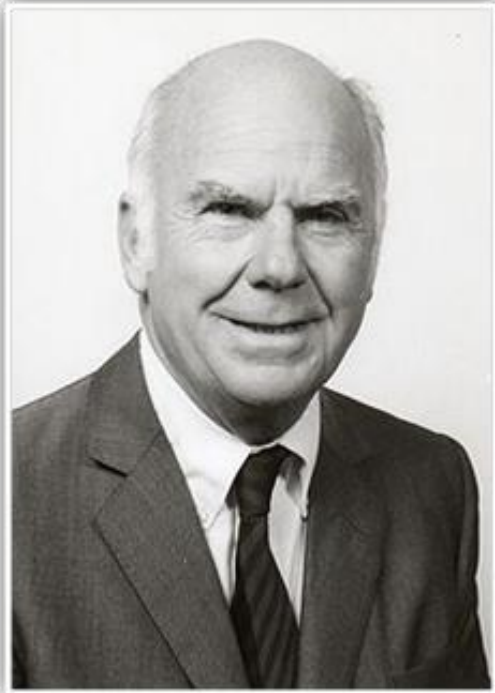
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) โดยศาสตราจารย์ Edward Freeman (ค.ศ. 1984) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยจะทำให้เราทราบถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดมีความต้องการอะไร และการดำเนินการขององค์กรจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ซึ่งถ้าเราทราบถึงความสนใจและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดีก็จะทำให้เราสามารถที่จะกำหนดวิธีการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholders) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholders)







Albert Humphrey ได้นำเสนอแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยให้ประเมินถึงปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งปัจจัยภายในประกอบด้วย การพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอกประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threats) การวิเคราะห์ SWOT นี้จะทำให้เข้าใจบริบทองค์กรได้อย่างชัดเจน โดยผลของการวิเคราะห์จะทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ที่รัดกุมจะนำเอาผลการวิเคราะห์มาพิจารณาต่อด้วยเทคนิค TOWS Matrix ที่จะช่วยให้สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ได้ง่ายๆดังต่อไปนี้

Strength + Opportunity -> ควรดำเนินการเชิงรุก/ขยายผล

Weakness + Opportunity -> ควรเร่งพัฒนาและปรับปรุง

Strength + Threat -> ควรจะดำเนินการอย่างรัดกุม

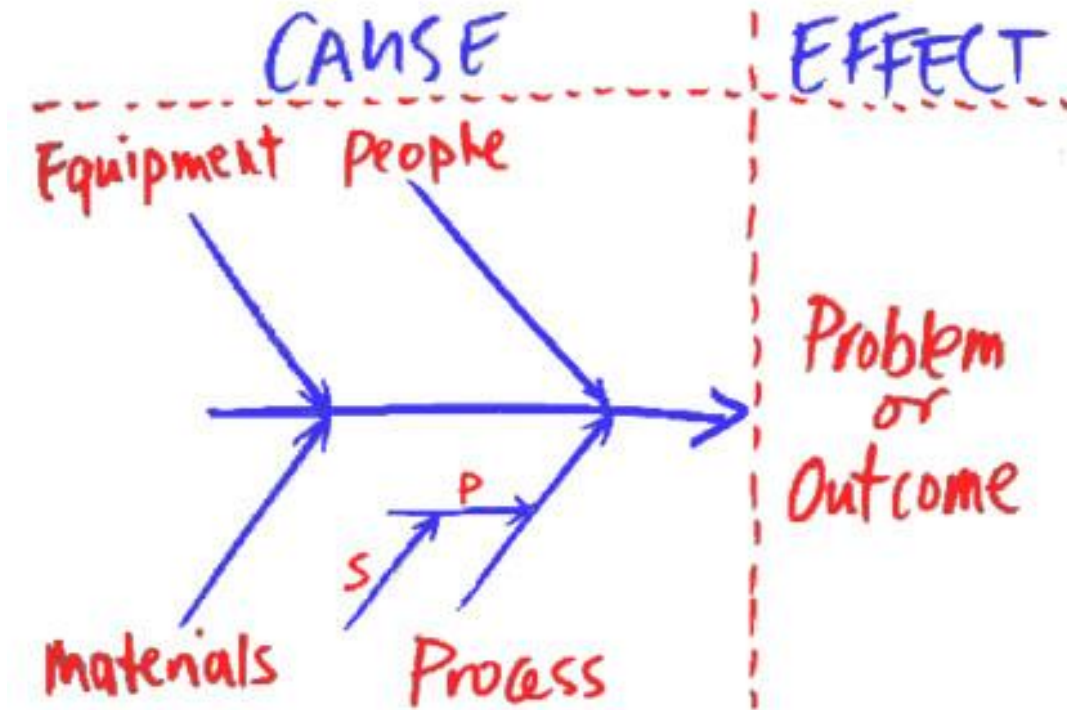
Weakness + Threat -> ควรจะต้องระมัดระวัง/ตั้งรับ

การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะ
ทำให้เกิดความชัดเจนว่า
องค์กรควรมีประเด็น
ยุทธศาสตร์อะไรบ้าง ซึ่ง
จะต้องนำมาวางเป็นกลยุทธ์
ขององค์กรต่อไป

โดยนำเอาแต่ละประเด็น
ยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์ให้ได้
เป้าประสงค์ จากนั้นนำ
เป้าประสงค์แต่ละด้านมา
วิเคราะห์ SWOT ต่อจนทำ
ให้รู้ว่าจะต้องใช้กลยุทธ์
อะไรบ้างสำหรับแต่ละ
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร		
	จุดแข็ง (STRENGTH) 1..... 2..... 3.....	จุดอ่อน (WEAKNESS) 1..... 2..... 3.....
โอกาส (OPPORTUNITY) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เร่งรุก/ขยายผล	ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 พัฒนา
อุปสรรค (THREAT) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ปรับตัวเร็ว	ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ตั้งรับ/ปรับปรุง

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External factors) ให้พิจารณาโดยแนวคิด
PEST อันประกอบด้วย การเมือง (Politic) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม
(Social) และเทคโนโลยี (Technology)



1. People – คน
 1. บุคลากรไม่เพียงพอ
 2. บุคลากรไม่มีทักษะฝีมือ
 3. บุคลากรมีความขัดแย้งกัน
2. Equipment – เครื่องมือ
 1. อุปกรณ์เครื่องมือเก่า/ชำรุด/เสียหาย
 2. อุปกรณ์เครื่องมือไม่เพียงพอ
 3. อุปกรณ์เครื่องมือไม่เหมาะกับงาน
3. Material – วัตถุดิบ หรือ สิ่งของที่เป็น
 1. วัตถุดิบไม่มีคุณภาพ
 2. วัตถุดิบไม่เพียงพอ
4. Process – กระบวนการทำงาน
 1. กระบวนการทำงานซ้ำซ้อน
 2. กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอนเกินไป
5. สถานที่
 1. พื้นที่จำกัด/คับแคบ
 2. พื้นที่ไม่เหมาะสม



SMART

ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดการเปลี่ยนแปลง หรือบ่งบอกสภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยมีหลักการกำหนดตัวชี้วัดที่เรียกว่า SMART ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

S : Specific	เฉพาะเจาะจง
M : Measurable	สามารถวัดค่าได้
A : Achievable	เป็นไปได้
R : Reasonable	มีเหตุมีผล
T : Time Frame	อยู่ในกรอบเวลาที่กำหนด



เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัด มักจะมีประเด็นการวัดที่เฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการวัดปริมาณ (Quantity) การวัดคุณภาพ (Quality) การวัด ประสิทธิภาพ (Efficiency) การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) และการวัดความพึงพอใจ (Satisfaction)

KEY PERFORMANCE INDICATORS INFOGRAPHIC

Functional Areas

Accounting

- % Billing accuracy
- \$ Cost of goods sold
- % Client cash net revenue
- % Invoices under query
- # Days in accounts receivable

Compliance and Risk

- \$ Loss expectancy
- % Operational risk
- # Corporate governance index
- # Frequency of inventory audit
- # Turnaround time for audits

Customer Service

- # Speed of answer
- # Complaints received
- # Call handling time
- % Complaints resolved
- % Call abandon rate

Finance

- # Berry ratio
- % Capital acquisition ratio
- % Basic earning power ratio
- # Labor multiplier
- % Return on funds employed

HSSE

- # Lost time injury frequency rate
- \$ Energy consumption cost
- # Hours of OHS training conducted
- # Operational spills
- # Lost workdays due to accidents

Terminology

KPI

Definition:

A measurable expression for the achievement of a desired level of results in an area relevant to the entity's activity.

KPI naming standards
KPIs – start with symbols

SMART Objectives

SMART Objective

=

Objective → Increase customers base
+ KPI → % Market share
+ Target → 20%
+ Timeframe → By Financial Year End
+ Responsible → Sales Director

Increase customers base to reach 20% market share by FY end under Sales Director leadership

Value added by KPIs



Clarity

Paint a clear picture of strategy



Focus

Focus on what matters / requires attention



Improvement

Monitor progress towards the desired state

Value of
\$ Net profit



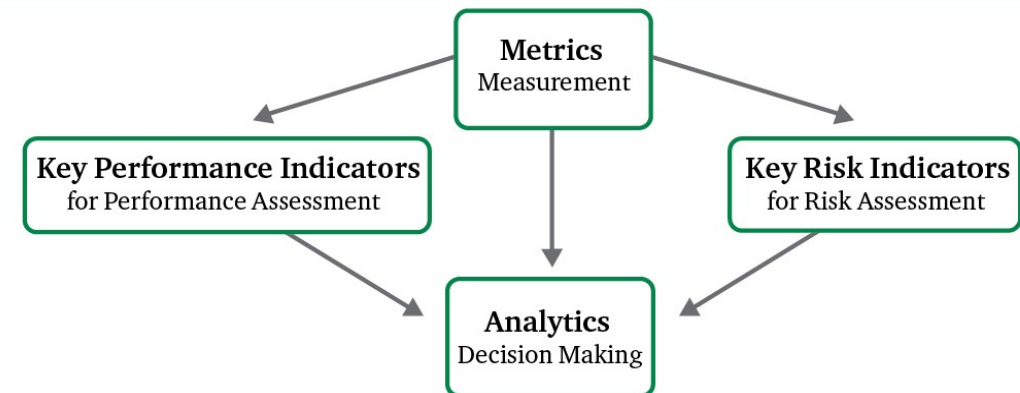
Number of
Defects



Percentage of
% Budget variance



Metrics - KPIs - KRIs - Analytics





โครงการเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยโครงการมีการจัดเรียงแผนงานย่อยและกิจกรรมให้เกิดความมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานพื้นที่ดำเนินการและงบประมาณที่ใช้อย่างชัดเจน

โครงการที่ดีควรจะเป็นโครงการที่สามารถดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จได้จริง

ชื่อโครงการ
หลักการและเหตุผล
วัตถุประสงค์
เป้าหมาย
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง
วิธีการวัดผลสัมฤทธิ์
แนวทางการดำเนินการ
พื้นที่ดำเนินการ
ระยะเวลาดำเนินการ
ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ
ผู้รับผิดชอบโครงการ / กิจกรรม
ผลตอบแทน
การติดตามประเมินผล

ในการพัฒนาโครงการควรจะต้องกำหนดองค์ประกอบของโครงการให้ครบถ้วน เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดของโครงการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

โดยเนื้อหาสาระในแต่ละส่วนจะทำให้มั่นใจได้ว่าโครงการได้ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วอย่างดี ซึ่งเนื้อหาแต่ละส่วนควรจะสอดคล้องและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จของโครงการในภาพรวม

การบริหารโครงการจะเน้นที่ประสิทธิผลของโครงการ (ผลผลิตและผลลัพธ์) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้การบริหารโครงการควรจะใช้ทรัพยากรตามที่ได้ประมาณการไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (เสร็จตามเวลา ใช้วัตถุดิบและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีของเสียน้อยที่สุด)

Result-Based Management



ขอบคุณครับ