

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัมภ์
โดยใช้ Balanced Scorecard และ Key Performance Index

ดร. ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์

29 เมษายน 2554

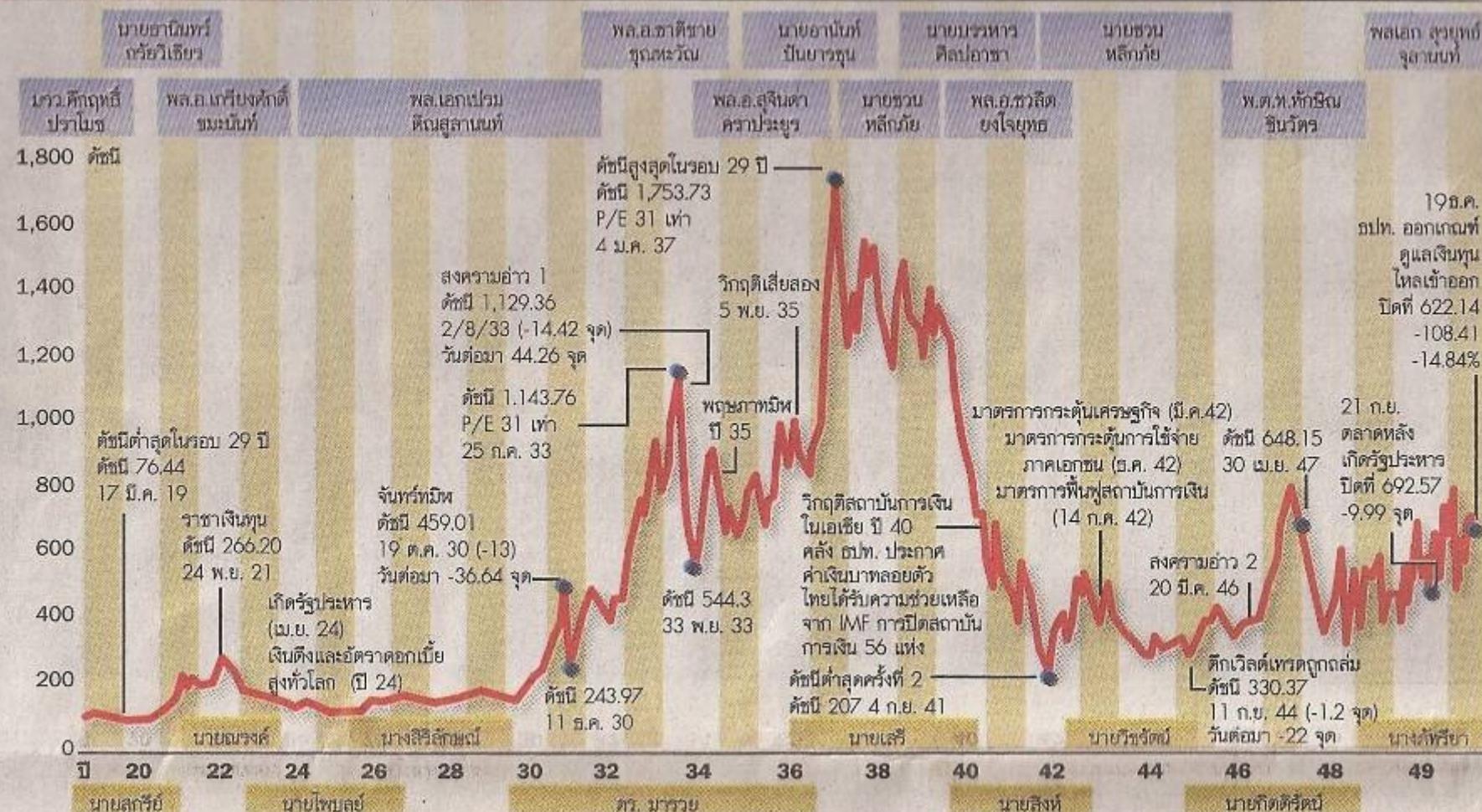


แนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ ถือว่าเป็นแนวความคิดที่ใหม่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยมีประวัติความเป็นมาข้อนหลังกลับไปประมาณ ค.ศ. 1980 ที่รัฐบาลของประเทศไทยต่างๆ ได้มีแนวคิดที่จะปฏิรูประบบราชการให้มีความทันสมัยสามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหลักในการบริหารจัดการของภาคเอกชนที่เน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน เพื่อความอยู่รอดภายใต้สภาพการแย่งชิงที่สูงกว่าของภาครัฐ อย่างไรก็ได้การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ ของภาครัฐก็ไม่ได้มีเป้าหมายหลักที่ การสร้างกำไร เหมือนกับภาคเอกชน แต่มีเป้าหมายอยู่ที่ ประโยชน์สุขของประชาชน เป็นหลัก

การบริหารเงินกลยุทธ์

สภาวะเศรษฐกิจไทยในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา

ดัชนีหุ้นตั้งแต่เปิดตลาดหลักทรัพย์ 30 เมษายน 2518 - 19 ธ.ค. 2549





โอกาสสนับสนุนวิกฤตของประเทศไทย



การบริหารเชิงกลยุทธ์

Results-based Management in CIDA: An Introductory Guide to the Concepts and Principles - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Search Favorites Stop Refresh Address http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdcida.nsf/En/EMA-218132656-PPK#31

- strengthened development partnerships;
- improved effectiveness; and
- better reporting of results to Canadians.

CIDA is committed to improving the impact of its work and to achieving increased efficiency and effectiveness in achieving that impact. CIDA launched its Corporate Renewal initiative in 1994 with these aims in mind. CIDA's adoption of results-based management (RBM) as its main management tool will allow it to systematically address these commitments.

CIDA has always pursued development results. The RBM approach will assist CIDA in its efforts towards continuous improvement in results-orientation, focus, efficiency and accountability. RBM will also be an important element in CIDA's continuing development as a learning organization. The process of developing RBM will be iterative and will build on pilot programs now in progress across the Agency.

The purpose of this Policy Statement is to outline:

- the basic RBM policy and principles for CIDA;

ความหมายและแนวคิด



Canadian International Development Agency

Canadian International Development Agency (CIDA, 1999) ได้ระบุความหมายของ Result Based Management ไว้ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการทำให้องค์กรสามารถที่จะปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่องในการทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ อย่างมีประสิทธิภาพ และลามารถตรวจสอบได้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลลัมภ์มี
เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้า
หมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละ
ระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้
ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัล
ตอบแทนผลงาน



เลขานุการ กพร.

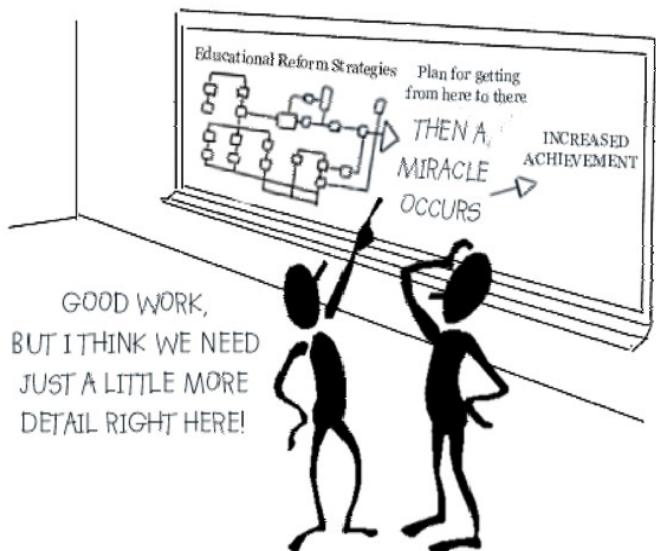
พิพาวดี เมฆลัวรรค์ (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบ
มุ่งผลลัมภ์ว่า เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความ
ลัมภ์มีผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็น
ตัวสังท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุง
กระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ



อดีตเลขานุการ กพ.

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ (Results Based Management ; RBM) เป็นแนวทางการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจจัยนำ Gallagher กระบวนการผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ดัชนักลัพธ์ดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

- ปัจจัยเข้า (Inputs)
- กระบวนการ (Process)
- ผลผลิต (Outputs)
- ผลลัพธ์ (Outcomes)
- ตัวชี้วัด (Indicators)
- เป้าหมาย (Targets)
- วัตถุประสงค์ (Objectives)
- ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)



การบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายและแนวคิด

วิสัยทัศน์

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการบรรลุจุดหมายขององค์กร

พันธกิจ

วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เรารอやりกให้องค์กรเป็นในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตการดำเนินการขององค์กร (กิจที่เป็นพันธะ)

เป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา

กลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ

แผนงาน/โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน

เป้าหมาย

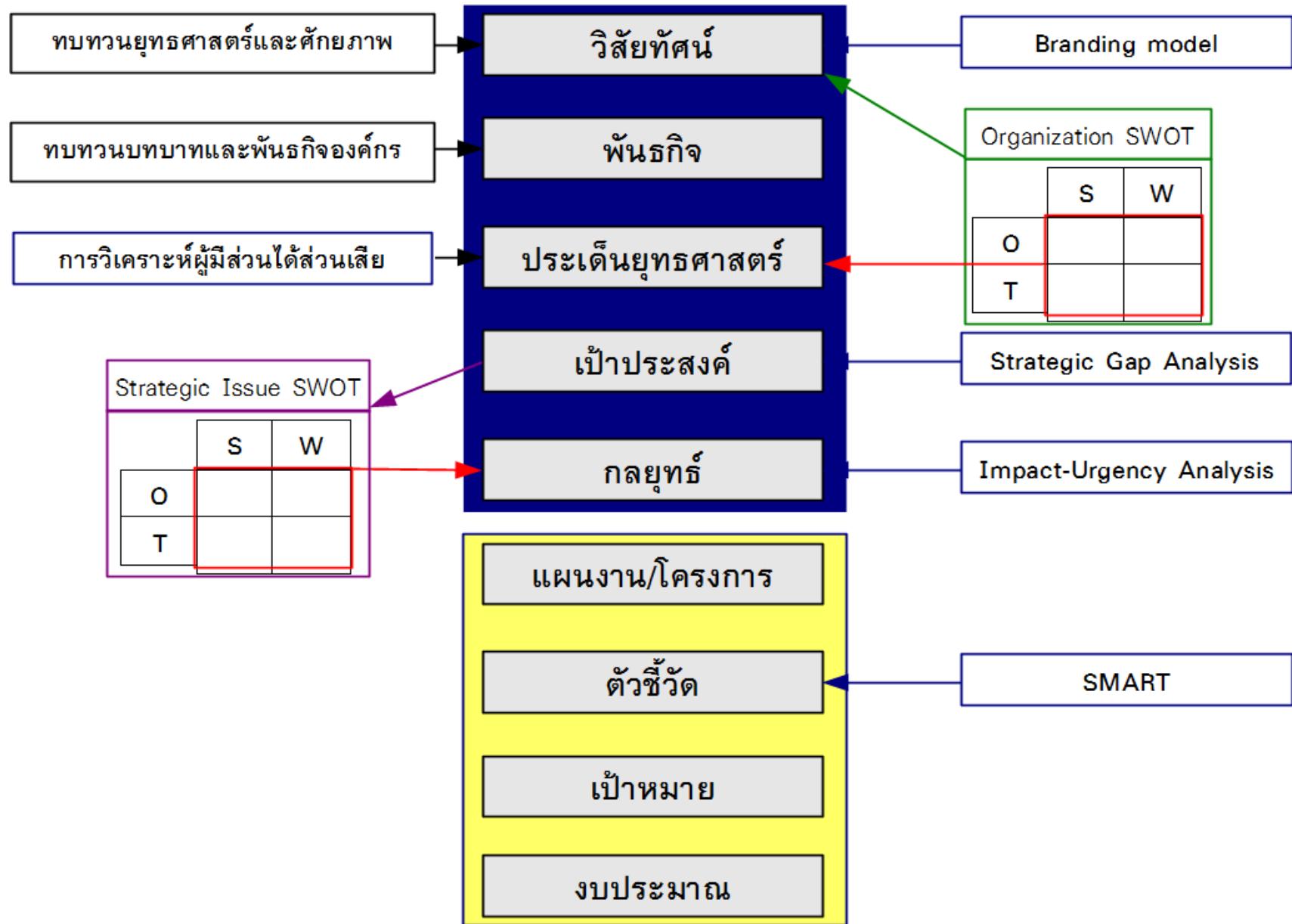
เป้าหมาย หมายถึง ระดับของเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลว่าประสบความสำเร็จ

งบประมาณ

งบประมาณ หมายถึง ปริมาณเงินที่มีอย่างเพียงพอให้ใช้ในการดำเนินงาน

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายและแนวคิด



การบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวคิดการจัดการภาครัฐใหม่ (New Public Management)

แนวใหม่

ผลลัพธ์ (Outcome)

ผลผลิต (Outputs)

โครงการ (Project)

ทรัพยากรบริหาร (Inputs)

แนวเก่า

Inputs

การจัดการภาครัฐใหม่ (New Public Management)

เป็นแนวคิดที่เสนอให้หน่วยงานภาครัฐมุ่งเน้นการจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcome) มากกว่าการบริหารจัดการที่ไปมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการโครงการ (Projects) หรือทรัพยากร (Inputs)

แนวคิดของการจัดการที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ (Outputs + Outcome) นี้นำไปสู่แนวคิดที่เรียกว่า การบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลลัมภ์ **Results Based Management (RBM)** หรือที่รู้จักกันในชื่ออื่นๆ เช่น Management by Objectives (MBO), Performance Management, Results Oriented Management เป็นต้น

Impact

Thursday, April 02, 2009

Singapore's PM Lee world's highest paid leader



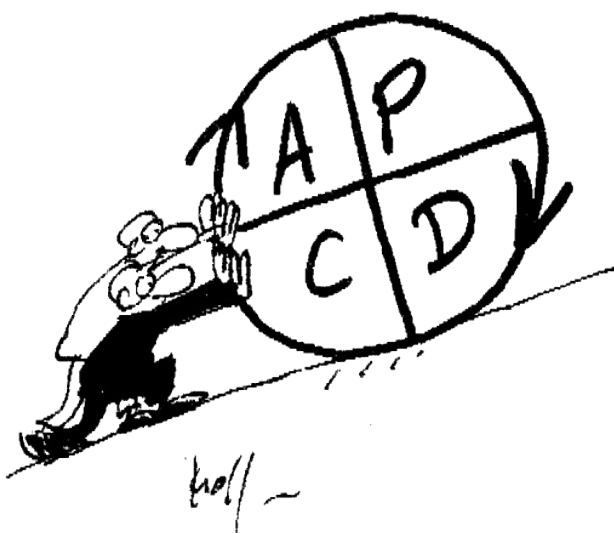
Singapore's Prime Minister Lee Hsien Loong is the world's highest paid leader, paid four times more than anyone else, according to The Times. He is also paid more per head of population than any other leader in the world, according to the Australian.

แต่ละปีจะมีการจัดอันดับขึ้นโดยความล้ามารถทางการแข่งขันของประเทศซึ่งหนึ่งในเรื่องที่จัดอันดับคือ ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาครัฐ (Government Efficiency) ที่จะพิจารณาอยู่หลากหลายประเด็น ทั้งในเรื่องของการใช้-จ่าย การกำกับดูแลที่ดี ความโปร่งใส ความยุติธรรม การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม การกระจายของรายได้ตลอดจนการบังคับใช้กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งประสิทธิภาพของ การดำเนินงานภาครัฐจะสังท้อนที่อัตราเงินเดินและโบนัสของผู้บริหารและพนักงานของภาครัฐด้วย

เงินเดือนต่อปีของผู้นำ

Singapore	\$ 2,470,000
Hong Kong	\$ 516,000
USA	\$ 400,000
Ireland	\$ 341,000
France	\$ 318,000
Germany	\$ 303,000
UK	\$ 279,000
Canada	\$ 246,000
Japan	\$ 243,000
Australia	\$ 229,000
Thailand	\$ 50,000

- ➔ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
- ➔ แนวคิดของการบริหารเชิงคุณภาพ
- ➔ จุดเริ่มต้นของการบริหารเชิงคุณภาพ
- ➔ พัฒนาการของการบริหารเชิงคุณภาพในโลกนี้



การบริหารเชิงกลยุทธ์

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแล่งหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ตอบสนองทันต่อ
การเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์สุข
ของประชาชน

เก่ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อต้นเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถระดับสูง บุคลากรมีความพร้อมและความล้ามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม สู่สถานะการณ์ต่างๆ

มีส่วนร่วม

ดี

การบริหารเชิงกลยุทธ์

บริการสาธารณะที่มีความหลากหลาย

รวดเร็ว คล่องตัว และทันการณ์

องค์การแห่งการเรียนรู้
นวัตกรรมและ
การปรับตัว

ตอบสนองทันต่อ
การเปลี่ยนแปลง

กำกับดูแล
ตนเองที่ดี

การทำงานบน
พื้นฐานของ
ความไว้วางใจ

ประโยชน์สูงสุด
ของประชาชน

มนต์เสน่ห์

สด

เครือข่ายความร่วมมือ
ระหว่างภาคล้วนต่างๆ

เชื่อมโยงการทำงาน
แนวตั้งและแนวราบ

เก่ง

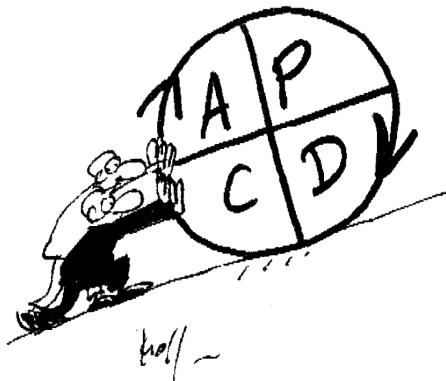
องค์กรที่มี
ลัมรรถนะสูง

สร้างความเข้มแข็ง
หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

Deming Prize Award

William Edwards Deming (October 14, 1900 - December 20, 1993) เป็นนักสัตติชาวอเมริกันและอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ได้นำเสนอแนวคิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยเฉพาะทางด้านการผลิตและการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศญี่ปุ่น เพราะทำให้ญี่ปุ่นสามารถพัฒนาประเทศของตนเอง จนกลายเป็นผู้นำเศรษฐกิจของโลกได้ แนวคิดที่โด่งดังได้แก่ PDCA Model ซึ่ง เป็นแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพ ที่ได้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทั่วโลก แนวคิดเกี่ยวกับกับพัฒนาคุณภาพการบริหารนี้ได้รับการยอมรับจนมีรางวัลทางด้านนี้เช่นเดียวกับ Deming Prize Award ที่จะมอบให้กับบริษัทที่มีการบริหารจัดการยอดเยี่ยม และรางวัลนี้ก็ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการเชิงคุณภาพด้านอื่นๆ ต่อมา ไม่ว่าจะเป็น MBNQA ของ Malcolm Baldrige, Six Sigma, Total Quality Management, Total Quality Assurance เป็นต้น

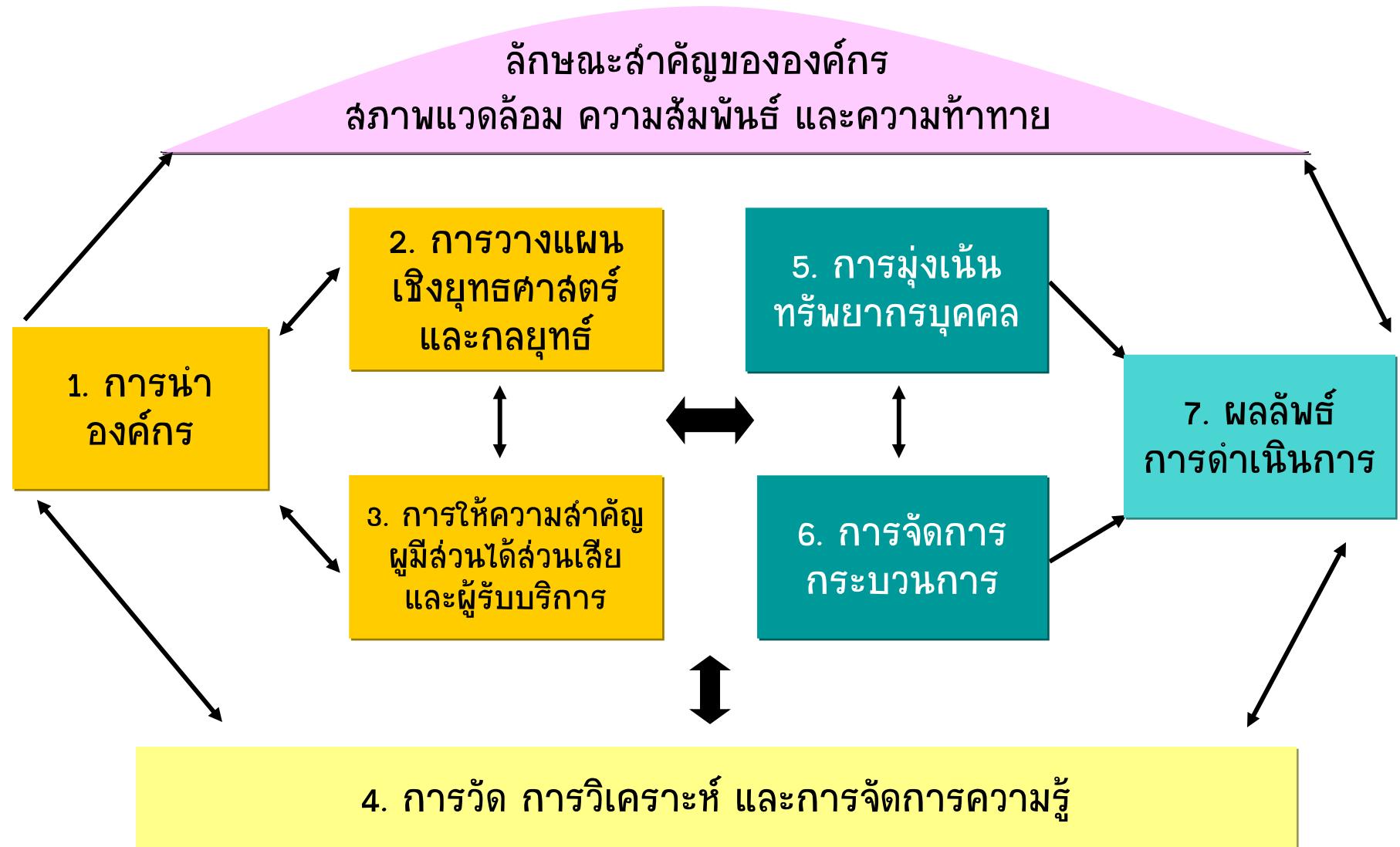


Malcolm Baldridge National Quality Award



Malcolm Baldridge (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกา ในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม Baldridge ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีส่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย โดยมีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Quality Improvement Act of 1987 จนทำให้บริษัทชั้นนำและหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ และในก็มีการให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของประเทศอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อรางวัลว่า Malcolm Baldridge National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของ TQA และ PMQA ในประเทศไทย





การบริหารเชิงกลยุทธ์

พัฒนาการของการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ

Canada Award

(1984)

EFQM³
EU (191)

MBNQA¹
USA (1987)

Deming Prize
Japan (1951)

TQA⁴ (2001)

PMQA⁵
(2003)

SEPA⁴ (2010)

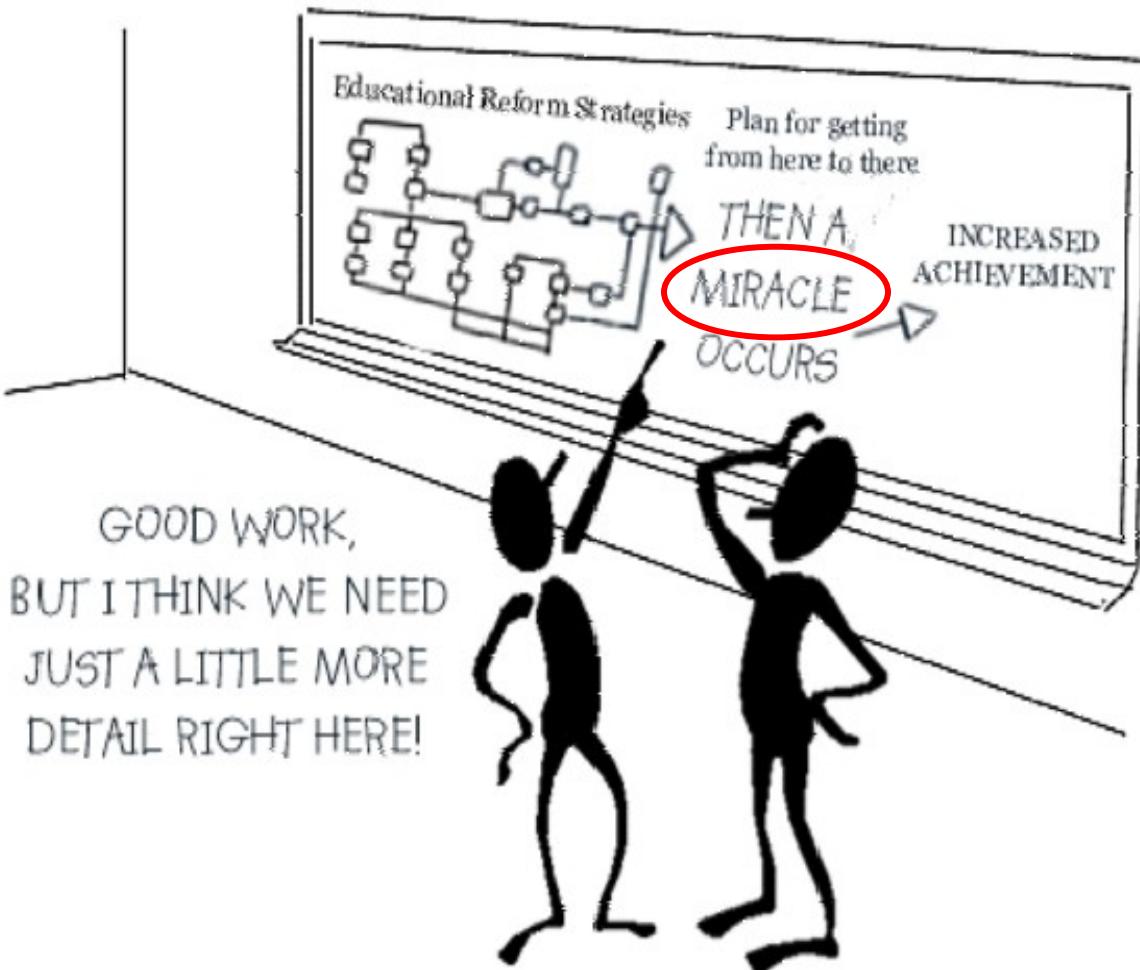
Singapore
Quality
Award (1988)

ABEA²
Australia (1988)

- 1 MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
- 2 ABEA : Australian Business Excellence Awards
- 3 EFQM : European Foundation Quality Management
- 4 TQA : Thailand Quality Award
- 5 PMQA : Public Sector Management Quality Award
- 6. SEPA : State Enterprise Performance Appraisal

การบริหารเชิงกลยุทธ์

พื้นฐานของการจัดการเชิงคุณภาพ



แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงคุณภาพนั้นให้ความสำคัญกับส่วนเรื่องคือ

- วิธีการทำงานหรือกระบวนการทำงาน
- ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยเฉพาะในส่วนของวิธีการทำงานจะต้องคิดอยู่เล่นว่าเราทำงานต่างๆด้วยวิธีอะไร หรืออีกนัยหนึ่งคือดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมาและเมื่อได้ผลผลิตและผลลัพธ์ออกมาแล้วจะต้องวัดหรือประเมินได้ว่าประสิบความสำเร็จตามที่ตั้งใจและตั้งเป้าไว้หรือไม่

การบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์

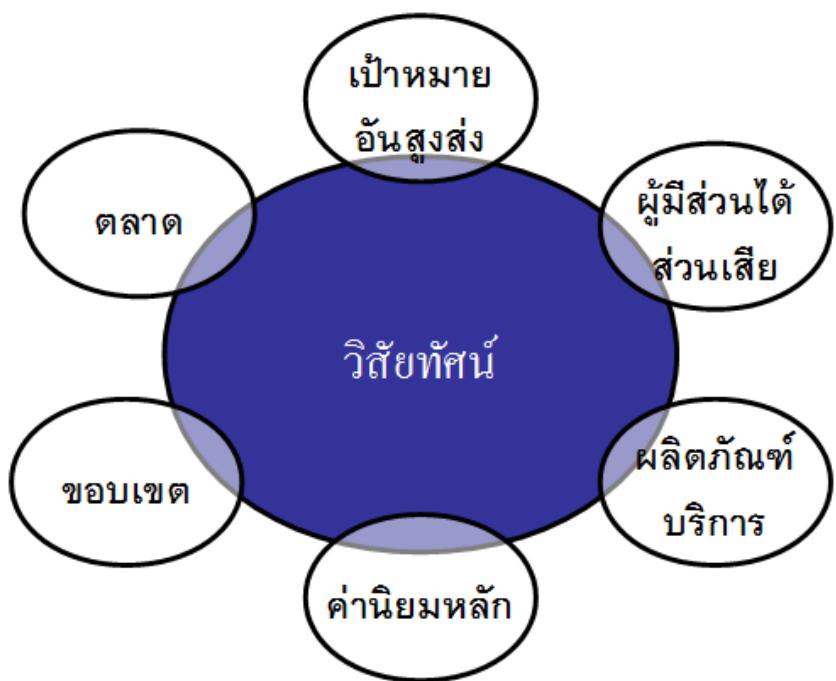
กระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีอยู่ 4 ขั้นตอนที่จำเป็นต้องทำอย่าง
จริงจังเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง



การบริหารเชิงกลยุทธ์

กรอบแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ : Brand Model



ORGANIZATION BRAND MODEL	
Organization Description	นิยามความเป็นองค์กร
Organization Vision	วิสัยทัศน์สิ่งที่องค์กรอย่างจะเป็น
Organization Mission	พันธกิจขององค์กร
Brand Positioning	จุดยืนขององค์กร
Organization Values	คุณค่าขององค์กร

เนื่องจากวิสัยทัศน์ จะเป็นภาพที่สะท้อนของความท้าทายที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต รวมถึงแรงบันดาลใจของคนในองค์กร ตลอดจนบ่งบอกถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรในอนาคต ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงประกอบไปด้วยหลากหลายองค์ประกอบที่จะสืบท่องภาพแห่งความสำเร็จขององค์กรในอนาคตได้ ซึ่งประกอบด้วย

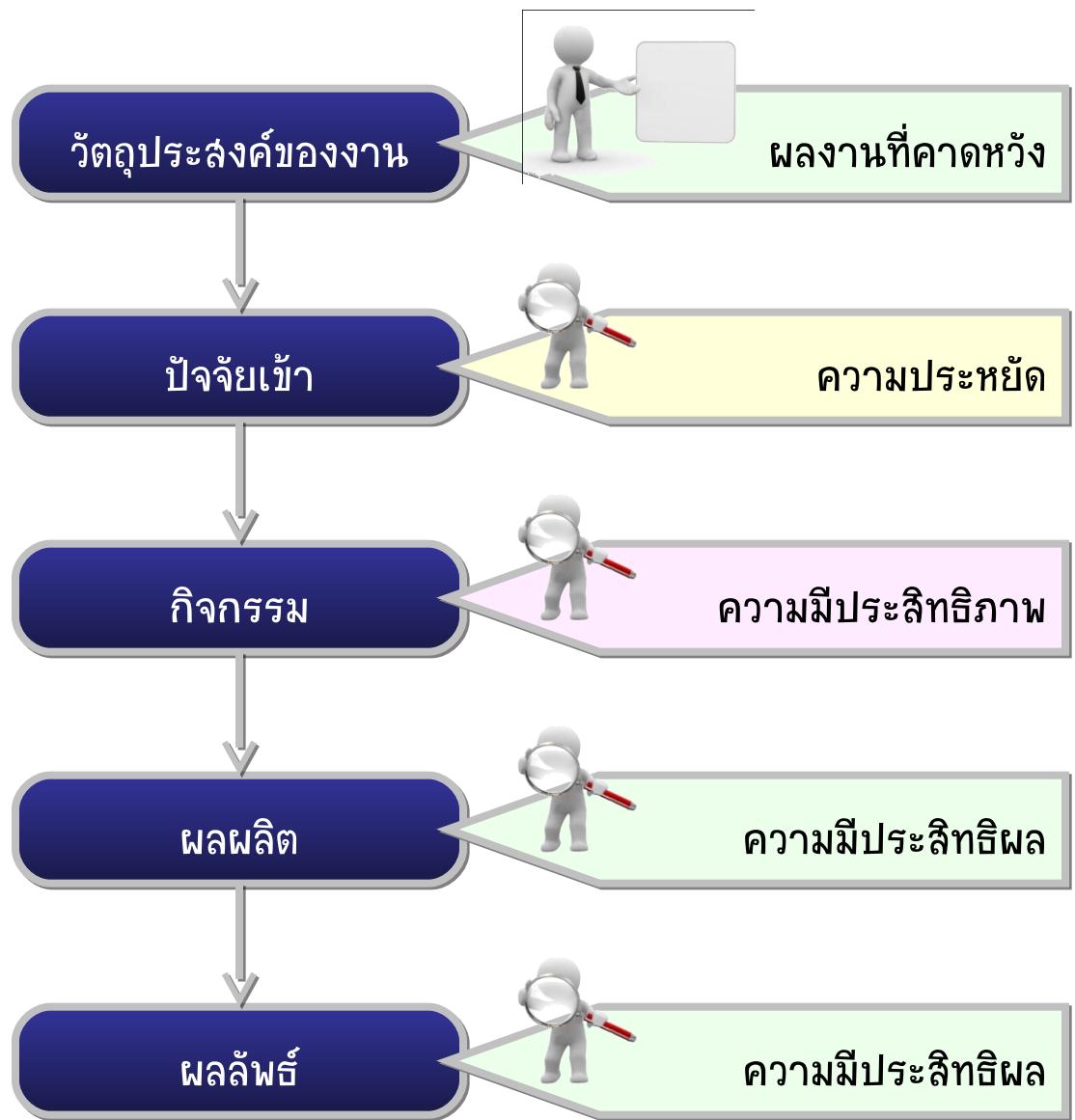
- ▶ เป้าหมายอันสูงส่ง คือ เป้าหมายที่ต้องการจะเป็นในอนาคต
- ▶ พื้นที่ที่รับผิดชอบ คือ ด้วยอยู่ที่ไหนในเชิงภูมิศาสตร์ (ทั้งในปัจจุบันและอนาคต)
- ▶ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการ
- ▶ ขอบเขตของธุรกิจ คือ ธุรกิจทำอยู่ในปัจจุบันและจะทำในอนาคต
- ▶ ผลิตภัณฑ์และบริการ คือ ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ▶ ค่านิยมหลัก คือ ค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรยึดถือปฏิบัติ

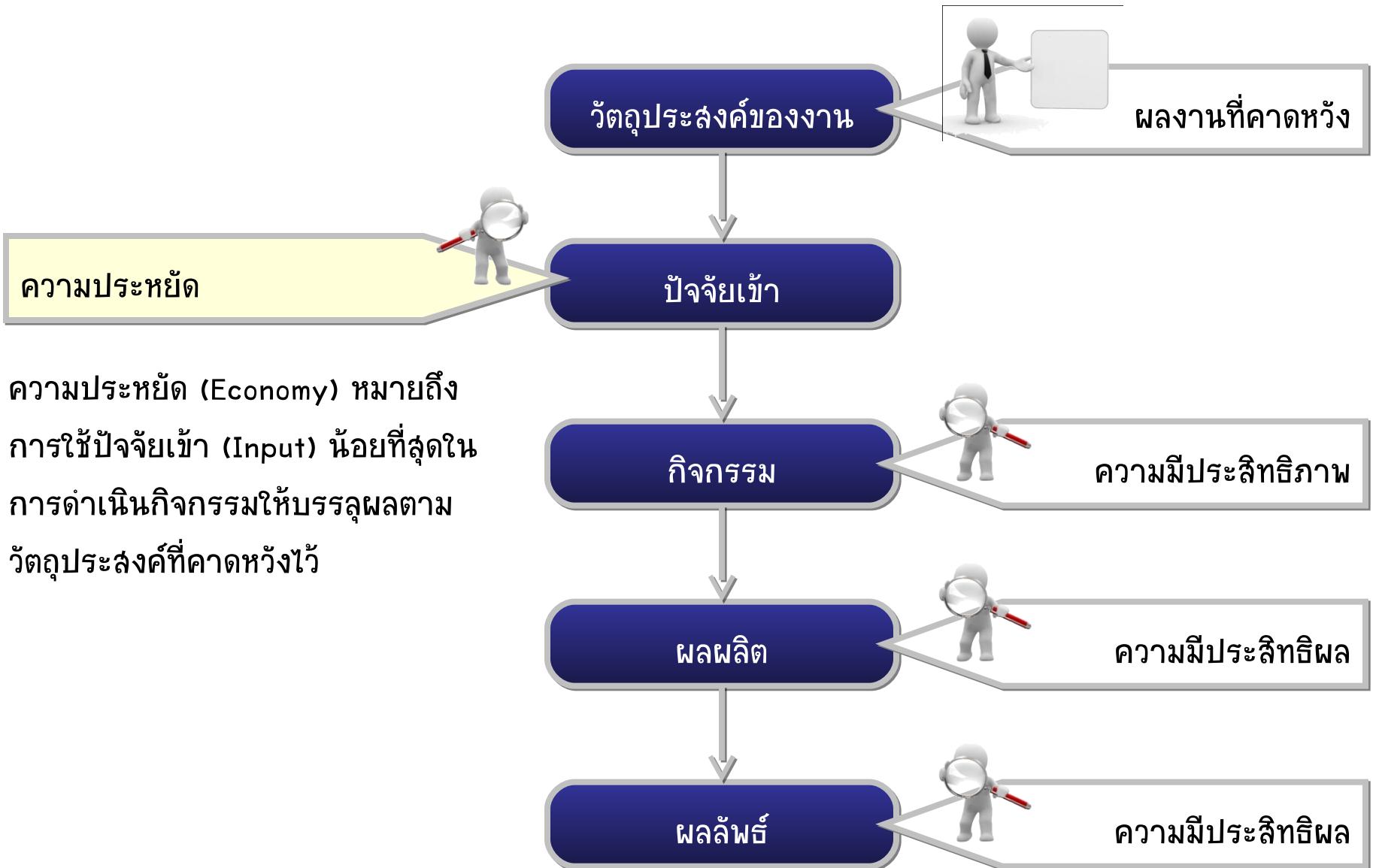
การบริหารเชิงกลยุทธ์

การวัดผลปฏิบัติงาน

การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่เป้าหมายและตัวชี้วัดความล่าเร็วของการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการจัดเก็บข้อมูลมาเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติงานที่ได้

การวัดผลการปฏิบัติงานนี้จะทำให้ได้รับทราบถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ อาทิ การพัฒนาลักษณะของบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดสรรงรรยากรให้เหมาะสมเพียงพอเป็นต้น





การบริหารเชิงกลยุทธ์

ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

หมายถึง การสร้างผลผลิต (Output)

ในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า (Input)

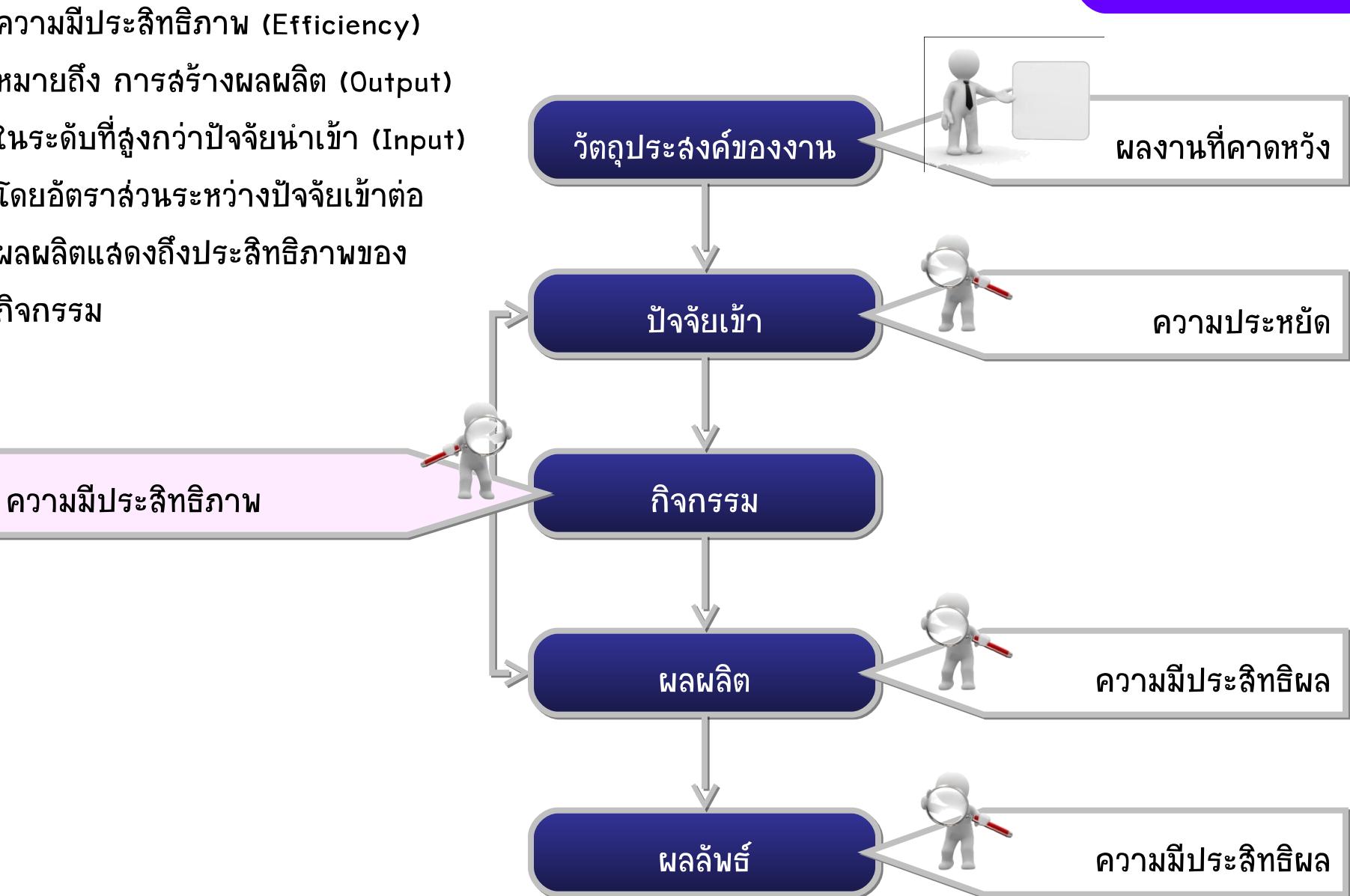
โดยอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าต่อ

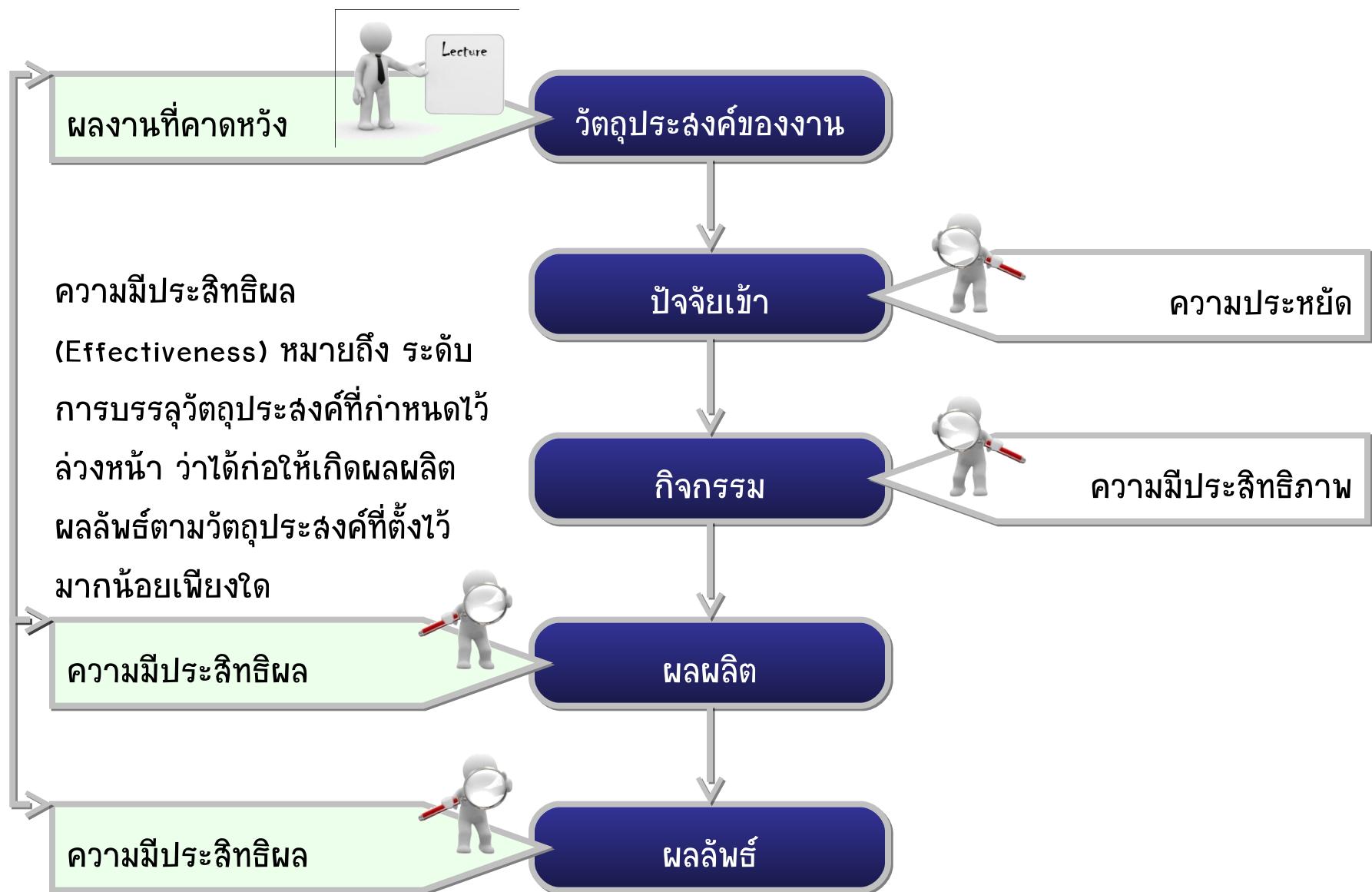
ผลผลิตแสดงถึงประสิทธิภาพของ

กิจกรรม

ความมีประสิทธิภาพ

การวัดผลปฏิบัติงาน



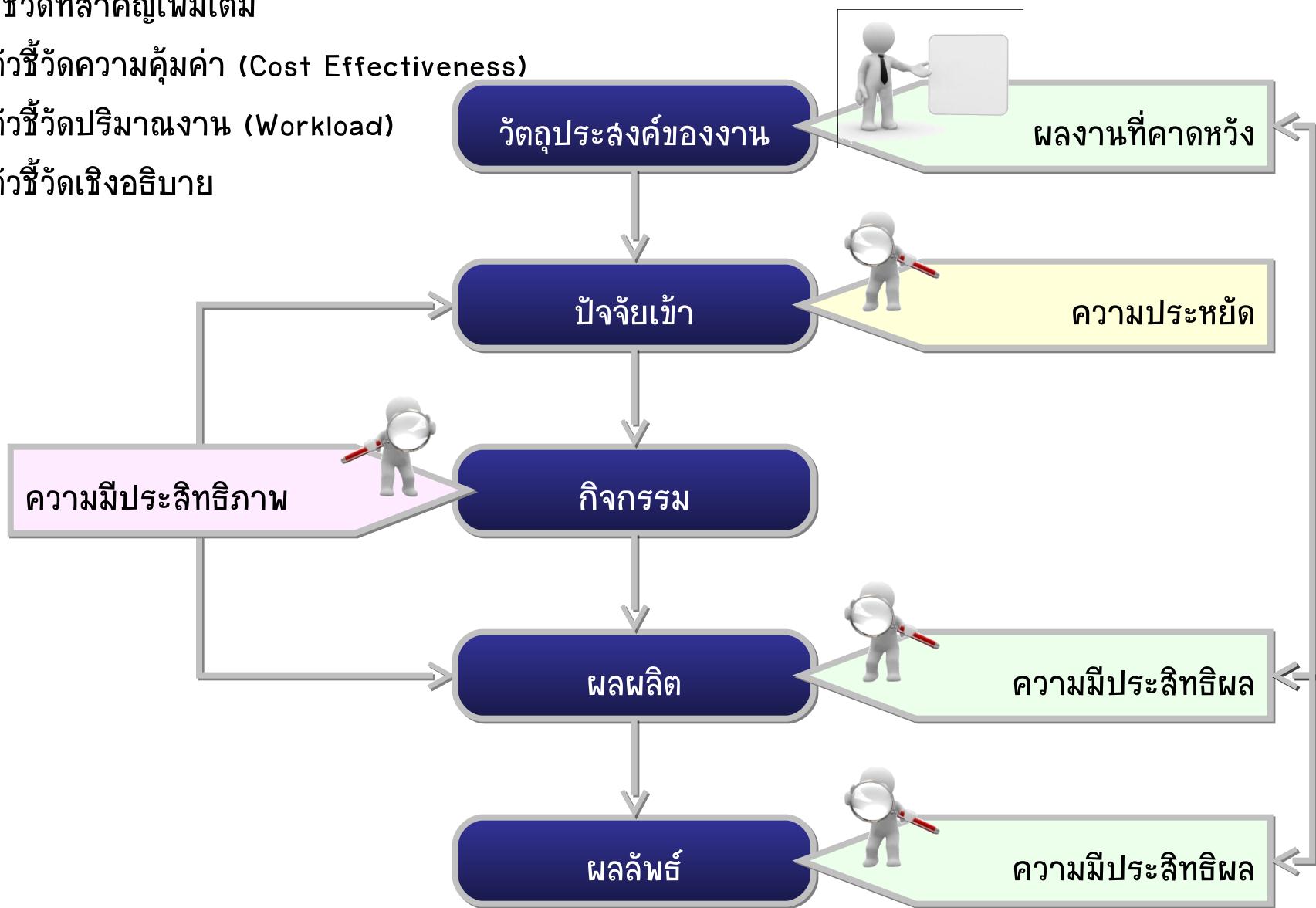


การบริหารเชิงกลยุทธ์

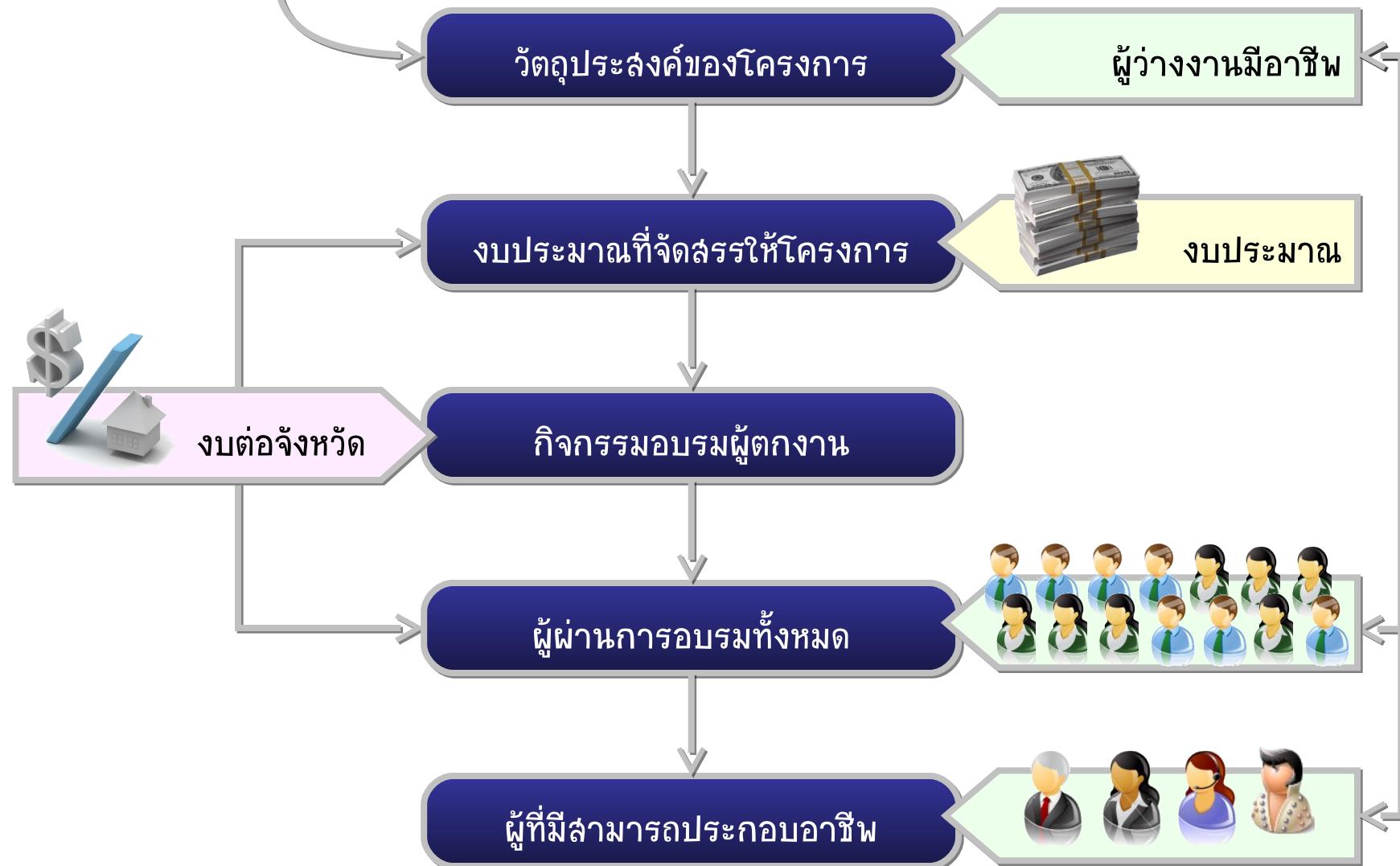
การวัดผลปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดที่สำคัญเพิ่มเติม

- ตัวชี้วัดความคุ้มค่า (Cost Effectiveness)
- ตัวชี้วัดปริมาณงาน (Workload)
- ตัวชี้วัดเชิงอธิบาย



โครงการอบรมผู้ว่างงานในภาวะวิกฤต



แนวใหม่

ผลลัพธ์ (Outcome)

ผลผลิต (Outputs)

โครงการ (Project)

ทรัพยากรบริหาร (Inputs)

แนวเก่า

Inputs

การจัดการองค์กรแนวใหม่

เป็นแนวคิดที่เล่น odio ให้หน่วยงานเอกชนหรือองค์กรภาครัฐมุ่งเน้นการจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcome) มากกว่าการบริหารจัดการที่ไปมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการโครงการ (Projects) หรือทรัพยากร (Inputs)

แนวคิดของการจัดการที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ (Outputs + Outcome) นี้นำไปสู่แนวคิดที่เรียกว่า การบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลลัมภ์ หรือ **Results Based Management (RBM)** หรือที่รู้จักกันในชื่ออื่นๆ เช่น Management by Objectives (MBO), Performance Management, Results Oriented Management เป็นต้น

Impact

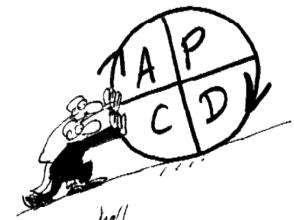
การบริหารเชิงกลยุทธ์

ภาพรวมของการบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์

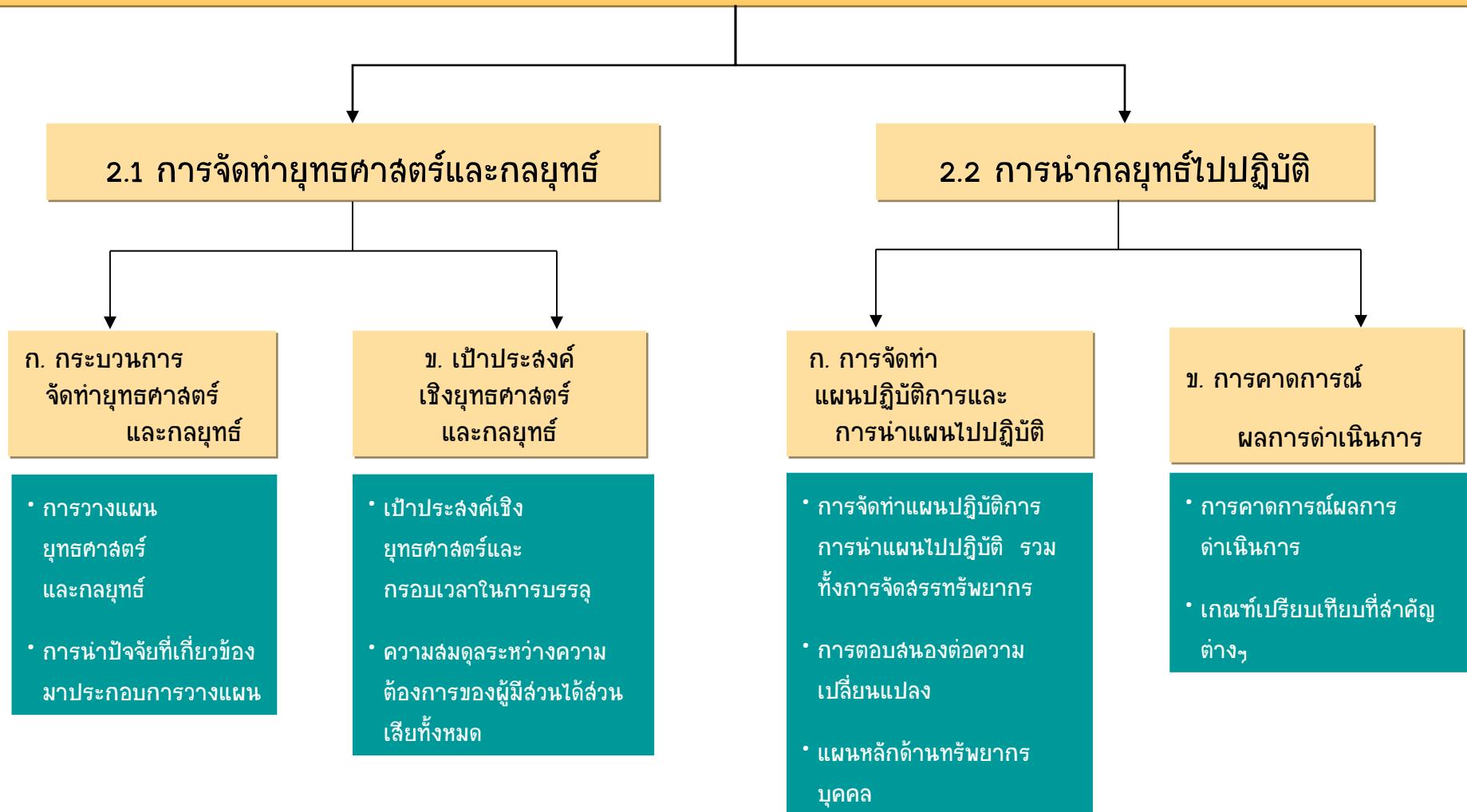


ในภาพรวมของการบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์นี้จะให้ความสำคัญกับการประเมินตนเองเพื่อให้ทราบถึงสถานะขององค์กร ตลอดจนเน้นถึงการจัดทำแผนและการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมขององค์กร รวมถึงการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้

ทั้งนี้อาจจะใช้คณะทำงานภายในองค์กรทำการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และนอกจากนี้อาจจะให้มีการตรวจประเมินจากผู้ที่มีความรู้ความชำนาญจากภายนอกด้วยก็ได้



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ก. กระบวนการ
จัดทำยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์

- การวางแผน
ยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
มาประกอบการวางแผน

ข. เป้าประสงค์
เชิงยุทธศาสตร์
และกลยุทธ์

- เป้าประสงค์เชิง
ยุทธศาสตร์และ
กรอบเวลาในการบรรลุ
- ความสมดุลระหว่างความ
ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน
เสียทั้งหมด

ในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ มาประกอบการวางแผน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อองค์กร เช่น ความนิยมของลูกค้า เทคโนโลยี กฎหมาย เป็นต้น

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ที่ดีควรจะคำนึงถึงการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์นั้นมีความครอบคลุมประเด็นสำคัญทุกเรื่องและสามารถดำเนินการได้เต็มศักยภาพขององค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการนั้นเกี่ยวข้องกับการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยให้มีการกำหนดเป็นแผนเป็นขั้นเป็นตอนในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนสามารถวัดได้ และควรจะท้าทายในระดับที่มีศักยภาพทำได้จริง

แผนการปฏิบัติการนี้จะช่วยให้ทุกส่วนงานสามารถอ้างอิงในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพลอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำ
แผนปฏิบัติการและ
การนำแผนไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ
การนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณ
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล

ข. การคาดการณ์
ผลการดำเนินการ

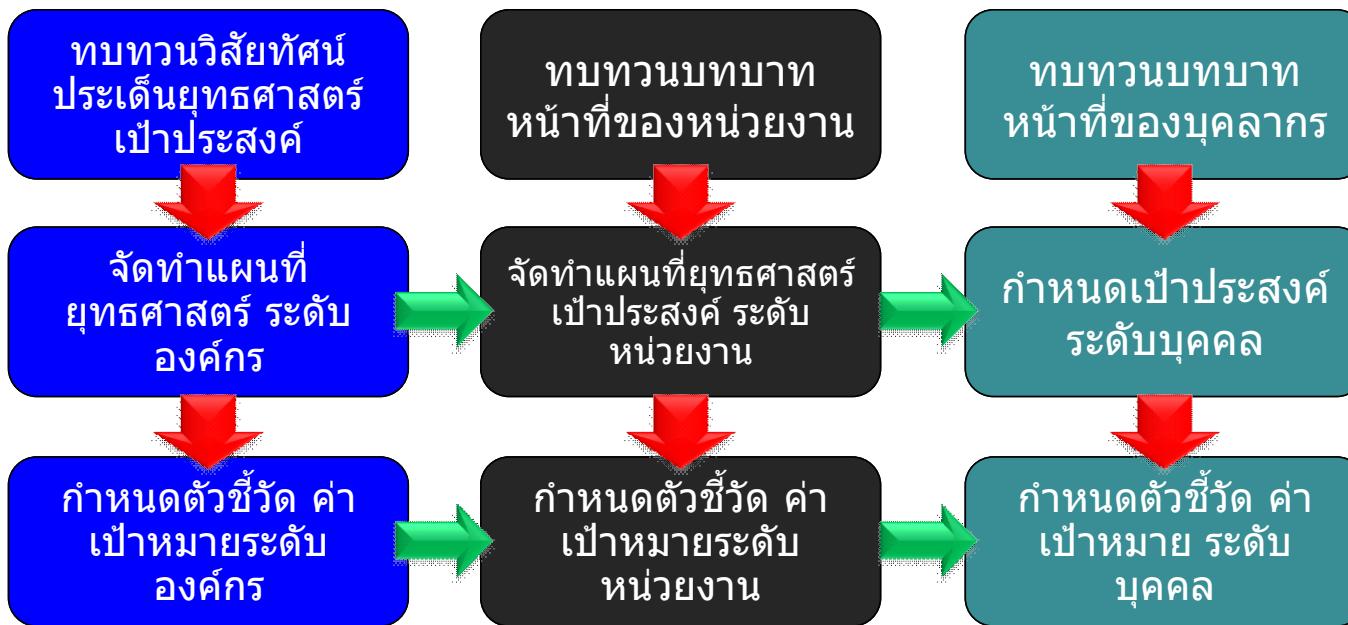
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- เกณฑ์เบริยบเนื้อหาที่สำคัญต่างๆ

แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ขององค์กร คือ ขั้นตอนการทำางานว่าจะทำอะไรก่อนทำอะไรหลังเพื่อให้ภารกิจที่ต้องทำดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์



การบริหารเชิงกลยุทธ์

การทบทวนยุทธศาสตร์

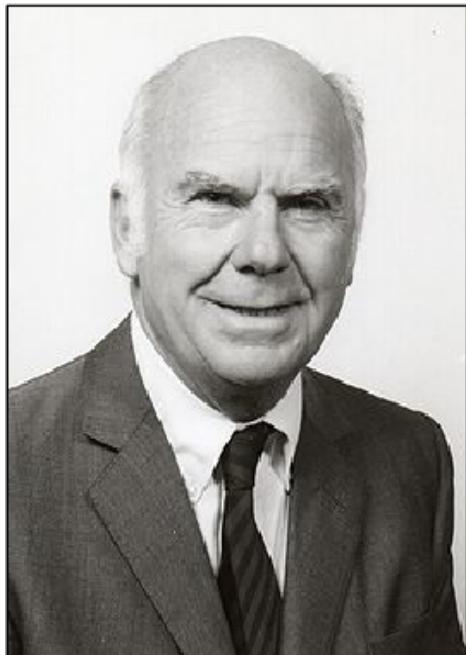


เพื่อให้การวางแผนปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ซึ่งจำเป็นที่จะต้องทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรก่อน โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ

การทบทวนคือ

- ทบทวนวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ทบทวนบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน
- ทบทวนบทบาทหน้าที่ของบุคลากร
- ทบทวนเป้าหมาย ตัวชี้วัด ของหน่วยงานและบุคคล



Albert Humphrey ได้นำเสนอแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยให้ประเมินถึงปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งปัจจัยภายในประกอบด้วย การพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอกประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treats)

การวิเคราะห์ SWOT นี้จะทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับองค์กร โดยผลของการวิเคราะห์จะทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ที่รัดกุมจะนำเอาผลการวิเคราะห์มาพิจารณาต่อด้วยเทคนิค TOWS ที่จะช่วยให้สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ได้ง่ายๆ ดังต่อไปนี้

- | | S | W |
|---|---|---|
| O | | |
| T | | |
- Strength + Opportunity -> ควรดำเนินการเชิงรุก/ขยายผล
 - Weakness + Opportunity -> ควรเร่งพัฒนาและปรับปรุง
 - Strength + Treat -> ควรจะดำเนินการอย่างรัดกุม
 - Weakness + Treat -> ควรจะต้องระมัดระวัง/ตั้งรับ

Organization SWOT

การบริหารเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะทำให้เกิดความชัดเจน ว่าองค์กรควรจะมีประเด็น ยุทธศาสตร์อะไรบ้าง ซึ่ง จะต้องคำนึงถึงเป็น กลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

โดยนำเอาแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์ให้ ได้เป้าประสงค์ จากนั้นนำ เป้าประสงค์แต่ละด้านมา วิเคราะห์ SWOT ต่อจน ทำให้รู้ว่าจะต้องใช้กลยุทธ์ อะไรบ้างสำหรับแต่ละ เป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร

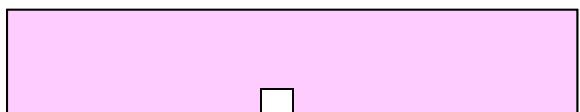
	จุดแข็ง (STRENGTH) 1..... 2..... 3.....	จุดอ่อน (WEAKNESS) 1..... 2..... 3.....
โอกาส (OPPORTUNITY) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 เร่งรุก/ขยายผล	ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 พัฒนา
อุปสรรค (TREAT) 1..... 2..... 3.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ปรับตัวเร็ว	ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ตั้งรับ/ปรับปรุง

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

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่กลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ

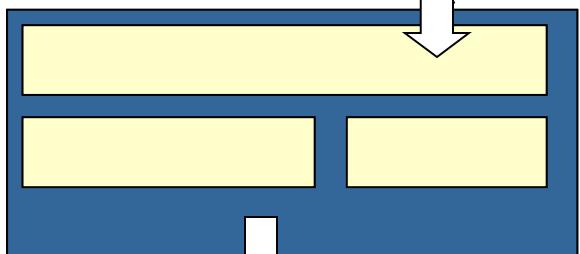
วิสัยทัศน์



พันธกิจ

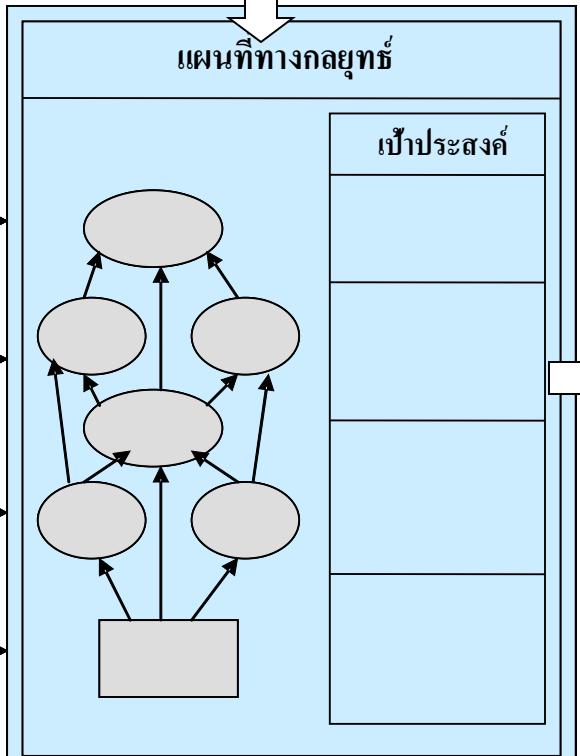


ประเด็นทาง
ยุทธศาสตร์



แผนที่ทางกลยุทธ์

เป้าประสงค์



ด้านประสิทธิผล
ตามยุทธศาสตร์

ด้านคุณภาพการให้
บริการ

ด้านประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน

ด้านการพัฒนา
องค์กร

การประเมินผลภาพรวมองค์กร

ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย



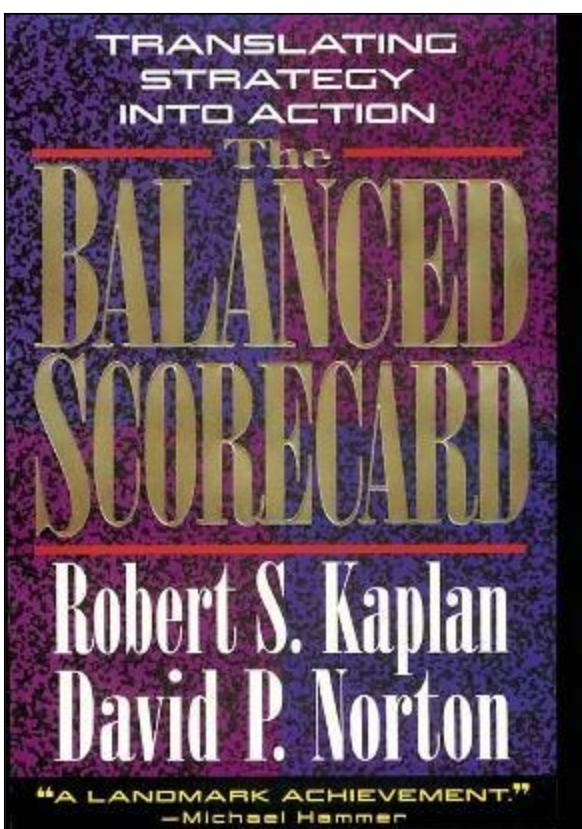
แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนงาน/โครงการ

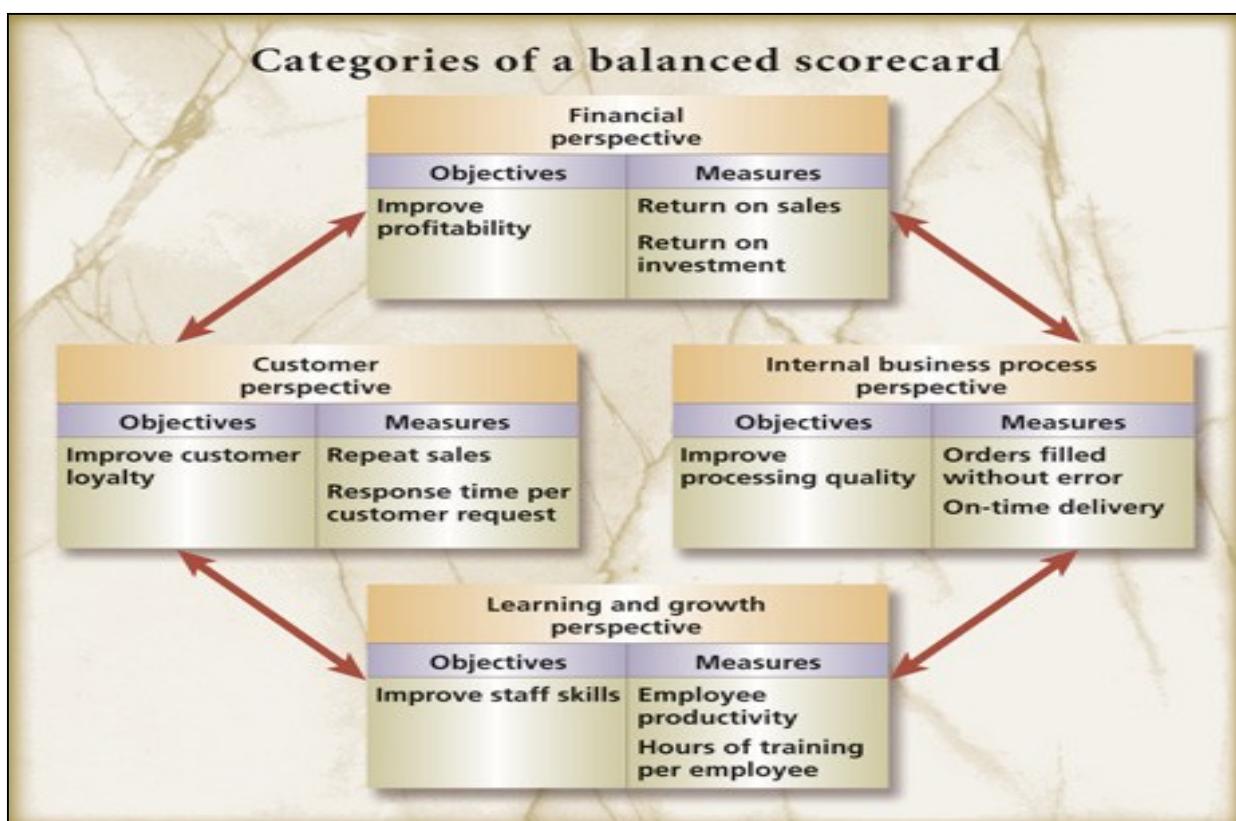
งบประมาณ

การบริหารเชิงกลยุทธ์

กรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน : Balanced Scorecard



Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1998) ได้ถูกนำมาใช้อบรมกิจวัตรประจำวันในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจ โดยมีแนวคิดการวัดผลทั้ง 4 มิติของการปฏิบัติงาน ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดส่วนดุลกันในทุกด้าน



ด้านลูกค้า

ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการ



ด้านการเงิน

ยอดขายเพิ่มขึ้น



ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ขวัญและกำลังใจพนักงานดีขึ้น



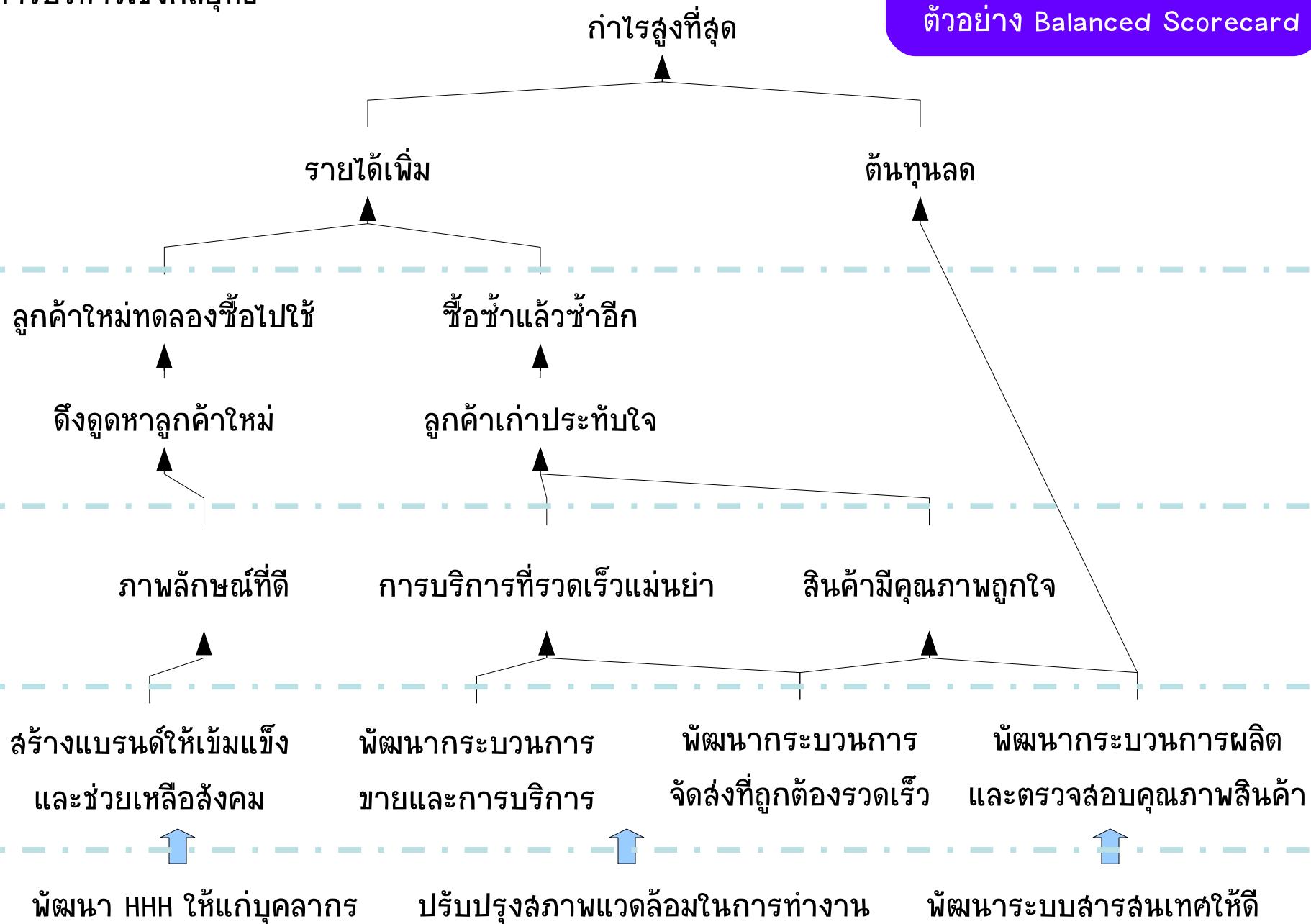
ด้านกระบวนการภายใน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้น



การบริหารเชิงกลยุทธ์

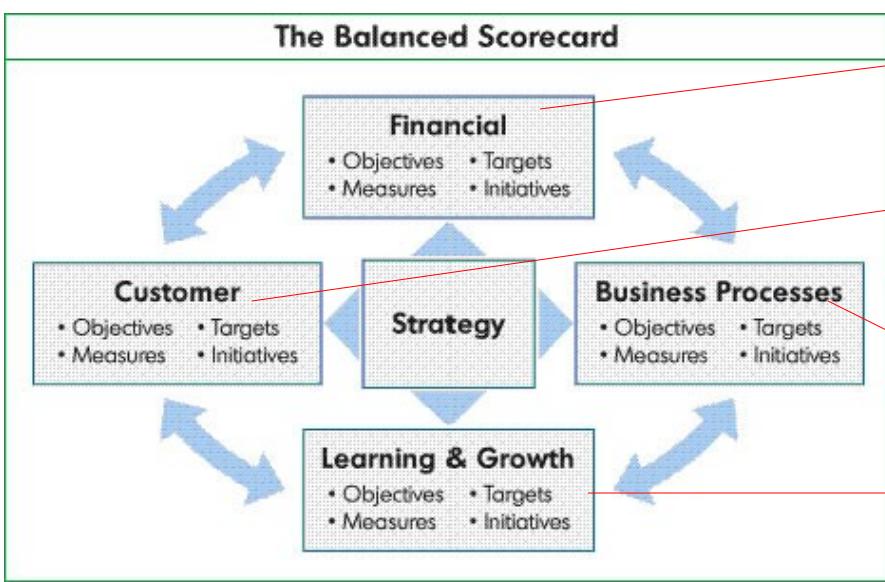
ตัวอย่าง Balanced Scorecard



การบริหารเชิงกลยุทธ์

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่กลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ

ในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard กับองค์การภาครัฐนั้นจะปรับเนื้อหาในแต่ละด้านให้เหมาะสมกับบทบาทของภาครัฐที่ไม่ได้นเน้นที่การสร้างผลกำไร ดังนั้นจึงปรับเปลี่ยนมิติที่จะต้องสร้างความล้มดุลในการบริหารจัดการเป็น 1. ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ 2. ด้านคุณภาพการให้บริการ 3. ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 4. ด้านการพัฒนาองค์กร



วิสัยทัคณ์

พันธกิจ

ประเด็นทาง
ยุทธศาสตร์

แผนที่ทางกลยุทธ์

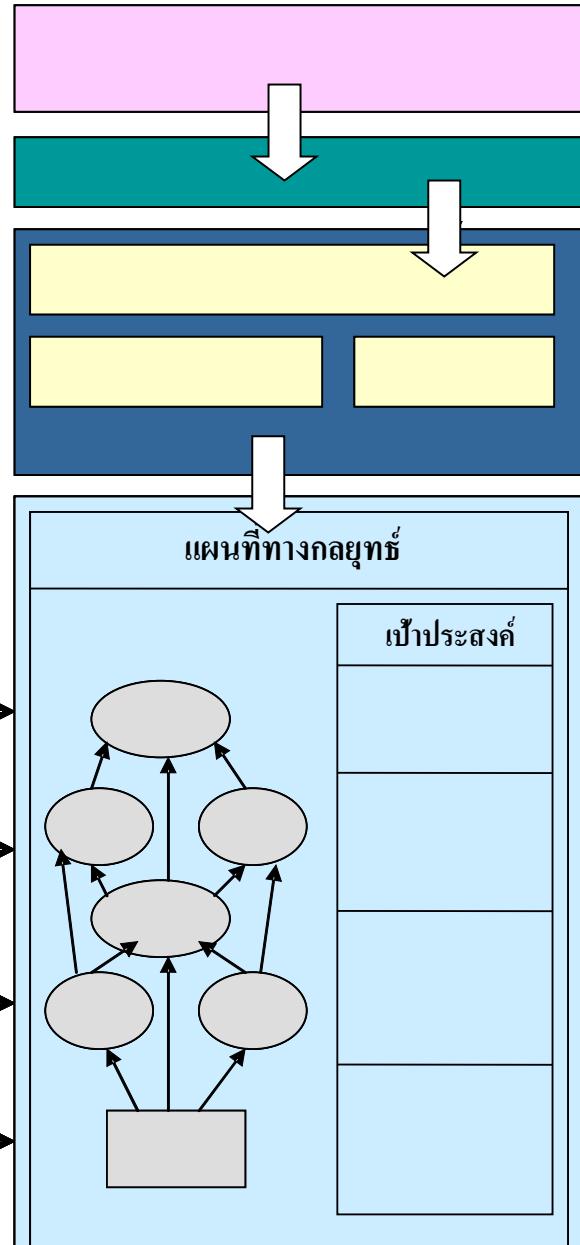
เป้าประสงค์

ด้านประสิทธิผล
ตามยุทธศาสตร์

ด้านคุณภาพการให้
บริการ

ด้านประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน

ด้านการพัฒนา
องค์กร



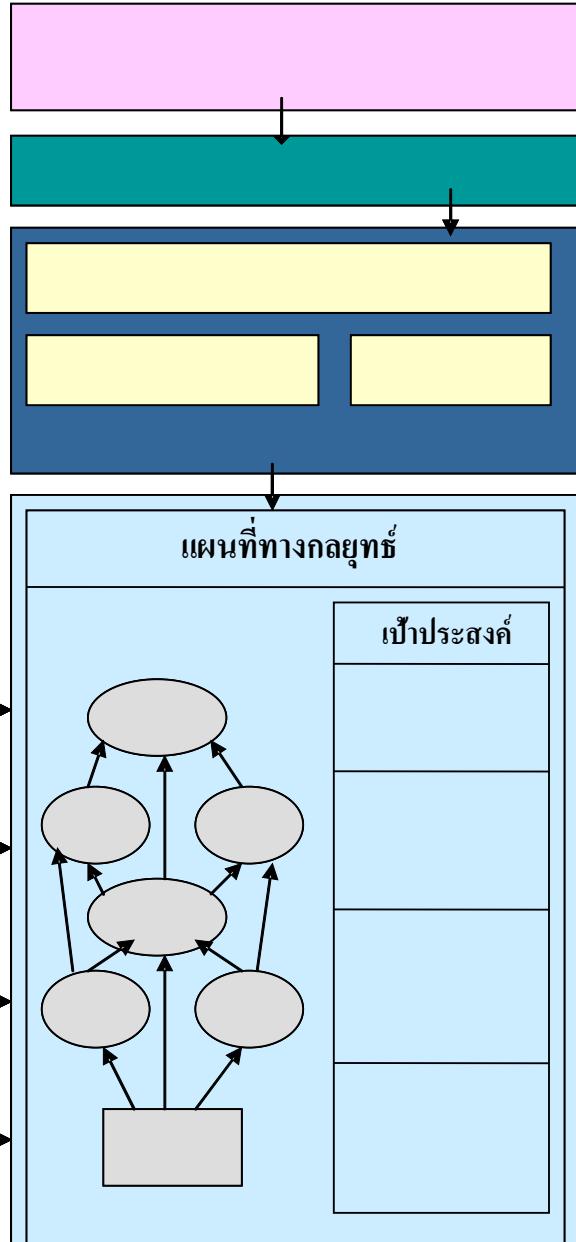
การบริหารเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

ประเด็นทาง
ยุทธศาสตร์

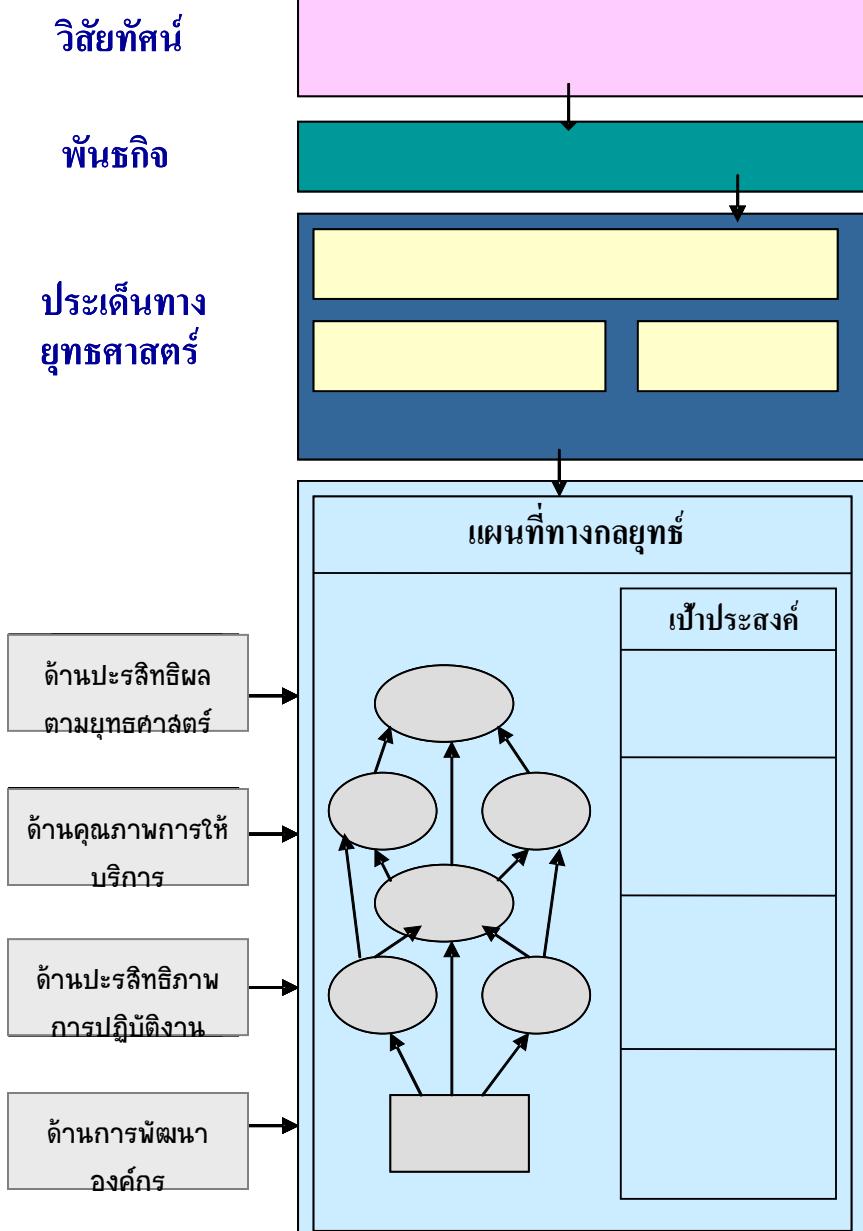


ในการวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการวิเคราะห์ให้เห็นถึงแผนที่ทางกลยุทธ์ โดยต้องพิจารณา เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิติต่างๆ ประกอบด้วย

- มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- มิติด้านการพัฒนาองค์กร

โดยการวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์นี้จะช่วยให้ สามารถได้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำไปใช้ในการ วางแผนปฏิบัติการอย่างละเอียดได้ต่อไป และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอด กลยุทธ์ขององค์กรไปยังผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

การบริหารเชิงกลยุทธ์



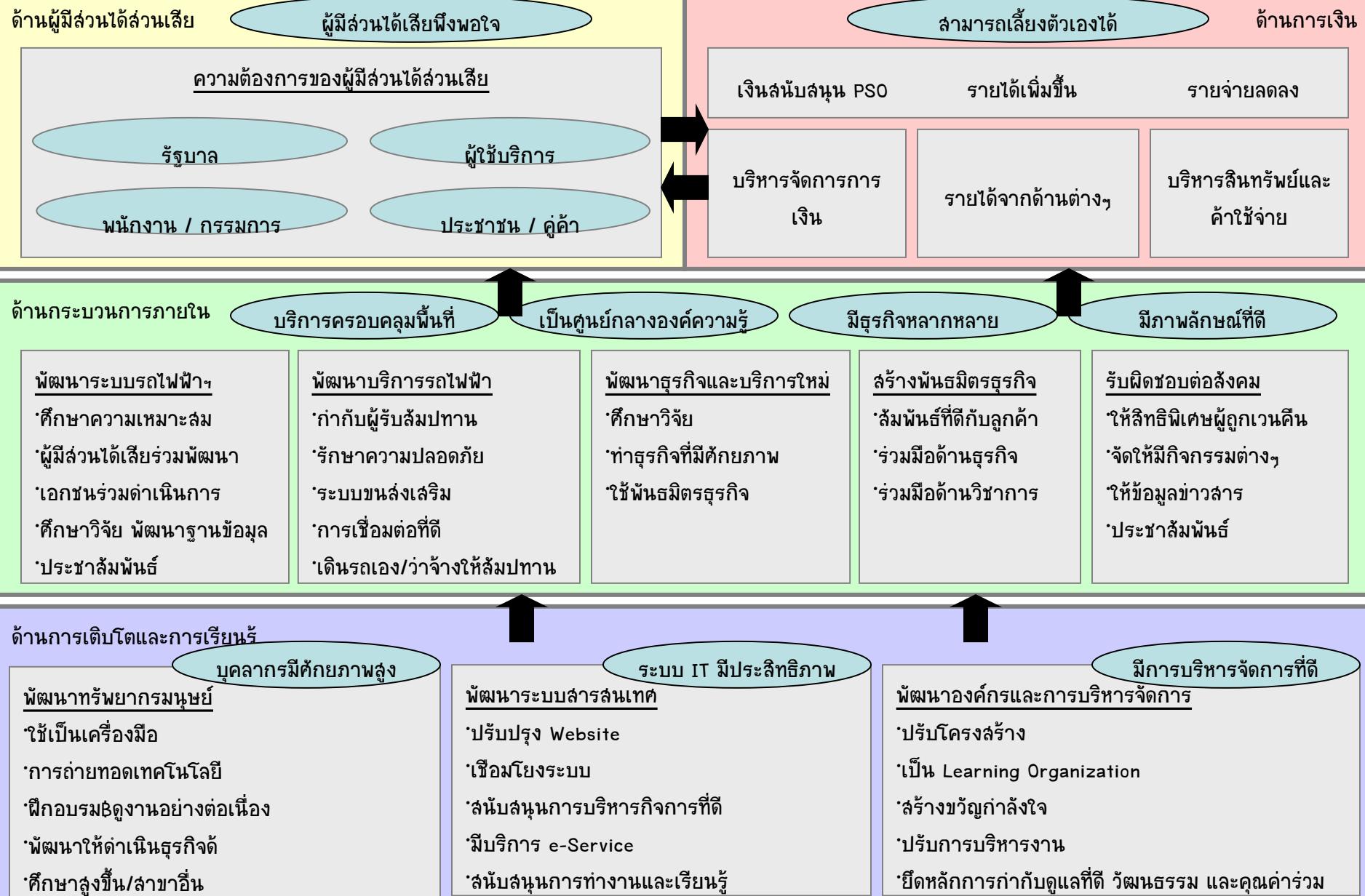
การวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์

ในการวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)

ขององค์กรนี้จะต้องพิจารณารายละเอียดต่อไปนี้

- ➔ วิสัยทัศน์
- ➔ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ➔ ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ➔ อะไรคือส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม
- ➔ ด้านการเงิน
 - ➔ แหล่งที่มา/ประเภทของรายได้
 - ➔ ประเภทของต้นทุนและค่าใช้จ่าย
- ➔ ด้านกระบวนการภายใน
 - ➔ ระบบการบริหารจัดการมีอะไรบ้าง
- ➔ ด้านการเติบโตและการเรียนรู้
 - ➔ ด้านบุคลากร
 - ➔ ด้านระบบสารสนเทศ
 - ➔ ด้านระบบการบริหารจัดการที่ดี

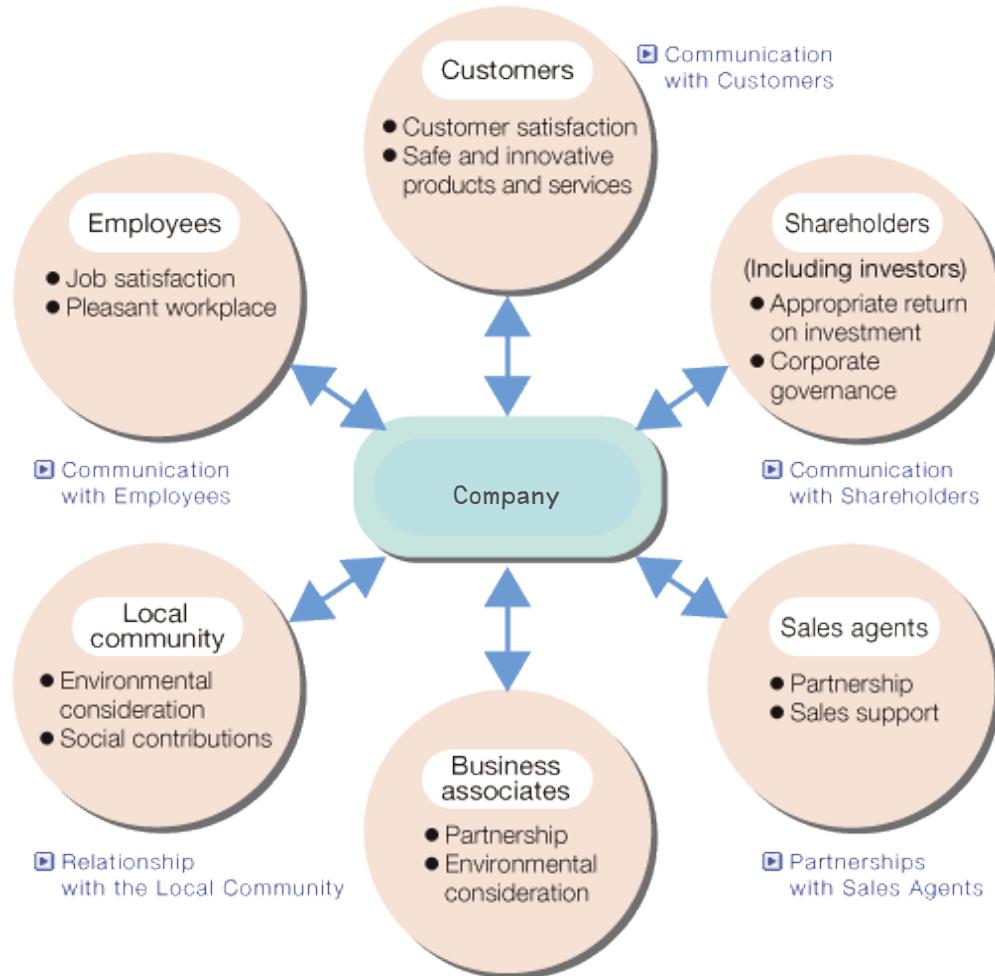
เป็นองค์กรนำในการจัดให้มีรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล
เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ

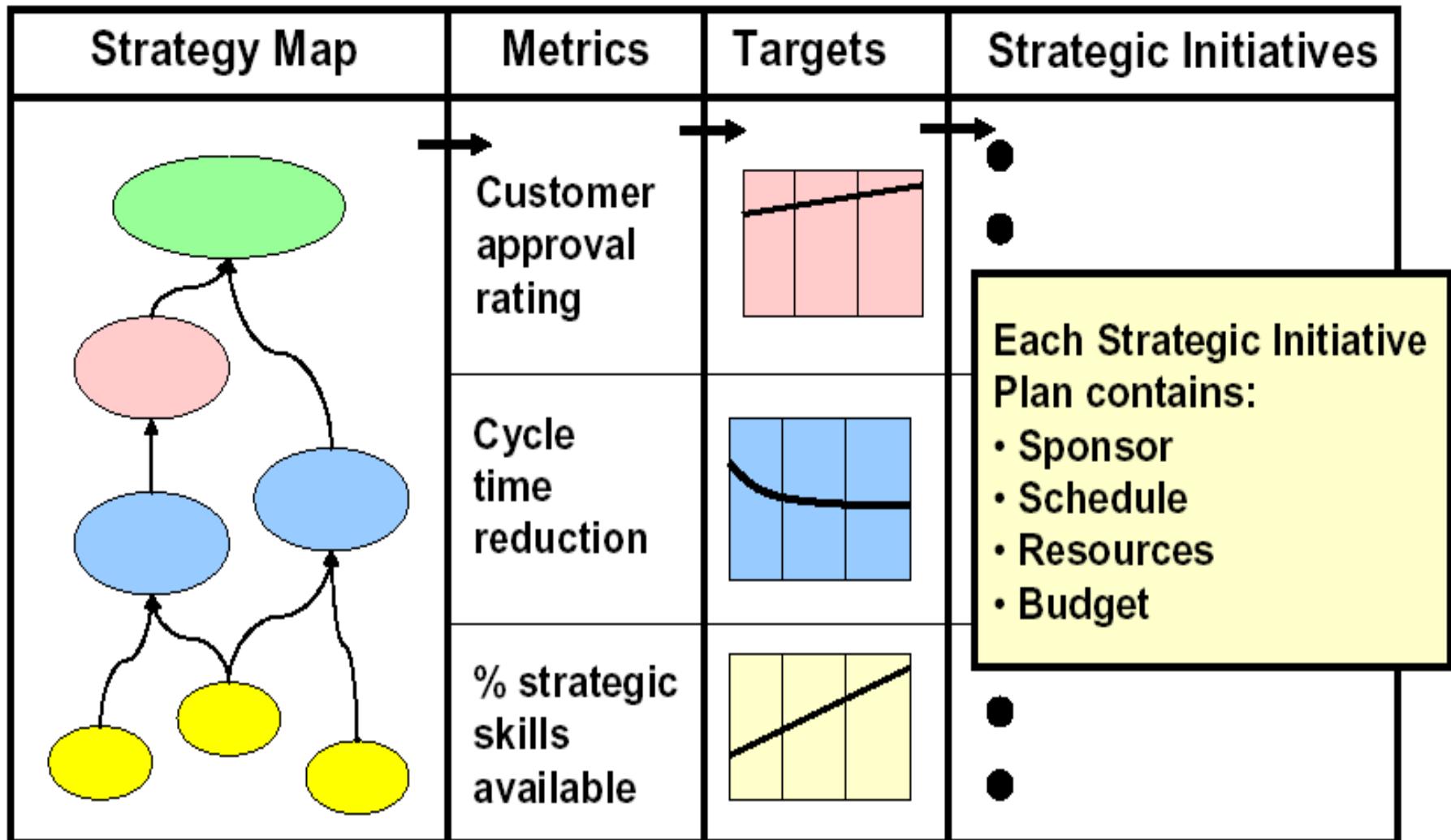




Curtis Kastner
ได้พัฒนาแนวทาง
ในการวัดผลการ
ปฏิบัติงานของ
องค์การโดยใช้
ความสำคัญกับมิติด้านความหลากหลาย

ห่วงโซ่อุปทานได้ส่วนเลี้ยงของ
องค์การ (Stakeholders) ซึ่งการ
วัดผลปฏิบัติงานโดยใช้ Stakeholder
Approach นี้จะมุ่งเน้นการล่งมอบผล
การปฏิบัติงานให้ล้มเหลว กับความ
คาดหวังหรือความต้องการของผู้มี
ส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างล้มดูด

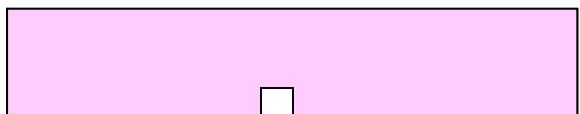




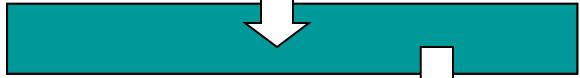
การบริหารเชิงกลยุทธ์

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่กลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ

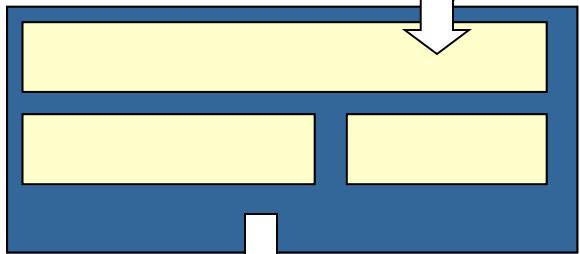
วิสัยทัศน์



พันธกิจ

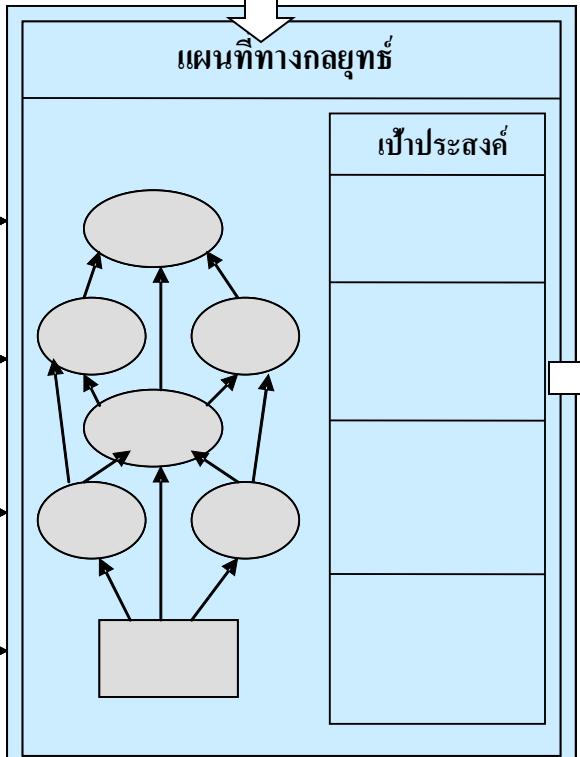


ประเด็นทาง
ยุทธศาสตร์



แผนที่ทางกลยุทธ์

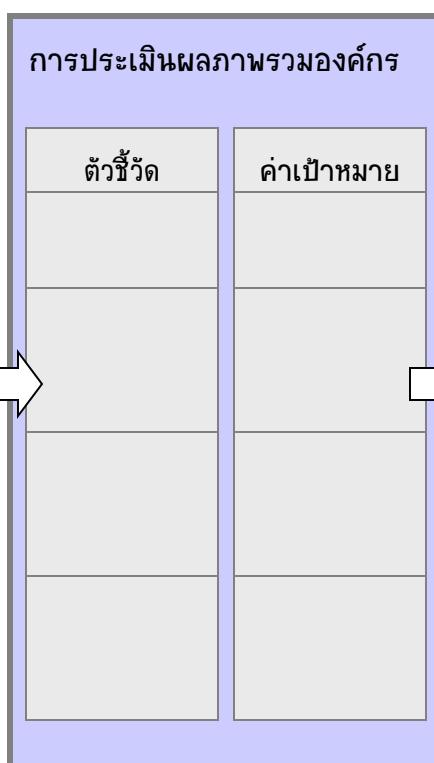
เป้าประสงค์



การประเมินผลภาพรวมองค์กร

ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย



แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนงาน/โครงการ

งบประมาณ



การบริหารเชิงกลยุทธ์

การกำหนดตัวชี้วัด : SMART

ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดการเปลี่ยนแปลง หรือบ่งบอกลักษณะที่ต้องลักษณะการดำเนินงาน สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยมีหลักการกำหนดตัวชี้วัดที่เรียกว่า SMART ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

S M A R T

- S : Specific เนพาะเจาะจง
- M : Measurable สามารถวัดค่าได้
- A : Achievable เป็นไปได้
- R : Reasonable มีเหตุมีผล
- T : Time Frame อุปกรอบเวลาที่กำหนด



เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัด มักจะมีประเด็นการวัดที่เฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นการวัดปริมาณ (Quantity) การวัดคุณภาพ (Quality) การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) และการวัดความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นต้น ด้านลักษณะของตัวชี้วัดจึงสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

- ➔ จำนวนหนับ (Number)
- ➔ ร้อยละ (Percentage)
- ➔ สัดส่วน (Proportion)
- ➔ อัตรา (Rate)
- ➔ อัตราส่วน (Ratio)
- ➔ ค่าเฉลี่ย (Average)



ข้อมูลดิบ

เพศชาย 20 คน

เพศหญิง 60 คน

รวม 80 คน

ผ่านการอบรม 60 คน

ติดเชื้อ HIV 1 คน

อัตรา

อัตราผู้ติดเชื้อ HIV 12.5 ต่อ
ประชากรพันคน ($1/80 * 1000$)

จำนวน

มีผู้ผ่านการอบรม จำนวน 60 คน

ร้อยละ

ร้อยละ 75 ของกลุ่มเป้าหมายผ่านการอบรม
($60/80 * 100$)

อัตราส่วน

อัตราส่วนเพศชายต่อเพศหญิง 1 : 3
(20 : 60)

สัดส่วน

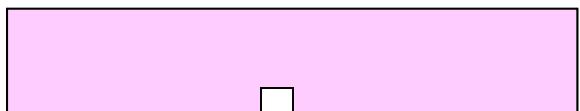
มีผู้ผ่านการอบรม คิดเป็นสัดส่วน 3 ใน 4 (60
ใน 80)

หลักการเขียนแผนและกำหนดตัวชี้วัด

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่กลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ

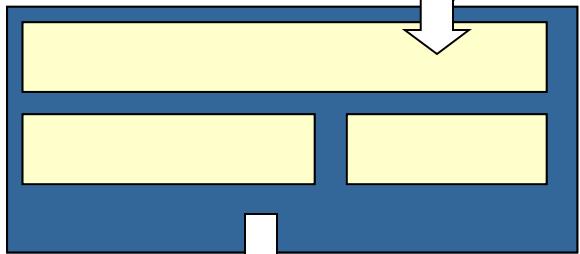
วิสัยทัศน์



พันธกิจ

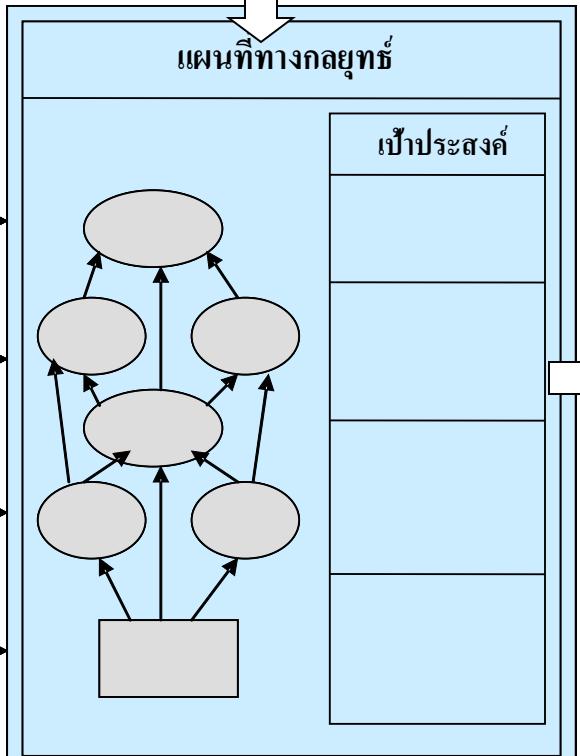


ประเด็นทาง
ยุทธศาสตร์



แผนที่ทางกลยุทธ์

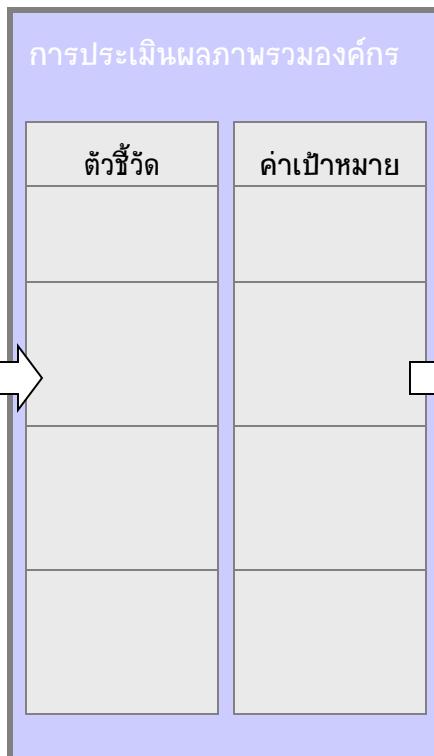
เป้าประสงค์



การประเมินผลภาพรวมองค์กร

ตัวชี้วัด

ค่าเป้าหมาย



แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนงาน/โครงการ

งบประมาณ



ด้านลูกค้า

ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการ



ด้านการเงิน

ยอดขายเพิ่มขึ้น



ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ขวัญและกำลังใจพนักงานดีขึ้น

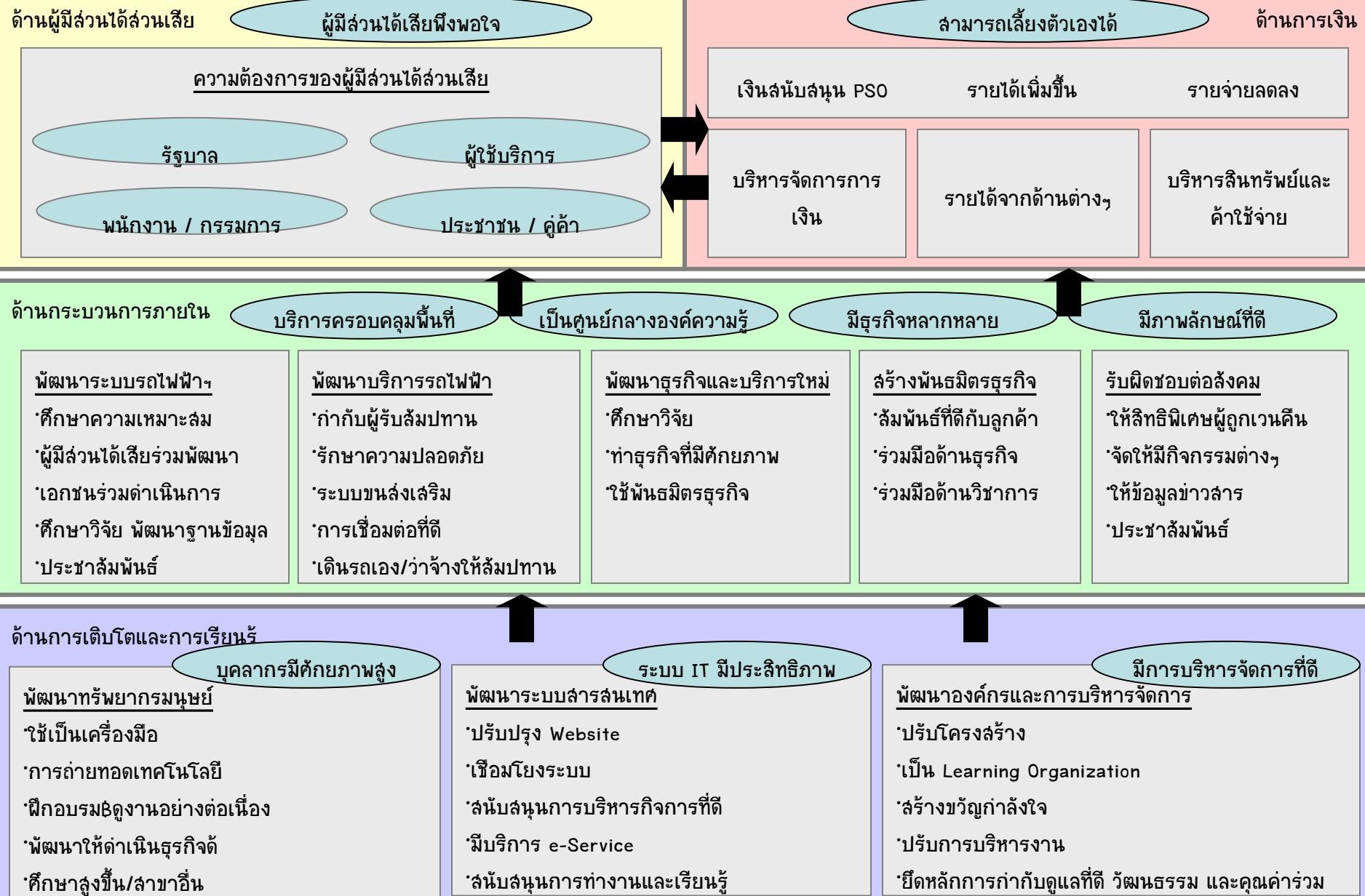


ด้านกระบวนการภายใน

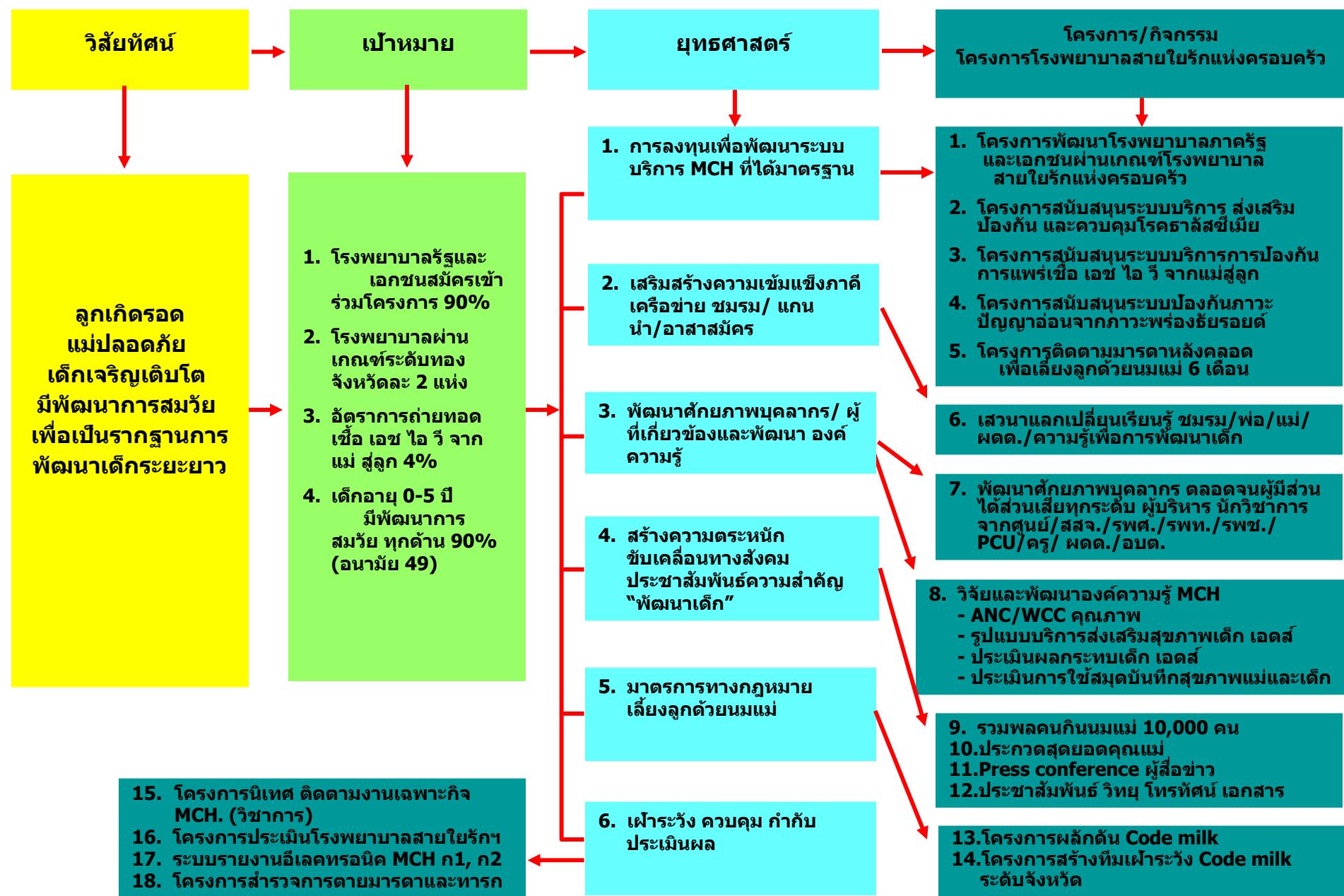
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้น



เป็นองค์กรนำในการจัดให้มีรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล
เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ



การบริหารเชิงกลยุทธ์



การบริหารเชิงกลยุทธ์

รายละเอียดของโครงการ

- ➔ ชื่อโครงการ
- ➔ หลักการและเหตุผล
- ➔ วัตถุประสงค์
- ➔ เป้าหมาย
- ➔ ผลลัมภ์ที่คาดหวัง
- ➔ วิธีการวัดผลลัมภ์
- ➔ แนวทางการดำเนินงาน
- ➔ ผู้ที่ดำเนินการ
- ➔ ระยะเวลาดำเนินการ
- ➔ ค่าใช้จ่ายและอัตรากำลัง
- ➔ ผลตอบแทน
- ➔ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
- ➔ การติดตามประเมินผล
- ➔ ผลที่คาดว่าจะได้รับ



การบริหารเชิงกลยุทธ์

รายละเอียดโครงการ

โครงการ	วัตถุประสงค์ เป้าหมาย	ดัชนีชี้วัด	กลไกรับผิดชอบ	ขั้นตอนงาน
(สาระนำเสนอ;- ·นำเสนอด้วย โครงการเชิง ยุทธ์ และสาระ สำคัญที่ เกี่ยวข้อง เช่น ที่มาของ โครงการ ตลอด จนล้ำด้วยความ สำคัญของ โครงการเชิง ยุทธ์ (ระบุที่มาอภิ ยุทธศาสตร์และแผน งานที่มาของ โครงการ)	(สาระนำเสนอ;- ·นำเสนอด้วย วัตถุประสงค์หลัก-รองของ โครงการเชิงยุทธ์ โดยปกติโครงการ หนึ่งควรจะมีวัตถุประสงค์หลักเพียง หนึ่งโดยระบุ “ดัชนีผลผลิต” ของ โครงการด้วย (นอกนั้นเป็น วัตถุประสงค์รอง) เพื่อผู้จัดการ โครงการมีจุดหมายหลักการทำงาน เป็นหนึ่งเท่านั้นไม่ໄไขว่าโครงการที่มี ผลผลิตเป็นปริมาณได้มีความเป้าหมาย ก้าวขึ้นไปด้วย)		(สาระนำเสนอ;- ·ระบุหน่วยงาน เจ้าของโครงการเชิง ยุทธ์รับผิดชอบ หลักเพียงหนึ่ง (นอก นั้นเป็นหน่วยงาน สนับสนุน หากโครงการมีคณะ กรรมการกำกับการ ต่าเนินงานด้วยควร ระบุ)	(สาระนำเสนอ;- ·ระบุขอบข่ายขั้นตอนการ ดำเนินงานหลักที่จะต้องทำ และที่ต้องประสานลัมพันธ์กับ โครงการอื่นๆอย่างมีบูรณาการ อาทิ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการ กำหนดแนวทาง ขั้นการปฏิบัติ งาน ขั้นการประสาน ขั้นการ สรุปและการสื้นสุ่นโครงการ ฯลฯ)

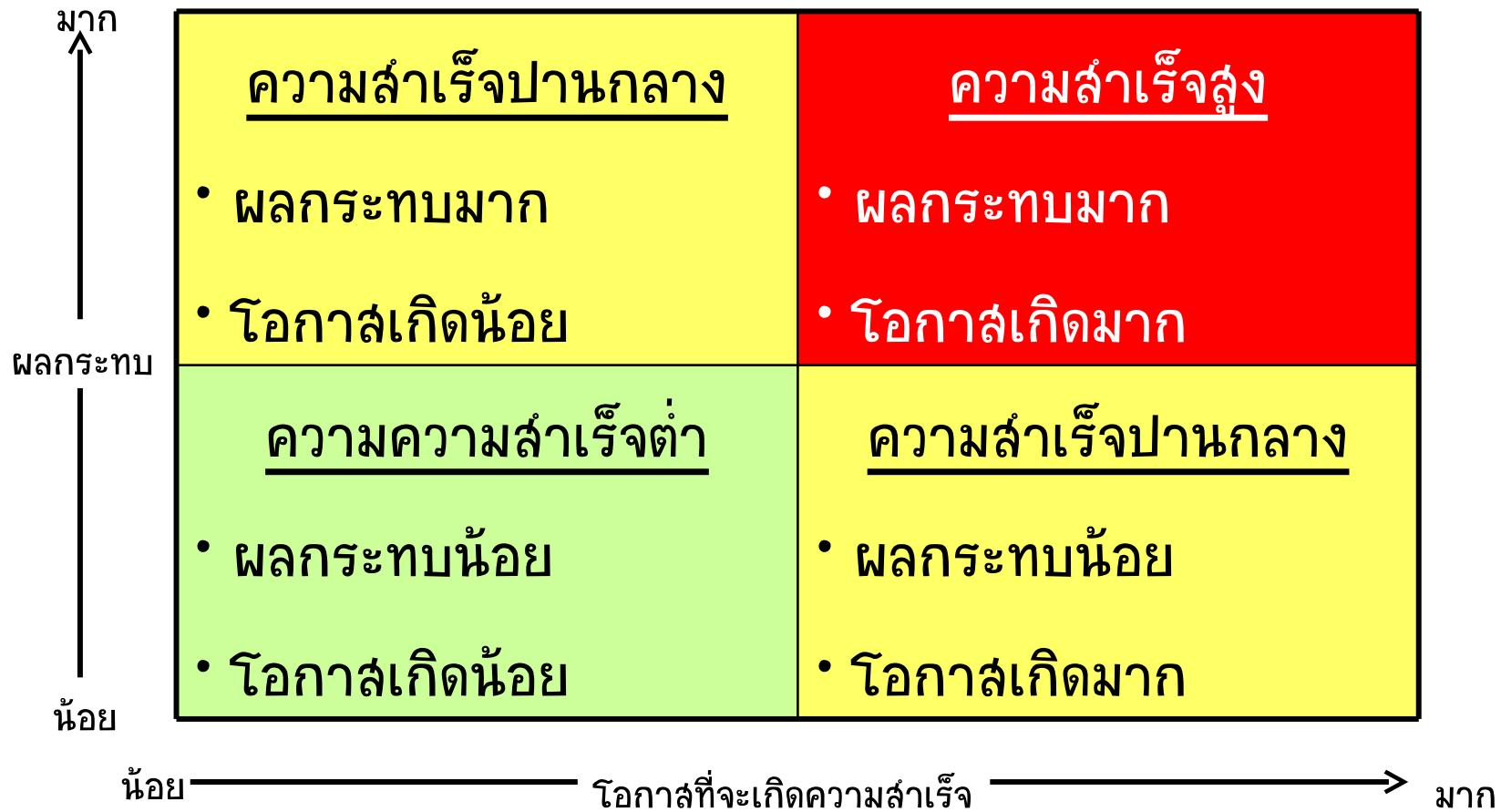
การบริหารเชิงกลยุทธ์

รายละเอียดโครงการ

กำหนดเวลา	งบประมาณ	เหตุผล-ข้อสัมปันธุ์	หมายเหตุ
ระบุ ; กำหนดเวลา เริ่มงาน และ ประมาณ การระยะเวลา ที่ต้องการของ โครงการ	ระบุ ; ประมาณการงบ ประมาณ เป้า ต้น และระบุความ คาดหมายแหล่ง ที่มาของงบฯ	ระบุ ; ความล้มเหลวล้มผล(ต่อการ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาเชิงบุทธ์ และเชิงวิชาการที่สอดรับกับBSO)ที่ สำคัญของโครงการด้านต่างๆ ตลอดจนโดยให้เห็นความเชื่อมโยง ต่อวัตถุประสงค์หลักของแผน กลยุทธ์ ตลอดจนระบุความล้มพันธ์ กับแผนงานโครงการอื่นๆ(หากมี)	ระบุ ; เงื่อนไขที่สำคัญ (อาทิ เงื่อนไขต่อกระบวนการ จัดการและการดำเนินงาน หลักๆของโครงการที่ องค์กรรับผิดชอบทุกฝ่าย ต้องคำนึงถึงก่อน และ ระหว่าง และภายหลังการ ปฏิบัติการของ โครงการ(หากมี))

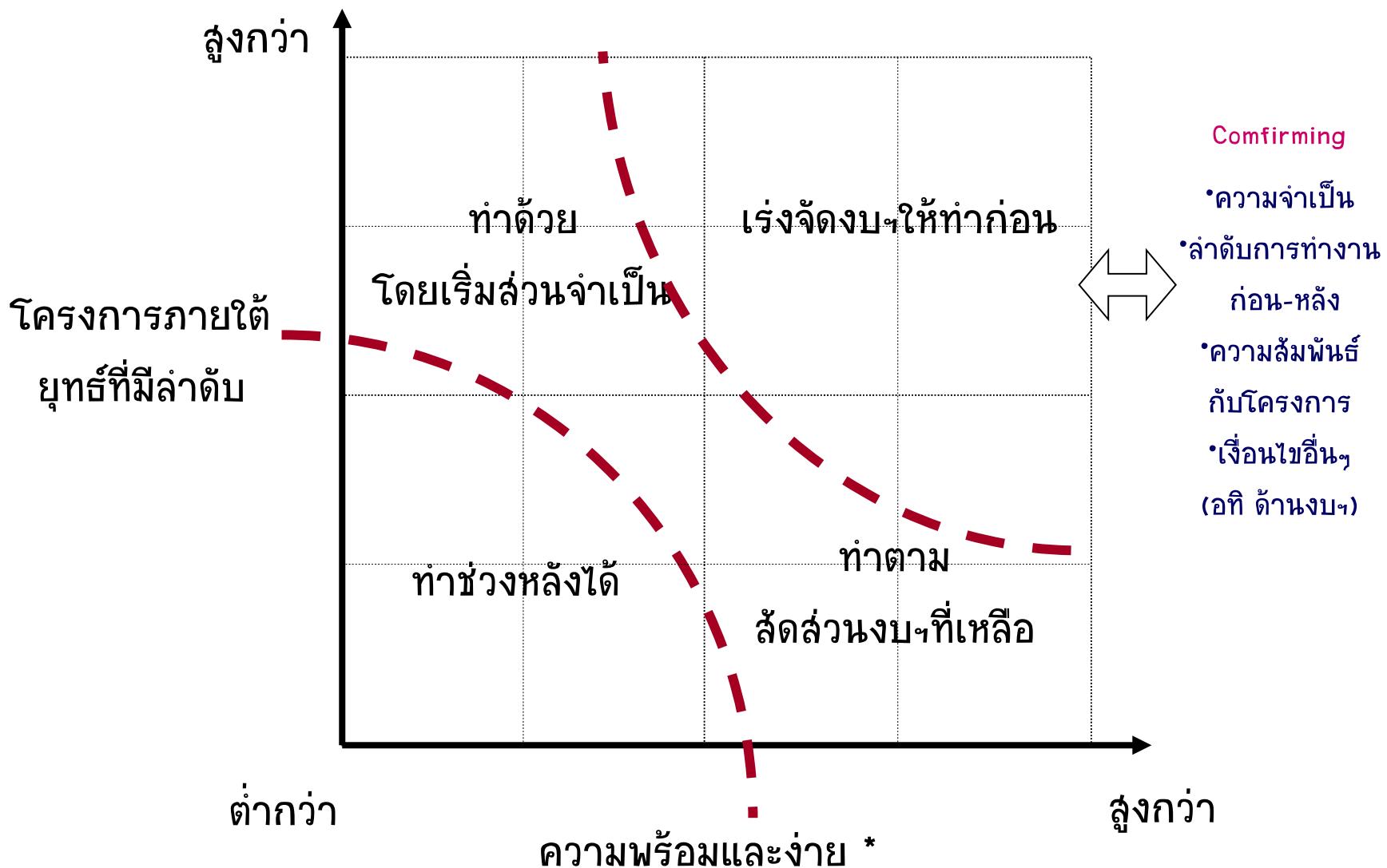
การบริหารเชิงกลยุทธ์

แผนภูมิความความสำเร็จ-ผลกระทบ (Success-Impact Matrix)

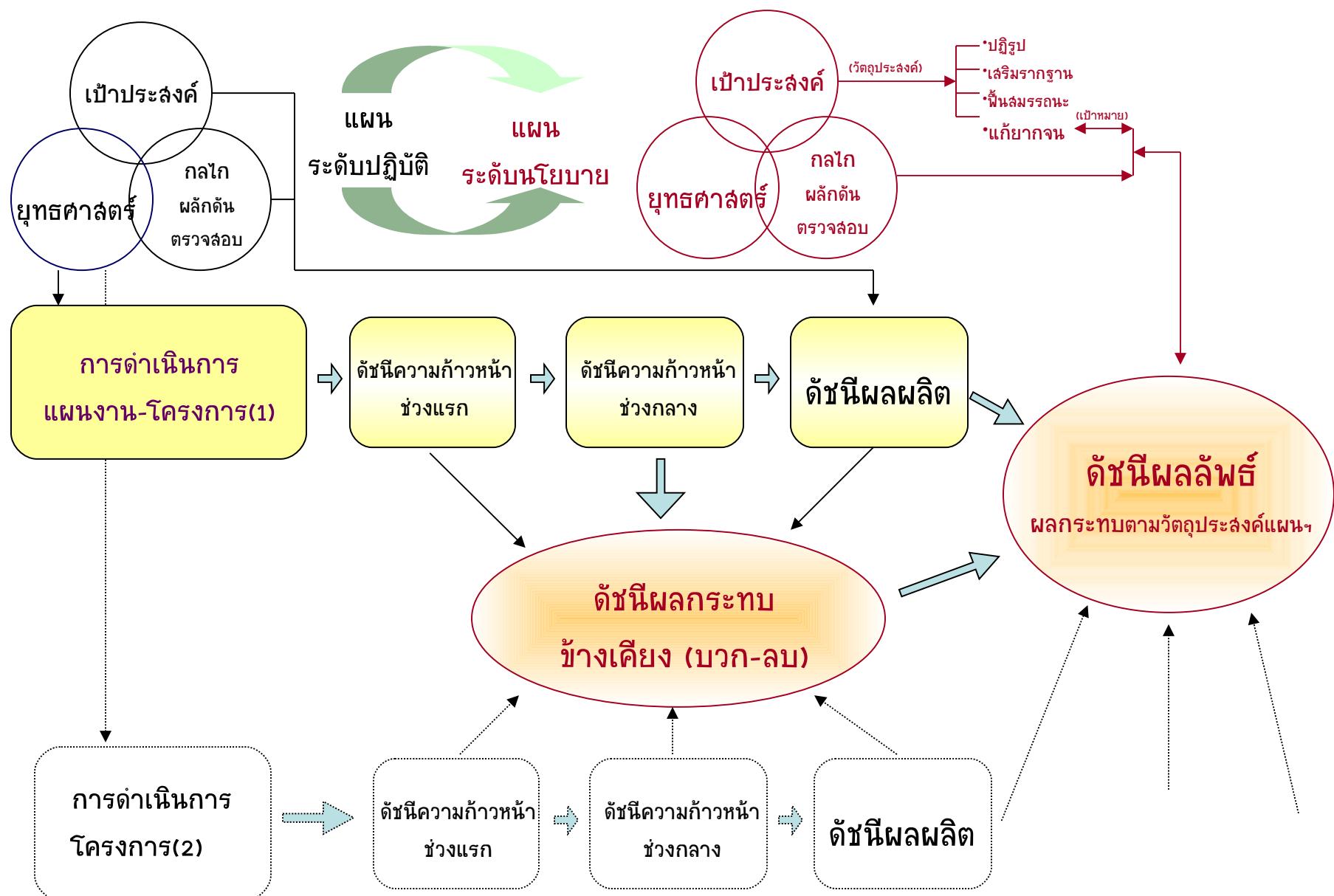


การบริหารเชิงกลยุทธ์

การจัดลำดับแผนปฏิบัติงานภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด



การบริหารเชิงกลยุทธ์



การบริหารเชิงกลยุทธ์

เทคนิคการนำเสนอผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินการเป็นส่วนที่สำคัญในการติดตามและประเมินว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร มีความคืบหน้าหรือประสบผลลัพธ์จริงหรือไม่อย่างไร ตรงตามเป้าประสงค์หรือไม่

ดังนั้นการนำเสนอผลงานจึงเป็นส่วนที่สำคัญ โดยมีเทคนิคการนำเสนอผลการดำเนินงานดังต่อไปนี้

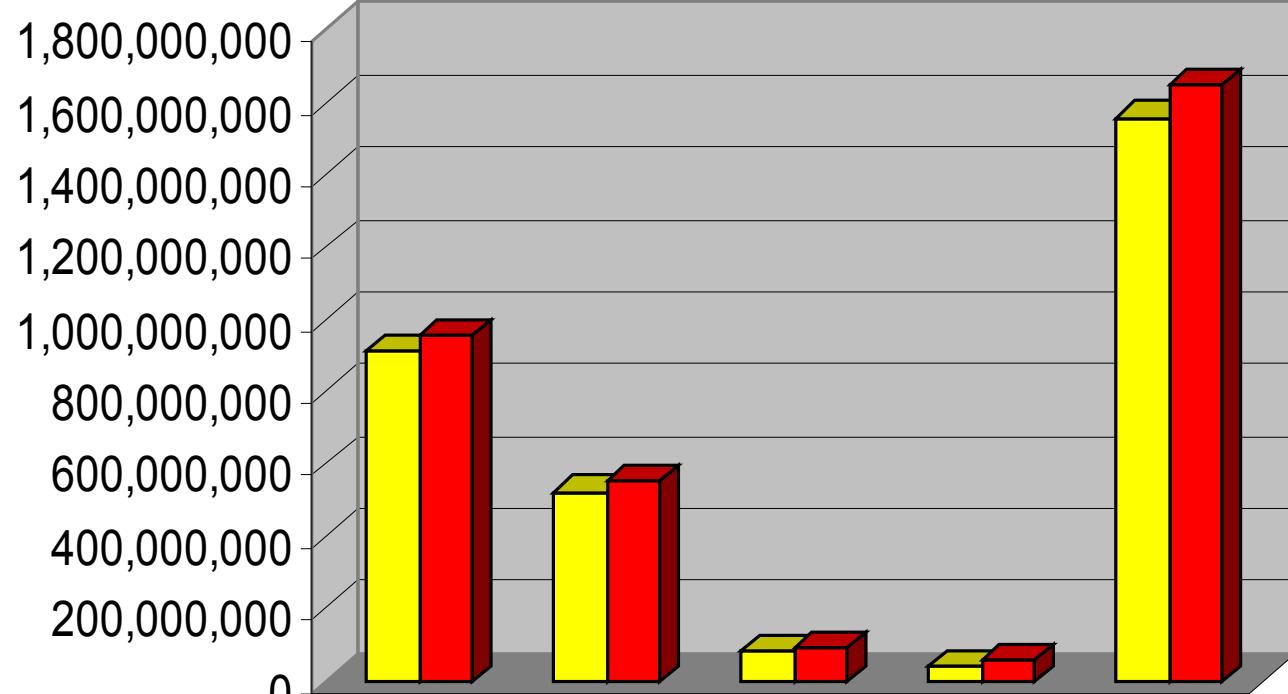
- ➔ Level คือการแสดงระดับผลการดำเนินงานว่ามีระดับเท่าใด
- ➔ Trend คือการแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินงาน
- ➔ Comparison คือเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน
- ➔ Linkage คือการแสดงผลเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์



Le T C Li



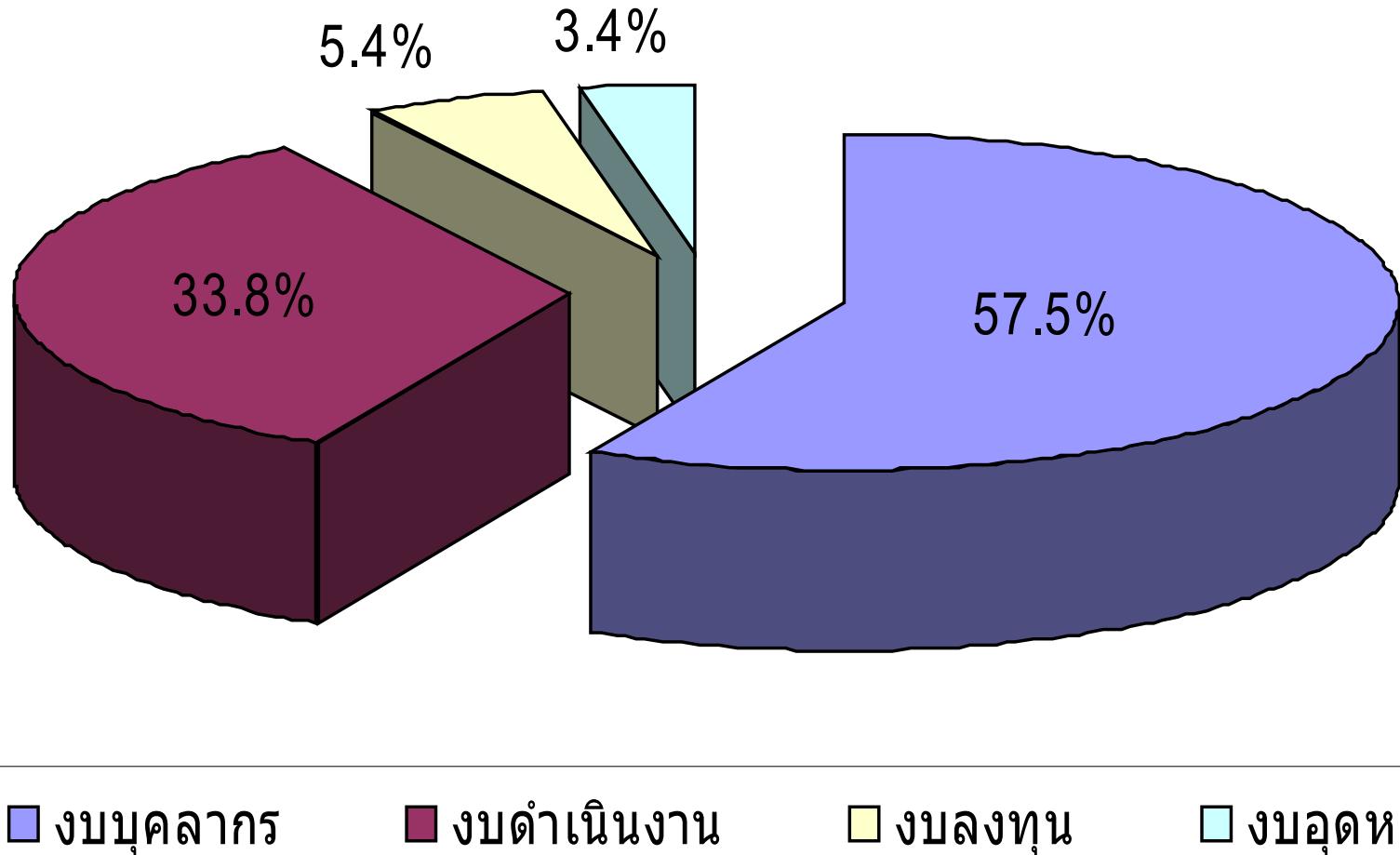
เปรียบเทียบงบประมาณ ปี 2550 - 2551



█ ปี 2550
█ ปี 2551

งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2551

วงเงิน 1,652,722,700 บาท





- ➔ พันธกิจที่ชัดเจน
- ➔ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- ➔ เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม
- ➔ ผู้บริหารที่ใจและเข้าใจในความสำคัญ
- ➔ ผู้ปฏิบัติงานที่ตั้งใจและเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
- ➔ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี
- ➔ การจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม
- ➔ วัฒนธรรมการทำงานที่สร้างสรรค์
- ➔ ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์
- ➔ ภูมิปัญญาด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
- ➔ ระบบการประเมินผลที่โปร่งใสและเป็นธรรม
- ➔ ความต่อเนื่องของการดำเนินการแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์