



**TRIS**  
CORP

Idea  
Solution  
Performance

# เกณฑ์ประเมินผล Enabler

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์



# ประเด็นนำเสนอ

01

## หลักการ/แนวคิดในการพัฒนา

ทฤษฎี แนวความคิด มาตรฐาน และข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

02

## เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

รายละเอียดเกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

# 01 หลักการ/แนวคิดในการพัฒนา

ทฤษฎี แนวความคิด มาตรฐาน  
และข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมา  
ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเกณฑ์  
ประเมินผลฯ ด้านการวางแผน  
เชิงกลยุทธ์

# หลักการ/แนวคิดของเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกล

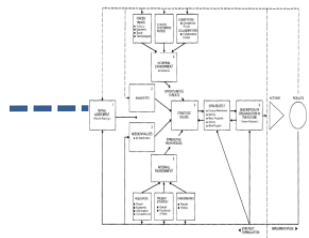


เกณฑ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (สคร. 2561)



Baldridge Excellence Criteria

A Strategic Planning Process for Public & Non-Profit



Five Principles of a strategy-focused organization

Robert S. Kaplan and David P. Norton




Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance



LEWIN's Three Stage Change Process


## Module 1



กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

---

## Module 2

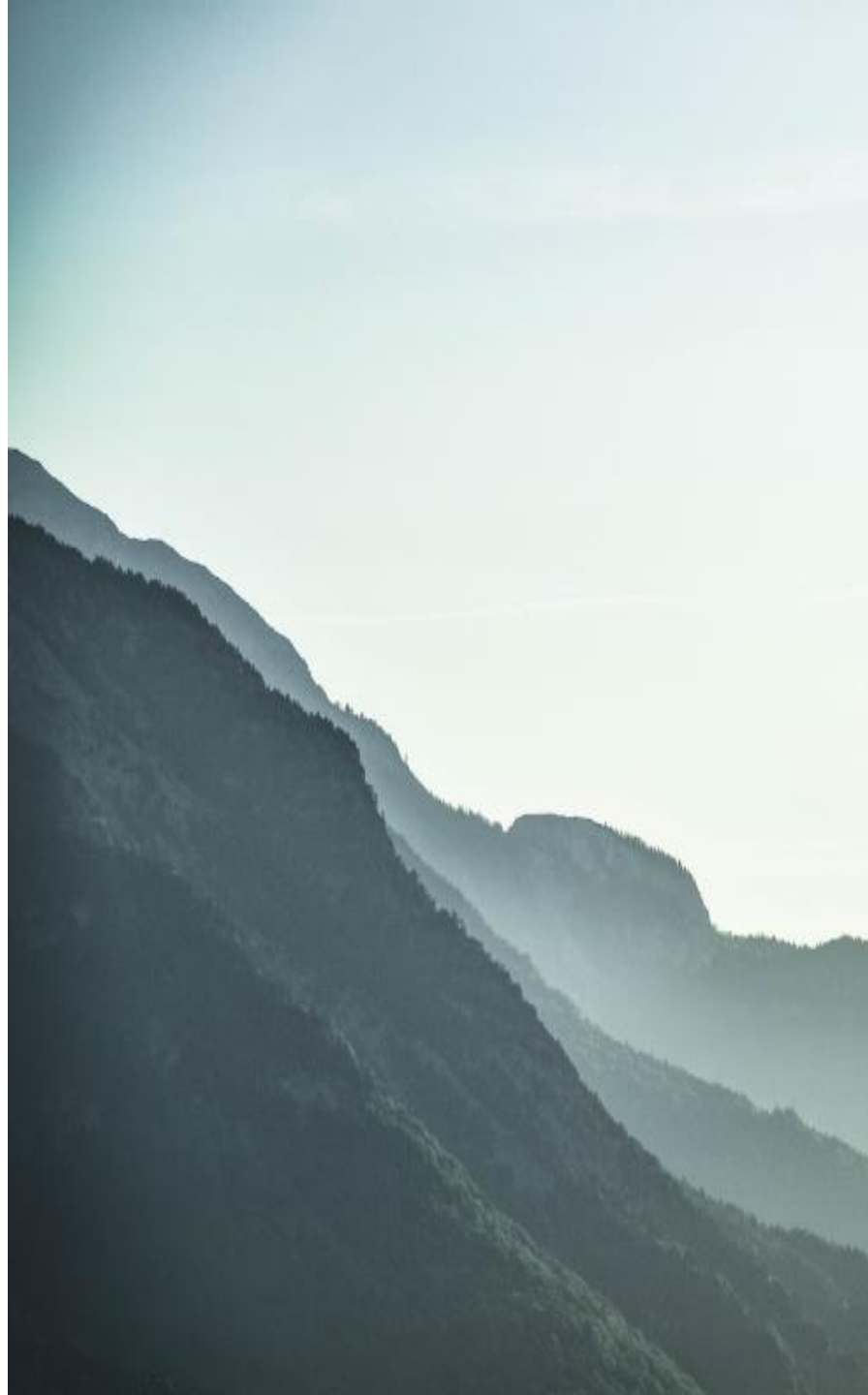


กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติการ

## 02 เกณฑ์ประเมินผลฯ

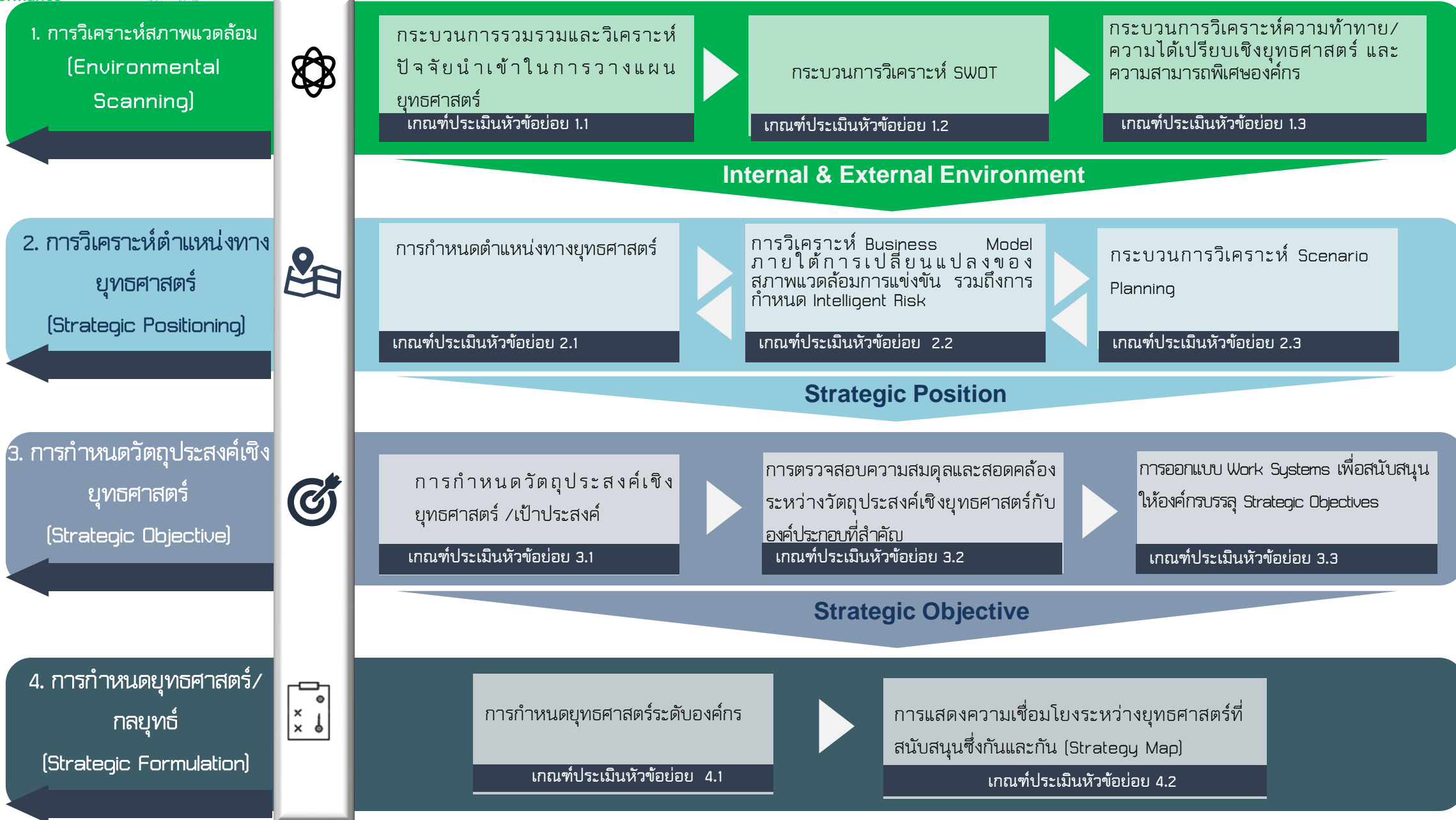
### ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

รายละเอียดเกณฑ์ประเมินผลฯ  
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้ง  
ด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์  
และกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์  
เพื่อนำไปปฏิบัติ



## การวางแผนเชิงกลยุทธ์

# Module 1 : กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



# SIPOC

**Process**

กำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์

- 1) ระบุปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ โดยพิจารณาทั้งความครบถ้วน ถูกต้องและทันกาล
- 2) กำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการดำเนินงาน ความถี่ และรูปแบบการรายงานข้อมูล
- 3) ดำเนินการในการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูล
- 4) นำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



## การนำไปสู่การปฏิบัติ



ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ตามแนวทาง และรูปแบบการรายงานที่กำหนดครบถ้วน



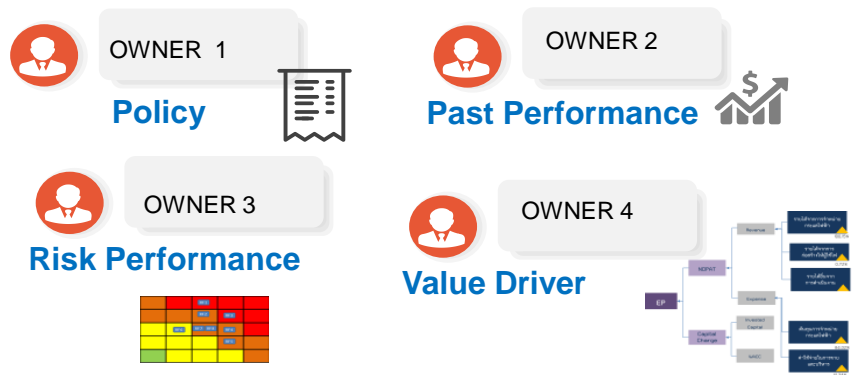
## ทบทวนกระบวนการ

มีการทบทวนกระบวนการระบุและนำข้อมูลที่ สำคัญมาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดย เน้นความทันกาล และความถูกต้องของข้อมูล

## เชื่อมโยง



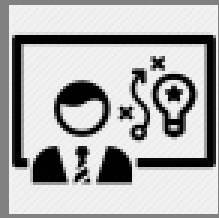
## ตัวอย่างข้อมูล





# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## 1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

### ประเด็นพิจารณา

- ข้อมูลและปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และข้อมูลดังกล่าวมีผู้รับผิดชอบชัดเจนหรือไม่
- รส. จะมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อมูลมีความถูกต้องและทันกาล

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์
- รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรครบถ้วน
- ทุกปัจจัยที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยเฉพาะปัจจัยความยั่งยืน การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และความสามารถในการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จ มีความทันกาล และสามารถแสดงถึงการนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรได้จริง
- มีการบูรณาการกระบวนการระบุ และวิเคราะห์ข้อมูลกับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระยะเวลา และคุณภาพของข้อมูล รวมถึงข้อมูลที่นำมาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- มีการทบทวนกระบวนการระบุและนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นความทันกาล และความถูกต้องของข้อมูล

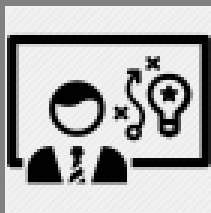
## INPUT

## Methodology

|  |                                                                                                                           |  |                                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจรายสาขา                                                                                              |  | Gap Analysis<br>เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง                                                 |
|  | SWOT Analysis                                                                                                             |  | SWOT                                                                                      |
|  | สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ |  | SWOT<br>Trend Analysis<br>Five Force Analysis<br>เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง<br>Plan-Actual |
|  | ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว                                                                                        |  | SWOT<br>Triple Bottom Line                                                                |
|  | COSO-2017                                                                                                                 |  | Plan-Actual<br>การปรับปรุงผลการดำเนินงาน<br>แนวทาง COSO - 2017                            |
|  | Value Driver                                                                                                              |  | Driver Tree                                                                               |
|  | ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ                                                                        |  | SWOT<br>Plan-Actual<br>Driver Tree                                                        |

# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

### ประเด็นพิจารณา

- กระบวนการได้มาซึ่ง SWOT ขององค์กร (Top-Down / Bottom-Up/ Workshop)
- ความมั่นใจถึง SWOT ว่ามี Fact Based ประกอบการพิจารณา
- การเชื่อมโยง SWOT สู่วุทธศาสตร์ และแผนแม่บทอื่น

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก
- รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- รัฐวิสาหกิจได้ SWOT เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบในแต่ละ SWOT รวมถึงมีการคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณาการระบุปัจจัยบวกและปัจจัยลบขององค์กร และมีการบูรณาการในแต่ละ SWOT กับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- SWOT สามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่องค์กรระบุในด้านบุคลากร
- มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

## สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors)

Value Chain    7S    Benchmarking



## สภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors)

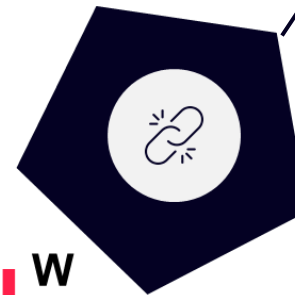
Mega Trend    PESTEL    5 Forces



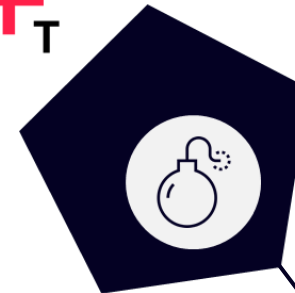
# SWOT Analysis

### STRENGTH

- จุดเด่น หรือจุดแข็งซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในองค์กร
- เป็นจุดแข็งที่องค์กรมี เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- เป็นจุดแข็งที่องค์กรสามารถพัฒนาได้



S + W  
O + T



### OPPORTUNITIES

- โอกาสซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก
- เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร
- โอกาสเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่องค์กรสามารถใช้โอกาสเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

### WEAKNESS

- จุดด้อยหรือจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน
- เป็นจุดอ่อนที่องค์กรมี เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- ข้อบกพร่อง ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในต่างๆขององค์กร
- เป็นจุดอ่อนที่องค์กรสามารถควบคุม และ แก้ไขได้

### THREAT

- อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก
- เป็นอุปสรรคที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่อย่างไรก็ดี องค์กรต้องวางแผน และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการพยายามหลีกเลี่ยง หรือจัดอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเจอ

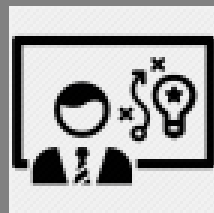
# SWOT Analysis

## Example

|          |    | Description                                                                                                                      | Evidence-Based                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| STRENGTH | S1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Satisfaction อยู่ที่ร้อยละ 90 และเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยอยู่ในระดับของ top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx</li> </ul>                                                                                                                 |
|          | S2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนแบ่งการตลาดสำหรับลูกค้า xx เป็นอันดับ 1</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มลูกค้า xx อยู่ที่ร้อยละ 40 และเติบโตสูงขึ้นติดต่อกัน 3 ปี</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
|          | S3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความมั่นคงทางการเงิน</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการขยายตัวของรายได้เฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี โดยในปี 2561 มีการเติบโตของรายได้สูงที่สุดในรอบ 5 ปี คือ เติบโตที่ร้อยละ 15 เนื่องด้วยการใช้ประโยชน์จาก Data Analytic Capability ทำให้สามารถขยายฐานกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยเป็นกลุ่มที่มี Default ที่ต่ำ</li> </ul> |
| WEAKNESS | W1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความไม่เข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลสำรวจความเข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4595 ซึ่งถือว่ายังต่ำกว่าระดับเป้าหมาย</li> </ul>                                                                                                                                    |
|          | W2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการสำคัญ xxx ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>การติดตามผลการดำเนินงานไตรมาส 4/2561 พบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่เพียงร้อยละ 55 ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ การ Transformation องค์การในภาพรวมตามเป้าหมายระยะกลางที่กำหนดไว้</li> </ul>                                                         |
|          | W3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้าง Ecosystem Partnership เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจุบันยังไม่สามารถจับมือ Partner ได้ครบทุก Categories ตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ทั้งจำนวนและระดับความแข็งแกร่งของ Partner ส่งผลกระทบต่อระดับในการแข่งขันกับคู่แข่งขั้นทั้งสิ้น</li> </ul>                                                                     |

# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความ ได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ องค์กร

### ประเด็นพิจารณา

- รส. มีการกำหนด SA SC CC อย่างไร
- บูรณาการ SA SC CC กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์อย่างไร
- บูรณาการ SA SC CC กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องอย่างไร

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร โดยเฉพาะหากความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรมีที่มาจาก SWOT ต้องสามารถกำหนดกระบวนการในการจัดลำดับความสำคัญ และนำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม
- รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด
- มีการบูรณาการในแต่ละความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรกับ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรระบุในด้านบุคลากร หรือแผนแม่บทด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรระบุในด้านการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
- มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความท้าทาย /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กรและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ



## ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Advantage

ความได้เปรียบในธุรกิจต่างๆที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้  
องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบัน และอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่  
คล้ายคลึงกัน

โดยทั่วไปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ มาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หรือทั้งสองปัจจัยต่อไปนี้

- 1 ความสามารถพิเศษ ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร และ
2. ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์  
กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ



## ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Challenge

ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความท้าทายเหล่านี้  
มักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และ  
บริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม  
ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจเผชิญ  
กับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง

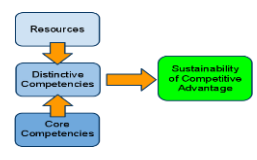
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าและ  
ตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงทางการเงิน  
สังคม และความเสี่ยง หรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับ  
ความสามารถขององค์กร หรือ ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

|                   | Strengths (S)                                                                                | Weaknesses (W)                                                                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opportunities (O) | <b>SO Strategies</b><br>Using internal strengths to take advantage of external opportunities | <b>WO Strategies</b><br>Taking advantage of external opportunities to offset or mitigate internal weaknesses |
| Threats (T)       | <b>ST Strategies</b><br>Using internal strengths to mitigate or minimize external threats    | <b>WT Strategies</b><br>Strategies and tactics that minimize both internal weaknesses and external threats   |

“

# ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

หมายถึงสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างได้ความเปรียบในตลาดขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง หรือ ผู้ส่งมอบและลูกค้า ที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถขององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าสู่กิจการ



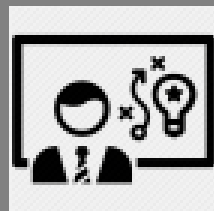
ตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ

| ประเด็น       | ระดับต่ำ                                                                               | ระดับปานกลาง                                                                            | ระดับสูง                                                                                                                                                            |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สร้างมูลค่า   | สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต             | สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต                  | สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมถึงสามารถสร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักในทุกกลุ่มลูกค้า |
| มีความซับซ้อน | คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบ จำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 5 ปี | คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบ จำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี | คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบ จำเป็นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี                                                                          |
| Barrier       | กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 10 ปี                                  | กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 11-20 ปี                                | กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา มากกว่า 20 ปี                                                                                                       |



# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## 2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

### ประเด็นพิจารณา

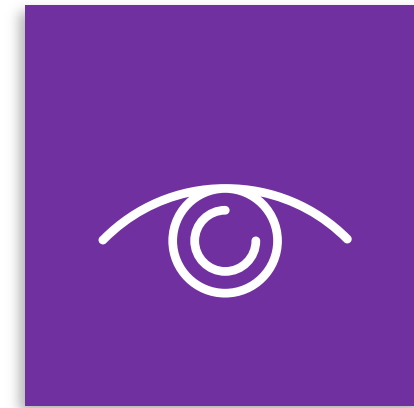
- รส. มีการกำหนด Strategic Positioning หรือไม่ และการกำหนดดังกล่าว สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือไม่
- รส. มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมของ Strategic Positioning ในแต่ละระยะหรือไม่
- รส. ได้บูรณาการ Strategic Positioning กับระดับยุทธศาสตร์อย่างไร

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจ) รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์ Strategic Positioning ขององค์กร โดยเฉพาะหากความสามารถพิเศษขององค์กรได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Competitive Analysis Matrix ต้องสามารถแสดงถึงแหล่งที่มา กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว
- รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- มีการบูรณาการในแต่ละ Strategic Positioning และเป้าหมายในแต่ละระยะ กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- Strategic Positioning สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับทิศทาง และการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ
- มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

## องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่ดี

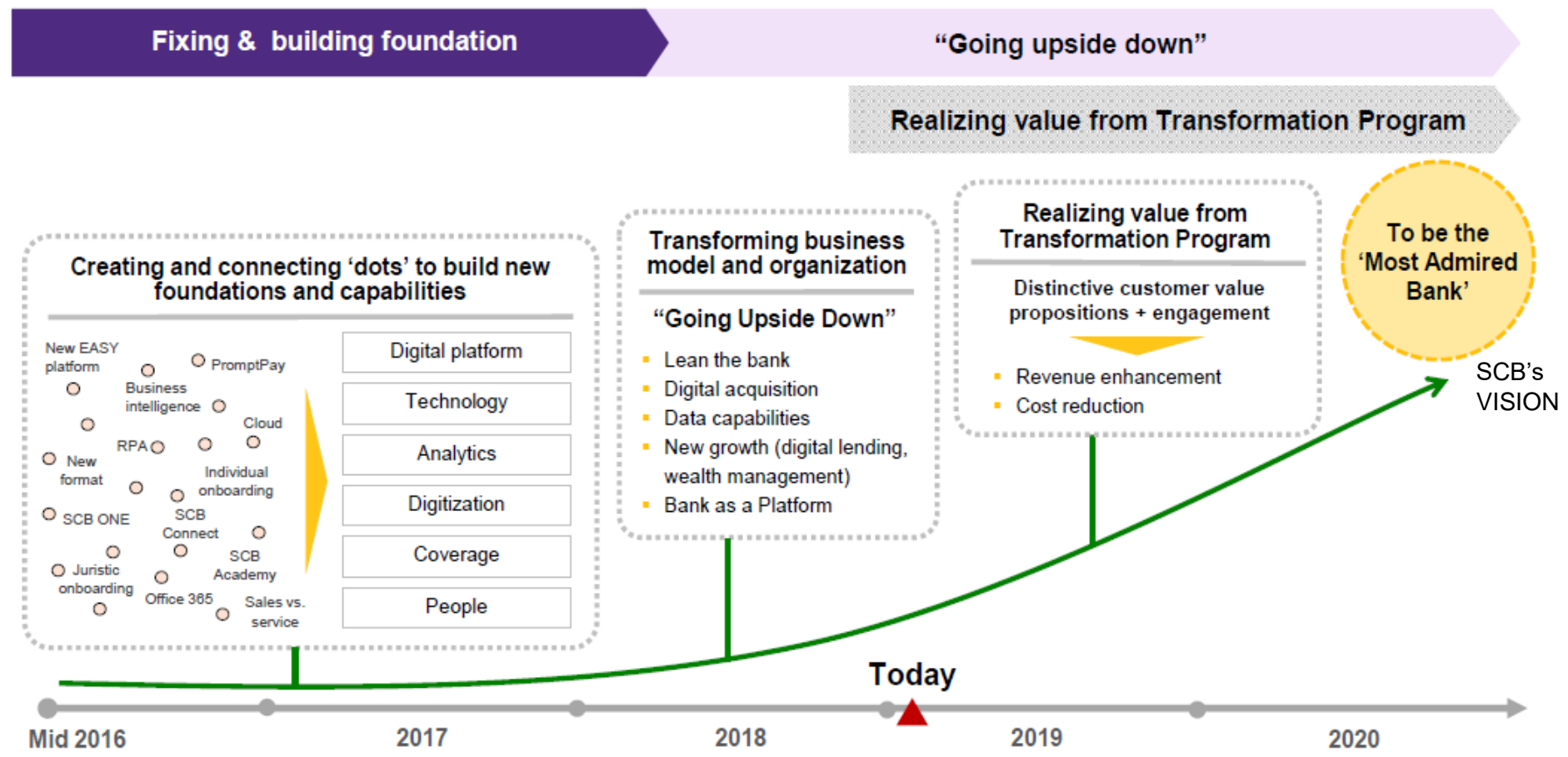
1. ขอบเขตธุรกิจ                      ธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต คือธุรกิจอะไร
2. ตลาด                                    ตลาดตามภูมิศาสตร์ อยู่ที่ใด
3. ผลิตภัณฑ์และบริการ           กลุ่มผลิตภัณฑ์/บริการหลัก คืออะไร
4. ค่านิยมหลัก                        ค่านิยมหลักขององค์กร คืออะไร
5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือใคร
6. เป้าหมายอันสูงส่ง                    เป้าหมายในระยะยาวของวิสัยทัศน์ ที่ท้าทาย ดึงดูดใจ และเป็นเลิศ คืออะไร



# Vision

# Transformation Journey to strengthen and position to win in the new paradigm

## Example



Source: Siam Commercial Bank

# RATCH's Aspiration



Our Aspiration to Move Upward "Investment Grade"

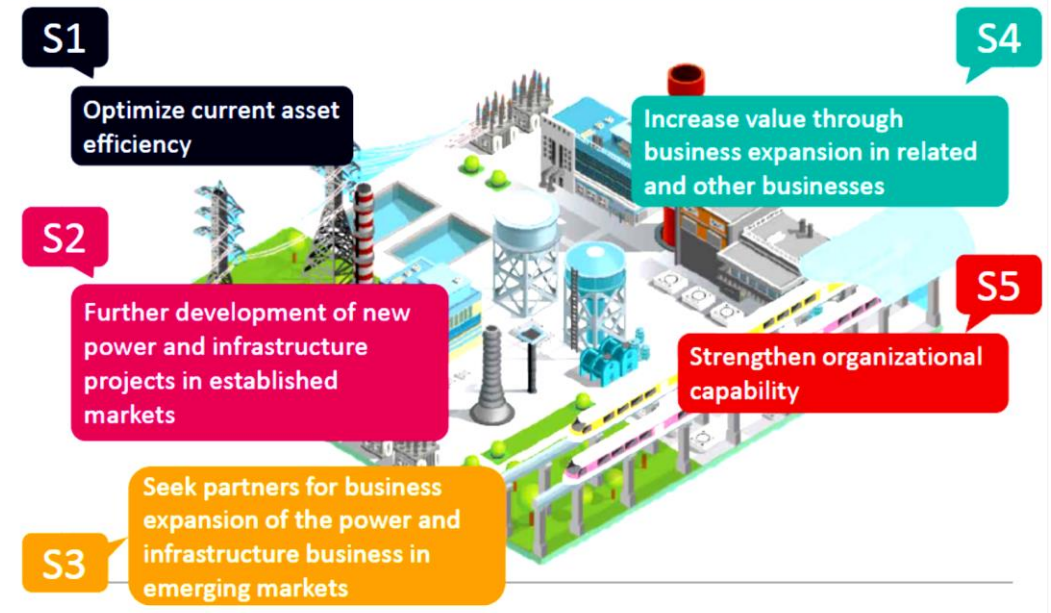


# Business Strategies

Valued Portfolio to Enhance Long-term Growth



## Business Strategies



Source: RATCH

RATCH: Vision & Mission & Strategies

# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk

### ประเด็นพิจารณา

- จาก Strategic Positioning ขององค์กร นำมาสู่การวิเคราะห์ Business Model อย่างไร
- รส. ได้วิเคราะห์ Scenario ต่างๆ ที่จะกระทบต่อ Business Model และได้เตรียมยุทธศาสตร์ไว้รองรับหรือไม่
- จาก Business Model สามารถวิเคราะห์และบริหาร Intelligent Risk ได้อย่างไร

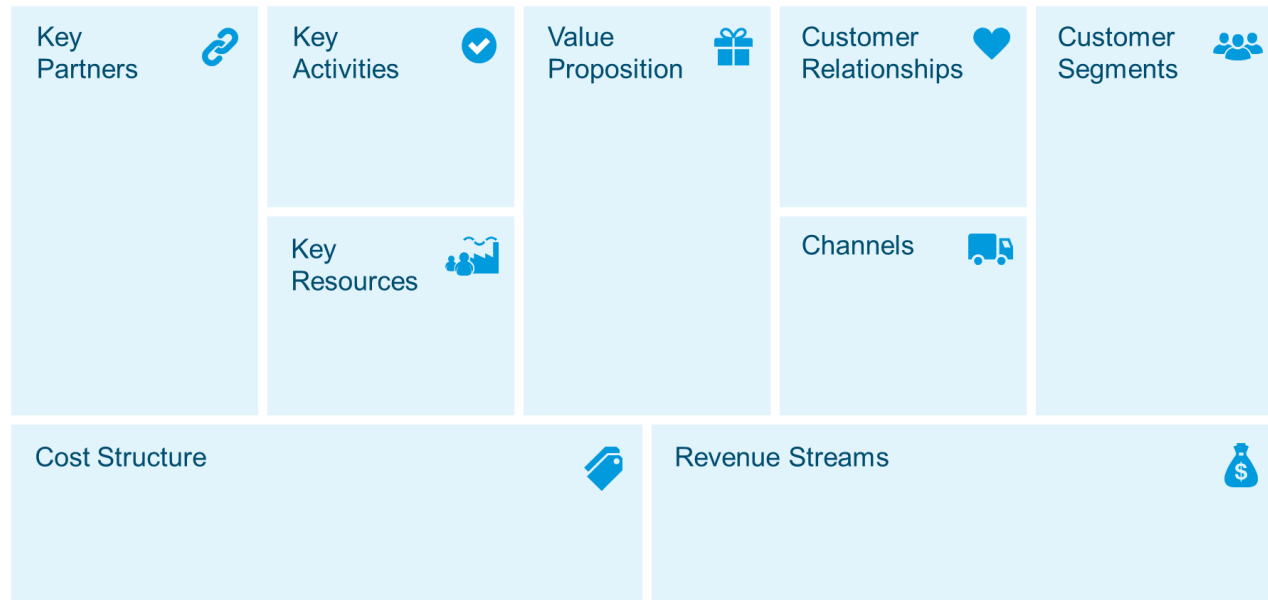
## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- จากตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เริ่มมีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เช่น กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกำหนด Business Model และ Intelligent Risk
- มีการบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- สามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงของ Business Model และ Intelligent Risk กับกระบวนการหรือแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ Business Model และระบุ Intelligent Risk พร้อมทบทวนถึงการปรับปรุงกระบวนการ

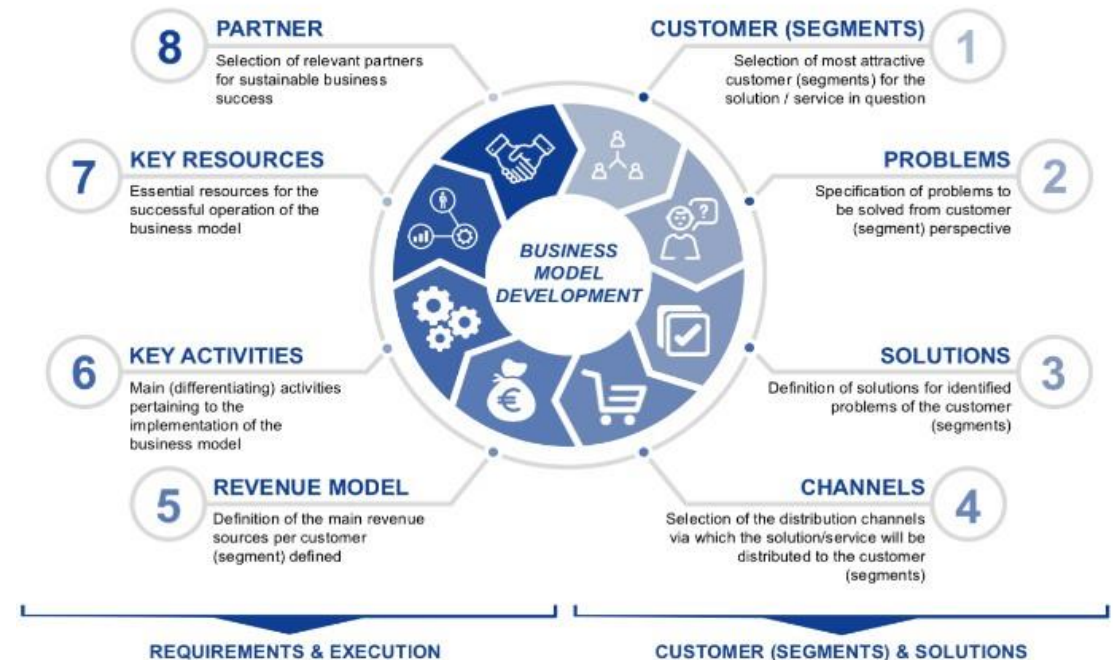
# Key Elements of a business model.

## Example

### Business Model Canvas

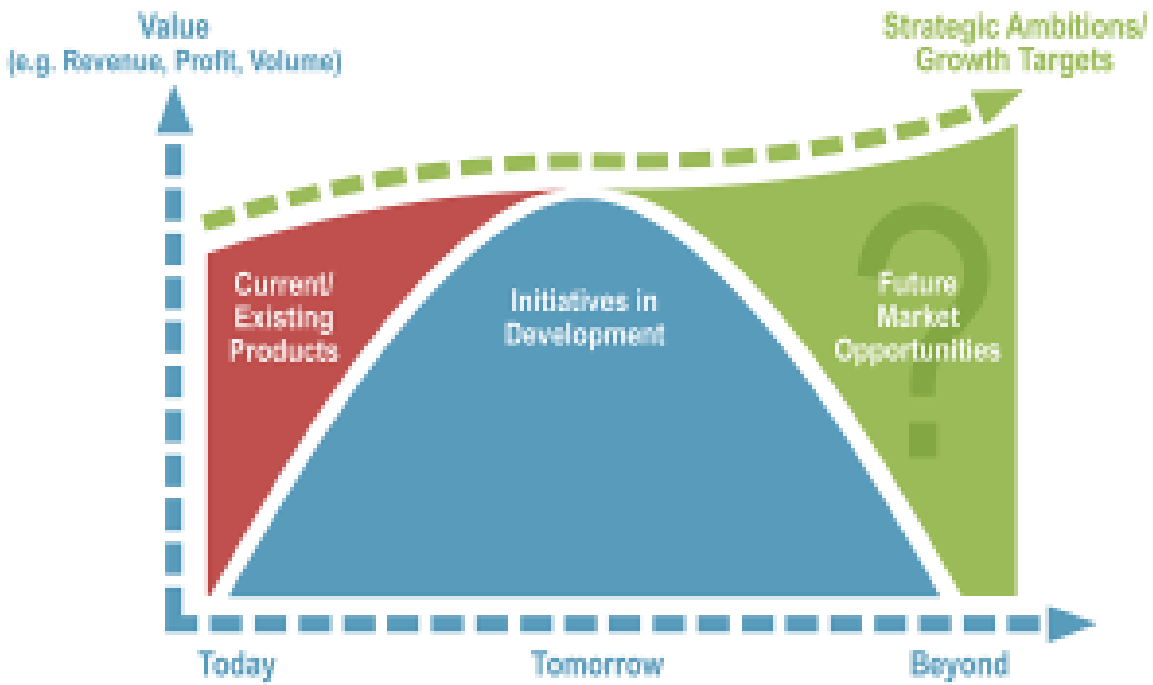


### Key steps for the design of a (disruptive) business model

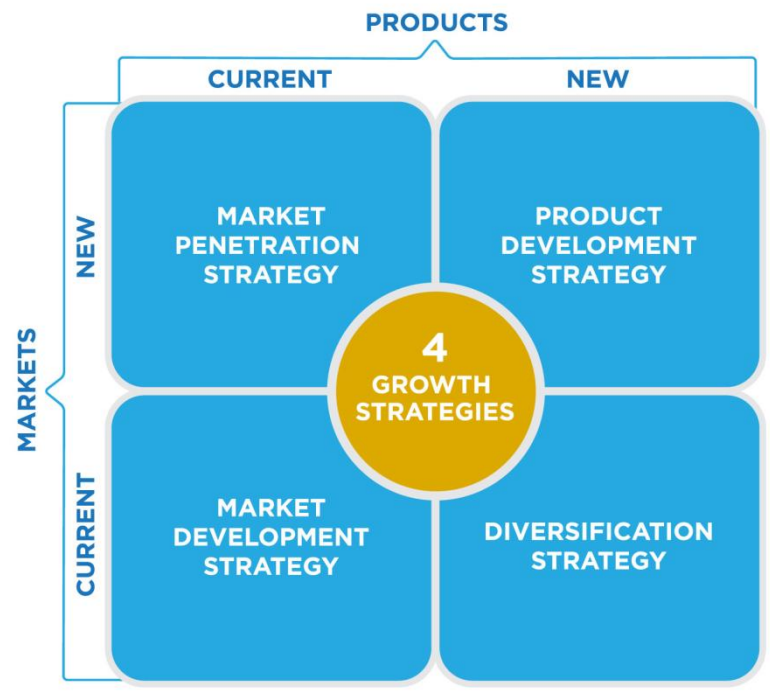


Business Model Canvas: nine business model building blocks, Osterwalder, Pigneur & al. 2010

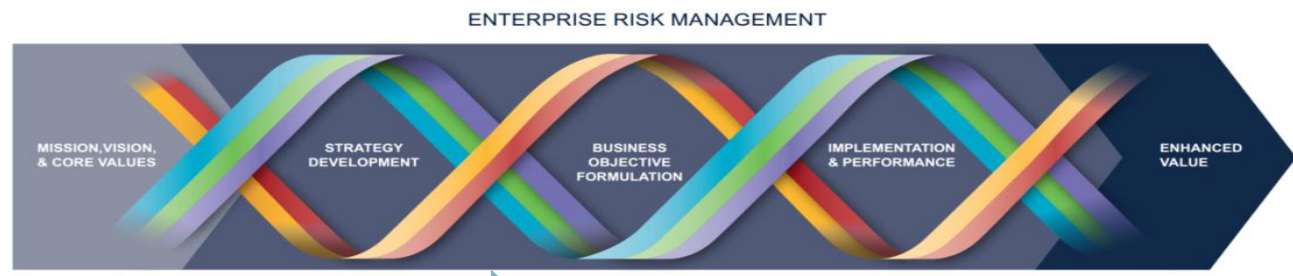
# New Initiatives create New Value



STRATEGIC OPPORTUNITY MATRIX



# Intelligent Risk

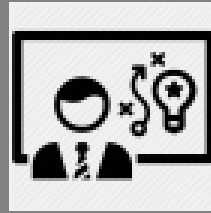


- | Performance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Review & Revision                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Information, Communication, & Reporting                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exercises Board Risk Oversight</li> <li>2. Establishes Operating Structures</li> <li>3. Defines Desired Culture</li> <li>4. Demonstrates Commitment to Core Values</li> <li>5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals</li> <li>6. Analyzes Business Context</li> <li>7. Defines Risk Appetite</li> <li>8. Evaluates Alternative Strategies</li> <li>9. Formulates Business Objectives</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Identifies Risk</li> <li>11. Assesses Severity of Risk</li> <li>12. Prioritizes Risks</li> <li>13. Implements Risk Responses</li> <li>14. Develops Portfolio View</li> <li>15. Assesses Substantial Change</li> <li>16. Reviews Risk and Performance</li> <li>17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Leverages Information and Technology</li> <li>19. Communicates Risk Information</li> <li>20. Reports on Risk, Culture, and Performance</li> </ol> |



# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning

### ประเด็นพิจารณา

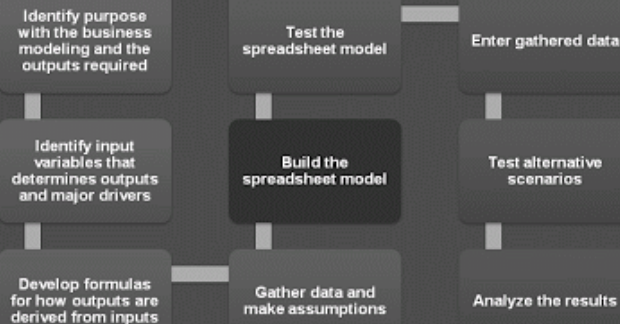
- จากการวิเคราะห์ Scenario ต่างๆ มีการประมาณการสมมติฐานที่สำคัญอย่างไรที่มีผลต่อผลประกอบการในแต่ละ Scenario
- จากการวิเคราะห์แต่ละ Scenario นำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการมุ่งสู่ Best Case และการปรับแผนระหว่างปีเพื่อไม่ให้เข้าใกล้ Worst Case ใดๆ

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- มีการประมาณการผลประกอบการทางการเงินล่วงหน้าตามระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ แต่ยังไม่มีการระบุสมมติฐานที่สำคัญที่ใช้ประมาณการ
- มีการประมาณการผลประกอบการทางการเงิน โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน
- นำผลการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์ของผลประกอบการขององค์กร มากำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและวิเคราะห์ได้ถึง Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก
- นำสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์มาประยุกต์กับยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกรณี Worst Case Scenario
- มีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในแต่ละสถานการณ์ พร้อมทบทวนถึงการปรับปรุงกระบวนการ

# Linkage scenario planning with strategy

## A process for Business Modeling



Inventory Mgt. System

Manpower Planning

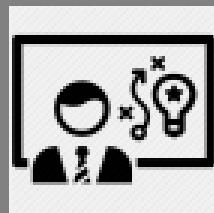
Networking Mgt.

External Funding Mgt.

|                    | Worst Case | Base Case | Best Case |
|--------------------|------------|-----------|-----------|
| Sales              | 10,000     | 20,000    | 35,000    |
| Direct Costs       | 3,500      | 7,000     | 10,500    |
| Gross Profit       | 6,500      | 13,000    | 24,500    |
| Operating Expenses | 5,000      | 10,500    | 12,500    |
| Rent               | 1,000      | 1,000     | 1,500     |
| Payroll            | 3,000      | 4,500     | 5,000     |
| Marketing          | 1,000      | 5,000     | 6,000     |
| Operating Profit   | 1,500      | 2,500     | 12,000    |
| Depreciation       | 500        | 500       | 500       |
| Interest           | 250        | 400       | 1,000     |
| Net Profit         | 650        | 1,600     | 10,500    |

# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## 3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์

### ประเด็นพิจารณา

- แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Positioning กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- บูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับ Strategic Positioning ขององค์กร และข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา
- มีการบูรณาการในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์ของแต่ละแผนแม่บท พร้อมเป้าประสงค์
- มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

# Strategic Objectives / Goals

01

**Strategic Objective**

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน และการได้เปรียบทางธุรกิจ

**Strategic Objective:**  
ประเด็นสำคัญที่องค์กรอยากบรรลุ

02

**Strategic Goal**

เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์ เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

**Strategic Goal:**  
ในแต่ละประเด็นสำคัญมีเป้าหมายหลักอะไรบ้าง

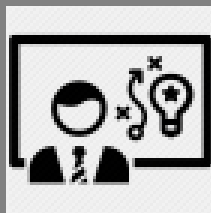


## หลักการความสอดคล้องระหว่าง Strategic Objectives และ ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

| ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ | ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ | ความสามารถพิเศษองค์กร |                       |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| X                        | X                           | X                     | Strategic Objective 1 |
| -                        | X                           | X                     | Strategic Objective 2 |
| X                        | X                           | -                     | Strategic Objective 3 |
| X                        | X                           | -                     | Strategic Objective 4 |
| X                        | X                           | X                     | Strategic Objective 5 |

# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- การนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- มีการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับประเด็นที่สำคัญครบถ้วน
- ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถอธิบายได้ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์นั้น
- ความเชื่อมโยงดังกล่าว สามารถอธิบายได้ถึงแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีการพิจารณายุทธศาสตร์ในแต่ละแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนการบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านนวัตกรรม และแผนการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า
- มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

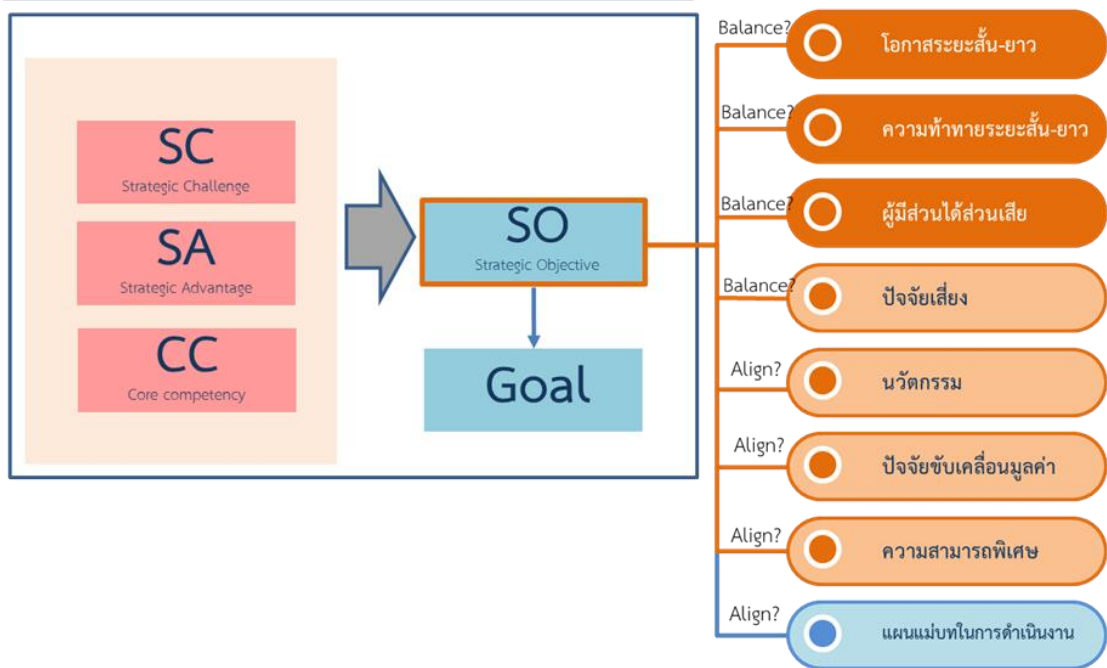
### ประเด็นพิจารณา

- ประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ มีความครบถ้วนหรือไม่ ที่มาของประเด็น และผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็น สามารถกำหนดได้ชัดเจนหรือไม่
- การอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นสำคัญกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถอธิบายผ่านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หรือแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วนหรือไม่

# ความสอดคล้องและความสมดุลกับองค์ประกอบที่สำคัญ

## หลักการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

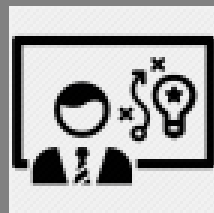
## ประเด็นแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



| No. | เกณฑ์                                                                      | แหล่งที่มาของข้อมูล (ถ้ามี)        |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1   | ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์                                                   | TOWS Matrix/<br>Ranking SWOT/ ETC. |
| 2   | ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์                                                | TOWS Matrix/<br>Ranking SWOT/ ETC. |
| 3   | ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า                                                     | EVM                                |
| 4   | ปัจจัยเสี่ยง                                                               | COSO/ERM                           |
| 5   | การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย"โอกาสของธุรกิจ"                           | COSO/ERM                           |
| 6   | นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ | แผนแม่บท R&D                       |
| 7   | ความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีในปัจจุบัน                                    | VRIO/ETC.                          |
| 8   | ความสามารถพิเศษใหม่ ที่อาจจำเป็นในอนาคต                                    | VRIO เทียบกับ Vision /ETC.         |
| 9   | โอกาสในระยะสั้น/ยาว                                                        | SWOT                               |
| 10  | ความท้าทายในระยะสั้น/ยาว                                                   | TOWS Matrix/Ranking SWOT/ ETC.     |
| 11  | ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด                          | บริษัท                             |
| 12  | การเพิ่มความสามารถของรัฐวิสาหกิจ เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง             | แผนยุทธศาสตร์/สัญญาปัจจัย          |

# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## 3.3 การออกแบบ Work Systems เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives

### ประเด็นพิจารณา

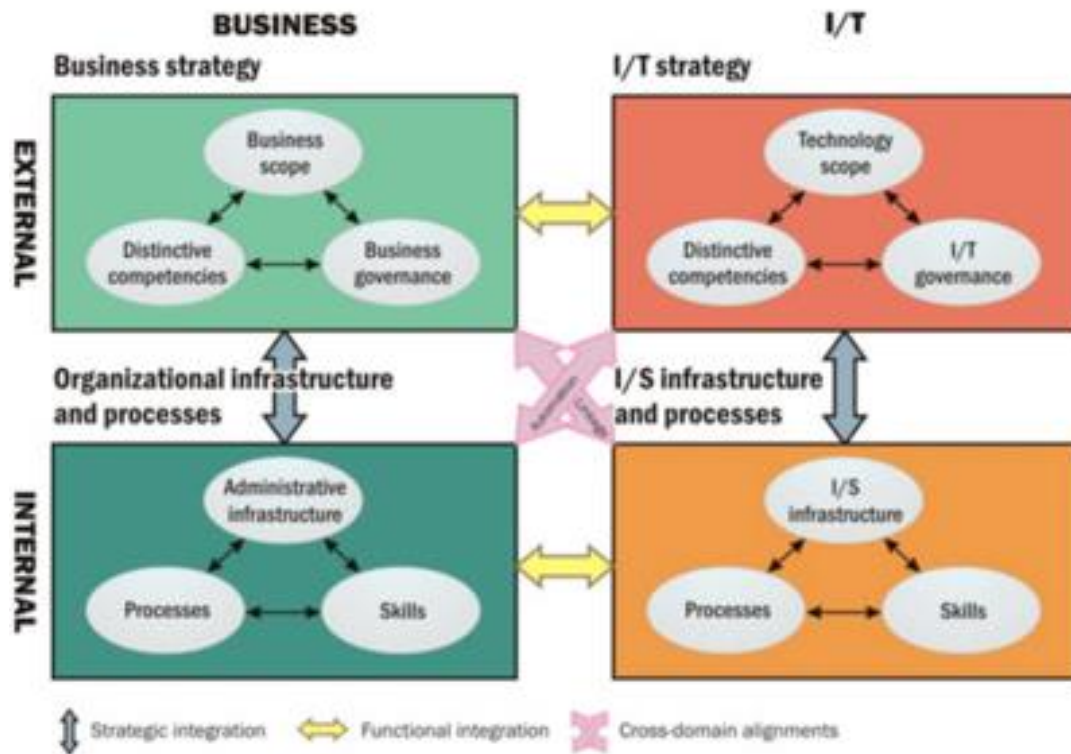
- ความชัดเจนของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์ เพื่อนำมาทบทวนและเชื่อมโยงกับ ระบบงานและกระบวนการทำงาน
- ความชัดเจนของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์ เพื่อนำมาทบทวนและเชื่อมโยงกับ โครงสร้างองค์กร และการกำหนดบทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจน
- การทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงาน และ โครงสร้างองค์กร ต้องแสดงในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

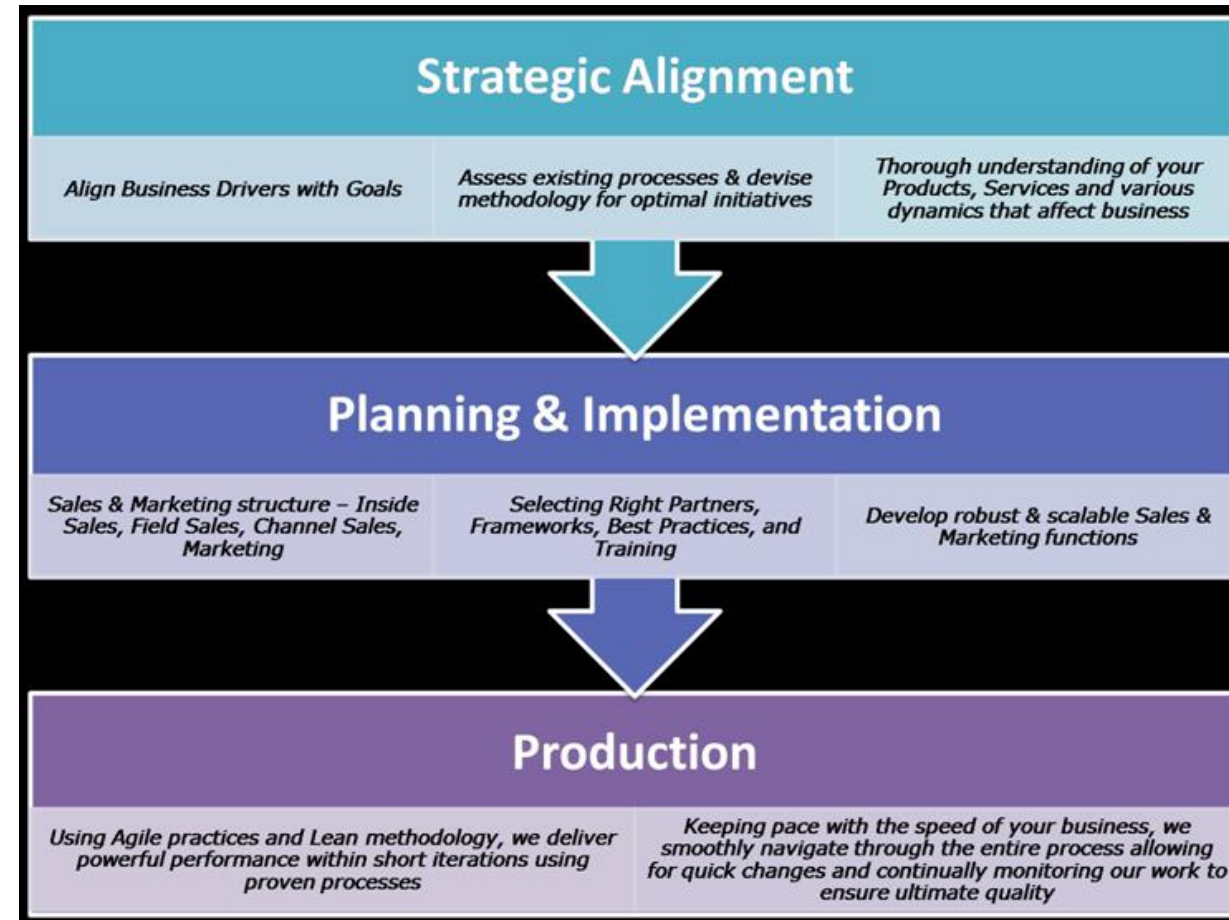
- เริ่มมีการทบทวนระบบงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อแสดงความมั่นใจถึงการบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ทุกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีการถ่ายทอดสู่ระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และ แผนงาน และสามารถแสดงให้เห็นถึงผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงานที่ชัดเจน
- มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อ สนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน
- มีการบูรณาการการทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ กับแผนแม่บททรัพยากรบุคคล หรือแผนการทบทวนโครงสร้างของ องค์กร
- มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุง กระบวนการ



# Aligning Business Strategy with Organizational Structure

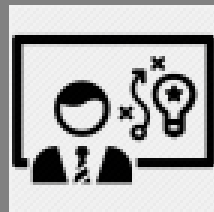


Henderson and Venkatraman's Strategic Alignment Model for business (1989)



# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## 4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

### ประเด็นพิจารณา

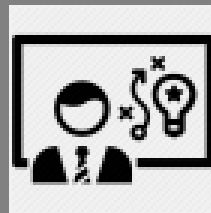
- ความสัมพันธ์ระหว่าง Strategic Positioning วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กับการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (Top-Down)
- ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ สู่ระดับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Bottom-Up)

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะหากการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Strategy Mapping ต้องสามารถแสดงถึงแนวคิด และกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน
- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับ Strategic Positioning ขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา
- มีการบูรณาการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงของ Strategy Map ผ่านความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ไปสู่ระดับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงทั้งในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแต่ละแผนแม่บท พร้อมแผนงานที่สำคัญ โดยแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ขององค์กร ถ่ายทอดลงสู่ระดับแผนงานของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

# Module 1:

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- เริ่มมีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่ยังไม่สามารถแสดงความเชื่อมโยงกัน และยังไม่สามารถแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้
- มีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ (การแสดงความเชื่อมโยงอาจทำได้โดยการแสดงด้วยตัวชี้วัด หรือกิจกรรมและกระบวนการที่มีส่วนสนับสนุนกัน)
- สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ได้ทุกแผนงาน และในจุดที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ ต้องสามารถแสดงได้ถึงระดับความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
- มีการกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ โดยความเชื่อมโยงนั้นต้องปรากฏในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
- มีการวัดถึงประสิทธิผลของกระบวนการ และนำมาทบทวนรวมถึงปรับปรุงกระบวนการ

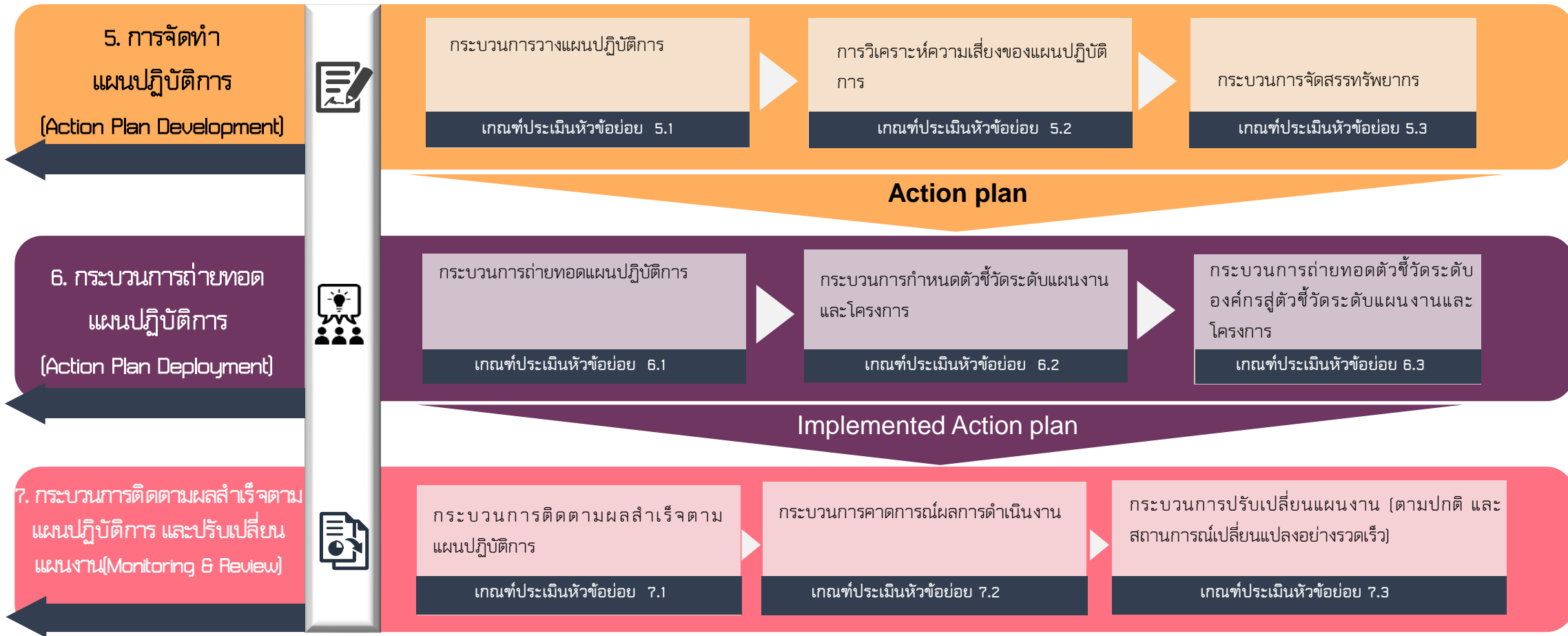
### 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

#### ประเด็นพิจารณา

- รส. มีการวิเคราะห์ Strategy Map และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน
- ใช้ความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์อธิบายผ่านแผนงานระดับองค์กรได้
- ดำเนินงานได้ตามแผนงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ได้ทุกแผนงาน (Initiative Plan)

# Module 2: กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

Module 2: นำหน้าร้อยละ 50  
กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ





## SIPOC

### Process

กำหนดกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และแสดงความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

- 1) วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อนำมาถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการระดับองค์กร
- 2) กำหนดแผนงาน ตัวชี้วัด และเป้าหมายพร้อมผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- 3) แสดงความสอดคล้องกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง



## เชื่อมโยง



แผนแม่บท A



แผนแม่บท B

## กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ



### การนำไปสู่การปฏิบัติ

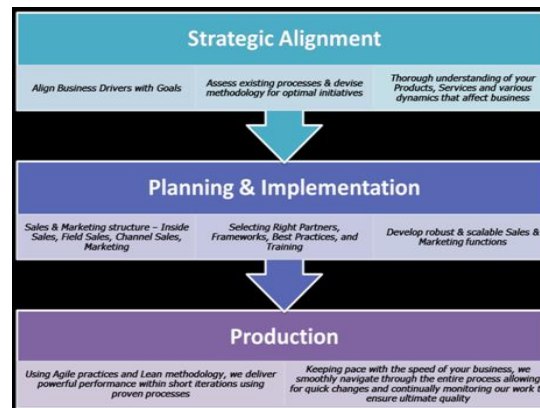
ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร



### ทบทวนกระบวนการ

มีการทบทวนกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ โดยเฉพาะในกรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ เป็นผลทำให้ต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแผนงาน

### องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการ





## Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ

#### ประเด็นพิจารณา

- ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการมีการแสดงความบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์อย่างไร และสามารถแสดงความมั่นใจได้อย่างไรว่าแผนปฏิบัติการจะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- การบูรณาการแผนปฏิบัติการกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอน



รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด รวมถึงมีการประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)



มีการเผยแพร่ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ และประเมินระดับความรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เข้าร่วมในขั้นตอนที่สำคัญ



กระบวนการวางแผนปฏิบัติการสามารถแสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยเป็นการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการ และการเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าสู่การวางแผนปฏิบัติการ



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



## Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

#### ประเด็นพิจารณา

- ได้กำหนดกระบวนการการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการอย่างไร (ครอบคลุมทุกกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีหรือไม่)
- การบูรณาการระหว่างความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ความเสี่ยงระดับสายงาน และความเสี่ยงระดับองค์กร มีการพิจารณาระดับความเพียงพอของการควบคุมภายในอย่างไร

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ



รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมระดับความรุนแรงและมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ



กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ



กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร โดยระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร



มีการประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

# ความเชื่อมโยงความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงระดับสายงาน และความเสี่ยงระดับองค์กร

## Example



### 1 แผนงาน/โครงการที่สำคัญ

|   |                                                               |   |   |   |   |
|---|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1 | Develop a 5-year strategic plan                               | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2 | Improve quality of customer service (QoS) across all branches | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3 | Implement a digital marketing strategy to increase sales      | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4 | Reduce operational costs by 10%                               | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5 | Strengthen internal controls                                  | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6 | Develop a disaster recovery plan for IT systems               | ○ | ○ | ○ | ○ |

#### Initiatives & Activities

|   |                                                               |   |   |   |   |
|---|---------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1 | Develop a 5-year strategic plan                               | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2 | Improve quality of customer service (QoS) across all branches | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3 | Implement a digital marketing strategy to increase sales      | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4 | Reduce operational costs by 10%                               | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5 | Strengthen internal controls                                  | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6 | Develop a disaster recovery plan for IT systems               | ○ | ○ | ○ | ○ |

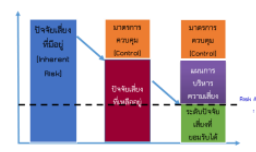
### 2 ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ

Initiatives & Activities → Project Risk

|        |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| High   | Medium | Low    | Medium | High   |
| Medium | Low    | Medium | High   | Medium |
| Low    | Medium | High   | Low    | Medium |

Risk Performance

Internal Control System



### 3 ความเสี่ยงระดับสายงาน

Line of Business

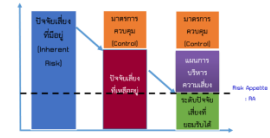
Goals & Objectives → Business Risk



|        |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| High   | Medium | Low    | Medium | High   |
| Medium | Low    | Medium | High   | Medium |
| Low    | Medium | High   | Low    | Medium |

Risk Performance

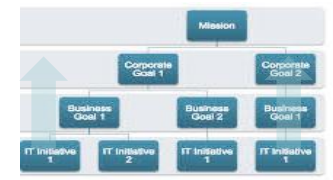
Internal Control System



### 4 ความเสี่ยงระดับองค์กร

Vision, Mission and Corporate Goals

Corporate Goals → Enterprise Risk



|        |        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| High   | Medium | Low    | Medium | High   |
| Medium | Low    | Medium | High   | Medium |
| Low    | Medium | High   | Low    | Medium |

Risk Performance





## Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร

#### ประเด็นพิจารณา

- การปรับปรุงแบบฟอร์มงบประมาณในการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการในการจัดสรรทรัพยากร มีกระบวนการอย่างไร
- รส. สามารถจัดลำดับความสำคัญของโครงการโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาใด เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์แบบฟอร์มงบประมาณหรือไม่

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ



ทุกแผนงาน/โครงการ สามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการในการใช้ทรัพยากรตามแบบฟอร์มที่กำหนดได้ครบถ้วนทุกองค์ประกอบ



ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งบประมาณทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด



กระบวนการจัดสรรทรัพยากร สามารถแสดงได้ถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

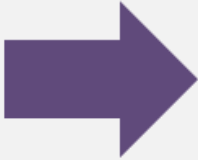


มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดสรรทรัพยากร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

# Resource Allocation Concept

| Strategic Initiatives (Action Plans) |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| Strategic Initiatives                |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Strategic Description                |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Strategic Objectives                 |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Strategic Initiatives                | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 | Phase 4                                                             | Phase 5 | Phase 6 | Phase 7 | Phase 8 | Phase 9 | Phase 10 | Phase 11 | Phase 12 |
| 1. Initiation                        |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| 2. Planning                          |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| 3. Implementation                    |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| 4. Phase 1                           |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| 5. Phase 2                           |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| 6. Phase 3                           |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| 7. Phase 4                           |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| 8. Testing                           |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| 9. Monitoring and control            |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| 10. Closure                          |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Assessment of viability to implement |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
|                                      | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 | Phase 4                                                             |         |         |         |         |         |          |          |          |
| IT staff hours est                   | 2.5     | 2       | 1.5     |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Capital costs est                    | 20,000  |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Other costs est                      | 30,000  | 30,000  | 30,000  |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Total cost                           | M       | M       | M       | Assessment of the above costs in line with the business plan period |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Duration                             | M       | M       | M       | Assessment for the business plan period                             |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Tech complexity                      | M       | M       | M       | Assessment for the business plan period                             |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Org complexity                       | M       | M       | M       | Assessment for the business plan period                             |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Assessment of benefits               |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Return (cash/credit)                 | M       | M       | M       | Assessment for the business plan period                             |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Intangible benefits                  | M       | M       | M       | Assessment for the business plan period                             |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Assessment of strategic alignment    |         |         |         |                                                                     |         |         |         |         |         |          |          |          |
| Level of alignment                   | M       | M       | M       | Assessment for the business plan period                             |         |         |         |         |         |          |          |          |
| % Strategic impact                   | M       | M       | M       | Assessment for the business plan period                             |         |         |         |         |         |          |          |          |

**Strategic Initiatives (Action Plans)**



**Prioritizing Initiatives**

- Strategic Alignment
- Assessment of cost & Benefit
- Difficulty to Implement
- Risk to Implement



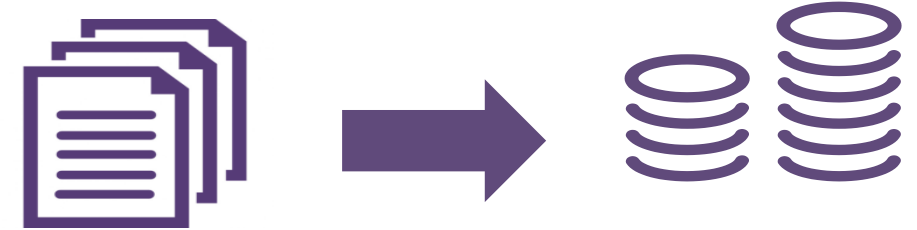
**Resource Allocation**

# Example

## ตัวอย่างเกณฑ์ในการให้คะแนนของแผนงาน/โครงการ



| ตัวอย่างประเด็น                                                               | นน. | Low<br>ระดับ 1                                                     | Medium<br>ระดับ 3                                                                                                                                                               | High<br>ระดับ 5                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ความต้องการทรัพยากรสำหรับโครงการ (20%)                                        |     |                                                                    |                                                                                                                                                                                 |                                                                               |
| ด้านงบประมาณรวมทั้งหมดของโครงการ                                              | 10  | มากกว่า 100 ลบ.                                                    | 20 -100 ลบ.                                                                                                                                                                     | น้อยกว่า 20 ลบ.                                                               |
| ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                     | 5   | ต้องจัดซื้อ H/W และ S/W ใหม่ โดยมีงบประมาณมากกว่า 20 ล้านบาทขึ้นไป | ต้องจัดซื้อ H/W และ S/W ใหม่ โดยมีงบประมาณน้อยกว่า หรือ เท่ากับ 20 ล้านบาท                                                                                                      | สามารถใช้ H/W และ S/W ที่มีอยู่                                               |
| ด้านทรัพยากรบุคคล/องค์ความรู้/นวัตกรรม                                        | 5   | มีการจ้างที่ปรึกษา /Outsource                                      | งาน/โครงการที่ต้องทำร่วมกัน มากกว่า 1 สายงานขึ้นไป                                                                                                                              | - พนักงานองค์กร ไม่เกิน 10 ท่าน<br>- งาน/โครงการของเพียง ฝ่ายเดียว            |
| การวิเคราะห์ประโยชน์และความคุ้มค่าโครงการ (20%)                               |     |                                                                    |                                                                                                                                                                                 |                                                                               |
| สมมติฐานทางการเงินที่สำคัญ                                                    | 10  | ไม่มีการระบุสมมติฐาน                                               | -                                                                                                                                                                               | มีการระบุสมมติฐานทางการเงินที่ชัดเจน และ สมเหตุสมผล                           |
| ผลตอบแทนทางการเงิน (สามารถดำเนินการโดยแบบจำลองสำหรับการวิเคราะห์ตามที่ได้รับ) | 10  | - ไม่มีการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินที่ชัดเจน                     | - โครงการสร้างผลตอบแทน โดยมี NPV เท่ากับ 0- 10 ลบ. และมี Payback Period มากกว่า 3 ปี<br>- โครงการที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร จึงไม่สร้างผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้กับองค์กร | โครงการสร้างผลตอบแทน โดยมี NPV มากกว่า 10 ลบ. และมี Payback Period ภายใน 3 ปี |



### Prioritization

### Resource Allocation

ข้อมูลจากการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ จะช่วยสนับสนุนผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



ปัญหาที่เกิดขึ้นของรัฐวิสาหกิจ คือ การขออนุมัติงบประมาณต้องดำเนินการล่วงหน้า 2 ปี



## Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ

#### ประเด็นพิจารณา

- ประสิทธิภาพการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
- กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร ดำเนินการอย่างไร ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญ

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ



รัฐวิสาหกิจมีการประเมินประสิทธิผลของแต่ละช่องทางการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ สู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และดำเนินการสำรวจการรับรู้ความเข้าใจของแผนปฏิบัติการ



แผนปฏิบัติการมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร รวมถึงไปยังผู้ส่งมอบและ คู่ค้าที่สำคัญ (พิจารณาตามความเหมาะสม) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์



ผลสำรวจในการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก องค์กรอยู่ในระดับดีถึงดีมาก และมีการบูรณาการกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ กับกระบวนการแปลงแผนปฏิบัติการสู่ระดับสายงาน



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำ แผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



## Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน และโครงการ

#### ประเด็นพิจารณา

- กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ มีการกำหนดกระบวนการอย่างไร และมีกระบวนการเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับองค์กรอย่างไร
- ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ มีมิติการวัดในรูปแบบ ผลผลิต ผลลัพธ์ หรือ ผลกระทบ

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการรวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน



รัฐวิสาหกิจมีตัวชี้วัดระดับองค์กร และมีกระบวนการดำเนินงานที่มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายไปยังตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานทุกตัวชี้วัด



แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน สามารถอธิบายถึงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการระดับองค์กรได้ ทั้งในมุมมองตัวชี้วัด และกิจกรรมตามแผนงาน



แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า และแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



## Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กร สู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ

#### ประเด็นพิจารณา

- ความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงาน สามารถแสดงความสอดคล้องและการสร้างความมั่นใจได้อย่างไร
- การถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่สายงาน มีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรอย่างไรบ้าง

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์



รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการแปลงแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน



แผนปฏิบัติการเป็นไปตามองค์ประกอบที่ดีครบถ้วน และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการจัดทำแผนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะแผนปฏิบัติการที่ต้องมีการดำเนินงานร่วมกัน จะต้องมีการระบุกิจกรรมย่อย และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของแต่ละสายงาน



รัฐวิสาหกิจ มีกระบวนการในการตรวจสอบความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการระดับองค์กร ลงสู่แผนปฏิบัติการระดับสายงาน รวมถึง ความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงาน รวมถึงเมื่อตรวจสอบแล้ว รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงความมั่นใจถึงความสอดคล้องดังกล่าว



แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า และแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏในหัวข้อการบริหารทรัพยากรบุคคล



มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



## Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ

#### ประเด็นพิจารณา

- กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการมีการดำเนินการอย่างไร ด้วยความถี่อย่างไร
- มีการบูรณาการกับหัวข้อที่สำคัญอื่นอย่างไรบ้าง เช่น การบริหารจัดการดิจิทัล การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ รวมถึงกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน
- มีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และมีการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนด รายไตรมาส
- มีการบูรณาการกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการกับกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ
- กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการต้องสามารถบูรณาการกับแผนงานที่สำคัญที่ปรากฏในแผนแม่บทในหัวข้ออื่น เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น
- มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



## Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

#### ประเด็นพิจารณา

- กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการมีการดำเนินการอย่างไร ด้วยความถี่อย่างไร
- มีการบูรณาการกับหัวข้อที่สำคัญอื่นอย่างไรบ้าง เช่น การบริหารจัดการดิจิทัล การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
- รัฐวิสาหกิจสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญได้ครบถ้วน ด้วยความถี่ที่ได้กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด
- มีการประมาณการผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญ และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือ ที่คาดการณ์ไว้ เมื่อเทียบกับคู่เทียบ
- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน สามารถแสดงความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง
- มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

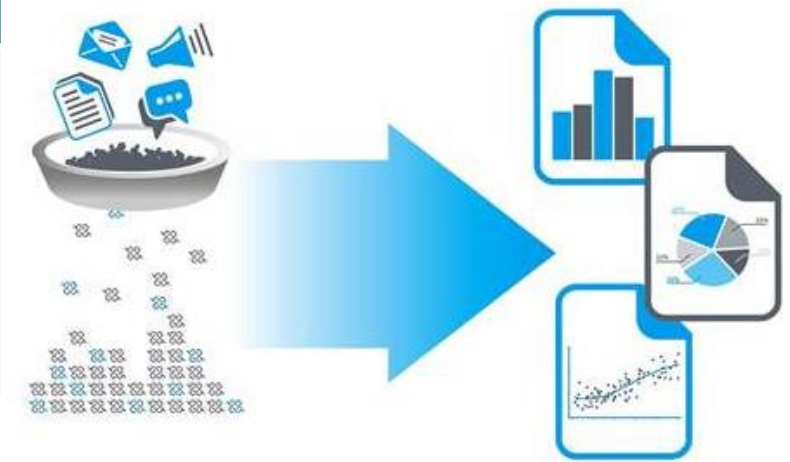


# ตัวอย่างการแบ่งกลุ่มตัวชี้วัดเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

| การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน จากสมมติฐานในเชิงตัวเลข เช่น |                                            |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Trend Analysis                                         | Time Series Analysis (SEASONAL ADJUSTMENT) |
| รายได้                                                 | Loan Growth                                |
| กำไรสุทธิ                                              | NPL                                        |
| Market Share                                           | Loss ในระบบไฟฟ้า                           |



| การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน จากสมมติฐานที่ไม่ใช่เชิงตัวเลข เช่น |                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความพึงพอใจของลูกค้า                                          | ผลการดำเนินงานในอดีต + การพิจารณา Leading Indicator เช่น จำนวนข้อร้องเรียนในช่วงเวลา + การพิจารณาจากร้อยละความคืบหน้าของแผนการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า |
| Loss ของการผลิต                                               | Loss ที่เกิดขึ้นจากเดือนที่ผ่านมา + แผนปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต / เพิ่มประสิทธิภาพเครื่องจักร                                                            |



# ตัวอย่างที่ 1 : การคาดการณ์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

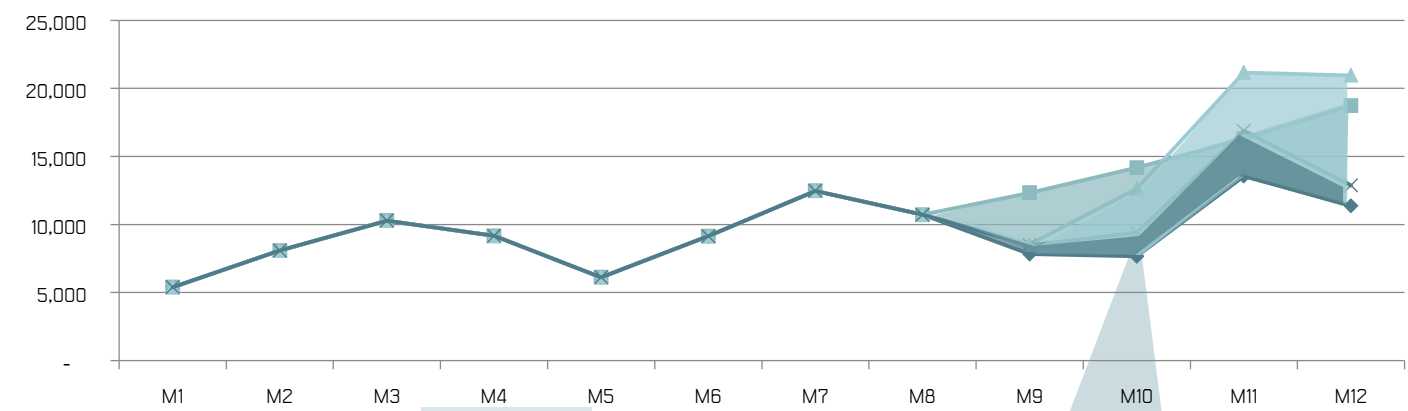
การนำข้อมูลจริง มาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ประมาณการ เพื่อ Validate เครื่องมือที่เหมาะสมในการประมาณการ

| Time | actual | Forecast |          |                   |
|------|--------|----------|----------|-------------------|
|      | Sale   | Linear   | Seasonal | Adjusted-seasonal |
| M1   | 5,384  | 5,384    | 5,384    | 5,384             |
| M2   | 8,081  | 8,081    | 8,081    | 8,081             |
| M3   | 10,282 | 10,282   | 10,282   | 10,282            |
| M4   | 9,156  | 9,156    | 9,156    | 9,156             |
| M5   | 6,118  | 6,118    | 6,118    | 6,118             |
| M6   | 9,139  | 9,139    | 9,139    | 9,139             |
| M7   | 12,460 | 12,460   | 12,460   | 12,460            |
| M8   | 10,717 | 10,717   | 10,717   | 10,717            |
| M9   | 7,825  | 12,323   | 8,527    | 8,464             |
| M10  | 7,654  | 14,171   | 12,620   | 9,398             |
| M11  | 13,542 | 16,295   | 21,168   | 16,874            |
| M12  | 11,367 | 18,737   | 20,957   | 12,866            |

|         | ข้อมูลเกิดจริง | Linear          |                 | Seasonal        |                 | Adjusted-seasonal |                 |
|---------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|
|         |                | ข้อมูลประมาณการ | Diff จาก Actual | ข้อมูลประมาณการ | Diff จาก Actual | ข้อมูลประมาณการ   | Diff จาก Actual |
|         |                | Q1/2018         | 7,825           | 12,323          | 4,498           | 8,527             | 702             |
| Q2/2018 | 7,654          | 14,171          | 6,517           | 9,792           | 2,138           | 9,398             | 1,744           |
| Q3/2018 | 13,542         | 16,295          | 2,753           | 14,437          | 895             | 16,874            | 3,332           |
| Q4/2018 | 11,367         | 18,737          | 7,370           | 13,416          | 2,049           | 12,866            | 1,499           |

การประมาณการผลการดำเนินงานข้อมูลยอดขายขององค์กร ในปี 2019 โดยวิธี Linear Forecast และ Seasonal Forecast

ข้อมูลจำนวนยอดขาย มีลักษณะเป็น Cycle โดยขึ้นอยู่กับช่วงเวลาในแต่ละปี ดังนั้น จะพบว่า ลักษณะข้อมูลดังกล่าว การประมาณการผลการดำเนินงาน โดย Adjust ด้วย Seasonal Index จะสามารถประมาณการแม่นยำมากขึ้น



- Actual
- Linear Forecast
- Seasonal Forecast
- Adjusted Seasonal Forecast

การใช้เครื่องมือ seasonal มี การเบี่ยงเบนน้อยกว่า

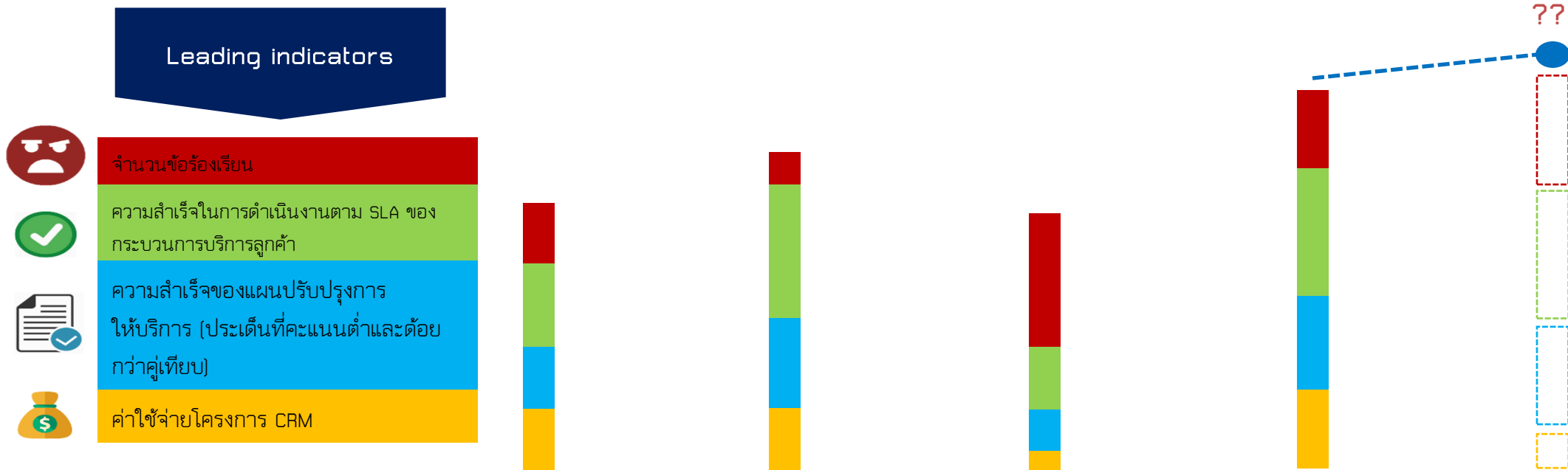
# ตัวอย่างที่ 2 : การคาดการณ์: Customer Satisfaction



ข้อมูลเป็นเพียงประจำปีเท่านั้น ไม่สามารถวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานใน period ก่อนหน้าได้

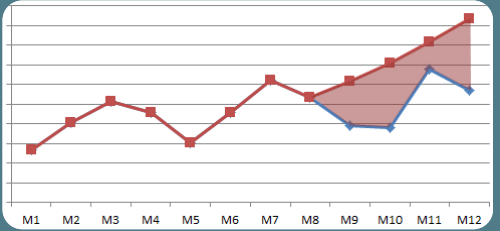
| Year      | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 | 2562 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Cus. Sat. | 3.5  | 4    | 3.1  | 4.5  | ?    |

Customer Satisfaction

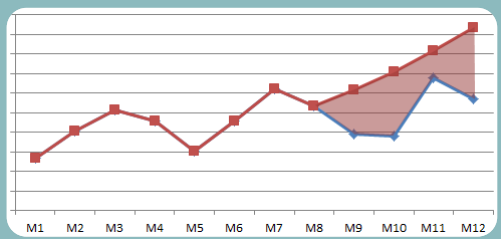


# การคาดการณ์: Next Steps

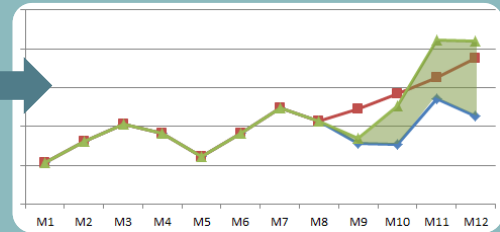
## ผลการคาดการณ์



ปรับปรุงเครื่องมือในการคาดการณ์  
ให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

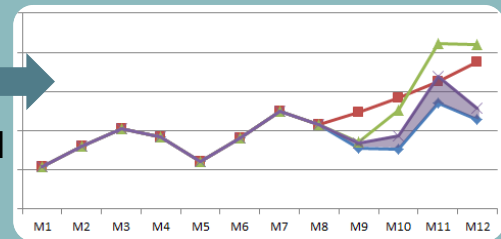


Linear Forecast



Seasonal Forecast

Adjusted-Seasonal Forecast



ในกรณีที่ผลการคาดการณ์เป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปี

ติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ณ สิ้นปี

**Monitor**  
**Review**

ทบทวน/ปรับปรุงแผนดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ณ สิ้นปี

ในกรณีที่ผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปี

สามารถ  
บรรลุเป้าหมาย  
ณ สิ้นปี





## Module 2:

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)

#### ประเด็นพิจารณา

- มีการกำหนด Criteria ในการปรับปรุงแผนปฏิบัติการอย่างไร ที่แยกกันระหว่างตามการปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ปกติ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- Criteria ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicators หรือไม่

## ร่างเกณฑ์ประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ และชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบและดำเนินการ
- รัฐวิสาหกิจได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญครบถ้วน และสามารถกำหนด Trigger Point สำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานในกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทุกแผนงาน โดยมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicator ของแต่ละแผนงาน
- ผลการดำเนินงานตามแผนงานเป็นไปตามเป้าหมายครบถ้วนทั้งในรูปแบบกิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบตามที่ได้กำหนดไว้ในเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ
- กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน และการกำหนดแผนงานหลักจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนแผนงาน สามารถแสดงความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง
- มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ



# ขอขอบคุณ

