



สรุปประเด็น

การบริหารเชิงกลยุทธ์, KPI, Balanced Scorecard, Leading & Lagging Indicators, การกระจายตัวชี้วัด, การกำหนดตัวชี้วัดระดับฝ่ายงานและกระบวนการ รวมถึงระบบการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร

AAR



PROCESS
IMPROVEMENT

KPI

1200 UNITS



GOAL



**สรุปประเด็นการบริหารเชิงกลยุทธ์, KPI, Balanced Scorecard,
Leading & Lagging Indicators, การกระจายตัวชีวิต, การกำหนดตัวชี้วัดระดับฝ่ายงาน
และกระบวนการ รวมถึงระบบการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร**

➤ 1. ภาพรวมและบทบาทเกี่ยวกับ KPI

- 1.1 KPI ย่อมาจาก Key Performance Indicators คือ ตัวชี้วัดผลงานหลัก
- 1.2 ทุกคนรู้จักและใช้ประโยชน์จาก KPI ตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน แม้จะไม่รู้ว่ามีชื่อ KPI
ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดเวลาเข้างาน 9:00 น. "เวลา" คือตัวชี้วัด และ "9:00 น." คือค่าเป้าหมาย
- 1.3 ควรแยกตัวชี้วัด (KPI) ออกจากค่าเป้าหมาย (Target) เพราะการเจรจาต่อรองจะทำให้ค่าเป้าหมายไม่ใช่ที่ตัวชี้วัด
- 1.4 KPI เป็นตัวที่ถูกเลือกให้แสดงสิ่งที่องค์กรหรือเราอยากรู้
- 1.5 KPI ไม่ได้ยอดเยี่ยมแต่เป็น "เงา" ของสิ่งที่เราอยากรู้เสมอ เช่น เงาของกลยุทธ์หรือกระบวนการ
- 1.6 KPI เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เราทราบว่าการทำงานนั้นถึงไหนแล้ว
- 1.7 การรู้จัก KPI อย่างแท้จริงจะช่วยให้เรามีหลักการในการอธิบายและประยุกต์ใช้เมื่อถูกซักถามหรือประเมิน
- 1.8 โลกปัจจุบันมักใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษจำนวนมากในเรื่องการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่รับมาจากต่างประเทศ
- 1.9 การใช้เครื่องมือช่วยแปลภาษา เช่น Chat AI สามารถช่วยให้เข้าใจศัพท์ภาษาอังกฤษได้ดีขึ้น

➤ 2. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือการกำหนดและการดำเนินการตามเป้าหมายหลักและแผนงานเริ่มต้นที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรกำหนด
2. ต้องพิจารณาทรัพยากรและการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ขึ้นนำทิศทางโดยรวมขององค์กร
4. ครอบคลุมการระบุวัตถุประสงค์ การพัฒนานโยบายและแผนงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และการจัดสรรทรัพยากร
5. กลยุทธ์เป็นเรื่องระดับบนสุด อยู่ในกระบวนการตัดสินใจของผู้นำระดับสูง
6. กลยุทธ์ต้อง "ฝันให้ไกล" (Formulation) และ "ไปให้ถึง" (Implementation)
7. กลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องปกติ แต่เป็นสิ่งที่ไม่เหมือนเดิม (พิสดาร) เพราะถ้าปกติจะเรียกว่างานประจำ (Daily Operation)
8. ลักษณะของกลยุทธ์คือ เป็นภาพอนาคต ไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน
9. งานกลยุทธ์มักอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูงที่มองภาพไกลและฝันถึงอนาคตขององค์กร
10. การดำเนินกลยุทธ์ต้องมีชั้นเชิง ต้องสแกนสภาพแวดล้อมทั้งภายใน (ศักยภาพเรา) และภายนอก (สภาพแวดล้อมภายนอก)
11. เนื่องจากกลยุทธ์เป็นภาพระยะยาว จึงมีการตั้งด้วยย่อที่เรียกว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) เพื่อเป็นจุดวัดระหว่างทาง **ยกตัวอย่าง** หากเป้าหมายคือไปเชียงใหม่ วัตถุประสงค์ย่อยอาจเป็นการไปถึงอยุธยา หรือนครสวรรค์ก่อน

- 12.การดำเนินกลยุทธ์ต้องอาศัยความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Initiatives) เพราะเป็นสิ่งที่ไม่คุ้นเคย
- 13.ต้องมีการจัดสรรทรัพยากร (Allocate Resources) เช่น เงิน เวลา คน เพื่อออกแบบสิ่งที่ดีที่สุด
- 14.โดยธรรมชาติ กลยุทธ์ไม่หยุดนิ่ง เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ต้องมีวงจรข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Loop) เพื่อติดตามและปรับปรุง
15. วงจรกลยุทธ์ประกอบด้วย: 1) การวางแผน (Formulation), 2) การนำไปปฏิบัติ (Implementation), 3) การติดตามและประเมินผล (Monitor & Evaluation)

● 2.1. การกำหนดทิศทาง (Direction)

การกำหนดทิศทางประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), และค่านิยม (Values)

วิสัยทัศน์ (Vision):

- เป็นภาพอนาคตที่องค์กรต้องการไป หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น
- เป็นทิศทางที่ต้องการจะไป แต่ไม่บอกวิธีการ (วิธีการคือกลยุทธ์)
- ต้องสร้างแรงบันดาลใจและเอื้อมถึงแต่ไม่ง่าย
- ยกตัวอย่าง: GE บอกว่า "จะเป็นที่ 1 หรือ 2 ในทุกตลาดที่เข้าไป" หมายความว่าถ้าเป็นที่ 3 จะขายกิจการ
- วิสัยทัศน์ไม่จำเป็นต้องระบุเป้าหมายหรือปีที่ชัดเจนไว้ใน Statement แต่ต้องปรากฏในวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์
- องค์กรต่างๆ มีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน เช่น Disney เน้น "ทำให้ผู้คนมีความสุข" Google เน้น "จัดระเบียบข้อมูลของโลก"

พันธกิจ (Mission):

- บอกว่าองค์กรเกิดมาเพื่ออะไร และพยายามบรรลุอะไร
- มักอยู่ในรูปของ Present Tense ไม่มีทางสำเร็จโดยสมบูรณ์
- ยกตัวอย่าง: กปภ. (การประปา) มีพันธกิจคือ "สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ ผลิต จัดส่ง จัดจำหน่ายน้ำประปาทั่วทั้งประเทศ"

ค่านิยม (Core Values):

- หลักการและความเชื่อร่วมที่ชี้นำพฤติกรรมของคนในองค์กร
- สะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร
- จะไม่เปลี่ยนแปลงและมีความหมายเฉพาะสำหรับองค์กร
- ยกตัวอย่าง: AirAsia มีค่านิยม "สนุกสนาน" สะท้อนผ่านการแต่งกายและการสื่อสาร การบินไทยเน้น "สง่างาม" ซึ่งสะท้อนผ่านการบริการและเครื่องแต่งกาย
- การที่ค่านิยมกลายเป็นพฤติกรรม เช่น การพกแก้วส่วนตัวเพื่อลดโลกร้อน สะท้อนว่าค่านิยมนั้นถูกรับมาใช้จริง

● 2.2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำได้ทั้งภายใน (Strength, Weakness) และภายนอก (Opportunity, Threat) ซึ่งเรียกรวมว่า **SWOT** อาจใช้เครื่องมืออื่นๆ เช่น PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal/Values) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการหากลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการประปาต้องแสวงหาน้ำประปาเพื่อหาโอกาสทางธุรกิจ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage - SA):

- ปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- มักมาจากสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือทรัพยากรภายนอกที่สำคัญ
- แบ่งเป็น "เก่ง" (ความสามารถที่ต้องสร้างขึ้น) และ "เฮง" (สิ่งที่ได้มาโดยธรรมชาติ เช่น ฐานะการเงิน สาขา)
- ยกตัวอย่าง: กปภ. มีความเฮงคือเป็นเจ้าของของสภามหานคร 76 จังหวัด และความเก่งคือความสามารถในการสรรหาแหล่งน้ำดิบ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges - SC):

- แรงผลักดันจากตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคต
- เป็นได้ทั้งบวกและลบ เป็นความกดดันที่องค์กรต้องรับมือ
- ยกตัวอย่าง: ธุรกิจเกมออนไลน์มีความท้าทายคือทัศนคติของสังคมที่มองว่าเกมไม่ดี และเกมที่ดีมีประโยชน์มักสร้างรายได้ต่ำ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives):

- คำตอบต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงที่สำคัญ หรือการได้เปรียบทางธุรกิจ
- เป็นตัวย่อของภาพที่องค์กรต้องการจะไป
- ยกตัวอย่าง: Google ที่ต้องการ "จัดการข้อมูลบนโลกนี้" มีวัตถุประสงค์ย่อยคือการทำ Google Search, Google Map, Google Translation

➤ 3. Key Performance Indicators (KPIs)

ทำไมต้องวัด (Why Measure):

- เพื่อบริหารจัดการ (Manage) สิ่งที่เราต้องการรู้
- หากไม่วัด ก็จะไม่เห็นข้อมูล ไม่รู้จะไปทางไหน
- ใช้เพื่อประเมินผล (Evaluate), ควบคุม (Control), ตั้งงบประมาณ (Budget), จูงใจ (Motivate), และปรับปรุง (Improve)

KPI คือ เครื่องมือ:

- แต่ละตัวของ KPI คือเครื่องมือที่มีประโยชน์เมื่อเรารู้จักและใช้งานถูกประเภท
- หากวัดแล้วไม่บอกอะไร ไม่เกิดประโยชน์ ก็ควรเปลี่ยนหรือทิ้งไป
- KPI ทำหน้าที่ได้ 2 แบบคือ วัด (Measurement) ตรงไปตรงมา และ ประเมิน (Evaluation) ซึ่งอาศัยเกณฑ์
- การประเมินมักจะมีเกณฑ์ที่แตกต่างกันตามบริบท เช่น เกณฑ์การประกวด Miss World กับ Miss Universe
- KPI ควรเป็นตัวเลขเท่านั้น (หรือแปลงเป็นตัวเลขได้) เพื่อให้สามารถวัดหรือประเมินได้
- ตัวเลข KPI เป็นเพียงตัว "สะท้อน" ความจริง ไม่ใช่ความจริงทั้งหมด

รูปแบบของตัวชี้วัด (Types of KPIs):

- **ด้านปริมาณ (Quantity):** จำนวนชิ้นงาน, จำนวนหลักสูตรที่จัดได้
- **ด้านเวลา (Time):** เปอร์เซ็นต์งานที่ส่งมอบตามเวลา, เปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จตามแผน
- **ด้านต้นทุน (Cost):** เปอร์เซ็นต์ต้นทุนที่ลดลง, เปอร์เซ็นต์งบประมาณที่เบิกจ่ายตามเวลา
- **ด้านคุณภาพ (Quality):** เปอร์เซ็นต์เป็นไปตาม Specification, จำนวนข้อร้องเรียน, เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจ
- **เปอร์เซ็นต์ (%):** ใช้เมื่อฐานในการคิดไม่เท่ากัน เช่น ผลิต 100 ชิ้นเสีย 1 ชิ้น กับผลิต 1,000 ชิ้นเสีย 10 ชิ้น
- **อัตราส่วน (Ratio):** เปรียบเทียบ 2 ปัจจัย เช่น รายได้ต่อพนักงาน หรือกำไรต่อหน่วย มักมีคำถามตามมาว่าเอาอะไรหารอะไร
- **ดัชนี (Index):** เป็นข้อมูลที่เราได้ใช้แต่ไม่ได้เป็นคนเก็บเอง เช่น ดัชนีตลาดหลักทรัพย์
- **Rating / Ranking:** เป็นตัวชี้วัดเชิงความรู้สึก (Perception Based) ที่สะท้อนความรู้สึกของลูกค้าหรือพนักงาน มักมีการประเมิน

➤ 4. Leading & Lagging Indicators (ตัวชี้วัดเหตุและผล)

ความหมาย:

- **Leading Indicators (ตัวชี้วัดนำ/เหตุ):** ตัวชี้วัดเพื่อพยากรณ์อนาคตหรือเป็นสัญญาณเตือน
- **Lagging Indicators (ตัวชี้วัดตาม/ผล):** ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง เป็นตัวสุดท้ายที่เราต้องการ

ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล:

- เหมือนกับ "เมฆครี้ม" (Leading) บ่งชี้ว่า "ฝนจะตก" (Lagging) ซึ่งนำไปสู่ "น้ำท่วม" (Lagging) และ "รถติด" (Lagging)
- องค์กรต้องเลือกสนใจตัวไหนเป็น Lagging แล้วหาสัญญาณ Leading ที่บ่งชี้ถึง Lagging นั้น
- การใช้ครั้งแรกอยู่ในเศรษฐศาสตร์มหภาค เช่น ยอดขายบ้านใหม่ (Leading) นำไปสู่ GDP (Lagging)
- Kaplan & Norton (ผู้คิด Balanced Scorecard) เป็นผู้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารองค์กร

Balanced Scorecard (BSC) ใช้แนวคิด Leading & Lagging ในการจัดเรียงมิติ

- มิติการเงิน (Financial) คือ Lagging ตัวสุดท้าย
- มิติด้านลูกค้า (Customer) เป็น Leading ของการเงิน
- มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) เป็น Leading ของลูกค้า
- มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth) เป็น Leading ของกระบวนการภายใน
- **ยกตัวอย่าง:** หากต้องการน้ำหนักตัวที่เหมาะสม (Lagging) ตัวชี้วัดนำอาจเป็น จำนวนมื้อต่อวัน แคลอรีต่อมื้อ ชั่วโมงออกกำลังกาย (Leading)

หลักกระบวนการทำงาน (Input-Process-Output-Outcome-Impact):

- ช่วยในการหา Leading & Lagging โดยพิจารณาจากลำดับของกิจกรรมในกระบวนการ
- **Input:** ปัจจัยการผลิตที่ต้องควบคุม
- **Process:** วิธีการปฏิบัติงานที่ต้องควบคุม

- **Output:** ผลผลิต/ผลงานจากกระบวนการ
- **Outcome:** ผลลัพธ์ที่เกิดจากการกระบวนการ มักเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (ระดับกลยุทธ์/เซฟ)
- **Impact:** ผลกระทบที่ตามมาในระยะยาว มักเกี่ยวข้องกับบุคคลที่สาม หรือต้องใช้ระยะเวลา
- **Leading:** สิ่งที่อยู่ข้างหน้า (ต้นทาง) ของสิ่งที่เรากำลังดูอยู่ (Lagging)
- **ยกตัวอย่าง:** การพัฒนาพนักงาน (วัตถุประสงค์) หากต้องการลดของเสีย (Outcome) ตัวชี้วัดนำอาจเป็น จำนวนชั่วโมงฝึกอบรม (Process) หรือพนักงานที่สอบผ่าน (Output)

➤ 5. Balanced Scorecard (BSC) และ Strategy Map

BSC เป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรคิดค้นโดย Dr. Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton เกิดขึ้นเนื่องจากในอดีตองค์กรในอเมริกามักวัดแต่เรื่องการเงิน (Bottom Line) ซึ่งเป็นเพียงข้อมูลในอดีต

BSC เน้นความสมดุลระหว่าง:

- มุมมองด้านการเงินและด้านอื่นๆ
- มุมมองระยะสั้นและระยะยาว
- มุมมองภายในและภายนอกองค์กร
- การเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน
- ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging)

4 มิติของ BSC:

- **ด้านการเงิน (Financial Perspective):** องค์กรต้องตอบสนองผู้ถือหุ้นอย่างไร
- **ด้านลูกค้า (Customer Perspective):** องค์กรต้องตอบสนองลูกค้าอย่างไร
- **ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective):** องค์กรต้องพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการอะไรบ้าง
- **ด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning & Growth Perspective):** องค์กรต้องพัฒนา/เปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ด้านคน / วัฒนธรรม / เทคโนโลยี

BSC: สร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างวัตถุประสงค์ของแต่ละมิติ

Strategy Map: เป็นแผนที่ที่ร้อยเรียงวัตถุประสงค์ (Objectives) ในแต่ละมิติของ BSC เข้าด้วยกัน เพื่อแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

Scorecard (OMTI): เป็นตารางที่แสดงวัตถุประสงค์ (Objective), ตัวชี้วัด (Measure/KPI), ค่าเป้าหมาย (Target), และแผนงานเริ่มต้น (Initiatives)

ข้อดีของ BSC คือ สามารถปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดแต่ละอันได้ง่าย โดยไม่ต้องรื้อกลยุทธ์ทั้งหมด

OKR (Objectives and Key Results):

- เป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจาก BSC เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรบางแห่งใช้ BSC เพียงแค่ Objective และ Target โดยละเลย Initiatives
- บังคับให้ต้องอ่านทั้ง Objective, Key Results (ตัวชี้วัด), Target และ Initiatives

- เหมาะสำหรับองค์กรที่ตั้งเป้าหมาย "สุดเอื้อม" (ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายมากๆ ประมาณ 30% ที่อาจจะทำไม่สำเร็จ) เน้นความพยายาม
- มีการ Feedback Loop ที่รวดเร็ว (อย่างช้าที่สุดไม่เกินไตรมาส)

➤ 6. การกำหนดเป้าหมาย (Target Setting)

- เป้าหมาย (Target) คือตัวเลขแสดงค่าระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการสำหรับแต่ละตัวชี้วัด
- การตั้งเป้าหมายไม่สามารถเจรจาต่อรองให้ลดลงได้ง่ายๆ แต่ต้องนำทรัพยากร (เช่น เวลา คน งบประมาณ) ไปแลก

รูปแบบการตั้งเป้าหมาย:

- เป้าหมายเป็นจุด (Spot Target): ระบุตัวเลขชัดเจน เช่น ยอดขาย 10% หรือคะแนนความพึงพอใจ 80%
- เป้าหมายเป็นช่วง (Range Target): ระบุเป็นช่วงค่า เช่น ต้นทุนวิจัย 5%-10% แนะนำให้ใช้กับตัวชี้วัดเชิง Perception เพื่อให้มีความยืดหยุ่น
- เป้าหมายเป็น Scenario (Scenario Target): กำหนดเป้าหมายตามสถานการณ์ต่างๆ เช่น เศรษฐกิจเติบโต เศรษฐกิจคงตัว เศรษฐกิจถดถอย

การกำหนดระดับเป้าหมายตามแนวกลยุทธ์: สามารถกำหนดเป็นระดับ 1 ถึง 5 เพื่อบ่งบอกถึงการเติบโตหรือหดตัวของเป้าหมาย

การกระจายเป้าหมาย (Distributing Targets):

- สามารถทำได้ตามลักษณะผลิตภัณฑ์หรือเทศกาล เช่น ยอดขายบางอย่างจะขึ้นเฉพาะช่วงเทศกาล
- การกำหนดเป้าหมายต้องเขียนหน่วยที่ชัดเจน เช่น ร้อยละ จำนวนเงิน
- ควรสร้าง KPI Dictionary เพื่อบันทึกรายละเอียดของ KPI แต่ละตัว เช่น ชื่อ สูตรคำนวณ ความถี่ในการวัด ค่าเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ

➤ 7. เทคนิคการกระจายตัวชี้วัด (Cascading KPIs)

- องค์กรเปรียบเสมือน "อวัยวะ" ที่ประกอบขึ้นจากฝ่ายงานต่างๆ ซึ่งทุกคนต้องทำงานร่วมกันเป็นจิ๊กซอว์
- การทำงานต้องมีการ "จัดแนว" (Alignment) และ "บูรณาการ" (Integration) ผ่านตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน

ระดับของตัวชี้วัด:

- **ระดับองค์กร (Corporate KPI):** กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร วัดผลลัพธ์ภาพรวมขององค์กร ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป็นตัวชี้วัดระดับ Outcome / Impact
- **ระดับหน่วยงาน (Department KPI):** วัดผลงานของหน่วยงาน (ฝ่าย/แผนก) มุ่งความสนใจที่ผลงานของทีม แตกต่างกันตามลักษณะงาน
- **ระดับบุคคล (Individual KPI):** วัดผลงานของพนักงานตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดโดยหัวหน้างานร่วมกับพนักงาน

แนวทางการถ่ายทอดเป้าหมายสู่ระดับหน่วยงาน:

- **รับโดยตรง (Identical):** วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดระดับฝ่ายงานเป็นตัวเดียวกับระดับองค์กร
 - ยกตัวอย่าง: องค์กรมีวัตถุประสงค์ "เพิ่มรายได้" ฝ่ายขายก็รับวัตถุประสงค์ "เพิ่มรายได้" เหมือนกัน
 - การกระจายเป้าหมาย (Target) สามารถแบ่งตามสัดส่วนที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ เช่น ฝ่ายขายรับ 40 ล้าน ฝ่ายตลาดรับ 60 ล้าน
 - การแบ่งเป้าหมายเป็นเปอร์เซ็นต์ทำให้ฝ่ายต้อง "กอดคอกันชนะรวม แพ้รวม"
- **สนับสนุน (Contribute):** วัตถุประสงค์ระดับฝ่ายงานสนับสนุนระดับองค์กร แต่ไม่ได้เป็นตัวเดียวกัน
 - ยกตัวอย่าง: องค์กรมีวัตถุประสงค์ "เพิ่มรายได้" ฝ่ายผลิตอาจตั้งวัตถุประสงค์ "เพิ่มการผลิต" และฝ่ายขนส่งตั้งวัตถุประสงค์ "ลดระยะเวลาขนส่ง" เพื่อสนับสนุน
 - หรือองค์กรมีวัตถุประสงค์ "ลดของเสีย" ฝ่ายจัดซื้ออาจตั้งวัตถุประสงค์ "จัดหา Supplier ที่มีคุณภาพ"
 - กลุ่มที่ Contribute มักเป็น Support Process

ผู้รับผิดชอบ (Owner / Contributor):

- **Owner (O):** ผู้รับผิดชอบหลักที่ทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย
- **Contributor (C):** ผู้สนับสนุนเพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย
- การระบุผู้รับผิดชอบจะช่วยให้เห็นผู้เล่นทั้งหมดที่เกี่ยวข้องและทำงานร่วมกัน

การใช้ Initiatives ใน Strategy Map (ของ BSC) ช่วยให้หน่วยงานที่ Contribute สามารถคิดหาวิธีการสนับสนุนองค์กรได้ชัดเจนขึ้น

➤ 8. KPI ระดับฝ่ายงาน/กระบวนการ

ประเภทงานของฝ่ายงาน:

- **งานกลยุทธ์ (Strategy-based Jobs):** งานที่มุ่งเน้นกลยุทธ์องค์กรให้ประสบความสำเร็จ
- **งานประจำ (Routine Jobs):** งานที่ปฏิบัติเป็นประจำตามบทบาทและหน้าที่ที่กำหนด
- **งานอื่นๆ (Other Jobs):** งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษในช่วงเวลาหนึ่ง เช่น งานโครงการพิเศษ

Key Result Area (KRA): ผลผลิต/ผลลัพธ์หลักจากงานประจำของหน่วยงานตามภารกิจ

การกำหนด KPI ระดับฝ่ายงานสามารถทำได้จาก:

- **กระบวนการทำงาน (Process-based):** เขียนภาพรวมของกระบวนการ เช่น ร้านอาหารมีกระบวนการสำรองที่นั่ง รับคำสั่งอาหาร ประชุมอาหาร
- **Job Description / Key Responsibilities ของหน่วยงาน:** กำหนดจากหน้าที่ที่ระบุใน JD

องค์ประกอบของตัวชี้วัดกระบวนการ:

- **กระบวนการ (Process):** ชื่อขั้นตอนสำคัญ
- **ข้อกำหนด (Spec.):** ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า/กระบวนการถัดไป
- **ผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output/Outcome):** ผลที่ได้จากกระบวนการ

- ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process KPI): วัดผลผลิต/ผลลัพธ์ของกระบวนการ (นี่คือ Lagging ของกระบวนการ)
- ตัวชี้วัดในกระบวนการ (In-Process KPI): จุดควบคุมหรือจุดสำคัญในขั้นตอนการทำงาน เพื่อใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน (นี่คือ Leading ของกระบวนการ)

ตัวชี้วัดในกระบวนการ (In-Process KPI):

- มักใช้สำหรับการ Monitor, On-the-job training หรือเป็น KPI ชั่วคราวสำหรับพนักงานใหม่
- อาจไม่จำเป็นต้องเป็น Performance Indicator ตลอดเวลา เพราะบางอย่างเป็นแค่ Checklist เช่น การเข้างานก่อน 8:00 น.

ผลกระทบจากงานกลยุทธ์ต่อกระบวนการ:

- กลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถทำให้งานประจำเกิดความปั่นป่วนได้
- หากมีเป้าหมายที่สูงขึ้น (เช่น จาก 16 เล่ม/วัน เป็น 30 เล่ม/วัน) อาจต้องมีการปรับลดขั้นตอน เพิ่มทรัพยากร หรือเพิ่มบริการแบบเร่งด่วน
- การมี Base Line หรือ Standard ของกระบวนการจะช่วยให้การเจรจาต่อรองเมื่อมีเป้าหมายใหม่เข้ามา

➤ 9. ระบบการทบทวนผลการดำเนินงาน (Performance Review System)

วัตถุประสงค์ของระบบทบทวน:

- ตรวจสอบสถานะขององค์กร
- สื่อสารสถานะ
- ยืนยันลำดับความสำคัญ
- ขยายผล ให้รางวัล/จูงใจ

การตรวจสอบสถานะองค์กร:

- รู้ว่าจะวัดอะไร ติดตาม ทบทวน วิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยรวม งานประจำ ข้อมูลจากลูกค้า และความก้าวหน้าของกลยุทธ์
- เปรียบเทียบกับคนอื่นว่าทำได้แค่ไหน เช่น คู่แข่ง องค์กรคล้ายกัน หรือระดับโลก
- คาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

การประเมินผลการดำเนินงาน: พิจารณาจาก 4 มิติ

- ระดับ (Level): ผลลัพธ์อยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัด
- แนวโน้ม (Trend): อัตราการปรับปรุง หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินงานที่ดี (ความชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป)
- การเปรียบเทียบ (Comparison): ผลการดำเนินงานเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม
- การบูรณาการ (Integration): ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ที่สำคัญ

การวิเคราะห์ผล (Performance Analysis):

- ต้องอ่านข้อมูลตัวชี้วัดออก และเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้น
- การวิเคราะห์ต้องใช้ชุดข้อมูลมากกว่า 1 เรื่อง เช่น แนวโน้ม (ใช้ข้อมูล 3 จุด), การเปรียบเทียบ หรือการหาอัตราส่วน
- ควรจดบันทึก (Note) เหตุการณ์หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อ KPI เพื่อใช้อธิบายเมื่อเกิดความผิดปกติ

การสื่อสารสถานะ:

- สื่อสารให้พนักงาน คู่ค้า ลูกค้าทราบว่ามิอะไรดีกว่าหรือด้อยกว่าคู่แข่ง
- สื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญและกระตุ้นจิตใจให้ร่วมกันประสบความสำเร็จ

การยืนยันลำดับความสำคัญและการตัดสินใจปรับปรุง:

- ตัดสินใจว่าจะปรับแก้อะไรและอย่างไร ทั้งแผนงาน ตัวชี้วัด วิธีการ กระบวนการ โครงสร้าง หรือการบริหารบุคลากร
- ใช้ Importance-Performance Matrix เพื่อช่วยตัดสินใจ
 - สำคัญมาก + ผลงานแย่กว่าคู่แข่ง: "แก้ไขด่วน"
 - สำคัญมาก + ผลงานดีกว่าคู่แข่ง: "รักษาสถานะ"
 - สำคัญน้อย + ผลงานแย่กว่าคู่แข่ง: "ไม่ทำอะไร แต่เฝ้าระวัง"
 - สำคัญน้อย + ผลงานดีกว่าคู่แข่ง: "ดีเกินไป พิจารณา!"

การขยายผล ให้รางวัล/จูงใจ:

- ให้รางวัลและสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับเป้าหมาย
- ควรชื่นชมพนักงานเมื่อทำได้ดี ไม่ควรหวงคำชม

ความสอดคล้องของ KPI (BSC Alignment):

- หากเหตุดี (Leading) ผลต้องดี (Lagging) หากไม่เป็นไปตามนั้น ต้องทบทวนสมมติฐาน
- อาจเกิดจากสมมติฐานไม่ตรง ค่าเป้าหมายไม่สอดคล้อง หรือเราใจร้อนเกินไปในการรอผลลัพธ์
- ตัวชี้วัดบางตัว เช่น นวัตกรรม อาจต้องใช้เวลา (เช่น 4 ปี) กว่าที่จะเห็นผล ควรให้เวลาในการเปลี่ยนแปลง

