GOAL AND KPI SETTING

Strategic Action Plan

การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

(Goal/KPI Setting & Strategic Action Plan)

โดย ราเชนทร์ พันธุ์เวช

ราคา 220 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library Of Thailand Cataloging in Publication Data

ราเชนทร์ พันธุ์เวช

การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

--สระบุรี : ISO THAI 2559

223 หน้า

1.การบริหารธุรกิจ 1.ชื่อเรื่อง

ISBN 978-616-423-590-8

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

บริษัท ไอเอสโอไทย เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด

12/103 ม.3 ต.สวนดอกไม้ อ.เสาไห้ จ.สระบุรี 18160

โทรศัพท์: 036-731779-80, 086-3784849

โทรสาร: 036-731782

พิมพ์ที่ บริษัท วิชั่น พรีเพรส จำกัด

55/35 ม.1 ถ.ราชพฤกษ์ ต.อ้อมเกร็ด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

Tel. 0-2882-9981-2

สงวนลิขสิทธิ์โดยผู้เขียน ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

คำนำสำนักพิมพ์ ISOTHAI

การแข่งขันในโลกทุกวันนี้ จำเป็นต้องมีเป้าหมาย มีการวางแผน มีกลยุทธ์ที่ดี ถึงจะกำชัยชนะ หรือแม้แต่อยู่รอดได้ในสังเวียนการแข่งขัน แม้แต่แข่งกีฬา ก็ยังต้องมีแผนการเล่น มีแทคติคที่จะเอาชนะ ไม่ใช่ฝากความหวังไว้กับความสามารถของนักกีฬาแต่เพียงอย่างเดียว

หากมีทีมผู้แข่งขันอยู่สองทีมแข่งกัน เงินทุนเท่ากัน ทรัพยากรมีเหมือนๆ กัน นักกีฬาขีดความสามารถเท่าเทียมกัน โค้ชชื่อชั้นระดับเดียวกัน แพ้ชนะก็คือวัดกันที่ใครวางแผนมาดี มีกลยุทธ์ดีๆ ซึ่งอะไรก็เกิดขึ้นได้ ทีมเล็กก็อาจเอาชนะทีมใหญ่ได้ นักมวยตัวเล็กก็อาจเอาชนะนักมวยตัวใหญ่ได้ กองทัพเล็กๆ ก็อาจสู้รบเอาชนะกองทัพที่ใหญ่กว่าได้

ในการดำเนินธุรกิจ เป็นอะไรที่ยุ่งยากซับซ้อนกว่าการแข่งกีฬา กีฬามีแพ้นัดนี้ ก็ไปซุ่มซ้อมวางแผนเพื่อให้ชนะในนัดหน้าได้ แต่ธุรกิจหากแพ้แล้วอาจไม่มีโอกาสแก้มืออีกเป็นครั้งที่สอง การเดินในแต่ละย่างก้าวจึงต้องรอบคอบระมัดระวัง

หนังสือเล่มที่ท่านถืออยู่ในมือนี้ จะบอกเล่าอย่างละเอียด ถึงการวางแผน เพื่อดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ตั้งแต่การกำหนดมุมมองสิ่งที่คาดหมายในระยะยาว หรือวิสัยทัศน์ ไปจนถึงการกำหนดกลยุทธ์, เป้าหมาย การวางแผนเพื่อให้เป้าหมายสามารถบรรลุ เขียนโดยประสบการณ์ตรง จากผู้เขียนที่มากประสบการณ์ในการบรรยายและเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรชั้นนำหลายๆ แห่ง อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

ในนามของสำนักพิมพ์เอง นอกเหนือจากผู้บริหารธุรกิจทั่วไปแล้ว เราอยากจะแนะนำหนังสือเล่มนี้ ให้กับองค์กรที่กำลังพัฒนาระบบ ISO9001:2015

เนื่องจากเนื้อหาในหนังสือสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี เช่นในการกำหนดปัจจัยภายใน และภายนอก (Internal & External Issues) การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าประสงค์ของธุรกิจที่ผู้บริหารต้องการ ขอบคุณสำหรับการสนับสนุน หวังว่าท่านคงจะได้รับประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้ ไม่มากก็น้อย

ภูเบนทร์ พันธุ์เวช
www.isothai.com
บรรณาธิการ

คำนิยม

ก่อนอื่นต้องขอชื่นชม อาจารย์ราเชนทร์ พันธุ์เวช ว่าเป็นคนที่ตั้งใจมุ่งมั่นกับการทำอาชีพวิทยากร ที่ปรึกษาและนักเขียนด้านการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์มากๆ สามารถใช้เวลาเพียงไม่กี่ปีก็เป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ มากมาย

ที่สำคัญหนังสือเล่มนี้ถือเป็นผลงานที่ยอดเยี่ยมอีกเล่มหนึ่งที่จะนำเอาประสบการณ์ตรงมาถ่ายทอดให้ผู้อ่านได้เรียนรู้กันว่าในทางปฏิบัติจริงนั้นมีความเหมือนหรือความต่างจากหลักการสากลอย่างไร

ผมเชื่อว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้องค์กรต่างๆสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการนำเอาระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรมีกำไร เติบโต และยั่งยืนตลอดไปนะครับ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง

www.narongwits.com

วิทยากร ที่ปรึกษา นักเขียน

คำนิยม

ในการบริหารธุรกิจ...สิ่งที่ผู้บริหารถามหาตรงกัน ก็คือ

- **จะตั้งเป้าหมายอย่างไรจึงจะบรรลุผลได้ดี ได้ง่าย**
- **จะมีตัวชี้วัดอย่างไรจึงจะรู้ว่าได้ผลจริง**
- **จะมีแผนงานอะไรบ้างที่ทำแล้วได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้**

บางองค์กรก็ทำเป็น ทำง่าย ได้ผลดี...ก็ขอแสดงความยินดีด้วยครับ

สำหรับท่านที่ต้องการพัฒนาระบบการบริหารผลงานให้ดีขึ้น หรือ ท่านที่กำลังมองหาคู่มือ..หาตัวอย่าง..ที่ทำได้ผลจริง ๆ ก็เล่มนี้เลยครับ

" การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดและการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ " ที่ **อาจารย์ราเชนทร์ พันธุ์เวช** ผู้เขียนได้รวบรวมประสบการณ์...ตัวอย่างที่ทำจริงให้กับองค์กรต่าง ๆ มากกว่า 40 องค์กร ทำได้ผลดีมาแล้วและเชื่อมั่นว่าหากท่านทำตามวิธีการ ขั้นตอนในหนังสือเล่มนี้ ท่านก็จะทำได้และประสบผลสำเร็จได้ผลดีเช่นกัน

เมื่อท่านมีตัวอย่าง..มีคู่มือแล้ว สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ท่านประสบความสำเร็จก็คือ **" ทีมงาน "** หรือ บุคลากรของท่านจะต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เข้าใจตรงกัน ทำไปพร้อมกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ **" อย่างมุ่งมั่น...ตั้งใจจริง...สนุกสนาน "** ไปพร้อมกัน

หรือหากท่านจะเชิญท่านอาจารย์ราเชนทร์ พันธุ์เวช ไปช่วยทำ ไปจูงมือทำ พาท่านไป " Motorway " ท่านก็จะประสบความสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้นครับ

สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา
วิทยากร นักเขียน ที่ปรึกษา การบริหารงานบุคคล

คำนิยม

ดิฉันมีโอกาสได้รู้จักอาจารย์ราเชนทร์เมื่อ 2 ปีก่อนจากการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการของบริษัท ซึ่งขณะนั้นดิฉันเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัยพากรบุคคลและธุรการของบริษัท เอส.เอฟ.ดีเวลอปเมนท์ จำกัด หรือศูนย์การค้าเมกาบางนานั่นเอง ทำให้ดิฉันทราบว่า อาจารย์ราเชนทร์ มีประสบการณ์มาหลากหลาย รวมถึงเคยเป็นเจ้าของกิจการส่วนตัวมาก่อน ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเข้าใจและมีมุมมองอย่างเจ้าของกิจการทำให้อาจารย์ราเชนทร์สามารถมองได้อย่างทะลุปุโปร่งถึงกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จรวมถึงจะบริหารอย่างไรให้ฝ่าผ่านอุปสรรคหรือปัญหาต่างๆไปได้ นอกจากนี้อาจารย์ราเชนทร์ยังมีพื้นฐานด้านการคำนวณ การวิเคราะห์งบกำไรขาดทุน งบประมาณต่างๆ ผนวกกับการมีภาวะผู้นำที่โดดเด่นมีความชัดเจนและน่าเชื่อถือ ยิ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้อาจารย์ราเชนทร์ได้รับการยอมรับจากเจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆมากมายอีกด้วย

สำหรับตัวดิฉันเองแล้ว มีประสบการณ์ในสายงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากว่า 22 ปี ปัจจุบันทำงานด้านการให้คำปรึกษาและเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ดิฉันจึงมีโอกาสได้พบปะ พูดคุยและแบ่งเบาภาระให้กับเจ้าของกิจการและผู้บริหารระดับสูงอยู่หลายแห่ง ซึ่งดิฉันพบว่าปัจจุบันหลายองค์กรกำลังประสบปัญหาด้านการบริหารคน บ่อยครั้งที่เจ้าของกิจการถามดิฉันว่า ทำอย่างไรให้คนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและทำงานได้ตามเป้าหมาย บ้างก็ถามว่าทำอย่างไรให้คนทำงานเป็นทีม ทำ

อย่างไรถึงจะปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานของคนได้ เป็นคำถามที่ดูเหมือนจะตอบยาก แต่สำหรับดิฉันแล้วนอกจากการปรับปรุงกระบวนการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ตัวเองถนัด ดิฉันจะแนะนำและชี้แจงเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารเหล่านั้นว่าหากต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จเป็นไปตามความคาดหมายอย่างยั่งยืน ในขณะที่คนทำงานเองก็เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน มุ่งมั่นทำงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ได้รับความชัดเจน ยุติธรรมในด้านของผลตอบแทน พูดง่ายว่า “WIN WIN” ด้วยกันทั้งสองฝ่าย จะไม่มีวิธีการใดดีไปกว่าการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดและการวางแผนรองรับที่มีประสิทธิภาพ สิ่งนี้ตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้เสียทุกๆ ฝ่าย ตั้งแต่เจ้าของกิจการ ลูกค้า คู่ค้า และคนทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งอาจารย์ราเชนทร์ได้ถ่ายทอดถึงเทคนิควิธีการที่เข้าใจง่ายๆ ไว้ในหนังสือเล่มนี้เรียบร้อยแล้ว

จากสิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้ดิฉันมั่นใจว่าท่านผู้อ่านทุกท่านจะได้รับสารประโยชน์ที่ท่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการหรือธุรกิจของท่านได้จริงและได้ผล เพราะสิ่งที่อาจารย์ราเชนทร์ถ่ายทอดออกมาในหนังสือเล่มนี้เป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีและประสบการณ์จริง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วกลั่นกรองจากประสบการณ์จริงที่คลุกคลีกับลูกค้าระดับองค์กรที่หลากหลาย ทั้งภาครัฐและเอกชนทุกระดับ ตั้งแต่ขนาดใหญ่ไปจนถึงขนาดเล็กหรือ SME

ดิฉันจึงเชื่อมั่นว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นคำตอบที่ดีสำหรับการนำไปใช้เพื่อบริหารกิจการหรือธุรกิจของท่านได้เป็นอย่างดียิ่ง

ท้ายที่สุดนี้ ดิฉันขอเป็นสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้อาจารย์ราเชนทร์ทำหน้าที่ถ่ายทอดประสบการณ์อันทรงคุณค่า และมุ่งหน้าพัฒนาธุรกิจและองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับประเทศชาติต่อไปค่ะ

พรรษมณฑ์ พัฒนกิจเรือง

www.pasamol.com

ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

คำนิยม

ก่อนอื่นต้องขอชื่นชม อาจารย์ราเชนทร์ พันธุ์เวช ครับ อาจารย์เป็นคนที่ตั้งใจและจริงจังอย่างมากกับการศึกษาและสะสมปัญญาปฏิบัติ (Practical Wisdom) ในเรื่องการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ จนปัจจุบันเป็นหนึ่งในวิทยากรกูรู ที่ได้การยอมรับจากองค์กรต่างๆมากมาย สำหรับหนังสือเล่มนี้มีความน่าสนใจและเป็นประโยชน์อย่างมาก โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรที่มุ่งมั่นตั้งใจจะนำพาองค์กรของตนให้ ขายดี มีกำไร เติบโต และยั่งยืน เนื้อหาสามารถผสมผสานหลักการและหลักปฏิบัติที่เกิดจากประสบการณ์จริง เหมือนบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปที่เติมน้ำร้อนแล้วก็กินได้เลยไม่ต้องเสียเวลามาทดลอง กะๆเดา

การดำเนินธุรกิจให้สำเร็จก็เหมือนการเดินทาง ซึ่งต้องมีการกำหนดหมุดหมาย (Goal) ที่ชัดเจน ท้าทาย เป็นไปได้ และต้องมีการสร้างแผนที่ (Strategic Action Plan) ที่ทำให้มั่นใจว่าเราสามารถเดินไปถึงเป้าหมายนั้นได้จริง รวมถึงการคาดการณ์และจัดการกับความเสี่ยงต่างๆที่อาจเจอในระหว่างทาง ซึ่งทุกคำตอบมีอยู่ในหนังสือเล่มนี้ครับ ขอให้ผู้อ่านทุกท่านสนุกไปกับการอ่านหนังสือดีๆ เล่มนี้และได้ประโยชน์จากการนำแก่นสาระไปใช้จริงครับ

นราวิทย์ นาควิเวก

www.excellentpeople-th.com

ที่ปรึกษาด้านระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์

จากใจผู้เขียน

หนังสือเล่มนี้เป็นผลงานเขียนเล่มที่ 3 ของผม ซึ่งเขียนจากความรู้ที่ได้ร่ำเรียนมาจากครูบาอาจารย์ ประสบการณ์จากอาชีพหลักในอดีตคืองานบริหารโครงการในวงการก่อสร้าง และประสบการณ์การจากการที่ผมได้มีโอกาสทำงานวิทยากรและที่ปรึกษาด้านการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์, กำหนดเป้าหมาย, จัดทำแผนปฏิบัติการและประเมินผลงานให้กับองค์กรต่างๆตั้งแต่องค์กรขนาดใหญ่องค์กรมหาชน จนถึงบริษัท SME เล็กๆซึ่งได้เรียนรู้มามากมายจากผู้บริหารหลายองค์กร

หัวใจสำคัญที่สุดในการดำเนินกิจการของทุกองค์กรคือ ทำอย่างไรให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพราะถึงแม้องค์กรนั้นจะมีองค์ประกอบในการดำเนินธุรกิจเพียบพร้อมแค่ไหนก็ตาม ถ้าทำงานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทุกอย่างก็ไร้ความหมาย

วัตถุประสงค์ในการเขียนหนังสือเล่มนี้ ผมตั้งใจเขียนขึ้นมาเพื่อเน้นให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจเครื่องมือและรูปแบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงเพื่อให้พนักงานโดยเฉพาะระดับผู้จัดการและหัวหน้างานได้เข้าใจภาพรวมและทิศทางขององค์กร เข้าใจความต้องการของ CEO และสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ให้ตอบโจทย์องค์กรและ CEO ได้อย่างแท้จริง

แนวทางการเขียนหนังสือเล่มนี้ ผมไม่สนใจว่าถูกต้องครบถ้วนตรงตามหลักทฤษฎีหรือขัดแย้งกับหลักการใดๆหรือไม่ เนื่องจากเป็นการเขียนจากประสบการณ์ในการทำแผนกลยุทธ์ให้ตอบโจทย์องค์กรต่างๆเป็นหลัก เน้นเรื่องความสมเหตุสมผลที่สามารถอธิบายที่มาที่ไป และสามารถตอบคำถามที่ CEO ต้องการได้ และที่สำคัญที่สุดแผนปฏิบัติการที่วางไว้นั้นต้องสามารถ

นำไปปฏิบัติงานได้จริงๆ ดำเนินการตามแผนแล้วมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้สูงที่สุด เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

และสไตล์การเขียนผมขออนุญาตใช้ภาษาที่ง่ายๆ พยายามหลีกเลี่ยงศัพท์วิชาการโดยไม่จำเป็น เน้นคำพูดที่สามารถเข้าใจได้ทุกสาขาอาชีพเพื่อให้คนทำงานเข้าถึงและนำไปปฏิบัติจริงได้มากที่สุด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยสร้างประโยชน์ให้กับ CEO, ผู้บริหารหรือใครก็ตาม ที่เป็นผู้รับผิดชอบในการทำแผนปฏิบัติการในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีผลประกอบการที่ดี เติบโต ยั่งยืน ตามที่ตั้งใจไว้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้การสนับสนุน และส่งเสริมกันตลอดมา อ.ตุ้ย สิทธิศักดิ์, อ.อ้อ พรรษมณฑ์, อ.บอม นราวิทย์ และอีกหลายท่านที่เอ่ยชื่อได้ไม่หมด ที่ขาดไม่ได้คือขอกราบขอบพระคุณ “ครู” ผู้ที่ให้ความรู้ ให้แนวทาง และให้โอกาสในอาชีพวิทยากรและที่ปรึกษาด้านการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์กับผม จนทำให้ผมได้รับการยอมรับจากองค์กรทุกระดับเช่นทุกวันนี้ ขอกราบขอบพระคุณท่านด้วยใจจริงครับ
“ท่านอาจารย์ ณรงค์วิทย์ แสนทอง”

ราเชนทร์ พันธุ์เวช

www.chentrainer.com

E-Mail : chentrainer.com@gmail.com

Tel. 081-9937077

การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด และจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

(Goal/KPI Setting & Strategic Action Plan)

สารบัญ

บทนำ กำหนดเป้าหมายเป็นทำแผนปฏิบัติการชัดเจน มีชัยไปกว่าครึ่ง 14

Part - I ภาพรวมเป้าหมายและทิศทางขององค์กรธุรกิจ 20

บทที่ 1 ทิศทางอนาคต และแนวการเติบโตขององค์กรธุรกิจ 21

บทที่ 2 วิสัยทัศน์, พันธกิจ, คุณค่า, ยุทธศาสตร์, เป้าหมาย และกลยุทธ์ 33

บทที่ 3 ภาพรวม การวางแผนกลยุทธ์ 3-5 ปี ขององค์กรธุรกิจ 47

Part - II การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ (Business Strategy) 53

บทที่ 4 กลยุทธ์คืออะไร สำคัญแค่ไหน มีแนวทางกำหนดอย่างไร 54

บทที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 59

บทที่ 6 หลากหลายแนวทาง ในการกำหนดกลยุทธ์ 80

Part - III การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด (Goal & KPI Setting) 104

บทที่ 7 เป้าหมายองค์กรกำหนดจากอะไร ต้องตอบโจทย์เรื่องใดบ้าง ? 105

บทที่ 8 กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด อย่างไรให้เวิร์ค 119

บทที่ 9 กระจายเป้าหมายให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร 138

Part - IV การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Plan) 154

บทที่ 10 แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ 155

บทที่ 11 การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์เป้าหมาย 164

บทที่ 12 การออกแบบแนวทางปฏิบัติ และ ประเมินความเสี่ยง 181

บทที่ 13 การจัดทำตารางแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ 195

บทที่ 14 ตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุยอดขาย 203

บทนำ

กำหนดเป้าหมายเป็น ทำแผนปฏิบัติการชัดเจน มีชัยไปกว่าครึ่ง

กำหนดเป้าหมายเป็นทำแผนปฏิบัติการชัดเจน มีชัยไปกว่าครึ่ง

จากการที่ผมได้สัมผัสกับองค์กรเล็กใหญ่ในเรื่องการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ บริษัทส่วนมากมักมีปัญหาคล้ายๆกันคือผลงานแต่ละปีไม่ค่อยบรรลุเป้าหมาย ทั้งๆที่เป้าหมายก็ไม่ได้กำหนดสูงขึ้นมากมายเท่าใดนัก แต่เป็นเพราะการแข่งขันในยุคนี้สมัยนี้ที่ทำให้ทุกอย่างยากขึ้นไปหมด ไม่ใช่เรื่องง่ายเลยในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแต่ละปีในยุคนี้

ประเด็นที่พบคือ องค์กรส่วนใหญ่ก็มีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานประจำทุกปีอยู่แล้ว เพราะเป็นเรื่องพื้นพื้นฐานที่องค์กรธุรกิจต้องทำ แต่ทว่าการกำหนดเป้าหมายและแผนงานของแต่ละองค์กรนั้นจะใช้ได้จริง มีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนเป็นอีกเรื่องหนึ่ง

คำถามคือ

“แล้วเราจะรู้ได้เมื่อไหร่ว่า
แผนงานที่ทำไว้นั้น จะได้ผลหรือไม่ได้ผล”

หลายองค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการทำแผนงานอย่างจริงจัง คือทำไปตามหน้าที่ที่ต้องทำแผนกันทุกปี แต่ไม่ใส่ใจอย่างจริงจังในรายละเอียด ขาดความสมเหตุสมผล หรือ ขาดการให้ความสำคัญของข้อมูล ตัวเลข ความเป็นไปได้ของแผน เลยเป็นแผนแบบที่แทบใช้เป็นแนวทางได้ไม่มากนัก ทุกอย่างไปลุ้นกันตอนลงมือปฏิบัติจริง จะได้ผลไม่ได้ผลตามเป้าหมายก็ไปลุ้นกันทีหลัง สรุปแล้วแผนที่ทำไปใช้ประโยชน์อะไรไม่ค่อยได้ เสียเวลาทำกันไปเปล่าๆ

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

การที่องค์กรส่วนหนึ่งไม่ค่อยบรรลุเป้าหมายในแต่ละปี พบว่าปัญหาเกิดจากสาเหตุใหญ่ๆไม่กี่ประการ ซึ่งก็มีทั้งปัจจัยภายนอก โลกที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ก็มีไม่น้อยก็เกิดจากการบริหารจัดการขององค์กรเองที่ไม่มีประสิทธิภาพมากพอ โดยรวมๆแล้วน่าจะสรุปได้เป็นเรื่องใหญ่ๆ ดังนี้

1. อุตสาหกรรมที่เราทำ อยู่ในภาวะถดถอย ความต้องการในสินค้าบริการนั้นๆลดลง หรือมีสินค้าอื่นที่ดีกว่าถูกกว่ามาแทนที่ หรือสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์อื่นๆที่เกิดขึ้นซึ่งไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ

2. การแข่งขันที่รุนแรงในตลาด โดยเฉพาะคู่แข่งที่เกิดใหม่หลายรายมาจากองค์กรยักษ์ใหญ่ หรือ บางทีก็เป็นองค์กรที่เป็นแบรนด์ระดับโลก ทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้น เลือกคุณภาพได้มากขึ้นในราคาที่ต่ำลง

3. มองงานกันเป็นปีๆไป กำหนดแต่เป้าหมายและแผนงานรายปี ไม่เคยวางเป้าหมายและแผนระยะยาวขององค์กรว่า 3-5 ปี ว่าจากนี้จะเป็นอย่างไร จะต้องเตรียมความพร้อมอะไรบ้างในเรื่องสินค้าบริการ ระบบการจัดการ บุคลากร เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญต่างๆ เพื่อรองรับอนาคตขององค์กร

4. ผู้ประกอบการ กำหนดแต่เป้าผลประกอบการ ดูยอดขายหรือกำไรแต่เพียงอย่างเดียว ละเลยความสอดคล้องของเป้าหมายของหน่วยงานต่างๆที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ เป้าหมายขององค์กรและหน่วยงานต่างๆไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แม้หลายองค์กรทำระบบประเมินผลงานอยู่แล้ว แต่ก็พบเสมอๆว่าในแต่ละปีผลงานบุคลากรดีเยี่ยม แต่ผลประกอบการองค์กรกลับไม่บรรลุเป้า

5. แผนงานในแต่ละปีที่ทำ ฟังแล้วจับต้องได้ยาก ไม่มีข้อมูลอะไรที่อ้างอิงได้เลยว่าสิ่งที่จะดำเนินการนั้นจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตอบได้ไม่ชัดเจนว่าสิ่งที่ลงทุนไปจะได้อะไรกลับมาบ้าง ได้เท่าไหร่ ที่สำคัญหลายบริษัทใช้แต่แนวทางเดิมๆทุกปี เป้าหมายคล้ายๆเดิมแผนงานก็เดิมๆ ไม่เคยคิดกลยุทธ์ใหม่ๆ ทั้งที่โลกของการแข่งขันรอบๆตัว ไปไกลถึงไหนต่อไหนกันแล้ว

6. การพัฒนาระบบการทำงานและบุคลากร ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของบริษัท บางทีผู้รับผิดชอบในการพัฒนาก็ยังไม่รู้เลยว่าอนาคต 3-5 ปีข้างหน้าบริษัทจะดำเนินการไปในทิศทางไหนอย่างไร เพราะผู้บริหารเองก็ไม่เคยสื่อสารให้ชัดเจน

สิ่งต่างๆที่ว่ามานี้ ล้วนแล้วแต่เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จและเป็นปัญหาที่เจอคล้ายๆกันในหลายๆองค์กร ซึ่งในหนังสือเล่มนี้คงไม่สามารถหยิบยกรายละเอียดในเรื่องต่างๆทั้งหมดมาพูดคุยถึงแนวทางการดำเนินการทุกๆด้านได้ แต่จะขอเน้นไปในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถช่วยให้องค์กรมีโอกาสบรรลุเป้าหมายมากที่สุดได้

ดังนั้นคำถามที่ถามไว้ตอนต้นว่า เราควรรู้ได้เมื่อไหร่ว่าปีนี้จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ คำตอบคือ

“เราควรรู้ตั้งแต่ตอนทำแผนปฏิบัติการแล้วว่าเป้าหมายนั้นจะบรรลุผลหรือไม่”

เพราะถ้าแผนงานที่ทำบนกระดาษยังตอบได้ไม่ชัดเจนว่า จะสำเร็จได้อย่างไร ตอนไปดำเนินการจริงก็น่าจะยากที่จะสำเร็จได้

ดังนั้นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในแต่ละปีนั้น หัวใจสำคัญคือ การกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อตอบโจทย์เป้าหมายนั้นๆอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยในเรื่องการกำหนดเป้าหมายนั้น ควรเน้นถึงความสอดคล้องของเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และตอบโจทย์องค์กรให้มากที่สุด และสิ่งที่ต้องเห็นได้ชัดเจนคือตอนประเมินผลงานปลายปี จะต้องพบว่าถ้าองค์กรบรรลุเป้าหมาย ผลการประเมินของบุคลากรต้องออกมาในทางเดียวกัน ไม่ใช่ว่า ประเมินผลออกมาแล้ว **ผลงานทุกคนดีเยี่ยมแต่องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย** แบบนี้น่าจะต้องทบทวนกระบวนการกำหนดเป้าหมายและประเมินผลงานกันใหม่แล้วครับ

ส่วนเรื่องของการทำแผนปฏิบัติการนั้น หัวใจสำคัญคือ เราทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัด ดังนั้นในแผนต้องสามารถอธิบายได้ว่า ทำแล้วเราจะได้ผลลัทธ์เป็นตัวเลขเป้าหมายเท่าใด เพราะอะไร มีข้อมูลอะไรอ้างอิง แผนนั้นต้องมีแนวการคิดเชิงกลยุทธ์ที่สอดรับกับสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แผนนั้นต้องเป็นแผนงานที่ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมวางแผนด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร และแผนนั้นต้องมีแนวทางรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะโลกธุรกิจทุกวันนี้โลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ทุกองค์กรต้องตามให้ทันกับปัจจัยที่ผันผวนตลอดเวลา

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

และที่สำคัญที่สุด ตอนนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นต่อ CEO ต้องตอบคำถามต่างๆเหล่านี้ได้ว่า

- เพราะอะไรถึงเลือกทำแผนนั้น มีข้อมูลอะไรรองรับ
- มั่นใจได้อย่างไรว่าแผนนั้นจะได้ผล มีอะไรอ้างอิง
- บริษัทต้องลงทุนเท่าไหร่ในการดำเนินแผนปฏิบัติการนั้นๆ
- ผลลัพธ์ที่จะได้เป็นตัวเลขเท่าไหร่ มีอะไรอ้างอิง
- มีความเสี่ยงหรือไม่ มีแผนรองรับอย่างไร

ดังนั้น การทำแผนปฏิบัติการไม่ใช่แค่ได้ทำแผน แต่นำไปใช้แล้วต้องมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงสุด เพราะตามที่เคยกล่าวไว้แล้วว่า

“ถ้าแผนบนกระดาษ ยังไม่สำเร็จ
ตอนทำจริงก็น่าจะหวังผลได้ยากครับ”

PART - I

ภาพรวมเป้าหมายและ ทิศทางขององค์กรธุรกิจ
(Business Goal & Direction)

www.chentrainer.com

บทที่ 1

ทิศทางอนาคต และแนวการเติบโตขององค์กรธุรกิจ

www.chentrainer.com

ทิศทางอนาคต และแนวการเติบโตขององค์กรธุรกิจ

ในอดีตที่ผ่านมา การทำองค์กรธุรกิจให้สำเร็จไม่ได้ยากเหมือนในปัจจุบันขายอะไรก็มีสิทธิ์รวยได้ เพราะการแข่งขันไม่มากลูกค้ามีตัวเลือกไม่มาก แต่ในปัจจุบัน แม้การก้าวเข้ามาเป็นผู้ประกอบการจะมีตัวช่วยและช่องทางมากมาย แต่กลับประสบความสำเร็จได้ยากเพราะการแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆที่ผันผวนตลอดเวลา ทำให้ผู้ประกอบการมีความเสี่ยงมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

หลายคนคงคุ้นเคยกับคำว่า วัฏจักรของธุรกิจเป็นอย่างดี โดยจะมีช่วงเริ่มต้น เติบโต มั่นคง และ ถดถอย ในส่วนนี้ไม่ขอกล่าวทั้งหมด แต่ผมจะพูดถึงเฉพาะเรื่องที่ทุกองค์กรต้องเตรียมการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

เริ่มจาก สิ่งที่ทุกองค์กรต้องการในการดำเนินกิจการ คือ

“กำไร เติบโต ยั่งยืน”

ซึ่งเราจะมาดูกันว่าแต่ละช่วงของธุรกิจนั้น องค์กรต้องมีองค์ประกอบสำคัญเรื่องใดบ้างเพื่อทำให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่งคงได้

ช่วงเริ่มต้นกิจการ

ในช่วงเริ่มต้นดำเนินการ สิ่งสำคัญที่สุดของธุรกิจคือ ความอยู่รอด 2 สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการคือ มีลูกค้าและมีสินค้าบริการให้กับลูกค้า สรุปง่ายๆว่า ขายได้ ส่งได้ เก็บตังค์ได้เป็นอันจบ แต่ในความเป็นจริงไม่มีองค์กรหรือบริษัทใดตั้งใจจะขายแค่ปีสองปีแล้วเลิก เมื่อก้าวเข้ามาแล้วทุกองค์กรก็อยากเติบโตยั่งยืนทั้งนั้น แม้ในรายที่เจ้าของกิจการเองก็ไม่ได้คาดหวังความสำเร็จยิ่งใหญ่มากมาย แต่ทุกองค์กรก็ **จำเป็นต้องเติบโต** ผมเคยตั้งคำถามในการเปิดคลาสบรรยาย เรื่องการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management System) ของผมอยู่เสมอๆว่า

“ถ้าองค์กร ไม่เติบโต ยอดขายไม่เพิ่มขึ้น จะเกิดปัญหาอะไร ???

เพราะพนักงานมักบ่นกันเสมอๆ ว่าเศรษฐกิจอย่างนี้ CEO ยังจะตั้งยอดขายเพิ่มขึ้นทุกปีๆอีก แค่รักษายอดเดิมไว้ได้ก็หืดขึ้นคอแล้ว นั่นคือมุมมองของพนักงาน แต่ถ้าทุกคนกลับมามองที่มาที่ไปแบบใจเป็นกลาง ไม่มีอคติจะพบว่า แม้เศรษฐกิจจะไม่ดี ยอดขายไม่เพิ่มขึ้นหรือบางที่ลดลงด้วยซ้ำ บริษัทก็

ยังต้องเพิ่มเงินเดือนให้พนักงานทุกๆปี เช่นเมื่อหลายปีก่อนโซนอยุธยาน้ำท่วมหนัก หลายโรงงานธุรกิจเสียหายไม่มีรายได้หลายเดือน ผลประกอบการขาดทุน แต่ยังต้องเพิ่มเงินเดือนแถมยังจ่ายโบนัสให้พนักงานอีกด้วย และในแต่ละปีก็จะเห็นว่ารายการค่าใช้จ่ายขององค์กรแต่ละรายการส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นทุกปีๆ เช่น วัตถุดิบ, ค่าขนส่ง ฯลฯ

ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมียอดขายมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ในอนาคต

ช่วงการเติบโต

คำถามคือ องค์กรจะเติบโตได้ต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งก็มีอยู่หลายองค์ประกอบสำคัญ แต่สิ่งสำคัญที่สุดสิ่งแรกที่องค์กรต้องพิจารณา ละเลยไม่ได้เลยนั้นคือ

“ทิศทางผู้ที่จะบริโภคสินค้าบริการนั้นๆ จะเป็นอย่างไรในอนาคต”

เพราะว่า ต่อให้องค์กรเราเชี่ยวชาญในการสร้างสินค้าบริการนั้นแค่ไหน เก่งในการทำตลาดสักเพียงใด เราก็ไม่สามารถขายสินค้าบริการที่ไม่มีลูกค้าต้องการได้ ถึงขายได้ปริมาณยอดขายก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรยังคงรักษากิจการไว้ในขนาดเดิมได้ต่อไป

ดังนั้นในการมองการเติบโต คงต้องไปว่ากันในเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร ซึ่งก็ว่าด้วยเรื่องของการ

วิเคราะห์ในแนวทางของ ***5 Force Model และ ปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ*** ซึ่งผมขอยกไปกล่าวรายละเอียดใน ***บทที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์*** แต่หลักใหญ่ใจความที่สำคัญคือ

"ต้องอ่านเกมให้ขาดว่า ธุรกิจนี้มีอนาคตหรือไม่"

เพราะถ้ามองพลาด ก็หมายถึงหายนะที่รออยู่ใกล้ๆแค่ตรงหน้านี้เอง สรุปว่าองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กรเติบโตในเบื้องต้น คือ

1. ทิศทางปริมาณความต้องการของลูกค้า รวมถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อซื้อสินค้าบริการนั้นๆในอนาคต

2. คุณภาพของสินค้าและบริการ ต้องสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างแท้จริง จนเกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง (ในรายที่สินค้ามีการบริโภคซ้ำ) หรือไม่ก็เกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพ ถึงขั้นบอกต่อๆกันไปจนเกิดลูกค้าใหม่เข้ามาอย่างต่อเนื่อง

3. ระบบการบริหารงานในทุกๆระบบที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นระบบบริหารจัดการภาพรวมขององค์กร เช่น ISO 9001 (ซึ่งเป็นระบบที่ดี แต่น่าเสียดายที่หลายองค์กรทำแค่ให้ผ่านการรับรอง แต่ไม่นำมาเป็นแนวปฏิบัติจริงจัง) ระบบบริหารผลงาน, ระบบบริหารงานด้านการขายการตลาด, การผลิตจัดหา, หรือส่วนงานสนับสนุนต่างๆ และที่ขาดไม่ได้คือ ระบบการบริหารจัดการข้อมูลของธุรกิจทั้งหมด ให้เชื่อมต่อกันทั้งองค์กร

4. ระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญต่อการเติบโตอย่างยิ่ง โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องเน้นศักยภาพส่วนตัวของบุคลากรเป็นสำคัญ เช่น ธุรกิจที่เกี่ยวกับการขายสินค้า หรือ ธุรกิจบริการ หรือธุรกิจที่ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นหัวใจในการดำเนินกิจการ

5. ความเชี่ยวชาญในธุรกิจนั้นๆ หรือ Knowhow ขององค์กร เพราะยุคสมัยนี้แค่ผลิตสินค้าเป็น แค่ให้บริการได้ คงไม่เพียงพอที่จะยืนหยัดแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆได้อีกต่อไป ต้องดีกว่า เร็วกว่า และ เกือบทุกธุรกิจ ต้องราคาถูกกว่าคู่แข่งในกลุ่มตลาดเดียวกัน (Segmentation) ให้ได้อีกด้วย

แท้จริงแล้ว มีปัจจัยอื่นๆอีกมากมายซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการเติบโตขององค์กรซึ่งคงไม่สามารถกล่าวรายละเอียดได้ทั้งหมดในที่นี้

แต่ท่านเชื่อหรือไม่ครับ องค์กรต่างๆที่มีองค์ประกอบที่ดีครบทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรเหล่านั้นยั่งยืน ซึ่งถ้าหากเราลองนึกถึงแบรนด์ยักษ์ใหญ่ของโลกหลายๆรายที่ผ่านมา จะเห็นว่าแต่ละปัจจัยที่กล่าวมานั้นองค์กรเหล่านั้นทำได้อย่างยอดเยี่ยม แต่สุดท้ายก็ยังต้องปิดกิจการหรือขายกิจการแบบหนีตายให้องค์กรอื่นไป เพราะยุคนี้สมัยนี้ เราสามารถพูดได้เต็มปากเลยว่า

“ใหญ่แค่ไหน ก็เจ๊งได้”

ดังนั้นไม่ว่าองค์กรจะเคยยิ่งใหญ่ขนาดไหน แบรนด์ดังเพียงใด ก็อาจอยู่ไม่ได้ถ้าไม่ปรับตัว

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

ช่วงสร้างความยั่งยืน

จากที่สังเกตการณ์ การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆทั้งๆที่เคยเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จมาก่อน แต่สุดท้ายบริษัทก็ไปไม่รอดหรือเรียกง่ายๆว่า เจ๊ง มีอยู่ 2-3 สาเหตุหลักๆคือ

- อย่างแรกคือ ความต้องการลูกค้าเปลี่ยนไป ขนาดตลาดลดลง
- สินค้ายังไปได้ แต่คู่แข่งมากจนทำให้หลายรายต้องพับเสื่อกลับบ้าน
- พังเพราะผู้บริหารเอง บริหารไม่ดี หรือ มีปัญหาผลประโยชน์ระหว่างหุ้นส่วนต่างๆ

ดังนั้นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเป็นประเด็นแรกๆคือ นวัตกรรมของสินค้าและบริการต้องตอบโจทย์ลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ซึ่งบางสินค้าต้องการการเปลี่ยนแปลง เช่น สินค้าเทคโนโลยีต่างๆ แต่ก็มีบางสินค้าที่ห้ามเปลี่ยนแปลงแม้จะขายมาเป็นร้อยๆปีก็ตาม เช่น อาหารเครื่องดื่มบางยี่ห้อที่ไม่ว่าจะขายมากี่ปีก็ตาม ลูกค้าก็ยังติดอยู่กับรสชาติเดิมๆ ซึ่งสินค้าเหล่านี้ยังคงต้องรักษาเอกลักษณ์หรือ สิ่งที่ลูกค้ายังคงต้องการแบบเดิมๆไว้ ส่วนจะออกตัวใหม่มาเสริมทัพ หรือปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ก็ว่ากันไปตามยุคตามสมัย

ส่วนที่สองที่สำคัญคือ การทำให้ความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจ หรือ Knowhow ในการทำธุรกิจบางประเภทให้ฝังอยู่กับองค์กร เพราะมีหลายๆองค์กรที่เติบโตมาได้เพราะซื้อตัวผู้เชี่ยวชาญมาสร้างสินค้านั้นๆ แต่พอบุคลากรเหล่านั้นจากไปองค์กรก็กลายเป็นบริษัทธรรมดาๆรายหนึ่งซึ่งไม่มีความโดด

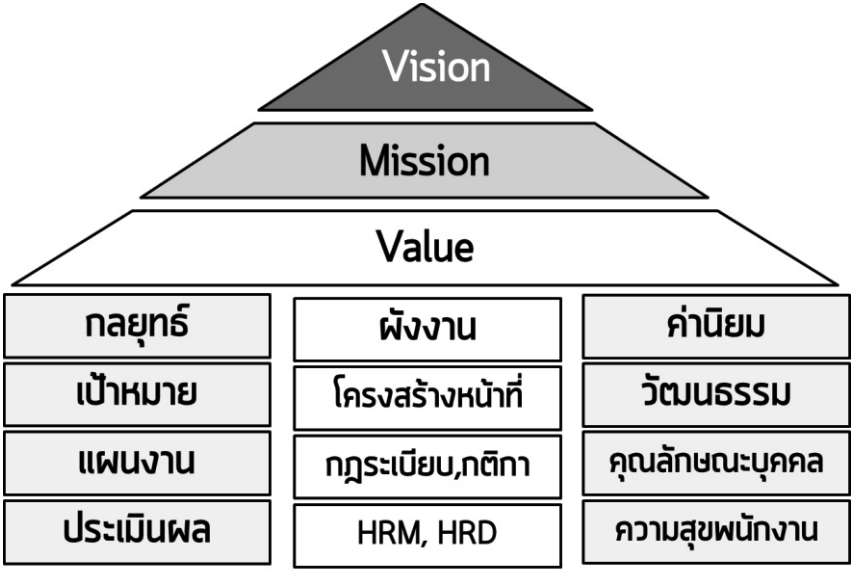
เด่นหรือความเชี่ยวชาญเหลืออยู่เลย ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้ความเชี่ยวชาญต่างๆของบุคลากร แปลงเป็นสื่อต่างๆที่บุคลากรรุ่นๆหลังๆสามารถเรียนรู้สิ่งเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และรักษาความรู้ความเชี่ยวชาญเหล่านั้นไว้ได้แม้เวลาจะผ่านไปนานเท่าใดก็ตาม

ส่วนที่สามคือ เรื่องที่เป็นมิติที่สำคัญอีกด้านหนึ่งของบุคลากร คือเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในองค์กร ซึ่งโดยปกติระบบต่างๆที่เราวางไว้จะทำให้องค์กรได้ผลงานตามมาตรฐาน แต่เรื่องค่านิยมวัฒนธรรมจะทำให้บุคลากรสร้างผลงานให้กับองค์กรได้สูงกว่ามาตรฐาน และนำศักยภาพของตัวบุคลากรเองมาใช้ทำงานให้กับองค์กรได้อย่างสุดความสามารถ แถมยังเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร และทำให้คนในองค์กรมีความสุขในการทำงานอีกด้วย

ดังนั้นโดยทั่วไปเวลาผมเข้าไปบรรยาย หรือให้คำปรึกษาเรื่องการบริหารผลงาน หรือพัฒนาองค์กรต่างๆ มักเน้นย้ำให้บุคลากรได้ทำความเข้าใจในเป้าหมายในภาพรวมขององค์กรเสมอ ว่าการที่ทุกองค์กรจะบรรลุต้องการเรื่องผลประกอบการ การเติบโต และความยั่งยืนนั้น จะต้องมีการดำเนินการต่างๆในแต่ละด้านที่กล่าวมาแล้ว เพื่อจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้นๆได้อย่างแท้จริง

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

เวลาทำงานเรื่องนี้ ผมมักมีโมเดลพื้นฐานในการมองภาพรวมองค์กรในเบื้องต้นก่อนว่า องค์กรมีการวางระบบการบริหารจัดการในส่วนไหนแล้วบ้างเพื่อที่จะสามารถตอบโจทย์เหล่านั้นได้ โดยมองเป็นภาพรวมคร่าวๆดังนี้



องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์กร สำเร็จในด้านผลประกอบการเติบโตและยั่งยืนเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้นั้น ประกอบด้วย 3 แกนหลักๆ

แกนกลาง (การบริหารจัดการพื้นฐานในการดำเนินกิจการ)

เป็นแกนที่องค์กรทั่วๆไปทำเป็นแกนแรก เป็นแกนที่เกิดโดยธรรมชาติของการดำเนินกิจการ คือ กิจการนี้ทำอะไรค้าขายอะไร ผลิตอะไร มันคือผัง

การทำงานและโครงสร้างซึ่งเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการโดยธรรมชาติไม่ว่าจะเขียนไว้เป็นเอกสารหรือไม่ก็ตาม ซึ่งก็จะตามมาด้วยระเบียบการทำงาน เป็นพื้นฐานซึ่งการบริหารจัดการในส่วนนี้ก็พัฒนามาเป็น ระบบ HRM (Human Resource Management) ในปัจจุบัน ส่วนระบบ HRD (Human Resource Development) จริงๆก็ทำกันมานานแล้วแต่ก็เป็นรูปเป็นร่างและถูกพัฒนาอย่างจริงจัง เป็นที่นิยมเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง

โดยทั่วไปจะพบว่าองค์กรอย่าง SME ส่วนใหญ่ที่ก่อร่างสร้างธุรกิจมักเริ่มด้วยสิ่งนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจก็ยังไม่มีด้วยซ้ำในตอนเริ่มแรก แค่คิดว่าจะขายอะไร จะผลิตอะไรแค่นั้น แต่ถ้ามาในยุคนี้ พ.ศ. นี้ เริ่มธุรกิจด้วยแกนนี้น่าจะลำบากใช่น้อยครับ ซึ่งองค์กรที่เป็นมืออาชีพไม่ได้เริ่มต้นด้วยแกนนี้ เวลาที่องค์กรยักษ์ใหญ่ต่างๆขยายกิจการมักเกิดจากการเห็นโอกาสและวิเคราะห์โอกาสเหล่านั้นออกมาก่อน คิด Business Model ให้เห็นภาพชัดเจนก่อนจึงกำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ และต่อด้วยการบวนการของการบริหารผลงานซึ่งก็เป็นแกนด้านซ้ายในภาพ ทำคู่ขนานพร้อมๆกันกับกับแกนกลางในคราวเดียวกัน

แกนซ้าย (การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์)

สำหรับแกนนี้ ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมากๆขององค์กรยุคปัจจุบัน เพราะตามที่เรารู้ๆกันว่า ตลาดความต้องการมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การแข่งขัน

มีความรุนแรงดุเดือดขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นการบริหารจัดการต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ดังนั้นเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรจึงต้องมีการวางกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนปฏิบัติการและประเมินผลการทำงาน อย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้สามารถบริหารจัดการและพัฒนาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในบทต่อๆไป

แกนขวา (เสริมสร้างศักยภาพและความสุขของพนักงาน)

ในการพัฒนาบุคลากรเราทราบกันโดยทั่วไป ว่าเราใช้หลักในการพัฒนาความสามารถ (Competency) เป็นแนวทางสำคัญ แต่การที่บุคลากรจะแสดงศักยภาพออกมาได้เต็มที่นั้น ส่วนสำคัญคือเรื่องของความมุ่งมั่นแรงจูงใจ ซึ่งเป็นเรื่องของคุณลักษณะบุคคล ใน Competency นั่นเอง คำถามคือเราใช้วิธีการใดสร้างความมุ่งมั่นแรงจูงใจให้กับบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่ก็มักมองไปในเรื่องผลตอบแทนหรือรางวัลด้านต่างๆเพียงอย่างเดียว แต่แท้จริงแล้วแม้ปฏิเสธไม่ได้ว่าคนเราทำงานเพื่อผลตอบแทน แต่เขาเหล่านั้นก็ต้องการสิ่งอื่นๆด้วยนอกจากเงิน นั่นคือความก้าวหน้าในอาชีพ, ได้ทำงานที่ชอบที่ใช้, ได้รับการยอมรับ, มีผู้ร่วมงานที่ดี, มีบรรยากาศการทำงานที่ดี, มีความสุข ซึ่งเครื่องมือหนึ่งในทำให้เกิดภาพรวมขององค์กรเป็นแบบนี้ได้ คือการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมและสร้างความสุขให้พนักงาน ซึ่งถ้าทำได้จริงองค์กรจะได้พนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งผมเคยพูดกับผู้บริหารองค์กรอยู่ประจำว่า

“การมีระบบที่ดีจะทำให้ท่านได้ผลงานตามมาตรฐาน แต่การมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จะทำให้องค์กรได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน”

เพราะเหตุผลสำคัญที่เรามีการสร้างค่านิยมวัฒนธรรมคือ เพื่อช่วยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ดีกว่า ง่ายกว่า เร็วกว่านั่นเอง

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

บทที่ 2

วิสัยทัศน์, พันธกิจ, คุณค่า, ยุทธศาสตร์, เป้าหมาย และ กลยุทธ์

www.chentrainer.com

วิสัยทัศน์, พันธกิจ, คุณค่า, ยุทธศาสตร์, เป้าหมาย และ กลยุทธ์

สิ่งสำคัญประการแรกๆ ที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดี เติบโต ยั่งยืนได้นั้นคือ เป้าหมายและทิศทางขององค์กร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดอนาคตว่าต่อไปองค์กรจะเป็นอย่างไรขับเคลื่อนไปในทิศทางไหน สิ่งแรกที่เป็นจุดเริ่มต้นของเป้าหมายและทิศทางที่กล่าวมานั้น คือ **"ความต้องการของเจ้าของกิจการ"**

แต่ความต้องการนั้นๆก็มีทั้งเป็นไปได้จริงและเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ ดังนั้นก่อนที่ผู้ประกอบการจะนำความต้องการนั้นมากำหนดเป็นเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ก็ต้องมีการประเมินความเป็นไปได้ของความต้องการนั้นๆก่อน ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ เช่น แนวโน้มความต้องการลูกค้า การแข่งขัน ทรัพยากรหลักที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ และปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ที่ส่งผลต่อปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อวิเคราะห์ถึงแนวโน้มอนาคตของกิจการในเบื้องต้นแล้ว จึงกำหนดเป็นเป้าหมายและความต้องการตามช่วงระยะเวลาที่ประเมินไว้ ซึ่งเรามักเรียกกันว่า วิสัยทัศน์องค์กร แล้วค่อยนำวิสัยทัศน์มาประกาศใช้ และนำมาเป็นความต้องการตั้งต้นในการกำหนดเรื่องเป้าหมายทิศทาง และระบบกระบวนการบริหารจัดการอื่นๆต่อไป

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ?

ภาพเป้าหมายในอนาคต ระยะยาวในความตั้งใจของเจ้าของกิจการ เขาอยากให้องค์กรเป็นอะไรในอนาคต และถ้าจะให้ชัดเจนมากขึ้น ก็มักจะระบุด้วยว่า จะเป็นอะไร(สำเร็จแค่ไหน) ในธุรกิจอะไร ที่ไหน(แข่งขันในพื้นที่ใด) เมื่อไหร่

เช่น องค์กรที่จำหน่ายเครื่องสำอางอาจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

“เราจะเป็นผู้นำในตลาด และเป็นแบรนด์ผลิตภัณฑ์เสริมความงาม ที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับหนึ่ง ในประเทศไทย ภายในปี 2563” เป็นต้น

แม้ในความเป็นจริงเจ้าของกิจการหลายๆท่าน มองอนาคตของธุรกิจไว้ไกลมากเป็นสิบปี แต่ในการประกาศวิสัยทัศน์นั้นเราจะกำหนดในระยะ 3-5 ปีข้างหน้าก็พอ เพื่อให้สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะให้สำเร็จไปทีละขั้นตอน เพราะหากถ้าประกาศวิสัยทัศน์ระยะยาวเกินไป อาจดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ลำบากเพราะเป็นเป้าหมายที่สูงเกินไปหรือระยะยาวเกินไป เราจึงควรกำหนดไปทีละช่วงเวลาแล้วดำเนินการให้สำเร็จแล้วจึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์กันใหม่ในระยะต่อไป หรือเราอาจปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบสำคัญของทิศทางธุรกิจ เช่น เทคโนโลยีบางอย่างที่เปลี่ยนไป ก็ทำให้องค์กรที่ทำธุรกิจด้าน IT อาจต้องปรับทิศทางให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นก็ไม่อาจใช้วิสัยทัศน์เดิมๆได้อีกต่อไป

แล้วทำไมต้องมีวิสัยทัศน์?

- เพื่อให้ทราบว่าอะไรคือเป้าหมายระยะยาวของบริษัทฯ (Long-term goal)
- เพื่อตอบสนองความต้องการของคนที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders Expectation)
- เพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานในแต่ละช่วงเวลา (Strategic Planning)
- เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรรองรับเป้าหมายในอนาคต (Change Management)

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี คือ?

- ภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต
- มีความท้าทายและเป็นไปได้
- เป็นที่น่าสนใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders)
- อ่านแล้วรู้ว่าเป็นธุรกิจอะไร
- รู้ว่าจะแข่งกับใครที่ไหน
- สามารถประเมินการบรรลุวิสัยทัศน์ได้(วัดจากอะไร เมื่อไหร่)

วิสัยทัศน์องค์กรที่เราพบเห็นในองค์กรทั่วไปในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ มีทั้งวิสัยทัศน์ที่มีไว้ใช้ และวิสัยทัศน์ที่มีไว้โชว์ ซึ่งมีจำนวนไม่น้อยที่เขียนวิสัยทัศน์เอาไว้แต่ไม่เคยนำมาสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ หรือใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอื่นๆเลย และหลายๆองค์กรก็มีการกำหนด

วิสัยทัศน์เพื่อเป็นภาพลักษณ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเท่านั้น ซึ่งก็ขึ้นกับผู้บริหารองค์กรว่ากำหนดไว้เพื่ออะไร

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรต่างๆ

Companies	Vision
พลังงาน	เป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	เราเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของคนไทยรายใหญ่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์ ที่มีความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ การออกแบบ และการพัฒนา รวมทั้งด้านนวัตกรรมในสินค้าและ บริการ
เครือข่ายโทรศัพท์มือถือ	เป็นผู้นำสร้างสรรค์รูปแบบตลาดการสื่อสารโทรคมนาคมในประเทศไทยด้วยการเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ๆ การมอบประสบการณ์ดีๆ ให้กับลูกค้า คุณภาพเครือข่ายและวัฒนธรรมการทำงาน
ปิโตรเคมี	บริษัทปิโตรเคมีชั้นนำครบวงจรของเอเชียภายในปี 2563
วัสดุก่อสร้างครบวงจร	ภายในปี พ.ศ. 2565 เรา จะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

พันธกิจ หรือ ภารกิจ (Mission) คือ

สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการในด้านต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โดยการกำหนดพันธกิจนั้น จะเขียนตามกระบวนการ (Process) ต่างๆที่สำคัญขององค์กร ตามรูปแบบลักษณะธุรกิจ (Business Model) เช่น

ธุรกิจรับจ้างผลิตสินค้า : พันธกิจของเรา ก็จะต้องมีการกำหนดถึง กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย การจัดหาวัตถุดิบที่ดี การบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

ธุรกิจผลิตสินค้าแบรนด์ของตัวเองและจำหน่าย : พันธุกิจของเรา นอกจากจะพูดถึงด้านการผลิตแล้ว ก็จะกำหนดถึง การสร้างแบรนด์สินค้า, ช่องทางการจำหน่าย, การสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตรในการกระจายสินค้า เพื่อให้ครอบคลุมในธุรกิจนั้นๆ

ทำไมต้องมี พันธกิจ ?

- เพื่อเป็นกรอบการดำเนินการที่สำคัญ ครอบคลุมตามลักษณะธุรกิจนั้นๆ ว่าต้องดำเนินการเรื่องไหนบ้าง
- เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปบริหารองค์กรในด้านต่างๆ เช่นวางยุทธศาสตร์ , กำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ ฯลฯ
- เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่จะต้องทำสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ลักษณะการกำหนดพันธกิจ

1.ต้องแสดงถึงการกระทำ...เช่น
- มุ่งมั่น ส่งเสริม สรรหา พัฒนา ฯลฯ

2. จะทำอย่างไร เช่น
- พัฒนาการผลิตด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่

3. ควรจะครอบคลุมในด้านต่างๆ เช่น
- การผลิต การตลาด การบริการ การจัดจำหน่าย บุคลากร ฯลฯ

4. ควรตอบสนองผลประโยชน์ของ
   - ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า สังคม

ตัวอย่างการเขียน พันธกิจกิจ ของ เครือข่ายโทรศัพท์มือถือชั้นนำ

พันธกิจ
• มุ่งมั่นที่จะ**สรรหาบริการที่ดีและนวัตกรรมใหม่ๆ** อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้ใช้บริการ • มุ่งมั่น**ใส่ใจในบริการ** เพื่อมอบประสบการณ์ด้านการสื่อสารที่ดี • ให้แก่ผู้ใช้บริการรวมทั้งพัฒนาคุณภาพเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง • มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมและ**พัฒนาศักยภาพ**ของบุคลากรและร่วมกัน • สร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร • ใส่ใจดูแล**ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ของบริษัท • ให้ได้รับผลตอบแทนและประโยชน์อย่างคุ้มค่าตลอดจนการใส่ใจ • ดูแล**สังคม** เพื่อช่วยเหลือและพัฒนาความเป็นอยู่ของคนไทยให้ดียิ่งขึ้นอย่างยั่งยืน

คุณค่า (Value)

ในตำราการบริหารต่างๆ เรามักได้ยินคำว่า Vision, Mission, Value กันอยู่เสมอๆนะครับ ซึ่งในตำราอื่นเขียนไว้อย่างไรผมไม่ขอกล่าวถึง แต่สำหรับสิ่งที่ผมจะสื่อสารนั้น คุณค่า (Value) ในที่นี้ หมายถึงคุณค่าของธุรกิจซึ่งเป็นคนละ

ความหมายกันกับ Core Value หรือ ค่านิยม ที่หลายๆคนรู้จักและมีอยู่แล้วในองค์กร

คุณค่า (Value) ในที่นี้ ผมหมายถึงคุณค่าของธุรกิจ ซึ่งเป็นโจทย์สำคัญส่วนหนึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์ (ประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร) และกลยุทธ์ขององค์กร การมองคุณค่านั้นเรามองมาจาก 2 มุมมอง ส่วนแรกมองจากมุมของลูกค้าที่มีต่อเรา และส่วนที่สองคือมองจากมุมมองขององค์กรเอง โดยการตั้งคำถามง่ายๆ 2 คำถาม เพื่อเข้าใจคุณค่าที่ถูกต้องขององค์กรดังนี้ คือ

"อะไรคือปัจจัยที่ลูกค้าใช้ตัดสินใจเลือกใช้สินค้าหรือบริการ" และ "อะไรคือปัจจัยที่ทำให้เรา ยังดำเนินธุรกิจอยู่ได้"

หรือจะเรียกง่ายๆ ว่างานหน้าบ้าน กับงานหลังบ้านก็คงไม่ผิดนัก

จากคำถามแรกที่ถามว่า อะไรคือปัจจัยที่ลูกค้าใช้ตัดสินใจเลือกใช้สินค้าหรือบริการ ในแต่ละธุรกิจก็จะมีปัจจัยที่แตกต่างกันไป แต่โดยหลักๆไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทไหนก็ตาม มักจะมีสิ่งพื้นฐานที่ลูกค้าต้องการจากเราไม่ต่างกันนั่นคือคำว่า

"ถูก เร็ว ดี" คือสิ่งที่ลูกค้าปรารถนา

แต่ในการกำหนดคุณค่านั้น ต้องตีโจทย์ให้ชัดเจนเช่นคำว่า ดี หรือคุณภาพดี ถ้าให้จำเพาะเจาะจงในสินค้าบริการนั้นๆ มันหมายถึงปัจจัยเรื่องไหน

อย่างไร เช่น คุณภาพของอาหาร หมายถึง สะอาด อร่อย มีคุณค่าทางโภชนาการ คุณภาพของยางรถยนต์ หมายถึง ความทนทาน, เสียงเงียบ, ความสวยงาม เป็นต้น

จากแนวคิดในเรื่องคุณค่าดังกล่าว ในมุมมองแรกหรืองานหน้าบ้าน ถ้าองค์กรเราลองตีโจทย์คุณค่าขององค์กรตัวเองออกมา (ถ้ามีข้อมูลจากการวิจัยตลาดที่เชื่อถือได้สนับสนุนก็จะดีมาก) ก็จะได้เป็นรูปแบบตามตัวอย่างในตารางต่อไปนี้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ บริษัทสามารถสร้างยอดขาย (สินค้ายางรถยนต์) กับลูกค้ากลุ่มตัวแทนจำหน่าย (ปัจจัยที่ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า)

ปัจจัยที่ลูกค้าเลือก	ลำดับสำคัญ	%	ประเมินตัวเอง	ประเมินคู่แข่ง 1
ราคา	2	25%	B	B
แบรนด์ ความนิยมของผู้ใช้งาน	1	30%	B	A
คุณภาพ (ทน, เงียบ, สวย)	3	20%	A	A
โปรโมชั่น	6	5%	C	B
การบริการ (ส่งมอบ, หลังการขาย)	5	10%	B	A
การเข้าถึงของ Sale บริษัท	4	10%	C	A
TOTAL		100%		

และในอีกมุมมองหนึ่งหรืองานหลังบ้าน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญไม่แพ้กันกับมุมมองแรกคือ การบริหารจัดการในองค์กร เพราะมีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ยอดขายก็ใช้ได้ และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ท้ายสุดองค์กรก็ต้องปิด

กิจการลงไป อาจเนื่องจากขาดทุน หรือมีปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรเอง

ถ้าเราลองวิเคราะห์ถึงปัจจัยในการบริหารจัดการที่สำคัญภายใน ว่ามีเรื่องอะไรบ้างในปัจจุบันที่องค์กรกำลังประสบปัญหา หรือเป็นสิ่งที่ต้องการพัฒนา อาจสรุปได้ตามตารางต่อไปนี้

ปัจจัยในการบริหารสำคัญภายใน	ลำดับสำคัญ	%	ประเมินตัวเอง
การควบคุมต้นทุนการผลิต	2	30%	D
การสร้างแบรนด์สินค้า	1	35%	C
การบริหารสภาพคล่อง	3	20%	C
การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร	4	15%	C
TOTAL		100%	

ถ้าเรานำปัจจัยต่างๆของทั้งสองด้านนี้มาพิจารณา ทั้งงานหน้าบ้านและงานหลังบ้าน ดูความสอดคล้องของปัจจัยทั้งสองด้านนี้ และคัดเลือกตามความสำคัญและไม่ซ้ำซ้อน เราจะได้ปัจจัยหลักๆดังนี้

- การสร้างแบรนด์
- การควบคุมต้นทุน (ส่งผลถึงราคาที่สามารถแข่งขันได้)
- คุณภาพสินค้า
- การบริหารจัดการสภาพคล่อง

ปัจจัยสำคัญเหล่านี้เราอาจเรียกได้ว่า มันคือปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Success Factor) และ เราก็สามารถนำปัจจัยเหล่านี้ มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการ **"วางยุทธศาสตร์"** ให้กับองค์กรต่อไป

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ คือ หัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในธุรกิจที่ทำอยู่ ตามวิสัยทัศน์ (ไม่ได้กำหนดครอบคลุมทุกด้านเหมือนพันธกิจ) ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ส่วนหลักๆคือ

1) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หรือ เรื่องสำคัญที่ต้องทำ

2) วางแผนยุทธศาสตร์ หรือ แนวทางในเรื่องนั้นๆ

สิ่งสำคัญคือผู้บริหารในองค์กรต้องตีโจทย์ให้ออกว่า **"ในธุรกิจประเภทนี้ อุตสาหกรรมนี้"** อะไรคือประเด็นสำคัญที่จะทำให้เราประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเราจะมีแนวทางดำเนินการอย่างไรในเรื่องนั้นๆ และในแต่ละปีเวลาเรากำหนดเป้าหมาย วางกลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติการ เราต้องไม่ลืมโจทย์สำคัญนี้เป็นอันขาด

"ยุทธศาสตร์ คือ หัวใจในการบรรลุวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย เพื่อความชัดเจนในแต่ละปี วางกลยุทธ์ เพื่อบรรลุตัวเลขตามเป้าหมาย"

โดยหากเราเรียบเรียงลำดับกระบวนการตั้งแต่การหาคุณค่า จนถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการ เราจะได้ผังกระบวนการคร่าวๆ ดังนี้

ถึงจุดนี้ เชื่อว่าหลายคนอาจยังมีความสับสนเล็กน้อย ระหว่างคำว่า ยุทธศาสตร์ กับ กลยุทธ์ ว่าแตกต่างกันอย่างไร

สรุปง่ายๆว่า ยุทธศาสตร์เราจะมองในมิติปัจจัยสำเร็จของประเภทธุรกิจว่าธุรกิจนี้อะไรคือปัจจัยและแนวทางแห่งความสำเร็จในภาพรวม ส่วนกลยุทธ์เป็นแนวทางดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจัยเกี่ยวข้องต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยยุทธศาสตร์ เราใช้กำหนดแนวทางระยะยาว ตามกรอบเวลาของวิสัยทัศน์ก่อนที่เราจะกำหนดเป้าหมาย แต่ว่ากลยุทธ์เป็นการหาแนวทางบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ชัดเจนในแต่ละปี

หรือถ้าให้สรุปภาพรวมให้เข้าใจง่ายๆ ถึงขั้นตอนต่างๆในกระบวนการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ เราจะสรุปได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ความหมายในขั้นตอนต่างๆของการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์

Vision วิสัยทัศน์	ภาพความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (3-5 ปี) ต้องการสำเร็จแค่ไหน ที่ไหน เมื่อไหร่
Mission พันธกิจ	ต้องทำเรื่องอะไรบ้าง ตามรูปแบบธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ข้างต้น
Value คุณค่า(ธุรกิจ)	อะไรคือปัจจัยหรือคุณค่าสำคัญ ที่ทำให้ธุรกิจเกิดมูลค่า หรือ ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าซื้อหรือใช้บริการ
Strategic ยุทธศาสตร์	คือประเด็นและแนวทางสำคัญ ที่จะทำให้เราประสบความสำเร็จในธุรกิจนั้นๆ ตามวิสัยทัศน์
Goal เป้าหมาย	ความต้องการในเรื่องต่างๆที่ชัดเจน พร้อมตัวเลขเป้าหมาย ที่ชัดเจน (Target)
Strategies กลยุทธ์	แนวทางการปฏิบัติ ที่ออกแบบจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
Action Plan แผนปฏิบัติการ	ต้องดำเนินการอะไรบ้าง เตรียมการอะไรบ้าง เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย
KPI ตัวชี้วัด	สมการ, ตัวเลข มิติต่างๆของเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบความสำเร็จของแผนงานที่ทำ
Performance Appraisal การประเมินผลงาน	การประเมินผลการทำงาน เทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัด ว่าเมื่อเทียบแล้ว อยู่ระดับใด

หลังจากที่องค์กรเรากำหนดวิสัยทัศน์, พันธกิจ และเข้าใจเรื่องของคุณค่าและยุทธศาสตร์แล้ว สิ่งสำคัญมากๆที่ทุกองค์กรควรทำคือ ต้องมีการวางแผนระยะยาว ตามกรอบวิสัยทัศน์ (3-5 ปี) เพื่อเป็นการวางแนวทางปฏิบัติให้เห็นภาพที่ชัดเจน ว่าใน 3-5 ปี ที่เราจะบรรลุวิสัยทัศน์นี้ เราจะเดินไปทางไหน ไปอย่างไร ซึ่งแผนงานที่ว่านี้ ควรจะประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์, พันธกิจ
- คุณค่า, ประเด็นและแนวทางยุทธศาสตร์
- เป้าหมาย 3-5 ปี (กรอบเวลาตามวิสัยทัศน์)
- การวางแผนกลยุทธ์ และตัวเลขคาดการณ์ที่ได้จากกลยุทธ์

โดยแผนนี้บางองค์กรอาจจะเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ แต่สำหรับหนังสือเล่มนี้ เนื่องจากแผนนี้ เป็น

การวางแผนที่มีทั้งยุทธศาสตร์ เป้าหมาย กลยุทธ์

เราเรียกรวมๆว่า

“การวางแผนกลยุทธ์องค์กร”

ซึ่งเราจะมาดูแนวทางการวางแผนนี้ในบทต่อไป

บทที่ 3

ภาพรวม การวางแผนกลยุทธ์ 3-5 ปี ขององค์กรธุรกิจ

www.chentrainer.com

ภาพรวมการวางแผนกลยุทธ์ 3-5 ปี ขององค์กรธุรกิจ

การที่องค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ในระยะ 3-5 ปี ได้ตามที่ตั้งใจไว้นั้น หัวใจสำคัญคือ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องทำให้วิสัยทัศน์และแนวทางรองรับวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากที่สุด และต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันมากที่สุด

จากนั้นกระบวนการสำคัญคือ ทีมผู้บริการต้องมีการแปลงวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์กร กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในแต่ละปี เพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบได้จัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เพื่อบรรลุเป้าหมายต่อไป

เหตุผลอีกประการที่สำคัญมากๆในการที่องค์กรต้องมีแผนกลยุทธ์คือ เป้าหมายหลายๆประการที่องค์กรต้องการบรรลุผล ต้องมีระยะเวลาในการเตรียมการข้ามปี เช่น การทำระบบ ISO, วางระบบ ERP, การปรับเปลี่ยนสินค้ารองรับอนาคต หรือการนำบริษัทเสนอขายหุ้นต่อประชาชน (IPO) เป็นต้น

ดังนั้นทุกองค์กรควรต้องมีการกำหนด เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรในระยะ 3-5 ปี หรือจนกว่าบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

(หลังจากองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้แล้ว และกำหนดพันธกิจครอบคลุมตามรูปแบบธุรกิจขององค์กรแล้ว)

1. กำหนดเป้าหมายสำคัญ ให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

เช่น หากวิสัยทัศน์กำหนดไว้ว่า เป็นผู้นำตลาด สินค้า ... ในปี 2563 ผู้บริหารต้องแปลงเป็นตัวเลขเป้าหมายให้ได้ว่า คำว่า ผู้นำตลาดนั้นแปลงเป็นยอดขายหรือส่วนแบ่งการตลาดเป็นเท่าใด (ในธุรกิจที่หาตัวเลขส่วนแบ่งการตลาดได้) เพราะคำว่าผู้นำตลาดยังไม่ใช่เป้าหมายที่จับต้องได้ชัดเจน และองค์กรควรกำหนดเป้าหมายในมิติอื่นๆที่สำคัญในระยะยาวควบคู่ไปด้วยเช่น เปอร์เซ็นต์กำไร หรือเป้าหมายความสำเร็จอื่นๆที่ต้องการบรรลุผล เช่น จำนวนสาขา หรือยอดขายหรือการขยายตลาดในต่างประเทศ ฯลฯ

2. กระจายเป้าหมายสำคัญนั้นย้อนกลับมาเป็นรายปี

สมมุติในปีที่ 5 นับจากนี้ เป้าหมายยอดขายคือ 3,500 MB แล้วปีที่ 4,3,2,2,1 ย้อนมา ตัวเลขเป้าหมายยอดขายจะเป็นเท่าใด และคิดเทียบไปข้างหน้า มีอัตราการเติบโตของยอดขายเท่าใด อัตรากำไรในแต่ละปีเป็นเท่าใด มองย้อนหลังกลับไป 3-5 ปีที่ผ่านมาต่างกันมากน้อยแค่ไหน เป้าหมายที่ตั้งไว้มีความเป็นไปได้หรือไม่เพราะอะไร เพื่อกำหนดเป้าหมายรายปีเบื้องต้นให้ชัดเจนโดยเฉพาะปีต่อไปที่จะต้องทำแผนปฏิบัติการรองรับแบบละเอียดเพื่อให้บรรลุยอดขายนั้นๆ

3. กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นทิศทาง-แนวทางบรรลุวิสัยทัศน์

เมื่อเรากำหนดวิสัยทัศน์และแปลงเป็นตัวเลขเป้าหมายให้เห็นกันในระยะ 3-5 ปีตามวิสัยทัศน์แล้ว ต่อไปก็จะต้องดำเนินการกำหนดแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยเริ่มวางยุทธศาสตร์ก่อนว่าในธุรกิจประเภทนี้เราจะต้องทำ

เรื่องอะไรที่เป็นเรื่องสำคัญมีแนวทางภาพใหญ่ใน 3-5 ปีนี้อย่างไร ที่จะทำให้เราบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้ให้ได้

4. กำหนดกลยุทธ์คร่าวๆ เพื่อตอบโจทย์เป้าหมายแต่ละปี

เมื่อเรามีการกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว ซึ่งจะระบุว่าธุรกิจของเราอะไรคือเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญต้องเน้นดำเนินการ และต่อด้วยการกำหนดตัวเลขเป้าหมายในแต่ละปีแล้ว สิ่งสำคัญมากๆคือในแต่ละปีเราจะมีแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้นๆได้อย่างไรและจะได้ผลลัพธ์โดยประมาณเท่าไหร่ จากการดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์ แต่ยังไม่ยังไม่ลงลึกถึงรายละเอียดเหมือนทำแผนปฏิบัติการซึ่งเราจะไปทำในรายปีต่อไป

5. ประมาณการลงทุน ตามแผนกลยุทธ์

สิ่งที่ CEO อยากทราบเวลาทีมผู้บริหารนำเสนอแผนแผนกลยุทธ์นอกจากผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับจากกลยุทธ์นั้นๆแล้ว สิ่งสำคัญคือ การดำเนินการนั้นๆ บริษัทต้องลงทุนเท่าไหร่ ลงทุนด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการวางแผนด้านการลงทุน บริหาร Cash Flow ของบริษัท เพราะบางกลยุทธ์ เช่น การเพิ่มสินค้าใหม่ หรือการขยายตลาดต่างประเทศ ขยายสาขา เป็นเรื่องของการลงทุนที่เป็นเม็ดเงินไม่ใช่น้อยๆ อีกประการคือเพื่อจะได้ใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องว่า ควรจะอนุมัติให้ดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นๆหรือไม่

6. ประเมินความเสี่ยง ความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์

ก่อนที่องค์กรจะนำกลยุทธ์นั้นสู่ขั้นตอนการดำเนินการ นอกจากผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นตัวเลข และความคุ้มทุนแล้ว ยังต้องมีประประเมินความเสี่ยง โอกาสสำเร็จ กรอบเวลา และผลกระทบอื่นๆอีกขั้นตอนหนึ่ง CEO จึงจะอนุมัติแผนกลยุทธ์นั้นเพื่อให้ดำเนินการได้ เพราะหากเดินเกมไม่ถูกต้อง อ่านสถานการณ์ผิด อาจหมายถึงความเสียหายใหญ่หลวงทั้งด้านการลงทุน ทรัพยากร เวลา และอาจเลวร้ายถึงขั้นทำให้กิจการต้องล่มสลายเลยก็เป็นได้

7. สรุปแผนกลยุทธ์องค์กร 3-5 ปี

หลังจากที่ทีมผู้บริหาร นำเสนอแผนกลยุทธ์กับ CEO และมีการแก้ไขปรับปรุงแผนจนผ่านการอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว แผนกลยุทธ์นั้นคือพันธะสัญญาที่ผู้รับผิดชอบจะต้องให้ไว้ต่อ CEO ในการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนนั้นๆ โดยต้องนำแผนกลยุทธ์นั้นใช้เป็นแนวทางหลักขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดอื่นๆ และจัดทำทำแผนปฏิบัติในแต่ละปี ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในแต่ละปี ต่อไป

ตัวอย่างตารางสรุป การวางแผนกลยุทธ์ 5 ปี

เป้าหมาย	Unit	TOTAL	2017	2018	2019	2020	2021
เป้าหมาย ยอดขาย	MB	12,900	1,800	2,100	2,500	3,000	3,500
เป้าหมายกำไร (EBIT)	%	-	10%	11%	12%	13%	14%
เป้าหมาย IPO	Date		[redacted]	5/18			
กลยุทธ์การ รักษาฐานลูกค้าเดิม	MB	8,900	1,300	1,500	1,700	2,000	2,400
- กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ในพื้นที่			...	...	...	...	...
- การช่วยให้ Dealer ขายได้มากขึ้น			...	...	...	...	...
กลยุทธ์ สร้างยอดขายเพิ่มขึ้น	MB	xxx	500	600	800	...	...
- กลยุทธ์ เพิ่มสินค้าใหม่			...	...	...		
- กลยุทธ์สร้างพันธมิตรกระจายสินค้า			...	...	...	...	...
COGS	MB	xxx	1,260	1,449	...		
SG&A	MB	xxx	270	315	...		
EBIT	MB	xxx	180	231	...		

PART - II

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ
(Business Strategy)

www.chentrainer.com

บทที่ 4

กลยุทธ์คืออะไร
สำคัญแค่ไหน
มีแนวทางกำหนดอย่างไร

กลยุทธ์คืออะไร สำคัญแค่ไหน มีแนวทางกำหนดอย่างไร

กลยุทธ์ คืออะไร?

ในการกำหนดเป้าหมายองค์กรในแต่ละปี หากบุคลากรผู้รับผิดชอบสามารถใช้วิธีการแบบเดิมๆโดยไม่ต้องหาวิธีการเพิ่มเติมในการบรรลุเป้าหมายนั่นแสดงว่าเป้าหมายนั้นไม่ท้าทาย และแนวทางในการดำเนินการนั้นเราไม่เรียกว่ากลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์หมายถึง

“การหาแนวทางปฏิบัติ โดยใช้ปัจจัยต่างๆทั้งภายนอกและภายใน ที่อาจส่งผลต่อเป้าหมายหรือการดำเนินการ ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ... มาพิจารณาประกอบการออกแบบแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้”

กลยุทธ์สำคัญอย่างไร ทำไมต้องมี?

ตัวแปรสำคัญในการดำเนินกิจการ สิ่งสำคัญที่สุดที่ขาดไม่ได้คือ ลูกค้า เพราะถ้าไม่มีลูกค้าธุรกิจก็ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ และปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างมากคือ การซื้อของลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และช่วงระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงนั้น สั้นลงกว่าในอดีตมาก

การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดได้จากความต้องการที่เปลี่ยนไปตามยุคตามสมัย มีคู่แข่งขันในธุรกิจมากเกินไปหรือมีสินค้าหรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาทดแทนสินค้าบริการเดิม หรือมีปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อการซื้อสินค้าของลูกค้าจนทำให้ความต้องการสินค้าบริการเดิมของธุรกิจลดลง

ดังนั้น ทุกองค์กรธุรกิจ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจ ให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนธุรกิจให้ เติบโต ยั่งยืน ตามที่กำหนดไว้

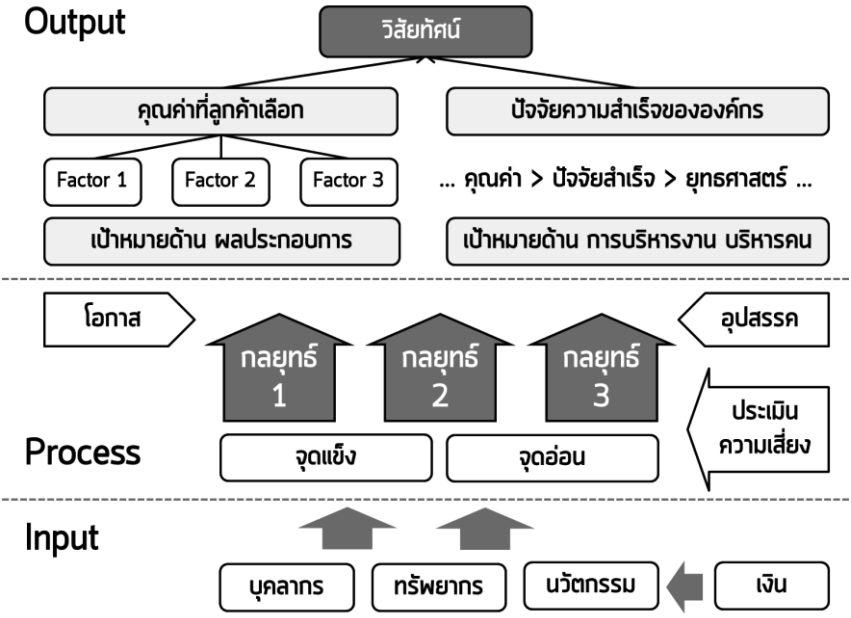
แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

การจะออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์ตรงประเด็นเป้าหมายนั้น หัวใจคือเราต้องเข้าใจเรื่องของผังความคิดในการคิดเชิงกลยุทธ์ก่อนเป็นอันดับแรก โดยในการวาดผังความคิดนี้ แท้จริงมันคือแนวคิดที่มาจากพื้นฐานที่ว่า

“Output ที่สมบูรณ์เกิดจาก Process ที่ดี และ Process จะดีได้ ขึ้นกับ Input ที่ดี”

และลำดับในการการคิดนั้นต้องคิดย้อนกลับจากเป้าหมาย ย้อนกลับมาหากระบวนการขั้นตอน และปัจจัยนำเข้า หรือคิดง่ายๆว่า ผลที่ดีเกิดจากเหตุที่ดีนั่นเอง

ผังความคิด แนวทางการคิดเชิงกลยุทธ์



ผังความคิดเชิงกลยุทธ์ คือกระบวนการคิดเพื่อออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการจะคิดเชิงกลยุทธ์ได้ควรต้องมีความรู้และทักษะการคิดพื้นฐานที่ดีซะก่อนจึงจะออกแบบกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พื้นฐานที่กล่าวข้างต้นนั้นคือ

- ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในแต่ละด้านของธุรกิจนั้นๆ
- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)
- การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

โดยแนวทางการคิดเชิงกลยุทธ์เรามีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ และพันธกิจให้ชัดเจน
2. ตีความเรื่องคุณค่า ปัจจัยสำเร็จ และนำสู่การกำหนดยุทธศาสตร์
3. กำหนดเป้าหมายในด้านต่างๆที่ตอบโจทย์ วิสัยทัศน์, คุณค่า, ปัจจัยสำเร็จ และ ยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ
4. วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน
5. กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมาย
6. ประมาณการใช้ทรัพยากรในเบื้องต้น ตามกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์
7. ประเมินความเสี่ยง โอกาสสำเร็จของกลยุทธ์ต่างๆ
8. สรุปกลยุทธ์ที่จะนำไปทำเป็นแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ต่อไป

บทที่ 5

การวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์

www.chentrainer.com

การวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางองค์กรนั้น เราจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องในหลายขั้นตอนกว่าจะได้ข้อสรุปสำคัญในแต่ละเรื่อง ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์

ก่อนที่ CEO จะกำหนดวิสัยทัศน์ และนำมาประกาศต่อผู้เกี่ยวข้องได้นั้น CEO และทีมผู้บริหารเองต้องมั่นใจว่าวิสัยทัศน์นั้นมีโอกาสเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ กำหนดแล้วสามารถใช้เป็นธงที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ถูกที่ใช่ ดังนั้นทีมผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวโน้มของตลาด ความต้องการของลูกค้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้สินค้าและบริการนั้นในอนาคต รวมถึงการวิเคราะห์คู่แข่ง และศักยภาพขององค์กรเองว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นๆได้หรือไม่

2. การวิเคราะห์เพื่อวางยุทธศาสตร์

ที่มาของยุทธศาสตร์ มาจากปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ โดยต้องวิเคราะห์ถึงปัจจัยสำคัญในการแข่งขันและปัจจัยสำเร็จของอุตสาหกรรมนี้ รวมถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในทั้งหมดที่ส่งผลมาพิจารณา เพื่อสรุปให้ได้ว่า ใน 3-5 ปีนี้ ในอุตสาหกรรมของเรา อะไรบ้างคือเรื่องสำคัญที่เราต้องให้ความสำคัญมากที่สุด และเราจะมีแนวทางดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างไร

3. การวิเคราะห์เพื่อออกแบบกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์นั้น คือการหาแนวทางปฏิบัติ โดยใช้ปัจจัยต่างๆทั้งภายนอกและภายในมาพิจารณาประกอบการออกแบบแนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี

ดังนั้นกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบการออกแบบ และประเมินกลยุทธ์ที่จะนำมาดำเนินการปฏิบัติ เพื่อให้ได้แนวทางที่มีประสิทธิภาพที่สุด มีโอกาสบรรลุเป้าหมายมากที่สุด

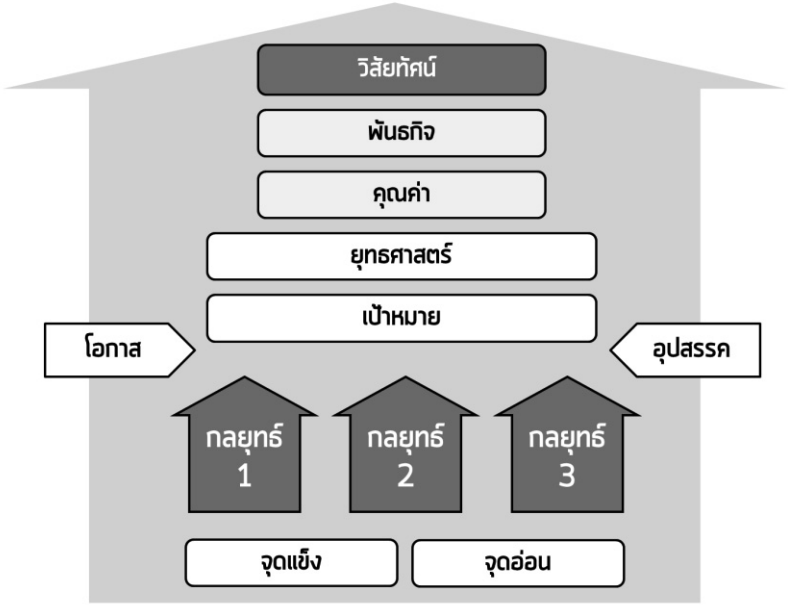
หลักการสำคัญในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์

หลายคนพอถึงเวลาต้องกำหนดกลยุทธ์ประจำปี มักจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ SWOT จนเข้าใจกันเป็นส่วนใหญ่แล้วว่าการกำหนดกลยุทธ์ คือการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งแท้จริง SWOT เป็นแค่ส่วนหนึ่งในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และที่สำคัญคือ SWOT ไม่ใช่ขั้นตอนแรกในการกำหนดกลยุทธ์นะครับ

หัวใจสำคัญที่สุด ในการกำหนดกลยุทธ์คือหลักคิดในพื้นฐาน จากคำว่า

“เราอยู่ไหน จะไปไหน จะไปอย่างไร”

แต่ สิ่งที่เราต้องตั้งคำถาม เป็นคำถามแรกไม่ใช่คำว่า **“เราอยู่ไหน”** แต่มันคือคำว่า **“เราจะไปไหน”** มากกว่า



จะไปไหน หมายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า เป้าหมาย
เราอยู่ไหน คือการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เทียบกับจุดหมาย
จะไปอย่างไร หมายถึง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

สรุปหัวใจสำคัญในการวิเคราะห์ คือ

"ทุกการวิเคราะห์ ต้องมีโจทย์ ว่าเราวิเคราะห์เพื่ออะไร"

เพราะถ้าหากเราเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ โดยไม่มีกรอบความต้องการหรือเป้าหมายปลายทางเป็นตัวอ้างอิง เราอาจจะวิเคราะห์ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้อง

โดยเปล่าประโยชน์ และอาจตีความหมายของปัจจัยนั้นๆ ไม่ถูกต้อง เช่น สถานการณ์น้ำท่วม นั่นถือเป็น อุปสรรค หรือโอกาส ???

คำตอบ ก็จะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับว่าเราทำธุรกิจอะไร

- ถ้าองค์กรเรา ขายสินค้าทั่วๆไป มันคือ อุปสรรคอย่างร้ายแรง
- แต่ถ้าเราขาย เรือท้องแบน รองเท้าบู๊ท มันคือโอกาสอันยิ่งใหญ่

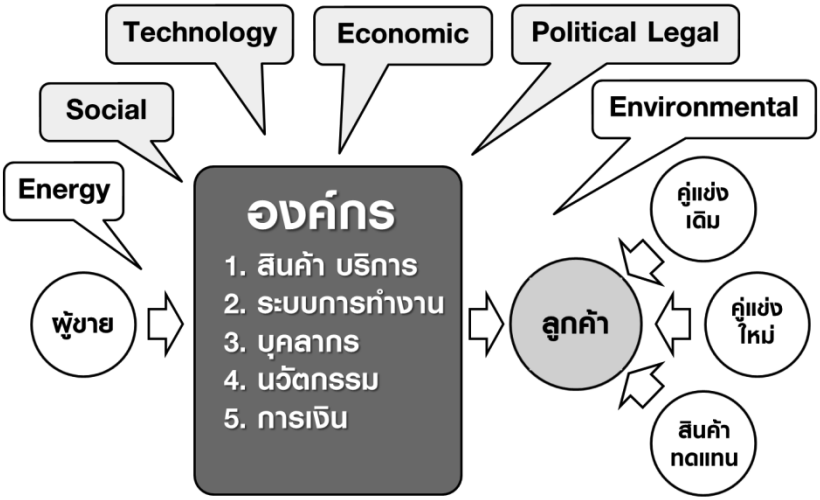
และอีกประเด็นคือเราจะบอกได้อย่างไรว่าสิ่งที่เรามีอยู่นั้น มันคือจุดแข็ง ถ้าไม่ได้เทียบกับเป้าหมาย หรือ เทียบกับคู่แข่ง เช่น ความเชี่ยวชาญในด้านภาษาอังกฤษของผู้บริหารอาจใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่หากกลุ่มตลาดหลักที่ต้องการสินค้าขององค์กรเรา คือประเทศที่ไม่นิยมใช้ภาษาอังกฤษ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis)

ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ขั้นตอนสำคัญคือการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาออกแบบกลยุทธ์ โดยมีประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ในภาพรวมและการวิเคราะห์ในปัจจัยแต่ละด้านดังนี้

ภาพรวมการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT คือการนำปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมาพิจารณา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบกลยุทธ์ ซึ่งจะมีปัจจัยต่างๆเบื้องต้นดังผังภาพต่อไปนี้



จุดประสงค์สำคัญในการวิเคราะห์ เพื่อสรุปให้ได้ว่าปัจจัยหรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้น เราควรจะดำเนินการอย่างไรเพื่อใช้ประโยชน์หรือหลบเลี่ยงปัจจัยสถานการณ์นั้นๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด ดังนั้น

“เราต้องวิเคราะห์ให้ถูกต้องว่าปัจจัยนั้นๆ ส่งผลอย่างไรต่อองค์กร ในการบรรลุเป้าหมาย”

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกนั้นเราแบ่งเป็น 2 กลุ่ม **กลุ่มแรก** คือ ปัจจัยที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการแข่งขันในธุรกิจโดยตรง หรือเรารู้จักกันดีในทฤษฎี Five Force Model ของ Michael E. Porter นั่นเอง โดย องค์กรต้องมองปัจจัยสำคัญในการแข่งขันดังนี้

- ลูกค้า : แนวโน้มความต้องการเป็นอย่างไร มากขึ้นหรือน้อยลง
- คู่แข่งเดิม : ตลาดนี้มีผู้เล่นมากน้อย เราอยู่ระดับไหนในตลาด
- คู่แข่งใหม่ : มีโอกาสจะเกิดผู้แข่งขันหน้าใหม่ มากน้อยแค่ไหน
- สินค้าทดแทน : ลูกค้าจะหันไปใช้อะไรอื่น แทนสินค้าเราหรือไม่
- ผู้จำหน่าย : ทรัพยากรต่างๆที่ต้องใช้ มีแนวโน้มอย่างไร

กลุ่มที่สอง คือ ปัจจัยแวดล้อมต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจไม่ว่าจะกระทบต่อลูกค้า คู่แข่ง ผู้จำหน่าย หรือแม้แต่กระทบต่อองค์กรเราเอง ส่วนต่างๆเหล่านี้ต้องนำมาพิจารณาทั้งสิ้น ปัจจัยต่างๆที่กล่าวมานั้น เช่น

- สภาพเศรษฐกิจ : ที่ส่งผลต่อการซื้อของลูกค้า
- นโยบาย กฎหมายของประเทศ : ธุรกิจเราขึ้นอยู่กับเรื่องนี้แค่ไหน
- เทคโนโลยี : โลกเปลี่ยนเร็วมาก หลายธุรกิจเจ๊งได้ในชั่วพริบตา
- สังคม ค่านิยม : บางสินค้าหมดยุคหมดสมัย ทำอย่างไรก็ไม่โต
- สิ่งแวดล้อม : ภูมิอากาศ, น้ำท่วม, สภาพแวดล้อมพื้นที่นั้นๆ
- พลังงาน : ข้อจำกัดของพลังงาน, รูปแบบพลังงาน ส่งผลต่อธุรกิจ
- ฯลฯ

ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนั้นเพื่อให้เราประเมินได้ว่า ปัจจัยอะไรส่งผลดีต่อธุรกิจขององค์กร หรือปัจจัยอะไรส่งผลลบต่อองค์กร หรือที่เรามักเรียกกันในการทำ SWOT ว่า โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค หรือภัยคุกคาม (Threats) นั่นเอง

ประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกคือ ปัจจัยนั้นเป็นโอกาสของเรา หรือ เป็นโอกาสของทุกองค์กรในอุตสาหกรรมนั้น และเรามีศักยภาพ

พอที่จะใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์หรือไม่ บางโอกาสเราไม่ต้องทำอะไรเลยยอดขายก็ดีขึ้นเช่น เศรษฐกิจดีขึ้นก็มีลูกค้ามากขึ้นเอง โอกาสแบบนี้มักจะมีผลดีต่อทุกองค์กรเหมือนๆกัน แบบนี้จะไม่ถือว่าเป็นโอกาสทองเพราะไม่ได้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่สำคัญคือ ปัจจัยภายนอกเหล่านั้นจะถือเป็นโอกาสหรืออุปสรรค ก็ขึ้นอยู่กับมุมมอง ขึ้นกับว่ามองเห็นหรือไม่ และสามารถใช้โอกาสนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้แค่ไหน

“โอกาสใดๆ ก็ไร้ค่า
ถ้าเราไม่มีความสามารถที่จะใช้มัน
สร้างประโยชน์กับองค์กร”

และโอกาสที่ดีที่สุด คือ โอกาสที่เราสามารถใช้ประโยชน์ได้มากกว่าคู่แข่ง หรือเรามาสามารถใช้โอกาสที่คู่แข่งทำไม่ได้ นั่นแหละถือว่าเป็นโอกาสทองอย่างแท้จริง

คำถามที่น่าสนใจมากๆอีกประการคือ องค์กรเรามองความต้องการลูกค้าเป็นสำคัญ (Outside In) หรือมองที่ตัวเราเป็นสำคัญ (Inside Out) คำถามนี้ทุกคนก็คิดว่าไม่น่าต้องถามเพราะใครๆก็รู้ว่าต้องมองความต้องการลูกค้าเป็นอันดับแรก แต่เชื่อหรือไม่ครับในความเป็นจริงมีหลายองค์กร แม้จะเป็นองค์กรระดับโลกก็เห็นมาแล้วที่ยึดมั่นเอาความต้องการของตัวเองเป็นหลัก โดยประมาทพลังความต้องการของลูกค้า ทำให้หลายๆบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลกล่มสลายซึ่งก็มีตัวอย่างให้เห็นกันมานักต่อนัก เพราะไม่ยอมปรับตัวตามโลกที่

เปลี่ยนแปลงไป แบรนด์ไหน ยี่ห้อไหนคงไม่ต้องเอ่ยชื่อนะครับรู้ๆกันอยู่ ดังนั้นอย่าลืมพิจารณาเรื่องสำคัญเรื่องนี้เป็นอันขาด เพราะ

“ไม่ว่าคุณจะเก่งในธุรกิจนั้นแค่ไหน ก็ไม่มีความหมาย ถ้าสินค้าบริการนั้น ตลาดไม่ต้องการ”

และนี่คือคำตอบของคำถามที่หลายๆคนมักเคยสงสัยว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะปัจจัยความต้องการของลูกค้า อันไหนสำคัญกว่า ต้องมองอันไหนก่อน คงรู้คำตอบกันแล้วนะครับ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

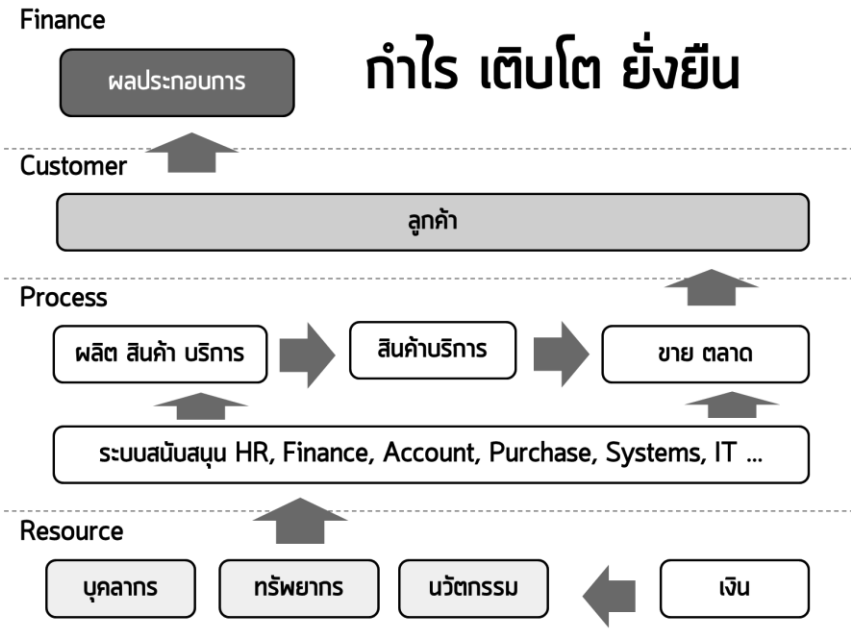
ปัจจัยภายในเป็นตัวบ่งบอกว่าเรามีศักยภาพแค่ไหน ที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมทั่วๆไป ที่ไม่ค่อยดีมากนัก จังหวะยังไม่มาโอกาสยังไม่ค่อยมี สิ่งที่องค์กรต้องทำคือใช้ความสามารถตัวเองในการสร้างโอกาสสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่งให้ได้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เราจะวิเคราะห์เพื่อให้รู้ศักยภาพตัวเองว่าเรื่องไหนบ้าง กระบวนการไหนบ้าง หน่วยงานไหนบ้างในองค์กรที่เราเชี่ยวชาญ และอะไรบ้างที่เราต้องปรับปรุง หรือที่เราคุ้นเคยเป็นอย่างดีกับคำว่าจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ของธุรกิจ นั่นเอง

โดยหลักการทั่วไป ในการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในเราจะวิเคราะห์ตามแนวทาง Value Chain (ห่วงโซ่คุณค่า) ของ Michael E. Porter

ซึ่งโมเดลนี้กล่าวว่า ในการดำเนินกิจการขององค์กรประกอบด้วยกระบวนการขั้นตอนอะไรบ้าง นับตั้งแต่การนำเข้าสินค้าหรือวัตถุดิบผ่านกระบวนการต่างๆจนถึงการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า แล้วก็จะมีการกล่าวถึงหน่วยงานสนับสนุนต่างๆที่เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กร

แต่ในหนังสือเล่มนี้ผมขออธิบายด้วยผังกระบวนการง่ายๆ ที่เป็นพื้นฐานของทุกสิ่ง ซึ่งแนวคิดนี้เป็นหลักคิดเรื่องเดียวกันกับ Value Chain, Balanced Scorecard หรือ หลักของ Strategy Map (แผนที่กลยุทธ์) แต่อธิบายง่ายๆ ด้วยสิ่งที่ทุกคนรู้จักกันอย่างดีอยู่แล้ว นั่นคือ หลักของ Output << Process << Input ซึ่งมีผังภาพ ดังนี้



Output

เป้าหมายปลายทางของทุกองค์กรคือ กำไร เติบโต ยั่งยืน แต่การจะเติบโต ยั่งยืนได้นั้น เรามองเฉพาะยอดขายที่เพิ่มขึ้นเพียงอย่างเดียวไม่ได้ เพราะอาจเกิดจากความต้องการของตลาดที่มากขึ้นตามธรรมชาติ แต่การเติบโตยั่งยืน ต้องเกิดจากการที่ลูกค้าพึงพอใจ มีการซื้อซ้ำหรือบอกต่อ จนเกิดการใช้สินค้าบริการอย่างต่อเนื่อง

Process

กระบวนการกลุ่มหลักๆ ขององค์กรไม่ว่าจะธุรกิจอะไร หรือมีหน่วยงานมากมายกี่หน่วยงานก็ตาม ถ้ามองกระบวนการใหญ่ๆแล้ว

ก็จะแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มกระบวนการหลักๆ คือ

- กระบวนการขายและการตลาด
- กระบวนการผลิต หรือจัดหาสินค้าบริการ
- กระบวนการสนับสนุนทั้งหมด

Input

เราต้องใช้ปัจจัยใดบ้างเพื่อให้กระบวนการต่างๆขององค์กร ทำงานได้สมบูรณ์ เช่น บุคลากร วัตถุดิบ ทรัพยากร ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และทรัพยากรต้นทางก็คือเงินนั่นเอง

หลักสำคัญคือ Output จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น Process ต้องดีและ Input ต้องเหมาะสม ดังนั้น ปัจจัยภายในขององค์กรเราคือ Process และ Input นั่นคือสิ่งที่เราต้องบริหารจัดการ คำถามในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน คือ

“เราเก่งเรื่องไหน ต้องปรับปรุงเรื่องไหน ที่จะทำให้เรา บรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าเดิม”

เวลาวิเคราะห์ปัจจัยภายในอย่ามองแค่หัวข้อหลักๆ เช่น บอกว่าเราเก่งการตลาด เก่งการผลิต มันกว้างเกินไป ต้องจำเพาะเจาะจงมากกว่านี้เพื่อการประเมินศักยภาพตัวเองได้ชัดเจน และนำไปออกแบบกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ตรงประเด็นที่สุด เช่น

ด้านการขาย การตลาด

- ✓ เรามีร้านค้า เครือข่าย ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประเทศ
- ✓ เรามีแบรนด์ที่เป็นที่รู้จัก ลูกค้าเชื่อถือมายาวนาน
- ✓ ผู้บริหารเรามี Connection ที่ดีมาก กับ ลูกค้าองค์กรยักษ์ใหญ่ในจีน
- ✓ เรามีจุดพักและกระจายสินค้าครอบคลุมที่สุด ส่งได้เร็วที่สุด

ด้านการผลิต จัดหา

- ✓ เรามีเทคโนโลยีผลิตที่ทันสมัยที่สุดที่คู่แข่งไม่มี
- ✓ เรามี Knowhow ในด้านนี้รายเดียวในประเทศ
- ✓ เราสามารถทำต้นทุนต่อหน่วยสินค้าถูกที่สุดในตลาด
- ✓ เรามีแหล่งวัตถุดิบชนิดนี้ที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ

ประเด็นสำคัญในการประเมินปัจจัยภายใน คือ

“เราประเมินปัจจัยภายใน เทียบกับเป้าหมาย หรือ เทียบกับคู่แข่ง”

ดังนั้นถ้าเราลองวิเคราะห์ภาพรวม ของทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกจะเห็นว่า กรณีมีปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เราต้องมาประเมินก่อนว่าเราสามารถใช้โอกาสนั้นได้หรือไม่ แต่ถ้าเรามีปัจจัยภายในที่ดีเราสามารถใช้ปัจจัยนั้นๆออกแบบกลยุทธ์ได้เลย

ตัวอย่างการวิเคราะห์

1. ข้อมูลธุรกิจเบื้องต้น

ลักษณะกิจการ	ธุรกิจ ผลิตและจำหน่าย อะไหล่และอุปกรณ์ประดับยนต์ (สินค้า ใน Segmentation ระดับ กลาง)
แนวนโยบาย (เจ้าของกิจการ)	องค์กรดำเนินธุรกิจนี้มาอย่างยาวนาน ถ้ายังมีตลาด บริษัทก็ยังคงต้องการทำธุรกิจเดิม และ ค่อยต่อยอดไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
กลุ่มลูกค้า	ร้านค้าตัวแทนจำหน่าย 80%, อู่ต่อรถ 10% โชว์รูมรถยนต์ 5%, ออนไลน์ 5%

2. การวิเคราะห์ เพื่อวางวิสัยทัศน์ (แนวโน้มอุตสาหกรรม)

- อุตสาหกรรมรถยนต์ เป็นสินค้าที่ยังมีความต้องการในระยะยาว
- รูปแบบของรถจะทันสมัยมากขึ้น
- แนวโน้มรถพลังงานไฟฟ้ามาแรง เพราะรัฐบาลจับมือกับผู้ประกอบการสถานีให้บริการน้ำมันรายใหญ่ ขยายสถานีชาร์ทไฟฟ้าโดยมีค่ายรถยนต์หลายค่ายร่วมมือในการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า
- เทคโนโลยี รถยนต์ไร้คนขับ
- รถรุ่นใหม่ๆ มีอุปกรณ์เสริมครบครันมากขึ้น
- มีผู้แข่งขัน เป็นองค์กรยักษ์ใหญ่ต่างชาติเพิ่มขึ้น

วิสัยทัศน์

ระยะ 3-5 ปี
เราจะเป็นผู้นำตลาดในสินค้าประดับยนต์ในไทย และ CLMV ภายในปี 2021
ระยะ 5-10 ปี (มองภาพรวมวางแผนระยะยาว ยังไม่ประกาศเป็นวิสัยทัศน์)
รักษาความเป็นผู้นำตลาดสินค้าประดับยนต์ พัฒนาการผลิตชิ้นส่วนตกแต่งภายในรถยนต์ไฟฟ้า ไร้คนขับ

3. วิเคราะห์เพื่อวางยุทธศาสตร์ (ระยะ 3-5 ปี)

ยุทธศาสตร์คือประเด็นและแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ หลักสำคัญคือองค์กรต้องทราบให้ได้ว่า “ในธุรกิจนี้” อะไรคือตัวแปรหรือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เราต้องเน้นเรื่องไหนและมีแนวทางอย่างไร

โดยการวางยุทธศาสตร์ ต้องตีโจทย์ให้แตกว่าธุรกิจของเรา สินค้าและบริการของเรา Business Model แบบเรา การที่เราจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์นี้ เราต้องเน้นความสำคัญเรื่องไหนและมีแนวทางอย่างไร ทำได้โดยการตั้งโจทย์นี้ให้ชัดเจน และตอบ 2 คำถามนี้ให้ได้ นั่นคือ

1) อะไรคือ ปัจจัยที่ลูกค้าใช้ตัดสินใจเลือกใช้สินค้าบริการ?

2) อะไรคือ ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้?

ปัจจัยที่ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าบริการ

ปัจจัยในการเลือกซื้อสินค้าและบริการของลูกค้าแต่ละกลุ่มแม้จะคล้ายๆกัน แต่อาจมีลำดับความสำคัญในการเลือกไม่เหมือนกันหรืออาจมีบางหัวข้อที่ต่างกัน เช่น ตัวแทนจำหน่าย ต้องการราคาเป็นอันดับแรก เพื่อสามารถทำกำไรได้มากในธุรกิจของเขา แต่ผู้ใช้งานบางกลุ่มอาจมองที่คุณภาพมาเป็นอันดับแรกๆ (ในที่นี้ขอยกตัวอย่างลูกค้ากลุ่มหลัก)

กลุ่มร้านค้าตัวแทนจำหน่าย (ยอดขาย 80% / ยอดทั้งหมด)

ปัจจัยที่ลูกค้าเลือก	ลำดับสำคัญ	%	ประเมินตัวเอง	ประเมินคู่แข่ง 1
ราคา	1	30%	C	B
แบรนด์ ความนิยมของผู้ใช้งาน	2	25%	B	B
คุณภาพ (สวย, ทนทาน)	3	20%	A	B
โปรโมชั่น	6	5%	C	A
การบริการ (ส่งมอบ, หลังการขาย)	5	10%	B	A
ความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์	4	10%	C	A
TOTAL		100%		

ในการประเมินคู่แข่ง เราจะประเมินกับคู่แข่งรายสำคัญที่มองเห็นกันอยู่ในวงการเพื่อเทียบภาพรวมว่าปัจจัยนั้นๆเราอยู่ตรงไหนในตลาด แต่สิ่งที่น่ากังวลคือ การประเมินนั้นข้อมูลเชื่อถือได้แค่ไหนและมั่นใจได้อย่างไรว่าเราประเมินด้วยใจที่ไม่เอนเอียง เพราะถ้าประเมินไม่ถูกต้อง ก็จะวางยุทธศาสตร์ไม่ถูกทิศทาง การดำเนินการก็อาจสูญเปล่าในที่สุด

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

“ถ้าประเมินความต้องการลูกค้าผิด เราก็อาจเสียเวลา เสียเงิน ในการทำในสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ”

ปัจจัยในการบริหารที่สำคัญภายในองค์กร

ปัจจัยในการบริหารสำคัญภายใน	ลำดับสำคัญ	%	ประเมินตัวเอง
ออกผลิตภัณฑ์ทันความต้องการ	2	30%	D
บริหารต้นทุน เพื่อให้ราคาแข่งขันได้	1	35%	C
การบริหารสภาพคล่อง	4	15%	C
สร้างแบรนด์	3	20%	C
TOTAL		100%	

ซึ่งหลังจากที่เราได้ข้อสรุปจากตารางการวิเคราะห์ทั้ง 2 ด้านนี้แล้วเราก็จะมองเห็นแล้วว่าอะไรบ้างคือปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของเรา ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ความสำคัญให้ดีแล้ว เราก็สามารถสรุปเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการในขั้นตอนอื่นๆ ต่อไป

สรุปยุทธศาสตร์

- ความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์
- ต้นทุน
- แบรนด์
- คุณภาพ
- ตลาดต่างประเทศ

4. เป้าหมายองค์กร (กำหนดเป้าหมายในปีปัจจุบันเพื่อทำกลยุทธ์)

เป้าหมาย / ตัวชี้วัด	หน่วย	Base Line (ปีก่อน)	Target (ปีนี้)
ยอดขาย	MB	1,600	2,000
กำไร (EBIT)	%	12%	15%
จำนวนร้านค้าตัวแทนจำหน่าย	ร้าน	640	800
ความพึงพอใจของลูกค้าตัวแทน	%	70%	80%
การรับรู้แบรนด์สินค้า	%	50%	70%

5. วิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (สำหรับ 1-2 ปีข้างหน้า)

ปัจจัยภายนอก (ประเมินจากสถานการณ์ช่วงระยะเวลา ปี 2016-2017)

ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ	ความสามารถในการ...
ปัจจัยบวก ต่อธุรกิจ (โอกาส)		**ใช้ประโยชน์**
- คนใช้รถเก่า ที่ต้องบำรุงรักษามากขึ้น	+ 3	3
- ตลาดรถยนต์ CLMV กำลังขยายตัว	+ 5	4
- น้ำมันถูกลง คนใช้รถมากขึ้น	+ 3	3
ปัจจัยลบ ต่อธุรกิจ (อุปสรรค)		**รับมือ**
- เศรษฐกิจไม่ดี คนซื้อรถใหม่น้อย	- 5	2
- สินค้าจีนราคาถูก เข้ามาตีตลาดมากขึ้น	- 4	2
- ผู้แทนจำหน่ายเลิกกิจการ เพราะเศรษฐกิจ	- 4	2

ระดับผลกระทบ จำลองให้มีระดับ 1-5

ความสามารถในการใช้ประโยชน์ หรือรับมือ มีระดับ 1-5

(จากตัวอย่างการวิเคราะห์ในตารางข้างต้นจะเห็นว่ามีการกำหนดตัวเลขผลกระทบ และระดับความสามารถในการใช้ประโยชน์สำหรับปัจจัยบวกหรือความสามารถในการรับมือสำหรับปัจจัยลบ ซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีการที่เราใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ เช่น

น้ำหนักของลำดับความสำคัญ
= ผลกระทบ x ความสามารถในการใช้ประโยชน์

ซึ่งตัวเลขเหล่านี้เป็นการสมมุติขึ้นเพื่อการเปรียบเทียบเท่านั้น หรือเราจะใช้การเปรียบเทียบแบบอื่นๆก็ไม่ผิด เช่น ให้เกรด A,B,C,D เป็นต้น)

ปัจจัยที่มีผลกระทบมากและเรามีศักยภาพที่จะใช้ประโยชน์ได้มาก คือ ปัจจัยสำคัญที่เราควรจะนำไปออกแบบกลยุทธ์เป็นอันดับแรกๆ

<u>ปัจจัยภายใน</u> (ประเมินศักยภาพองค์กร ในช่วงระยะเวลา ปี 2016-2017)
(เทียบกับ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และคู่แข่งในตลาด)
โดยหลักการประเมินปัจจัยภายใน เราจะประเมินตามหลัก VRIO โดยที่

- **Value** ปัจจัยนี้มีคุณค่าต่อลูกค้า หรือ สร้างมูลค่าได้แค่ไหน
- **Rarity** ปัจจัยนี้หายากหรือไม่ คู่แข่งมีหรือไม่
- **Imitability** คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่
- **Organization** เราสามารถใช้ประโยชน์ปัจจัยนี้ ได้แค่ไหน

แต่ในหนังสือเล่มนี้ ขอนำเสนอมุมมองง่ายๆเน้นการเอาไปใช้งานก็พอครับ

ปัจจัยภายใน	คุณค่าต่อธุรกิจ	ประเมินตัวเอง	ประเมินคู่แข่ง 1
จุดแข็ง			
- ดีไซน์สวย ทนทาน	+ 4	A	B
- แบรนด์เป็นที่รู้จัก ยอมรับ	+ 4	B	B
- มีตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ	+4	B	B
จุดอ่อน			
- ราคาสูง	- 5	C	B
- ไม่เก่ง ตลาดต่างประเทศ	- 3	C	A
- ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้ช้า	- 5	C	A
- สภาพคล่อง ไม่ค่อยดี	- 3	C	B

การเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์สู่การออกแบบกลยุทธ์

ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยพอทำการวิเคราะห์ SWOT เสร็จแล้ว ก็พยายามจะออกแบบกลยุทธ์จากการใช้โอกาส หรือจุดแข็งโดยตรง หรือไม่ก็ใช้เครื่องมือ TOWS Matrix จับคู่ ปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อออกแบบกลยุทธ์ แต่การออกแบบกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพนั้น ทำได้หลายวิธีการ

และหัวใจสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์คือ การตอบโจทย์ เป้าหมาย หรือปัจจัยสำเร็จของธุรกิจ ดังนั้นไม่ว่าเราจะมีจุดอ่อนหรือมีอุปสรรค แต่ถ้าเป็นปัจจัยที่ส่งผลสำคัญต่อความสำเร็จในเป้าหมาย เราก็จำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงพัฒนาให้ได้ เพื่อบรรลุเป้าหมาย

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

ตัวอย่างเช่น

ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เราวิเคราะห์จากความต้องการลูกค้า และหัวใจความสำเร็จขององค์กร คือ ความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์, ต้นทุน, แบรนด์, คุณภาพ และ ตลาดต่างประเทศ และเป้าหมายองค์กรก็กำหนดให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ ดังนั้นไม่ว่าจะมีปัจจัยภายนอกหรือภายในเป็นอย่างไร องค์กรก็ต้องพยายามประยุกต์ใช้ปัจจัยเหล่านั้น เพื่อตอบโจทย์เรื่องที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ หรือเป้าหมายแต่ละด้านให้ได้

“ลูกค้าต้องการอะไร ปัจจัยสำเร็จคืออะไร นั่นคือโจทย์ของกลยุทธ์ ที่ต้องดำเนินการ”

บทที่ 6

หลากหลายแนวทาง ในการกำหนดกลยุทธ์

www.chentrainer.com

หลากหลายแนวทาง ในการกำหนดกลยุทธ์

จากที่เราได้ทราบความหมายของกลยุทธ์มาเป็นอย่างดีแล้ว ว่ากลยุทธ์คือการหาแนวทางปฏิบัติโดยใช้ปัจจัยต่างๆทั้งภายนอกและภายในที่อาจส่งผลต่อเป้าหมายหรือการดำเนินการในกรอบระยะเวลาที่กำหนดมาทำการพิจารณาประกอบการออกแบบแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นหลักคิดสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์คือ

"เราจะไปไหน เราอยู่ไหน จะไปอย่างไร"

สรุปคือ การออกแบบกลยุทธ์แม้จะนำปัจจัยเรื่องไหนมาวิเคราะห์ก็ตาม เราต้องมองความสำเร็จของเป้าหมายเป็นหลัก โดยวิธีการ นั้นสามารถทำได้หลากหลายแนวทางไม่ตายตัว ปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้เสมอเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายโดยมีแนวทางกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

1. ปรับปรุง พัฒนากระบวนการเดิม
2. ปัจจัยสำเร็จขององค์กร คือโจทย์กลยุทธ์
3. การวิเคราะห์ SWOT
4. การทำ TOWS Matrix
5. ศึกษาหลักการ และตัวอย่างกลยุทธ์อื่นๆ

ซึ่งในการออกแบบกลยุทธ์ เราจะใช้วิธีการไหนหรือใช้กี่วิธีการก็ไม่ผิด ขอให้กำหนดออกมาแล้วมีการประเมินความเสี่ยงโอกาสสำเร็จ และนำไป

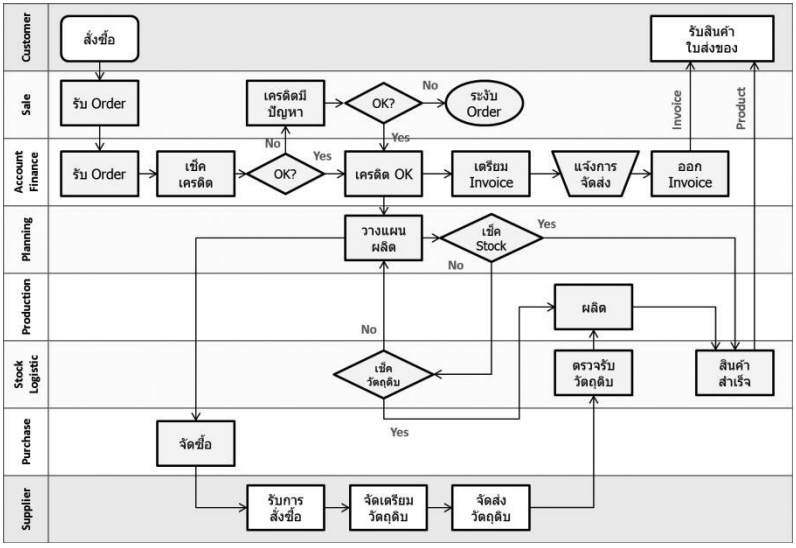
ปฏิบัติได้จริงถือเป็นอันใช้ได้ โดยแนวทางการออกแบบกลยุทธ์ต่างๆมีประเด็นสำคัญในแต่ละวิธีการดังนี้

1. ปรับปรุง พัฒนากระบวนการเดิม

กลยุทธ์ไม่ใช่อะไรที่ต้องใช้แนวคิดที่ซับซ้อนยุ่งยากเสมอไป การปรับปรุงพัฒนาการทำงาน ก็ถือเป็นกลยุทธ์ได้เช่นกันเพราะมันคือการแก้ไขจุดอ่อนของการทำงานขององค์กรนั่นเอง

ซึ่งกระบวนการปรับปรุงงานนั้น เราสามารถใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีอยู่หลากหลายเข้ามาช่วยวิเคราะห์งาน เช่น Flow Chart, ผังก้างปลา, Tree Diagram, Mind Map, PDCA, ECRS, KAIZEN, Lean และอื่นๆอีกมากมาย ซึ่งไม่สามารถลงรายละเอียดทั้งหมดในหนังสือเล่มนี้ครับ

ตัวอย่าง Process Mapping (หรือ Process Flow)



การปรับปรุงการทำงาน เราอาจเริ่มด้วยเรื่องสำคัญพื้นฐาน นั่นคือการเขียน Process Flow ขององค์กร แล้วมาวิเคราะห์ว่าขั้นตอนไหนใน Flow ที่ต้องปรับปรุงอะไร โดยใช้เครื่องมือการคิดง่ายๆอย่าง ECRS ก็เป็นวิธีการหนึ่งในการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

แนวทางของ กระบวนการ ECRS (เพื่อปรับปรุงพัฒนางาน)

- Eliminate ตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออก
- Combine รวมงานที่ซ้ำซ้อนเข้าด้วยกันลดขั้นตอน
- Rearrange จัดเรียงใหม่ลำดับใหม่เพื่อประสิทธิภาพ
- Simplify ปรับวิธีการหรือหาเครื่องมือทำให้งานง่ายขึ้น

ส่วนเครื่องมือ อื่นๆท่านสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมได้จากแหล่งข้อมูลทั่วๆไป

2. ปัจจัยสำเร็จขององค์กร คือโจทย์กลยุทธ์

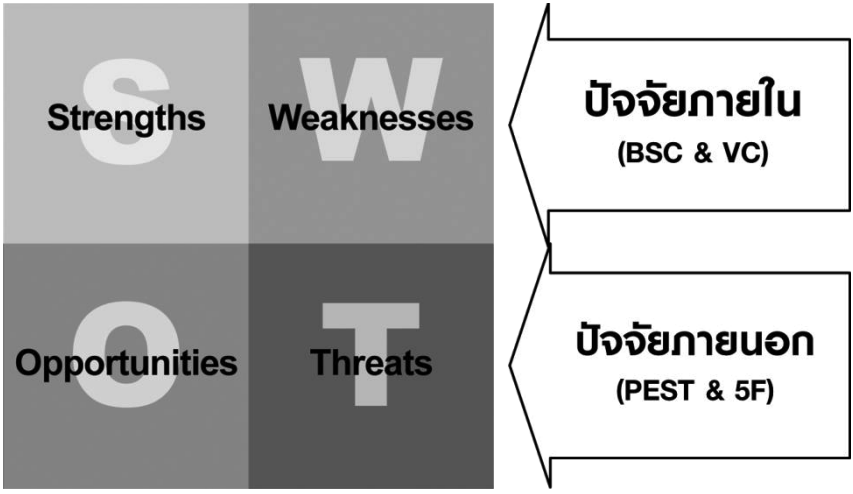
วัตถุประสงค์สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ คือเพื่อหาแนวทางบรรลุเป้าหมาย จากตัวอย่างในบทที่ผ่านมา เราทราบดีแล้วว่าเป้าหมายสำคัญที่เราต้องตอบโจทย์ให้บรรลุผลคือ สิ่งที่ลูกค้าต้องการ และปัจจัยความอยู่รอดขององค์กร หรือพูดง่ายๆก็คือ เป้าหมายต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ตอบโจทย์เป้าหมาย ดังนั้นกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้วย

“ยุทธศาสตร์คือ โจทย์สำคัญของธุรกิจนั้น กลยุทธ์คือ จะทำอย่างไรเพื่อตอบโจทย์นั้น”

จากตัวอย่างในบทที่ผ่านมาในเมื่อเราสรุปยุทธศาสตร์ของเราออกมาได้แล้วกลยุทธ์ที่เราต้องทำก็คือการหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ในแต่ละข้อนั่นเอง (ต้องมีเป้าหมายเพื่อความชัดเจน)

ยุทธศาสตร์ (เรื่องสำคัญที่ต้องทำ)	กลยุทธ์ (แนวทางบรรลุเป้าหมาย)
ความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์	- สรุปผังกระบวนการในการออกผลิตภัณฑ์ - วิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการ - ใช้กระบวนการปรับปรุงงาน ECRS - สรุปแนวทางปรับปรุงการออกผลิตภัณฑ์
ต้นทุน	- วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุน ค่าใช้จ่าย - ระบุตัวเลขให้ชัดเจน ส่วนไหนเท่าไหร่ - อะไรเป็นต้นทุนคงที่ ต้นทุนแปรผัน - จะลดอะไร โดยไม่กระทบต่อประสิทธิภาพ
แบรนด์	- สร้างตัวตนขององค์กรให้ชัดเจน - รู้จักและเข้าใจลูกค้าให้ชัดเจน Segmentation เข้าใจตลาดแต่ละกลุ่มของสินค้า Target Group ลูกค้าเรากลุ่มไหน ต้องการอะไร Positioning วางตัวตนเราให้ชัดเจน เราเด่นอะไร - กำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารกับลูกค้า IMC (Integrate Marketing Communication)
คุณภาพ	- สรุปผังกระบวนการผลิต และบริการ - วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลต่อกระบวนการ - ใช้กระบวนการ ECRS ต่อด้วย PDCA - สรุปแนวทางปรับปรุงคุณภาพ

3. การวิเคราะห์ SWOT



ในบทที่ผ่านมา เราได้ทราบกันไปแล้วว่าเรามีวิธีการในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอย่างไร อะไรเป็นปัจจัยบวก อะไรเป็นปัจจัยลบ ในส่วนนี้เราก็จะนำปัจจัยที่วิเคราะห์มาแล้ว นำสู่การกำหนดกลยุทธ์

สิ่งสำคัญที่สุดที่ผมเคยย้ำหลายครั้งคือ ทุกการวิเคราะห์ต้องอ้างอิงกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่จะกำหนดต้องตอบโจทย์เป้าหมายเช่นเดียวกัน เราจะไม่ใช้โอกาส, อุปสรรค, จุดแข็ง, จุดอ่อน มากำหนดกลยุทธ์ โดยไม่ตอบโจทย์เป้าหมายที่กำหนดไว้

"กลยุทธ์คือหาแนวทางบรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดให้ สอดคล้องกับปัจจัยรอบด้าน"

ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT เพื่อออกแบบกลยุทธ์

ภาพความต้องการขององค์กร	
วิสัยทัศน์	เราจะเป็นผู้นำตลาดในสินค้าประดับยนต์ในไทย และ CLMV ภายในปี 2021
ยุทธศาสตร์	ตลาดต่างประเทศ
ปัจจัยภายนอก-ภายใน ที่เกี่ยวข้อง	
โอกาส	ตลาดรถยนต์ CLMV กำลังขยายตัว
จุดแข็ง	แบรนด์เป็นที่รู้จักยอมรับ
	มีตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ
จุดอ่อน	ไม่เก่ง ตลาดต่างประเทศ
	สภาพคล่อง ไม่ค่อยดี
สรุปการทำ SWOT	ตลาดต่างประเทศขยายตัว แต่เราไม่ถนัดต่างประเทศ และไม่พร้อมนักในการลงทุนเอง เนื่องจากสภาพคล่องยังไม่ดี แต่เรามีตัวแทนจำหน่ายที่แข็งแรงหลายรายในประเทศ
แนวทางออกแบบกลยุทธ์	
กลยุทธ์	1. ลองหาตัวแทนในประเทศ ที่มีศักยภาพทั้งเงินทุนและความเชี่ยวชาญ มีคอนเน็คชั่นในการขยายตลาดไปต่างประเทศได้โดยให้สิทธิในเขตพื้นที่หรือประเทศนั้นๆ 2. หาพันธมิตรตัวแทนจำหน่ายในธุรกิจเดียวกันในต่างประเทศเพื่อลงทุนและจำหน่ายสินค้า 3. พัฒนา หรือรับทีมขยายตลาดต่างประเทศ

4. การทำ TOWS Matrix

การทำ TOWS Matrix คือการทำตารางเพื่อออกแบบกลยุทธ์ด้วยการการจับคู่วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในว่ามีปัจจัยคู่ไหนบ้างที่สอดคล้องกันและสามารถนำไปเป็นไอเดียในการออกแบบกลยุทธ์ได้ ซึ่งก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่เราสามารถใช้ในการออกแบบกลยุทธ์ โดยจุดเด่นของวิธีการนี้คือเพื่อช่วยให้เราสามารถใช้ปัจจัยต่างๆทั้งภายนอกภายในได้ครบทุกมิติ และใช้ประโยชน์จากปัจจัยต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ก็ใช่ว่าถ้าไม่ทำวิธีการนี้แล้วจะออกแบบกลยุทธ์ไม่ได้เพราะในบทนี้ก็แสดงให้เห็นแล้วว่าเรามีวิธีการออกแบบกลยุทธ์ได้มากมายหลายวิธี

และไม่ว่าจะออกแบบกลยุทธ์ด้วยวิธีการใดก็ตาม วัตถุประสงค์ก็ยังคงเป็นการหาแนวทางบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ต้องตั้งต้นที่เป้าหมายเสมอ

การกำหนดเป้าหมายองค์กร ตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย
ความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์	ยอดขาย
ต้นทุน	กำไร (EBIT)
แบรนด์	การรับรู้แบรนด์สินค้า
คุณภาพ	ความพึงพอใจของลูกค้าตัวแทน
ตลาดต่างประเทศ	ยอดขายต่างประเทศ

ตัวอย่างการทำตาราง TOWS Matrix

(ข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT จากบทที่ 5)

TOWS Matrix ธุรกิจ **ผลิตอะไหล่ และตกแต่งรถยนต์**	**จุดแข็ง (Strength)** ดีไซน์สวย ทนทาน แบรนด์เป็นที่รู้จัก ยอมรับ มีตัวแทนทั่วประเทศ	**จุดอ่อน (Weaknesses)** ราคาสูง ไม่เก่งตลาดต่างประเทศ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ช้า สภาพคล่องไม่ค่อยดี
สถานการณ์ทั่วไป	- พัฒนาสินค้า - ช่วยตัวแทนเก่าทำตลาด	- ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย - หาพันธมิตรต่างประเทศ - ปรับปรุงการออกสินค้า
โอกาส (Opportunities) รถเก่าต้องบำรุงรักษา ตลาดรถ CLMV ขยายตัว น้ำมันถูก คนใช้รถมากขึ้น	**SO (รุกเดินหน้า)** - พัฒนาตัวแทนบุกต่างประเทศ - ส่งเสริมตัวแทน ให้ขายดีขึ้น - ทำตลาด Online ถึง User - ทำตลาด ชมรมรถรุ่นดังต่างๆ	**WO (พัฒนา,หาพันธมิตร)** - หาทีมต่างประเทศ - หาตัวแทนต่างประเทศ - เจาะตลาดรถรุ่นดังเก่าๆ - สร้าง Community รถแต่ง
อุปสรรค (Threats) เศรษฐกิจ คนไม่ซื้อรถใหม่ สินค้าจีนถูก เข้ามาตีตลาด ผู้แทนจำหน่ายเลิกกิจการ เพราะเศรษฐกิจ	**ST (ปรับทิศทาง)** - เน้นความคุ้มค่าในคุณภาพ - ขยายพื้นที่ให้ตัวแทนเก่า - สร้างตลาดใหม่ - ออก Fighting Brand สู้จีน - ออกสินค้าเกรด Premium	**WT (ถอย, ลดขนาด)** - ลดต้นทุน - ปรับปรุงโครงสร้าง กำลังพล - รับของจีนบางตัว มาขาย

ในการคิดไอเดียและออกแบบกลยุทธ์ขณะที่เราทำในตาราง TOWS นั้น อย่าเพิ่งกังวลถึงความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ เพราะมิเช่นนั้นเราจะไม่มีไอเดียใหม่ๆในการดำเนินการ ส่วนกลยุทธ์ที่ออกแบบมาจะสามารถนำไปดำเนินการได้จริงหรือไม่แค่ไหน เราจะต้องมีขั้นตอนการประเมินความเป็นไป

ได้และความเสี่ยง เพื่อคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีโอกาสสำเร็จมากที่สุดเพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป

กระบวนการ TOWS Matrix นั้น นอกจากใช้ในการออกแบบกลยุทธ์ในสถานการณ์แวดล้อมต่างๆแล้ว เราอาจใช้เครื่องมือนี้ในการพิจารณาภาพรวมขององค์กรด้วยว่า ทิศทางขององค์กรจะไปอย่างไร สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามที่ตั้งใจไว้ได้หรือไม่ ต้องรอดูสถานการณ์หรือรอจังหวะให้ปัจจัยภายนอกดีขึ้นกว่านี้ หรือว่าเราควรออกจากอุตสาหกรรมนี้แล้วไปทำอย่างอื่นแทน ซึ่งโดยปกติการวิเคราะห์ในส่วนนี้ ต้องดำเนินการวิเคราะห์ตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์แล้วว่าวิสัยทัศน์นั้นมีโอกาสเป็นไปได้จริงหรือไม่

5. ศึกษาหลักการ และตัวอย่างกลยุทธ์อื่นๆ

วิธีการที่ดีที่สุดวิธีการหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ และเป็นวิธีที่ขาดไม่ได้เลยคือ ต้องทำการศึกษาให้เข้าใจหลักในการกำหนดกลยุทธ์ก่อนในเบื้องต้น เราจึงจะสามารถพลิกแพลงพัฒนาต่อยอดหรือออกแบบกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

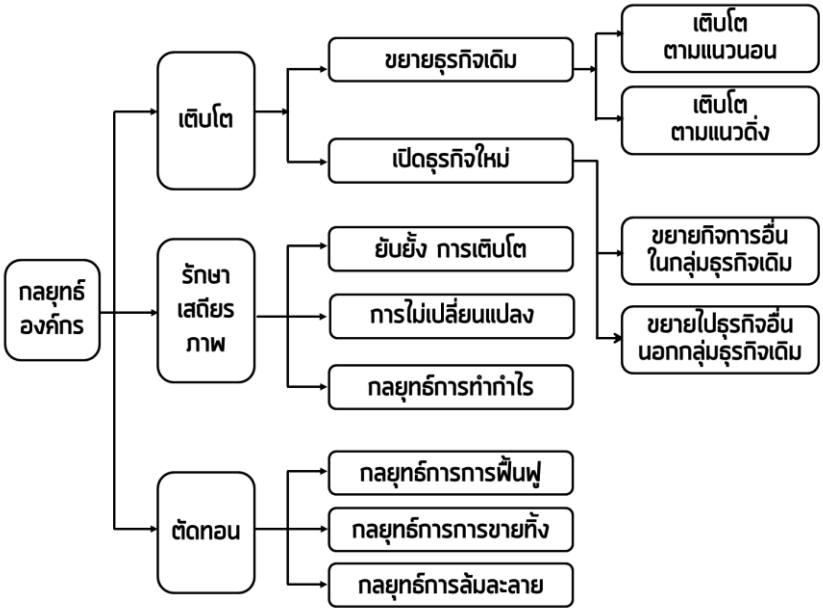
ผู้บริหารหลายๆท่านคงผ่านการเรียนรู้และปฏิบัติมาพอสมควรในเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆขององค์กร ซึ่งเราจะมาทบทวนร่วมกันว่ามีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆอย่างไรบ้าง ดังนี้

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (จะเรียกว่า ยุทธศาสตร์องค์กร ก็ไม่ผิด)
- กลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ
- กลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงาน

ซึ่งในที่นี้คงไม่กล่าวถึงทฤษฎีในรายละเอียดแต่จะขอสรุปคร่าวๆเพื่อให้เห็นแนวทางที่ตรงกัน

5.1 กลยุทธ์การเติบโตขององค์กร (ยุทธศาสตร์องค์กร)

ปกติกลยุทธ์องค์กรมีทั้งการเติบโต รักษาเสถียรภาพ และการลดขนาดองค์กร แต่ในที่นี้ผมของสรุปแต่เพียงกลยุทธ์ในการเติบโตขององค์กรเพียงอย่างเดียวนะครับ เพราะโดยทั่วไปผู้ประกอบการมักเลือกสู้ให้ถึงที่สุดเพื่อให้องค์กรที่สร้างมาอย่างยากลำบาก เติบโตยั่งยืน ดังนั้นเราจะมาเน้นในเรื่องกรขยายกิจการว่าจะขยายตัวทิศทางใด จะขยายไปในธุรกิจใด ขยายด้วยวิธีใด



1) ขยายด้วยธุรกิจเดิม (สินค้า, พื้นที่, Segmentation)

การขยายตัวในธุรกิจเดิมคือ รูปแบบธุรกิจเดิม สินค้ากลุ่มเดิม การขยายตัวแบบนี้ ก็จะเน้นที่ขยายพื้นที่, ขยายกลุ่มลูกค้า, เพิ่มสินค้า Segmentation อื่น, เพิ่มเซล, เพิ่มตัวแทนจำหน่าย ใช้กับองค์กรที่ยังมีโอกาสเติบโต มีขนาดตลาดให้เล่นได้อีกมาก กลยุทธ์นี้จะมีแนวคิดหลักๆดังนี้

- สินค้าเดิม ตลาดเดิม >> เพิ่มเติมด้วยโปรโมชั่น
- สินค้าใหม่ ตลาดเดิม >> ลูกค้าเดิมต้องพึงพอใจ ใช้การเข้าพบ
- สินค้าเดิม ตลาดใหม่ >> ขยายพื้นที่ ขยายสาขา หาพันธมิตร
- สินค้าใหม่ ตลาดใหม่ >> สร้างแบรนด์ ใช้ทุกวิธีการขาย-ตลาด

2) ขยายไปธุรกิจใกล้เคียง (ต้นน้ำ, ปลายน้ำ)

ในกรณีที่องค์กรมีความมั่งคงพอควร ตลาดไม่หวือหวา เติบโตแบบเรื่อยๆแต่ไม่แรง แต่องค์กรต้องการสร้างกำไรเพิ่ม หลายองค์กรมักใช้วิธีการขยายไปธุรกิจใกล้เคียงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเรา เช่น เราเป็นโรงงานผลิตเครื่องดื่มบรรจุขวดขนาดใหญ่เราก็จะมองว่าเราคือผู้ผลิตและจำหน่าย แต่ธุรกิจต้นน้ำเราคือ Supplier ต่างๆ เช่น ผู้ผลิตขวด, ฝา, กล่อง, น้ำตาล องค์กรเหล่านี้ก็มักจะมองว่า การขยายไปในธุรกิจใดจะเอื้อประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด ทำให้ต้นทุนเราต่ำลงความต่อเนื่องดีขึ้น คุมคุณภาพได้ดีขึ้น องค์กรก็มักขยายไปทำกิจการนั้นๆ ยอดผลิตส่วนหนึ่งก็ป้อนบริษัทแม่ อีกส่วนหนึ่งก็ทำตลาดกับลูกค้ารายอื่นๆ ทั่วๆไป และเมื่อมีธุรกิจต้นน้ำแล้ว บางองค์กรก็อยากมีธุรกิจปลายน้ำด้วยโดยเฉพาะองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เมื่อก่อนเคยกระจายสินค้าผ่าน ร้านค้า ตัวแทนจำหน่าย หรือ Modern Trade ต่างๆ วันดีคืนดี ถ้า

วิเคราะห์แล้วเวิร์คก็อาจจะทำร้านค้าเองก็ได้ ขายผลิตภัณฑ์ตัวเองเชียร์เองจัดชั้นวางเองได้เต็มที่ แถมขายสินค้าอื่นได้อีกด้วย

3) ขยายไปธุรกิจอื่น (ใกล้เคียง, ธุรกิจอื่นๆ)

หลายธุรกิจเมื่อพบทางตันหรือตลาดหดตัวลง ก็จำเป็นต้องมองหาธุรกิจใหม่ๆทำ แต่ถ้าเลือกได้ ไม่มีผู้ประกอบการรายไหนทิ้งธุรกิจเดิมอย่างสิ้นเชิง เพราะการไปเริ่มธุรกิจใหม่ที่เราไม่เชี่ยวชาญ แม้มีโอกาสทางการตลาดแต่ก็มีความเสี่ยงไม่น้อยเช่นกัน ดังนั้น สิ่งที่ควรต้องถามตัวเองเวลาเจอปัญหาลูกค้าหดตัวคือ

"เราเชี่ยวชาญอะไร
สามารถทำอะไร ที่ตลาดมีอนาคตได้อีกบ้าง"

ยกตัวอย่างเช่น โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ แบบฉีดพลาสติกขึ้นรูปส่งผู้ผลิตรถยนต์รายหนึ่ง เจอสภาวะที่ตลาดรถยนต์หดตัวอย่างมาก บริษัทจึงมาทบทวนตัวเองว่า เราเก่งในการขึ้นรูปพลาสติก และในประเทศนี้โลกนี้ก็ยังมีสินค้าอีกมากมาย ที่ต้องใช้พลาสติกขึ้นรูป เท่านี้ก็เห็นทางออกขององค์กรแล้วว่าจะเดินไปทางไหน ถึงแม้ไปธุรกิจใหม่ก็ยังต้องมีการแข่งขัน และต้องฝ่าฟันอีกมาก แต่ที่แน่ๆคือ ดีกว่ารอวันตายในอุตสาหกรรมเดิมอย่างแน่นอน

แต่ก็ยังมีหลายธุรกิจที่ความเชี่ยวชาญหลักขององค์กร ไม่สามารถขยับขยายไปทำธุรกิจอื่นได้ ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนธุรกิจจากเดิมไปอย่างสิ้นเชิงก็ต้องทำ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

4) วิธีขยาย (สร้าง, พันธมิตร, ซื้อกิจการ)

ในการขยายธุรกิจไปธุรกิจอื่นนั้น ในยุคปัจจุบันทุกท่านคงคุ้นเคยกับคำว่า M&A (Mergers and Acquisition) เป็นอย่างดี มันคือการควบรวมหรือการซื้อกิจการอื่นๆที่มีศักยภาพ หรือมีโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งยุคก่อนๆจะไม่ค่อยนิยมมากนักเพราะผู้ประกอบการหลายคนยังต้องการคงความเป็นเจ้าของกิจการทั้งหมดร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ทุกวันนี้โลกเปลี่ยนไป การแข่งขันรุนแรงขึ้นมาก องค์กรที่ไม่แข็งแกร่งจริงๆอยู่ได้ยาก จึงมีการควบรวมกิจการกันมากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ทั้งเรื่องเงินทุน การตลาด หรือหลายๆกระบวนการที่สามารถใช้ร่วมกันได้เพื่อประสิทธิภาพที่สูงสุดขององค์กร หรืออีกมุมหนึ่งหลายธุรกิจต้องการขยายการเติบโตด้วยการซื้อคู่แข่ง ซื้อธุรกิจใกล้เคียงหรือซื้อธุรกิจอื่นเลย เพราะง่ายกกว่าการมาก่อร่างสร้างธุรกิจใหม่มากมาย เนื่องจากมีทรัพยากรพร้อม มีตลาดพร้อมอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว ซื้อขายกันเสร็จธุรกิจก็ยังเดินต่อไม่สะดุด ทีมบริหารเข้าไปปรับปรุงการบริหารนิดหน่อย ก็ติดปีกทะยานต่อไปได้อีกไกล

5.2 กลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Strategies)

ธุรกิจทั่วไปย่อมต้องมีการแข่งขัน ดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องตีโจทย์ หรือเข้าใจปัจจัยที่เราจะต้องแข่งขันให้ออก หลายๆท่านคงเคยได้ยินคำว่ากลยุทธ์ผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) หรือ การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Product Differentiation) สิ่งเหล่านี้ก็คือส่วนหนึ่งของปัจจัยการแข่งขันในธุรกิจ การจะกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันได้ ก็ต้องตอบคำถามให้ได้ชัดเจนก่อนว่า ปัจจัยที่ใช้แข่งขันคืออะไร กำหนดมาจากไหน

แท้จริงแล้ว ปัจจัยนั้นก็มาจากหลักการตลาดพื้นฐาน นั่นคือ 4P (Product, Price, Place, Promotion) นั่นเอง แต่ก็จะเป็นปัจจัยภาพที่กว้างเกินไป ถ้าจะให้เจาะจงและตรงประเด็นเลยปัจจัยที่ว่านั้นก็คือ คุณค่าที่ลูกค้าต้องการที่เราพูดกันมาตลอดในหนังสือเล่มนี้นั่นเอง

ปัจจัยที่ลูกค้าใช้ตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า อุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์

(สำหรับประเมิน กลุ่มตัวแทนจำหน่าย)

ปัจจัยที่ลูกค้าเลือก	ลำดับสำคัญ	%	ประเมินตัวเอง	ประเมินคู่แข่ง 1
ราคา	1	30%	C	B
แบรนด์ ความนิยมของผู้ใช้งาน	2	25%	B	B
คุณภาพ (สวย, ทนทาน)	3	20%	A	B
โปรโมชั่น	6	5%	C	A
การบริการ (ส่งมอบ, หลังการขาย)	5	10%	B	A
ความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์	4	10%	C	A
TOTAL		100%		

ซึ่งข้อควรระวังคือ ในแต่ละกลุ่มสินค้า และในแต่ละกลุ่มลูกค้า ปัจจัยนั้นๆอาจมีความแตกต่างกันไปในรายละเอียด

ดังนั้นปัจจัยในการแข่งขันก็ถอดมาจาก การสำรวจหรือประเมินคุณค่าที่ลูกค้าต้องการนั่นเอง แต่โจทย์สำคัญคือ เมื่อรู้ปัจจัยที่จะแข่งขันแล้ว จะกำหนดกลยุทธ์อย่างไร ให้เราสามารถแข่งขันได้ ซึ่งเราจะมาดูกันว่าแต่ละปัจจัยเราจะทำอย่างไร

กลยุทธ์ในการแข่งขันด้านต่างๆ

1) ด้านราคา (Price Competition)

โดยเฉพาะสินค้าที่ต้องการตลาด Mass ราคาคือสิ่งสำคัญซึ่งการจะทำเรื่องราคาได้คือ ปริมาณยอดขาย หรือปริมาณการผลิต และ การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย

2) สร้างความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation)

สินค้าตัวหนึ่งนั้นเราสามารถสร้าง มิติของความแตกต่างได้มากมาย เช่น อาหาร จะต้องมีมิติของความอร่อย, สด, สะอาด, คุณค่าทางโภชนาการ หรือแม้แต่ เรื่องราว หรือ Story ของอาหารนั้นๆ ดังนั้นองค์กรต้องตีโจทย์ให้ชัดเจนว่าสินค้าชนิดนั้นมีมิติไหนบ้างที่ลูกค้าต้องการ อย่าตีโจทย์รวมๆว่าคุณคุณภาพเพราะเป็นคำที่กว้างมาก ต้องจำเพาะเจาะจงลงไป เช่น ความสวย, ความทนทาน, ฟังก์ชั่นก์การใช้งาน, สี , บรรจุภัณฑ์ ฯลฯ และต้องรู้ให้ได้ว่าลูกค้าแต่ละกลุ่ม มองเรื่องไหนก่อนหลังในการตัดสินใจซื้อสินค้าแต่ละตัวของเรา

3) ช่องทางจำหน่าย (Distribution Competition)

สินค้าหลายๆตัวโดยเฉพาะตลาด Mass ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งเลยก็คือช่องทางการจำหน่าย หมายถึง เรามีกี่วิธีการที่จะทำให้ลูกค้ามีโอกาสเข้าถึงสินค้าของเรามากที่สุด และเราควรเลือกใช้ช่องทางใดเพราะอะไร เช่น Modern Trade, ร้านค้าตัวแทนจำหน่าย, ทีมเซล, Online, Delivery หรือ หาพันธมิตรที่เชี่ยวชาญในการกระจายสินค้า ฯลฯ ซึ่งในยุคปัจจุบัน ต้องอาศัยเครือข่าย

กระจายสินค้าให้มากๆ เพราะจะทำตลาดเองขายเองทั้งหมด เราอาจไม่เก่งทุกเรื่อง และค่าใช้จ่ายสูงอาจทำให้เราแข่งขันได้ยาก

4) โปรโมชั่น (Promotion Competition)

ในกลยุทธ์นี้คงไม่ต้องอธิบายกันมาก เพราะเห็นกันอยู่ทั่วไป แต่ข้อสำคัญคือ อย่าพร่ำเพรื่อเกินไป ทำ Promotion กันทั้งปีทั้งชาติ จะเสียแบรนด์ และทำให้ลูกค้ายึดติดกับการจัดโปรโมชั่น เลยทำให้ช่วงไม่มีโปรขายของไม่ได้ และข้อสำคัญ ต้องทำให้ถูกจังหวะเวลา ทำให้โดนใจลูกค้า ต้องรู้ว่าลูกค้าเราชอบอะไร ทำโปรผิดๆนอกจากไม่ได้ยอดขายแล้ว อาจทำลายแบรนด์ตัวเองก็ได้ และที่สำคัญยิ่งทำโปรมากเกินไปก็หั่นกำไรลงไปทุกที

5) ความเร็ว (Speed Competition)

ในการตลาดจะมีตัวแปรสำคัญข้อหนึ่งเรื่องกระแสความนิยมในสินค้าบริการหนึ่งๆ ซึ่งเป็นช่วงที่สร้างยอดขายได้ถล่มทลาย ดังนั้นองค์กรที่จะเก็บเกี่ยวช่วงจังหวะนี้ได้ต้องมีความเร็ว ทั้งในด้านการผลิต และกระจายสินค้าให้ถึงมือลูกค้าเร็วที่สุดยามที่กระแสกำลังแรง แต่เรื่องความเร็วนี้ก็มีข้อควรระวัง 2-3 เรื่องคือ

เรื่องแรก การนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดโดยที่ตลาดยังไม่ต้องการประเภทสินค้านำสมัยหรือล้ำสมัย ถ้าสินค้านั้นๆไม่โดนใจ ไม่ตรงความต้องการ ก็อาจพังทั้งองค์กรได้ ดังนั้นให้ความสำคัญกับข้อมูลวิจัยตลาดให้มาก

เรื่องที่สอง ถ้าสินค้านี้จุดกระแสติดได้รับความนิยมอย่างมากมายมหาศาล คำถามคือ ความนิยมนั้นจะเป็นไฟไหม้ฟางหรือไม่ เตรียมกำลังการผลิตไว้เยอะ สต็อคไว้เยอะพอหมดความนิยมก็เจ็บตัวกันเป็นแถวๆ

เรื่องสุดท้ายคือ สินค้านั้นเลียนแบบได้ง่ายแค่ไหน เราเตรียมการไว้เยอะ พอความนิยมเกิด สินค้าคล้ายกัน ของเลียนแบบ ออกมากันเกลื่อนตลาด ดังนั้นก็ต้องคิดกันให้รอบคอบ แต่อย่างไรก็ตามความเร็วถือเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันที่ละเลยไม่ได้ที่เดียว

6) การบริการ, การตอบสนองความต้องการ

ในกรณีที่เราเป็นผู้เล่นรายเล็กในตลาด แล้วต้องชนกับคู่แข่งที่มีศักยภาพเหนือกว่า สินค้าก็เหมือนๆกันแต่กำลังคู่แข่งเหนือกว่า จะสู้อย่างไร คำตอบคือต้องหาช่องว่างตลาดให้เจอ อะไรที่เจ้าใหญ่ไม่ยอมลงมาทำ เช่นไม่ยอมปรับเงื่อนไขหรือปรับปรุงสินค้าบริการ ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งเพราะปริมาณซื้อไม่มากนักสำหรับเขา ซึ่งในความเป็นจริงลูกค้ารายเล็กถึงกลางหลายแห่งมีความต้องการเฉพาะ อยากได้งานสั่งตัด แต่เจ้าใหญ่มักไม่ทำ นี่คือกลยุทธ์หนึ่งที่องค์กรเราสามารถนำไปใช้ได้เวลาเจอสถานการณ์นี้

7) กลุ่มตลาด (Niches Market Strategy)

กลยุทธ์ที่สำคัญอีกตัว ที่เหมาะมากสำหรับธุรกิจที่ไม่ใหญ่ หรือเพิ่งเริ่มต้นธุรกิจ การแข่งขันในตลาดใหญ่ที่ต้องใช้ทุนหนา ต้องมีศักยภาพในการผลิตและกระจายสินค้าสูงๆซึ่งเป็นเรื่องไม่ง่ายเลย ดังนั้นการที่จะเกิดในธุรกิจได้อาจต้องอาศัยความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เพราะกลุ่มนี้ยอดขายอาจไม่มากนักรายใหญ่ไม่ลงมาเล่น มันคือโอกาสยิ่งใหญ่ขององค์กรที่เจอช่องว่างในตลาดนี้

สรุปคือ กลยุทธ์ในการแข่งขันมีมากมายไม่ตายตัว ปรับรูปแบบได้ตามสถานการณ์ และปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ด้วยวัตถุประสงค์สำคัญคือ เพิ่มยอดขาย

สร้างการเติบโตให้กับองค์กร แต่สำหรับความยั่งยืน กลยุทธ์ต้องปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆขึ้นอยู่กับว่าวันข้างหน้านั้นองค์กรจะเจอสถานการณ์อะไร

ตัวอย่างกลยุทธ์อื่นๆ ที่ใช้ในการแข่งขันในท้องตลาด

1) กลยุทธ์เกาะไหล่ยักษ์

เช่นอุปกรณ์เสริมต่างๆ ประดับยนต์ต่างๆ อาศัยจังหวะสินค้าหลักเปิดตัวแล้วออกสินค้าตัวเองประกบ ในรายที่เราไม่ใช่ยักษ์ใหญ่แบบนี้เวิร์ค

2) สินค้านำ สินค้าทำกำไร

ยอมขายสินค้านำขาดทุนหรือเท่าทุน เพื่อสร้างโอกาสการขายในสินค้าอื่นๆ เห็นมากในการขายโทรศัพท์ถูกๆเพื่อไปคิดแพ็คเกจ หรือห้างสรรพสินค้าขายบางอย่างถูกมากเพื่อดึงคนเข้าห้าง

3) กลยุทธ์เลียนแบบ

อันนี้จะไม่เรียกว่ากลยุทธ์ก็ได้ครับ แต่มันกลับได้ผลอย่างไม่น่าเชื่อกับสินค้าที่ผู้ใช้ไม่ได้เจาะจงยี่ห้อ เห็นชัดใน Modern Trade ต่างๆ ที่มีสินค้า House Brand ออกมาแต่ทำรูปร่างหน้าตาคล้ายสินค้าแบรนด์ดัง จนคนหยิบผิดกันเยอะ

4) ขายสินค้าตามกระแส

คงไม่ต้องอธิบายนะครับ อะไรดังก็เอามาขาย โดยเฉพาะบริษัทที่เป็น Retail ต่างๆ ทำกันเป็นประจำ

5) สร้างความต้องการใหม่ให้ลูกค้า

คือสร้างตลาดใหม่แต่ต้องใช้พละกำลังมหาศาล แถมถ้าดังแล้วมีคนเลียนแบบเพียบ จะทำได้ต้องเจ๋งและใหญ่จริงๆ เช่น iPhone , ชาเขียว

6) สร้างให้เห็นภาพการใช้ประโยชน์

บางสินค้าขายแบบเดิมๆ ถึงจุดอิ่มตัว เลยต้องประชาสัมพันธ์แนะนำลูกค้าให้เห็นถึงช่องทางการใช้สินค้านั้นในรูปแบบอื่นๆที่ต่างจากเดิม เช่น ปลากระป๋อง บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป แนะนำการนำสินค้าไปทำทำเมนูใหม่ๆ

7) Solution ขายแบบครบวงจร

แทนที่ลูกค้าต้องซื้อของหลายอย่าง จากหลายที่ ก็เลยจัดให้มาที่เดียวจบ ตั้งแต่ออกแบบ เลือกสินค้า ติดตั้ง มีทุกอย่างที่เดียวครบ เหมือบริษัทวัสดุก่อสร้างยักษ์ใหญ่ในบ้านเรา เขาวาง Positioning ตัวเองเป็น Home Solution

8) ผูกขาดทำให้ลูกค้าต้องใช้ของเรา

เหมือนสินค้า IT บางยี่ห้อ จะออกแบบอุปกรณ์เสริมต่างๆที่ยี่ห้ออื่นๆนำไปใช้งานไม่ได้ แต่จะทำแบบนี้ได้ต้องเป็นเจ้าใหญ่และสินค้าต้องดีจริงๆ ไม่เช่นนั้นอาจจะเป็นการผลักลูกค้าไปใช้สินค้าคู่แข่งก็เป็นได้

9) วางตัวเองเป็นผู้เชี่ยวชาญ

มีการให้คำปรึกษาฟรี หรือทำสื่อให้ความรู้ในสินค้าบริการนั้นฟรีๆ จนลูกค้าวางใจและเชื่อมั่น แล้วก็มีทีมตลาดทีมขายทำกลยุทธ์ เรียกลูกค้าซ้อนเข้าไปอีกชั้นเพื่อทำยอดขาย หรือจะเรียกกลยุทธ์นี้ง่ายๆว่า เล่นบทพระเอก

5.3 กลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงาน (Functional Strategies)

เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์การเติบโต และการแข่งขันออกมาแล้ว หน่วยงานต่างๆต้องทำอะไรในการดำเนินกลยุทธ์นั้น โดยเฉพาะหน่วยงานสนับสนุนมักรู้สึกว่าหน่วยงานเราไม่น่าเกี่ยวข้อง เพราะโดยมากกลยุทธ์เป็นเรื่องของงานขายและการตลาดมากกว่า

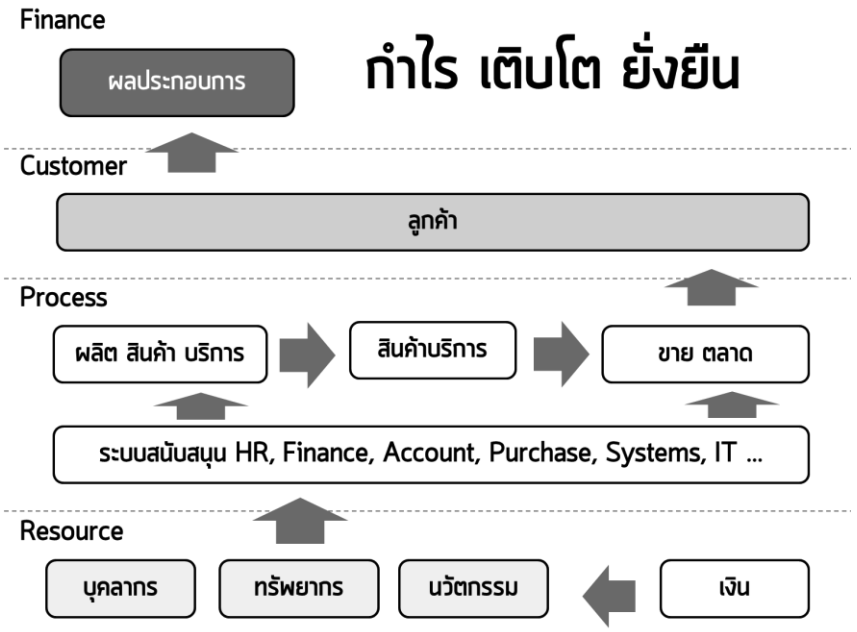
แต่แท้จริงแล้วการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ต้องเกิดจากกระบวนภายในของทุกหน่วยงานที่สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพราะเป้าหมายจะสำเร็จได้ เกิดจากกระบวนการในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีปัจจัยนำเข้าต่างๆที่เหมาะสม

ตัวอย่างเช่น (องค์กรผลิตและจำหน่ายสินค้า)

- ถ้าฝ่ายขายมีเป้าหมาย ต้องทำยอดขายเพิ่มขึ้น 20%
- ฝ่ายผลิตจะต้องทำอะไรเพิ่มขึ้น เท่าไหร่?
- กำลังการผลิตเดิม รองรับได้หรือไม่?
- คลังสินค้า ขนส่ง ต้องทำงานเพิ่มเท่าไหร่?
- จัดซื้อ บัญชี การเงิน HR ต้องเตรียมการอะไร?

ทุกหน่วยงานต้องทำอะไร เพื่อรองรับยอดขายที่เพิ่มขึ้นนั้นได้ อย่างราบรื่น

ดังนั้นทุกหน่วยงานต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และกระจายเป้าหมายสู่หน่วยงานต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยให้องค์กรมีโอกาสบรรลุเป้าหมายสูงที่สุด



ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงาน

กลยุทธ์ใช่เป็นเรื่องของการตลาดการขายเท่านั้น ทุกหน่วยงานก็สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการ รูปแบบทำงานของตัวเองหาวิธีการใหม่ๆที่ทำให้ผลการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ฉะนั้นเราลองมาดูกันว่าแต่ละหน่วยงาน ควรจะมีแนวทางกำหนดกลยุทธ์กันอย่างไร ซึ่งแนวทางต่างๆที่จะกำหนดออกมานั้น ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ของในแต่ละองค์กร

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน

หน่วยงาน	แนวทางการออกแบบกลยุทธ์
กลุ่มงาน ตลาด / ขาย	สร้างแบรนด์, เพิ่มช่องทางการสื่อสาร, ช่องทางการตลาด, หาพันธมิตรในการกระจายสินค้า, กลุ่มตลาดใหม่, สินค้าใหม่
คลังและขนส่ง	ระบบคลังอัตโนมัติ, บริหาร Inventory, ปรับระบบการขนส่ง, พัฒนาวิธีขนส่ง, พลังงานทางเลือก, Outsource
กลุ่มงานผลิต	การควบคุมต้นทุน, ลดระยะเวลาผลิต, ปรับปรุงกระบวนการผลิต, เทคโนโลยีผลิต, เทคโนโลยีวัสดุ, ลดกำลังพล, Multi Skill
งานสนับสนุนอื่นๆ	ลดขั้นตอน, ลดกำลังพล, ใช้ระบบ IT มากที่สุด, เชื่อมโยงข้อมูลทั้งบริษัทเข้าด้วยกัน, Outsource
ทรัพยากรมนุษย์	ปรับโครงสร้าง, ลดกำลังพล, Multi Skill, Outsource, ระบบ HRM-HRD
การเงิน	IPO, ผู้ร่วมทุน, ใช้เงินลูกค้าทำงาน

ส่วนในแต่ละหน่วยงานเราจะใช้กลยุทธ์อะไร ก็ให้ดูจากวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายองค์กรและหน่วยงาน เพราะหัวใจสำคัญคือ กลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นต้องสอดคล้องและตอบโจทย์องค์กรเป็นสำคัญ

จากแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ที่เรากล่าวมาทั้งหมดในบทนี้ เราจะเห็นว่าการออกแบบกลยุทธ์มีได้หลากหลายวิธี ไม่มีวิธีการใดที่สามารถสรุปได้ว่าดีที่สุด และถ้าองค์กรสามารถคิดกลยุทธ์ได้จากหลากหลายวิธีการ แล้วคัดเลือกร่วมกัน ก็จะได้กลยุทธ์ที่แม่นยำมีประสิทธิผลที่ดีขึ้น

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นในทางปฏิบัติในแต่ละปีที่เรามีการออกแบบกลยุทธ์มานั้น ใช่ว่าจะใช้เป็นแผนกลยุทธ์ประจำปีได้ทันที ต้องมีการประมาณการเรื่องโอกาสความสำเร็จเป็นตัวเลขที่พอจับต้องได้ ประเมินความคุ้มค่า การลงทุน ระยะเวลา และผลกระทบอื่นๆที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นๆ ในเบื้องต้นก่อน พอแผนกลยุทธ์นั้นผ่านการอนุมัติ เราก็จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปลงรายละเอียดในการทำแผนปฏิบัติการจริง ตัวเลขที่คาดว่าจะได้รับจริง การลงทุนจริง อนุมัติเป็นครั้งสุดท้ายก่อนดำเนินการ แล้วก็ลุยงานกันตามแผนปฏิบัติการนั้นต่อไป สรุปง่ายๆว่า

“กลยุทธ์ คือ การหาแนวทาง
แผนปฏิบัติการคือรายละเอียด
เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย”

PART - III

การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด
(Goal & KPI Setting)

บทที่ 7

เป้าหมายองค์กรกำหนดจากอะไร ต้องตอบโจทย์เรื่องใดบ้าง?

เป้าหมายองค์กรกำหนดจากอะไร ต้องตอบโจทย์เรื่องใดบ้าง?

ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปีนั้น หลายองค์กรพบว่าเป้าหมายที่กำหนดออกมาแทบไม่ต่างกันกับปีก่อนๆเลย หัวข้อเดิมๆ ซ้ำๆ ยอดขาย กำไร ความพึงพอใจลูกค้า ฯลฯ ซึ่งในบางปีองค์กรก็มีวาระสำคัญหลายๆเรื่องที่ต้องดำเนินการในปีนั้นแต่กลับไม่ได้กำหนดเป็นเป้าหมาย และพอไม่ได้กำหนดเป็นเป้าหมาย ก็ไม่ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ สุดท้ายก็จะมาโทษกันไปมาว่า ทำไมเรื่องนี้ไม่มีใครทำ

ทั้งหมดที่กล่าวมา เกิดจากการกำหนดเป้าหมายไม่ครอบคลุม ไม่รู้ว่าเป้าหมายควรกำหนดจากอะไรบ้าง ซึ่งเราจะพูดคุยกันในบทนี้ในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด แต่ก่อนที่เราจะไปต่อในเนื้อหาบทนี้ ผมอยากจะทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนถึงคำศัพท์ที่เราจะใช้ในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างดังตารางต่อไปนี้

คำศัพท์	ตัวอย่าง
วัตถุประสงค์ Objective	ต้องการแก้ปัญหาการบริหารจัดการสภาพคล่องของบริษัท
เป้าหมาย Goal	ควบคุมปริมาณ STOCK สินค้าให้เหมาะสม (เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์)
ตัวชี้วัด KPI	Inventory Day = (มูลค่า Stock เฉลี่ย / ต้นทุนขายทั้งปี) x 365
ตัวเลขเป้าหมาย Target	45 วัน

จากตารางข้างต้นเราสรุปได้ง่ายๆว่า เป้าหมายคือผลงานที่เราต้องการ ซึ่งเรากำหนดไว้เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทำงานให้บรรลุผลตามนั้น ส่วนตัวชี้วัดคือ เกณฑ์ความสำเร็จในมิติต่างๆของเป้าหมาย ที่เราใช้เป็นตัวเทียบผลงานที่ได้ว่า เราบรรลุผลหรือไม่

"เป้าหมาย คือ ผลงานที่เราต้องการ ตัวชี้วัด คือเกณฑ์วัดความสำเร็จ ในมิติต่างๆของเป้าหมาย"

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI : Key Performance Indicator)

KPI คือเกณฑ์วัดความสำเร็จในมิติต่างๆของเป้าหมาย ที่เราใช้เป็นตัวเทียบผลงานที่ได้ว่าเราบรรลุผลหรือไม่ โดยตัวชี้วัดบางตัวก็จะเป็นหัวข้อเดียวกันกับเป้าหมาย แต่บางตัวก็เป็นเป้าการทำงานในกระบวนการต่างๆ หรือบางตัวก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการทำงานในมิติอื่นๆของเป้าหมาย

สิ่งที่องค์กรต้องเข้าใจให้ชัดเจนในเบื้องต้นคือ เป้าหมายองค์กรกำหนดจากอะไร ควรกำหนดอะไรบ้าง และ มีวิธีกำหนดอย่างไร

เป้าหมาย/ตัวชี้วัดองค์กร กำหนดจากอะไร

1. ต้องตอบโจทย์ วิสัยทัศน์, พันธ์กิจ, นโยบาย
2. ตอบโจทย์คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ปัจจัยความสำเร็จ หรือยุทธศาสตร์
3. ต้องครอบคลุมโจทย์สำคัญตามลักษณะธุรกิจขององค์กร
4. ต้องตอบโจทย์ปัญหา และ สถานการณ์ในปัจจุบัน

1. ต้องตอบโจทย์ วิสัยทัศน์, พันธ์กิจ และ นโยบาย

ในบทที่ผ่านมา เราได้ทราบไปแล้วว่าวิสัยทัศน์คือ ภาพเป้าหมายระยะยาว สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น ... พันธกิจคือ สิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ส่วนนโยบาย ก็คือแนวปฏิบัติ ซึ่งขยายความมาจากพันธกิจและทำให้ชัดเจนขึ้นมีรายละเอียดแนวทางปฏิบัติมากขึ้นนั่นเอง

ดังนั้น เป้าหมายขององค์กรก็ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับ ตัววิสัยทัศน์ พันธกิจ และ นโยบาย องค์กรกำหนดไว้อย่างไร เวลากำหนดเป้าหมายต้องแปลงสิ่งเหล่านั้นเป็นหัวข้อเป้าหมายด้วย และเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้นลองมาดูตัวอย่างกันครับ

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย ขององค์กรหนึ่ง

วิสัยทัศน์

เป็นบริษัทในระดับแนวหน้าที่ให้บริการเกี่ยวกับระบบเครื่องจักรแบบ Automation อย่างสมบูรณ์

พันธกิจ

1. เร่งพัฒนา ปรับปรุงระบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ด้วยต้นทุนต่ำลง
2. ทุ่มเท และให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ Automation อย่างจริงจัง และ ต่อเนื่อง
3. รักษาการเติบโตของบริษัทฯ ให้มียอดการขายเพิ่มขึ้นในอัตราไม่น้อยกว่า 10 % ต่อปี

นโยบาย

1. มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ (Quality)
2. มุ่งเน้นในเรื่องการส่งมอบตรงเวลา (On-time Delivery)
3. มุ่งเน้นเรื่องการบริการที่ดีเยี่ยม น่าประทับใจ (Wholeheartedly Services)
4. มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีระบบ ตามมาตรฐาน ISO 9001
5. ให้ความสำคัญกับระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการดำเนินงานและการตัดสินใจ

ในเมื่อองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายมาแบบนี้ การกำหนดเป้าหมาย ต้องให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเหล่านี้ และถ้าเราลองตี

โจทย์ความต้องการองค์กรในแต่ละข้อ เราก็จะได้หัวข้อที่จะกำหนดเป็นเป้าหมาย หรือ ตัวชี้วัดต่างๆได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / นโยบาย	แปลงเป็น รูปแบบเป้าหมาย/ตัวชี้วัด
เป็นบริษัทระดับแนวหน้า	ยอดขาย , % ส่วนแบ่งการตลาด
รักษาการเติบโตยอดขาย >= 10% ทุกปี	% การเติบโตยอดขาย
ต้นทุนต่ำลง	% ต้นทุน/ยอดขาย
คุณภาพสินค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า, % สินค้าที่ผ่านมาตรฐาน ในการตรวจคุณภาพ
การส่งมอบตรงเวลา	% การส่งมอบตรงเวลา
การบริการดีเยี่ยม	% คะแนนความพึงพอใจ
ประสิทธิภาพ	Productivity, % ของเสีย
พัฒนาระบบ Automation	% ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ
ทำงานอย่างมีระบบ ตามมาตรฐาน ISO 9001	จำนวน CAR (Corrective Action Request)
ระบบข้อมูล	% ความสำเร็จใจการจัดทำระบบข้อมูลระบบข้อมูล

จากตารางดังกล่าว เราก็จะเห็นแนวทางได้ชัดเจนขึ้นถึงการ กำหนดเป้าหมายจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายองค์กร ซึ่งเราก็จะนำไปปรับรูปแบบการเขียนเป้าหมายให้อยู่ในรูปของ KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก) ต่อไป

2. ตอบโจทย์คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ปัจจัยความสำเร็จ หรือ ยุทธศาสตร์

โจทย์สำคัญของทุกองค์กร คือ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและขับเคลื่อนองค์กรให้มีกำไร เติบโตและยั่งยืน ซึ่งบางองค์กรก็จะสรุปทั้ง 2 ส่วนนี้เป็น ยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อกำหนดเป็นประเด็นสำคัญและแนวทางที่องค์กรต้องดำเนินการ

แต่ในหลายองค์กรกลับพบว่า มีการวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า ปัจจัยสำเร็จ และยุทธศาสตร์ไว้ทั้งหมดแล้ว แต่กลับไม่นำสิ่งเหล่านั้นมากำหนดเป็นเป้าหมาย เลยทำให้องค์กรไม่ได้ดำเนินการหลายเรื่องที่ตอบโจทย์สำคัญขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องกำหนดเป้าหมายให้ตอบโจทย์สิ่งเหล่านั้นให้ครบถ้วน โดยการแปลงทุกความต้องการเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดเพื่อเป็นเป้าในการกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

การแปลงโจทย์องค์กร เป็นเป้าหมายและตัวชี้วัด

โจทย์องค์กร	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
ราคา	ราคาที่แข่งขันได้	= ต้นทุน/ยอดขาย = ต้นทุน / หน่วย
แบรนด์	สร้างแบรนด์ให้ดัง	= % การรับรู้แบรนด์ของลูกค้า
คุณภาพ (สวย, ทนทาน)	คุณภาพที่ดี	= ความพึงพอใจ = % คุณภาพในการผลิต = % ของเสีย

โจทย์องค์กร	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
โปรโมชั่น	กระตุ้นยอดขาย	= ยอดขายจาก Promotion
การบริการ	รักษาลูกค้า	= ความพึงพอใจในการบริการ = คะแนนประเมิน SLA = จำนวนข้อร้องเรียน = จำนวนการแจ้งเคลมสินค้า = % การส่งมอบ/แผน = % การซื้อซ้ำ
ความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์	ตอบโจทย์ลูกค้า สร้างยอดขาย	= ระยะเวลาในการออกสินค้า = ระยะเวลาเฉลี่ยในการผลิต = Productivity
การจัดการสภาพคล่อง	ธุรกิจไม่สะดุด	= Inventory Day = A/R Day = A/P Day = Cash Ratio = Dead Stock / Inventory

จากตารางจะเห็นว่า ถ้าเราสามารถแปลงโจทย์สำคัญขององค์กรเป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดได้ เราก็จะมีเป้าที่ชัดเจนในการทำงานต่อไป

และประเด็นสำคัญอีกประการคือ ธุรกิจนั้นๆ ในบรรดาปัจจัยต่างๆที่ทำให้เราสำเร็จอะไรคือหัวใจที่ชี้อนาคตการแข่งขันมากที่สุด หรืออุตสาหกรรมที่เราแข่งขันอยู่นั้นเราวัดกันเรื่องไหน ปัจจัยนั้นเราเรียกว่า Key Success Factor (KSF) ของธุรกิจ

ซึ่งธุรกิจแต่ละประเภท ก็จะมี KSF ที่แตกต่างกันไป เช่น

- ธุรกิจประเภท Discount store จะต้องสร้างขนาดธุรกิจให้ใหญ่เพื่อเอื้อให้ธุรกิจเติบโต และสร้างความได้เปรียบเหนือทั้งคู่แข่งและมีอำนาจต่อรองต่อ Supplier ต่างๆ KSF คือ “ขนาดของธุรกิจ”
- ธุรกิจ IT KSF คือ ความเร็วของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี
- การขนส่ง KSF คือ ส่งตรงเวลา สินค้าไม่เสียหาย
- ธุรกิจค้าปลีก KSF ก็คือ ทำเล ทำเล และทำเล
- บางธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรง การหาความแตกต่างในตัวสินค้าได้ยาก การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ด้วย ภาพลักษณ์สินค้าหรือบริการที่เหนือกว่าคือหัวใจของธุรกิจ
- ธุรกิจอย่างน้ำดื่มประเภทน้ำอัดลมหัวใจของการแข่งขัน KSF คือ การกระจายสินค้าที่ทั่วถึง

ดันนั้นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญกับ เรื่องของ KSF ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยสำคัญเหล่านี้ ก็จะถูกกำหนดเป็น KPI ขององค์กรธุรกิจนั้นๆด้วย

3. ต้องครอบคลุมโจทย์สำคัญตามลักษณะธุรกิจขององค์กร

เราทราบกันดีอยู่แล้วว่า ความต้องการสูงสุดของทุกองค์กรคือ กำไร เติบโต และยั่งยืน แต่ในการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ ในมิติต่างๆเหล่านี้ได้ ต้องการจากการดำเนินการในกระบวนการขั้นตอนต่างๆ ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท ย่อมมีความแตกต่างกันตาม

ลักษณะของธุรกิจ ดังนั้นแต่ละองค์กรก็จะต้องมีการกำหนด เป้าหมาย ตัวชี้วัด ที่แตกต่างกันไปบ้างในบางส่วน

วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายสำคัญที่ทุกองค์กรธุรกิจต้องการนั้น คือ

1. ความสำเร็จด้านผลประกอบการ พูดง่ายๆก็คือ ยอดขาย และกำไรนั่นเอง (Profit)
2. ทุกองค์กรต้องการ การเติบโตของยอดขาย, ลูกค้า และ บุคลากร (Growth)
3. ทุกองค์กรต้องการความมั่นคงยั่งยืน อยู่ในธุรกิจได้ในระยะยาว (Sustainable)

ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้ง 3 ข้อคือ

วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก	ปัจจัยที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย
ผลประกอบการ(ยอดขาย, กำไร)	• จำนวนลูกค้า, ปริมาณจำหน่ายสินค้า, ราคา, ยอดซื้อต่อราย • ต้นทุนการผลิต, ค่าใช้จ่ายการดำเนินการ
การเติบโต	• ความพึงพอใจในสินค้าบริการของลูกค้า (คุณภาพ) • ระบบการบริหารจัดการ • การพัฒนาและการเติบโตของบุคลากรในองค์กร
ความมั่นคง และยั่งยืน	• แบรนด์ ภาพลักษณ์ขององค์กร และ สินค้า • ความเชื่อมั่นของลูกค้า ต่อองค์กร สินค้า บริการ • นวัตกรรมของสินค้าบริการ ที่ตอบความต้องการในระยะยาว

ซึ่งถ้าเรา ลองนำตัวอย่างของ KPI ที่แต่ละองค์กรใช้กันอยู่ เราก็จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า KPI แต่ละตัว ตอบสนองเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หลักๆ ขององค์กรในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ซึ่งสามารถเปรียบให้เห็นได้อย่างชัดเจนตามตารางต่อไปนี้

KPIs	กำไรปีนี้ (Profitability)	การเติบโต (Growth)	ความมั่นคงยั่งยืน (Sustainable)
กำไร	✓		
มูลค่ายอดขาย	✓		
% Margin	✓		
CSI	✓	✓	✓
Quality (Claim/reject)	✓	✓	
Project management achievement	✓	✓	✓
% Delivery	✓	✓	
New Product launching	✓	✓	✓
Business partner development	✓	✓	✓
Market share		✓	✓
New business		✓	✓
CSR			✓
Corporate Governance score			✓

และหากสังเกตจากตารางทั้งสองตารางที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่จะทำให้เป้าหมายองค์กรบรรลุผล จะสามารถจัดอยู่ในหมวดหมู่ต่างๆ ในด้าน

ของผลประกอบการ, ด้านลูกค้า, ด้านระบบบริหารจัดการภายใน และ การพัฒนาและเติบโตของบุคลากร ซึ่ง 4 หมวดหมู่นี้ ก็คือหลักการของ Balanced Scorecard นั่นเอง โดยเรียกสั้นๆว่า BSC

(BSC ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative)

ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดผลและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารผลงานที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กรจนสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

ซึ่งถ้าเราสังเกตให้ดีๆ หลักของ Balanced Scorecard มันก็คือหลักการที่มาจากพื้นฐานของ Input >> Process >> Output ของธุรกิจ และมันก็เป็นหลักการเดียวกันกับเรื่องของ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) นั่นเอง

4. เป้าหมายต้องตอบโจทย์ปัญหา และสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน

ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรแต่ละช่วงของวงจรธุรกิจนั้น องค์กรมีความต้องการที่แตกต่างกัน และในแต่ละปีสภาพแวดล้อมต่างๆทางธุรกิจก็ไม่เหมือนเดิม ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดนั้น องค์กรต้องกำหนดตามช่วงการเติบโตของธุรกิจ และสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนไปนั่นเอง

ความต้องการขององค์กร ในแต่ละช่วงของธุรกิจ

1. ช่วงเริ่มต้น ต้องการยอดขาย ต้องการลูกค้า เพื่อให้อยู่ได้ในธุรกิจ
2. ช่วงที่มียอดขายเติบโต ต้องการเพิ่มกำลังการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพ
3. ช่วงยอดขายพอ ผลิตทัน แต่กำไรน้อยมาก ก็ต้องการเน้นเรื่องลดต้นทุน
4. ยอดขาย ต้นทุน OK ก็ต้องการจัดระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ
5. ทุกอย่างลงตัว ก็ต้องการพัฒนาคน เพื่อการเติบโตและรักษาบุคลากร
6. สุดท้ายคือ ต้องเริ่มมองหา นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดตามสถานการณ์ขององค์กร

ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในแต่ละปี เมื่อโจทย์เปลี่ยน องค์กรต้องปรับตัวเองตามการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเป้าหมายตัวชี้วัดในแต่ละปีนอกจากกำหนดตามเป้าหมายพื้นฐานประจำปีแล้ว ต้องกำหนดตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้วย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

การกำหนดตัวชี้วัดตามสถานการณ์หรือตามกลยุทธ์

สถานการณ์ / กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
การทำ IPO	กำหนดวัน IPO สำเร็จ
ติดตั้งระบบ ERP	% โครงการวางระบบ ERP ตามแผน
การขยายสาขาต่างประเทศ	ยอดขายสาขาใหม่ ต่างประเทศ
ลดกำลังพล	กำลังการผลิต / คน / เดือน

ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่า แต่ละช่วงเวลาแต่ละสถานการณ์ ความจำเป็นเร่งด่วนขององค์กรเปลี่ยนไป การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละปีขององค์กรก็เช่นเดียวกัน เป้าหมาย/ตัวชี้วัดไม่ได้เหมือนเดิมทุกปี เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ตามเหตุการณ์ความจำเป็นขององค์กร ปีนี้เรากำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดเรื่องนี้ แต่พอทำได้สำเร็จแล้วบางหัวข้ออาจต้องไปเน้นเรื่องอื่นต่อไปเพื่อการพัฒนาที่ไม่หยุดยั้งขององค์กร

“เป้าหมาย และตัวชี้วัด ไม่ใช่คำเดียวกัน แต่ เพื่อไม่ให้ใช้คำที่ยืดยาวเกินไป บางส่วนในหนังสือเล่มนี้ ขอใช้คำว่า KPI แทนคำว่า เป้าหมาย และ ตัวชี้วัด”

บทที่ 8

กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดอย่างไรให้เวิร์ค

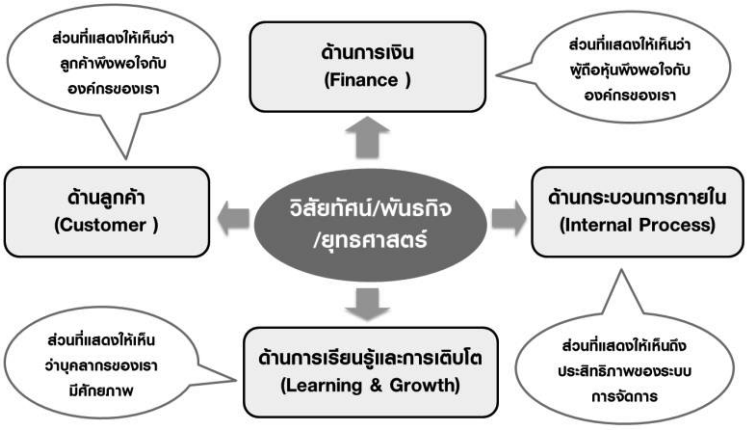
กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด อย่างไรให้เวิร์ค

ปัญหาใหญ่ในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรส่วนใหญ่ คือ เป้าหมายบุคลากรไม่ค่อยตอบโจทย์องค์กร, KPI แต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน, มี KPI ที่สำคัญหลายตัวที่ไม่มีคนรับผิดชอบ, บางหน่วยงานไม่รู้จะกำหนด KPI อย่างไร ซึ่งเราจะได้คำตอบกันในบทนี้

หลักการสำคัญในการกำหนด KPI (Key Performance Indicator) ในภาพรวมทั้งองค์กร

1. **Business & Balance** : KPI ต้องตอบโจทย์ธุรกิจ และครอบคลุมทุกมิติสำคัญขององค์กร (ตามหลัก Balances Scorecard)
2. **Causes and effects** : หัวข้อ KPI แต่ละตัวต้องมีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล อธิบายที่มาที่ไป ความสอดคล้องของเป้าหมายแต่ละตัวได้
3. **Significant impact** : หัวข้อ KPI ต้องมีความสำคัญ ควรวัด และมีผลกระทบมากพอ คุ้มค่าต่อการทำการประเมินผล
4. **Specified & Focus** : มีความชัดเจน วัดเป็นตัวเลขได้ มีหน่วยวัด กรอบระยะเวลา สามารถติดตามเก็บข้อมูลได้ตลอดกระบวนการ
5. **Alignment** : ต้องสอดคล้องกันทุกหน่วยงาน ทั้งองค์กร ทั้งแนวตั้งตามสายบังคับบัญชา และแนวนอนระหว่างหน่วยงาน
6. **Achievable Action Plan** : มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการและ ติดตามตรวจสอบได้

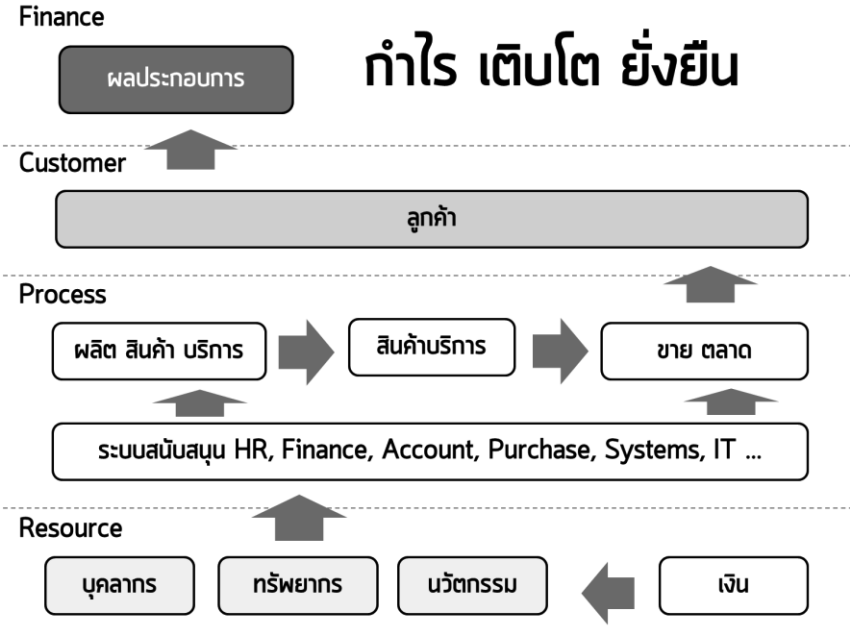
1. Business & Balance : KPI ต้องตอบโจทย์ธุรกิจ และครอบคลุมทุกมิติสำคัญขององค์กร (ตามหลัก Balances Scorecard)



การกำหนดเป้าหมายที่ต้องตอบโจทย์ธุรกิจ และครอบคลุมทุกส่วนสำคัญขององค์กร คือ

- ตอบโจทย์ความต้องการขององค์กร คือ สอดคล้องกัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย
- ตอบโจทย์ความจำเป็นเร่งด่วนขององค์กร เป้าหมายเหมาะกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร
- สมดุลตามหลักของ Balanced Scorecard คือ ด้านการเงิน, ลูกค้า, การบริหารจัดการ, การพัฒนาบุคลากร

ซึ่งหลักการของ BSC ก็คือพื้นฐานของ Input >> Porcess >> Output ที่เราพูดกันมาตลอดนั่นเอง



หากเราลองนึกถึงความเป็นจริงในการดำเนินธุรกิจ คงไม่มีองค์กรใดที่จะเติบโตและยั่งยืนได้ หากมีนโยบายหรือมีเป้าหมายที่จะทำยอดขายและกำไรแต่เพียงอย่างเดียว เพราะถ้าเน้นเฉพาะการทำกำไรให้มากที่สุดก็ต้องขายสินค้าให้แพงที่สุดด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าถ้าขายสินค้าราคาแพงก็ยากที่จะแข่งขันได้ในตลาด ผู้บริโภคก็ย่อมหันไปซื้อสินค้าอื่นที่คล้ายกันหรือทดแทนกันได้ และถ้าต้องการให้ต้นทุนต่ำที่สุดก็ต้องใช้วัตถุดิบถูกที่สุด แรงงานคุณภาพต่ำสุด ซึ่งย่อมส่งผลถึงคุณภาพของสินค้าที่จะด้อยลง และจะ

ทำให้ผู้บริโภคเลิกซื้อสินค้าในที่สุดเพราะรับไม่ได้กับคุณภาพและราคาที่สวนทางกันนั่นเอง

ตัวอย่าง การกำหนดเป้าหมาย ตามหลักของ Balanced Scorecard

Finance	Customer	Internal Process	Learning & Growth
Sale, Revenue	CSI	Productivity, Efficiency	People Development
Gross Profit	Customer Complain	Quality, Yield, ISO	Employee Satisfaction
EBITDA	Market Share	Cost, Delivery, Safety	Turn Over Rate
Net Profit	Customer Retention	Inventory Day, Inventory Turn Over	R & D
COGS	New Customer	A/R Day, A/P Day	Innovation
SG&A Expense		Functional Process	New Product
ROI		Production, IT	New Process
EPS		Purchase, QC, QA	New Market
		HR, Account, Finance …	Branding
		Sale, Marketing	Image

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ ครอบคลุม ครบถ้วน รอบด้านนั้น ก็เพื่อตอบโจทย์สำคัญขององค์กรคือ กำไร เติบโต และยั่งยืน นั่นเอง

หากเรานำหัวข้อตามหลักการกำหนด หัวข้อ KPI ตามหลัก Balance มาเขียนลงในตาราง เราก็จะได้รูปร่างของ KPI แบ่งเป็นหมวดหมู่ตามตารางนี้

ตัวอย่าง KPI สำคัญๆขององค์กร

หัวข้อ KPI องค์กร	Base Line	Target
Finance (มุมมองด้านการเงิน)		
ยอดขาย	1,500 MB	1,800 MB
% กำไรสุทธิ / ยอดขาย	10 %	12 %
% การเติบโตยอดขาย	8 %	11 %
% ต้นทุนการผลิต/ยอดขาย	45 %	40 %
Customer (มุมมองด้านลูกค้า)		
% คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า,	75 %	85 %
% ส่วนแบ่งการตลาด	24 %	30 %
จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า	25	10
Internal Process (มุมมองด้านการบริหารจัดการภายใน)		
% การส่งมอบตรงเวลา	85 %	95 %
% สินค้าที่ผ่านมาตรฐาน ในการตรวจคุณภาพ	90 %	95 %
% ความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ	40 %	100 %
จำนวน CAR (Corrective Action Request)	15	3
% ความสำเร็จใจการวางระบบ ERP	30 %	100 %
Learning & Growth (การพัฒนาและเติบโตของบุคลากร)		
% คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน	65 %	80 %
% อัตราการลาออกของพนักงาน	8 %	4 %
จำนวนพนักงานที่สอบผ่านมาตรฐานวิชาชีพ	15	30

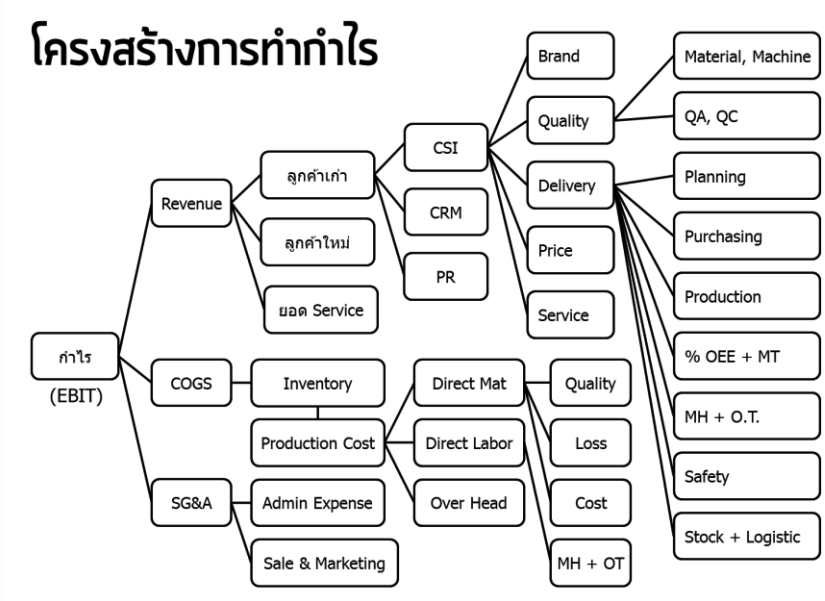
หมายเหตุ : Base Line คือตัวเลขเป้าหมายปีที่ผ่านมา

Target คือ ตัวเลขเป้าหมายปีนี้ที่ต้องการบรรลุผล

ซึ่งการจะนำมากำหนดเป็น KPI องค์กรที่ใช้จริงๆขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารผลงานขององค์กร บางองค์กรกำหนดเพียงไม่กี่ข้อ เช่น ยอดขาย, กำไร, % การส่งมอบ เท่านั้น

2. Causes and effects : หัวข้อ KPI แต่ละตัวต้องมีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล อธิบายที่มาที่ไปความสอดคล้องของเป้าหมายแต่ละตัวได้

โมเดลที่ผมใช้อธิบายขยายความเรื่องนี้เป็นประจำคือ โมเดลโครงสร้างการทำกำไรของบริษัท



ในการกำหนด KPI ขององค์กรนั้นเราต้องสามารถจำแนกองค์ประกอบของ KPI นั้นๆ ว่า แบ่งเป็น KPI ย่อยๆ อะไรได้บ้าง KPI นั้น จะ

สำเร็จได้ต้องเกิดจากการดำเนินการเรื่องใดบ้าง และการดำเนินการนั้น สามารถวัดผลงานได้หรือไม่ ถ้าวัดไม่ได้ สามารถวัดจากการปฏิบัติได้หรือไม่

สรุปคือ เราต้องสามารถอธิบาย อย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ว่า KPI นั้นเกิดจากอะไร จะต้องไปปรับปรุงพัฒนาหรือดำเนินการเรื่องใด จึงจะทำให้เราบรรลุตามเป้าหมาย หรือ KPI ที่ตั้งไว้ เช่น

กำไรดำเนินการ (EBIT) = รายได้ - รายจ่าย
รายได้ (Revenue) = ยอดขาย + รายได้อื่นๆ
รายจ่าย = ต้นทุนขาย (COGS) + ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร (SG&A)
Production Cost = Direct Material + Direct Labor + Overhead
ฯลฯ

ในระดับองค์กร เรามักวัดกันที่ KPI ปลายทางหรือผลงานที่ปรากฏออกมาในภาพรวม แต่ถ้าย้อนไปที่กระบวนการต่างๆที่ทำให้เกิดผลงานนั้นๆ ก็ต้องตอบให้ได้ว่า เราต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และกระบวนการเหล่านั้น KPI คืออะไร และใครต้องเป็นผู้รับผิดชอบ KPI หัวข้อย่อยๆเหล่านั้น

หลักสำคัญของของการ กำหนด KPI คือ

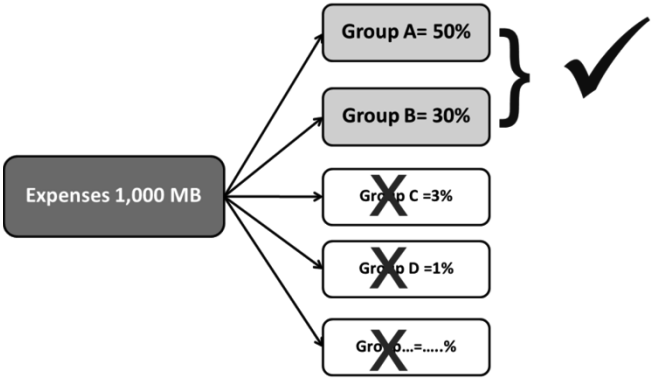
KPI มีทั้งแบบที่เราวัดที่ผลงาน และ KPI ที่วัดที่การปฏิบัติงาน ซึ่งวัดการปฏิบัติในกรณีที่เราวัดผลงานเรื่องนั้นไม่ได้โดยตรง หรือ วัดเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าผลงานจะมีโอกาสสำเร็จมากที่สุด

"KPI วัดผลงานเราเรียกว่า Lag Indicator KPI วัดที่การปฏิบัติ ว่า Lead Indicator"

3. Significant impact : หัวข้อ KPI ต้องมีความสำคัญ ควรวัดและมีผลกระทบมากพอ คุ้มค่าต่อการประเมินผล

ในการกำหนด KPI นั้น หากเรานำปัจจัยองค์ประกอบต่างๆมาเป็นตัวชี้วัดทั้งหมด ก็จะพบว่ามีจำนวนเยอะมาก ปัญหาที่ตามมาคือไม่รู้จะโฟกัสเรื่องไหนและมีจำนวนเป้าหมายมากเกินไปจนไม่สามารถทำให้สำเร็จได้

ดังนั้น สิ่งสำคัญในการกำหนด KPI คือ ต้องเป็นเป้าหมายที่สำคัญ มีผลกระทบมากเพียงพอที่เราจะต้องทุ่มเทในการทำให้บรรลุเป้าหมาย หรือคุ้มค่าพอที่จะดำเนินการจัดเก็บข้อมูล เพื่อประเมินผล

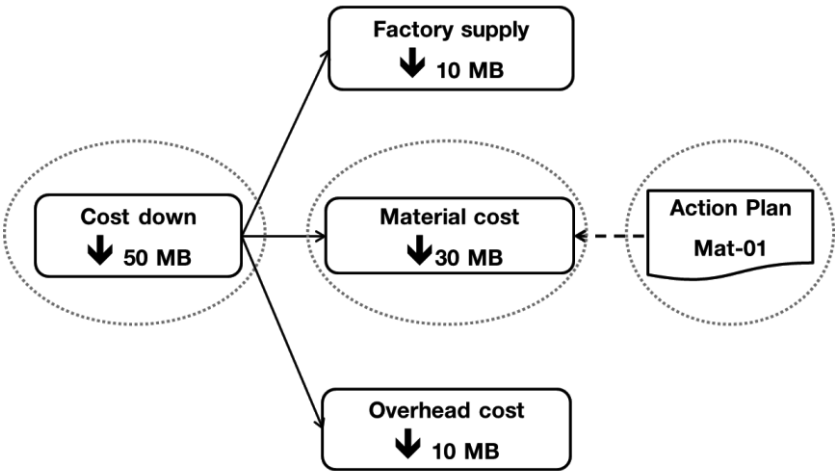


ในหลักของการบริหารผลงาน เราต้องแยกให้ออกว่าอะไรควรจะเป็น KPI (Key Performance Indicator) ตัวชี้วัดผลงานหลัก และอะไรเป็นเพียง PI

(Performance Indicator) ตัวชี้วัดผลงาน ซึ่งตามหลักการแล้ว การจัดเก็บข้อมูลแบบละเอียด การกำหนดตัวชี้วัดได้ทุกจุดเป็นสิ่งที่ดี แต่ในทางปฏิบัติกลับทำให้เกิดปัญหามากมายตามมา โดยเฉพาะส่วนมากที่พบมาคือไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนเนื่องจากเป้าหมายเยอะจนเกินไป

ดังนั้นในการกำหนด KPI เพื่อใช้งานจริง ต้องมาพิจารณาดูว่า PI ต่างๆ ที่มีอยู่มากมาย ตัวไหนสำคัญหรือตัวไหนบ้างที่ซ้ำซ้อนกัน ตัวไหนที่วัดแล้วสามารถอธิบายผลงานของอีกหลายๆตัวได้ และที่สำคัญ PI ตัวไหนที่ส่งผลกระทบมากๆกับองค์กร PI ตัวนั้นแหละครับ ที่ควรจะเป็น KPI

4. Specified & Focus : มีความชัดเจน วัดเป็นตัวเลขได้ มีหน่วยวัด กรอบระยะเวลา สามารถ ติดตามเก็บข้อมูลได้ตลอดกระบวนการ



คุณลักษณสำคัญ ของ KPI ประการหนึ่งคือ ต้องชัดเจน (Specific) ซึ่งจะต้องระบุได้ว่า KPI ข้อนั้น

- วัดผลเรื่องอะไร ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกันหรือไม่ สามารถวัดเป็นตัวเลขได้หรือไม่ หน่วยวัดคืออะไร
- KPI นั้น ต้องมีลักษณะการวัดที่ชัดเจน เป็นจำนวน, ปริมาณ, เปอร์เซ็นต์ ,ค่าเฉลี่ย, ผ่าน-ตก หรือ อื่นๆ ที่จับต้องได้
- ต้องมีกำหนดระยะเวลาในการวัดผลที่ชัดเจน 1 เดือน, 3 เดือน, 6 เดือน หรือ 1 ปี

อีกประการสำคัญ คือต้องมีการเจาะจง (Focus) เน้นไปในเรื่องนั้น เช่น หากระดับองค์กรสรุปแล้วว่า จะมีการกำหนด KPI เรื่อง เปอร์เซ็นต์ต้นทุนต่อยอดขาย ถ้ากระจายเป้าหมายไปสู่ระดับหน่วยงานก็ควรจะเป็น KPI ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของต้นทุน เช่น

ระดับองค์กร KPI = % ต้นทุนรวม / ยอดขาย
ระดับหน่วยงาน KPI = ต้นทุนวัตถุดิบ (รับผิดชอบโดย แผนกจัดซื้อ)
= ต้นทุนแรงงาน (รับผิดชอบโดย แผนกบุคคล + แผนกผลิต)
= ต้นทุนอื่นๆ (แผนกที่เกี่ยวข้อง)

ซึ่งในการเจาะจง (Focus) นั้นก็รวมไปถึง วิธีการที่จะควบคุมปัจจัยนั้นๆให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดด้วย และต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนในการทำให้ KPI ข้อนั้นบรรลุผล

5. Alignment : ต้องสอดคล้องกันทุกหน่วยงาน ทั้งองค์กร ทั้งแนวตั้ง และแนวนอน

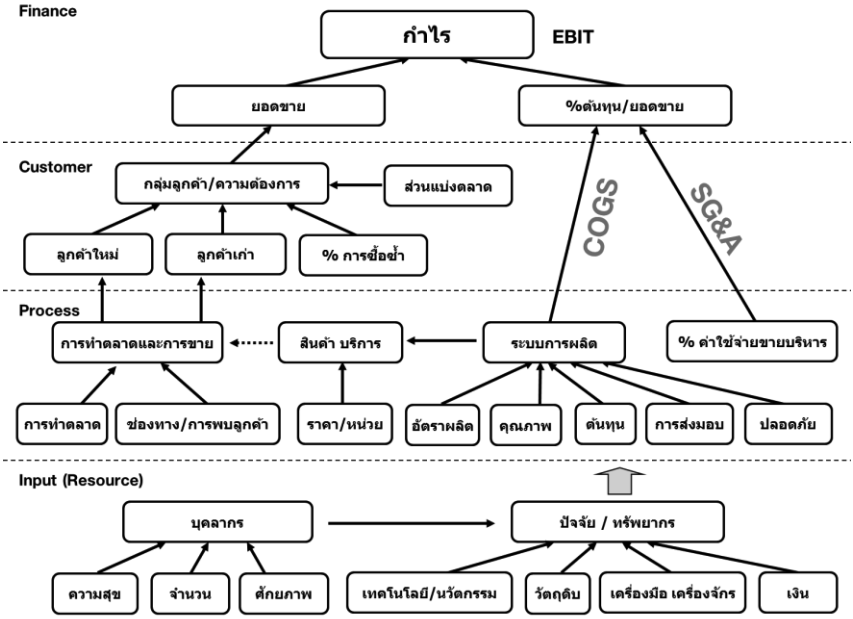
ในอดีตที่ผ่านมา กระบวนการในการจัดทำ KPI ของแต่ละหน่วยงาน คือแจกแบบฟอร์มประเมินให้แต่ละหน่วยงานเขียนหัวข้อ KPI ของแผนกตัวเองมาเสนออนุมัติซึ่งต่างคนต่างเขียน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือแต่ละหน่วยงานก็เขียนเป้าหมายเฉพาะงานที่หน่วยงานตัวเองรับผิดชอบตามที่หน่วยงานนั้นๆ เข้าใจ ผลที่เกิดขึ้นคือเป้าหมายสำคัญๆขององค์กรบางข้อไม่มีหน่วยงานไหนรับผิดชอบ และเป้าหมายสำคัญบางเรื่องซึ่งน่าจะเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของหลายๆหน่วยงาน แต่กลับไม่เป็นเช่นนั้น ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งเกี่ยงงานโทษกันไปโทษกันมาเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย

หลักสำคัญของการบริหารผลงาน ก็คือ การกระจาย KPI จากองค์กร สู่หน่วยงานอย่าง มีเหตุมีผลด้วยหลักความสอดคล้องและสัมพันธ์กันทั้งองค์กร โดยเน้นในแนวทางที่ว่าบุคลากรทุกคนหน่วยงานทุกหน่วยต้องมีเป้าหมายสอดคล้องกันมีแผนการทำงานไปในทิศทางเดียวกันและต้องส่งเสริมให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

ดังนั้น ในการกำหนด KPI ของหน่วยงานจะไม่ใช่กำหนดกันเองจากหน่วยงานแบบเดิมๆ แต่จะเป็นการกำหนดจาก KPI ขององค์กร พิจารณา KPI ขององค์กรแต่ละข้อ แล้วก็วิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผลว่า KPI ขององค์กรข้อนั้นหน่วยงานไหนมีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง ส่วนจะเกี่ยวข้องมากหรือน้อยกี่เปอร์เซ็นต์หรือสุดท้ายจะตัดทิ้งก็ค่อยว่ากันขั้นตอนต่อไป ทำแบบนี้ไล่ไปจนครบทุกหัวข้อของ KPI องค์กรเราก็จะได้ความสัมพันธ์ว่า KPI องค์กรข้อไหนหน่วยงานใดต้องรับผิดชอบบ้าง

กระบวนการที่ทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนที่สุดในการกระจายเป้าหมายสู่หน่วยงานต่างๆ คือการทำโครงสร้างเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ในภาพรวมว่า KPI องค์กรแต่ละข้อนั้น ประกอบด้วย KPI ย่อยๆอะไรบ้าง และใครหน่วยงานไหนต้องร่วมกันรับผิดชอบ

ผังโครงสร้างเป้าหมาย



และพอทำโครงสร้างเป้าหมายเสร็จ เราก็จะมาทำตารางกระจายเป้าหมายระบุให้ชัดเจนว่า KPI แต่ละข้อใครหน่วยงานไหนต้องรับผิดชอบ และเราจะใช้ตารางนี้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการกำหนด KPI ของแต่ละหน่วยงาน เพราะเมื่อแต่ละคนกำหนด KPI ออกมาแล้ว ควรต้องมีหัวข้อที่ได้รับการมอบหมายจากองค์กร รวมอยู่ในนั้นด้วย

KPIs	ขาย	จัดซื้อ	วางแผน	ออกแบบ	ผลิต	จัดส่ง
ยอดขาย	✓					
% การเติบโตของยอดขาย	✓		✓	✓	✓	✓
คะแนนความพึงพอใจลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓
%การส่งมอบตรงตามแผน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
% ต้นทุนต่อยอดขาย		✓	✓	✓	✓	✓
% อัตราการผลิต		✓	✓	✓	✓	
% การสูญเสียของวัตถุดิบ			✓	✓	✓	

6. Achievable Action Plan : มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทำแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการและติดตามตรวจสอบได้

No	Description	Target 2016	Unit	2016												Total
				Jan	Feb	March	Apr	May	Jun	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
เป้าหมาย	Revenue	1,800	MB	110	180	140	160	170	170	170	160	140	140	140	120	1,800
	COGS + SG&A	1,400	MB	84	140	105	126	140	140	140	119	105	105	105	91	1,400
	Operating Profit (EBIT)	400	MB	26	40	35	34	30	30	30	41	35	35	35	29	400
Revenue	Description															
Sale Revenue	Sale	2,000	MB	120	200	150	180	200	200	200	170	150	150	150	130	2,000
	100%			20	80	80	80	80	80	20	20	20	20	70	50	620
	มีโอกาส >50%			50	80	50	80	90	90	90	80	80	80	50	50	870
	รอลุ้น (ท่าแผนงานเสนอ)			50	40	20	20	30	30	90	70	50	50	30	30	510
	Sale Q'ty	200,000	Set	12,000	20,000	15,000	18,000	20,000	20,000	20,000	17,000	15,000	15,000	15,000	13,000	200,000
	FG Stock (สมงาน)		Set	4,000	1,000	1,000	6,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	28,000
	Production		Set	9,000	20,000	20,000	14,000	20,000	20,000	20,000	17,000	15,000	15,000	15,000	13,000	198,000
	RM (เพิ่มจำนวน FG จาก BOM)(สมงาน)		Set	5,000	4,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	29,000
	Purchase (RM On Stock)		Set	8,000	18,000	20,000	14,000	20,000	20,000	20,000	17,000	15,000	15,000	15,000	11,000	193,000
	Out Bound Logistic		Set	12,000	20,000	15,000	18,000	20,000	20,000	20,000	17,000	15,000	15,000	15,000	15,000	202,000
Plan	แผนงานรองรับยอดขาย															
ยอดขาย	ตำแหน่งยอดขายที่ต้องการเพิ่ม	510	MB	50	40	20	20	30	30	90	70	50	50	30	30	510
แผนงาน	- ออก Promotion		MB	10			10					10			10	40
	- ออกเยี่ยมลูกค้าใหม่ No 1		MB		2	4	6	10	10	15	20	20	20	15	10	132
	- ออกเยี่ยมลูกค้าใหม่ No 2		MB							5	10	10	20	20	10	75
	- ท่าตลาด Delivery		MB				2	5	10	10	20	20	20	15	10	112
	- ตลาด On line		MB		1	2	3	5	5	5	5	8	10	10	1	55
	- เข้า Modern Trade รายใหม่		MB	5	5	5	5	6	10	10	10	10	10	10	10	96
Summary	รายสำเหตุประมาณการจากแผนงาน	-	MB	15	8	11	26	26	35	45	65	78	80	70	51	510
Cost & Expense																
Cost & Expense	ต้นทุนค่า ไม้จำแนกทั้งหมด (77.7%)	1,400	MB	84	140	105	126	140	140	140	119	105	105	105	91	1,400
	COGS (64.5%)	1,160	MB	70	116	87	104	116	116	116	99	87	87	87	75	1,160
	General & Admin Expense (8.8%)	160	MB	10	16	12	14	16	16	16	14	12	12	12	10	160
	Sale & Marketing Expense (4.4%)	80	MB	5	8	6	7	8	8	8	7	6	6	6	5	80
	ดอกเบี้ย	12	MB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Plan	แผนงานรองรับราย จำ															
	COGS															
	- ราย จำ เผ่าบริดศัพราย ปี ๆ															
	- ลดค่าย เพิ่ม ท่า เข้า เทราใหม่															

สิ่งสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งของการกำหนด KPI คือ เป้าหมายนั้นๆ ต้องทำได้จริงเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สิ่งที่จะตอบโจทย์ข้อนี้ได้ดีที่สุดคือ KPI ระดับองค์กรทุกข้อต้องมีแผนปฏิบัติการรองรับ (Action Plan) และแผนนั้นต้องสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงระยะเวลาประเมินผล ว่าช่วงเวลาไหนต้องทำอะไร อะไรที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผล และแผนปฏิบัติการนี้เองก็จะใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา ใช้เป็นเครื่องมือในการพูดคุยหารือประชุมสรุปความก้าวหน้าในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

หลักการทั้ง 6 ข้อนี้คือหลักสำคัญในการกำหนด KPI ในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดทำระบบบริหารผลงานในองค์กรที่ต้องการนำระบบนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อไป

ลักษณะการกำหนด KPI ในแต่ละข้อที่มีประสิทธิภาพ

หลักการ 6 ข้อที่ผ่านมา คือภาพรวมของ KPI ทั้งองค์กร ส่วนหัวข้อ KPI ในแต่ละข้อควรมีลักษณะอย่างไรนั้น ? เราก็สามารถใช้หลักการกำหนดเป้าหมาย แบบ SMART มาใช้เป็นแนวทางการกำหนด KPI แต่ละข้อได้

- Specific มีความเจาะจง ชัดเจน จะวัดอะไร เท่าใด เมื่อไหร่
- Measurable สามารถวัดได้ เก็บตัวเลขได้จริง
- Achievable ต้องมีความเป็นไปได้จริง
- Reasonable ต้องสามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผล
- Tracking ต้อง ติดตามตรวจสอบผลงานได้

สำหรับตัวอักษร “T” ในข้อ 5 บางข้อมูลก็จะใช้เป็น Timely คือมีกรอบเวลาที่แน่นอน ซึ่งไม่ใช่สาระสำคัญครับว่ามีการเขียนต่างกันอย่างไรในรายละเอียด ที่สำคัญคือต้องเข้าใจและสามารถนำไปใช้กำหนดเป้าหมาย ให้มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรก็เพียงพอ

หรือ สรุปโดยรวมทั้งหมด หัวข้อ KPI ที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

- สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้
- มีความชัดเจนทุกคนเข้าใจตรงกันโดยไม่ต้องตีความ
- สามารถเก็บข้อมูลได้จริงหรือไม่?
- คุ้มค่ากับการจัดเก็บข้อมูลหรือไม่?
- สามารถตรวจสอบได้ ข้อมูลที่ได้น่าเชื่อถือหรือไม่?
- ไม่ยากเกิน จนเป็นไปไม่ได้ หรือไม่ง่ายจนไม่ต้องทำอะไร
- ไม่ส่งผลกระทบในเชิงลบ

รูปแบบการกำหนดตัวชี้วัด (KPI)

คุณลักษณะสำคัญของการกำหนดหัวข้อ KPI ประการหนึ่งคือ ต้องกระชับได้ใจความมีความชัดเจนทุกคนเข้าใจตรงกันโดยไม่ต้องตีความ ซึ่งโดยความหมายหลักของ KPI คือ ตัวเลขที่ใช้ชี้วัดผลงานหรือใช้เป็นเป้าหมาย

ดังนั้นรูปประโยคของ KPI คือ การระบุถึงผลลัพธ์ที่เป็นตัวเลข แต่โดยมากที่พบเห็นอยู่บ่อยครั้งในการจัดทำระบบบริหารผลงานหรือระบบประเมินผลงาน ในรายขององค์กรที่ไม่เคยทำระบบนี้มาก่อน มักจะเขียนรูปแบบประโยค เป็นลักษณะของวัตถุประสงค์ หรือ แนวการปฏิบัติมากกว่าที่

จะเป็นตัวชี้วัดผลงาน ผมจึงอยากแนะนำการเขียนรูปแบบตัวชี้วัด ซึ่งแปลงมาจากวัตถุประสงค์ หรือ การปฏิบัติ ให้ตามตารางดังนี้

วัตถุประสงค์ / การปฏิบัติ	รูปแบบตัวชี้วัด	
	KPI	Target
รักษาการเติบโตยอดขาย ≥ 10% ทุกปี	% การเติบโตยอดขาย / ปีที่ผ่านมา	≥ 10%
ลดต้นทุนผลิตต่อยอดขายให้ต่ำลง เหลือ 40%	% ต้นทุนผลิต/ยอดขาย	≤ 40%
เพิ่มคุณภาพสินค้าให้ได้ 95%	% Yield	≥ 95%
การส่งมอบตรงเวลา	% การส่งมอบ/แผน	100%
การบริการดีเยี่ยม	% คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	≥ 95%

ข้อสำคัญที่สุดคือ ตัวชี้วัดผลงานส่วนใหญ่เป็นตัวเลข แต่ถ้าเป็นหัวข้อที่เป็นตัวเลขไม่ได้ก็ต้องชัดเจนว่าถ้าบรรลุผลแล้วจะเห็นอะไรที่ชัดเจน เช่น กำหนดวันที่ที่โครงการต้องเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งรูปแบบการวัดผลงานหรือผลการปฏิบัติอาจอยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งดังนี้

- ร้อยละ (Percentage)
- ผลรวม (Summation)
- จำนวน (Number)
- วันที่เป้าหมาย (Date)
- อัตราส่วน (Ratio) เช่น 1:5
- อัตรา (Rate) เทียบกับเวลา
- ค่าเฉลี่ย (Mean)
- ผ่าน-ไม่ผ่าน (Pass-Fall)

หรือในบางกรณี ตัวชี้วัดจะอยู่ในลักษณะคำศัพท์เฉพาะที่เป็นที่เข้าใจตรงกันในองค์กร หรือ หน่วยงาน เช่น

คำศัพท์เฉพาะ	ความหมาย
% Yield	% ชิ้นงานที่ผ่านการทดสอบ / ชิ้นงานที่ทดสอบทั้งหมด
% OEE	% ประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร
% NC	% ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านตามมาตรฐานที่กำหนด/ผลิตภัณฑ์ทั้งหมด
Scraps	กากของเสีย, ชิ้นงานเสียที่ใช้การไม่ได้

ซึ่งในกรณีนี้ ก็สามารถใช้คำศัพท์เฉพาะนั้นๆเป็นตัวชี้วัดผลงานได้ โดยตรงเนื่องจากเป็นที่เข้าใจตรงกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพราะถ้าหากใช้คำอธิบายอื่นที่ไม่เข้าใจตรงกัน ก็กลับกลายเป็นการเพิ่มความสับสนมากขึ้นไปอีก

และเป้าหมายบางเรื่องก็สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้หลายมิติ เช่นการดำเนินการผลิตให้เสร็จเรียบร้อย ก็มีหลายมิติที่จะสะท้อนความสำเร็จของเป้าหมายข้อนี้ เช่น

- ด้านปริมาณ (QUANTITY)
- ด้านคุณภาพ (QUALITY)
- ด้านความปลอดภัย (SAFETY)
- เวลาการทำงาน หรือ ส่งมอบ (ON TIME)
- ค่าใช้จ่าย (COST)

เชื่อว่าทุกท่านที่ได้อ่านรายละเอียดในบทนี้ จะสามารถนำแนวทางที่ได้ไปกำหนดหัวข้อ KPI ในองค์กร หรือในหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนเมื่อเราได้หัวข้อ KPI องค์กรแล้วจะดำเนินการอย่างไรต่อ ก็ติดตามรายละเอียดได้ในบทต่อไป

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

ตัวอย่าง การกำหนด KPI ระดับองค์กร

Perspective/KPIs		ความหมาย
Financial Perspective		
	EBITDA	กำไรการดำเนินงาน
	Net profit	กำไรสุทธิ
	Gross profit	กำไรเบื้องต้น
	Sale, Revenue	ยอดขาย , รายได้
	% COGS / Sale	% ต้นทุนขาย / ยอดขาย
	% SG&A /Sale	% ค่าใช้จ่ายขาย และบริหาร
Customer Perspective		
	Sales volume	จำนวนขาย
	Customer Satisfaction	ความพึงพอใจลูกค้า
	Customer complain/Claim	ข้อร้องเรียน / การเคลมของลูกค้า
	% Customer retention	อัตราการซื้อซ้ำ
	% Market share	ส่วนแบ่งการตลาด
	% Order fulfillment	การตอบสนองทันตามความต้องการ
Internal Processes Perspective		
	% On time delivery	% การส่งมอบ / แผน (กำหนด)
	% Transportation utilization	% การจัดการการขนส่ง/กำหนด
	Inventory Day	ระยะเวลาการสำรองสินค้า (วัน)
	Inventory turnover	อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง
	%Warehouse utilization	% การใช้งานพื้นที่คลังสินค้า
	Productivity	ผลิตภาพ = ผลผลิต/ปัจจัยนำเข้า
	%OEE	ประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร
	% Yield	% คุณภาพผลผลิต
	% S curve	% ความก้าวหน้างานแบบ S-Curve
Learning and Growth		
	Innovation Items	จำนวนนวัตกรรม ที่ผลิตได้
	Employee Satisfaction	คะแนนความพึงพอใจของบุคลากร
	Productivity / staff	ผลงาน /จำนวนพนักงาน

บทที่ 9

กระจายเป้าหมายให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

www.chentrainer.com

กระจายเป้าหมายให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

ในการกำหนด KPI ของหน่วยงานนั้น ในระบบเดิมๆเราก็จะให้ผู้จัดการของแต่ละหน่วยงานกำหนดกันขึ้นมาเองจากงานที่รับผิดชอบแล้วค่อยส่งอนุมัติ แต่ก็ทำให้เกิดปัญหามากมายตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น เช่น แต่ละหน่วยงานต่างคนต่างทำ ไม่สอดคล้องกัน เกิดความขัดแย้งกัน ผลสุดท้ายก็เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร

ตัวอย่างที่พบเห็นทั่วไป เช่น ในโรงงานอุตสาหกรรม มักเกิดความไม่สอดคล้องกันเสมอๆ ระหว่างหน่วยงานวางแผนและหน่วยงานผลิต

เพราะในระบบเดิม เป้าหมายของหน่วยงานวางแผน ก็เพียงแค่วางแผนให้ดีถูกต้องครบถ้วนทันเวลา แล้วก็ส่งแผนการผลิตให้ฝ่ายผลิต แล้วก็เกิดความขัดแย้งขึ้นเนื่องจากฝ่ายผลิตไม่สามารถผลิตได้ตามแผนนั้น เนื่องจากหากผลิตตามแผนนั้นซึ่งต้องสลับปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ หรือเครื่องจักร จะทำให้เกิดของเสียขึ้นมากมายตอนเริ่มต้นไลน์ผลิตที่ตั้งค่าใหม่ อีกทั้งยังต้องเสียเวลาในการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์เครื่องจักร ต่างๆหากทำตามแผนนั้น (Down Time) เหตุนี้เพราะฝ่ายผลิตไม่ได้เพียงมีเป้าหมายที่ต้องผลิตได้ตามแผนเท่านั้น แต่ยังต้องควบคุมเรื่องต้นทุนและเรื่องของ Loss และ Waste อีกด้วย

ดังนั้นจากตัวอย่างที่กล่าวมา หากหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันแต่มีเป้าหมายที่ขัดแย้งกันในตัวเองก็จะเกิดปัญหาตามมา ทำให้คนทำงานแต่ละหน่วยงานเกิดความขัดแย้งกันขึ้นมาอีกด้วย

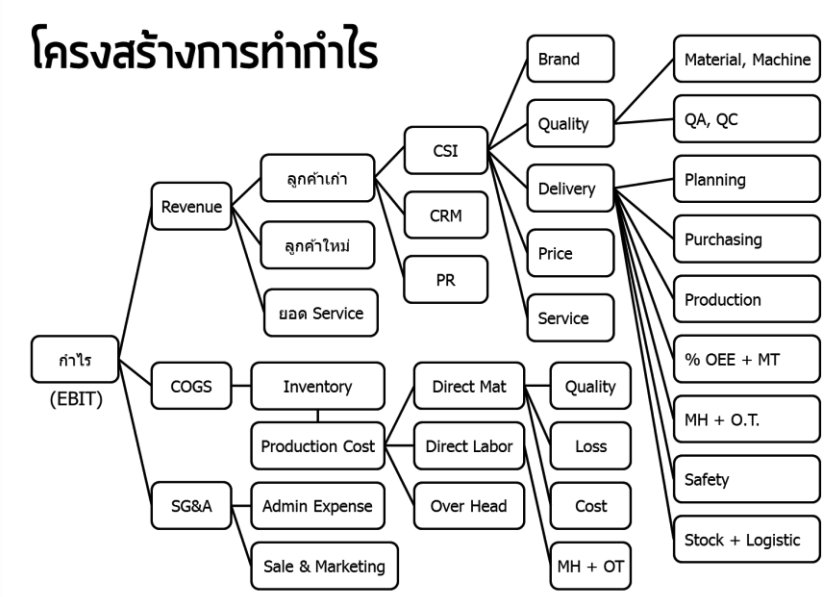
อีกกรณีที่เห็นได้ชัด คือ KPI สำคัญขององค์กร เช่น การส่งมอบตรงเวลา หน่วยงานไหนควรรับผิดชอบบ้าง ทั่วไปอาจจะคิดว่ามีแค่หน่วยงานผลิตและหน่วยงานจัดส่ง แต่ในระบบบริหารผลงานแบบใหม่นี้ จะมองย้อนจากเป้าหมายไปหาต้นทางเลยว่าการส่งมอบได้ตรงเวลาเกิดจากกระบวนการใดบ้างในองค์กร ซึ่งก็หมายความว่า ตั้งแต่ จัดซื้อ > ออกแบบ > วางแผน > ผลิต > คลังสินค้า > จัดส่ง หน่วยงานเหล่านี้มีส่วนต้องรับผิดชอบใน KPI ข้อนี้ขององค์กรทั้งสิ้น ส่วนหน่วยงานไหนจะรับผิดชอบเท่าใดนั้น ค่อยไปจัดน้ำหนักความสำคัญกันในขั้นตอนต่อไป

ก่อนที่เราจะเรียนรู้ขั้นตอนของการกระจายเป้าหมายองค์กรสู่ทีมผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เราต้องเข้าใจหลักการสำคัญในการกำหนดเป้าหมายกันก่อน โดยเราได้เขียนไว้ในบทที่ 8 แล้วว่ามีหลักสำคัญทั้งหมด 6 ข้อซึ่งจะไม่กล่าวรายละเอียดซ้ำทั้งหมด แต่ในที่นี้จะขอพูดถึงกระบวนการคิดในการกระจายเป้าหมาย จากหลักการ 2 ข้อในนั้น ดังนี้

- **Causes and effects** : หัวข้อ KPI แต่ละตัวต้องมีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล อธิบาย ที่มาที่ไป ความสอดคล้องของเป้าหมายแต่ละตัวได้
- **Alignment** : ต้องสอดคล้องกันทุกหน่วยงานทั้งองค์กร ทั้งแนวตั้ง และแนวนอน

ซึ่งในการสร้างกระบวนการคิดที่ชัดเจน ขอแนะนำในรายละเอียดถึงการใช้เครื่องมือในการคิดมาช่วยสร้างความเข้าใจในเรื่องนี้

Causes and effects ขออธิบายโดยใช้ ผังโครงสร้างการทำกำไร



หลักคิดสำคัญ ในการกระจายเป้าหมาย แบบ Causes and Effects คือ

1) เป้าหมายหลักนั้น มี มิติอื่นที่เราต้องการบรรลุผลอีกหรือไม่

เช่น ความสำเร็จของการทำงาน เราไม่ได้ต้องการไม่ใช่แค่ทำเสร็จตามจำนวน สิ่งที่เราต้องการคือ

- ทำเสร็จตามจำนวนปริมาณที่กำหนด
- ทันตามเวลาที่กำหนดไว้
- ผลงานมีคุณภาพดี
- ประหยัดต้นทุน ค่าใช้จ่าย
- ไม่เกิดความเสียหายต่อชีวิตทรัพย์สินในระหว่างการผลิต

2) กรณีเป้าหมายหลักนั้นเป็นเป้าหมายตัวเลข ต้องคิดว่าเป้าหมายนั้น ...

- สามารถแบ่งเป็นเป้าหมายย่อยๆได้หรือไม่ มีองค์ประกอบของเป้าหมายอะไรบ้าง
- เป้าหมายย่อยแต่ละตัว มีสัดส่วน หรือ ตัวเลขเท่าไหร่

ตัวอย่าง เช่น

EBIT เกิดจาก Revenue - COGS - SG&A

รายได้ เกิดจาก ยอดขายลูกค้าเดิม + ยอดขายลูกค้าใหม่ + ยอดบริการ

ซึ่งตัวเลขของเป้าหมายย่อยรวมกันหรือหักลบกันแล้วทั้งหมด จะต้องได้ตัวเลขเท่ากับเป้าหมายหลัก

3) กรณีเป้าหมายหลักนั้นไม่ใช่เป้าหมายตัวเลข ต้องคิดว่าเป้าหมายนั้น ...

- มี Process และ Input อะไรที่ทำให้เกิดเป้าหมายนั้น แปลว่าต้องทำอะไรให้เป้าหมายหลักสำเร็จ และการกระทำนั้นตัวชี้วัดคืออะไร
- มีปัจจัยภายในอะไรบ้างที่ส่งผลต่อเป้าหมายนั้น กำหนดเป็นตัวชี้วัดได้หรือไม่

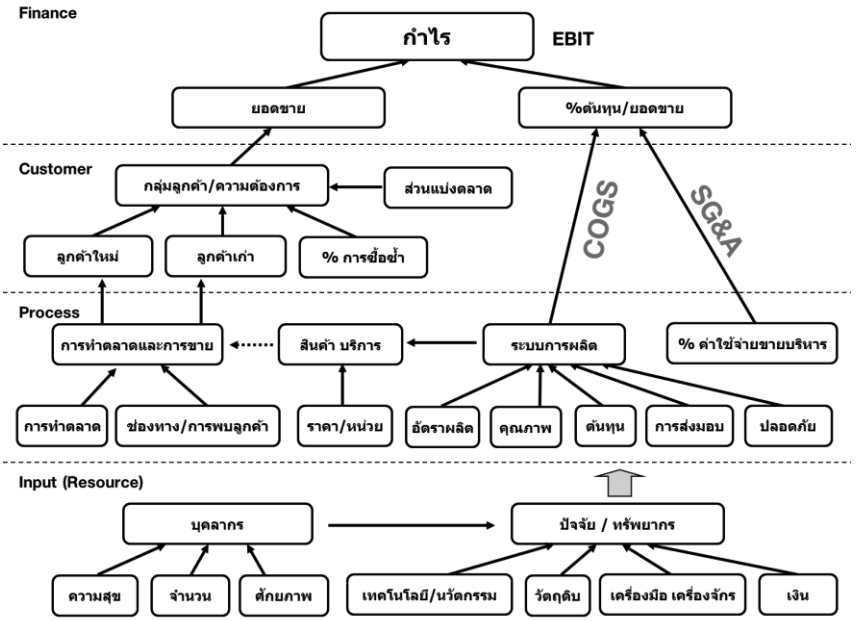
ดังนั้น ในการกระจายเป้าหมายหลักแต่ละเป้าหมาย เราก็ใช้คำถามกับเป้าหมายนั้นๆง่ายๆว่า

“อะไรเป็น เหตุ ที่ทำให้เราได้ ผล ตามเป้าหมายนี้”

โดยใช้หลักคิดในการกระจายเป้าหมาย 2 ข้อตามที่กล่าวมาข้างต้น เราก็จะกระจายเป้าหมายย่อยของเป้าหมายหลักนี้ไปได้เรื่อยๆ จนครบกระบวนการ

หรือปัจจัยนำเข้าสำคัญๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมด แล้วค่อยมาดูว่าใครหรือหน่วยงานใดเกี่ยวข้อง หรือควรรับผิดชอบเป้าหมายย่อยๆเหล่านั้น

Alignment จะอธิบายด้วยผังโครงสร้างเป้าหมายและกระบวนการ



หลังจากที่เราเข้าใจเรื่องของ Causes and Effects ในการกำหนดเป้าหมายย่อยเพื่อตอบโจทย์เป้าหมายหลักแล้ว เราก็จะนำแนวทางนั้นๆมาสู่การกระจายเป้าหมายในระดับองค์กรเพื่อให้เป้าหมายทุกหน่วยงานสอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยตั้งต้นจากความต้องการปลายทางขององค์กร คือ กำไร เติบโต และ ยั่งยืน โดยมีกระบวนการกระจายเป้าหมาย ดังนี้

1) แบ่งส่วน ของกลุ่มเป้าหมายเป็น 4 ส่วนหลักๆ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ และ ปัจจัยนำเข้า

2) ในกลุ่มของเป้าหมาย Process ให้วางผังกระบวนการทำงานที่สำคัญ เช่น

- กระบวนการ ขายการตลาด
- กระบวนการผลิตจัดหา พร้อม กระบวนการคุณภาพประสิทธิภาพ
- กระบวนการสนับสนุน

3) กำหนดกลุ่มงาน Input ต่างๆ บุคลากร ทรัพยากร นวัตกรรม เงิน

4) กำหนดเป้าหมายในแต่ละกลุ่ม ในมิติต่างๆ ตัวเลขและไม่ใช่ตัวเลข

5) เชื่อมโยงเป้าหมายจากเป้าหมายหลัก สู่เป้าหมายย่อยในแต่ละกลุ่ม

จากกระบวนการคิดในการกระจายเป้าหมายแบบ Causes and Effects และ Alignment เราก็จะมีหลักการและข้อมูลเบื้องต้นในการกระจายเป้าหมายสู่หน่วยงานต่างๆในองค์กรต่อไป

ข้อมูลที่ต้องใช้ประกอบในการกระจาย KPI จากองค์กร สู่หน่วยงาน

1. โครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กร
2. รายชื่อหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร
3. ใบกำหนดหน้าที่งานของหน่วยงาน และพนักงาน
4. หัวข้อ KPI ของระดับองค์กร (ที่ได้รับการอนุมัติใช้)

หลังจากที่เรามีข้อมูลครบถ้วนทั้งหมดแล้ว เราก็จะนำมาดำเนินการกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน โดยมีลำดับขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. ทำการกระจาย KPI จากองค์กรสู่หน่วยงาน

ในการกระจาย KPI จากองค์กรสู่หน่วยงานนั้น เราก็จะนำ KPI องค์กร ผลงานปีล่าสุดและเป้าหมายในปีต่อไปเป็นตัวตั้ง แล้วด้านขวาของตารางคือรายชื่อหน่วยงานต่างๆที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เพราะ KPI องค์กรก็คือเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงานของผู้บริหารสูงสุดนั่นเอง

KPIs ระดับองค์กร	Base Line (เป้าปีที่แล้ว)	Target (เป้าปีนี้)	ฝ.ขาย	ฝ. ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ. ซ่อม
ยอดขาย	1,000	1,500	✓				
% ส่งมอบตรงเวลา	95%	100%	✓	✓	✓	✓	
% ต้นทุนต่อยอดขาย	55%	50%		✓	✓		
อัตราผลผลิต (Yield)	80%	85%		✓			✓
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	....

ในกระบวนการ การกระจาย KPI สู่หน่วยงานนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารหน่วยงาน ทั้งหมดควรรับรู้และมีส่วนร่วมในการกระบวนการนี้ด้วย เพื่อความความเป็นธรรม รับรู้ทั่วกัน และมีส่วนได้แสดงความคิดเห็น เห็นด้วยหรือไม่ก็จะได้สรุปให้เรียบร้อยในที่ประชุมได้เลย

พอจัดรูปแบบตารางเสร็จเรียบร้อย แล้ว ก็ทำการพิจารณา KPI ขององค์กรเป็นหัวข้อๆไป ว่าหน่วยงานใดบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนรับผิดชอบกับ KPI ข้อนั้นๆ ให้ทำเครื่องหมายถูกหรือกากบาทไว้ก่อน ส่วนจะได้นำไปใช้เป็น KPI หน่วยงานจริงหรือไม่ ว่ากันขั้นตอนต่อไป

2. ให้แต่ละหน่วยงานพิจารณา KPI ที่ได้รับมาจากองค์กรนั้น เรารับผิดชอบโดยตรงหรือแบบสนับสนุน

KPIs	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ.ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ. ซ่อม
ยอดขาย	1,000	1,500	✓				
% ส่งมอบตรงเวลา	95%	100%	✓	✓	✓	✓	
- % การผลิตได้ตามแผน	95%	98%		✓			
- % การจัดซื้อวัตถุดิบทันเวลา	98%	100%			✓		
% ต้นทุนต่อยอดขาย	55%	50%		✓	✓		
- % ต้นทุนวัตถุดิบ	30%	<28%			✓		
อัตราผลผลิต (Yield)	80%	85%		✓			✓
- % เครื่องจักร Breakdown	5%	<3%					✓
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	....

3. หากเป็นการสนับสนุน KPI องค์กร ให้เขียนหัวข้อย่อยเพิ่มเติมที่จะกำหนดให้หน่วยงาน

จากตารางใน ข้อ 2 ตัวอย่าง KPI ขององค์กรในหัวข้อ % ส่งมอบตรงเวลานั้น ในการกระจายเบื้องต้น จะเห็นว่า มี 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ ฝ่ายขาย, ฝ่ายผลิต, ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายจัดส่ง แต่พอจะนำมากำหนดเป็น KPI ของหน่วยงาน เราต้องพิจารณาว่า จะรับผิดชอบ KPI ขององค์กรหัวข้อนั้นร่วมกัน หรือ จะแปลงมาเป็นหัวข้อที่สนับสนุน KPI ข้อนั้นขององค์กร ที่หน่วยงานเรารับผิดชอบโดยตรง เช่น

KPI องค์กรคือ %ส่งมอบตรงเวลา

>> แปลงเป็น % การผลิตได้ตามแผน (ฝ่ายผลิต)

>> แปลงเป็น % การจัดซื้อวัตถุดิบทันเวลา (ฝ่ายจัดซื้อ)

4. กำหนดเพิ่มเติม Functional KPI ที่เป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงาน

โดยหลักในการกำหนด KPI ของหน่วยงาน หรือ KPI ตามลักษณะงาน คือ

- หน่วยงานนี้ ถูกตั้งขึ้นเพื่อทำอะไร มีหน้าที่สำคัญอะไรบ้าง
- อะไรคือผลงานของหน่วยงาน และจะวัดผลงานได้จากอะไร
- มีเป้าหมายสำคัญร่วมกับหน่วยงานอื่น หรือมีงานสำคัญที่หน่วยงานอื่นร้องขอ อะไรบ้าง
- จะมีการพัฒนาระบบงาน หรือพัฒนาบุคลากรอย่างไรบ้าง
- หน่วยงานนี้มีข้อกำหนดมาตรฐาน หรือระบบอื่นๆ อะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ

KPIs	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ. ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
1 : KPI ที่มาจากบริษัทฯ							
% ส่งมอบตรงเวลา	95%	100%	✓	✓	✓	✓	
- % การผลิตได้ตามแผน	95%	98%		✓			
% ต้นทุนต่อยอดขาย	55%	50%		✓	✓		
อัตราผลผลิต (Yield)	80%	85%		✓			✓
2 : Functional KPI							
% ความคืบหน้าโครงการ A	-	100%		✓			
% งานเคลม	0.5%	<0.3%		✓			

5. กำหนดเพิ่มเติมในส่วนของ KPI ร่วมขององค์กร เช่น ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์กร (ถ้ามี)

ในทุกองค์กร ในแต่ละปี ก็อาจมีกิจกรรมขององค์กร หรือ กิจกรรมของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคนในองค์กร อาจจะไม่ใช่กฎระเบียบข้อบังคับ แต่ก็ต้องการความร่วมมือจากทุกหน่วยงาน ดังนั้นจึงต้องมีการบรรจุ เป็นประเภทหัวข้อตัวชี้วัดในความร่วมมือ หรือ เพื่อให้เน้นปฏิบัติ เช่น ในปีนี้ องค์กรจะเน้นเรื่องการสร้าง ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร หรือ เน้นทำ 5 ส. เป็นต้น

6. เรียงลำดับความสำคัญ ของ KPI หน่วยงาน และ เลือกหัวข้อสำคัญประมาณ 6 - 10 ข้อ

เมื่อกำหนด KPI ของหน่วยงานครบถ้วนทุกประเภทแล้ว ก็ให้ทำการเรียงลำดับความสำคัญ ของหัวข้อ KPI ของหน่วยงาน โดยการเรียงลำดับความสำคัญนั้น มีหลักพิจารณาดังต่อไปนี้

- KPI ที่รับโดยตรงมาจากองค์กร และรับมาหน่วยงานเดียว?
- KPI ที่รับโดยตรงมาจากองค์กร แต่รับร่วมกับหลายหน่วยงาน?
- KPI ที่เกิดจากการร้องขอการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น?
- KPI ที่เป็นงานโครงการขององค์กรระยะยาว/การปรับปรุงงาน?
- KPI ที่สำคัญของงานประจำ?

หลายคนอาจมีคำถามในใจว่า ทำไม KPI ซึ่งเป็นงานประจำ ของหน่วยงานถึงต้องจัดลำดับไว้หลังสุด เหตุผลก็คือ งานประจำนั้นถือเป็นหน้าที่ๆ ต้องปฏิบัติ ถึงไม่ระบุใน KPI ก็ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งาน

ประจำที่ได้ตามเป้าหมายอยู่แล้ว ก็ไม่ควรระบุเป็นหัวข้อ KPI ด้วยซ้ำ เพราะการประเมินผล ด้วย KPI ให้เป็นหลักเกณฑ์ พิจารณาผลงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นฐานให้การให้ผลตอบแทนเพิ่มแก่พนักงานนั่นเอง

KPIs	Base Line	Target	ฝ.ขาย	ฝ. ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ.ซ่อม
1 : KPI ที่มาจากบริษัทฯ							
% ส่งมอบตรงเวลา	95%	100%	✓	6	✓	✓	
- % การผลิตได้ตามแผน	95%	98%		1			
% ต้นทุนต่อยอดขาย	55%	50%		3	✓		
อัตราผลผลิต (Yield)	80%	85%		2			✓
2 : KPI ที่กำหนดเพิ่ม							
% ความคืบหน้าโครงการ A	-	100%		5			
% งานเคลม	0.5%	<0.3%		4			

7. กำหนดน้ำหนักคะแนนให้หัวข้อที่เลือก รวมเท่ากับ 100 คะแนน

KPIs	Base Line	Target	ฝ. ขาย	ฝ. ผลิต	ฝ. จัดซื้อ	ฝ. จัดส่ง	ฝ. ซ่อม
1 : KPI ที่มาจากบริษัทฯ							
% ส่งมอบตรงเวลา	95%	100%	✓	10	✓	✓	
- % การผลิตได้ตามแผน	*95%*	*98%*		*30*			
% ต้นทุนต่อยอดขาย	55%	50%		15	✓		
อัตราผลผลิต (Yield)	80%	85%		20			✓

2 : KPI ที่กำหนดเพิ่ม							
% ความคืบหน้าโครงการ A	-	100%		10			
% งานเคลม	0.5%	<0.3%		15			
รวมคะแนนประเมินผลงาน				100			

ในการกำหนดน้ำหนักคะแนน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

- คะแนนเต็มเท่ากันทุกหน่วยงาน (ทุกคน) เช่น คะแนนรวม KPI ทุกข้อ = 100 คะแนน
- KPI ที่มีลำดับความสำคัญมากกว่าต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า KPI ที่มีลำดับความสำคัญรองลงไป
- คะแนนต่ำสุดของ KPI แต่ละข้อไม่ควรต่ำกว่า 5 คะแนน
- ไม่ควรกำหนดคะแนนเป็นจุดทศนิยม

8. กำหนดตัวเลขเป้าหมายจัดเกรดผลงาน ของเป้าหมายในแต่ละข้อ

KPIs ของฝ่ายผลิต	น้ำหนักผลงาน	Target	ระดับผลงาน				
			5	4	3	2	1
% ส่งมอบตรงเวลา	10	100%	≥105%	≥103%	≥100%	>98%	≥95%
- % การผลิตได้ตามแผน	*30*	*98%*					
% ต้นทุนต่อยอดขาย	15	50%					
อัตราผลผลิต (Yield)	20	85%					
% ความคืบหน้าโครงการ A	10	100%					
% งานเคลม	15	<0.3%					
รวมคะแนนประเมินผลงาน	**100**						

สำหรับขั้นตอนสุดท้าย ของการกำหนด KPI ของหน่วยงาน ก็คือ การจัดให้อยู่ในรูปแบบของตารางประเมินผลงานของหน่วยงาน โดยในรูปแบบของตารางประเมินผลงานไม่จำเป็นต้องแยกประเภทของ KPI ว่าส่วนไหนมาจากองค์กร ส่วนไหนที่กำหนดขึ้นเองในหน่วยงาน เพราะทั้งหมดก็คือเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานนี้นั่นเอง และตารางนี้ก็คือตารางประเมินผลของผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆเช่นกัน ส่วนองค์กรใดจะมี KPI ส่วนอื่นๆ ในการประเมินผลผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้จัดการ เช่น ตัวชี้วัดเรื่องของทักษะความสามารถ หรือสถิติการมาทำงาน ก็ขึ้นอยู่กับระเบียบนโยบายขององค์กรนั้นๆ

สำหรับเรื่องของการประเมินผลงาน ผมได้เขียนไว้แล้ว ในหนังสือ “บริหารผลงานอย่างไร ให้ถึงเป้า” นะครับ ไม่ขอกล่าวในเล่มนี้ โดยจะขอเน้นเฉพาะเรื่องการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการเท่านั้น

ตัวอย่าง KPI แต่ละหน่วยงาน

ฝ่ายผลิต
% การผลิต / แผน
Productivity
% NC (เปอร์เซ็นต์ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน)
% OEE (ประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักร)
% Yield ของการผลิต
% ต้นทุนการผลิต / หน่วย
% Rework (เปอร์เซ็นงานแก้ไขทำซ้ำ)
อัตราผลผลิตต่อคน
% การทำงานล่วงเวลา

ฝ่ายจัดซื้อ
% การจัดซื้อสินค้าได้ตรงเวลาที่กำหนด
% การจัดซื้อได้ตรงตาม สเป็ค
% ต้นทุนสินค้า / หน่วย
จำนวนครั้งที่จัดซื้อผิดพลาด
จำนวนครั้งที่ตรวจรับสินค้าผิดพลาด
% ราคาที่ต่อรองได้ / ราคาปีที่ผ่านมา
จำนวนผู้ขายเฉลี่ยแต่ละรายการ(สินค้าหลัก)
คะแนนประเมินผู้ขาย

ฝ่ายซ่อมบำรุง
% การซ่อมบำรุงเชิงป้องกันตามแผน
จำนวนครั้งที่เครื่องจักร Breakdown
จำนวนครั้งที่มีการซ่อมซ้ำ
% OEE
% Down Time / ชั่วโมงงานเครื่องจักร
% การซ่อมเสร็จตามใบส่งซ่อม
% การทำงานล่วงเวลา

ฝ่ายประกันคุณภาพ
จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน
จำนวนครั้งที่พบปัญหาคุณภาพภายใน
จำนวนCAR จากการ Audit
จำนวนครั้งที่ตรวจคุณภาพผิด

ฝ่ายการตลาด
% ยอดขายเพิ่มขึ้นจากกิจกรรมการลาด
% การทำกิจกรรมการตลาดได้ตามแผน
% ต้นทุนการตลาดต่อต้นทุนสินค้า
% ค่าใช้จ่ายที่เกินงบประมาณที่กำหนด

ฝ่ายบัญชี
จำนวนครั้งที่ปิดบัญชี ผิดพลาด
จำนวนครั้งที่ข้อมูลผิดพลาด
จำนวนข้อบกพร่องจากการ Audit
จำนวนครั้งที่ปิดงบการเงินส่งล่าช้า
มูลค่าการถูกปรับ/จ่ายเงินเพิ่ม

ฝ่ายขาย
มูลค่ายอดขายรวม
มูลค่ายอดขายต่างประเทศ
จำนวนร้านค้าตัวแทนจำหน่าย
% ลูกค้าเก่าซื้อต่อเนื่อง
% ลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (A/R Day)
จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน
% ที่พนักงานขายอยู่ผ่านทดลองงาน
% คะแนนความรู้พนักงานขายผ่านเกณฑ์
% ค่าใช้จ่ายงานขาย / ยอดขาย

ฝ่าย IT / Graphic Design
จำนวนครั้งที่ Server down
% ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
จำนวนงาน IT ใหม่ที่พัฒนาใช้งานได้
% ความคืบหน้าโครงการ วางระบบ IT
จำนวนครั้งที่แก้ไขงานซ้ำ

ฝ่ายการเงิน
จำนวนครั้งที่ยอดเงินรายรับ-รายจ่ายไม่ตรงกัน
จำนวนครั้งที่เอกสารการเงินผิดพลาด
จำนวนข้อบกพร่องจากการ Audit
จำนวนครั้งที่เงินขาดสภาพคล่อง
มูลค่าดอกเบี้ย OD
ผลตอบแทนการบริหารเงิน
จำนวนครั้งที่ทำ/จ่ายเช็คผิดพลาด
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (A/R Day)

ฝ่ายบุคคล
% การพัฒนาตามผลประเมิน
% การสรรหาตรงเวลา
จำนวนข้อขัดแย้งทางแรงงาน
รายได้ / จำนวนพนักงาน
จำนวนครั้งที่การจ่ายค่าจ้าง / สวัสดิการผิดพลาด
% พนักงานเข้ารับฝึกอบรมตามแผน
% การผ่านทดลองงานของพนักงานใหม่

ฝ่ายจัดส่ง
% การจัดส่งได้ตรงตามแผน
% ค่าขนส่งต่อต้นทุนสินค้า
มูลค่าความค่าเสียหายจากการขนส่ง/จัดเก็บ
จำนวนรายการสินค้าที่จัดส่งผิดพลาด
% ค่าใช้จ่ายการขนส่ง / ยอดขาย
จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน

PART - IV

การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์
(Strategic Action Plan)

www.chentrainer.com

บทที่ 10

แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

www.chentrainer.com

แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

จากที่เราคุยกันมาตั้งแต่เริ่มต้นถึงความยากลำบากในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น มีปัญหาอุปสรรคหลายประการทั้งเป้าหมายที่ท้าทายขึ้น การแข่งขันที่สูงขึ้นและปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นหัวใจสำคัญของการบริหารผลงาน นอกจากการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพตอบโจทย์องค์กรและสอดคล้องกันทั้งองค์กรแล้ว สิ่งสำคัญมากที่สุดอีกประการคือการทำให้เป้าหมายนั้นๆบรรลุผล ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายมากที่สุด นั่นเอง

ความเข้าใจในการทำแผนปฏิบัติการ ?

ในการทำแผนการทำงานนั้นมีแผนอยู่หลายประเภท ต่างกันตรงวัตถุประสงค์และวิธีการในการทำแผนงานนั้นๆ ซึ่งในเล่มนี้จะขอเน้นรายละเอียดเฉพาะการทำแผนปฏิบัติการเท่านั้น ซึ่งต่างจากแผนอื่นๆคือ

"แผนปฏิบัติการ เราทำเพื่อตอบโจทย์เป้าหมายหรือตัวชี้วัดโดยเฉพาะ ถ้าทำแผนนั้นสำเร็จ KPI ข้อนั้นต้องบรรลุผล"

แต่ก่อนที่จะเจาะลึกในเรื่องการทำแผนปฏิบัติการ เรามาดูภาพรวมกันก่อนว่าแผนงานมีกี่ประเภท อะไรบ้าง

ประเภทของแผนงาน

1. แผนงานประจำ (Operation Plan)

แผนงานนี้จัดทำเพื่อเป็นแม่แบบแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อใช้อ้างอิงการทำงาน ความก้าวหน้างาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ แม้แผนลักษณะนี้เป็นเรื่องที่ทำอยู่ประจำไม่มีความซับซ้อนหรือต้องคิดวิเคราะห์อะไรใหม่ๆ แต่ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนคือใช้เป็นเครื่องมือในการประชุมติดตามผลงานว่ามีสิ่งใดผิดพลาดหรือนอกเหนือจากแผนงานบ้าง เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที

2. แผนงานโครงการ (Project Plan)

ใช้ในกรณีมีโครงการในความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการ เป็นการวางแผนภาพรวมทั้งหมดของโครงการ กระบวนขั้นตอนการดำเนินโครงการ เงื่อนไขเวลา ทรัพยากร งบประมาณ แนวทางปฏิบัติต่างๆ

3. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

แผนกลยุทธ์ เป็นแผนงานสำหรับรองรับสิ่งที่จะเกิดในอนาคต โดยมากจะเป็นแผนที่ใช้ในระดับนโยบายขององค์กร เพื่อประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ระยะกลางและระยะยาว 3-5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า แผนประเภทนี้จะไม่มีรายละเอียดมากนัก ตัวเลขมักระบุเป็นตัวเลขคาดการณ์ในแต่ละด้าน เพราะเป็นการวางแผนเพื่อให้เห็นแนวทางภาพรวมในอนาคต บางองค์กรอาจเรียกว่าแผนยุทธ์ศาสตร์ก็ได้

4. แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการในที่นี้ หมายถึงการจัดทำแผนเพื่อที่จะลงมือปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ในเมื่อองค์กรหรือหน่วยงานได้มีการกำหนดเป้าหมายขึ้น และเป้าหมายนั้นมักท้าทายขึ้นยากขึ้น เราจึงต้องมีการวางแผนเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดและสร้างโอกาสในการบรรลุเป้าหมายให้มากที่สุด

การทำแผนงานสำคัญอย่างไร ทำไมต้องจัดทำแผนงาน

สรุปโดยภาพรวมทั้งหมด การจัดทำแผนงานในประเภทต่างๆ ก็เพื่อ

1 . เพื่อทำให้เป้าหมายจะบรรลุผล

2. บริหารจัดการทรัพยากร

3. ลดความเสี่ยง ความผิดพลาด

4. ให้การทำงานสอดคล้องกัน ลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน

5. จัดลำดับความสำคัญในการทำ

6. เครื่องมือในการมอบหมายงาน และติดตามผลงาน

ในเนื้อหาส่วนนี้เราจะเน้นกันในเรื่องของการทำแผนปฏิบัติการ เชิงกลยุทธ์ โดยจะต้องเป็นแผนปฏิบัติการที่ทำแล้วได้ประสิทธิผลจริงๆ แต่ก่อนที่จะเริ่มทำแผนปฏิบัติการนั้น เราต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ดังนี้

1. เข้าใจทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์, กลยุทธ์

2. มีเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่ชัดเจน

4. รู้ผังกระบวนการเดิม บทบาทหน้าที่ของ ผู้เกี่ยวข้อง

5. รู้ข้อจำกัดในทรัพยากรด้านต่างๆ

ภาพรวมและองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการ

เป้าหมาย แผนปฏิบัติการ การติดตาม/ปรับปรุง	ทรัพยากร	บุคลากร	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	Plan/Actual	ระยะเวลา	ระยะเวลา													
							เดือน.				เดือน.				เดือน.				เดือน.			
							1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.เป้าหมาย หลัก และ รายเดือน																						
ผลงาน ความคืบหน้า																						
Gap (ผลงาน / เป้าหมาย)																						
2. แผนปฏิบัติการ 1																						
- กิจกรรม 1-1					Plan																	
					Actual																	
- กิจกรรม 1-2					Plan																	
					Actual																	
3. ปัญหาสาเหตุไม่ถึงเป้า																						
- สาเหตุ 1																						
- สาเหตุ 2																						
4. แนวทางปรับปรุงแก้ไข																						
- วิธีการ ปรับปรุงแก้ไข 1					Plan																	
					Actual																	

ตารางแผนปฏิบัติการที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว มีองค์ประกอบ 4 ส่วนหลัก คือ

1. ส่วนของเป้าหมายหลักและเป้าหมายย่อย
2. ส่วนของแผนและรายละเอียดของแผน
3. ส่วนของการติดตามผล บันทึกปัญหาในการปฏิบัติตามแผน
4. ส่วนของการ ปรับแผน ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

รายละเอียดสำคัญของตารางแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดหลัก และ ตัวชี้วัดกิจกรรม
2. ขั้นตอน กิจกรรมในการดำเนินการ
3. การระบุทรัพยากร, ผู้รับผิดชอบ, งบประมาณ
4. ตารางเวลา เพื่อบันทึกแผนและผลการดำเนินงาน

ดังนั้นการจัดทำแผนปฏิบัติการในเบื้องต้น ก่อนดำเนินการเราจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและลงรายละเอียดของแผน ระบุวิธีการการดำเนินการต่างๆ ซึ่งในกระบวนการเขียนแผนปฏิบัติการนั้นไม่ใช่เรื่องยากสำหรับผู้บริหารทุกๆท่าน เพราะเขียนแผนกันเป็นประจำอยู่แล้ว แต่ส่วนที่ยากที่สุดในการทำแผนปฏิบัติการ คือ

“จะมีแนวทางอย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้ายทาย”

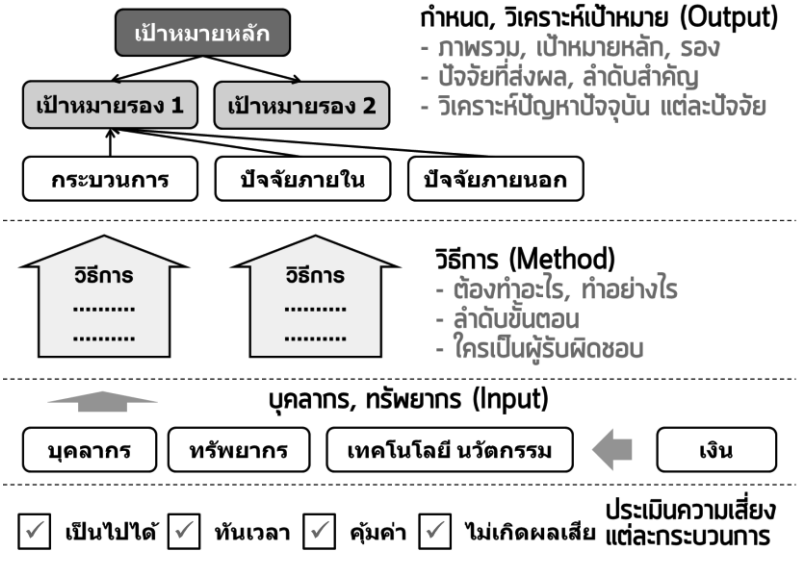
เพราะถ้าเป้าหมายนั้นๆ เป็นเป้าหมายที่ผู้รับผิดชอบรู้อยู่แล้วว่าจะทำอย่างไรให้สำเร็จ เราก็คงไม่ต้องเสียเวลาทำแผนปฏิบัติการ และก็หมายความได้ว่าเป้าหมายนั้นง่ายเกินไปไม่ท้าทาย และอาจไม่สำคัญพอที่จะนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายเสียด้วยซ้ำไป

ดังนั้นก่อนเข้าสู่กระบวนการทำแผนปฏิบัติการ ผมขอพูดถึงแนวคิดหรือผังความคิดในการออกแบบแผนปฏิบัติการ ซึ่งมันก็คือการคิดวิเคราะห์และหาแนวทางบรรลุเป้าหมายนั่นเอง ซึ่งการคิดวิเคราะห์นี้เราได้เรียนรู้กันมาในระดับหนึ่งแล้วในการเรื่องของแนวทางการกำหนดกลยุทธ์

ในบทนี้ เราก็จะนำแนวทางการกำหนดกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับการออกแบบแผนปฏิบัติการด้วย ซึ่งผู้รับผิดชอบในการทำแผนนี้จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะด้านต่างๆคล้ายกับการทำกลยุทธ์เช่นกัน คือต้องมี

- ความรู้ความเข้าใจในการทำงานนั้นๆเป็นอย่างดี
- มีทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์
- และ มีความคิดสร้างสรรค์ ในการหาแนวทางบรรลุเป้าหมาย

ผังความคิดในการออกแบบแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์



โดยหัวใจสำคัญของผังความคิดนี้คือ หากเราพยายามออกแบบวิธีการเพื่อตอบโจทย์เป้าหมายหลักโดยตรง เราจะได้เพียงไม่กี่วิธีการและอาจเป็นวิธีการที่ไม่สามารถตอบโจทย์ได้อย่างแท้จริง

"หลักสำคัญคือ หาองค์ประกอบของเป้าหมายนั้น วิเคราะห์ปัจจัยหรือปัญหาในแต่ส่วน และออกแบบวิธีการเพื่อตอบโจทย์แต่ละองค์ประกอบ"

ในบทนี้ เราขอยกตัวอย่างเป้าหมายสำคัญข้อหนึ่งขององค์กรทั่วๆไปคือ

การส่งมอบสินค้าให้ได้ตามกำหนด

เรามีโจทย์ในเรื่องการผลิตและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตามกำหนด ซึ่งปีที่ผ่านๆมาเราไม่สามารถส่งมอบได้ตามกำหนดทั้งหมด แต่ปีนี้เราตั้ง KPI การส่งมอบตามกำหนด โดยตั้ง Target เป็นเปอร์เซ็นต์ = 100%

หลักคิดสำคัญคือ เราควรใช้คำถามแบบไหนในการหาทางบรรลุเป้าหมาย

คำถาม แบบที่ 1

ที่ผ่านมา เราส่งมอบไม่ทันเพราะอะไร ???

คำถาม แบบที่ 2

มีปัจจัยอะไรบ้าง ที่ส่งผลให้เราส่งมอบได้ตามกำหนด ??

ถ้าเราถามแบบที่ 1 คำตอบมักเป็นคำตอบแบบกล่าวโทษ หรือระบุไปยังหน่วยงานใดหรือหลายหน่วยงานที่คิดว่าเป็นต้นเหตุ แต่ถ้าถามแบบที่ 2 เราจะได้ปัจจัยที่ครอบคลุมทั้งหมดที่จะทำให้เราบรรลุเป้าหมาย แล้วค่อยมาวิเคราะห์ในแต่ละปัจจัยว่าอะไรบ้างเป็นปัญหาสาเหตุที่แท้จริง แล้วก็หาทางลงมือแก้ปัญหานั้นๆ หรือดำเนินการให้เป้าหมายย่อยนั้นบรรลุผล

สรุปสั้นๆ คือ ผังความคิดในการออกแบบแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เรามีกระบวนการดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. เลือกเป้าหมายหลัก และกำหนดเป้าหมายรอง หรือ มิติอื่นๆ
2. วิเคราะห์เป้าหมาย ปัจจัย / สาเหตุ, Gap, ลำดับสำคัญ
3. ออกแบบทางเลือก แนวทางบรรลุเป้าหมาย
4. ประเมินทางเลือก โอกาสสำเร็จ, ความเสี่ยง
5. จัดทำตารางแผนการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

ภาพขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

ข้อสำคัญคือต้องอย่าลืมว่า แผนปฏิบัติการเราทำเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือตัวชี้วัดข้อใดข้อหนึ่ง ดังนั้นการทำแผนปฏิบัติการต้องมีโจทย์เป็นเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่ชัดเจน เป้าหมายคืออะไร ตัวชี้วัดคืออะไร มีกรอบระยะเวลาเท่าไหร่ ดังนั้นแผนปฏิบัติการนั้นเมื่อทำตามแผนแล้ว ต้องช่วยให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล

เมื่อทราบแนวทางคร่าวๆแล้ว ต่อไปเราก็จะเข้าสู่กระบวนการการจัดทำแผนปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ต่อไป

บทที่ 11

การกำหนดเป้าหมาย
และ วิเคราะห์เป้าหมาย

www.chentrainer.com

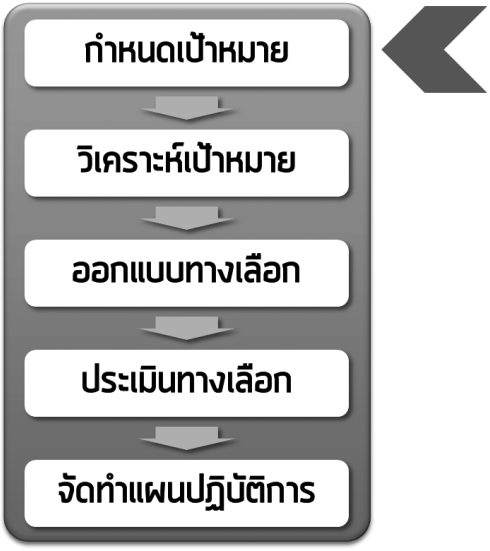
การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์เป้าหมาย

ภาพรวมกระบวนการ จัดทำแผนปฏิบัติการมีดังนี้

ภาพรวมการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งหมด เราได้ทราบไปในเบื้องต้นแล้ว ว่ามีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ขั้นที่ตอนสำคัญมากและเป็นขั้นตอนแรกคือการกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนนี้ถ้าเราทำไม่ถูกต้อง ก็จะทำให้ขั้นตอนที่เหลืออาจผิดเพี้ยนไป อาจได้แผนปฏิบัติการที่ไม่ตอบโจทย์เป้าหมายอย่างแท้จริงก็ได้

ดังนั้นต่อจากนี้เราก็จะมาดูในรายละเอียดกันว่า การกำหนดเป้าหมายเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ มีวิธีการอย่างไร

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (ทุกมิติของเป้าหมาย)



การกำหนดเป้าหมาย มีหลักสำคัญดังต่อไปนี้

1) กำหนดเป้าหมายหลัก ที่จะจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ โดย เป้าหมายหลักต้องชัดเจน ว่าเป้าหมายคืออะไร KPI คืออะไร Target เท่าไหร่ ต่างจากตัวเลขที่ทำได้เดิมเท่าไหร่ มีกรอบเวลาในการบรรลุผล เท่าไหร่ ส่งผลหรือเกี่ยวข้องกับเป้าหมายอื่นอย่างไร
2) เป้าหมายหลักนั้น สามารถแบ่งเป็นเป้าหมายย่อยๆ หรือมีมิติอื่นๆของ เป้าหมายได้หรือไม่ เพื่อสามารถหาแนวทางบรรลุผลในแต่ละมิติ
3) ถ้าต้องแบ่งเป้าหมายนั้น เป็นแบบรายเดือน จะกำหนดอย่างไร

ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย

1) กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน

KPI หลัก คือ เปอร์เซ็นต์การส่งมอบตามกำหนด Target = 100% ซึ่งเปอร์เซ็นต์การส่งมอบตามกำหนดนี้ต้องสื่อสารให้ตรงกันในองค์กร ว่าไม่ใช่แค่วัดผลการทำงานของกระบวนการขนส่งเท่านั้น แต่วัดผลงานนับตั้งแต่เมื่อรับ Order จากลูกค้า จนถึงการส่งมอบสินค้าถึงมือลูกค้า เทียบกับกำหนดเวลาการส่งมอบที่กำหนดไว้ ถ้าสมมุติตัวเลขสถิติของปีที่ผ่านมาคือ ทำได้ 90% ซึ่งสามารถเขียนเป็นตารางกำหนดเป้าหมายได้ดังนี้

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator)	ผลงานปีที่ผ่านมา	ผลต่าง	เป้าหมายปีนี้
% การส่งมอบสินค้าตามกำหนด	90%	10%	100%

ในเรื่องความชัดเจนของเป้าหมายอีกมุมมองหนึ่งที่มองข้ามไม่ได้คือเราตั้งโจทย์ถูกต้องหรือไม่ หมายถึงเป้าหมายหรือปัญหาที่เรานำมากำหนดเป็นเป้าหมายนั้น เป็นปัญหาจริงๆหรือไม่ แล้วมันส่งผลถึงอะไร

ยกตัวอย่างเช่น หลายหน่วยงานเวลาทำงานไม่ทันมักจะเห็นปัญหาตามที่เขารู้สึก เช่น คนไม่พอ เลยต้องการขอคนเพิ่ม ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายที่แท้จริงต้องตั้งคำถามว่า คนไม่พอที่ว่านั้นส่งผลถึงอะไร ถ้าตอบว่าส่งผลถึงการส่งมอบงานได้ตามกำหนดก็หมายความว่าปัญหาปลายทางจริงๆ คือ ทำงานไม่ทันตามกำหนด ซึ่งถ้ามองย้อนไปถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานให้ทันกำหนด มีหลายปัจจัย คน, เครื่องจักร, วัตถุดิบ, วิธีการ ซึ่งถ้าเจาะลงไปในเรื่อง

ของคนเอง ก็ไม่ใช่แค่เรื่องจำนวนเท่านั้นที่ส่งผลต่อการทำงานให้ทันเวลา คุณภาพของคนก็มีผล การทำงานได้หลากหลายของพนักงาน(Multi-Skill) การบริหารจัดการกำลังพล ก็ส่งผลโดยตรงต่อการทำงานให้ได้ตามกำหนด

สรุปว่า เราต้องตั้งโจทย์ให้ถูกว่าอะไรคือปัญหาแท้ปัญหาปลายทาง แล้วค่อยหาทางดำเนินการ เพราะถ้าเราตั้งโจทย์ผิด เช่นสรุปว่าคนไม่พอคือปัญหาหลัก เราอาจเสียงบต้องจ้างคนเพิ่มในปริมาณที่เกินความจำเป็นก็เป็นได้ ทั้งๆที่การแก้ปัญหาหรือวิธีการบรรลุเป้าหมาย มีวิธีอื่นที่ดีกว่า ประหยัดกว่า มีประสิทธิภาพมากกว่า

2) กำหนดเป้าหมายมิติอื่นๆ หรือ เป้าหมายย่อย

2.1) มองเป้าหมายในมิติอื่นๆ

เป้าหมายในการส่งมอบตามกำหนดนั้น เราไม่ได้ต้องการแค่ส่งมอบทันเวลาเพียงอย่างเดียว ต้องคำนึงถึงเป้าหมายในมิติอื่นๆในการผลิตและส่งมอบอีกด้วย เช่น

- % การส่งมอบตามกำหนด
- % รายการที่ถูกปฏิเสธสินค้า/สินค้าส่งทั้งหมด (คุณภาพ)
- % ของเสียในการผลิต / จำนวนผลิตส่งทั้งหมด
- % ชั่วโมง OT / ชั่วโมงงานปกติ

จากเป้าหมายมิติอื่นๆข้างต้นจะเห็นได้ชัดว่า ในการทำงานไม่ใช่มุ่งแต่ผลิตสินค้าส่งมอบให้ทันโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพสินค้า ทรัพยากรที่ใช้

เพราะถ้าส่งทันแต่คุณภาพไม่ดี ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง ก็คงเรียกไม่ได้ว่าการทำงานนั้น ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

ซึ่งการกำหนดเป้าหมายให้ครอบคลุมแต่ละมิติที่สำคัญๆไว้ตั้งแต่ต้นจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความตระหนัก ทำงานโดยมีการคำนึงถึงผลลัพธ์และผลกระทบอื่นๆที่จะเกิดขึ้นตามมา ซึ่งจะทำให้เราได้ผลงานที่ดีที่สุดในทุกๆด้าน

2.2) กำหนดเป้าหมายย่อย

มีแนวคิดในการกำหนด ดังนี้

2.2.1) กรณีเป้าหมายหลักนั้นเป็นเป้าหมายตัวเลข

- สามารถแบ่งเป็นเป้าหมายย่อยๆได้หรือไม่ มีองค์ประกอบของเป้าหมายอะไรบ้าง
- เป้าหมายย่อย แต่ละตัว มีสัดส่วน หรือ ตัวเลขเท่าไหร่

ตัวอย่าง เช่น การแบ่งยอดขายตามกลุ่มลูกค้า, ตามสินค้า หรือ ตามพื้นที่

ยอดขาย = ยอดสินค้า A + ยอดสินค้า B + ยอดการบริการ

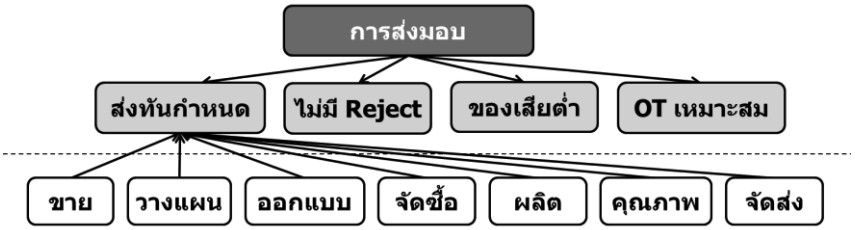
(แต่ตามโจทย์ตัวอย่างเรื่องการส่งมอบในข้อนี้ ไม่ใช่กรณีแบ่งเป็นตัวเลข)

2.2.2) กรณีเป้าหมายหลักนั้นไม่ได้เป็นเป้าหมายตัวเลข

- มี Process และ Input อะไรที่ทำให้เกิดเป้าหมายนั้น แปลว่าต้องทำอะไรให้เป้าหมายหลักสำเร็จ และ การกระทำนั้นตัวชี้วัดคืออะไร
- มีปัจจัยภายในอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อเป้าหมายนั้น กำหนดเป็นตัวชี้วัดได้หรือไม่

ตัวอย่างเช่น KPI หลัก คือ เปอร์เซ็นต์การส่งมอบตามกำหนด

การส่งมอบได้ตามกำหนด เกิดจากกระบวนการต่างๆ ที่ต้องทำได้ตามกำหนดเช่นกัน ตั้งแต่ฝ่ายขายที่ตกลงกำหนดส่งมอบกับลูกค้า จนถึงฝ่ายจัดส่งที่ต้องทำให้ได้ตามกำหนด



ถ้าแต่ละขั้นตอน ไม่สามารถทำงานได้ตามกำหนดเวลาของหน่วยงานตัวเอง การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าให้ได้ตามกำหนด 100% ก็จะไม่บรรลุผล

ตารางกระบวนการ เพื่อตอบโจทย์การส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนด

NO	กระบวนการขั้นตอน เพื่อการส่งมอบสินค้า	ผู้รับผิดชอบ	วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
1	การรับ Order ลูกค้า	ขาย	กำหนด Due ที่เป็นไปได้จริง
2	การวางแผนการผลิต	วางแผน	วางแผนให้งานราบรื่น
3	การออกแบบผลิตภัณฑ์	ออกแบบ	ออกแบบทันตามกำหนด
4	การจัดซื้อวัตถุดิบ	จัดซื้อ	จัดซื้อได้ตามกำหนด
5	การผลิตสินค้า	ผลิต	ผลิตให้ได้ตามกำหนด
6	การตรวจสอบคุณภาพ	QA, QC	ตรวจให้ถูกต้องทันกำหนด
7	การจัดเก็บ และจัดส่งให้ลูกค้า	จัดส่ง	ขนส่งได้ตามกำหนด

อีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่มักพบเป็นปัญหาในการกำหนดเป้าหมายย่อยที่จะนำไปใช้ในตารางแผนปฏิบัติการ คือ กำหนดเป้าหมายแบ่งเป็นรายเดือนไม่เป็น ไม่รู้จะกำหนดอย่างไร

เช่น โรงงานรับจ้างผลิต ที่ไม่เคยมีฝ่ายขาย งานเข้าเรื่อยๆแต่ไม่แน่ไม่นอน บางช่วงงานมาก บางช่วงงานน้อย และเป็นงานผลิตระยะสั้น เห็นงานข้างหน้าแค่ระยะไม่กี่เดือน เจ้าของธุรกิจมีเป้าหมายอยู่ในใจว่าต้องการยอดขายปีละเท่าไหร่แต่ก็ไม่รู้จะกำหนดเป้าหมายย่อยอย่างไร เพราะไม่ได้วิ่งขายงานแต่ลูกค้าติดต่อมาซื้อเอง จึงขอสรุปแนวทางสำคัญในการกำหนดเป้าหมายของกิจการที่มีเป้าหมายลักษณะต่างๆดังหัวข้อต่อไปนี้

3) การกระจายเป้าหมายประจำปี เป็นเป้าหมายรายเดือน

ซึ่งแบ่งตามเป้าหมายรูปแบบต่างๆดังนี้

3.1) เป้าหมายเป็นตัวเลข ที่สามารถกำหนดล่วงหน้าได้

เป้าหมายประเภทนี้ เช่น เป้ายอดขายรายปี รายเดือน, เป้าหมายการผลิตตามแผนผลิต สำหรับองค์กรที่มีฝ่ายขาย ก็จะทำแผนงานขายประมาณการ (Sale Forecast) เพื่อเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร งานลักษณะนี้กำหนดเป้าหมายไม่ยาก แต่ยากตรงทำแผนอย่างไรให้มีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้มากที่สุด

3.2) เป้าหมายเป็นตัวเลข แบบไม่สามารถกำหนดล่วงหน้าได้

เป้าหมายประเภทนี้ ตัวอย่าง เช่น องค์กรรับจ้างผลิตที่เพิ่งกล่าวมาข้างต้น คือเป็นการทำงานแบบตั้งรับ ไม่รู้ว่างานจะมามากหรือน้อย วางเป้าหมายล่วงหน้าไม่ได้ ซึ่งกรณีนี้เรามีแนวทางกำหนดอย่างนี้ คือ

- แบ่งกลุ่มของตัวเลขเป้าหมาย เป็นส่วนที่ทราบเป้าหมายล่วงหน้าที่ชัดเจน (ซึ่งถ้าไม่มีเป้าหมายที่ทราบล่วงหน้าที่ชัดเจน ก็กำหนดจาก Demand Forecast), และส่วนของกำลังผลิตสูงสุดในแต่ละประเภทแล้ว ค่อยทำแผนรองรับในแต่ละรูปแบบ

ตัวอย่าง การกำหนดเป้าหมายผลิต ที่ไม่มีตัวเลขชัดเจน

เป้าหมาย / เดือน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
ยอดผลิตที่ทราบชัดเจน (ถ้ามี) หรือตั้งเป้าจาก Demand Forecast			
- Model A	1,000	800	500
- Model B	1,300	900	700
- Model C	1,000	700	900
จำนวนยอดผลิตรวม	3,300	2,400	2,100
ความสามารถผลิตได้เพิ่มเติม (กำลังผลิตสูงสุด 5,000 / เดือน)	1,700	2,600	2,900

สมมุติกรณี การผลิตแต่ละโมเดลใช้กระบวนการผลิตที่ปรับเปลี่ยนทดแทนกันได้

- จากตารางข้างต้น เป้าหมายที่ทราบชัดเจน ก็ทำแผนตามขั้นตอน
- ส่วนเป้าหมายที่ยังไม่ทราบอนาคต ให้กำหนดในมุมของการพัฒนาประสิทธิภาพ เพื่อการรองรับงานผลิตที่อาจจะเกิด เช่น อัตราการผลิต/เดือน , เปอร์เซ็นต์ของเสีย, ต้นทุน/ชิ้น เป็นต้น

3.3) เป้าหมายไม่เป็นตัวเลข

เป้าหมายประเภทนี้เช่น งานโครงการต่างๆ การปรับปรุง การวางระบบต่างๆ นอกจากเรามีเป้าปลายทางคือกำหนดแล้วเสร็จของโครงการแล้ว เราจำเป็นต้องกำหนดเป้าเป็นรายเดือนด้วย เพื่อใช้ติดตามผลงาน โดยเป้าหมายประเภทนี้ แบ่งเป็นเป้ารายเดือนได้ดังนี้

- กำหนดเป็น เปอร์เซ็นต์ความคืบหน้า (หากระบุได้เป็นเปอร์เซนต์)
- กำหนดเป็น Check List ว่าแต่ละเดือนต้องเห็นผลงานอะไร เช่น เหมือนการสร้างบ้านทั่วๆไป สมมุติกำหนดเสร็จ 4 เดือน
  - เดือนแรกเราต้องเห็นโครงสร้างฐานราก เสาบ้าน
  - เดือนที่สอง เราควรเห็นหลังคาบ้าน ผนังบางส่วน
  - เดือนที่สามเราควรเห็นผนัง ประตูหน้าต่างครบถ้วน
  - เดือนสุดท้ายต้องเห็นครบทุกอย่าง สี รั้ว สนามหญ้า ต่าง

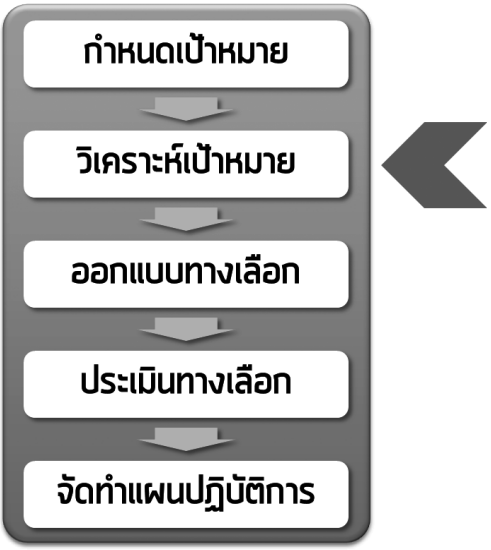
(ในทางปฏิบัติงานก่อสร้างจะมีแผนความคืบหน้างานที่ชัดเจน ซึ่งจะแสดงความคืบหน้าในลักษณะของ S-Curve ซึ่งสะท้อนจากมูลค่างานก่อสร้างที่คืบหน้าในแต่ละเดือน)

จากแนวทางการกำหนดเป้าหมายทั้งหมดที่กล่าวมา เราสามารถสรุปได้ดังนี้

สรุป ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย มีใจความสำคัญคือ

1) กำหนดให้ชัดเจน KPI คืออะไร, ตัวเลขเป้าหมาย, เวลา, Gap
2) กำหนดเป้าหมายมิติอื่นๆ หรือ กำหนดเป้าหมายย่อย เพื่อวิเคราะห์
3) แบ่งเป้าหมายเป็นรายเดือน เพื่อทำแผนรายเดือน และการติดตามผล

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์เป้าหมาย



ในการทำแผนปฏิบัติการ หากเรากำหนดเป้าหมายแล้วออกแบบแนวทางปฏิบัติเลยในทันที จะเกิดผลเสียอย่างไรบ้าง? ซึ่งแน่นอนว่าหลายท่านคงมีประสบการณ์เรื่องนี้เป็นอย่างดี ถ้าเราวางแผนลงมือโดยไม่วิเคราะห์ให้ดีก่อน เราอาจเกาไม่ถูกที่คัน ทำงานไม่ถูกวิธี เสียเวลา เสียงบประมาณ เสียทรัพยากร ดังนั้นการวิเคราะห์เป้าหมายถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากๆ

โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ ก็คือ

- รู้ปัจจัยที่ส่งผลถึงเป้าหมายที่ครบถ้วนชัดเจน
- เข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา หรือเป้าหมาย
- ตัดประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป
- ลำดับความสำคัญของเป้าหมายและปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

โดยการวิเคราะห์เป้าหมาย มีขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

1) หาความแตกต่าง (Gap) ของเป้าหมายย่อยกับสถานะปัจจุบัน
2) ตัดประเด็นที่ไม่มีปัญหา หรือ ไม่มีผลต่อเป้าหมายออกไป
3) วิเคราะห์กระบวนการหรือปัจจัย ที่ส่งผลต่อเป้าหมายจริงๆ
4) สรุปปัญหาที่แท้จริง ลำดับความสำคัญ

มาถึงจุดนี้ หมายคนอาจสับสนว่า การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์เป้าหมายแตกต่างกันอย่างไรเพราะดูวิธีการแล้วหลายส่วนในการกำหนดเป้าหมายน่าจะถือเป็นการวิเคราะห์มากกว่า คำตอบคือ อย่าซีเรียสครับ ขั้นตอนนั้นจะเรียกว่าอะไรไม่สำคัญ เพราะ

"การกำหนดและวิเคราะห์เป้าหมาย เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน มีกระบวนการคาบเกี่ยวกัน"

อย่าสนใจเรื่องชื่อครับ ทำแล้วตอบโจทย์ใช้งานได้ก็พอครับ หรือจะรวมการกำหนดและวิเคราะห์เป้าหมาย เป็นขั้นตอนเดียวกันก็ไม่ผิดอะไร

เรามาดูรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

<u>ลำดับที่ 1</u> เป้าหมายกับปัจจุบันแตกต่างกันอย่างไร

- ต่างกันในแง่ไหน ปริมาณ จำนวน คุณภาพ ฯลฯ

ตัวอย่าง ตารางการเปรียบเทียบ ตัวเลขผลงานที่ผ่านมา และเป้าหมาย

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator)	ผลงานปีที่ผ่านมา	ผลต่าง	เป้าหมายปีนี้
% การส่งมอบสินค้าตามกำหนด	90%	10%	100%
% รายการลูกค้า Reject สินค้า	0%	0%	0%
% ของเสียในการผลิต	0.1%	0%	0.1%
% ชั่วโมง OT / ชั่วโมงงานปกติ	12%	0%	12%

จากการเปรียบเทียบ Gap ของเป้าหมายในแต่ละมิติ เราจะพบว่าเป้าหมายที่ยังไม่บรรลุผลคือ การส่งมอบเพียงเรื่องเดียว ส่วนเรื่องสินค้าที่ถูกลูกค้าปฏิเสธการรับ, ของเสีย อาจอยู่ในเกณฑ์ที่พึงพอใจหรือไม่ซีเรียสจึงกำหนดเป้าหมายแค่รักษาระดับไม่ให้มากกว่าเดิมเท่านั้น ส่วนในมุมของ OT ผู้บริหารอาจเห็นว่าเหมาะสมแล้วทั้งเรื่องค่าใช้จ่าย และขีดจำกัดศักยภาพของพนักงาน จึงตั้งเป้าหมายไม่ให้เพิ่ม OT แต่มุ่งให้ผู้รับผิดชอบพยายามปรับปรุงงานส่วนอื่นๆแทน

<u>ลำดับที่ 2</u> ตัดประเด็นที่ไม่มีปัญหา หรือไม่มีผลต่อเป้าหมายออกไป

จากตัวอย่างในลำดับที่ 1 สรุปว่าตอนนี้ เรามีเป้าหมายสำคัญเรื่องเดียวคือเรื่องของการส่งมอบสินค้าให้ทันตามกำหนด ซึ่งเราก็จะมาทำการวิเคราะห์โดยละเอียดต่อไปว่าการส่งมอบไม่ทันตามกำหนดนั้นเกิดจากอะไร เพื่อจะได้ออกแบบแผนปฏิบัติการได้ถูกต้องตรงประเด็นนั่นเอง

<u>ลำดับที่ 3</u> วิเคราะห์กระบวนการหรือปัจจัย ที่ส่งผลต่อเป้าหมายจริงๆ

จากขั้นตอนที่ผ่านมา เราได้ระบุชัดเจนแล้วว่า เป้าหมายหรือปัญหาของเราคือเรื่องของการส่งมอบให้ได้ตามกำหนด ดังนั้นขั้นตอนนี้เราจะมาวิเคราะห์กันต่อว่า มีปัจจัย กระบวนการ หรือสาเหตุอะไรที่ทำให้เราส่งมอบไม่ทันกำหนดในปีที่ผ่านมา

หากเราทราบเหตุแห่งปัญหา เราก็สามารถระบุได้เลย เพราะบางเรื่องเป็นเรื่องที่ไม่ซับซ้อน ผู้เกี่ยวข้องอาจมีประสบการณ์อยู่แล้วหรือเข้าใจปัญหาสาเหตุอยู่แล้วก็ลองระบุสาเหตุที่น่าจะมีผลทำให้ส่งมอบไม่ทันเวลาได้เลย แต่การระบุสาเหตุโดยทันทีอาจเกิดความผิดพลาดหลายอย่างเช่น ระบุได้ไม่ครบถ้วน มองข้าม ลืม หรือเกิดอคติต่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

ในกรณีที่เป้าหมายนั้น ไม่ใช่โครงการหรือเป้าหมายเรื่องใหม่ เป็นงานที่เราทำอยู่มีข้อมูลการทำงานอยู่แล้ว การวิเคราะห์ก็ต้องนำข้อมูลต่างๆที่มีอยู่มาอ้างอิงประกอบการวิเคราะห์ด้วย

การวิเคราะห์ การส่งมอบตามกำหนด มีขั้นตอนปฏิบัติดังนี้

- การส่งมอบ มีลำดับกระบวนการกี่ขั้นตอนอะไรบ้าง
- มีองค์กระกอบ ปัจจัย ทรัพยากร คน อะไรบ้างเกี่ยวข้อง
- อะไรบ้างที่ทำให้เกิดปัญหา ทำให้เราไม่บรรลุเป้าหมาย

การดำเนินการในกระบวนการนี้ ทำเพื่อหาจุดที่ผิดพลาดว่าเกิดจากกระบวนการใด องค์ประกอบใดหรือวิธีการใด ซึ่งการวิเคราะห์แบบนี้จะทำให้เราผิดพลาดได้น้อยเพราะมีความละเอียดรอบคอบชัดเจนสูง

การวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการส่งมอบสินค้า

NO	กระบวนการขั้นตอนเพื่อการส่งมอบสินค้า	องค์ประกอบทรัพยากรผู้เกี่ยวข้อง	ปัญหาที่พบ
1	การรับ Order ลูกค้า	.....	Order ด่วนแทรก
2	การวางแผนการผลิต	….	Order กระจุกตัวบางช่วง
3	การออกแบบผลิตภัณฑ์	….	-
4	การจัดซื้อวัตถุดิบ	….	-
5	การผลิตสินค้า	….	สินค้าขาด เพราะผลิตไม่ทัน
6	การตรวจสอบคุณภาพ	….	-
7	การจัดเก็บ และจัดส่งให้ลูกค้า	….	รถขนส่งไม่เพียงพอ

<u>ลำดับที่ 4</u> สรุปปัญหาที่แท้จริง ลำดับความสำคัญ

จากการวิเคราะห์เบื้องต้นที่ผ่านมา เราค้นพบปัจจัยที่ทำให้เราไม่บรรลุเป้าหมายเรื่องการส่งมอบตามกำหนด 4 ประเด็น สิ่งสำคัญคือ เราต้องทราบให้ได้ว่าประเด็นไหนส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยกว่ากัน โดยแนวทางที่เราใช้ประเมินความสำคัญ มาจาก

- โอกาสเกิด ความถี่ในการเกิด มากน้อยแค่ไหน
- ผลกระทบ ความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้น
- ลำดับความสำคัญในการแก้ไข (จัดลำดับจาก 2 ปัจจัยข้างต้น)

หากเป้าหมายที่เราต้องการทำแผน เป็นเรื่องการปรับปรุงการทำงานหรือแก้ปัญหาการทำงานเดิม ซึ่งเรามีข้อมูลสถิติในการทำงานเก็บไว้อยู่แล้ว เรา

ต้องนำข้อมูลเหล่านั้นมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาต่างๆเหล่านั้นได้ชัดเจนว่าอะไรที่เราควรให้ความสำคัญก่อนหลัง หรืออะไรสำคัญมากน้อยกว่ากัน

ตัวอย่างข้อมูลสถิติปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ การส่งมอบตามกำหนด

เป้าหมาย	ผลงานปีที่ผ่านมา	ผลต่าง	เป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้
การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	90%	10%	100%

สาเหตุที่ส่งสินค้าไม่ตรงเวลา	โอกาสเกิด (ครั้ง)	เสียหายต่อครั้ง	มูลค่าผลกระทบ	เทียบจาก 10%
ไม่มีสินค้าเนื่องจากผลิตไม่ทัน	2	2 MB	4 MB	2%
ออเดอร์กระจุกตัวในบางช่วงเวลา	10	1 MB	10 MB	5%
ออเดอร์ด่วนแทรก	4	1 MB	4 MB	2%
รถขนส่งไม่เพียงพอ	1	2 MB	2 MB	1%

เมื่อเราได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการทำงาน เราต้องสรุปให้ได้ว่าปัจจัยเหล่านั้น ปัจจัยไหนส่งผลกระทบเท่าใดต่อเป้าหมายหลัก ซึ่งในขณะเดียวกันเราก็จะได้ทราบชัดเจนด้วยว่า ปัจจัยไหนมีผลต่อเป้าหมายมากน้อยกว่ากัน โดย

ลำดับสำคัญ = ผลกระทบ = โอกาสเกิด x มูลค่าเสียหาย

จากตัวอย่าง เราสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อเป้าหมายมากที่สุดคือ ออเดอร์ที่กระจุกตัวเป็นบางช่วง รองมาด้วยปัญหาการผลิตไม่ทัน และการที่มีออเดอร์ด่วนแทรก และสุดท้ายคือ เรื่องของปัญหารถขนส่งไม่เพียงพอ

และในกรณีที่เราไม่มีข้อมูลสถิติในการทำงานก็ต้องใช้วิธีการประมาณการเพื่อเป็นข้อมูลพิจารณาแทนครับ

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

ส่วนในกรณีเป้าหมายหลักหรือโจทย์ความต้องการไม่ใช่เรื่องของการแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นเดิม แต่เป็นเป้าหมายใหม่ที่ต้องการบรรลุผล เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น เราก็สามารถใช้กระบวนการหลายรูปแบบร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ส่วนใดเคยมีข้อมูลหรือแนวทางอยู่แล้วก็ทำการวิเคราะห์แก้ปัญหาปรับปรุงงานแบบเดิมไป ส่วนใดที่เป็นเป้าหมายที่ไม่เคยทำมาก่อนก็ใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ หรือการคิดแบบกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นๆ

ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายย่อย เพื่อบรรลุเป้าหมาย ยอดขายขององค์กร

เป้าหมาย	ผลงานปีที่ผ่านมา	ผลต่าง	เป้าหมายปีนี้
ยอดขาย	1,800 MB	200 MB	2,000 MB

แนวทางการเพิ่มยอดขาย	มูลค่าประมาณการ
รักษาลูกค้าเดิมให้ได้	1,700 MB
เพิ่มช่องทางการตลาด	150 MB
เพิ่มสินค้าใหม่	150 MB
TOTAL	2,000 MB
เพิ่มกำลังการผลิต	200 MB

ซึ่งการทำแผนปฏิบัติการสำหรับการบรรลุเป้าหมายยอดขาย ยังไม่กล่าวรายละเอียดในบทนี้ เพราะจะนำไปยกเป็นตัวอย่างเชื่อมโยงให้เห็นภาพทั้งหมด ในบทที่ 14 บทสุดท้ายครับ

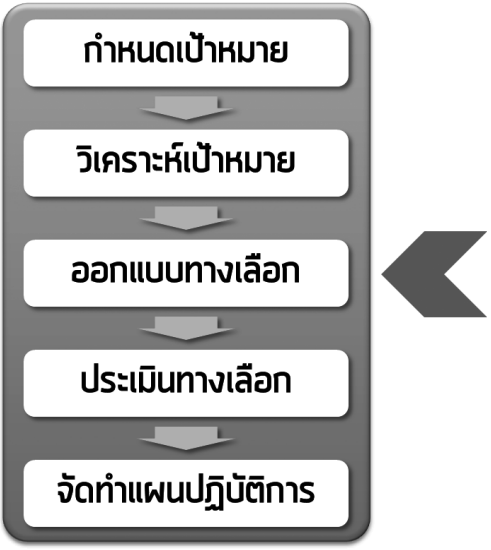
บทที่ 12

การออกแบบแนวทางปฏิบัติ และ ประเมินความเสี่ยง

www.chentrainer.com

การออกแบบแนวทางปฏิบัติ และ ประเมินความเสี่ยง

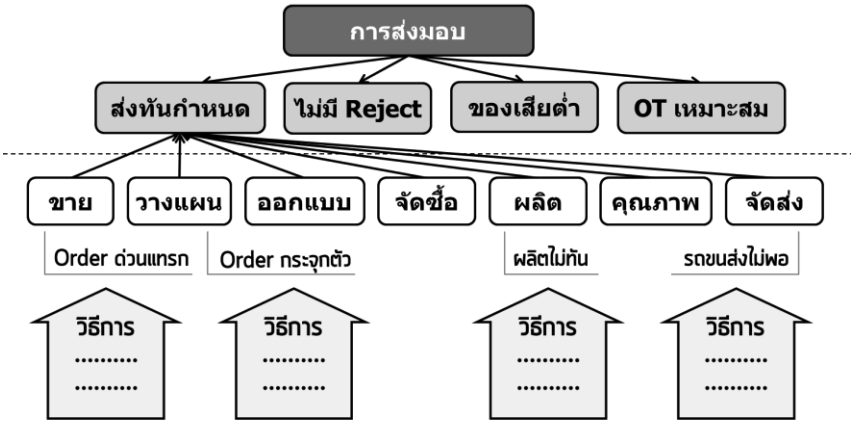
ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบแนวทางปฏิบัติ (ออกแบบทางเลือก)



หลังจากที่เราทำการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน วิเคราะห์อย่างละเอียดจนแน่ใจแล้วว่าอะไรคือปัญหาที่ทำให้เราไม่บรรลุเป้าหมาย บทนี้ก็ถึงขั้นตอนที่เราจะหาแนวทางบรรลุเป้าหมายนั้นๆให้สำเร็จ

ซึ่งก่อนทำขั้นตอนนี้ต้องขอทำความเข้าใจก่อนว่า แนวทางหรือวิธีการที่เรากำลังจะออกแบบในขั้นตอนนี้ เป็นคนละส่วนกับกระบวนการในการทำงานปกติ โดยจากภาพผังกระบวนการในหน้าถัดไป กระบวนการในการส่งมอบตามกำหนดนั้น เริ่มตั้งแต่งานขายจนถึงงานจัดส่ง แต่วิธีการที่เรากำลังจะออกแบบ มันคือวิธีการหาทางแก้ปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาในขั้นตอน

ก่อนหน้านี้ นั่นคือ Order ด่วนแทรก, Order กระจุกตัว, ผลิตไม่ทัน, และรถขนส่งไม่พอ นั่นเอง



ซึ่งก่อนที่เราจะหาวิธีแก้ปัญหาในแต่ละเรื่อง เรามาทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการออกแบบแนวทาง หรือออกแบบทางเลือกในการบรรลุเป้าหมายกันก่อน โดยมีหัวใจสำคัญของการออกแบบทางเลือก คือ

“ออกไอเดีย หาวิธีการบรรลุเป้าหมาย เท่าที่เราสามารถคิดได้ ออกมาก่อน โดยยังไม่คำนึงถึงปัญหาข้อจำกัด”

เราถึงใช้ชื่อของขั้นตอนนี้ ว่า “ออกแบบทางเลือก” ส่วนออกแบบมาแล้วทางเลือกไหนจะสามารถทำได้จริงในทางปฏิบัติหรือไม่ เราค่อยทำการประเมินในขั้นตอนต่อไป เพราะถ้าเราออกแบบวิธีการไปแล้วคิดถึงข้อจำกัดไป เราอาจจะไม่สามารถคิดวิธีการใหม่ๆได้เลย

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

แนวทางในการสร้างทางเลือก

การออกแบบทางเลือกนั้นไม่มีวิธีการที่ตายตัวหรือหลักการใดหลักการหนึ่งที่ชัดเจน ซึ่งในที่นี้ขอแนะนำแนวทางในการสร้างทางเลือกแบบต่างๆ ในเบื้องต้น 4 แนวทาง ดังนี้

1. ออกแบบทางเลือกจากประสบการณ์ในการทำงาน
2. ออกแบบทางเลือกจากการคิดไอเดียบรรลุเป้าหมายให้ได้มากที่สุด
3. ออกแบบทางเลือกโดยใช้เครื่องมือการคิดแบบต่างๆ
4. ออกแบบทางเลือกแบบคิดวิเคราะห์เชิงระบบ

ซึ่งการออกแบบนั้นจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีร่วมกันก็ได้ ซึ่งในแต่ละวิธีการมีรายละเอียดแนวทางดังต่อไปนี้

1. ออกแบบทางเลือกจากประสบการณ์ในการทำงาน

การออกแบบทางเลือกแบบนี้ คือการใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญแก้โจทย์ปัญหาโดยตรง ซึ่งการจะตอบโจทย์เป้าหมายหรือแก้ปัญหาได้ดีมากน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้รับผิดชอบ เช่น รถขนส่งไม่พอก็จ้างรถนอกมาแทน

2. ออกแบบทางเลือกจากการคิดไอเดียบรรลุเป้าหมายให้ได้มากที่สุด

วิธีการนี้คือการหาไอเดียในการตอบโจทย์ปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ มีแนวทางอย่างไรวิธีการไหนที่จะสามารถตอบโจทย์ได้ให้คิดออกมาก่อน ส่วนจะสามารถใช้การได้จริงหรือไม่ค่อยทำการการประเมินทางเลือกในภายหลัง ซึ่งวิธีการแบบนี้ต้องใช้ประสบการณ์บวกกับทักษะการคิดแบบสร้างสรรค์เป็นหลัก

ตัวอย่างการคิดวิธีการแบบนี้ที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับในวงกว้างนั่นคือเรื่องของ การสื่อสารการตลาด IMC (แนวคิดของ Prof. Don E. Schultz) ซึ่งมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

การสื่อสารการตลาด Integrate Marketing Communication (IMC)

1) โฆษณา
2) ส่งเสริมการขาย ลดแลกแจกแถม
3) การขายด้วยพนักงานขาย
4) การประชาสัมพันธ์
5) การตลาดโดยตรง (โทรศัพท์ E-Mail)
6) การตลาดเชิงกิจกรรม (งานขอบคุณลูกค้า ฉลองครบรอบ)
7) การจัดแสดงสินค้า
8) การจัดทีมขาย ขายเป็นทีม (สำหรับสินค้าราคาแพง)
9) การจัดงานนิทรรศการ
10) สื่อเคลื่อนที่ รถโฆษณา
11) การจัดสัมมนา
12) คำขวัญ
13) บรรจุภัณฑ์
14) จัดสาธิตสินค้า
15) ใช้สัญลักษณ์

ซึ่งจะเห็นว่ามีแนวทางหลากหลายวิธีที่เป็นทางเลือก แล้วค่อยใช้วิธีการประเมินทางเลือกเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

3. ออกแบบทางเลือกโดยใช้เครื่องมือการคิดแบบต่างๆ

เครื่องมือการคิดที่สามารถใช้ในการออกแบบทางเลือกต่างๆ เช่น

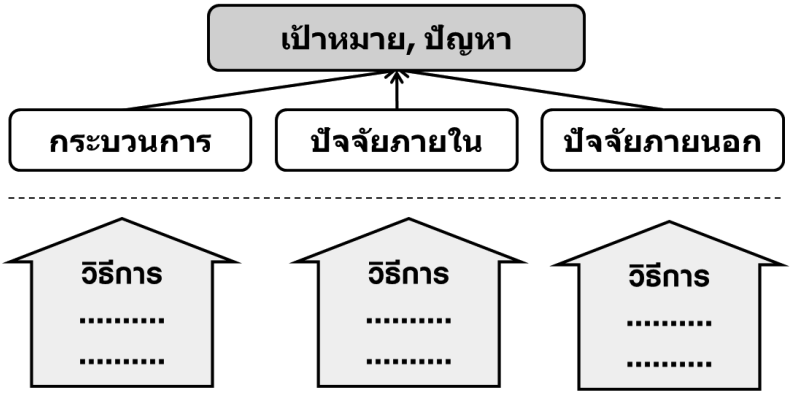
- การตั้งคำถาม 5W +1H ใคร, ทำอะไร, ที่ไหน เมื่อไหร่, ทำไม, อย่างไร
- กระบวนการ ECRS ตัด, รวม, เรียบเรียง, ปรับปรุง (ดูหน้า 83)

ซึ่งในที่นี้ไม่ขอลงรายละเอียดในเครื่องมือต่างๆข้างต้น

4. ออกแบบทางเลือกแบบคิดวิเคราะห์เชิงระบบ

การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คือการแยกองค์ประกอบของเป้าหมายหรือปัญหานั้น แล้วค่อยคิดหาวิธีในการตอบโจทย์ในแต่ละองค์ประกอบ

ตัวอย่างแนวคิดวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา



ใช้คำถามเป็นแนวทางในการคิดวิเคราะห์ดังนี้

- เป้าหมาย หรือปัญหาคืออะไร
- มีกระบวนการ, ปัจจัย, ทรัพยากรอะไรเกี่ยวข้อง ส่วนไหนมีปัญหา
- ปรับปรุงกระบวนการนั้นได้หรือไม่, อย่างไร

หรือ ถ้าเราแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนปัจจัยเหล่านั้นไม่ได้ มีวิธีการอื่นที่ทำให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ โดยสรุปง่ายๆคือ

"ถ้าแก้ไขปัจจัยต่างๆ ไม่ได้ เลี่ยงไปใช้วิธีการอื่นแทนได้หรือไม่"

ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ปัญหาการผลิตสินค้าไม่ทัน

ขั้นตอนแรกอาจใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเป้าหมาย (การผลิตไม่ทัน) เพื่อให้ทราบประเด็นปัญหาที่ชัดเจน จะได้แก้ไขได้ถูกจุด

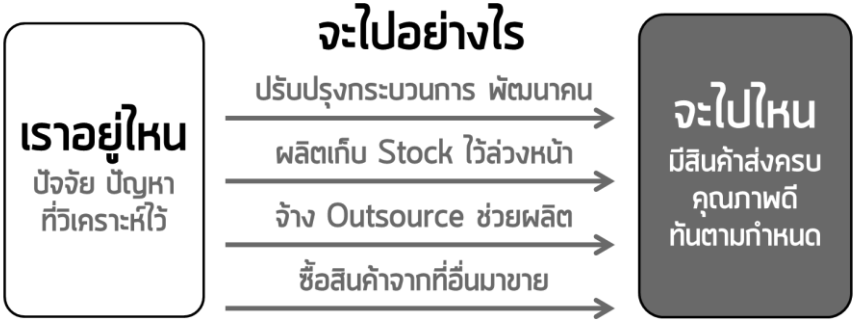
ทบทวน กระบวนการผลิต	สรุปปัญหาจาก ทรัพยากร ปัจจัยภายใน	ปัญหาจาก ปัจจัยภายนอก
- ทบทวน Work Flow ผลิต - เทียบสถิติแต่ละขั้นตอน - ขั้นตอนใดช้า มีปัญหา - บันทึกสรุปปัญหา	- เครื่องจักรไม่ทันสมัย - คนขาดลามาสายเยอะ - ขาด Multi Skill - ขั้นตอนงานซับซ้อน - Productivity ต่ำ - ความผิดพลาดเยอะ	ปกติก็ผลิตไม่ค่อยทัน ยิ่งมี Order กระจุกตัว และ Order ด่วนแทรก ยิ่งไม่ทันใหญ่

เมื่อวิเคราะห์ปัญหาผลิตไม่ทันแล้ว ก็มาดูว่าเรามีข้อจำกัดเรื่องไหนบ้างที่เป็นเงื่อนไขชัดเจนว่าเราไม่สามารถแก้ไขได้ ต้องเลี่ยงไปใช้วิธีอื่น เช่น

- สภาวะเศรษฐกิจนี้ บริษัทยังไม่พร้อมลงทุนเครื่องจักรใหม่ หรือเพิ่มคน
- เราให้ทำงานล่วงเวลามากเต็มศักยภาพของพนักงานแล้ว
- เราควบคุมปัจจัยภายนอกไม่ได้ เช่น Order ด่วนแทรก

หลังจากที่ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลแล้ว เห็นปัญหาที่ทำให้เราผลิตไม่ทันชัดเจนขึ้นแล้ว เราก็ลองใช้วิธีหาไอเดียอิสระทุกวิธีเพื่อตอบโจทย์เป้าหมาย โดยมีหลักคิดง่ายๆ โดยใช้ หลักคิด แบบกลยุทธ์ ก็ได้

"เราจะไปไหน ตอนนี้อยู่ไหน จะไปอย่างไร"



ในตัวอย่างข้างต้นเรายกมาเฉพาะเป้าหมายการส่งไม่ทันเนื่องจากส่วนของการผลิต แต่การส่งมอบไม่ทันก็มีอีกหลายสาเหตุ ดังนั้นเมื่อเรานำแนวทางการวิเคราะห์ปัญหาและการหาหนทางบรรลุเป้าหมายแบบนี้ มาใช้กับปัญหาการส่งมอบงานไม่ทันกำหนดจากทั้ง 4 ประเด็น คือ

- สินค้าขาด ผลิตไม่ทัน
- Order ด่วนแทรก
- Order กระจุกตัว
- รถขนส่งไม่พอ

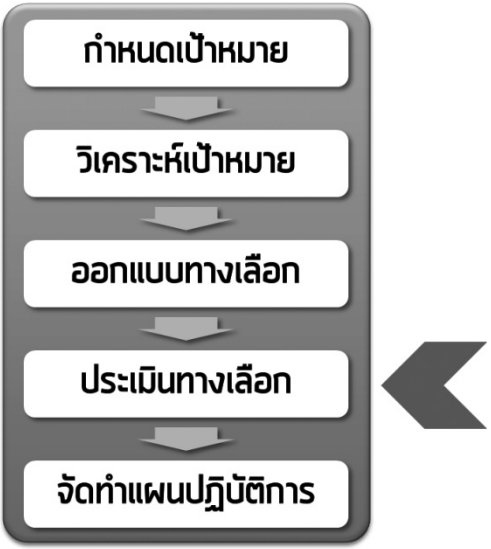
ด้วยวิธีการออกแบบทางเลือกที่กล่าวมา เราก็จะได้แนวทางแก้ปัญหาจากสาเหตุด้านต่างๆตามตารางต่อไปนี้

ตัวอย่าง การออกแบบทางเลือกในการแก้ปัญหาต่างๆ

สาเหตุที่ส่งสินค้าไม่ตรงเวลา	จาก 10%	ตัวอย่างทางเลือก
ไม่มีสินค้า เพราะผลิตไม่ทัน	2%	ผลิต Stock เก็บไว้ ซื้อสินค้าที่อื่นมาส่งให้ลูกค้า ลดเวลาในการผลิต (ปรับระบบ พัฒนาคน) เตรียมจ้าง Outsource ไว้รองรับ
ออเดอร์กระจุกตัวในบางช่วงเวลา	5%	วางแผนการผลิตรายปีจากสถิติเดิม เตรียมจ้าง Outsource ไว้รองรับ
ออเดอร์ด่วนแทรก	2%	เปิดแผนกจัดส่งด่วนโดยเฉพาะ ไม่รับออเดอร์ด่วน เตรียมจ้าง Outsource ไว้รองรับ
รถขนส่งไม่เพียงพอ	1%	จ้างรถนอก ซื้อรถเพิ่ม ให้ลูกค้ามารับเองโดยให้ส่วนลด ……

ตามที่เราได้พูดคุยกันไว้ในตอนต้นว่า ในการออกแบบแนวทางปฏิบัติหรือออกแบบทางเลือกนั้น อย่าเพิ่งคำนึงถึงข้อจำกัดที่มีอยู่ เพราะจะทำให้เราไม่สามารถหาวิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหาได้ นอกเสียจากว่าวิธีการนั้นเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นไปไม่ได้เลยในทางปฏิบัติ ก็สามารถตัดออกได้ในขั้นตอนนี้ ส่วนที่เหลือเราจะทำการประเมินทางเลือกในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินทางเลือก (ความเสี่ยง ความสำเร็จ)



ทางเลือกที่เราออกแบบมานั้น เป็นการระดมความคิดการหาไอเดียหาแนวทางเบื้องต้นในการบรรลุเป้าหมาย แต่ยังบอกไม่ได้ว่าทางเลือกนั้นจะได้ผลหรือไม่ ซึ่งในทางปฏิบัติเราคงไม่สามารถลองผิดลองถูกทุกทางเลือก เพราะอาจต้องใช้เวลา งบประมาณ ดังนั้นสิ่งที่ควรทำหลังจากคิดทางเลือกก็คือ ทำการประเมินความสำเร็จและผลกระทบรอบด้านของทางเลือกนั้นๆ เพื่อจะสรุปได้ว่าทางเลือกใดเหมาะสมที่สุดที่จะนำมาเป็นแผนปฏิบัติการจริงต่อไป

วิธีการในการประเมินทางเลือก คือการคิดล่วงหน้าถึงทางเลือกที่เราจะดำเนินการ ว่าทางเลือกนั้นจะสามารถทำให้เราสำเร็จได้ตามเป้าหมาย (KPI) หรือไม่ เราอาจใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบถึงความเป็นไปได้ของทางเลือกเหล่านั้น เช่น

- แตกต่างจากสิ่งที่เคยทำมาในปีก่อนหรือไม่?
- เป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ จะได้ผลลัพธ์เท่าไหร่?
- คุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่?
- ไม่ขัดกับนโยบาย กฎหมาย หรือข้อกำหนดใดๆใช่หรือไม่?
- สามารถเห็นผลภายในปีนี้หรือไม่?
- ไม่ส่งผลกระทบเชิงลบในด้านอื่นๆใช่หรือไม่?

จากหัวข้อการประเมินทางเลือกนั้น มีรายละเอียดบางสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจเพิ่มเติมให้ตรงกันในบางหัวข้อ ดังนี้

ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

หมายถึงดำเนินการแล้วจะตอบโจทย์ KPI ข้อนั้นได้จริงหรือไม่ ส่วนจะตอบโจทย์แค่ไหนก็ประเมินตัวเลขออกมา

คุ้มค่าการลงทุน

ต้องมีการประเมินค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในเบื้องต้นคร่าวๆก่อนว่าต้องใช้งบประมาณเท่าไหร่ จะได้อะไรกลับมา เทียบกับตัวเลขผลงานที่จะได้กลับแล้วคุ้มหรือไม่ ถ้าดูคร่าวๆแล้วไม่คุ้มแน่นอนก็ตัดไป แต่ถ้าไม่มั่นใจต้องลองทำแผนปฏิบัติการโดยละเอียดก่อนครับเพราะการทำแผนโดยละเอียดต้องมีการประมาณการต้นทุนอยู่แล้ว

การประเมินผลกระทบ (ผลเสีย)

ในการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หากปัญหาหรือทางเลือกนั้นเป็นเรื่องใหญ่ การประเมินผลเสียนั้นอาจต้องทบทวนให้รอบคอบในหลายมิติ

โดยคำนึงถึงผลที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่างๆให้มากที่สุด เช่น

- ผลกระทบต่อคุณภาพสินค้า
- ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของบริษัท
- ความปลอดภัย
- ผลกระทบต่อระบบงาน ประสิทธิภาพงาน
- ผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน
- ฯลฯ

ตัวอย่างเช่น การจ้าง Outsource ในการผลิต เราจะสามารถควบคุมคุณภาพสินค้าให้มีคุณภาพเหมือนที่เราผลิตเองได้จริงในทางปฏิบัติหรือไม่ ยิ่งถ้าเราเคยทำวิธีนี้อยู่แล้วเราก็จะตอบได้ชัดเจนว่าผ่านหรือไม่ผ่าน หรือถ้าจำเป็นต้องทำก็ต้องมีมาตรการที่ดีกว่าที่เคยปฏิบัติมาก่อนหน้า

หลังจากนั้นก็จัดให้อยู่ในรูปแบบของตาราง โดยมีทางเลือกแต่ละทางและคำถามประเมินทางเลือก ทำลักษณะเหมือน Check List ว่าในแต่ละทางเลือกตอบโจทย์คำถามข้อใดได้บ้าง แล้วค่อยมาประมวลดูว่าทางเลือกใดตอบโจทย์ได้รอบด้านมากที่สุด เหมาะจะนำไปเป็นแผนปฏิบัติการได้

ประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงในการทำการประเมินทางเลือกคือ เรามีเหตุผลหรือข้อมูลอะไรอ้างอิงในการประเมินหัวข้อเหล่านั้น และประเมินด้วยเหตุผลไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัว ดังนั้นวิธีการที่ดีที่สุดคือให้ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดถกประเด็นและประเมินร่วมกันโดยต้องมีข้อมูลอ้างอิง

KPI : การส่งมอบสินค้าได้ตรงเวลา 100% (Gab = 10%) ตัวอย่างเฉพาะ ปัญหาผลิตไม่ทัน 2%

วิเคราะห์เป้าหมาย	ทางเลือก	แตกต่างจากเดิม (ไม่ซ้ำ)	มีความเป็นไปได้ (สำเร็จ)	เห็นผลภายในปีนี้ (เวลา)	คุ้มค่าการลงทุน (งบ)	ไม่มีผลกระทบ (ผลเสีย)	ผลคาดหวังเป็นตัวเลข
ผลิตไม่ทัน (2%)	ผลิตเก็บเป็นสต๊อก		✓	✓	✓	การจัดเก็บการลงทุน	**1%**
	ซื้อสินค้าจากที่อื่น	✓	ไม่มีใครผลิตสินค้านี้	✓	แพงกว่าผลิตเอง	คุณภาพไม่ได้	
	ลดเวลาในการผลิตลง (ปรับปรุงระบบ พัฒนาคน)	✓	✓	✓	✓	✓	**1%**
	จ้าง Outsource		✓	✓	แพงกว่าผลิตเอง	คุณภาพไม่ได้	-

การจัดทำในรูปของตารางข้างต้นนั้น เพื่อความสะดวก ง่ายต่อการประเมิน เห็นภาพการเปรียบเทียบได้ชัดเจน และ มีประสิทธิภาพในการสรุปได้ว่าทางเลือกใดเหมาะสมที่สุด

ผลที่คาดหวังเป็นตัวเลข (ในขั้นตอนนี้เป็นการประมาณการ)

หัวใจสำคัญในการทำแผนปฏิบัติการ คือ ทำเพื่อตอบโจทย์เป้าหมาย ตัวชี้วัด ดังนั้นในเมื่อเป้าหมายอยู่ในรูปของ KPI ซึ่งเป็นตัวเลย ในขั้นตอนการทำการวิเคราะห์ หรือออกแบบทางเลือก จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องตอบคำถามดังต่อไปนี้

- ผลที่คาดหวัง เป็นตัวเลข หรือ ตัวเลขผลลัพธ์จะเป็นเท่าใด?
- มีข้อมูลสนับสนุนใด ที่บ่งบอกว่าทางเลือกนั้นจะได้ตามผลตามที่คาด?
- ถ้าเลือกทางเลือกนี้ จะมั่นใจได้หรือไม่ว่าน่าจะทำให้ KPI ข้อนี้บรรลุเป้าหมาย?

ในการประเมินผลให้เป็นตัวเลขนั้นมีหลายกรณีที่ผู้ดำเนินการมักบอกว่าเรื่องนั้นคาดการเป็นตัวเลขได้ยาก ถ้าเป็นเช่นนี้ก็แปลได้ว่าโอกาสที่แผนนี้จะทำสำเร็จก็น่าจะยากเช่นกัน เพราะทำไปก็ไม่รู้ว่าจะได้ผลหรือไม่ แค่ไหน

ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นเพียงตัวเลขประมาณการเท่านั้น ส่วนตัวเลขโดยละเอียดเราจะได้จากการทำรายละเอียดในตารางแผนปฏิบัติการ

เมื่อเราได้ประเมินทางเลือกเสร็จแล้ว และสรุปได้แล้วว่าจะใช้วิธีการใดนำไปทำเป็นแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนต่อก็คือการจัดทำตารางแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป

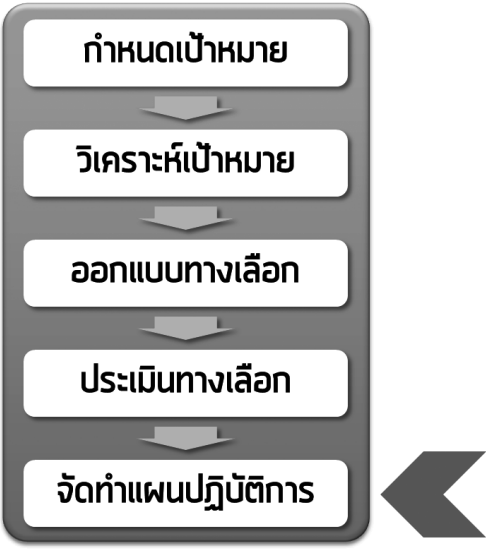
บทที่ 13

การจัดทำตารางแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

www.chentrainer.com

การจัดทำตารางแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำตารางแผนปฏิบัติการ



ตารางแผนปฏิบัติการ คือตารางสรุปใจความสำคัญของสิ่งที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งตารางนี้ต้องสามารถแสดงถึงรายละเอียดสิ่งที่จะดำเนินการปฏิบัติในแต่ละด้าน เช่น ระยะเวลา ทรัพยากร งบประมาณและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสำคัญทั้งหมด เพื่อสามารถเตรียมการล่วงหน้าและคาดการณ์ถึงโอกาสที่จะสำเร็จตามเป้าหมายได้ ก่อนลงมือปฏิบัติจริง

โดยแผนปฏิบัติการที่ดี ต้องสามารถตอบคำถามดังต่อไปนี้ได้

- ต้องทำอะไรบ้าง เพื่ออะไร ?
- จะทำอะไรก่อนหลัง เดือนไหน ?
- การทำแต่ละเรื่องจะเห็นผลเมื่อไหร่ ?
- การทำแต่ละเรื่องจะได้ผลเท่าไหร่ ?
- มั่นใจหรือไม่ว่าถ้าทำทุกเรื่องตามแผนฯ จะบรรลุเป้าหมาย ?
- แต่ละเรื่องมีความเสี่ยงอะไรบ้าง ?
- มีแผนรองรับความเสี่ยงอย่างไร

ภาพรวมของตารางแผนปฏิบัติการ เคยกล่าวไปแล้ว แต่ขอทบทวนอีกครั้งเพื่อความเข้าใจชัดเจนตรงกันครับ

ภาพรวมของตารางแผนปฏิบัติการ

เป้าหมาย แผนปฏิบัติการ การติดตาม/ปรับปรุง	ทรัพยากร	บุคลากร	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	Plan/Actual	ระยะเวลา	ระยะเวลา														
							เดือน.				เดือน.				เดือน.				เดือน.		
							1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.เป้าหมาย หลัก และ รายเดือน																					
ผลงาน ความคืบหน้า																					
Gap (ผลงาน / เป้าหมาย)																					
2. แผนปฏิบัติการ 1																					
- กิจกรรม 1-1					Plan																
					Actual																
- กิจกรรม 1-2					Plan																
					Actual																
3. ปัญหาสาเหตุไม่ถึงเป้า																					
- สาเหตุ 1																					
- สาเหตุ 2																					
4. แนวทางปรับปรุงแก้ไข																					
- วิธีการ ปรับปรุงแก้ไข 1					Plan																
					Actual																

ตารางแผนปฏิบัติการที่เสร็จสมบูรณ์แล้วประกอบด้วยข้อมูล 4 ส่วนหลัก คือ

1) ส่วนของเป้าหมายหลัก และเป้าหมายย่อย

2) ส่วนของแผนงานและรายละเอียดของแผนงาน

- ขั้นตอน กิจกรรมในการดำเนินการ
- ตัวชี้วัดของกิจกรรม
- การระบุ ทรัพยากร, ผู้รับผิดชอบ, งบประมาณ
- ตารางเวลา เพื่อบันทึกแผนและผลการดำเนินงาน

3) ส่วนของการติดตามผล บันทึกปัญหาในการปฏิบัติตามแผน

4) ส่วนของการปรับแผน ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

(ส่วนของแผนและการติดตามผล สามารถปรับรูปแบบทำเป็น 2 บรรทัดคู่กันได้เลยครับ Plan และ Actual)

หลังจากที่เรา ทำกระบวนการออกแบบแผนปฏิบัติการ ทั้ง 4 ขั้นตอน ตั้งแต่กำหนดเป้าหมาย, วิเคราะห์เป้าหมาย, ออกแบบทางเลือก และประเมินความเสี่ยงมาแล้ว ก็ถึงเวลาที่เราจะทำตารางแผนปฏิบัติการกันครับ แต่ตามที่เราได้พูดคุยกันไว้ในตอนต้นว่า การใส่ข้อมูลลงในแผน หรือทำตารางแผนไม่ใช่เรื่องยาก เพราะส่วนที่ยากที่สุด ท่านได้ดำเนินการผ่านมาแล้วคือการกำหนดเป้าหมายให้ถูกต้อง และออกแบบแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้ แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการทั้งหมดที่ผ่านมานั้น จะไม่มีประโยชน์อะไรเลย ถ้าเราไม่สามารถสรุปเป็นตารางแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ไปนำเสนอต่อ CEO ดังนั้น เรามาเริ่มทำตามรางแผนปฏิบัติการกันเลยครับ

ตัวอย่าง ตารางแผนปฏิบัติการ KPI : % การส่งมอบตามกำหนด Target 100%

เป้าหมาย / แผนปฏิบัติการ การติดตามผล / ปรับปรุงแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ทรัพยากร	ตัวชี้วัด	Target (รายปี)	Plan/Actual	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2017												รวม
								ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
Part 1 เป้าหมาย																				
เป้าหมาย KPI = % การส่งมอบสินค้า ตามกำหนด				% ส่งมอบตามกำหนด	100%			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ผลงานจริง																				
ผลต่าง																				
Part 2 แผนปฏิบัติการ																				
1.Order กระจุกตัว และ Order ด้วนแทรก																				
- ทำ Demand Forecast	Planning Production	-	-	จำนวนการส่งมอบ	40 K Unit	Plan	12 M	5K	4K	2K	1K	1K	2K	2K	3K	4K	5K	5K	6K	40K
						Actual														
- โครงการปรับปรุงไลน์ผลิต รองรับงานกระจุกตัว	Planning Production	2 ล้าน	ไลน์ผลิตใหม่	ความสำเร็จโครงการ	เสร็จ 28 /2/17	Plan	2 M													
						Actual														
- โครงการพัฒนา Multi Skill	HR ทุกหน่วยงาน	-	-	ความสำเร็จโครงการ	เสร็จ 28 /2/17	Plan	2 M													
						Actual														
2.แก้ปัญหาผลิตไม่ทัน																				
- ผลิตเก็บเป็นสต็อค	Planning Production	1.3 MB	วัตถุดิบ พื้นที่จัดเก็บ	Inventory ต้นงวด	ยกมา 1K Unit	Plan	12 M	1K	-	-	1K	3K	5K	6K	7K	7K	6K	5K	4K	เหลือ 2K
						Actual														
- ปรับกระบวนการ ทำให้ Productivity = 4K Unit /M	Production	-	-	จำนวนการผลิต	41 K Unit	Plan	12 M	4K	4K	3K	3K	3K	3K	3K	3K	3K	4K	4K	4K	41K
						Actual														
3. รถขนส่งไม่พอ กำลังการขนส่ง 3.5 K Unit /M																				
- จ้างขนส่ง OutSource	ขนส่ง	0.6 MB	-	จำนวนการขนส่ง	6K Unit	Plan		1K	0.5K							0.5K	1K	1K	2K	6K
						Actual														
- โครงการลูกค้ามารับเองมีส่วนลด	ขนส่ง	-	-	จำนวนสินค้าลูกค้ารับเอง	2K Unit	Plan		0.5K									0.5K	0.5K	0.5K	2K
						Actual														
Part 3 การติดตามผลงาน / ปัญหา																				
Part 4 การปรับปรุงแผนงาน																				
						Plan														
						Actual														

ขั้นตอนการจัดทำตารางแผนปฏิบัติการ

เตรียมตารางแผนปฏิบัติการ ก่อนดำเนินการ

ส่วนที่ 1 ส่วนการวางแผน

1. กำหนดเป้าหมายหลัก ให้ชัดเจน
    - กำหนด KPI และ Target
    - กำหนดเป้าหมายรายเดือน
2. กำหนดแผนการปฏิบัติ โดยต้องประกอบด้วย
    - หัวข้อกิจกรรม/แผนปฏิบัติการ (สรุปจากขั้นตอนออกแบบทางเลือก)
    - ผู้รับผิดชอบ
    - งบประมาณ, ทรัพยากร
    - KPI และ Target ของแผน
    - ระยะเวลาดำเนินการ
    - กำหนดตัวเลขเป้าหมายรายเดือน (ช่อง Plan)

ส่วนที่ 2 ส่วนการดำเนินการและติดตามผลการดำเนินการ

3. ติดตามการดำเนินการ
    - บันทึกตัวเลขผลงานรายเดือน (ในช่อง Actual)
    - บันทึกปัญหา สาเหตุ ในกรณี ไม่ถึงเป้าหมาย
4. การปรับปรุงแผนงาน วิธีปฏิบัติ
    - กำหนดเป้าหมายใหม่ ชดเชยเป้าหมายที่ไม่บรรลุผล
    - กำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อชดเชยเป้าหมายที่ไม่บรรลุผล

องค์ประกอบสำคัญของตารางแผนปฏิบัติการ

ภาพ ส่วนของการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม ข้อมูลประกอบ และ ตัวชี้วัด

เป้าหมาย / แผนปฏิบัติการ การติดตามผล / ปรับปรุงแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ทรัพยากร	ตัวชี้วัด	Target (รายปี)	Plan/Actual	ระยะเวลา
Part 1 เป้าหมาย							
เป้าหมาย KPI = % การส่งมอบสินค้า ตามกำหนด				% ส่งมอบตามกำหนด	100%		
ผลงานจริง							
ผลต่าง							
Part 2 แผนปฏิบัติการ							
1.Order กระจุกตัว และ Order ด่วนแทรก							
- ทำ Demand Forecast	Planning Production	-	-	จำนวนการส่งมอบ	40 K Unit	Plan	12 M
						Actual	

ภาพส่วน ของการระบุตัวเลขเป้าหมาย และ ช่วงเวลาการดำเนินการ

ตัวชี้วัด	Target (รายปี)	Plan/Actual	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2017 ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
% ส่งมอบตามกำหนด	100%			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
จำนวนการส่งมอบ	40 K Unit	Plan	12 M	5K	4K	2K	1K	1K	2K	2K	3K	4K	5K	5K	6K	40K
		Actual														

จากรูปแบบการจัดทำแผนปฏิบัติการที่เห็น หลายคนอาจมีข้อสงสัยว่า แผนปฏิบัติการจำเป็นต้องมีรูปแบบตามตัวอย่างข้างต้นใช่หรือไม่? คำตอบคือ ไม่สำคัญว่าเราจะทำรูปแบบตารางเป็นอย่างไร แต่สำคัญอยู่ที่แผนนั้นสามารถนำไปใช้เป็นเป็นแนวทางลงมือปฏิบัติได้จริงแค่ไหน ดังนั้น รูปแบบของตารางสามารถปรับปรุงได้ตามโจทย์ที่องค์กรต้องการครับ

การนำเสนอแผนปฏิบัติการต่อ CEO

ด่านสำคัญด่านแรกที่ทุกท่านจะได้ใช้งานแผนปฏิบัติการนี้ คือการนำเสนอแผนปฏิบัติการนี้ต่อบอร์ดบริหารขององค์กร เพราะอย่างไรก็ตามทุกแผนก็ต้องได้รับการอนุมติก่อนถึงจะนำไปลงมือปฏิบัติได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนที่ต้องใช้งบประมาณเยอะๆและมีผลกระทบต่อองค์กรมากๆต้องกลั่นกรองเข้มงวดเป็นพิเศษ

คำถามเบื้องต้น ที่ต้องตอบให้ได้เวลานำเสนอบอร์ดบริหาร

- เป้าหมายปีนี้เพิ่มขึ้น/ลดลงจากปีก่อนเท่าไหร่?
- เป้าหมายแต่ละเดือน ไตรมาส เท่ากันหรือไม่ เพราะอะไร?
- ถ้าไม่ทำอะไรเพิ่มเลยในแต่ละเดือนคิดว่าจะได้ผลงานขั้นต่ำเท่าไหร่?
- แล้วเป้าหมายส่วนที่ยังขาดอยู่จะเอามาจากไหน?
- จะทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายในแต่ละเดือน?
- บอกได้หรือไม่ว่ากิจกรรมจะทำให้ให้เกิดผลงานเท่าไหร่และจะได้ผลงานในเดือนไหน?

ถ้าการนำเสนอนั้น ผู้รับผิดชอบอธิบายที่มาที่ไปไม่ได้ ไม่มีข้อมูลที่มีน้ำหนักเพียงพอ การอนุมัติให้ดำเนินการก็น่าจะยากครับ ก็ต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือทำแผนใหม่เพื่อมานำเสนอจนกว่าจะผ่านการอนุมัติดำเนินการ

บทที่ 14

ตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุยอดขาย

www.chentrainer.com

ตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุยอดขาย

จากตัวอย่างการกำหนด วิสัยทัศน์, พันธกิจ, ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์กร ในตอนช่วงเริ่มต้นของหนังสือเล่มนี้ เราได้ยกตัวอย่างธุรกิจหนึ่งซึ่งผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์อะไหล่ยนต์และประดับยนต์

ดังนั้นในบทสุดท้ายนี้ เราจะขอยกตัวอย่างเชื่อมโยงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ทิศทางที่ผู้บริหารกำหนดจนถึงการจัดทำตารางแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกท่านเห็นภาพกระบวนการทั้งหมด เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการทำแผนปฏิบัติการจริงขององค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งมีกระบวนการดังต่อไปนี้

ตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์

ข้อมูลธุรกิจเบื้องต้น

ลักษณะกิจการ	ธุรกิจ ผลิตและจำหน่าย อะไหล่และอุปกรณ์ประดับยนต์ (สินค้า ใน Segmentation ระดับกลาง)
แนวนโยบาย (เจ้าของกิจการ)	องค์กรดำเนินธุรกิจนี้มาอย่างยาวนาน ถ้ายังมีตลาด บริษัทก็ยังคงต้องการทำธุรกิจเดิม แล้วค่อยต่อยอดไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้อง
กลุ่มลูกค้า	ร้านค้าตัวแทนจำหน่าย 80%, อู่ต่อรถ 10% โชว์รูมรถยนต์ 5%, ออนไลน์ 5%

วิสัยทัศน์

เราจะเป็นผู้นำตลาดในสินค้าประดับยนต์ในไทย และ CLMV ภายในปี 2012

ยุทธศาสตร์

- ความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์
- ต้นทุน
- แบรนด์
- คุณภาพ
- ตลาดต่างประเทศ

เป้าหมายองค์กร

เป้าหมายสำคัญขององค์กร ควรกำหนดให้ครอบคุลมแต่ละด้านที่สำคัญแต่การจะประกาศเป็นเป้าหมายองค์กร จะประกาศเป้าหมายอะไรบ้างกี่ข้อ ขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว

เป้าหมาย / ตัวชี้วัด	หน่วย	Base Line (ปีก่อน)	Target (ปีนี้)
ยอดขาย	MB	1,600	2,000
กำไร (EBIT)	%	12%	15%
จำนวนร้านค้าตัวแทนจำหน่าย	ร้าน	640	800
ความพึงพอใจของลูกค้าตัวแทน	%	70%	80%
การรับรู้แบรนด์สินค้า	%	50%	70%

ผลการวิเคราะห์ SWOT และทำ TOWS Matrix

TOWS Matrix ธุรกิจ **ผลิตอะไหล่ และตกแต่งรถยนต์**	**จุดแข็ง (Strength)** ดีไซน์สวย ทนทาน แบรนด์เป็นที่รู้จัก ยอมรับ มีตัวแทนทั่วประเทศ	**จุดอ่อน (Weaknesses)** ราคาสูง ไม่เก่ง ตลาดต่างประเทศ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้ช้า สภาพคล่อง ไม่ค่อยดี
สถานการณ์ทั่วไป	- พัฒนาสินค้า - ช่วยตัวแทนเก่าทำตลาด	- ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย - หาพันธมิตรต่างประเทศ - ปรับปรุงการออกสินค้า
โอกาส (Opportunities) รถเก่าต้องบำรุงรักษา ตลาดรถ CLMV ขยายตัว น้ำมันถูก คนใช้รถมากขึ้น	**SO (รุกเดินหน้า)** - พัฒนาตัวแทนบุกต่างประเทศ - ส่งเสริมตัวแทน ให้ขายดีขึ้น - ทำตลาด Online ถึง User - ทำตลาด ชมรมรถรุ่นดังต่างๆ	**WO (พัฒนา,หาพันธมิตร)** - หาทีมต่างประเทศ - หาตัวแทนต่างประเทศ - เจาะตลาดรถรุ่นดังเก่าๆ - สร้าง Community รถแต่ง
อุปสรรค (Threats) เศรษฐกิจ คนไม่ซื้อรถใหม่ สินค้าจีนถูก เข้ามาตีตลาด ผู้แทนจำหน่ายเลิกกิจการ เพราะเศรษฐกิจ	**ST (ปรับทิศทาง)** - เน้นความคุ้มค่าในคุณภาพ - ขยายพื้นที่ให้ตัวแทนเก่า - สร้างตลาดใหม่ - ออก Fighting Brand สู้จีน - ออกสินค้าเกรด Premium	**WT (ถอย, ลดขนาด)** - ลดต้นทุน - ปรับปรุงโครงสร้าง กำลังพล - รับของจีนบางตัว มาขาย

สรุปกลยุทธ์สำหรับปีนี้

1. ขยายตลาดต่างประเทศโดยผลักดัน ตัวแทนจำหน่ายเดิมที่มีศักยภาพ
2. ปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มความเร็วในการออกผลิตภัณฑ์
3. เน้นการส่งเสริมยอดขาย สร้างตัวแทนจำหน่ายให้แข็งแรง
4. สร้าง Community เจาะตลาดตรงเข้าถึงกลุ่มชมรมผู้ใช้รถรุ่นดังๆต่างๆ

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

5. รับของจีนนำเข้ามาขายบางรายการที่ไม่ชนกับสินค้าตัวเอง
6. ปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
7. ลดต้นทุน โดยการทำ Lean ทั้งองค์กร

เป้าหมายที่จะทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

เป้าหมายยอดขาย 2,000 ล้านบาท

เป้าหมาย	ผลงานปีที่ผ่านมา	ผลต่าง	เป้าหมายปีนี้
ยอดขาย	1,600 MB	400 MB	2,000 MB

แนวทางการเพิ่มยอดขาย	มูลค่าประมาณการ
ยอดที่มีแล้วในมือ (ดิวสั่งซื้อประจำ ขั้นต่ำ)	1,000 MB
ยอดน่าจะสามารถจะทำได้ (ประสานลูกค้าไว้แล้ว)	600 MB
ส่วนต่างจากเป้าหมาย และยอดที่มองเห็น	400 MB

ในการแบ่งองค์ประกอบเป้าหมายสามารถแบ่งได้หลายแบบ เช่นแบ่งตามกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ กลุ่มพื้นที่ แต่ในตัวอย่างนี้ขอแบ่งองค์ประกอบเป้าหมายแบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งจากเป้าหมายองค์กรข้างต้น 2,000 MB เรามีการบริหารความเสี่ยงของยอดขาย โดยแบ่งเป็น

- ยอดที่มีอยู่ในมือแน่นอน 1,000 MB
- และยอดที่น่าจะสามารถสร้างได้ 600 MB

ซึ่งการที่จะได้ตัวเลข 2 ตัวนี้ จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลของฝ่ายขายมาแล้วทั้งหมดว่าตัวเลขที่ระบุมานั้นมาจากลูกค้ารายใดและจะได้ตัวเลขเท่าไหร่ โดยต้องมีหลักฐานที่สามารถยืนยันตัวเลขนั้นได้ต่อ CEO เวลานำเสนอแผน

ส่วนยอดขายที่เป็นส่วนต่างระหว่างเป้าหมายและยอดที่มองเห็นคือ 400 MB แต่เนื่องจากต้องชดเชยความเสี่ยงยอดขายที่ยังไม่มั่นใจ อีก 300 MB (ยอดขายน่าจะสามารถทำได้ 600 MB แต่ไม่มีความแน่นนอน ดังนั้นต้องสร้างยอดชดเชยความเสี่ยงนี้ ในตัวอย่างนี้ต้องชดเชย 300 MB จาก 600 MB)
ดังนั้นยอดขายที่ต้องทำแผนรองรับในส่วนนี้ จะต้องมีเป้าหมาย เท่ากับ 700 MB

การออกแบบทางเลือก แนวทางปฏิบัติ

การออกแบบทางเลือกในการทำแผนปฏิบัติการนั้น วิธีการที่ดีที่สุดคือการวิเคราะห์องค์ประกอบของเป้าหมายหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบ แล้วหาวิธีการที่จะตอบโจทย์แต่ละปัจจัยเหล่านั้น สรุปคือแยกแยะเป้าหมายปัญหาให้เล็กลงและจัดการเรื่องเล็กทีละเรื่อง

และข้อสำคัญอย่างยิ่งอีกประการคือ แนวทางเลือกนั้นที่ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่วางไว้เพราะยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เหล่านั้นผ่านการวิเคราะห์ทิศทางและปัจจัยต่างๆมาในระดับหนึ่งแล้ว

บริหารความเสี่ยง	ยอดขาย 2000 MB	ตัวอย่างทางเลือก
A. ยอดขายที่มีแล้ว 100% (โอกาส 100 %)	1,000 MB	ทำ CRM บริการหลังการขาย
B. ยอดขายที่น่าจะสร้างได้ (โอกาสเกิน 50%)	600 MB	ส่งเสริมการขาย พัฒนาตัวแทนจำหน่ายเดิม เพิ่มความเร็วการออกสินค้าให้ทันความต้องการ ทำตลาด Online Marketing สร้าง Community เจาะตลาดกลุ่มชมรมผู้ใช้รถ รับของจีนน่าเข้ามาขายบางรายการ
Gap (เป้าหมาย - A-B)	700 MB	สร้างพันธมิตรกระจายสินค้าในต่างประเทศ ขยายตลาดต่างประเทศโดยผลักดัน ตัวแทนเดิม ออกผลิตภัณฑ์ใกล้เคียง เพิ่มโอกาส สร้างตัวแทนจำหน่ายเพิ่ม

การประเมินความเสี่ยง และเป็นไปได้ของทางเลือก

บริหารความเสี่ยง	ยอดขาย 2000 MB	ตัวอย่างทางเลือก	การประเมินทางเลือก					ตัวเลขคาดการณ์
			แตกต่าง	ความเป็นไปได้	เห็นผลทันเวลา	คุ้มค่าการลงทุน	ไม่เกิดผลเสีย	
A. ยอดขายที่มีแล้ว 100% (โอกาส 100 %)	1,000 MB	ทำ CRM		✓	✓	✓	✓	1,000 MB
		บริการหลังการขาย		✓	✓	✓	✓	
B. ยอดขายที่น่าจะสร้างได้ (โอกาสเกิน 50%)	600 MB	ส่งเสริมการขาย พัฒนาตัวแทนจำหน่ายเดิม	✓	✓	✓	✓	✓	200 MB
		เพิ่มความเร็วการออกสินค้าให้ทันความต้องการ	✓	✓	✓	✓		320 MB
		ทำตลาด Online Marketing	✓	✓		✓	✓	20 MB
		สร้าง Community เจาะตลาดกลุ่มชมรมผู้ใช้รถ	✓	✓		✓	✓	10 MB
		รับของจีนนำเข้ามาขายบางรายการ	✓	✓	✓			50 MB
Gap (เป้าหมาย - A-B)	700 MB	สร้างพันธมิตรกระจายสินค้าในต่างประเทศ	✓	✓		✓		100 MB
		ขยายตลาดต่างประเทศโดยผลักดัน ตัวแทนเดิม	✓	✓		✓		100 MB
		ออกผลิตภัณฑ์ใกล้เคียง เพิ่มโอกาส	✓	✓	✓			-
		สร้างตัวแทนจำหน่ายเพิ่ม		✓	✓	✓	✓	500 MB

ในการประเมินทางเลือกที่ออกแบบมานั้น สิ่งสำคัญคือต้องมีข้อมูลอ้างอิงเวลานำเสนอแผนกับ CEO ว่าตัวเลขนี้มาจากไหน จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าเกิดความไม่มั่นใจในเรื่องการทำยอดขายต่างประเทศให้ได้ตามเป้าหมายทันในปีนี้ ซึ่งหากแนวทางนี้ไม่ผ่านการอนุมัติ ก็ต้องหาทางเลือกใหม่เพื่อทำให้ตัวเลขรวมบรรลุเป้าหมาย

ตัวอย่าง ตารางแผนปฏิบัติการ KPI : ยอดขายส่วนเพิ่ม Target 700 MB

เป้าหมาย / แผนปฏิบัติการ การติดตามผล / ปรับปรุงแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ทรัพยากร	ตัวชี้วัด	Target (รายปี)	Plan/Actual	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2017												รวม
								ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
Part 1 เป้าหมาย																				
เป้าหมาย ยอดขายเพิ่ม	**ฝ่ายขาย,ตลาด**	**46 MB**		**ยอดขาย**	**700 MB**	Plan	**12 MB**	**10**	**15**	**20**	**50**	**50**	**50**	**60**	**80**	**80**	**100**	**100**	**100**	**715**
ผลงานจริง						Actual														
ผลต่าง						Gap														
Part 2 แผนปฏิบัติการ																				
สร้างตัวแทนจำหน่ายเพิ่ม (รวมยอดสินค้าใหม่)		24 MB		ยอดขาย	500 MB		12 M	5	9	15	25	42	42	50	50	61	70	70	80	519
ตัวแทนภาคกลาง และตะวันออก 50 ร้านค้า	ทีมภาคกลาง	8 MB	เซล 2 คน รถ 2 คัน	ยอดขาย	170 MB	Plan	12 M	2	3	5	9	14	14	17	17	20	20	25	30	176
						Actual														
ตัวเทนภาคเหนือ 30 ร้านค้า	ทีมภาคเหนือ	4 MB	เซล 2 คน รถ 2 คัน	ยอดขาย	80 MB	Plan	12 M	1	1	2	4	7	7	8	8	10	15	10	10	83
						Actual														
ตัวแทนภาคอิสาน 60 ร้านค้า	ทีมอิสาน	8 MB	เซล 3 คน รถ 3 คัน	ยอดขาย	170 MB	Plan	12 M	1	3	5	8	14	14	16	16	20	20	25	30	172
						Actual														
ตัวแทนภาคใต้ 30 ร้านค้า	ทีมภาคใต้	4 MB	เซล 2 คน รถ 2 คัน	ยอดขาย	80 MB	Plan	12 M	1	2	3	4	7	7	9	9	11	15	10	10	88
						Actual														
ออกผลิตภัณฑ์ใกล้เคียง เพิ่มโอกาส (ทุกพื้นที่)		ไม่รวมต้นทุน																		
สินค้าอะไหล่ยนต์	Marketing R&D	1 MB	-	จำนวนรายการ	10 SKU	Plan	8 M			1	1	2	2	2	2					10
						Actual														
สินค้าประดับยนต์	Marketing R&D	1 MB	-	จำนวนรายการ	30 SKU	Plan	8 M		3	3	4	5	5	5	5					30
						Actual														
สร้างพันธมิตรกระจายสินค้าในต่างประเทศ		ไม่รวมต้นทุน			100 MB															
หาพันธมิตรกระจายสินค้า เวียดนาม	ฝ่ายขาย ต่างประเทศ	5 MB	ทีมส่งเสริม การขาย	ยอดขาย	60 MB	Plan	12 M				2	4	5	5	7	7	10	10	12	62
						Actual														
หาพันธมิตรกระจายสินค้า ในพม่า	ฝ่ายขาย ต่างประเทศ	5 MB	ทีมส่งเสริม การขาย	ยอดขาย	40 MB	Plan	12 M					1	2	3	5	7	8	8	9	43
						Actual														
ขยายตลาดต่างประเทศโดยผลักดันตัวแทนเดิม					100 MB															
ส่งเสริมเอเย่น์ AAA บุกตลาด ประเทศลาว	Sale Director	5 MB	ทีมส่งเสริม การขาย	ยอดขาย	50 MB	Plan	12 M		1	2	3	4	4	5	4	6	6	8	8	51
						Actual														
ส่งเสริมเอเย่น์ BBB บุกตลาด ชานแดน และ กัมพูชา	Sale Director	5 MB	ทีมส่งเสริม การขาย	ยอดขาย	50 MB	Plan	12 M		2	2	3	3	4	5	5	6	6	8	8	52
						Actual														

ตัวอย่าง ตารางแผนปฏิบัติการ KPI : ยอดขายจากตัวแทนจำหน่ายรายใหม่ Target 500 MB

เป้าหมาย / แผนปฏิบัติการ การติดตามผล / ปรับปรุงแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ทรัพยากร	ตัวชี้วัด	Target (รายปี)	Plan/Actual	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2017												รวม
								ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
Part 1 เป้าหมาย																				
สร้างตัวแทนจำหน่ายเพิ่ม (รวมยอดสินค้าใหม่)	**ฝ่ายขาย**	**24 MB**		**ยอดขาย**	**500 MB**		**12 M**	**5**	**9**	**15**	**25**	**42**	**42**	**50**	**50**	**61**	**70**	**70**	**80**	**519**
ผลงานจริง						Actual														
ผลต่าง						Gap														
Part 2 แผนปฏิบัติการ																				
2.1 ตัวแทนภาคกลาง และตะวันออก 50 ร้านค้า	ทีมภาคกลาง	8 MB	เซล 2 คน รถ 2 คัน	ยอดขาย	170 MB	Plan	12 M	2	3	5	9	14	14	17	17	20	20	25	30	176
A. การพัฒนาฝ่ายขายและการตลาดของ Agent เป้าหมายเพิ่มร้านค้าลูก 20 ร้านค้า				ยอดขาย	70 MB	Plan														0
						Actual														
ฝึกอบรมทีมขาย และการตลาด Agent		0.5 MB	ทีม Training	การเติบโต ยอดขาย	20%	Plan	3 M													0
						Actual														
จัดโปรโมชั่น ส่งเสริมการสร้างร้านค้าลูก		1 MB	สินค้าโปร	ยอดขายโปร	30%	Plan	6 M													0
						Actual														
จัดกิจกรรม สร้างแบรนด์ชมรมรถแต่งในพื้นที่		1 MB	สินค้าโชว์ แจก	การรับรู้แบรนด์	70%	Plan	4 M													0
						Actual														
เยี่ยมร้านค้าลูกกับทีมขายเอเย่นซ์		1 MB	ทีมขาย	ยอดขาย จำนวนร้าน	70 MB 20 ร้าน	Plan	11 M		1	2	4	6	7	8	8	9	8	11	12	76
						Actual														
B. การสร้างร้านค้ารายย่อย 30 ร้านค้า				ยอดขาย	100 MB	Plan														0
						Actual														
จัดกิจกรรมพบปะตัวแทนจำหน่ายประจำปี พร้อมข้อเสนอ		1 MB		จำนวนร้าน	20 ร้าน	Plan	1 M													0
						Actual														
การลงพื้นที่เข้าพบร้านค้าตัวแทนจำหน่ายใหม่		1.5 MB	ทีมขาย	ยอดขาย จำนวนร้าน	100 MB 10 ร้าน	Plan	11 M	2	2	3	5	8	8	10	9	11	12	14	21	105
						Actual														
กิจกรรมส่งเสริมการขาย จัดร้าน จัดโปร		1.5 MB	สินค้าโปร	ยอดขายโปร	30%	Plan	3 M													0
						Actual														
จักกิจกรรม สร้างแบรนด์ชมรมรถแต่งในพื้นที่		0.5 MB	ของแจก	การรับรู้แบรนด์	70%	Plan	3 M													0
						Actual														
ตัวเทนภาคเหนือ 30 ร้านค้า	ทีมภาคเหนือ	4 MB	เซล 2 คน รถ 2 คัน	ยอดขาย	80 MB	Plan	12 M	1	1	2	4	7	7	8	8	10	15	10	10	83
ตัวแทนภาคอิสาน 60 ร้านค้า	ทีมอิสาน	8 MB	เซล 3 คน รถ 3 คัน	ยอดขาย	170 MB	Plan	12 M	1	3	5	8	14	14	16	16	20	20	25	30	172
ตัวแทนภาคใต้ 30 ร้านค้า	ทีมภาคใต้	4 MB	เซล 2 คน รถ 2 คัน	ยอดขาย	80 MB	Plan	12 M	1	2	3	4	7	7	9	9	11	15	10	10	88

จากตารางแผนปฏิบัติการทั้ง 2 ตารางข้างต้น เป็นตัวอย่างคร่าวๆให้เห็นแนวทางในการทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งขอยกตัวอย่างเฉพาะในส่วนของยอดขายที่เป็น Gap ระหว่างเป้าหมายองค์กรและยอดขายที่มองเห็น ซึ่งมีส่วนต่าง 700 ล้านบาท โดย

- ตารางแรก เป็นตารางภาพรวมแผนการสร้างยอดขายใหม่ 700 MB
- ตารางถัดมา เป็นการลงรายละเอียดแผนการสร้างตัวแทนจำหน่าย

ซึ่งในแต่ละตาราง มีสาระสำคัญที่ต้องกำหนดให้ชัดเจนดังนี้

ตารางแผนหลัก : KPI ยอดขายส่วนเพิ่ม 700 MB

- หากทำตามแผนปฏิบัติการทั้ง 4 แผนยอดขายต้องบรรลุ 700 MB
- ตัวเลขเป้าหมายและตัวเลขแผน แบบรายเดือนต้องสอดคล้องกัน
- ยอดขายและจำนวนร้านค้า จะต้องสัมพันธ์กันในแง่สถิติยอดขาย
- จำนวนร้านค้าเป้าหมายต้องเป็นไปได้จริง มีข้อฐานมูลรองรับ
- แผนปฏิบัติการแต่ละข้อ ควรมีตารางแผนปฏิบัติการย่อยรองรับ
- งบประมาณในแผนหลัก ต้องมีรายละเอียดในแผนย่อย

ตารางแผนย่อย : KPI สร้างยอดขายจากตัวแทนจำหน่ายรายใหม่ 500 MB

- ต้องแสดงวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม
- แต่ละกิจกรรมต้องมี KPI รองรับ ว่าวัดผลจากอะไร
- ดำเนินการตามแผนแล้ว ต้องทำให้เป้าหมายหลักบรรลุผล
- มีการประเมินค่าใช้จ่ายที่ชัดเจน เพื่อวางงบประมาณ
- ต้องมีเหตุผลข้อมูลอ้างอิง ให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย
- ความเสี่ยงคืออะไร มีแผนรองรับอย่างไร

จากตารางสองตารางข้างต้น เป็นเพียงตัวอย่างส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งหมด ซึ่งในทางปฏิบัติผู้รับผิดชอบในการทำแผนปฏิบัติการนี้ต้องทำแผนรองรับยอดขายทั้ง 3 ส่วน นั่นคือยอดขายทั้งหมด 2,000 ล้านบาท และต้องทำแผนปฏิบัติการย่อยของแต่ละเป้าหมาย เพื่อลงรายละเอียดการดำเนินการจึงจะถือว่าแผนปฏิบัติการนี้สมบูรณ์ครบถ้วนตอบโจทย์ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

การประยุกต์ใช้แผนปฏิบัติการในรูปแบบอื่นๆ

ในการจัดทำตารางแผนปฏิบัติการนั้น รูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการทำแผนนั้นๆ ดังนั้นไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว สามารถปรับปรุงส่วนต่างๆของแผนตามที่ต้องการ เพียงแต่การทำแผนปฏิบัติการนั้นสิ่งสำคัญคือ

“ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำใช้ไปดำเนินการได้ ทำแล้วต้องตอบโจทย์เป้าหมาย”

ยกตัวอย่างเช่น แผนปฏิบัติการที่องค์กรซึ่งเป็นธุรกิจผลิตและจำหน่ายสินค้าแห่งหนึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร ดังนั้นในองค์ประกอบของแผนนี้ จะประกอบด้วย

- ตัวเลขผลประกอบการ ยอดขาย ต้นทุนค่าใช้จ่าย กำไร
- เป้าหมายการผลิตที่สอดคล้องกันในแต่ละหน่วยงาน
- แผนการดำเนินการทางการขายการตลาด
- และ แผนการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่าย

ซึ่งรูปแบบของแผน กำหนดขึ้นเพื่อตอบโจทย์การใช้งานขององค์กรโดยเฉพาะ

ตัวอย่าง ตารางแผนปฏิบัติการร่วมกันของหน่วยงานต่างๆในโรงงานผลิต

No	Description	Target 2017	Unit	2017												Total
				Jan	Feb	March	Apr	May	Jun	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
เป้าหมาย	Revenue	1,800	MB	110	180	140	160	170	170	170	160	140	140	140	120	1,800
	COGS + SG&A	1,400	MB	84	140	105	126	140	140	140	119	105	105	105	91	1,400
	Operating Profit (EBIT)	400	MB	26	40	35	34	30	30	30	41	35	35	35	29	400
Revenue	Description															
Sale Revenue	Sale	2,000	MB	120	200	150	180	200	200	200	170	150	150	150	130	2,000
	100%			20	80	80	80	80	80	20	20	20	20	70	50	620
	มีโอกาส >50%			50	80	50	80	90	90	90	80	80	80	50	50	870
	รอลุ้น (ทำแผนงานหายอด)			50	40	20	20	30	30	90	70	50	50	30	30	510
	Sale Q'ty	200,000	Set	12,000	20,000	15,000	18,000	20,000	20,000	20,000	17,000	15,000	15,000	15,000	13,000	200,000
	FG Stock (ต้นงวด)		Set	4,000	1,000	1,000	6,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	28,000
	Production		Set	9,000	20,000	20,000	14,000	20,000	20,000	20,000	17,000	15,000	15,000	15,000	13,000	198,000
	RM (เทียบจำนวน FG จาก BOM)(ต้นงวด)		Set	5,000	4,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	29,000
	Purchase (RM On Stock)		Set	8,000	18,000	20,000	14,000	20,000	20,000	20,000	17,000	15,000	15,000	15,000	11,000	193,000
	Out Bound Logistic		Set	12,000	20,000	15,000	18,000	20,000	20,000	20,000	17,000	15,000	15,000	15,000	15,000	202,000
Plan	แผนงานรองรับยอดขาย															
ยอดขาย	ตัวเลขยอดขายที่ต้องการเพิ่ม	510	MB	50	40	20	20	30	30	90	70	50	50	30	30	510
แผนงาน	- ออก Promotion		MB	10			10					10			10	40
	- ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ No 1		MB		2	4	6	10	10	15	20	20	20	15	10	132
	- ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ No 2		MB							5	10	10	20	20	10	75
	- ทำตลาด Delivery		MB				2	5	10	10	20	20	20	15	10	112
	- ตลาด On line		MB		1	2	3	5	5	5	5	8	10	10	1	55
	- เข้า Modern Trade รายใหม่		MB	5	5	5	5	6	10	10	10	10	10	10	10	96
Summary	รวมตัวเลขประมาณการจากแผนงาน	-	MB	15	8	11	26	26	35	45	65	78	80	70	51	510
Cost & Expense																
Cost & Expense	ต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งหมด (77.7%)	1,400	MB	84	140	105	126	140	140	140	119	105	105	105	91	1,400
	COGS (64.5%)	1,160	MB	70	116	87	104	116	116	116	99	87	87	87	75	1,160
	General & Admin Expense (8.8%)	160	MB	10	16	12	14	16	16	16	14	12	12	12	10	160
	Sale & Marketing Expense (4.4%)	80	MB	5	8	6	7	8	8	8	7	6	6	6	5	80
	ดอกเบี้ย	12	MB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

หัวใจสำคัญที่สุดในการทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

เมื่อตอนต้นผมได้พูดไปแล้ว แต่ขอย้ำอีกครั้งกับประเด็นสำคัญ ที่ต้องตอบคำถาม CEO เวลานำเสนอแผนปฏิบัติการให้ได้

1. มีเหตุผลหรือปัจจัยอะไร ที่เลือกทำแผนข้อนี้
2. มีหลักฐานหรือข้อมูลอะไร ที่มั่นใจได้ว่าแผนข้อนี้จะได้ผล
3. มั่นใจได้แค่ไหนว่าตัวเลขผลงานที่ได้จากแผนข้อนั้นจะบรรลุผล
4. เพื่อให้ได้ตัวเลขนั้น บริษัทต้องลงทุนเท่าไหร่
5. การประเมินการลงทุน มีหลักการคิดอย่างไร
6. มีความเสี่ยงเรื่องอะไรบ้าง มีแผนรองรับความเสี่ยงอย่างไร

หากผู้รับผิดชอบในการทำแผนปฏิบัติการสามารถให้ความชัดเจนต่อ CEO ได้ทั้งหมด นั่นคือด่านแรกที่จะทำให้เรามั่นใจได้ว่าการดำเนินการในปีนี้เราได้คิดอย่างรอบคอบ เตรียมการมาอย่างรัดกุมที่สุดแล้ว

ซึ่งจากแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาทั้งหมดในหนังสือเล่มนี้ หลายท่านอาจมีข้อกังวลใจว่าการจะทำแผนปฏิบัติการทำไมต้องมีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนมากมายนัก เพราะในท้ายที่สุดเป้าหมายจะสำเร็จหรือไม่ก็ต้องขึ้นอยู่กับการดำเนินการอยู่ดี แล้วเราจะทำให้มันยุ่งยากทำไม

จากคำถามนี้เราตอบเลยได้ว่าแต่ละองค์กรสามารถหาหนทางสำเร็จตามเป้าหมายได้หลายวิธีการ แต่ละวิธีการย่อมมีความยากง่าย ในการดำเนินการที่แตกต่างกันไป แต่ประเด็นสำคัญคือ ทุกสิ่งที่เราต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย มันคือการลงทุนทรัพยากร เงิน เวลา บุคลากร ดังนั้นประสิทธิภาพ

และความคุ้มค่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดเพราะองค์กรธุรกิจอย่างเรา **ต้องบริหารกำไร**

แน่นอนครับถ้าเราคิดให้ทุกอย่างรอบคอบไว้ตั้งแต่การเตรียมการ ถึงเวลาทำงานจะง่ายราบรื่น แต่ถ้าตอนวางแผนเราคิดง่ายๆไว้ก่อน ก็อาจพบความยุ่งยากตอนดำเนินการในภายหลัง ... เพราะ ....

"ถ้าแผนบนกระดาษ ยังตอบไม่ได้ว่า มันจะได้ผลตอนทำจริง ก็น่าจะสำเร็จได้ยากครับ"

เพราะคนทำงานอย่างเรารู้กันอยู่แล้วครับว่า

ถ้าคิดว่าทำแผนปฏิบัติการมันยาก

"ตอนลงมือทำให้บรรลุเป้าหมายจริงยากกว่า เป็นร้อยๆเท่า"

...

สวัสดีครับ

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

ราเชนทร์ พันธุ์เวช (อ.เชน)

โทร. 081-9937077
www.chentrainer.com
chentrainer.com@gmail.com

ปัจจุบัน

วิทยากรด้านพัฒนาคน พัฒนาองค์กร ,ที่ปรึกษา , นักเขียน

การศึกษา

ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า)
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (KMUTT – บางมด)

ประวัติการทำงาน (อดีต-ปัจจุบัน)

วิศวกรไฟฟ้า , วิศวกรโครงการ ระบบไฟฟ้า (Kindenko Thailand Co.,Ltd.)
วิศวกรโครงการ ระบบไฟฟ้า (Bania Co.,Ltd.)
ผู้จัดการโครงการ การติดตั้งระบบไฟฟ้า (Screen Power Co.,Ltd.)
Sale Engineer Van Intertrade Co.,Ltd.
โปรแกรมเมอร์ และ Web Master อิสระ (VB, Access, SQL Server, ASP)
ธุรกิจส่วนตัวด้าน Computer และ Software
ที่ปรึกษาด้านการทำ Strategic Planning, Goal Setting, Action Plan, PMS
นักเขียน หนังสือด้านการพัฒนาคน พัฒนาองค์กร

หลักสูตรบรรยาย ที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ

ลำดับ	หลักสูตร
1	Business Strategic Planning / การวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์
2	Goal & KPI Setting / การกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด
3	Strategic Action Plan / การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์
4	Performance Management / การบริหารและประเมินผลงาน บนฐาน KPI
5	Core Value & Corporate Culture / การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร
6	Systematic Thinking / การคิดเชิงระบบ
7	Problem Solving & Decision Making / การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

ส่วนหนึ่งของลูกค้า องค์กรชั้นนำ

หลักสูตรด้าน การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์
(Strategic Performance Management Systems)

1. บริษัท โอสถสภา จำกัด (Target Setting & Performance Review 11 รุ่น)
2. บริษัท วอลโว่ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (Strategic Planning / KPI & Action Plan)
3. เซ็นทรัล มาร์เก็ตติ้ง กรุ๊ป (Performance Management System)
4. บริษัท คาวาซากิ มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) จำกัด (KPI & Action Plan)
5. บริษัท ไทย ซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสเตรียล จำกัด (Business Strategic Planning)
6. บริษัท บริดจสโตน เอ็นซีอาร์ จำกัด (การบริหารผลงาน และประเมินผลงานบนฐาน KPI)
7. บริษัท ฮิตาชิ ออโตโมทีฟ ซิสเต็มส์ โคราช จำกัด (หลักสูตร Smart Goal Setting)
8. ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (หลักสูตร Strategies GHB Smart Planning)
9. บริษัท วีไอวี อินเตอร์เคม จำกัด (Smart Goal Setting & Effective Action Plan)
10. สตาร์มาร์ค กรุ๊ป (หลักสูตร Business Strategic Planning)
11. สตาร์มาร์ค กรุ๊ป (หลักสูตร Strategic Goal Setting 2 รุ่น)
12. บริษัท ซีมาก่อสร้าง จำกัด (การบริหารผลงาน และประเมินผลงานบนฐาน KPI 4 รุ่น)
13. บริษัท เนเจอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (Smart Goal Setting & Effective Action Plan)
14. Teamplas Group Co., Ltd. (Business Strategic Planning & Goal Setting)

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

15. Mayekawa (Thailand) Co., Ltd. (Business Strategic Planning)
16. HOSEI Brake (Thailand) Co., Ltd. (Smart Goal Setting)
17. Lee & Steel Co., Ltd. (Business Strategic Planning - Goal Setting)
18. บริษัท ฮายาชิ เทเลมปุ (ประเทศไทย) จำกัด (หลักสูตร Balanced Scorecard)
19. บริษัท ชวนันท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (Smart Goal Setting & Effective Action Plan)
20. บริษัท ชวนันท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (การจัดทำระบบประเมินผลงาน ฐาน KPI)
21. บริษัท โตโยต้า เจริญค้า จำกัด (การบริหารผลงาน และประเมินผลงาน บนฐาน KPI)
22. บริษัท เอฟ.บี.ซี.อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (การประเมินผลงานบนฐาน KPI)
23. PSG Intertrade Co., Ltd. (Strategic Action Plan)
24. Happy Move Co., Ltd. (Business Strategic Planning & Goal Setting)
25. TLS Group South East Asia Co., Ltd. (การบริหารและประเมินผลงาน บนฐาน KPI)
26. บริษัท โกลบอล พลาสท์ จำกัด (Smart KPI & Effective Action Plan)
27. บริษัท โกลบอล พลาสท์ จำกัด (การประเมินผลงานบนฐาน KPI & Competency)
28. บริษัท แม็กเว็ลธ อินโนเวชั่น จำกัด (Smart KPI & Effective Action Plan)
29. การรถไฟแห่งประเทศไทย (การบริหารผลงาน และพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์)
30. โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง (การวางยุทธศาสตร์ เพื่อการเติบโตและยั่งยืน)
31. ชมรมบริหารงานบุคคล ปิ่นทอง (การบริหารและประเมินผลงาน บนฐาน KPI)
32. ชมรมบริหารงานบุคคล ไฮ-เทค (การบริหารและประเมินผลงาน บนฐาน KPI)
33. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public : Business Strategic Planning)
34. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public : Business Strategic Thinking)
35. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public : Smart Goal Setting & Effective Action Plan 2 รุ่น)
36. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public : Strategic Performance Management System)
37. บริษัท เอ็กเซลเลนท์ พีเพิล จำกัด (Public :การบริหารและประเมินผลงาน บนฐาน KPI)
38. บริษัท เอ็กเซลเลนท์ พีเพิล จำกัด (Public :Strategic Planning) 2 รุ่น
39. สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (การวิเคราะห์ SWOT และกำหนดกลยุทธ์)
40. กระทรวงการคลัง (แนวทางการจัดทำระบบบริหารผลงาน ของภาคเอกชน)
41. มหาวิทยาลัยมหิดล (การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ สู่แผนปฏิบัติการ 2 รุ่น)

หลักสูตรด้าน การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

42. TOYOTA Motor (Thailand) Co., Ltd.(การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร 7 รุ่น)

43. IMPACT EXHIBITION MANAGEMENT CO.,LTD. (การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม)
44. บริษัท ไทยโพลีคาร์บอเนต จำกัด (การสร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมของทีม 2 รุ่น)
45. บริษัท อีสเทิร์น โพลีแพ็ค จำกัด (การสร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร)
46. บริษัท แม็กเว็ลธ อินโนเวชั่น จำกัด (การสร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร)
47. กรมอุตุนิยมวิทยา (การสร้างค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กร)
48. กรมอุตุนิยมวิทยา (การขับเคลื่อนค่านิยม และวัฒนธรรม สู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน)
49. สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (การสร้างค่านิยมองค์กร)

หลักสูตรด้าน กระบวนการคิด การแก้ปัญหา

50. บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) (Problem Solving & Decision Making)
51. Bridgestone Specialty Tire Manufacturing Co., Ltd. (Logical Thinking)
52. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public การคิดเชิงระบบ Systematic Thinking 3 รุ่น)
53. บริษัท บูรพา พรอสเพอร์ จำกัด (Problem Solving & Decision Making)
54. บริษัท อัลมอนด์ (ไทยแลนด์) จำกัด (Problem Solving & Decision Making)
55. บริษัท จาโตโค (ประเทศไทย) จำกัด (การคิดเชิงระบบ Systematic Thinking)
56. บริษัท ซี.แอล.พี. เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด (การคิดเชิงระบบ Systematic Thinking)
57. บริษัท ฮายาชิ เทเลมปุ (ประเทศไทย) จำกัด (การคิดเชิงระบบ Systematic Thinking)
58. สำนักนายกรัฐมนตรี (การแก้ปัญหา-ตัดสินใจ Problem Solving & Decision Making)
59. สำนักนายกรัฐมนตรี (การคิดอย่างเป็นระบบ System Thinking)
60. มูลนิธิ ปิดทองหลังพระ (การคิดอย่างเป็นระบบ System Thinking)

หลักสูตร หัวหน้างาน ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม

61. บมจ. ธนาคารกรุงไทย (KTB) (การพัฒนาบุคลากร และ การทำงานเป็นทีม)
62. บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (หลักสูตร การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน)
63. บมจ. ซิโน-ไทย เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น (หลักสูตร การทำงานเป็นทีม 4 รุ่น)
64. บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน (การสร้างการทำงานเป็นทีม)
65. บริษัท ซูมิโตโม รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (การสร้างความรักสามัคคีและทำงานเป็นทีม)
66. บริษัท เพาเวอร์ไลน์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด มหาชน (Team Performance)
67. Magnecom Technology Precision (มหาชน) (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ 5 รุ่น)
68. AeroFlex Co.,Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)

69. General Group (ลูกอมอาร์ทบีท) (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
70. Transtec Industry Co., Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
71. Thai Sintokogio Co., Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
72. JNC Nonwovens Co., Ltd. (หลักสูตร หัวหน้างานมืออาชีพ)
73. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public Team Motivation การสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน)
74. Diversey Hygiene (Thailand) Co., Ltd. (Team Synergy)

หลักสูตรด้าน Train the Trainer การสอนงาน และ Presentation

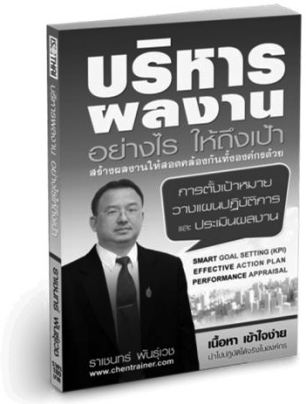
75. SCG Cement-Building Material Co., Ltd. (หลักสูตร Train the Trainer)
76. King Power International Co.,Ltd. (หลักสูตร ยำ Presentation 2 รุ่น)
77. บมจ. SVI (หลักสูตร เทคนิคการสอนงาน)
78. AeroFlex Co.,Ltd. (หลักสูตร Train the Trainer)
79. บริษัท บูรพา พรอสเพอร์ จำกัด (หลักสูตร Train the Trainer)
80. บริษัท คิวพี ไทยแลนด์ จำกัด (หลักสูตร Train the Trainer)
81. บริษัท ลาชูเล่ เอเชีย จำกัด (หลักสูตร Train the Trainer)
82. Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co.,Ltd. (หลักสูตร Public Speaking)
83. บริษัท V-Net Global Co.,Ltd. (หลักสูตร Train the Trainer 2 รุ่น)
84. กรุงเทพมหานคร (หลักสูตร การสอนงานและมอบหมายงาน 4 รุ่น)
85. วิทยาลัยบรมราชชนนี นนทบุรี (หลักสูตร การสอนงานและมอบหมายงาน)
86. สาธารณสุข จ.ปทุมธานี (หลักสูตร Sum Presentation 2 รุ่น)
87. สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (หลักสูตร Sum Presentation)
88. Public Training (หลักสูตร Sum Presentation 2 รุ่น)

หลักสูตรด้าน การบริหารงาน การบริหารบุคลากร และพัฒนาบุคลากรอื่นๆ

89. SCG Cement-Building Material Co., Ltd. (หลักสูตร Happy Work Place)
90. บริษัท หาดทิพย์ จำกัด มหาชน (โค้ก) (Performance Coaching)
91. บริษัท ซูมิโตโม รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (Professional Management)
92. บริษัท ซูมิโตโม รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (จิตสำนึกรักองค์กร 4 รุ่น)
93. Team Precision Public Company Limited (Coaching & Mentoring Techniques)
94. นสพ.กรุงเทพ ธุรกิจ (Public การพัฒนาบุคลากรให้ตอบโจทย์เป้าหมายตัวชี้วัด)

95. NYK Line (Thailand) Co., Ltd. (การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์)
96. บริษัท พัฒนายนต์ ชลบุรี จำกัด (PATCO) (Smart Manager)
97. บริษัท คาลบี้ธนาวัธน์ จำกัด (Calbee) (หลักสูตร การทำงานด้วยความสุข)
98. บริษัท วีไอวี อินเตอร์เคม จำกัด (การโค้ชและให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาผลงาน)
99. SCG Authorized Dealer (ปัญญา กรุ๊ป)(หลักสูตร การบริหารงาน บริหารคน)
100. Givaudan (Thailand) Co., Ltd. (หลักสูตร การพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ)
101. บริษัท บูรพา พรอสเพอร์ จำกัด (หลักสูตร Positive Thinking)
102. บริษัท พีเพิล ฟู เทคโนโลยี จำกัด (การตลาดภาคปฏิบัติ)
103. บริษัท MIR World Wide Co.,Ltd. (หลักสูตร ภาวะผู้นำ)
104. บริษัท ลาชูเล่ คอสเมติคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (การสร้างทีมงานมืออาชีพ 3 รุ่น)
105. สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข (เข้าใจคน เข้าใจงานประสานความเป็นเลิศ 3 รุ่น)
106. วิทยาลัยบรมราชชนนี นนทบุรี (หลักสูตร การบริหารแผนงานโครงการ)
107. สำนักพัฒนาอุตุนิยมวิทยา (การพัฒนาการทำงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน)
108. บริษัท Soft Logic Center จำกัด (Public Training : หลักสูตร Proactive HR)
109. บริษัท Soft Logic Center จำกัด (Public Training : Coaching & Mentoring)
ฯลฯ

ผลงานเขียนอื่นๆ



อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช

อ.ราเชนทร์ พันธุ์เวช (อ.เชน)	
Mobile	081-9937077
Website	www.chentrainer.com
E-Mail	chentrainer.com@gmail.com
Facebook	www.facebook.com/ChenTrainer
FB Page	www.facebook.com/ChenTrainer.SPMS/ การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์
Line ID	Chentrainer