

# หลักสูตร “Strategic Performance Management System”

## “การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์”

### 1. หลักการและเหตุผล

โจทย์สำคัญของธุรกิจในปัจจุบัน คือ ความผันผวนของตลาด ลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้น การแข่งขันรุนแรงขึ้น ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งทำให้องค์กรต่างๆ หลายๆ องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการหรือดำเนินการแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เข้ามากระทบธุรกิจ ซึ่งไม่ง่ายเหมือนยุคก่อนๆ

ระบบการบริหารจัดการ ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ที่ช่วยให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำงานตอบโจทย์ตรงประเด็น และมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้มากที่สุด คือ ระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management System) ซึ่งว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์องค์กร, การกำหนดเป้าหมาย, การทำแผนปฏิบัติการ, การติดตามประเมินผลงาน, และการปรับปรุงพัฒนาผลงาน

ซึ่งถ้าองค์กรสามารถดำเนินการในกระบวนการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังแล้ว จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาผลงานได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม

ในหลักสูตรนี้เป็นการ เชื่อมโยงภาพรวมของการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจภาพรวม ได้เรียนรู้และฝึกทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมาย และประเมินผลงาน ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการไม่สามารถลงรายละเอียดได้ในหลักสูตรระยะสั้นนี้ เนื่องจากเนื้อหาทั้งหมดในรายละเอียด เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาพอควรในการทำความเข้าใจทั้งหมด

### 2. วัตถุประสงค์ของโครงการ

- 2.1 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึง ระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์
- 2.2 เพื่อให้ผู้เข้าอบรม สามารถวางแผนเป้าหมายให้องค์กร เพื่อนำไปบริหารผลงานอื่นๆต่อไป
- 2.3 เพื่อให้แต่ละหน่วยงานในองค์กร มีเป้าหมายที่ชัดเจน และทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2.4 เพื่อให้องค์กรมีระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ

### 3. โครงสร้าง และ เนื้อหาของหลักสูตร

ส่วนที่ 1 ทบทวน วิสัยทัศน์ ภารกิจเพื่อกำหนดทิศทางของบริษัท

ภาพรวมของ Vision ,Mission และ ตัวอย่างของบริษัทอื่นๆ

1.1 แนวทางการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร

1.2 แนวทางการกำหนด ภารกิจ (Mission) ขององค์กร

1.3 ยุทธศาสตร์ และปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

## ส่วนที่ 2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2.1 แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ด้วยปัจจัยองค์ประกอบความสำเร็จของธุรกิจ

2.2 การกำหนดกลยุทธ์จาก Value ที่ลูกค้าต้องการ (Value to Success Factor)

2.3 หลักการและแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ ขององค์กรต่างๆ

2.4 การวิเคราะห์ SWOT (ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก) เพื่อกำหนดกลยุทธ์

2.5 การออกแบบกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

2.6 สร้างกลยุทธ์

## Workshop 1 เชื่อมโยงวิสัยทัศน์, พันธกิจ สู่การวางกลยุทธ์

## ส่วนที่ 3 หลักการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลงานขององค์กร

3.1 ภาพรวม แนวทางการบริหารผลงาน

3.2 ที่มาของเป้าหมายองค์กร?

- ต้องตอบโจทย์วิสัยทัศน์, ภารกิจ, นโยบาย, กลยุทธ์ ขององค์กร
- ต้องสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Key Success Factor)
- ต้องสอดคล้องกับ ความต้องการ, ปัญหาและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร
- ตอบโจทย์ผลประโยชน์, การเติบโต และ ความยั่งยืนขององค์กร

3.3 หลักการกำหนด KPI ทั้งระบบขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ

- ต้องสมดุล (Balance) ด้านการเงิน, ลูกค้า, การจัดการ, การพัฒนาบุคลากร, ความยั่งยืน
- ต้องสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล (Causes and Effects)
- ต้องมีความสำคัญ และผลกระทบมากพอ (Significant Impact)
- ต้องเจาะจงชัดเจน (Focus)
- ต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร (Alignment)

- ต้องมีแผนงานที่สมเหตุสมผลรองรับเป้าหมาย (Reasonable Action Plan)

### 3.3 การกำหนดเป้าหมายในแต่ละข้อต้อง ตอบโจทย์การกำหนดเป้าหมายแบบ SMART

- S : SPECIFIC เฉพาะเจาะจง ชัดเจน (อะไร / เท่าใด / เมื่อไหร่)
- M : MEASURABLE สามารถวัดเป็นตัวเลขได้
- A : ACHIEVABLE มีโอกาสสำเร็จได้จริงในทางปฏิบัติ
- R : REASONABLE มีเหตุมีผล/สัมพันธ์กัน/ทุกคนยอมรับ
- T : TRACKING สามารถตรวจสอบและติดตามได้

### 3.4 การจัดลำดับความสำคัญ และ ให้น้ำหนักคะแนน ของ KPI องค์กร

### 3.4 การกระจาย KPI ขององค์กรสู่หน่วยงาน ให้ตอบโจทย์เป้าหมายองค์กร

## **Workshop 2 การทำโครงสร้างเป้าหมาย และกำหนด KPI ขององค์กร**

### **ส่วนที่ 4 การกระจาย KPI จากองค์กร สู่หน่วยงาน**

#### 4.1 การกระจาย KPI ขององค์กรสู่หน่วยงาน ให้ตอบโจทย์เป้าหมายองค์กร

#### 4.2 การกำหนด Functional KPI ของแต่ละหน่วยงาน

#### 4.3 โจทย์สำคัญของ การทำงานแต่ละหน่วยงาน (PQCDS)

การทำงานในทุกหน่วยงาน ต้องคำนึงถึงผลสำคัญในแต่ละด้านดังนี้

- Productivity (ผลิตภาพ) ผลงาน เทียบกับทรัพยากรที่ใช้
- Quality (คุณภาพ) งานมีคุณภาพ ถูกต้อง เทียบกับมาตรฐาน
- Cost (ต้นทุน) ใช้ทรัพยากรที่ส่งผลต่อต้นทุนได้คุ้มค่าที่สุด
- Delivery (การส่งมอบทันเวลา) ทำงานเสร็จตามกำหนดนัดหมาย
- Safety (ปลอดภัย) ต้องมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน  
(บางหน่วยงาน ไม่จำเป็นต้องตอบโจทย์ทุกข้อ)

#### 4.3 การจัดลำดับความสำคัญ และ ให้น้ำหนักคะแนน ของ KPI

#### 4.4 การกำหนดเกรด ของผลงาน อย่างสมเหตุสมผล

## **Workshop 3 การกระจาย KPI สู่หน่วยงาน และ บุคลากร**

### **ส่วนที่ 5 การประเมินผลงาน จากฐาน KPI และ Competency**

- 5.1 หลักในการประเมินผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ
- 5.2 การกระจาย KPI จากหน่วยงาน สู่ ผู้บริหาร และ พนักงาน
- 5.3 ประเมินความสามารถ Competency เพื่อการพัฒนาความสามารถ
- 5.4 ประเมินการมาทำงาน (Attendance) สำหรับระดับหัวหน้า และ พนักงาน

#### **ส่วนที่ 6 การจัดระบบการประเมินผลงานบุคลากร ประจำปี**

- 6.1 วิธีการประเมินผลงาน บนฐาน KPI, Competency อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.2 ขั้นตอน กระบวนการในการการประเมินผลงาน
- 6.3 รูปแบบ , แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลงาน
- 6.4 การเก็บข้อมูล เพื่อทำการประเมินผลงาน

#### **Workshop 4 การจัดทำระบบประเมินผลงานประจำปี**

\*\*\*ทุกขั้นตอนจะให้มีการซักถามตอบข้อสงสัยในการทำระบบประเมินผลงาน\*\*\*

#### 4.เทคนิค รูปแบบการฝึกอบรม

การบรรยายแนว Training & Group Coaching เพื่อสร้างการระดมความคิด สลับกับการทำ Work Shop โดยใช้กิจกรรมที่ตรงตามเนื้อหา และใช้ข้อมูลของจริงหรือจำลองของธุรกิจ เพื่อ ความเข้าใจ และนำไปใช้งานได้อย่างแท้จริง

- บรรยาย 35 %
- กิจกรรมกลุ่ม 65%

#### 5. ประโยชน์ที่องค์กร และ ผู้เข้าอบรมจะได้รับ

- 5.1 ได้ความรู้และฝึกทักษะในการคิดและวางแผนกลยุทธ์
- 5.2 เพื่อให้ทุกหน่วยงาน ทำงานไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร
- 5.3 สร้างเป้าหมายที่ชัดเจน ในเป้าของหน่วยงาน และ ผู้บริหารระดับในระดับต่างๆ ใครต้องทำอะไร วัดผลอย่างไร ทำงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่
- 5.4 มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน มีมาตรฐาน ทำให้เกิดความเป็นธรรมกับบุคลากรที่มุ่งมั่นตั้งใจทำงาน และมีผลงานอย่างแท้จริง
- 5.5 สามารถนำ KPI และระบบการประเมินผลงาน ที่ได้ไปใช้งานในระบบบริหารจัดการอื่นๆ

## 6.หลักสูตรนี้เหมาะสำหรับ

ผู้บริหารระดับสูง, ผู้จัดการ, ผู้ช่วยผู้จัดการ, Supervisor, หัวหน้างาน