

**กำหนดการสัมมนาการ
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
(Strategic Planning : SP)
ของระบบการประเมินผลใหม่**

(State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

เอกสารประกอบการสัมมนา

14 ธันวาคม 2563 @ โรงแรมวันนา สุรวงศ์

- | | |
|---------------|---|
| 9.00 – 9.30 | ลงทะเบียน  |
| 9.30 – 10.30 | สรุปข้อคำถามด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
ที่มีการถามตอบใน Line
ห้อง SE-AM Chat Group |
| 10.30 – 10.50 | พักรับประทานอาหารว่าง |
| 10.50 – 12.00 | ถาม – ตอบ |
| 12.00 – 13.00 | พักรับประทานอาหารกลางวัน |

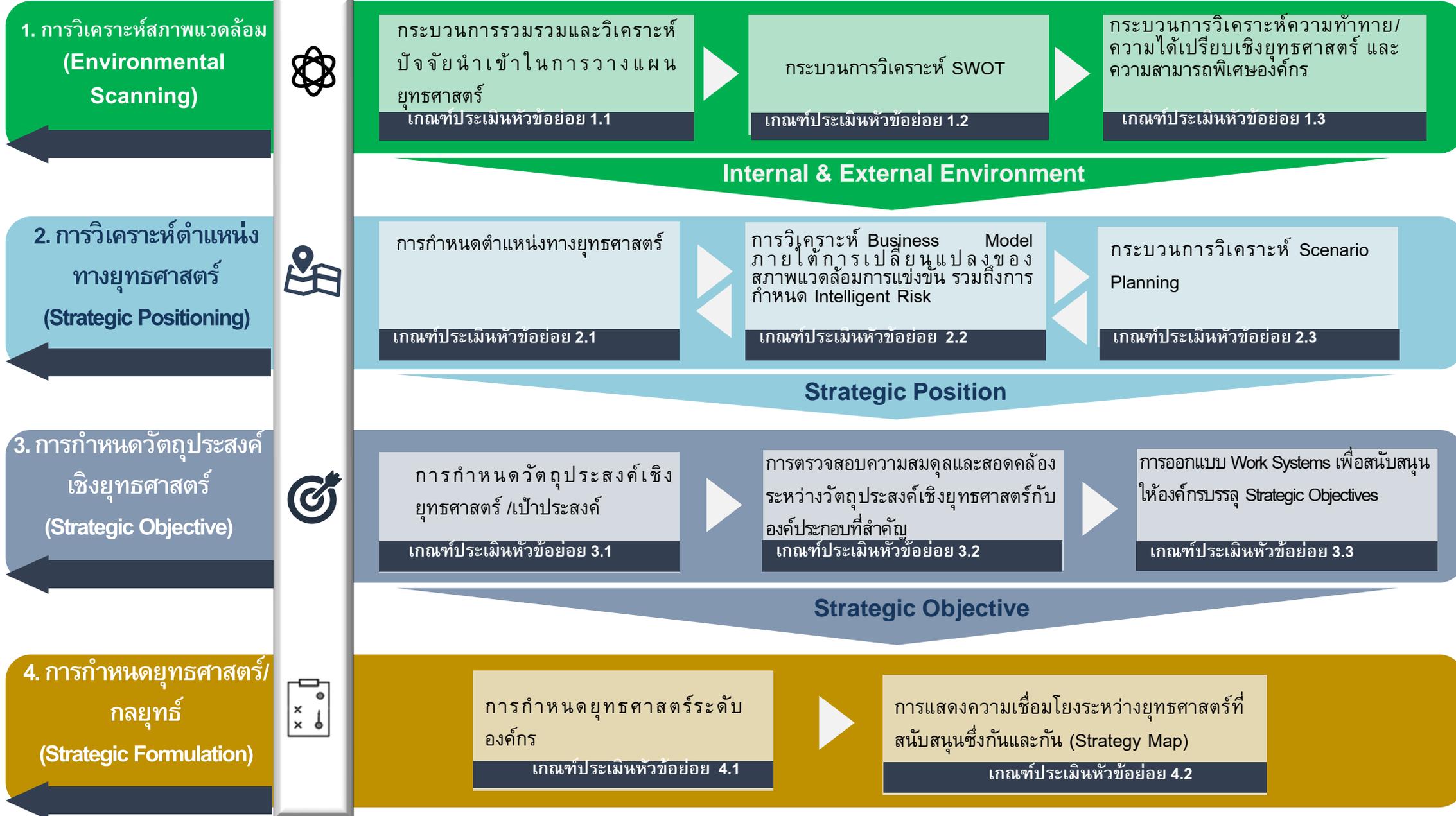


คำถามที่พบบ่อย

(Frequency Asked Questions: FAQ)

สรุปข้อคำถามด้านการวางแผน
เชิงกลยุทธ์

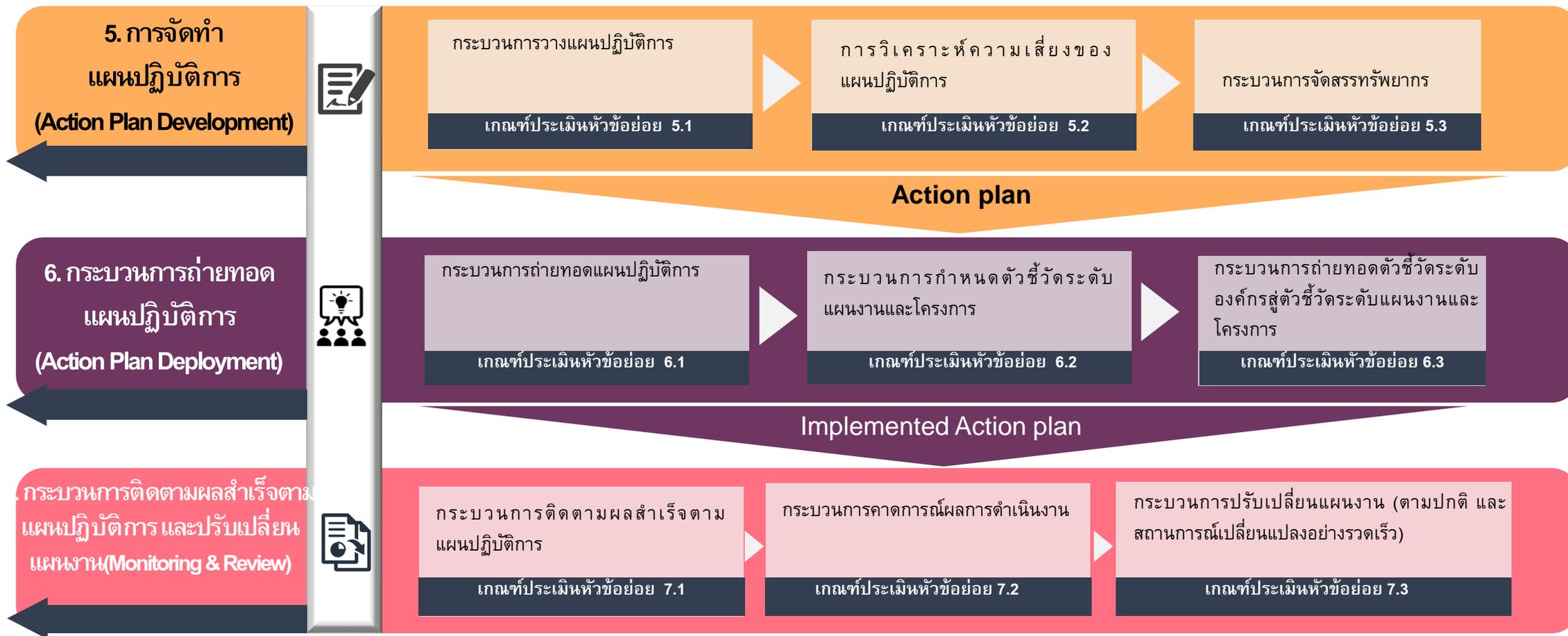
Module 1 : กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



Module 2: กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

Module 2: นำหน้าร้อยละ 50

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ



ถาม :

1. หมวด 2 SP

**การตรวจประเมินในปีนี้ จะเป็นการ
ตรวจแผนวิสาหกิจที่ดำเนินการ
เสร็จแล้ว (เล่มที่ใช้ปัจจุบัน ปี 63)
หรือ เป็นแผนวิสาหกิจที่กำลัง
จัดทำ ในปี 64**

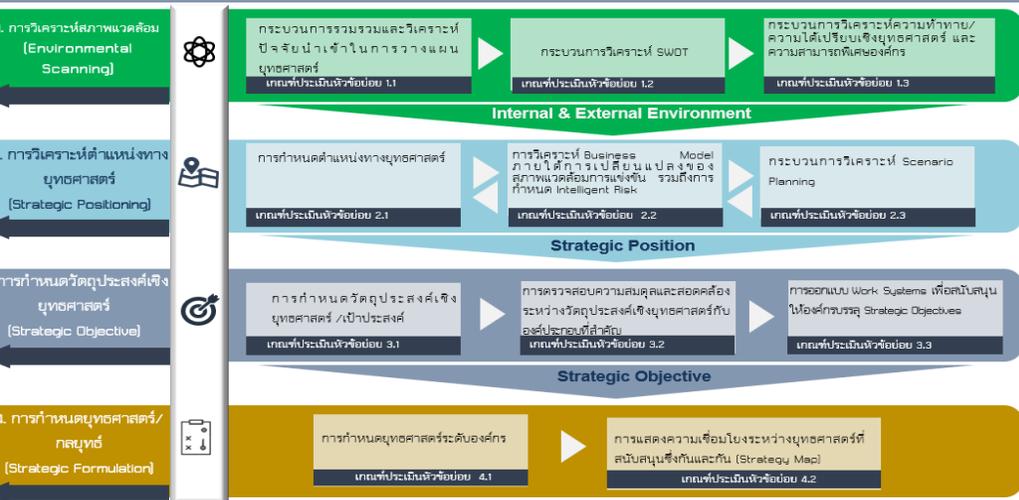
ตอบ :



การตรวจประเมิน หัวข้อ 1-4 (กระบวนการวางแผนกลยุทธ์) เป็นการตรวจแผนยุทธศาสตร์ ที่จัดทำในปี 2563 (ส่วนใหญ่จะเป็นแผนปี 2564- 25xx)

สำหรับข้อ 5-7 กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ) เป็นการทำแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอด ติดตาม แผนปฏิบัติการประจำปีที่ประเมิน คือในปี 2563 ดังนั้น เวลาตอบหัวข้อที่ 5 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ก็คือกระบวนการที่เกิดขึ้นในปี 2562 เพื่อทำแผนปฏิบัติการปี 2563 และหัวข้อที่ 6 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ก็คือกระบวนการที่เกิดขึ้นในปี 2562 และ/หรือปี 2563 เพื่อทำแผนปฏิบัติการปี 2563 เช่นเดียวกัน

ถาม :



ตอบ :

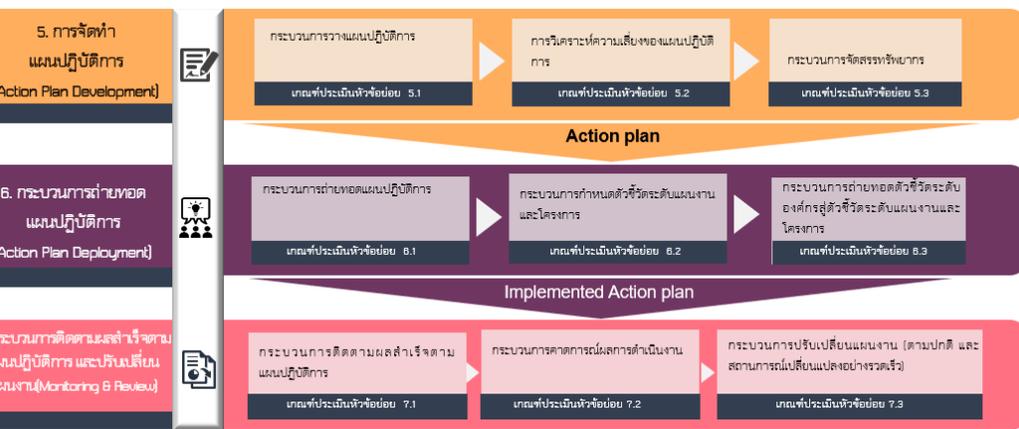
Corporate Plan

กระบวนการทำแผนวิสาหกิจปี 64 ซึ่งกระบวนการเกิดขึ้นในปี 63 ผู้ประเมินจะประเมินจากเนื้อหาในแผนวิสาหกิจปี 64 - ...



Action Plan

กระบวนการทำแผนปฏิบัติการปี 63 ซึ่งกระบวนการเกิดขึ้นในปี 62 และ/หรือ 63 ผู้ประเมินจะประเมินจากเนื้อหาในแผนปฏิบัติการปี 63



**2. ถ้าพิจารณาตามเกณฑ์ด้าน
SP แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว
และ แผนปฏิบัติการประจำปี
ควรต้องจัดทำอย่างละกี่ปี**



ขึ้นกับบริบทองค์กร บางองค์กรแผนวิสาหกิจมี
ทั้ง 3 5 10ปี ได้ แต่ต้องวิเคราะห์ อธิบายได้ว่า
ทำไมต้อง 3 5 หรือ 10 ปี เช่น 3 ปีเพราะจะเป็น
การทบทวนแผนฉบับเดิม ดังนั้น ต้องคงระยะเวลา
ของกรอบเดิมไว้

โดยปกติ แผนระยะยาวไม่ต่ำกว่า 3 ปี

แผนปฏิบัติการประจำปี 1 ปี

**3. Layer ขององค์ประกอบใน
แผนวิสาหกิจ ต้องเป็นอย่างไร มี
ความยืดหยุ่นหรือไม่ ว่าถ้าไม่มีบาง
องค์ประกอบ จะไม่ได้คะแนน**



การให้คะแนนในหัวข้อ SP ให้ตามองค์ประกอบของแผนวิสาหกิจ
ตั้งแต่

1. **SWOT** (กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดย ปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อน ปัจจัยยั่งยืน และความสามารถในการดำเนินงานตามแผน ต้องทันกาล)
2. **SA SC CC** (จาก Ranking SWOT และ TOWS หรือเครื่องมืออื่นๆ)
3. **ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์** (ซึ่งประกอบด้วย Business Model และ Scenario Planning ในแต่ละระยะ) (กำหนด เป้าหมายของวิสัยทัศน์ ระยะเวลาที่บรรลุ แล้ว Backward)
4. **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และเป้าประสงค์ (Goals)** (ตารางยาวยาว และการทบทวน Work System ที่สัมพันธ์กับ SO)
5. **ยุทธศาสตร์ (Strategy)**
6. **กลยุทธ์ (Tactic)** (กำหนดตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ เพื่อเอาไปใช้ในการกำหนด Strategy Map)

ทั้ง 6 ขั้นตอน สส. อาจจะกำหนดชื่อแตกต่างกันไปจากเกณฑ์ประเมินได้ แต่ต้องอธิบายผู้ประเมิน ให้เข้าใจว่าชื่อดังกล่าว หมายถึง Layer ใด เช่น บาง สส. อาจใช้คำว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ แทน คำว่าวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น

4. เกณฑ์ ด้าน SP ข้อ 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ได้มีการระบุขั้นตอนในการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นั้น จะแตกต่างกับ ข้อ 1.2 การวิเคราะห์ S-W-O-T กันอย่างไร



1.1 เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ผ่านเครื่องมือต่างๆ

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

1.2 เป็นการสังเคราะห์ ต่อจาก 1.1 เพื่อสรุปออกมาเป็น SWOT โดยสามารถ อ้างอิง Evidence Base ในแต่ละปัจจัย ซึ่งเป็นกระบวนการที่ 1.1 และ 1.2 เชื่อมต่อกัน

ถาม :

5. การจัดลำดับความสำคัญ SWOT โดยดู 2 มุมมองระหว่างกัน คือ Important กับ Manageability โดยเกณฑ์ที่ตั้งยึดหลักการมาคล้ายๆ กับเกณฑ์ของการจัดลำดับความสำคัญของ OFI ขอสอบถามค่า

1.1 เราสามารถอ้างอิงวิธีการจัดลำดับความสำคัญ SWOT จากลักษณะคล้ายๆ การจัดลำดับความสำคัญของ OFI ได้หรือไม่

1.2 วิธีการจัดลำดับความสำคัญ SWOT โดยดู 2 มุมมองระหว่างกัน คือ Important กับ Manageability เป็นลักษณะการมองคล้ายวิธีการวิเคราะห์ Impact กับ Likelihood ของการประเมินความเสี่ยงใช่หรือไม่

1.3 วิธีการจัดลำดับความสำคัญ SWOT โดยดู 2 มุมมองระหว่างกัน คือ Important กับ Manageability เป็นวิธีการที่สามารถอ้างอิงทฤษฎี หรือจากหลักการจากที่ใดได้บ้าง

ตอบ :



การจัดลำดับความสำคัญของ SWOT สส.สามารถกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาได้เอง การประเมินดูว่าเกณฑ์ดังกล่าวสามารถพิจารณาถึงผลกระทบได้ชัดเจนหรือไม่ เช่น ผลกระทบต่อผลประโยชน์ ผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร มีการแบ่ง Scaling และสื่อสารกันอย่างไรถึงมั่นใจว่า SWOT นั้น มีนัยสำคัญที่แท้จริง ซึ่ง สส. อาจ Apply มาจากเกณฑ์ประเมินผลกระทบใน OFIหรือผลกระทบในการกำหนด Impact ของ Corporate Risk ภาพรวมได้

แต่สำหรับส่วนของ Manageable มักจะไม่นิยมนำมาเป็นเกณฑ์ Ranking เพราะการวิเคราะห์ SWOT ควรพิจารณาถึงความมีนัยสำคัญที่แท้จริงก่อน อย่าเพิ่งนำข้อจำกัดว่า Manage ได้หรือไม่มาใช้ในขั้นตอนนี้ ถ้าประเด็นนั้นมีนัยสำคัญจริง ก็จำเป็นต้อง Manage ซึ่งจะไปวิเคราะห์ตอนศึกษาศาสตร์อีกครั้ง

6. สอบถามด้านที่ 2

หัวข้อ 1.3 กระบวนการวิเคราะห์

ความท้าทาย/ความได้เปรียบ

เชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถ

พิเศษองค์กร (หน้า 52-54)

ขอคำอธิบายและขอให้ยกตัวอย่าง

ในระดับคะแนนที่ 2 ที่ว่า

มีการประเมินประสิทธิผลของทุก

ขั้นตอน และทุกขั้นตอน

ได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด



ประสิทธิผลของขั้นตอนการวิเคราะห์ SA SC CC คือการแสดงถึงเครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้วิเคราะห์ SA SC CC ที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถสกัดประเด็นที่เป็น impact และสัมพันธ์กับ SWOT ได้จริง รวมถึง SA SC CC ครอบคลุมประเด็นสำคัญขององค์กรครบถ้วน ที่จะพร้อมถ่ายทอดลงสู่ SO หรือไม่



7. การวิเคราะห์ Scenario Planning

1. ขอให้ช่วยอธิบายถึง Cost-Benefit ในข้อนี้ หมายถึง อะไร
2. ทางเลือก หมายถึง อะไร
3. ในกรณีการประมาณการผลประโยชน์ทางการเงินโดยแยกเป้าหมาย เป็น 3 กรณี คือ Worst Based และ Best case มีกำไรชัดเจนในแต่ละค่า เป็น 1,000/2,000/3,000 ถือว่าครอบคลุมทางเลือกทั้ง 3 กรณีใช้หรือไม่คะ



1. เมื่อ รส. ประมาณการผลประโยชน์ประกอบกิจการในแต่ละทางเลือกแล้ว **ต้องกลับไป Mapping กับยุทธศาสตร์เพื่อพิจารณาว่าจะต้องดำเนินการในยุทธศาสตร์ใดบ้าง** เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม Best Case และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว มีต้นทุนหรือไม่ ทั้งเชิงการเงินและไม่ใช้การเงิน และถ้าเทียบแล้ว ต้นทุนดังกล่าวมีความคุ้มค่าสำหรับผลประโยชน์ใน Best Case ที่เพิ่มขึ้นหรือไม่

2. ทางเลือก หมายถึง ทางเลือกของยุทธศาสตร์ โดยบางยุทธศาสตร์ถ้าจะต้องทำเพิ่มเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย Best Case ต้องมีการลงทุนในสินทรัพย์เพิ่มเติม หรือมีการคิดมาตรการในการดำเนินงานใหม่ๆ ที่ใช้ Digital เป็นต้น ซึ่งทุกอย่างต้องวิเคราะห์เป็นต้นทุนทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินตามข้อ 1 แล้วพิจารณาว่ามีความคุ้มค่าหรือสมควรทำหรือไม่

3. ยังไม่ครอบคลุมค่ะ คำตอบข้อนี้เป็นคำตอบเดียวกับข้อ 1

Linkage scenario planning with strategy

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

Inventory Mgt. System

Manpower Planning

Networking Mgt.

External Funding Mgt.

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

8. จะต้องมิตัวชี้วัดของทุกกลยุทธ์หรือไม่



ตามเกณฑ์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) จะต้องมิตัวชี้วัด (Goals) สำหรับ Layer ถัดมา ในเกณฑ์ไม่ได้กำหนดให้มิตัวชี้วัด แต่หากมิตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ จะทำให้แสดงความเชื่อมโยงระหว่าง Strategy Map ได้ชัดเจนขึ้น โดยตัวชี้วัดจะมีลักษณะทั้ง Leading และ Lagging Indicators

Vision	Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services		
Mission	The number one provider of ultra-high speed mobile information networks across the United Kingdom and Europe		
Strategic Priorities	Content Partnerships	Customer Service	Brand Awareness
Strategic Results	Strong supply chain for content and information services, exclusive agreements	Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface	Reinvigorated brand based on successes, attract a wider and younger audience

	Strategic Objectives	Measures	Targets	Projects/Notes
Financial		<ul style="list-style-type: none"> Net profit Operating costs Revenue in target markets 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 5% per year ↓ 3% per year ↑ 12% per year 	<ul style="list-style-type: none"> Implement new financial accounting system Simplify billing operations
Customer		<ul style="list-style-type: none"> % Market share index % Customer satisfaction index % Focus group user index 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 3% per year 85% this year > 90% each focus session 	<ul style="list-style-type: none"> Competitive end user requirements market studies for new UK regions "Improve the Offering" two year programme
Internal Processes		<ul style="list-style-type: none"> New products as % of sales Brand awareness score Cost efficiency index 	<ul style="list-style-type: none"> 12% this year ↑ 5% per year > 90% every reporting period 	<ul style="list-style-type: none"> Create improved offering selection process Hook into 'Improve the Offering' programme Training programme for new offerings and user interface
Organisational Capacity		<ul style="list-style-type: none"> Employee development plans Technology training index Supply chain efficiency index 	<ul style="list-style-type: none"> 95% in place 90% efficient 95% 	<ul style="list-style-type: none"> Product and marketing training programme 2 year content supply agreements Technology improvement programme

Customer Focus - Integrity - Quality - Helpfulness - Community - Efficiency

ถาม :

9. หัวข้อที่ 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) ระดับที่ 3 สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ได้ทุกแผนงานและในจุดที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ต้องสามารถแสดงได้ถึงระดับความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
คำถาม: ระดับความสำเร็จตามแผนงานในที่นี่ คือ แผนงานที่ t หรือ แผนงานที่ t+1 ค่ะ

ตอบ :



เป็นแผนงานปี t+1 เช่นตอนนี้เป็นปี 63 ทำแผน
วิสาหกิจปี 64 อยู่ ประเมินเนื้อแผนในปี 64 ค่ะ
ซึ่งการประเมินเป็นการ Check Leading
Lagging ในแผนที่เชื่อมโยงผ่าน Strategy Map
ว่าสัมพันธ์กันหรือไม่

10. อยากทราบกระบวนการในการ ทำ Intelligent Risk



จะต้องทำการวิเคราะห์ ปัจจัยเสี่ยงที่เป็น
ปัจจัยเสี่ยงในอนาคต ไปพร้อมกระบวนการทำ
แผน ในส่วนที่มีการกำหนดตำแหน่งทาง
ยุทธศาสตร์ค่ะ

เมื่อระบุแล้ว ต้องนำเข้าเป็นปัจจัยเสี่ยง
ทั้งหมด (Risk Universe) เพื่อเข้าสู่
กระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

11. ในหมวดต่างๆที่ระบุ ว่าต้องมี ยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องไป รวมเป็น ยุทธศาสตร์ เดียวกันในหมวด 2 ใช้หรือเปล่านั้น



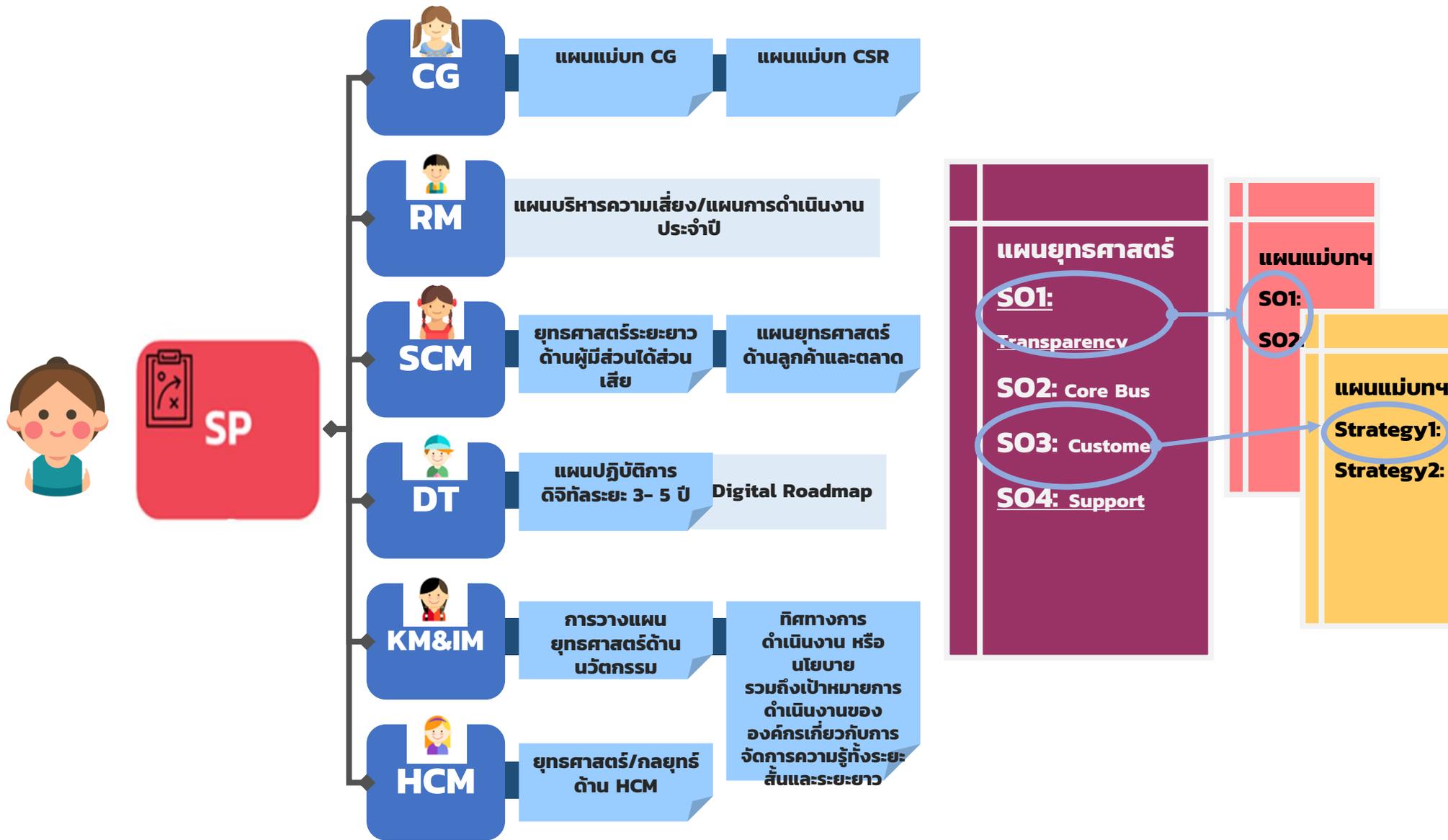
แยก แผนยุทธศาสตร์กันค่ะ

อธิบายผ่านแผนภาพดังกล่าว ซึ่งความหมายของ แผนของแต่ละ Enablersจะมีข้อกำหนดและองค์ประกอบที่สำคัญที่กำหนดในเกณฑ์ จะถือว่าเป็นแผนระดับ รอง คือ แผนแม่บท เพียงชื่ออาจมีความแตกต่างกันบ้าง

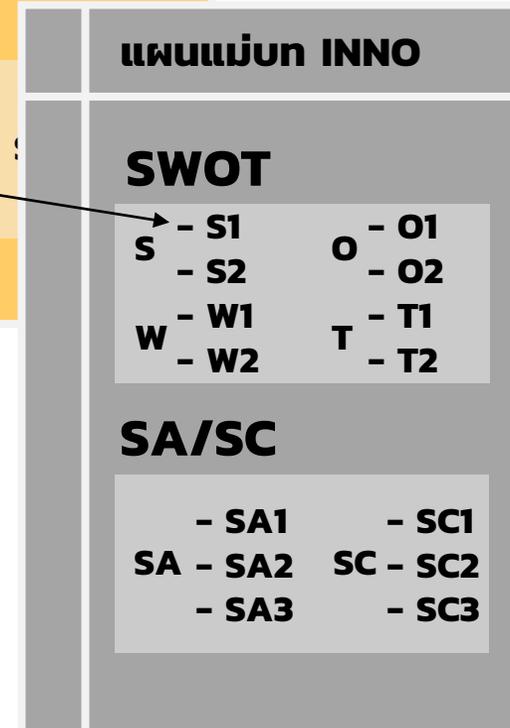
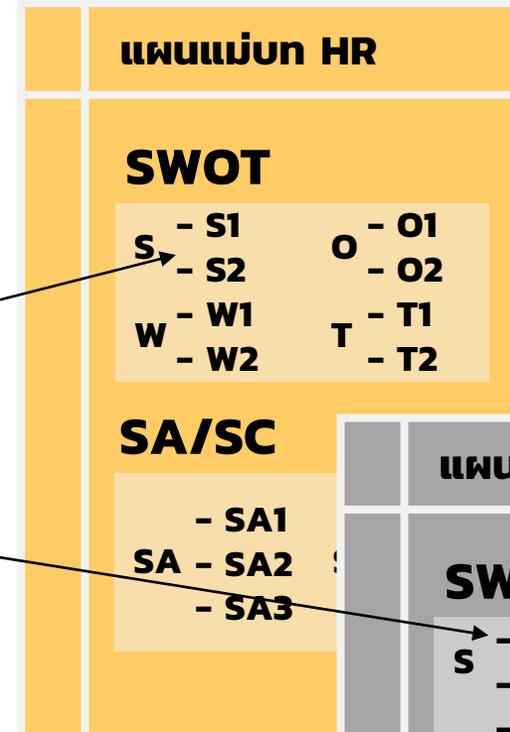
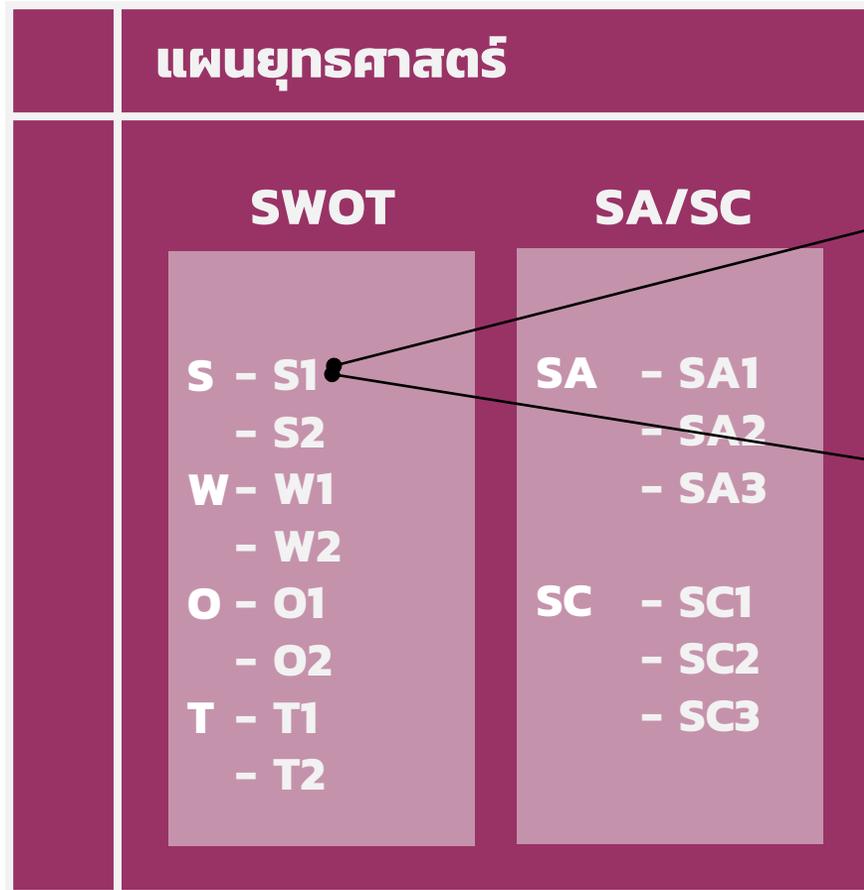
ดังนั้น สส. จะต้อง Check ถึง

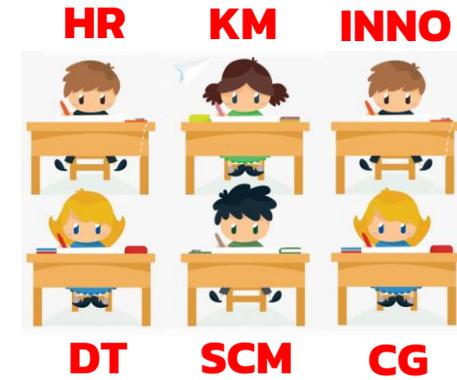
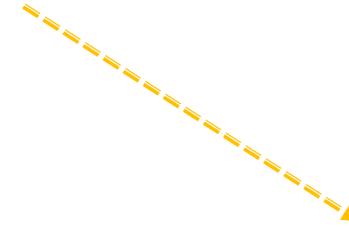
- มีแผนแม่บทที่แผน แต่ละแผนรอบระยะเวลาใดบ้าง
- องค์ประกอบของแผนแม่บทแต่ละแผนมีอะไรบ้าง
- รอบเวลาการทบทวนแผนแม่บทแต่ละแผนมีรอบเวลาอย่างไร จะเกิดก่อน – เกิดหลังแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- มีโจทย์อะไรบ้าง ที่แผนยุทธศาสตร์องค์กร ต้องการให้แผนแม่บทดำเนินการ

ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Planning และ Enabler อื่นๆ



การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ และการแสดงความเชื่อมโยง





Step 1

- แผนวิสาหกิจองค์กร ระบุวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์
- จากวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ให้ระบุความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนแม่บทอื่น

SO / Goals	Linkage	Owner
SO1	HR Master Plan SCM	
SO2	Innovation Master Plan	
SO3	DT Inno Master Plan	

Step 2

อธิบายถึงความสอดคล้องดังกล่าว ให้ผู้รับผิดชอบของแต่ละแผนแม่บทรับทราบ และเข้าใจในความหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



Step 4

ฝ่ายแผนติดตามความครบถ้วน ถูกต้อง และตรงประเด็นที่คาดหวัง ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละแผนแม่บท

Step 3

ผู้รับผิดชอบของแต่ละแผนแม่บทรับทราบ และนำไปวิเคราะห์ ปรับปรุงในแผนแม่บทที่ตนรับผิดชอบ

ถาม :

12. KPI ของ Strategic Objectives / Strategies / Tactics ต้องกำหนดเป็นระยะสั้น กลาง ยาว ทั้ง 3 ระดับเลยไหมคะ

และสามารถเป็นตัวเดียวกันได้ไหมคะในบางกรณีที่ต้องการ Cascade KPI ลงมาเลยอะคะ

ตอบ :



ในเกณฑ์ ระดับที่ต้องมี KPI คือ SO ซึ่ง KPI ของ SO คือเป้าประสงค์ ส่วน Tactics มี KPI เพื่อแสดงความเชื่อมโยงผ่าน Strategy Map แต่ละระดับ Strategy จะมีหรือไม่มี KPI ก็ได้แล้วแต่องค์กร ในเกณฑ์ไม่ได้กำหนด สำหรับที่ถามมา สั้น กลาง ยาว จะเป็น Strategic Positioning ไม่ใช่ SO / Strategy / Tactics

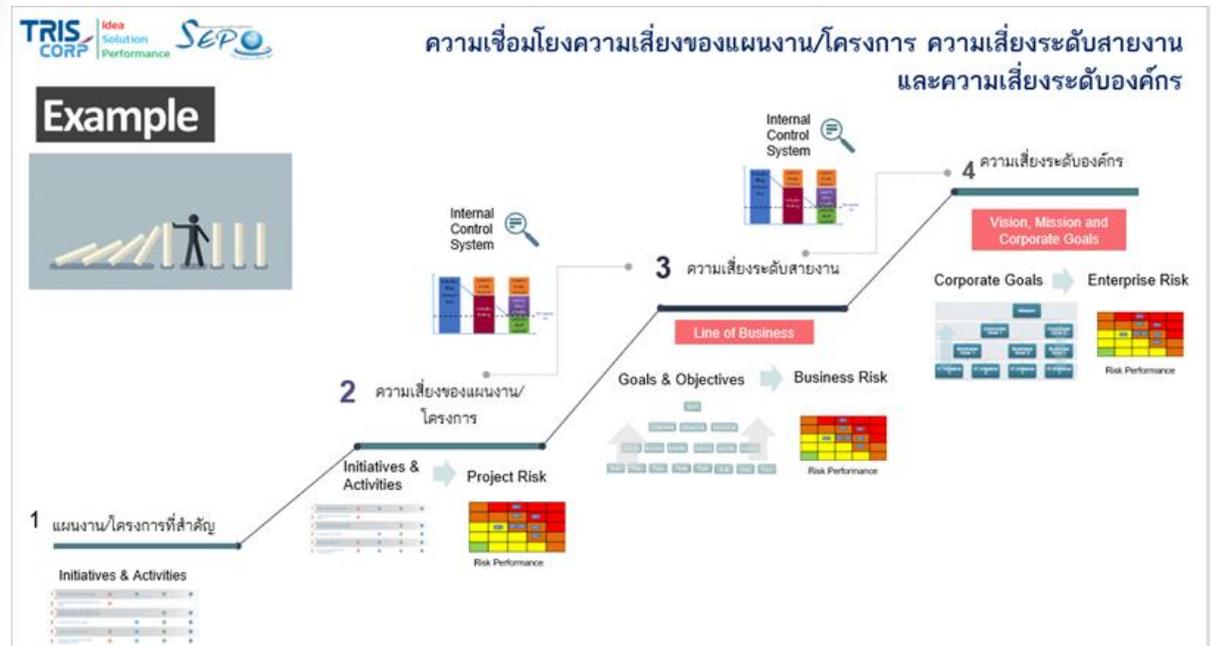
การ Cascade เป้าหมาย จาก SO -- Strategy -- Tactic สามารถถ่ายทอดจาก goals มาได้เลย บาง KPI เป็นตัวเดียวกันได้ ถ้า Tactics นั้นๆ สัมพันธ์กับ Goals โดยตรง

SO	Goal	Strategy	Tactic
เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรที่มีสมรรถนะหลักที่สามารถแข่งขันได้	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการประเมิน Competency	พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทั้งตาม Competency Gap ณ ปัจจุบัน และ FCC ในอนาคต	ค้นหาสมรรถนะหลักที่แท้จริงที่เป็นข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ
			ประเมิน Competency ในทุกระดับ และทุกตำแหน่ง

13. ด้าน 2 การวางแผนกลยุทธ์
 หัวข้อย่อย 5.2 การวิเคราะห์ความ
 เสี่ยงของแผนปฏิบัติการคือ เป็น
 การระบุความเสี่ยงในการคัดเลือก
 โครงการใช้หรือไม่



เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติงาน
 และแผนงานโครงการ ในทุกโครงการ



14. ขอสอบถาม ด้าน SP น. 66

(ตามคู่มือ) ในระดับ 2 ทุก

แผนงาน/โครงการ สามารถ

วิเคราะห์ถึงความต้องการในการใช้

ทรัพยากรตามแบบฟอร์มที่กำหนด

ได้ครบถ้วนทุกองค์ประกอบ

แบบฟอร์มหมายถึงฟอร์มไหนคะ

5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)
 ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากร รวมถึงกรอบเวลาในการดำเนินการ
 ระดับ 2 ทุกแผนงาน/โครงการ สามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการในการใช้ทรัพยากรตามแบบฟอร์มที่กำหนดได้ครบถ้วนทุกองค์ประกอบ
 ระดับ 3 ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ห้วงประมาณทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากรและพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด
 ระดับ 4 กระบวนการจัดสรรทรัพยากรสามารถแสดงได้ถึงเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและแผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
 ระดับ 5 มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดสรรทรัพยากร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

แบบฟอร์มในการพิจารณาจัดสรรทรัพยากร



ตัวอย่างประเด็น	นน.	Low ระดับ 1	Medium ระดับ 3	High ระดับ 5
ความต้องการทรัพยากรสำหรับโครงการ (20%)				
ด้านงบประมาณรวมทั้งหมดของโครงการ	10	มากกว่า 100 au.	20 -100 au.	น้อยกว่า 20 au.
ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	ต้องจัดซื้อ H/W และ S/W ใหม่ โดยมีงบประมาณมากกว่า 20 ล้านบาทขึ้นไป	ต้องจัดซื้อ H/W และ S/W ใหม่ โดยมีงบประมาณน้อยกว่า หรือเท่ากับ 20 ล้านบาท	สามารถใช้ H/W และ S/W ที่มีอยู่
ด้านทรัพยากรบุคคล/องค์ความรู้/นวัตกรรม	5	มีการจ้างที่ปรึกษา /Outsource	งาน/โครงการที่ต้องทำร่วมกันมากกว่า 1 สายงานขึ้นไป	- พนักงานองค์กร ไม่เกิน 10 ท่าน - งาน/โครงการของเพียงฝ่ายเดียว
การวิเคราะห์ประโยชน์และความคุ้มค่าโครงการ (20%)				
สมมติฐานทางการเงินที่สำคัญ	10	ไม่มีการระบุสมมติฐาน	-	มีการระบุสมมติฐานทางการเงินที่ชัดเจน และสมเหตุสมผล
ผลตอบแทนทางการเงิน (สามารถดำเนินการโดยแบบจำลองสำหรับการวิเคราะห์ตามที่ได้ให้ไว้)	10	- ไม่มีการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินที่ชัดเจน	- โครงการสร้างผลตอบแทน โดยมี NPV เท่ากับ 0- 10 au. และมี Payback Period มากกว่า 3 ปี - โครงการที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร จึงไม่สร้างผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้กับองค์กร	โครงการสร้างผลตอบแทน โดยมี NPV มากกว่า 10 au. และมี Payback Period ภายใน 3 ปี

ถาม :

15. สอบถามในด้านที่ 2 หัวข้อที่ 7 เรื่องกระบวนการติดตามผลสำเร็จ แผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยน แผนงาน ข้อความที่ว่า “ควรให้ความสำคัญในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุกตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและมีใช้การเงิน” อยากให้ช่วยยกตัวอย่างที่อธิบายว่า การให้ความสำคัญในการคาดการณ์ ต้องดำเนินการอย่างไร หรือมีวิธีการอย่างไรเพื่อแสดงว่า รัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญ

ตอบ :

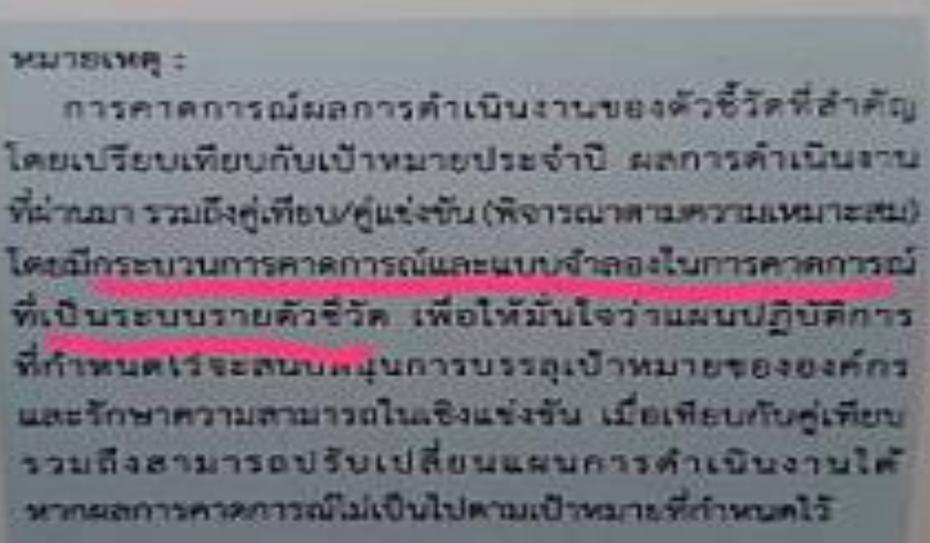


รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่จะตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญครบถ้วน แล้วทำการคาดการณ์ ผลการดำเนินงานในทุกตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนดให้ครบถ้วน การดูว่าให้ความสำคัญ คือผู้บริหารระดับสูง ได้มีการติดตามผลการคาดการณ์ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอหรือไม่

16. ที่ขีดเส้นไว้ หมายถึงจะให้เรา
ทำกระบวนการในทุกตัวชีวิตหรือคะ
ตอนแรกเข้าใจว่าให้ทำกระบวนการ
คาดการณ์ในภาพรวม แต่มี
แบบจำลองในการคาดการณ์ราย
ตัวชีวิตคะ



กระบวนการและแบบจำลองในการคาดการณ์ เป็น
การคาดการณ์ในทุกตัวชีวิตที่สำคัญ ซึ่งตัวชีวิตที่
สำคัญ ขึ้นกับองค์กรเป็นคนกำหนด ทั้งนี้
ตัวชีวิตที่สำคัญต้องครอบคลุมตามวัตถุประสงค์
เชิงยุทธศาสตร์ และความต้องการความคาดหวัง
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้ครบถ้วน ซึ่ง
กระบวนการคาดการณ์ ขึ้นกับประเภทตัวชีวิตที่จะ
ทำการคาดการณ์ และแบบจำลองขึ้นกับประเภท
ของตัวชีวิตเช่นเดียวกัน



1. คัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญระดับองค์กร (สอดคล้องกับหัวข้อ 6.2)

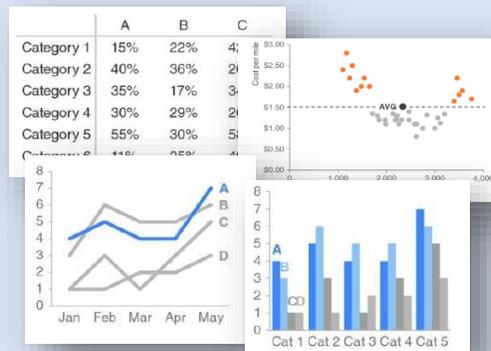


2. จัดกลุ่มตัวชี้วัดในรูปแบบตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ที่มีข้อมูลในอดีต ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ไม่มีข้อมูลในอดีต และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ



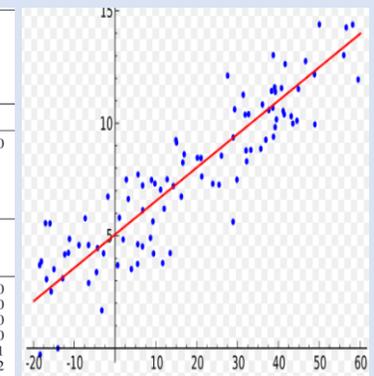
1. ตัวชี้วัดที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลในอดีตได้ในเชิงปริมาณ
 - ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่น รายได้ รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ค่าใช้จ่ายพนักงาน
2. ตัวชี้วัดที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลในอดีตได้ในเชิงปริมาณ แต่เก็บข้อมูลได้เพียงรายปี
 - การสำรวจความพึงพอใจ
 - การสำรวจความผูกพัน
3. ตัวชี้วัดที่เป็นลักษณะความสำเร็จของกิจกรรมในการดำเนินงาน
 - ความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการตามกิจกรรมที่กำหนด

3. กำหนดกระบวนการคาดการณ์ในแต่ละกลุ่มตัวชี้วัด โดยมีโมเดลในการคาดการณ์ที่ชัดเจน โดยดำเนินการร่วมกันระหว่างฝ่ายแผนกับผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด



	Sum of square	DF	Mean square	F	Sig.
Regression	98.807	5	19.761	71.622	0.000
Residual	67.599	245	0.276		
Total	166.406	250			

	Unstandardized Coefficients	Standardized coefficients	t	Sig.	
	B	Sid error	Beta		
Constant	0.782	0.178		4.406	0.000
Elevation	0.316	0.037	0.430	8.598	0.000
Relative relief	0.235	0.031	0.310	7.483	0.000
Vegetation variety	0.148	0.038	0.184	3.864	0.000
Water proximity	0.09	0.028	0.138	3.315	0.001
Slope diversity	0.133	0.043	0.169	3.127	0.002



4. ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดดำเนินการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด และของคู่เทียบ



Core Businesses



Supporting Processes



HCM



SCM



ถาม :

17. หัวข้อที่ 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ในค่าคะแนนระดับ 3 จะต้องมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านต่างๆ แล้วนำผลที่วิเคราะห์ได้มาทบทวนปรับปรุงแผนงานและเป้าหมายนั้น

คำถาม:

1. สามารถใช้การเปรียบเทียบในระดับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมได้หรือไม่ และ
2. ภายหลังเมื่อสิ้นปีงบประมาณ จำเป็นหรือไม่ที่ผลการดำเนินงานต้องดีกว่าคู่แข่งหรือเพียงแค่มีกระบวนการและการพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนก็พอแล้วคะ

ตอบ :



1.รส. ต้องกำหนดคู่แข่งให้ชัดเจนในแต่ละตัวชี้วัดเพื่อทำการคาดการณ์คะ ว่าจะเทียบกับหน่วยงานใด ไม่สามารถใช้ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมได้

2.การประเมินไม่ดูผลว่าต้องดีกว่าคู่แข่ง เป็นเพียงกระบวนการปรับแผน หากผลที่คาดการณ์ต่ำกว่าที่ประมาณการไว้คะ

18. Trigger Point

18.1 เกณฑ์การกำหนด Trigger Point จำเป็นต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมไหนหรือไม่คะ

18.2 ภายหลังจากกำหนดเกณฑ์ Trigger Point หากผลการดำเนินงานดีกว่า ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนงานตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ใช่หรือไม่คะ

18.3 การกำหนด Trigger Point โดยให้มีความสัมพันธ์กับ Leading Indicator ของแต่ละแผนงาน เลือกเฉพาะแผนงานหรือโครงการที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญ (Value Drivers) ขององค์กรได้หรือไม่คะ



1. ในเกณฑ์ไม่ได้กำหนดนะคะ แต่ในเมื่อเป็น Trigger Point ของแผนงานและตัวชี้วัดที่สำคัญ ควรจะผ่านการอนุมัติในระดับ Top Team ที่มีเบอร์ 1 เป็นประธาน

2. ถูกต้องคะ แต่ต้องมั่นใจว่า Trigger Point เป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าได้จริงๆ บาง สส. พิจารณาหลายๆ มุมระหว่าง Trigger Point กับการคาดการณ์ประจำปีของตัวชี้วัดนั้น ๆ รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการนั้นๆ ควบคู่ไปด้วย

3. เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้ระยะแรกอาจจะเลือกแผนงานที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญได้คะ

ถาม :

ตอบ :

**19. หมวด SP เกี่ยวกับเอกสารประกอบค้ำ
ในรายการเอกสารประกอบ ข้อที่ 2)
กระบวนการทำแผนวิสาหกิจโดยสรุป
กระบวนการในการกำหนดและวิเคราะห์
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic
Positioning) รวมถึงกระบวนการในการ
จัดทำ Business Model ในตำแหน่งเชิง
ยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ อันนี้ต้องส่ง
SIPOC 3 กระบวนการเลยใช้มีัยค้ำ 1.
กระบวนการทำแผน 2.กระบวนการในการ
กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ 3.
กระบวนการในการจัดทำ Business
Model**



ขึ้นกับรส. กำหนด กระบวนการ หากเป็น
กระบวนการที่รวม ในกระบวนการทำแผนภาพรวม
ให้ระบุมาว่าอยู่ที่ขั้นตอนไหน ไม่จำเป็นต้องแยก
SIPOC

**20. สอบถามด้านที่ 2 module 2
ข้อ 6.2 กระบวนการกำหนด
ตัวชี้วัดระดับแผนงานและ
โครงการ
ขอทราบความหมายของ
"แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน"
ที่ปรากฏ ในระดับ 3 และ 4
และการเรียง Layer ของแผน
(แผนปฏิบัติการ แผนแม่บท แผน
ฯสายงาน)**



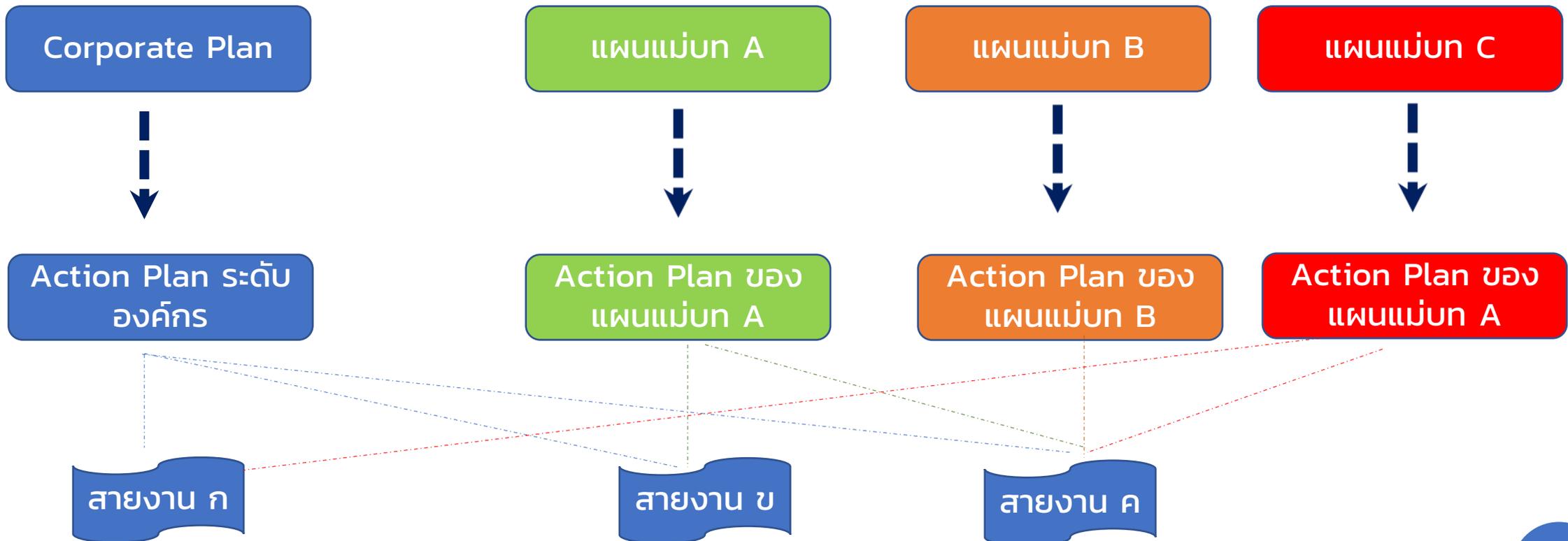
แผนปฏิบัติการแต่ละสายงาน คือ แผนที่ถ่ายทอดจากแผนปฏิบัติการองค์การที่สำคัญ (initiative) ลงสู่สายงาน ดังนั้น แผนสายงานมักจะประกอบด้วยแผนปฏิบัติการที่รับมาจาก initiative ขององค์การ และงานปกติที่แต่ละสายงานต้องดำเนินการ

Layer ของแผน แผนปฏิบัติการองค์การ ถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการสายงาน ส่วนแผนแม่บท ก็จะมีการถ่ายทอดบาง initiative สู่สายงานที่เกี่ยวข้องเช่นเดียวกัน

ถาม :

20. สอบถามด้านที่ 2 module 2 ข้อ 6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ ขอรบกวนความหมายของ "แผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน" ที่ปรากฏ ในระดับ 3 และ 4 และการเรียง Layer ของแผน (แผนปฏิบัติการ แผนแม่บท แผนฯสายงาน)

ตอบ :



**21. ขอสอบถามเกณฑ์ SP ข้อ 5.3 เรื่อง
กระบวนการจัดสรรทรัพยากร ใน L4 ที่ระบุว่า
“กระบวนการจัดสรรทรัพยากรสามารถแสดงได้
ถึงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่าง
แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และ
แผนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ” นั้น
ความหมายของเกณฑ์ประเด็นนี้ ต้องการจะ
ทราบความสอดคล้องระหว่าง “งบประมาณที่
ได้รับการอนุมัติจากการจัดสรรทรัพยากร” กับ
“แผนบริหารความเสี่ยง และ/หรือ แผนบริหาร
IT” ในมุมมองไหนครับ ระหว่างกรณี**

**1. บริหารความเสี่ยงกรณีเกิดใช้เกิน
งบประมาณที่อนุมัติ จะมีกระบวนการอย่างไร
หรือ**

**2. งบในการบริหารแผนปฏิบัติการที่
เกี่ยวข้องความเสี่ยงของแผนงาน IT ได้หรือไม่**



ในแบบฟอร์มการจัดสรรทรัพยากร ต้องมีการวิเคราะห์
ความเหมาะสมของการจัดสรรในหลายๆ ด้าน หนึ่งในนั้น
คือ ความเสี่ยงของโครงการ กับความต้องการทรัพยากร
IT เพื่อสนับสนุนโครงการให้สำเร็จ ดังนั้น การบูรณาการ
กับแผนความเสี่ยงคือ การวิเคราะห์แผนความเสี่ยง ได้นำ
ความเสี่ยงระดับโครงการไปวิเคราะห์หรือไม่ ว่าถ้าความ
เสี่ยงระดับโครงการใดเกินระดับควบคุมได้ จะขึ้นมาเป็น
Corporate Risk และในการบูรณาการกับแผน IT คือ
ความต้องการทรัพยากรด้าน IT ของทุก Project ได้นำมา
เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อจัดสรรทรัพยากรด้าน IT
ที่เหมาะสมให้แต่ละโครงการหรือไม่

22. สำหรับหัวข้อตัวชี้วัดด้าน SP นั้น หากมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์กรใหม่ นั้น ในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ หากแค่แจ้งเวียนผ่านทางเมลล์ของฝ่ายบริหาร เท่านั้น เพียงพอหรือไม่ หรือจะต้องทำการแจ้งเป็นหนังสือลายลักษณ์อักษร ให้ฝ่ายบริหารและหัวหน้าส่วนงานต่างๆ ลงลายมือชื่อเพื่อรับเป็นเอกสารอย่างเป็นทางการคะ



ในเกณฑ์ไม่ได้ Lock ช่องทางในการสื่อสารแผน ขึ้นกับแต่ละองค์กรในการพิจารณาว่าช่องทางการสื่อสารมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรมากที่สุด แต่ไม่ว่าจะเป็นช่องทางไหน รส. ต้องมีการประเมินประสิทธิผลของช่องทางดังกล่าวว่าสื่อสารไปแล้วผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบและเข้าใจในสาระสำคัญของแผนหรือไม่ ซึ่งต้องมีการประเมินการรับรู้ในแต่ละช่องทางที่ได้สื่อสารแผน

**23. การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ
และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด
ดังกล่าวในปีปัจจุบัน หมายถึง
ข้อมูลตามแผนปฏิบัติการ
โครงการปี 63 หรือข้อมูลตัวชี้วัด
ตามบันทึกข้อตกลงของ สคร. ค่ะ**



การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ขึ้นกับองค์กร อย่างน้อยต้องสอดคล้องกับ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - สอดคล้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ดังนั้น อาจจะเอาจากตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง หรือตัวชี้วัดตามแผน หรือตัวชี้วัดอื่นที่ Initiate ขึ้นมาได้ค่ะ ขอให้แสดงความสอดคล้องกับ SO กับ Stakeholder ได้ค่ะ

**24. แผนแม่บทในแต่ละ Enabler
ควรมีองค์ประกอบหลักอะไรบ้างคะ
ช่วยอธิบายหรือยกตัวอย่างก็ได้ค่ะ**



ในแต่ละ Enabler จะมีการเขียนระบุองค์ประกอบ
ของแผนแม่บท ต่างๆ ไว้ว่าต้องมีองค์ประกอบ
อะไรบ้าง

เพื่อให้ครบถ้วนตามเกณฑ์ของแต่ละข้อ พิจารณา
ได้จากรายละเอียดของแต่ละเกณฑ์

ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Planning และ Enabler อื่นๆ

SP	CG	CSR	SM	CM	DT	HCM	KM	INNO
SWOT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SA/SC/CC	-	-	✓	✓	✓	-	-	-
Vision							✓ (เฉพาะด้าน KM)	
Strategic Positioning	✓ (ทิศทางระยะยาว)	✓ (ทิศทางระยะยาว)	-	-	-	-	-	✓
SO/Goals	✓ Goals (ผลิตและ ผลลัพธ์)	✓ Goals (ผลิตและ ผลลัพธ์)	-	✓	✓	✓ Goals (ผลิตและ ผลลัพธ์)	✓ Goals (ผลิตและ ผลลัพธ์)	✓ Goals (ผลิตและ ผลลัพธ์)
Strategy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tactics	-	-	-	-	✓	-	-	-



Q&A

Thank You