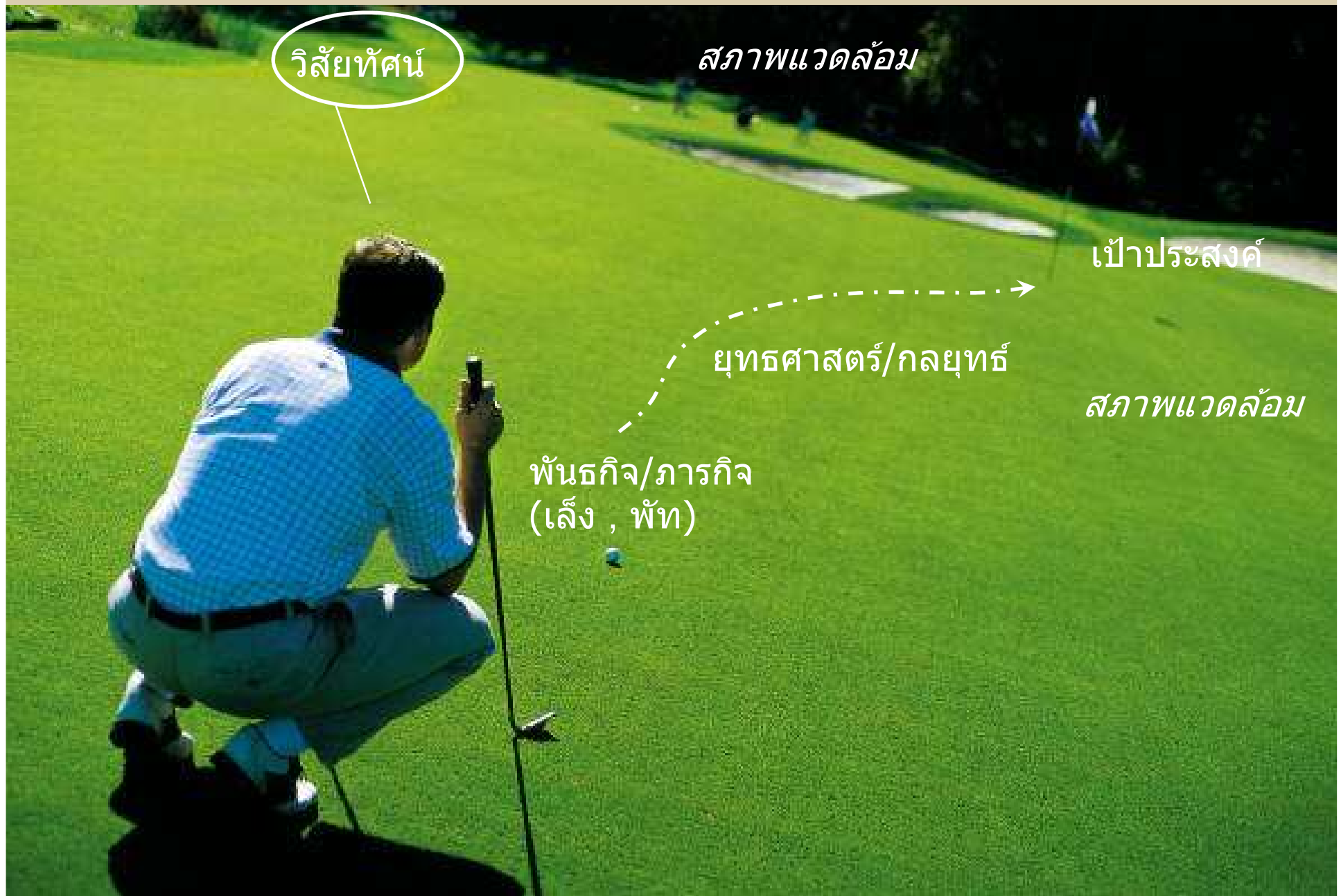


การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยในโรงพยาบาล



วันที่ 3 – 5 กุมภาพันธ์ 2559
ณ โรงแรมมารวย การ์เด็นส์ กรุงเทพมหานคร

แผนยุทธศาสตร์



การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตอบคำถาม?

ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน?

การวิเคราะห์องค์กร
การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน/ภายนอก
ความได้เปรียบ/ความท้าทาย

เราต้องการไปสู่ จุดไหน?

กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ
ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด

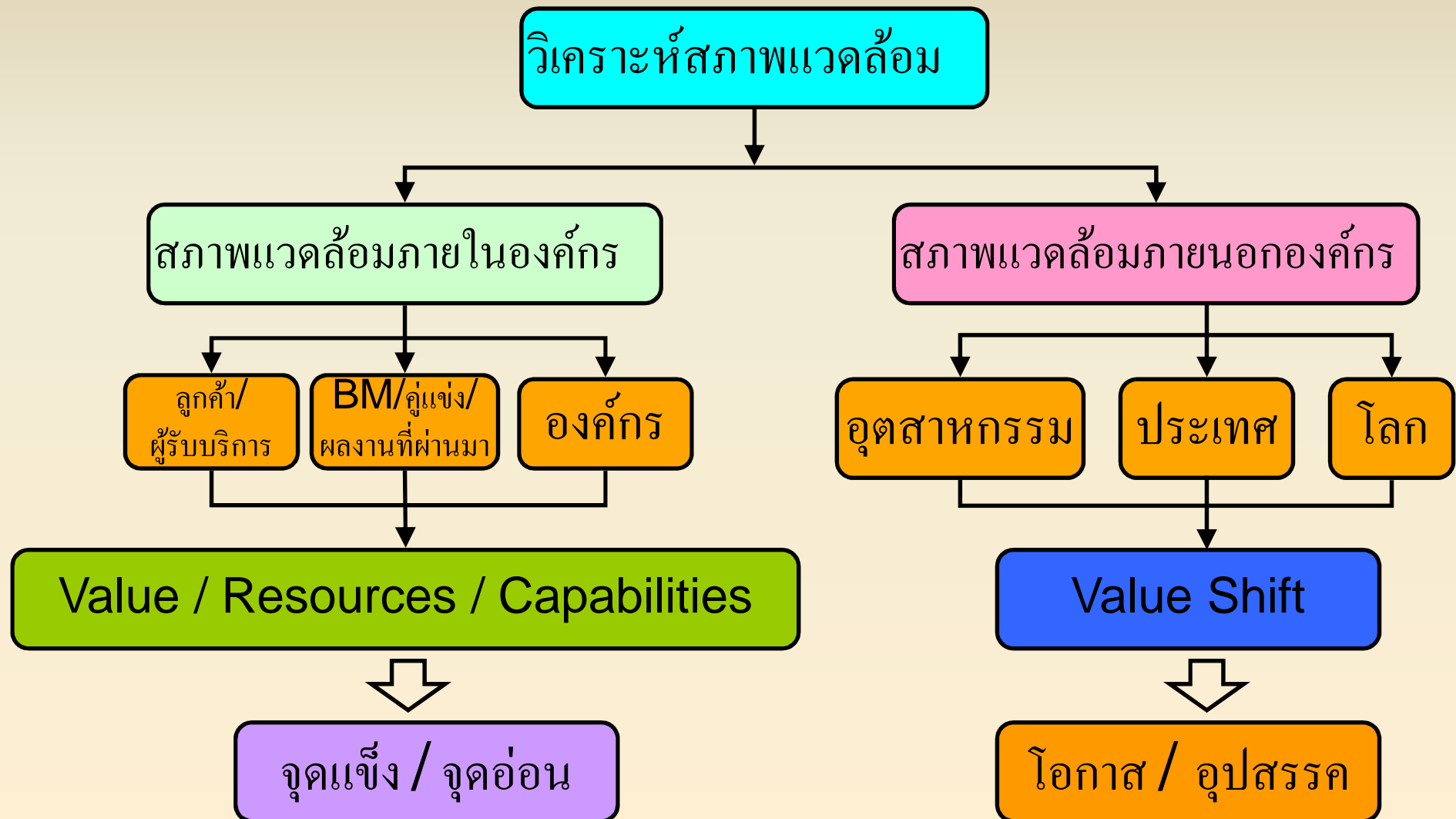
เราต้องการไปสู่ จุดที่เรา
ต้องการได้อย่างไร?

กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

เราต้องทำอะไรบ้าง?

กำหนดโครงการ และแผนปฏิบัติการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร Organizational Analysis from Value Chain

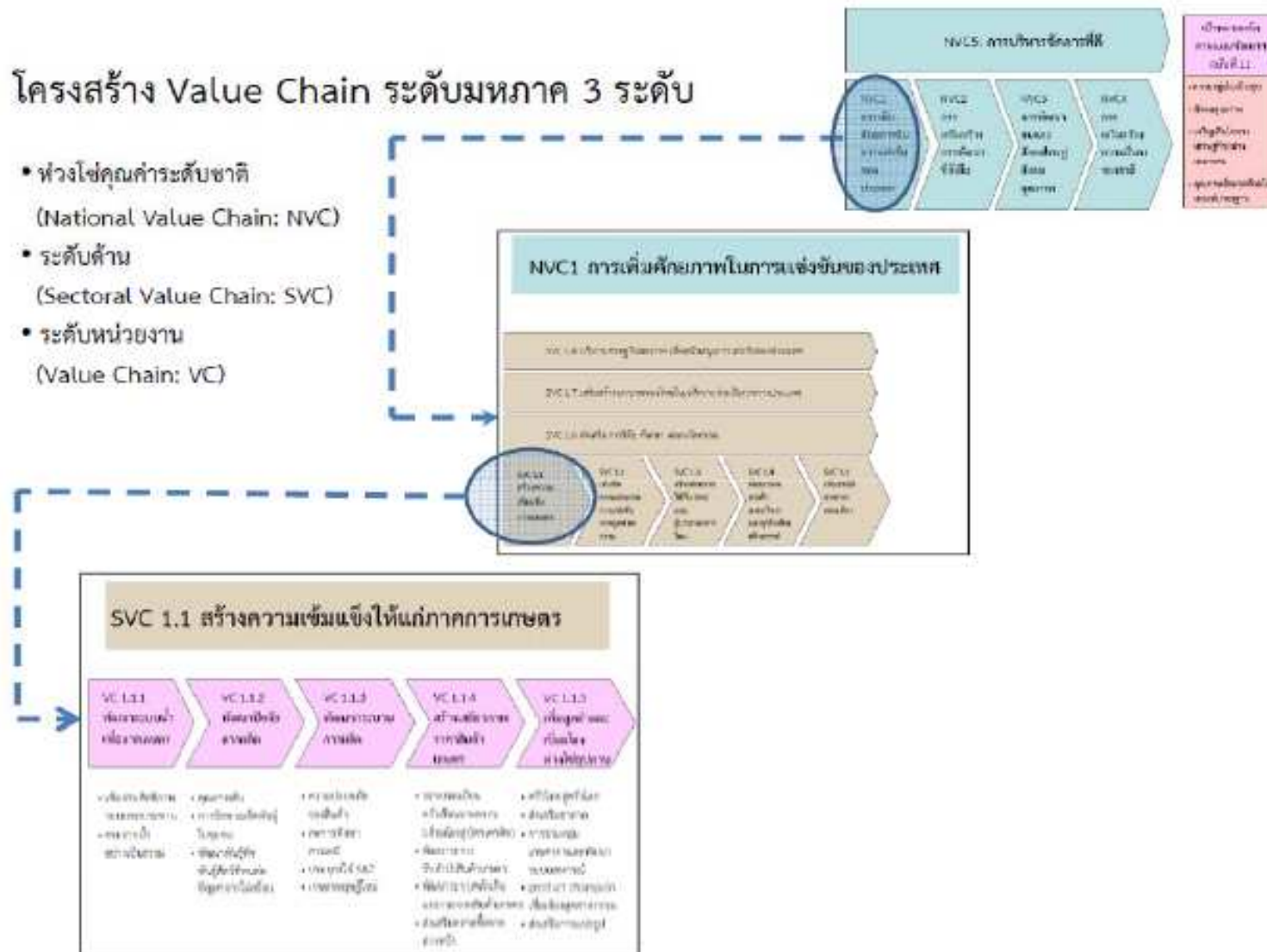
- **Value Chain** คือ การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยแต่ละกิจกรรมใน **Value Chain**มีส่วนช่วยก่อให้เกิดคุณค่าทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแต่ละกิจกรรมเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้กับลูกค้า ด้วยการเริ่มต้นแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ
- เป็นแนวคิดที่แบ่งกิจกรรมภายในองค์กร เป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (**Primary Activities**) และกิจกรรมสนับสนุน (**Support Activities**) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

Organizational Analysis from Value Chain

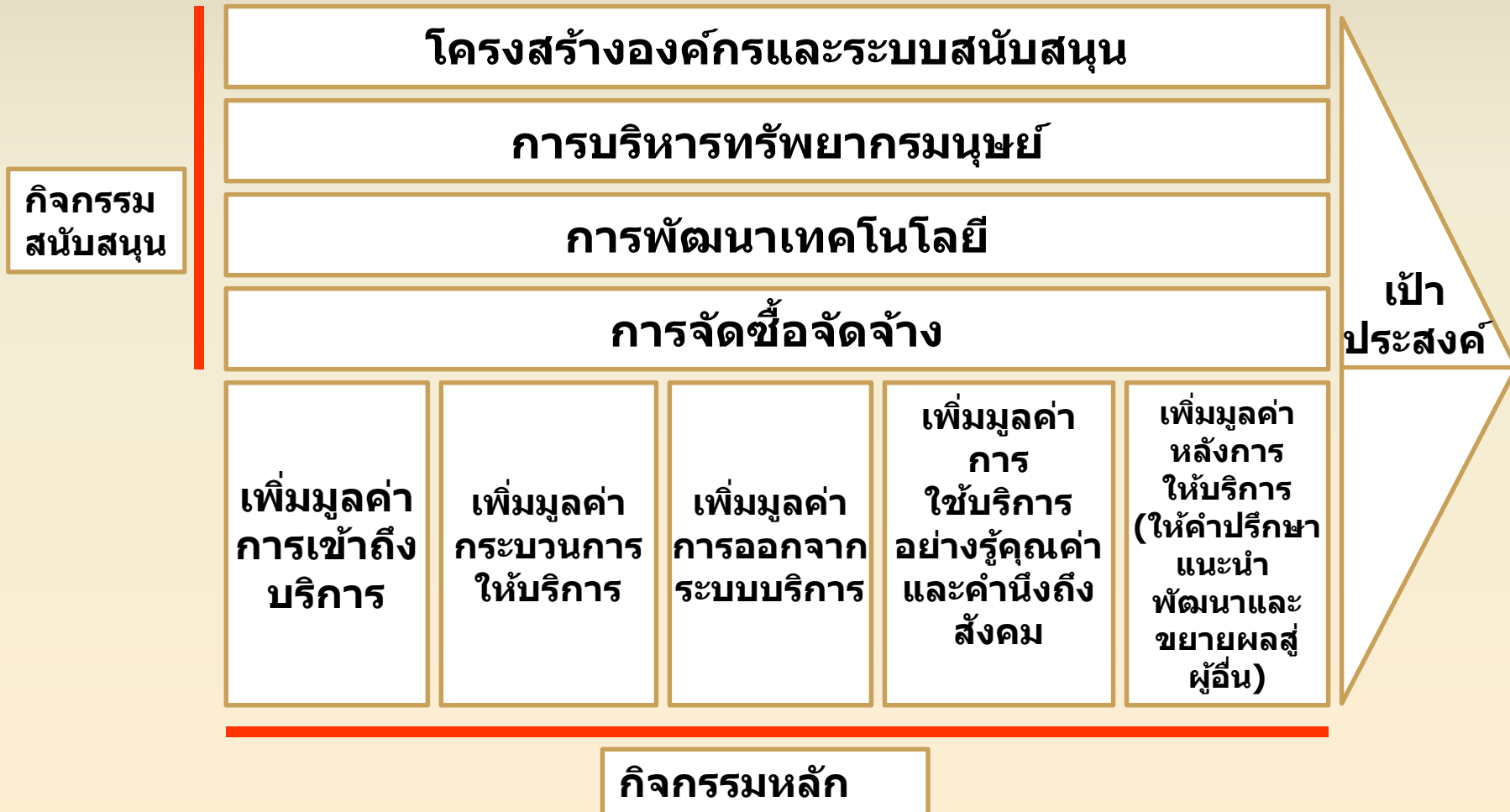
โครงสร้าง Value Chain ระดับมหภาค 3 ระดับ

- ฟังก์ชันคุณค่าระดับชาติ
(National Value Chain: NVC)
- ระดับด้าน
(Sectoral Value Chain: SVC)
- ระดับหน่วยงาน
(Value Chain: VC)



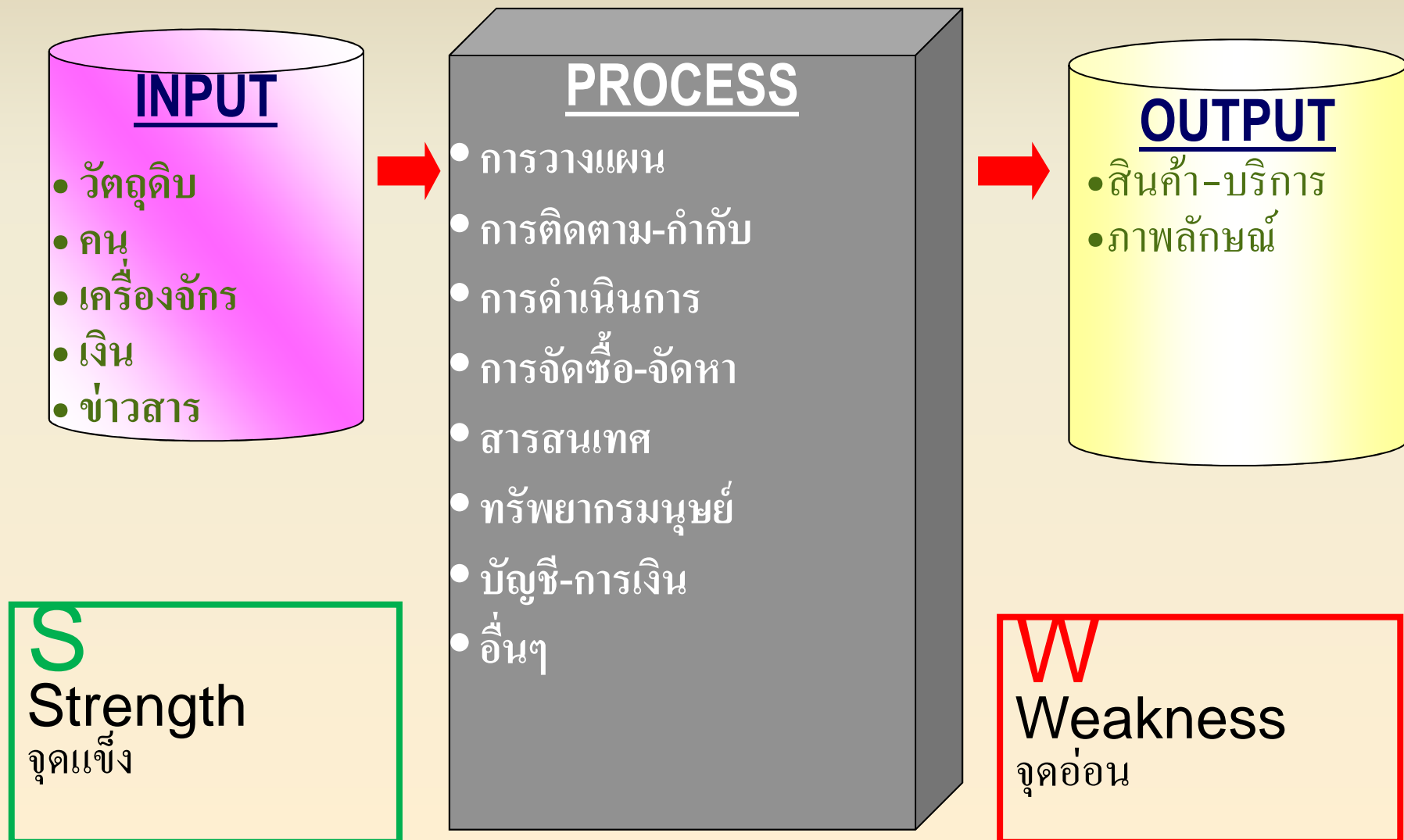
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

Organizational Analysis from Value Chain



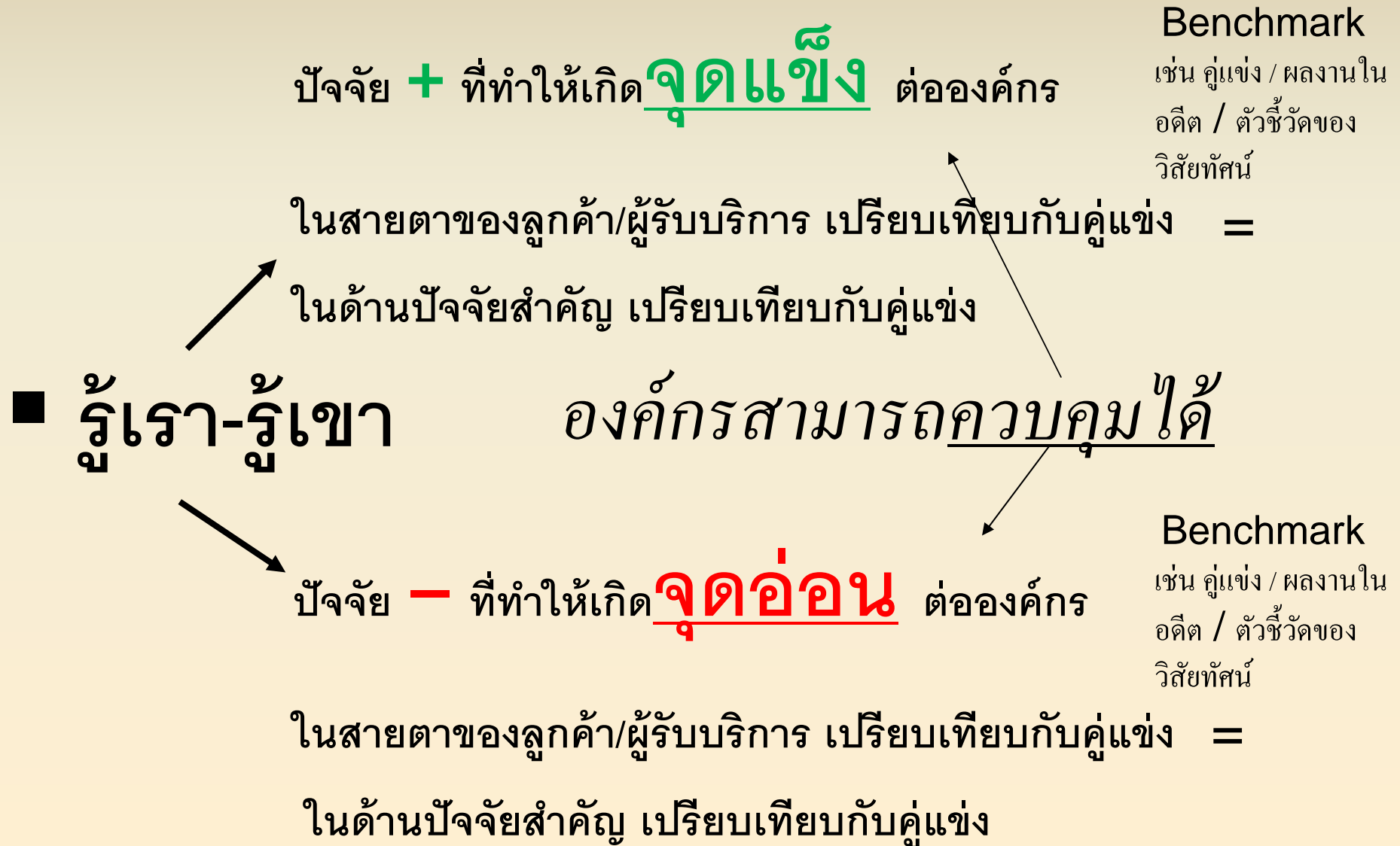
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

Organizational Analysis



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

Organizational Analysis



ตัวอย่าง การเขียนจุดแข็ง / จุดอ่อน

การวิเคราะห์ที่ไม่ชัดเจน

ปัจจัย/ตัวแปร	สาระสำคัญ	ผลกระทบต่อความสามารถหลัก / สินค้าหลัก / สินค้าขั้นสุดท้าย
องค์กร	องค์กร (1) มีบุคลากร หลากหลายสาขาวิชาชีพ (2) มีความสามารถสูง ประสบการณ์มาก	-

การวิเคราะห์ที่ไม่ชัดเจน

ปัจจัย/ตัวแปร	สาระสำคัญ	ผลกระทบต่อความสามารถหลัก / สินค้าหลัก / สินค้าขั้นสุดท้าย
องค์กร	องค์กร (1) มีบุคลากร หลากหลายสาขาวิชาชีพ (2)	สามารถสร้างหลักสูตรสหวิทยาการได้

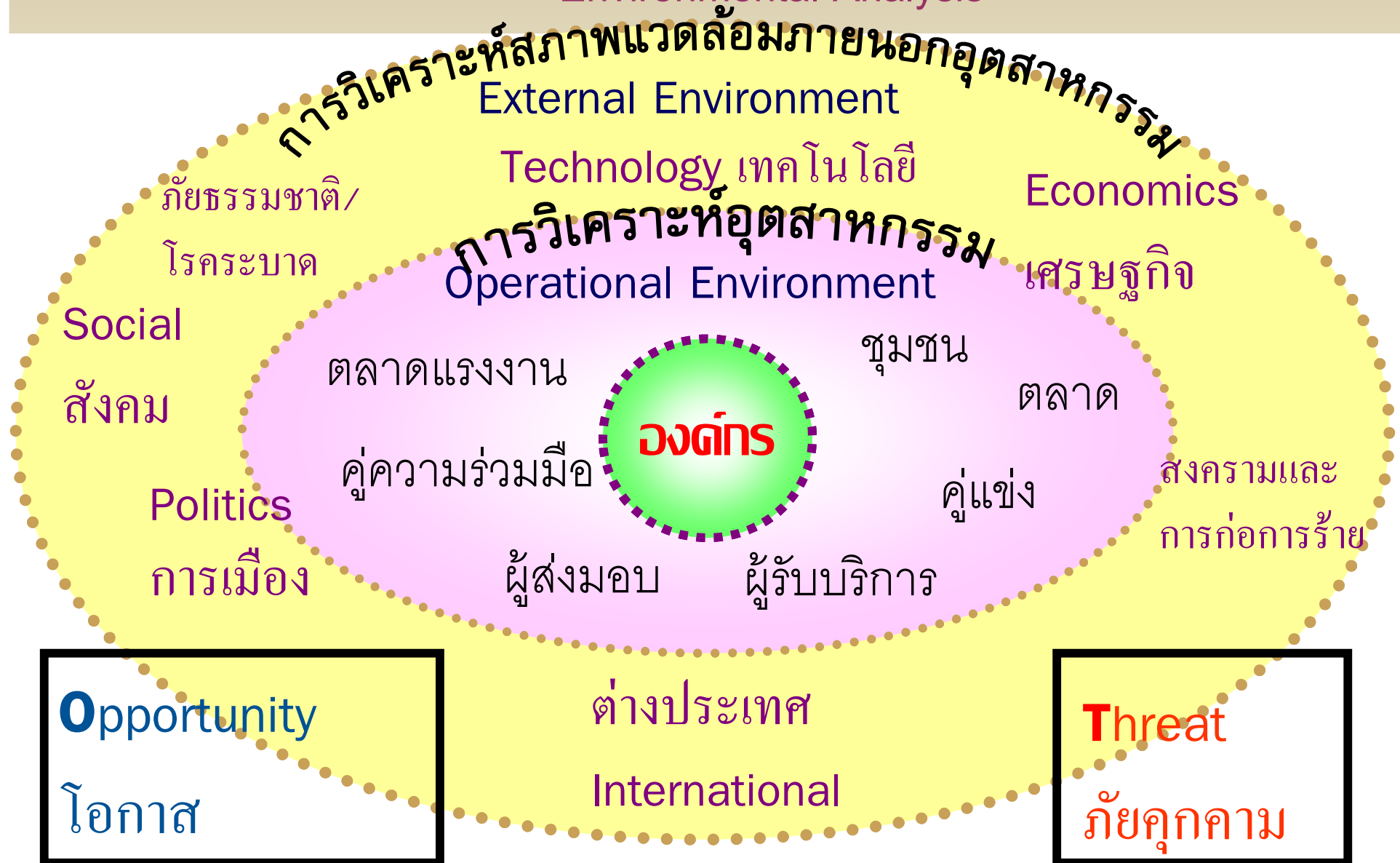
ตัวอย่าง การเขียนจุดแข็ง / จุดอ่อน

การวิเคราะห์ที่ชัดเจน

ปัจจัย/ตัวแปร	สาระสำคัญ	ผลกระทบต่อความสามารถหลัก / สินค้าหลัก / สินค้าขั้นสุดท้าย
บุคลากร	บุคลากรที่มีความ หลากหลายสาขาวิชาชีพ	สามารถสร้างหลักสูตรสหวิทยาการได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

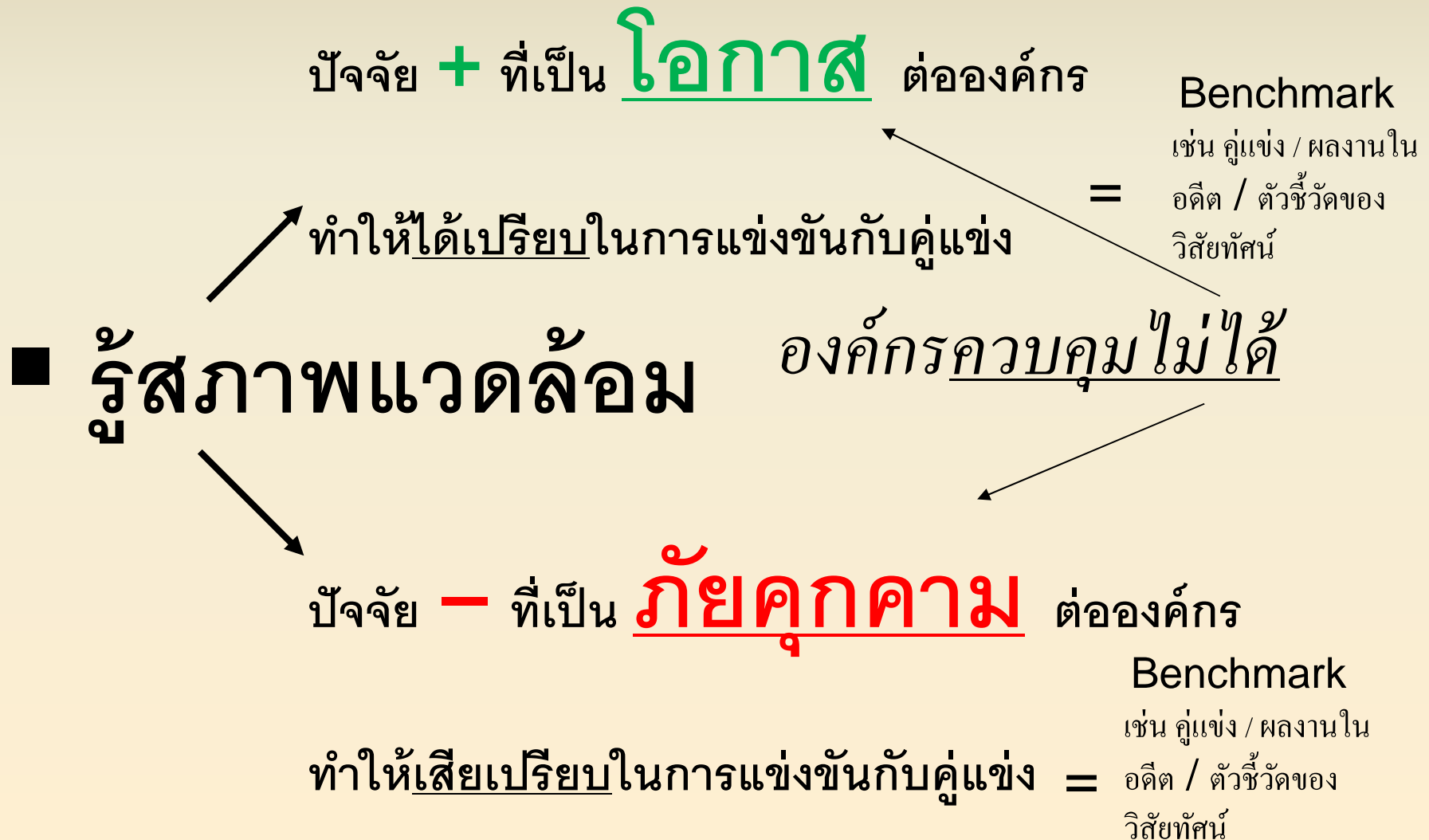
Environmental Analysis



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ตลาด (Market)	การแข่งขัน (Competition)
<ul style="list-style-type: none"> • โครงสร้างตลาด / ส่วนตลาด • ขนาดตลาด / อัตราการเติบโต • ความสามารถในการทำกำไร 	<ul style="list-style-type: none"> • การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม • คู่แข่งรายใหม่/ผู้ซื้อ&Supplier ที่อำนาจต่อรองสูง • สินค้าทดแทน / สินค้าเสริม
สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)	เทคโนโลยี (Technology)
<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาการและแนวโน้มเปลี่ยนแปลงของสังคม • โครงสร้าง/ สถาบันทางสังคม • ความเชื่อ/ ค่านิยม/ ธรรมเนียม/ ประเพณี 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี • เทคโนโลยีด้านพลังงาน/ Biotech / Nanotech • เทคโนโลยีการผลิต/ สินค้า
เศรษฐกิจ (Economic)	การเมือง (Politic)
<ul style="list-style-type: none"> • รายได้ประชากรต่อคน/ ระดับเงินเดือนค่าจ้าง • อัตราดอกเบี้ย/เงินเฟ้อ/ อัตราแลกเปลี่ยน • โครงสร้างพื้นฐาน/ ทรัพยากรธรรมชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> • พรรคการเมือง/ ลัทธิทางการเมือง • เสถียรภาพ/ นโยบายของรัฐบาล • ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก Environmental Analysis



ตัวอย่าง การเขียนโอกาส / ภัยคุกคาม

การวิเคราะห์ที่ไม่ชัดเจน

ปัจจัย/ตัวแปร	สาระสำคัญ	ผลกระทบต่อความสามารถหลัก / สินค้าหลัก / สินค้าขั้นสุดท้าย
กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับ	กฎ (1) ระเบียบ (2) และ ข้อบังคับ (3) มีมากขึ้น	-

การวิเคราะห์ที่ไม่ชัดเจน

ปัจจัย/ตัวแปร	สาระสำคัญ	ผลกระทบต่อความสามารถหลัก / สินค้าหลัก / สินค้าขั้นสุดท้าย
กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับ	กฎ (1) ระเบียบ (2) และ ข้อบังคับ (3) มีมากขึ้น	ส่งผลต่อการปรับบทบาทขององค์กร

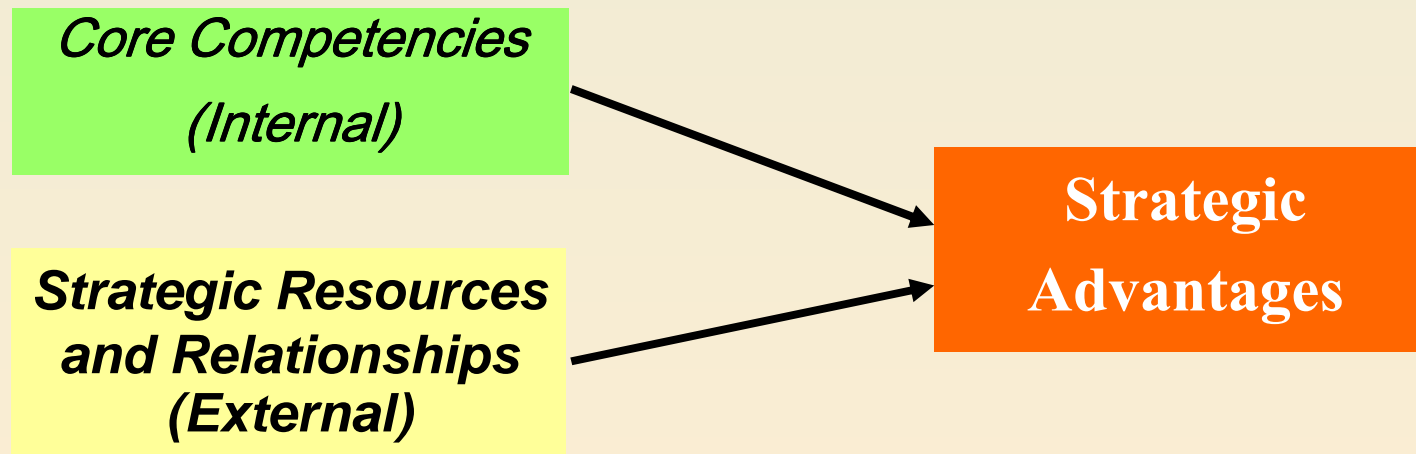
ตัวอย่าง การเขียนโอกาส / ภัยคุกคาม

การวิเคราะห์ที่ชัดเจน

ปัจจัย/ตัวแปร	สาระสำคัญ	ผลกระทบต่อความสามารถหลัก / สินค้าหลัก / สินค้าขั้นสุดท้าย
กฎหมาย	กฎหมายระบุให้ส่วน ราชการต้องกระจาย อำนาจ	ส่งผลต่อการปรับลดบทบาทของ องค์กรในภารกิจด้าน

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

- สิ่งที่สามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในอนาคต
- สิ่งที่องค์กรมีเหนือคู่แข่ง คู่เปรียบเทียบ



ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบ

ความสำเร็จในอนาคต

1.ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอกองค์กร

- ตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร / การบรรลุภารกิจ
- การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น การเงิน สังคม

2.ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กร

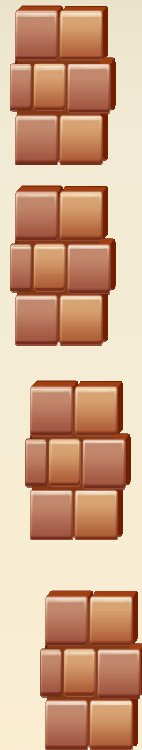
- ความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

สรุปความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

*Core Competencies
(Internal)*

**Strategic
Advantages**

**Strategic Resources
and Relationships
(External)**



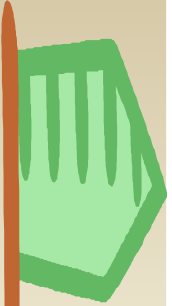
- การบรรลุภารกิจ
- การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

Internal

**Strategic
Challenges**

External

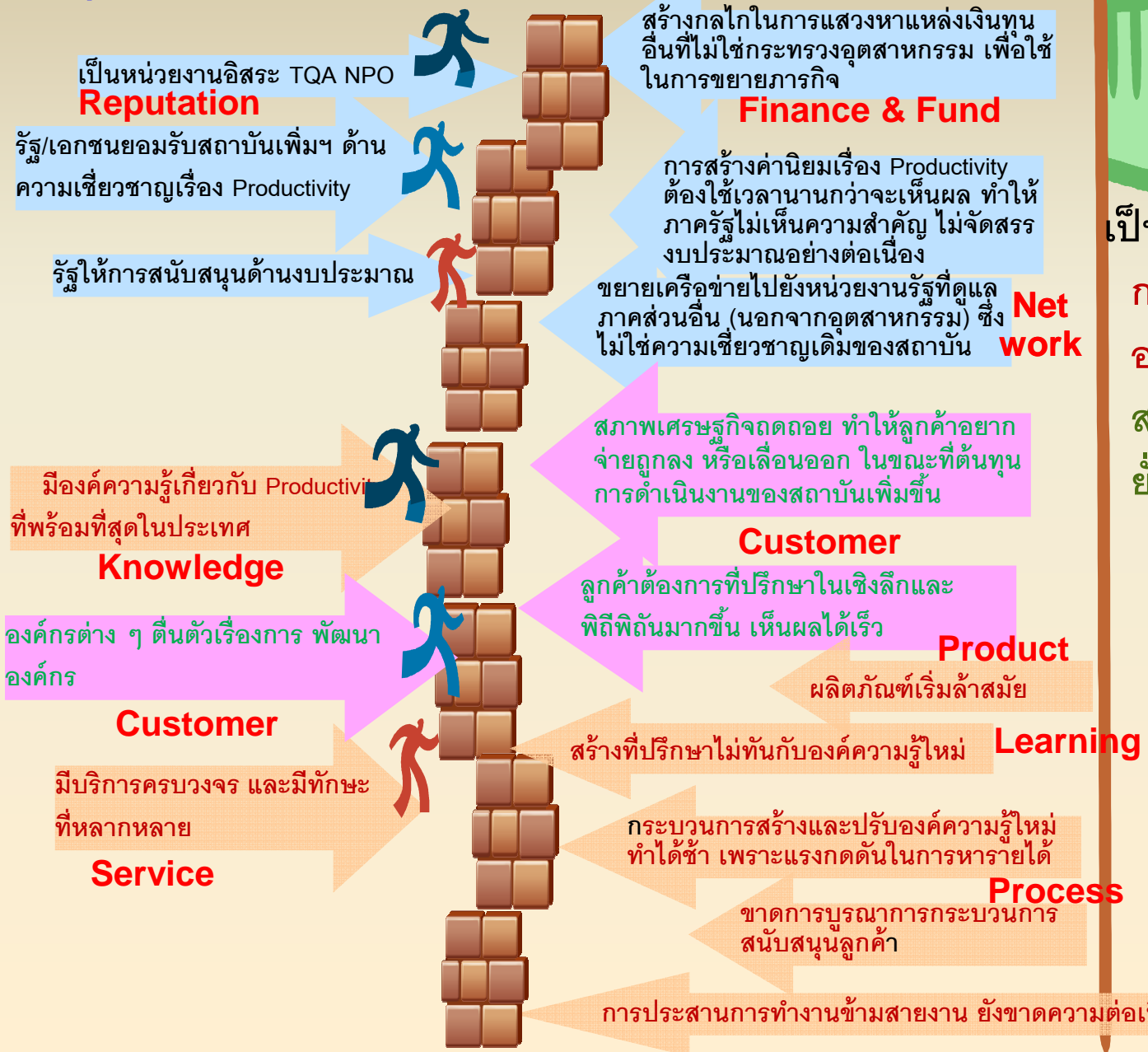
- ตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคต
- ความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น การเงิน สังคม



ความได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ขององค์กร

ความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ขององค์กร

ตัวอย่าง



เป็นสถาบันชั้นนำด้าน

การบริหารจัดการ

องค์กรที่มุ่งเน้นการ

สร้างผลิตภาพและความ
ยั่งยืน

วิสัยทัศน์ (Vision)

- การเห็น ภาพความสำเร็จที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณะที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต
- สะท้อนถึงสิ่งที่เราให้ความสำคัญ และสื่อให้เข้าใจภารกิจได้ดียิ่งขึ้น
- สอดคล้องกับค่านิยมและความรู้สึกรักอยากดีอยากได้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงที่มุ่งเน้นไปยังอนาคต

ประโยชน์ของวิสัยทัศน์

- บอกทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน
- กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน
- ช่วยประสานการดำเนินงานของหน่วยงานในองค์กร

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์



ขอบเขตการดำเนินงาน (Scope)

- ขอบเขตการดำเนินงานตามกฎหมาย
- นโยบายรัฐบาล (Flagship)
- วาระแห่งชาติ
- อื่นๆ



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมาย /ภาคส่วน

Stakeholders / Target Group / Sector

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ผู้ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร

กลุ่มเป้าหมาย : กลุ่มผู้ที่รับบริการจากองค์กร

ภาคส่วน : กลุ่มสังคมที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นผู้ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร กลุ่มผู้ที่รับบริการจากองค์กร กลุ่มผู้สนับสนุนองค์กร ในด้านต่างๆ ตัวอย่างเช่น ภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ภาครัฐ เป็นต้น

เป้าหมายอันสูงส่ง

Visionary Goal

- เป้าหมายระยะยาวในอนาคตขององค์กร
- ชัดเจน ดึงดูดใจ ทำท่าย
- เมื่อบรรลุเป้าหมายนี้แล้ว ต้องมีเป้าหมายอื่นมาแทน เพื่อให้สำเร็จอย่างยั่งยืน

ประโยชน์ของเป้าหมายอันสูงส่ง

- เป็นจุดหมายปลายทาง เพื่อให้องค์กรรู้ว่าจะบรรลุเมื่อไร
- เป็นศูนย์รวมความพยายามและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

ตัวอย่างเป้าหมายอันสูงส่ง

Visionary Goal

1. ตั้งเป็นเป้าหมาย ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

- เป็นบริษัทที่มียอดขาย 125 พันล้าน \$ ในปี 2000 (Wal-Mart, 1990)
- เป็นผู้ผลิตยาที่ดีเลิศในระดับโลก ในปี 1980 (Merck, 1979)

2. ไล่ด้นคู่แข่ง เอาชนะคู่แข่ง

- แทนที่ RJR, เป็นผู้ผลิตยาสูบอันดับ 1 ของโลก (Phillip-Morris, 1950)

3. เอาแบบอย่างที่ดี เทียบเคียงกับแบบอย่างที่ดี

- เป็น Nike แห่งวงการจักรยาน (Giro Sport Design, 1986)
- เป็น Harvard แห่งภาคตะวันตกของสหรัฐ (Stanford U, ทศวรรษ 1940)

4. ปฏิรูปองค์การ เหมาะกับบริษัทใหญ่ที่ต้องการปฏิรูปองค์การ

- เป็นที่ 1 หรือที่ 2 ในทุกตลาดที่เข้าไปแข่งขัน (GE, ทศวรรษ 1980)

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

เราคือใคร?

เราทำอะไร?
(ขอบเขตการดำเนินงาน)

กระทรวงยุติธรรมเป็นองค์กรหลัก

ในการอำนวยความสะดวกยุติธรรม

ให้ประชาชนเชื่อมั่นและเข้าถึงความยุติธรรมอย่างเสมอภาค

เพื่อความสงบสุขของสังคมอย่างยั่งยืน

เราทำให้ใคร?
(ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หรือกลุ่มเป้าหมาย /
ภาคส่วนที่มุ่งเน้น)

เราทำเพื่ออะไร?
(เป้าหมายอันสูงส่ง)

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

เราคือใคร?

เราทำอะไร?
(ขอบเขตการดำเนินงาน)

เป็นสถาบันชั้นนำด้านการบริหาร
จัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลผลิตภาพ
และความยั่งยืน

เราทำอะไร?
(เป้าหมายอันสูงส่ง)

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

เราคือใคร?

เราทำอะไร?
(ขอบเขตการดำเนินงาน)

ประเทศไทย**มี**ระบบการจัดการมูลฝอย**ดี**
ขึ้นที่มีประสิทธิภาพและไม่เกิดผลกระทบ
ต่อสุขภาพประชาชน

เราทำอะไร?
(เป้าหมายอันสูงส่ง)

พันธกิจ/ภารกิจ (Mission)

หน้าที่โดยรวมขององค์กรซึ่งเป็นหลักการที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

พันธกิจ/ภารกิจตอบคำถาม

- ➡ องค์กรมีบทบาท หน้าที่อะไรตามกฎหมาย?
หรือ เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กรคืออะไร?
- ➡ องค์กรมีบทบาท หน้าที่อะไร ที่จะต้องตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์?

ตัวอย่างพันธกิจ/ภารกิจที่ต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

สรรค์สร้างคามยุติธรรมคืนคนดีสู่สังคม

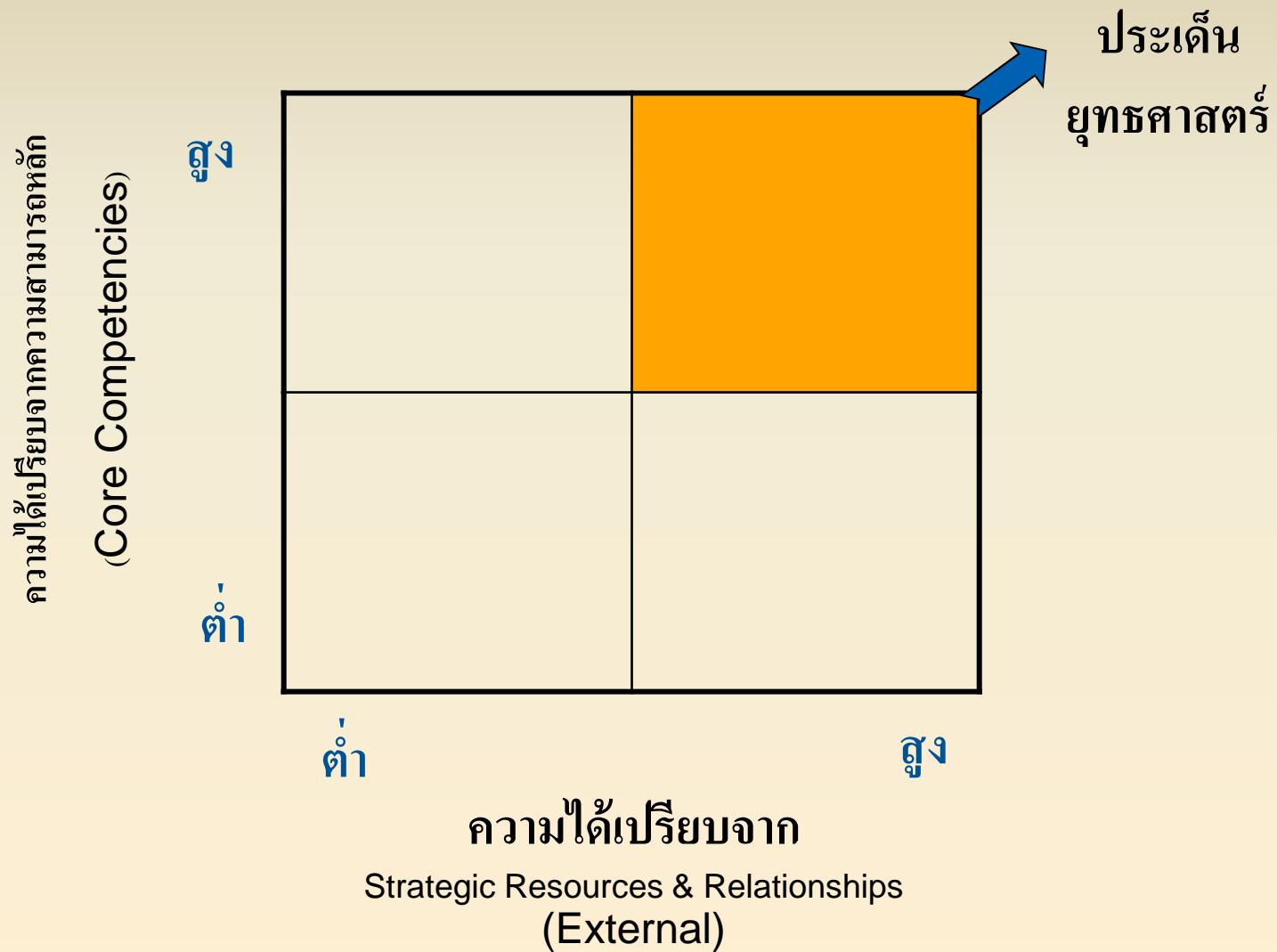
1. พิทักษ์ ค้ำครองสิทธิและเสรีภาพ และสวัสดิภาพของประชาชนทุกระดับ รวมทั้งทำให้ประชาชนเข้าถึงความยุติธรรม
2. ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การทุจริตและประพฤติมิชอบ และยาเสพติด
3. พัฒนาระบบการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด
4. พัฒนาและส่งเสริมกระบวนการยุติธรรมทางเลือกโดยประชาชนและเพื่อประชาชน
5. พัฒนาระบบการบังคับคดีตามคำพิพากษา
6. เสริมสร้างระบบการตรวจสอบและถ่วงดุลในกระบวนการยุติธรรม
7. ประสาน ส่งเสริม สร้างเครือข่ายความร่วมมืองานยุติธรรมกับทุกภาคส่วน
8. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนากฎหมาย และระบบงานยุติธรรม รวมทั้งพัฒนามาตรฐานงานยุติธรรม
9. พัฒนาระบบบริหารจัดการ และบุคลากรของกระบวนการยุติธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์

“ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึง เป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์”

- เป็นประเด็นสำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ / ภารกิจที่ตั้งไว้
- หนึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ควรมีใจความหลักใจความเดียว
- ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้กระจาย ไม่มีจุดมุ่งเน้น

แนวทางการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์



ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย

วิสัยทัศน์ “กระทรวงมหาดไทย เป็นองค์กรกลางในการ**บำบัดทุกข์ บำรุงสุข** ขจัด**ความยากจน** **เสริมสร้างความมั่นคงภายใน** รวมทั้ง**บูรณาการการบริหารจัดการในพื้นที่**อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ประชาชนมีความ**มั่นคง มั่งคั่ง และอย่างยั่งยืน**”

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การขจัดความยากจนและพัฒนาชนบท
2. การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
3. การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน
4. การ**รักษาความมั่นคงและส่งเสริมธรรมาภิบาล**ดีธรรม

(พ.ศ. 2551-2555)

การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal/Objective)

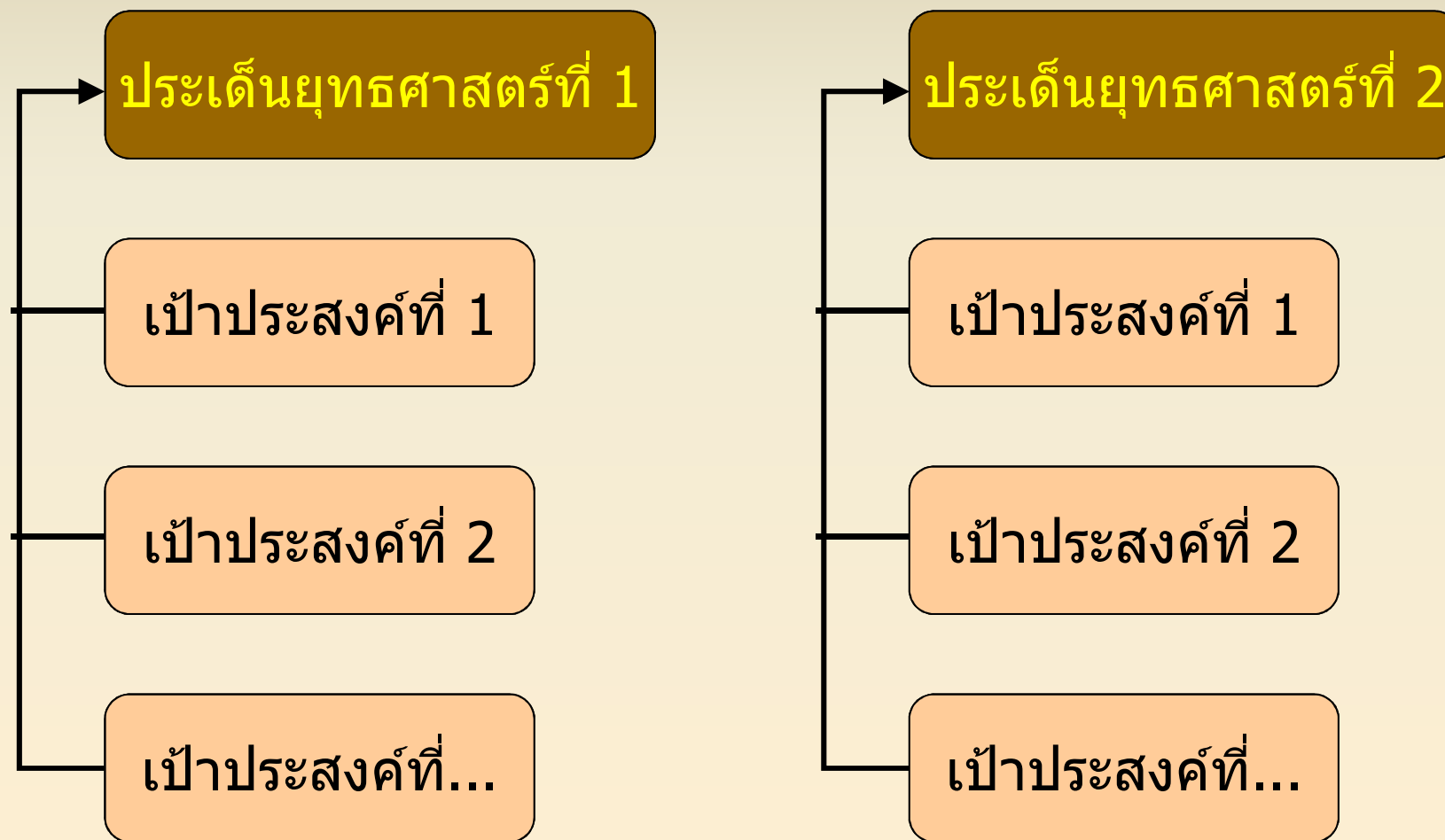
“ผลการดำเนินการหลักที่ต้องการ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
เพื่อให้องค์กรบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์”

ควรจะ...

- เป็นสิ่งที่ต้องการบรรลุของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
- มองให้ครบทุกมิติ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อน (Driver) ที่แท้จริง ได้แก่

*ประสิทธิผลตามพันธกิจ, คุณภาพการให้บริการ, ประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติราชการ, และการพัฒนาองค์กร*

การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal/Objective)



การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal/Objective)

Identical

- เป้าประสงค์ที่เหมือนกันของกระทรวงสามารถดึงมาใช้ได้เลย

Contributory

- เป้าประสงค์ที่ตั้งขึ้นมา ส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์กระทรวง

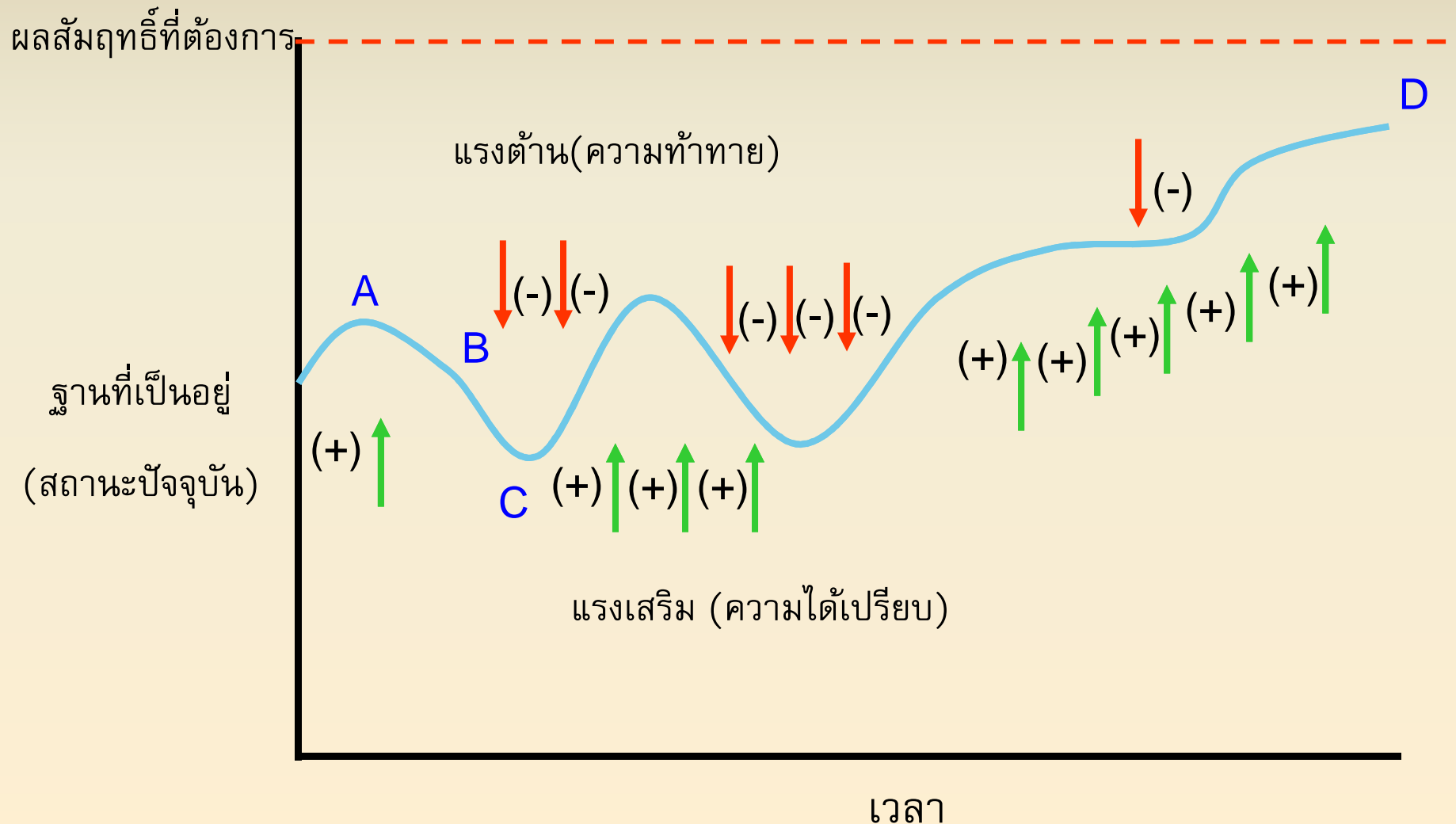
Unit Specific

- เป้าประสงค์ที่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์กระทรวง แต่สะท้อนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal/Objective)

- เมื่อบรรลุแล้วจะนำมาซึ่งสัมฤทธิ์ผลของประเด็นยุทธศาสตร์
- จะต้องเกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือ Content ของประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งไม่ใช่ไม่ใช่แค่เงื่อนไขในการทำงานให้สำเร็จ กล่าวคือ ไม่ใช่ “งบประมาณ หรือการสนับสนุนของผู้บริหาร”
- มักจะมาจากการตอบคำถามว่า “จะต้องทำอะไรเพื่อเพิ่มแรงเสริมหรือลดแรงต้าน ซึ่งทำแล้วจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์เกิดผลสัมฤทธิ์
- หนึ่งประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีหลายเป้าประสงค์ได้ แต่ไม่ควรมีมาก
- วิธีการเขียนขึ้นต้นด้วยคำกริยาที่แสดงถึงความต้องการในการปรับปรุงและพัฒนา และมีความคิดหลักเพียงประการเดียว

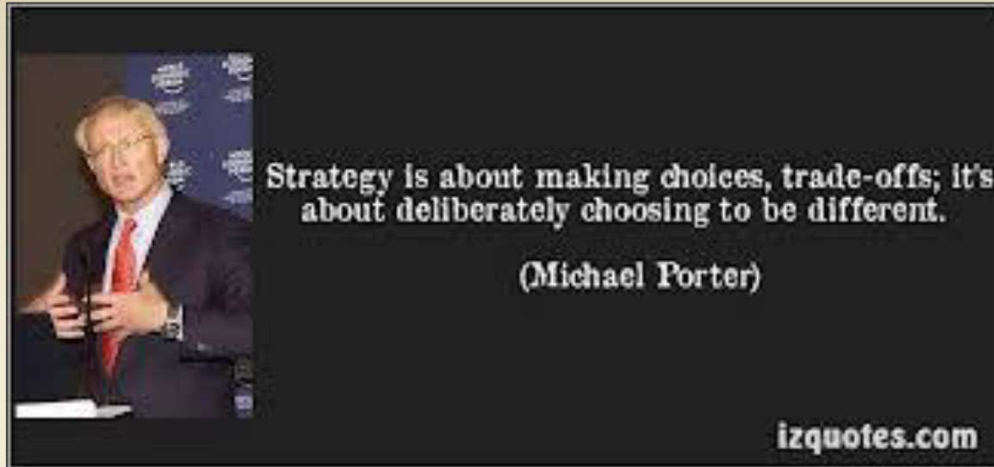
การกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal/Objective)



ตัวอย่างการเขียน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 - เพิ่มคุณภาพการให้บริการ
 - ลดต้นทุนต่อผลผลิต
 - เพิ่มนวัตกรรมบริการ
 - ชื่อเสียงดีขึ้น
 - บริการดีกว่าคู่แข่ง
 - ต้นทุนลดลง
- } กริยา + นาม
- } นาม + กริยา

การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจการกำหนดทางเลือก / การวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย (TRADE OFF)

ยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนประภาคารส่องแสงสว่างให้เรือในทะเล ยุทธศาสตร์จะ
ให้ทิศทางที่องค์กรมุ่งสู่ และลดจำนวนทางเลือก ที่ไม่เกี่ยวข้องลง

กรอบในการกำหนด Strategic Milestone

Strategy Milestone

- เพิ่มศักยภาพเชิงบวก/ความได้เปรียบ (+)
- ลดข้อจำกัด/ความเสียเปรียบ (-)
- หลีกเลี่ยงความท้าทาย (-)

ประเด็นยุทธศาสตร์

-
-
-
-
-

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

-
-
-
-
-

ปีที่

1 2 3 4 5

ตัวอย่าง Strategy Milestone

วิสัยทัศน์: ไอซีที หลากหลาย

“เป็นผู้ให้บริการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศชั้นนำระดับโลก
ที่มีลูกค้าหลากหลายระดับ”

ระยะสั้น (0 – 2 ปี)	ระยะปานกลาง (3 – 5 ปี)	ระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)
<ul style="list-style-type: none">ขยายจากการขายสินค้าไปสู่การขาย Solutionสร้างสรรค์วิธีขยายบริการสู่ลูกค้าที่ต้องการ Solutionพัฒนาความชำนาญใหม่ ๆ ด้านเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none">ขยายต่อไปโดยเจาะกลุ่มลูกค้าเดิมพัฒนาวิธีการในการขาย Solution ให้กับลูกค้าใหม่สร้างเครือข่ายพันธมิตรและประเมินพันธมิตร	<ul style="list-style-type: none">เป็นผู้บุกเบิกเทคโนโลยีก้าวกระโดด (Leapfrog)ขยายเครือข่ายพันธมิตรที่มีประโยชน์เกื้อกูลกันพัฒนาแนวคิดการสรรหา (Sourcing) ที่มีต้นทุนต่ำ

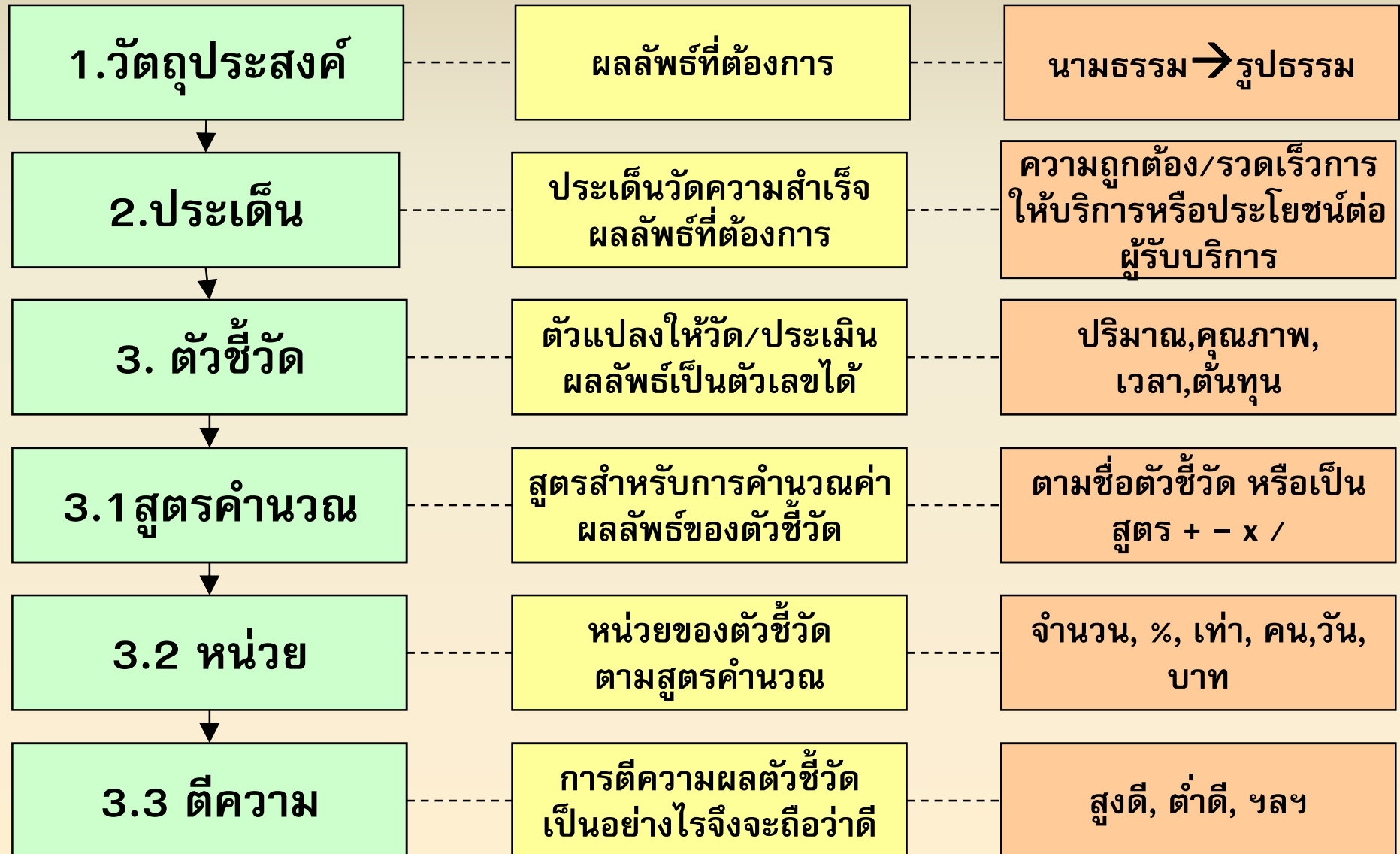
กรอบ/แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

	ศักยภาพเชิงบวก/ ความได้เปรียบ (+)	ลดข้อจำกัด/ ความเสียเปรียบ (-)
โอกาส (+)	ใช้ศักยภาพเชิงบวก/ ความได้เปรียบ (+) ที่มีกับโอกาส (+)	ใช้โอกาส (+) ลดข้อจำกัด/ ความเสียเปรียบ (-)
ความท้าทาย (-)	ศักยภาพเชิงบวก/ ความได้เปรียบ (+) ป้องกัน ความท้าทาย (-)	เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

ตัวอย่างการกำหนดยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Matrix

Objective: เพิ่มความพอใจของผู้ป่วยสำหรับรพ.	Opportunities <ul style="list-style-type: none"> • O1: ลูกค้าต่างชาติใช้บริการมากขึ้น • O2: วิวัฒนาการของระบบ IT/IS 	Threats <ul style="list-style-type: none"> • T1: คู่แข่งมากขึ้นและแข่งขันสร้างความพอใจมากขึ้น
Strengths <ul style="list-style-type: none"> • S1: ผู้ป่วย OPD มีความพอใจสูง • S2: สถานที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> • S2O1O2 : สร้างบริการใหม่ (Internet Cafe) • S1O1: พัฒนางานบริการล่าม 	<ul style="list-style-type: none"> • S1S2T1 : สร้างศูนย์การค้าขนาดย่อมในรพ. • S1T1 : สร้างความภักดี โดยอาศัยบัตรสมาชิก
Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> • W1: ราคาสูง 	<ul style="list-style-type: none"> • W1O1O2: รักษาตลาดลูกค้าต่างชาติที่มีฐานะดี โดยให้บริการคำปรึกษาผ่านทางอินเทอร์เน็ต 	<ul style="list-style-type: none"> • W1T1 : ปรับราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่ง

การกำหนดตัวชี้วัด



การกำหนดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์
(Strategic Measure)

Lagging Indicator

เป็นตัวชี้วัดที่ช่วยให้องค์กรทราบถึง
ผลลัพธ์เมื่อการดำเนินงานสิ้นสุด

Leading Indicator

เป็นตัวชี้วัดกระบวนการหรือกิจกรรม
หรือพฤติกรรมของการดำเนินงาน

ตัวอย่างตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเพิ่มมากขึ้น
(Strategic Goal/Objective)

Leading Indicator or Lagging Indicator

ร้อยละของโครงการทางด้านเทคโนโลยีที่จัดทำขึ้น

Lead/Lag

จำนวนครั้งในการเข้าร่วมงานค้าด้านเทคโนโลยีของพนักงานR&D

Lead/Lag

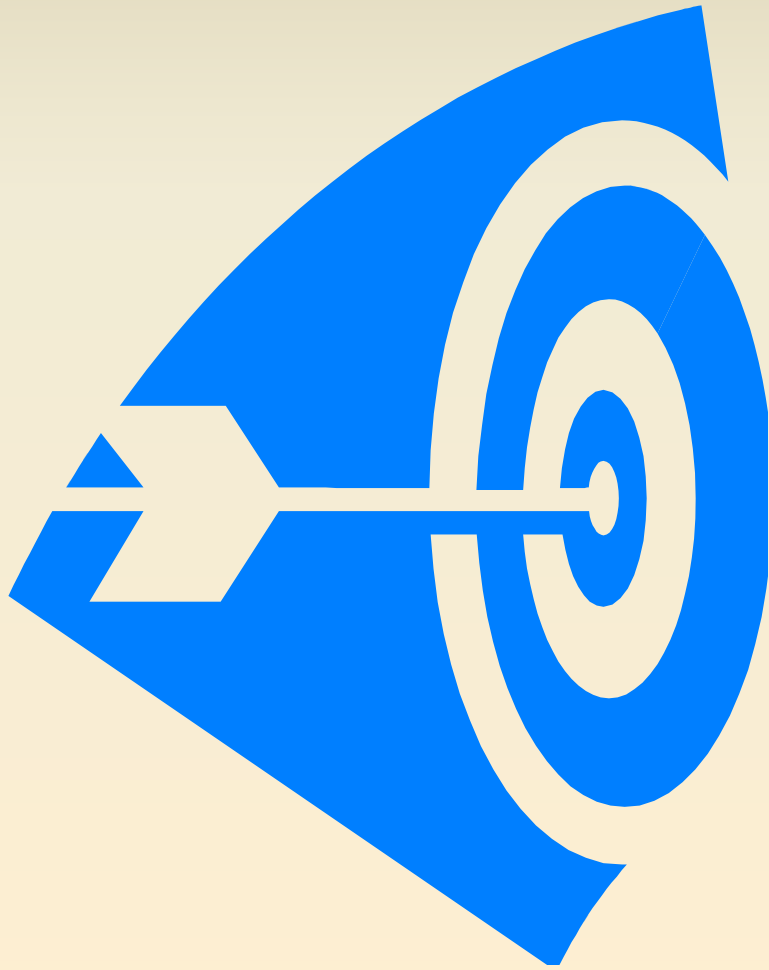
งบประมาณด้าน R&D

Lead/Lag

ร้อยละของการอนุมัติโครงการด้านเทคโนโลยีใหม่ของคณะกรรมการ R&D

Lead/Lag

การกำหนดค่าเป้าหมาย



ค่าเป้าหมาย คืออะไร?

ตัวเลขแสดงค่าระดับผล
การดำเนินงานที่ต้องการ
สำหรับแต่ละดัชนีชี้วัด

วิธีการกำหนดระดับค่าเป้าหมาย

การกำหนดค่าเป้าหมายส่วนใหญ่กำหนดเป็น 5 ระดับ

เกณฑ์				
1	2	3	4	5
ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่รับได้	ค่าเป้าหมายในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน	ค่าเป้าหมายที่เป็นค่ามาตรฐานทั่วไป	ค่าเป้าหมายที่มีความยากปานกลาง	ค่าเป้าหมายที่มีความท้าทาย

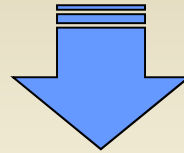


ตัวอย่างการกำหนดระดับค่าเป้าหมาย (ทั่วไป)

ดัชนีชี้วัด	ระดับเป้าหมาย				
	1	2	3	4	5
ร้อยละความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ	65%	70%	75% ค่ามาตรฐาน	80%	85%
รายงาน/เอกสาร/แผนงาน/ผล การศึกษา/กรอบ/แนวทาง (แบบที่ 1)	ทำไม่ สำเร็จ				ทำสำเร็จ ทำได้ตามเป้าหมาย
รายงาน/เอกสาร/แผนงาน/ผล การศึกษา/กรอบ/แนวทาง (แบบที่ 2)	ทำไม่ได้		ทำได้สำเร็จ ค่ามาตรฐาน		มีคุณภาพ • ถูกต้อง • สมบูรณ์
จำนวนข้อมูล/จำนวนรายงาน/ จำนวนการประชุม	ทำไม่ได้		ทำได้สำเร็จ ตามเป้าหมาย		สูงกว่าเป้าหมายทั้ง คุณภาพ+ปริมาณ
ความถูกต้อง ครบถ้วนของ ข้อมูล แล้วเสร็จได้ทันตาม กำหนดเวลา	40	35	30 ค่ามาตรฐาน	25	20

ตัวอย่างการกำหนดระดับค่าเป้าหมายแบบ Milestone

ค่ามาตรฐาน



1	2	3	4	5

ข้อมูลเก็บได้แล้ว
เสร็จภายในเวลาที่
กำหนด

ข้อมูลครบถ้วน

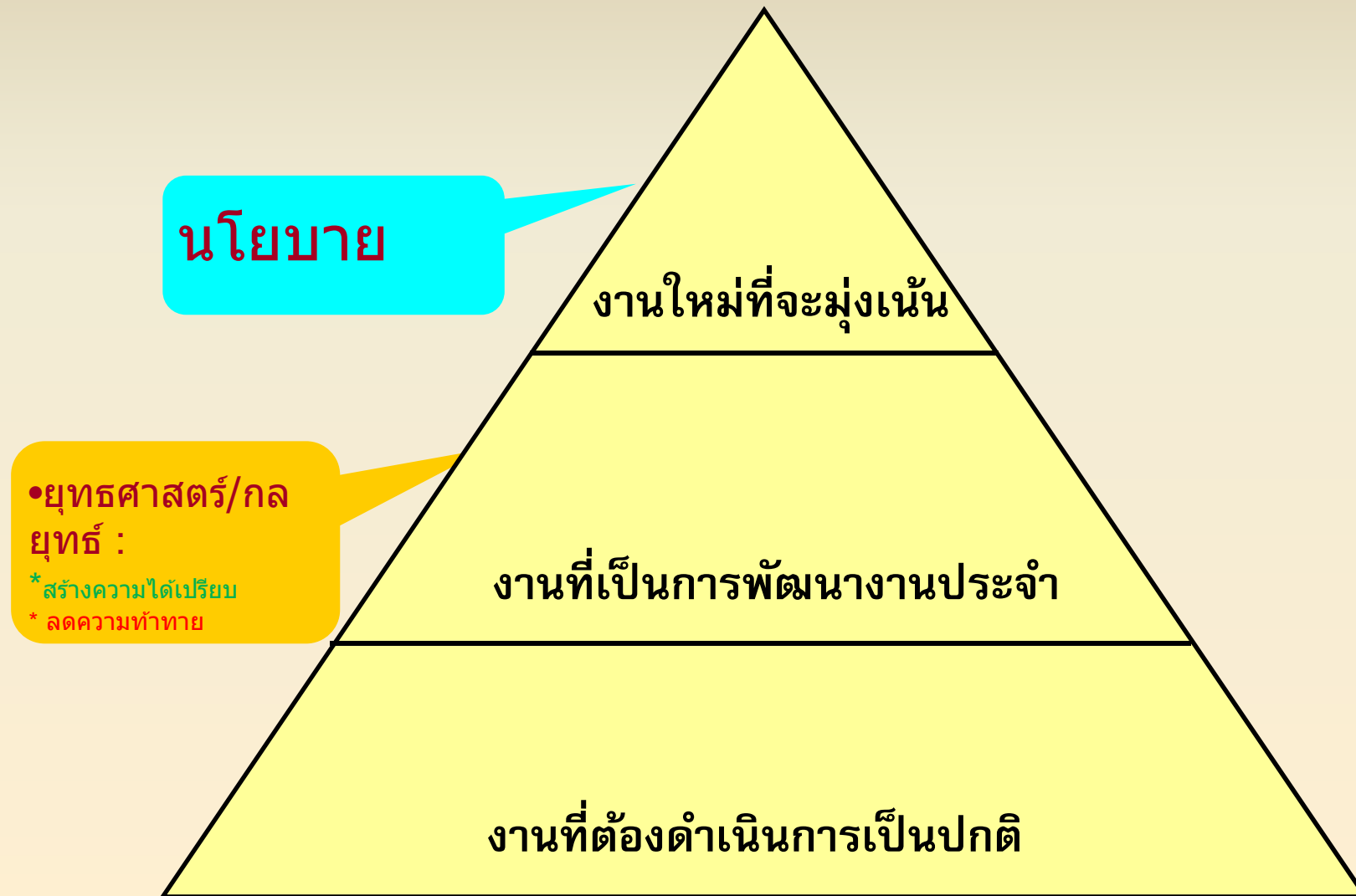
ข้อมูลครบถ้วน
และตรงตาม
หลักเกณฑ์/
ระเบียบหรือ
ความต้องการ

ข้อมูลมีความ
สมบูรณ์ถูกต้อง

ข้อมูลมีประโยชน์ใน
การนำไปใช้วิเคราะห์
หรือเสนอแนะเพื่อการ
ตัดสินใจได้จริง

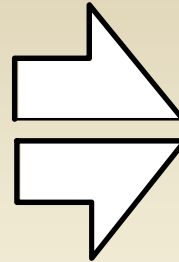
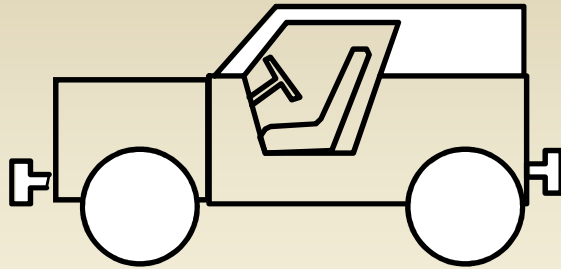
ระดับความสำเร็จ (Milestone)

ที่มาของมาตรการ/โครงการ

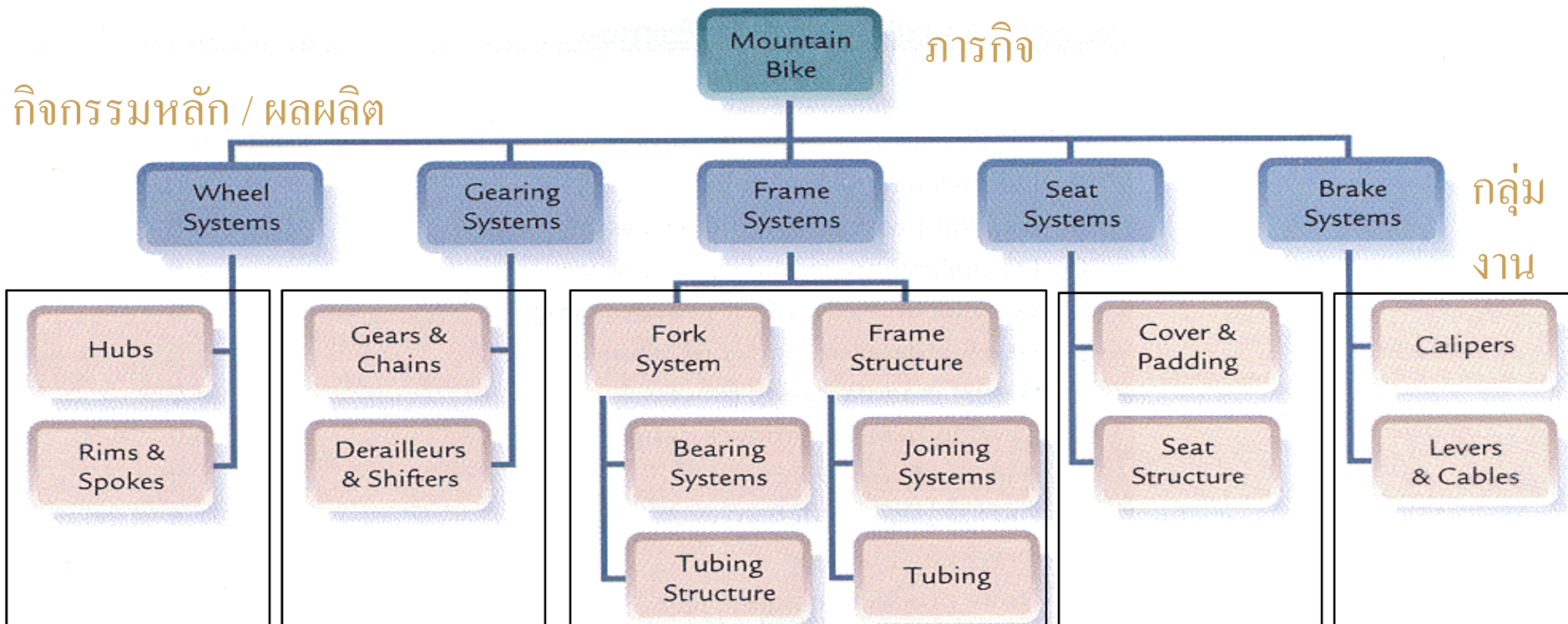
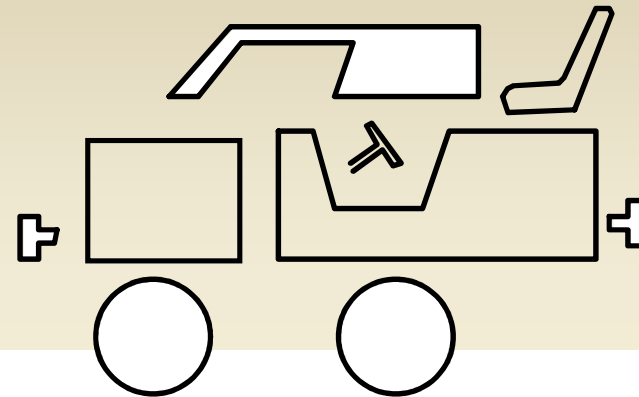


การระบุนาตรการ/โครงการด้วย Work Breakdown Structure (WBS)

The Whole



Its Pieces



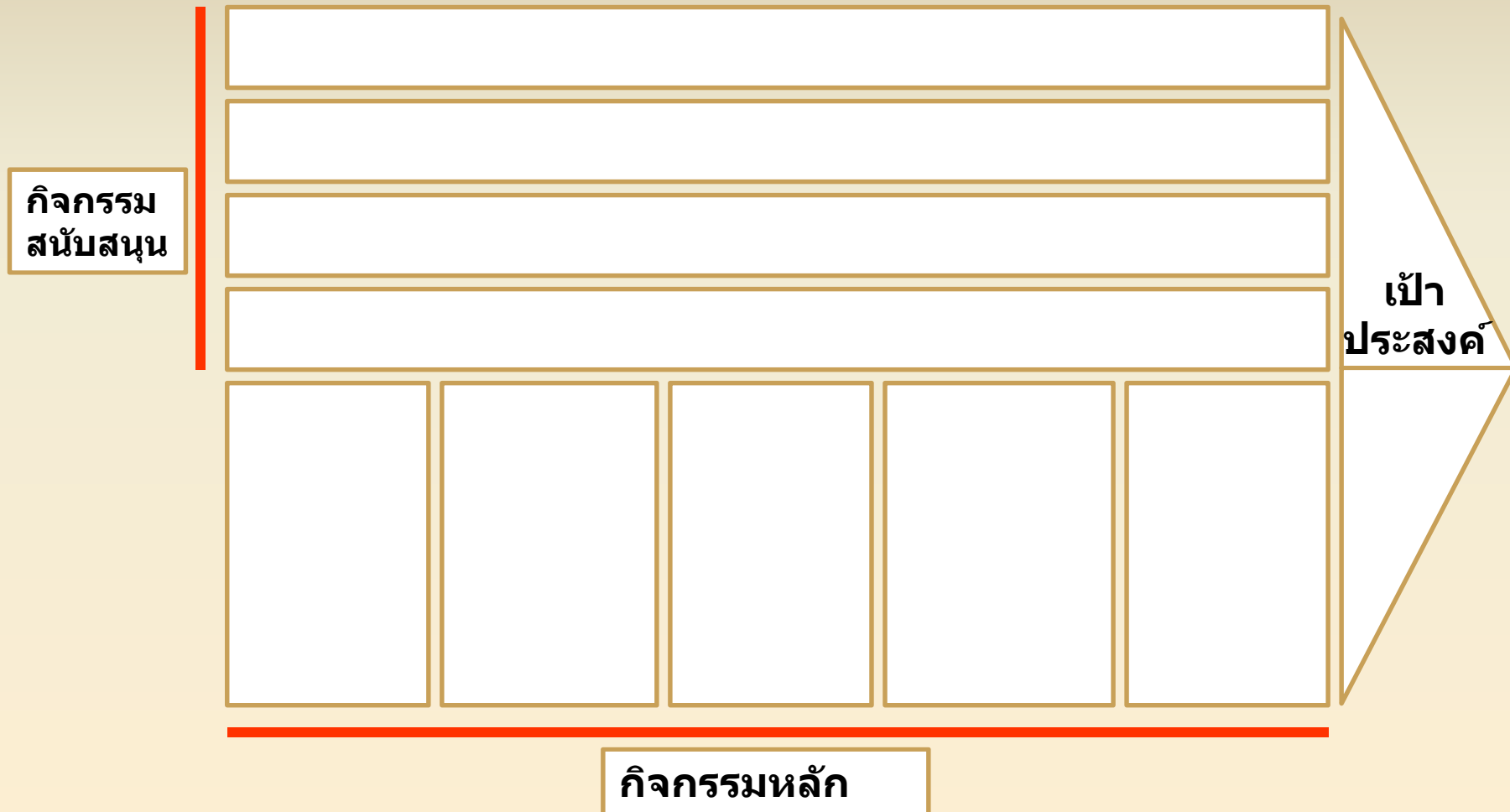
ตัวอย่าง : มาตรการ/โครงการ



Workshop Template



Workshop 1 : (ร่าง) Generic Value Chain



Workshop 2 : (ร่าง) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม

(ร่าง) จุดแข็ง

(ร่าง) จุดอ่อน

Workshop 2 : (ร่าง) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม

(ร่าง) โอกาส

(ร่าง) ภัยคุกคาม

Workshop 3 : (ร่าง) วิสัยทัศน์/พันธกิจ

(ร่าง) วิสัยทัศน์

(ร่าง) พันธกิจ

Workshop 4 : (ร่าง) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

ประเด็น ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
			2560	2561	2562	2563	2564

Workshop 5 : (ร่าง) กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และค่าเป้าหมาย

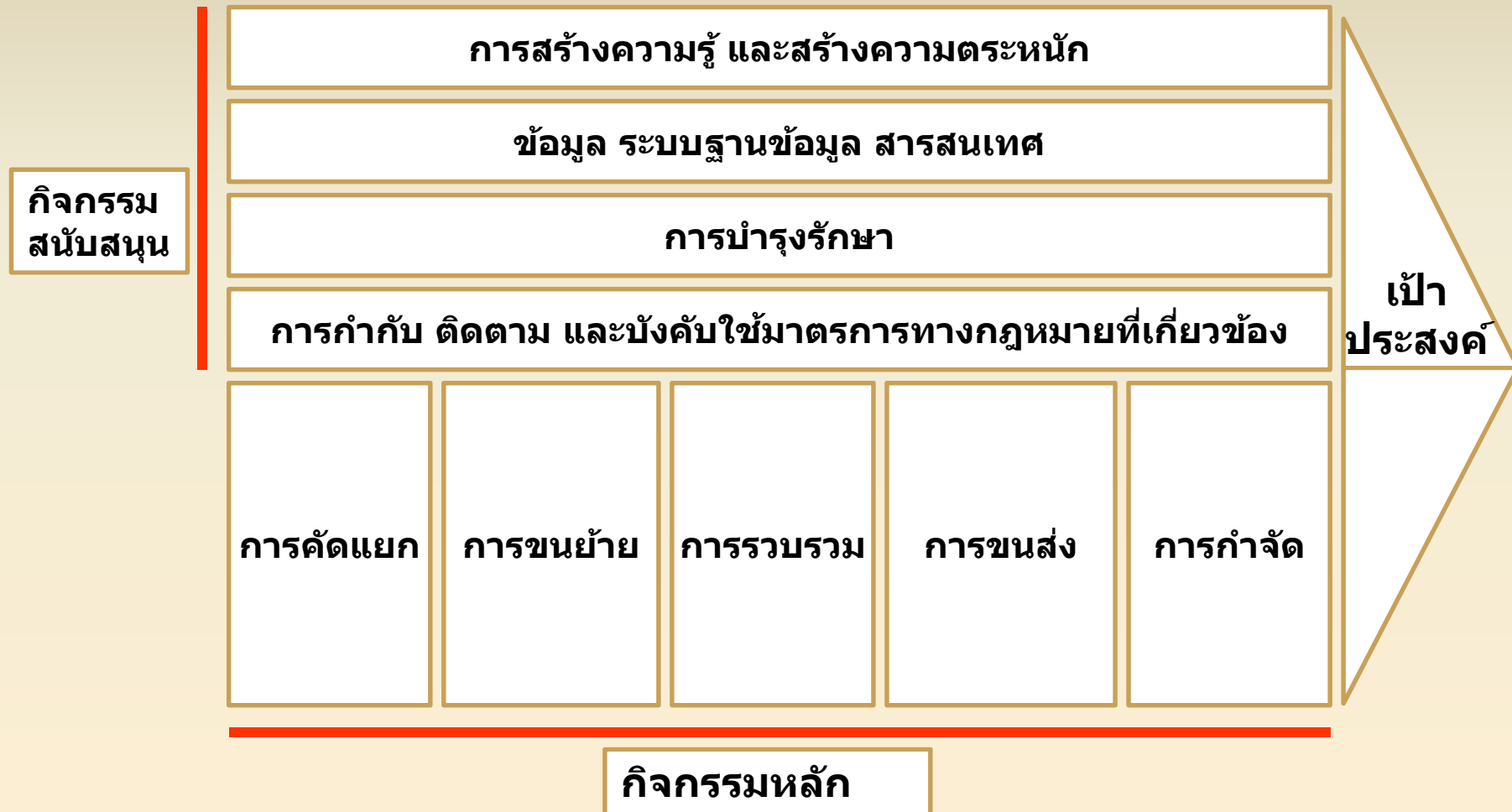
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย				
			2560	2561	2562	2563	2564

Workshop 6 : (ร่าง) กลยุทธ์ มาตรการ/โครงการ ปีที่ดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ

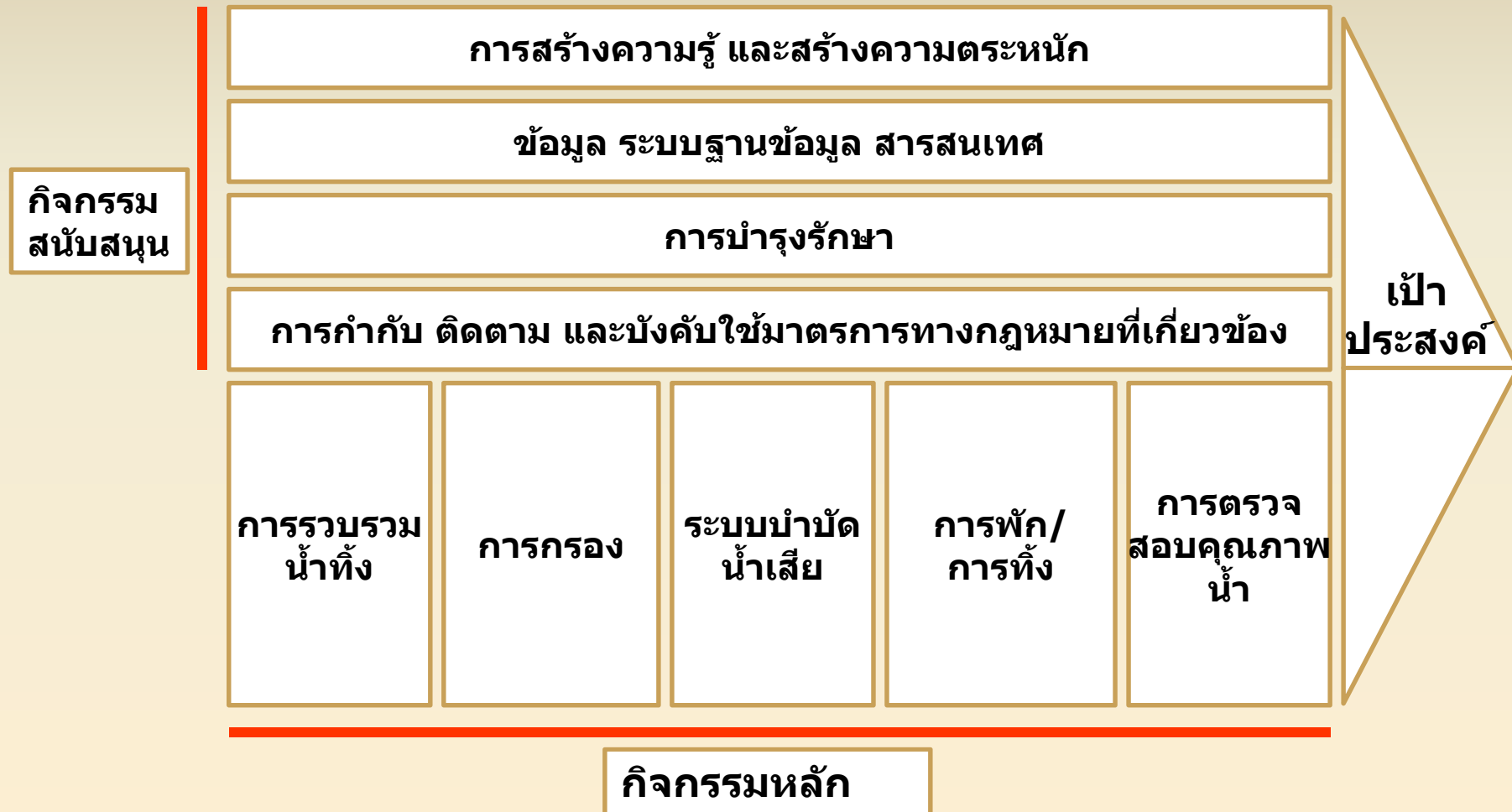
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	มาตรการ/ โครงการ/กิจกรรม	ปีที่ดำเนินการ					ผู้รับผิดชอบ
			2560	2561	2562	2563	2564	

เอกสารแนบท้ายอื่น ๆ (ถ้ามี)

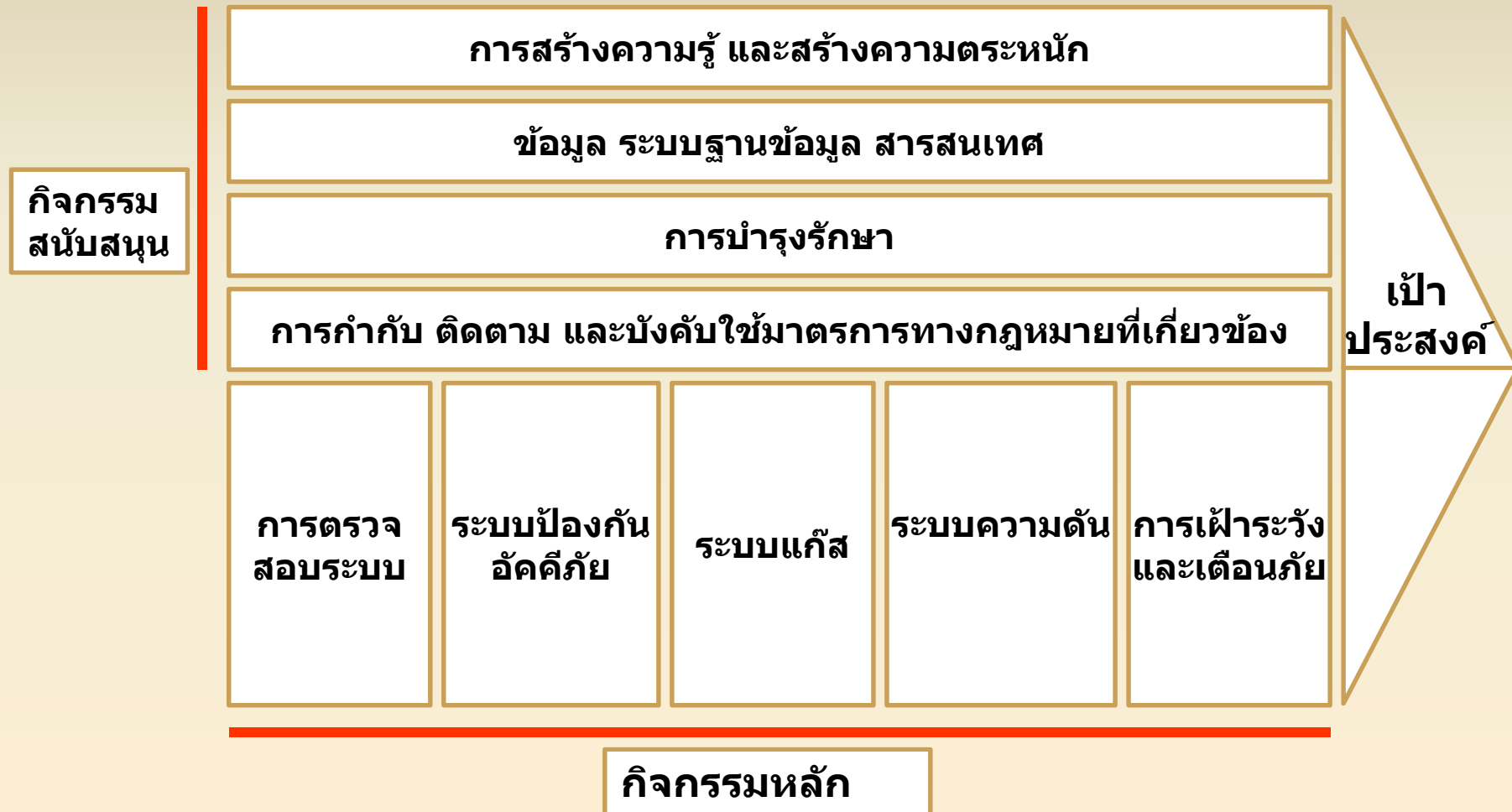
(ร่าง) Generic Value Chain ในประเด็นด้านการจัดการมูลฝอยทั่วไป/ติดเชื้อ/อันตราย/รีไซเคิลในโรงพยาบาล



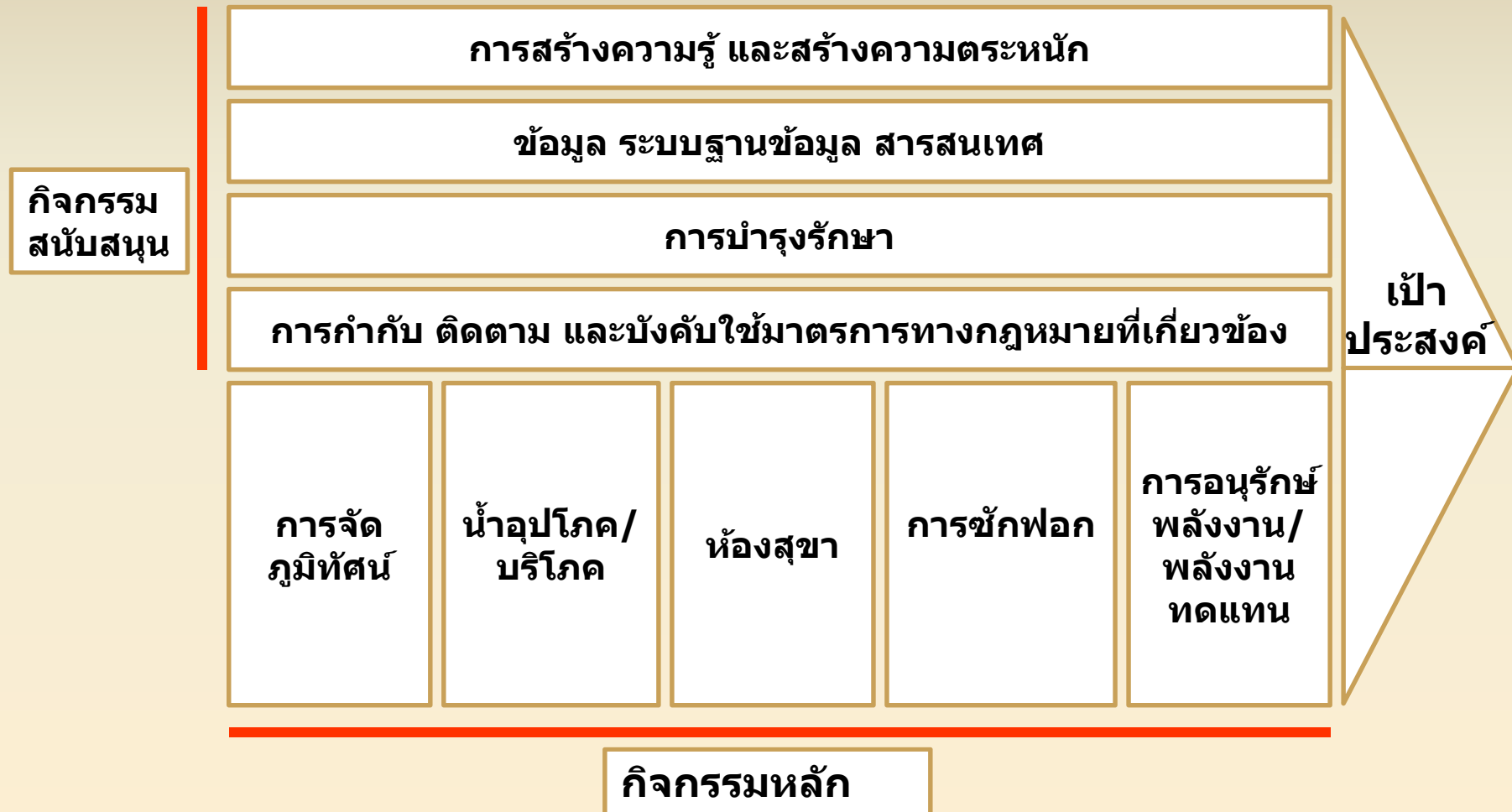
(ร่าง) Generic Value Chain ในประเด็นด้านการจัดการน้ำเสียในโรงพยาบาล



(ร่าง) Generic Value Chain ในประเด็นด้านความปลอดภัยในอาคารในโรงพยาบาล



(ร่าง) Generic Value Chain ในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล



ขอขอบคุณทุกท่าน



ทีมที่ปรึกษาด้านพัฒนาการจัดการองค์กร
(Management Development Consultant)

E-Mail ดร.วชิษฐ์ พรหมบุตร : wpromburt@gmail.com