



## แผนกลยุทธ์

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

**Strategic Planning**

**Aeronautical Radio of Thailand Saving and**

**Credit Cooperative, Ltd.**

ระยะเวลาดำเนินการ

ปี พ.ศ.2559 – พ.ศ.2563

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

102 ถนนพระราม 4 ซอยงามดูพลี แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ

โทร. 02-285-9096 โทรสาร 02-285-9359


**แผนกลยุทธ์**  
**สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด**  
**Strategic Planning**  
**Aeronautical Radio of Thailand Saving and**  
**Credit Cooperative, Ltd.**

**ระยะเวลาดำเนินการ**  
**ปี พ.ศ.2559 – พ.ศ.2563**

**สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด**  
**102 ถนนพระราม 4 ซอยงามดูพลี แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ**  
**โทร. 02-285-9096 โทรสาร 02-285-9359**

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด  
ชุดที่ 40 ได้พิจารณาการศึกษาแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย  
จำกัด (2559-2563) ของคณะกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง เห็นสมควรรับเป็นแผน  
กลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2559-2563) ได้

คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

 ประธานคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ฯ

(นายกันต์ ที่ชนันทพร)

 กรรมการ

(นายปริญญา เทียนทอง)

 กรรมการ

(นายสมชัย วงศ์เรืองแสง)

 กรรมการ

(นายอุฬาร ศิริบุญฤทธิ)

 กรรมการ

(นายอภิชาติพล เกษพรหม)

 กรรมการ

(นายอัศววัฒน์ ลิ้มวัฒนนนท์)

 กรรมการ

(นายสมยศ บุญประทานพร)

 เลขานุการ/กรรมการ

(นางพรสุข ไกรเลิศ)

 ผู้ช่วยเลขานุการ

(นางสาวกนกวรรณ จอจิ้น)

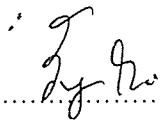
คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 40

 ประธานคณะกรรมการดำเนินการ


(นายเผ่าพันธุ์ รัตนางกูร)

 รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 4

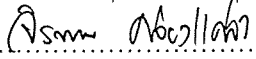
(นายภาสกร บัณฑิตวงษ์)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 6

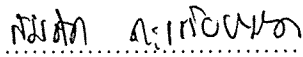
(นายรัตตัญญู กลิ่นพิกุล)

.....ผู้ช่วยเลขานุการ

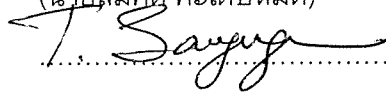
(นางสาวพิกุล ไตทัพ)

.....นายทะเบียน

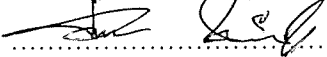
(นางสาวจิรพรรณ คล่องแคล่ว)

.....กรรมการ

(นายสมคิด คะเต็บหมัด)

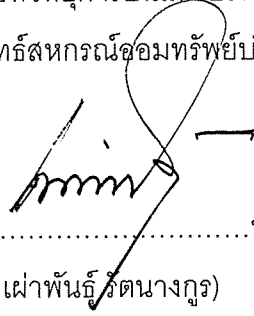
.....กรรมการ

(นายธนา แสงเงิน)

.....กรรมการ

(นายศุภทัต กิจสำราญ)

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อนุมัติให้รับผลการศึกษาลบฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2559-2563)

.....ประธานคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 40

(นายเผ่าพันธ์ รัตนางกูร)

วันที่ 16...กุมภาพันธ์...พ.ศ.2559

## บทสรุปผู้บริหาร

การวางแผนกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญขององค์กร โดยเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับขบวนการตัดสินใจในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร และนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ผันผวนอย่างรุนแรงในปัจจุบัน องค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์และมีขบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่แตกต่างกัน การตัดสินใจทางกลยุทธ์ไม่ใช่การตัดสินใจในงานประจำวัน แต่เป็นการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทาง หรือเป้าหมายหลักขององค์กรโดยรวมและเกี่ยวข้องกับทรัพยากรและกิจกรรมต่างๆ เป็นจำนวนมาก

ที่ผ่านมาสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2549-2553) และ 2 (พ.ศ. 2554-2558) ที่กำลังจะสิ้นสุดลงในปี 2558 ทางคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 40 ได้มอบหมายให้คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2559 - 2563) ซึ่งกรอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 ประกอบด้วย

(ก) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้วยเทคนิค SWOT Analysis

(ข) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจด้วยเทคนิค Five Force Analysis

(ค) การจัดทำวิสัยทัศน์ กรอบงาน/พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด ด้วยเทคนิค Balance Scorecards

(ง) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

(จ) การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร

(ฉ) สรุปผลการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2559 - 2563)

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2559 - 2563) ของสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถกำหนดจำนวนวัตถุประสงค์ได้ 14 วัตถุประสงค์ จำนวนกลยุทธ์ได้ 19 กลยุทธ์ จำนวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ 29 วัตถุประสงค์ จำนวนตัวชี้วัดได้ 29 ตัวชี้วัด และจำนวนโครงการได้ 17 โครงการ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 ที่ผ่านมาได้รับความร่วมมือจากคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 40 คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง รวมถึงเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกท่านเป็น

อย่างดียิ่ง สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ในครั้งต่อไป ควรที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล ปฐมภูมิที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ในทุกมิติ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์แนวโน้มและการ คาดการณ์ในอนาคตให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ดังนั้นควรที่จะเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ ขั้นตอนนำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 ไปสู่ปฏิบัติ

## ประกาศคุณูปการ

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2559-2563) ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือของคุณเผ่าพันธุ์ รัตนางกูร ประธานคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ชุดที่ 40 ที่ได้ให้กำลังใจและติดตามการจัดแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชิน ปลีหะจินดา ที่ปรึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยดีเสมอมา ซึ่งคณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ ขอขอบพระคุณทั้งสองท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 40 นายกันต์ ทีมนันทพร ประธานคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และ นางพรสุข ไกรเลิศ ผู้จัดการ รวมทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการศึกษาค้นคว้าด้วยดีเสมอมา ตลอดจนสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการสหกรณ์ มาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ที่จะใช้ดำเนินกิจการใน 5 ปีข้างหน้า (2559-2563) จนสำเร็จลุล่วงตามกำหนดเวลา และใช้เป็นแผนการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ในชุดต่อไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีได้เอื้อนาม ที่มีส่วนช่วยให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ หากแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2559-2563) ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่งานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ที่สนใจศึกษาวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ ขอขอบพระคุณถึงแก่คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง ไว้ ณ โอกาสนี้

คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

## ชื่อเรื่อง แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2559-2563)

ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

### บทคัดย่อ

การจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2559-2563) ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์ 2) เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และ 3) เพื่อพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ และขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแก่สหกรณ์อื่นๆ ได้ โดยประชากรที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ผู้ช่วยเหลืองานสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ จำนวน 15 ท่าน 2) คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ชุดที่ 40 จำนวน 15 ท่าน และ 3) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ จำนวน 20 ท่าน โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฟังบรรยายจากวิทยากรภายนอก/ผู้เชี่ยวชาญการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษาตามหลัก Balanced Scorecard สามารถสรุปผลได้ดังนี้

### มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
ความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น	จำนวนงานที่ได้นำมาปรับใช้	ไม่น้อยกว่า 1 งานต่อปี
เจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น	ร้อยละของคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2560-2563
บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น		
มีผู้ปฏิบัติงานทดแทนกันได้เพิ่มขึ้น	จำนวนผู้ที่ปฏิบัติงานทดแทนกันเพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่า 1 คนต่อปี



## มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
บุคลากรมีการลาลดลง	ร้อยละการขาดงาน ลาป่วย มาสายลดลง เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

## มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
ลด NPL ลง	จำนวนหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อสมาชิก	จำนวนหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อสมาชิก เท่ากับศูนย์
ระยะเวลาในการให้บริการลดลง	ร้อยละของระยะเวลาในการให้บริการด้านการฝาก-ถอน และการปล่อยสินเชื่อลดลง เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
ความเร็วในการเข้าถึงข้อมูลของสมาชิกเพิ่มขึ้น	ระยะเวลาในการเข้าถึงข้อมูลสมาชิกรวดเร็วขึ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2560-2563
ความผิดพลาดในการให้บริการน้อยลง	ร้อยละจำนวนครั้งความผิดพลาดของระบบสารสนเทศเกี่ยวกับฐานข้อมูลสมาชิกลดลง	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2560-2563
มีช่องทางในการให้บริการเพิ่มขึ้น	จำนวนช่องทางการให้บริการ	9 ช่องทางในปี 2559 และ 10 ช่องทางในปี 2563
ปริมาณงานหน้าเคาน์เตอร์ลดลง	ร้อยละของปริมาณงานหน้าเคาน์เตอร์ลดลง	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

## มุมมองด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้า

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
จำนวนผู้ฝากเงินเพิ่มขึ้น	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกที่ใช้บริการด้านเงินฝาก	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ต่อปี
เพิ่มจำนวนผู้กู้รายใหม่	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้กู้รายใหม่	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2560-2563
ความพึงพอใจของสมาชิกเพิ่มขึ้น	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management (CRM)	ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management (CRM) แล้วเสร็จ
	ร้อยละความพึงพอใจของสมาชิกเกี่ยวกับการรับบริการด้านต่างๆ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
เพิ่มจำนวนสมาชิก	ร้อยละการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิก	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 4 ต่อปี
สมาชิกทำกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับสหกรณ์	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ต่อปี
มีผู้ใช้บริการ ATM ONLINE เพิ่มขึ้น	ร้อยละของจำนวนผู้ใช้บริการ ATM ONLINE เพิ่มขึ้น	เฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 45 ต่อปี
สวัสดิการของสมาชิกเพิ่มขึ้น	ร้อยละการเพิ่มขึ้นของปริมาณเงินให้สวัสดิการสมาชิก	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 9 ต่อปี
ความพึงพอใจของสมาชิกต่อสวัสดิการที่ได้รับเพิ่มขึ้น	ร้อยละความพึงพอใจต่อสวัสดิการของสมาชิก	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ต่อปี

มุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
สมาชิกมีเงินฝากเพิ่มขึ้น	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนเงินรับฝากเพื่อเป็น 2 เท่าของทุนเรือนหุ้นปี 2563	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 14.50 ต่อปี
สมาชิกมีทุนเรือนหุ้นสูงขึ้น	อัตราการเติบโตของทุนเรือนหุ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 8 ต่อปี
ให้ระดับเงินฝากและทุนเรือนหุ้นมีสัดส่วนที่เหมาะสม		
ลด NPL ลง	จำนวนหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อสมาชิก	จำนวนหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อสมาชิกเท่ากับศูนย์
ปริมาณเงินกู้เพิ่มขึ้น	ร้อยละปริมาณเงินกู้ที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้มีสัดส่วนร้อยละ 80 ของทุนดำเนินงาน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 8 ต่อปี ในปี 2559 และร้อยละ 12 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2560-2563
กำไรเพิ่มขึ้น	ร้อยละกำไรที่เพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2559-2560 และร้อยละ 11 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2561-2563
ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้น	ร้อยละผลตอบแทนจากการลงทุน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี
ปริมาณเงินลงทุนและเงินฝากสหกรณ์อื่นเพิ่มขึ้น	ร้อยละการเพิ่มขึ้นของปริมาณเงินลงทุนและเงินฝากสหกรณ์อื่น เพื่อให้มีสัดส่วนร้อยละ 20 ของทุนดำเนินงาน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 9 ต่อปี ในปี 2560 และร้อยละ 12 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2561-2563

### มุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
รายได้ของสหกรณ์เพิ่มขึ้น	ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้สหกรณ์	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 16 ต่อปี

### มุมมองด้านขบวนการสหกรณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
กิจกรรมที่ทำกับเครือข่ายเพิ่มขึ้น	จำนวนกิจกรรมที่ทำร่วมกับเครือข่าย	เพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 กิจกรรม
มีการให้เงินสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น	ร้อยละการเพิ่มขึ้นของเงินสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 14 ต่อปี
มีกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง	จำนวนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	1 กิจกรรมต่อปี

## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร .....	ง
ประกาศคุณูปการ .....	จ
บทคัดย่อ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญภาพ .....	ช
บทที่	
1. บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนกลยุทธ์ .....	2
1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ .....	2
1.4 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ .....	3
1.5 ข้อจำกัดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ .....	3
1.6 นิยามศัพท์ .....	4
2. แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง .....	6
2.1 แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ .....	6
2.2 แนวคิดการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT .....	8
2.3 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย Five Competition Forces Model .....	10
2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย Balanced Scorecard (BSC) .....	11
2.5 แนวคิดการจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator).....	13
2.6 สรุปแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	17

## สารบัญ (ต่อ)

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะมีผลกระทบ.....	19
ต่อการดำเนินงานของ สอ.บวท	
3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก สอ.บวท.....	19
3.2 สภาพแวดล้อมภายใน สอ.บวท.....	21
4. วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission).....	23
4.1 วิสัยทัศน์.....	23
4.2 พันธกิจ.....	24
5. แผนกลยุทธ์ การวัดผลสำเร็จ และทิศทางสู่เป้าหมายของ สอ.บวท.....	25
5.1 มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ .....	26
5.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน.....	29
5.3 มุมมองด้านผู้ใช้บริการ / ลูกค้า .....	31
5.4 มุมมองด้านการเงิน .....	34
5.5 มุมมองด้านขบวนการสหกรณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อม.....	38
6. การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุง.....	39
6.1 การวางแผน (Plan).....	40
6.2 การปฏิบัติตามแผน (Do).....	40
6.3 การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (Check).....	41
6.4 การปรับปรุงพัฒนา (Act).....	42

## สารบัญภาพ

### ภาพที่

1. SWOT ANALYSIS .....	8
2. Porter's Five Competition Forces Model .....	10
3. What is the Balanced Scorecard? .....	12
4. ตัวชี้วัด 5 ระดับ .....	15
5. ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด .....	16
6. แผนที่กลยุทธ์ (strategy map).....	25
7. วงจรคุณภาพ PDCA.....	39

## ส่วนที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546-2551 ที่ผ่านมา กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้การสนับสนุนงบประมาณ แก่สหกรณ์ที่สมัครใจจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานอย่างมีเหตุมีผลของสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น 1,905 สหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถนำแผนกลยุทธ์ที่จัดทำนำไปสู่การปฏิบัติอย่างสัมฤทธิ์ผลเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในกระบวนการจัดทำและนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ให้กับข้าราชการกลุ่มส่งเสริม และพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ และหน่วยส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ (MU) 2) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติระหว่างสหกรณ์ในจังหวัด/พื้นที่เดียวกัน และ 3) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์และสามารถ นำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง(เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://webhost.cpd.go.th/cmsdpcpd/download/coopstrategy>) ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์จำนวน 15,000 บาท (หนึ่งหมื่นห้าพันบาทถ้วน) มาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ 2548-2553 และได้นำมาปฏิบัติจนครบกำหนดเวลาตามแผน เกิดผลลัพธ์ที่โดยคณะกรรมการดำเนินงาน บุคลากรเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ บวท. และสมาชิกสหกรณ์ฯ มีความรู้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถนำความรู้ไปส่งเสริม แนะนำสหกรณ์ในการจัดทำ แนะนำหรือปรับปรุง และนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างจริงจัง

และเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติระหว่างสหกรณ์ต่างๆ รวมถึงพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินงาน ชุดที่ 35 ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้มอบหมายให้คณะกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง ร่วมกับคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558



จากเหตุผลเบื้องต้น สหกรณ์ฯ จำเป็นต้องสำรวจบทบาท รวมทั้งเตรียมวางแผนการดำเนินงานเพื่อเตรียมรองรับสภาพการณ์ในหลายๆ ด้านที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบงานสหกรณ์ฯ โดยตรง พบว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้มีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดสัมฤทธิ์ผล ทั้งการปรับปรุงระบบงานสหกรณ์ฯ การตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้เป็นสหกรณ์ฯ ที่ได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด แผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2559 – 2563) สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นแผนชี้นำทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาสหกรณ์ฯ โดยมีหลักการอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน

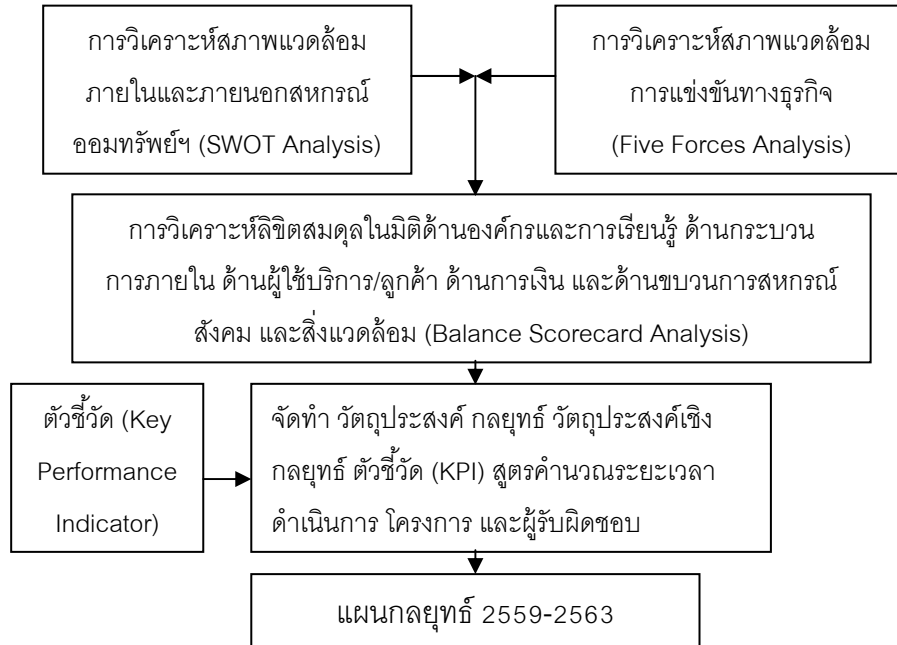
## 2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนกลยุทธ์

- 2.1 เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์
- 2.2 เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2.3 เพื่อพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแก่สหกรณ์อื่นๆ ได้

## 3. ประโยชน์ที่จะได้รับการจัดทำแผนกลยุทธ์

- 3.1 คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 40 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีความเข้าใจความรู้ และทักษะของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ บวท. ฉบับ 2559-2563
- 3.2 สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 40 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ และสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ บวท. ฉบับ 2559-2563
- 3.3 ได้แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2559-2563

#### 4. กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์



#### 5. ข้อจำกัดของการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2559-2563 ฉบับนี้ มีข้อจำกัดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

5.1 ข้อจำกัดทางด้านวิชาการ เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์บนกรอบแนวคิดทางวิชาการที่แผนกลยุทธ์จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ การจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แบบสมดุลในมุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ กระบวนการภายใน ผู้ให้บริการ/ลูกค้า การเงิน ขบวนการสหกรณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อม และตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในอีก 5 ปีข้างหน้า (2559-2563)

5.2 ข้อจำกัดทางด้านเวลา เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ เป็นการจัดทำโดยการทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยการวิเคราะห์ของคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 40 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ซึ่งมีกรอบระยะเวลาจัดทำแผนฯ ค่อนข้างจำกัด

## 6. นิยามศัพท์

วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้สหกรณ์เป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงานจักต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ สหกรณ์ต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

พันธกิจของสหกรณ์ หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของสหกรณ์ การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่สหกรณ์ได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้พันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแคบและแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่สหกรณ์ปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

เป้าหมายของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่สหกรณ์ปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

กลยุทธ์ของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่สหกรณ์จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นสำคัญ

โครงการของสหกรณ์ หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมของสหกรณ์ที่จะนำไปปฏิบัติได้โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีระยะเวลาเริ่มต้น มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ตัวชี้วัดโครงการ หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานโครงการหรือกิจกรรมบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้หรือไม่

ระยะเวลาดำเนินการ หมายถึง การระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงเวลาสิ้นสุดโครงการว่าใช้เวลาทั้งหมดเท่าใดโดยแสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการโดยระบุ วันเดือน ปี ที่เริ่มทำและสิ้นสุด

ผู้รับผิดชอบโครงการ หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงการนั้นๆ โดยจะต้องระบุหน่วยงานต้นสังกัดที่จัดทำโครงการ พร้อมทั้งระบุถึงหน่วยงานที่มีอำนาจในการอนุมัติโครงการ เพื่อสะดวกต่อการติดตามและประเมินผลโครงการ

## ส่วนที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2559-2563 ฉบับนี้ คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
2. แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ (SWOT Analysis)
3. แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ (Five Forces Analysis)
4. แนวคิดการวิเคราะห์ขีดสมดุลในมิติของการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้ และการพัฒนา (Balance Scorecard Analysis)
5. แนวคิดการจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)

#### 2.1 แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทางการทำงานในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ หากกล่าวอย่างสั้นๆ แผนกลยุทธ์คือ แผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว และได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ลำดับชั้นของกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้

คำว่ากลยุทธ์ (strategy) ในความหมายหนึ่งก็คือ วิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งมีอีกคำหนึ่งว่า กลเม็ดหรือกลวิธี (tactic) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่คำนึงว่าผิด หรือถูกกลวิธีเป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้น และเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ซึ่งมีลำดับขั้นดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคะแนนเรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคะเนก็เรียกว่า ความฝัน (dream) ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้างรวมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นความตั้งใจที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน (aspiration) ไปสู่ออนาคต สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมมุติฐานที่ดีที่สุดที่ใช้คำว่า the best, the most หรือ the greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมมุติฐานที่ดีที่สุด วิสัยทัศน์เป็นคำที่เลื่อนลอยและไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับคำอื่นๆ ที่จะกล่าวต่อไป

2. ภารกิจ (mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็น 2 อย่างคือ จะทำอะไร เช่น องค์การของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซ่อมแซมเครื่องยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น ภารกิจค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัทเราทำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปี ข้างหน้า บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3. เป้าหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์การที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงกว่า เช่น เป้าหมายกำหนดว่า “เราจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของราคา คุณภาพและบริการ ที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นและน่าเชื่อถือได้” ส่วนวัตถุประสงค์กำหนดว่า “บริษัทจะรับประกันคุณภาพสินค้าระยะเวลา 1 ปี อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกิน 2% และจะทำการสำรวจความพอใจลูกค้าทุกๆ 6 เดือน” เป็นต้น จะเห็นความแตกต่างว่าเป้าหมายจะกล่าวอย่างกว้างๆ ส่วนวัตถุประสงค์จะกล่าวอย่างชัดเจน

4. กลยุทธ์ (strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

5. แผนการดำเนินงาน (operating plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อกับสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

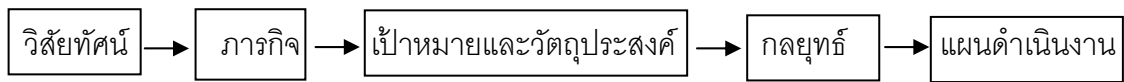
เพื่อรักษาอัตราการเจริญเติบโตทางการตลาดตามที่กำหนดไว้ เราจะเปิดสาขาใหม่ 4 แห่งในอีก 2 ปีข้างหน้า

เพื่อขยายส่วนทางการตลาดอีก 5% เราจะออกแบบผลิตภัณฑ์และการเกิดใหม่ภายใน 10 ปีข้างหน้า

เพื่อลดต้นทุนให้สามารถแข่งขันกับที่อื่นได้มากขึ้น เราจะปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ และลดต้นทุนเสียห่วยการผลิตลง 1 ใน 3 ในปีงบประมาณหน้า

เพื่อเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ เราจะทุ่มเงินโฆษณาอีก 4% ของงบประมาณ เพื่อเน้นให้ผู้บริโภคจดจำเครื่องหมายการค้าของเรา

ดังนั้น จึงสรุปลำดับของกลยุทธ์ได้ดังนี้



## 2.2 แนวคิดการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT

### SWOT ANALYSIS



รูปที่ 2-1 SWOT ANALYSIS

การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS นั้น จะต้องวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐาน 2 อย่าง คือ

1. BACK GROUND ของตัวผู้ประกอบการเอง ว่ามีประสบการณ์อย่างไร มีจุดแข็งอย่างไรในตัวของคุณเอง

2. จุดเด่นจุดด้อยอันเกิดจากลักษณะของธุรกิจเอง

**การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis)** เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

คำว่า "สวอต" หรือ "SWOT" นั้นมาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

**S** มาจาก *Strengths* หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

**W** มาจาก *Weaknesses* หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

**O** มาจาก *Opportunities* หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

**T** มาจาก *Threats* หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง



## 2.3 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย Five Competition Forces Model

รูปที่ 2-2 Porter's Five Competition Forces Model



“Porter’s Five Competition Forces Model” ที่พัฒนาขึ้นมาโดยพอร์เตอร์ (Porter) เพื่อนำมาใช้ในประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งพอร์เตอร์เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย ได้แก่

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกันโดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง-กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของเราทันที

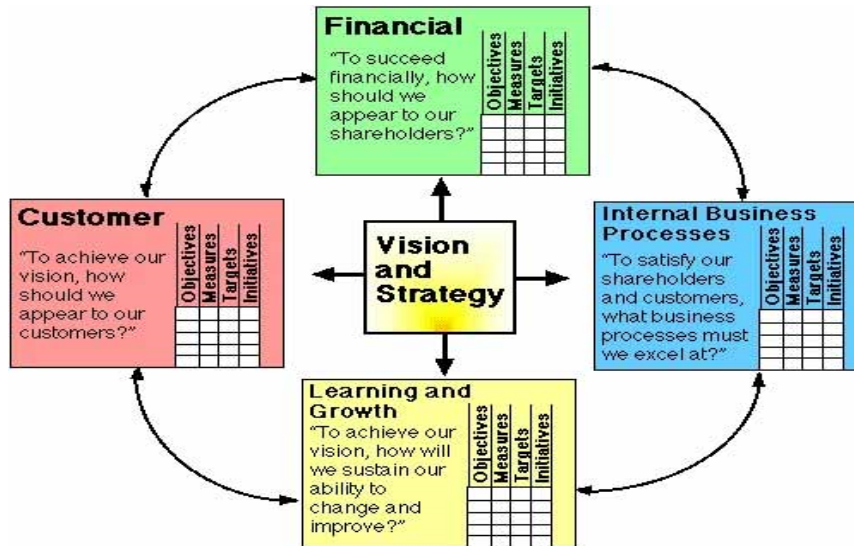
4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

## 2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งเป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยการจัดการองค์กรในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Paul Arveson, 1998) ซึ่งแต่เดิมการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ BSC จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์กร นอกจากนั้น BSC ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ และทำให้แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ BSC ได้รับความนิยมน้อยลงแพร่หลายตั้งแต่นั้นมา โดยแนวคิดประเด็นหลักๆ ที่นักวิชาการผู้พัฒนา BSC ได้เสนอไว้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์กรซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน และมุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPI) เป็นชุด ที่มีความสัมพันธ์กันคือ

รูปที่ 2-3 ภาพประกอบจาก Paul Arveson, 1998. What is the Balanced Scorecard?.



เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.balancedscorecard.org/basics/index.html>

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการขององค์กรได้ว่าเป็นอย่างไร มุมมองด้านการเงินมีตัวอย่างของตัวชี้วัด หรือ KPI เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามองเราอย่างไร มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPI เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้ มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPI เช่น ผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงานทัศนคติของพนักงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน

BSC ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรและต่อมามีการพัฒนา BSC ให้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น BSC ทำให้เกิดความสมดุลการดำเนินงานด้านต่างๆ ในองค์กรมากขึ้นการจัดทำ BSC มีขั้นตอนที่สำคัญๆ ประกอบด้วย

1. ขั้นการวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้รู้สถานะพื้นฐานขององค์กร ซึ่งอาจใช้เทคนิคที่เรียกว่า SWOT Analysis ก็ได้ คือ การวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. ขั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กรมีส่วนสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร
3. ขั้นการกำหนดมุมมอง (Perspective) การกำหนดมุมมองการประเมินผลองค์กร และการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร มีความสำคัญ และอาจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจการ
4. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยมีมุมมองหลักต่างๆ ของ BSC ดังกล่าวคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
5. ขั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)
6. ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด KPI และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง และเรียงลำดับความสำคัญ
7. ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)  
การนำ BSC ไปเป็นเครื่องมือทางการจัดการในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติ ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

## 2.5 แนวคิดการจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)

### หลักการในการกำหนดตัวชี้วัด

หลักการจัดทำตัวชี้วัดโดยทั่วไปคือการแปลงสิ่งที่เป็นนามธรรมที่สุดให้เป็นรูปธรรมมากที่สุด โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยวิสัยทัศน์นั้นต้องมีการกำหนดช่วงเวลา เช่น ภายใน 5 ปีข้างหน้า จากนั้นจึงเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวไปสู่ตัวชี้วัด โดยผ่านกระบวนการ ดังนี้

### 1. แปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นแผนยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์และพันธกิจสามารถแปลงให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นโดยปรับให้เป็นยุทธศาสตร์ในระดับที่ลดหลั่นลงไป ยุทธศาสตร์มีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือระดับนามธรรม (Corporate Strategy) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในระดับแผนงานซึ่งจะเป็นเป้าหมายของแผนงานที่องค์กรต้องการ แต่การที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องใช้ยุทธศาสตร์ระดับที่ 2 คือระดับที่เป็นกึ่งนามธรรมและกึ่งรูปธรรม (Business Strategy) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ระดับโครงการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อรองรับแผนงาน และโครงการเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการระบุว่าองค์กรต้องการทำอะไร และยุทธศาสตร์ระดับที่ 3 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ระดับกิจกรรมเพื่อชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายได้ และถือว่าเป็นแผนในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

### 2. แปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย

เมื่อได้แผนระดับยุทธศาสตร์ แล้วองค์กรต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายว่าแต่ละแผนงานดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์กับใครและอย่างไร การแปลงแผนระดับยุทธศาสตร์ไปสู่แผนระดับกิจกรรมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องระบุไว้ในแผนระดับกิจกรรมด้วยว่า อะไรเป็นตัวชี้วัดของผลผลิต (Output Indicator) และอะไรคือตัวชี้วัดของผลลัพธ์จากการนำผลผลิตไปใช้ (Outcome Indicator) ซึ่งต่างจากวัตถุประสงค์เชิงกิจกรรมที่แสดงให้เห็นว่า แต่ละแผนงานดำเนินการเพื่อให้เกิดกิจกรรมอะไร

แนวคิดที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย คือ การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลำดับขั้น (Objective Tree) โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (End) ในระยะไกล ๆ และยังไม่ชัด จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ (Mean) ที่จะทำให้เกิดเป้าหมายนั้น ซึ่ง Mean ในระดับไกล ๆ ก็จะกลายเป็น End ที่ชัดเจนขึ้นแล้วจึงกำหนด Mean สำหรับ End ที่เริ่มชัดเจนขึ้นอีก จนกระทั่งได้ Mean ที่ชัดเจนที่สุด ซึ่งบอกองค์กรได้ว่าต้องทำอะไร

### 3. แปลง Mean ที่ชัดเจนที่สุดเป็นแผนระดับกิจกรรมและตัวชี้วัด

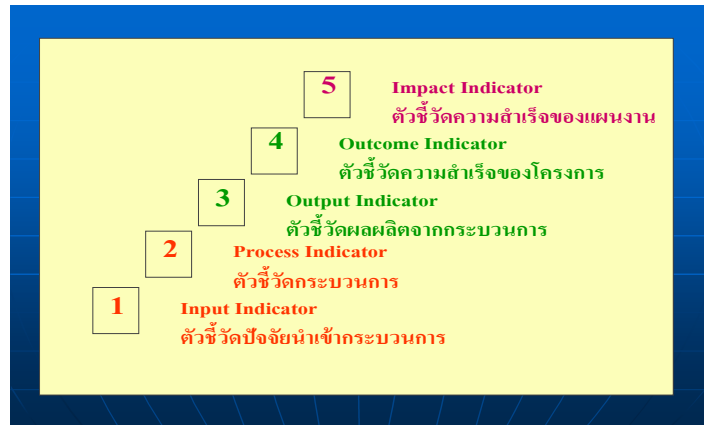
เมื่อองค์กรทราบว่าต้องทำอะไรแล้ว ก็จะจัดทำเป็นแผนระดับกิจกรรม (Action Plan) เพื่อใช้ในการปฏิบัติแล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดกิจกรรมนั้น

ดังนั้น หลักการในการกำหนดตัวชี้วัดคือการตอบคำถามจากแผนและกิจกรรมนั้น ๆ ว่าต้องการทำเพื่อวัตถุประสงค์ใด และใครคือกลุ่มเป้าหมายหรือได้รับประโยชน์จากการกระทำนั้น

ประโยชน์ในการกำหนดตัวชี้วัดคือสามารถทำให้หน่วยงานเห็นภาพเป้าหมายและการทำงานของตนชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถประเมินผลจากกิจกรรมนั้นได้ทันทีว่าตอบสนองแผนระดับยุทธศาสตร์โดยรวมของทั้งหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามหน่วยงานจำเป็นต้อง

คำนึงถึงความมีอยู่ของข้อมูลด้วยว่าสามารถนำไปใช้ประเมินกิจกรรมตามตัวชี้วัดนั้นได้หรือไม่ และต้องพยายามไม่ให้ตัวชี้วัดนั้นเป็นการวัดที่ปริมาณของกิจกรรม ควรเน้นการวัดที่ผลของกิจกรรมให้มากที่สุด

### ระดับของตัวชี้วัด



รูปที่ 2-4 ตัวชี้วัด 5 ระดับ

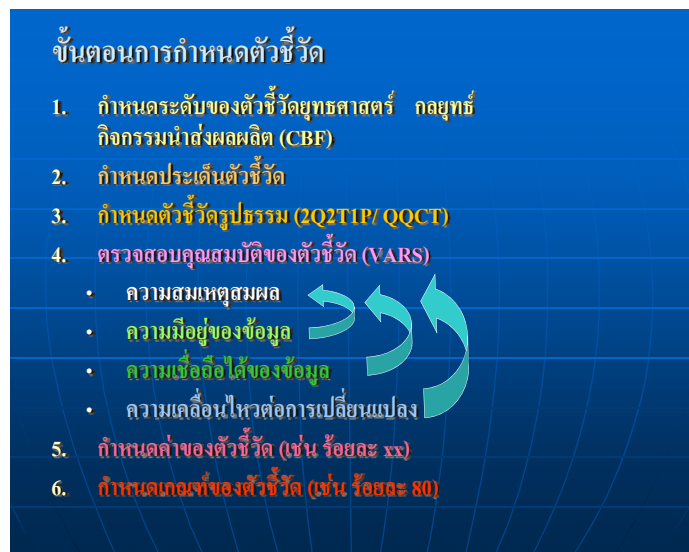
การกำหนดตัวชี้วัดในรูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management: RBM) จะวัดที่ตัวชี้วัดผลผลิตจากกระบวนการ (Output Indicator) และตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (Outcome Indicator) ซึ่งอยู่ในบันไดขั้นที่ 3 และ 4 โดย Output indicator จะวัดว่าดำเนินการแล้วเสร็จร้อยละเท่าไรของเป้าหมาย ส่วน outcome Indicator จะวัดว่าใครได้ประโยชน์จากโครงการ ดังนั้น ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้ากระบวนการ (Input Indicator) และตัวชี้วัดกระบวนการ (Process Indicator) ซึ่งอยู่ในบันไดขั้นที่ 1 และ 2 จะไม่ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลโครงการ เนื่องจาก Input Indicator จะวัดว่าใช้งบประมาณหมดหรือไม่ ส่วน Process Indicator จะวัดปริมาณว่าทำอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการเน้นที่การรายงานการใช้งบประมาณ ในส่วนของบันไดขั้นที่ 5 เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน (Impact Indicator) ถือว่าเป็น Policy indicator ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

Output และ Outcome มีความแตกต่างกันโดย Output คือสิ่งที่ทำออกมาเป็นผลิตผล (Product) ซึ่งวัดได้เมื่อสิ้นสุดการกระทำ แต่ Outcome คือผลประโยชน์ที่ได้จาก Product ซึ่งต้องทอดระยะเวลาไว้ช่วงหนึ่ง (ประมาณ 6 เดือน) จึงจะวัดได้ การกำหนดตัวชี้วัดในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นการกำหนดตัวชี้วัดแบบอุดมคติที่ไม่สามารถประเมินผลการทำงานได้จริง และมีการใช้ตัวชี้วัด

ระดับ Output Indicator มาก ซึ่งมักจะเป็นการลงบันทึกของผู้ปฏิบัติงานว่าได้ทำกิจกรรมนั้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดระดับ Output Indicator นั้น ยังไม่สามารถตอบได้ว่ากิจกรรมนั้นตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด จึงควรพัฒนาให้เป็น Outcome Indicator มากขึ้น

#### ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดควรเริ่มจากการพิจารณาว่าหน่วยงานต้องการตัวชี้วัดในระดับใด และต้องการที่จะใช้ตัวชี้วัดนั้นประเมินผลในประเด็นใด แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดขึ้นให้มีลักษณะเป็นรูปธรรมตามลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีที่กล่าวไว้ข้างต้น ในกรณีที่เป็นตัวชี้วัดระดับ Output ให้คำนึงถึงการวัดผลจาก ปริมาณผลผลิต (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) และ เวลา (Time) จากนั้นให้ตรวจสอบว่าตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมานั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนหรือไม่ รวมถึงกำหนดค่าของตัวชี้วัดว่าจะให้ออกมาในลักษณะใด และมีเกณฑ์เท่าใด



รูปที่ 2-5 ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

#### คุณสมบัติของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดที่ดีนั้นควรมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สามารถวัดผลจากการกระทำได้ และไม่ก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน โดยตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรม ได้แก่ ตัวชี้วัดทางด้านปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place) และจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีคือ มีความสมเหตุสมผลที่จะสามารถอธิบายได้ (Validity) มี

ข้อมูลที่สามารถสนับสนุนตัวชี้วัดได้ (Availability) มีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเคลื่อนไหวได้จากความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีการปฏิบัติงานถึงจุดอิ่มตัวสามารถใช้ตัวชี้วัดที่ยืนยันตัวเลขเดิมได้

นอกจากนี้ข้อมูลที่สนับสนุนตัวชี้วัดควรอยู่ในรูปของตัวเลข ซึ่งสามารถปรากฏออกมาได้ในหลายลักษณะคือ จำนวน สัดส่วน อัตราส่วน อัตรา ร้อยละ และค่าเฉลี่ย โดยข้อมูลตัวเลขเหล่านั้นสามารถนำมาใช้ในการประเมินตามเกณฑ์ได้ ดังนี้

1. การเปรียบเทียบเกณฑ์สมบูรณ์ เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้สมบูรณ์ครบถ้วนหรือไม่

2. การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้ใกล้เคียงค่ามาตรฐานกลาง เช่น สูงกว่า เท่ากับ หรือต่ำกว่าค่ามาตรฐานกลาง

3. การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานเชิงนโยบาย เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้ใกล้เคียงปริมาณความต้องการที่กำหนดนโยบายของรัฐบาลหรือแผนของกระทรวง เช่น สูงกว่า แขน เท่ากับ แขน หรือต่ำกว่า แขน

4. การเปรียบเทียบการเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ เช่น เรื่องร้องเรียนลดลงจาก 50 เรื่อง เป็น 25 เรื่อง คิดเป็นลดลงร้อยละ 50 ซึ่งมักใช้ในกรณีที่ไม่มีหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานอื่นเพื่อเปรียบเทียบผลงาน จึงต้องเปรียบเทียบกับผลงานเดิม

ทั้งนี้ การเก็บข้อมูลตัวชี้วัดสามารถทำได้โดยสัมภาษณ์ (interview) สอบถาม (questionnaire) สังเกตการณ์ (observation) และจากเอกสาร (document) โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล 3 ระดับ คือ ระดับโครงการ ระดับท้องถิ่น และระดับชาติ

## 2.6 สรุปแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทางการดำเนินงานในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ แผนกลยุทธ์จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ซึ่งทำให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการดำเนินงานขององค์กร ในขณะเดียวกันก็ยังคงต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจ เช่น สภาพแวดล้อม



ทางธุรกิจ อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีอย่างน้อยเพียงใด อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตที่ขาย  
วัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทเรา การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มีอย่างน้อยเพียงใด และการมี  
สินค้าและบริการอื่นทดแทนรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต การวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมจะนำไปสู่การจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า  
มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้วยเครื่องมือทางด้าน  
การจัดการ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในลักษณะที่เป็นโครงการหรือกิจกรรม ที่มีการวัดหรือ  
ประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มี  
ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ”

**ส่วนที่ 3**  
**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการทำงาน**  
**ของ สอ.บวท.**

สอ.บวท. ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยการ ทบทวนผลการดำเนินงานของ สอ.บวท. การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อระบบสหกรณ์ การสังเคราะห์ประเด็นทางการเงิน การจัดการ กฎหมายสามารถเข้าไปมีบทบาทรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ รวมทั้งการมอง หาโจทย์ที่สามารถนำผลมาพัฒนาต่อยอด เพื่อใช้กำหนดทิศทางและเป้าหมายของ สอ.บวท. ทั้ง ในระยะปานกลางและระยะยาว นอกจากนี้ สอ.บวท. ยังได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวโน้มความท้าทายในอีก 5 ปีข้างหน้า ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้ สอ.บวท. บรรลุ เป้าหมาย

**สภาพแวดล้อมภายนอก สอ.บวท.**

คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ช่วยเลขาธิการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และตัวแทนสมาชิก ได้ ร่วมกันพิจารณาข้อมูลอย่างกว้างขวางแล้ว เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2558 จากการสัมมนาเชิง ปฏิบัติการตามโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 3 (ปี พ.ศ. 2559 - พ.ศ 2563) ได้ผลโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของ สอ.บวท. ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

โอกาส (Opportunities)		อุปสรรค (Threats)	
O1	สมาชิกมีศักยภาพทางการเงินสูง	T1	การแก้ไข พรบ. การค้าประกันและ จ้างนอง
O2	พรบ.สหกรณ์ เอื้อให้สหกรณ์สามารถหัก เงินเดือนได้เป็นอันดับแรก และได้รับสิทธิ พิเศษมาตรการภาษี	T2	การแข่งขันกันอย่างรุนแรง ระหว่าง สหกรณ์อื่น และธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งการลงทุนของสถาบันการเงินอื่น มีความหลากหลายมากขึ้นและรวดเร็ว กว่า

โอกาส (Opportunity)		อุปสรรค (Threat)	
O3	สมาชิกมีความมั่นใจ และไว้วางใจสหกรณ์	T3	สมาชิกมีช่องทางการลงทุนหลากหลายมากขึ้น
O4	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารมีช่องทางและประสิทธิภาพมากขึ้น	T4	ข่าวสารเชิงลบ เช่น สหกรณ์เครดิตยูเนียน ปัญหาคอมพิวเตอร์ เที่ยวบินไทย ไม่ผ่านมาตรฐาน ICAO ทำให้ความน่าเชื่อถือของมาตรฐานการบินลดลง
O5	อัตราดอกเบี้ยในตลาดช่วงระหว่าง 3-5 ปี อยู่ในระดับต่ำ จึงสามารถรักษาสถานสมาชิกเดิมและเพิ่มสมาชิกใหม่ได้	T5	การขัดข้องทางระบบเทคโนโลยีสื่อสาร ที่ใช้ร่วมกับหน่วยงานภายนอก
O6	การเปิดการค้าเสรี ASEAN ส่งผลให้รายได้ต้นสังกัดเติบโตขึ้น	T6	ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง
O7	การเจริญเติบโตทางธุรกิจการบิน	T7	นโยบายทางด้านเทคโนโลยีของรัฐบาลไม่ชัดเจน
O8	ต้นทุนในการลงทุนในเทคโนโลยีต่างๆ ต่ำลง	T8	สมาชิกอยู่ตามส่วนภูมิภาคทำให้การประสานงานต่างๆ มีความยุ่งยากมากยิ่งขึ้น
O9	มีเครือข่ายพันธมิตรระหว่างสหกรณ์	T9	กลุ่มช่วงอายุของสมาชิกมีความแตกต่างกัน จึงทำให้มีความต้องการบริการที่แตกต่างกัน
O10	รูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป (มีค่านิยมสมัยใหม่)	T10	สมาชิกขาดวินัยทางการเงินอาจทำให้มี NPL เพิ่มขึ้น และไม่ตระหนักในปรัชญาสหกรณ์
O11	ชุมชน ICT จัดทำมาตรฐานการเชื่อมต่อที่ทำให้แต่ละสหกรณ์สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันได้		

โอกาส (Opportunity)		อุปสรรค (Threat)	
O12	นโยบายการส่งเสริม และกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล เช่น นโยบายการท่องเที่ยว นโยบายภาษีบ้าน เป็นต้น		
O13	บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยมีนโยบายการรับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น		

### สภาพแวดล้อมภายใน สอ.บвт.

คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ช่วยเลขาธิการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และตัวแทนสมาชิก ได้ร่วมกันพิจารณาข้อมูลอย่างกว้างขวางแล้ว เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2558 จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการตามโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 3 (ปี พ.ศ. 2559 - พ.ศ. 2563) ได้ผลจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของ สอ.บвт. ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
S1	มีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน ได้แก่ สายฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ	W1	การปฏิบัติงานตามโครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน
S2	องค์กรมีขนาดเล็ก สามารถสื่อสารได้อย่างคล่องตัว	W2	เงินทุนสำรอง และทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ ยังมีน้อย ไม่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงาน
S3	ผลิตภัณฑ์ด้านเงินกู้และเงินฝากมีความหลากหลาย ซึ่งครอบคลุมความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง	W3	การใช้ดุลพินิจของกรรมการดำเนินการในบางกรณี

จุดแข็ง (Strength)		จุดอ่อน (Weakness)	
S4	การปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	W4	กรรมการขาดการบริหารงานเชิงรุก และขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
S5	เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และสามารถทำงานทดแทนกันได้	W5	เจ้าหน้าที่บางส่วน มีทักษะไม่ตรงกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ
S6	เจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์ บริการดี มีน้ำใจ	W6	ความล่าช้าในการจัดส่ง หรือตรวจสอบแก้ไขเอกสารของสมาชิกต่างจังหวัด
S7	มีการจ่ายเงินเฉลี่ยคืน และให้ผลตอบแทนได้สูงกว่าสถาบันการเงิน	W7	การให้สินเชื่อส่วนใหญ่เป็นเงินกู้สามัญ ซึ่งใช้บุคคลค้ำประกัน มีวงเงินกู้สูงเกินไป
S8	มีความรวดเร็วในการทำธุรกรรมทางการเงิน เช่น ระยะเวลาในการอนุมัติ และจ่ายเงินกู้	W8	การปล่อยสินเชื่อที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน เช่น เงินกู้เคหะ มีปริมาณน้อย และยังไม่มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย
S9	มีผู้ช่วยเหลืองานกระจายอยู่ตามศูนย์ภูมิภาคต่างๆ อย่างทั่วถึง	W9	ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะงานบางตำแหน่ง
S10	มีกิจกรรมช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ		
S11	นำเทคโนโลยี เช่น Internet Banking, SMS, Line, Facebook เป็นต้น มาใช้ในการจัดการ		

## ส่วนที่ 4

### วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission)

สอ.บพท. ได้ดำเนินกระบวนการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุก ระดับตั้งแต่เจ้าหน้าที่ ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินการและสมาชิก เพื่อรับข้อคิดเห็นจาก หลากหลายมุมมอง นำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนกลยุทธ์ (strategies) ในการ ดำเนินงาน กระบวนการที่มีส่วนร่วมนี้จะช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจต่อเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงาน ช่วยให้สามารถแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การ ปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้เป็นอย่างดี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

#### วิสัยทัศน์

"เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล จัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใส่ใจคุณภาพชีวิตของสมาชิกและสังคม"

"เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง" หมายถึง มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ

"บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล" หมายถึง หลักธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

"จัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย" หมายถึง การใช้ความรู้ เครื่องมือ ความคิด หลักการ เทคนิค ระเบียบวิธี กระบวนการมาประยุกต์ใช้ในระบบงาน เพื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานให้มีมากยิ่งขึ้น

"ใส่ใจคุณภาพชีวิตของสมาชิกและสังคม" หมายถึง การดำเนินงานควบคู่ไปกับการใส่ใจคุณภาพ ชีวิตสมาชิก พร้อมทั้งร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม

## พันธกิจ

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ จึงกำหนดพันธกิจที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ส่งเสริมการเงิน
2. พัฒนารูรกิจสินเชื่อให้มีความหลากหลาย รวดเร็ว พร้อมทั้งมีคุณภาพ
3. จัดสรรเงินลงทุนเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด
4. การบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่สมาชิก
5. พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ
6. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำงานเพิ่มขึ้น
7. จัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก
8. ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

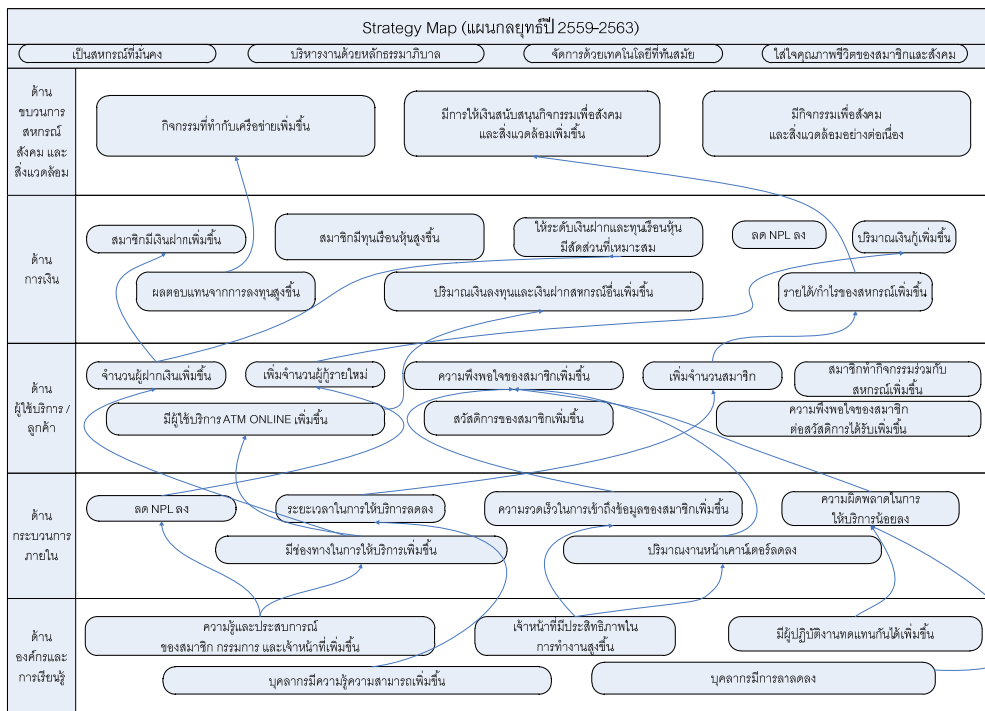
กล่าวโดยสรุปพันธกิจของ สอ.บวท. คือ การส่งเสริมการออม พัฒนารูรกิจสินเชื่อ การจัดสรรเงินลงทุน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและบุคลากร รวมถึงการจัดสวัสดิการต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของสมาชิก

## ส่วนที่ 5

### แผนที่กลยุทธ์ การวัดผลสำเร็จ และทิศทางสู่เป้าหมายของ สอ.บวท.

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ แล้วจะต้องมีองค์ประกอบของการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ถือเป็นปัจจัยภายในที่บ่งบอกว่า สอ.บวท. มีความสามารถที่ดำเนินการไปสู่เป้าหมายไว้ได้มากน้อยเพียงใด ส่วนโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่จะเอื้อหรือขัดขวางต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สอ.บวท. ใช้ Balanced Scorecard ตั้งแต่แผนกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติและใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่เจ้าหน้าที่ทุกระดับและทุกหน่วยงาน เพื่อให้ทุกส่วนในองค์กรมีความเข้าใจในทิศทางที่จะเติบโตและแข่งขันได้ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังนั้นแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 จึงยังคงนำผลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT) มาบ่งชี้กลยุทธ์ในแผนที่กลยุทธ์ของ สอ.บวท. ตามมุมมองของ Balanced Scorecard ได้แก่ ด้านองค์กรและการเรียนรู้ ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้า ด้านการเงิน และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) ในแผนภาพที่ 5.1



รูปที่ 5-1 แผนที่กลยุทธ์ (strategy map)



### มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ : ให้มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และองค์กรอื่น

กลยุทธ์ : จัดสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ และสร้างควมมีส่วนร่วมกับองค์กรอื่น

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนงานที่ได้นำมาปรับใช้	1	1	1	1	1	โครงการร่วมกิจกรรมเครือข่าย	คณะกรรมการ ศึกษาและประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ : พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีสมรรถนะในการทำงานเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ : 1. พัฒนาระบบการประเมินตามระดับสมรรถนะ

2. หมุนเวียนงาน (Rotation)

3. การอบรมภายในองค์กรโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก รวมทั้งการศึกษาดูงานภายใน และภายนอกประเทศ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. เจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	-	3%	3%	3%	3%	โครงการจัดทำระบบประเมินผลตามระดับสมรรถนะ และโครงการส่งเสริมองค์ความรู้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	คณะกรรมการ โครงสร้างองค์กร และทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ : พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีสมรรถนะในการทำงานเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ : 1. พัฒนาระบบการประเมินตามระดับสมรรถนะ  
2. หมุนเวียนงาน (Rotation)  
3. การอบรมภายในโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก รวมทั้งการศึกษาดูงานภายใน และภายนอกประเทศ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : มีผู้ปฏิบัติงานทดแทนกันได้เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนผู้ที่ปฏิบัติงานทดแทนกันได้เพิ่มขึ้น	1	1	1	1	1	โครงการจัดทำระบบประเมินผลตามระดับสมรรถนะ และโครงการส่งเสริมองค์ความรู้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	คณะกรรมการ โครงสร้างองค์กร และทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ : สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : บุคลากรมีการลาลดลง

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละการขาดงาน ลาป่วย มาสาย ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	5%	5%	5%	5%	5%	โครงการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่	คณะกรรมการ โครงสร้างองค์กร และทรัพยากรบุคคล

### มุมมองด้านกระบวนการภายใน

- วัตถุประสงค์ : พัฒนาธุรกิจสินเชื่อให้มีคุณภาพ  
 กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ  
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ลด NPL ลง

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อสมาชิก	0	0	0	0	0	โครงการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	คณะกรรมการเงินกู้

- วัตถุประสงค์ : เพิ่มความพึงพอใจในการใช้บริการของสมาชิก  
 กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการให้บริการด้านการฝาก-ถอน และการปล่อยสินเชื่อ  
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ระยะเวลาในการให้บริการลดลง

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของระยะเวลาในการให้บริการด้านการฝาก-ถอน และการปล่อยสินเชื่อลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	5%	5%	5%	5%	5%	โครงการจัดทำขั้นตอน และระยะเวลาในการให้บริการด้านการฝาก-ถอน และการปล่อยสินเชื่อ	คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ : ส่งเสริมให้สมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของสหกรณ์ได้มากขึ้น

กลยุทธ์ : พัฒนาระบบสารสนเทศเกี่ยวกับฐานข้อมูลของสมาชิก

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. ความรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลของสมาชิกเพิ่มขึ้น

2. ความผิดพลาดในการให้บริการน้อยลง

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ระยะเวลาในการเข้าถึงข้อมูลสมาชิกรวดเร็วขึ้น	-	5%	5%	5%	5%	โครงการให้บริการระบบสารสนเทศเกี่ยวกับฐานข้อมูลของสมาชิกที่เชื่อถือได้และทันสมัยการณ	คณะกรรมการ IT
ร้อยละจำนวนครั้งความผิดพลาดของระบบสารสนเทศเกี่ยวกับฐานข้อมูลสมาชิกลดลง	-	5%	5%	5%	5%		

วัตถุประสงค์ : ให้มีระบบเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอกที่มีความเสถียร

กลยุทธ์ : พัฒนาระบบ ATM ONLINE และ Bill Payment Online

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. มีช่องทางในการให้บริการเพิ่มขึ้น

2. ปริมาณงานหน้าเคาน์เตอร์ลดลง

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนช่องทางกรให้บริการ	9	-	-	-	10	โครงการพัฒนาระบบเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอกให้มีความเสถียร	คณะกรรมการ IT
ร้อยละของปริมาณงานหน้าเคาน์เตอร์ลดลง	5%	5%	5%	5%	5%		

### มุมมองด้านผู้ใช้บริการ/ลูกค้า

- วัตถุประสงค์ : ส่งเสริมสมาชิกให้มีเงินฝากสูงขึ้น  
 กลยุทธ์ : พัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝากให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก  
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : จำนวนผู้ฝากเงินเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกที่ใช้บริการด้านเงินฝาก	3%	3%	3%	3%	3%	โครงการส่งเสริมสมาชิกให้มีเงินฝากสูงขึ้น	คณะกรรมการบริหารการเงิน

- วัตถุประสงค์ : ส่งเสริมให้มีผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่หลากหลาย  
 กลยุทธ์ : พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้หลากหลายตรงตามความต้องการของสมาชิก  
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : เพิ่มจำนวนผู้กู้รายใหม่

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้กู้รายใหม่	-	3%	3%	3%	3%	โครงการให้บริการสินเชื่อที่หลากหลายตรงตามความต้องการของสมาชิก เช่น การให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกสมทบโดยใช้ทุนเรือนหุ้นค่าประกัน	คณะกรรมการเงินกู้

วัตถุประสงค์ : เพิ่มความพึงพอใจในการใช้บริการของสมาชิก

กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management (CRM)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. ความพึงพอใจของสมาชิกเพิ่มขึ้น  
2. เพิ่มจำนวนสมาชิก

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management (CRM)	50%	100%	-	-	-	โครงการพัฒนาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management (CRM)	คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์
ร้อยละความพึงพอใจของสมาชิกเกี่ยวกับการรับบริการด้านต่างๆ	-	-	80%	80%	80%		
ร้อยละการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิก	4%	4%	4%	4%	4%		

วัตถุประสงค์ : ให้สหกรณ์มีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ : พัฒนากิจกรรมการมีส่วนร่วมของสมาชิก

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : สมาชิกทำกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับสหกรณ์	2%	2%	2%	2%	2%	โครงการสร้างความมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านต่างๆ ของสมาชิก	คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ : ให้มีระบบเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอกที่มีความเสถียร

กลยุทธ์ : พัฒนาระบบ ATM ONLINE และ Bill Payment Online

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : มีผู้ใช้บริการ ATM ONLINE เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของจำนวนผู้ใช้บริการ ATM ONLINE เพิ่มขึ้น	45%	45%	45%	45%	45%	โครงการพัฒนาระบบเชื่อมต่อกับหน่วยงานภายนอกให้มีความเสถียร	คณะกรรมการ IT

วัตถุประสงค์ : สมาชิกได้รับสวัสดิการที่หลากหลายและทั่วถึง

กลยุทธ์ : เพิ่มประเภทสวัสดิการให้กับสมาชิก

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. สวัสดิการของสมาชิกเพิ่มขึ้น

2. ความพึงพอใจของสมาชิกต่อสวัสดิการที่ได้รับเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละการเพิ่มขึ้นของปริมาณเงินให้สวัสดิการสมาชิก	9%	9%	9%	9%	9%	โครงการกำหนดสวัสดิการตรงตามความต้องการของสมาชิก	คณะกรรมการอำนวยการ
ร้อยละความพึงพอใจต่อสวัสดิการของสมาชิก	75%	-	75%	-	75%	โครงการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการของสมาชิก	



### มุมมองด้านการเงิน

- วัตถุประสงค์ : ส่งเสริมสมาชิกให้มีเงินฝากสูงขึ้น  
 กลยุทธ์ : พัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝากให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก  
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : สมาชิกมีเงินฝากเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนเงินรับฝาก เพื่อเป็น 2 เท่าของทุนเรือนหุ้นปี 2563	14.50%	14.50%	14.50%	14.50%	14.50%	โครงการส่งเสริมสมาชิกให้ มีเงินฝากสูงขึ้น	คณะกรรมการบริหารการเงิน

- วัตถุประสงค์ : ส่งเสริมสมาชิกมีทุนเรือนหุ้นสูงขึ้น  
 กลยุทธ์ : 1. ส่งเสริมสมาชิกกลุ่มที่มีภาระหนี้สินกับสหกรณ์ให้มีทุนเรือนหุ้นสูงขึ้น  
 2. รักษาระดับเงินฝากและทุนเรือนหุ้นในสัดส่วนที่เหมาะสม  
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. สมาชิกมีทุนเรือนหุ้นสูงขึ้น  
 2. ให้ระดับเงินฝากและทุนเรือนหุ้นมีสัดส่วนที่เหมาะสม

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
อัตราการเติบโตของทุนเรือนหุ้น	8%	8%	8%	8%	8%	โครงการส่งเสริมสมาชิกมีทุนเรือน หุ้นสูงขึ้น	คณะกรรมการบริหารการเงิน

วัตถุประสงค์ : พัฒนารูปร่างสินเชื่อให้มีคุณภาพ

กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ลด NPL ลง

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อสมาชิก	0	0	0	0	0	โครงการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	คณะกรรมการเงินกู้

วัตถุประสงค์ : ส่งเสริมให้มีผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่หลากหลาย

กลยุทธ์ : พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้หลากหลายตรงตามความต้องการของสมาชิก

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. ปริมาณเงินกู้เพิ่มขึ้น

2. กำไรเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละปริมาณเงินกู้ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีสัดส่วนร้อยละ 80 ของทุนดำเนินงาน	8%	12%	12%	12%	12%	โครงการให้บริการสินเชื่อที่หลากหลายตรงตามความต้องการ	คณะกรรมการเงินกู้
ร้อยละกำไรที่เพิ่มขึ้น	10%	10%	11%	11%	11%	ของสมาชิก เช่น การให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกสมทบโดยใช้ทุนเรือนหุ้นค่าประกัน	คณะกรรมการบริหารการเงิน

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้น

กลยุทธ์ : ขยายช่องทางการลงทุน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละผลตอบแทนจากการลงทุน	5%	5%	5%	5%	5%	โครงการจัดสรรการลงทุนที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ และเป็นรูปธรรม	คณะกรรมการบริหารการเงิน

วัตถุประสงค์ : ให้มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์กรอื่น

กลยุทธ์ : จัดสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ และสร้างควมมีส่วนร่วมกับองค์กรอื่น

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ปริมาณเงินลงทุนและเงินฝากสหกรณ์อื่นเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละการเพิ่มขึ้นของปริมาณเงินลงทุนและเงินฝากสหกรณ์อื่น เพื่อให้มีสัดส่วนร้อยละ 20 ของทุนดำเนินงาน	0%	9%	12%	12%	12%	โครงการร่วมกิจกรรมเครือข่าย	คณะกรรมการบริหารการเงิน

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ : สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : รายได้ของสหกรณ์เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้สหกรณ์	16%	16%	16%	16%	16%	โครงการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่	คณะกรรมการบริหารการเงิน

### มุมมองด้านขบวนการสหกรณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ : ให้มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และองค์กรอื่น

กลยุทธ์ : จัดสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ และสร้างควมมีส่วนร่วมกับองค์กรอื่น

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : กิจกรรมที่ทำกับเครือข่ายเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนกิจกรรมที่ทำร่วมกับเครือข่าย	3	4	5	6	7	โครงการร่วมกิจกรรมเครือข่าย	คณะกรรมการ ศึกษาและประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ : ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ : 1. สนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. จัดกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. มีการให้เงินสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น

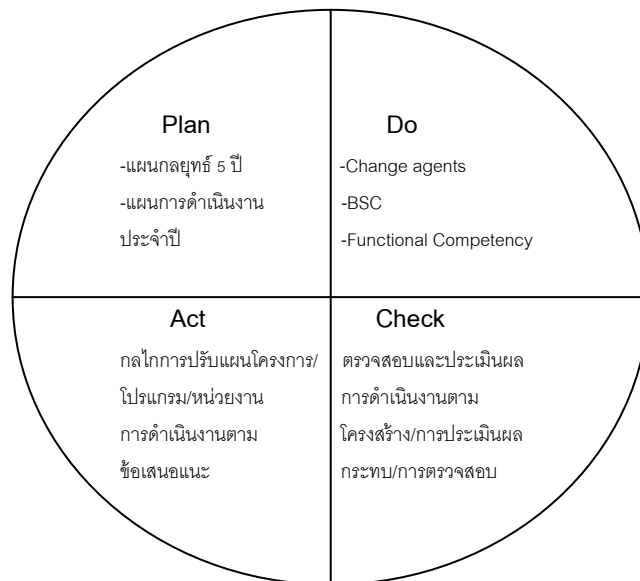
2. มีกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด	2559	2560	2561	2562	2563	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละการเพิ่มขึ้นของเงินสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม	14%	14%	14%	14%	14%	โครงการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	คณะกรรมการ ศึกษาและประชาสัมพันธ์
จำนวนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	1		

## ส่วนที่ 6

### การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผลและการปรับปรุง

สอ.บวท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของคุณภาพของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องโดยประยุกต์หลักคิดของวงจรคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act, PDCA) 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงาน การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา ดังแสดงในภาพที่ 6.1 วงจร PDCA เป็นแนวทางการทำงานในทุกระดับตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ไปจนถึงระดับปฏิบัติ ระดับองค์กรไปจนถึงระดับบุคคล นอกจากนี้ สอ.บวท. ยังส่งเสริมให้ประยุกต์หลักคิด PDCA แบบครบวงจร กล่าวคือในแต่ละขั้นตอนของวงจร PDCA นั้นจะปฏิบัติตาม PDCA ด้วยเปรียบเสมือนมี PDCA ย่อยในแต่ละขั้นตอน PDCA ใหญ่ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงต่อเนื่องในทุกมิติ



แผนภาพที่ 6.1 วงจรคุณภาพ PDCA

## การวางแผน (Plan)

สอ.บวท. ปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนในระดับต่างๆ มีการใช้กระบวนการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน โดยใช้อ้างอิงข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้อง บริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความไม่แน่นอนและกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ขั้นตอนการได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ ของ สอ.บวท. ยังคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเพื่อให้การดำเนินงานของ สอ.บวท. เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สอ.บวท. จึงจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด ความสำเร็จในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่จำเป็น ทั้งมีการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระหว่างการจัดทำแผนและแผนการดำเนินงานประจำปีของ สอ.บวท. ซึ่งต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

## การปฏิบัติตามแผน (Do)

การปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับ สอ.บวท. ในการกำหนดวิธีการบริหารจัดการให้ดำเนินการได้สอดคล้องกับแผนที่ตั้งไว้ สอ.บวท. จึงได้จัดตั้งเครื่องมือและกลไกที่สำคัญเพื่อผลักดันให้ สอ.บวท. สามารถทำงานได้ตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สอ.บวท. มีการบริหารแบบสมดุลตามหลักของ Balanced Scorecard ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติและได้ถ่ายทอดจนถึงผู้ปฏิบัติงาน มีการกำหนดและผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรที่จะทำให้ สอ.บวท. บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมอบหมายงานสำคัญดังกล่าวให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ พร้อมกันนี้คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน ซึ่งหมายถึงเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์ ให้กำลังใจ เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์และมองเห็นภาพได้กว้างกว่า นอกจากนี้ สอ.บวท. มีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีการกำหนดความสามารถในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน (functional competency) เพื่อให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้ตามขีดความสามารถที่องค์กรคาดหวัง รวมทั้งส่งเสริมศักยภาพและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถส่งมอบผลงานบรรลุตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรและได้รับความเชื่อมั่นจากบุคคลภายนอก

## การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)

การตรวจสอบและประเมินผลงานเป็นกลไกที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยอาศัยการศึกษาการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) นอกจากนี้ กลไกดังกล่าวช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของ สอ.บวท. เป็นที่ยอมรับ โดย สอ.บวท. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานรายเดือน รายไตรมาสและรายปี พร้อมข้อมูลที่มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนและผลงานทั้งในเชิงผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ ในมิติต่างๆ เพื่อสามารถให้ผู้บริหารและคณะกรรมการในด้านต่างๆ ตัดสินใจได้ดังนี้

- **คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง** อันประกอบไปด้วยผู้ทรงวุฒิในด้านต่างๆ ที่พิจารณากลับกรองระดับนโยบาย ตลอดจนคณะทำงานที่แต่งตั้งเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานต่างๆ ให้มีผลิตภาพและคุณภาพเพิ่มขึ้น

- **ฝ่ายจัดการ** มีขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ กลับกรองพิจารณาอนุมัติงานโครงการ และพัฒนาตามทิศทางที่กำหนด รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานตามกลุ่มงานโครงการ โดยอาศัยกลไกคณะกรรมการด้านต่างๆ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการอำนวยการ และคณะกรรมการดำเนินการ

- **การประเมินผล** สอ.บวท. และหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กร สอ.บวท. มีหน่วยงานประเมินผลทำหน้าที่กำกับดูแลรอบการประเมินผลในแต่ละส่วนงาน มีการสรรหาผู้ประเมินทั้งจากภายในและภายนอกที่เหมาะสมกับกรอบการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานย่อย เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการวางแผนระยะยาวของหน่วยงานในรอบต่อไป สำหรับการประเมินผลระดับ สอ.บวท. นั้นเป็นการประเมินผลในภาพรวมขององค์กร โดยคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุง พัฒนาองค์กรต่อไป

- **การตรวจสอบและควบคุมภายใน** สอ.บวท. มีการตรวจสอบภายในโดยคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ มีหน้าที่ตรวจสอบ สอบทานกิจกรรมเพื่อดำรงในคุณภาพการดำเนินงาน อีกทั้งยังก่อให้เกิดความมั่นใจต่อความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการต่างๆ ตลอดจนการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ถูกต้อง โปร่งใส ตามระเบียบ ข้อบังคับ



## การปรับปรุงพัฒนา (Act)

การปรับปรุงพัฒนาเป็นส่วนสุดท้ายที่จะทำให้การบริหารจัดการตามวงจรคุณภาพนั้น สมบูรณ์ การดำเนินงานของ สอ.บวท. เพื่อไปสู่การปรับปรุงให้ได้คุณภาพตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น การควบคุมคุณภาพจากกลไกขั้นตอนก่อนหน้า (Plan-Do-Check) มีส่วนสำคัญที่สร้างความมั่นใจว่าการปรับปรุงพัฒนาเป็นผลจากการประมวลผลข้อมูลที่ต้องจากระบบการวางแผนงาน ระบบรายงานผลการดำเนินงาน และระบบการประเมินผล เพื่อยกระดับคุณภาพของ สอ.บวท. ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว

สอ.บวท. สนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ที่ทำงานกับกระบวนการจะเป็นผู้ที่สามารถกำหนด วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในกระบวนการได้ดีที่สุด” นอกจากนี้ ฝ่ายจัดการ สอ.บวท. และคณะกรรมการที่ดูแลงานต่างๆ มีหน้าที่ดูแล ตรวจสอบ และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่แล้วได้ ซึ่งขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Act) มีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงนโยบาย ปรับปรุงแผนงาน ปรับปรุงระบบบริหารจัดการ ปรับปรุงระบบสารสนเทศ ปรับปรุงวัฒนธรรม และปรับปรุงระบบการทำงานต่างๆ ให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

กลไกขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นสิ่งที่ สอ.บวท. มีความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้ สอ.บวท. เป็นองค์กรคุณภาพ สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลง และให้แผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ