

เอกสารประกอบการสอน วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

อาจารย์ผู้สอน: อาจารย์ นางสาวนิภาพร มีชำนาญ

หลักสูตร: ระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ (ทล.บ.) สาขาการจัดการสำนักงาน

หน่วยที่ 8 การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Monitoring and Evaluation)

ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการติดตามและประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้หรือไม่ กระบวนการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสำนักงานในการควบคุมทิศทางขององค์กร ค้นหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป



1. การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation)

การประเมินผลการดำเนินงาน คือกระบวนการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Actual Performance) กับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Expected Performance)

- **วัตถุประสงค์หลัก:** เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน ค้นหาความเบี่ยงเบน (Variance) ที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์สาเหตุของความเบี่ยงเบนนั้น
- **ประโยชน์ต่อการจัดการสำนักงาน:** ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร (เช่น งบประมาณ เวลา บุคลากร) และสร้างความมั่นใจว่ากิจกรรมต่างๆ ในสำนักงานดำเนินไปในทิศทางที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators - KPI)

KPI เป็นเครื่องมือเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ใช้ในการวัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน โดย KPI ที่ดีควรยึดหลักการ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

- **ประเภทของ KPI ในสายงานการจัดการสำนักงาน:**
 - **ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency):** เช่น ระยะเวลาเฉลี่ยในการประมวลผลเอกสาร, อัตราการเบิกจ่ายงบประมาณที่ตรงตามแผน
 - **ด้านคุณภาพ (Quality):** เช่น อัตราความผิดพลาดในงานเอกสาร (Error Rate), ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 - **ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resources):** เช่น อัตราการขาดงาน, จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อพนักงาน
- **ข้อควรระวัง:** องค์กรไม่ควรกำหนด KPI มากเกินไปจนเกิดความสับสน ควรเลือกเฉพาะตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงความสำเร็จของกลยุทธ์หลัก (Key Drivers) เท่านั้น



3. การนำ Balanced Scorecard (BSC) มาประยุกต์ใช้

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่พัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton ช่วยประเมินผลองค์กรอย่างสมดุลแบบรอบด้าน โดยไม่มุ่งเน้นเพียงมิติทางการเงินเพียงอย่างเดียว แบ่งเป็น 4 มุมมอง (Perspectives):

1. **มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective):** ประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในสำนักงาน หรือผลตอบแทนจากการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่
2. **มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective):** ประเมินความพึงพอใจและการรักษาลูกค้า (ในบริษัทสำนักงานอาจหมายถึง "ผู้รับบริการ" หรือ "หน่วยงานภายใน" ที่มาขอรับการสนับสนุน)
3. **มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective):** การประเมินประสิทธิภาพของระบบงาน ความรวดเร็ว การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และการบูรณาการเทคโนโลยีในสำนักงาน
4. **มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective):** การประเมินความพร้อมของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และการส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน



4. การปรับปรุงกลยุทธ์ (Strategic Adjustment)

โลกธุรกิจและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์ที่ดีจึงต้องมีความยืดหยุ่น (Agility)

- **วงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PDCA):** การประยุกต์ใช้วงจร Plan-Do-Check-Act ช่วยให้องค์กรสามารถนำผลการประเมิน (Check) มาดำเนินการแก้ไข (Act) ได้อย่างเป็นระบบ

- **การปรับเปลี่ยนเชิงรุก (Proactive Adjustment):** การนำข้อมูลจากการประเมินผลมาคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และปรับเปลี่ยนแผนงานก่อนที่ปัญหาจะเกิด
- **การปรับเปลี่ยนเชิงรับ (Reactive Adjustment):** การแก้ไขปัญหาวิกฤตเฉพาะหน้าที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงงบประมาณกะทันหัน หรือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของภาครัฐ

5. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน (Performance Reporting)

การรายงานผลคือการสื่อสารข้อมูลเชิงกลยุทธ์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร

- **องค์ประกอบของรายงานผลการดำเนินงานที่ดี:**
 - **บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary):** สรุปภาพรวมความสำเร็จและประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาเร่งด่วน
 - **การนำเสนอข้อมูลด้วยภาพ (Data Visualization):** การใช้กราฟ แผนภูมิ หรือ Dashboard เพื่อให้ผู้บริหารมองเห็นแนวโน้ม (Trend) ได้อย่างรวดเร็ว
 - **การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบน (Variance Analysis):** การเปรียบเทียบผลลัพธ์จริงกับเป้าหมาย พร้อมระบุสาเหตุอย่างเป็นเหตุเป็นผล
 - **ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Recommendations):** การเสนอแนวทางแก้ไขหรือแผนปฏิบัติการขั้นต่อไป เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ