

การวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจสหกรณ์

(Strategic Planning for Co-operatives Business)



โดย

รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท

องค์ประกอบของกลุ่ม



การปรับกระบวนการทัศน์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์



การจัดทำแผนที่กลยุทธ์



การจัดทำแผนการปฏิบัติการ 100 วัน สู่การเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์



การกำหนดเป็นนโยบายการดำเนินการ และการประเมินผล



ตัวอย่างการจัดทำรายงาน / กระจายทำการ



จุดมุ่งหมาย

เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ
สหกรณ์ได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ **กรอบคิด** และ
แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนได้
ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนในส่วนที่เกี่ยวข้อง
กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่
ความสำเร็จตามความคาดหวัง

กรอบคิดสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์ซึ่งมุ่งเน้นที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ใน 2 มิติ คือ

มิติด้านมูลค่า

การลดลงของค่าใช้จ่าย การเพิ่มขึ้นของรายได้
การลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

มิติด้านคุณค่า

ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์
ความพึงพอใจของพนักงานสหกรณ์
ความพึงพอใจของพันธมิตรธุรกิจ

การประเมินความสามารถหลักของสหกรณ์

ความสามารถหลัก

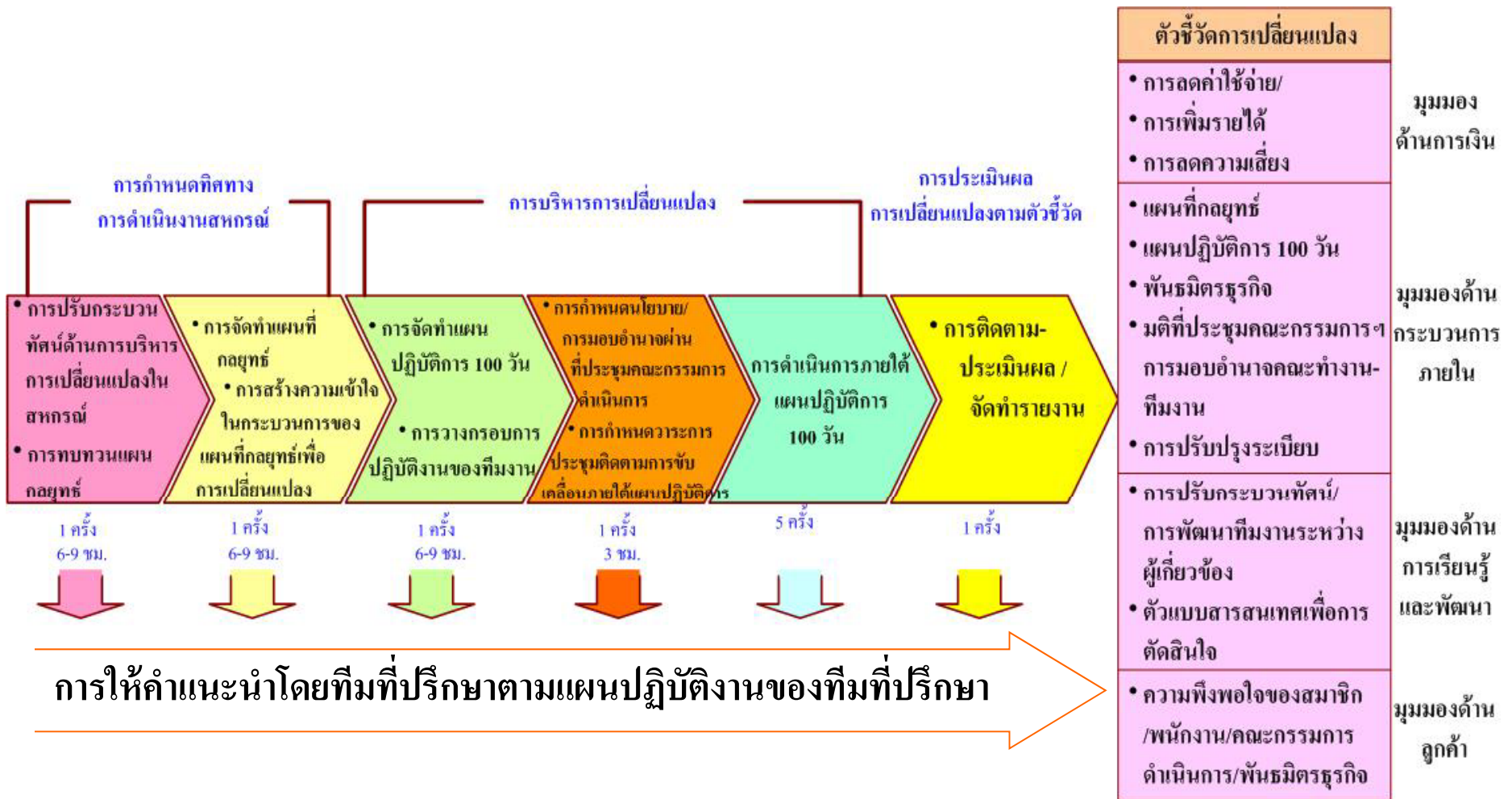
หมายถึง ทักษะ หรือความชำนาญเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง
ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสร้างผลการปฏิบัติงาน
ที่ดีเยี่ยมให้แก่สหกรณ์

วิธีการประเมิน
ความสามารถหลัก

ใช้วิธีเปรียบเทียบกับคู่แข่งในการดำเนินธุรกิจ
หรือสหกรณ์ที่มีการดำเนินงานในกิจกรรมที่เหมือนกัน
เพื่อค้นหาสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่น
หรือความเหนือชั้นกว่าในการแข่งขันของสหกรณ์



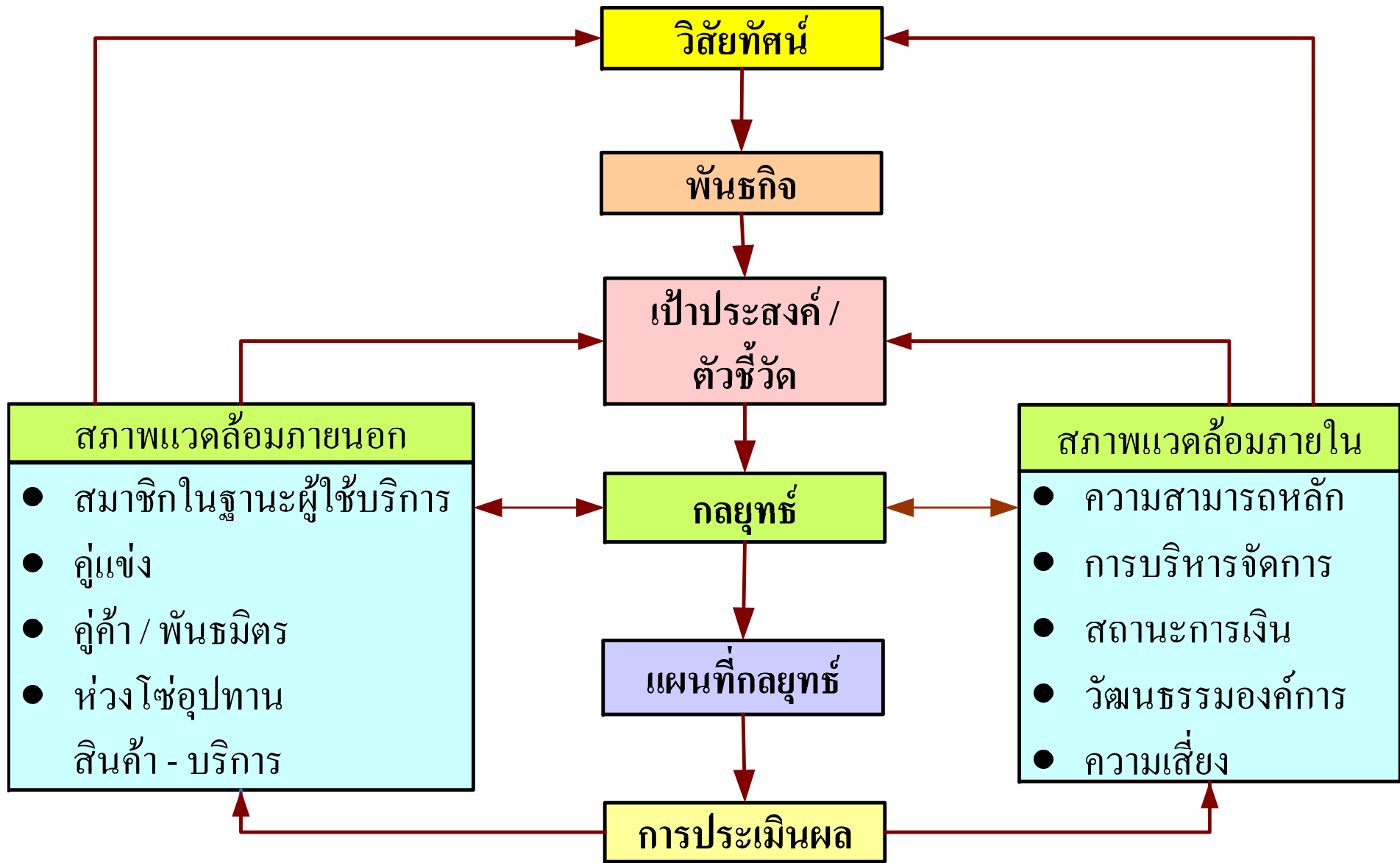
วิสัยทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์



กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์

ตัวอย่างการประเมินความสามารถหลักของสหกรณ์

ความสามารถหลัก	มีความโดดเด่น	ต้องพัฒนา	รายละเอียด
ภาพลักษณ์ของสหกรณ์ในสายตาของสมาชิก/ลูกค้า			ระบุ
คุณภาพของสินค้า/ผลิตภัณฑ์			ระบุ
คุณภาพของการให้บริการ			ระบุ
มีตลาดเป้าหมายที่ชัดเจน			ระบุ
มีการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร			ระบุ
มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน			ระบุ
มีทักษะในการบริหารจัดการ			ระบุ



กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทธราวัต
สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



การจัดทำแผนทกดยุทธ

แผนที่ กลยุทธ์

มุมมองเกี่ยวกับแผนที่กลยุทธ์

- ➔ คือ ขุมทรัพย์ ลายแทงที่จะนำมาสภรณ์สู่ความสำเร็จได้
อย่างเป็นรูปธรรม
- ➔ เปรียบเสมือน รายงานทางการเงินสำหรับกลยุทธ์ โดยแสดงให้เห็น
ว่าทรัพยากรต่าง ๆ จะถูกเปลี่ยนไปเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างไร
- ➔ เป็นเครื่องมืออธิบายถึงตัวกลยุทธ์ อย่างเป็นเหตุเป็นผล และสอดคล้องกัน
ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมในระยะสั้น ที่จะช่วยสร้าง
การเปลี่ยนแปลงในระยะยาว
- ➔ เป็นตัวแบบที่ประสานกันของกลยุทธ์เพื่อช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์
ไปเป็นการกระทำ

แผนที่ กลยุทธ์

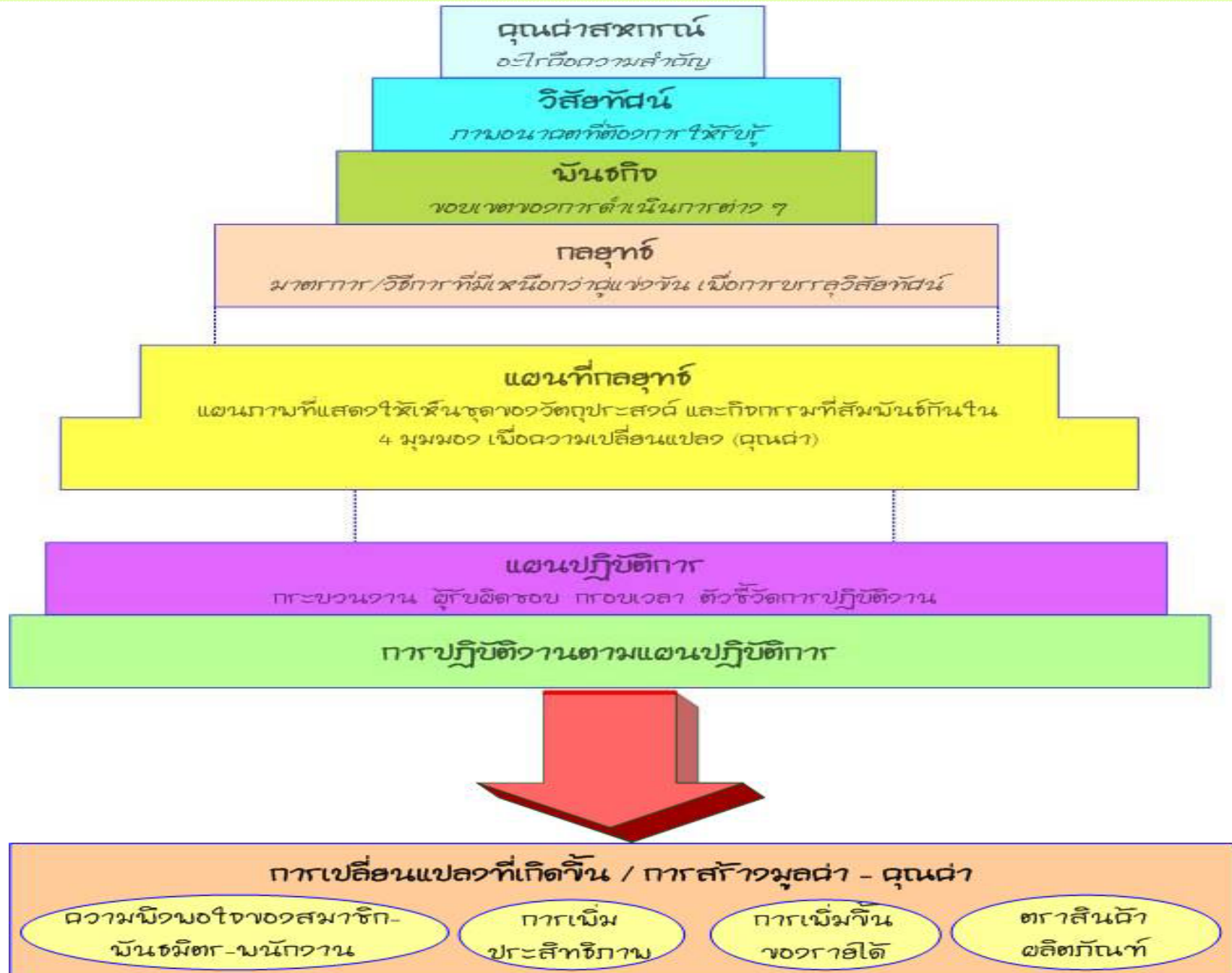
มุมมองเกี่ยวกับแผนที่กลยุทธ์

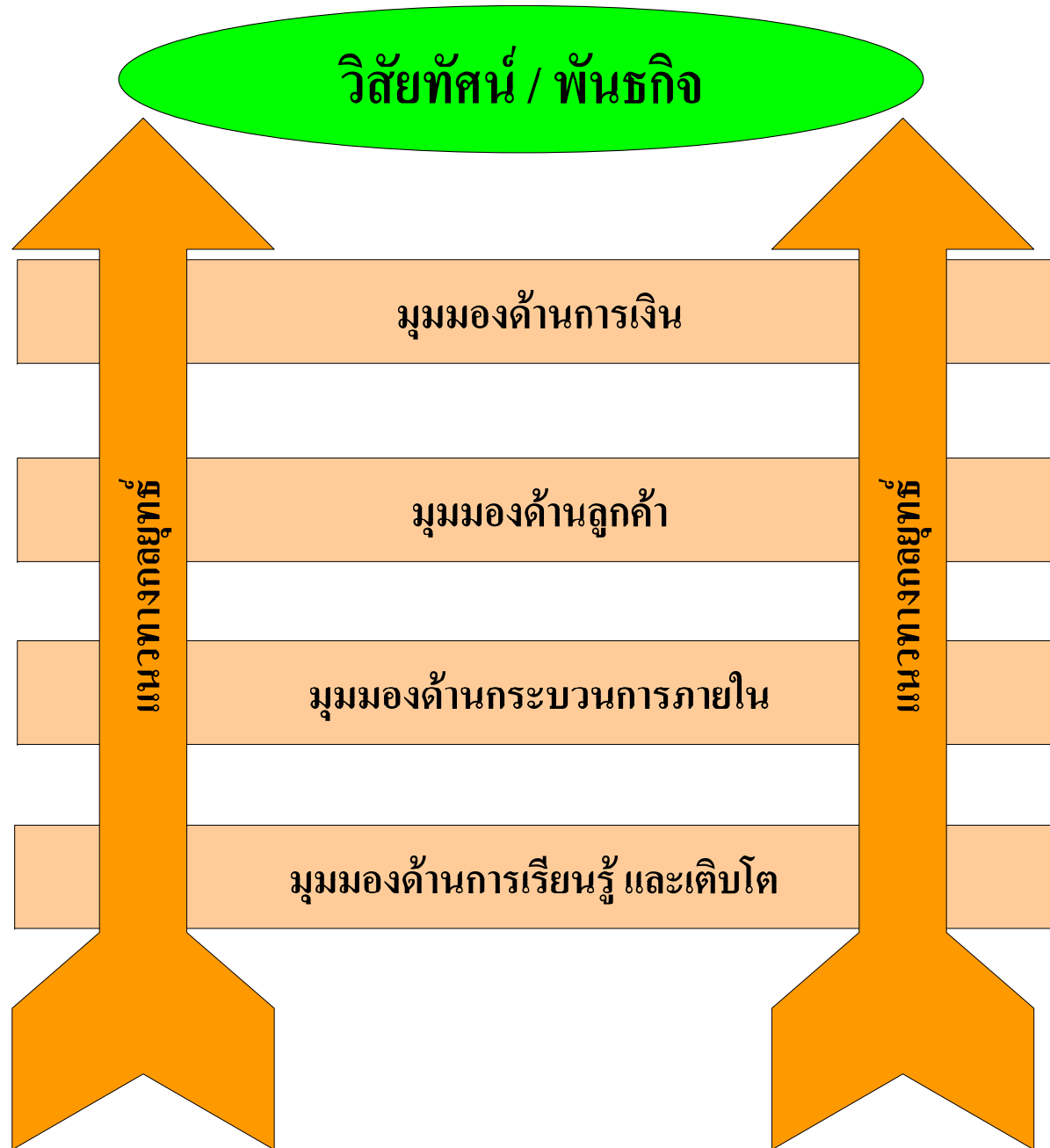
เป็นสถาปัตยกรรม สำหรับอธิบายตัวกลยุทธ์ โดยการรวมการทำงาน ทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน เข้ากับ แนวคิดของ แนวทางกลยุทธ์

เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นชุดของวัตถุประสงค์และกิจกรรมการขับเคลื่อนที่สัมพันธ์กัน ใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน อันจะทำให้สหกรณ์ มีความแตกต่างๆ จากคู่แข่งชั้นและ สร้างคุณค่าต่อสมาชิก (ผลลัพธ์) ในระยะยาว

เป็นตัวกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มองเห็น ความเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลเพื่อความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

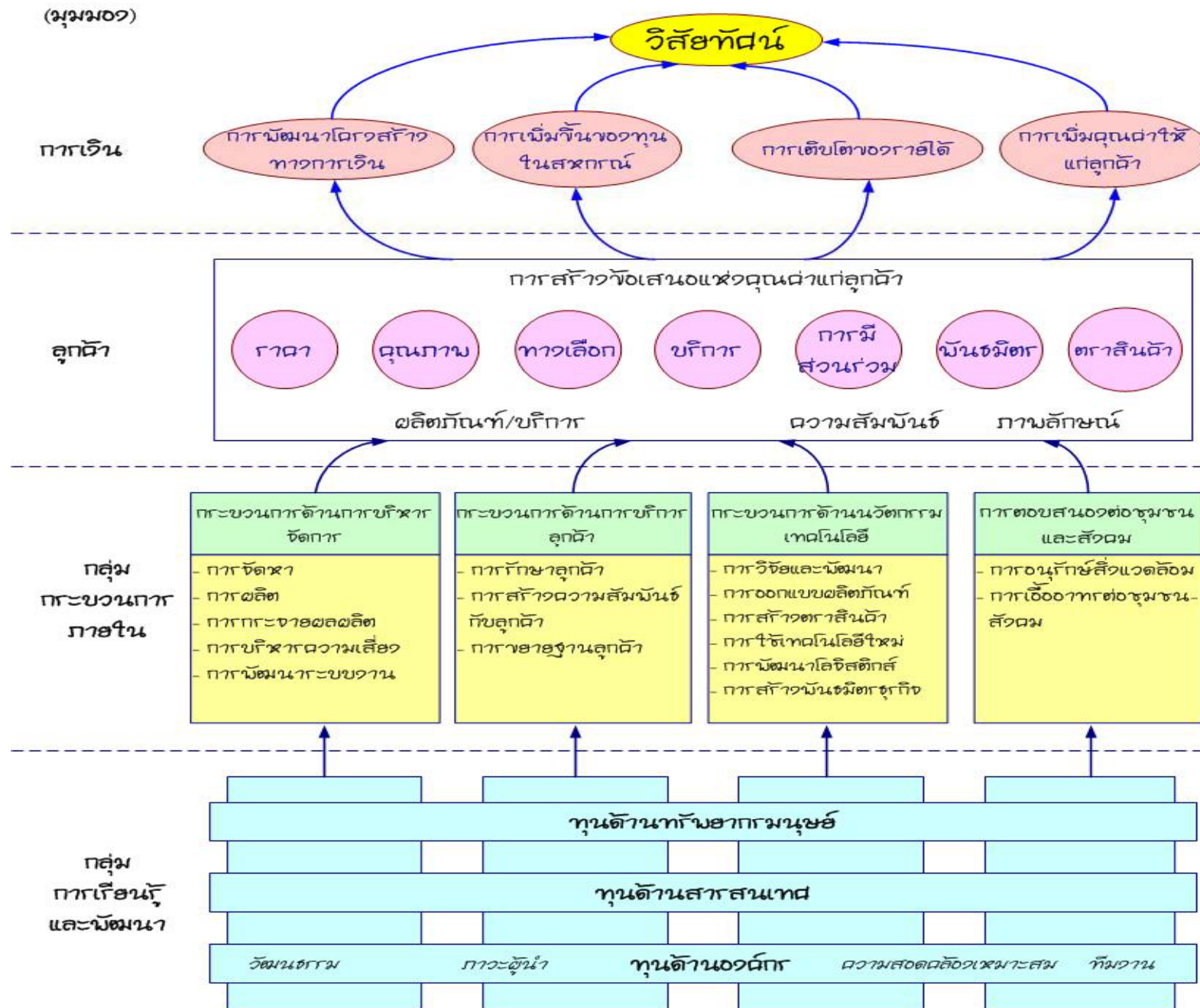
แผนที่กลยุทธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง(การสร้างคุณค่า)ในสหกรณ์





องค์ประกอบของแผนที่กลยุทธ์

รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทธราวัต
สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

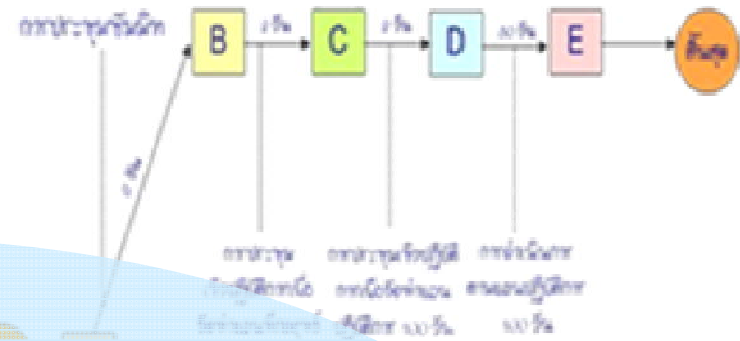


กรอบการทำงานของ BSC ในแผนที่กลยุทธ์

รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภักธาวาท
สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวทางการกลยุทธ์ : การสร้างตราสินค้า "ข้าวคุณธรรม"		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ
มุมมองด้านการเงิน		- ยอดจำหน่ายผลผลิตที่เพิ่มขึ้น	20%	โครงการประเมินผล
มุมมองด้านลูกค้า		- การเพิ่มขึ้นของมูลค่าผลผลิตที่ได้ขาย	20%	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน		- ความสนใจของผู้บริโภคในสังคม	- อยู่ในเกณฑ์ดี	โครงการประเมินผล
		- ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่เข้าร่วมโครงการ	- อยู่ในเกณฑ์ดี	
มุมมองด้านการเงิน	- การวางจำหน่ายสินค้าตามข้อตกลงของพันธมิตร	- 100%	- โครงการแปลงข้าวเปิดตัวสินค้า	
	- การแปลงข้าวเปิดตัวผลิตภัณฑ์ "ข้าวคุณธรรม"	- เม.ย.		
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	- การรับประกันผลผลิตจากสมาชิกโครงการ	- เดือนก.พ.	- แผนงานสร้างทีม/ติดต่อพันธมิตร	
	- การลดราคาวัตถุดิบการผลิต	- 25%		
	- การปฏิบัติตามเงื่อนไขการผลิตข้าวคุณธรรมในกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ	- 75%	- แผนส่งเสริมการผลิต	
	- มีแผนปฏิบัติการ	- 1 เดือน	- แผนงานข้าวคุณธรรม	
มุมมองด้านกระบวนการและนวัตกรรม	- มีกรอบการทำงาน	- 1เดือน	- การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
	- ทีมงานที่มีทักษะความรู้ความเข้าใจ	- 100%	- การศึกษาดูงาน	

ตัวอย่างการเชื่อมโยงให้เห็นความเกี่ยวข้องระหว่างแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

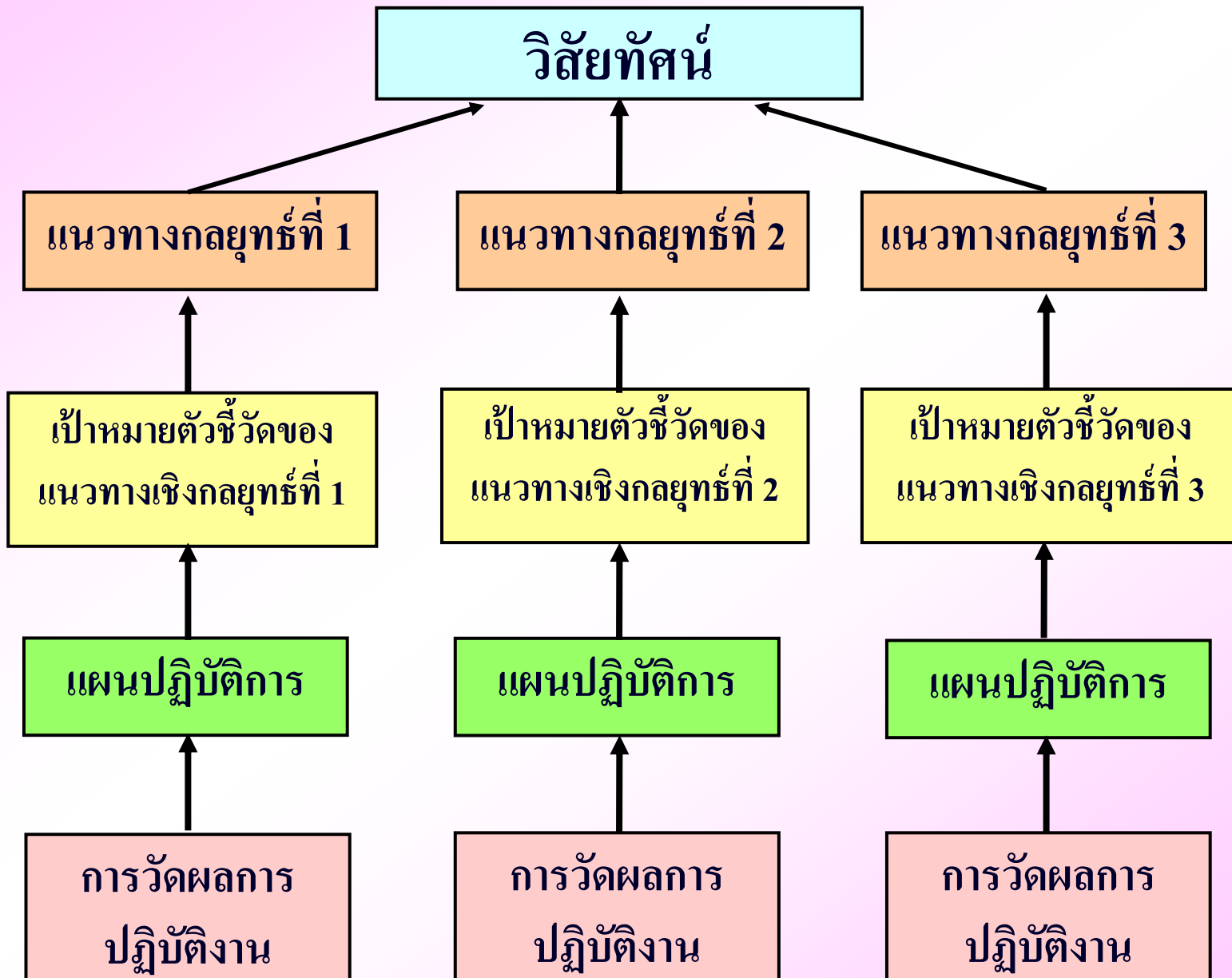


การจัดทำแผนปฏิบัติการ 100 วัน สู่การเปลี่ยนแปลงในสหกรณ์

กิจกรรม	วันที่	สถานที่	ผู้รับผิดชอบ
1. การประชุมคณะผู้บริหาร	1/1/2564	ห้องประชุม	นายก
2. การประชุมคณะกรรมการ	2/1/2564	ห้องประชุม	นายก
3. การประชุมคณะกรรมการผู้แทนสหกรณ์	3/1/2564	ห้องประชุม	นายก
4. การประชุมฝ่ายบริหาร	4/1/2564	ห้องประชุม	นายก
5. การประชุมผู้ถือหุ้น	5/1/2564	ห้องประชุม	นายก
6. การประชุม	6/1/2564	ห้องประชุม	นายก
7. การประชุม	7/1/2564	ห้องประชุม	นายก
8. การประชุม	8/1/2564	ห้องประชุม	นายก
9. การประชุม	9/1/2564	ห้องประชุม	นายก
10. การประชุม	10/1/2564	ห้องประชุม	นายก
11. การประชุม	11/1/2564	ห้องประชุม	นายก
12. การประชุม	12/1/2564	ห้องประชุม	นายก
13. การประชุม	13/1/2564	ห้องประชุม	นายก
14. การประชุม	14/1/2564	ห้องประชุม	นายก
15. การประชุม	15/1/2564	ห้องประชุม	นายก
16. การประชุม	16/1/2564	ห้องประชุม	นายก
17. การประชุม	17/1/2564	ห้องประชุม	นายก
18. การประชุม	18/1/2564	ห้องประชุม	นายก
19. การประชุม	19/1/2564	ห้องประชุม	นายก
20. การประชุม	20/1/2564	ห้องประชุม	นายก



แผนปฏิบัติการ 100 วัน สู่การเปลี่ยนแปลง



ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. การนำแผนงาน / โครงการ ภายใต้แนวทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ของแผนที่กลยุทธ์มาเรียงลำดับตามช่วงเวลาที่ต้องดำเนินการ
2. การกำหนดรายละเอียดของแผนปฏิบัติการภายใต้แผนงาน / โครงการต่าง ๆ (ประกอบด้วย กระบวนการ – ระยะเวลาดำเนินการ - กลุ่มเป้าหมาย - ผู้รับผิดชอบ - ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ ในรูปแบบของแผนภูมิแกนต์
4. การจัดทำแผนภูมิเฟิร์ท เพื่อสร้างความสนใจแก่ทีมงาน และใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ 100 วัน จากหลักชี้ความก้าวหน้า (milestones)

ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของแผนปฏิบัติการภายใต้โครงการต่าง ๆ

ลำดับที่	โครงการ	กระบวนการ	ระยะเวลา ระบุ ว.ค.ป.	กลุ่มเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ผลงานที่คาดหวัง	งบประมาณ (บาท)
1.	โครงการประชุมสัมมนา “การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ภายใต้ วิสัยทัศน์ สกกจำกัด”	1. การชี้แจงทำความเข้าใจการคิด กระบวนการฝ่ายจัดการเกี่ยวกับโครงการ/ เป้าหมาย 2. การจัดเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อทบทวน วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดแนวทางเชิง กลยุทธ์สู่ความสำเร็จภายใต้ กรอบเวลา 100 วัน	5-6 ส.ค.2550	<ul style="list-style-type: none"> ● คณะกรรมการ ● ผู้จัดการ ● เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ ● ผู้เกี่ยวข้อง อื่น 	รศ. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และ ทีมงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● กลุ่มเป้าหมาย เข้าใจ กระบวนการ ของโครงการ ● เห็นชอบ ● มีส่วนร่วมใน การกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ 	● ระบุ

ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของแผนปฏิบัติการภายใต้โครงการต่าง ๆ

ลำดับที่	โครงการ	กระบวนงาน	ระยะเวลา ระบุ ว.ค.ป.	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ผลงานที่ คาดหวัง	งบ ประมาณ (บาท)
2.	โครงการ ประชุมเชิง ปฏิบัติการ “การจัดทำ แผนที่ ยุทธศาสตร์” กล	1.ชี้แจง(ร่าง)แผนที่ ยุทธศาสตร์ที่ยกว้าง โดยทีมที่ปรึกษา 2. สร้าง กระบวนการมี ส่วนร่วมในการ ปรับปรุงแผนที่กล ยุทธศาสตร์อย่าง เหมาะสมเป็นไป ได้ในภาคปฏิบัติ 4. การเสนอชื่อ สหกรณ์ ทำงาน/ ทีมงาน	10-11 ส.ค.2550	●คณะ กรรมการ ●ผู้จัดการ ●เจ้าหน้าที่ สหกรณ์	อ.ชวิช สุคสาคร และ ทีมงาน	●กลุ่มเป้าหมาย เข้าใจ กรอบงาน การเชื่อมโยง การบริหาร จัดการเชิงกล ยุทธศาสตร์เพื่อการ บรรลุ เป้าหมาย ●มีส่วนร่วม ในการนำ เสนอตัวชี้วัด การเปลี่ยนแปลง	●ระบุ

ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของแผนปฏิบัติการภายใต้โครงการต่าง ๆ

ลำดับ ที่	โครงการ	กระบวนการ	ระยะเวลา ระบุ ว.ค.ป.	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ผลงานที่ คาดหวัง	งบ ประมาณ (บาท)
3.	โครงการ ประชุมเชิง ปฏิบัติการ “การจัดทำ แผนปฏิบัติ การ 100 วัน	1. ชี้แจงทำความเข้าใจ เป้าประสงค์ของ การจัดทำ แผนปฏิบัติการ 100 วัน 2. สร้าง กระบวนการมีส่วนร่วม ในการ จัดทำแผนปฏิบัติ การ 100 วันเพื่อ การเปลี่ยนแปลง (อาจแบ่งกลุ่ม ย่อยตามแผนงาน ย่อย)	12-13 ส.ค.2550	●คณะทำ งาน /ทีม งาน/ทีมที่ ปรึกษา	ผศ.บรรเจิด พฤษภิตติ และทีมงาน	●ได้แผน ธุรกิจ100 วันที่มีความ เป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ เพื่อการบรรลุ เป้าหมาย/ ตัวชี้วัดความ สำเร็จใน 4 มุมมองทั้งด้าน การเรียนรู้และ พัฒนา กระบวนการ ภายใน ลูกค้า / กลุ่มเป้าหมาย	●ระบุ

ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของแผนปฏิบัติการภายใต้โครงการต่าง ๆ

ลำดับ ที่	โครงการ	กระบวนงาน	ระยะเวลา ระบุ ว.ค.ป.	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้ รับผิดชอบ	ผลงานที่ คาดหวัง	งบ ประมาณ (บาท)
4.	โครงการ “ประชุม คณะกรรมการ ดำเนินงานเพื่อ กำหนด นโยบาย และมอบ อำนาจ”	1. การเสนอโครงการ/ แผนที่กลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ 100 วัน/ เพื่อผ่านความเห็นชอบ ตามมติที่ประชุม คณะกรรมการดำเนินการ 2. การมอบอำนาจแก่ คณะกรรมการ/ทีมงาน 3. การกำหนดวาระการ ประชุมเพื่อติดตามงาน ภายใต้แผนปฏิบัติการ 100 วัน 4. การอนุมัติงบประมาณ และอื่นๆ เพื่อสนับสนุน การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติ การ	20 ส.ค. 2550	<ul style="list-style-type: none"> ● คณะกรรมการดำเนินงาน ● สกว./ผู้แทน ● ฝ่ายจัดการ ● ทีมที่ปรึกษา 	ผศ.อานนท์ ผกากรอง และ ทีมงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนด เป็นนโยบาย ● การมอบ อำนาจ ● การรับรู้ของ ฝ่ายส่งเสริมฯ ● การกำหนด กลไกการ ติดตามการ ขับเคลื่อน เชิงกลยุทธ์ อย่างเป็น กรรมการ ● การสร้าง ความเข้าใจใน ระบบบริหาร จัดการเชิงรุก 	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบุ

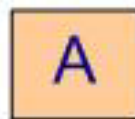
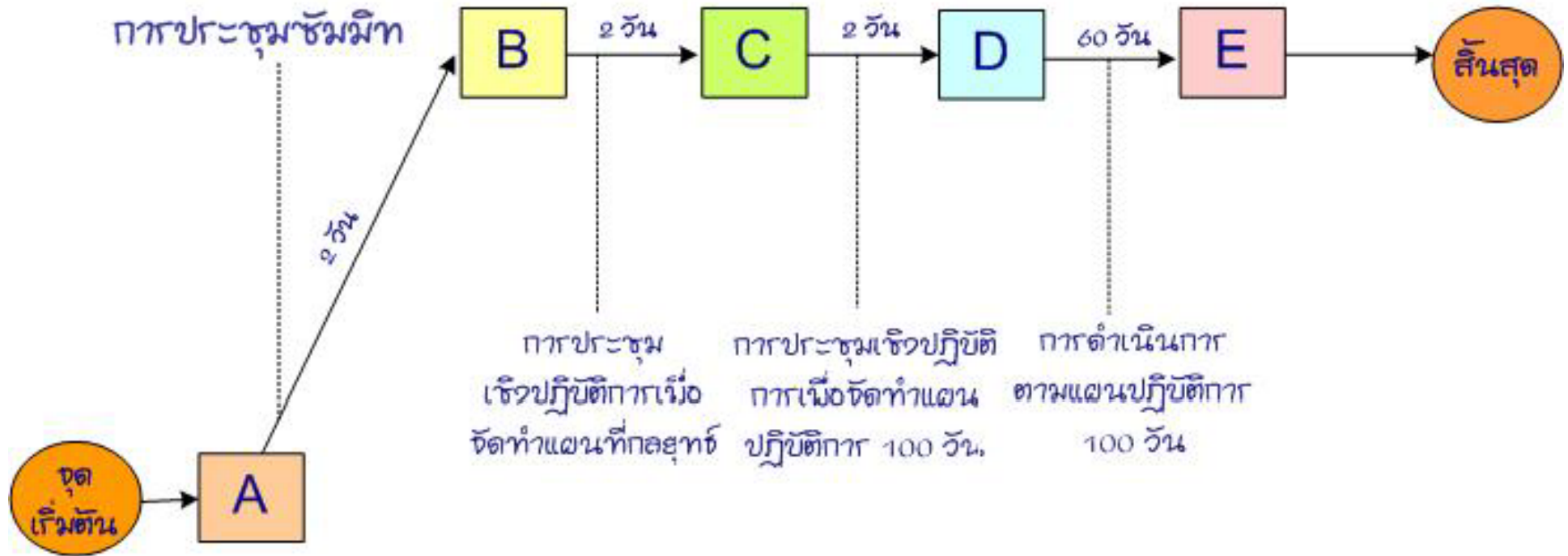
ตัวอย่างการกำหนดรายละเอียดของแผนปฏิบัติการภายใต้โครงการต่าง ๆ

ลำดับ ที่	โครงการ	กระบวนการงาน	ระยะเวลา ระบุ ว.ด.ป.	กลุ่ม เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ผลงานที่ คาดหวัง	งบ ประมาณ (บาท)
5.	การ “ประชุม คณะกรรมการ ดำเนินงาน เพื่อ รับทราบ การ ประเมินผล โครงการ”	1. การนำเสนอ รายงานการ ดำเนินการตาม เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด 2.เวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้การถอด บทเรียน/การ ขยายผลการ ปฏิบัติในราย ต่อไป	28 ก.ย.2550	●คณะ กรรมการ ดำเนิน การ	ทีม ที่ปรึกษา	●รับทราบผล การดำเนิน การโครงการ ●การจัดการ ความรู้ สำหรับการ ขับเคลื่อนกล ยุทธ์ ●ได้กรอบ แนวทางการ ดำเนิน การใน ระยะต่อไป	●ระบุ

ตัวอย่าง การจัดทำแผนปฏิบัติการ 30 วัน โดยใช้รูปแบบของแผนภูมิแกนต์

กิจกรรม	เดือนที่ 1																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. การประชุมสัมมนาเพื่อวางกรอบทิศทาง	■	■																												
2. การจัดเตรียมข้อมูลสนับสนุน			■	■	■	■	■																							
3. การยกร่างแผนที่กลยุทธ์ที่ปรึกษาของทีม					■	■	■																							
4. การประชุมหารือเพื่อเตรียมทีมงาน							■																							
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาแผนที่กลยุทธ์								■	■																					
6. การพัฒนาทีมงาน										■	■																			
7. การศึกษาสถานะสหกรณ์ของทีมที่ปรึกษา											■	■	■	■	■	■														
8. การประชุมกรรมการเชิงนโยบายเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการ																	■													
9. การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดการตลาด																		■	■											
10. การดำเนินการพัฒนาระบบฐานข้อมูลพันธมิตรการตลาด																				■	■	■								
11. การจัดเวทีหารือเพื่อสร้างเสริมที่ประชุม																							■							
12. การยกร่างระเบียบใหม่เพื่อพันธมิตร																								■						
13. การจัดทำแผนธุรกิจร่วมกับพันธมิตร																									■	■				
14. การเซ็นสัญญาข้อตกลงกับพันธมิตร																											■			
15. การจำหน่ายผลผลิตภายใต้ข้อตกลง																													■	■

องค์ประกอบของแผนภูมิเฟิร์ท

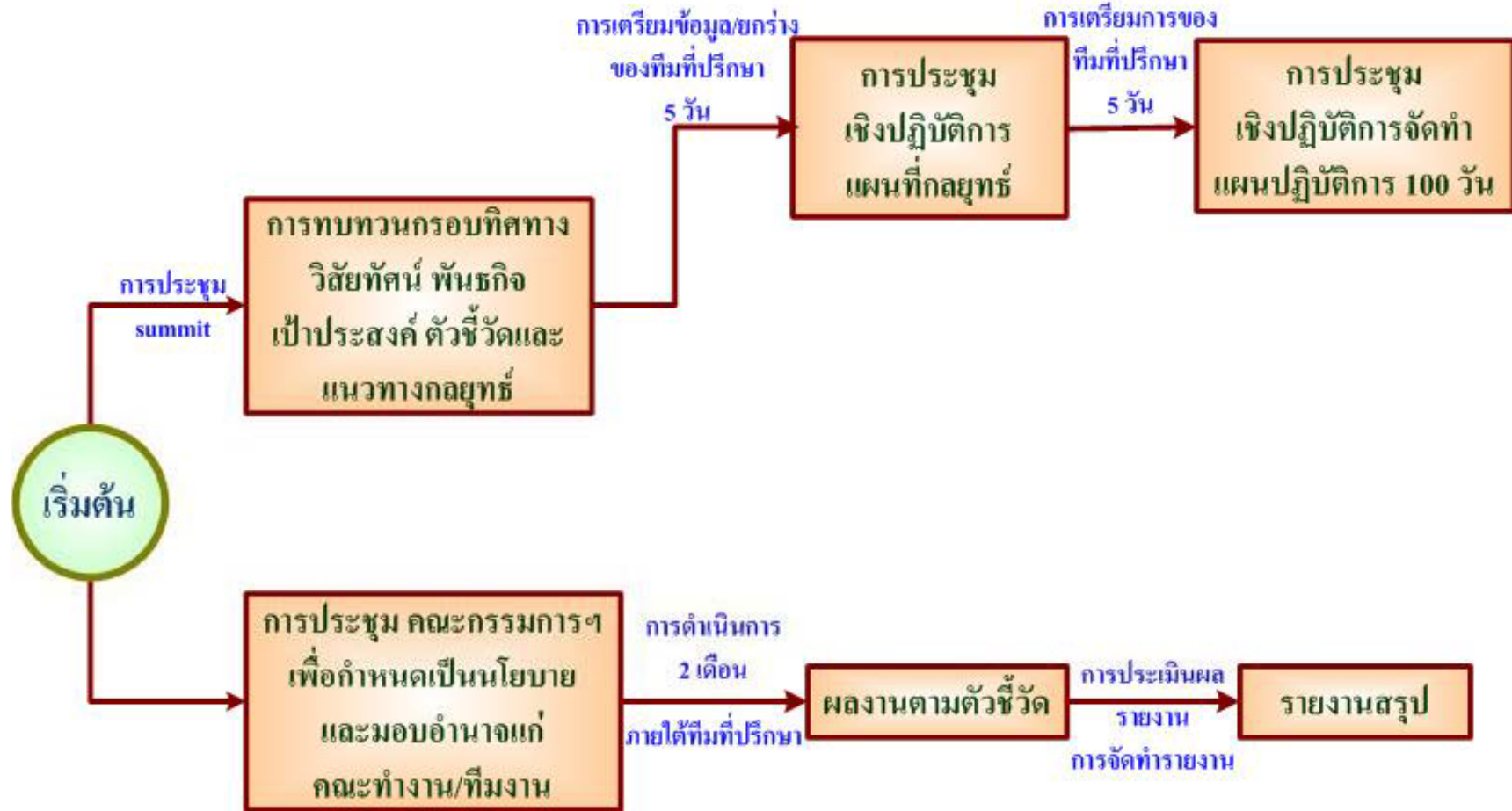


หมายถึง หลักชี้ความก้าวหน้า (Milestones) ของแผนปฏิบัติการ



หมายถึง ระยะเวลาในการทำงาน และเวลาที่ดำเนินการตามลำดับเวลา

ตัวอย่างของแผนภูมิเฟิร์ท

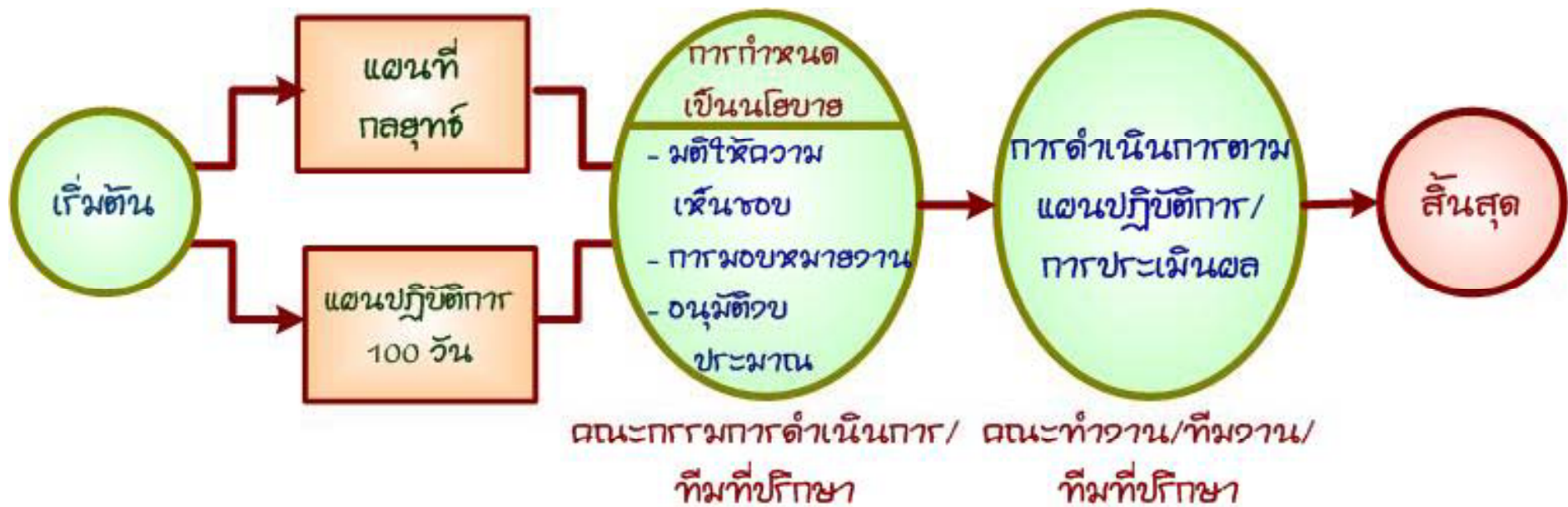


- หมายถึง หลักชี้ความก้าวหน้าของงาน (milestones)
- หมายถึง ระยะเวลาในการทำงาน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงงานที่เป็นลำดับ
- แสดงให้เห็นช่วงเวลาที่ไม่มีการทำงานในระหว่างที่รอ



การกำหนดเป็นนโยบาย

การดำเนินการและการประเมินผล



กระบวนการกำหนดเป็นนโยบาย

การดำเนินการ จะประกอบด้วย

△ การมอบหมายงานแก่คณะทำงาน / ทีมงาน

△ การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ 100 วัน

กรอบคิดในการปฏิบัติงาน

- ★ **ทำตัวเป็นผู้ริเริ่ม นักเจรจา และนักผสมผสานความคิด**
- ★ **จัดโครงสร้างการทำงานของทีมให้เป็นแนวราบ ไม่ต้องมีสายการบังคับบัญชา**
- ★ **ควรให้ทุกคนในทีมงานเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน**
- ★ **สร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น**
- ★ **เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น**
- ★ **หาวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงาน**
- ★ **ทำงานล่วงเวลา เพื่อให้ภารกิจของทีมสำเร็จลุล่วง**
- ★ **มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าของงาน**

สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับทีมงานที่สำคัญ

- ★ ตารางการประชุมเพื่อรายงานความก้าวหน้า
และติดตามงาน
- ★ การติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยี โทรศัพท์
โทรสาร ภายใต้มือถือเหมือนจริง
- ★ ห้องทำงาน / โต๊ะประชุม

การประเมินผล

การประเมินผลการดำเนินการเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ชี้ให้เห็นว่าผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด อีกทั้งยังใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงการดำเนินการในระยะต่อไปด้วย

△ เครื่องมือสำหรับการประเมินผล

△ วิธีการประเมินผลการดำเนินงาน

△ เครื่องมือสำหรับการประเมินผล

★ ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ

★ การทบทวนความก้าวหน้าของงานตามช่วงเวลา

★ รายงานเหตุการณ์ประจำวัน ณ จุดปฏิบัติการ

★ การเฝ้าสังเกตการณ์และการตรวจงาน

△ วิธีการประเมินผลการดำเนินงาน

★ ประเมินตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ

★ การวัดจากความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ และ
ผู้เกี่ยวข้อง

★ การให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน

ตัวอย่างการจัดทำรายงาน

กรณีศึกษา

สหกรณ์.....จำกัด

1. Background ของสหกรณ์ (มีแผนที่ชี้ให้เห็นที่ตั้งของสหกรณ์และแดนดำเนินงาน)

สหกรณ์.....จำกัด มีแดนดำเนินงานในเขตอำเภอ
..... จังหวัด..... จัดตั้งมาตั้งแต่ ปี จัดเป็นสหกรณ์ขนาด
..... มีทุนดำเนินงาน..... มีจำนวนสมาชิก..... สมาชิกส่วนใหญ่
ร้อยละ..... มีอาชีพ รองลงไป ได้แก่ อาชีพ

,

ในรอบปีที่ผ่านมา (2549) สหกรณ์มีรายได้ทั้งสิ้น บาท
รายได้หลักมาจาก.....รองลงไป ได้แก่ มีกำไร
สุทธิทั้งสิ้น.....

โครงสร้างการบริหารงาน (Organizational Structure)



การดำเนินธุรกิจการให้บริการแก่สมาชิก และกระบวนการดำเนินงาน

1. ธุรกิจด้านสินเชื่อ ชี้ให้เห็น Supply chain ของธุรกิจ

2. ธุรกิจเงินฝาก

3. ธุรกิจซื้อ

4. ธุรกิจขาย (รวบรวมผลผลิตและการจำหน่าย)

5. การส่งเสริมการเกษตร

6. อื่นๆ

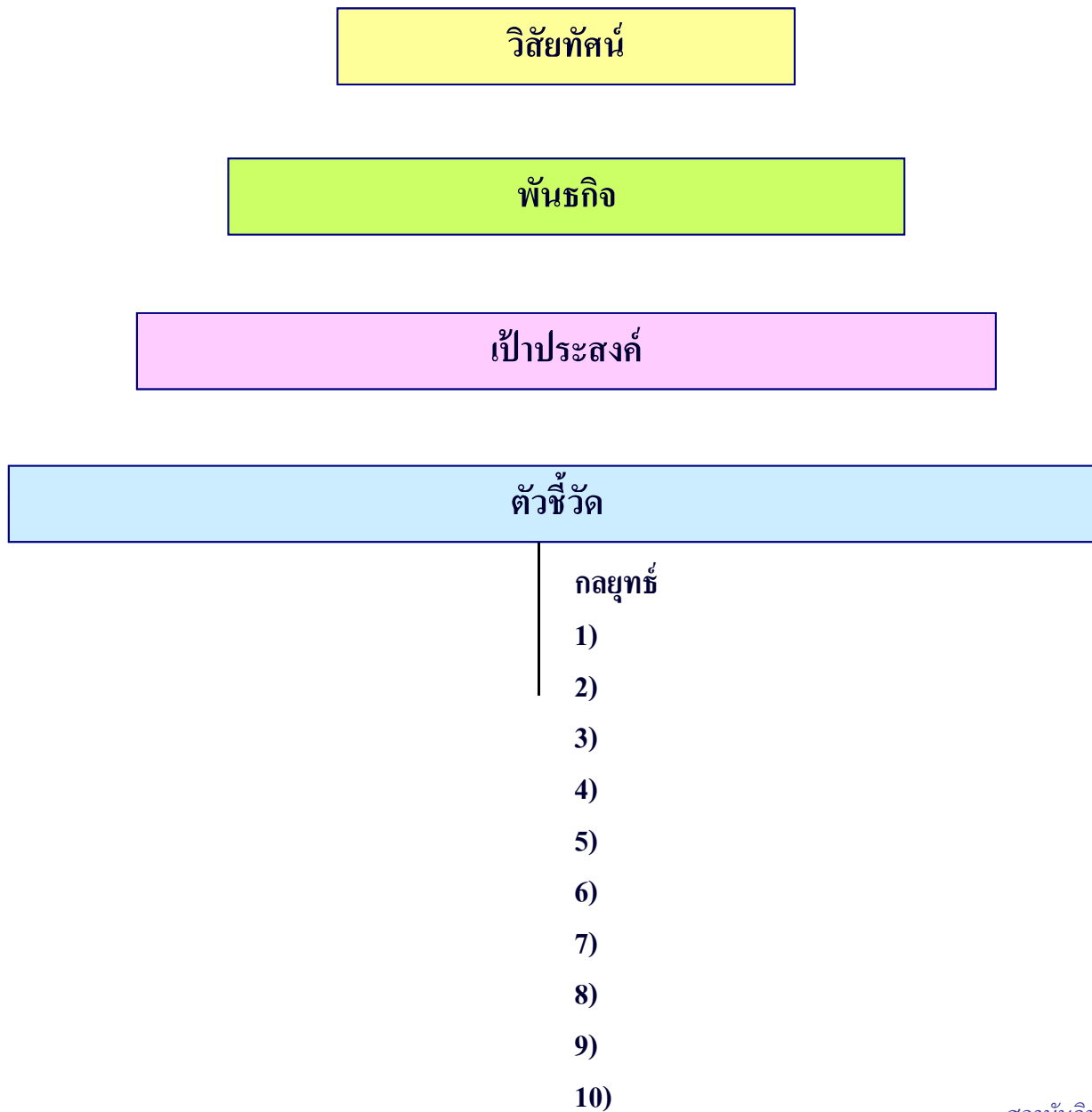
2.การทบทวนกรอบทิศทางการทำงาน

นับตั้งแต่ปี..... เป็นต้นมา สหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ภายใต้
การส่งเสริมของ.....โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

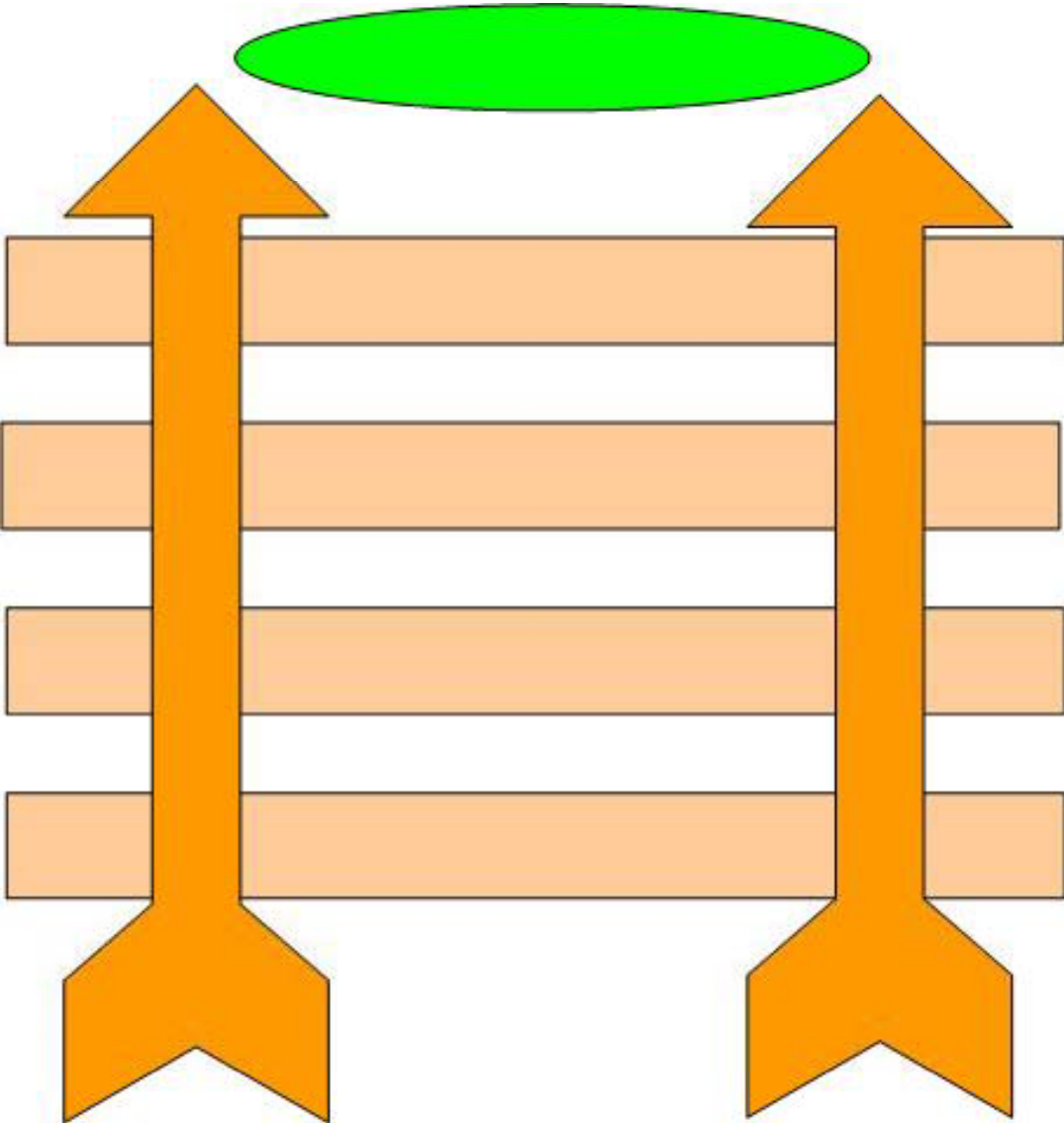
4. การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก



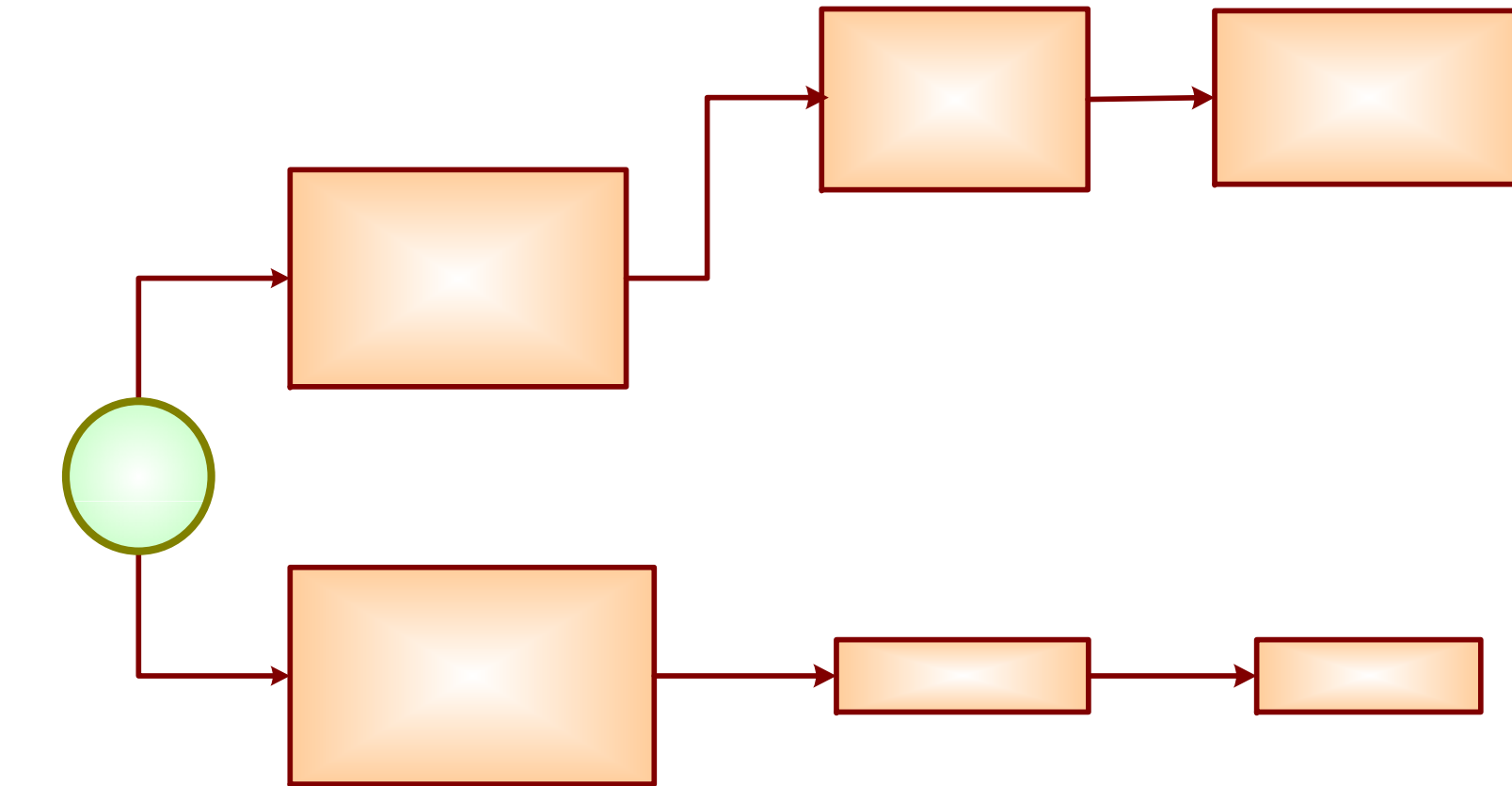
5. แผนที่กลยุทธ์



ภายใต้การแนะนำของทีมที่ปรึกษาสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ชุดที่ เห็นชอบที่จะนำแผนที่กลยุทธ์ด้วยการเสนอ**แนวทางกลยุทธ์.....** แนวทาง เพื่อทำหน้าที่ผสมผสานความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต กระบวนการภายใน ลูกค้า และการเงิน โดยบูรณาการแนวทางแต่ละแนวทาง ในรูปของการดำเนินการโครงการ เพื่อให้เกิดความชัดเจนสำหรับกรอบการทำงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ดังรายละเอียด

ตัวอย่าง แผนที่กลยุทธ์ของสหกรณ์.....จำกัด



6. แผนปฏิบัติการ 100 วัน (แผนภูมิเพิร์ท : PERT Chart)



-  หมายถึง หลักชี้ความก้าวหน้าของงาน (milestones)
-  หมายถึง ระยะเวลาในการทำงาน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงงานที่เป็นลำดับ
- 

แสดงให้เห็นช่วงเวลาที่ไม่มีการทำงานในระหว่างที่รอ

7. การมอบอำนาจ

การมอบอำนาจแก่คณะทำงาน (Task Force) ที่มีหน้าที่เชิงนโยบาย ซึ่งมีองค์ประกอบมาจากกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และทีมงาน (Teamwork) ซึ่งจะทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามแผนงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนด

ในวาระการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์..... จำกัด ครั้งที่ วันที่ มีมติเห็นชอบที่จะแต่งตั้งคณะทำงาน ดังนี้

7.1 คณะทำงาน.....

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

.....

7.2 คณะทำงาน.....

มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

.....

8. กระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ ภายใต้ทีมที่ปรึกษา

คณะกรรมการให้คำปรึกษาแนะนำ ภายใต้คำแนะนำของทีมที่ปรึกษา ทั้งสิ้น
 ครั้ง ระหว่างวันที่ ถึง มี
 ข้อสรุปดังรายละเอียดในตาราง

ลำดับ	ว.ค.ป.	ประเด็นการประชุม/ ให้คำปรึกษา	เครื่องมือ / อุปกรณ์	กลุ่มเป้าหมาย (คน) ระบุ	ผลลัพธ์ที่ ได้

9. ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนที่
กลยุทธ์และแผนธุรกิจ 100 วัน ซึ่งได้ดำเนินการประเมินผลด้วย
..... มีข้อสรุป ดังนี้

ลำดับ ที่	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน	ข้อสังเกต

10. สรุปผลการดำเนินงาน

ทีมที่ปรึกษามีข้อสรุป สำหรับการให้คำปรึกษาแก่สหกรณ์.....

..... **จำกัด** ดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กระดาศทำการ

กระดาศทำการ 1 : **Force Field Analysis**

กระดาศทำการ 2 : **แบบประเมินคุณภาพการบรหารจัดการ**

กระดาศทำการ 3 : **Portfolio Analysis Matrix**

กระดาศทำการ 4 : **Financial Tree**

กระดาศทำการ 5 : **Risk Analysis**

กระดาศทำการ 6 : **แบบประเมินกลุ่มเป้าหมายการให้บริการ**

กระดาศทำการ 7 : **SWOT Matrix**

กระดาศทำการ 8 : **โครงรูปกลยุทธ์เรียงตามลำดับความสำคัญ**

กระดาษทำการ 1 : Force Field Analysis เพื่อวิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค

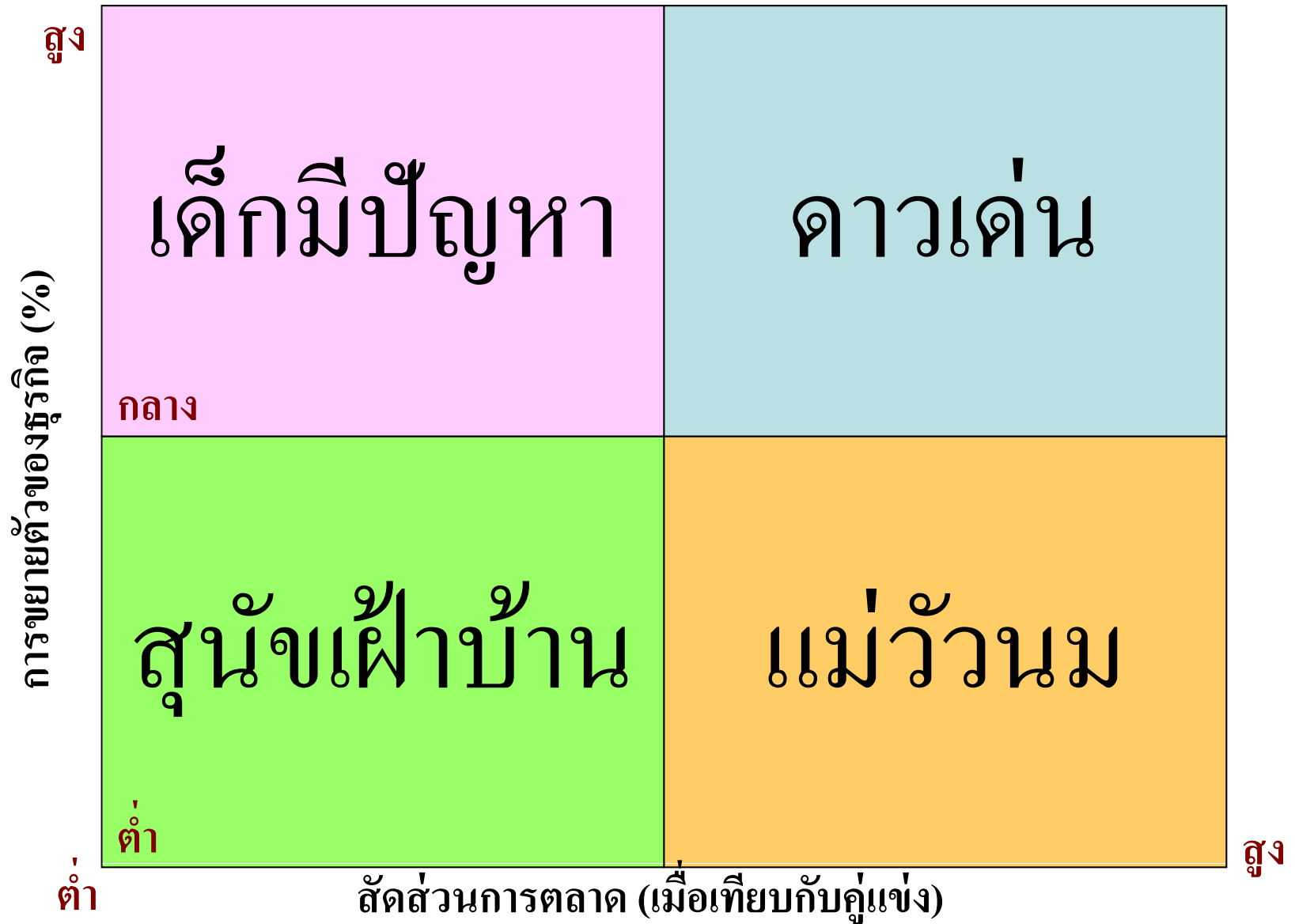
(-) อุปสรรค

โอกาส (+)

กระดาศทำการ 2 : แบบประเมินคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อชี้ให้เห็นจุดแข็ง/จุดอ่อน

ทรัพยากรภายใน / การบริหารจัดการ	จุดแข็ง	จุดอ่อน	ข้อเสนอ/แนวทาง
1. คณะกรรมการดำเนินการ			
2. ผู้จัดการ			
3. พนักงาน			
4. สมาชิก (การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ)			
5. การเงิน (ความเพียงพอ/สภาพคล่อง/ ผลตอบแทนทางการเงิน)			
6. อุปกรณ์/เครื่องมือ/เครื่องใช้			
7. สถานที่ตั้งสำนักงาน			
8. ระบบงาน			
9. การติดต่อสื่อสาร			
10. การเรียนรู้			

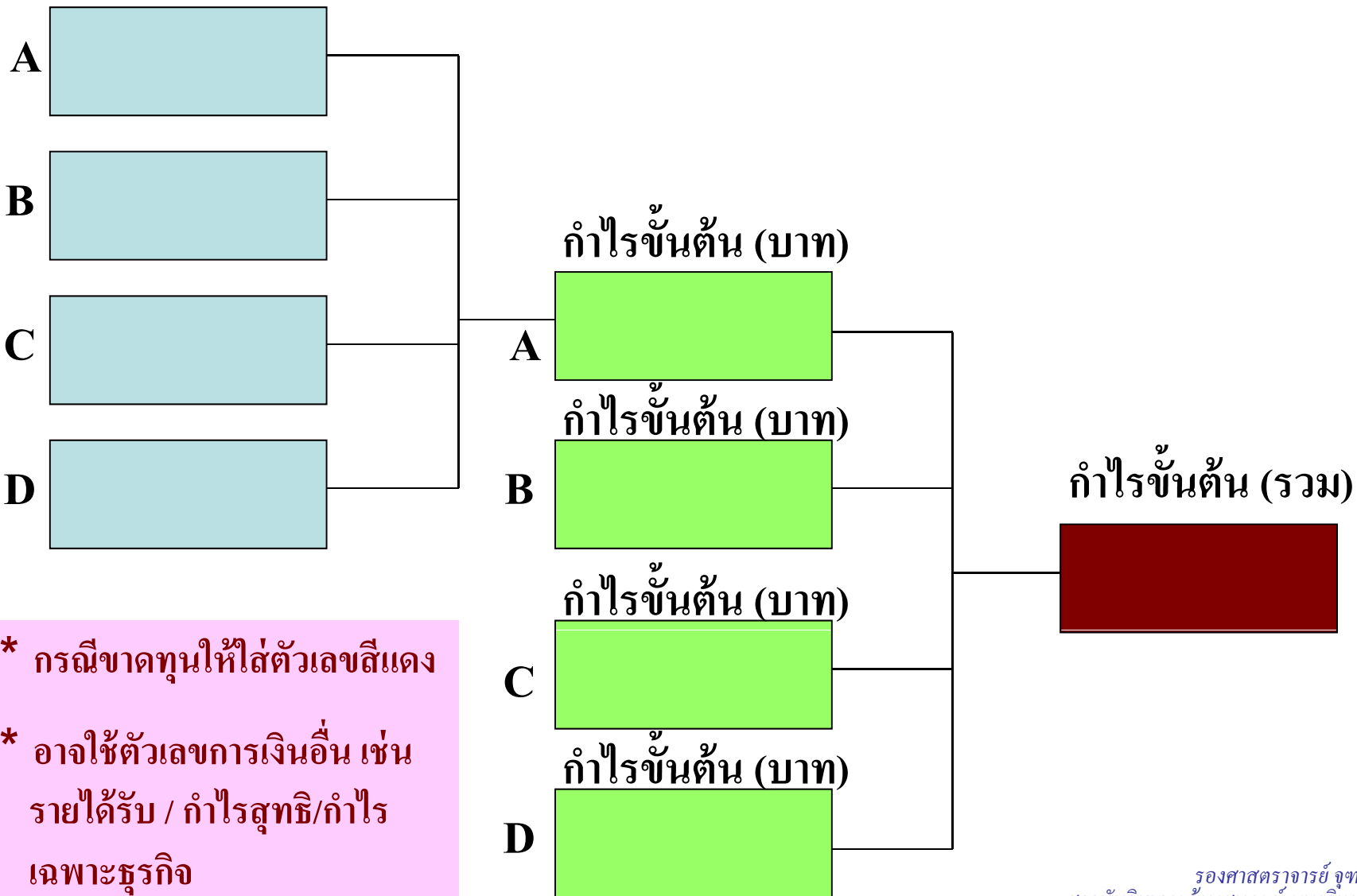
กระดาษทำการ 3 : Portfolio analysis matrix เพื่อการวิเคราะห์ธุรกิจ (สินเชื่อ/เงินฝาก/
ปัจจัยการผลิต/สินค้าอุปโภคบริโภค/ปืมน้ำมัน/โรงสี/ตลาดกลาง/เมล็ดพันธุ์ ฯลฯ)



หมายเหตุ : ให้กำหนดตำแหน่งของธุรกิจในตาราง เพื่อการวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจประเภทต่าง ๆ

กระดาษทำการ 4 : Financial tree เพื่อการวิเคราะห์ผลประกอบการของธุรกิจ

ธุรกิจ (ผลิตภัณฑ์/บริการ)



* กรณีขาดทุนให้ใส่ตัวเลขสีแดง
* อาจใช้ตัวเลขการเงินอื่น เช่น รายได้รับ / กำไรสุทธิ/กำไร เฉพาะธุรกิจ

กระดาษทำการ 5 : Risk analysis

ประเด็นความเสี่ยง	ผลกระทบ	ปริมาณความเสียหาย (ที่คาดประมาณ)	แนวทางแก้ไข

กระดาษทำการ 6 : แบบประเมินกลุ่มเป้าหมายการให้บริการ

ชื่อผลิตภัณฑ์/ บริการ	กลุ่มผู้ใช้บริการ		ผลประกอบการในปีที่ผ่านมา		ความพึงพอใจของ		
	สมาชิก	ไม่ใช่สมาชิก (ระบุ)	มีกำไร	ขาดทุน	ดี	ไม่ดี	ไม่ทราบ
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							

กระดาษทำการ 7 : SWOT Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	Strength = S	Weaknesses = W จุดอ่อน
Opportunities = O	SO Strategies	WO Strategies
Treats = T	ST Strategies	WT Strategies

กระดาษทำการ 8 : โครงรูปกลยุทธ์ เรียงลำดับความสำคัญ

ลำดับที่	กลยุทธ์	ชื่อแผนงาน	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	ระยะเวลา ดำเนินงาน
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

ขอบคุน ค่ะ

รองศาสตราจารย์ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท
ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สถาบันวิชาการสหกรณ์
COOPERATIVE ACADEMIC INSTITUTE

