



## เอกสารอ้างอิง

- พลู เดชะรินทร์และคณะ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง **การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์
- พลู เดชะรินทร์และคณะ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง **แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์
- พลู เดชะรินทร์และคณะ (2549). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) เรื่อง **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)**. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด
- สุจิตต์ ปุคะละนันท์ (2550). HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization. **วารสารบริหารคน**. 28 (4): 10 -16.
- Bacal, R. 1999. **Performance Management**. New York. McGraw-Hill
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. 2001. **The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance**. Boston. Harvard Business School Press
- Bob, B. 2004. **Pay for Performance**. Published in Bob Behn's Public Management Report Blanchard, K. (2007)
- Buytendijk, F. (Febuary, 2006). **The Five Keys to Building a High-Performance Organization** (Gartner Group), Business Performance Management Magazine.
- Carter, C. C. 1994. **Measuring and improving the human resources function**. Employment Relation Today. 21 (Spring): 63.
- Chermack, T. J. & Kasshanna, B. K. (2007). **The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals**, Human Resource Development International, 10(4), pp. 383-399
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). **Organization Development and Change**. (Australia: South-Western College Publishing)



Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (January - February 1992). **“The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,”** Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard.** Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. **The strategy-focused organization: How balanced scorecard company thrives in the new business environment.** Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. **Strategy Map: Converting intangible assets into tangible outcomes.** Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2006. **Alignment: Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.** Boston: Harvard Business School Press.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. 2002. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success.** London: FT Prentice Hall.

Niven, P. 2002. **Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results.** New York: John Wiley & Sons. Inc.

Niven, P. 2005. **Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance.** New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Russ-Eft, & Preskill, H. 2001. **Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change.** Cambridge, MA: Preseus Publishing.

Williams, R. S. 2002. **Managing Employee Performance Design and Implementation in Organization.** Singapore: International Thomson Business Press.



## อภินิหารณ์แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

7Ss หมายถึง ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายในองค์การที่ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลักดังนี้

**S-Strategy (ยุทธศาสตร์)** หมายถึง ทิศทาง และขอบเขตที่องค์การจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์การว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้นการศึกษาวงการของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

**S-Structure (โครงสร้างองค์การ)** หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาปฏิบัติงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาในองค์การนั้นเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากร ได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

**S-Systems (ระบบงาน)** หมายถึง ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์การนั้นเป็นอย่างไร เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ซึ่งระบบงานทุกส่วนควรปฏิบัติงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์การ

**S-Skills (ทักษะ)** หมายถึง ทักษะ ความสามารถ หรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์การนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การสามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ สมรรถนะด้านงาน (Technical/Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) นั้น เป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน



**S-Shared Values (ค่านิยมร่วม)** หมายถึง สิ่งที่เป็นคุณค่าส่วนใหญ่นององค์กร เห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ขององค์กร

**S-Staff (บุคลากร)** หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีลักษณะอย่างไร มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

**S-Style (รูปแบบ)** หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรใดมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม

**Balanced Scorecard : BSC (ยุทธศาสตร์ในการบริหารงานสมัยใหม่)** หมายถึง ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) แล้วแปลงผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน จนถึงระดับตัวบุคคล โดยระบบของ BSC จะเป็นการจัดทำแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ BSC เต็มระบบแล้ว BSC จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจากระบบ “การปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of An Enterprise)”

**Comparability of KPI (การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน)** หมายถึง ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

**Cost of Data Collection (ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล)** หมายถึง การประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหาหรือไม่เพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้นๆ



**C-PEST (ประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร)** หมายถึง ประเด็นที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมี 5 ประเด็นต่อไปนี้ เพื่อหาข้อมูลประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์ C-Customer, Competitors ลูกค้า หรือผู้รับบริการ คู่แข่ง เป็นอย่างไร P-Politics สถานการณ์ทางการเมือง การปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบราชการเป็นอย่างไร E-Environment, Economics สภาพแวดล้อมหรือสภาพเศรษฐกิจเป็นอย่างไร S - Society, Culture, Value สภาพสังคม วัฒนธรรม ค่านิยมของประชาชนเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร T-Technology, Information Technology, Management Technology เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีทางการบริหารใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

**Evaluation (การประเมิน)** หมายถึง การใช้ดุลยพินิจหรือค่านิยมและข้อจำกัดต่างๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

**Key Performance Indicators : KPIs (ตัวชี้วัด)** หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

**Lag Indicators (ตัวชี้วัดที่เป็นผล)** หมายถึง ตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นหลังจากมีการกระทำหรือปฏิบัติงานแล้ว อันเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เกิดขึ้น เช่น ระดับความพึงพอใจของประชาชน

**Lead Indicators (ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ)** หมายถึง ตัวชี้วัดการกระทำ หรือการปฏิบัติงาน อันเป็นตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นเพื่อหวังผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานต่อมา เช่น ร้อยละของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ลดลง

**Measurement (การวัด)** หมายถึง การหาขนาด ปริมาณ จำนวน หรือระดับของสิ่งต่างๆ โดยมีมาตรวัดหรือหน่วยในการวัด

**O : Opportunities (โอกาส)** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารจัดการขององค์กร ประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลสนับสนุน มีหน่วยงานภายนอกให้บริการเช่นเดียวกับองค์กร สถานที่ตั้งของสำนักงาน ความสามารถในการระดมทุนจากภายนอก เป็นต้น



**Organization Development : OD (การพัฒนาองค์การ)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบด้วยการใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การตั้งแต่ระดับกลยุทธ์องค์การ โครงสร้าง องค์การ กระบวนการบริหารจัดการซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำไปสู่องค์การที่มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้นกว่าเดิม

**Organization Diagnosis (การวินิจฉัยองค์การ)** หมายถึง กระบวนการเก็บข้อมูล เกี่ยวกับองค์การ เพื่อทำความเข้าใจสภาพองค์การในปัจจุบันว่ามีความแตกต่างจาก สภาพองค์การที่ต้องการจะเป็นอย่างไร

**Organization Diagnosis Tools (เครื่องมือการวินิจฉัยองค์การ)** หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่มีแบบแผนที่ใช้ในการวินิจฉัยองค์การเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังบุคลากรในองค์การให้รู้ถึงสภาพที่แท้จริงขององค์การ เช่น เครื่องมือการวินิจฉัยองค์การที่รู้จักกันดีเครื่องมือหนึ่งคือ SWOT Analysis

**Performance Improvement (การปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน)** หมายถึง กระบวนการที่มีกิจกรรมมากมายทั้งการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพผลงาน การเทียบวัดผลงานกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การ รื้อระบบเดิมแล้วจัดทำระบบงานใหม่

**Performance Management (การบริหารผลการปฏิบัติงาน)** หมายถึง กระบวนการ บริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานที่องค์การต้องการมีความสอดคล้องกันกับผล งานที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องทำ ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และระบบการให้รางวัล (Reward Systems) ซึ่งจะทำให้เกิดการชี้แนะ พัฒนา การกระตุ้น และการ ควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้มีผลงานตามที่ต้องการปรารถนา

**Performance Planning (การวางแผนผลการปฏิบัติงาน)** หมายถึง การกำหนด แผนและเป้าหมายการปฏิบัติงาน ซึ่งมีข้อกำหนดจากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของ องค์การเป็นสำคัญ รวมทั้งผลของการวินิจฉัยองค์การทั้งจากภายในและภายนอก

**Performance Review (การทบทวนผลการปฏิบัติงาน)** หมายถึง การปฏิบัติทั้ง การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) และการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ที่ปฏิบัติได้เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ที่กำหนดไว้



**S : Strengths (จุดแข็ง)** หมายถึง ปัจจัยภายในที่สนับสนุนทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน หรือเอื้อต่อการบริหารจัดการ เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการ เป็นต้น

**Self Assessment Report : SAR (การทำการประเมินผลงานภายใน)** หมายถึง การประเมินผลองค์กรโดยใช้ข้อมูลเพื่อการอ้างอิงประกอบการประเมิน เช่น เอกสารแสดงผลงานเพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับผลงานที่ได้ทำสัญญา หรือข้อตกลงไว้ภายในหน่วยงาน

**Strategic Analysis (การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์)** หมายถึง การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

**Strategic Formulation (การจัดทำยุทธศาสตร์)** หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร มาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

**Strategic Implementation (การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์)** หมายถึง การนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**Strategic Issues (ประเด็นยุทธศาสตร์)** หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

**Strategy Map (แผนที่ยุทธศาสตร์)** หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ



**SWOT Analysis (การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง)** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ทำการวิเคราะห์สภาวะขององค์การทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาองค์การอย่างเป็นระบบก่อนการวางยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์อาจไม่เหมาะสมหากขาดการศึกษาลักษณะขององค์การจากสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก

**T : Threats (อุปสรรค)** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ทำให้องค์การต้องปรับตัว ประกอบไปด้วย การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ การบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ ความต้องการของประชาชนที่มีมากขึ้นกว่าเดิม ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้องค์การล่าช้าในการให้บริการ เป็นต้น

**W : Weaknesses (จุดอ่อน)** หมายถึง ปัญหาภายในที่สำคัญที่ทำให้เกิดความเสียเปรียบหรือขาดโอกาสในการแข่งขัน หรือนำมาซึ่งการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย เป็นต้น

