

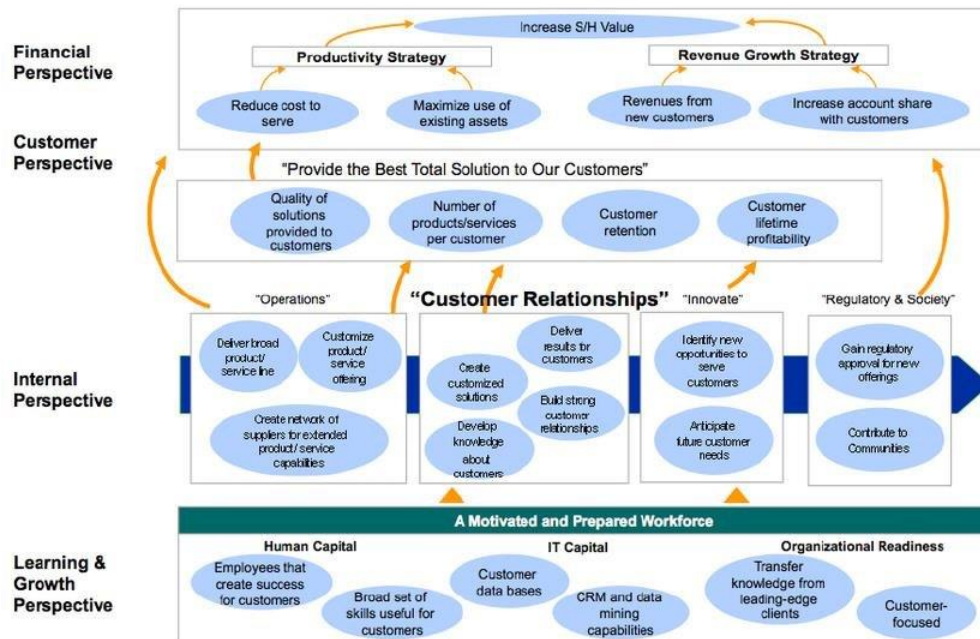
Strategic Map (Kaplan & Norton) และ Strategic Route Map(SRM) นายแพทย์อมร นนทสูต

Strategic Map & Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton

Strategic Map และ Balanced Scorecard (BSC) ได้รับการพัฒนาขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 2533 โดย Robert Kaplan และ David Norton และได้นำเสนอแนวคิดนี้อย่างเป็นทางการครั้งแรกในบทความของ Harvard Business Review เมื่อปี 2535

Strategic Map เป็นเครื่องมือที่ใช้นำเสนอเรื่องราวของกลยุทธ์องค์กรในรูปแบบแผนภาพที่เข้าใจง่ายเพียงหน้าเดียว โดยจะแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) ระหว่างวัตถุประสงค์ (Objectives) ต่างๆ ภายใต้มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard

รูปที่ 1 Strategic Map ของ Kaplan & Norton



บทบาทหลัก:

- **สื่อสารกลยุทธ์:** ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันว่าองค์กรจะสร้างคุณค่าและบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างไร
- **สร้างความเชื่อมโยง:** แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองส่งผลต่อกันอย่างไร เช่น การพัฒนาพนักงาน (Learning & Growth) จะนำไปสู่กระบวนการภายในที่ดีขึ้น (Internal Process) ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ (Customer) และท้ายที่สุดจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้น (Financial)

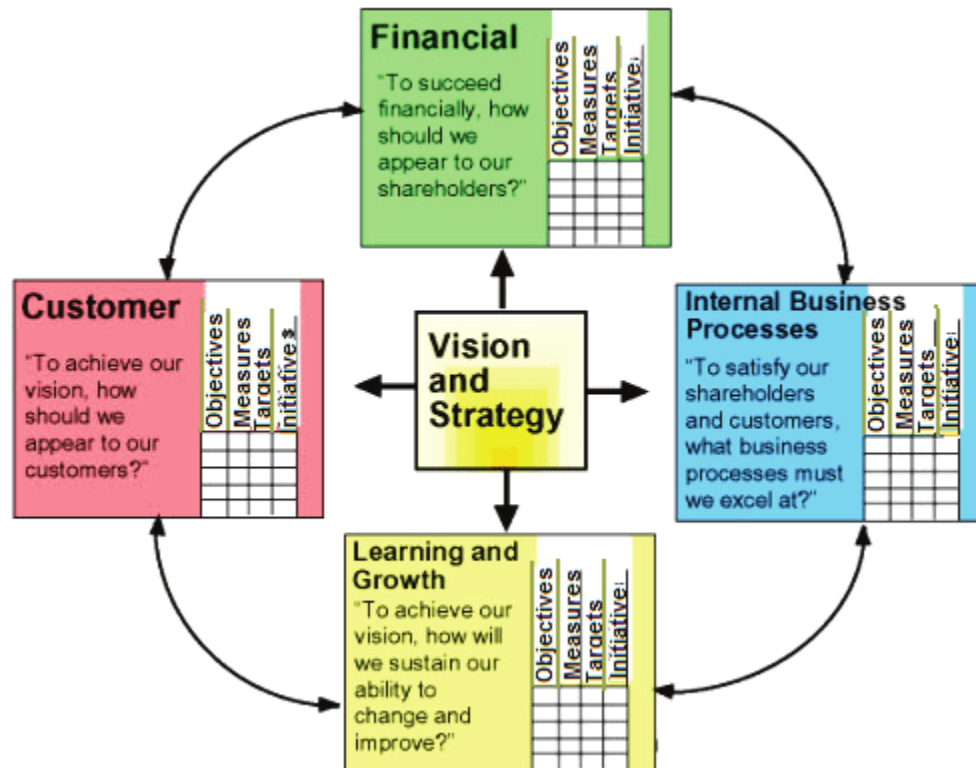
สิ่งที่อยู่ใน Strategic Map:

- **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives):** เป้าหมายหลักที่องค์กรต้องการบรรลุในแต่ละมุมมอง เช่น "เพิ่มทักษะพนักงาน" หรือ "ปรับปรุงกระบวนการผลิต"
- **ลูกศรแสดงความสัมพันธ์:** เส้นที่โยงระหว่างวัตถุประสงค์เพื่อแสดงความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผล

พูดง่าย ๆ ก็คือ Strategic Map จะตอบคำถามว่า "เราจะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร" ผ่านการเล่าเรื่องด้วยภาพ

ส่วน Balanced Scorecard ใช้ Strategic Map เป็นแกนหลักในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ BSC จะเพิ่มรายละเอียดที่สามารถวัดผลและลงมือทำได้เข้าไปในแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ใน Strategic Map

รูปที่ 2 Balance Scorecard ของ Kaplan & Norton



บทบาทหลัก:

- **แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ:** แปลงวัตถุประสงค์ที่เป็นนามธรรมให้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องและวัดผลได้
- **วัดผลการดำเนินงาน:** ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ผ่านตัวชี้วัดต่างๆ

- **ขับเคลื่อนการดำเนินงาน:** กำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

สิ่งที่อยู่ใน Balanced Scorecard:

- **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives):** นำมาจาก Strategic Map
- **ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators - KPIs):** ตัวเลขที่ใช้วัดความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์ เช่น "เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ผ่านการอบรม"
- **เป้าหมาย (Targets):** ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ต้องการบรรลุ เช่น "พนักงาน 90% ผ่านการอบรมภายในสิ้นปี"
- **แผนงาน/โครงการริเริ่ม (Initiatives):** กิจกรรมหรือโครงการที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น "จัดโปรแกรมอบรมด้านดิจิทัล"

Balanced Scorecard จะตอบคำถามว่า "เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเรากำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องและจะทำอะไรเพื่อให้ไปถึงจุดนั้น"

โดยสรุป Strategic Map คือรากฐานที่ให้ภาพใหญ่และความเข้าใจในเชิงตรรกะของกลยุทธ์ ในขณะที่ Balanced Scorecard คือเครื่องมือที่ลงรายละเอียดเพื่อทำให้กลยุทธ์นั้นเกิดขึ้นจริงและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งสองจึงเป็นสิ่งที่ขาดกันไม่ได้ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Kaplan และ Norton

Strategic Route Map (SRM) ของ นายแพทย์อมร นนทสูต

นายแพทย์อมร นนทสูต ได้พัฒนา Strategic Route Map (SRM) ในปี 2548 ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ที่ต้องเชื่อมโยงมิติต่างๆเข้าหากัน จาก มิติพื้นฐาน → มิติกระบวนการ → มิติภาคีเครือข่าย → มิติประชาชน ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางของการสาธารณสุข คือ ประชาชนมีสุขภาพดี

กระบวนการในการจัดทำ SRM จะเน้นการมีส่วนร่วมของ Stakeholder ไม่ว่าจะเป็น ชุมชน/ท้องถิ่น เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ส่วนราชการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง วางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน ในทุกขั้นตอนของการคิดแผนยุทธศาสตร์โดยใช้แผนที่

ทางเดินยุทธศาสตร์ (SRM) การคิดเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

1. กำหนดประเด็นที่จะทำแผนยุทธศาสตร์ เช่นเรื่อง การตั้งครม.ในวัยรุ่น
2. ให้ระบุผลลัพธ์หรือผลกระทบจากปัญหาที่ได้หยิบยกมาเป็นประเด็น และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ให้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ คือ สถานการณ์ในมิติของ ประชาชน ภาคีเครือข่าย กระบวนการ และมิติด้านพื้นฐาน ดังรูปที่ 3

รูปที่ 3 ผลลัพธ์/ผลกระทบ และ สถานการณ์ของแต่ละมิติ

รูปที่ 4 จุดหมายปลายทางสูงสุด(Goal) และของแต่ละมิติ



3. จากนั้นเปลี่ยน ผลกระทบเป็นจุดหมายปลายทางสูงสุด (Goal) และสถานการณ์ทั้ง 4 มิติ ให้เป็นจุดหมายปลายทาง (Destination) ในแต่ละมิติ ดังรูปที่ 4
4. เปลี่ยนจากจุดหมายปลายทาง (Destination) ให้เป็น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ในกรอบเวลา 3-5 ปี โดยใช้กล่องสี่เหลี่ยมแทนแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วางไว้ในตารางทำการดังรูปที่ 5 โดยการเขียน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้เน้นเขียนเป็นรูปประโยค คือ มีประธาน กริยา กรรม เช่น ชุมชนมีมาตรการทางสังคม โดยแต่ละมิติสามารถมีหลายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ไม่ควรน้อยกว่า 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)
5. ได้ลงมาจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือกิจกรรม (Activity) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในส่วนของกิจกรรม (Activity) จะไม่เขียนเป็นรูปประโยค คือไม่มีประธาน แต่เป็นกริยาที่ใส่การนำหน้าเช่น การใช้มาตรการทางสังคม โดยให้กำหนดให้ครบทุกกล่อง
6. ในแต่ละกิจกรรม (Activity) จะมีงานต่างๆภายใต้กิจกรรมนั้น (Tasks) ซึ่งงานที่พื้นที่ส่วนใหญ่ทำก็คือ ค่ากลาง(Norm)

สรุป Situation → Destination → Strategic Objective → Activity → Tasks

รูปที่ 5 กระดาษทำการเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หรือกิจกรรมภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

SRM : ☐	
SLM : ☐	
Goal	
เป้าหมาย	
ภาคี/ผู้เกี่ยวข้อง	
กระบวนการ	
พื้นฐาน	

7. ให้ตรวจสอบกิจกรรมใน SRM ว่าวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ใด หรือ กิจกรรมใดไม่สามารถบรรลุหรือริเริ่มได้ภายใน 1 ปี ให้ตัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือกิจกรรมนั้นออก เพื่อสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (Strategic Linkage Model หรือ SLM) ครอบคลุมการดำเนินการ 1 ปี ดังรูปที่ 6

รูปที่ 6 แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (Strategic Linkage Model หรือ SLM)



หมายเหตุ

1. ประโยชน์ของ Strategic Route Map (SRM 3-5 ปี) & Strategic Linkage Model (SLM 1ปี)
 - 1.1. **สื่อสารกลยุทธ์:** ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันว่าองค์กรจะสร้างคุณค่าและบรรลุจุดปลายทางได้อย่างไร
 - 1.2. **สร้างความเชื่อมโยง:** แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองส่งผลต่อกันอย่างไร เช่น การพัฒนาบุคลากร (มิติพื้นฐาน) จะนำไปสู่กระบวนการภายในที่ดีขึ้น (มิติกระบวนการ) ซึ่งจะส่งผลภาคีเครือข่ายสนับสนุนและประสานงานอย่างเข้มแข็ง (มิติภาคี) และท้ายที่สุดจะนำไปสู่ผลลัพธ์คือประชาชนปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (มิติประชาชน)

2. แต่ละกล่องใน SRM หรือ SLM คือ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ซึ่งจะต้องมีกิจกรรม(Activity) ว่าทำอะไร (What to do?) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์นั้น
3. ในแต่ละกิจกรรม(Activity) จะประกอบด้วยงาน (Tasks) ต่างๆ โดยงานจะแบ่งได้เป็น
 - 3.1. งานที่ไม่ใช่ Key Success Factors ถ้าต้องการวัด Performance ว่าทำงานนี้ได้ดีเพียงไร ตัววัดนี้เรียกว่า Performance Indicator(PI)
 - 3.2. งานที่เป็น Key Success Factor ซึ่งเป็นงานที่เมื่อทำแล้วส่งผลกระทบเพิ่มเป็นลูกโซ่ ให้เกิดงานอื่นๆขึ้น หรือเสริมพลังกับงานอื่นๆให้เกิดผลลัพธ์แบบทวีคูณ (Synergistic effect) ถ้าต้องการวัด performance ของงานที่เป็น Key Success Factor จะไม่เรียก PI ธรรมดา แต่จะเรียกว่าตัวชี้วัดผลสำเร็จ หรือ Key Performance Indicator (KPI) และจะเรียกงานนี้ว่า งานที่ให้ KPI
4. ความหมาย KPI ของ นายแพทย์อมร นนทสุต นั้นเป็นการวัด Performance ของงานที่เป็น Key Success Factor ไม่ได้วัดผลลัพธ์หรือผลกระทบ (Outcome หรือ Impact) จึงแตกต่างจาก KPI ที่ส่วนราชการทั่วไปใช้ ซึ่งเป็นการวัด Outcome หรือ Impact ส่วนตัวชี้วัดที่วัด Result นั้นนายแพทย์อมร นนทสุต เรียกตัวชี้วัดผลลัพธ์ หรือ Key Result Indicator (KRI)
5. สรุปตัวชี้วัดในงานของ นายแพทย์อมร นนทสุต
 - 5.1. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Key Result Indicator-KRI) แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง(เราได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง) ใช้สำหรับการประเมินผลหรือการรายงานให้กับผู้คุมนโยบายหรือผู้บริหารระดับสูง รวมถึงสังคมทั่วไปทราบ แต่ไม่สำหรับผู้มีหน้าที่บริหารจัดการ เพราะไม่สามารถปรับทิศทางของงานได้เนื่องจากงานเสร็จสิ้นไปแล้ว
 - 5.2. ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicator-PI) แสดงปฏิบัติการที่นำไปสู่ผลลัพธ์(เราต้องทำอะไรบ้าง) ใช้โดยองค์กรระดับกลางและระดับปฏิบัติการเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบหรือการวางแผนการเงินและงบประมาณ รวมทั้งการประเมินหน่วยงาน
 - 5.3. ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator-KPI) มีลักษณะเป็นปัจจุบันหรืออนาคตเท่านั้น ใช้สำหรับการติดตามงาน และปรับทิศทางที่ต้องทำทันทีที่เกิดปัญหาต่องานที่เป็น “หัวใจของความสำเร็จ (Critical Success Factor :CSF)” นอกจากนี้ยังใช้สำหรับกำหนดและติดตามงานว่าจะทำอะไรในอาทิตย์หน้า หรือเดือนหน้า และต้องมีการติดตามดูความเคลื่อนไหวของตัวชี้วัดอย่างใกล้ชิด โดยผู้ปฏิบัติและผู้จัดการตามงานว่าจะทำอะไรบ้างในอาทิตย์หน้าหรือเดือนหน้า
6. ในแต่ละกิจกรรมจะมีงานต่างๆที่อยู่ในภายในกิจกรรมนั้น ถ้างานที่ใครๆก็ทำ จะยกฐานะงานนั้น เป็นค่ากลาง (Norm) (ในทางปฏิบัติถ้ามากกว่าร้อยละ 65 ของความถี่สูงสุดจะถือว่างานนั้นคือค่ากลาง)

7. กิจกรรมต่าง ๆ นั้นแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์นั้นถ้ามีมากเกินไป การจะไปหาค่ากลาง(norm)จะยุ่งยาก จึงเลือกกิจกรรมสำคัญเพื่อนำมาใช้ทำกิจกรรม เรียกกิจกรรมที่เลือกมาว่า “กรอบกิจกรรม” โดยกรอบกิจกรรม มี 7 กิจกรรมได้แก่
 - 7.1. การจัดการกลุ่มเป้าหมาย/สภาวะแวดล้อม
 - 7.2. การใช้มาตรการสังคม
 - 7.3. การปรับแผนท้องถิ่น/ตำบล
 - 7.4. การเฝ้าระวังคัดกรอง
 - 7.5. การสนับสนุน
 - 7.6. การสื่อสารเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
 - 7.7. การใช้ SRM/ค่ากลาง

รูปที่ 7 กรอบกิจกรรม 7 กิจกรรม

ด้วยความหลากหลายของกิจกรรมการพัฒนาในระดับจังหวัดดังกล่าว ก็จะทำให้ระดับเหนือขึ้นไปไม่สามารถกำหนดทิศทางโดยรวมและวางระบบการสนับสนุนที่ดีได้

ด้วยเหตุนี้ เราจึงได้จัดการกำหนดกรอบกิจกรรมขึ้นสำหรับให้ใช้ได้ทั่วไป ทั้งนี้ โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่ กรอบกิจกรรมดังกล่าวได้กำหนดขึ้นสำหรับบางวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์เท่าที่



จำเป็นสำหรับบรรลุ
จุดหมายปลายทางเท่านั้น
กรอบกิจกรรมชุดแรก ได้
กำหนดขึ้นเมื่อพ.ศ. 2553
หลังจากได้ทดลองใช้มา
จนถึงพ.ศ.2555 ก็ได้มี
การทบทวนใหม่ ให้
สอดคล้องกับจุดอ่อน จุด
แข็งของการพัฒนาที่ค้นพบ
กรอบกิจกรรมชุดใหม่มี 7
เรื่องดังปรากฏในภาพซ้าย
(อ่าน FAQ 1/2555
เพิ่มเติม)

จัดทำแผนด้วยตาราง 11 ช่อง

ในขณะที่ Strategic Map มี Balanced Scorecard ในส่วน SLM ก็มีตาราง 11 ช่องเป็นแกนหลักในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดย ตาราง 11 ช่อง จะเพิ่มรายละเอียดที่สามารถวัดผลและลงมือทำได้เข้าไปในแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ใน SLM โดยในตาราง 11 ช่องนั้นเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยในส่วนของเจ้าหน้าที่นั้นจะทำแผนใน 4 ช่องแรก (เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์, กลยุทธ์, กิจกรรม, มาตรการทางวิชาการ) ส่วนอีก 7 ช่องที่เหลือ (มาตรการทางสังคม, ตัวชี้วัดผลงาน, ปริมาณงาน, ตัวชี้วัดผลสำเร็จ, งบประมาณ, ระยะเวลา, ผู้รับผิดชอบ) ชุมชน/ท้องถิ่นจะเป็นจัดทำ

รูปที่ 8 ตาราง 11 ช่องเพื่อแปลง SLM ไปสู่การปฏิบัติ

คำอธิบาย ตารางนยามเป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการ (Mini SLM) เรื่อง ภายในปี 2554										
เป้าประสงค์ ของ ยุทธศาสตร์ (1)	กลยุทธ์ (2)	กิจกรรม (3)	มาตรการ(การกระทำหรือ งานที่ท่า)		ตัวชี้วัด ผลงาน (PI) (6)	ปริมาณ งาน (7)	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ (KPI) (8)	งบ ประมาณ (9)	ระยะ เวลา ดำเนินการ (10)	ผู้รับ ผิด ชอบ (11)
			วิชาการ (4)	สังคม (5)						
นำมาจาก เป้าประสงค์ ของ ยุทธศาสตร์ ใน Mini SLM ที่เลือกแล้ว	จากกล ยุทธ์ที่ พิจารณา ว่าสำคัญ ที่สุด แรก ที่สุด คาดว่ามี หัวใจ ใจความ สำคัญ เรื่องอยู่ ภายใต้ กลยุทธ์ นั้น ๆ และเป็น กลยุทธ์ที่ ต้องทำ ให้สำเร็จ ได้ ตาม เวลาที่ กำหนด	ระบุ กิจกรรม หลักที่ สำคัญ ซึ่ง จะต้อง สอดคล้อง กับกลยุทธ์ ที่เลือก (ต้องคิด ใหม่ใน ส่วนนี้)	การกระทำทาง วิชาการ กรณีที่เกิดกิจกรรม ไม่ออก แต่คิด งาน/กิจกรรมย่อย/ ขั้นตอนการทำงาน ออกมาได้ (เพราะ เป็นสิ่งที่คนเคย ของคนที่ทำงาน) ให้อาจารย์/ กิจกรรมย่อยนั้นไป เติมในช่องที่ 4 ก่อน แล้วจึงมาจัด กลุ่มของงานให้ เป็นกิจกรรม(ช่อง ที่ 3) ในภายหลังก็ ได้	- เป็น วิธีการที่ เกิดขึ้น ท้องถิ่น/ ชุมชน หรือ วิธีการที่ เกิดขึ้นมา ในเงื่อนไข ทาง สังคม สังคม ถ้ามีแล้ว จะเสริม พลังทาง วิชาการ ให้ เข้มแข็ง ยิ่งขึ้น หรือ ส่งผล ไปสู่การ ปฏิบัติ ได้มาก ขึ้น	ตัวชี้วัด ผลงาน = PI (Perfor mance Indicator) มีจำนวน เท่ากัน งาน/การ กระทำ/ กิจกรรม ย่อย ในช่องที่ 4 เป็นผลที่ เกิดขึ้น โดยตรง จากช่อง 4 ควรกำหนด เฉพาะที่ใช้ งบประมาณ คน หรือ วัสดุ/ อุปกรณ์ ก็ได้	ระบุจำนวน ของงาน/ กิจกรรม ย่อย ให้สอดคล้อง กับช่องที่ 4	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ/ ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ = KPI (Key Perfor mance Indicator) โดยหนึ่ง เป้า ประสงค์ฯ มีหนึ่งหัวใจ มีหนึ่ง KPI	ระบุจำนวน งบประ มาณที่ คาดว่าจะ ต้องใช้ (ระบุแหล่ง งบประ มาณด้วย) ให้สอดคล้อง กับงาน/ กิจกรรม ย่อยใน ช่องที่ 4	ระบุ ระยะ เวลา การ ทำงาน ของ ช่อง ที่ 4 ในแต่ละ งาน/ กิจกรรม ย่อย	ระบุชื่อ นาม สกุล ของ ผู้รับผิดชอบ ในแต่ ละงาน/ กิจ กรรม ย่อย ของ ช่อง ที่ 4

54

บทบาทหลัก:

- **แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ:** แปลงวัตถุประสงค์ที่เป็นนามธรรมให้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องและวัดผลได้ โดยเป็นการทำแผนร่วมกันระหว่าง เจ้าหน้าที่และชุมชน/ท้องถิ่น
- **ขับเคลื่อนการดำเนินงาน:** กำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
- **วัดผลการดำเนินงาน:** ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ผ่านตัวชี้วัดต่างๆ

ตาราง 11 ช่อง จะตอบคำถามว่า "เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเรากำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องและจะทำอะไรเพื่อให้ไปถึงจุดนั้น"

ความเหมือนและความต่างระหว่าง Strategic Map และ Strategic Route Map (SRM)

1. ความเหมือน
 - 1.1. เป็นเครื่องมือในการทำแผนกลยุทธ์ โดยมีการเชื่อมโยงเชิงตรรกะจากมิติหนึ่งไปสู่อีกมิติหนึ่งไปเรื่อย ๆ จนถึง มิติสุดท้ายที่เป็นจุดหมายปลายทางสุดท้าย
 - 1.2. เป็นตัวช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์: ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันว่าองค์กรจะสร้างคุณค่าและบรรลุจุดปลายทางได้อย่างไร
2. ความต่าง
 - 2.1. จุดหมายปลายทาง Strategic Map มิติสุดท้ายเป็นมิติทางการเงิน ส่วน SRM มิติสุดท้ายคือ ประชาชน และก่อนที่จะถึงมิติประชาชน จำเป็นต้องอาศัยการรวมพลังทุกภาคส่วนของสังคมมาร่วมกันขับเคลื่อน
 - 2.2. กระบวนการจัดทำ ใน SRM นำภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการทำ SRM ตั้งแต่การวางแผน ซึ่งจะสร้างความผูกพัน (Engagement) ต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติได้มากกว่า

ความเหมือนและความต่างระหว่าง Balanced Scorecard (BSC) กับตาราง 11 ช่อง

1. ความเหมือนเป็นเครื่องมือในการ
 - 1.1. แปลงแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
 - 1.2. ขับเคลื่อนการดำเนินงาน: กำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
 - 1.3. วัดผลการดำเนินงาน: ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ผ่านตัวชี้วัดต่างๆ
2. ความแตกต่าง
 - 2.1. ผู้จัดทำ BSC คือบุคลากรในองค์กร ไม่ได้เปิดโอกาสให้ Stakeholder อื่นมาร่วมจัดทำ
 - 2.2. ตาราง 11 ช่อง การจัดทำมาตรการต่างๆนั้น เปิดโอกาสให้ ชุมชน/ท้องถิ่น ซึ่งเป็น Stakeholder ที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม โดยเจ้าหน้าที่จะจัดทำแผนใน 4 ช่องแรก ส่วนอีก 7 ช่องที่เหลือ ชุมชน/ท้องถิ่นจะเป็นผู้จัดทำแผน

การจัดทำแผนการสอน

Prompt เพื่อให้ Notebook LM จัดทำแผนการสอน

ออกแบบการสอนเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้วย SRM จำนวนการสอน 3 ชั่วโมง โดย เป็นภาคทฤษฎี 30 นาที ทำ Workshop

1. หัวข้อหลักในการสอนภาคทฤษฎี จำนวน 30 นาที
2. หัวข้อสำหรับการทำ Workshop ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมด้วย SRM ตั้งแต่การกำหนดประเด็นปัญหาจนถึงการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และตาราง 11 ช่อง จำนวน 2 ชั่วโมง 30 นาที
3. ให้ออกแบบทดสอบเพื่อเป็นการบ้าน

แผนการสอน: การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้วย Strategic Route Map (SRM)

ระยะเวลา: 3 ชั่วโมง กลุ่มเป้าหมาย: เจ้าหน้าที่สาธารณสุข

1. หัวข้อหลักในการสอนภาคทฤษฎี (30 นาที)

• ภาพรวมของการวางแผนยุทธศาสตร์ในบริบทสาธารณสุข (5 นาที)

- ความสำคัญของการมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน

• แนะนำ Strategic Route Map (SRM) (10 นาที)

- แนวคิดและการพัฒนา: SRM พัฒนาโดย นายแพทย์อมร นนทสูต ในปี พ.ศ. 2548

◦ วัตถุประสงค์หลัก: นำเสนอเรื่องราวของกลยุทธ์ในรูปแบบแผนภาพที่เข้าใจง่าย และเน้นการเชื่อมโยงมิติต่างๆ เข้าหากัน

◦ มิติสำคัญ 4 ด้าน: มิติพื้นฐาน → มิติกระบวนการ → มิติภาคีเครือข่าย → มิติประชาชน (ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางของการสาธารณสุขคือ ประชาชนมีสุขภาพดี)

◦ บทบาทหลัก: สื่อสารกลยุทธ์เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกัน และสร้างความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลระหว่างวัตถุประสงค์ต่างๆ

- ความแตกต่างจาก Strategic Map ของ Kaplan & Norton:

- จุดหมายปลายทางสุดท้าย: SRM มีมิติสุดท้ายคือ "ประชาชน" ในขณะที่ Strategic Map เน้นมิติทางการเงิน

- กระบวนการจัดทำ: SRM เน้นการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย (Stakeholder) ตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งสร้างความผูกพันต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติมากกว่า

• แนะนำ Strategic Linkage Model (SLM) (5 นาที)

◦ บทบาท: เป็นแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์แบบปฏิบัติการ ซึ่งมีกรอบเวลาดำเนินการ 1 ปี โดยคัดเลือกวัตถุประสงค์หรือกิจกรรมที่สามารถบรรลุหรือริเริ่มได้ภายใน 1 ปีจาก SRM

• แนะนำตาราง 11 ช่อง (10 นาที)

- บทบาทหลัก: ใช้เป็นแกนหลักในการแปลงกลยุทธ์จาก SLM ไปสู่การปฏิบัติ

- หน้าที่: เพิ่มรายละเอียดที่สามารถวัดผลและลงมือทำได้ในแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ใน SLM

◦ **การมีส่วนร่วม:** เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ 4 ช่องแรก (เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์, กลยุทธ์, กิจกรรม, มาตรการทางวิชาการ) และชุมชน/ท้องถิ่นรับผิดชอบ 7 ช่องที่เหลือ

◦ **ความแตกต่างจาก Balanced Scorecard (BSC) ของ Kaplan & Norton:** ผู้จัดทำ BSC คือบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น ไม่ได้เปิดโอกาสให้ Stakeholder อื่นเข้าร่วมจัดทำเหมือนตาราง 11 ช่อง

◦ **ประเภทตัวชี้วัด (สรุปย่อ):**

▪ **Key Result Indicator (KRI):** ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง (ใช้สำหรับการประเมินผล/รายงานต่อผู้ค้ำนโยบาย)

▪ **Performance Indicator (PI):** ตัวชี้วัดปฏิบัติการที่นำไปสู่ผลลัพธ์ (ใช้โดยองค์กรระดับกลางและปฏิบัติการเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน)

▪ **Key Performance Indicator (KPI):** ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (มีลักษณะเป็นปัจจุบันหรืออนาคต) ใช้สำหรับติดตามและปรับทิศทางการที่เป็น "หัวใจของความสำเร็จ (Critical Success Factor)"

2. หัวข้อสำหรับการทำ Workshop ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมด้วย SRM (2 ชั่วโมง 30 นาที)

(เน้นการแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมและ facilitator คอยแนะนำ)

• **กิจกรรมที่ 1: กำหนดประเด็นและวิเคราะห์สถานการณ์ (30 นาที)**

◦ **เลือกประเด็นปัญหา:** ให้แต่ละกลุ่มเลือกประเด็นด้านสาธารณสุขที่ต้องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (เช่น การตั้งครรภ์ในวัยรุ่น ตามตัวอย่างในเอกสาร)

◦ **ระบุผลลัพธ์/ผลกระทบและสถานการณ์:** ระบุผลลัพธ์หรือผลกระทบจากปัญหา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันให้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ (ประชาชน, ภาวศึเคื้อช่าย, กระบวนการ, พื้นฐาน) (เทียบเท่า "Situation" ใน SRM)

◦ **Outputs:** รายการผลลัพธ์/ผลกระทบ และสถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละมิติ

• **กิจกรรมที่ 2: กำหนดเป้าหมายและจุดหมายปลายทาง (30 นาที)**

◦ **แปลงผลกระทบเป็นจุดหมายปลายทางสูงสุด (Goal):** เปลี่ยนผลกระทบที่ระบุไว้ให้เป็นเป้าหมายสูงสุด(Goal)

◦ **แปลงสถานการณ์เป็นจุดหมายปลายทาง (Destination) แต่ละมิติ:** เปลี่ยนสถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละมิติให้เป็นสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (เทียบเท่า "Destination" ใน SRM)

- Outputs: จุดหมายปลายทางสูงสุด (Goal) และจุดหมายปลายทาง (Destination) ของแต่ละมิติ

- กิจกรรมที่ 3: กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกิจกรรม (SRM) (50 นาที)

- กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): แปลงจุดหมายปลายทาง (Destination) ให้เป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในกรอบเวลา 3-5 ปี โดยเน้นเขียนเป็นรูปประโยค (มีประธาน, กริยา, กรรม) และแต่ละมิติควรมีอย่างน้อย 3 วัตถุประสงค์

- กำหนดกิจกรรม (Activity): ภายใต้วัดประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ให้กำหนดกิจกรรมที่จะต้องทำ โดยเขียนเป็นคำกริยาที่นำหน้าด้วยคำว่า "การ" (เช่น การใช้มาตรการทางสังคม)

- Outputs: ผัง SRM (คล้ายรูปที่ 5 ในเอกสาร) แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกิจกรรมในแต่ละมิติ

- กิจกรรมที่ 4: สร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) (30 นาที)

- ทบทวนและคัดกรอง: ตรวจสอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกิจกรรมใน SRM ว่าข้อใดสามารถบรรลุใน 1 ปี

- สร้าง SLM: ตัดวัตถุประสงค์หรือกิจกรรมที่ไม่สามารถทำได้ภายใน 1 ปีออก เพื่อให้ได้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) ซึ่งเป็นแผน 1 ปี

- Outputs: ผัง SLM (คล้ายรูปที่ 6 ในเอกสาร)

- กิจกรรมที่ 5: จัดทำแผนปฏิบัติการด้วยตาราง 11 ช่อง (40 นาที)

- อธิบายโครงสร้างตาราง 11 ช่อง: ทบทวนบทบาท เจ้าหน้าที่. (4 ช่องแรก) และชุมชน/ท้องถิ่น (7 ช่องที่เหลือ)

- ฝึกปฏิบัติ (บทบาทเจ้าหน้าที่): เลือกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จาก SLM และกรอกข้อมูลใน 4 ช่องแรก (เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์, กลยุทธ์, กิจกรรม, มาตรการทางวิชาการ)

- ฝึกปฏิบัติ (บทบาทชุมชน/ท้องถิ่น - จำลอง): ร่วมกันพิจารณาและกรอกข้อมูลใน 7 ช่องที่เหลือ (มาตรการทางสังคม, ตัวชี้วัดผลงาน (PI), ปริมาณงาน, ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI), งบประมาณ, ระยะเวลา, ผู้รับผิดชอบ) โดยเน้นทำความเข้าใจการกำหนด KPI ที่วัดผลงานที่เป็น Key Success Factor

- Outputs: ตาราง 11 ช่องที่ถูกร่างเติมเต็ม (คล้ายรูปที่ 8 ในเอกสาร)

- สรุปและถาม-ตอบ (10 นาที)

- ทบทวนกระบวนการทั้งหมดและเน้นย้ำประโยชน์ของการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

3. ออกแบบทดสอบเพื่อเป็นการบ้าน

คำชี้แจง: โปรดตอบคำถามต่อไปนี้โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจจากเนื้อหาการบรรยายและ Workshop

ส่วนที่ 1: ความเข้าใจแนวคิด (10 คะแนน)

1. **ความเหมือนและความต่าง:** อธิบายความเหมือนและความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง Strategic Map (ของ Kaplan & Norton) และ Strategic Route Map (SRM) ของนายแพทย์อมร นนทสุต อย่างน้อย 2 ประเด็น (4 คะแนน)
2. **ตัวชี้วัด:** จงอธิบายความหมายและวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด 3 ประเภทตามแนวคิดของนายแพทย์อมร นนทสุต: Key Result Indicator (KRI), Performance Indicator (PI), และ Key Performance Indicator (KPI) (3 คะแนน)
3. **มิติของ SRM:** ระบุและอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของมิติทั้ง 4 ใน Strategic Route Map (SRM) พร้อมยกตัวอย่างสั้นๆ (3 คะแนน)

ส่วนที่ 2: การประยุกต์ใช้ (10 คะแนน)

สถานการณ์จำลอง: "ในพื้นที่ของท่านกำลังเผชิญกับปัญหาการบริโภคอาหารหวาน มัน เค็ม เกินความจำเป็นของประชาชนในชุมชน ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของอัตราการเป็นโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (NCDs)"

1. **กำหนดเป้าหมายและจุดหมายปลายทาง:** จากสถานการณ์ข้างต้น จงกำหนด "จุดหมายปลายทางสูงสุด (Goal)" และ "จุดหมายปลายทาง (Destination)" ในแต่ละมิติ (ประชาชน, ภาควิชาการ, กระบวนการ, พื้นฐาน) ของ SRM ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้น (4 คะแนน)
2. **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกิจกรรม:** เลือกมา 1 มิติ (จากข้อ 1) และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างน้อย 2 ข้อ พร้อมระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยมิติละ 2 กิจกรรม (3 คะแนน)
3. **การแปลงสู่การปฏิบัติ (ตาราง 11 ช่อง):** จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกิจกรรมที่ท่านเลือกในข้อ 2 ให้ยกตัวอย่างการกำหนด **มาตรการทางวิชาการ** (บทบาทเจ้าหน้าที่) และ **มาตรการทางสังคม** (บทบาทชุมชน) พร้อมกำหนด **ตัวชี้วัดผลงาน (PI)** และ **ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI)** (ตามแนวคิดของนายแพทย์อมร นนทสุต) อย่างละ 1 ตัวชี้วัดสำหรับกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมที่ท่านเลือก (3 คะแนน)



Strategic Map & Balance Scorecard(BSC)



Strategic Route Map (SRM) & ตาราง 11 ช่อง



Strategic Map & Balance Scorecard(BSC)

ตีพิมพ์ Harvard Business Review 1992

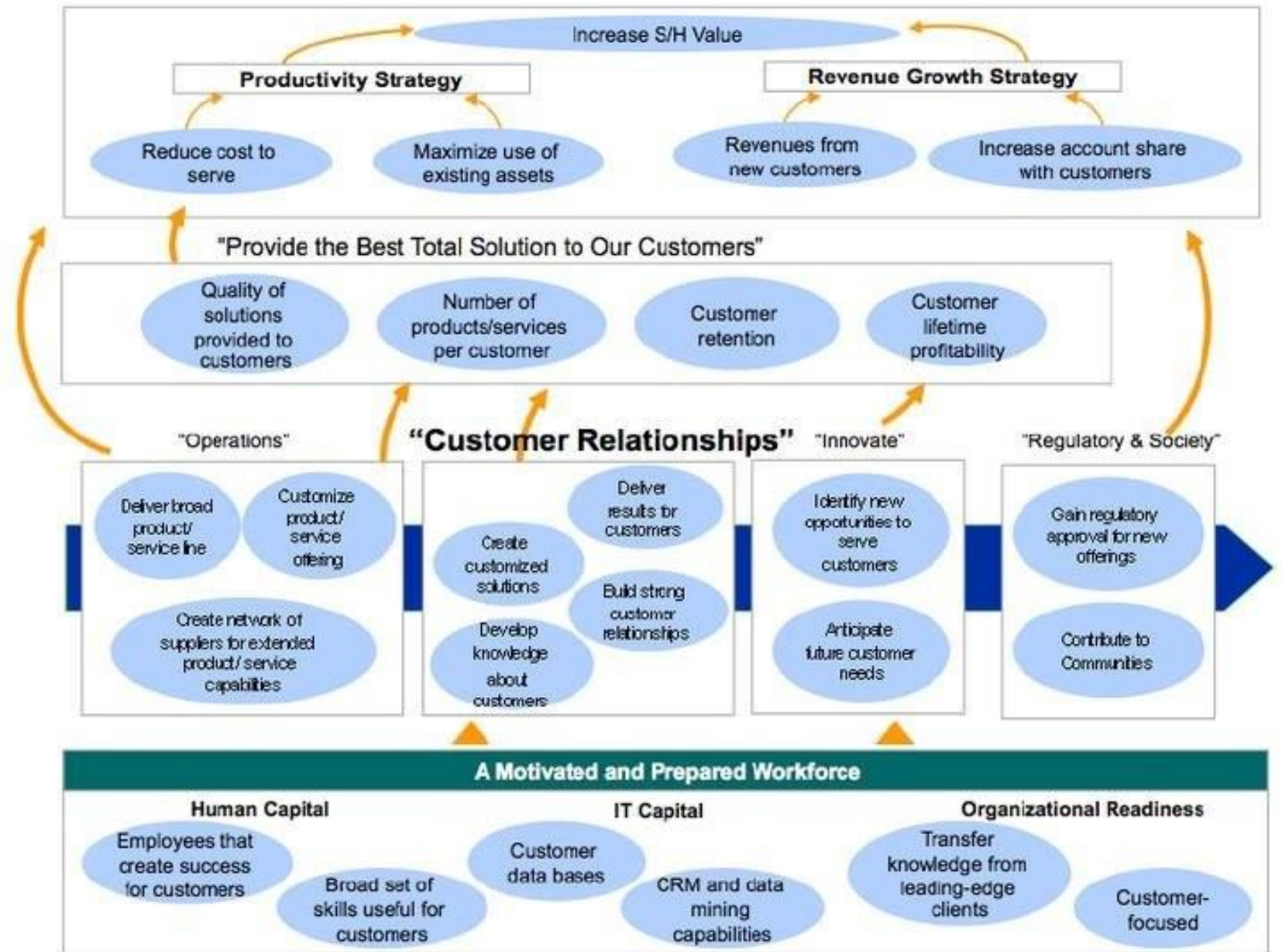
Strategic Map

Financial Perspective

Customer Perspective

Internal Perspective

Learning & Growth Perspective

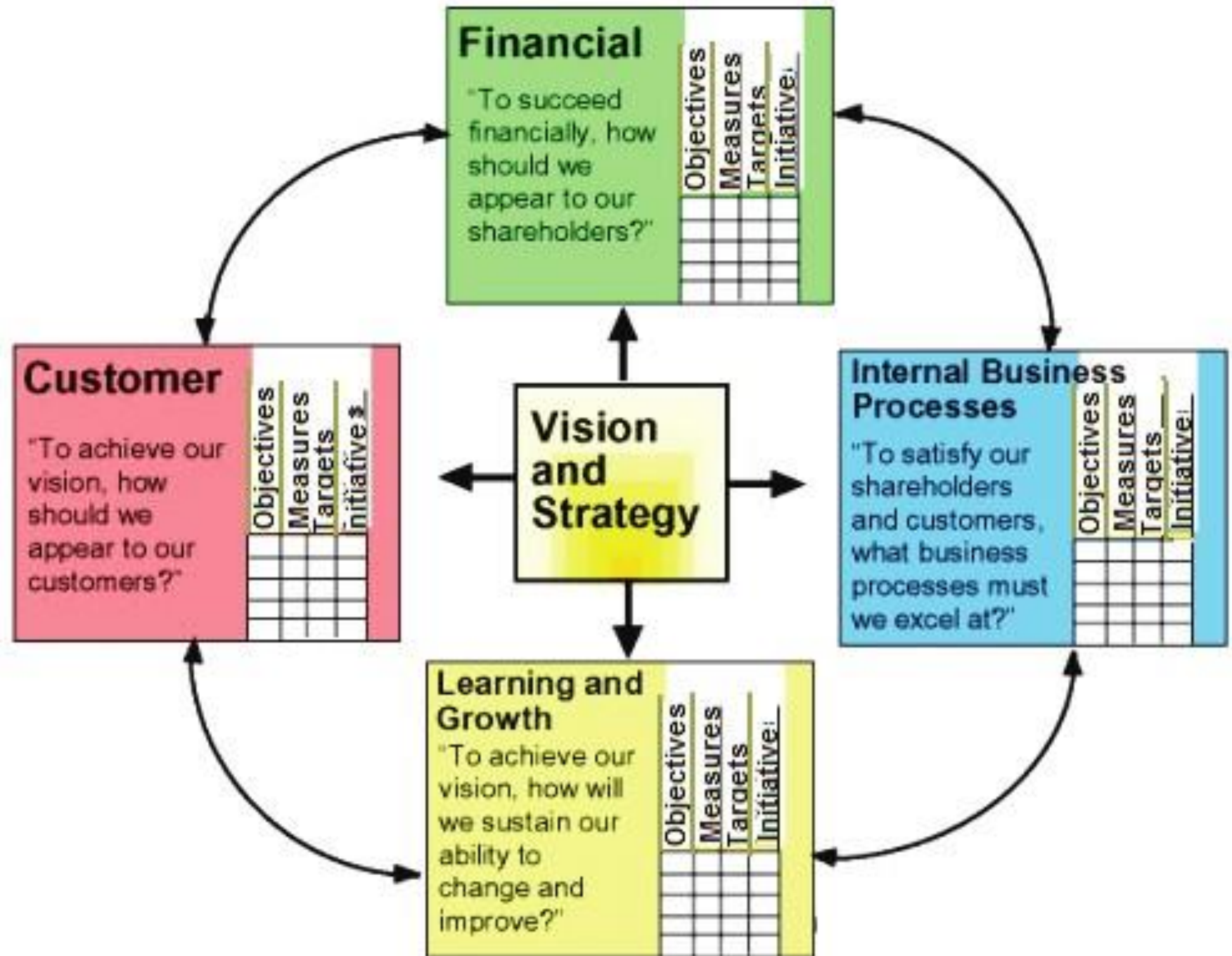


บทบาทหลัก : **STRATEGIC MAP**

- **สื่อสารกลยุทธ์:** ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันว่า องค์กรจะสร้างคุณค่าและบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างไร
- **สร้างความเชื่อมโยง:** แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองส่งผลต่อกันอย่างไร เช่น การพัฒนาพนักงาน (Learning & Growth) จะนำไปสู่กระบวนการภายในที่ดีขึ้น (Internal Process) ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ (Customer) และท้ายที่สุดจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้น (Financial)

Strategic
Map

Balanced Scorecard (BSC)



Balanced Scorecard (BSC)

บทบาทหลัก - **BSC** :

- **แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ:** แปลงวัตถุประสงค์ที่เป็นนามธรรมให้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องและวัดผลได้
- **วัดผลการดำเนินงาน:** ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ผ่านตัวชี้วัดต่างๆ
- **ขับเคลื่อนการดำเนินงาน:** กำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์



Strategic Route Map (SRM) & ตาราง 11 ช่อง พัฒนา พ.ศ.2548

Strategic Route Map (SRM)



บทบาทหลัก : SRM

- **การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน:** โดยนำเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ชุมชน ท้องถิ่น และ Stakeholder อื่น ๆ เข้ามาร่วมวางแผนตั้งแต่ต้น
- **สื่อสารกลยุทธ์:** ช่วยให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกันว่าชุมชนจะสร้างคุณค่าและบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างไร
- **สร้างความเชื่อมโยง:** แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง ส่งผลต่อกันอย่างไร เช่น การพัฒนาบุคลากร (พื้นฐาน) จะนำไปสู่ กระบวนการภายในที่ดีขึ้น (Process) ซึ่งจะส่งผลให้ภาคีเข้มแข็ง (ภาคี) และท้ายที่สุดจะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางสุขภาพดีขึ้น (ประชาชน)

SRM Role



Form
การจัดทำ SRM
อย่างมีส่วนร่วม

SRM : ☐

SLM : ☐

Goal

ประชาชน	
ภาคีเครือข่าย	
กระบวนการ	
พื้นฐาน	



การจัดทำ SRM อย่างมีส่วนร่วม

- 11
1. กำหนดประเด็นที่จะทำแผนยุทธศาสตร์ เช่นเรื่อง การตั้งครรภในวัยรุ่น
 2. ให้ระบุผลลัพธ์หรือผลกระทบจากปัญหาที่ได้หยิบยกมาเป็นประเด็น และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ให้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ คือ สถานการณ์ในมิติของประชาชน ภาคิเครือข่าย กระบวนการ และมิติด้านพื้นฐาน ดังรูปที่ 3
 3. จากนั้นเปลี่ยน ผลกระทบเป็นจุดหมายปลายทางสูงสุด (Goal) และสถานการณ์ทั้ง 4 มิติ ให้เป็นจุดหมายปลายทาง(Destination) ในแต่ละมิติ ดังรูปที่ 4

รูปที่ 3 ผลลัพธ์/ผลกระทบ และ สถานการณ์ของแต่ละมิติ

ผลลัพธ์/ผลกระทบ	
สถานการณ์ด้านประชาชน	สถานการณ์ด้านภาคิเครือข่าย
สถานการณ์ด้านกระบวนการ	สถานการณ์ด้านพื้นฐาน

รูปที่ 4 จุดหมายปลายทางสูงสุด(Goal) และของของแต่ละมิติ

จุดหมายปลายทาง (Goal)	
จุดหมายปลายทางด้านประชาชน	จุดหมายปลายทางด้านภาคิเครือข่าย
จุดหมายปลายทางด้านกระบวนการ	จุดหมายปลายทางด้านพื้นฐาน

การจัดทำ SRM อย่างมีส่วนร่วม

4. เปลี่ยนจากจุดหมายปลายทาง (Destination) ให้เป็น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ในกรอบเวลา 3-5 ปี โดยใช้กล่องสี่เหลี่ยม¹² แทนแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วางไว้ในตารางทำการดังรูปที่ 5 โดยการเขียนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้เน้นเขียนเป็นรูปประโยค คือ มีประธาน กริยา กรรม เช่น ชุมชนมีมาตรการทางสังคม โดยแต่ละมิติสามารถมีหลายวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ไม่ควรน้อยกว่า 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)
5. ไต่ลงมาจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือกิจกรรม (Activity) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในส่วนของกิจกรรม (Activity) จะไม่เขียนเป็นรูปประโยค คือไม่มีประธาน แต่เป็นกริยาที่ใส่การนำหน้าเช่น การใช้มาตรการทางสังคม โดยให้กำหนดให้ครบทุกกล่อง
6. ในแต่ละกิจกรรม (Activity) จะมีงานต่างๆภายใต้กิจกรรมนั้น (Tasks) ซึ่งงานที่พื้นที่ส่วนใหญ่ทำก็คือ ค่ากลาง(Norm)

สรุป Situation → Destination → Strategic Objective → Activity → Tasks

การจัดทำ SLM อย่างมีส่วนร่วม

7. ให้ตรวจสอบกิจกรรมใน SRM ว่าวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ใด หรือ กิจกรรมใดไม่
สามารถบรรลุหรือริเริ่มได้ภายใน 1 ปี ให้ตัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือกิจกรรมนั้น
ออก เพื่อสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (Strategic Linkage Model หรือ
SLM) กรอบเวลาดำเนินการ 1 ปี ดังรูปที่ 6



หมายเหตุ

1. แต่ละกล่องใน SRM หรือ SLM คือ **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)** ซึ่งจะต้องมี **กิจกรรม(Activity)** ว่าจะทำอะไร (What to do?) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์นั้น
2. ในแต่ละกิจกรรม(Activity) จะประกอบด้วย **งาน (Tasks)** ต่างๆ โดยงานจะแบ่งได้เป็น
 1. **งานที่ไม่ใช่ Key Success Factors** ถ้าต้องการวัด Performance ว่าทำงานนี้ได้ดีเพียงไร ตัววัดนี้เรียกว่า Performance Indicator(PI)
 2. **งานที่เป็น Key Success Factor** ซึ่งเป็นงานที่เมื่อทำแล้วส่งผลกระทบเพิ่มเป็นลูกโซ่ ให้เกิดงานอื่นๆ ขึ้น หรือเสริมพลังกับงานอื่นๆ ให้เกิดผลลัพธ์แบบทวีคูณ (Synergistic effect) ถ้าต้องการวัด performance ของงานที่เป็น Key Success Factor จะไม่เรียก PI ธรรมดา แต่จะเรียกว่าตัวชี้วัดผลสำเร็จ หรือ Key Performance Indicator (KPI) และจะเรียกงานนี้ว่า งานที่ให้ KPI
3. ความหมาย KPI ของ นายแพทย์อมร นนทสูต นั้นเป็นการวัด Performance ของงานที่เป็น Key Success Factor ไม่ได้วัดผลลัพธ์หรือผลกระทบ (Outcome หรือ Impact) จึงแตกต่างจาก KPI ที่ส่วนราชการทั่วไปใช้ ซึ่งเป็นการวัด Outcome หรือ Impact ส่วนตัวชี้วัดที่วัด Result นั้นนายแพทย์อมร นนทสูต เรียกตัวชี้วัดผลลัพธ์ หรือ Key Result Indicator (KRI)

Remark

หมายเหตุ

3. ในแต่ละกิจกรรมจะมีงานต่าง ๆ ที่อยู่ในภายในกิจกรรมนั้น ถ้างานที่ใครๆ ก็ทำ จะยกฐานะงานนั้น เป็น **ค่ากลาง (Norm)** (ในทางปฏิบัติถ้ามากกว่าร้อยละ 65 ของความถี่สูงสุดจะถือว่างานนั้นคือค่ากลาง)
4. ความหมาย KPI ของ นายแพทย์อมร นนทสูต นั้นเป็นการวัด Performance ของงานที่เป็น Key Success Factor ไม่ได้วัดผลลัพธ์หรือผลกระทบ (Outcome หรือ Impact) จึงแตกต่างจาก KPI ที่ส่วนราชการทั่วไปใช้ ซึ่งเป็นการวัด Outcome หรือ Impact ส่วนตัวชี้วัดที่วัด Result นั้นนายแพทย์อมร นนทสูต เรียกตัวชี้วัดผลลัพธ์ หรือ Key Result Indicator (KRI)

Remark

สรุปตัวชี้วัดในงานของ นายแพทย์อมร นนสุต ¹⁶

- **ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Key Result Indicator-KRI)** แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง(เราได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง) ใช้สำหรับการประเมินผลหรือการรายงานให้กับผู้คุมนโยบายหรือผู้บริหารระดับสูง รวมถึงสังคมทั่วไปทราบ แต่ไม่สำหรับผู้มีหน้าที่บริหารจัดการ เพราะไม่สามารถปรับทิศทางของงานได้เนื่องจากงานเสร็จสิ้นไปแล้ว
- **ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicator-PI)** แสดงปฏิบัติการที่นำไปสู่ผลลัพธ์(เราต้องทำอะไรบ้าง) ใช้โดยองค์กรระดับกลางและระดับปฏิบัติการเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบหรือการวางแผนการเงินและงบประมาณ รวมทั้งการประเมินหน่วยงาน
- **ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator-KPI)** มีลักษณะเป็นปัจจุบันหรืออนาคตเท่านั้น ใช้สำหรับการติดตามงาน และปรับทิศทางที่ต้องทำทันทีที่เกิดปัญหาต่องานที่เป็น “หัวใจของความสำเร็จ (Critical Success Factor :CSF)” นอกจากนี้ยังใช้สำหรับกำหนดและติดตามงานว่าจะทำอะไรในอาทิตย์หน้า หรือเดือนหน้า และต้องมีการติดตามดูความเคลื่อนไหวของตัวชี้วัดอย่างใกล้ชิด โดยผู้ปฏิบัติและผู้จัดการตามงานว่าจะทำอะไรบ้างในอาทิตย์หน้าหรือเดือนหน้า

Remark

ตาราง 11 ช่อง

คำอธิบาย ตารางนิยามเป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการ (Mini SLM) เรื่อง ภายในปี 2554

เป้าประสงค์ ของ ยุทธศาสตร์ (1)	กลยุทธ์ (2)	กิจกรรม (3)	มาตรการ(การกระทำหรือ งานที่ทำ)		ตัวชี้วัด ผลงาน (PI) (6)	ปริมาณ งาน (7)	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ (KPI) (8)	งบ ประมาณ (9)	ระยะ เวลา ดำเนินการ (10)	ผู้รับ ผิด ชอบ (11)
			วิชาการ (4)	สังคม (5)						
นำมาจาก เป้าประสงค์ ของ ยุทธศาสตร์ ใน Mini SLM ที่เลือกแล้ว	จากกล ยุทธ์ที่ พิจารณา ว่าสำคัญ ที่สุด แร่ง ที่สุด คาดว่าจะมี หัวใจความ สำ เร็จอยู่ ภายใต้ กลยุทธ์ นั้น ๆ และเป็น กลยุทธ์ที่ ต้องทำ ให้สำเร็จ ได้ ตาม เวลาที่ กำหนด	ระบบ กิจกรรม หลักที่ สำคัญ ซึ่ง จะต้อง สอดคล้อง กับกลยุทธ์ ที่เลือก (ต้องคิด ใหม่ใน ส่วนนี้)	การกระทำทาง วิชาการ กรณีที่เกิดกิจกรรม ไม่ออก แต่คิด งาน/กิจกรรมย่อย/ ขั้นตอนการทำงาน ออกมาได้ (เพราะ เป็นสิ่งที่ค้นเคย ของคนทำงาน) ให้เอางาน/ กิจกรรมย่อยนั้นไป เติมในช่องที่ 4 ก่อน แล้วจึงมาจัด กลุ่มของงานให้ เป็นกิจกรรม(ช่อง ที่ 3) ในภายหลังก็ ได้	- เป็น วิธีการที่ เกิดขึ้น ท้องถิ่น/ ชุมชน หรือ วิธีการที่ คิดขึ้นมา ในเงื่อนไข ทาง สังคม ถ้ามีแล้ว จะเสริม พลังทาง วิชา การ ให้ เข้มแข็ง ยิ่งขึ้น หรือ ส่งผล ไปสู่การ ปฏิบัติ ได้มาก ขึ้น	ตัวชี้วัด ผลงาน = PI (Perfor mance Indicator) มีจำนวน เท่ากับ งาน/การ กระทำ/ กิจกรรม ย่อย ในช่องที่ 4 เป็นผลที่ เกิดขึ้น โดยตรง จากช่อง 4 ควรกำหนด เฉพาะที่ใช้ งบประมาณ คน หรือ วัสดุ/ อุปกรณ์ก็ ได้	ระบบจำนวน ของงาน/ กิจกรรม ย่อย ให้สอดคล้องกับ ช่องที่ 4	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ/ ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ = KPI (Key Perfor mance Indicator) โดยหนึ่ง เป้า ประสงค์ฯ มีหนึ่งหัวใจ มีหนึ่ง KPI	ระบบจำนวน งบประ มาณที่ คาดว่าจะ ต้องใช้ (ระบบแหล่ง งบประ มาณด้วย) ให้สอดคล้องกับ งาน/ กิจกรรม ย่อยใน ช่องที่ 4	ระบบ ระยะ เวลา การ ทำงาน ของ ช่อง ที่ 4 ในแต่ ละงาน/ กิจกรรม ย่อย	ระบบชื่อ นาม สกุล ของ ผู้รับผิดชอบ ในแต่ละ งาน/ กิจ กรรม ย่อย ของ ช่อง ที่ 4

ตาราง 11 ช่อง

บทบาทหลัก – ตาราง 11 ช่อง :

- **แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วม :** 4 ช่องแรกเจ้าหน้าที่เป็นผู้จัดทำ ส่วน 7 ช่องที่เหลือ ชุมชน/ท้องถิ่นเป็นผู้จัดทำ
- **วัดผลการดำเนินงาน:** ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ผ่านตัวชี้วัดต่างๆ
- **ขับเคลื่อนการดำเนินงาน:** กำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

ความเหมือน

1. เป็นเครื่องมือในการทำแผนกลยุทธ์ โดยมีการเชื่อมโยงเชิงตรรกะจากมติหนึ่งไปสู่อีกมติหนึ่งไปเรื่อย ๆ จนถึง มติสุดท้ายที่เป็นจุดหมายปลายทางสุดท้าย
2. เป็นตัวช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์: ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันว่าองค์กรจะสร้างคุณค่าและบรรลุจุดปลายทางได้อย่างไร

Compare Strategic Map & SRM

ความต่าง

- จุดหมายปลายทาง Strategic Map มิติสุดท้ายเป็นมิติทางการเงิน ส่วนใน SRM มิติสุดท้ายคือ ประชาชน และก่อนที่จะถึงมิติประชาชน จำเป็นต้องอาศัยการรวมพลังทุกภาคส่วนของสังคมมาร่วมกันขับเคลื่อน
- กระบวนการจัดทำ ใน SRM นำภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการทำ SRM ตั้งแต่การวางแผน ซึ่งจะสร้างความผูกพัน (Engagement) ต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติได้มากกว่า

ความเหมือน

1. แปลงแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
2. ขับเคลื่อนการดำเนินงาน: กำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
3. วัดผลการดำเนินงาน: ติดตามความคืบหน้าของการทำงานตามกลยุทธ์ผ่านตัวชี้วัดต่างๆ

ความต่าง

- ผู้จัดทำ BSC คือบุคลากรในองค์กร ไม่ได้เปิดโอกาสให้ Stakeholder อื่นมาร่วมจัดทำ
- ตาราง 11 ช่อง การจัดทำมาตรการต่าง ๆ นั้น เปิดโอกาสให้ ชุมชน/ท้องถิ่น ซึ่งเป็น Stakeholder ที่สำคัญเข้ามีส่วนร่วม โดยเจ้าหน้าที่จะจัดทำแผนใน 4 ช่องแรก ส่วนอีก 7 ช่องที่เหลือ ชุมชน/ท้องถิ่นจะเป็นผู้จัดทำแผน



THANK YOU

สมาคมส่งเสริมความรู้ด้านสุขภาพไทย

Thai Health Literacy Association (THLA)