



Strategic Map & Balance Scorecard(BSC)



Strategic Route Map (SRM) & ตาราง 11 ช่อง



Strategic Map & Balance Scorecard(BSC)

ตีพิมพ์ Harvard Business Review 1992

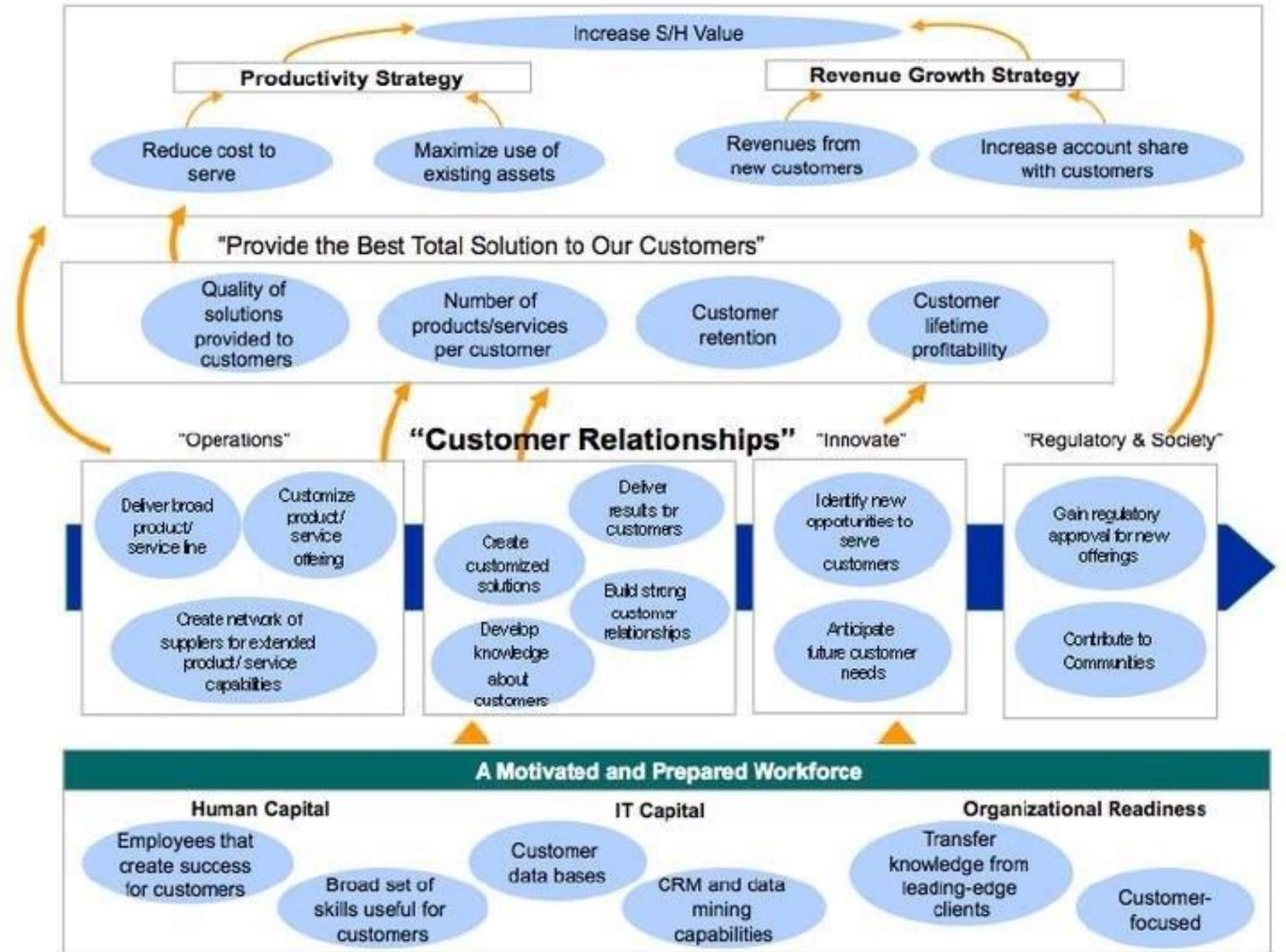
Strategic Map

Financial Perspective

Customer Perspective

Internal Perspective

Learning & Growth Perspective

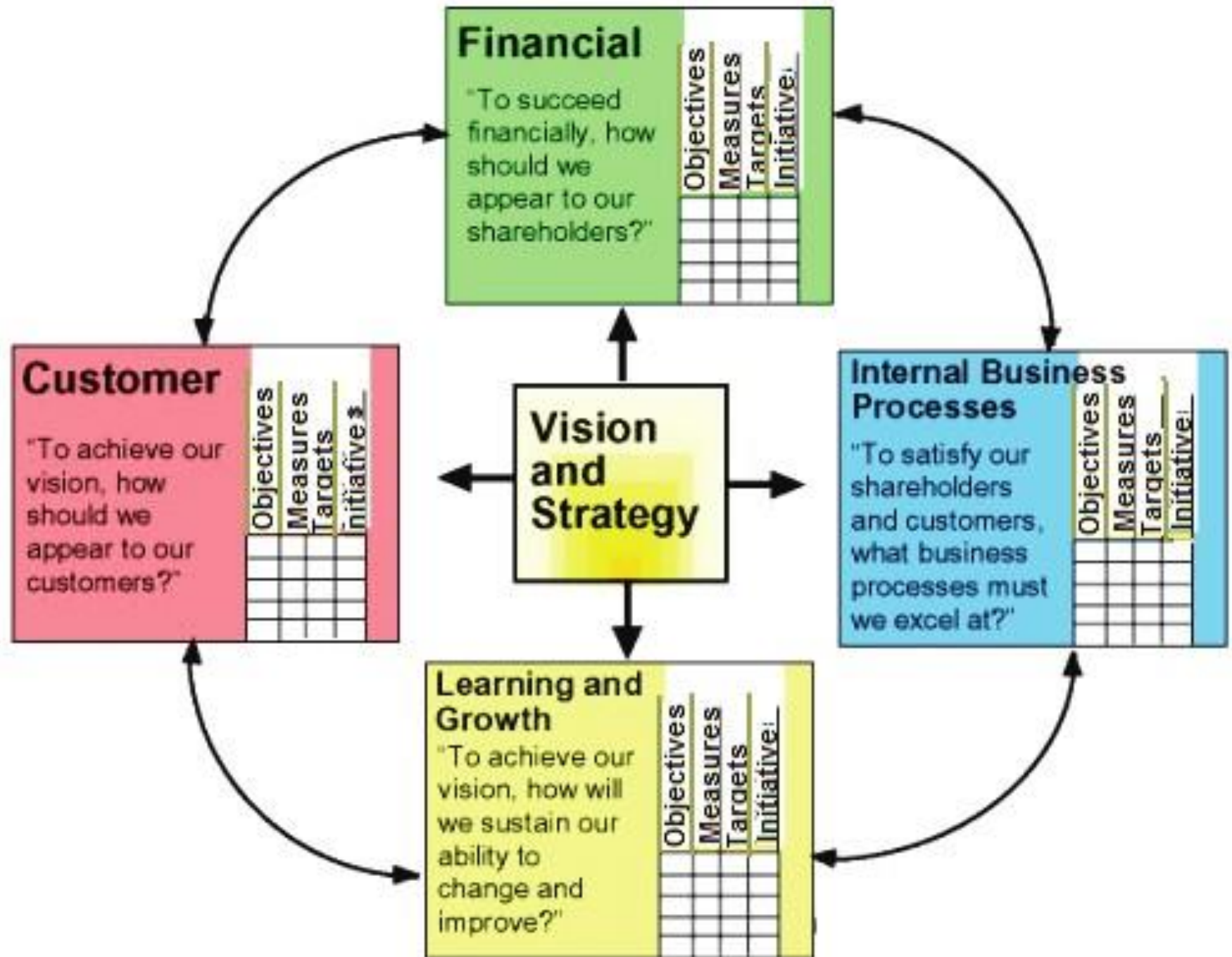


บทบาทหลัก : **STRATEGIC MAP**

- **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) และขงแต่ละมิติ

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)