

การบริหาร ผลงาน

เชิงกลยุทธ์

1
Strategic Performance Management

เชื่อมการประเมินผลงานเข้ากับ
เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง



กิตติกรรมประกาศ

ความดีใดๆ ที่เกิดจากหนังสือเล่มนี้ ขอมอบให้บุคคลดังต่อไปนี้

พ่อแม่ ผู้ที่เป็นแบบอย่างทางความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ของชีวิต

ครูบาอาจารย์ ผู้ที่มีส่วนช่วยสร้างองค์ความรู้และระบบการคิดในการบริหารชีวิต

องค์กรต่างๆ ผู้ที่มีส่วนให้ผู้เขียนได้มีโอกาสเติมเต็มประสบการณ์ในภาคปฏิบัติ

ครอบครัว ผู้ที่มีส่วนสนับสนุนทั้งกำลังใจและให้เวลาอย่างเต็มที่

ผู้อ่านทุกท่าน ผู้ที่มีส่วนทำให้หนังสือเล่มนี้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

และสุดท้าย ขอขอบคุณผู้บริหาร บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างสูง ที่ได้ให้โอกาสเผยแพร่งานเขียนเป็นอย่างดีมาโดยตลอด และขอบคุณทีมงานของซีเอ็ดฯ ทุกท่าน ที่ได้ทุ่มเทความรู้ความสามารถ มาช่วยกันสร้างสรรค์หนังสือเล่มนี้ให้ออกมาได้ดีและมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณองค์กรดังต่อไปนี้ ที่ให้โอกาสผมได้เข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และสามารถนำข้อมูลมาเขียนหนังสือเล่มนี้ได้จนเสร็จสมบูรณ์

- บริษัท โกชู โคชั่น จำกัด
- บริษัท พี. เอส. พี. สเปเชียลตี้ส์ จำกัด
- บริษัท สตาร์ฟิช จำกัด

- บริษัท แกรนด์สยาม จำกัด
 - บริษัท ไทยพีเอ็นท์ จำกัด
 - บริษัท ไทยบริดจิสซีเคียวริตี้ พรินต์ติ้ง จำกัด (มหาชน)
 - บริษัท พี. ซี. บี. เซ็นเตอร์ จำกัด
 - โรงพยาบาลพญาไท ศรีราชา
 - บริษัท ฟอโมซ่า ออแกนนิก อินดัสตรี จำกัด
 - บริษัท ไทยเอเย่นซีเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด
 - บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)
 - บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด
 - บมจ. เอเชียนพร็อพเพอร์ตี้ดีเวลลอปเม้นท์
 - บริษัท ไทยดีคัล จำกัด
 - บริษัท บริการเชื่อมเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด
 - บริษัท บางกอกมอเตอร์เวคส์ จำกัด
 - บริษัท โตโยต้ามหานคร จำกัด
 - กลุ่มบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)
 - บริษัท ไทยออยล์มารีน จำกัด
 - บริษัท อีซีบาย จำกัด (มหาชน)
 - บริษัท ฤทธา จำกัด
 - บริษัท บันไดอินดัสเตรียล จำกัด
 - บริษัท แจ่มใส พับลิชชิ่ง จำกัด
 - Sanook Online Ltd (www.sanook.com)
 - บริษัท เอ็ม. เอส. เอส. เคเบิลทีวี จำกัด
- และขอขอบคุณบริษัทต่างๆ ที่ให้โอกาสผมได้ไปถ่ายทอด
- บริษัท โห่งวฮกเอเย่นซี จำกัด
 - กลุ่มบริษัท พิธานพาณิชย์ จำกัด

- บริษัท เสงเคล (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท ไทยศรีประกันภัย จำกัด
- บริษัท ไอเอ็นจี ประกันชีวิต จำกัด
- บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- บริษัท ทีโอเอ เพ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
- บริษัท พัฒน์กล จำกัด
- บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด
- บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
- บริษัท สยามซานิทารีแวร์อินดัสตรี จำกัด
- บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด
- บริษัท ฟุจิสึ ประเทศไทย จำกัด
- โรงพยาบาลตำรวจ
- ฯลฯ

และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ความรู้ที่มีอยู่ในหนังสือเล่มนี้ จะส่งผลย้อนกลับไปช่วยพัฒนาระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ในองค์กรของคุณ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

คำนำ

จากการที่ผมได้ศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวคิดของระบบการบริหารผลงานสมัยใหม่ ที่เรียกกันว่า Performance Management System และเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น BSC (Balanced Scorecard), KPI (Key Performance Indicator) และ Competency บวกกับการที่ได้มีประสบการณ์ในการบรรยาย เขียนหนังสือ และการให้คำปรึกษาแก่องค์กรต่างๆ ในด้านนี้มา ระยะหนึ่งแล้ว ทำให้เข้าใจภาพรวมของระบบนี้มากยิ่งขึ้น จึงคิดว่าอยากจะเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์หลักๆ ดังนี้

- เพื่อนำเสนอระบบการประเมินผลงานแบบใหม่ ที่รวมเอาแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Planning) ซึ่งเดิมผู้บริหารระดับสูงทำอยู่เพียงกลุ่มเดียว กับแนวคิดเรื่องการประเมินผลงานประจำปี (Performance Appraisal) ซึ่งเดิมฝ่ายทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบอยู่หน่วยงานเดียวเข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นว่าทั้งสองเรื่องนี้แยกกันไม่ได้ ต้องไปด้วยกัน มิฉะนั้นจะเห็นผู้บริหารทำการแข่งขันกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ระบบการประเมินผลงานของพนักงานยังอยู่บนพื้นฐานของงานประจำวัน และประเมินเหมือนเดิมทุกปี
- เพื่อให้คนทำงานในองค์กรต่างๆ ได้เข้าใจถึงหลักการที่แท้จริงของระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ มากกว่าไปยึดติดกับยี่ห้อของเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่ทำให้หลายคนสับสนมึนงงเพราะคำศัพท์ทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ บางครั้งแค่ศัพท์ใหม่เพียงไม่กี่คำ เช่น BSC (Balanced Scorecard), KPI (Key Performance Indicator),

Competency, KRA (Key Result Area) ก็ทำให้สูญหายไปทั้งองค์กร ทำให้เกิดความกลัว เพราะคิดว่าเป็นเรื่องใหม่ และเราไม่เคยรู้ไม่เคยได้ยินมาก่อน ดังนั้นในหนังสือเล่มนี้จะยึดหลักการของระบบการประเมินผลงานเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก และจะดึงเอาแนวคิดที่ดีๆ จากเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ แต่อาจจะไม่ได้มีรูปแบบเหมือนต้นฉบับของแนวคิดนั้นๆ และจะหลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์ภาษาอังกฤษที่อาจจะทำให้สับสนทั้งชีวิตคนเขียนและคนอ่านให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

- เพื่อเป็นข้อมูลแก่อาจารย์และนิสิตนักศึกษา ในการเรียนการสอนในภาคทฤษฎี หนังสือเล่มนี้อาจจะมีประโยชน์บ้างในด้านของการเป็นตัวอย่างในภาคปฏิบัติ เพื่อยกตัวอย่างประกอบการเรียนการสอนในภาคทฤษฎี
- เพื่อนำเอาประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาหรือข้อติดขัดขององค์กรที่ผมเคยไปเป็นที่ปรึกษา ในเรื่องการวางระบบการประเมินผลงาน มาถ่ายทอดให้กับองค์กรต่างๆ ที่กำลังพัฒนาหรือใช้ระบบนี้อยู่ เผื่อว่าอาจจะมีบางประเด็นที่ผมเคยเจอมาแล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอื่นบ้าง
- เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาระบบการประเมินผลงานเชิงกลยุทธ์ให้กับเพื่อนร่วมอาชีพเดียวกัน ซึ่งอาจจะเป็นวิทยากร นักเขียน หรือที่ปรึกษา ที่ไปช่วยพัฒนาระบบนี้ให้กับองค์กรต่างๆ ในบ้านเรา อย่างน้อยผมก็มีโอกาสช่วยองค์กรต่างๆ ในทางอ้อมได้บ้าง ถึงแม้ว่าวิทยากร นักเขียน หรือที่ปรึกษาหลายๆ ท่านจะมีความรู้ความสามารถมากกว่าผมก็ตาม แต่ประสบการณ์เล็กๆ น้อยๆ ที่ผมเคยเจอมา อาจจะเป็ประโยชน์ในการต่อยอดงานเขียน งานบรรยาย หรืองานให้คำแนะนำแก่ลูกค้าของที่ปรึกษาได้บ้าง
- เพื่อให้คนทำงานในองค์กรต่างๆ มีหนังสือที่เป็นคู่มือที่พร้อมจะนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเองมากขึ้น และอยากจะกระตุ้นให้ตลาดหนังสือในบ้านเรามีคนเขียนหนังสือในแนวนี้ออกมามากยิ่งขึ้น เพราะยังมีอีกหลายคนและหลายองค์กรที่เขาไม่มีโอกาสแม้กระทั่งเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการสมัยใหม่ หนังสือเล่มนี้จึงน่าจะเป็นสื่อที่ช่วยกระจายความรู้ไปสู่คนในสังคมได้อย่างกว้างขวางกว่า

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากผมไม่ใช่ทั้งนักวิชาการที่มีชื่อเสียง และในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่นักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นบทบาทหน้าที่ที่เขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาก็คือ ทำหน้าที่เป็นเพียงคนกลางที่จะช่วยเชื่อมโยงระหว่างนักทฤษฎีและนักปฏิบัติเท่านั้น ถ้าเป็นในด้านคอมพิวเตอร์ ผมก็ไม่ใช่โปรแกรมเมอร์และก็ไม่ใช่นักผู้ใช้ (User) แต่เป็นนักวิเคราะห์ระบบ (System Analyst) ที่จะช่วยแปลงความต้องการของผู้ใช้ให้โปรแกรมเมอร์เข้าใจ ถ้าเป็นในด้านการก่อสร้างบ้าน ผมก็ไม่ใช่วิศวกรผู้เชี่ยวชาญในการก่อสร้างและก็ไม่ใช่เจ้าของบ้าน แต่เป็นเพียงสถาปนิกที่คอยทำหน้าที่ออกแบบบ้านตามที่เจ้าของบ้านต้องการ และส่งแบบให้วิศวกรที่เก่งๆ เรื่องการตกแต่งหรือก่อสร้างดำเนินการต่อไป

ดังนั้น เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จึงไม่ใช่ทฤษฎีที่ควรนำไปอ้างอิง และก็ไม่ใช่วิธีปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จที่ควรจะทำอย่าง แต่เป็นเพียงแนวทางที่จะช่วยสร้างกระบวนการทางความคิดในการนำเอาระบบการประเมินผลงานเชิงกลยุทธ์ไปปรับใช้ในองค์กรเท่านั้น

ทั้งหมดคือเจตนาที่แท้จริงที่ผมเขียนหนังสือนี้ขึ้นมา ด้วยหวังเพียงว่า ถ้าเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้สามารถเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านและองค์กรต่างๆ ได้บ้าง ผมก็ดีใจแล้ว แต่ถ้ามีข้อผิดพลาด ผิดหลักการอะไรไปบ้าง ก็ต้องอภัยมา ณ ที่นี้ด้วย และผมพร้อมที่จะรับคำติชมเพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป

ณรงค์วิทย์ แสนทอง

สารบัญ

1 การกำหนด/ทบทวนแผนกลยุทธ์ระยะยาว 15

การทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจ	19
การวิเคราะห์ SWOT	23
การกำหนดกลยุทธ์	36
การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	51
การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPI)	55
การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Target)	60
การกำหนดแผนงานหลักรองรับกลยุทธ์ระยะยาว (Strategic Master Plan)	67

2 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ประจำปี 73

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ประจำปี (Strategic Objective)	78
การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงกลยุทธ์ประจำปี (Strategic KPI)	82
การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ประจำปี (Strategic Target)	85
การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ของ KPI แต่ละข้อ	89
การกำหนดกลยุทธ์ประจำปี	94
การจัดทำแผนงานประจำปี (Action Plan)	97

3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน 107

วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวขับเคลื่อนผลงานองค์กรประจำปี	112
กระจายเป้าหมายขององค์กรสู่หน่วยงาน	123
วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของหน่วยงานกับเป้าหมายองค์กร	126
จัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดผลงานหลัก	129
กำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดผลงานหลัก	133
การกำหนดแนวทางในการประเมินระดับ (เกรด) ของผลงาน	135

4 การออกแบบระบบการประเมินผลงานประจำปีรายบุคคล 137

การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานประจำปี	142
การกระจายเป้าหมายของหน่วยงานสู่ตำแหน่งงาน	151
การจัดทำใบประเมินผลงานรายบุคคล	157

5 แนวทางการเชื่อมโยงผลงานสู่การบริหารผลตอบแทน 161

การจ่ายโบนัส	165
การปรับค่าจ้างประจำปี (Merit/Salary Increase)	174

สรุปท้ายเล่ม 191

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินสถานะของระบบการประเมินผลงาน ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน	194
ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนระบบการประเมินผลงานประจำปีใหม่	195

ภาคผนวก 199

ถาม-ตอบปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ 205

คำถามในขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)	205
คำถามในขั้นตอนของการติดตามผลงาน (Performance Tracking)	209
คำถามในขั้นตอนของการประเมินผลงานประจำปี (Performance Review)	211

บรรณานุกรม 217

การกำหนด/ทบทวน
แผนกลยุทธ์ระยะยาว

1



SE-ED

สมมติฐาน

เนื้อหาที่จะกล่าวต่อไปนี้อยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานที่ว่า องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ บัญญัติสำคัญสู่ความสำเร็จ และค่านิยมขององค์กรไว้เรียบร้อยแล้ว

ทำไมต้องกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาว?

องค์กรต่างๆ แห่งไม่ได้ตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานเพียงวันเดียว เดือนเดียว หรือปีเดียว แต่ทุกองค์กรต่างคาดหวังว่าจะอยู่ให้ได้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ เราจะเห็นได้ว่าบางองค์กรตั้งมาเป็นร้อยปีแล้วก็มี เมื่อเป็นเช่นนี้ การที่จะบริหารองค์กรให้อยู่ได้นานหรือไม่ นั่นก็ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดอนาคตขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปของวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม เป้าหมาย และกลยุทธ์ในระยะยาว ซึ่งการที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางตามวิสัยทัศน์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการทบทวนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยก็น่าจะมีการทบทวนทุกๆ ปี

เหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรต้องมีการทบทวนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวทุกปีคือ ถ้าองค์กรไม่มีเป้าหมายระยะยาวแล้ว การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละปีก็ทำได้ยาก เพราะไม่รู้ว่าจะปีนั้นต้องเพิ่มเป้าหมายเรื่องนั้นเท่าไร ต้องลดเป้าหมายเรื่องนี้เท่าไร และก็ไม่สามารถรู้ได้ล่วงหน้าเลยว่าอีกกี่ปีองค์กรของเราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้

สรุป การทบทวนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาว มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการคือ

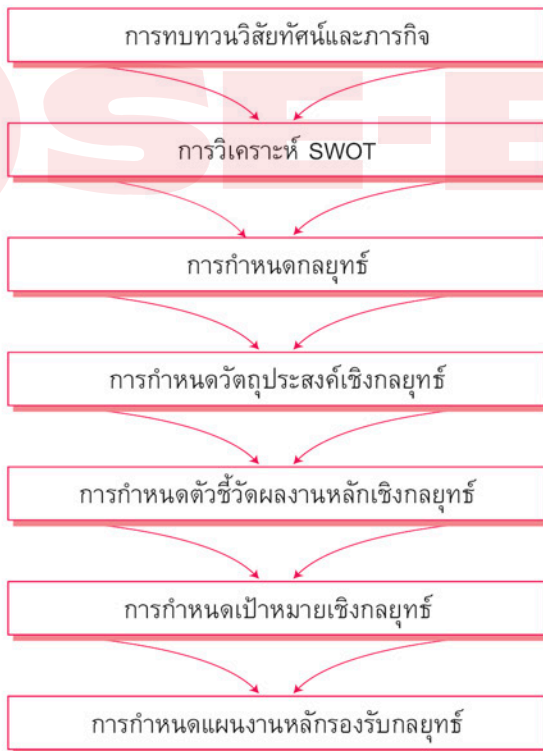
ประการที่ 1 เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้

ประการที่ 2 เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร

การทบทวนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวจะต้องทำอะไรบ้าง?

การทบทวนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรระยะยาว ควรจะแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ ดังรูป **ขั้นตอนการทบทวนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาว**

ขั้นตอนการทบทวนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาว



เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ จึงขอเสนอแนวทางการดำเนินการเพื่อ
ทบทวนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร ตามลำดับขั้นตอนดังที่กล่าวมา
ดังนี้

■ การทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจ

..... อาหารว่างทางความคิด

การขับรถยนต์ที่ถูกต้อง คนขับรถควรจะมีทั้งกระจกหน้า กระจกข้าง และกระจกหลังอยู่ตลอดเวลา แต่ควรจะให้ความสำคัญกับการมองกระจกหน้า มากกว่า เพราะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการขับรถ เป็นสิ่งที่ต้องติดตามความ เคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงของสภาพการจราจรบนถนนตลอดเวลา เผลอ นิดเดียวอาจจะทำให้เกิดอุบัติเหตุได้

สิ่งสำคัญในการมองกระจกหน้าเวลาขับรถคือ ต้องมองทั้งระยะใกล้ ระยะ ปานกลาง และระยะไกล อาจจะเป็นระยะสิบเมตร ยี่สิบเมตร และ/หรือเป็น กิโลเมตร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ารถคันนั้นขับด้วยความเร็วสูงเท่าไร รถคันไหนวิ่งด้วยความเร็วสูง เช่น รถที่วิ่งอยู่บนทางด่วน ยิ่งต้องมองไปข้างหน้าไกลๆ ให้มากๆ เพราะถ้าเกิดเหตุผิดปกติข้างหน้า จะได้เหยียบเบรกได้ทัน ระยะเบรกของรถ ที่วิ่งเร็วต้องอาศัยระยะทางมากกว่ารถที่ขับมาด้วยความเร็วต่ำ

ทำไมต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจ?

การบริหารผลงานขององค์กรนั้นก็ไม่แตกต่างอะไรจากการขับรถยนต์ ที่
ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการทบทวนเรื่องต่างๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ
เรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ว่ายังมีความเป็นไปได้ในสถาน-
การณ์ปัจจุบันและอนาคตหรือไม่ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อให้สอดคล้อง
กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยิ่งองค์กรใดมีอัตราการเติบโตเร็ว ยิ่งจำเป็นต้อง

ให้ความสำคัญกับการมองไปข้างหน้าที่กว้างไกลมากขึ้น เพราะการที่องค์กรเติบโตเร็วเกินไป จนไม่สามารถสร้างระบบการบริหารงานต่างๆ มารองรับได้นั้น อาจจะทำให้เกิดปัญหาในอนาคตได้

ดังนั้นทุกองค์กรจึงต้องมีการประชุมเพื่อกำหนดหรือทบทวนแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการกระจายเป้าหมายขององค์กรสู่การบริหารงานในระดับต่างๆ

การทบทวนวิสัยทัศน์และการกิจควรจะเป็นการอย่างไร?

ในขั้นตอนนี้เป็น การตรวจสอบดูว่า วิสัยทัศน์และการกิจที่เรา มีอยู่นั้นยังเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่ เพราะบางครั้งวิสัยทัศน์ที่เรา กำหนดขึ้นมาในครั้งแรกนั้นยังไม่ดีนัก หรือวิสัยทัศน์ที่มีอยู่อาจจะเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรเมื่อหลายปีที่ผ่านมา แต่ถึงเวลานี้ องค์กรเราอาจจะมีโอกาสทางธุรกิจต่างๆ เพิ่มขึ้นหรือลดลง วิสัยทัศน์ที่มีอยู่อาจจะกว้างหรือแคบจนเกินไปก็ได้ ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่ควรจะนำมาพิจารณาเพื่อตรวจสอบว่าวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กรเรายังเหมาะสมอยู่หรือไม่ เช่น

- เรามีการยุบ เลิก หรือขายกิจการบางอย่างออกไป
- ธุรกิจบางอย่างที่เราทำอยู่กำลังจะตายไปจากตลาด หรือมีแนวโน้มจะถูกทดแทนด้วยธุรกิจใหม่ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า
- ธุรกิจที่เราทำอยู่จะมีการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ในอนาคตอันใกล้นี้ เช่น ธุรกิจหนังสือที่เป็นกระดาษ จะเปลี่ยนเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ธุรกิจวิดีโอเทปก็จะเปลี่ยนเป็นวีซีดี ดีวีดี และมัลติมีเดียรูปแบบต่างๆ ในอินเทอร์เน็ต ฯลฯ ธุรกิจบันเทิงจะเปลี่ยนจากการที่คนเดินไปหาสถานบันเทิง ต่อไปสู่อินเทอร์เน็ตจะเปลี่ยนทิศกลับทางต้องส่งไปหาคนที่บ้านหรือที่ทำงานแทน หรือสื่อวิ่งไปหาคนได้ทุกที่ตลอดเวลา ธุรกิจอาหารเสริมจะเปลี่ยนจุดขาย จากการขายผลิตภัณฑ์มาเป็นการขายคุณค่าของผู้บริโภคมากขึ้น ส่วนผลิตภัณฑ์เป็นเพียงของแถมเท่านั้น เหมือนร้านขายกล้วยไม้ จริงๆ แล้วที่คนไปซื้อพันธุ์กล้วยไม้จากร้านใดร้านหนึ่ง ไม่ใช่แค่เพียง

ร้านนั้นมีพันธมิตรที่ไม่ต้องการเท่านั้น แต่เจ้าของร้านสามารถให้คำแนะนำในการดูแล้วยไม้ได้ดีมาก เจ้าของร้านสามารถบอกสรรพคุณและข้อดีของการเลี้ยงกล้วยไม้แต่ละพันธุ์ได้เป็นอย่างดี และยังมี การสอบถามเราเสมอว่ากล้วยไม้ที่ซื้อไปเมื่อครั้งก่อนเป็นอย่างไรบ้าง ฯลฯ เหล่านี้คือคุณค่าของธุรกิจสมัยใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น และมีแนวโน้มว่าในอนาคตหลายธุรกิจจะขายคุณค่าที่ลูกค้าต้องมากกว่าขายตัวสินค้าเพียงอย่างเดียว

- เรามีการซื้อ/ควมรวมกิจการกับธุรกิจอื่น ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจที่เราเคยทำอยู่เข้ามา
- เรามีการแตกไลน์ธุรกิจใหม่ออกไป เพราะโอกาสทางธุรกิจเข้ามาหา หรือเห็นช่องทางใหม่ๆ

การทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงหรือทีมผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะปรับเปลี่ยนหรือไม่ องค์กรอาจจะไม่ปรับวิสัยทัศน์เลยก็ได้ ถ้าคิดว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพียงกระแสหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งและจะหายไป แต่ถ้าผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะยังคงอยู่ตลอดไป และมีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารก็ควรจะต้องทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจเสียใหม่ เพื่อให้ทันสมัยและมีความเป็นไปได้กับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต ส่วนงานที่จะปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และภารกิจมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารในแต่ละองค์กรเป็นหลัก

สิ่งที่สำคัญคือ ทุกองค์กรควรจะมีการทบทวนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยก็น่าจะทบทวนทุกปีก่อนทำแผนกลยุทธ์ประจำปี เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรของเรากำลังเดินไปถูกทิศทาง ไม่ตกยุคตกสมัย ไม่ตกร่องที่ขีดไว้ตั้งแต่ต้น และที่สำคัญเราจะต้องรู้ว่าเส้นทางที่กำลังจะเดินไปข้างหน้า **“ไม่ใช่ทางตัน”** อย่างแน่นอน

ตัวอย่างการทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

วิสัยทัศน์ในอดีตถึงปัจจุบัน	ภารกิจ	การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันหรืออนาคตอันใกล้	คำถามที่ต้องตอบก่อนปรับวิสัยทัศน์และภารกิจ	วิสัยทัศน์ที่ทบทวนใหม่	ภารกิจที่ทบทวนใหม่
<p>เราจะเป็นผู้นำในธุรกิจเพลงแบบครบวงจรในภูมิภาคเอเชีย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สรรหาและพัฒนาศิลปินที่มีคุณภาพ • ผลิตเพลงที่มีคุณภาพแบบครบวงจร • ตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม • เน้นการผลิตเพลงที่แตกต่างและทันสมัย 	<ul style="list-style-type: none"> • เทปเพลงเริ่มหมดยุคซีดี และ MP3 เริ่มเข้ามาแทนที่ • คนฟังเพลงผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น • บริษัทได้เปิดโรงเรียนผลิตนักร้องและนักแต่งเพลงขึ้นมา • เพลงเริ่มผสมผสานกับศิลปะแขนงอื่นมากขึ้น เช่น คารา-โอเกะ (เพลงกับการแสดง) เสียงเรียกเข้าของโทรศัพท์ (เพลงกับการสื่อสาร) 	<p>คำถามที่ต้องตอบก่อนปรับวิสัยทัศน์และภารกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เราควรจะยังคงมีจุดยืนที่ธุรกิจเพลงต่อไปหรือไม่? • เราควรมีการปรับเปลี่ยนภารกิจบางข้อหรือไม่? • ถ้าเรามีภารกิจที่เราจะเป็นผู้นำในเอเชียได้หรือไม่? 	<p>เราจะเป็นผู้นำในธุรกิจเพลง และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กับเพลงแบบครบวงจรในภูมิภาคเอเชีย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สรรหาและพัฒนาศิลปินที่มีคุณภาพ • ผลิตสื่อของเพลงและสื่อที่เกี่ยวข้องกับเพลงที่มีคุณภาพแบบครบวงจร ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย • ตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม • สร้างพันธมิตรทางการค้ากับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเพลง

■ การวิเคราะห์ SWOT

..... อาหารว่างทางความคิด

เราตรวจสุขภาพประจำปีเพื่อให้ทราบว่าร่างกายของเราส่วนไหนยังแข็งแรงอยู่ ระบบไหนที่เริ่มมีปัญหา และเพื่อขอคำแนะนำจากแพทย์ว่าเราต้องป้องกันหรือระวังเรื่องอะไรบ้าง เช่น อาหารการกิน หลีกเลี่ยงสถานที่ที่มีมลพิษ การดูแลตัวเองเพื่อหลีกเลี่ยงการติดเชื้อโรคที่กำลังแพร่ระบาดอยู่ในปัจจุบัน

ทำไมต้องมีการวิเคราะห์ SWOT?

องค์กรก็เช่นเดียวกับคน ที่ควรจะมีการตรวจสุขภาพประจำปี เพื่อที่จะบอกว่าคุณนอกจากองค์กรเรายังเดินไปถูกทิศและไม่หลงทางแล้ว ยังจะสามารถบอกได้ว่าองค์กรของเรามีแรงเดินไปยังเป้าหมายที่ต้องการได้ดีหรือไม่ จะมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานภายในองค์กรยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดไหนบ้างที่ยังเป็นจุดอ่อนและต้องปรับปรุง

นอกจากนี้ ก็เพื่อที่จะบอกเราเพิ่มเติมอีกว่า สถานการณ์ภายนอกองค์กรนั้นมีอะไรที่เอื้อหรือขัดขวางต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือไม่ มากน้อยเพียงไร และเมื่อไร เพื่อจะได้นำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์ SWOT ควรจะวิเคราะห์จากปัจจัยอะไรบ้าง?

การวิเคราะห์ SWOT มีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)

1. จุดแข็ง (Strengths) เป็นการค้นหาจุดเด่น จุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบที่องค์กรของเรามี เมื่อเทียบกับองค์กรในธุรกิจเดียวกันว่ามีอะไรบ้าง และมีมากน้อยเพียงใด

2. จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการค้นหาจุดด้อย ข้อจำกัด สิ่งที่ยังไม่สมบูรณ์ หรือยังเป็นปัญหาในการบริหารงานอยู่ว่ามีอะไรบ้าง สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมายขององค์กรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ปัจจัยภายนอก (External Factors)

1. โอกาส (Opportunities) เป็นการมองออกไปภายนอกองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อดูว่ามีอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลงหรือมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นผลดีในการสร้างโอกาสให้กับองค์กรของเราเดินทางไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้นหรือเร็วขึ้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

2. ภัยคุกคาม (Threats) เป็นการมองออกไปภายนอกองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อดูว่ามีอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลง หรือมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะสร้างผลกระทบในเชิงลบ หรือเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมายขององค์กรของเราด้านใดบ้าง มากน้อยเพียงใด

การวิเคราะห์ SWOT มีขั้นตอนอะไรบ้าง?

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการเพื่อวิเคราะห์ SWOT มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1. กำหนดประเด็นในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรทราบ จึงควรกำหนดปัจจัยและประเด็นในการวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่ามีอะไรบ้าง เช่น แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้) ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard และให้กำหนดหัวข้อย่อยๆ ในการวิเคราะห์ ดังตาราง ปัจจัยและประเด็นในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ในหน้าที่ 25

ปัจจัยและประเด็นในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร

มุมมอง (perspectives)	ตัวอย่างประเด็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง
ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> แหล่งเงินทุน ต้นทุนของเงินทุน กลุ่มทุน (ผู้ถือหุ้น) สภาพคล่อง
ด้านลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ชื่อเสียงองค์กร ตราสินค้า คุณภาพสินค้า เครือข่ายบริษัทแม่/ในเครือฯ/ในกลุ่ม ช่องทางการจัดจำหน่าย
ด้านกระบวนการ บริหารงานภายใน	<ul style="list-style-type: none"> ประสิทธิภาพในการผลิต คุณภาพสินค้า เทคโนโลยีการผลิต ระบบการกระจายและจัดส่งสินค้า
ด้านการเรียนรู้และ การเติบโต	<ul style="list-style-type: none"> ความรู้ความสามารถของบุคลากร ความจงรักภักดีต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ดำเนินการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งในแต่ละด้าน ถ้าต้องการให้ทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ก็อาจจะเริ่มจากการที่ให้แต่ละหน่วยงานนำเอาปัจจัยที่กำหนดไว้ไปทำการวิเคราะห์มาก่อนในขั้นแรก แล้วค่อยนำมารวบรวมเป็นภาพรวมขององค์กรอีกครั้งก็ได้ อย่างน้อยก็น่าจะเป็นการพัฒนาความสามารถด้านการจัดการให้กับผู้บริหารในทุกสายงานได้ อีกแนวทางหนึ่งคือการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง

แต่ถ้าต้องการที่จะให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น ควรจะมีการประชุมชี้แจงหรือให้ความรู้แก่ผู้บริหารก่อนว่าทำไมต้องวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์จะนำไปใช้ทำอะไร ขั้นตอนการวิเคราะห์ต้องทำอะไรบ้าง การหาข้อมูลมาสนับสนุนผลการวิเคราะห์ต้อง

ถูกต้องชัดเจน ฯลฯ ในปีแรกๆ อาจจะทำผิดพลาดบ้างก็ไม่ใช่ไร แต่ในระยะยาวแล้วผู้บริหารในทุกสายงานก็จะสามารถเข้าใจและวิเคราะห์ได้ดียิ่งขึ้น และเป็นกำลังสำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

ควรจะให้ทุกหน่วยงานวิเคราะห์ในทุกประเด็น ทั้งนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้ใช้ข้อมูลที่มีอยู่มาช่วยเสริมหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์เรื่องนั้นโดยตรง ไม่ควรแยกกันอย่างเด็ดขาดว่าประเด็นนี้หน่วยงานไหนรับผิดชอบในการวิเคราะห์ เพราะอาจจะทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ครบถ้วน เนื่องจากโดยธรรมชาติ คนเรามักจะมองเห็นจุดอ่อนของคนอื่นได้ชัดเจนกว่าจุดอ่อนของตัวเอง ในทางกลับกัน เรามักมองเห็นจุดแข็งของตัวเองชัดเจนกว่าจุดแข็งของคนอื่น

ดังนั้นการที่ให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์นั้น จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและครบถ้วนมากขึ้น เพราะในเรื่องเดียวกันก็ได้รับข้อมูลจากมุมมองของทุกหน่วยงาน เช่น ฝ่ายผลิตมองเรื่องเครื่องจักรเป็นจุดแข็ง เพราะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ฝ่ายขายอาจจะมองเรื่องเครื่องจักรเป็นจุดอ่อน เพราะไม่มีความยืดหยุ่นกับการปรับเปลี่ยนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายได้

ตัวอย่างการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง

(แยกออกเป็น 4 ด้านตามแนวคิดของ Balanced Scorecard)

ปัจจัยในการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน	เหตุผล	ข้อมูลสนับสนุน
ด้านการเงิน				
• แหล่งเงินทุน	/		ไม่มีเงินกู้เลย เป็นเงินของผู้ถือหุ้นอย่างเดียว	ข้อมูลจากฝ่ายการเงิน
• ต้นทุนของเงินทุน	N/A	N/A		
• กลุ่มทุน/ผู้ถือหุ้น	/		เป็นตระกูลที่ร่ำรวยและมีบริษัทใหญ่ถือหุ้น	ดูจากข้อมูลผู้ถือหุ้น
• สภาพคล่อง	N/A	N/A		
ด้านลูกค้า				
• ชื่อเสียงองค์กร		/	ยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักมากนัก	ดูจากผลการสำรวจตลาด
• ตราสินค้า	/		เป็นสินค้าที่มีมานาน ลูกค้ายอมรับ และเป็นผู้นำในสินค้ากลุ่มนี้	ดูจากผลการสำรวจตลาด ดูจากส่วนแบ่งตลาด
• ตัวสินค้า	/		เป็นสินค้าเฉพาะที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ	ดูจากรายการสินค้าที่มีในตลาด
• เครื่องขายบริษัทแม่/ในเครือ/ ในกลุ่ม	/		ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ	ดูรายละเอียดสินค้าที่ได้รับ การสนับสนุนจากบริษัทแม่ เช่น การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่
• ช่องทางการจัดจำหน่าย		/	ยังไม่ครอบคลุมในทุกช่องทาง เนื่องจากบริษัทจัดจำหน่ายเอง	ดูรายละเอียดของช่องทางการจัด จำหน่ายเทียบกับช่องทางทั้งหมด

หมายเหตุ N/A หมายถึง ไม่มีข้อมูลในประเด็นนี้

ตัวอย่างการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (ต่อ)
(แยกออกเป็น 4 ด้านตามแนวคิดของ Balanced Scorecard)

ปัจจัยในการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน	เหตุผล	ข้อมูลสนับสนุน
ด้านกระบวนการบริหารภายใน				
<ul style="list-style-type: none"> ประสิทธิภาพในการผลิต ความสัมพันธ์กับลูกค้า 	/	/	กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง ไม่สามารถต่อราคาได้มากนัก เพราะไม่มีกำไร และบางรายเป็นบริษัทใน เครือของบริษัทแม่ในต่างประเทศ	ดูจากผลผลิต ดูจากรายชื่อผู้ขายวัตถุดิบ
<ul style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีการผลิต สถานที่ตั้งขององค์กร 	/	/	เป็นโรงงานที่มีเครื่องจักรทันสมัย ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และทำเรือ ทำให้ลดต้นทุนได้มากและสะดวก	ข้อมูลเครื่องจักรในอุตสาหกรรมเดียวกัน ข้อมูลสถานที่ตั้งของบริษัท
ด้านบุคลากร				
<ul style="list-style-type: none"> ความรู้และความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กร 	/	/	พนักงานขายยังไม่ค่อยเก่ง พนักงานขายเปลี่ยนบ่อย เป็นการทำงานแบบเป็นกันเองดี	ดูจากยอดขายเฉลี่ยต่อคน ดูจากข้อมูลการลาออก ไม่มีข้อมูลสนับสนุน

3. สรุปภาพรวมของการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เมื่อทุกหน่วยงานวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ให้นำผลการวิเคราะห์มารวบรวมเป็นภาพรวมขององค์กร เพื่อจะได้จัดกลุ่มข้อมูลให้ชัดเจนมากขึ้น ประเด็นไหนที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ก็อาจจะตัดทิ้งไปบ้าง เพราะบางประเด็นเป็นเพียงความรู้สึกของผู้วิเคราะห์ แต่ไม่มีข้อมูลหรือหลักฐานสนับสนุนที่ชัดเจน หรือบางหน่วยงานอาจจะวิเคราะห์แคบเกินไป มองเพียงจุดเล็กๆ เท่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

1. กำหนดประเด็นในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายในสามารถให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมได้ แต่สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ควรจะมอบหมายให้เฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงดำเนินการจะดีกว่า เพราะบางหน่วยงานไม่ค่อยมีโอกาสติดต่อหรือศึกษาข้อมูลที่เกิดขึ้นจากภายนอกมากนัก ถ้าให้ทุกหน่วยงานวิเคราะห์ โอกาสที่จะได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องมีมาก

องค์กรไหนมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการหาข้อมูลในเรื่องนี้โดยตรงอยู่แล้ว เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ ก็มอบหมายให้หน่วยงานเหล่านี้เป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์ แต่ข้อมูลบางอย่างอาจจะต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ข้อมูลการวิจัยตลาด อาจจะได้จากฝ่ายการตลาด เป็นต้น

สำหรับปัจจัยภายนอก มีประเด็นที่ควรจะนำมาพิจารณาจากด้านต่างๆ ดังตาราง *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป และ สภาพแวดล้อมในธุรกิจ/อุตสาหกรรม* ในหน้าที่ 30

การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์

ไม่ใช่...ประเมินว่าพนักงานคนใด “เป็นคนดีขององค์กร”

ไม่ใช่...ประเมินว่าพนักงานคนใด “มีศักยภาพที่จะเติบโต”

ไม่ใช่...ประเมินว่าพนักงานคนใด “มีความรู้หรือประสบการณ์มากกว่ากัน”

แต่...การประเมินผลงานประจำปี เป็นการประเมินว่า...องค์กร หน่วยงาน

และคนทำงานในแต่ละตำแหน่ง มีผลงานต่ำกว่า เท่ากับ หรือดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นปีหรือไม่

ประวัติผู้เขียน

ณรงค์วิทย์ แสทอง

ที่ปรึกษา วิทยากร และนักเขียนอิสระ



การศึกษา

- รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- บัณฑิตศึกษาตอนปลาย สาขาพลศึกษา โรงเรียนมหาวชิราวุธสงขลา
- บัณฑิตศึกษาตอนต้น สาขาพลศึกษา โรงเรียนกอบกุลวิทยาคม
- ประถมศึกษา โรงเรียนวัดยางทอง (รัตนประชานุกูล)

ประสบการณ์การทำงาน

- ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ เครือปูนซิเมนต์ไทย และบริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด

ผลงานการเขียนหนังสือ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ
2. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารผลงานยุคใหม่
3. เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI
4. The Balanced Scorecard : ตัวอย่างการนำไปใช้จริงในองค์กร
5. กล้าเปลี่ยนแปลง
6. มารู้จัก Competency กันเถอะ
7. EQ ดี อารมณ์ดี ชีวิตดี
8. กลยุทธ์การบริหารคน สำหรับคนบริหาร
9. มุขยั้งเงินเดือนมืออาชีพ
10. Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี
11. ตัวอย่างใบกำหนดหน้าที่งาน
12. เทคนิคการจัดทำใบกำหนดหน้าที่ยุคใหม่ (ภาคปฏิบัติ)
13. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ CEO อยากเห็น
14. เทคนิคการประชุมที่เหนือชั้น (Smarter Meeting)
15. เส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร (Training Road Map)
16. จัดสรรทุกขั้ แบ่งปันสุข

ปัจจุบัน

กรรมการผู้จัดการ บริษัท พีพีแอล แวสุว จำกัด

www.se-ed.com

ISBN 978-974-212-616-2



9 789742 126162

175 บาท

การจัดการธุรกิจ