



แผนกลยุทธ์

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

Strategic Planning

Aeronautical Radio of Thailand Saving and

Credit Cooperative, Ltd.

ระยะเวลาดำเนินการ

ปี พ.ศ.2554 – พ.ศ.2558

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

102 ถนนพระราม 4 ซอยงามดูพลี แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ

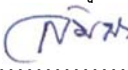
โทร. 02-285-9096 โทรสาร 02-285-9359

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
ชุดที่ 35 ได้พิจารณาการศึกษาแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย
จำกัด (2554-2558) ของคณะกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง เห็นสมควรรับเป็นแผน
กลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2554-2558) ได้

คณะกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

.....ประธานคณะกรรมการศึกษาแผนกลยุทธ์

(นายเผ่าพันธุ์ รัตนางกูร)

.....กรรมการ

(นายสมชัย วงศ์เรืองแสง)

.....กรรมการ

(นายอภิชาติพล เกษพรหม)

.....กรรมการ

(นายวัชร ยาคุณ)

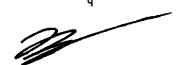
คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 35

.....ประธานคณะกรรมการดำเนินการ

(นายดำริห์ ม่วงศรี)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 1

(นายเผ่าพันธุ์ รัตนางกูร)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 2

(นายณสรวง สุวรรณ)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 3

(นางนิตยา เจริญสุข)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 4

(นายกันต์ ทีมนันทพร)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 5

(นายวัชร ยาคุณ)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 6
(นางเกษร สุวรรณวงศ์)
.....เลขานุการ
(นายอภิชาติพล เกษพรหม)
.....ผู้ช่วยเลขานุการ
(นายสมยศ บุญประทานพร)
.....เหรัญญิก
(นายสมชัย วงศ์เรืองแสง)
.....ผู้ช่วยเหรัญญิก
(นายธนา แสงเงิน)
.....นายทะเบียน
(นายอัศววัฒน์ ลิ้มวัฒนนนท์)
.....กรรมการ
(นายยุกฤทธ บำรุงรัตน์)
.....กรรมการ
(นายภาสกร บัณฑิตวงษ์)
.....กรรมการ
(นายรัตตัญญู กลิ่นพิกุล)

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อนุมัติให้รับผลการศึกษา
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
(2554-2558)

.....ประธานคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 35
(นายดำรงห์ ม่วงศรี)
วันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ.2553

บทสรุปผู้บริหาร

การวางแผนกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญขององค์กร โดยเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับขบวนการตัดสินใจในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร และนำกลยุทธ์นั้นไปสู่วิปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ผันผวนอย่างรุนแรงในปัจจุบัน องค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์และมีขบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่แตกต่างกัน การตัดสินใจทางกลยุทธ์ไม่ใช่การตัดสินใจในงานประจำวัน แต่เป็นการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทาง หรือเป้าหมายหลักขององค์กรโดยรวมและเกี่ยวข้องกับทรัพยากรและกิจกรรมต่างๆเป็นจำนวนมาก

ที่ผ่านมาสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2549-2553) ซึ่งแผนฉบับดังกล่าวจะสิ้นสุดในปี 2553 ทางคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 35 ได้มอบหมายให้คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง ร่วมกับคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ จัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2554 - 2558) ซึ่งมีกรอบในการจัดทำแผน กลยุทธ์ฉบับที่สอง ประกอบด้วย

(ก) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้วยเทคนิค SWOT Analysis

(ข) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจด้วยเทคนิค Five Force Analyses

(ค) การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ ด้วยเทคนิค Balance Scorecards

(ง) การจัดทำตารางยุทธศาสตร์

(จ) การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร

(ฉ) สรุปผลการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2554 - 2558)

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2554 - 2558) ของสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถกำหนดจำนวนยุทธศาสตร์ได้ 9 ยุทธศาสตร์ จำนวนเป้าประสงค์ได้ 12 เป้าประสงค์ จำนวนกลยุทธ์ได้ 24 กลยุทธ์ จำนวนโครงการได้ 37 โครงการ และจำนวนตัวชี้วัดได้ 25 ตัวชี้วัด ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่สองที่ผ่านมาได้รับความร่วมมือจากคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 35

คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง รวมถึงเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกท่านเป็นอย่างดี ยิ่งสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ในครั้งต่อไป ควรที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ในทุกมิติ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์แนวโน้มและการคาดการณ์ในอนาคตให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ดังนั้นควรที่เริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ขั้นตอนนำแผนกลยุทธ์ฉบับที่สองไปสู่ปฏิบัติ

ประกาศคุณูปการ

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2554-2558) ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของคุณดำรงห์ ม่วงศรี ประธานคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ชุดที่ 35 ที่ได้ให้กำลังใจและติดตามการจัดแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง และ ดร. วัชรระ ยาคุณ ประธานคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ที่ปรึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ฯ รวมถึงการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยดีเสมอมา ซึ่งคณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ขอพระคุณทั้งสองท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอพระคุณคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35, นางพรสุข ไกรเลิศ ผู้จัดการ สอ.บวท., นายศุภชัย ทองสุข เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนฯ และบุคลากรเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการศึกษาค้นคว้าด้วยดีเสมอมา ตลอดจนสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการสหกรณ์ มาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ที่จะใช้ดำเนินกิจการใน 5 ปีข้างหน้า (2554-2558) จนสำเร็จร่ว่งตามกำหนดเวลา และใช้เป็นแผนการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในชุดต่อไป

สุดท้ายนี้ ขอพระคุณทุกท่านที่มีได้เอื้อนนาม ที่มีส่วนช่วยให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ หากแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2554-2558) ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่งานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ที่สนใจศึกษาวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ คณะผู้จัดทำแผนฯ ขอมอบความดีงามให้แก่คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ไว้ ณ โอกาสนี้

คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

ชื่อเรื่อง แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2554-2558)

ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

บทคัดย่อ

การจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (2554-2558) ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์ 2) เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และ 3) เพื่อพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ และขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแก่สหกรณ์อื่นๆ ได้ โดยประชากรที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ชุดที่ 35 จำนวน 15 คน และ 2) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 19 คน โดยใช้วิธีการทำ Workshop และการฟังบรรยายจากวิทยากรภายนอก/ผู้เชี่ยวชาญการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่า

คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความเห็นสอดคล้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมองด้านองค์กร และการเรียนรู้ นั้น อยู่ในระดับมากขึ้นไป คือมีค่าตั้งแต่ 84.6-100.00 (80.10-100.00 เป็นแผนกลยุทธ์ 5 ปีด้านองค์กร และการเรียนรู้ที่พึงประสงค์มากที่สุด) และโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($M = 4.0$ หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก) ที่จำนวน 13 ประเด็นจากจำนวนทั้งหมด 13 ประเด็น

คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความเห็นสอดคล้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมองด้านกระบวนการนั้น อยู่ในระดับมากขึ้นไป คือมีค่าตั้งแต่ 84.6-100.00 (80.10-100.00 เป็นแผนกลยุทธ์ 5 ปีด้านกระบวนการที่พึงประสงค์มากที่สุด) และโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($M = 4.0$ หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก) ที่จำนวน 5 ประเด็นจากจำนวนทั้งหมด 5 ประเด็น

คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความเห็นสอดคล้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุ

การบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมองด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้า นั้น อยู่ในระดับมากขึ้นไป คือมีค่าตั้งแต่ 84.6-100.00 (80.10-100.00 เป็นแผนกลยุทธ์ 5 ปีด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้า ที่พึงประสงค์มากที่สุด) และโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($M = 4,0$ หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก) มีจำนวน 4 ประเด็นจากจำนวนทั้งหมด 4 ประเด็น

คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความเห็นสอดคล้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมองด้านการเงินนั้น อยู่ในระดับมากขึ้นไป คือมีค่าตั้งแต่ 84.6-100.00 (80.10-100.00 เป็นแผนกลยุทธ์ 5 ปีด้านมุมมองด้านการเงินที่พึงประสงค์มากที่สุด) และโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($M = 4,0$ หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก) มีจำนวน 12 ประเด็นจากจำนวนทั้งหมด 12 ประเด็น

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ง
ประกาศคุณูปการ	จ
บทคัดย่อ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนกลยุทธ์	2
1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนกลยุทธ์	2
1.4 กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์	2
1.5 ข้อจำกัดของการจัดทำแผนกลยุทธ์	3
1.6 นิยามศัพท์	3
2. แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์	5
2.2 แนวคิดการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT	7
2.3 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย Five Competition Forces Model	8
2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย Balanced Scorecard (BSC)	9
2.5 แนวคิดการจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	12
2.6 สรุปแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์	16

สารบัญ (ต่อ)

3. ระเบียบวิธีจัดทำแผนกลยุทธ์	18
3.1 ประชากรที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์	18
3.2 วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์	20
3.3 โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์	21
บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พ.ศ. 2554-2558	
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์	24
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำแผนกลยุทธ์	25
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	26
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่ม	26
คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์	
4.2 ความเป็นไปได้หรือความเป็นจริงที่เห็นพ้องต้องกัน ของผู้ร่วมสัมมนา ..	26
เชิงปฏิบัติการในเครื่องมือ Balance Scorecard ด้วยเทคนิคเดลไฟ	
5. แผนกลยุทธ์ สอ.บวท. (2554-2558)	40
5.1 มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้	40
5.2 มุมมองด้านขบวนการ	41
5.3 มุมมองด้านผู้ใช้บริการ / ลูกค้า	41
5.4 มุมมองด้านการเงิน	41
5.5 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการกิจกรรม และดัชนีชี้วัด	43
6. สรุปผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ สอ.บวท. (2554-2558)	61
6.1 มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้	62
6.2 มุมมองด้านขบวนการ	62
6.3 มุมมองด้านผู้ใช้บริการ / ลูกค้า	63
6.4 มุมมองด้านการเงิน	63

สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก	64
---------------	----

สารบัญตาราง

ตารางที่

1. ตาราง 4-1 กลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ 26	
ออมทรัพย์	
2. ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการ 28	
ดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้	
3. ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการ 30	
ดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้	
4. ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการ 32	
ดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านกระบวนการ	
5. ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการ 33	
ดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านกระบวนการ	
6. ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการ 34	
ดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านผู้ใช้บริการ/ลูกค้า	
7. ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการ 35	
ดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านผู้ใช้บริการ/ลูกค้า	
8. ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการ 36	
ดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านการเงิน	
9. ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการ 37	
ดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านการเงิน	

สารบัญภาพ

ภาพที่

1. SWOT ANALYSIS	7
2. Porter's Five Competition Forces Model	8
3. What is the Balanced Scorecard?	10
4. การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์และผลผลิต	13
5. ตัวชี้วัด 5 ระดับ	14
6. ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด	15
7. แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ บวท. 2554-2558	20

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546-2551 ที่ผ่านมา กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้การสนับสนุนงบประมาณ แก่สหกรณ์ที่สมัครใจจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น 1,905 สหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถนำแผนกลยุทธ์ที่จัดทำนำไปสู่การปฏิบัติอย่างสัมฤทธิ์ผลเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในกระบวนการจัดทำและนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ให้กับข้าราชการกลุ่มส่งเสริม และพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์ และหน่วยส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ (MU) 2) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติระหว่างสหกรณ์ในจังหวัด/พื้นที่เดียวกัน และ 3) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์และสามารถ นำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง(เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://webhost.cpd.go.th/cmsdpcpd/download/coopstrategy>) ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์จำนวน 15,000 บาท (หนึ่งหมื่นห้าพันบาทถ้วน) มาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ 2548-2553 และได้นำมาปฏิบัติจนครบกำหนดเวลาตามแผน เกิดผลลัพธ์โดยคณะกรรมการดำเนินงาน บุคลากรเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ บวท. และสมาชิกสหกรณ์ฯ มีความรู้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถนำความรู้ไปส่งเสริม แนะนำสหกรณ์ในการจัดทำ แนะนำหรือปรับปรุง และนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างจริงจัง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติระหว่างสหกรณ์ต่างๆ รวมถึงพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์

และเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตของ สอ.บวท. อย่างไม่หยุดยั้ง คณะกรรมการดำเนินงาน ชุดที่ 35 จึงได้มอบหมายให้คณะกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง ร่วมกับคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการดำเนินต่อไปในอีก 5 ปีข้างหน้า

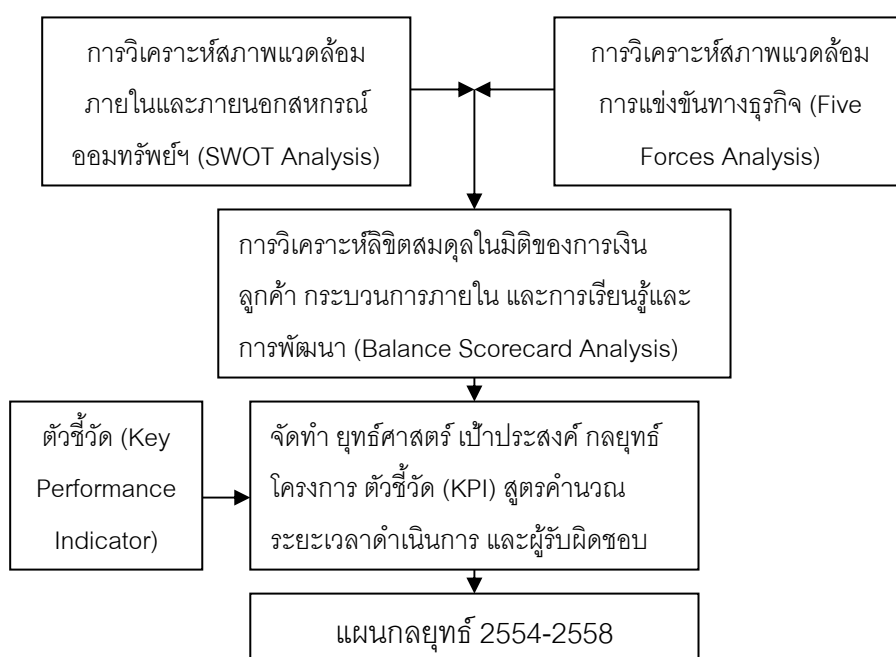
2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนกลยุทธ์

- 2.1. เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์
- 2.2. เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2.3. เพื่อพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแก่สหกรณ์อื่นๆ ได้

3. ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีความเข้าใจ ความรู้ และทักษะของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ บวท. ฉบับ 2554-2558
2. สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ และสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ บวท. ฉบับ 2554-2558
3. ได้แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558

4. กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์



5. ข้อจำกัดของการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ฉบับนี้ มีข้อจำกัดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

5.1 ข้อจำกัดทางด้านวิชาการ เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์บนกรอบแนวคิดทางวิชาการ ที่แผนกลยุทธ์จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ การจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แบบสมดุลในมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนาและตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในอีก 5 ปีข้างหน้า (2554-2558)

5.2 ข้อจำกัดทางด้านเวลา เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ เป็นการจัดทำโดยการทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยการวิเคราะห์ของคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ซึ่งมีกรอบระยะเวลาจัดทำแผนฯ เพียง 6 เดือน (มิถุนายน - ธันวาคม 2553)

5.3 ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ เป็นการจัดทำโดยการทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการนอกสถานที่ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจัดสัมมนาค่อนข้างสูง สามารถจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการฯ นอกสถานที่ได้เพียงครั้งเดียว

6. นิยามศัพท์

วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้สหกรณ์เป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ สหกรณ์ต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

พันธกิจของสหกรณ์ หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของสหกรณ์ การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่สหกรณ์ได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้พันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแคบและแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่สหกรณ์ปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

เป้าหมายของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่สหกรณ์ปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

กลยุทธ์ของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่สหกรณ์จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นสำคัญ

โครงการของสหกรณ์ หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมของสหกรณ์ที่จะนำไปปฏิบัติได้โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีระยะเวลาเริ่มต้น มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ตัวชี้วัดโครงการ หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานโครงการหรือกิจกรรมบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่

ระยะเวลาดำเนินการ หมายถึง การระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงเวลาสิ้นสุดโครงการว่าใช้เวลาทั้งหมดเท่าใดโดยแสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการโดยระบุ วัน เดือน ปี ที่เริ่มทำและสิ้นสุด

ผู้รับผิดชอบโครงการ หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงการนั้นๆ โดยจะต้องระบุหน่วยงานต้นสังกัดที่จัดทำโครงการ พร้อมทั้งระบุถึงหน่วยงานที่มีอำนาจในการอนุมัติโครงการ เพื่อสะดวกต่อการติดตามและประเมินผลโครงการ

ส่วนที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ฉบับนี้ คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
2. แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ (SWOT Analysis)
3. แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ (Five Forces Analysis)
4. แนวคิดการวิเคราะห์ขีดสมดุลในมิติของการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา (Balance Scorecard Analysis)
5. แนวคิดการจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)

2.1 แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทางการดำเนินงานในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ หากกล่าวอย่างสั้นๆ แผนกลยุทธ์คือ แผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว และได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น ศึกษารู้นะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหารลำดับชั้นของกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้

คำว่ากลยุทธ์ (strategy) ในความหมายหนึ่งก็คือ วิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งมีอีกคำหนึ่งว่า กลเม็ดหรือกลวิธี (tactic) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดย

ไม่คำนึงว่าผิด หรือถูกกลวิธีเป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้น และเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ซึ่งมีลำดับขั้นดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคะแนนก็เรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคะแนนก็เรียกว่า ความฝัน (dream) ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้างรวมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นความตั้งใจที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน (aspiration) ไปสู่ออนาคต สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมบรูณ์ที่สุดที่ใช้คำว่า the best, the most หรือ the greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดในอดีตต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมบรูณ์ที่สุด วิสัยทัศน์เป็นคำที่เลื่อนลอยและไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับคำอื่นๆ ที่จะกล่าวต่อไป

2. ภารกิจ (mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็น 2 อย่างคือ จะทำอะไร เช่น องค์กรของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซ่อมแซมเครื่องยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น ภารกิจค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัทเราทำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปี ข้างหน้า บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3. เป้าหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงกว่า เช่น เป้าหมายกำหนดว่า “เราจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของราคา คุณภาพและบริการ ที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นและน่าเชื่อถือได้” ส่วนวัตถุประสงค์กำหนดว่า “บริษัทจะรับประกันคุณภาพสินค้าระยะเวลา 1 ปี อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกิน 2% และจะทำการสำรวจความพอใจลูกค้าทุกๆ 6 เดือน” เป็นต้น จะเห็นความแตกต่างว่าเป้าหมายจะกล่าวอย่างกว้างๆ ส่วนวัตถุประสงค์จะกล่าวอย่างชัดเจน

4. กลยุทธ์ (strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

5. แผนการดำเนินงาน (operating plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อกับสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

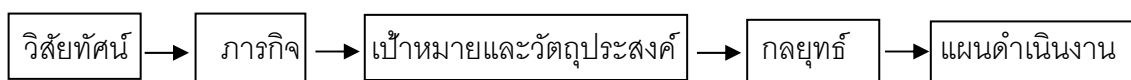
เพื่อรักษาอัตราการเจริญเติบโตทางการตลาดตามที่กำหนดไว้ เราจะเปิดสาขาใหม่ 4 แห่งในอีก 2 ปีข้างหน้า

เพื่อขยายส่วนทางการตลาดอีก 5% เราจะออกแบบผลิตภัณฑ์และการเกิดใหม่ภายใน 10 ปีข้างหน้า

เพื่อลดต้นทุนให้สามารถแข่งขันกับที่อื่นได้มากขึ้น เราจะปรับโครงสร้างองค์การใหม่และลดต้นทุนเสียห่วยการผลิตลง 1 ใน 3 ในปีงบประมาณหน้า

เพื่อเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ เราจะทุ่มเงินโฆษณาอีก 4% ของงบประมาณ เพื่อเน้นให้ผู้บริโภคจดจำเครื่องหมายการค้าของเรา

ดังนั้น จึงสรุปลำดับของกลยุทธ์ได้ดังนี้



2.2 แนวคิดการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT

SWOT ANALYSIS



รูปที่ 2-1 SWOT ANALYSIS

การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS นั้น จะต้องวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐาน 2 อย่าง คือ

1. BACK GROUND ของตัวผู้ประกอบการเอง ว่ามีประสบการณ์อย่างไร มีจุดแข็งอย่างไรในตัวของตนเอง

2. จุดเด่นจุดด้อยอันเกิดจากลักษณะของธุรกิจเอง

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจาก

สภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

คำว่า "สวอต" หรือ "SWOT" นั้นมาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

S มาจาก **Strengths** หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก **Weaknesses** หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

O มาจาก **Opportunities** หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก **Threats** หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

2.3 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย Five Competition Forces Model

รูปที่ 2-2 Porter's Five Competition Forces Model



“Porter’s Five Competition Forces Model” ที่พัฒนาขึ้นมาโดยพอร์เตอร์ (Porter) เพื่อนำมาใช้ในประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งพอร์เตอร์เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย ได้แก่

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกันโดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง-กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อ การแข่งขัน

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็就会有ความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของเราทันที

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

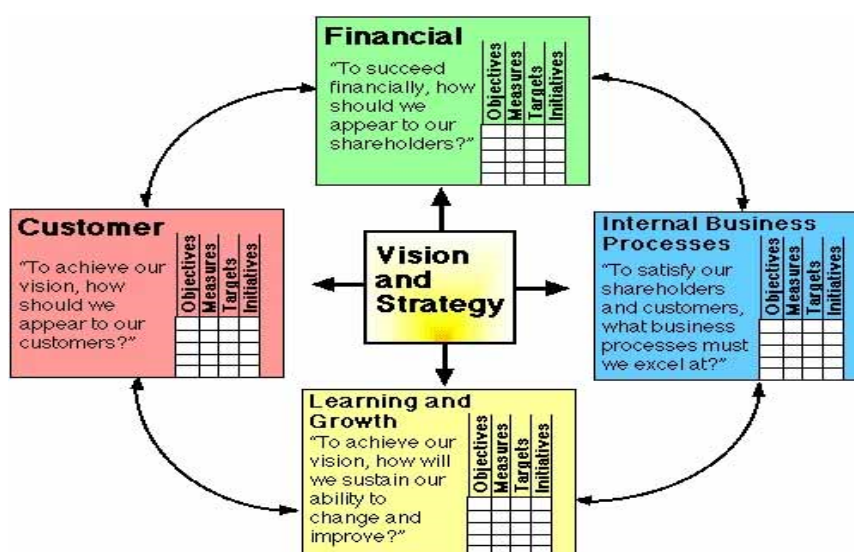
5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative

โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งเป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยการจัดการองค์กรในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Paul Arveson, 1998) ซึ่งแต่เดิม การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ BSC จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์กร นอกจากนั้น BSC ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ และทำให้แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ BSC ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายตั้งแต่นั้นมา โดยแนวคิดประเด็นหลักๆ ที่นักวิชาการผู้พัฒนา BSC ได้เสนอไว้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์กรซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน และมุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPI) เป็นชุด ที่มีความสัมพันธ์กันคือ

รูปที่ 2-3 ภาพประกอบจาก Paul Arveson, 1998. What is the Balanced Scorecard?.



เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.balancedscorecard.org/basics/index.html>

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการขององค์กรได้ ว่าเป็นอย่างไร มุมมองด้านการเงินมีตัวอย่างของตัวชี้วัด หรือ KPI เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามองเราอย่างไร มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPI เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้ มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPI เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงานทัศนคติของพนักงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน

BSC ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรและต่อมา ได้มีการพัฒนา BSC ให้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับ กลยุทธ์มากขึ้น BSC ทำให้เกิดความสมดุลการดำเนินงานด้านต่างๆ ในองค์กรมากขึ้นการจัดทำ BSC มีขั้นตอนที่สำคัญๆ ประกอบด้วย

1. ขั้นการวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้รู้สถานะพื้นฐานขององค์กร ซึ่งอาจใช้ เทคนิคที่เรียกว่า SWOT Analysis ก็ได้ คือ การวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2. ขั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กรมีส่วนสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร

3. ขั้นการกำหนดมุมมอง (Perspective) การกำหนดมุมมองการประเมินผลองค์กร และการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร มีความสำคัญ และอาจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจการ

4. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยมีมุมมองหลักต่างๆ ของ BSC ดังกล่าวคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้ามุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

5. ขั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

6. ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด KPI และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง และเรียงลำดับความสำคัญ

7. ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

การนำ BSC ไปเป็นเครื่องมือทางการจัดการในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติ ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2.5 แนวคิดการจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)

หลักการในการกำหนดตัวชี้วัด

หลักการจัดทำตัวชี้วัดโดยทั่วไปคือการแปลงสิ่งที่เป็นามธรรมที่สุดให้เป็นรูปธรรมมากที่สุด โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยวิสัยทัศน์นั้นต้องมีการกำหนดช่วงเวลา เช่น ภายใน 5 ปีข้างหน้า จากนั้นจึงเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวไปสู่ตัวชี้วัด โดยผ่านกระบวนการ ดังนี้

1. แปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นแผนยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์และพันธกิจสามารถแปลงให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นโดยปรับให้เป็นยุทธศาสตร์ในระดับที่ลดหลั่นลงไป ยุทธศาสตร์มีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือระดับนามธรรม (Corporate Strategy) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในระดับแผนงานซึ่งจะเป็นเป้าหมายของแผนงานที่องค์กรต้องการ แต่การที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องใช้ยุทธศาสตร์ระดับที่ 2 คือระดับที่เป็นกึ่งนามธรรมและกึ่งรูปธรรม (Business Strategy) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ระดับโครงการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อรองรับแผนงาน และโครงการเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการระบุว่าองค์กรต้องการทำอะไร และยุทธศาสตร์ระดับที่ 3 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ระดับกิจกรรมเพื่อชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายได้ และถือว่าเป็นแผนในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

2. แปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย

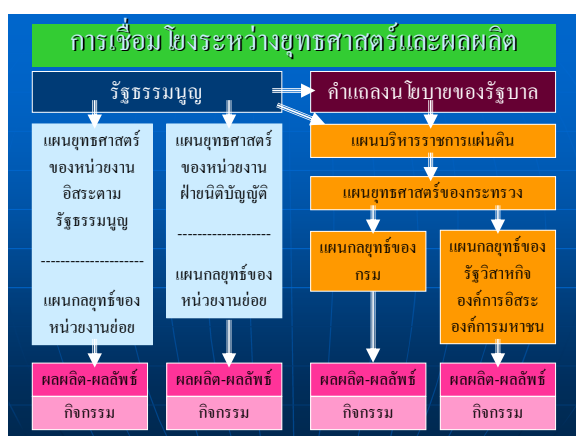
เมื่อได้แผนระดับยุทธศาสตร์ แล้วองค์กรต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย ว่าแต่ละแผนงานดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์กับใครและอย่างไร การแปลงแผนระดับยุทธศาสตร์ไปสู่แผนระดับกิจกรรมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องระบุไว้ในแผนระดับกิจกรรมด้วยว่า อะไรเป็นตัวชี้วัดของผลผลิต (Output Indicator) และอะไรคือตัวชี้วัดของผลลัพธ์จากการนำผลผลิตไปใช้ (Outcome Indicator) ซึ่งต่างจากวัตถุประสงค์เชิงกิจกรรมที่แสดงให้เห็นว่า แต่ละแผนงานดำเนินการเพื่อให้เกิดกิจกรรมอะไร

แนวคิดที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายคือ การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลำดับขั้น (Objective Tree) โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (End) ในระยะไกล ๆ และยังไม่เห็นไม่ชัด จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ (Mean) ที่จะทำให้เกิดเป้าหมายนั้น ซึ่ง

Mean ในระดับใด ๆ ก็จะกลายเป็น End ที่ชัดเจนขึ้นแล้วจึงกำหนด Mean สำหรับ End ที่เริ่มชัดเจนขึ้นอีก จนกระทั่งได้ Mean ที่ชัดเจนที่สุด ซึ่งบอกองค์กรได้ว่าต้องทำอะไร

3. แปลง Mean ที่ชัดเจนที่สุดเป็นแผนระดับกิจกรรมและตัวชี้วัด

เมื่อองค์กรทราบว่าต้องทำอะไรแล้ว ก็จะจัดทำเป็นแผนระดับกิจกรรม (Action Plan) เพื่อใช้ในการปฏิบัติแล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดกิจกรรมนั้น

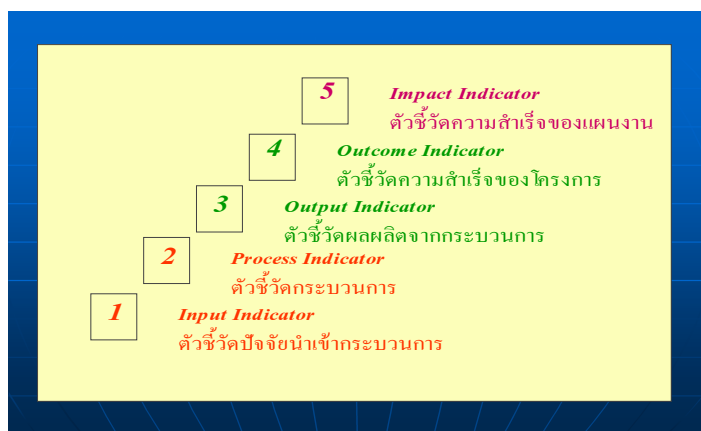


รูปที่ 2-4 การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์และผลผลิต

ดังนั้น หลักการในการกำหนดตัวชี้วัดคือการตอบคำถามจากแผนและกิจกรรมนั้น ๆ ว่า ต้องการทำให้วัตถุประสงค์ใด และใครคือกลุ่มเป้าหมายหรือได้รับประโยชน์จากการกระทำนั้น

ประโยชน์ในการกำหนดตัวชี้วัดคือสามารถทำให้หน่วยงานเห็นภาพเป้าหมายและการทำงานของตนชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถประเมินผลจากกิจกรรมนั้นได้ทันทีว่าตอบสนองแผนระดับยุทธศาสตร์โดยรวมของทั้งหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามหน่วยงานจำเป็นต้องคำนึงถึงความมีอยู่ของข้อมูลด้วยว่าสามารถนำไปใช้ประเมินกิจกรรมตามตัวชี้วัดนั้นได้หรือไม่ และต้องพยายามไม่ให้ตัวชี้วัดนั้นเป็นการวัดที่ปริมาณของกิจกรรม ควรเน้นการวัดที่ผลของกิจกรรมให้มากที่สุด

ระดับของตัวชี้วัด



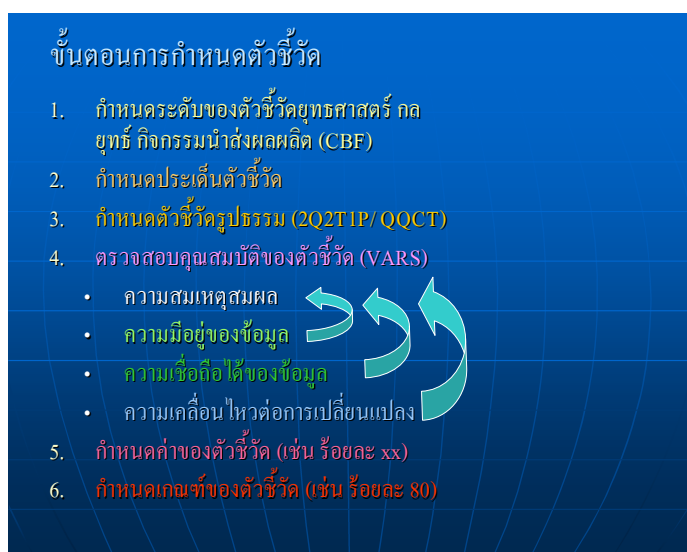
รูปที่ 2-5 ตัวชี้วัด 5 ระดับ

การกำหนดตัวชี้วัดในรูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management: RBM) จะวัดที่ตัวชี้วัดผลผลิตจากกระบวนการ (Output Indicator) และตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (Outcome Indicator) ซึ่งอยู่ในบันไดขั้นที่ 3 และ 4 โดย Output indicator จะวัดว่าดำเนินการแล้วเสร็จร้อยละเท่าไรของเป้าหมาย ส่วน outcome Indicator จะวัดว่าใครได้ประโยชน์จากโครงการ ดังนั้น ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้ากระบวนการ (Input Indicator) และตัวชี้วัดกระบวนการ (Process Indicator) ซึ่งอยู่ในบันไดขั้นที่ 1 และ 2 จะไม่ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลโครงการ เนื่องจาก Input Indicator จะวัดว่าใช้งบประมาณหมดหรือไม่ ส่วน Process Indicator จะวัดปริมาณว่าทำอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการเน้นที่การรายงานการใช้งบประมาณ ในส่วนของบันไดขั้นที่ 5 เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน (Impact Indicator) ถือว่าเป็น Policy indicator ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

Output และ Outcome มีความแตกต่างกันโดย Output คือสิ่งที่ทำออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งวัดได้เมื่อสิ้นสุดการกระทำ แต่ Outcome คือผลประโยชน์ที่ได้จาก Product ซึ่งต้องทอดระยะเวลาไว้ช่วงหนึ่ง (ประมาณ 6 เดือน) จึงจะวัดได้ การกำหนดตัวชี้วัดในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นการกำหนดตัวชี้วัดแบบอุดมคติที่ไม่สามารถประเมินผลการทำงานได้จริง และมีการใช้ตัวชี้วัดระดับ Output Indicator มาก ซึ่งมักจะเป็นการลงบันทึกของผู้ปฏิบัติงานว่าได้ทำกิจกรรมนั้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดระดับ Output Indicator นั้น ยังไม่สามารถตอบได้ว่ากิจกรรมนั้นตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด จึงควรพัฒนาให้เป็น Outcome Indicator มากขึ้น

ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดควรเริ่มจากการพิจารณาว่าหน่วยงานต้องการตัวชี้วัดในระดับใด และต้องการที่จะใช้ตัวชี้วัดนั้นประเมินผลในประเด็นใด แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดขึ้นให้มีลักษณะเป็น รูปธรรมตามลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีที่กล่าวไว้ข้างต้น ในกรณีที่เป็นตัวชี้วัดระดับ Output ให้ คำนึงถึงการวัดผลจาก ปริมาณผลผลิต (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) และ เวลา (Time) จากนั้นให้ตรวจสอบว่าตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมานั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนหรือไม่ รวมถึง กำหนดค่าของตัวชี้วัดว่าจะให้ออกมาในลักษณะใด และมีเกณฑ์เท่าใด



รูปที่ 2-6 ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

คุณสมบัติของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดที่ดีนั้นควรมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สามารถวัดผลจากการกระทำได้ และไม่ก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน โดยตัวชี้วัดที่ดีสูงจนได้เชิงรูปธรรม ได้แก่ ตัวชี้วัดทางด้านปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place) และจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีคือ มีความสมเหตุสมผลที่จะสามารถอธิบายได้ (Validity) มีข้อมูลที่สามารถสนับสนุนตัวชี้วัดได้ (Availability) มีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเคลื่อนไหวได้จากความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีการปฏิบัติงาน ถึงจุดอิ่มตัวสามารถใช้ตัวชี้วัดที่ยืนยันตัวเลขเดิมได้

นอกจากนั้นข้อมูลที่สนับสนุนตัวชี้วัดควรอยู่ในรูปของตัวเลข ซึ่งสามารถปรากฏออกมาได้ในหลายลักษณะคือ จำนวน สัดส่วน อัตราส่วน อัตรา ร้อยละ และค่าเฉลี่ย โดยข้อมูลตัวเลขเหล่านั้นสามารถนำมาใช้ในการประเมินตามเกณฑ์ได้ ดังนี้

1. การเปรียบเทียบเกณฑ์สมบูรณ์ เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้สมบูรณ์ครบถ้วนหรือไม่
2. การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้ใกล้เคียงค่ามาตรฐานกลาง เช่น สูงกว่า เท่ากับ หรือต่ำกว่าค่ามาตรฐานกลาง
3. การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานเชิงนโยบาย เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้ใกล้เคียงปริมาณความต้องการที่กำหนดนโยบายของรัฐบาลหรือแผนของกระทรวง เช่น สูงกว่า แผน เท่ากับแผน หรือต่ำกว่าแผน
4. การเปรียบเทียบการเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ เช่น เรื่องร้องเรียนลดลงจาก 50 เรื่องเป็น 25 เรื่อง คิดเป็นลดลงร้อยละ 50 ซึ่งมักใช้ในกรณีที่ไม่มีหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานอื่นเพื่อเปรียบเทียบผลงาน จึงต้องเปรียบเทียบกับผลงานเดิม

ทั้งนี้ การเก็บข้อมูลตัวชี้วัดสามารถทำได้โดยสัมภาษณ์ (interview) สอบถาม (questionnaire) สังเกตการณ์ (observation) และจากเอกสาร (document) โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล 3 ระดับ คือ ระดับโครงการ ระดับท้องถิ่น และระดับชาติ

2.6 สรุปแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทางการดำเนินงานในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ แผนกลยุทธ์จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ซึ่งทำให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ยังต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจ เช่น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทเรา การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มีมากน้อยเพียงใด และการมีสินค้าและบริการอื่นทดแทนรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะนำไปสู่การจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า

มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้วยเครื่องมือทางด้านการจัดการ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในลักษณะที่เป็นโครงการหรือกิจกรรม ที่มีการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ”

ส่วนที่ 3

ระเบียบวิธีจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ฉบับนี้ คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ได้กำหนดระเบียบวิธีจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย ประชากรที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถานที่ที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ วิธีการศึกษาและจัดทำแผนกลยุทธ์ โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประชากรที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ประชากรที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ชุดที่ 35 จำนวน 15 คน ประกอบด้วย

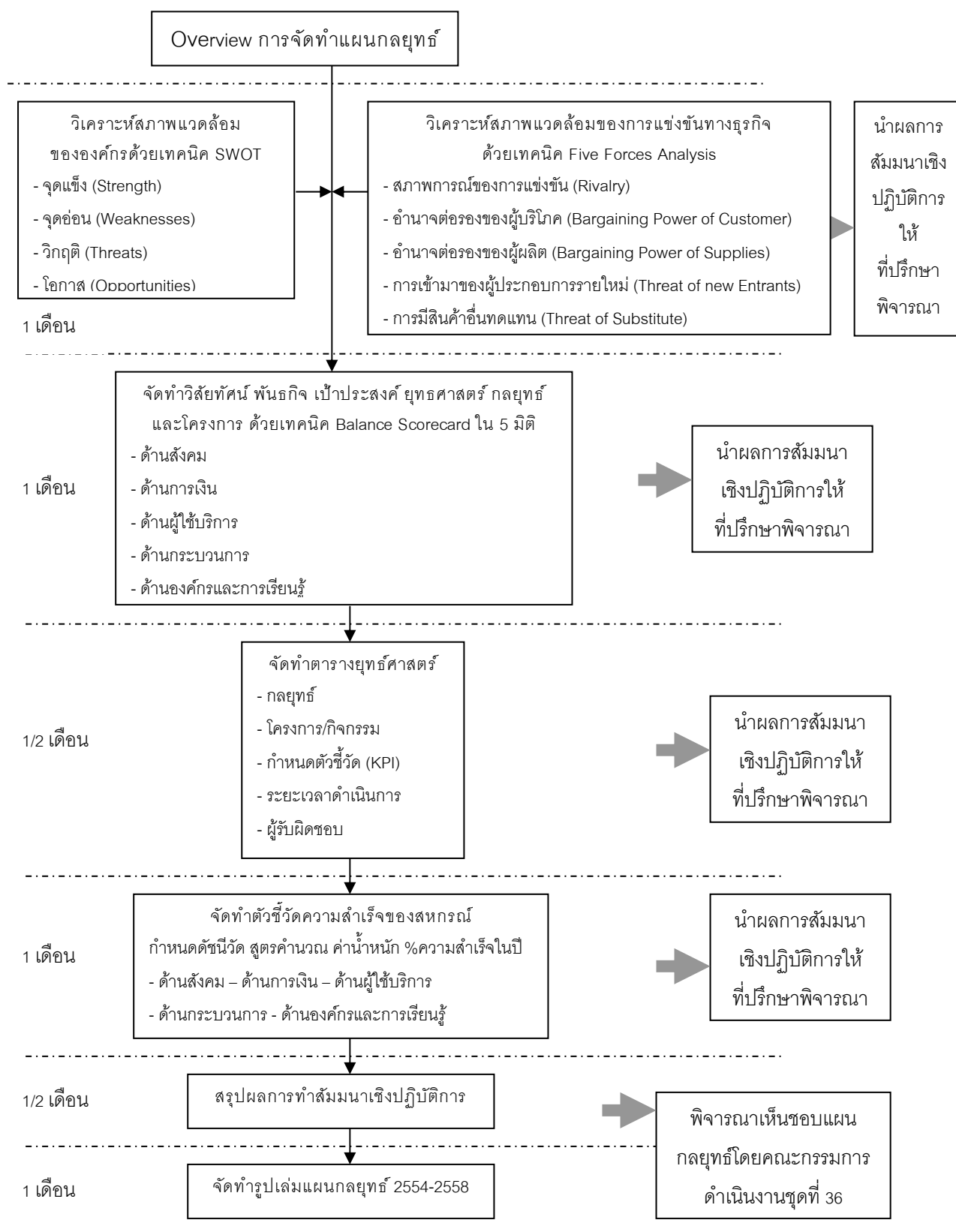
1. นายดำรง ม่วงศรี	ประธานกรรมการดำเนินการ
2. นายเผ่าพันธุ์ รัตนางกูร	รองประธานกรรมการ คนที่ 1
3. นายณสรวง สุวรรณ	รองประธานกรรมการ คนที่ 2
4. นางนิตยา เจริญสุข	รองประธานกรรมการ คนที่ 3
5. นายกันต์ ทีมนันทพร	รองประธานกรรมการ คนที่ 4
6. นายวัชร ยาคุณ	รองประธานกรรมการ คนที่ 5
7. นางเกษร สุวรรณรงค์	รองประธานกรรมการ คนที่ 6
8. นายอภิชาติพล เกษพรหม	เลขานุการ
9. นายสมยศ บุญประทานพร	ผู้ช่วยเลขานุการ
10. นายสมชัย วงศ์เรืองแสง	เหรัญญิก
11. นายธนา แสงเงิน	ผู้ช่วยเหรัญญิก
12. นายอัศววัฒน์ ลิ้มวัฒนนนท์	นายทะเบียน
13. นายยงยุทธ บำรุงรัตน์	กรรมการ
14. นายภาสกร บัณฑิตวงษ์	กรรมการ
15. นายรัตต์ญญู กลิ่นพิกุล	กรรมการ

2. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 19 คน ประกอบด้วย

1. นางพรสุข ไกรเลิศ	ผู้จัดการสหกรณ์
2. นางสาวพิน คันธวิวรรณ์	ผู้ช่วยผู้จัดการ
3. นางสาววรรณวิภา ทองเรไร	ผู้ช่วยผู้จัดการ
4. นางสาวปัทมาพร รัตนสุวรรณ	เจ้าหน้าที่บัญชีอาวุโส
5. นางสาววิริยา สังขวิจิตร	เจ้าหน้าที่บริการสมาชิกอาวุโส
6. นางสาวจิรภา กุลอารีมิตร	เจ้าหน้าที่ทะเบียนและเทคโนโลยี อาวุโส
7. นายปิติวัฒน์ ขวัญอ่อน	เจ้าหน้าที่อำนวยการอาวุโส
8. นางสาวธนียา สังขกรณ์	เจ้าหน้าที่บริการสมาชิกอาวุโส
9. นายประกิจ อริยากรโสภณ	เจ้าหน้าที่ทะเบียนและเทคโนโลยี
10. นายทรงพล โลหะจันท์	เจ้าหน้าที่นิติกร
11. นางสาวเต็มศิริ ล้อมเนตร	เจ้าหน้าที่บริการสมาชิก
12. นางสาวรัชดาภรณ์ สอนชา	เจ้าหน้าที่บริการสมาชิก
13. นางสาวพรเพ็ญ เพชรต่อม	เจ้าหน้าที่การเงิน
14. นายศุภชัย ทองสุข	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและโครงการ
15. นายจักรพันธ์ ใจซื่อ	เจ้าหน้าที่อำนวยการ
16. นางสาวรัชฎา วังเอก	เจ้าหน้าที่นิติกร
17. นางสาวกนกวรรณ จอจัน	เจ้าหน้าที่การเงิน
18. นางสาวกุลธิดา ไกรฤกษ์	เจ้าหน้าที่การเงิน
19. นายณฤเบศร์ แพไทยสงค์	เจ้าหน้าที่เทคโนโลยี

3.2 วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์

รูปที่ 3-1 แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ บวท. 2554-2558



3.3 โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พ.ศ. 2554-2558

โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554-2558 สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

.....

1. เลขที่โครงการ 1 / 2553
2. ชื่อโครงการ โครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ปี 2554-2558
3. หน่วยงานที่รับผิดชอบ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
4. หลักการและเหตุผล

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ให้ความสำคัญของการส่งเสริมให้สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก กรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันจัดทำแล้วนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยกำหนดเป็นกิจกรรมแผนงานโครงการและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ทำให้สหกรณ์มีกรอบทิศทางในการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่คำนึงถึงศักยภาพของสหกรณ์ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สหกรณ์กำลังเผชิญอยู่ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารการจัดการของสหกรณ์ให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์อย่างเต็มที่ และส่งเสริมให้สหกรณ์ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

5. วัตถุประสงค์

- 5.1. เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์
- 5.2. เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 5.3. เพื่อพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแก่สหกรณ์อื่นๆ ได้

6. เป้าหมาย

- 6.1. คณะกรรมการดำเนินงาน สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ชุติ 35
- 6.2. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- 6.3. ตัวแทนสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

7. วิธีการดำเนินการ

7.1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

1. การประชุมชี้แจงโครงการ

คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้คณะกรรมการดำเนินงานชุติ 35 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารสหกรณ์ โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

- แนวความคิดในการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์
- ให้คณะกรรมการดำเนินงานชุติ 35 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ที่เข้าร่วม

โครงการ ฯ ถ่ายทอดประสบการณ์และผลที่ได้รับจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

- ให้คณะกรรมการดำเนินงานชุติ 35 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ที่สนใจ

เข้าร่วมโครงการ ฯ ลงทะเบียนรายชื่อขอจัดทำแผนกลยุทธ์

2. การคัดเลือกและแต่งตั้งที่ปรึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์

คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ คัดเลือกที่ปรึกษาประจำสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ โดยมีหน้าที่แนะนำและให้คำปรึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

3. การจัดหาวิทยากร

คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ จะจัดหาวิทยากรจากสถาบันการศึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรอื่นที่มีความรู้ความชำนาญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อให้ความรู้และคำแนะนำกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่คณะกรรมการดำเนินงานชุติ 35 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ

4. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดการประชุมแบบมีส่วนร่วม

ร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสหกรณ์เพื่อร่วมกัน วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม SWOT, Five Force และ Balance Scorecard กำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของสหกรณ์ กำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์

2. ขออนุมัติโครงการการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ต่อคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 เพื่อดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณ

7.2. การติดตามและประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

1. การติดตามโครงการ ฯ

หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ ฯ จะติดตามผลการดำเนินการโครงการ เพื่อให้ทราบสถานการณ์ความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการและสามารถปรับเปลี่ยนแผนงาน หรือให้การสนับสนุนที่สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง

2. การประเมินผลโครงการ ฯ

การกำหนดการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ จนสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการบริหารงานของสหกรณ์ได้ในระยะยาว

3. การพัฒนากระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

การพัฒนาเพื่อเรียนรู้แนวทางแห่งความสำเร็จจากสหกรณ์อื่น และการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ภายใต้อาณัติของสหกรณ์

8. ระยะเวลาโครงการ

เดือน มิถุนายน-ธันวาคม 2553 (ขั้นตอนและกำหนดเวลาในเอกสารแนบ)

9. งบประมาณ

จำนวน 102,000 บาท (รายละเอียดค่าใช้จ่ายในเอกสารแนบ)

10. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีความเข้าใจ ความรู้ และทักษะของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

2. สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

11. เจ้าหน้าที่ดำเนินการ

ที่ปรึกษาโครงการ	วิทยากรภายนอก/ผู้เชี่ยวชาญการจัดทำแผนกลยุทธ์
ผู้อำนวยการโครงการ	ประธานคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35
ผู้บริหารโครงการ	คณะกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ชุดที่ 35

12. การเสนอแนะโครงการ

คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ร่วมโครงการฯ สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงาน พัฒนาสหกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกสหกรณ์

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ฉบับนี้ คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ได้ใช้เครื่องมือช่วยในการจัดทำแผนฯ ดังนี้

1. สื่อการสอนวีดิทัศน์ (VCD Presentation) เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ (SWOT Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ (Five Forces Analysis) และการวิเคราะห์ขีดสมดุลงบการเงิน ลูกค้ำ กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา (Balance Scorecard Analysis) ของ รศ.สมชัย ศรีสุทธิยากร, สำนัก Third Wave Education. วิทยากรผู้มีความเชี่ยวชาญการการบริหารองค์กรและการจัดทำแผนกลยุทธ์

2. เครื่องมือบันทึกความคิดเห็นและสังเคราะห์ปัจจัยจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ (SWOT Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ (Five Forces Analysis) ของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งออกแบบโดย ดร.วัชร ยาคุณ ประธานคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ และกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง ชุดที่ 35 (ภาคผนวก ค)

3. เครื่องมือวิเคราะห์ความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Focus Group Content Validity) การวิเคราะห์ขีดสมดุลงบการเงิน ลูกค้ำ กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา (Balance Scorecard Analysis) ของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งออกแบบโดย ดร.วัชร ยาคุณ ประธานคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ และกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง (ภาคผนวก ง)

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติสมมูลในมิติของการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา (Balance Scorecard Analysis) ของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้จัดทำแผนฯ จะวิเคราะห์จากค่ามัธยฐาน, ฐานนิยม, ความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน และค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วนำมาแปลผลน้ำหนักคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

1. มัธยฐาน (Median) มัธยฐานที่คำนวณได้จากผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ แปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้จัดทำแผนฯ กำหนดไว้ ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึงแนวโน้มตามข้อความ มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึงแนวโน้มตามข้อความ มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก

2.51-3.50 หมายถึงแนวโน้มตามข้อความ มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึงแนวโน้มตามข้อความ มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อย

1.00-1.50 หมายถึงแนวโน้มตามข้อความ มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อยที่สุด

2. ฐานนิยม (Mode) ผู้จัดทำแผนฯ จะคำนวณค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความ แล้วนำมาหาค่าความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม โดยกำหนดค่าของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.0 แสดงว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการมีความเห็นสอดคล้องกับข้อความนั้น

3. พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผู้จัดทำแผนฯ คำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3.0 กับควอไทล์ที่ 1 ($Q_3 - Q_1$) ถ้าข้อความใดค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าตั้งแต่ 1.5 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน และถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ ($Q_3 - Q_1$) ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

ผู้จัดทำแผนฯ จะสรุปความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในเรื่องแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 โดยใช้ข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป เนื่องจากผู้ศึกษาต้องการพิจารณาเกณฑ์ความเป็นไปได้มาก, ผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยมไม่เกิน 1.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.5 ลงมา สรุปเป็นรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ต่อไป

ส่วนที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการตามกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ความเห็นสอดคล้องในแผนกลยุทธ์ 2554-2558 โดยใช้การวิเคราะห์ความเป็นไปได้หรือความเป็นจริงที่เห็นพ้องต้องกันของแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์

วิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 100

ตาราง 4-1 กลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์

ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
กลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35	15	100.00
กลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์	19	100.00
รวม	34	100.00

2. ความเป็นไปได้หรือความเป็นจริงที่เห็นพ้องต้องกัน ของผู้ร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในเครื่องมือ Balance Scorecard ด้วยเทคนิคเดลไฟ

การวิเคราะห์ความเห็นสอดคล้องในแผนกลยุทธ์ 2554-2558 โดยความเป็นไปได้หรือความเป็นจริงที่เห็นพ้องต้องกันของแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 หรือในอีก 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2554-2558) ตามความคิดเห็นของกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์ โดยใช้เทคนิควิธีศึกษาเดลฟาย ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency)

มัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และ ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ของแต่ละข้อคำถามหรือข้อความนั้น ๆ

เกณฑ์ความคิดเห็น

1. เกณฑ์แผนกลยุทธ์ 5 ปีที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ พิจารณาจากค่าคะแนน ความถี่ที่คิดเป็นร้อยละ (Percentage) ดังนี้

95.10-100.00 หมายถึง แผนกลยุทธ์ 5 ปีที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์มากที่สุด

80.10-95.00 หมายถึง แผนกลยุทธ์ 5 ปีที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์มาก

65.10-80.00 หมายถึง แผนกลยุทธ์ 5 ปีที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ปานกลาง

50.00-65.00 หมายถึง แผนกลยุทธ์ 5 ปีที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์น้อย

เกณฑ์ความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์ 5 ปีที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ พิจารณา จากความถี่ตั้งแต่ 80.10 ขึ้นไป แสดงว่ากลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ ออมทรัพย์มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน หากพบว่าค่าความถี่น้อยกว่า 80.10 แสดงว่ากลุ่ม คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์ มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

2. เกณฑ์การพิจารณาความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดขึ้น พิจารณาจากค่าคะแนน มัธยฐาน (Median) ที่คำนวณได้ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึงแนวโน้มตามข้อความที่มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึงแนวโน้มตามข้อความที่มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก

2.51-3.50 หมายถึงแนวโน้มตามข้อความที่มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึงแนวโน้มตามข้อความที่มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อย

1.0-1.50 หมายถึงแนวโน้มตามข้อความที่มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อยที่สุด

3. เกณฑ์การพิจารณาความเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง ที่มีแนวโน้มใน ข้อความแต่ละข้อ แสดงค่าคะแนนแทนระดับความคิดเห็นของกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์ ดังนี้

5 หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมากที่สุด

4 หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก

3 หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงปานกลาง

2 หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อย

1 หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงน้อยที่สุด

4. เกณฑ์ความสอดคล้องของกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ ออมทรัพย์ พิจารณาจาก

4.1 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quatile Range) คำนวณจากค่าความต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ถ้าพบว่าค่าของพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่ามากกว่า 1.5 และความคิดเห็นของกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์ไม่สอดคล้องกัน หากค่าของพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าไม่มากกว่า 1.5 และความคิดเห็นของกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

4.2 ความแตกต่างระหว่างมัธยฐาน (Median) กับฐานนิยม (Mode) คำนวณหาค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความ หากพบว่ามีความแตกต่างไม่เกิน 1 แสดงว่าข้อความนั้นกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์ มีความเห็นสอดคล้องกัน หากพบว่ามีความแตกต่างเกิน 1 แสดงว่าข้อความนั้นกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ออมทรัพย์ มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้หรือความเป็นจริงที่เห็นพ้องต้องกันของแผนกลยุทธ์ สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ด้วยเทคนิคเดลไฟ สรุปได้ดังตาราง 4-2 ถึง 4-9

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558									
	โอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือ เป็นจริง					ภาพอนาคตแผน กลยุทธ์ 2554-2558		เหตุผล ประกอบ (ถ้ามี)	
	5	4	3	2	1	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์		
มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้									
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาทรัพยากรบุคคล		M=4				92.3	7.7		
เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างความยั่งยืน ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์		M=4				84.6	15.4		
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่		M=4				92.3	7.7		
เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิกอย่างเป็นระบบ		M=4				92.3	7.7		
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่รวมถึงสมาชิกได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง		M=4				92.3	7.7		
เป้าประสงค์ที่ 3 เพื่อพัฒนาโครงสร้างสหกรณ์และการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์		M=4				92.3	7.7		
กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำโครงสร้างสหกรณ์		M=4				84.6	15.4		
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาสหกรณ์ให้เกิดการเรียนรู้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่		M=4				92.3	7.7		
เป้าประสงค์ที่ 4 เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมในที่ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่		M=4				84.6	15.4		
กลยุทธ์ที่ 4 สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่		M=4				84.6	15.4		
เป้าประสงค์ที่ 5 เพื่อพัฒนาระบบโปรแกรมของสหกรณ์ให้ทันสมัย และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานของสหกรณ์		M=4				92.3	7.7		
กลยุทธ์ที่ 5 การจัดสร้างระบบ E-COOP		M=4				92.3	7.7		
กลยุทธ์ที่ 6 ค้นหาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับระบบงานของสหกรณ์		M=4				92.3	7.7		

จากตารางที่ 4-2 พบว่ากลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ออมทรัพย์ฯ มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ นั้น อยู่ในระดับ มากขึ้นไป คือมีค่าตั้งแต่ 84.6-100.00 (80.10-100.00 เป็นแผนกลยุทธ์ 5 ปีด้านองค์กรและการ เรียนรู้ที่พึงประสงค์มากที่สุด) และโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($M = 4.0$ หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก)

ตารางที่ 4-3 ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงาน ชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558								
ลำดับ ความ สำคัญ	ข้อที่	มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ ที่พึงประสงค์	ผลทางสถิติ				ภาพอนาคตแผน กลยุทธ์ 2554-2558	
			Median	Mode	IQR	Me-Mo	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
					≤1.5	≤1.0		
มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้								
1	1	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพ บุคคล	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	2	เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างความ ยั่งยืน ในการปฏิบัติหน้าที่ของ เจ้าหน้าที่สหกรณ์	4.0	4.0	1.0	0.0	84.6	15.4
1	3	กลยุทธ์ที่ 1 สร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	4	เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อเสริมสร้าง ความรู้ให้กับคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ ที่และสมาชิกอย่างเป็นระบบ	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	5	กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ที่รวมถึง สมาชิกได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
	6	เป้าประสงค์ที่ 3 เพื่อพัฒนา โครงสร้างสหกรณ์ และการ บริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับ	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7

		ภารกิจของสหกรณ์						
	7	กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำโครงสร้างสหกรณ์	4.0	4.0	1.0	0.0	84.6	15.4
	8	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาสหกรณ์ให้เกิดการเรียนรู้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
	9	เป้าประสงค์ที่ 4 เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่	4.0	4.0	1.0	0.0	84.6	15.4
	10	กลยุทธ์ที่ 4 สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่	4.0	4.0	1.0	0.0	84.6	15.4
	11	เป้าประสงค์ที่ 5 เพื่อพัฒนาระบบโปรแกรมของสหกรณ์ให้ทันสมัยและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานของสหกรณ์	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
	12	กลยุทธ์ที่ 5 การจัดสร้างระบบ E-COOP	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
	13	กลยุทธ์ที่ 6 ค้นหาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับระบบงานของสหกรณ์	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7

จากตารางที่ 4-3 พบว่ากลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมององค์กรและการเรียนรู้นั้น อยู่ในระดับมาก ($Mo = 4$, $Me = 4$, $IQR = 1.0$) มีจำนวน 13 ประเด็นจากจำนวนทั้งหมด 13 ประเด็น คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างความยั่งยืน ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิกอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่รวมถึงสมาชิกได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ที่ 3 เพื่อพัฒนาโครงสร้างสหกรณ์ และการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจ

ของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำโครงสร้างสหกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาสหกรณ์ให้เกิดการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ที่ 4 เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ที่ 5 เพื่อพัฒนาระบบโปรแกรมของสหกรณ์ให้ทันสมัย และนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 5 การจัดสร้างระบบ E-COOP

กลยุทธ์ที่ 6 ค้นหาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับระบบงานสหกรณ์

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงาน ชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านกระบวนการ

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558									
	โอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง					ภาพอนาคตแผนกลยุทธ์ 2554-2558		เหตุผลประกอบ (ถ้ามี)	
	5	4	3	2	1	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์		
มุมมองด้านกระบวนการ									
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง มีความสามารถด้านการบริการด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึง		M=4				92.3	7.7		
เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการ ขบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับของสหกรณ์		M=4				84.6	15.4		
กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดมาตรฐานการให้บริการ		M=4				92.3	7.7		
กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน		M=4				92.3	7.7		
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ และกฎหมายอย่างเคร่งครัด		M=4				92.3	7.7		

จากตารางที่ 4-4 พบว่ากลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมองด้านกระบวนการนั้น อยู่ในระดับมากขึ้นไป คือมีค่าตั้งแต่ 84.6-100.00 (80.10-100.00 เป็นแผนกลยุทธ์ 5 ปีด้านกระบวนการที่พึงประสงค์มากที่สุด) และโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($M = 4,0$ หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก)

ตารางที่ 4-5 ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านกระบวนการ

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558								
ลำดับ ความ สำคัญ	ข้อที่	มุมมองด้านกระบวนการที่พึง ประสงค์	ผลทางสถิติ				ภาพอนาคตแผน กลยุทธ์ 2554-2558	
			Median = มัธยฐาน Mode = ฐานนิยม IQR = พิสัยระหว่างควอไทล์					
			Median	Mode	IQR	Me-Mo	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
					≤ 1.5	≤ 1.0		
มุมมองด้านกระบวนการ								
1	1	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง มีความสามารถด้านการบริการด้วยความถูกต้องรวดเร็ว และทั่วถึง	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	2	เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการ ขบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับของสหกรณ์	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	3	กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดมาตรฐานการให้บริการ	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	4	กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	5	กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ และกฎหมายอย่างเคร่งครัด	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7

จากตารางที่ 4-5 พบว่ากลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมองด้านกระบวนการนั้น อยู่ในระดั้มาก (Mo = 4 , Me = 4, IQR = 1.0) มีจำนวน 5 ประเด็นจากจำนวนทั้งหมด 5 ประเด็น คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง มีความสามารถด้านการบริการด้วยความถูกต้องรวดเร็ว และทั่วถึง

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการ ขบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ
เป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดมาตรฐานการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ และกฎหมายอย่าง
เคร่งครัด

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านผู้ใช้บริการ/ลูกค้า

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558									
	โอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือ เป็นจริง					ภาพอนาคตแผน กลยุทธ์ 2554-2558		เหตุผล ประกอบ (ถ้ามี)	
	5	4	3	2	1	พึง	ไม่พึง		
						ประสงค์	ประสงค์		
มุมมองด้านผู้ใช้บริการ/ลูกค้า									
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสหกรณ์ให้มีบริการ ธุรกรรมที่หลากหลายและการบริการที่ประทับใจ		M=4				92.3	7.7		
เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อให้สมาชิกได้รับความ ประทับใจในการบริการที่ดี และมีธุรกรรมที่ตรงตาม ความต้องการ		M=4				84.6	15.4		
กลยุทธ์ที่ 1 จัดสร้างธุรกรรมทางการเงินให้ตรงกับ ความต้องการของสมาชิก		M=4				92.3	7.7		
กลยุทธ์ที่ 2 จัดทำระบบสมาชิกสัมพันธ์		M=4				92.3	7.7		

จากตารางที่ 4-6 พบว่ากลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมองด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้า นั้น อยู่ในระดับมากขึ้นไป คือมีค่าตั้งแต่ 84.6-100.00 (80.10-100.00 เป็นแผนกลยุทธ์ 5 ปีด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้าที่พึงประสงค์มากที่สุด) และโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงอยู่ในระดับมากเช่นกัน (M = 4,0 หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก)

ตารางที่ 4-7 ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้า

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558								
ลำดับความสำคัญ	ข้อที่	มุมมองด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้าที่พึงประสงค์	ผลทางสถิติ				ภาพอนาคตแผนกลยุทธ์ 2554-2558	
			Median	Mode	IQR	Me-Mo	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์
					≤1.5	≤1.0		
มุมมองด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้า								
1	1	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสหกรณ์ให้มีบริการธุรกรรมที่หลากหลายและการบริการที่ประทับใจ	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	2	เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อให้สมาชิกได้รับความประทับใจในการบริการที่ดี และมีธุรกรรมที่ตรงตามความต้องการ	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	3	กลยุทธ์ที่ 1 จัดสร้างธุรกรรมทางการเงินให้ตรงตามความต้องการของสมาชิก	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	4	กลยุทธ์ที่ 2 จัดทำระบบสมาชิก	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7

จากตารางที่ 4-7 พบว่ากลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีมีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุ

การบินแห่งประเทศไทย จำกัด ๒๕๕๔-๒๕๕๘ ในมุมมองด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้า นั้น อยู่ในระดับมาก ($Mo = 4$, $Me = 4$, $IQR = 1.0$) มีจำนวน 4 ประเด็นจากจำนวนทั้งหมด 4 ประเด็น คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพให้มีบริการธุรกรรมที่หลากหลายและการบริการที่ประทับใจ เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อให้สมาชิกได้รับความประทับใจในการบริการที่ดี และมีธุรกรรมที่ตรงตามความต้องการ

กลยุทธ์ที่ 1 จัดสร้างธุรกรรมทางการเงินให้ตรงตามความต้องการของสมาชิก

กลยุทธ์ที่ 2 จัดทำระบบสมาชิกสัมพันธ์

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงาน ชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านการเงิน

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558									
	โอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง					ภาพอนาคตแผนกลยุทธ์ 2554-2558		เหตุผลประกอบ (ถ้ามี)	
	5	4	3	2	1	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์		
มุมมองด้านการเงิน									
ยุทธศาสตร์ที่ 1 แหล่งกู่ยืมและการออมของสมาชิก		M=4					92.3	7.7	
เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อส่งเสริมการออมการลงทุนของสมาชิก รวมถึงสร้างเสถียรภาพด้านการเงินของสหกรณ์		M=4					92.3	7.7	
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการออมของสมาชิกในรูปการฝากเงิน		M=4					92.3	7.7	
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสะสมทุนเรือนหุ้นของสมาชิกในสัดส่วนที่เหมาะสม		M=4					92.3	7.7	
กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างทุนสำรองและทุนสะสมอื่นๆของสหกรณ์		M=4					92.3	7.7	
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ		M=4					92.3	7.7	
กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มทางเลือกการลงทุนที่หลากหลายให้กับสมาชิก		M=4					92.3	7.7	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด		M=4					92.3	7.7	

เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้กับสหกรณ์	←→	M=4				92.3	7.7	
กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มผลกำไรจากการลงทุนภายนอก	←→	M=4				92.3	7.7	
กลยุทธ์ที่ 7 สร้างประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินรับฝาก	←→	M=4				92.3	7.7	
กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนารูปแบบสินเชื่อให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก	←→	M=4				92.3	7.7	

จากตารางที่ 4-8 พบว่ากลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมองด้านการเงินนั้น อยู่ในระดับมากขึ้นไป คือมีค่าตั้งแต่ 84.6-100.00 (80.10-100.00 เป็นแผนกลยุทธ์ 5 ปีด้านมุมมองด้านการเงินที่พึงประสงค์มากที่สุด) และโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริงอยู่ในระดับมากเช่นกัน (M = 4,0 หมายถึงโอกาสเกิดขึ้นหรือเป็นจริงมาก)

ตารางที่ 4-9 ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจากกลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ในมุมมองด้านการเงิน

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558								
ลำดับความสำคัญ	ข้อที่	มุมมองด้านการเงินที่พึงประสงค์	ผลทางสถิติ				ภาพอนาคตแผนกลยุทธ์ 2554-2558	
			Median	Mode	IQR	Me-Mo	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์
					≤1.5	≤1.0		
มุมมองด้านการเงิน								
1	1	ยุทธศาสตร์ที่ 1 แหล่งกู้ยืมและการออมของสมาชิก	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	2	เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อส่งเสริมการออมการลงทุนของสมาชิก รวมถึงสร้างเสถียรภาพด้านการเงินของสหกรณ์	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	3	กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการออมของสมาชิกในรูปการฝากเงิน	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7

1	4	กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสะสมทุนเรือนหุ้นของสมาชิกในสัดส่วนที่เหมาะสม	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	5	กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างทุนสำรองและทุนสะสมอื่นๆของสหกรณ์	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	6	กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	7	กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มทางเลือกการลงทุนที่หลากหลายให้กับสมาชิก	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	8	ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	9	เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้กับสหกรณ์	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	10	กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มผลกำไรจากการลงทุนภายนอก	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	11	กลยุทธ์ที่ 7 สร้างประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินรับฝาก	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7
1	12	กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนารูปแบบสินเชื่อให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก	4.0	4.0	1.0	0.0	92.3	7.7

จากตารางที่ 4-9 พบว่ากลุ่มคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 35 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีความเห็นสอดคล้องต้องกันว่าแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์วิสาหิตการบิณแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ในมุมมองด้านการเงินนั้น อยู่ในระดับมาก ($Mo = 4$, $Me = 4$, $IQR = 1.0$) มีจำนวน 12 ประเด็นจากจำนวนทั้งหมด 12 ประเด็น คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 แหล่งกู้ยืมและการออมของสมาชิก

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อส่งเสริมการออมการลงทุนของสมาชิก รวมถึงสร้างเสถียรภาพด้านการเงินของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการออมของสมาชิกในรูปการฝากเงิน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสะสมทุนเรือนหุ้นของสมาชิกในสัดส่วนที่เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างทุนสำรองและทุนสะสมอื่นๆของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มทางเลือกการลงทุนที่หลากหลายให้กับสมาชิก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้กับสหกรณ์
กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มผลกำไรจากการลงทุนภายนอก
กลยุทธ์ที่ 7 สร้างประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินรับฝาก
กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนารูปแบบสินเชื่อให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก

ส่วนที่ 5

แผนกลยุทธ์ สอ.บวท. (2554-2558)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ตามกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถสรุปเป็นแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ได้ดังนี้

มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพบุคคล

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างความยั่งยืน ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิกอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่รวมถึงสมาชิกได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ที่ 3 เพื่อพัฒนาโครงสร้างสหกรณ์ และการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำโครงสร้างสหกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาสหกรณ์ให้เกิดการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ที่ 4 เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ที่ 5 เพื่อพัฒนาระบบโปรแกรมของสหกรณ์ให้ทันสมัย และนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 5 การจัดสร้างระบบ E-COOP

กลยุทธ์ที่ 6 ค้นหาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับระบบงานสหกรณ์

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ (6 ดัชนีชี้วัด)

มุมมองด้านขบวนการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง มีความสามารถด้านการบริการด้วยความ

ถูกต้องรวดเร็ว และทั่วถึง

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการ ขบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ

เป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดมาตรฐานการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ และกฎหมายอย่าง

เคร่งครัด

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านขบวนการ (3 ดัชนีชี้วัด)

มุมมองด้านผู้ใช้บริการ / ลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสหกรณ์ให้มีบริการธุรกรรมที่หลากหลายและการบริการที่ประทับใจ

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อให้สมาชิกได้รับความประทับใจในการบริการที่ดี และมีธุรกรรมที่ตรงตาม

ความต้องการ

กลยุทธ์ที่ 1 จัดสร้างธุรกรรมทางการเงินให้ตรงตามความต้องการของสมาชิก

กลยุทธ์ที่ 2 จัดทำระบบสมาชิกสัมพันธ์

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านผู้ใช้บริการ/ลูกค้า (2 ดัชนีชี้วัด)

มุมมองด้านการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 แหล่งกู่ยืมและการออมของสมาชิก

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อส่งเสริมการออมการลงทุนของสมาชิก รวมถึงสร้างเสถียรภาพด้านการเงิน

ของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการออมของสมาชิกในรูปการฝากเงิน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสะสมทุนเรือนหุ้นของสมาชิกในสัดส่วนที่เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างทุนสำรองและทุนสะสมอื่นๆของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มทางเลือกการลงทุนที่หลากหลายให้กับสมาชิก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้กับสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มผลกำไรจากการลงทุนภายนอก

กลยุทธ์ที่ 7 สร้างประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินรับฝาก

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนารูปแบบสินเชื่อให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านการเงิน (9 ดัชนีชี้วัด)

รายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการกิจกรรม และดัชนีชี้วัด

มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ : ที่ 1. พัฒนาศักยภาพบุคคล

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อสร้างความยั่งยืนในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 1. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทนรวมถึงสวัสดิการด้านต่างๆของเจ้าหน้าที่ ให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน - ทบทวนรูปแบบการพิจารณา บำเหน็จ โบนัสเจ้าหน้าที่ให้เป็นระบบที่ยุติธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้	√	√				อำนวยการ	
2	โครงการสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่สหกรณ์	√	√	√	√	√	ศึกษาฯ	
3	โครงการพัฒนาตนเองและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ - ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาของเจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้น	√	√	√	√	√	ศึกษาฯ	
4	โครงการเจ้าหน้าที่เกษียณอย่างมั่นคง		√				อำนวยการ	
5	โครงการเจ้าหน้าที่สหกรณ์ดีเด่น		√				อำนวยการ	

เป้าประสงค์ : ที่ 2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิกอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ : ที่ 2. ส่งเสริมให้คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่รวมถึงสมาชิกได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการจัดทำแผนฝึกอบรม และจัดสัมมนาคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่รวมถึงสมาชิกอย่างเป็นรูปธรรม	√					ศึกษาฯ	

เป้าประสงค์ : ที่ 3. เพื่อพัฒนาโครงสร้างสหกรณ์ และการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 3. จัดทำโครงสร้างสหกรณ์

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	1. โครงการจัดทำโครงสร้างสหกรณ์ให้เหมาะสมกับการเติบโตขององค์กร - การจัดทำ Job discretion, Job assignment, การกำหนดวัตถุประสงค์ , Work flow - การสร้างบุคลากรทดแทนการทำงานระหว่างกันในองค์กร - การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ - การทบทวนโครงสร้างสหกรณ์และระบบงานด้านการบริหารสหกรณ์	√					ศึกษาฯ	

ยุทธศาสตร์ : ที่ 2. พัฒนาสหกรณ์ให้เกิดการเรียนรู้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสร้างสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ : ที่ 4. เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

กลยุทธ์ : ที่ 4. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการจัดสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม - การจัดทำระบบ 5 ส (สะสาง, สะอาด, สะดวก, สุขลักษณะ, สร้างนิสัย)	√	√	√	√	√	-	ฝ่ายจัดการ

เป้าประสงค์ : ที่ 5. เพื่อพัฒนาระบบโปรแกรมของสหกรณ์ให้ทันสมัย และนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานของสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 5. การจัดสร้างระบบ E-COOP

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการติดตั้งระบบ E-COOP	√	√	√	√	√	IT	

เป้าประสงค์ : ที่ 5. เพื่อพัฒนาระบบโปรแกรมของสหกรณ์ให้ทันสมัย และนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานของสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 6. ค้นหาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับระบบงานสหกรณ์

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการศึกษาดูงานการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ จากสหกรณ์ชั้นนำและสถาบันการเงิน	√	√	√	√	√	ศึกษาฯ	
2	โครงการติดตั้งระบบประชุมทางไกล (Video Conference)		√				IT	

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ (6 ดัชนีชี้วัด)

มุมมอง	ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	สูตรคำนวณ	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ปี 2552	ปัจจุบัน	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558
ด้านองค์กรและการเรียนรู้ [30 %]	1	ร้อยละของจำนวนเจ้าหน้าที่ ที่ออก	$\frac{\text{จำนวนเจ้าหน้าที่ออก}}{\text{จำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด}} * 100$	5%	ไม่เกินร้อยละ 5 ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมด	ไม่มี	ไม่มี	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%
	2	ร้อยละความสำเร็จของขบวนการจัดทำแผนฝึกอบรม	$\frac{\text{ร้อยละความคืบหน้าการจัดแผนฝึกอบรม}}{\text{ร้อยละความคืบหน้าการจัดแผนฝึกอบรม ตามแผน}} * 100$	3%	เริ่มดำเนินการและเสร็จสมบูรณ์ในปี 2554	ไม่มี	ไม่มี	100%	-	-	-	-
	3	ความคืบหน้าการดำเนินงานตามโครงสร้างองค์กร	ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	9%	โครงสร้างสหกรณ์เสร็จสมบูรณ์ในปี 2554	ไม่มี	60%	40%	-	-	-	-
	4	ระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่	1%	ระดับความพึงพอใจที่ 80%	ไม่มี	ไม่มี	80%	80%	80%	80%	80%
	5	ร้อยละความคืบหน้าการจัดสร้างระบบ E-COOP	$\frac{\text{ร้อยละความคืบหน้าการจัดสร้างระบบ E-COOP}}{\text{ร้อยละความคืบหน้าการจัดสร้างระบบ E-COOP ตามแผน}} * 100$	10%	ระบบ E-COOP เสร็จในปี 2557	ไม่มี	10%	25%	25%	20%	20%	-
	6	จำนวนรายงานการศึกษาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับระบบงานสหกรณ์	จำนวนรายงานการศึกษา เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับระบบงานสหกรณ์	2%	รายงานการศึกษาปีละ 1 เรื่อง	ไม่มี	ไม่มี	1 เรื่อง	1 เรื่อง	1 เรื่อง	1 เรื่อง	1 เรื่อง

มุมมองด้านขบวนการ

ยุทธศาสตร์ : ที่ 1. พัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง มีความสามารถด้านการบริการด้วยความถูกต้องรวดเร็ว และทั่วถึง

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการ ขบวนการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับของสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 1. กำหนดมาตรฐานการให้บริการ

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการจัดทำระบบ One stop service (การบริการธุรกรรมครบวงจร) - การจัดทำแสดงขั้นตอนการให้บริการรวมถึงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	√	√				ศึกษาฯ	

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการ ขบวนการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับของสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 2. เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการบริหารงานโดยยึดระบบธรรมาภิบาล - การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและระบบตรวจสอบภายใน	√					วางแผนกลยุทธ์	

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการ ขบวนการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับของสหกรณ์
 กลยุทธ์ : ที่ 3. ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ และกฎหมายอย่างเคร่งครัด

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการทบทวนและรับทราบปัญหา ที่เกิดจากการใช้ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องใน ขบวนการสหกรณ์	✓	✓	✓	✓	✓	อนุคณะกรรมการ	

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านขบวนการ (3 ดัชนีชี้วัด)

มุมมอง	ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	สูตรคำนวณ	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ปี 2552	ปัจจุบัน	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558
ด้านขบวนการ [20%]	1	จำนวนการจัดทำการกำหนดมาตรฐานการให้บริการ	$\frac{\text{ร้อยละความคืบหน้าการจัดทำมาตรฐานการให้บริการ}}{\text{ร้อยละความคืบหน้าการจัดทำมาตรฐานการให้บริการตามแผน}} \times 100$	7%	ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ ในปี 2555	ไม่มี	ไม่มี	50%	50%	-	-	-
	2	ผลสัมฤทธิ์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน	เครื่องมือพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสหกรณ์	10%	ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ ในปี 2554	ไม่มี	ไม่มี	100%	-	-	-	-
	3	จำนวนครั้งที่ถูกร้องเรียน หรือการแจ้งเตือนในเรื่องที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย	จำนวนเรื่องที่ถูกร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร	3%	ไม่เกิน 10 เรื่องต่อปี	ไม่มี	ไม่มี	< 10	< 10	< 10	< 10	< 10

มุมมองด้านผู้ให้บริการ / ลูกค้า

ยุทธศาสตร์ : ที่ 1. พัฒนาสหกรณ์ให้มีบริการธุรกรรมที่หลากหลายและการบริการที่ประทับใจ

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อให้สมาชิกได้รับความประทับใจในการบริการที่ดี และมีธุรกรรมที่ตรงตามความต้องการ

กลยุทธ์ : ที่ 1. จัดสร้างธุรกรรมทางการเงินให้ตรงตามความต้องการของสมาชิก

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการให้บริการธุรกรรมทางการเงินที่ตรงตามความต้องการของสมาชิก	√	√	√	√	√	การเงิน	
2	โครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก	√	√	√	√	√	เงินกู้	

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อให้สมาชิกได้รับความประทับใจในการบริการที่ดีและมีธุรกรรมที่ตรงตามความต้องการ

กลยุทธ์ : ที่ 2. จัดทำระบบสมาชิกสัมพันธ์

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	1. โครงการสร้างความประทับใจด้านบริการสู่สมาชิก - จัดทำระบบประเมินความพึงพอใจงานด้านบริการของสหกรณ์ - โครงการจัดทำสื่อสารประชาสัมพันธ์ทางระบบ Internet, E-mail - การจัดทำคู่มือสมาชิก - การรักษาฐานสมาชิกไม่ให้ลดลง	√	√	√	√	√	ศึกษาฯ	

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านผู้ให้บริการ / ลูกค้า (2 ดัชนีชี้วัด)

มุมมอง	ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	สูตรคำนวณ	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ปี 2552	ปัจจุบัน	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558
ด้านผู้ให้บริการ / ลูกค้า [20%]	1	ร้อยละการเพิ่มขึ้นของสมาชิกที่ใช้บริการธุรกรรมทางการเงิน	$\frac{\text{จำนวนสมาชิกที่ใช้บริการธุรกรรมทางการเงินที่เพิ่มขึ้น}}{\text{จำนวนสมาชิกที่ใช้บริการธุรกรรมทางการเงินทั้งหมด}} * 100$	10%	จำนวนสมาชิกใช้บริการมากกว่าร้อยละ 5 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมด	ไม่มี	ไม่มี	5%	5%	5%	5%	5%
	2	ร้อยละความคืบหน้าการจัดทำระบบสมาชิกสัมพันธ์	$\frac{\text{ร้อยละความคืบหน้าการจัดทำระบบสมาชิกสัมพันธ์}}{\text{ร้อยละความคืบหน้าการจัดทำระบบสมาชิกสัมพันธ์ตามแผน}} * 100$	10%	เสร็จสมบูรณ์ปี 2558	ไม่มี	ไม่มี	20%	20%	20%	20%	20%

มุมมองด้านการเงิน

ยุทธศาสตร์ : ที่ 1. แหล่งกู้ยืมและการออมของสมาชิก

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อส่งเสริมการออมการลงทุนของสมาชิก รวมถึงสร้างเสถียรภาพด้านการเงินของสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 1. ส่งเสริมการออมของสมาชิกในรูปการฝากเงิน

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	1. โครงการส่งเสริมการออมของสมาชิก	√	√	√	√	√	การเงิน	

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อส่งเสริมการออมการลงทุนของสมาชิก รวมถึงสร้างเสถียรภาพด้านการเงินของสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 2. ส่งเสริมการสะสมทุนเรือนหุ้นของสมาชิกในสัดส่วนที่เหมาะสม

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการส่งเสริมการออมในรูปของทุนเรือนหุ้นในโอกาสสำคัญ - การนำเงินโบนัส เงินรางวัลพิเศษสำหรับผู้เกษียณอายุออมในรูปทุนเรือนหุ้นได้ทั้งจำนวน	√	√	√	√	√	การเงิน	

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อส่งเสริมการออมการลงทุนของสมาชิก รวมถึงสร้างเสถียรภาพด้านการเงินของสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 3. เสริมสร้างทุนสำรองและทุนสะสมอื่นๆของสหกรณ์

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการสะสมทุนสำรองและทุนสะสมอื่นๆเป็น 22% ภายในปี 2558	√	√	√	√	√	การเงิน	

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อส่งเสริมการออมการลงทุนของสมาชิก รวมถึงสร้างเสถียรภาพด้านการเงินของสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 4. พัฒนาการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการการจัดทำระบบ Credit Scoring	√	√				เงินกู้	
2	โครงการผลักดันการบังคับใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่สอง) พ.ศ. 2553	√	√				เงินกู้	
3	โครงการติดตามและตรวจสอบหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกันเงินกู้	√	√				เงินกู้	

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อส่งเสริมการออมการลงทุนของสมาชิก รวมถึงสร้างเสถียรภาพด้านการเงินของสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 5. เพิ่มทางเลือกการลงทุนที่หลากหลายให้กับสมาชิก

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการศึกษาทางเลือกในการลงทุนของสมาชิกที่หลากหลาย - การนำทุนเรือนหุ้นของสมาชิกไปลงทุนในตลาดการเงิน	√					การเงิน	

ยุทธศาสตร์ : ที่ 2. บริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เป้าประสงค์ : ที่ 2. เพื่อสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้กับสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 6. เพิ่มผลกำไรจากการลงทุนภายนอก

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน	√	√	√	√	√	การเงิน	
2	โครงการจัดจ้างบริษัทลงทุนภายนอกในการบริหารหลักทรัพย์ของสหกรณ์	√	√				การเงิน	
3	โครงการจัดทำแผนการเงินระยะสั้นและระยะยาว	√	√	√	√	√	การเงิน	
4	โครงการให้สินเชื่อกับสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น					√	การเงิน	

เป้าประสงค์ : ที่ 2. เพื่อสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้กับสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 7. สร้างประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินรับฝาก

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการให้บริการธุรกรรมทางการเงินกับสหกรณ์อื่นภายในปี 2555	√	√				การเงิน	

เป้าประสงค์ : ที่ 2. เพื่อสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้กับสหกรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 8. พัฒนารูปแบบสินเชื่อให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการให้บริการสินเชื่อที่หลากหลายตรงกับความต้องการของสมาชิก - การให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกสมทบโดยใช้ทุนเรือนหุ้นค้ำประกัน	√	√	√	√	√	เงินกู้	

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านการเงิน (9 ดัชนีชี้วัด)

มุมมอง	ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	สูตรคำนวณ	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ปี 2552	ปัจจุบัน	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558
ด้านการเงิน [20%]	1	อัตราการเติบโตเงิน รับฝาก	$\frac{(\text{เงินรับฝากปีปัจจุบัน} - \text{เงินรับฝากปีที่แล้ว})}{\text{เงินรับฝากปีที่แล้ว}} * 100$	2.0%	เติบโตร้อยละ 3 ต่อปี	เพิ่มร้อยละ 3.24 จากปี 2551	ไม่มี	เติบโตร้อยละ 3 จากปริมาณ เงินรับฝากใน ปี 2553	เติบโตร้อยละ 3 จากปริมาณ เงินรับฝากใน ปี 2554	เติบโตร้อยละ 3 จากปริมาณ เงินรับฝากใน ปี 2555	เติบโตร้อยละ 3 จากปริมาณ เงินรับฝากใน ปี 2556	เติบโตร้อยละ 3 จากปริมาณ เงินรับฝากใน ปี 2557
	2	อัตราการเติบโตของ ทุนเรือนหุ้น	$\frac{(\text{ทุนเรือนหุ้นปีปัจจุบัน} - \text{ทุนเรือนหุ้นปีที่แล้ว})}{\text{ทุนเรือนหุ้นปีที่แล้ว}} * 100$	2.0%	เติบโตร้อยละ 1 ต่อปี	เพิ่มร้อยละ 23 จากปี 2551	ไม่มี	เติบโตร้อยละ 1 จากปริมาณ ทุนเรือนหุ้น ในปี 2553	เติบโตร้อยละ 1 จากปริมาณ ทุนเรือนหุ้น ในปี 2554	เติบโตร้อยละ 1 จากปริมาณ ทุนเรือนหุ้น ในปี 2555	เติบโตร้อยละ 1 จากปริมาณ ทุนเรือนหุ้น ในปี 2556	เติบโตร้อยละ 1 จากปริมาณ ทุนเรือนหุ้น ในปี 2557
	3	อัตราการขยายตัว ของสินเชื่อสหกรณ์	$\frac{(\text{สินเชื่อปีปัจจุบัน} - \text{สินเชื่อปีที่แล้ว})}{\text{สินเชื่อปีที่แล้ว}} * 100$	2.0%	อัตราการ ขยายตัวเพิ่มขึ้น ร้อยละ 1 ของ ปริมาณสินเชื่อ ทั้งหมด	ไม่มี	ไม่มี	ร้อยละ 6	ร้อยละ 7	ร้อยละ 8	ร้อยละ 9	ร้อยละ 10
	4	อัตราการเติบโตของ ทุนสำรอง	จำนวนร้อยละของกำไรสุทธิ	2.0%	อัตราการเติบโต มากกว่าร้อยละ 10 ต่อปีของกำไร สุทธิ	10%	ไม่มี	เติบโตร้อยละ 11 ของกำไร สุทธิ	เติบโตร้อยละ 12 ของกำไร สุทธิ	เติบโตร้อยละ 13 ของกำไร สุทธิ	เติบโตร้อยละ 14 ของกำไร สุทธิ	เติบโตร้อยละ 16 ของกำไร สุทธิ
	5	อัตราการเติบโตของ ทุนสะสมอื่นๆ	จำนวนร้อยละของกำไรสุทธิ	2.0%	อัตราการเติบโต มากกว่าร้อยละ 5 ต่อปีของกำไร สุทธิ	5.2%	ไม่มี	เติบโตร้อยละ 5.3 ของกำไร สุทธิ	เติบโตร้อยละ 5.5 ของกำไร สุทธิ	เติบโตร้อยละ 5.7 ของกำไร สุทธิ	เติบโตร้อยละ 5.9 ของกำไร สุทธิ	เติบโตร้อยละ 6.0 ของกำไร สุทธิ

มุมมอง	ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	สูตรคำนวณ	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ปี 2552	ปัจจุบัน	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558
ด้านการเงิน [20%]	6	อัตราการลดลงของ ค่าเผื่อนี้สงสัย จะสูญ	จำนวนร้อยละของลูกหนี้ทั้งหมด	4.0%	อัตราการลดลง ของหนี้สงสัยจะ สูญเท่ากับร้อย ละ 0.5 ของ ลูกหนี้ทั้งหมด ใน ปี 2558	ไม่มี	ไม่มี	หนี้สงสัยจะ สูญไม่เกิน ร้อยละ 1.0 ของลูกหนี้ ทั้งหมด	หนี้สงสัยจะ สูญไม่เกิน ร้อยละ 0.75 ของลูกหนี้ ทั้งหมด	หนี้สงสัยจะ สูญไม่เกิน ร้อยละ 0.50 ของลูกหนี้ ทั้งหมด	หนี้สงสัยจะ สูญไม่เกิน ร้อยละ 0.50 ของลูกหนี้ ทั้งหมด	หนี้สงสัย จะสูญไม่เกิน ร้อยละ 0.50 ของลูกหนี้ ทั้งหมด
	7	การศึกษาเพิ่ม ทางเลือกการลงทุน ให้กับสมาชิก	รายงานการศึกษาเพิ่มทางเลือกการลงทุนให้กับสมาชิก	2.0%	เริ่มดำเนินการ และเสร็จในปี 2554	ไม่มี	ไม่มี	100%	-	-	-	-
	8	อัตราการเติบโต ผลกำไรจากการ ลงทุนภายนอก	$\frac{(\text{ผลจากการลงทุนกำไรปีนี้} - \text{ผลกำไรปีก่อน}) * 100}{\text{ผลกำไรจากการลงทุนปีก่อน}}$	2.0%	เพิ่มขึ้น 0.25 จากปีก่อนหน้า	เพิ่ม 18.01% จากปี 2551	ไม่มี	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปี 2553	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.25 จากปี 2554	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.50 จากปี 2555	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.75 จากปี 2556	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.0 จากปี 2557
	9	ผลกำไรที่ได้จากการ ทำธุรกรรมทางการ เงินกับสหกรณ์อื่น	จำนวนร้อยละของกำไร	2.0%	ได้ผลตอบแทน ร้อยละ 0.20 จากกำไรสุทธิ ใน ปี 2558	ไม่มี	ไม่มี	-	ผลตอบแทน ร้อยละ 0.05 จากกำไร สุทธิ	ผลตอบแทน ร้อยละ 0.10 จากกำไร สุทธิ	ผลตอบแทน ร้อยละ 0.15 จากกำไร สุทธิ	ผลตอบแทน ร้อยละ 0.20 จากกำไร สุทธิ

มุมมองด้านสังคมและขบวนการ

ยุทธศาสตร์ : ที่ 1. พัฒนาสวัสดิการสมาชิกและสังคม

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อให้สมาชิกมีสวัสดิการที่ดี และมีกิจกรรมที่หลากหลายตรงต่อความต้องการ

กลยุทธ์ : ที่ 1. สนับสนุนการทำกิจกรรมของสมาชิกและสังคม

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการสายใยไม่เกียติกิจกรรมสำหรับสมาชิกที่เกษียณอายุ	√	√	√	√	√	อำนวยการ	
2	โครงการจัดทำ CSR ของสหกรณ์ออมทรัพย์	√	√	√	√	√	ศึกษาฯ	

เป้าประสงค์ : ที่ 1. เพื่อให้สมาชิกมีสวัสดิการที่ดี และมีกิจกรรมที่หลากหลายตรงต่อความต้องการ

กลยุทธ์ : ที่ 2. เพิ่มสวัสดิการให้กับสมาชิก

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการสำรวจความต้องการของสมาชิกต่อประเภทสวัสดิการที่สมาชิกต้องการ	√		√		√	อำนวยการ	
2	โครงการทบทวนการใช้ประโยชน์จากกองทุนสะสมของสหกรณ์	√		√		√	อนุคณะกรรมการ	

เป้าประสงค์ : ที่ 2. เพื่อให้ข่าวสารและสร้างฐานข้อมูลของสมาชิกให้สมบูรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 3. พัฒนาระบบสารสนเทศเกี่ยวกับฐานข้อมูลของสมาชิก

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) ฐานข้อมูลสมาชิก	√	√	√	√	√	IT	

เป้าประสงค์ : ที่ 2. เพื่อให้ข่าวสารและสร้างฐานข้อมูลของสมาชิกให้สมบูรณ์

กลยุทธ์ : ที่ 4. พัฒนาวารสารสหกรณ์บท.ให้ออกเป็นรายไตรมาส

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการจัดทำวารสารสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นรายไตรมาส (3 เดือน)	√	-	-	-	-	ศึกษาฯ	

ยุทธศาสตร์ : ที่ 2. จัดสร้างเครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์และสร้างควมมีส่วนร่วมกับองค์กรอื่นที่ไม่ใช่สหกรณ์

เป้าประสงค์ : ที่ 3. เพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสาร

กลยุทธ์ : ที่ 5. จัดทำการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความรู้ อบรมทางวิชาการ

ลำดับ	โครงการ	ระยะเวลา (ปี)					ผู้รับผิดชอบ	
		2554	2555	2556	2557	2558	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ
1	โครงการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	ศึกษาฯ	

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านสังคมและขบวนการ (5 ดัชนีชี้วัด)

มุมมอง	ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	สูตรคำนวณ	น้ำหนัก	เป้าหมาย	ปี 2552	ปัจจุบัน	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558
ด้านสังคมและขบวนการ [10%]	1	จำนวนกิจกรรมต่อปี	จำนวนกิจกรรมต่อปี	1.0%	1 กิจกรรม / ปี	ไม่มี	ไม่มี	1	1	1	1	1
	2	ผลสำรวจความพึงพอใจของสมาชิก	เปอร์เซ็นต์ความพึงพอใจของสมาชิก	1.0%	ระดับความพึงพอใจ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 65	ไม่มี	ไม่มี	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90
	3	Management Information System (MIS)	ร้อยละความคืบหน้าการจัดทำระบบ MIS * 100 ร้อยละความคืบหน้าการจัดทำระบบ MIS ตามแผน	5%	เสร็จสมบูรณ์ ปี 2558	ไม่มี	ไม่มี	ร้อยละ 20	ร้อยละ 40	ร้อยละ 60	ร้อยละ 80	เสร็จสมบูรณ์
	4	วารสารสหกรณ์ออกเป็นรายไตรมาส (3 เดือน)	วารสารสหกรณ์ออกเป็นรายไตรมาส	2%	ดำเนินการ ปี 2554	ไม่มี	ไม่มี	100%	-	-	-	-
	5	จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วม	จำนวนกิจกรรมที่เข้าร่วม	1%	2 ครั้ง / ปี	ไม่มี	ไม่มี	2	2	2	2	2

ส่วนที่ 6

สรุปผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ สอ.บวท. (2554-2558)

การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตของ สอ.บวท. อย่างไม่หยุดยั้ง คณะกรรมการดำเนินงาน ชุดที่ 35 จึงได้มอบหมายให้คณะกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหาร ความเสี่ยง ร่วมกับคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือใน การกำหนดทิศทางการดำเนินต่อไปในอีก 5 ปีข้างหน้า โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์
2. เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสามารถนำไปสู่การ ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. เพื่อพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ให้มีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแก่ สหกรณ์อื่นๆ ได้

การจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ นั้น เป็นการจัดทำจากกลุ่มคณะกรรมการ ดำเนินงาน ชุดที่ 35 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ รวมทั้งสิ้น 34 คน จัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการโดยใช้กรอบแนวคิดทางวิชาการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สหกรณ์ (SWOT Analysis) รวมถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ (Five Forces Analysis) และการกำหนดตัวชี้วัด (key Performance Indicator) แล้วสังเคราะห์ออกมาเป็น แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ 5 ปี (2554-2558) โดยใช้เครื่องมือบริหารจัดการองค์กรแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ (Balance Scorecard) ทำให้ได้ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน อันประกอบด้วย มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ ด้านกระบวนการ ด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้า และด้านการเงิน ตามลำดับ

สรุปแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2554-2558 ประกอบไปด้วย 9 ยุทธศาสตร์ 12 เป้าประสงค์ 24 กลยุทธ์ 37 โครงการ/กิจกรรม 25 ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างความยั่งยืน ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และสมาชิกอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่รวมถึงสมาชิกได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ที่ 3 เพื่อพัฒนาโครงสร้างสหกรณ์ และการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับภารกิจ
ของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำโครงสร้างสหกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาสหกรณ์ให้เกิดการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสร้างสภาพแวดล้อมที่
เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ที่ 4 เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ที่ 5 เพื่อพัฒนาระบบโปรแกรมของสหกรณ์ให้ทันสมัย และนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 5 การจัดสร้างระบบ E-COOP

กลยุทธ์ที่ 6 ค้นหาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับระบบงานสหกรณ์

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ (6 ดัชนีชี้วัด)

มุมมองด้านขบวนการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง มีความสามารถด้านการบริการด้วยความ
ถูกต้องรวดเร็ว และทั่วถึง

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการ ขบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ
เป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับของสหกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดมาตรฐานการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับสภกรณ์ และกฎหมายอย่าง
เคร่งครัด

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านขบวนการ (3 ดัชนีชี้วัด)

มุมมองด้านผู้ให้บริการ / ลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสภกรณ์ให้มีบริการธุรกรรมที่หลากหลายและการบริการที่ประทับใจ

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อให้สมาชิกได้รับความประทับใจในการบริการที่ดี และมีธุรกรรมที่ตรงตาม

ความต้องการ

กลยุทธ์ที่ 1 จัดสร้างธุรกรรมทางการเงินให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก

กลยุทธ์ที่ 2 จัดทำระบบสมาชิกสัมพันธ์

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านผู้ให้บริการ/ลูกค้า (2 ดัชนีชี้วัด)

มุมมองด้านการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 แหล่งกู้ยืมและการออมของสมาชิก

เป้าประสงค์ที่ 1 เพื่อส่งเสริมการออมการลงทุนของสมาชิก รวมถึงสร้างเสถียรภาพด้านการเงิน
ของสภกรณ์

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการออมของสมาชิกในรูปการฝากเงิน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการสะสมทุนเรือนหุ้นของสมาชิกในสัดส่วนที่เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างทุนสำรองและทุนสะสมอื่นๆของสภกรณ์

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการบริหารสินเชื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มทางเลือกการลงทุนที่หลากหลายให้กับสมาชิก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เป้าประสงค์ที่ 2 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้กับสภกรณ์

กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มผลกำไรจากการลงทุนภายนอก

กลยุทธ์ที่ 7 สร้างประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินรับฝาก

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนารูปแบบสินเชื่อให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก

ตัวชี้วัดความสำเร็จ : ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ มุมมองด้านการเงิน (9 ดัชนีชี้วัด)