



แผนกลยุทธ์
สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
Strategic Planning
Aeronautical Radio of Thailand Saving and
Credit Cooperative, Ltd.

ระยะเวลาดำเนินการ
ปี พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
102 ถนนพระราม 4 ซอยงามดูพลี แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ
โทร. 02-285-9096 โทรสาร 02-285-9359

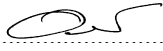
แผนกลยุทธ์
สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
Strategic Planning
Aeronautical Radio of Thailand Saving and
Credit Cooperative, Ltd.

ระยะเวลาดำเนินการ
ปี พ.ศ.2565 – พ.ศ.2569

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
102 ถนนพระราม 4 ซอยงามดูพลี แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ
โทร. 02-285-9096 โทรสาร 02-285-9359

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ชุด
ที่ 46 ได้พิจารณาการศึกษาแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
(ปี พ.ศ.2565-2569) ของคณะกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง เห็นสมควรรับเป็นแผน
กลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (ปี พ.ศ.2565-2569) ได้

คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

.....ประธานคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ฯ

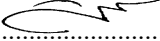
(นายอภิชัย นิลชาติ)

.....กรรมการ

(นายสมชัย วงศ์เรืองแสง)

.....กรรมการ

(นายธานินทร์ เต็กสงวน)

.....กรรมการ

(นายกิตติกร ศรีม่วง)

.....กรรมการ

(นายอภิชาติพล เกษพรหม)

.....กรรมการ


(นางรัศมีเพ็ญ ห้องทองแดง)

.....กรรมการ

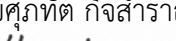
(นายเผ่าพันธุ์ รัตนางูร)

.....กรรมการ

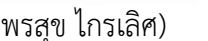
(นายพิสัย ช่อนกลิ่น)

.....กรรมการ

(นายศุภทัต กิจสำราญ)

.....เลขานุการ/กรรมการ

(นางพรสุข ไกรเลิศ)

.....ผู้ช่วยเลขานุการ

(นางสาวกนกวรรณ จอจิ้น)

คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 46

.....ประธานกรรมการดำเนินการ

(นายเผ่าพันธุ์ รัตนางกูร)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 1

(นายอภิชัย นิลชาติ)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 2

(นายอภิชาติพล เกษพรหม)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 3

(นางรัศมีเพ็ญ ห้องทองแดง)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 4

(นายอนุสาร ศิริบุญฤทธิ์)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 5

(นายรัตต์ธัญญ์ กลิ่นพิกุล)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 6

(นายกิตติกร ศรีม่วง)

.....รองประธานคณะกรรมการดำเนินการคนที่ 7

(นายศุภทัต กิจสำราญ)

.....เลขานุการ

(นายธานินทร์ เต็กสงวน)

.....ผู้ช่วยเลขานุการ

(นายนพพร วีระประเสริฐสกุล)

.....เหรัญญิก

(นายสมชัย วงศ์เรืองแสง)

.....นายทะเบียน

(นางสายสุนีย์ ศิริบุญฤทธิ์)

.....กรรมการ

(นายภาสกร บัณฑิตวงษ์)

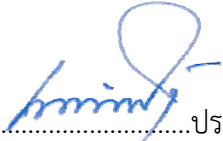
.....กรรมการ

(นายพิสัย ช่อนกลิ่น)

.....กรรมการ

(นางภรทิพย์ โพธิ์สุนทร)

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อนุมัติให้รับผลการศึกษา
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
(ปี พ.ศ.2565-2569)


.....ประธานคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 46
(นายเผ่าพันธุ์ รัตนางกูร)
วันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2564

บทสรุปผู้บริหาร

การวางแผนกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญขององค์กร โดยเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับขบวนการตัดสินใจในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร และนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ผันผวนอย่างรุนแรงในปัจจุบัน องค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์และมีขบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่แตกต่างกัน การตัดสินใจทางกลยุทธ์ไม่ใช่การตัดสินใจในงานประจำวัน แต่เป็นการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทาง หรือเป้าหมายหลักขององค์กรโดยรวม ซึ่งเกี่ยวข้องกับทรัพยากร และกิจกรรมต่างๆ เป็นจำนวนมาก

ที่ผ่านมาสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 1. (ปี พ.ศ. 2549-2553) 2. (ปี พ.ศ. 2554-2558) 3. (ปี พ.ศ. 2559-2563) และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จึงขยายแผนกลยุทธ์ในปี พ.ศ. 2564 โดยจะสิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2564 ทางคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 46 ได้มอบหมายให้คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 4 (ปี พ.ศ. 2565-2569) ซึ่งกรอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 ประกอบด้วย

(ก) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรด้วยเทคนิค SWOT Analysis

(ข) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจด้วยเทคนิค Five Force Analysis

(ค) การจัดทำวิสัยทัศน์ กรอบงาน/พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัด ด้วยเทคนิค Balance Scorecards

(ง) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

(จ) การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร

(ฉ) สรุปผลการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 4 (ปี พ.ศ. 2565-2569)

ทั้งนี้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 4 (ปี พ.ศ. 2565-2569) ของสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ "เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล บริการอย่างมีคุณภาพ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใส่ใจสมาชิก และสังคม" ซึ่งมีพันธกิจที่ต้องดำเนินการ 9 ประการ โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ได้ 12 วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ได้ 21 กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ 28 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดได้ 41 ตัวชี้วัด และโครงการได้ 25 โครงการ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 4 ที่ผ่านมามีได้รับความร่วมมือจากคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 46 คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง รวมถึงเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกท่านเป็นอย่างดี สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ในครั้งต่อไป ควรที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ในทุกมิติ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์แนวโน้ม และการคาดการณ์ในอนาคตให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ดังนั้นควรที่เริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ขั้นตอนนำแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 4 ไปสู่ปฏิบัติ

ประกาศคุณูปการ

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (ปี พ.ศ.2565-2569) ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของคุณเผ่าพันธุ์ รัตนางกูร ประธานคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ชุดที่ 46 ที่ได้ให้กำลังใจและติดตามการจัดแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชิน พลีหะจินดา ที่ปรึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ที่ได้เสียสละเวลาในการให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ รวมถึงการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยดีเสมอมา ซึ่งคณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ขอขอบพระคุณทั้งสองท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 46 ผู้จัดการ รวมทั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการศึกษาครั้งนี้ด้วยดีเสมอมา ตลอดจนสามารถนำประสบการณ์ และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการสหกรณ์ มาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ที่จะใช้ดำเนินกิจการใน 5 ปีข้างหน้า (ปี พ.ศ.2565-2569) จนสำเร็จลุล่วงตามกำหนดเวลา และใช้เป็นแผนการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ในชุดต่อไป

สุดท้ายนี้ ขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ หากแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (ปี พ.ศ.2565-2569) ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ที่สนใจศึกษาวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ขอมอบความดีงามไว้ ณ โอกาสนี้

คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

ชื่อเรื่อง แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
(ปี พ.ศ.2565-2569)

ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

บทคัดย่อ

การจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ของ (ปี พ.ศ.2565-2569) ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์ 2) เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และ 3) เพื่อพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ และขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแก่สหกรณ์อื่นๆ ได้ โดยประชากรที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ผู้ช่วยปฏิบัติงานสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ จำนวน 15 ท่าน 2) คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ชุดที่ 46 จำนวน 15 ท่าน และ 3) เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ จำนวน 20 ท่าน โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฟังบรรยายจากวิทยากรภายนอก/ผู้เชี่ยวชาญการจัดการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษาตามหลัก Balanced Scorecard สามารถสรุปผลได้ดังนี้

มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
สมาชิกมีความรู้เรื่องการออม และวินัยทางการเงินสูงขึ้น	ร้อยละของจำนวนสมาชิกเข้าอบรมเรื่องการออม และวินัยทางการเงิน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
	ร้อยละของจำนวนสมาชิกที่มีความรู้เรื่องการออมมากขึ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
กรรมการ และเจ้าหน้าที่มีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	การอบรมภายในองค์กร: ร้อยละของจำนวนผู้เข้าอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ผ่านเกณฑ์	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
	การอบรมภายนอกองค์กร: ร้อยละของหลักสูตรที่ส่งผู้เข้าอบรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100

มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
กรรมการ และเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ และทักษะด้านบริหารการเงิน กฎหมาย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สหกรณ์	การอบรมภายในองค์กร: ร้อยละของจำนวนผู้เข้าอบรม หลักสูตรบริหารการเงิน กฎหมาย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
	การอบรมภายนอกองค์กร: ร้อยละของหลักสูตรที่ส่งผู้เข้า อบรมบริหารการเงิน กฎหมาย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สหกรณ์ตามแผน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
สมาชิก มีความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับ สหกรณ์	การอบรมภายในองค์กร: ร้อยละของจำนวนผู้เข้าอบรม ความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับ สหกรณ์	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
มีช่องทางการลงทุนเพิ่มขึ้น	จำนวนช่องทางการลงทุนที่ เพิ่มขึ้น	จำนวน 1 ช่องทาง
มีหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติงานสหกรณ์ ให้เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนอง ความต้องการของสมาชิกอย่าง เหมาะสม	ร้อยละการปฏิบัติงานตาม หลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์ สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
มีหลักการ และเครื่องมือในการ บริหารความเสี่ยง และควบคุม ภายในอย่างเหมาะสม		

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
มีการสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบตามสิทธิ และหน้าที่อย่างเหมาะสม เพื่อสิทธิประโยชน์อย่างเท่าเทียม	ร้อยละการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
มีเทคโนโลยีทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์	การเปิดใช้งานพัฒนาระบบสารสนเทศตามกำหนด	แล้วเสร็จตามแผนพัฒนาโปรแกรมร้อยละ 100
มีระบบงานสารสนเทศที่รองรับสังคมไร้เงินสด	จำนวนบัญชีผู้ใช้งานผ่านแอปพลิเคชัน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนสมาชิก
	จำนวนสมาชิกที่เปิดใช้งานแอปพลิเคชัน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้ลงทะเบียนใช้งาน
	จำนวนรายการธุรกรรมที่สมาชิกใช้งานผ่านแอปพลิเคชัน	จำนวนการทำรายการหน้าเคาน์เตอร์ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับระบบเครือข่ายที่ทันสมัย มั่นคงปลอดภัย และมีเสถียรภาพเพื่อให้การบริการสมาชิก On Mobile	จำนวนครั้ง/ระยะเวลาของข้อขัดข้อง	2 ครั้ง/60 นาที
	จำนวนครั้งการถูกโจมตี	1 ครั้ง
	ความพึงพอใจผู้ใช้บริการด้าน IT	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้านการเงิน ธุรการ และการให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมายกับสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์	ร้อยละการแล้วเสร็จแผนการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน	แผนการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ 100%
	จำนวนครั้งของความผิดพลาดที่น้อยลง	ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี
	ความพึงพอใจการให้บริการด้านการเงิน ด้านธุรการ และการให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

มุมมองด้านผู้ใช้บริการ/ลูกค้า

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
จำนวนสมาชิกมาใช้บริการ ด้านเงินฝากระยะยาวเพิ่มขึ้น	ร้อยละของจำนวนบัญชี เงินรับฝากระยะยาวเพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5
มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ดีของ สมาชิกเพิ่มขึ้น	จำนวนโครงการ	1 โครงการต่อปี
	ร้อยละของผู้แจ้งความประสงค์ เข้าร่วมโครงการ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ สหกรณ์เพิ่มขึ้น	ร้อยละของสมาชิกที่เข้าร่วม กิจกรรมของสหกรณ์เพิ่มขึ้น จากปีก่อนหน้า	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5
สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับอาชีพเสริม	จำนวนโครงการส่งเสริมอาชีพ	1 โครงการต่อปี
มีสวัสดิการที่ส่งเสริมให้สมาชิก มีความสุขเพิ่มขึ้น	ประเภทสวัสดิการที่ส่งเสริม ความสุขเพิ่มขึ้น	1 ประเภทในปี 2565
มีสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละความพึงพอใจ ด้านสัมพันธ์ภาพระหว่าง สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
การรับบริการของสมาชิกมี ความสะดวก รวดเร็ว มากยิ่งขึ้น	เปิดใช้งานระบบแอปพลิเคชัน	เปิดใช้งานระบบ แอปพลิเคชันในปี 2566

มุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
ให้สมาชิกที่มีอายุสมาชิกมาก แต่มีหุ้นน้อย มีหุ้นเพิ่มขึ้น	ร้อยละของสมาชิกที่มีหุ้นเป็นไป ตามเกณฑ์การเพิ่มหุ้นเพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10

มุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
สมาชิกมีเงินฝากระยะยาวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละของจำนวนเงินรับฝากระยะยาวเพิ่มขึ้น (ผู้เกษียณ)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3
	ร้อยละของจำนวนเงินรับฝากระยะยาวเพิ่มขึ้น (สมาชิกปกติ)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3
มีผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝาก เพื่อสร้างวินัยทางการเงินเพิ่มขึ้น	จำนวนบัญชีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างวินัยทางการเงิน	จำนวน 1 บัญชีต่อปี
มีผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก	จำนวนผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก	จำนวน 2 ผลิตภัณฑ์ต่อปี
	ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
มีเงินรับฝากมากกว่าทุนเรือนหุ้น	สัดส่วนเงินรับฝากต่อทุนเรือนหุ้น	มีเงินรับฝากเป็น 2 เท่าของทุนเรือนหุ้นในปี 2569
มีทุนสำรอง มากกว่าที่กฎหมายกำหนด	ร้อยละทุนสำรองต่อทุนดำเนินงาน	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5
มีทุนสะสมอื่นๆ เพิ่มขึ้น	ร้อยละทุนสะสมสาธารณประโยชน์เพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 31
	ร้อยละทุนสะสมสวัสดิการเพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5
	ร้อยละทุนสะสมการศึกษาเพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5
	ร้อยละทุนสะสมความมั่นคงเพิ่มขึ้น	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

มุมมองด้านขบวนการสหกรณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายตัวชี้วัด
ให้ความร่วมมือในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของ บวท. เพิ่มขึ้น	จำนวนโครงการที่สหกรณ์ให้การสนับสนุน	10 โครงการต่อปี
มีกิจกรรมช่วยเหลือสังคม และส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น	จำนวนกิจกรรมช่วยเหลือสังคม และส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	1 กิจกรรมต่อปี

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ง
ประกาศคุณูปการ	จ
บทคัดย่อ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญภาพ	ซ
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).....	11
2.6 สรุปแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	14

สารบัญ (ต่อ)

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการทำงาน.....	15
3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก สอ.บวท.....	15
3.2 สภาพแวดล้อมภายใน สอ.บวท.....	16
4. วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission).....	18
4.1 วิสัยทัศน์.....	18
4.2 พันธกิจ.....	19
5. แผนที่กลยุทธ์ การวัดผลสำเร็จ และทิศทางสู่เป้าหมายของ สอ.บวท.....	20
5.1 ส่งเสริมการออมในหมู่สมาชิก.....	21
5.2 พัฒนาบริการสินเชื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์.....	23
และความต้องการของสมาชิก	
5.3 บริหารการลงทุนเพื่อความมั่นคงของสหกรณ์ และสมาชิก.....	24
5.4 บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล.....	25
5.5 พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ... และบริการสมาชิก	26
5.6 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจ..... ในการดำเนินงานสหกรณ์	30
5.7 จัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก.....	32
5.8 ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม.....	33
5.9 บริการสมาชิกเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด.....	34
6. การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุง.....	35
6.1 การวางแผน (Plan).....	36
6.2 การปฏิบัติตามแผน (Do).....	36
6.3 การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (Check).....	36
6.4 การปรับปรุงพัฒนา (Act).....	37

สารบัญภาพ

ภาพที่

1. SWOT ANALYSIS	7
2. Porter's Five Competition Forces Model	8
3. What is the Balanced Scorecard?	9
4. ตัวชี้วัด 5 ระดับ	12
5. ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด	13
6. แผนที่กลยุทธ์ (strategy map).....	20
7. วงจรคุณภาพ PDCA.....	35

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์

ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546-2551 ที่ผ่านมา กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้การสนับสนุนงบประมาณ แก่สหกรณ์ที่สมัครใจจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานอย่างมีเหตุมีผลของสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น 1,905 สหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถนำแผนกลยุทธ์ที่จัดทำนำไปสู่การปฏิบัติอย่างสัมฤทธิ์ผลเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในกระบวนการจัดทำและนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ให้กับข้าราชการกลุ่มส่งเสริม และพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ และหน่วยส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ (MU) 2) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติระหว่างสหกรณ์ในจังหวัด/พื้นที่เดียวกัน และ 3) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง (เข้าถึง ข้อมูลได้จาก <http://webhost.cpd.go.th/cmsdpcpd/download/coopstrategy>) สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์จำนวน 15,000 บาท (หนึ่งหมื่นห้าพันบาทถ้วน) มาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ปี พ.ศ.2548-2553 และได้นำมาปฏิบัติจนครบกำหนดเวลาตามแผน เกิดผลลัพธ์โดยคณะกรรมการดำเนินงาน บุคลากรเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ บวท. และสมาชิกสหกรณ์ฯ มีความรู้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถนำความรู้ไปส่งเสริมแนะนำสหกรณ์ในการจัดทำ แนะนำหรือปรับปรุง และนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างจริงจัง

และเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติระหว่างสหกรณ์ต่างๆ รวมถึงพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินงาน ชุดที่ 35 ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้มอบหมายให้คณะกรรมการแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง ร่วมกับคณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับที่ 2 ปี พ.ศ.2554-2558

จากเหตุผลเบื้องต้นสหกรณ์ฯ จำเป็นต้องสำรวจบทบาท รวมทั้งเตรียมวางแผนการดำเนินงานเพื่อเตรียมรองรับสภาพการณ์ในหลายๆ ด้านที่มีการปรับเปลี่ยนทั้งจากสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบงานสหกรณ์ฯ โดยตรง พบว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดสัมฤทธิ์ผล ทั้งการปรับปรุงระบบงานสหกรณ์ฯ การตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้เป็นสหกรณ์ฯ ที่ได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด แผนกลยุทธ์ฉบับที่ 3 (ปี พ.ศ. 2559-2563) จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จึงขยายแผนกลยุทธ์ในปี พ.ศ.2564 และฉบับที่ 4 (ปี พ.ศ.2565-2569) สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุ

การบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นแผนชี้นำทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาสหกรณ์ฯ โดยมีหลักการอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน

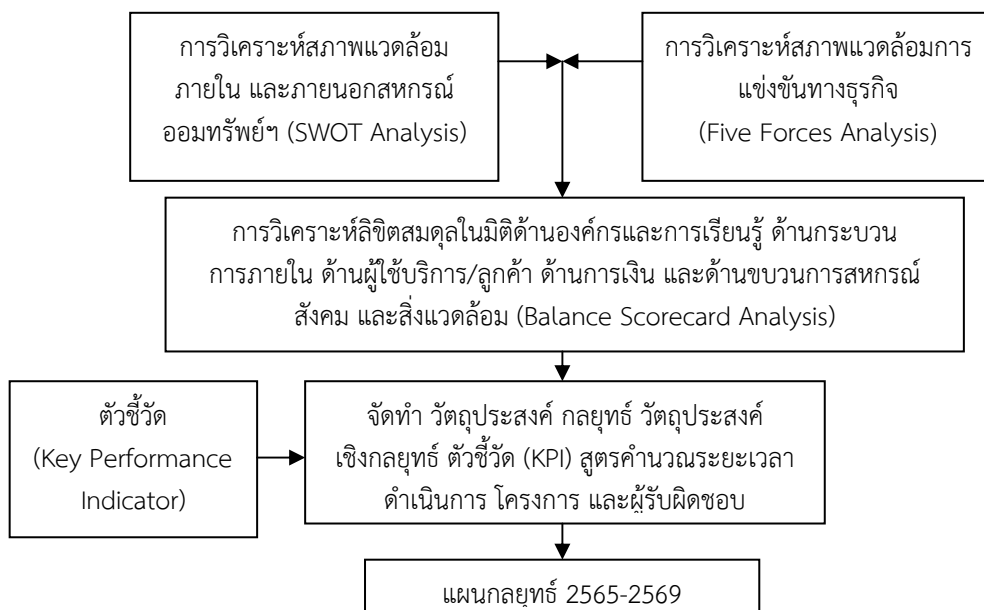
2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนกลยุทธ์

- 2.1 เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์
- 2.2 เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2.3 เพื่อพัฒนาคณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ และขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาแก่สหกรณ์อื่นๆ ได้

3. ประโยชน์ที่จะได้รับการจัดทำแผนกลยุทธ์

- 3.1 คณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 46 และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ มีความเข้าใจ ความรู้ และทักษะของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ บวท. ฉบับที่ 4 ปี พ.ศ.2565-2569
- 3.2 สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 46 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ และสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ บวท. ฉบับที่ 4 ปี พ.ศ.2565-2569
- 3.3 ได้แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับที่ 4 ปี พ.ศ.2565-2569

4. กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์



5. ข้อจำกัดของการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2565-2569 ฉบับนี้ มีข้อจำกัดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

5.1 ข้อจำกัดทางด้านวิชาการ เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์บนกรอบแนวคิดทางวิชาการที่แผนกลยุทธ์จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ การจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แบบสมดุลในมุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ กระบวนการภายใน ผู้ใช้บริการ/ลูกค้า การเงิน ขบวนการสหกรณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อม และตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในอีก 5 ปีข้างหน้า (2565-2569)

5.2 ข้อจำกัดทางด้านเวลา เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฯ เป็นการจัดทำโดยการทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยการวิเคราะห์ของคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 46 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และสมาชิก ซึ่งมีการอบระยะเวลาจัดทำแผนฯ ค่อนข้างจำกัด

6. นิยามศัพท์

วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้สหกรณ์เป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ สหกรณ์ต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

พันธกิจของสหกรณ์ หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของสหกรณ์ การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่สหกรณ์ได้รับมอบหมาย ตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้พันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแคบและแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่สหกรณ์ปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

เป้าหมายของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่สหกรณ์ปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

กลยุทธ์ของสหกรณ์ หมายถึง สิ่งที่สหกรณ์จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นสำคัญ

โครงการของสหกรณ์ หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมของสหกรณ์ที่จะนำไปปฏิบัติได้โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีระยะเวลาเริ่มต้น มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ตัวชี้วัดโครงการ หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าคณะกรรมการแต่ละคณะสามารถปฏิบัติงานโครงการหรือกิจกรรมบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่

ระยะเวลาดำเนินการ หมายถึง การระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงเวลาสิ้นสุดโครงการว่าใช้เวลาทั้งหมดเท่าใดโดยแสดงให้เห็นจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของโครงการโดยระบุ วัน เดือน ปี ที่เริ่มทำและสิ้นสุด

ผู้รับผิดชอบโครงการ หมายถึง คณะกรรมการแต่ละคณะที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงการนั้นๆ โดยจะต้องระบุคณะกรรมการแต่ละคณะที่จัดทำโครงการ พร้อมทั้งระบุถึงคณะกรรมการแต่ละคณะที่มีอำนาจในการอนุมัติโครงการ เพื่อสะดวกต่อการติดตามและประเมินผลโครงการ

ส่วนที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ฉบับ 2565-2569 ฉบับนี้ คณะผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

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

2.1 แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทางการทำงานในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ หากกล่าวอย่างสั้นๆ แผนกลยุทธ์คือ แผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหาร และการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหารลำดับชั้นของกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้

คำว่ากลยุทธ์ (strategy) ในความหมายหนึ่งก็คือ วิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งมีอีกคำหนึ่งว่า กลเม็ดหรือกลวิธี (tactic) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่คำนึงว่าผิด หรือถูกกลวิธีเป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้น และเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ซึ่งมีลำดับขั้นดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคະเนกั้เรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคະเนกั้เรียกว่าความฝัน (dream) ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้าง รวมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นความตั้งใจที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน (aspiration) ไปสู่

อนาคต สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมบรูณ์ที่สุดที่ใช้คำว่า the best, the most หรือ the greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด หรือจะให้บริการที่สมบรูณ์ที่สุด วิสัยทัศน์เป็นคำที่เลื่อนลอยและไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับคำอื่นๆ ที่จะกล่าวต่อไป

2. ภารกิจ (mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทาง และความเชื่อที่ระบุว่าจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็น 2 อย่างคือ จะทำอะไร เช่น องค์กรของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซ่อมแซมเครื่องยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น ภารกิจค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัทเราทำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3. เป้าหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงกว่า 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) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต้อสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

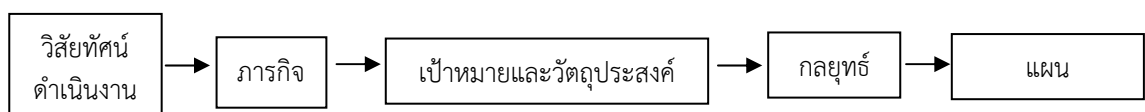
เพื่อรักษาอัตราการเจริญเติบโตทางการตลาดตามที่กำหนดไว้ เราจะเปิดสาขาใหม่ 4 แห่งในอีก 2 ปีข้างหน้า

เพื่อขยายส่วนทางการตลาดอีก 5% เราจะออกแบบผลิตภัณฑ์ และการเกิดใหม่ภายใน 10 ปีข้างหน้า

เพื่อลดต้นทุนให้สามารถแข่งขันกับที่อื่นได้มากขึ้น เราจะปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ และลดต้นทุนเสียหุ้ยการผลิตลง 1 ใน 3 ในปีงบประมาณหน้า

เพื่อเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ เราจะทุ่มเงินโฆษณาอีก 4% ของบโฆษณา 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 มีจุดแข็งอย่างไร ในตัวของคุณเอง

2. จุดเด่นจุดด้อยอันเกิดจากลักษณะของธุรกิจเอง

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร หรือโครงการซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

คำว่า "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 ซึ่งพอร์เตอร์เห็นว่ามี่ปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 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) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆ สูงก็จะมี ความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็ จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของเราทันที

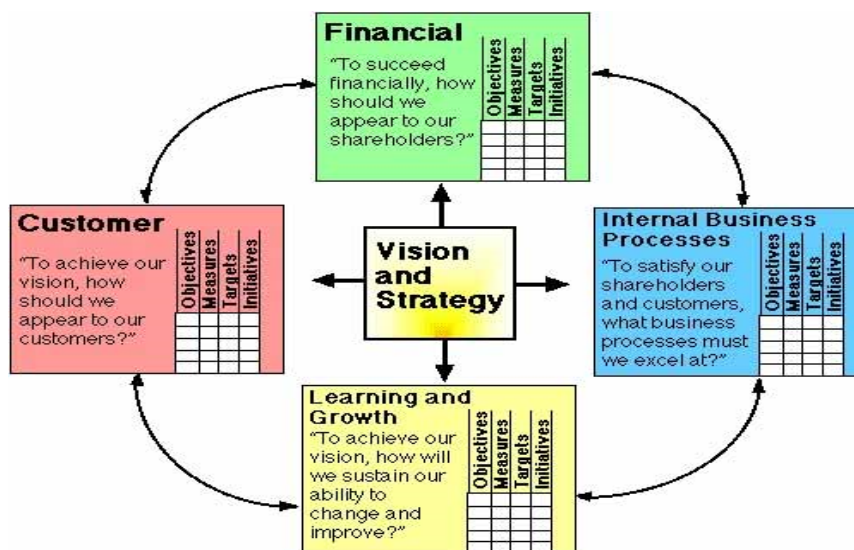
4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่าย และสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

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 การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ BSC จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์กร นอกจากนี้ BSC ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ และทำให้แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ BSC ได้รับความนิยมน้อยกว่าแพร่หลายตั้งแต่นั้นมา โดยแนวคิดประเด็นหลักๆ ที่นักวิชาการผู้พัฒนา BSC ได้เสนอไว้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์กรซึ่งประกอบด้วย มุมมอง 4 ด้าน และมุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPI) เป็นชุดที่มีความสัมพันธ์กันคือ

What is the Balanced Scorecard?



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

รูปที่ 2-3 ภาพประกอบจาก Paul Arveson, 1998.

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการขององค์กรได้ว่าเป็นอย่างไร 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 ผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time)

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

BSC ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรและต่อมาได้มีการพัฒนา BSC ให้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น BSC ทำให้เกิดความสมดุลการดำเนินงานด้านต่างๆ ในองค์กรมากขึ้นการจัดทำ BSC มีขั้นตอนที่สำคัญๆ ประกอบด้วย

1. ขั้นการวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้รู้สถานะพื้นฐานขององค์กร ซึ่งอาจใช้เทคนิคที่เรียกว่า 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 มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

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

6. ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด KPI และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง และเรียงลำดับความสำคัญ

7. ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

การนำ BSC ไปเป็นเครื่องมือทางการจัดการในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 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 การแปลงแผนระดับยุทธศาสตร์ ไปสู่แผนระดับกิจกรรมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องระบุไว้ในแผนระดับกิจกรรมด้วยว่า อะไรเป็นตัวชี้วัดของผลผลิต (Output Indicator) และอะไรคือตัวชี้วัดของผลลัพธ์จากการนำผลผลิตไปใช้ (Outcome Indicator) ซึ่งต่างจากวัตถุประสงค์เชิงกิจกรรมที่แสดงให้เห็นว่า แต่ละแผนงานดำเนินการเพื่อให้เกิดกิจกรรมอะไร

แนวคิดที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย คือ การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลำดับขั้น (Objective Tree) โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (End) ในระยะไกล ๆ และยังไม่เห็นชัด จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ (Mean) ที่จะทำให้งถึงเป้าหมายนั้น ซึ่ง Mean ในระดับไกลๆ ก็จะกลายเป็น End ที่ชัดเจนขึ้นแล้วจึงกำหนด Mean สำหรับ End ที่เริ่มชัดเจนขึ้นอีกจนกระทั่งได้ Mean ที่ชัดเจนที่สุด ซึ่งบอกองค์กรได้ว่าต้องทำอะไร

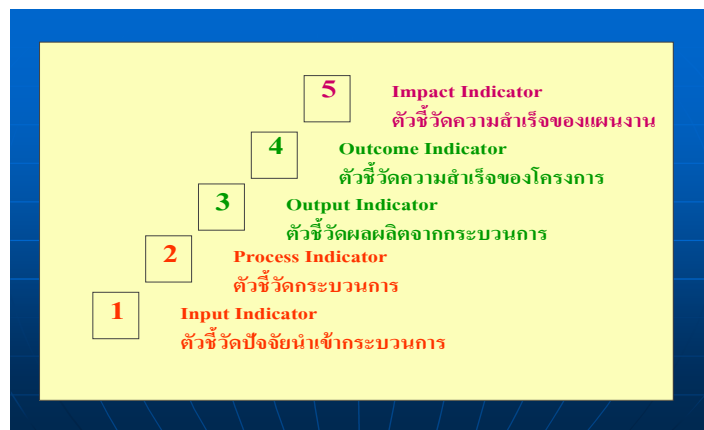
3. แปลง Mean ที่ชัดเจนที่สุดเป็นแผนระดับกิจกรรมและตัวชี้วัด

เมื่อองค์กรทราบว่าต้องทำอะไรแล้ว ก็จะจัดทำเป็นแผนระดับกิจกรรม (Action Plan) เพื่อใช้ในการปฏิบัติแล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดกิจกรรมนั้น

ดังนั้น หลักการในการกำหนดตัวชี้วัดคือการตอบคำถามจากแผนและกิจกรรมนั้นๆ ว่า ต้องการทำให้วัตถุประสงค์ใด และใครคือกลุ่มเป้าหมายหรือได้รับประโยชน์จากการกระทำนั้น

ประโยชน์ในการกำหนดตัวชี้วัดคือสามารถทำให้หน่วยงานเห็นภาพเป้าหมาย และการทำงานของตนชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถประเมินผลจากกิจกรรมนั้นได้ทันทีว่าตอบสนองแผนระดับยุทธศาสตร์โดยรวมของทั้งหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามหน่วยงานจำเป็นต้องคำนึงถึงความมีอยู่ของข้อมูลด้วยว่าสามารถนำไปใช้ประเมินกิจกรรมตามตัวชี้วัดนั้นได้หรือไม่ และต้องพยายามไม่ให้ตัวชี้วัดนั้นเป็นการวัดที่ปริมาณของกิจกรรม ควรเน้นการวัดที่ผลของกิจกรรมให้มากที่สุด

ระดับของตัวชี้วัด



รูปที่ 2-4 ตัวชี้วัด 5 ระดับ

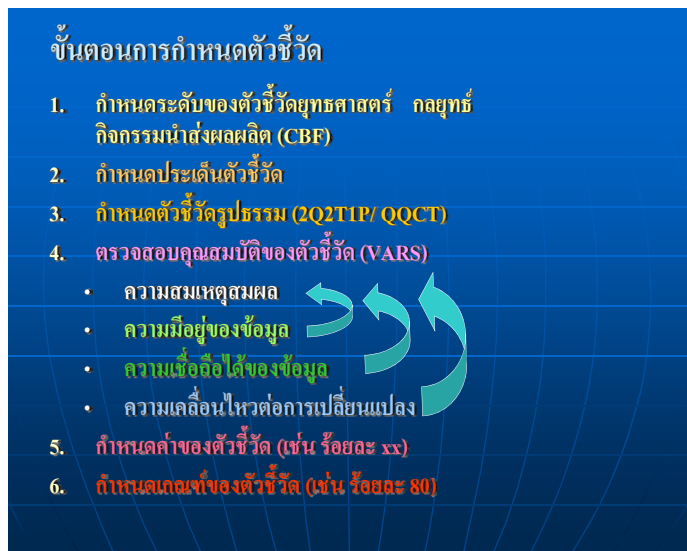
การกำหนดตัวชี้วัดในรูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management: RBM) จะวัดที่ตัวชี้วัดผลผลิตจากกระบวนการ (Output Indicator) และตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (Outcome Indicator) ซึ่งอยู่ในบันไดขั้นที่ 3 และ 4 โดย Output indicator จะวัดว่าดำเนินการแล้วเสร็จร้อยละเท่าไรของเป้าหมาย ส่วน outcome 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) ซึ่งวัดได้เมื่อสิ้นสุดการกระทำแต่ Outcome คือผลประโยชน์ที่ได้จาก Product ซึ่งต้องทอดระยะเวลาไว้ช่วงหนึ่ง (ประมาณ 6 เดือน) จึงจะวัดได้ การกำหนดตัวชี้วัดในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นการกำหนดตัวชี้วัดแบบอุดมคติที่ไม่สามารถประเมินผลการทำงานได้จริง และมีการใช้ตัวชี้วัดระดับ Output Indicator มาก ซึ่งมักจะเป็นการลงบันทึกของผู้ปฏิบัติงานว่าได้ทำกิจกรรมนั้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดระดับ Output Indicator นั้น ยังไม่สามารถตอบได้ว่ากิจกรรมนั้นตอบสนอง

แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้ไม่น้อยเพียงใด จึงควรพัฒนาให้เป็น Outcome Indicator มากขึ้น

ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดควรเริ่มจากการพิจารณาว่าหน่วยงานต้องการตัวชี้วัดในระดับใด และต้องการที่จะใช้ตัวชี้วัดนั้นประเมินผลในประเด็นใด แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดขึ้นให้มีลักษณะเป็นรูปธรรม ตามลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีที่กล่าวไว้ข้างต้น ในกรณีที่เป็นตัวชี้วัดระดับ Output ให้คำนึงถึงการวัดผล จากปริมาณผลผลิต (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) และเวลา (Time) จากนั้นให้ตรวจสอบว่าตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมานั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนหรือไม่ รวมถึงกำหนดค่าของตัวชี้วัดว่าจะให้ออกมาในลักษณะใด และมีเกณฑ์เท่าใด



รูปที่ 2-5 ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด

คุณสมบัติของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดที่ดีนั้นควรมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สามารถวัดผลจากการกระทำได้ และไม่ก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน โดยตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรม ได้แก่ ตัวชี้วัดทางด้านปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place) และจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีคือมีความสมเหตุสมผลที่จะสามารถอธิบายได้ (Validity) มีข้อมูลที่สามารถสนับสนุนตัวชี้วัดได้ (Availability) มีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความอ่อนไหวได้จากความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity) อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีการปฏิบัติงานถึงจุดอิ่มตัวสามารถใช้ตัวชี้วัดที่ยืนยันตัวเลขเดิมได้

นอกจากนั้นข้อมูลที่สนับสนุนตัวชี้วัดควรอยู่ในรูปของตัวเลข ซึ่งสามารถปรากฏออกมาได้ในหลายลักษณะคือ จำนวน สัดส่วน อัตราส่วน อัตราร้อยละ และค่าเฉลี่ย โดยข้อมูลตัวเลขเหล่านั้นสามารถนำมาใช้ในการประเมินตามเกณฑ์ได้ ดังนี้

1. การเปรียบเทียบเกณฑ์สมบูรณ์ เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้สมบูรณ์ครบถ้วนหรือไม่
 2. การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้ใกล้เคียงค่ามาตรฐานกลาง เช่น สูงกว่า เท่ากับ หรือต่ำกว่าค่ามาตรฐานกลาง
 3. การเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานเชิงนโยบาย เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้ใกล้เคียงปริมาณความต้องการที่กำหนดนโยบายของรัฐบาลหรือแผนของกระทรวง เช่น สูงกว่าแผน เท่ากับแผน หรือต่ำกว่าแผน
 4. การเปรียบเทียบการเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา เพื่อใช้วัดว่ากิจกรรมนั้นสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ เช่น เรื่องร้องเรียนลดลงจาก 50 เรื่อง เป็น 25 เรื่อง คิดเป็นลดลงร้อยละ 50 ซึ่งมักใช้ในกรณีที่ไม่มียุทธศาสตร์อื่น หรือมาตรฐานอื่นเพื่อเปรียบเทียบผลงาน จึงต้องเปรียบเทียบกับผลงานเดิม
- ทั้งนี้ การเก็บข้อมูลตัวชี้วัดสามารถทำได้โดยสัมภาษณ์ (interview) สอบถาม (questionnaire) สังเกตการณ์ (observation) และจากเอกสาร (document) โดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล 3 ระดับ คือ ระดับโครงการ ระดับท้องถิ่น และระดับชาติ

2.6 สรุปแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทางการทำงานในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันได้ในตลาดได้ แผนกลยุทธ์จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม ซึ่งทำให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร ในขณะเดียวกันก็ยังคงพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจ เช่น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทเรา การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มีมากน้อยเพียงใด และการมีสินค้าและบริการอื่นทดแทนรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะนำไปสู่การจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้วยเครื่องมือทางการจัดการ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในลักษณะที่เป็นโครงการหรือกิจกรรม ที่มีการวัดหรือประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

ส่วนที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการทำงาน

สอ.บวท. ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยการทบทวนผลการดำเนินงานของ สอ.บวท. การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อระบบสหกรณ์ การสังเคราะห์ประเด็นทางการเงิน การจัดการ กฎหมายสามารถเข้าไปมีบทบาทรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ รวมทั้งการมองหาโจทย์ที่สามารถนำผลมาพัฒนาต่อยอด เพื่อใช้กำหนดทิศทาง และเป้าหมายของ สอ.บวท. ทั้งในระยะปานกลางและระยะยาว นอกจากนี้ สอ.บวท. ยังได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวโน้มความท้าทายในอีก 5 ปีข้างหน้า ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้ สอ.บวท. บรรลุเป้าหมาย

สภาพแวดล้อมภายนอก สอ.บวท.

คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ช่วยเลขาธิการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และตัวแทนสมาชิก ได้ร่วมกันพิจารณาข้อมูลอย่างกว้างขวางแล้ว เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2564 จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการตามโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 4 (ปี พ.ศ.2565-2569) ได้ผลโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของ สอ.บวท. ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

โอกาส (Opportunities)		อุปสรรค (Threats)	
O1	อัตราดอกเบี้ยในตลาดยังคงอยู่ในระดับต่ำ	T1	การเกิดโรคระบาดหรือโรคอุบัติใหม่ ส่งผลให้รายได้สมาชิกลดลงส่วนทางกับค่าครองชีพ
O2	การเกิดโรคระบาดหรือโรคอุบัติใหม่ ส่งผลให้เกิดการปรับตัวด้านวิถีปฏิบัติงาน ต้นทุน และเทคโนโลยี	T2	กฎหมายที่ปรับปรุงบางส่วนมีผลกระทบต่อธุรกิจสินเชื่อ และการลงทุนของสหกรณ์
O3	มีเครือข่ายพันธมิตรระหว่างสหกรณ์ และมีชุมชนสหกรณ์ ออมทรัพย์เป็นศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจของทุกสหกรณ์	T3	การแข่งขันกันระหว่างสหกรณ์ และสถาบันการเงินภายนอกในการทำธุรกรรมทางการเงินค่อนข้างสูง
O4	รัฐเอื้อประโยชน์ด้านภาษีบางประเภทให้สหกรณ์	T4	ตลาดลงทุนภายนอก ให้ผลตอบแทนลดลง
O5	กฎหมายสหกรณ์ที่ปรับปรุงบางส่วน ส่งผลให้สหกรณ์มีความมั่นคงทางการเงิน และกรรมการมีความรู้ในการบริหารงานด้านการเงินเพิ่มขึ้น	T5	ข่าวสารเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ เช่น การทุจริตในวงการสหกรณ์ ทำให้สมาชิกขาดความเชื่อมั่น

โอกาส (Opportunities)		อุปสรรค (Threats)	
O6	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และช่องทางการติดต่อสื่อสารในปัจจุบันมีหลายช่องทางทำให้เกิดประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิก และมีทางเลือกในการทำธุรกรรมมากขึ้น	T6	บวท. หยุดการรับพนักงานใหม่ ทำให้เกิดข้อจำกัดในการเพิ่มจำนวนสมาชิกใหม่
O7	คนรุ่นใหม่ส่วนใหญ่มีความรู้ด้านการบริหารการเงินส่วนบุคคล	T7	แนวคิดของสมาชิกบางส่วนมุ่งแสวงหาผลกำไรจากการลงทุนกับสหกรณ์
O8	กฎหมายสหกรณ์ บัญญัติ "ให้สหกรณ์หักเงินของสมาชิกเป็นลำดับแรก ถัดจากเจ้าหน้าที่ภาษีอากร และการหักเงินเข้ากองทุนที่สมาชิกต้องถูกหักตามกฎหมายว่าด้วยกองทุนบำเหน็จ บำนาญข้าราชการ กฎหมายว่าด้วยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม"	T8	บวท. หักเงินได้รายเดือน และเงินได้อื่นใดที่สมาชิกได้รับจาก บวท. ให้สหกรณ์หลังกรมบังคับคดี
O9	กฎระเบียบ และขั้นตอนการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินภายนอก มีความยุ่งยากมากกว่าสหกรณ์	T9	กฎหมายเกี่ยวกับการค้าประกัน เพิ่มขึ้นตอนในการหักเงินเดือนสมาชิก
		T10	ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง
		T11	ผลิตภัณฑ์ และช่องทางการลงทุนมีหลากหลายมากขึ้น เช่น การลงทุนที่ไม่ผ่านสถาบันการเงิน (คริปโตเคอร์เรนซี)

สภาพแวดล้อมภายใน สอ.บวท.

คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ช่วยเลขาธิการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และตัวแทนสมาชิก ได้ร่วมกันพิจารณาข้อมูลอย่างกว้างขวางแล้ว เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2564 จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการตามโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ฉบับที่ 4 (ปี พ.ศ.2565-2569) ได้ผลจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของ สอ.บวท. ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
S1	มีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน ได้แก่ สายฝ่ายบริหาร และฝ่ายจัดการ โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	W1	เงินทุนสำรอง และทุนสะสมตามระเบียบข้อบังคับ ยังมีน้อยไม่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับทุนดำเนินงาน

จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
S2	กรรมการและเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้	W2	การใช้ดุลพินิจของกรรมการดำเนินการในบางกรณี อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง
S3	เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และสามารถทำงานทดแทน กันได้	W3	อัตราดอกเบี้ย เงินกู้บางประเภทสูงกว่า สถาบันการเงินอื่น ทั้งที่คำนวณรวมกับเงินเฉลี่ยคืนแล้ว
S4	เจ้าหน้าที่ มีอัธยาศัยที่ดี เต็มใจให้บริการแก่สมาชิก อย่างมีคุณภาพ	W4	ขาดช่องทางการติดต่อในการตรวจสอบสิทธิ์สำหรับ สมาชิกศูนย์ต่างจังหวัด
S5	มีผู้ช่วยเหลืองานประจำอยู่ตามศูนย์ภูมิภาคต่างๆ อย่างทั่วถึง พร้อมให้คำแนะนำกับสมาชิกทางด้าน เอกสาร และอำนวยความสะดวกในกิจกรรมสหกรณ์	W5	ไม่สามารถให้บริการทางการเงินนอกเวลาทำการได้
S6	มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง	W6	ขาดการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ อย่างทั่วถึง
		W7	ทุนเรือนหุ้นของสมาชิกที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลต่อ ต้นทุนทางการเงิน เป็นผลมาจากสมาชิกเกษียณอายุงาน เพิ่มขึ้น
		W8	ระบบ IT ภายในสหกรณ์ยังไม่สมบูรณ์

ส่วนที่ 4

วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission)

สอ.บวท. ได้ดำเนินกระบวนการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ ตั้งแต่เจ้าหน้าที่ ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิก เพื่อรับข้อคิดเห็นจากหลากหลายมุมมองนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนกลยุทธ์ (strategies) ในการดำเนินงาน กระบวนการที่มีส่วนร่วมนี้จะช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจต่อเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงาน ช่วยให้สามารถแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้เป็นอย่างดี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

วิสัยทัศน์

"เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล บริการอย่างมีคุณภาพ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใส่ใจสมาชิก และสังคม"

“เป็นสหกรณ์ที่มั่นคง” หมายถึง มีเสถียรภาพทางการเงิน

“บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล” สหกรณ์จะเป็นองค์กรที่บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

“บริการอย่างมีคุณภาพ” สหกรณ์จะให้บริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้สมาชิกที่ได้รับบริการแล้วเกิดความพึงพอใจ

“ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย” สหกรณ์จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในระบบงาน เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานให้มากยิ่งขึ้น

“ใส่ใจสมาชิก และสังคม” สหกรณ์จะคำนึงถึงการดำเนินงานควบคู่ไปกับการใส่ใจคุณภาพชีวิตสมาชิก พร้อมทั้งร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม

พันธกิจ

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ จึงกำหนดพันธกิจที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ส่งเสริมการออมในหมู่สมาชิก
2. พัฒนาบริการสินเชื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความต้องการของสมาชิก
3. บริหารการลงทุนเพื่อความมั่นคงของสหกรณ์ และสมาชิก
4. บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล
5. พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการบริการสมาชิก
6. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานสหกรณ์
7. จัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก
8. ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
9. บริการสมาชิกเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด

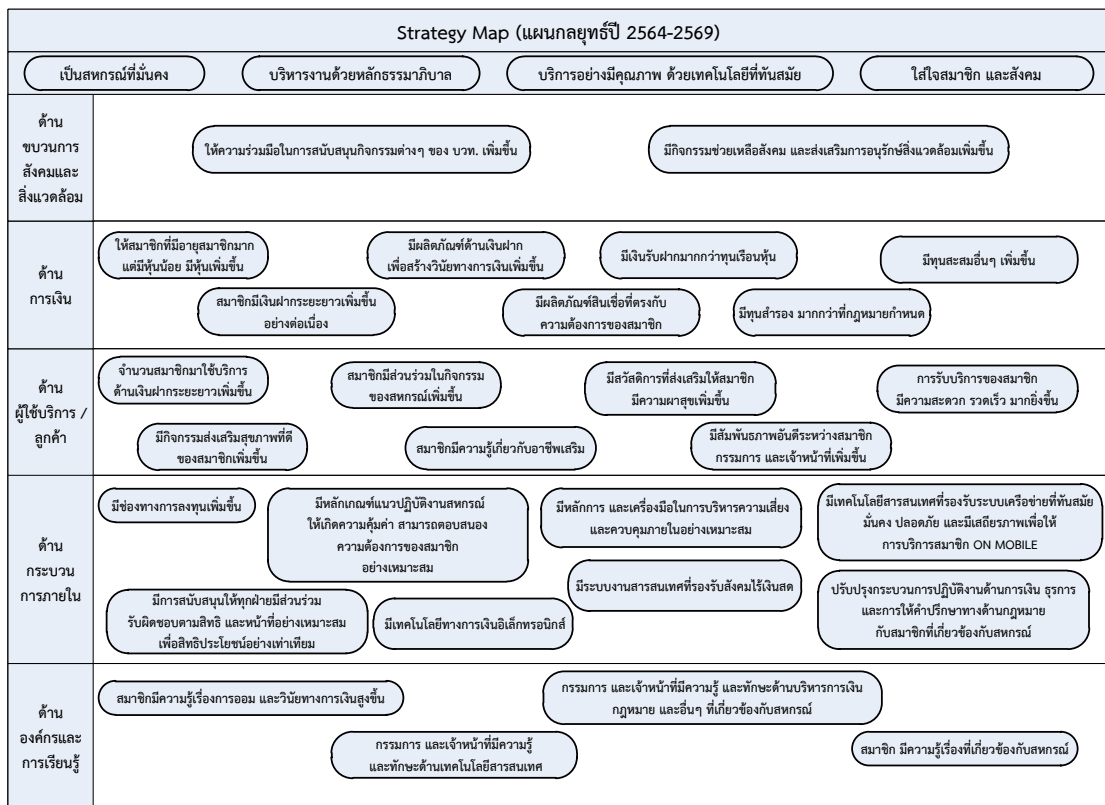
กล่าวโดยสรุปพันธกิจของ สอ.บวท. คือ การส่งเสริมการออม พัฒนาบริการสินเชื่อ บริหารการลงทุน จัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ จัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงมุ่งเน้นการบริการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของสมาชิก

ส่วนที่ 5

แผนที่กลยุทธ์ การวัดผลสำเร็จ และทิศทางสู่เป้าหมายของ สอ.บวท.

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ แล้วจะต้องมีองค์ประกอบของการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ถือเป็นปัจจัยภายในที่บ่งบอกว่า สอ.บวท. มีความสามารถที่ดำเนินการไปสู่เป้าหมายไว้ได้มากน้อยเพียงใด ส่วนโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่เอื้อหรือขัดขวางต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สอ.บวท. ใช้ Balanced Scorecard ตั้งแต่แผนกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติและใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่เจ้าหน้าที่ทุกระดับและทุกหน่วยงาน เพื่อให้ทุกส่วนในองค์กรมีความเข้าใจในทิศทางที่จะเติบโตและแข่งขันได้ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังนั้นแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 4 จึงยังคงนำผลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT) มาบ่งชี้กลยุทธ์ในแผนที่กลยุทธ์ของ สอ.บวท. ตามมุมมองของ Balanced Scorecard ได้แก่ ด้านองค์กรและการเรียนรู้ ด้านกระบวนการภายใน ด้านผู้ใช้บริการ/ลูกค้า ด้านการเงิน และด้านขบวนการสหกรณ์ สังคมและสิ่งแวดล้อม ตามแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) ในแผนภาพที่ 5.1



รูปที่ 5-1 แผนที่กลยุทธ์ (strategy map)

พันธกิจที่ 1 : ส่งเสริมการออมในหมู่สมาชิก

- วัตถุประสงค์ : 1. ส่งเสริมสมาชิกให้มีการออมเพิ่มขึ้น
2. ส่งเสริมให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน
- กลยุทธ์ที่ 1 : ส่งเสริมการออมในหุ้นกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ให้สมาชิกที่มีอายุสมาชิกมาก แต่มีหุ้นน้อย มีหุ้นเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของสมาชิกที่มีหุ้นเป็นไปตามเกณฑ์การเพิ่มหุ้นเพิ่มขึ้น	10%	15%	20%	25%	30%	โครงการส่งเสริมการออมในหุ้นเรือนหุ้น	คณะกรรมการบริหารการเงิน

- กลยุทธ์ที่ 2 : ส่งเสริมการออมรูปแบบเงินฝากระยะยาว อย่างต่อเนื่อง
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 : สมาชิกมีเงินฝากระยะยาวเพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของจำนวนเงินรับฝากระยะยาวเพิ่มขึ้น (ผู้เกษียณ)	3%	3%	3%	3%	3%	โครงการส่งเสริมการออมเงินฝากระยะยาว	คณะกรรมการบริหารการเงิน
ร้อยละของจำนวนเงินรับฝากระยะยาวเพิ่มขึ้น (สมาชิกปกติ)	3%	3%	3%	3%	3%		

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 : จำนวนสมาชิกมาใช้บริการด้านเงินฝากระยะยาวเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของจำนวนบัญชีเงินรับฝากระยะยาวเพิ่มขึ้น	5%	5%	5%	5%	5%	โครงการส่งเสริมการออมเงินฝากระยะยาว	คณะกรรมการบริหารการเงิน

กลยุทธ์ที่ 3 : ให้ความรู้เรื่องการออม และการสร้างวินัยทางการเงิน
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : สมาชิกมีความรู้เรื่องการออม และวินัยทางการเงินสูงขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละของจำนวนสมาชิกเข้าอบรม เรื่องการออมและวินัยทางการเงิน	80%	80%	80%	80%	80%	โครงการให้ความรู้เรื่องการออม และวินัยทางการเงิน	คณะกรรมการบริหารการเงิน
ร้อยละของจำนวนสมาชิกที่มีความรู้ เรื่องการออมมากขึ้น	80%	80%	80%	80%	80%		

กลยุทธ์ที่ 4 : พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝาก เพื่อสร้างวินัยทางการเงิน
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : มีผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝาก เพื่อสร้างวินัยทางการเงินเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนบัญชีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างวินัยทางการเงิน	1	1	1	1	1	โครงการผลิตภัณฑ์เงินฝาก เพื่อสร้างวินัยทางการเงิน	คณะกรรมการบริหารการเงิน

พันธกิจที่ 2 : พัฒนาศักยภาพบริการสินเชื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความต้องการของสมาชิก

- วัตถุประสงค์ : พัฒนาศักยภาพบริการสินเชื่อ เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิต
 กลยุทธ์ : พัฒนาศักยภาพบริการสินเชื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : มีผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก	2	2	2	2	2	1. โครงการสินเชื่อ Ok 2. โครงการภาวะเศรษฐกิจ Ok	คณะกรรมการเงินกู้
ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อ	80%	80%	80%	80%	80%	3. โครงการคลินิกแก้หนี้	

พันธกิจที่ 3 : บริหารการลงทุนเพื่อความมั่นคงของสหกรณ์ และสมาชิก

- วัตถุประสงค์ : ให้มีรายได้จากการลงทุนที่เหมาะสม ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
 กลยุทธ์ที่ 1 : เพิ่มช่องทางการลงทุน ภายใต้กรอบกฎหมายที่กำหนด
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : มีช่องทางการลงทุนเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนช่องทางการลงทุนที่เพิ่มขึ้น	-	-	1	-	-	โครงการเพิ่มช่องทางการลงทุน	คณะกรรมการบริหารการเงิน

- กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาโครงสร้างทางการเงิน และแผนการลงทุนของสหกรณ์
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. มีเงินรับฝากมากกว่าทุนเรือนหุ้น
 2. มีทุนสำรอง มากกว่าที่กฎหมายกำหนด
 3. มีทุนสะสมอื่นๆ เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
สัดส่วนเงินรับฝากต่อทุนเรือนหุ้น	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0	โครงการพัฒนาโครงสร้าง ทางการเงิน	คณะกรรมการบริหารการเงิน
ร้อยละทุนสำรองต่อทุนดำเนินงาน	3.3%	3.7%	4.1%	4.6%	5.0%		
ร้อยละทุนสะสมสาธารณประโยชน์เพิ่มขึ้น	31%	32%	33%	34%	35%		
ร้อยละทุนสะสมสวัสดิการเพิ่มขึ้น	5%	5%	5%	5%	5%		
ร้อยละทุนสะสมการศึกษาเพิ่มขึ้น	5%	5%	5%	5%	5%		
ร้อยละทุนสะสมความมั่นคงเพิ่มขึ้น	3%	3%	3%	3%	3%		

พันธกิจที่ 4 : บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

- วัตถุประสงค์ : ให้มีการบริหารจัดการองค์การด้วยหลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การมอบอำนาจ นิติธรรม และความเสมอภาค
- กลยุทธ์ : 1. บริหารงานตามหลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และการตอบสนอง
2. บริหารงานตามหลักภาวะรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม
3. บริหารงานตามหลักการมอบอำนาจ นิติธรรม และความเสมอภาค
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. มีหลักเกณฑ์แนวปฏิบัติงานสหกรณ์ให้เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกอย่างเหมาะสม
2. มีหลักการ และเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในอย่างเหมาะสม
3. มีการสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อตามสิทธิ และหน้าที่อย่างเหมาะสม เพื่อสิทธิประโยชน์อย่างเท่าเทียม

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์การประเมินสหกรณ์สีขาวด้วยธรรมาภิบาล	80%	80%	80%	80%	80%	โครงการสหกรณ์สีขาว	คณะกรรมการ วางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

พันธกิจที่ 5 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการบริการสมาชิก

- วัตถุประสงค์ : ให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ปลอดภัย มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการบริการสมาชิก
 กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาระบบงานสหกรณ์
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 : มีเทคโนโลยีทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
การเปิดใช้งานพัฒนาระบบสารสนเทศตามกำหนด	100% ตามแผนพัฒนาโปรแกรม	100% ตามแผนพัฒนาโปรแกรม	-	-	-	โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมสหกรณ์	คณะกรรมการ IT

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 : มีระบบงานสารสนเทศที่รองรับสังคมไร้เงินสด

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนบัญชีผู้ใช้งานผ่านแอปพลิเคชัน	-	20% ของจำนวนสมาชิก	30% ของจำนวนสมาชิก	40% ของจำนวนสมาชิก	50% ของจำนวนสมาชิก	โครงการพัฒนาระบบโปรแกรม สหกรณ์	คณะกรรมการ IT
จำนวนสมาชิกที่เปิดใช้งานแอปพลิเคชัน	-	60% ของผู้ลงทะเบียนใช้งาน	70% ของผู้ลงทะเบียนใช้งาน	80% ของผู้ลงทะเบียนใช้งาน	90% ของผู้ลงทะเบียนใช้งาน		

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนรายการธุรกรรมที่สมาชิกใช้งานผ่านแอปพลิเคชัน	-	จำนวนการทำรายการหน้าเคาน์เตอร์ลดลง 15% จากปี 2565	จำนวนการทำรายการหน้าเคาน์เตอร์ลดลง 30% จากปี 2565	จำนวนการทำรายการหน้าเคาน์เตอร์ลดลง 45% จากปี 2565	จำนวนการทำรายการหน้าเคาน์เตอร์ลดลง 60% จากปี 2565	โครงการส่งเสริมการใช้ระบบ Mobile App สหกรณ์	คณะกรรมการ IT

- กลยุทธ์ที่ 2 : จัดทำ และปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการบริการที่มีประสิทธิภาพ
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับระบบเครือข่ายที่ทันสมัย มั่นคง ปลอดภัย และมีเสถียรภาพเพื่อให้การบริการสมาชิก On Mobile

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนครั้ง/ระยะเวลาของข้อขัดข้อง	2 ครั้ง/60 นาที	2 ครั้ง/60 นาที	2 ครั้ง/30 นาที	1 ครั้ง/30 นาที	0 ครั้ง/0 นาที	โครงการจัดหาระบบ Server Database สำรอง	คณะกรรมการ IT
จำนวนครั้งการถูกโจมตี	-	1 ครั้ง	1 ครั้ง	0 ครั้ง	0 ครั้ง	โครงการเตรียมความพร้อม การบริหารจัดการด้าน ความมั่นคงปลอดภัย ระบบสารสนเทศ	
ความพึงพอใจผู้ใช้บริการด้าน IT	-	60%	70%	80%	90%	โครงการความพึงพอใจ ต่อการให้บริการด้าน IT ของสหกรณ์	

พันธกิจที่ 6 : พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานสหกรณ์

- วัตถุประสงค์ : 1. พัฒนากิจกรรม และเจ้าหน้าที่ให้มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่เพิ่มขึ้น
2. ให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
- กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนากิจกรรม และเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : กิจกรรม และเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
การอบรมภายในองค์กร: ร้อยละของจำนวนผู้เข้าอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผ่านเกณฑ์	80%	80%	80%	80%	80%	โครงการพัฒนาความรู้กรรมการผู้ช่วยเหลืองาน และเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์
การอบรมภายนอกองค์กร: ร้อยละของหลักสูตรที่ส่งผู้เข้าอบรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผน	100%	100%	100%	100%	100%	โครงการพัฒนาความรู้ความสามารถ บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	

- กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาการ และการเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความเข้าใจด้านบริหารการเงิน กฎหมาย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : กรรมการ และเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ และทักษะด้านบริหารการเงิน กฎหมาย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
การอบรมภายในองค์กร: ร้อยละของจำนวนผู้เข้าอบรมหลักสูตรบริหารการเงิน กฎหมาย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ที่ผ่านเกณฑ์	80%	80%	80%	80%	80%	โครงการพัฒนาความรู้กรรมการ ผู้ช่วยเหมางาน และเจ้าหน้าที่ด้านบริหารการเงิน และกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์	คณะกรรมการศึกษา และประชาสัมพันธ์
การอบรมภายนอกองค์กร: ร้อยละของหลักสูตรที่ส่งผู้เข้าอบรมบริหารการเงิน กฎหมาย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ตามแผน	100%	100%	100%	100%	100%		

- กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนาสมาชิก ให้มีความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : สมาชิก มีความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
การอบรมภายในองค์กร: ร้อยละของจำนวนผู้เข้าอบรมความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์	80%	80%	80%	80%	80%	โครงการพัฒนาความรู้สมาชิก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์	คณะกรรมการศึกษา และประชาสัมพันธ์

พันธกิจที่ 7 : จัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก

- วัตถุประสงค์ : พัฒนาสวัสดิการ ในการเพิ่มคุณภาพชีวิตสมาชิกตามความเหมาะสม
- กลยุทธ์ที่ 1 : จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ดีของสมาชิก
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ดีของสมาชิกเพิ่มขึ้น
2. สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนโครงการ	1	1	1	1	1	โครงการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่ดีของสมาชิก	คณะอำนวยการ
ร้อยละของผู้แจ้งความประสงค์เข้าร่วมโครงการ	80%	80%	80%	80%	80%		
ร้อยละของสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า	-	5%	5%	5%	5%		

- กลยุทธ์ที่ 2 : จัดให้มีสวัสดิการที่หลากหลายเพิ่มขึ้น
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 : สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับอาชีพเสริม

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนโครงการส่งเสริมอาชีพ	1	1	1	1	1	โครงการส่งเสริมอาชีพ	คณะกรรมการอำนวยการ

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 : มีสวัสดิการที่ส่งเสริมให้สมาชิกมีความผาสุกเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ประเภทสวัสดิการที่ส่งเสริมความผาสุกเพิ่มขึ้น	1	-	1	-	1	โครงการสวัสดิการช่วยเหลือสมาชิกสมทบกรณีถึงแก่กรรม	คณะกรรมการอำนวยการ

พันธกิจที่ 8 : ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม

- วัตถุประสงค์ : ให้มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย
 กลยุทธ์ที่ 1 : จัดกิจกรรมช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆ ใน บวท.
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ให้ความร่วมมือในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของ บวท. เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนโครงการที่สหกรณ์ให้การสนับสนุน	10	10	10	10	10	โครงการจัดกิจกรรมช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆ ใน บวท.	คณะกรรมการ ศึกษาและประชาสัมพันธ์

- กลยุทธ์ที่ 2 : จัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคม และส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : 1. มีกิจกรรมช่วยเหลือสังคม และส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น
 2. มีสัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
จำนวนกิจกรรมช่วยเหลือสังคม และส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	1	โครงการจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคม และส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	คณะกรรมการ ศึกษาและประชาสัมพันธ์
ร้อยละความพึงพอใจด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่	80%	80%	80%	80%	80%		

พันธกิจที่ 9 : บริการสมาชิกเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด

- วัตถุประสงค์ : 1. พัฒนาการให้บริการสมาชิกที่มีความสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย
2. พัฒนาการให้บริการสมาชิกที่มีความถูกต้อง และปลอดภัย
- กลยุทธ์ที่ 1 : นำระบบแอปพลิเคชันมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ และทำธุรกรรมกับสหกรณ์
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : การรับบริการของสมาชิกมีความสะดวก รวดเร็ว มากยิ่งขึ้น

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
เปิดใช้งานระบบแอปพลิเคชัน	70%	100%	-	-	-	โครงการพัฒนาระบบโปรแกรมสหกรณ์	คณะกรรมการอำนวยการ

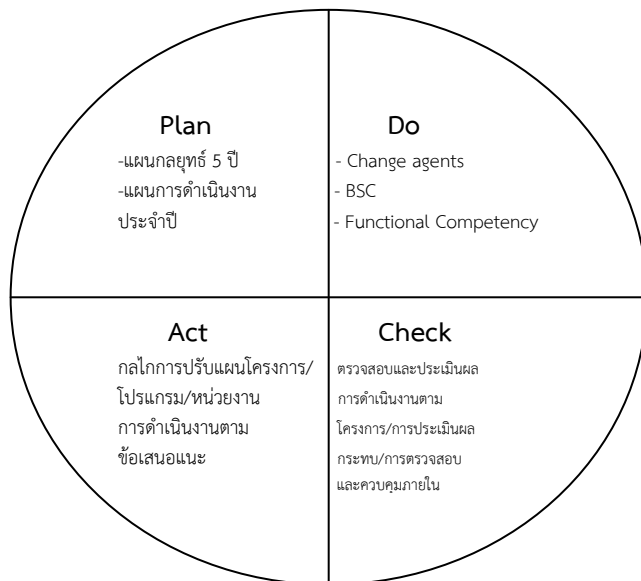
- กลยุทธ์ที่ 2 : ปรับปรุงระบบงานสหกรณ์
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้านการเงิน ธุรการ และการให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมายกับสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

ตัวชี้วัด	2565	2566	2567	2568	2569	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ร้อยละการแล้วเสร็จแผนการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน	100%	-	-	-	-	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงาน	คณะกรรมการอำนวยการ
จำนวนครั้งของความผิดพลาดที่น้อยลง	5	4	3	2	1		
ความพึงพอใจการให้บริการด้านการเงิน ด้านธุรการ และการให้คำปรึกษา ด้านกฎหมาย	80%	80%	80%	80%	80%		

ส่วนที่ 6

การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุง

สอ.บวท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพของคุณภาพของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องโดยประยุกต์หลักคิดของวงจรคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act, PDCA) 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา ดังแสดงในภาพที่ 6.1 วงจร PDCA เป็นแนวทางการทำงานในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ไปจนถึงระดับปฏิบัติ ระดับองค์กรไปจนถึงระดับบุคคล นอกจากนี้ สอ.บวท. ยังส่งเสริมให้ประยุกต์หลักคิด PDCA แบบครบวงจร กล่าวคือในแต่ละขั้นตอนของวงจร PDCA นั้น จะปฏิบัติตาม PDCA ด้วยเปรียบเสมือนมี PDCA ย่อยในแต่ละขั้นตอน PDCA ใหญ่ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงต่อเนื่องในทุกมิติ



แผนภาพที่ 6.1 วงจรคุณภาพ PDCA

การวางแผน (Plan)

สอ.บวท. ปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนในระดับต่างๆ มีการใช้กระบวนการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางการทำงาน โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้อง บริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความไม่แน่นอนลง และกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ขั้นตอนการได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ ของ สอ.บวท. ยังคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเพื่อให้การดำเนินงานของ สอ.บวท. เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สอ.บวท. จึงจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี โดยกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่จำเป็น ทั้งมีการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระหว่างการจัดทำแผน และแผนการดำเนินงานประจำปีของ สอ.บวท. ซึ่งต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง

การปฏิบัติตามแผน (Do)

การปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับ สอ.บวท. ในการกำหนดวิธีการบริหารจัดการให้ดำเนินการได้สอดคล้องกับแผนที่ตั้งไว้ สอ.บวท. จึงได้จัดตั้งเครื่องมือและกลไกที่สำคัญเพื่อผลักดันให้ สอ.บวท. สามารถทำงานได้ตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สอ.บวท. มีการบริหารแบบสมดุลตามหลักของ Balanced Scorecard ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ และได้ถ่ายทอดจนถึงผู้ปฏิบัติงาน มีการกำหนด และผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรที่จะทำให้ สอ.บวท. บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมอบหมายงานสำคัญดังกล่าวให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ พร้อมกันนี้คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน ซึ่งหมายถึงเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์ ให้กำลังใจ เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์ และมองเห็นภาพได้กว้างกว่า นอกจากนี้ สอ.บวท. มีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีการกำหนดความสามารถในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน (functional competency) เพื่อให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้ตามขีดความสามารถที่องค์กรคาดหวัง รวมทั้งส่งเสริมศักยภาพและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถส่งมอบผลงานบรรลุตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร และได้รับความเชื่อมั่นจากบุคคลภายนอก

การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (Check)

การตรวจสอบ และประเมินผลงานเป็นกลไกที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยอาศัยการศึกษาการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) นอกจากนี้ กลไกดังกล่าวช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของ สอ.บวท. เป็นที่ยอมรับ โดย สอ.บวท. กำหนดให้มี

การรายงานผลการดำเนินงานรายเดือน รายไตรมาส และรายปี พร้อมข้อมูลที่มีการวิเคราะห์ เปรียบเทียบแผน และผลงานทั้งในเชิงผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบในมิติต่างๆ เพื่อสามารถให้ผู้บริหาร และคณะกรรมการในด้านต่างๆ ตัดสินใจได้ดังนี้

- **คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง** อันประกอบไปด้วยผู้ทรงวุฒิในด้านต่างๆ ที่พิจารณากลับกรองระดับนโยบาย ตลอดจนคณะทำงานที่แต่งตั้งเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนงานต่างๆ ให้มีผลผลิตภาพและคุณภาพเพิ่มขึ้น

- **ฝ่ายจัดการ** มีขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ กลับกรองพิจารณาอนุมัติงานโครงการ และพัฒนาตามทิศทางที่กำหนด รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานตามกลุ่มงานโครงการ โดยอาศัยกลไกคณะกรรมการด้านต่างๆ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการอำนวยการ และคณะกรรมการดำเนินการ

- **การประเมินผล** สอ.บวท. และหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กร สอ.บวท. มีหน่วยงานประเมินผลทำหน้าที่กำกับดูแลการประเมินผลในแต่ละส่วนงาน มีการสรรหาผู้ประเมินทั้งจากภายใน และภายนอกที่เหมาะสมกับการประกอบการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานย่อย เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการวางแผนระยะยาวของหน่วยงานในรอบต่อไป สำหรับการประเมินผลระดับ สอ.บวท. นั้นเป็นการประเมินผลในภาพรวมขององค์กร โดยคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุง พัฒนางค์กรต่อไป

- **การตรวจสอบและควบคุมภายใน** สอ.บวท. มีการตรวจสอบภายในโดยคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ มีหน้าที่ตรวจสอบ สอบทานกิจกรรมเพื่อดำรงในคุณภาพการดำเนินงาน อีกทั้งยังก่อให้เกิดความมั่นใจต่อความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการต่างๆ ตลอดจนการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ ถูกต้อง โปร่งใส ตามระเบียบ ข้อบังคับ

การปรับปรุงพัฒนา (Act)

การปรับปรุงพัฒนาเป็นส่วนสุดท้ายที่จะทำให้การบริหารจัดการตามวงจรคุณภาพนั้น สมบูรณ์ การดำเนินงานของ สอ.บวท. เพื่อไปสู่การปรับปรุงให้ได้คุณภาพตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น การควบคุมคุณภาพจากกลไกขั้นตอนก่อนหน้า (Plan-Do-Check) มีส่วนสำคัญที่สร้างความมั่นใจว่าการปรับปรุงพัฒนาเป็นผลจากการประมวลผลข้อมูลที่ต้องการจากระบบการวางแผนงาน ระบบรายงานผลการดำเนินงาน และระบบการประเมินผล เพื่อยกระดับคุณภาพของ สอ.บวท. ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว

สอ.บวท. สนับสนุนเจ้าหน้าที่ให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ผู้ที่ทำงานกับกระบวนการจะเป็นผู้ที่สามารถกำหนด วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในกระบวนการได้ดีที่สุด” นอกจากนี้ ฝ่ายจัดการ สอ.บวท. และคณะกรรมการที่ดูแลงานต่างๆ มีหน้าที่ดูแล ตรวจสอบ และติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน สามารถปรับเปลี่ยนแผนงานตาม

ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่แล้วได้ ซึ่งขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Act) มีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงนโยบาย ปรับปรุงแผนงาน ปรับปรุงระบบบริหารจัดการ ปรับปรุงระบบสารสนเทศ ปรับปรุงวัฒนธรรม และปรับปรุงระบบการทำงานต่างๆ ให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

กลไกขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นสิ่งที่ สอ.บวท. มีความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้ สอ.บวท. เป็นองค์กรคุณภาพ สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลง และให้แผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ