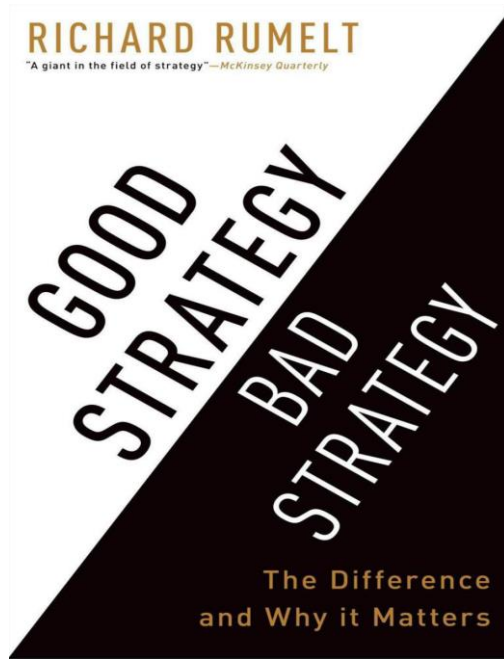




แนวทางการทบทวนและจัดทำแผนปฏิบัติการ

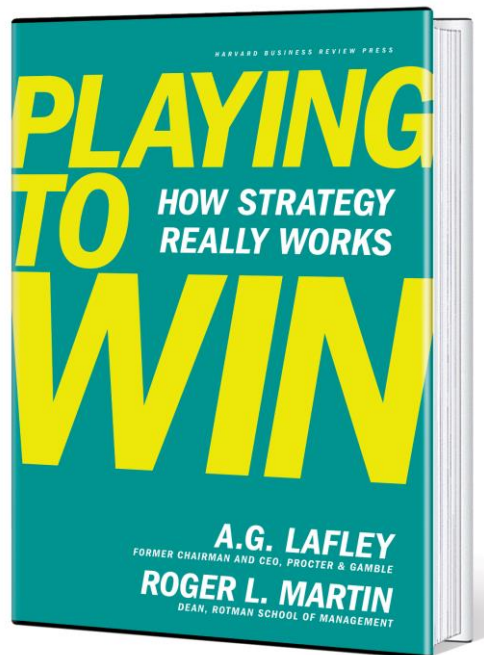
กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ



“strategy” should mean a cohesive response to an important challenge.

- Richard Rumelt (A Giant in the field of strategy)



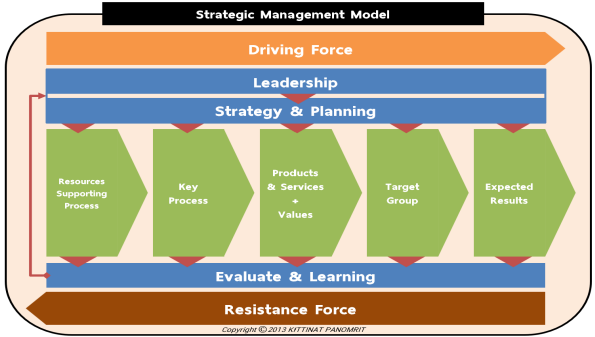
“strategy” is an Integrative set of choices that positions you on a playing field of your choice in a way that you win.

- Roger martin (Top 50 Thinkers)

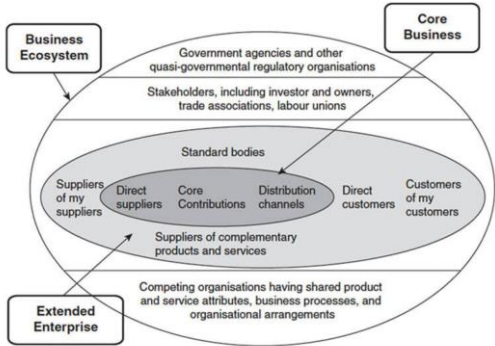
ยุทธศาสตร์มุ่งสร้าง Superior Long-Term Performance

Superior Long-Term Performance

Work System



Business Ecosystem

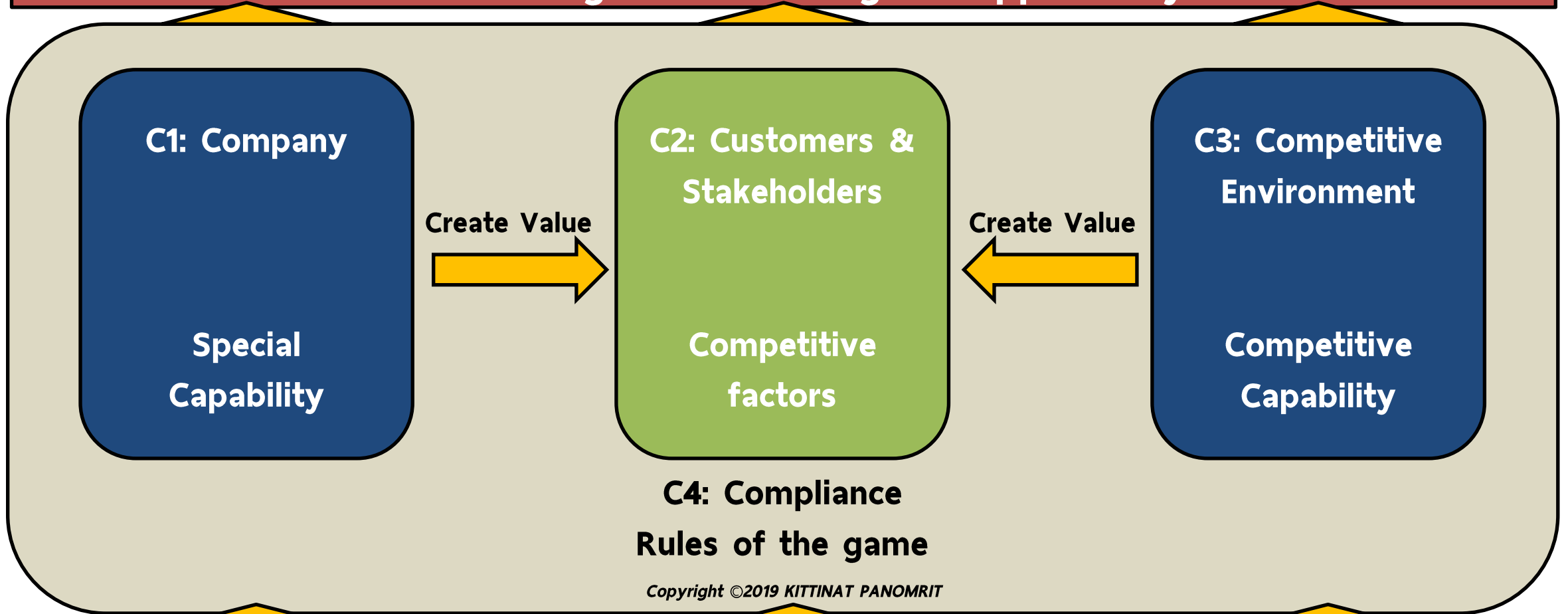


Match

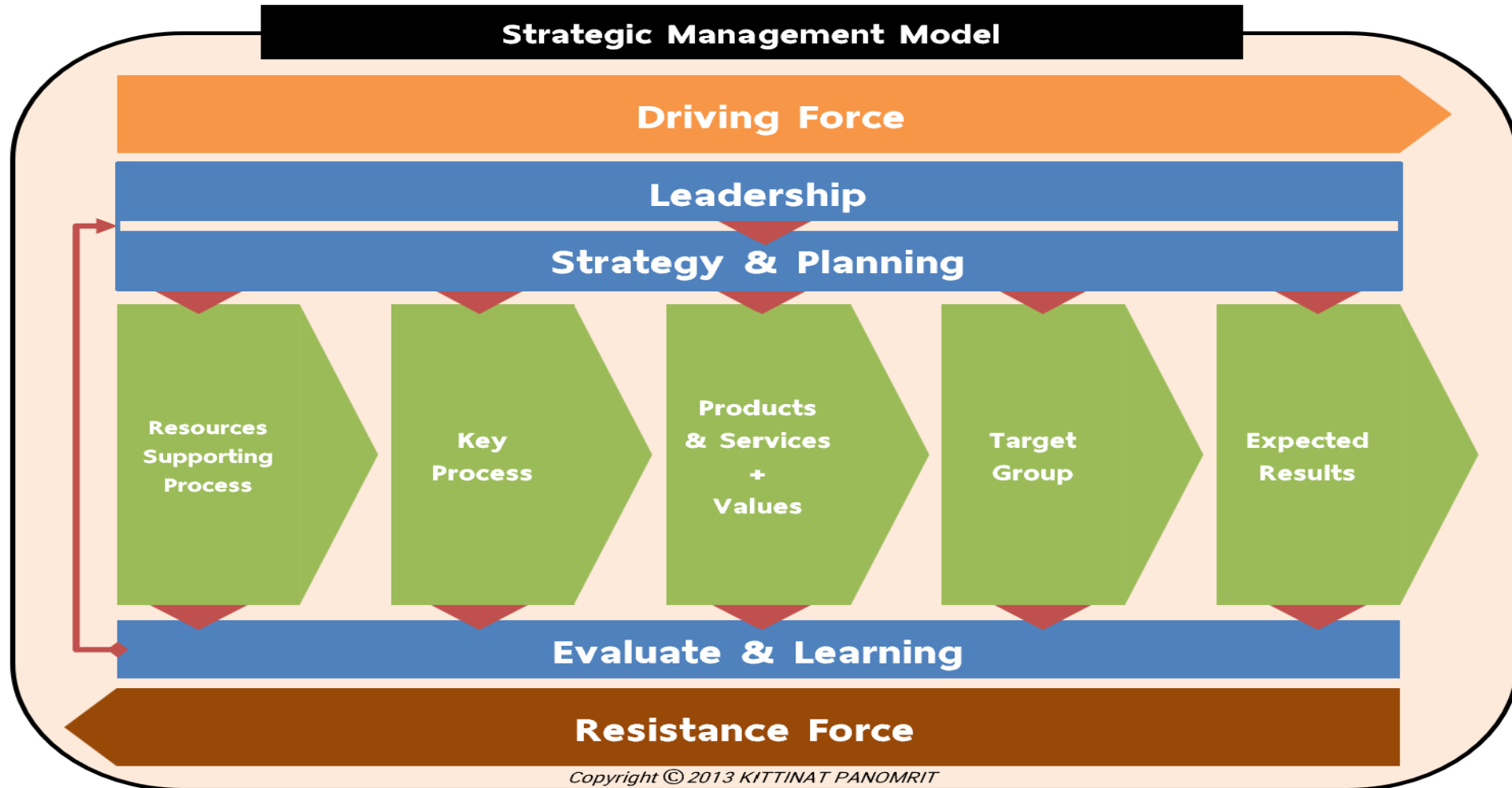
ยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการที่ต่อเนื่องในการสร้างชุดทางเลือกที่บูรณาการกัน (Integrated Set of Choices) ที่มุ่งให้องค์กรมี ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศในระยะยาว (Superior Long-Term Performance)

6 Cs Analysis

C6: Challenges & Advantage & Opportunity



ตัดสินใจเรื่องระบบงานในอนาคต



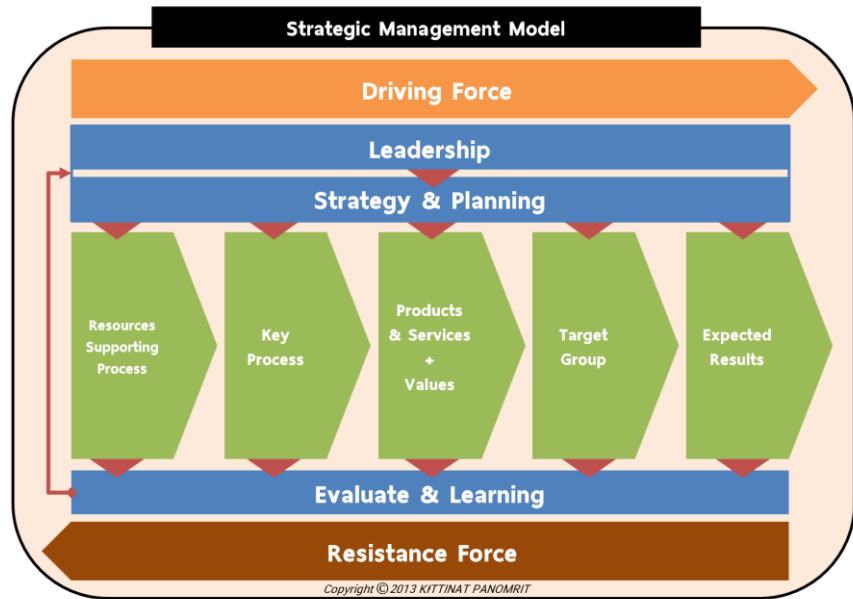
ตรรกะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Logic)

เพิ่ม-ลด-ยกเลิก-สร้างใหม่

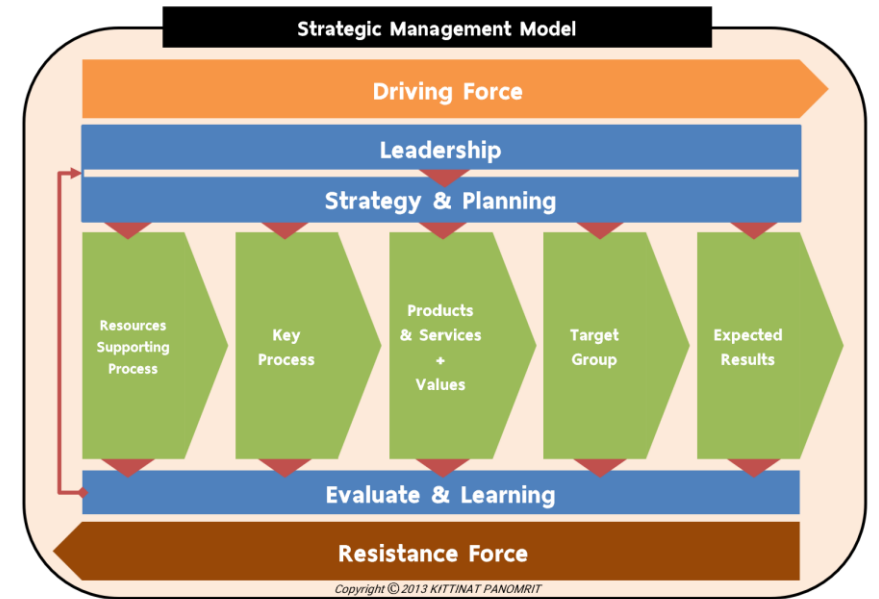
การเปลี่ยนแปลง/การแข่งขันใน
ระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ

แผนยุทธศาสตร์ (แผนปฏิบัติการ)

- โครงการพัฒนา



Work System ปัจจุบัน

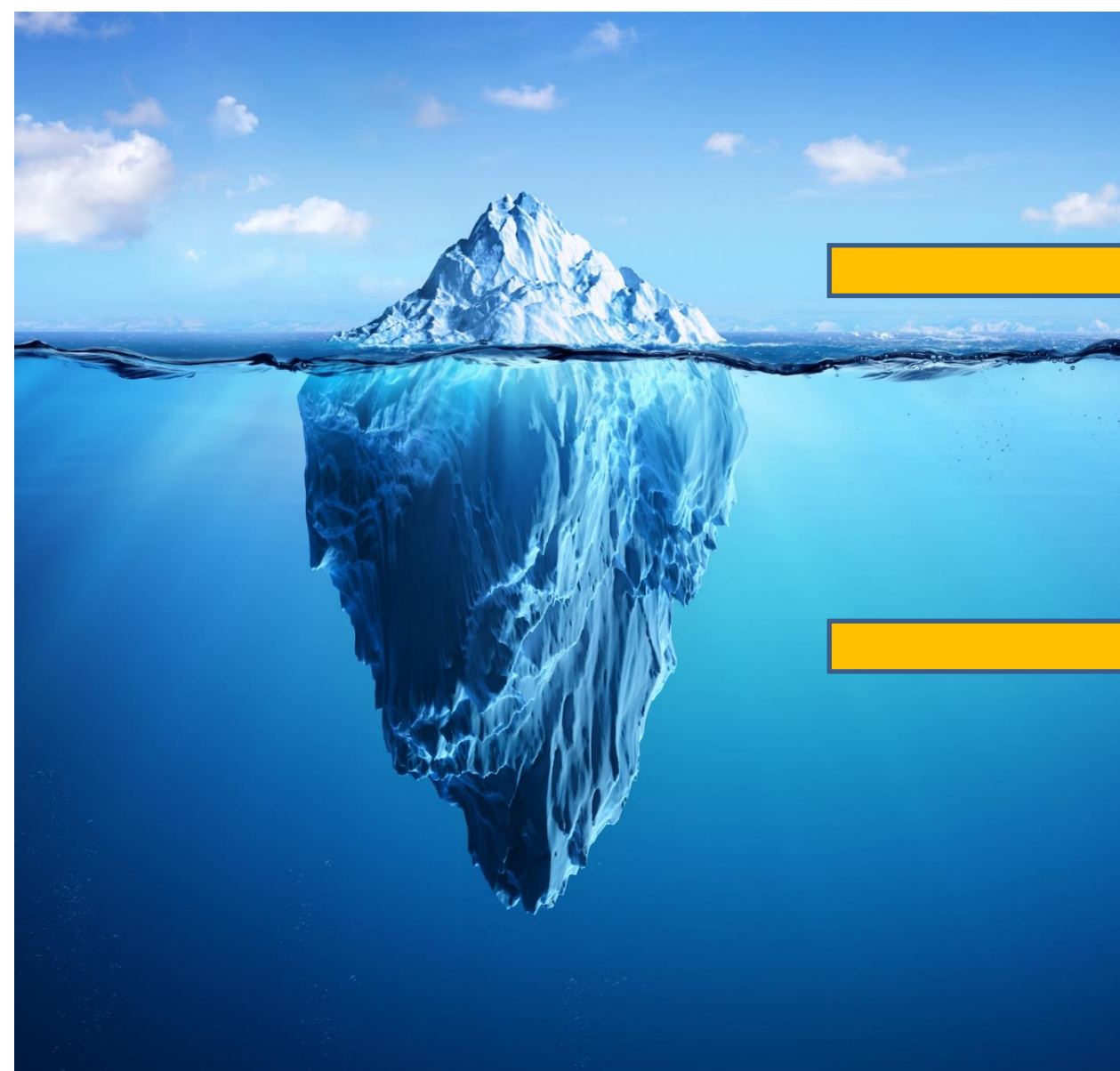


Work System อนาคต

ความสำเร็จมีเงื่อนไข

ความล้มเหลว(ปัญหา)มีสาเหตุ

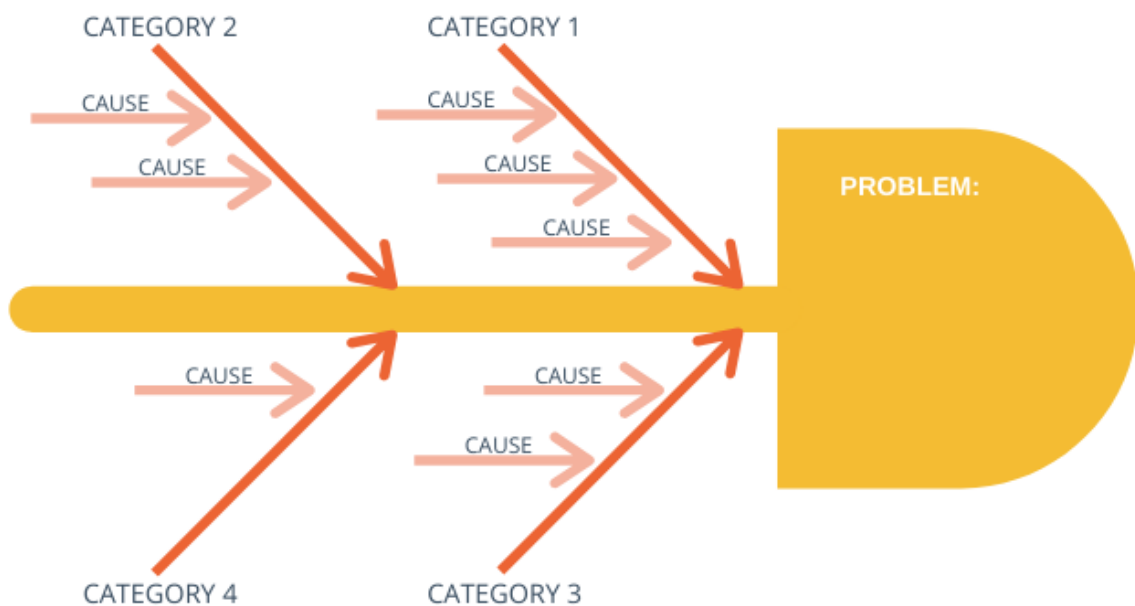




ความสำเร็จ / ปัญหา

เงื่อนไขความสำเร็จ / สาเหตุของปัญหา
(โครงสร้าง)

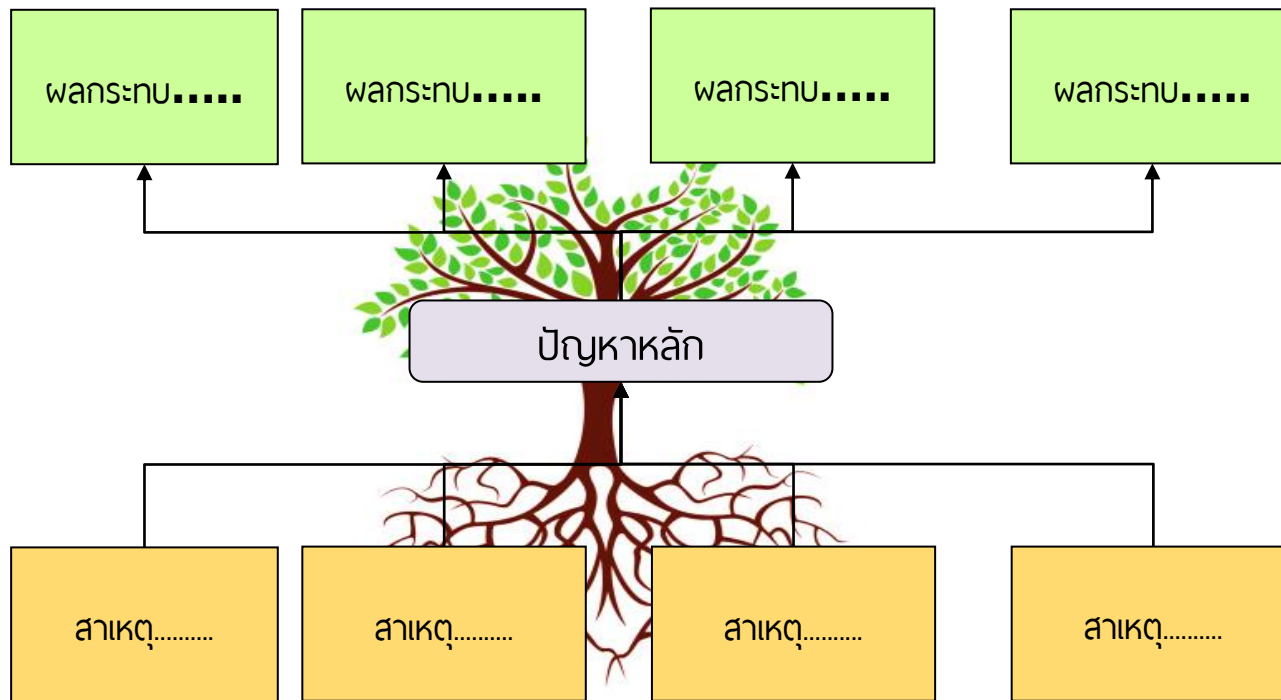
วิเคราะห์โครงสร้างของความสำเร็จ/ปัญหา



ผังแสดงเหตุและผล (Cause-and-Effect Diagram)
หรือผังก้างปลา (Fishbone Diagram)

บางครั้งเรียกว่า Ishikawa Diagram ซึ่งเรียกตามชื่อของ
Kaoru Ishikawa ผู้ซึ่งเริ่มนำผังนี้มาใช้ในปี ค.ศ. 1953 เป็น
ผังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ทางคุณภาพกับ
ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

วิเคราะห์โครงสร้างของความสำเร็จ/ปัญหา



แผนผังต้นไม้ปัญหา
(Problem Tree Diagram)

เครื่องมือช่วยในการสร้างความเชื่อมโยงปัญหา สาเหตุของปัญหา และผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับอย่างเป็นเหตุเป็นผลในรูปของต้นไม้ปัญหาหรือแผนผังต้นไม้ปัญหา

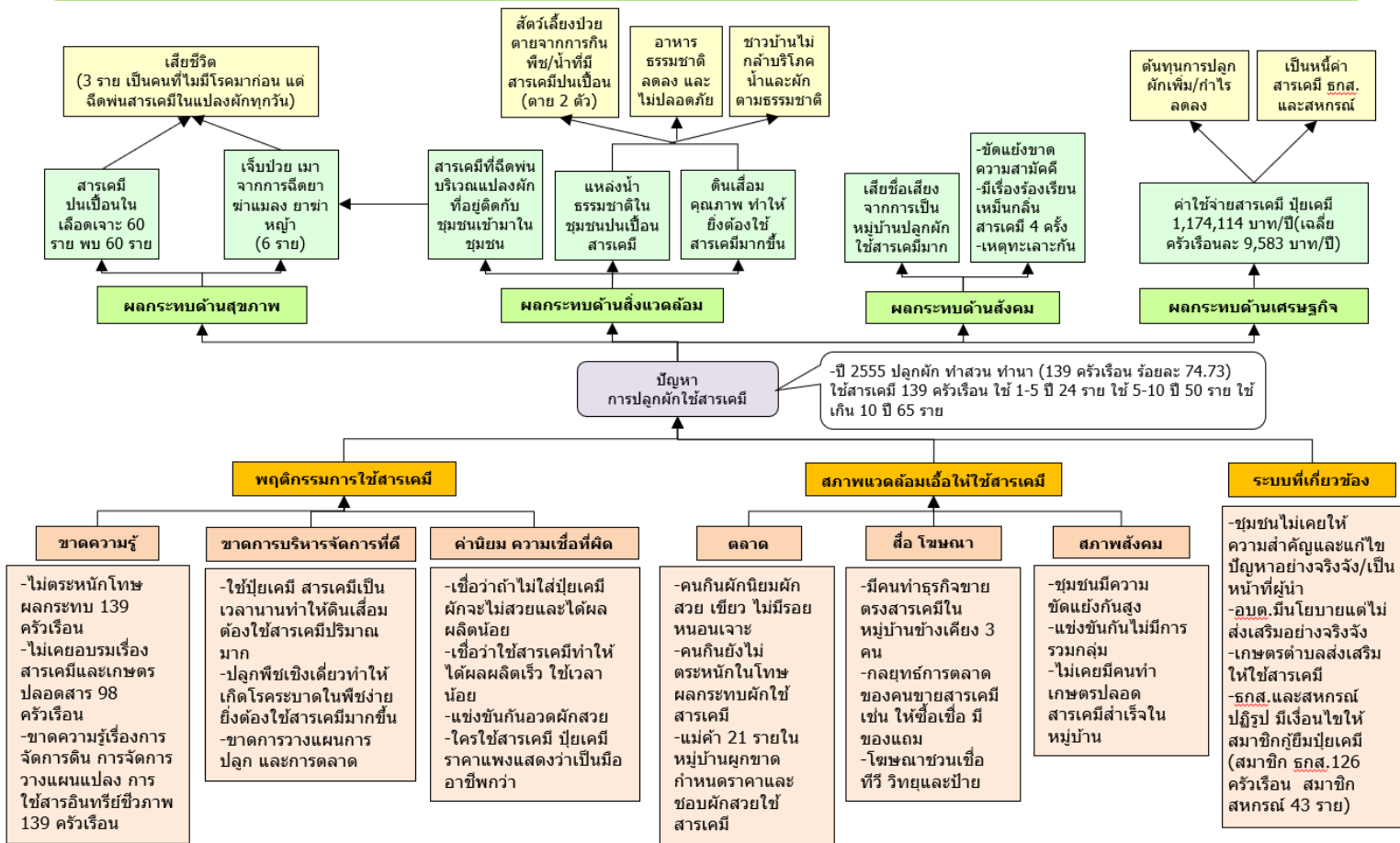
ส่วนที่ 1 ราก (แทนสาเหตุที่เกี่ยวข้อง)

ส่วนที่ 2 ลำต้น (แทนปัญหาที่เกิดขึ้น)

ส่วนที่ 3 กิ่ง/ก้าน/ใบ (แทนผลกระทบของปัญหา)

วิเคราะห์โครงสร้างของความสำเร็จ/ปัญหา

ตัวอย่าง การจัดทำแผนผังต้นไม้ปัญหา กรณีปัญหาการปลูกผักใช้สารเคมี



แผนผังต้นไม้ปัญหา (Problem Tree Diagram)

เครื่องมือช่วยในการสร้างความเชื่อมโยงปัญหา สาเหตุของ ปัญหา และผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับอย่างเป็นเหตุเป็นผลในรูปของต้นไม้ปัญหาหรือแผนผังต้นไม้ ปัญหา

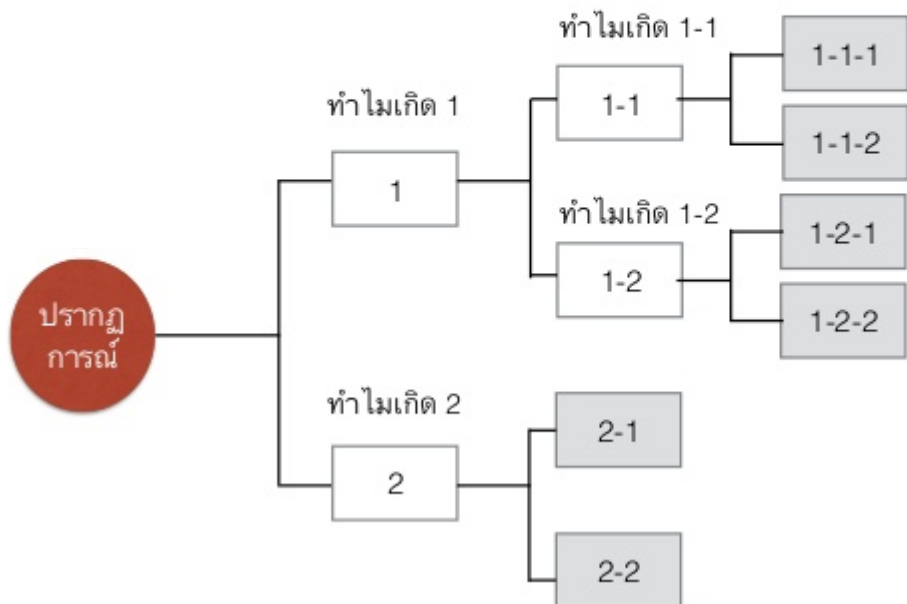
ส่วนที่ 1 ราก (แกนสาเหตุที่เกี่ยวข้อง)

ส่วนที่ 2 ลำต้น (แกนปัญหาที่เกิดขึ้น)

ส่วนที่ 3 กิ่ง/ก้าน/ใบ (แกนผลกระทบของปัญหา)

สืบค้นรากเหง้าของปัญหาด้วย Why-Why Analysis

วิธีการคิดของ Why-Why Analysis



Why-Why Analysis นิยมนำมาใช้เพื่อค้นหาสาเหตุรากเหง้า และสามารถใช Why-Why มาต่อกันในแผนภาพก้างปลาได้ โดยนำเอาก้างปลาไปใส่เป็นปรากฏการณ์ใน Why-Why แล้วถามต่อๆ กันไปได้ เช่น ทำไมแตก ทำไมหัก ทำไมจึงไหม้ เป็นต้น

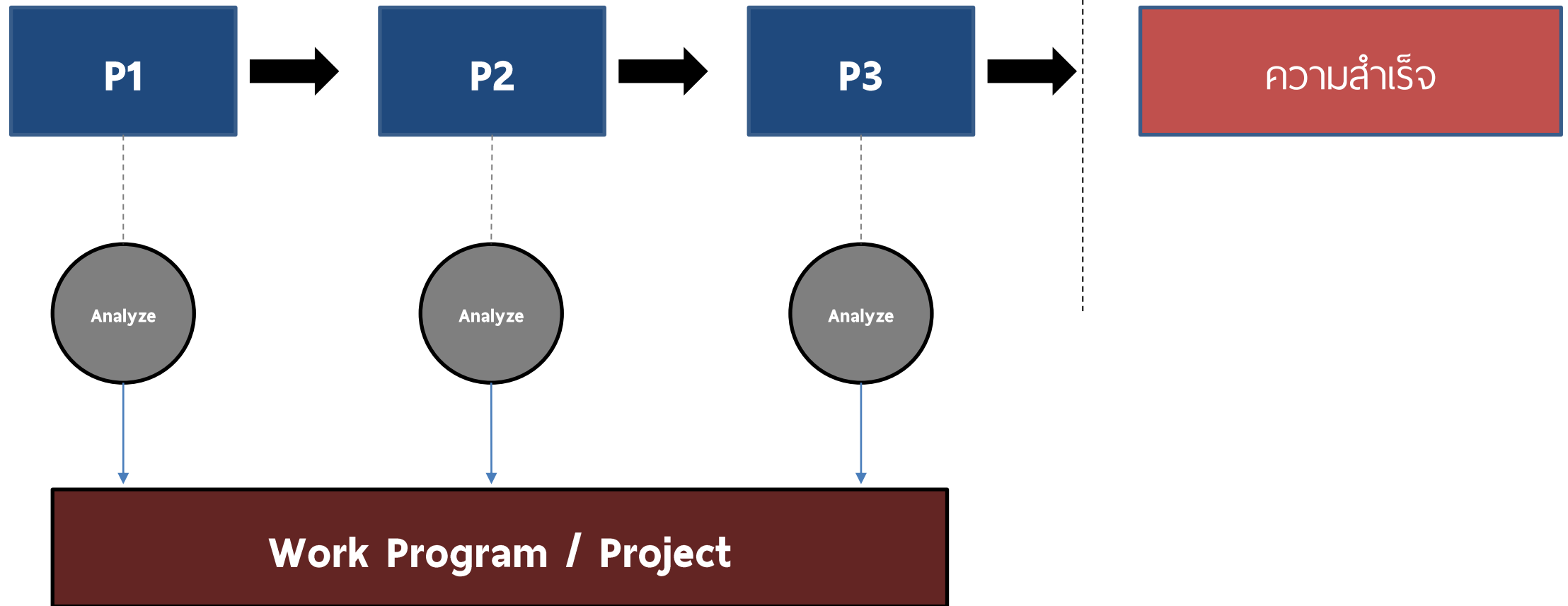
สาเหตุที่นำมาใส่ไว้ในแผนภาพก้างปลา คือ สาเหตุที่อาจเป็นไปได้ แต่ไม่จำเป็นว่า จะต้องเป็นสาเหตุที่แท้จริง แต่อย่างไรก็ตาม ถ้ามีผลก็ต้องมีเหตุเสมอ จะไม่มีอะไรที่เกิดขึ้นมาได้เองอย่างโดดเดี่ยว ดังนั้น จึงสามารถถาม ทำไม ๗ ไปได้เรื่อย ๆ แต่โดยทั่วไปจะถามประมาณ 5 ครั้ง จึงจะพบสาเหตุรากเหง้า แม้ว่าอาจจะถามมากกว่าหรือน้อยกว่า 5 ครั้งก็ได้

การระบุว่ สิ่งนี้คือสาเหตุรากเหง้า จะมีจุดตรวจสอบ (Checkpoint) ที่สำคัญอยู่ 2 ข้อ คือ

- 1) หากออกมาตรการแก้ไขที่จุดนี้แล้ว จะไม่เกิดปัญหาซ้ำ
- 2) มีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะดำเนินการ

Value Chain Analysis

“ตั้งโจทย์และร้อยเรียงโจทย์ให้เป็นระบบ”

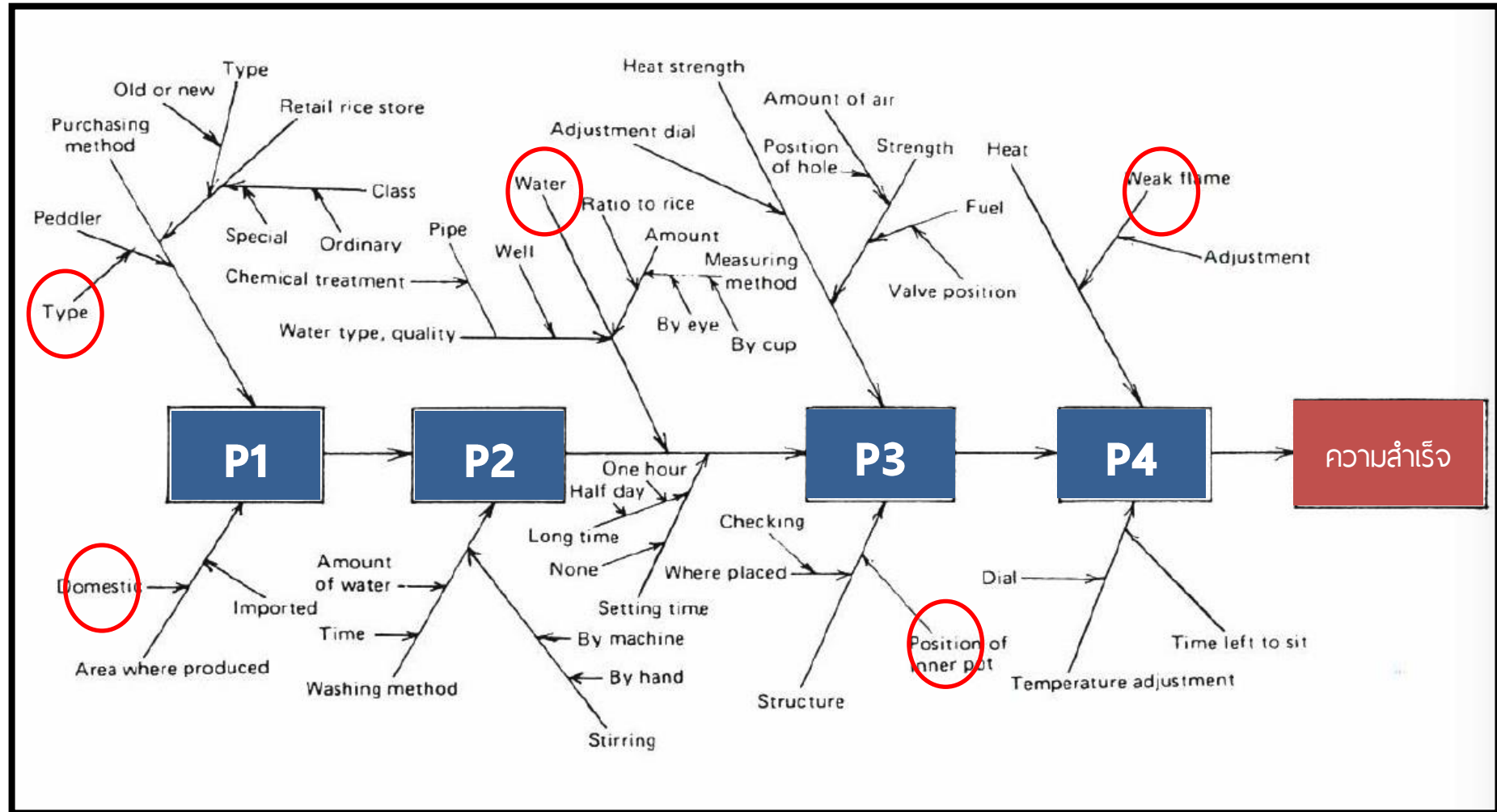


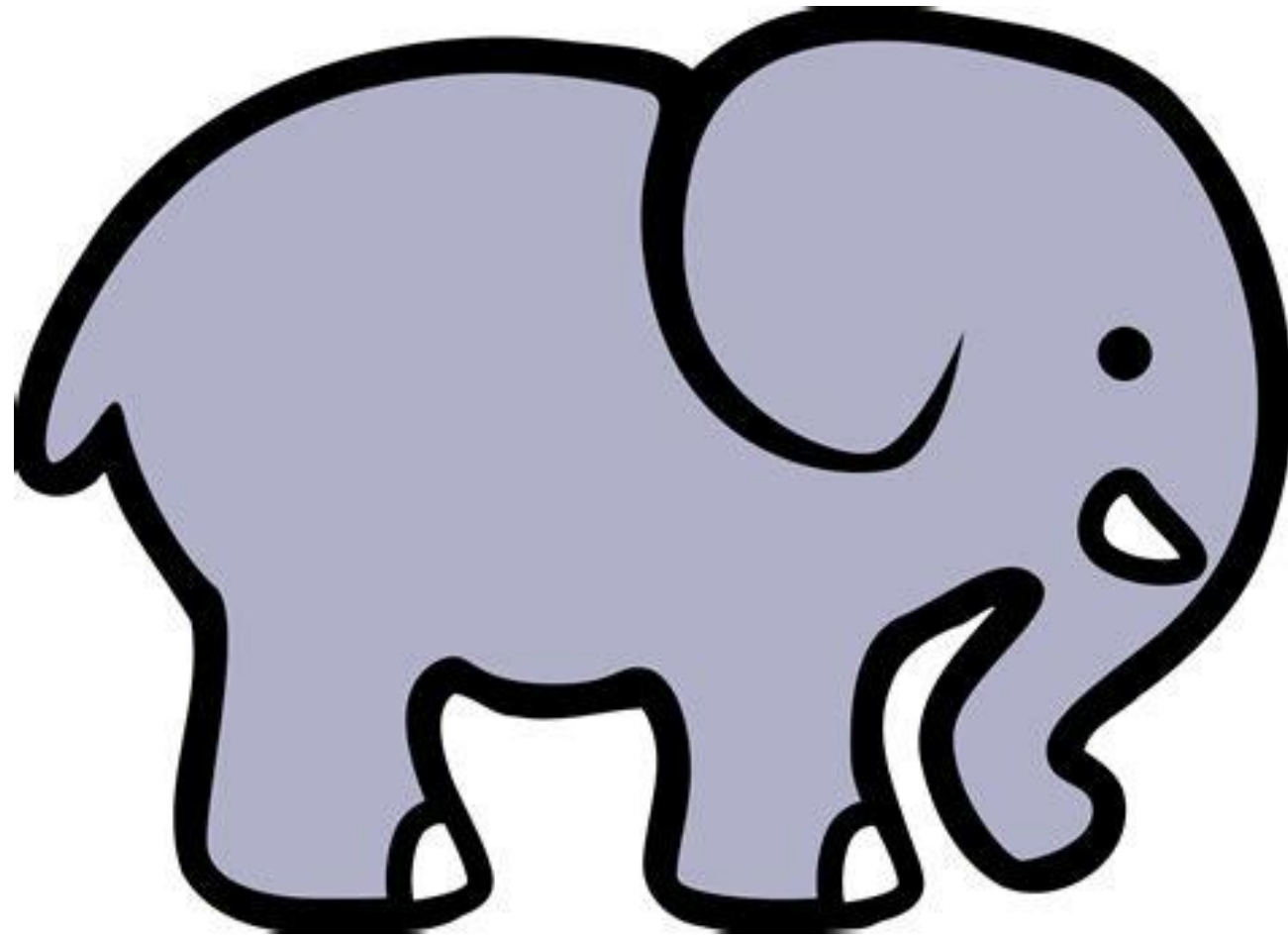
“แก้โจทย์อย่างชาญฉลาด”

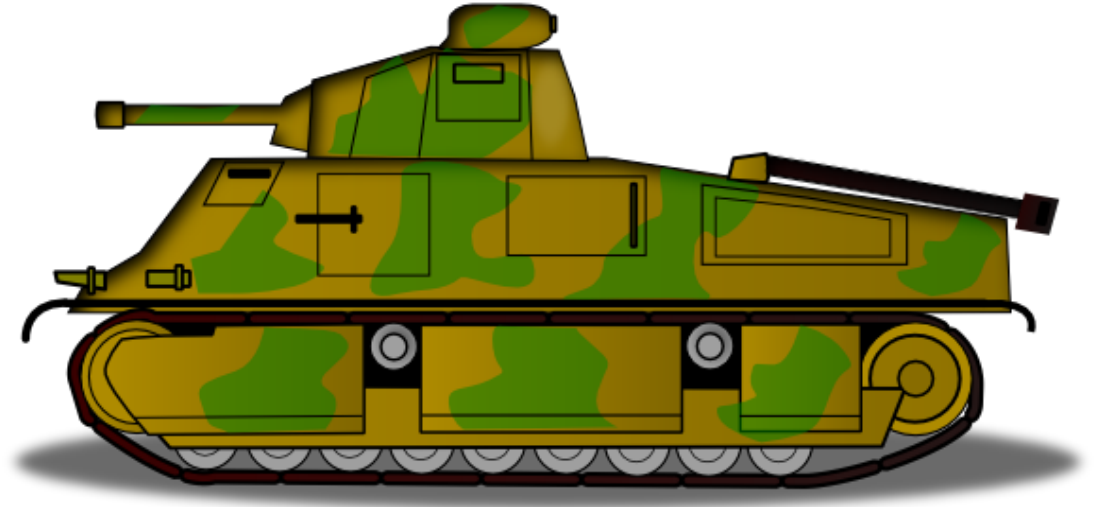
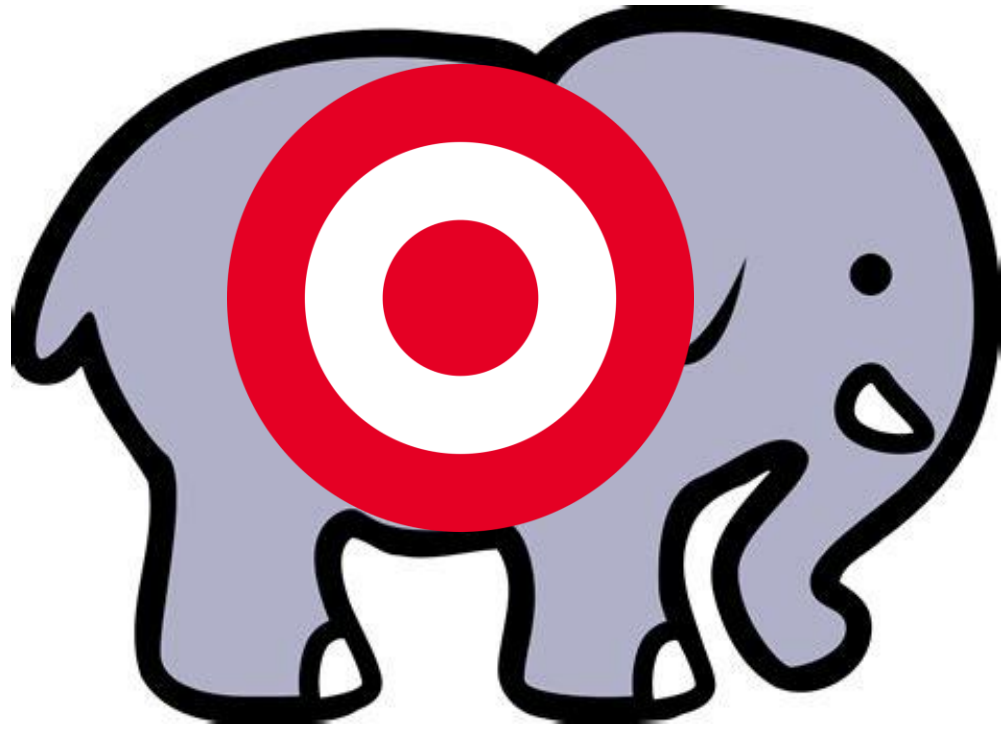
วิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

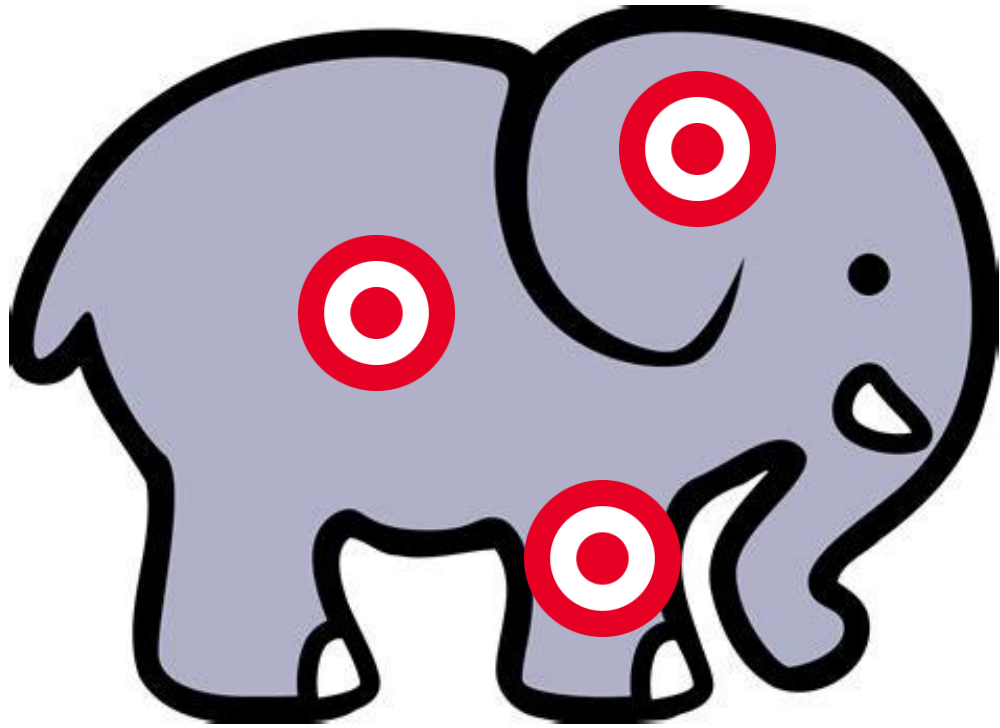
“ตั้งโจทย์อย่างเป็นระบบ”

- ค้นหาจุดสำคัญที่ควรจัดการ
- แก่จุดนั้นแล้วปัญหาจะไม่เกิดซ้ำ
- เป็นจุดที่ออกแรงน้อย ได้ผลมาก คุ่มค่า
- อธิบายให้เห็นวิธีการ (How)

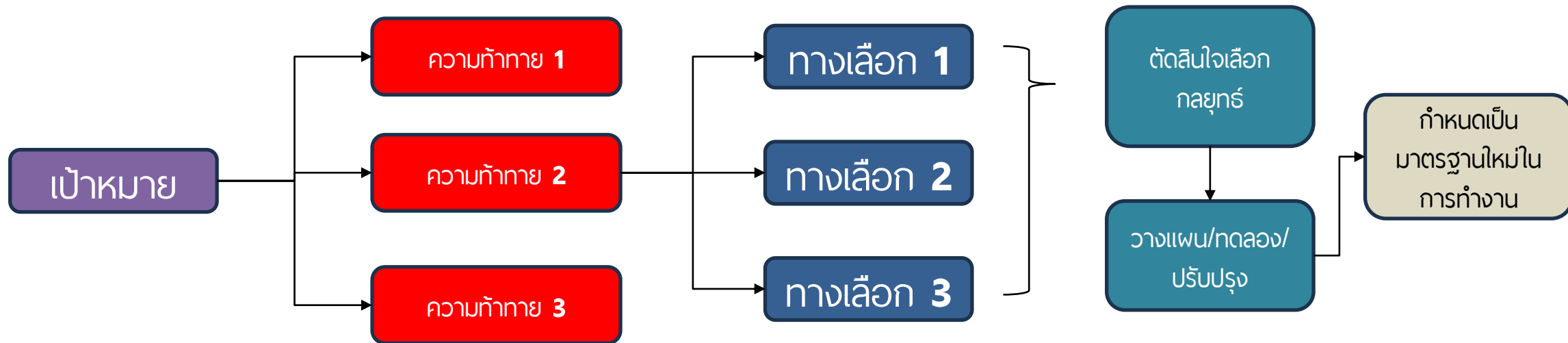








กำหนดกลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา



สร้างทางเลือก (Options)

ทำตามมาตรฐาน

วิธีมาตรฐานที่ดีที่สุดคืออะไร ?

นำหลายสิ่งมาประกอบกัน

ถ้าลองนำ **A** กับ **B** มาผสมกัน
จะเป็นอย่างไร ?

สิ่งที่ดีที่สุดในอดีต

วิธีไหนที่เคยลองมาแล้ว
รู้สึกว่าได้ผลดีที่สุด ?

คิดมุมมองอื่น

เรื่องนี้ถ้ามองในมุมมองอื่น
จะเป็นอย่างไร ?

สิ่งที่ยังไม่เคยลอง

มีวิธีอะไรใหม่ ๆ
ที่ไม่เคยทำมาก่อนไหม ?

คิดนอกกรอบ

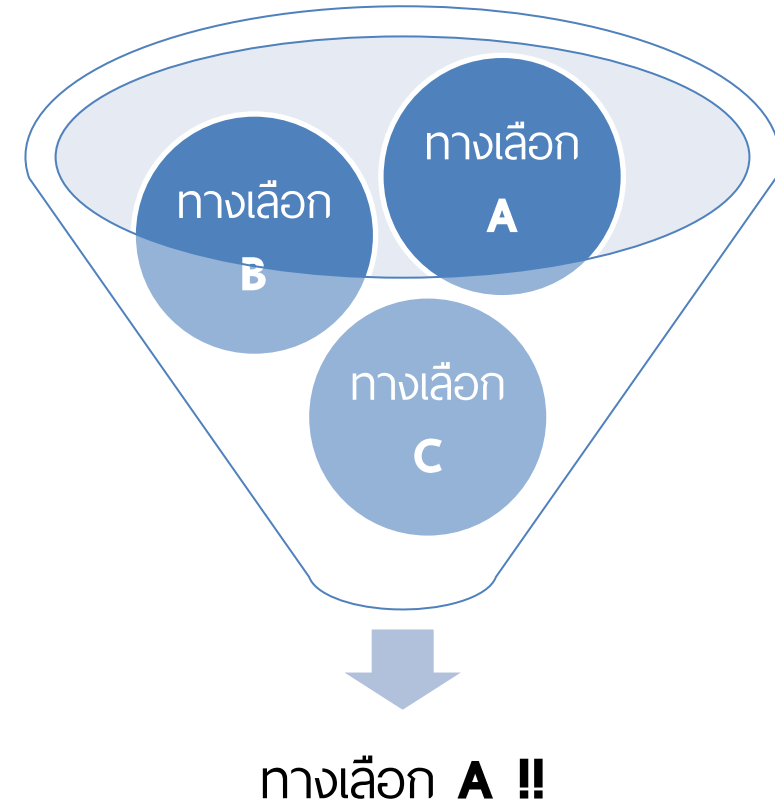
พอจะมีวิธีอื่นที่เป็นไปได้ไหม ?

การตัดสินใจ (Decision Making)

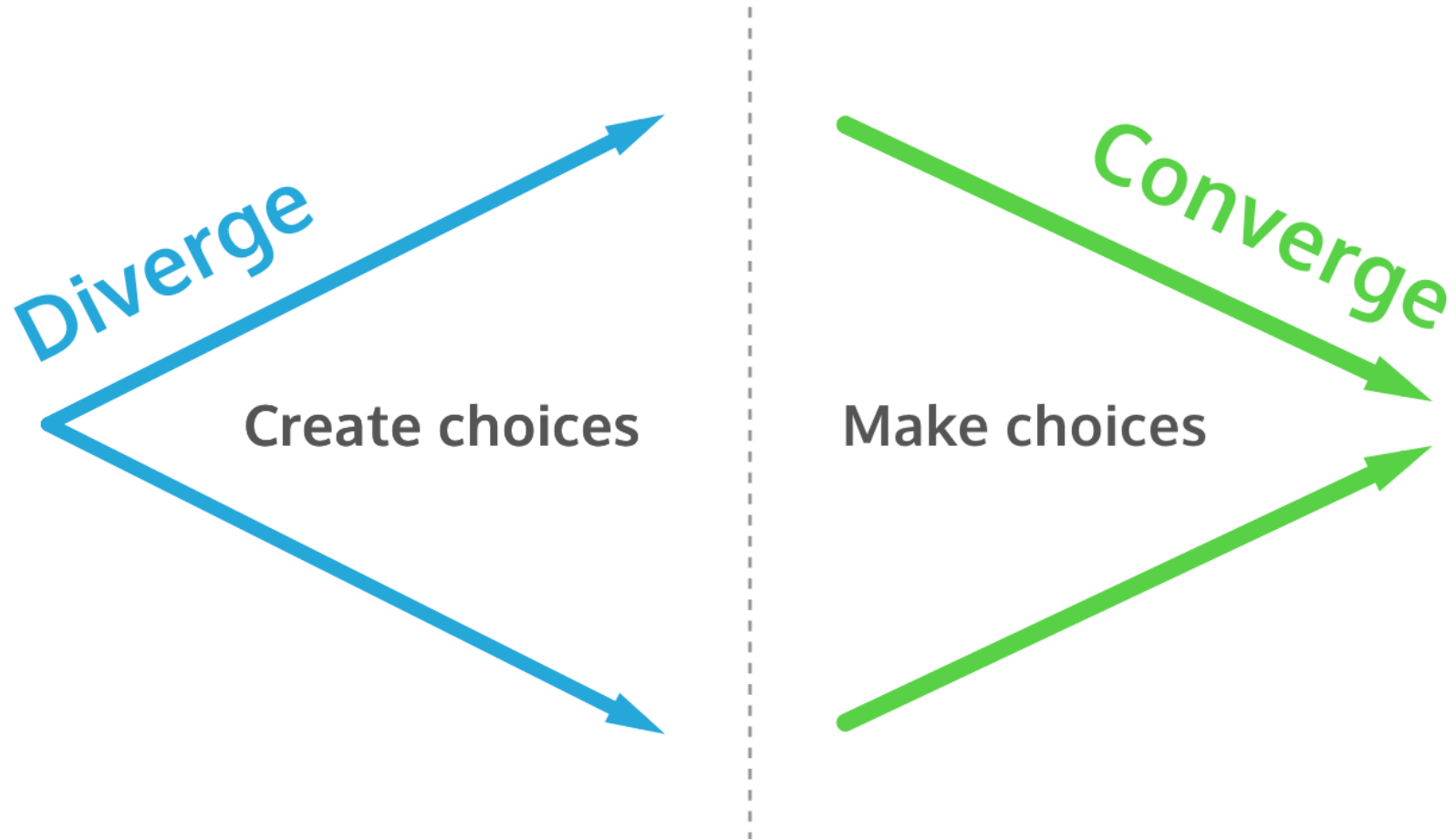
ตัดสินใจ = ตัดสินได้ + ตัดใจเป็น

ประกอบด้วย

- ทางเลือก
- เกณฑ์การตัดสินใจ
 - คุณค่า
 - คุ่มค่า

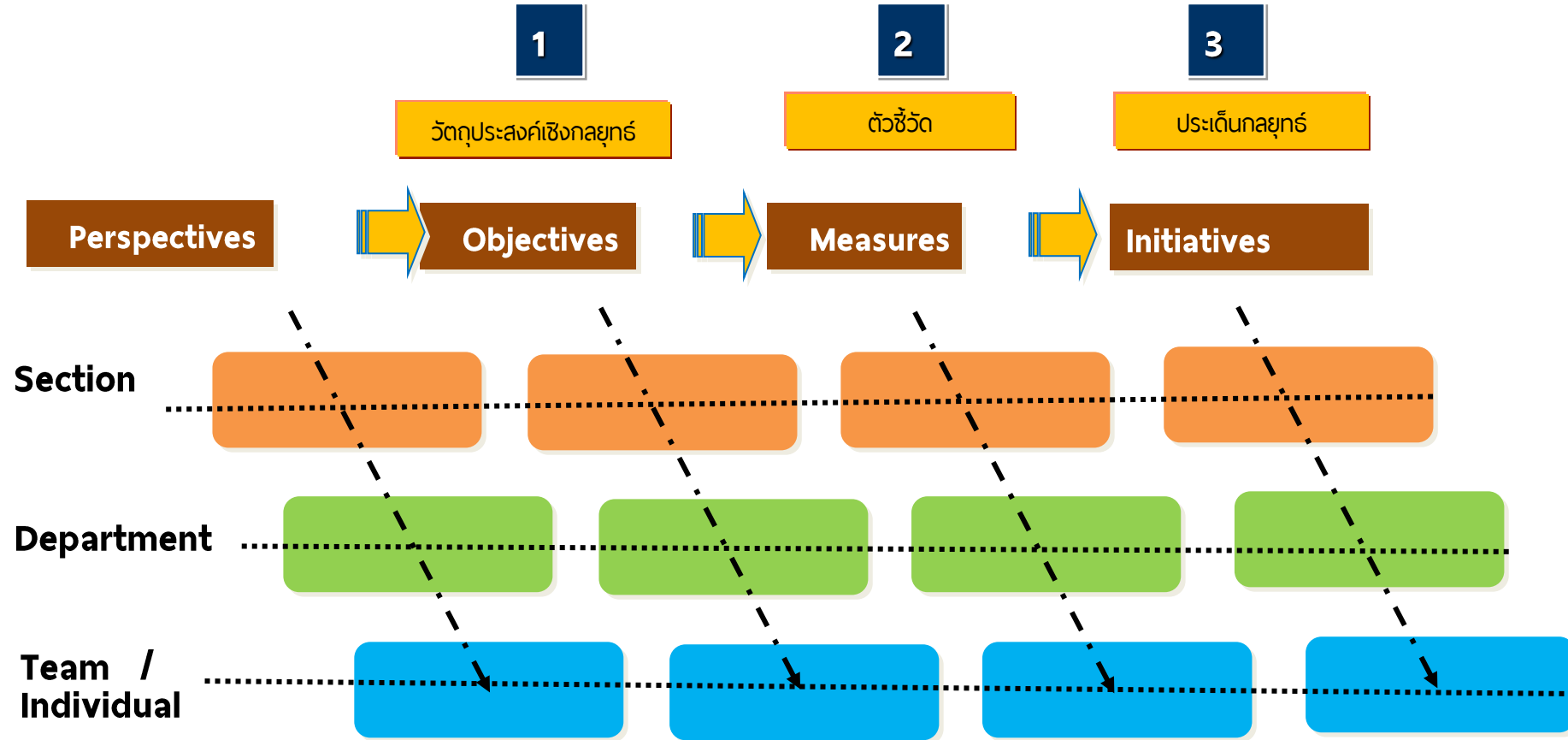


Convergent/Divergent thinking

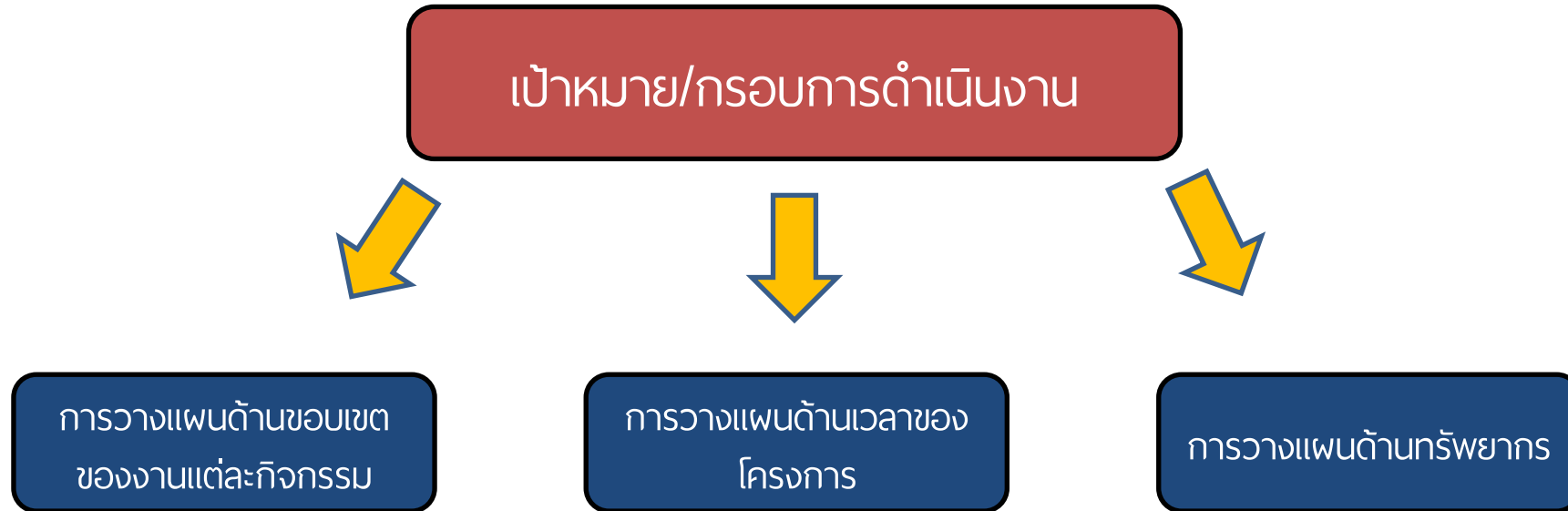




Strategic Execution

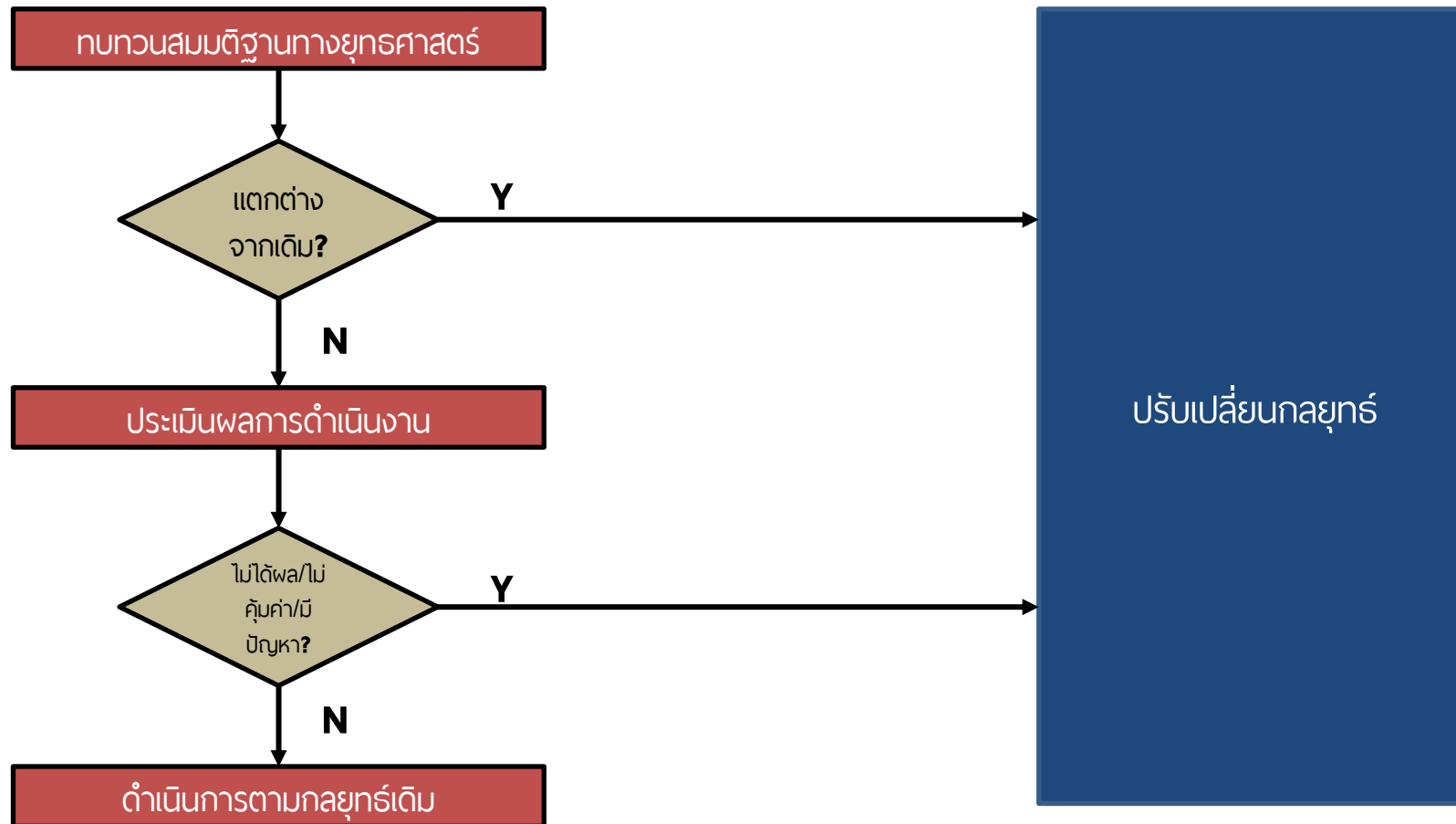


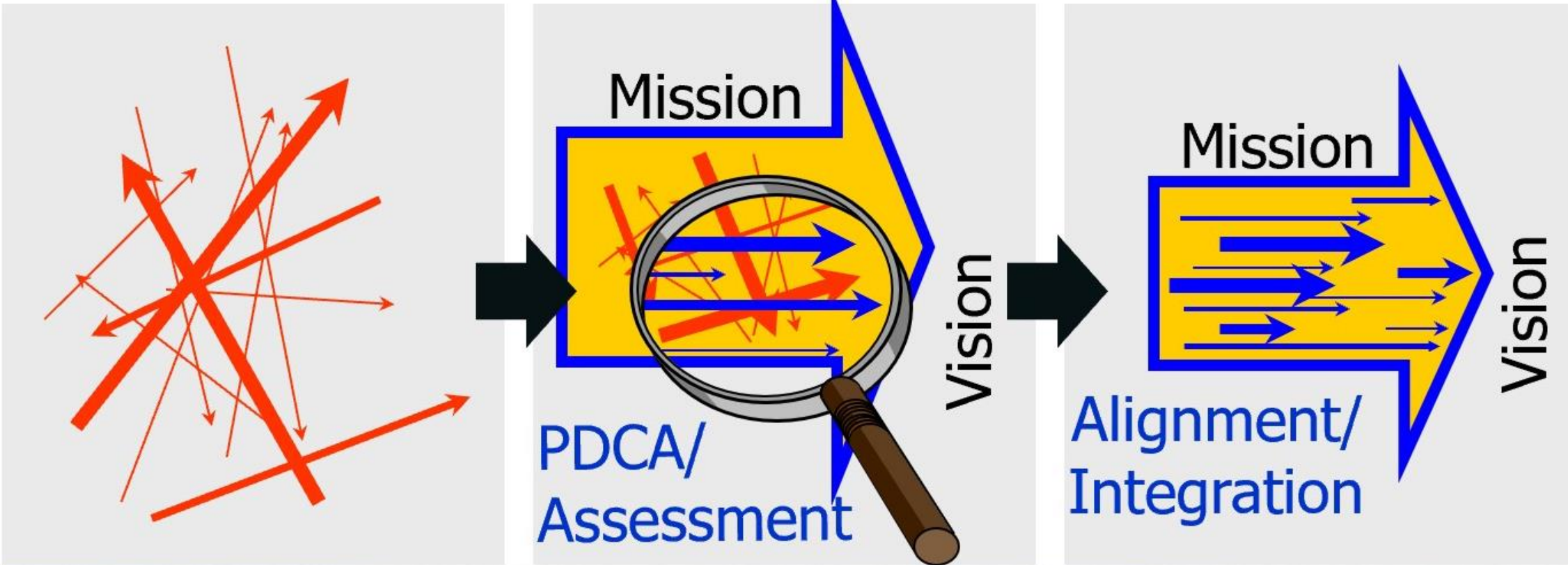
การวางแผนโครงการ (Project Planning)



หลังจากวิเคราะห์โครงสร้างปัญหาที่นำมาสู่โครงการแล้ว จะสามารถกำหนดเป้าหมาย กรอบการดำเนินงาน และวางแผนในด้านกิจกรรม, เวลา และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์



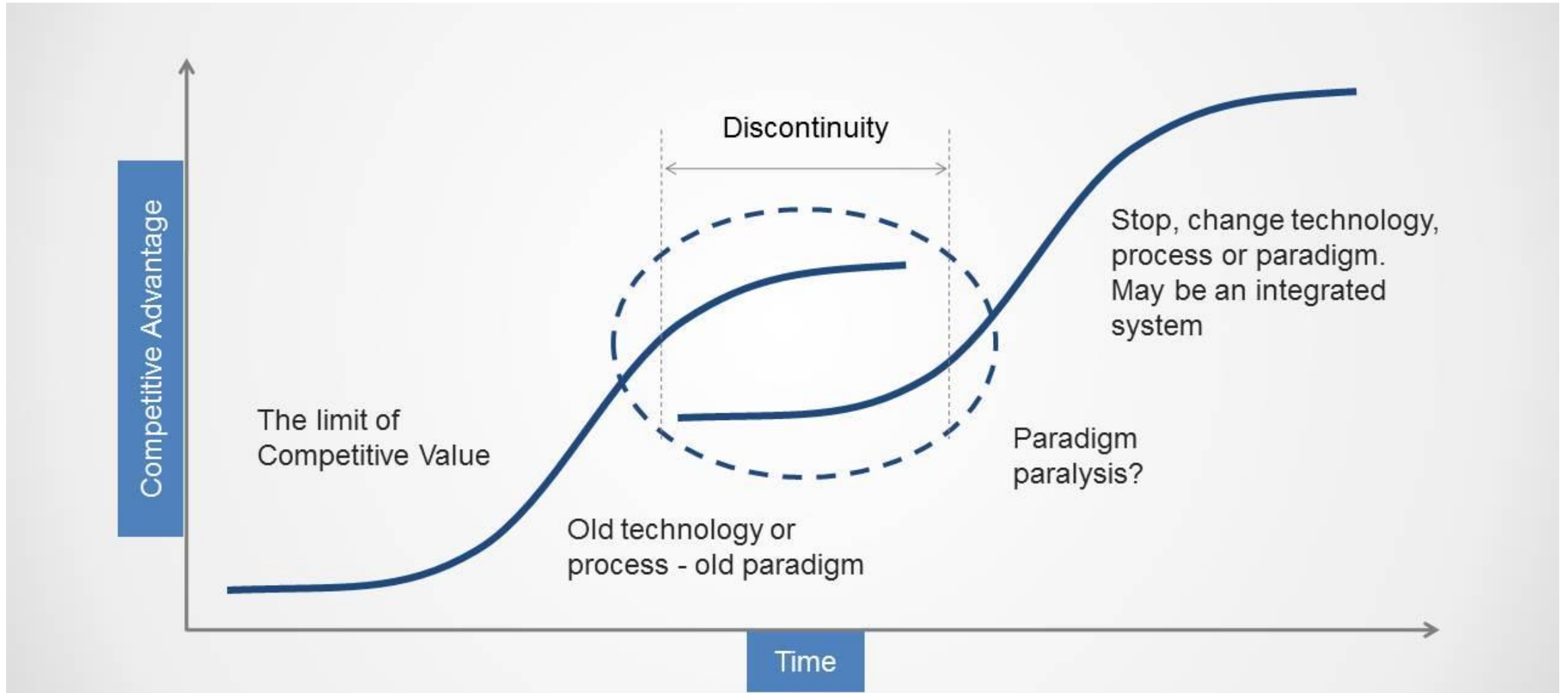


กลยุทธ์มีลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ

1. กลยุทธ์เป็นเรื่องของการสร้างคุณค่า **(Value)** จากการยกระดับขีดความสามารถที่มีอยู่ **(Leverage Competencies)**
2. กลยุทธ์เป็นเรื่องต้องตัดสินใจแบบได้อย่างเสียอย่าง **(Trade offs)**
3. กลยุทธ์เป็นเรื่องของความพยายามอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงทุกหน่วยงานในองค์กร **(Synergy)**
4. กลยุทธ์เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องระยะยาว **(Continue)**



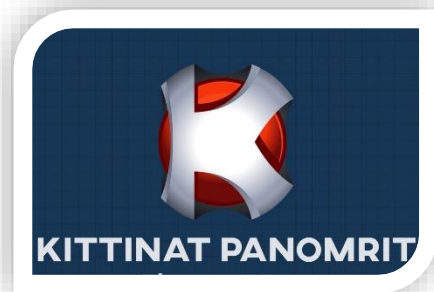
Double S Curve



TOTAL
ENTERPRISE
SOLUTION



www.facebook.com/BIZVALUES



: @slv4981v



: kittinat@outlook.com

