

บทที่ ๕

ทิศทางขององค์การ





บทที่ ๕

ทิศทางขององค์การ

- ๕.๑ การกำหนดทิศทางขององค์การ
- ๕.๒ ค่านิยมขององค์การ
- ๕.๓ วิสัยทัศน์ขององค์การ
- ๕.๔ ภารกิจ หรือพันธกิจขององค์การ
- ๕.๕ วัตถุประสงค์
- ๕.๖ เป้าหมายหลักขององค์การ
- ๕.๗ นโยบายขององค์การ

ทิศทางขององค์กร

(CORPORATE DIRECTION)



ทิศทางขององค์กร (CORPORATE DIRECTION)

ทิศทางขององค์กร (Corporate Direction) เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรที่ต้องดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง หากองค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรที่จะจัดทำขึ้นก็จะไม่สามารถใช้ผลักดันให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจ อยู่รอดได้ หรือมีความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่งในมุมมองของลูกค้า



การกำหนดทิศทาง ขององค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นขั้นตอนที่ 2
ต่อจากขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ
ภายนอกขององค์กร ประกอบด้วย

- ค่านิยมองค์กร (Corporate Values)
- วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Visions)
- ภารกิจ หรือพันธกิจองค์กร (Corporate Missions)
- วัตถุประสงค์องค์กร (Corporate Objectives)
- เป้าหมายหลักองค์กร (Corporate Goals) และ
- นโยบายองค์กร (Corporate Policies)

วัตถุประสงค์ขององค์การ (CORPORATE OBJECTIVES)

“วัตถุประสงค์ขององค์การ”ขององค์การจะต้องครอบคลุมกับ ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มดังนั้นส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 4 ด้าน ที่สำคัญคือ

- ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Processes Perspective) และ
- ด้านองค์การและการเรียนรู้ (Learning and growth Perspective)



ค่านิยม

ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่
นำที่คาดหวังให้องค์การและบุคลากรปฏิบัติ
ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่
พึงประสงค์ขององค์การ ค่านิยม สนับสนุน
และชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน
และช่วยให้องค์การบรรลุ พันธกิจและวิสัย
ทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม



ตัวอย่าง ค่านิยม



ตัวอย่างค่านิยมของแอร์เอเชีย
สนุกสนาน ดูแลเอาใจใส่ กระตือรือร้น
ยึดมั่นในคุณธรรม ใส่ใจในความ
ปลอดภัย ห่วงเททำงานหนัก

วิสัยทัศน์ (CORPORATE VISIONS)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพองค์การ แนวคิดหรือมุมมองใหม่ ซึ่งผู้นำในองค์การปรารถนาให้องค์การไปสู่ในอนาคต ซึ่งสามารถสื่อสารให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์การ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าและสังคม



ประเภทของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

- วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล
- วิสัยทัศน์องค์การ



ความสำคัญของวิสัยทัศน์

- ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
- ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติและช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน



ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี คือ มีการแสดงจุดมุ่งมั่นในระยะยาวที่ค่อนข้างแน่นอน มีเจตนาารมณ์ (สิ่งที่ต้องการให้เกิด) ที่ชัดเจนจำได้ง่าย เพราะจะทำให้บุคลากรจำได้และนำไปใช้ในทางปฏิบัติจงใจ ระดมความคิด ระดมพลังใจ ปลุกเร้า สั้นง่าย และให้พลัง





กระบวนการสร้าง วิสัยทัศน์

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์มีกระบวนการสร้าง ดังนี้

1. ขั้นตอนเตรียมการ
2. ขั้นตอนดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์
3. ขั้นตอนนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ
4. ขั้นตอนประเมินวิสัยทัศน์



กระบวนการสร้าง วิสัยทัศน์

1.ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร



กระบวนการสร้าง วิสัยทัศน์

2. ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจองค์การ ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบัน และศักยภาพขององค์การ

2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตเป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม



กระบวนการสร้าง วิสัยทัศน์

2. ขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย สร้างแรงบันดาลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์



กระบวนการสร้าง วิสัยทัศน์

3. **ชั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ** เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้วจะได้วิสัยทัศน์ขององค์การ และเมื่อคณะกรรมการบริหารอนุมัติแล้ว ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ



กระบวนการสร้าง วิสัยทัศน์

4. **ขั้นประเมินวิสัยทัศน์** การประเมินวิสัยทัศน์ ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพ เพียงใดโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตาม แผน และโครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัย ทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อ ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของไทยแอร์เอเชีย

วิสัยทัศน์ ไทยแอร์เอเชีย “มุ่งมั่นเป็นสายการบินราคาประหยัดชั้นนำในภูมิภาค เพื่อให้บริการผู้โดยสารในราคาคุ้มค่าที่สุด ผ่านการบริการ ที่มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือและคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุด [รายงานประจำปี 2557, [บริษัทไทยแอร์เอเชีย จำกัด (มหาชน), 2558]

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (*Vision*) ของ“อีซีตัน” เป็นผู้นำธุรกิจ
เครื่องดื่มคุณภาพและนวัตกรรม ที่เติบโตไปพร้อม
กับสังคมที่ดี

ภารกิจหรือพันธกิจองค์กร (CORPORATE MISSIONS)

ภารกิจหรือพันธกิจ หมายถึง คำแถลงความมุ่งประสงค์ขององค์กร ภารกิจควรชี้้นำการกระทำขององค์กร ขยายความเป้าหมายโดยรวมทั้งหมด จัดเตรียมหนทาง และชี้ นำ การตัดสินใจ

- **ภารกิจหรือพันธกิจ** เป็นการเตรียมข่ายงานหรือบริบทภายในแผนกลยุทธ์ของบริษัทที่ได้กำหนดไว้
- **ภารกิจหรือพันธกิจ** มักเป็นประโยคสั้น ๆ ประมาณหนึ่งถึงสองบรรทัด ถ้ามีภารกิจหลายอย่างก็อาจแบ่งเป็นหลายข้อได้



ภารกิจหรือพันธกิจองค์กร (CORPORATE MISSIONS)

- **ภารกิจหรือพันธกิจ** ขององค์กรยังบอกให้ทราบขอบเขตการดำเนินธุรกิจ เอกลักษณ์ คุณลักษณะ ตลอดจนเส้นทางเพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบร่วมกันถึงแนวคิดหรือหลักการในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- **ภารกิจหรือพันธกิจ** จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดพันธกิจ ทำให้เราทราบทิศทาง (**DIRECTION**) และขอบเขตของการดำเนินงาน ลักษณะของการเขียนพันธกิจหรือคำกล่าวพันธกิจ ไม่มีข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ตายตัวว่าจะต้อง ดำเนินการในลักษณะอย่างไร



ระดับภารกิจหรือพันธกิจ

ภารกิจหรือพันธกิจ แบ่งได้ **2** ระดับ คือ

- 1.**ภารกิจ หรือพันธกิจ คือภารกิจ หรือพันธกิจเดิมขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคมกำหนดให้หรือ บทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคม ภารกิจ หรือพันธกิจ นี้ถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้งองค์กร และจะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป จะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร
- 2.**ภารกิจหรือพันธกิจตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก เป็นภารกิจหรือพันธกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ภารกิจหรือพันธกิจในส่วนนี้ จึงปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป การตรวจสอบความเป็นไปได้ของภารกิจหรือพันธกิจ



ส่วนประกอบของภารกิจ

1. ลुकค้า
2. สินค้า
3. ตลาด
4. เทคโนโลยี
5. ความมุ่งมั่นของ
ธุรกิจด้านการ
เติบโตและกำไร
6. ปรัชญา ความเชื่อ
คุณค่าความคาดหวัง
7. ความเชี่ยวชาญ
8. ข้อได้เปรียบ
9. ภาพลักษณ์
10. ความห่วงใยต่อ
พนักงาน



ประโยชน์ภารกิจ (MISSION)

1. การกำหนดภารกิจทำให้ทราบทิศทาง
(**DIRECTION**) และขอบเขตของการทำธุรกิจ
2. การกำหนดภารกิจกว้างหรือแคบ มีผลต่อ
ขอบเขตของการทำธุรกิจว่าจะเติบโตอย่างไร
มากน้อยเพียงใด





ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง ในการกำหนดภารกิจ ขององค์การ

1.องค์การกำลังอยู่ในธุรกิจอะไร ซึ่งจะต้อง
พิจารณา 3 ปัจจัยหลัก คือ

- 1.1** ความต้องการของลูกค้าหรืออะไรที่กำลังได้รับการตอบสนองของลูกค้า
 - 1.2** กลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มใด
 - 1.3** ความต้องการของลูกค้าได้รับการตอบสนองอย่างไร
- ปัจจัยทั้ง **3** ล้วนแต่มีความสำคัญต่อการกำหนดลักษณะของธุรกิจซึ่งการพิจารณาเฉพาะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจะไม่เพียงพอต่อการกำหนดภารกิจที่ชัดเจนได้



ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง ในการกำหนดภารกิจ ขององค์การ

2. องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงภารกิจเมื่อไร

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในด้านต่างๆ ขององค์การและยังส่งผลต่อทิศทางองค์การอีกด้วย

ดังนั้นองค์การจะต้องปรับเปลี่ยนภารกิจให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การกำหนดภารกิจต้องพิจารณาในระยะยาว และต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ควรกำหนดภารกิจให้ครอบคลุมและตอบสนองการเปลี่ยนแปลง



ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง ในการกำหนดภารกิจ ขององค์การ

**3. องค์การมีการถ่ายทอดภารกิจชัดเจนและเป็นรูปธรรมได้
อย่างไร ความสำคัญของการกำหนดภารกิจขององค์การ
ให้ชัดเจน**

- 3.1** เพื่อให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์การได้
- 3.2** เพื่อช่วยถ่ายทอดความคิดของผู้บริหารออกมาเป็นทิศทางที่ชัดเจน
- 3.3** เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ
- 3.4** เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ
- 3.5** เพื่อความสะดวกในการแปลงความหมายวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน
- 3.6** การออกแบบระบบงาน และการกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์การ
- 3.7** เพื่อช่วยในการตัดสินใจและดำเนินการของพนักงานระดับล่างให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อควรระวัง

ในการกำหนดภารกิจ

ข้อควรระวังในการกำหนดภารกิจ การกำหนดภารกิจมีข้อควรระวัง ดังนี้

1. **การกำหนดขอบเขตของภารกิจที่แคบหรือกว้างเกินไป** การกำหนดภารกิจผิดพลาดย่อมนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ผิดพลาด
2. **การให้ความสำคัญและการจัดสรรเวลาของผู้บริหารระดับสูง** ในการกำหนดภารกิจ การภารกิจอย่างรีบเร่งจนเกินไปอาจทำให้เกิดความผิดพลาดและเกิดผลกระทบตามมาอย่างรุนแรง
3. **ความเข้าใจผิด** ที่ว่าเมื่อกำหนดทิศทางขององค์การขึ้นมาแล้ว จะไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ ความจริงแล้วภารกิจขององค์การสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีความจำเป็นหรือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในระดับที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางเดิม เช่น ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาเทคโนโลยีที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านการค้าระหว่างประเทศ สัญญาณทางเศรษฐกิจที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ



ตัวอย่าง การกิจหรือพันธกิจ

ตัวอย่าง การกิจหรือพันธกิจของแอร์เอเชีย

01

เป็นบริษัทที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานยอดเยี่ยม โดยมีพนักงานทุกคนเป็นเสมือนสมาชิกในครอบครัว

02

สร้างชื่อเสียงให้เอเชียเป็นที่ยอมรับในระดับโลกด้วยตราสินค้า ASEAN

03

มุ่งมั่นให้บริการในราคาประหยัดเพื่อให้ทุกคนสามารถบินได้กับแอร์เอเชีย

03

รักษามาตรฐานสินค้าให้เปี่ยมด้วยคุณภาพอยู่เสมอ พร้อมใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อลดต้นทุน และยกระดับการบริการให้ดียิ่งขึ้นไป

ตัวอย่าง การกิจหรือพันธกิจ

ตัวอย่าง พันธกิจขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

“ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยบริการที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าเพื่อให้ลูกค้าเลือกใช้บริการจากเราเป็นอันดับแรก ส่งเสริมการลดความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาประเทศให้สิ่งที่เหมาะสมแก่สังคมและรักษาสิ่งแวดล้อม ให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานแก่พนักงาน หาพันธมิตรเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจระหว่างประเทศ”

ตัวอย่าง ภารกิจหรือพันธกิจ (MISSIONS)

MISSIONS ของ อีซีตัน

ต่อลูกค้า

พัฒนาเครื่องดื่มคุณภาพที่ดีต่อสุขภาพ
นำเสนอผ่านรูปแบบทันสมัยเพื่อสร้าง
ความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค

ต่อสังคม

สร้างแบบอย่างการเป็นองค์กรที่ดีของ
สังคม

ต่อผู้ถือหุ้น

ใช้นวัตกรรมสร้างธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
การจัดการ มองหาโอกาสในการพัฒนาช่อง
ทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ และต่อยอดสู่การ
สร้างผลประกอบการสูงสุด

ต่อพนักงาน

สนับสนุนและพัฒนาความสามารถของ
พนักงานให้มี ความเป็น มืออาชีพ สร้าง
คุณภาพชีวิตที่ดีและเกิดความภาคภูมิใจใน
การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

([HTTP://WWW.ICHITANGROUP.COM/COMPANY-VISION-MISSION.PHP#STHASH.HBPMUT4F.DPUF](http://www.ichitangroup.com/company-vision-mission.php#sthash.HBPMUT4F.DPUF))



วัตถุประสงค์องค์การ (CORPORATE OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดภารกิจของธุรกิจให้อยู่ในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการหรือเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การจะต้องพยายามทำให้เกิดขึ้นหลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะช่วยทำให้ผู้บริหารทราบถึงผลที่ธุรกิจต้องการบรรลุ ถ้าภารกิจขององค์การไม่ได้มีการแปลงให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์แล้ว ก็เหมือนกับการกำหนดทิศทางองค์การมิได้หวังผลของการกระทำอะไรเลย



ประเภทของ วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ วัตถุประสงค์
ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน ซึ่งลักษณะวัตถุประสงค์
ที่ดีต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้
เสียทุกกลุ่ม อาจแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 4 ด้านตาม
แนวทาง Balance Scorecard เพื่อให้ครอบคลุมในทุก
มิติ ดังนี้

วัตถุประสงค์ 4 ด้านตามแนวทาง BALANCE SCORECARD



1.วัตถุประสงค์ด้านการเงิน องค์กรจะประสบความสำเร็จในสายตาของผู้ถือหุ้นและเจ้าหนี้ องค์กรจะประสบความสำเร็จในสายตาของผู้ถือหุ้นและเจ้าหนี้ องค์กรต้องมีผลประกอบการทางการเงินอย่างไร (Financial Perspective)

2.วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการตอบคำถามว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินได้ องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร

วัตถุประสงค์ 4 ด้านตามแนวทาง BALANCE SCORECARD



3.วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal process perspective) เป็นการตอบคำถามว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินและด้านลูกค้าได้ องค์กรต้องมีกระบวนการภายในขององค์กรที่เป็นเลิศอะไรบ้าง

4.วัตถุประสงค์ด้านองค์การและการเรียน (Learning and Growth perspective) เป็นการตอบคำถามว่าองค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ได้อย่างไร

ตัวอย่าง วัตถุประสงค์ทั่วไป

วัตถุประสงค์ทั่วไป ของการประชาสัมพันธ์ เป็น วัตถุประสงค์เพื่อการเผยแพร่ในเรื่องราวต่างๆ ของกิจการ อันได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน ผลงานกิจกรรม ระเบียบข้อ บังคับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สาธารณชนได้มีความ เข้าใจที่ถูกต้องและเกิดความเชื่อถือในกิจการ โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปของการประชาสัมพันธ์ ได้แก่

01

เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจของสาธารณชนต่อ กิจการ โดยการเผยแพร่และชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ

02

เพื่อให้สาธารณชนได้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายวัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

03

เพื่อสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นกับสาธารณชน เพื่อให้องค์การ ได้รับความสนับสนุนและเพื่อความอยู่รอดขององค์การ รวมถึงการกระตุ้นให้สาธารณชนเกิดความนิยม เชื่อถือ ไว้วางใจ และศรัทธา ในนโยบายและการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของ องค์การ เพื่อให้กิจการดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น

04

เพื่อสร้าง ปกป้องและรักษาชื่อเสียงขององค์การ และสร้าง ความสัมพันธ์อันดีให้องค์การต่อสาธารณชน จะเห็นว่าชื่อเสียง เป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การโดยที่องค์การบาง องค์การอาจต้องยอมเสียผลประโยชน์บางอย่างเพื่อแลกกับการรักษาชื่อเสียงไว้ เพราะชื่อเสียงจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ ขององค์การในสายตาของสาธารณชน

05

เพื่อแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนจากสาธารณชน ทั้งจากสาธารณชนภายในและภายนอก

ตัวอย่าง วัตถุประสงค์ เฉพาะอย่าง

วัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ของการ
ประชาสัมพันธ์บริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง
วัตถุประสงค์เฉพาะอย่างของแต่ละกิจกรรม
แตกต่างกันออกไปเพื่อให้เหมาะสมกับ
วัตถุประสงค์ หรือลักษณะของแต่ละกิจกรรม
ดังนี้

01

เพื่อแก้ไขความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้น เช่น ข่าวลือในด้านลบของ
องค์การซึ่งทำให้สาธารณชนเกิดความเข้าใจผิดต่อองค์การ
โดยจะทำการค้นหาสาเหตุและขจัดแหล่งต้นเหตุ โดยหากทาง
ทำความเข้าใจ ชี้แจงเหตุผลให้กระจ่างชัด

02

เพื่อเผยแพร่คุณงามความดีของกิจกรรม

03

เพื่อให้สาธารณชนได้รู้ถึงสิ่งที่องค์การได้กระทำการอันเป็น
ประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนรอบข้าง

04

เพื่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาและเกิดการสนับสนุนให้ความ
ร่วมมือในการดำเนินงานของกิจการ

05

เพื่อส่งเสริมและชักจูงใจสาธารณชนให้เกิดความเลื่อมใส
ศรัทธาต่อองค์การ

06

เพื่ออธิบายให้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการให้ทราบถึงทัศนคติ
ประชามติ หรือความรู้สึกนึกคิดของสาธารณชนที่มีต่อ
องค์การ

07

เพื่อขจัดปัญหาความยุ่งยากต่างๆ ภายในหน่วยงาน

เป้าหมายองค์กร (Corporate Goals)

การกำหนดเป้าหมาย

เป็นการแปรรูปภารกิจให้อยู่ในรูปของจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง โดยที่วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรจะถูกถ่ายทอดเป็นเป้าหมายดำเนินงานที่สามารถวัดได้



เป้าหมายองค์กร (Corporate Goals)

การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

จะมีประโยชน์คือ ทำให้ผู้บริหารถูกผลักดันให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและสามารถใช้เป้าหมายในการประเมินผลงาน เป้าหมายจะถูกกำหนดขึ้นโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุความต้องการขององค์กร การเจริญเติบโต การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด การเพิ่มขึ้นของรายได้ และผลตอบแทนในการลงทุน โดยองค์กรต้องกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว





ความสำคัญของ เป้าหมายระยะยาว

การกำหนดเป้าหมายระยะยาว
จะมีความสำคัญ ดังนี้

01

เป้าหมายให้จุดมุ่งหมายและทิศทางสำหรับอนาคต

02

เป้าหมายเป็นเหตุผลที่ดีที่สุดของการดำเนินงาน และช่วย
ป้องกันการความล่าช้าและการไม่รับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วม

03

เป้าหมายช่วยในการรวมพลังและทรัพยากรดำเนินงานของ
องค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

04

เป้าหมายจะกระตุ้นความกระตือรือร้น **(ENTHUSIASM)**
ในการดำเนินงาน



ความสำคัญของ เป้าหมายระยะยาว

การกำหนดเป้าหมายระยะยาว
จะมีความสำคัญ ดังนี้

05

เป้าหมายสร้างความเฉพาะเจาะจงและชัดเจนในการดำเนินงาน

06

เป้าหมายช่วยประหยัดเวลาในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

07

เป้าหมายมีส่วนกำหนดมาตรฐานในการทำงานและการประเมินประสิทธิภาพของระบบ

08

เป้าหมายเป็นพื้นฐานสำหรับเป้าหมายต่อไปในอนาคต

เป้าหมายระยะสั้น

เป้าหมายระยะสั้น

เป็นข้อผูกพันผู้บริหารต่อการบรรลุความสำเร็จภายใต้ข้อกำหนดของเวลา บ่งชี้ปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และความรวดเร็วที่องค์กรต้องดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด องค์กรที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินงานตามที่ตั้งไว้ ย่อมมีสิ่งสำคัญคือ เป้าหมายการดำเนินงานต้องระบุจำนวน คุณภาพ และระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น การทำกำไรสูงสุด การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความชัดเจน เป็นต้น โดยกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน



เป้าหมายที่ดี

เป้าหมายที่ดีต้องตั้งจุดกระตุ่นการดำเนินงานของ
องค์การสอดคล้องกับสภาวะการดำเนินงานของ
ธุรกิจ ระดับความต้องการ และความสามารถในการ
ดำเนินงานขององค์การ ส่วนประกอบของ
วัตถุประสงค์ที่เหมาะสม ความต้องการที่มีความ
สำคัญต่อองค์การตลอดจนกำหนดขอบเขตและ
ระดับความก้าวหน้าที่ต้องการ



การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีแบบ SMART

01

Sensible & Specific

หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้และชัดเจน นั่นคือ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความเป็นไปได้ สามารถปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ยังควรมีความชัดเจน โดยผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจความหมายได้ตรงกัน และปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

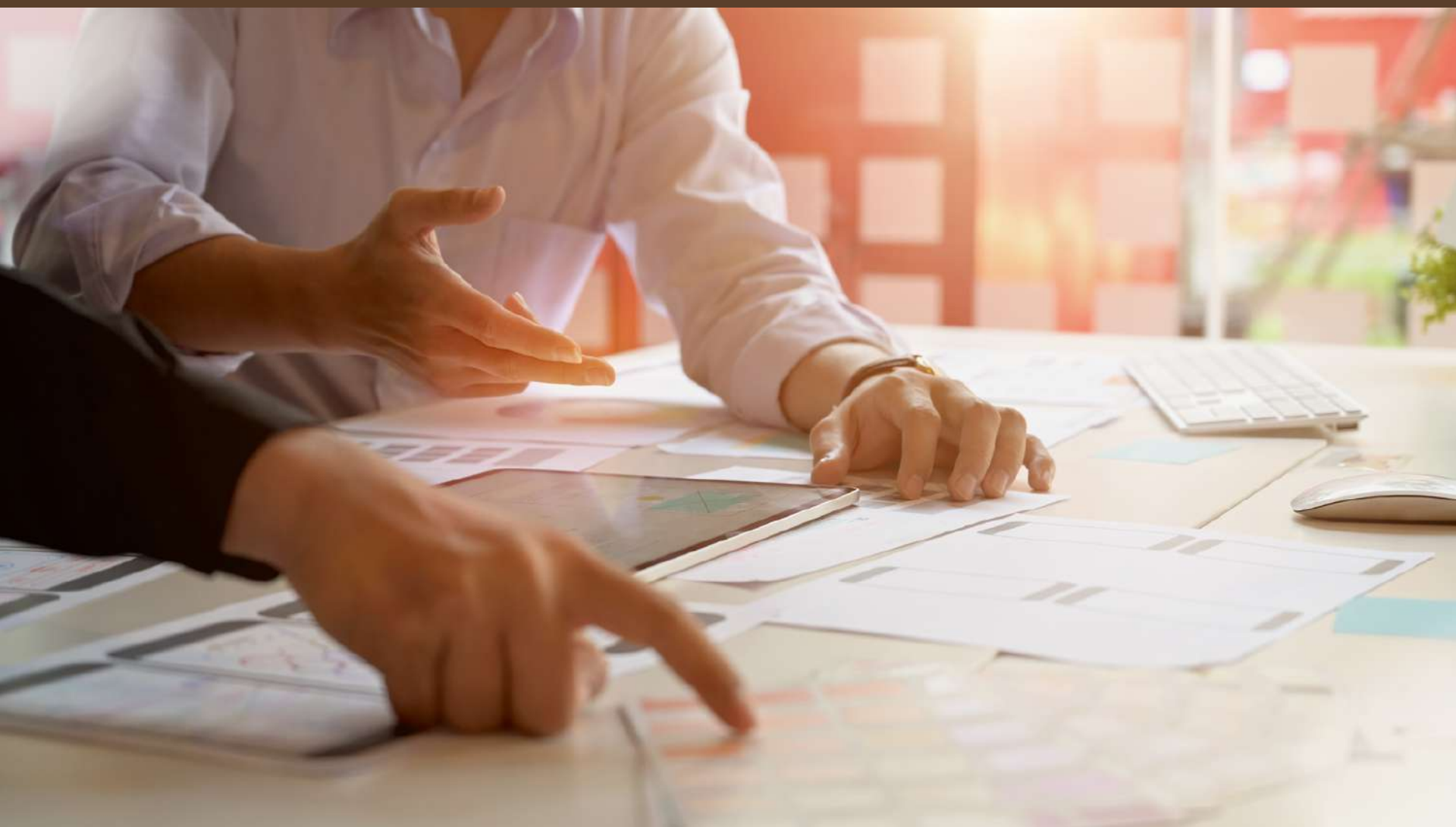


02

Measurable

หมายถึง วัตถุประสงค์นั้นต้องสามารถวัดผลได้ นั่นคือ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรพิจารณาถึงประเด็นเกี่ยวกับการวัดผลด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดผลได้ทำให้สามารถรู้ได้แน่ชัดว่าดำเนินการถึงขั้นตอนใด และผลของการดำเนินการในแต่ละชั้นเป็นอย่างไร บรรลุผลสำเร็จหรือไม่

การกำหนด วัตถุประสงค์ที่ดี แบบ SMART



03

Attainable & Assignable

หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถบรรลุผลและมอบหมายได้ ในการกำหนด วัตถุประสงค์นั้นไม่ควรกำหนดไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกท้อแท้เพราะทำอย่างไรก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถมอบหมายให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติได้ สามารถนำมาแยกย่อยเป็นกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมเพื่อมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติตาม ความรับผิดชอบของตน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนด วัตถุประสงค์ที่ดี แบบ SMART



04

Reasonable & Realistic

หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผลและมีความเป็นจริง ปฏิบัติได้จริง

05

Time Available

หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเหมาะสมกับห้วงเวลาในขณะนั้น วัตถุประสงค์ข้อหนึ่งอาจมีความเหมาะสมกับช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อเวลาเปลี่ยนไปวัตถุประสงค์ข้อนั้นอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้

นโยบายองค์กร

(CORPORATE POLICIES)

นโยบาย

คือแนวทาง ๆ (broad guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติงานต่าง ๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตาม ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategies) ขององค์กร



ตัวอย่าง นโยบาย

นโยบาย ของบริษัท ยิวซ่าแบตเตอรี่

ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการผลิตแบตเตอรี่ในด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพระดับโลก บริษัทมีนโยบาย ดังนี้

01

สร้างและร่วมคิดค้นนวัตกรรมเทคโนโลยีในการพัฒนาสินค้าและการผลิตแบตเตอรี่ เพื่อให้ได้แบตเตอรี่ที่มีคุณภาพระดับโลก ในต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ด้วยการลดต้นทุนการผลิตให้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการประหยัดค่าใช้จ่ายต่างๆ ตลอดจนการทำงานล่วงเวลาให้มีเท่าที่จำเป็น รวมทั้งคิดวิธีการลดต้นทุนผ่านการ **REDESIGN** ผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบน้อยลง และการลดอัตราของเสีย

02

สำหรับกระบวนการผลิต เรามุ่งมั่นในการผลิตสินค้าให้มีความและมีประสิทธิภาพอันสูงสุด

03

พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิต รวมทั้งเพิ่มผลผลิตแบตเตอรี่รถยนต์ โดยมุ่งเน้นทั้งแบตเตอรี่ชนิดธรรมดา และ **MAINTENANCE FREE** และผลผลิตแบตเตอรี่รถจักรยานยนต์ โดยมุ่งเน้นที่แบตเตอรี่ชนิด **MAINTENANCE FREE** เป็นสำคัญ เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ตัวอย่าง นโยบาย

นโยบาย ของบริษัท ยิวซ่าแบตเตอรี่

ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการผลิตแบตเตอรี่ในด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพระดับโลก บริษัทมีนโยบาย ดังนี้

04

สร้างและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นในด้านการขาย และการตลาด รวมทั้งการสนับสนุนการดำเนินงานจากด้านอื่นๆ เพื่อสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนในระยะยาว

05

ให้มีการจัดการตนเองในทุกระดับการบังคับบัญชาโดยการมอบอำนาจทั้งในการบริหารและการสั่งการตามลำดับชั้นเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ **(MANAGERIAL ALL LEVEL BY DECENTRALIZATION)** ภายใต้การกำกับและการดูแลของฝ่ายบริหารระดับสูงและอยู่ภายใต้นโยบายและระเบียบการปฏิบัติการของบริษัทฯ โดยเคร่งครัด

06

มีมาตรการด้านการเงินที่เข้มแข็งให้บริษัทมีสภาพคล่องและไม่มีภาระหนี้สินจนมีความเสี่ยงด้านการเงินเกิดขึ้น

ตัวอย่าง นโยบาย

นโยบาย ของบริษัท ยิวซ่าแบตเตอรี่

ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการผลิตแบตเตอรี่ในด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพระดับโลก บริษัทมีนโยบาย ดังนี้

07

สร้างทีมงานและการสอนงานให้เกิดขึ้นทั้งในระดับฝ่ายงานและระดับองค์กร เพื่อพร้อมสำหรับสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่แทนกัน (**ROTATION**) และเพื่อการแข่งขันเสรีในอนาคต (**COACHING AND TEAM CREATION**) โดยเน้นสร้างผู้จัดการระดับฝ่าย

08

สร้างความเป็นธรรมและสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าเป็นเหตุเป็นผลต่อพนักงาน โดยพิจารณาภาวะโดยรวมของบริษัท และสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจทั่วไป

09

ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมในการทำงาน และจัดการ (**CHANGE MANAGEMENT**) ให้สอดคล้องกับสภาพการของสังคมและโลกธุรกิจ

ตัวอย่าง นโยบาย

นโยบาย ของบริษัท ยิวซ่าแบตเตอรี่

ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการผลิตแบตเตอรี่ในด้านเทคโนโลยีที่มีคุณภาพระดับโลก บริษัทมีนโยบาย ดังนี้

10

สร้างวิธีการตรวจสอบอย่างเป็นรูปธรรม **(MONITORING AND COUNTERMEASURE)** โดยปรับระบบการประเมินผลงานให้ชัดเจน ผลตอบแทน หรือรางวัลตอบแทนเป็นไปตามผลงานและการปฏิบัติงาน ในทางตรงข้าม หากขัดนโยบายบริษัทและทำให้เกิดผลเสียต่อบริษัทก็จะพิจารณาสอบสวนลงโทษตามความรับผิดชอบ

11

นำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

12

การกระจายข้อมูลทางบัญชีที่จำเป็นเพื่อรับรู้สถานการณ์ของบริษัทและคู่แข่ง ตลอดจนปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร เพื่อให้ร่วมกันพิจารณาแก้ไขปรับปรุงใน ส่วนของแต่ละหน่วยงาน

[รายงานประจำปี **2557**, บริษัท ยิวซ่าแบตเตอรี่ ประเทศไทย จำกัด (มหาชน), **2558**]

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

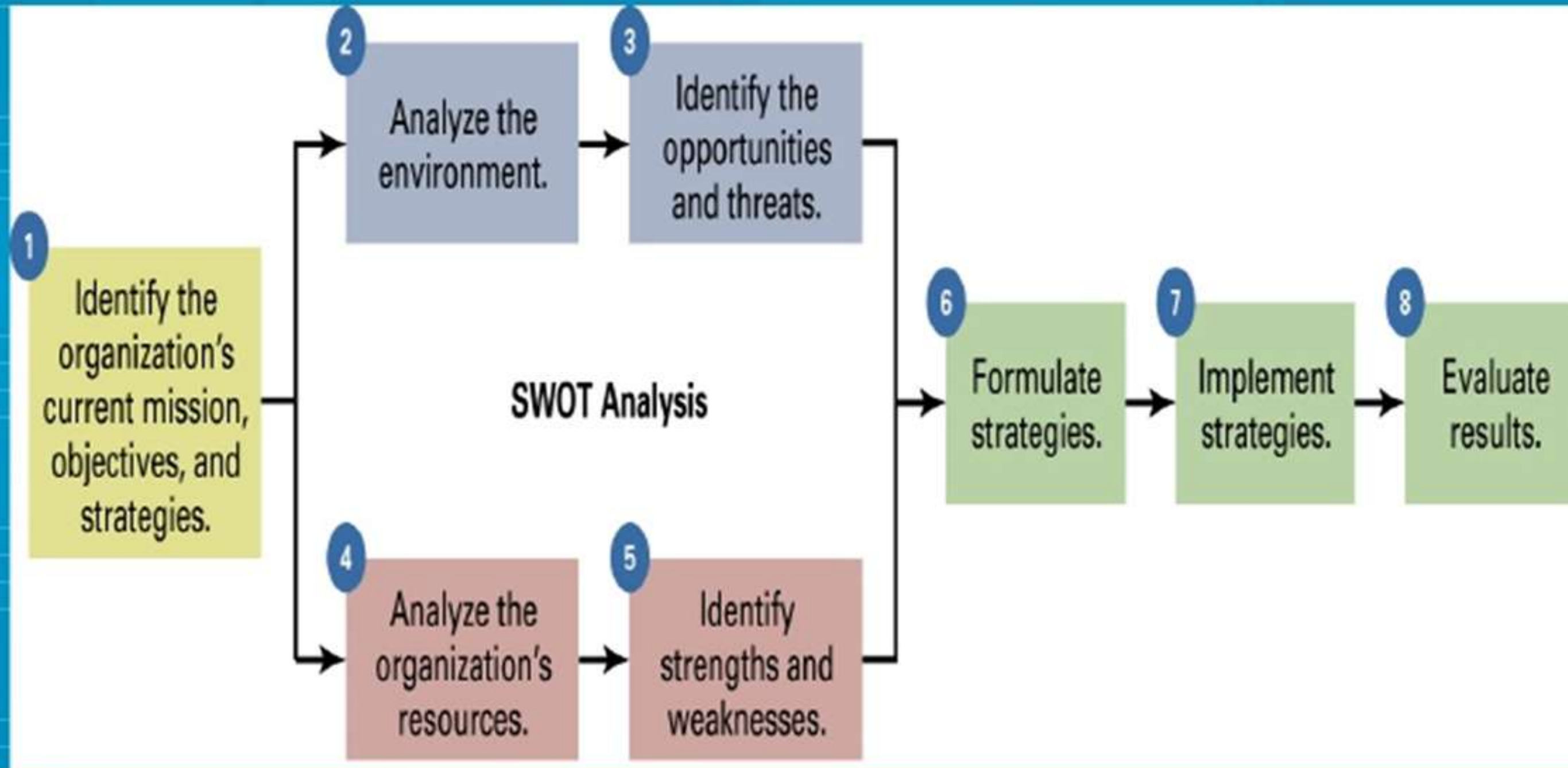
KEY SUCCESS FACTORS: KSF

- องค์กรจะมีความสำเร็จในด้านการแข่งขันได้นั้น ปัจจัยด้านต่าง ๆ จะต้องก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม มิฉะนั้นจะทำให้ความพยายามในการดำเนินการขององค์กรได้ผลลัพธ์ต่ำกว่าที่คาดหวัง
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ จะขึ้นอยู่กับลักษณะของอุตสาหกรรมกลยุทธ์ด้านการแข่งขันปัจจัยแวดล้อมขององค์กร

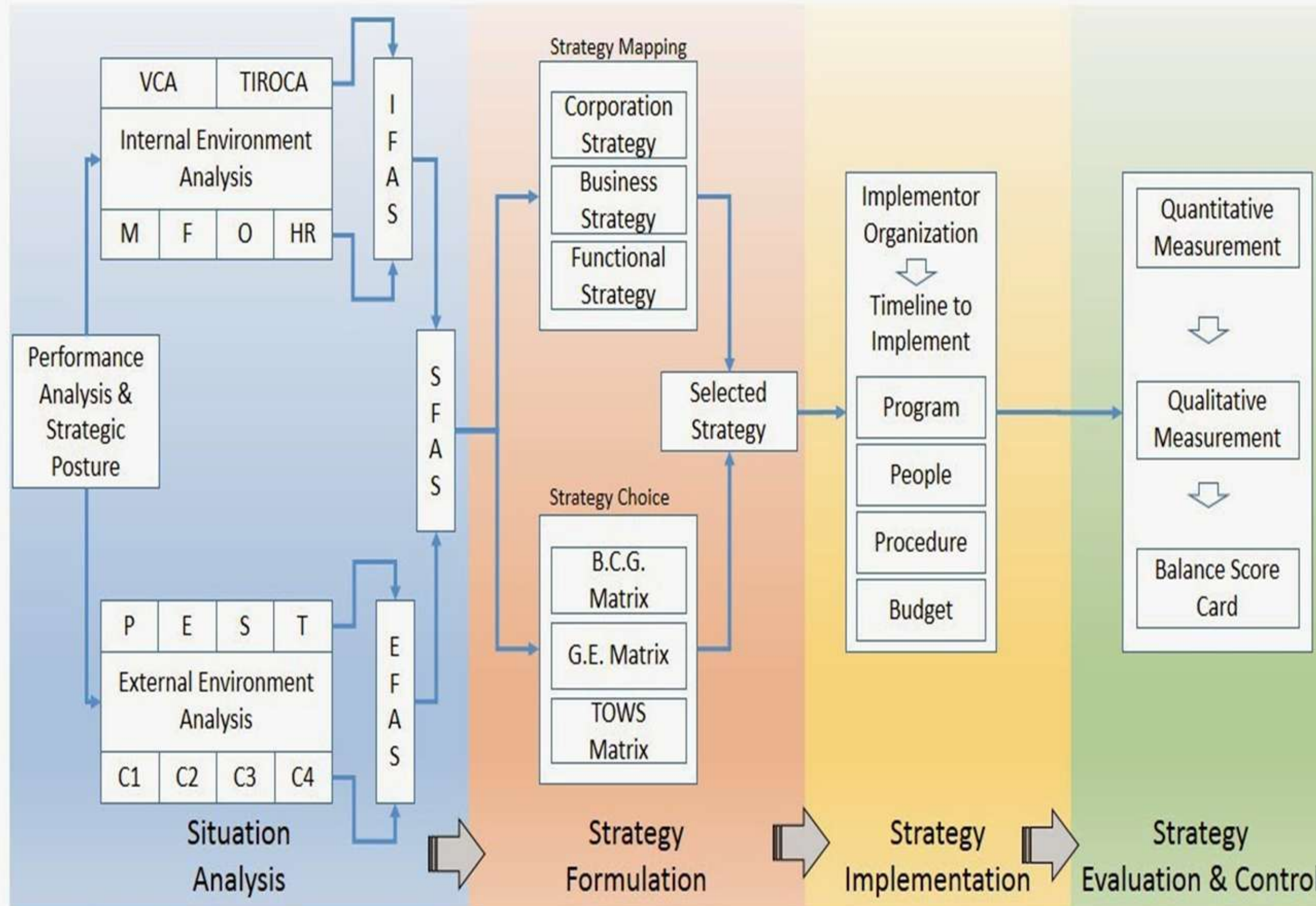
ตัวอย่างปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ธุรกิจ/อุตสาหกรรม	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
สถาบันการเงิน	✓ ความน่าเชื่อถือ
คอมพิวเตอร์	✓ ชื่อเสียงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นที่ยอมรับ
ผลิต	✓ คุณภาพการผลิต ✓ การส่งมอบสินค้า 100%
ก่อสร้าง	✓ ชื่อเสียงของบริษัท ✓ ความน่าเชื่อถือ
การขนส่งสินค้า	✓ คุณภาพการบริการ ✓ ชื่อเสียงของบริษัท

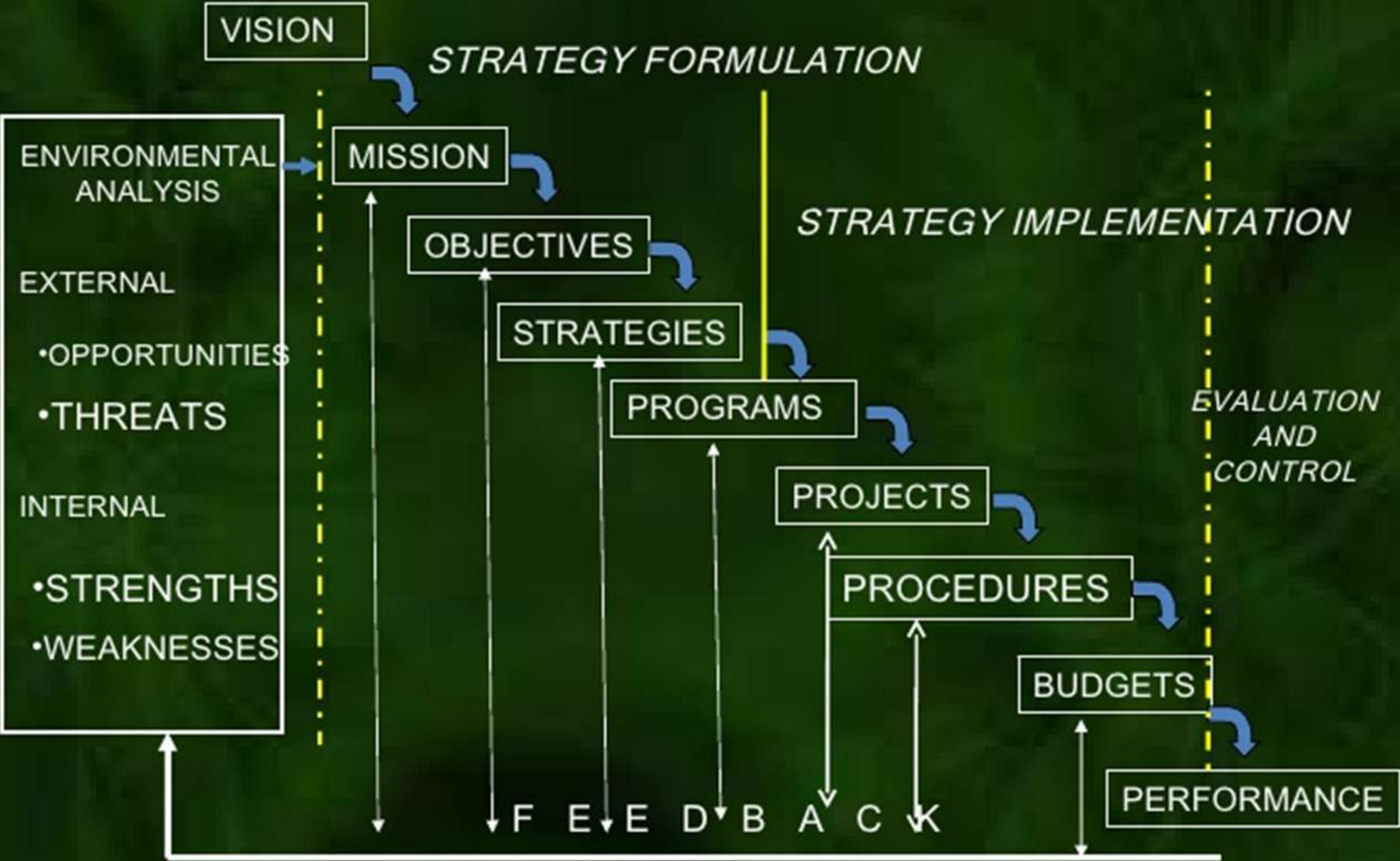
THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS (Exhibit 8.1)



Strategic Management Process Model



STRATEGIC MANAGEMENT MODEL



Q&A

