

การพัฒนาตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ภายใต้การบูรณาการเครื่องมือ  
การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (BSC) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
ตามเกณฑ์ MBNQA: กรณีศึกษาของสหกรณ์ออมทรัพย์  
พนักงานการประปานครหลวง จำกัด

Strategic Plan Model Development by Integrating a Balanced  
Scorecard and MBNQA Model: A Case Study of the Savings  
Cooperative of Employees in  
Metropolitan Waterworks Authority

[Received: May 31, 2022; Revised: August 31, 2022;

Accepted: September 5, 2022]

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ,

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**Theppasak Boonyarataphan**

Associate Professor, Ph.D. School of Management

Science, Sukhothai Thammathirat Open University

E-Mail: theppasak.boo@stou.ac.th

**CORRESPONDING AUTHOR**

**Theppasak Boonyarataphan**

Associate Professor, Ph.D., School of Management Science,

Sukhothai Thammathirat Open University,

9/9 หมู่ที่ 9 Bang Phut Sub-district, Pak Kret District, Nonthaburi 11120, Thailand.

E-Mail: theppasak.boo@stou.ac.th

### บทคัดย่อ

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ภายใต้การบูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (BSC) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA: กรณีศึกษาของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA 2) ทดลองการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่บูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA โดยใช้กรณีศึกษาของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด

การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นการการวิจัยเอกสารที่มีการสังเคราะห์เครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลกับคู่มือรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA เพื่อนำมาสร้างเป็นตัวแบบใหม่ของการวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนที่สอง เป็นการนำตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ไปทดลองใช้ โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การออกแบบรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ จากเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล และค่านิยมของเกณฑ์ MBNQA ภายใต้ตัวแบบใหม่ของการวางแผนยุทธศาสตร์ สามารถนำมาใช้เป็นศูนย์กลางร่วมของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญใน 2 ด้านไปพร้อมกัน คือ เป้าหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกในระยะยาว และเป้าหมายการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 2) ผลการทดลองในการนำตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่บูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA มาใช้พบว่าสามารถบูรณาการใช้งานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ด้วยการนำวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ จากเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและค่านิยมมาใช้เป็นศูนย์กลางของการบริหารองค์กร และนำเกณฑ์ MBNQA ในหมวดต่าง ๆ มาเชื่อมโยงกับมิติการเงิน มิติลูกค้า มิติกระบวนการภายในธุรกิจ และมิติการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นกรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์จะมีมุมมองทั้งในส่วน of กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และมุมมองของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศไปพร้อมกัน

**คำสำคัญ :** การวางแผนยุทธศาสตร์; การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล; รางวัลคุณภาพแห่งชาติ; สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด

## Abstract

Research objectives were to 1) develop a model of strategic planning that integrates a balanced scorecard tool and a national quality award based on the MBNQA criteria and 2) experiment formulation of a long-term strategic plan using a new model of strategic planning used in a case study of the Savings Cooperative of Employees in Metropolitan Waterworks Authority. The research is divided into two parts: the first is documentary research that synthesizes a balanced scorecard tool with the MBNQA National Quality Award Manual to create a new strategic planning model, and the second is testing a model of strategic planning. The research method was participatory action research in which stakeholders collect and analyze the data, including designing any parts of the strategic plan. The organization used as a case study was the Metropolitan Waterworks Authority Employees Savings Cooperative Authority.

The research results were as follows: 1) vision and strategies from balanced scorecard tools and 11 values of the MBNQA criteria under a new strategic planning model combined to the center of the strategic management. It will enable the organization to achieve two crucial goals simultaneously: the goal of proactive strategic planning in the long term and goals for organizational development toward excellence. 2) the experiment in using the long-term strategic planning model combined the balanced scorecard tools and the National Quality Award relying on MBNQA criteria achieved highly integrated results. This model integrates the organization's vision, strategy, and values through its management. Within a strategic management framework, the MBNQA criteria in various categories integrate into the balanced scorecard tools in financial, customer, internal business process, and organization & learning perspectives.

**Keywords** : Strategic Planning; Balanced Scorecard; Malcolm Baldrige National Quality Award; The Savings Cooperative of Employees in Metropolitan Waterworks Authority

## บทนำ

การวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กรต่างๆ ที่ผ่านมามักนิยมที่จะนำเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล(Balanced Scorecard) มาใช้เป็นเครื่องมือการบริหารในการวางแผน ทำให้จึงเน้นไปที่การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการ ภายใต้ 4 มิติได้แก่ มิติการเงิน มิติลูกค้า มิติกระบวนการ และมิติการเรียนรู้และการเติบโตเท่านั้น ขณะที่ ในการจัดการสมัยใหม่ในปัจจุบันได้มาให้ความสำคัญต่อการนำแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มาใช้ผ่านรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่ารางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์มบลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบของรางวัลคุณภาพของประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งในประเทศไทย โดยเกณฑ์ MBNQA มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและยกระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และนำไปสู่การจัดการที่มีคุณภาพในที่สุด เครื่องมือนี้นี้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศแบบเป็นระบบที่มองการบริหารองค์รวมแบบองค์รวมที่เชื่อมโยงทั้งองค์กร ขณะที่จุดอ่อนของการวางแผนยุทธศาสตร์ภายใต้เครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลเพียงอย่างเดียว ขาดการมีมุมมองของการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์กร และหมวดการบริหาร 7 หมวด ได้แก่ หมวดการนำองค์กร หมวดกลยุทธ์ หมวดลูกค้า หมวดการจัดการความรู้ การวิเคราะห์ และสารสนเทศ หมวดทรัพยากรบุคคล หมวดปฏิบัติการ และหมวดผลลัพธ์ ที่จะต้องออกแบบการบริหารให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์ภายใต้เครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล จึงขาดการมองการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ ขององค์กร เช่น ไม่ได้มีการเชื่อมโยงให้เห็นว่าผู้นำระดับสูงจะต้องสื่อสารยุทธศาสตร์และมีบทบาทอย่างไรในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติทั้งองค์กร ไม่ได้เชื่อมโยงให้เห็นถึงความเสี่ยงของยุทธศาสตร์ขององค์กร ไม่ได้เชื่อมโยงไปให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรจากการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติที่จะนำมาสู่การแก้ไขและการริเริ่มนวัตกรรม ไม่ได้เชื่อมโยงให้เห็นกระบวนการในขั้นปฏิบัติการของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นต้น ทั้งหมดนี้ทำให้งานวิจัยนี้จึงมุ่งสนใจที่นำเอาจุดเด่นของเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและเครื่องมือที่เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA มาบูรณาการเข้าใช้ร่วมกัน ซึ่งนำมาใช้ในประเทศไทยผ่านรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่เรียกว่า Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งเหมาะสมอย่างมากต่อการนำมาพัฒนาคุณภาพความเป็นเลิศของสหกรณ์ ในฐานะที่เป็นสถาบันการเงิน ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ขับเคลื่อนองค์กรให้มีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์พร้อมกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศให้เป็นมาตรฐานสากลไปพร้อมกัน จึงทำให้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำต้นแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการบูรณาการการนำเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลมาใช้ร่วมกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA โดยนำสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด ซึ่งยังไม่เคยจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาก่อน มาใช้เป็นกรณีศึกษา เพื่อให้เป็นต้นแบบของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวแบบใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่น ๆ ในอนาคตต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA 2) ทดลองการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่บูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA โดยใช้กรณีศึกษาของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด

## แนวคิดและทฤษฎี

ผลงานสำคัญที่มักถูกนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ก็คือ แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton) จากผลงานที่เป็นหนังสือเรื่อง “The Balanced Scorecard” ในปี ค.ศ. 1996 หลังจากนั้นก็ได้ตีพิมพ์หนังสืออีกเล่มหนึ่งที่ทำให้เกิดความชัดเจนในการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม คือ ในปี ค.ศ. 2001 ได้เขียนหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization โดยเฉพาะได้มีการนำเสนอให้องค์การสมัยใหม่มีการทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) รวมถึงผลงานที่เป็นบทความอีกสองเรื่องในปี ค.ศ. 2004 ชื่อ Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets (Kaplan and Norton, 2004: 52-63) และบทความเรื่อง Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Kaplan and Norton, 2004) โดยเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล ได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) กลยุทธ์ (strategies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) ตัวชี้วัด (measures) ค่าเป้าหมาย (targets) และการริเริ่มแผนงาน โครงการ (initiatives) โดยให้ความสำคัญต่อคุณค่าที่สำคัญ 4 มิติ คือ (1) มิติด้านการเงิน (financial perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จด้านการเงิน องค์กรควรทำอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสีย (2) มิติด้านลูกค้า (customer perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรทำอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า (3) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพึงพอใจ กระบวนการทางธุรกิจควรดำเนินการอย่างไร และ (4) มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning & growth perspective) โดยเน้นการตอบคำถามที่ว่าเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ทำอย่างไรที่องค์กรจะสร้างความยั่งยืนในความสามารถเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงองค์กร

นอกจากนี้ยังจะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนดำเนินการขององค์กรในอนาคต ที่มีการระบุถึงและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรที่ต้องการจะเกิดขึ้นภายใต้มิติต่าง ๆ ซึ่งในการสร้างแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแผนที่ชี้ทิศทางจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จะมีหลักการที่สำคัญหลายประการ คือ ประการแรก จะต้องให้กลยุทธ์มีความสมดุลหรือสอดคล้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน ประการที่สอง กลยุทธ์จะต้องอยู่บนพื้นฐานคุณค่า (value proposition) ของลูกค้า ประการที่สาม กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้น (themes) ที่ชัดเจน และเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน และประการที่สี่ จะต้องให้ความสำคัญต่อการส่งต่อกลยุทธ์ (strategic alignment) (Kaplan and Norton, 2004: 10-13)

นอกจากนี้แล้วในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มักนิยมนำรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA มาใช้ โดยให้ความสำคัญต่อกำหนดนิยามและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นเกณฑ์ของ MBNQA มาใช้ โดยเน้นการจัดการคุณภาพโดยรวมใน 7 หมวด ได้แก่ หมวดการนำองค์กร หมวดกลยุทธ์ หมวดลูกค้า หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวดบุคลากร หมวดปฏิบัติการ และหมวดผลลัพธ์ โดยมีหมวดที่เกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์โดยตรง คือ หมวดที่ 2 โดยเป็นหมวดที่ให้ความสำคัญต่อการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า โดยในหมวดนี้แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อที่สำคัญ ได้แก่ 1) หัวข้อการจัดทำกลยุทธ์ (strategy development) ซึ่งให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 2) หัวข้อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ทั้งในหมวด 2 จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในต่างๆ ดังนี้ หมวด 1 ในหัวข้อ 1.1 เรื่องวิธีการของผู้มีระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร หมวด 3 เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร เรื่องการระบุความต้องการและการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร และเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ หมวด 7 ในหัวข้อ 7.1 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร และหัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ภาพรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

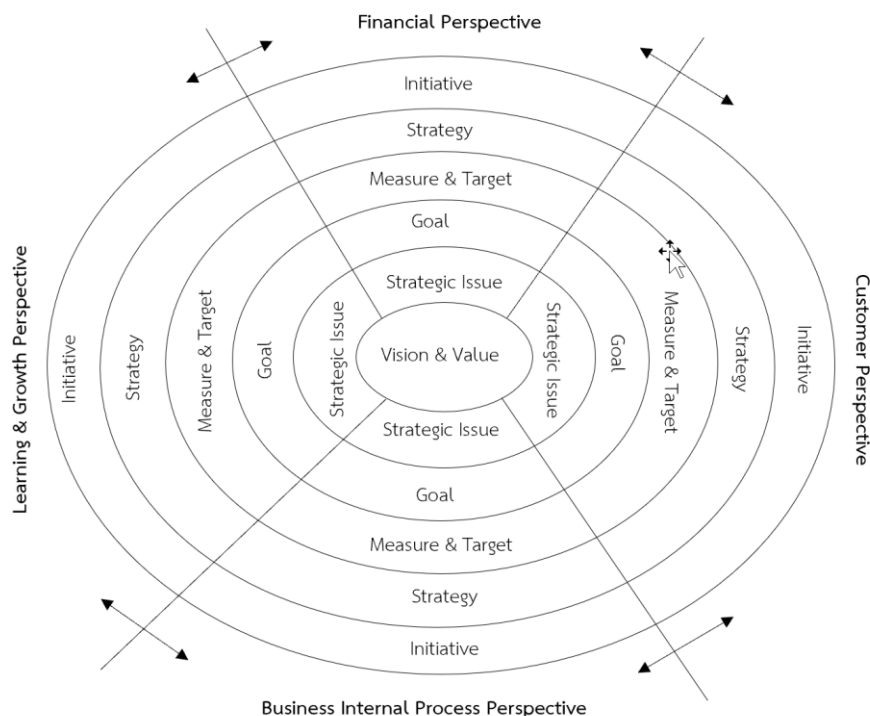
### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นการการวิจัยเอกสารที่มีการสังเคราะห์เครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลงกับคู่มือรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA เพื่อนำมาสร้างเป็นตัวแบบใหม่ของการวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนที่สอง เป็นการนำตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ไปทดลองใช้ โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) จากองค์กรที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด โดยนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้ามาร่วมดำเนินการวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นของการประเมินสภาพแวดล้อมจนถึงขั้นการยกวางแผนยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ประกอบไปด้วย คณะกรรมการสหกรณ์ฯ จำนวน 12 คน สมาชิกสหกรณ์ฯ จำนวน 25 คนที่เลือกมาแบบเจาะจงจากสมาชิกสหกรณ์ทุกประเภทสวัสดิการ โดยคณะกรรมการสหกรณ์ฯ คัดเลือกมาจากสมาชิกที่เป็นสมาชิกมากกว่า 20 ปี และผู้บริหารและพนักงานของสหกรณ์ฯ จำนวน 10 คนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยตรง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่ม และแบบบันทึกข้อมูล โดยได้รับการตรวจสอบความ

เที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ การเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยทั้งข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม และข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ฯ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาอย่างเป็นระบบ

## ผลการวิจัย

**1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** การพัฒนาตัวแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล และรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA พบว่าสามารถนำมาเชื่อมโยงเข้ามาให้เป็นตัวแบบร่วมของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กรได้ โดยสามารถนำเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลที่มีการแบ่งคุณค่าการบริหารองค์กร ที่แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติการเงิน มิติลูกค้า มิติกระบวนการภายในธุรกิจ และมิติการเรียนรู้ และการเติบโต มาใช้เป็นกรอบในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความสมดุลในการวางแผนระยะยาวขององค์กร โดยให้มีวิสัยทัศน์ (vision) ร่วมกับค่านิยม (value) ขององค์กรตามเกณฑ์ MBNQA มาเป็นศูนย์กลางของการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์กร โดยนำค่านิยมหลัก 11 ประการของเกณฑ์ MBNQA มาใช้ ได้แก่ (1) มุมมองเชิงระบบ (systems perspective) (2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) (3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (customer-focused excellence) (4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (valuing people) (5) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (organizational learning and agility) (6) การมุ่งเน้น ความสำเร็จ (focus on success) (7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (managing for innovation) (8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (management by fact) (9) การทำประโยชน์ให้สังคม (societal contributions) (10) จริยธรรมและความโปร่งใส (ethics and transparency) และ (11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (delivering value and results) จากนั้นสามารถนำกรอบการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลมาใช้ในการออกแบบประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issues) เป้าประสงค์ (goals) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (KPI & target) กลยุทธ์ (strategy) และแผนงาน โครงการที่เป็นการริเริ่ม (initiative) ที่สอดคล้องกันในแต่ละมิติ ซึ่งในการสังเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำแสดงได้นำเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลมาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากเครื่องมือนี้ยังคงเป็นเครื่องมือหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรต่าง ๆ และนำค่านิยมหลักตามเกณฑ์ MBNQA มาเป็นศูนย์กลางของการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์กร แสดงตัวแบบได้ดังภาพ



ภาพที่ 1 ตัวแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA

จากภาพดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจะเป็นการวางแผนเชิงรุกขององค์กรในระยะยาวซึ่งอาจเป็นแผนระยะ 5 ปีหรือแผนระยะ 20 ปี องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการประกาศเพื่อกำหนดตำแหน่งทางธุรกิจขององค์กรในอนาคตมาเป็นศูนย์กลางของการบริหารองค์กร พร้อมไปกับการนำค่านิยมของรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA มาเป็นค่านิยมและแนวคิดหลักของการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า โดยนำมาเป็นศูนย์กลางของการบริหารองค์กรร่วมกับวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีการจัดการแบบคุณภาพโดยรวมอย่างแท้จริง แผนยุทธศาสตร์ก็就会被ทำหน้าที่เป็นเสมือนหมวด 2 กลยุทธ์ ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA ที่จะถูกเชื่อมโยงไปยังโครงสร้างองค์กร (organization profile : OP) หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 3 ลูกค้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 บุคลากร หมวด 6 การปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ โดยเฉพาะหมวดผลลัพธ์นี้ก็จะคือ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง ซึ่งตัวแบบนี้จะทำให้องค์กรสามารถใช้เครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลกับเครื่องมือรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA ไปพร้อมกันได้อย่างลงตัวที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตัวแบบนี้จะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ตามคุณค่าสำคัญขององค์กรที่ประกอบไปด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติการเงิน มิติลูกค้า มิติกระบวนการภายในธุรกิจ และมิติการเรียนรู้และการเติบโต โดยที่ 4 มิตินี้จะมีกฎวางแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและมีความเป็นรูปธรรมในการจัดทำแผน กล่าวคือ

- 1) มิติการเงิน จะถูกนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการเงิน (financial strategic issue) โดยจะมีการกำหนดเป้าประสงค์ด้านการเงิน (financial goal) และแปลงมาเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายด้านการเงิน (financial measure & target) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น 1 ปี และ 5 ปี เป็นต้น จากนั้นในการบริหารคุณค่าด้านการเงิน ก็จะต้องนำมากำหนดกลยุทธ์ทางการเงิน (financial strategy) และแผนงาน โครงการทางด้านการเงิน (financial initiative)
- 2) มิติลูกค้า จะถูกนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า (customer strategic issue) โดยจะมีการกำหนดเป้าประสงค์ด้านลูกค้า (customer goal) และแปลงมาเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายด้านลูกค้า (customer measure & target) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น 1 ปี และ 5 ปี เป็นต้น จากนั้นในการบริหารคุณค่าด้านลูกค้า ก็จะต้องนำมากำหนดกลยุทธ์ทางด้านลูกค้า (customer strategy) และแผนงาน โครงการทางด้านลูกค้า (customer initiative)
- 3) มิติกระบวนการภายในธุรกิจ จะถูกนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ (business internal process strategic issue) โดยจะมีการกำหนดเป้าประสงค์ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (business internal process goal) และแปลงมาเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (business internal process measure & target) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น 1 ปี และ 5 ปี เป็นต้น จากนั้นในการบริหารคุณค่าด้านกระบวนการภายในธุรกิจ ก็จะต้องนำมากำหนดกลยุทธ์ทางด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (business internal process strategy) และแผนงาน โครงการทางด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (business internal process initiative)
- 4) มิติการเรียนรู้และการเติบโต จะถูกนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ (learning & growth strategic issue) โดยจะมีการกำหนดเป้าประสงค์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning & growth goal) และแปลงมาเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning & growth measure & target) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น 1 ปี และ 5 ปี เป็นต้น จากนั้นก็จะต้องนำมากำหนดกลยุทธ์ทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning & growth strategy) และแผนงาน โครงการทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning & growth Initiative)

ภายใต้ตัวแบบนี้ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สามารถนำรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA ในหมวดต่าง ๆ เข้าไปเชื่อมโยงกับมิติต่างๆ ตามกรอบการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล แสดงดังตาราง

**ตารางที่ 1** การวางแผนยุทธศาสตร์ภายใต้การบูรณาการกรอบการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (BSC) และกรอบรางวัลคุณภาพตามเกณฑ์ MBNQA

| กรอบการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (BSC) | กรอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มิติการเงิน                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หมวด 7 ผลลัพธ์ ในหัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาดและกลยุทธ์</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| มิติลูกค้า                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หมวด 3 ลูกค้า ในหัวข้อ 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า และหัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า</li> <li>● หมวด 7 ในหัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| มิติกระบวนการภายในธุรกิจ           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หมวด 6 การปฏิบัติการ ในหัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงาน และ หัวข้อ 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ</li> <li>● หมวด 7 ผลลัพธ์ ในหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| มิติการเรียนรู้และการเติบโต        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในหัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และหัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้</li> <li>● หมวด 5 บุคลากร ในหัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร และ หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร และ หมวด 7 ผลลัพธ์ ในหัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร</li> <li>● หมวด 7 ผลลัพธ์ ในหัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาดและกลยุทธ์</li> </ul> |

จากตารางดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจัดทำตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการบูรณาการกรอบการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (BSC) และกรอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญใน 2 ด้านไปพร้อมกัน คือ เป้าหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกในระยะยาว และเป้าหมายการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจะต้องมีความเข้าใจทั้งในส่วนของแนวคิดของการวางแผนยุทธศาสตร์ และแนวคิดของการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศไปพร้อมกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากที่จะทำให้ทั้ง 2 เรื่องนี้สามารถดำเนินการไปได้พร้อมกัน

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ด้วยการทดลองการนำตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่บูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA ไปใช้โดยใช้กรณีศึกษาของของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด

### 2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ของสหกรณ์ฯ

วิสัยทัศน์ เป็นการฉายภาพระยะยาวขององค์การถึงเรื่องที่ต้องการต้องการจะเป็นหรือต้องการที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยวิสัยทัศน์เป็นการแสดงความมุ่งมั่นขององค์การที่มุ่งจะให้ไปถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาว ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการกำหนดวิสัยทัศน์จะพิจารณาจากศักยภาพขององค์การที่เป็นอยู่ พร้อมกับการมองเห็นโอกาสที่ท้าทายในอนาคตที่องค์การเห็นว่าด้วยศักยภาพขององค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสามารถไปถึงโอกาสที่ท้าทายในอนาคตนั้นได้ สำหรับในการกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวของสหกรณ์ฯ พบว่าควรมีเชิงมุ่งสำคัญที่สำคัญในระยะยาว 2 เรื่องที่สำคัญ คือ *เชิงมุ่งแรก* คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตสมาชิกที่ยั่งยืน อันเป็นวัตถุประสงค์หลักสำคัญของสหกรณ์ออมทรัพย์ และ*เชิงมุ่งที่สอง* คือ การเป็นสหกรณ์ชั้นนำที่มั่นคง โดยเฉพาะความมั่นคงด้านการเงินในฐานะที่เป็นสถาบันการเงินที่จดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ ที่จะต้องรับฝากเงินจากสมาชิก การให้บริการหุ้นแก่สมาชิก การให้สมาชิกกู้ยืมเงิน การช่วยเหลือสวัสดิการแก่สมาชิก ตลอดจนการนำสินทรัพย์ไปลงทุนภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ดี และการให้ผลตอบแทนแก่สมาชิก ซึ่งการที่จะเป็นสหกรณ์ชั้นนำที่มีความมั่นคง จะต้องใช้วิธีการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจากเชิงมุ่งทั้งสองประการดังกล่าว นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ฯ คือ “เป็นสหกรณ์ชั้นนำที่มั่นคง บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตสมาชิกอย่างยั่งยืน”

และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่เป็นเชิงมุ่งสำคัญขององค์การ จำเป็นที่องค์การจะต้องมีการกำหนดพันธกิจขึ้นมารองรับ โดยจะเป็นการพรรณนาถึงเหตุผลของการมีอยู่ขององค์การ หรือที่เรียกว่า the firm's raison d'être (Abrahams quoted in Saloner, Shepard and Padolny, 2001: 24) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง พันธกิจจึงเป็นการกำหนดภาระรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) ที่องค์การได้ประกาศเป็นเจตนารมณ์อย่างเป็นทางการเอาไว้ว่าจะต้องรับผิดชอบในงานที่องค์การได้รับไว้ โดยสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด จำกัด ควรกำหนดพันธกิจรองรับไว้ให้ครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ 1) พัฒนาระบบบริหารจัดการสหกรณ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิก 2) ส่งเสริมการออมของสมาชิก 3) สร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์มีความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล 4) ให้บริการสินเชื่อและจัดสวัสดิการเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สมาชิก และ 5) เชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตร และสนับสนุนกิจกรรมของสังคมและชุมชนด้านสหกรณ์

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญที่องค์การแห่งความเป็นเลิศจะให้ความสำคัญก็คือ การกำหนดค่านิยมร่วม (shared value) หรืออาจเรียกสั้นๆว่าค่านิยม โดยเป็นเรื่องของเจตคติและความเชื่อในเรื่องของคุณค่าหรือสิ่งที่นายกลย่อง ที่องค์การต้องการให้ฝังลึกเป็นแบบของความคิดและพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในจิตใจของคนในองค์กรนั้น โดยใช้เป็นแนวทางที่ให้คนในองค์กรนำไปยึดถือเพื่อประพฤติปฏิบัติพฤติกรรมที่ดีให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในส่วนของสหกรณ์ควรมีการกำหนดค่านิยม 3 ประการ คือ 1) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและเป็นสหกรณ์ชั้นนำของประเทศ ซึ่ง

ค่านิยมนี้จะสนับสนุนต่อเกณฑ์ MBNQA ในค่านิยมจำนวน 3 เรื่อง คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า และการส่งมอบ คุณค่าและผลลัพธ์ 2) ค่านิยมของยึดมั่นในคุณค่าของการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งค่านิยมนี้จะสนับสนุนต่อเกณฑ์ MBNQA ในเรื่องของจริยธรรมและความโปร่งใส และ 3) ถ้อยมั่นในการให้บริการที่เป็นเลิศ ซึ่งค่านิยมนี้จะสนับสนุนต่อเกณฑ์ MBNQA ในเรื่องของความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

## 2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และแผนที่ยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ฯ

เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์อยู่บนพื้นฐานของตัวแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่บูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุและรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA ในแต่ละมิติจะมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ คือ 1) มิติการเงิน จะมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ ยุทธศาสตร์การบริหารสหกรณ์ด้วยความมั่นคงและเติบโต 2) มิติลูกค้า จะมีการประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการออมและพัฒนากิจการสวัสดิการและการให้บริการแก่สมาชิก 3) มิติกระบวนการภายในของธุรกิจ จะมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การพัฒนาระบบบริหารสหกรณ์ที่มีคุณภาพมาตรฐาน สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ 4) มิติการเรียนรู้และการเติบโต จะมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพสมาชิกและบุคลากร

สำหรับในการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถนำกรอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในหมวด 2 ได้ ดังนี้

1) ด้านความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (strategic challenges) ซึ่งโดยหลักการของการวิเคราะห์ด้านนี้จะเป็นการพิจารณา ว่ากลยุทธ์ที่องค์กร จะนำมาใช้นั้นมีความท้าทายต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด และเมื่อนำมาประเมินความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปา นครหลวงแล้ว พบว่าเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สหกรณ์ฯ ควรนำไปใช้ในอนาคตก็คือ การเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นนำของประเทศ และการบริหารสหกรณ์ที่มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืนโดยมีการสร้างคุณภาพ ของสินทรัพย์ของสหกรณ์ให้เข้มแข็ง ตลอดจนการให้มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี

2) ด้านความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (strategic challenge) ซึ่งโดยหลักการในการวิเคราะห์ด้านนี้จะเป็นการพิจารณาว่าการ กำหนดกลยุทธ์ ในลักษณะเช่นนี้ขององค์กรทำให้้องค์การมีความได้เปรียบอย่างไรในการแข่งขัน ซึ่งจากการที่สหกรณ์ฯ มีผลประกอบการที่ดีมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในอนาคตที่สหกรณ์ฯ ควรดำเนินการเชิงรุกต่อไปในอนาคตก็คือ การขยายขอบเขตการลงทุนของสหกรณ์ฯ ไปยังกลุ่มลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่

3) ด้านโอกาสของการพัฒนาวัตกรรม (innovative opportunity) ซึ่งจะต้องประเมินว่าผลิตภัณฑ์และบริการของ องค์กรควรมีนวัตกรรมที่เป็นเรื่องใหม่ๆ อะไรบ้าง รวมถึงในกระบวนการปฏิบัติงานตามพันธกิจขององค์กรควรมีนวัตกรรม ที่เป็นเรื่องใหม่ๆ อะไรบ้าง ยิ่งองค์กรมองเห็นโอกาสของการนำนวัตกรรมมาใช้มากเท่าใด จะยิ่งทำให้วัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์ขององค์กรมีลักษณะเชิงรุกมากยิ่งขึ้น และเมื่อประเมินในด้านนี้แล้ว พบว่ามีโอกาสสำคัญที่จะต้องกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ในอนาคต คือ การเพิ่มช่องทางการให้บริการสมาชิกผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับปรุงระบบสารสนเทศของการ บริหารสหกรณ์ให้ครอบคลุมและทันสมัย การมีระบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดแผน

4) ด้านสมรรถนะหลักขององค์กร (core competency) ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าในปัจจุบันองค์กรมีสมรรถนะหลัก อยู่ในเรื่องใดบ้าง และในอนาคตองค์กรควรพัฒนาสมรรถนะหลักใหม่ ๆ ในเรื่องใดบ้างให้เกิดขึ้นบ้าง ยิ่งองค์กรสามารถนำสมรรถนะหลักที่องค์กรมีความโดดเด่นมาใช้ จะยิ่งทำให้องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ทำนายมากยิ่งขึ้นเท่านั้น และเมื่อประเมินสมรรถนะหลักของสหกรณ์ฯ แล้วพบว่าจะต้องกำหนดเชิงยุทธศาสตร์ในอนาคต คือ การจะต้องส่งเสริมการออมและสร้างโอกาสรายได้แก่สมาชิก การปรับปรุงระบบการให้บริการเพื่อให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ในการให้บริการในระดับสูง การบริหารจัดการสหกรณ์ ด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างเข้มแข็ง การสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ ต่อสังคมและชุมชนร่วมกับพันธมิตร การพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของกรรมการฝ่ายจัดการและสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการพัฒนาความสัมพันธ์และ การมีส่วนร่วมกับสมาชิกอย่างยั่งยืน

5) ด้านความสมดุลเกี่ยวกับความท้าทายและโอกาสทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (balance of challenge and opportunity in short-term and long-term) ซึ่งจะต้องมีการประเมินว่าความท้าทายในแต่ละเรื่องขององค์กรในอนาคต มีโอกาสของความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มีข้อมองความท้าทายมาก แต่มีโอกาความเป็นไปได้ก็น้อย และเมื่อนำมาประเมินด้านนี้แล้ว พบว่าเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในอนาคตที่ควรกำหนด คือ การบริหารความเพียงพอของเงินทุนของสหกรณ์ ให้สมดุลกับความเสี่ยงทางการเงิน และการจัดสวัสดิการที่ตรงความต้องการของสมาชิกที่ต้องสมดุลกับการบริหารทุนของสหกรณ์

6) ด้านความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่มต่าง ๆ (stakeholder balance) ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอาจมีความคาดหวังและความต้องการที่แตกต่างกัน และอาจมีความขัดแย้ง ในความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องพิจารณาด้วยว่าในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขึ้นมานั้น ได้พิจารณาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ได้ดีมากน้อยเพียงใด และเมื่อนำมาประเมินในด้านนี้แล้วพบว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในอนาคตที่ควรกำหนด คือ การที่สหกรณ์จะต้องบริหารสินเชื่อของแต่ละกลุ่มสมาชิกให้เหมาะสมและสมดุล

7) ด้านความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร (adaptive capacity to contingency situation) ซึ่งจะต้องมีการประเมินว่าถ้ามีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์กรจะต้องมีการปรับตัวอย่างไร ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในอนาคตที่ควรกำหนด คือ การที่สหกรณ์จะต้องมีการปรับข้อบังคับระเบียบของสหกรณ์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

โดยที่เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งหมด จะมาอยู่ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารสหกรณ์ด้วยความมั่นคงและเติบโต มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ 1) เพื่อบริหารความเพียงพอของเงินทุนของสหกรณ์ให้สมดุลกับความเสี่ยงทางการเงิน 2) เพื่อสร้างคุณภาพของสินทรัพย์ของสหกรณ์ฯ ให้เข้มแข็ง 3) เพื่อให้สหกรณ์ฯ มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี (liquidity) และ 4) เพื่อขยายขอบเขตการลงทุนของสหกรณ์ฯ ซึ่ง

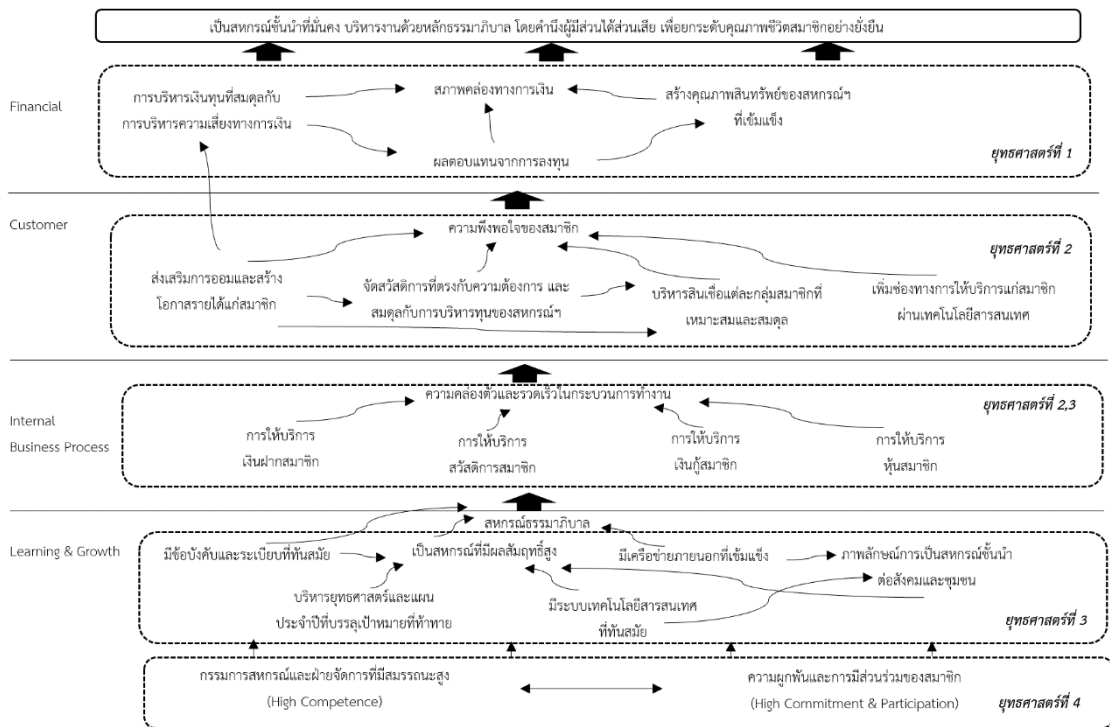
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์นี้จะเป็นการช่วยขับเคลื่อนไปพร้อมกันในหมวด 7 ผลลัพธ์ ในหัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมการออมและพัฒนาการจัดสวัสดิการและการให้บริการแก่สมาชิก มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สำคัญจำนวน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) เพื่อส่งเสริมการออมและสร้างโอกาสรายได้แก่สมาชิก 2) เพื่อจัดสวัสดิการที่ตรงความต้องการของสมาชิกที่สมดุกับการบริหารทุนของสหกรณ์ 3) เพื่อให้สมาชิกมีความพึงพอใจในการให้บริการของสหกรณ์ 4) เพื่อบริหารสินเชื่อของแต่ละกลุ่มสมาชิกให้เหมาะสมและสมดุล และ 5) เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการสมาชิกผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์นี้จะเป็นการช่วยขับเคลื่อนไปพร้อมกันหมวด 3 ลูกค้า ในหัวข้อ 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า และหัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า รวมถึงหมวด 7 ในหัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารสหกรณ์ที่มีคุณภาพมาตรฐาน สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สำคัญจำนวน 6 เรื่อง ได้แก่ 1) เพื่อบริหารจัดการสหกรณ์ด้วยหลักธรรมาภิบาล 2) เพื่อปรับข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ให้ทันสมัย 3) เพื่อบริหารแผนยุทธศาสตร์และปฏิบัติงานประจำปีของสหกรณ์ให้ได้ตามเป้าหมาย 4) เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลแบบมุ่งผลลัพธ์ของสหกรณ์ 5) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของสหกรณ์ต่อสังคมและชุมชน และ 6) เพื่อปรับปรุงระบบสารสนเทศของการบริหารสหกรณ์ให้ครอบคลุมและทันสมัย ซึ่งเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์นี้จะเป็นการช่วยขับเคลื่อนไปพร้อมกันหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในหัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และหัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ ตลอดจนหมวด 6 การปฏิบัติการ ในหัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงาน และ หัวข้อ 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพสมาชิกและบุคลากร มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สำคัญจำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของกรรมการผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจสอบภายใน ฝ่ายจัดการ และสมาชิกอย่างต่อเนื่อง 2) เพื่อพัฒนาระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร และ 3) เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมกับสมาชิก ซึ่งเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์นี้จะเป็นการช่วยขับเคลื่อนไปพร้อมกันหมวด 5 บุคลากร ในหัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร และหมวด 7 ผลลัพธ์ ในหัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

โดยที่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งหมดดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในรูปแบบของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ระยะ 4 ปี แสดงได้ ดังภาพ



ภาพที่ 2 แผนที่ยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด ภายใต้การบูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (BSC) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA

### 2.3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระยะยาว

เป้าหมายสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การบริหารสหกรณ์ด้วยความมั่นคงและเติบโต ในระยะ 4 ปี (พ.ศ.2564-2567) ประกอบไปด้วย 9 เป้าหมาย ได้แก่ 1) อัตราส่วนหนี้สินทั้งสิ้นต่อทุนควรบริหารอยู่ในระดับ 1.1 – 1.5 เท่า 2) อัตราการเติบโตของทุนสหกรณ์ ควรจะเพิ่มขึ้นอยู่ระหว่างร้อยละ 8 – 10 3) อัตราการเติบโตของหนี้สิน ควรบริหารความเสี่ยงของเงินทุนต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ได้ 4) อัตราค้างชำระของลูกค้า นโยบายของสหกรณ์ควรกำหนดไว้ให้ต่ำโดยไม่เกินร้อยละ 0.10 5) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ หรือ ROA อยู่ในระดับร้อยละ 2.0-3.0 6) อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ควรให้เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.0-8.0 ต่อปี 7) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน ควรบริหารให้อยู่ระดับ 0.30 - 0.60 เท่า และ 8) ผลตอบแทนจากการลงทุน การลงทุนภายนอกในแต่ละช่องทางต้องมียอดมากกว่าค่าเสียโอกาสของทุน 9) ผลตอบแทนที่คุ้มค่าจากการขยายขอบเขตการลงทุนของสหกรณ์ฯ จะต้องมียอดผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) มีค่ามากกว่าค่าเสียโอกาสของทุน

เป้าหมายสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการออมและพัฒนาการจัดสวัสดิการและการให้บริการแก่สมาชิก ในระยะ 4 ปี (พ.ศ.2564-2567) ประกอบไปด้วย 5 เป้าหมาย ได้แก่ 1) การจัดทำกิจกรรมที่สหกรณ์ฯ มีการส่งเสริมการออมและช่วยสร้างโอกาสรายได้แก่สมาชิก ปีละไม่น้อยกว่า 1 กิจกรรม 2) การสร้างความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการของสหกรณ์ฯ ให้แก่สมาชิก โดยผลประเมินไม่ควรต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 4.0 หรือร้อยละ 80 3) การสร้างความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการของสหกรณ์ โดยผลประเมินไม่ควรต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 4.0 หรือร้อยละ 80 4) การบริหารอัตราค้างชำระของลูกค้าในแต่ละกลุ่มให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การเปิดระบบการให้บริการที่เชื่อมโยงกับธนาคารเพื่อให้สมาชิกสามารถใช้บริการของสหกรณ์ฯ ผ่านออนไลน์ได้ทุกที่ ทุกเวลา

เป้าหมายสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การพัฒนาระบบบริหารสหกรณ์ที่มีคุณภาพมาตรฐาน สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบไปด้วย 6 เป้าหมาย ได้แก่ 1) ผลการประเมินสหกรณ์ฯ แต่ละปีจากกรมส่งเสริมสหกรณ์อยู่ในระดับดีเลิศ 2) มีผลการประเมินการเป็นสหกรณ์สีขาวจากเกณฑ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85 3) ปรับปรุงระเบียบของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วเสร็จ 100% 4) การดำเนินงานของสหกรณ์ได้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานประจำปีไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 5) การพัฒนาระบบและหลักเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ของคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ 6) การทำกิจกรรมในชุมชนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (CSR) ด้านสหกรณ์ร่วมกับพันธมิตร อย่างน้อยปีละ 1 กิจกรรม และ 7) การปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศได้ให้ได้ 100% ตามแผนการดำเนินงานประจำปีที่กำหนดไว้

เป้าหมายสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพสมาชิกและบุคลากร ในระยะ 4 ปี (พ.ศ.2564-2567) ประกอบไปด้วย 4 เป้าหมาย ได้แก่ 1) การมีแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) เพื่อเพิ่มสมรรถนะขั้นสูงที่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายได้แก่ กรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้ตรวจสอบภายใน บุคลากรของฝ่ายจัดการ และการพัฒนาเพื่อให้ความรู้แก่สมาชิก 2) การพัฒนาบุคลากรในทุกกลุ่มเป้าหมายให้เป็นไปตามแผนในแต่ละปีได้ 100 % 3) การวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากรของฝ่ายจัดการอย่างเป็นระบบ 3) การทำกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมกับสมาชิกอย่างน้อยปีละ 1 กิจกรรม

และ 4) การสร้างความพึงพอใจของสมาชิกต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่สหกรณ์ฯ เป็นผู้จัดให้ โดยให้สมาชิกมีความพึงพอใจไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

## 2.4 กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์สหกรณ์ฯ ด้วยเทคนิค TOWS Matrix พบว่ากลยุทธ์ที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การบริหารสหกรณ์ด้วยความมั่นคงและเติบโต ประกอบไปด้วย การปรับระเบียบของสหกรณ์ฯ ให้ทันต่อกฎหมายที่เปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์และจัดทำ financial portfolio ของสหกรณ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ภายใต้สถานการณ์ (scenario) ต่าง ๆ ให้ชัดเจน เช่น กฎหมายอัตราดอกเบี้ย สถานะทางการเงิน สภาพเศรษฐกิจฐานข้อมูลลูกค้า การขยายการลงทุนของสหกรณ์ในอนาคต เป็นต้น การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเพียงพอต่อสมาชิก การนำข้อมูลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ มาจัดทำ data analytics การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ฯ ตามมาตรฐาน COSO ERM ในทุกปีรวมถึงการวางระบบควบคุมภายใน (internal control) ในทุกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง การตัดสินใจลงทุนในสหกรณ์บริการโดยให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนการลงทุนที่คุ้มค่าต่อการลงทุน นำผลการวิเคราะห์ financial portfolio มาใช้ในการตัดสินใจในการลงทุน วิเคราะห์และคาดการณ์การแข่งขันอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์ต่าง ๆ เป็นประจำ มีทีมวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงในการนำเงินไปลงทุนที่องค์การต่าง ๆ โดยทำเป็นประจำ และทำแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละองค์การที่สหกรณ์ฯ ได้นำไปลงทุน

กลยุทธ์ที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการออมและพัฒนาการจัดสวัสดิการและการให้บริการแก่สมาชิก ประกอบไปด้วยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการออมแก่สมาชิก การจัดทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อเป็นช่องทางในการสร้างรายได้เพิ่มให้แก่สมาชิก การสำรวจความต้องการของสมาชิกในทุกกลุ่มเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก การหาทางเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับลูกหนี้เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจให้แก่สินเชื่อ เช่น เชื่อมโยงกับ Credit Bureau เป็นต้น การออกแบบรูปแบบการบริหารหนี้ของสมาชิกแต่ละกลุ่มที่เน้นเชิงป้องกันมากกว่าเชิงแก้ไข การเพิ่มช่องทางการให้บริการออนไลน์ โดยทำความร่วมมือกับธนาคาร ให้สามารถฝาก ถอน กู้เงินได้ตลอดเวลา ทั้งที่สาขาของธนาคารและการพัฒนาแอปพลิเคชันการให้บริการแก่สมาชิก

กลยุทธ์ที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารสหกรณ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบไปด้วยการปรับระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์ให้ทันและสอดคล้องกับข้อบังคับและกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไป การนำวงจรคุณภาพ (PDCA) มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ฯ ตามมาตรฐาน COSO ในทุกปี การออกแบบระบบควบคุมภายใน (internal control) ของสหกรณ์ฯ การศึกษานโยบายและหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารสหกรณ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และนำมาใช้ในการออกแบบระบบการบริหารสหกรณ์ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การนำกรอบรางวัลคุณมาตรฐานแห่งชาติมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบการบริหารของสหกรณ์ฯ ให้ได้เทียบเท่ามาตรฐานสากล คณะกรรมการดำเนินการควรมีการบูรณาการเป้าหมายและแผนดำเนินงานประจำปีของคณะอนุกรรมการทุกชุดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การวางระบบการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า (performance agreement : P.A.) การทำกิจกรรมกับพันธมิตรที่มีความ

เข้มแข็งในการช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคมและชุมชน (corporate social responsibility) และการทำความร่วมมือกับธนาคารเพื่อขยายกิจกรรมและการเพิ่มช่องทางการให้บริการของสหกรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ควรจัดทำแผนแม่บทพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ฯ ระยะยาว รวมถึงการทำ digital transformation plan

กลยุทธ์ที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพสมาชิกและบุคลากร ประกอบไปด้วยวิเคราะห์และจัดทำสมรรถนะของกรรมการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการในทุกตำแหน่งของสหกรณ์ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของสหกรณ์ฯ ที่ครอบคลุมการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะของกรรมการสหกรณ์ฯ ผู้ตรวจสอบกิจการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก การส่งเสริมให้มีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะและประสบการณ์การบริหารกับกรรมการสหกรณ์ชั้นนำอย่างต่อเนื่อง การสำรวจความต้องการของสมาชิกในทุกกลุ่ม เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

## 2.5 โครงการยุทธศาสตร์ที่สำคัญในระยะยาว ประกอบไปด้วย

โครงการสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การบริหารสหกรณ์ด้วยความมั่นคงและเติบโต ประกอบไปด้วย 5 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายในของสอ.กปน.ตามมาตรฐาน COSO ERM 2) โครงการจัดทำและวิเคราะห์ financial portfolio ของสหกรณ์ 3) โครงการจัดทำ data analytics ของสหกรณ์ 4) โครงการจ้างที่ปรึกษาคณะกรรมการดำเนินการ และ 5) โครงการลงทุนของสหกรณ์ฯ

โครงการสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการออมและพัฒนาการจัดสวัสดิการและการให้บริการแก่สมาชิก ประกอบไปด้วย 3 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการ SMART Saving 2) โครงการสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกผ่านออนไลน์ และ 3) โครงการเพิ่มช่องทางการให้บริการออนไลน์แก่สมาชิก

โครงการสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารสหกรณ์ที่มีคุณภาพมาตรฐานสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบไปด้วย 5 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการบริหารสหกรณ์ด้วยหลักธรรมาภิบาล 2) โครงการปรับปรุงระเบียบสหกรณ์ให้มีความทันสมัย 3) แผนดำเนินงานประจำปี สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด 4) โครงการประเมินผลและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2568-2571) 5) โครงการวางระบบและหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการและการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ 6) โครงการสร้างภาพลักษณ์สหกรณ์สู่ชุมชนร่วมกับพันธมิตร และ 7) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ฯ

โครงการสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพสมาชิกและบุคลากร ประกอบไปด้วย โครงการจัดทำสมรรถนะ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปีของสหกรณ์ โครงการวางระบบและหลักเกณฑ์เส้นทางความก้าวหน้าแก่สายอาชีพแก่บุคลากรของฝ่ายจัดการ และโครงการสานสัมพันธ์สมาชิก

### สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่าตัวแบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบมา สามารถบูรณาการเครื่องมือทางการบริหารใน 2 เรื่อง คือ การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล กับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA ด้วยการผูกเชื่อมโยงแนวคิดการกำหนดวิสัยทัศน์ของเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล เข้ากับค่านิยมของการจัดการคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA เข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี ทำให้กระบวนการของการวางแผนยุทธศาสตร์ได้มีการนำค่านิยมของรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA เข้ามาฝังตัวอยู่ในกระบวนการของการวางแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวด้วย และผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 จากการนำตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวที่บูรณาการเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA ไปใช้ทดลองในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานการประปานครหลวง จำกัด ก็พบว่าในขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติ ก็สามารถดำเนินการในเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ภายใต้เครื่องมือการบริหารแบบมุ่งสมดุล ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศภายใต้เครื่องมือของรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA ได้อย่างคู่ขนานไปพร้อมกัน ซึ่งเป็นการทำให้สหกรณ์ ฯ เกิดมูลค่าของการวางแผนยุทธศาสตร์องค์การที่สูงขึ้นกว่าการใช้เครื่องมือการบริหารแบบมุ่งสมดุลเพียงเครื่องมือเดียวในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตันที่เห็นว่าการวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีวิสัยทัศน์เป็นศูนย์กลางและมีคุณค่าทางการบริหารใน 4 มิติ ได้แก่ มิติการเงิน มิติลูกค้า มิติกระบวนการ และมิติการเรียนรู้และการเติบโต เป็นกรอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน และสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมผ่านรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA ที่มองว่าค่านิยม 11 ประการจะต้องเป็นศูนย์กลางของบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ ทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์จึงสามารถมองทั้งคุณค่าทางการบริหารใน 4 มิติกับค่านิยมขององค์การสู่ความเป็นเลิศ 11 ประการไปพร้อมกันได้ อย่างไรก็ตาม ในการนำตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการนี้ไปใช้ จำเป็นที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA ไปพร้อมกัน จึงจะทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์การสามารถมีมุมมองการวางแผนที่ครอบคลุมทั้งการจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศได้ไปพร้อมกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย : ในการวางแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาวขององค์การต่าง ๆ สามารถนำแก่นหลักของเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลที่เน้นการให้ความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์และการวางแผนยุทธศาสตร์ภายใต้คุณค่า 4 มิติ มาใช้ร่วมกันกับค่านิยม 11 ประการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์จะได้ทั้งการขับเคลื่อนให้เป็นองค์การเชิงกลยุทธ์และการขับเคลื่อนไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศที่เป็นมาตรฐานสากลได้ไปพร้อมกันมากกว่าการที่องค์การต่างๆ จะมองแบบแยกส่วนออกจากกัน โดยการบูรณาการเข้าด้วยกัน

นอกเหนือจากทำให้องค์การมีเป้าหมายที่ร่วมกันระหว่าง 2 เครื่องมือนี้แล้ว จะส่งผลอย่างมากต่อในขั้นตอนของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติด้วย เพราะจะทำให้แผนยุทธศาสตร์ที่ถูกนำไปปฏิบัติได้เกิดผลลัพธ์ทั้งในเชิงยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ในเชิงความเป็นเลิศ

2. ข้อเสนอแนะต่อองค์กร : คณะกรรมการสหกรณ์ฯ ในทุกชุด จะต้องให้ความสำคัญสูงต่อการบริหารยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับการมีนโยบายที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนไปสู่การได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามเกณฑ์ MBNQA อย่างต่อเนื่อง

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป : การวิจัยควรมีการติดตามผลของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและผลของการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

### เอกสารอ้างอิง

#### ภาษาอังกฤษ

- Alam, J. (2018). **Developing Strategic Management and Leadership Skills**, GRIN Verlag.
- Andersen, T. J., et al. (2019). **Strategic Responsiveness and Adaptive Organizations: New Research Frontiers in International Strategic Management**. Emerald Publishing Limited.
- Dess, G. G., et al. (2021). **Strategic Management: Text & Cases**. McGraw-Hill Education.
- Duhaime, I. M., et al. (2021). **Strategic Management: State of the Field and Its Future**. Oxford University Press.
- FitzRoy, P., et al. (2016). **Strategic Management: The Challenge of Creating Value**. Taylor & Francis.
- Hitt, M., et al. (2010). **Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization**. Cengage Learning.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992). **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review. January – February, 71–80.
- \_\_\_\_\_ (1993). **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review. September–October, 2–16.
- \_\_\_\_\_ (2001). **The Strategy- Focused Organization**. Boston : Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_ (2004). **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kennedy, R. B., et al. (2020). **Strategic Management**. Virginia Tech Publishing.
- Lynch, R. (2021). **Strategic Management**. SAGE Publications.