



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

การประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
(The Application of Benchmarking to Improve the Strategic Planning for
the Faculty of Engineering, Prince of Songkla University)

โดย
ขวัญฤดี กล้ายแก้ว
ศิราณี พูลศิริ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ประเภทวิจัยสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาจาก ผศ.ดร.รัชชานา สินธุวาลัย ที่ท่านรับเป็นที่ปรึกษาให้กับคณะผู้วิจัยได้ให้ความรู้ คำปรึกษา และแนะนำตรวจสอบจนทำให้โครงการวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงผ่านไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา ดร.สุธรรม สุขมณี ที่ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของประเด็นและคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ทำให้โครงการวิจัยนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้

ขอขอบพระคุณ การให้โอกาส คำปรึกษา และการให้ความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ผู้ให้สัมภาษณ์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของแต่ละคณะในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ดังนี้

1. คุณสมหมาย สุขแจ่ม หัวหน้างานนโยบายและแผน คณะเภสัชศาสตร์
2. คุณจรรยา ชูจันทร์ หัวหน้ากลุ่มงานแผนงานและการประกันคุณภาพ คณะพยาบาลศาสตร์
3. คุณธนกร ทองอนันต์ หัวหน้างานนโยบายและแผน คณะวิทยาศาสตร์
3. คุณวิไลลักษณ์ สิงขรัตน์ หัวหน้างานนโยบายและแผน คณะทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. คุณมะลิ นิลสุวรรณ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ คณะทรัพยากรธรรมชาติ
5. คุณอัญญรัตน์ ต้นไฟโรจน์ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป คณะศิลปศาสตร์

ขอขอบพระคุณ คุณพิชญเนศ ศักดานรเศรษฐ ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน บริษัท แมนเอ โฟรส เซนฟูคส์ จำกัด คุณชัยวัฒน์ เจริญรุจิตานนท์ รองประธานกรรมการฝ่ายบริหาร บริษัทสงขลา แคนนิ่ง จำกัด และคุณจันทิรา หนูฤทธิ์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหารคุณภาพ บริษัทสงขลาแคนนิ่ง จำกัด ที่อนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์และถ่ายทอดความรู้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท

โครงการวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความร่วมมือและความช่วยเหลือจากบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกเป็นอย่างดีตลอดจนบุคคลท่านอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าวนามมา ณ ในที่นี้ ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีประโยชน์ คณะผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

คณะผู้วิจัย

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำหลักการเปรียบเทียบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยอาศัยการเปรียบเทียบสมรรถนะของกระบวนการในเชิงคุณภาพ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ในการคัดเลือกให้เป็นองค์กรคู่เปรียบเทียบ การศึกษาเริ่มจากการกำหนดประเด็นที่จะศึกษา โดยสามารถสรุปได้เป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และขั้นตอนการติดตามประเมินผล และบูรณาการ จากนั้นจึงทำการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยคู่เปรียบเทียบ ได้แก่ คณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวน 5 คณะ (คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะทรัพยากรธรรมชาติและคณะศิลปศาสตร์) และองค์กรภายนอกจำนวน 2 แห่ง (บริษัท แมนเอโพรสเซนฟู้ดส์ จำกัด และบริษัท สงขลาแคนนิง จำกัด) และทำการศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ในเชิงลึกของแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อดีและข้อด้อยของการดำเนินงาน แล้วจึงเริ่มเก็บข้อมูลจากคู่เปรียบเทียบทั้ง 7 องค์กร จากนั้นทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากองค์กรคู่เปรียบเทียบ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวเสนอให้ผู้บริหารคณะฯ และหน่วยงานที่รับผิดชอบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์พิจารณาโอกาสในการนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ต่อไป โดยท้ายสุดได้แนวทางทั้งสิ้น 33 แนวทาง จากการพิจารณาพบว่าแนวทางที่เห็นว่าสามารถดำเนินการปรับปรุงได้จำนวน 17 แนวทาง พิจารณารับไว้ศึกษาต่อไป 7 แนวทาง และเป็นแนวทางที่คณะวิศวกรรมศาสตร์มีการดำเนินการอยู่แล้ว จำนวน 9 แนวทาง

Abstract

To this study, the objective was to apply the concept of benchmarking to improve strategic planning in the faculty of Engineering, Prince of Songkla University. The “Process Benchmarking” with the “Qualitative Benchmarking” method was employed to this research. The data collection was performed by the in-depth interview with the responsible persons in strategic planning in all benchmarking partners. The research started by identifying the issues for benchmarking, and there were 4 main issues; Determination of organization direction, Strategic planning, Implementation, Monitoring Evaluation and Integration. Subsequently, the benchmarking partners were chosen. There were 5 faculties in Prince of Songkla University (Faculty of Nursing, Faculty of Pharmaceutical Sciences, Faculty of Science, Faculty of Natural Resources and Faculty of Library Art) and 2 business organizations (Man A Frozen Food Co.,Ltd, and Songkla Canning PLC). Then, the analysis of strategic planning in the faculty of Engineering was performed. The strengths and weaknesses were identified prior to be improved. The data collection from 7 benchmarking partners was conducted. Consequently, the best practices from those partners were concluded. Those were proposed to the responsible persons in the faculty of Engineering prior to consider for the future application to the faculty. As a result, there were 33 proposed solutions, which were 17 solutions having the potential to implement, 7 solutions requiring further consideration, and 9 solutions which are currently employed in the faculty of Engineering.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
Abstract	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูป	ช
บทที่ 1 บทนำ	1-1
1.1 ความเป็นมาของปัญหา	1-1
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย.....	1-2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	1-2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	1-2
บทที่ 2 เอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	2-1
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	2-1
2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้อง	2-18
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงาน	3-1
3.1 การกำหนดประเด็นที่จะศึกษา	3-2
3.2 การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ	3-2
3.3 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของคู่เปรียบเทียบและคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ.....	3-2
3.4 การสำรวจข้อมูลตามประเด็นของคณะวิศวกรรมศาสตร์	3-3
3.5 การสำรวจข้อมูลตามประเด็นของคู่เปรียบเทียบ	3-3
3.6 การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีและโอกาสการนำไปประยุกต์ใช้กับ คณะวิศวกรรมศาสตร์	3-4

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์	4-1
4.1 ผลการกำหนดประเด็นที่จะศึกษา	4-1
4.2 ผลการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ	4-2
4.3 ผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของคู่เปรียบเทียบและคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ	4-3
4.4 ผลการสำรวจข้อมูลคณะวิศวกรรมศาสตร์	4-10
4.5 ผลการสำรวจข้อมูลคู่เปรียบเทียบ	4-17
4.6 ผลการวิเคราะห์ปฏิบัติที่ดีและโอกาสการนำไปประยุกต์ใช้กับ คณะวิศวกรรมศาสตร์	4-18
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา	5-1
5.1 สรุปผลการศึกษา	5-1
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานในอนาคต	5-5
บรรณานุกรม	๗
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.....	ก-1
ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.....	ข-1
ภาคผนวก ค วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร	ค-1
ภาคผนวก ง วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ง-1
ภาคผนวก จ วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์	จ-1
ภาคผนวก ฉ วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบขั้นตอนการติดตามและประเมินผล	ฉ-1

สารบัญตาราง

ตารางที่	ชื่อตาราง	หน้า
3.1	ผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละคณะ/บริษัท	3-4
4.1	ประเด็นที่จะศึกษา	4-1
4.2	ผู้ตรวจสอบความครบถ้วนและเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์	4-1
4.3	เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	4-2
4.4	เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	4-2
4.5	การคัดเลือกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามเกณฑ์ที่กำหนด	4-8
4.6	การคัดเลือกหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามเกณฑ์ที่กำหนด	4-9
4.7	ผลการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ	4-9
4.8	การวิเคราะห์จุดเด่น – จุดด้อยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	4-11
4.9	การสำรวจข้อมูลคู่เปรียบเทียบ	4-17
4.10	การวิเคราะห์จุดเด่น – จุดด้อยของคณะ/หน่วยงาน	4-18
4.11	การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี	4-19
4.12	การวิเคราะห์โอกาสการนำไปประยุกต์ใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	4-27

สารบัญรูป

รูปที่	ชื่อรูป	หน้า
3.1	วิธีการดำเนินงาน	3-1

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและจัดการองค์กรซึ่งจะเป็นตัวกำหนดและบ่งบอกได้ถึงภารกิจที่จะสามารถประสบความสำเร็จหรือไม่ในอนาคต การกำหนดแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความต้องการและทิศทางปฏิบัติการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งการเพิ่มผลผลิตหรือผลประโยชน์ให้กับองค์กร ฉะนั้นองค์กรจึงต้องมีการคิดค้นและวางแผนที่ดีเพื่อวางแผนกลยุทธ์และนำแผนกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติและสามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกับคณะหรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทุกคณะต่างมีแผนกลยุทธ์แต่คงมีความแตกต่างกันไปซึ่งเป็นผลมาจากหลากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นการกำหนดทิศทาง การกำหนดเป้าหมาย แนวทางการศึกษาของหลักสูตร แนวทางการวิจัย จำนวนนักศึกษาหรือสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เป็นต้น ถึงแม้ว่าแต่ละคณะหรือหน่วยงานจะมีแผนกลยุทธ์ที่ต่างกัน แต่แผนกลยุทธ์ก็จะเป็นกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานของทุกคณะทุกหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

สำหรับคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ การดำเนินงานที่ผ่านมาอาจไม่ได้มีการทบทวนหรือวิเคราะห์กระบวนการด้านการวางแผนกลยุทธ์ของคณะฯ อย่างเป็นระบบ การเปรียบเทียบกับคณะภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์หรือหน่วยงานภายนอก จะมีส่วนช่วยในการค้นหากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี เพื่อมาเป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการดำเนินงานเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งในการวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ของคณะหรือหน่วยงานเพื่อเปรียบเทียบวิธีการดำเนินงานนั้นสามารถทำได้หลายวิธีแต่วิธีที่มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ คือ วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นวิธีการหนึ่งในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นกระบวนการการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากองค์กรอื่นที่เป็นการกระทำอย่างเปิดเผย เป็นระบบและมีจุดประสงค์ไม่ใช่เพียงการลอกเลียนแบบ ส่วนผลที่ได้จากการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะนี้จะทำให้รู้ว่าใครที่ เป็นผู้ปฏิบัติได้ดีและเขามีวิธีการปฏิบัติอย่างไร ทำให้ได้วิธีปฏิบัติที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเองได้ โดยเมื่อนำการเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ในการศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ในการศึกษาครั้งนี้จะทำให้ได้การวิเคราะห์และการเปรียบเทียบเพื่อเรียนรู้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะ/หน่วยงาน

ต่างๆ ซึ่งให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละคณะ/หน่วยงาน และสามารถนำมาปรับใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการดำเนินการวิจัยเปรียบเทียบสมรรถนะของกระบวนการ (Process Benchmarking) ในรูปแบบของการเปรียบเทียบเชิงคุณภาพ (Qualitative Benchmarking) เนื่องจากมีความเหมาะสมในการใช้วิเคราะห์กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ โดยข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ซึ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะในเชิงคุณภาพนี้เป็นการเรียนรู้เพื่อนำข้อดีของกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์จากองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้ทำการเปรียบเทียบ โดยผลที่ได้จะเป็นขั้นตอนการดำเนินงานของกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นวิธปฏิบัติที่ดีซึ่งจะนำมาปรับใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อให้คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1.2.1 เพื่อทำการเปรียบเทียบสมรรถนะของกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และหน่วยงานภายนอก

1.2.2 เพื่อนำจุดเด่นจากการเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มาปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1.3.1 เลือกคณะที่ใช้ในการเปรียบเทียบจำนวน 5 คณะ ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ และบริษัทเอกชนจำนวน 2 บริษัท ที่มีทำเลที่ตั้งในจังหวัดสงขลา

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ได้รับทราบจุดเด่น จุดด้อย ของแต่ละหน่วยงานจากการเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

1.4.2 ได้แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บทที่ 2

เอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย พบว่าทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีด้วยกัน 2 ประการ คือ ทฤษฎีการเปรียบเทียบสมรรถนะและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

2.1.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

2.1.1.1 *ความเป็นมาของการเปรียบเทียบสมรรถนะ* ในประเทศไทยคำว่าเกณฑ์การเปรียบเทียบ (Benchmark) การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ยังเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่ง ฌ็อง-ฌัก เบจรอนันท์ (2544) ให้ความเห็นว่าอันที่จริงคำว่าเกณฑ์การเปรียบเทียบและการเปรียบเทียบสมรรถนะไม่ใช่ศัพท์ใหม่ที่เพิ่งกำหนดขึ้น แต่ใช้เป็นศัพท์ในการสำรวจทางธรณีวิทยาที่ใช้ในการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับจุดอ้างอิง ซึ่งถูกยืมมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1980 และต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Robere, P.J. (2000) ที่กล่าวเพิ่มเติมว่ามีผู้นำเกณฑ์การเปรียบเทียบมาใช้ในการสำรวจธรณีวิทยาของประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S. Geological Survey) เป็นการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับจุดที่ใช้อ้างอิงและผู้บุกเบิกเกณฑ์การเปรียบเทียบ และการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดรายหนึ่ง คือ บริษัทซีรอกซ์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ซึ่งกล่าวว่าสาเหตุที่สำคัญที่บริษัทนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ เนื่องจากซีรอกซ์ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในเรื่องการผลิตเครื่องถ่ายเอกสารประสบปัญหาด้านการตลาดอย่างรุนแรง บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัทเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาตีตลาดด้วยราคาสินค้าที่ต่ำกว่าและคุณภาพดีกว่า บริษัทซีรอกซ์จึงต้องค้นหาเครื่องมือ และปรับปรุงองค์กรที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันในตลาดได้อีกครั้งและการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ เครื่องมือหลักที่บริษัทซีรอกซ์เลือกมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจพอสรุปได้ว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะมีมานานกว่า 50 ปีแล้ว แต่ยังไม่นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและนำหลักเกณฑ์การเปรียบเทียบมาใช้ให้เป็นรูปธรรมอย่างจริงจังในประเทศไทย

2.1.1.2 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายนี้ไว้หลายแนวคิด เช่น

Evans, A. (1994) ให้ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะว่ามีความหมายใน 4 ประการ คือ การตัดสินใจว่าจะอะไรคือสิ่งที่สำคัญ ทำความเข้าใจสิ่งที่กำลังทำอยู่ เรียนรู้จากสิ่งที่ผู้อื่นทำและการประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้เพื่อทำสิ่งที่ดีกว่าแล้วเริ่มทำขั้นตอนทั้งหมดอีกครั้ง

Macneil, J., Testi, J., Cupples, J. and Rimmer, M. (1995) ให้ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะว่าเป็นวิธีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการใช้หน่วยงานภายนอกที่ดีที่สุดด้านผลผลิต การบริการและกระบวนการโดยการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นเป็นกระบวนการที่พัฒนาต่อเนื่องมาจาก TQM (Total Quality Management) และไม่สามารถแยกจากกันได้ กล่าวคือ การเปรียบเทียบสมรรถนะเกิดในบริบทของการจัดการคุณภาพองค์กรรวมเป็นการริเริ่มกระบวนการ จัดการคุณภาพองค์กรรวมและใช้กระบวนการจัดการคุณภาพองค์กรรวมในเรื่องการรวบรวมข้อมูล ดังนั้นการเปรียบเทียบสมรรถนะจึงเป็นกลวิธีหรือเครื่องมือเช่นเดียวกับการจัดการคุณภาพองค์กรรวมที่เป็นวิธีการจัดการคุณภาพ โดยกระทำเป็นกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประยุกต์และควบคุมกระบวนการ และทีมในการทำงาน

Robere, P.J. (2000) ให้อธิบายความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะว่าเป็นกลยุทธ์และกระบวนการวิเคราะห์สำหรับการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในวงการนั้น ๆ การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะไม่ได้เป็นเพียงการเปรียบเทียบขององค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่นเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเท่านั้น แต่การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเปรียบเสมือนการนำข้อมูลเชิงตัวเลขมาวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจถึงแนวทางที่จะผลักดันองค์กรพัฒนากิจกรรมหลักต่าง ๆ ไปสู่การเป็นผู้นำด้านคุณภาพที่ยอมรับกันทั่วโลกและการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อจะค้นหาเป้าหมายใหม่สำหรับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และถ้าการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความคิดเห็นส่วนตัวที่อาจเกิดขึ้นในการตัดสินใจที่มีความสำคัญกับการกิจ

Bengt, K. (2001) ให้ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะว่า เป็นการเทียบเคียง-แข่งดี ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ การเฝ้าดู และการเรียนรู้ จากผู้อื่น โดยการเทียบเคียง - แข่งดีกับคู่แข่ง เพราะสมรรถนะ (Performance) และพฤติกรรม (Behavior) ต่างก็เป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกันได้ โดยอาศัยเวลาและความตั้งใจจริงเป็นสำคัญ และอาจกล่าวได้ว่า การเทียบเคียง-แข่งดีนี้เป็น

ดังโครงการระยะยาวเนื่องจากเป็นวิธีการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการค้นหาว่าวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) จากภายนอกที่จะมาสู่ทั้งองค์กรนั้นคืออะไร ไม่ใช่แค่เพียงค้นหาว่าอะไรดีที่สุดเท่านั้น กระบวนการในการเทียบเคียง-แข่งดีกันจึงเท่ากับว่าจะต้องวิเคราะห์ด้วยว่าสิ่งเหล่านั้นดีที่สุดได้อย่างไร

ฟิรส์คดี วรสุนทรโรสถ (2542) ให้ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะว่าเป็นกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่ทำให้รู้จักตนเอง พิจารณาวิเคราะห์ว่าตนเองเป็นอย่างไร อยู่ที่ใด เมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมหรือในโลกว่าแตกต่างกันเพียงใด แล้วกำหนดการเดินทาง กรรมวิธีที่จะปรับสภาพกระบวนการต่างๆ ทางธุรกิจ เพื่อให้ทำให้อยู่ในแนวหน้าเท่ากับหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ได้ให้ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะคือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนาผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทาง

จากความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกระบวนการจัดการอย่างต่อเนื่องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพของงานอย่างก้าวกระโดด ด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีกว่า (Better Practice) หรือดีที่สุด (Best Practice) เช่น กระบวนการ ผลิต การบริการของหน่วยงานภายนอกที่มีคุณภาพ พิจารณาเปรียบเทียบวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาแล้วนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งนี้การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นองค์กรต้องยอมรับว่ามีผู้อื่นที่ทำงานในธุรกิจเดียวกันหรือธุรกิจอื่นที่เก่งกว่าในด้านใดด้านหนึ่งและองค์กรก็พร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นหรือมีความโดดเด่นกว่าผู้อื่นด้วย

2.1.1.3 *ประโยชน์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะ* เนื่องจากการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญ ๆ ในทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ซึ่ง Robere, P.J. (2000) ให้เหตุผลในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะว่าเกณฑ์การเปรียบเทียบจะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุดใน (best-in-class) จะให้ประโยชน์มากมายในระยะเวลาอันสั้น เช่นเดียวกับณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2544) ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะจะมีความสำคัญต่อองค์กร 4 ประการ คือ

ก.) การเปรียบเทียบสมรรถนะทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดีที่สุด

ข.) การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น

ค.) การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต

ง.) การเปรียบเทียบสมรรถนะมิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเป็นของ ฟิรส์คี้ วรสูทโรสถ (2544) ที่กล่าวว่า การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกระบวนการปรับปรุงธุรกิจที่ง่ายทำได้ทันทีและได้รับการพิสูจน์แล้ว และขยายวงกว้างออกไปเรื่อย ๆ ในประชาคมโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว

จากความคิดเป็นของนักวิชาการที่กล่าวมาอาจพอสรุปได้ว่า การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะไม่ควรจำกัดอยู่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่หวังกำไร รัฐวิสาหกิจ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการ แม้กระทั่งต่างประเทศก็สมควรจะต้องทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.1.1.4 *ขอบเขตของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ* จากความคิดเห็นของบุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การทำที่กระบวนการใดกระบวนการหนึ่งหรือระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น การเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถนำไปใช้ได้ทั่วทุกที่ในองค์กรทั้งระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการหรือ การเปรียบเทียบสมรรถนะกระบวนการโดยการเปรียบเทียบที่ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) หรือผลลัพธ์ (Result) ของกระบวนการ ซึ่งสามารถทำเปรียบเทียบสมรรถนะได้ทุกอย่างแล้วแต่ว่าจะนำไปใช้ในเรื่องอะไร อาจทำการเปรียบเทียบสมรรถนะระบบ 5 ส. ขององค์กรกับองค์กรอื่น หรืออาจจะทำเปรียบเทียบสมรรถนะขั้นตอนการรับส่งสินค้าขององค์กรหรือกระบวนการจ่ายเงินขององค์กร หรือกระบวนการฝึกอบรม ทุกขั้นตอน ทุกงานสามารถที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะได้ทั้งนั้น

2.1.1.5 *ประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ* การแสดงความนิยมของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้มีผู้ศึกษาและพยายามพัฒนารูปแบบและเทคนิคในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างหลากหลาย ซึ่ง ฌ็อง-หลุยส์ เจริญนันท์ (2544) ได้แบ่งประเภทของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

ก.) การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) โดยการทำการเปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อทำการศึกษาและ

วิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้เป็นต้นแบบ (Prototype) ในการพัฒนาการเปรียบเทียบสมรรถนะในรูปแบบอื่นต่อไป

ข.) การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงานและข้อมูลในมิติต่าง ๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งที่มีศักยภาพโดยตรงเพื่อที่ผู้บริหารจะเห็นจุดอ่อนของตน ความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เพื่อที่ธุรกิจจะสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งที่ดีที่สุดได้

ค.) การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (Function) ที่สนใจโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรมและการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเนื่องจากการเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่จะช่วยลดความยุ่งยากในการหาคู่แข่งเปรียบเทียบ (Benchmarking Partner) ซึ่งสามารถคัดเลือกคู่แข่งเปรียบเทียบได้ ธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรมสะดวกในการกำหนดและตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานดีที่สุดในแต่ละหน้าที่และสามารถกำหนดความสำคัญและเลือกหน้าที่หลักๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตทางธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มแข็งก่อนกระจายหรือขยายผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร

ง.) การเปรียบเทียบสมรรถนะทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Process) ที่ใช้กันอย่างทั่วไปในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยกระบวนการต่าง ๆ อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การเปรียบเทียบสมรรถนะทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรมที่ทำให้หลงนึกไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของตนเองดีที่สุดแล้ว

ซึ่งได้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Robere, P.J. (2000) ที่ได้แบ่งการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภทเช่นเดียวกัน

ส่วน Bengt, K. (2001) ได้แบ่งการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะหรือที่เรียกว่า การเทียบเคียง-แข่งดี ไว้ 3 ประเภท คือ

ก.) การเทียบเคียง-แข่งดีภายใน (Internal Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน

ข.) การเทียบเคียง-แข่งดีภายนอก (External Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบกันระหว่างตนเองกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะหรือกระบวนการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน โดยมากคู่แข่งเปรียบเทียบในลักษณะนี้มักจะเป็นบริษัทคู่แข่งโดยตรง หรืออาจจะเป็นบริษัทที่เป็น

แนวทางการค้าเหมือนกัน แต่มีกลุ่มเป้าหมาย (Target Customer) แตกต่างกันนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับแวดวงธุรกิจ

ค.) การเทียบเคียง-แข่งดีตามหน้าที่งาน (Functional Benchmarking) เป็นการเทียบเคียง/เปรียบเทียบตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ หน้าที่งาน รวมทั้งกระบวนการกับองค์กรอื่นๆ ที่ควรค่าแก่การศึกษาและเรียนรู้ โดยไม่สนใจว่าองค์กรนั้นๆ เขาทำธุรกิจอะไร จะเน้นเพียงแต่ว่าถ้าสามารถเทียบเคียงกันได้ก็ถือว่าเพียงพอ

ส่วน บุญดี บุญญาภิกิจและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ได้แบ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทที่มีความชัดเจนและครอบคลุมประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะได้อย่างเหมาะสมครบถ้วนดังนี้ คือ

ก.) แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ การแบ่งตามวัตถุประสงค์ คือ การแบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะว่ามีความต้องการที่จะเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นในเรื่องอะไร เช่น ต้องการเปรียบเทียบเฉพาะตัววัดประสิทธิภาพ เปรียบเทียบกระบวนการทำงาน เปรียบเทียบผลผลิตผลิตภัณฑ์ หรือเปรียบเทียบกลยุทธ์องค์กร การแบ่งตามวัตถุประสงค์ จึงจำแนกตามหัวข้อที่ต้องการไปทำการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วย ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

(i) Performance Benchmarking หรือ Result Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างตนเองและคู่แข่งเปรียบเทียบ เพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรม หรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไรเป็นการเปรียบเทียบตัวเลขเพื่อบอกให้องค์กรรับทราบว่า ขณะนี้สถานการณ์ขององค์กรเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหน

(ii) Process Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเองเป็นที่นิยมมากเพราะก่อให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ สามารถที่จะตอบคำถามได้ว่า องค์กรที่มีการปฏิบัติที่ดีนั้นเขาทำได้อย่างไร ในขณะที่การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในแบบข้างต้นไม่สามารถให้คำตอบได้ว่าองค์กรที่ทำได้ดีที่สุดนั้นเขาทำได้อย่างไร การทำการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานจึงเป็นที่มาของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ซึ่งสามารถทำได้ทั้งกระบวนการธุรกิจ กระบวนการสนับสนุน และกระบวนการบริหารจัดการ

(iii) Product Benchmarking หรือ Customer Satisfaction Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของสินค้า ส่วนใหญ่นิยมทำในสินค้ากลุ่มที่เป็นเทคโนโลยีหรือสินค้าบริการที่ต้องตามแฟชั่น

(iv) Strategy Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีประวัติความอยู่รอดมายาวนานหรือประสบความสำเร็จด้านธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกลยุทธ์เป็นการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะระดับสูง ส่วนใหญ่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วย ผลของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกลยุทธ์ โดยมากจะมีผลกระทบในระยะยาวและจะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรงซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปเลย

ข.) แบ่งตามผู้ที่ใช้ไปเปรียบเทียบด้วย วิธีการแบ่งประเภทการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบที่สอง คือ การแบ่งตามผู้ที่ใช้ไปเปรียบเทียบด้วย การแบ่งแบบนี้ คือ การแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่แข่งเปรียบเทียบว่ากลุ่มที่เป็นคู่แข่งเปรียบเทียบคือใครเป็นบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน บริษัทที่เป็นคู่แข่งหรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไปซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

(i) Internal Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันหรือภายใต้กลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน การทำการเปรียบเทียบแบบสมรรถนะนี้พบทั่วไปในองค์กรชั้นนำที่มีเครือข่ายทั่วโลก โดยการเปรียบเทียบกันเองภายในกลุ่ม การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะลักษณะนี้ จะหาข้อมูลเพื่อมาเปรียบเทียบได้ไม่ยากนักเพราะข้อมูลส่วนใหญ่มักจะเปิดเผยกันอยู่แล้วไม่เป็นความลับและการทำก็ง่ายเพราะกระบวนการทำงานมีความใกล้เคียงกันมากไม่ต้องมีการปรับข้อมูลมาก การทำการเปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันหรือภายใต้กลุ่มบริษัทในเครือเดียวกันส่วนใหญ่จะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standard) ให้แก่องค์กรและกลุ่มภายในองค์กร เนื่องจากทุกหน่วยงานจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และสร้างรูปแบบที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของกลุ่มขึ้นมา ซึ่งจะกลายเป็นมาตรฐานที่ทุกหน่วยงานหรือทุกองค์กรในกลุ่มต้องปฏิบัติตาม การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบนี้ ประโยชน์ที่ได้รับมีจำกัดเนื่องจากการเรียนรู้อยู่ในวงแคบเท่านั้น จะไม่ได้มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ และไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงนวัตกรรมมากนัก เมื่อองค์กรทำการเปรียบเทียบแบบนี้ไปสักระยะหนึ่งจะพบว่าช่องว่างที่จะสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้จะแคบลงเรื่อย ๆ

(ii) Competitive Benchmarking เป็นการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นคู่แข่ง (Competitor) โดยตรง การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบนี้จะเก็บข้อมูลค่อนข้างลำบาก เพราะข้อมูลเป็นความลับไม่ค่อยเปิดเผย การทำอาจจะทำได้แค่บางกระบวนการเท่านั้น และอาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าไปช่วยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลในการที่จะให้องค์กรที่เป็นคู่แข่งขึ้นมาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันนั้นต้องอาศัยเวลาเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างมากและการแลกเปลี่ยนต้องอยู่ในระดับพื้นฐานของความสบายใจกันทั้งสองฝ่าย การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งให้ผลในเชิงของการชี้บอกองค์กรถึงตำแหน่งของตนในธุรกิจเหล่านั้นและชี้บอกถึงสิ่งที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็งของตนมากกว่าการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรม

การปรับปรุงบางครั้งในการเปรียบเทียบองค์กรแบบนี้มุ่งหวังไปในเชิงของการแข่งขันเพื่อที่จะทราบว่าคนอื่นเป็นอย่างไรมากกว่าที่จะค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สามารถเรียนรู้ได้จริง

(iii) Industry Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่องค์กรที่เป็นคู่แข่งโดยตรง การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับผู้ที่อยู่ในธุรกิจใกล้เคียงกันนี้ช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาในการเก็บข้อมูลเพราะสามารถเก็บข้อมูลได้ง่ายกว่า รวมทั้งปัญหาเรื่องความลับของข้อมูลก็น้อยกว่าด้วยและกระบวนการทางธุรกิจมีความคล้ายคลึงกันในส่วนที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ เนื่องจากอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

(iv) Generic Benchmarking หรือ Functional Benchmarking เป็นการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรใดก็ตาม ที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานนั้น ๆ ซึ่งองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างจากองค์กรของตนเองโดยสิ้นเชิง การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะลักษณะนี้เป็นการมุ่งหวังที่จะค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) จริง ๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบนี้เป็นการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงใหม่ได้ดีที่สุด ให้ความรู้และมุมมองใหม่ ๆ ซึ่งจะไม่ได้ในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบอื่น

2.1.1.6 แนวทางการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณศิริพานิช (2545) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าโดยปกติการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถเลือกทำได้ 2 แนวทาง คือ

ก.) การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบกลุ่ม คือ การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยเข้าไปรวมกลุ่มกับองค์กรอื่นที่มีความต้องการจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ เหมือนกัน การรวมกลุ่มอาจมีบุคคลที่สามเป็นผู้ประสานงานและดำเนินการในการเก็บข้อมูลให้ ข้อดีของการรวมกลุ่มในลักษณะนี้คือ ไม่ต้องเสียเวลาในการหาผู้เปรียบเทียบ เพราะผู้เปรียบเทียบก็คือแต่ละองค์กรที่เข้ามารวมกลุ่มกันนั่นเอง ซึ่งทำให้ประหยัดเวลาในการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ดีอีกด้วย เนื่องจากการรวมกลุ่มแต่ละครั้งองค์กรสามารถมีปฏิสัมพันธ์ถึงกันทำให้เกิดความไว้วางใจกัน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลจึงมีความสะดวกใจยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบกลุ่มนี้คือองค์กรแต่ละองค์กรไม่สามารถทำตามสิ่งที่ต้องการได้หมดทุกอย่าง เนื่องจากต้องฟังเสียงข้างมากขององค์กรในกลุ่มว่าต้องการเน้นทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในเรื่องไหน แบบไหน ซึ่งหากหัวข้อ การเปรียบเทียบสมรรถนะที่กลุ่มต้องการทำนั้นไม่ตรงกับความต้องการเท่าที่ควร ประโยชน์ที่ได้รับก็อาจน้อยลงไป ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งคือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินการค่อนข้างจะตายตัว เพราะถูกกำหนดแน่นอนไว้แล้ว เนื่องจากต้องดำเนินการไปพร้อมกับกลุ่ม ดังนั้นบางครั้งการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลต้องทำตามกำหนดการที่กลุ่มกำหนด

ข.) การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบเดี่ยว คือ การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยองค์กรเดียวมีความต้องการที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะจึงกำหนดหัวข้อที่ต้องการทำและดำเนินการตามกระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะตามที่ได้ออกแบบเอาไว้ ข้อดีของการทำแบบเดี่ยว คือ องค์กรสามารถเลือกหัวข้อที่ตนเองมีความสนใจที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะได้หรืออาจเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งอยู่ในความสนใจ การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะลักษณะนี้สามารถควบคุมระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินการทั้งหมดได้และสามารถเลือกผู้ที่จะเป็นคู่เปรียบเทียบได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรที่ไปขอเปรียบเทียบด้วยนั้นมีความประสงค์ที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือไม่

ข้อเสียของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบเดี่ยวนี้อีก คือ ก่อนข้างจะใช้ระยะเวลานานกว่าแบบกลุ่ม เพราะต้องเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมดและถ้าเป็นองค์กรเล็ก ๆ การหาผู้ที่จะมาเปรียบเทียบด้วยก็ค่อนข้างทำได้ลำบาก หากองค์กรไหนที่เพิ่งเริ่มทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นครั้งแรกยังไม่มีความพร้อมควรเริ่มที่การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบกลุ่มก่อน เพื่อที่จะได้เรียนรู้กระบวนการในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะและเพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายหาคู่เปรียบเทียบในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบเดี่ยวต่อไป

2.1.1.7 กระบวนการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นงานที่ไม่ง่ายนักเนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ มีความซับซ้อน จึงต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะตามความคิดของตนเอง เช่น บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ขั้นตอนของการทำเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กรว่าให้ความสำคัญกับขั้นตอนใดเป็นพิเศษก็จะข้อยกขั้นตอนลงรายละเอียดสำหรับเรื่องนั้น โดยเฉพาะ แต่โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบจะมีพื้นฐานใกล้เคียงกันและยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกันคือแนวคิดการใช่วงจรเดมมิง หรือ PDCA Cycle นั่นคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) เข้ามาใช้ในการกำหนดรูปแบบของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ

เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ Robere, P.J. (2000) ซึ่งกล่าวว่าทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในแต่ละรูปแบบนั้นจะมีประโยชน์โดยรวมของตัวมันเองให้ยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ชอบและดำเนินการตามรูปแบบนั้นตลอดไป ถ้าข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

ส่วนพีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ (2542) ได้ใช้แนวทางของการประยุกต์กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะเข้ากับวงจร Shewhart ตามแนวทางพัฒนาคุณภาพโดยรวมหรือ TQM ของ

Deming 1993 ในการใช้วงจรชูฮาร์ทัดแปลงในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ก.) การวางแผนในการวางแผนการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้น มีสิ่งต่าง ๆ ที่ควรพิจารณา ได้แก่ การอธิบายให้ผู้บริหารเข้าใจถึงประโยชน์ของการทำ การเปรียบเทียบสมรรถนะและยินยอมพร้อมใจที่จะสนับสนุนเสียก่อน จากนั้นจึงมองที่จุดอ่อนภายในและหาทางปรับปรุง โดยพิจารณาจากจุดใหญ่ก่อนและกำหนดหัวข้อที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะลงไป กำหนดขอบเขตของการที่จะทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบ หลังจากนั้นจึงจัดทีมงาน ซึ่งทีมงานเป็นสิ่งสำคัญมากในการที่จะทำให้กระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว การเลือกทีมงานจำเป็นต้องเลือกมาจากหลาย ๆ ส่วนในองค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกันที่จะเสริมให้ข้อมูลความคิดแลกเปลี่ยนกันได้จึงจะเป็นการดี ต้องมีหลากหลายสาขาวิชาชีพรวมเข้าเป็นทีมงานเดียวกันจากหลายหน่วยงาน หลังจากนั้นทีมงานวางแผนการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยเริ่มต้นหมุนวงจร PDSA (Plan Do Study Act) ทั้งนี้วงจรชูฮาร์ทนั้นเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น โดยมีจุดเริ่มต้นเช่นเดียวกับวงจร PDSA

ข.) เก็บข้อมูลและทำวิจัยในการเก็บข้อมูลและทำวิจัยนั้น สิ่งแรกที่ต้องทำก็คือ ต้องวิเคราะห์และจัดบันทึกกระบวนการภายในของตนเองที่เลือกจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับผู้อื่น เพื่อให้เข้าใจและมองถึงจุดอ่อน และจุดแข็งในตัวเองให้ได้ภาพที่ถูกต้อง หลังจากนั้นเริ่มมององค์กรภายนอกที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรของตนเองในประเภทเดียวกัน หรือต่างประเภทเพื่อทำการเปรียบเทียบ และศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในบริษัทหรือองค์กรนั้น และติดต่อเพื่อเข้าเยี่ยมชมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหัวข้อเรื่องที่ได้วางแผนกำหนดทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อแลกเปลี่ยนเอกสาร ข้อมูลซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นทำการเยี่ยมชมเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการกลับมาวิเคราะห์ต่อไป

ค.) การวิเคราะห์การมองดูสาเหตุความแตกต่างข้อได้เปรียบเสียเปรียบของระบบของตนเองและผู้อื่นนั้น สิ่งแรกที่ต้องทำคือ ต้องนำข้อมูลมาใช้ให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เปรียบเทียบในสิ่งที่เหมือนกันเพราะการเก็บข้อมูลของบริษัทต่าง ๆ อาจไม่อยู่ในรูปแบบเดียวกัน ไม่สามารถนำมาใช้ได้ทันทีทันใด อาจต้องปรับให้ข้อมูลมีฐานอย่างเดียวกันก่อนจึงจะเปรียบเทียบภาพได้ถูกต้อง หลังจากนั้นจะเริ่มทำการเปรียบเทียบว่า ระหว่างสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบันของตนเองกับของผู้อื่นที่ไปเทียบชั้นด้วยนั้น มันห่างไกลกันมากน้อยแค่ไหน มีช่วงทิ้งห่างกันเท่าไรในฐานเดียวกัน เมื่อมองเห็นภาพข้อแตกต่างที่ชัดเจนแล้วก็เริ่มวิเคราะห์ลงไปในรายละเอียด หาสาเหตุที่ถูกทิ้งห่างจากองค์กรอื่นและมองหาช่องทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น และจะต้องวางเป้าหมายเพื่อที่จะทำให้องค์กรของตนเองได้แข่งก้าวกระโดดให้ข้ามและแซงหน้าองค์กรอื่นให้ได้ หลังจากนั้นวางรูปแบบการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของตนเองและมีการทบทวนกระบวนการทำงานให้ละเอียด มีความมั่นใจพอสมควรในเบื้องต้น

ง.) การลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆสิ่งแรกที่ต้องทำคือ จัดทำแผนการดำเนินการต่อจากขั้นตอนที่ 3 ให้เป็นรูปร่างสมบูรณ์พอสมควร แล้วนำไปให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซึ่งตกลงอนุมัติหลักการไว้แล้วในขั้นที่ 1 อนุมัติแผนดำเนินการให้เรียบร้อยเสียก่อน ต่อไปจึงจัดเตรียมทีมงานในการทำตามแผน เพราะในขั้นตอนนี้อาจต้องใช้ทีมงานเสริมจากส่วนอื่นเข้ามาช่วยโครงการเพิ่มเติมจากทีมงานเดิมที่เริ่มวางแผน ทำให้การกระจายแผนลงไปสู่ทีมงานทั้งหมดให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และให้มองให้เห็นให้รู้สึก ให้มีความรู้ข้อมูลทัดเทียมกับทีมเดิม เพื่อเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน หลังจากนั้นจึงทำการปฏิบัติตามแผนใหม่ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของตนเองให้ดีขึ้นตามแนวทางใหม่ที่วางไว้ ซึ่งในการกระทำดังกล่าวอาจต้องมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ และอาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนให้เข้ากับสถานการณ์ และให้เดินทางเข้าหาการเปรียบเทียบสมรรถนะใหม่ที่ได้กำหนดไว้ การติดตามประเมินผลเป็นเรื่องสำคัญมากที่อาจจะต้องใช้ตัวชี้วัดทั้งทางตรงและทางอ้อม แต่การติดตามประเมินผลนี้ผู้บริหารเท่านั้นที่จะเป็นผู้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีน้ำหนัก บางครั้งต้องตัดสินใจเปลี่ยนแปลงจากข้อมูลที่อาจไม่สมบูรณ์เต็มที่แต่พอจะเชื่อถือได้ว่ามีความเป็นไปได้และมีความน่าจะเป็นสูง ในการดำเนินการดังกล่าว เช่นเดียวกันเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและต้องมีขวัญกำลังใจ ความมุ่งมั่นและที่สำคัญที่สุดต้องมีองค์ความรู้ในวิธีการในการเดินเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ และพยายามให้วงจรหมุนอย่างต่อเนื่องขึ้นที่สูงขึ้นหรือดีขึ้น

2.1.1.8 การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ จากการศึกษาของบุญดี บุญญาภิก และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ผลของข้อมูลที่เก็บสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

ก.) ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) คือ ข้อมูลที่เป็นตัวเลข ตัวอย่างเช่น จำนวนเปอร์เซ็นต์ของเสียในการผลิต เวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแม่พิมพ์ เวลาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ จำนวนยอดขาย เวลาที่ใช้ในการให้บริการ ข้อมูลเหล่านี้ส่วนใหญ่สามารถได้มาจากการกรอกแบบสอบถาม การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยอาศัยข้อมูลเชิงปริมาณ จึงเรียกว่า Quantitative Benchmarking

ข.) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น วิธีการอบรมการบำรุงรักษาเชิงป้องกันให้แก่พนักงาน วิธีการทำ Morning Meeting ของพนักงาน การดำเนินงานกิจกรรมข้อเสนอแนะในองค์กร เป็นต้น ข้อมูลเชิงคุณภาพส่วนใหญ่สามารถได้มาจากการสัมภาษณ์หรือการเยี่ยมชม การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยอาศัยข้อมูลเชิงปริมาณ จึงเรียกว่า Qualitative Benchmarking

2.1.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

2.1.2.1 ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเอาไว้ เช่น รัตนา วงศ์ศรีมีเดือน (2553) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ การวางแผนในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการวางแผนขยายธุรกิจ การหาพันธมิตร การลดหรือการเลิกธุรกิจ การพัฒนาเทคโนโลยี ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies) ส่วนเลิศชาย ปานมุข(2552) เสนอไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐาน และจัดการใหม่เกี่ยวกับภาพหรือทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม กล่าวคือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถขององค์กร เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำองค์กรไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติในอนาคตและตามหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) นั้นได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่าหมายถึง การจัดทำกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดกลยุทธ์นั้นไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างสอดคล้อง กล่าวโดยสรุปคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นวิธีการที่อาศัยข้อมูลและความรู้ความชำนาญเพื่อกำหนดสิ่งที่จะดำเนินการในอนาคตให้ได้เปรียบคู่แข่ง และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็น การคิด วิเคราะห์และตัดสินใจร่วมกันอย่างมีระบบของผู้ที่เกี่ยวข้องภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อกำหนดกรอบทิศทางหรือแผนการดำเนินงานขององค์กร

2.1.2.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เอกชัย จันทรโอภาส (2552) ได้เสนอไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางขององค์กรในอนาคต แสดงการดำเนินการที่มีจุดหมายตามความต้องการขององค์กร โดยมีความสำคัญดังต่อไปนี้

ก.) การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

ข.) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กร และเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยอื่นสั่งการ

ค.) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมมอบระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

ง.) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

จ.) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

2.1.2.3 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักที่ควรกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์มีดังนี้

ก.) พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์การ

ข.) จุดมุ่งหมาย (Goal) คือ ผลลัพธ์ปลายทาง (Outcomes) ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องระบุช่วงเวลาที่น่าจะแน่นอนลงไป

ค.) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อได้กระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้ วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ ชัดเจน วัดได้และปฏิบัติได้ เป็นรูปธรรมกว่าจุดมุ่งหมาย (Goal) และต้องเกิดขึ้นก่อน

ง.) นโยบาย (Policy) คือ ข้อความหรือสิ่งที่องค์การระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการจะปฏิบัติให้กระชับและมีประสิทธิภาพ

จ.) กลวิธี/มาตรการ (Strategy) แนวทางปฏิบัติย่อยที่องค์การยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือก แผนงาน/งาน/โครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลวิธีต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายข้อนั้น ๆ

ฉ.) แผนงาน (Program) เป็นการจัดรวมกลุ่มของงานหรือโครงการ หรืออาจกล่าวได้ว่า แผนงาน คือ งานหรือโครงการย่อย ๆ หลายโครงการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน ซึ่งงานหรือโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) ต่าง ๆ ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงานหรือโครงการหนึ่ง ๆ ซึ่งจะมีเงื่อนไขระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

2.1.2.4 ^{ขั้น}ขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ ตามหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) นั้นสามารถยกตัวอย่างได้คือ ขั้นตอนที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของ MCB มี 9 ขั้นตอน ดังนี้

ก.) ^{ขั้น}ขั้นตอนที่ 1 คณะกรรมการเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษาทำการทบทวนเพื่อกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักซึ่งจะเข้ามามีส่วนในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งจากผลการทบทวนพบว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ได้แก่ พนักงานของเขตการศึกษา สมาชิกในชุมชน องค์กรระดับภาคและรัฐ

ข.) ^{ขั้น}ขั้นตอนที่ 2 คณะกรรมการบริหารของเขตการศึกษาและผู้บริหารระดับสูงจะทำการค้นหาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยการประชุมพบปะและการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ^{ขั้น}ขั้นตอนนี้ทำให้ได้มาซึ่งปัจจัยสำคัญภายนอก ภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน ความเสี่ยง โอกาส รวมทั้งความต้องการของนักศึกษาและเขตการศึกษาในปี ค.ศ. 1998 มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้กว่า 2,000 คน (แสดงการ deploy อย่างจริงจัง)

ค.) ^{ขั้น}ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนของการประเมินตนเองโดยผู้บริหารจะทำการทบทวนผลลัพธ์ที่สามารถทำได้ในปัจจุบันในทุกด้าน รวมทั้งผลงานด้านนักศึกษาโดยใช้ข้อมูลจากการรายงานป้อนกลับจากภายนอกและ Category champion เข้ามา ประกอบด้วย (Category champion หมายถึง ผู้รับผิดชอบหลักของหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์ Baldrige-ผู้เขียน)

ง.) ^{ขั้น}ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา คณะกรรมการบริหารของเขตการศึกษา และผู้บริหารร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์

จ.) ^{ขั้น}ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารทุกฝ่ายทำการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงเป้าประสงค์และกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว และวิธีที่ใช้ในการถ่ายทอด

ฉ.) ^{ขั้น}ขั้นตอนที่ 6 ผู้อำนวยการเขต และคณะผู้บริหารกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งมีการจัดทำ One Page Plan Scorecard (OPPS) ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์

ช.) ^{ขั้น}ขั้นตอนที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่ายจัดทำแผนงานและแผนปรับปรุงงานผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนอ้างอิงจาก (OPPS)

ซ.) ^{ขั้น}ขั้นตอนที่ 8 คณะผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ตลอดทั้งปี

ฌ.) ^{ขั้น}ขั้นตอนที่ 9 คณะกรรมการเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษาทบทวนข้อกำหนดตามแผนกลยุทธ์ ข้อสมมติฐาน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เพื่อค้นหาแนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อเขตการศึกษา โปรแกรมการศึกษาหรือต่อการดำเนินงานของเขตเพื่อปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546) ได้ให้ความเห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วย

ก.) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กรและโอกาส ภัยอุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

ข.) การจัดวางทิศทางขององค์กรในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมองที่ต่างกัน ดังนี้

(i) ในองค์กรภาครัฐ จะมีการพิจารณาภารกิจขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

(ii) ส่วนในองค์กรภาครัฐกิจเอกชน จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กรตามลำดับ

ค.) การกำหนดกลยุทธ์ โดยการพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

ง.) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์

จ.) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

2.1.2.5 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นหมวดที่ 2 จากทั้งหมด 7 หมวดในกระบวนการจัดทำ TQA โดยในแต่ละหมวดก็จะมีการให้คะแนนที่แตกต่างกันออกไป ในหมวดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงหากสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า โดยในหมวดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะแบ่งออกเป็น

ก.) การจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นการให้องค์กรนั้นอธิบายวิธีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ให้สรุปวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(i) วิธีการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ TQA ต้องการให้องค์กรนั้นสามารถอธิบายได้ว่าแผนกลยุทธ์มีเนื้อหาเป็นอย่างไร มีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง เนื่องจากกลยุทธ์นั้นมีความสัมพันธ์กันเป็นทอด ๆ เริ่มมาตั้งแต่การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้น การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจ แนวทางการปฏิบัติ/โครงการ และงบประมาณ ดังนั้นกลยุทธ์ต้องมีที่มาที่ไปที่ผู้ตรวจก็อยากจะได้รู้เช่นกันจะได้ให้คะแนนได้ถูก จึงจะต้องวางแผนกลยุทธ์เป็นระบบ

(ii) ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ TQA ต้องการทราบว่าใครบ้างที่เกี่ยวข้องอยู่กับกลยุทธ์ทั้งหลายนี้เพราะเมื่อกำหนดกลยุทธ์ออกมาได้แล้วก็ต้องรู้ว่าใครที่จะต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์เหล่านี้

(iii) การระบุดูจุดบอดที่อาจเกิดขึ้น ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ TQA ต้องการให้กลยุทธ์นั้นสามารถที่จะไปกำจัดจุดบอดหรือจุดอ่อนขององค์กรได้

(iv) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว เรื่องของกรอบเวลาเป็นเรื่องปกติที่ต้องมีการกำหนดอยู่แล้ว หากแผนไม่มีกรอบเวลาก็ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นเมื่อไรและจบลงเมื่อไร แต่ TQA ก็ยังย้ำเตือนให้องค์กรวางกรอบเวลาให้ชัดเจนทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว องค์กรก็ต้องแสดงกรอบของเวลาออกมาให้ว่าแผนระยะสั้นนั้นคือช่วงเวลาเท่าไร และแผนระยะยาวนั้นคือช่วงเวลาเท่าไร

(v) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศมาให้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ TQA จะให้องค์กรตอบคำถามว่ามีวิธีการอย่างไรที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ รวมไปถึงการ SWOT ขององค์กรอีกด้วย

(vi) ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว การจะทำให้องค์กรยั่งยืนได้ก็ต้องมีปัจจัยมาสนับสนุน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญก็คือแผนระยะสั้นและระยะยาวที่จะต้องมีการนำไปใช้อย่างจริงจัง

ข.) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ TQA จะกล่าวถึงดังต่อไปนี้

(i) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร วัตถุประสงค์จะอยู่หลังจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ก็คือสิ่งที่บอกว่าจะทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะบอกว่าจะทำตามกลยุทธ์นั้นไปเพื่ออะไร หรือทำตามกลยุทธ์นั้นแล้วจะได้อะไร ซึ่งหนึ่งกลยุทธ์จะมีหลายวัตถุประสงค์จะต้องเลือกวัตถุประสงค์หลักมาใช้ในหัวข้อนี้

- (ii) ตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น
- (iii) เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยหนึ่งวัตถุประสงค์อาจจะมีหลาย ๆ เป้าประสงค์จึงต้องเลือกเอาเฉพาะที่สำคัญเท่านั้น
- (iv) การตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายนั้นก็คือการวิเคราะห์ภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอก ส่วนความได้เปรียบก็คือการวิเคราะห์โอกาสจากปัจจัยภายนอก TQA ต้องการให้องค์กรตอบคำถามว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นตอบสนองต่อความท้าทายขององค์กรที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรอย่างไร
- (v) การสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ TQA ต้องการทราบถึงวิธีการที่จะทำให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- ค.) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นการให้องค์กรอธิบายการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีส่วนที่เกี่ยวข้องดังนี้
- (i) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ในแผนปฏิบัติการจะระบุสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ลงปฏิบัติ ที่สำคัญมากคือความเชื่อมโยงของปัจจัยที่สำคัญในแผนเหล่านี้ หลังจากที่ได้แผนปฏิบัติการมาแล้วก็ต้องสื่อสารออกไปให้ผู้เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร วิธีการสื่อสารของต้องมีประสิทธิภาพทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน รวมถึงการถ่ายทอดไปยังลูกค้า คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบที่สำคัญหากมีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องด้วย
- (ii) ความยั่งยืนของผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผน TQA ต้องการให้สิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่นั้นมีความต่อเนื่องจึงให้องค์กรมีการกำหนดกระบวนการที่ทำให้การดำเนินการตามแผนมีความยั่งยืน ซึ่งจะสามารถยั่งยืนได้นั้นขึ้นอยู่กับการใช้งานที่สม่ำเสมอ เป็นระยะเวลาที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานตาม TQA อย่างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ
- (iii) ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เพียงพอพร้อมใช้ และวิธีการจัดสรรทรัพยากร การประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน TQA ต้องการทราบว่าองค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถจัดการตามแผนได้สำเร็จ
- (iv) วิธีการสร้างสมดุลของทรัพยากร TQA ให้ความสนใจในเรื่องของสมดุลมากเพราะเรื่องของสมดุลเป็นสิ่งสำคัญ หากมีความไม่สมดุลองค์กรรวมจะเกิดความขัดข้องทันที การพิจารณาความสมดุลโดยการใช้งบประมาณเข้ามาช่วยจะทำให้ปรับสมดุลได้ง่ายขึ้น

(v) การปรับเปลี่ยนแผนทรัพยากร แผนด้านทรัพยากรบุคคล คำนีชี วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้า และระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ แผนของทรัพยากรต้องมีการทบทวนเทียบกับผลเป็นระยะๆ หากไม่ได้ตามเป้าหมายก็ต้อง เปลี่ยนแผน ผลที่เอามาเทียบกับมาจากคำนีชีวัดที่กำหนดไว้ รวมทั้งองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ จัดทำและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนไปเพื่อนำไปปฏิบัติ

ง.) การคาดการณ์ผลการดำเนินการซึ่ง TQA จะกล่าวถึงการคาดการณ์ผล การดำเนินการในอนาคตขององค์กรตามตัววัดหรือคำนีชีวัด ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

(i) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ นั่นคือ การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร โดยใช้ตัววัดหรือคำนีชีวัดผล การดำเนินการที่สำคัญมีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ขององค์กรเป็นอย่างไรเมื่อ เปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของกลุ่มหรือองค์กรในระดับที่เปรียบเทียบกันได้

(ii) การเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ ในการรายงานผล โดยทั่ว ๆ ไป TQA จะมีเกณฑ์ที่ต้องการให้มีการไปเทียบเคียงกับคู่แข่งเพื่อให้ทราบสถานะตนเอง ในตลาดว่าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้หรือไม่ จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลตัวนี้สำหรับตัวชีวัดในแต่ละ รายการซึ่งในความเป็นจริงนั้นจะมีตัวชีวัดหลายตัวที่อยากจะไปหาข้อมูลมาจากคู่แข่งได้ แต่ข้อมูล ทางการตลาดหลายตัวก็สามารถจะหาได้ไม่ยากจากองค์กรทางการค้าทั้งหลาย

(iii) เป้าประสงค์และผลการดำเนินการที่ผ่านมา ปกติการรายงานผล การดำเนินงานก็จะต้องบอกด้วยว่าการดำเนินงานตามปัจจุบันนั้นมันเปรียบเทียบกับในอดีตได้ อย่างไร นั่นคือผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร การดำเนินการให้มีความก้าวหน้าตามที่ คาดการณ์ไว้ และการดำเนินการเมื่อพบว่ามีความแตกต่างของผลการดำเนินการ การที่จะทราบถึง การดำเนินการว่ามีความก้าวหน้าเป็นเช่นไรนั้น หากจะไปคอยดูตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปีนั้นอาจจะไม่ทันเวลาหากไม่ได้ผลตามแผน ดังนั้นจำเป็นต้องมีการเฝ้าติดตาม ดูในระยะสั้น อาจเป็นเดือนละครั้งหรือสั้นกว่านั้น ซึ่งหากไม่ได้ผลตามที่กำหนดไว้ก็ต้องหา ทางแก้ไขให้มันทันท่วงที

2.2 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าโครงการวิจัยและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการ ประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เนื่องจากโครงการวิจัยและเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ

การศึกษาครั้งนี้มีน้อยมาก คณะผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัย และบทความทางวิชาการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการศึกษา โดยรายละเอียดมีดังนี้

Puschmann, T. and Alt, R. (2007) ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จที่เกิดจากการใช้ระบบการจัดซื้อทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตกับห่วงโซ่อุปทาน โดยงานวิจัยนี้เป็นการสำรวจการใช้อินเทอร์เน็ตในการจัดซื้อ เป้าหมายหลักจะเป็นการใช้ที่ประสบความสำเร็จของบริษัทในยุโรปและอเมริกาเหนือ ซึ่งจะอยู่บนพื้นฐานของการสัมภาษณ์และกรณีศึกษา ซึ่งวิธีการเปรียบเทียบหลักที่ใช้ในการศึกษาเป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นระบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบและเรียนรู้ถึงเป้าหมายแห่งความสำเร็จของบริษัทอื่นแล้วนำมาปรับปรุงใช้กับบริษัทของตน ซึ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ใช้มีสองชนิด คือ Quantitative Benchmarking (การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงปริมาณ) มีวัตถุประสงค์ในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพที่อยู่บนพื้นฐานของดัชนีชี้วัดสำหรับการอธิบายถึงสถานะของบริษัทด้วยการใช้เกณฑ์ตามวัตถุประสงค์ ส่วน Qualitative Benchmarking (การเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงคุณภาพ) เป็นการอ้างอิงเป้าหมายวิธีการและแบบจำลองของการกำหนดและการเปลี่ยนแปลงของความสำเร็จของบริษัทนั้น โดยบริษัทที่นำมาเปรียบเทียบมี 5 บริษัท คือ Babcock Borsig AG, Bayer AG, Cisco Systems Inc., SAP AG, Xerox (Europe) Ltd ส่วนประเด็นในการเปรียบเทียบมี 5 ประเด็น คือ การดำเนินงานวิจัย การจัดตั้งองค์กร การจัดการเกี่ยวกับสารบัญและบัญชีรายชื่อสินค้า กระบวนการเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานและระบบทางสถาปัตยกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า บริษัท Babcock Borsig AG, Bayer AG และ SAP AG เป็นบริษัทที่มีการใช้ การตลาดผ่านทางอินเทอร์เน็ตร่วมกับการจัดซื้อผ่านทางอินเทอร์เน็ตทำให้บริษัทสามารถพัฒนากลยุทธ์ในบริษัทของตนสำหรับบัญชีรายชื่อสินค้าได้

นารินทร์ ศิริพิกุลพันธุ์ (2550) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการผลิตแท่งขูดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งในประเทศไทย มีการสำรวจข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารบริษัท โดยเป็นการเปรียบเทียบกันของ 2 บริษัท คือ บริษัทไทยนิปปอนสตีล เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่นคอร์ปอเรชั่น จำกัด กับบริษัท ซียูอีแอล จำกัด ซึ่งต่างก็เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตแท่งขูดเจาะปิโตรเลียมพบว่าจุดแข็งของบริษัทอุตสาหกรรมผลิตแท่งขูดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งประเทศไทย ควรที่จะเป็นเรื่องของความมีชื่อเสียง เทคโนโลยีที่ทันสมัย มุ่งงานให้ทำตลอดเวลา และสามารถดำเนินการผลิตแท่งขูดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งได้ทุกชั้นตอน ส่วนเรื่องของการให้เงินเดือนและสวัสดิการแก่พนักงานหรือการจ้างพนักงาน/บุคลากรที่มีอัตราค่าจ้างสูงถือได้ว่าเป็นจุดอ่อนของบริษัทอุตสาหกรรมผลิตแท่งขูดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งประเทศไทย

หน่วยข่าวกรองเศรษฐกิจ (Economist Intelligence Unit) จากลอนดอน นิวออร์ก ฮองกง (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบการแข่งขันอุตสาหกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ซึ่งพบว่ามี การสอบถาม โดยการสัมภาษณ์กับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเป็นการสำรวจข้อมูลเช่นเดียวกัน โดยมีการแบ่งคะแนนของการสอบถามออกเป็นด้าน ๆ แต่ละด้านก็จะมีน้ำหนักคะแนนแตกต่างกันออกไปตามลำดับความสำคัญ โดยประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีการแข่งขันอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีสูงสุดในโลก

ชลลัดดา แก้วปัดดา (2549) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนางานบริการผ่านช่องทางสาขาของธนาคารพาณิชย์ จากการศึกษาปัจจัยความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะและมีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลัก ซึ่งในการรวบรวมข้อมูลมีการใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะประเภท Competitive Benchmarking ซึ่งจะให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรของตนเองกับองค์กรคู่แข่ง เห็นถึงศักยภาพและวิธีการทำงานของคู่แข่งและเห็นจุดด้อยในองค์กรตนเอง ทำให้สามารถพัฒนาตนเองให้ทัดเทียมหรือล้ำหน้าคู่แข่งได้ แต่มีข้อเสียเกี่ยวกับข้อมูลที่มีข้อมูลบางอย่างของคู่แข่งเปรียบเทียบไม่สามารถเปิดเผยได้

กิตติ กิตติศัพท์ (2546) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะแบบร่วมกลุ่มเทียบกิจกรรม (Activity-based collaborative benchmarking เรียกย่อว่า "ABC-benchmarking") กรณีศึกษาการจัดการเรียนการสอนสาขาวิศวกรรมไฟฟ้าระหว่างโรงเรียนเหล่าทัพ สังกัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งพบว่ามี การใช้เครื่องมือในการสำรวจข้อมูลแบบเดียวกันคือใช้แบบสอบถามความคิดเห็นแบบปลายเปิดใช้ 3 ประเด็นในการตรวจสอบ คือ (i) ความถูกต้องตรงกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติของ(ร่าง)องค์ประกอบแต่ละรายการ (ii) ความครอบคลุมของ(ร่าง)องค์ประกอบ (iii) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและการเปรียบเทียบความสามารถแบบร่วมกลุ่มเทียบกิจกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ กลุ่มของข้อมูล วิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ บริบทและสภาพแวดล้อมเฉพาะ ผลการดำเนินการตามรูปแบบ ABC-benchmarking การจัดการเรียนการสอนสาขาวิศวกรรมไฟฟ้าระหว่างโรงเรียนเหล่าทัพ สังกัดกระทรวงกลาโหม มีผลการประเมินคุณภาพในรูปแบบด้านความเหมาะสม ความถูกต้องครอบคลุม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ได้จากการทดลองใช้รูปแบบ ABC-benchmarking เช่น การพัฒนาหลักสูตรควรมีการนำวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาใช้ในกระบวนการวิจัยเชิงอนาคต เพื่อออกแบบหลักสูตรในเชิงบูรณาการระหว่างหลักสูตรในส่วนวิชาชีพทหารและภาควิชาการได้อย่างสมดุล

Sudiarso, A. and Nugraheni, W.F. (2010) ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์โดยใช้กระบวนการการตัดสินใจด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงลำดับชั้นและกระบวนการที่มีการตัดสินใจที่ไม่แน่ชัด (Analytical Hierarchy Process and Fuzzy Analytical Hierarchy Process) พบว่ามีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสำรวจตามอายุและเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม โดย

เกณฑ์ที่ใช้นำมาเปรียบเทียบ คือ ราคา ภาพลักษณ์ และคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ (คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย ความสะดวกในการใช้ คุณภาพของหูฟัง คุณภาพของลำโพง คุณภาพของภาพ และคุณภาพของวิดีโอ) ซึ่งพบว่าเครื่องเล่น MP4 ยี่ห้อที่ดีที่สุดตามการสอบถามและวิเคราะห์คือ iPod nano, Advance, AX และ Lexus ตามลำดับ

Herry, L. (2007) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทบทวนการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างครอบคลุมของนักศึกษาระบบการศึกษาสายอาชีพ ในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์แบบใหม่ ระหว่างวิทยาลัยชุมชนกับระบบของมหาวิทยาลัยของรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่าเป็นการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามได้มาเป็นข้อมูลทางสถิติ โดยผ่านการพิจารณากับผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการวิจัย CSULB โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Program for the Social Science) และวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Two-way ANOVA และ Long Linear Model

สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2550) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะทางวิชาการด้านการเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (e-university) พบว่าเป็นการค้นหาและรวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ของสถาบันศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ถูกจัดอันดับอยู่ในอันดับที่ 805 จากระดับโลก 1,000 อันดับแรก อยู่ในอันดับที่ 7 ในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และอันดับที่ 5 ในระดับประเทศ

สุภารัตน์ สุวรรณพิทักษ์ (2548) ศึกษาเกี่ยวกับกรณีศึกษาในการเปรียบเทียบระหว่างวิธีเปรียบเทียบเพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด และวิธีประเมินตนเองในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน (Comparative Study Between Benchmarking And Self Evaluation For Improvement Of Working Environment) ซึ่งวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน (สำรวจสภาพแวดล้อมการทำงาน เลือกและเตรียมทีมงานที่จะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ) การค้นหาองค์กรที่จะนำมาเปรียบเทียบจากองค์กรที่ดีที่สุดในกลุ่มและการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล (รายงานผลการวัดหรือเปรียบเทียบ กำหนดเป็นข้อปฏิบัติการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน) และวิธีการประเมินตนเองมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ การวางแผน (สำรวจสภาพแวดล้อมการทำงาน เลือกและเตรียมทีมงานประเมินตนเอง) และการเก็บและประเมินผลข้อมูล (สรุปเป็นข้อปฏิบัติการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน) โดยเก็บตัวอย่างในพนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 216 คน ในจำนวนนี้เป็นพนักงานโรงงานที่มีการเปรียบเทียบสมรรถนะจำนวน 88 คน และพนักงานโรงงานประเมินตนเองจำนวน 128 คนพบว่าวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะและวิธีการประเมินตนเองได้ผลไม่แตกต่างกันในเรื่องของข้อปฏิบัติการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน แต่จะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยการประเมินตนเองจะมีคะแนนความตระหนักในความรู้เกี่ยวกับนโยบายและบริหารความปลอดภัยมากกว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะ ซึ่งผลงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการนำวิธีการประเมินตนเองมาใช้อย่างมี

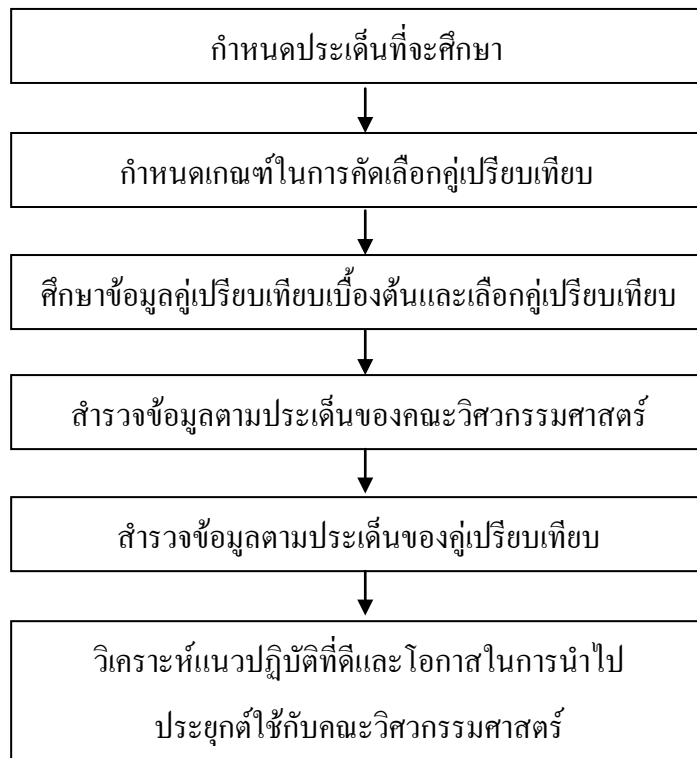
ระบบจะช่วยลดขั้นตอนการทำงานและทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ แต่ควรที่จะมีระบบติดตามเพื่อป้องกันอคติและความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่ามี การนำ การเปรียบเทียบสมรรถนะเข้ามาประยุกต์ใช้ในหลายรูปแบบและหลายวิธีการ ซึ่งส่วนใหญ่ก็เพื่อต้องการเปรียบเทียบองค์กรของตัวเองกับองค์กรอื่น ๆ แล้วทำการวิเคราะห์ปรับปรุงและประเมิน เพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรของตนเอง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์มากที่สุด โดยแต่ละการวิจัยอาจจะมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงานวิจัยนั้น ๆ และการใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะก็ทำให้สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อยได้วิธีหนึ่ง ดังนั้นวิธีการในการเปรียบเทียบสมรรถนะสำหรับการพัฒนากระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ในครั้งนี้ควรใช้ Process Benchmarking คือ การทำการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยการเปรียบเทียบกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนาองค์กรของเรา นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในแต่ละหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มาเปรียบเทียบกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยการสัมภาษณ์เป็นการสอบถามตามประเด็นและเกณฑ์การประเมิน ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะการเปรียบเทียบสมรรถนะเชิงคุณภาพ (Qualitative Benchmarking)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงาน

การวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในครั้งนี้มีภาพรวมของวิธีการดำเนินงาน แสดงได้ดังรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 วิธีการดำเนินงาน

3.1 การกำหนดประเด็นที่จะศึกษา

ขั้นตอนในการกำหนดประเด็นที่จะศึกษา เริ่มจากทำการศึกษาทฤษฎีการเปรียบเทียบ สมรรถนะและกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ และศึกษาแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งเป็นแนวทางการบริการจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ โดยนำมาสรุปเป็นประเด็นในการวางแผนกลยุทธ์ และจะพิจารณาเพื่อกำหนดแบบ สัมภาษณ์ แล้วทำการตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสัมภาษณ์เพื่อความถูกต้องและเหมาะสม มากที่สุด

3.2 การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ

คณะผู้วิจัยได้ตั้งเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

3.2.1 เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อให้ได้คู่ เปรียบเทียบ คือ คณะต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวน 5 คณะ เป็นคณะที่ ดำเนินการจัดการเรียนการสอนเหมือนกันกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ แต่แตกต่างกันตรงสาขาวิชาที่ เปิดสอนที่ไม่ใช่สาขาทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ การคัดเลือกหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นคู่เปรียบเทียบเพื่อความสะดวกและประหยัดงบประมาณในการ ดำเนินงานวิจัย ซึ่งผลจากการวิจัยจะได้นำข้อมูลมาปรับปรุง/ประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานใน กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์

3.2.2 เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อให้ได้คู่ เปรียบเทียบ คือ บริษัทที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสงขลาจำนวน 2 บริษัท การคัดเลือกองค์กรภายนอก มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อที่ศึกษาถึงกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่มี ลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างจากสถานศึกษา ซึ่งผลจากการวิจัยจะได้นำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ กับการดำเนินงานในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์

3.3 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของคู่เปรียบเทียบและเลือกคู่เปรียบเทียบ

การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของคู่เปรียบเทียบ และคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ สามารถสรุปได้ ดังนี้

3.3.1 ทำการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ โดยค้นหาจากแหล่งข้อมูลดังนี้

3.3.1.1 เว็บไซต์ของแต่ละองค์กร

3.3.1.2 สอบถามจากผู้รับผิดชอบโดยตรง

3.3.2 ทำการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ โดยการพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้น และเกณฑ์ที่กำหนด

3.3.2.1 การคัดเลือกคู่เปรียบเทียบภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวน 5 คณะ ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น มีการก่อตั้งคณะมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี มีผลงานทางวิชาการ ผลงานด้านการวิจัย มีรางวัล/การยอมรับ/แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน มีผลการประเมินคุณภาพภายในอยู่ในระดับได้มาตรฐาน เป็นต้น

3.3.2.2 การคัดเลือกคู่เปรียบเทียบภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวน 2 บริษัท ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเผยแพร่ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ มีการก่อตั้งและดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี เป็นต้น

3.4 การสำรวจข้อมูลตามประเด็นของคณะวิศวกรรมศาสตร์

คณะผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์อย่างละเอียดตามประเด็นที่จะศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ ได้แก่ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาและผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาระบบคุณภาพ โดยได้ประเด็นในการศึกษา ดังนี้

- 3.4.1 ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร
- 3.4.2 ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3.4.3 ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์
- 3.4.4 ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และบูรณาการ

3.5 การสำรวจข้อมูลตามประเด็นของคู่เปรียบเทียบ

คณะผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลการวางแผนกลยุทธ์ของคู่เปรียบเทียบตามประเด็นที่จะศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรคู่เปรียบเทียบ ทั้งนี้ต้องมีการส่งประเด็นสัมภาษณ์ล่วงหน้า แล้วจึงนัดหมายบุคลากรในหน่วยงานเพื่อเข้าสัมภาษณ์ รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์แสดงดังตารางที่ 3.1 โดยเมื่อสัมภาษณ์เสร็จแล้วต้องรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการศึกษา พร้อมส่งกลับไปให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของเนื้อหา

ตารางที่ 3.1 ผู้ให้เข้าสัมภาษณ์ในแต่ละคณะ/บริษัท

คณะ/บริษัท	ตำแหน่ง
คณะเภสัชศาสตร์	หัวหน้างานนโยบายและแผน
คณะวิทยาศาสตร์	หัวหน้างานนโยบายและแผน
คณะพยาบาลศาสตร์	หัวหน้างานกลุ่มงานแผนงาน ประกันคุณภาพและสารสนเทศ
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	- หัวหน้างานนโยบายและแผน - นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
คณะศิลปศาสตร์	หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป
บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด	- รองประธานกรรมการฝ่ายบริหาร - ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหารคุณภาพ
บริษัท แมนเอโฟรสเซนฟู้ดส์ จำกัด	ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน

3.6 การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีและโอกาสในการนำไปประยุกต์ใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์

คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีและโอกาสในการนำไปประยุกต์ใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ร่วมกับผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ต่อไป โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี โดยนำจุดเด่นของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเปรียบเทียบในแต่ละด้านมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาจุดด้อยของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์

3.6.2 การนำแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้จากการวิเคราะห์ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์เป็นผู้พิจารณาโอกาสการนำไปประยุกต์ใช้

บทที่ 4

ผลการศึกษาและการวิเคราะห์

4.1 ผลการกำหนดประเด็นที่จะศึกษา

คณะผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นที่จะศึกษาในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยประเด็นที่จะศึกษาได้รวบรวมจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ และนำไปพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ ซึ่งแนบไว้ในภาคผนวก ก และภาคผนวก ข ประเด็นที่จะศึกษาสามารถแสดงดังตารางที่ 4.1 และผู้ตรวจสอบความครบถ้วนเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์ มีรายชื่อดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.1 ประเด็นที่จะศึกษา

ประเด็นที่จะศึกษา	ประเด็นย่อย
1. ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร	1.1 การกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ 1.2 การวิเคราะห์และทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	2.1 การกำหนดแผนกลยุทธ์ 2.2 การกำหนดแผนปฏิบัติการ
3. ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์	3.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
4. ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และบูรณาการ	4.1 การติดตามและประเมินผล 4.2 การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ

ตารางที่ 4.2 ผู้ตรวจสอบความครบถ้วนและเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์

ตำแหน่ง	ชื่อ-สกุล
รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ดร.สุธรรม สุขมณี
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาระบบคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	ผศ.ดร.รัญชนา ถินชวลัย

4.2 ผลการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ

คณะผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบทั้งในส่วนของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้แก่ คณะต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และหน่วยงานภายนอก ได้แก่ บริษัทเอกชนภายในจังหวัดสงขลา สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.3 และตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.3 เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก
1. โครงสร้างองค์กรใกล้เคียงกับคณะวิศวกรรมศาสตร์
2. คุณลักษณะของภารกิจดำเนินงานคล้ายคลึงกับคณะวิศวกรรมศาสตร์
3. มีรางวัล/ การยอมรับ/แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร
4. มีการก่อตั้งคณะมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี
5. มีผลการประเมินคุณภาพภายในอยู่ในระดับได้มาตรฐาน
5. ความสะดวกในการติดต่อเจ้าหน้าที่และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้

ตารางที่ 4.4 เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก
1. บริษัทมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเผยแพร่ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงข้อมูลได้
2. บริษัทก่อตั้งและมีการดำเนินงานมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี
3. มีรางวัล/การยอมรับ
4. บริษัทมีการวางแผนกลยุทธ์เองโดยไม่ได้เป็นบริษัทในเครือที่ใช้แผนกลยุทธ์จากบริษัทแม่
5. ความสะดวกของผู้บริหารหรือพนักงานในการให้สัมภาษณ์

4.2.1 เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สามารถอธิบายเพิ่มเติมดังนี้

4.2.1.1 โครงสร้างองค์กรใกล้เคียงกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ คือ ลักษณะโครงสร้างองค์กรและสายการบริหารมีลักษณะคล้ายคลึงกัน

4.2.1.2 คุณลักษณะของภารกิจการดำเนินงานคล้ายคลึงกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ คือ มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายกัน เป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น

4.2.1.3 มีรางวัล/ การยอมรับ คือ เป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัลทั้งในด้านผลงานทางวิชาการ ผลงานด้านการวิจัยหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร

4.2.1.4 มีการก่อตั้งคณะมาแล้วมากกว่า 10 ปี เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่เริ่มมีความมั่นคงในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งคณะสามารถกำหนดแผนระยะยาวเพื่อใช้ในการดำเนินงานของคณะได้

4.2.1.5 มีผลการประเมินคุณภาพภายในอยู่ในระดับได้มาตรฐาน ตามรายงานประจำปีการประเมินคุณภาพ

4.2.1.6 ความสะดวกในการติดต่อเพื่อขออนุญาตเข้าไปสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย เช่น อินเทอร์เน็ต เอกสารเผยแพร่อื่น ๆ เป็นต้น

4.2.2 เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.2.2.1 บริษัทมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเผยแพร่ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงข้อมูลได้

4.2.2.2 บริษัทก่อตั้งและมีการดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่เริ่มมีความมั่นคงแล้ว

4.2.2.3 มีรางวัล/การยอมรับนั้น คือ มีการรับรองมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ISO 9001, ISO 22000, GMP หรือ HACCP เป็นต้น

4.2.2.4 บริษัทมีการวางแผนกลยุทธ์เอง โดยไม่ได้เป็นบริษัทในเครือที่ใช้แผนกลยุทธ์จากบริษัทแม่

4.2.2.5 ความสะดวกของผู้บริหารหรือพนักงานในการให้สัมภาษณ์ และการเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

4.3 ผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มเปรียบเทียบและคัดเลือกกลุ่มเปรียบเทียบ

4.3.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มเปรียบเทียบ การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเปรียบเทียบเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มเปรียบเทียบ มีข้อมูลดังต่อไปนี้

4.3.1.1 หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จากที่ได้ทำการคัดเลือกมา คือ คณะเภสัชศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะทรัพยากรธรรมชาติและคณะศิลปศาสตร์ สามารถแสดงข้อมูลเบื้องต้นของแต่ละคณะได้ดังนี้

ก.) คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงในสาขาเภสัชศาสตร์ที่ดำเนินการเปิดสอนในระดับปริญญาตรีขึ้นไปเป็นแห่งแรกในภาคใต้ โดยเริ่มจัดตั้งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการจัดตั้งศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามการอนุมัติของรัฐบาลใน พ.ศ. 2515 คณะเภสัชศาสตร์ได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ.2521 ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา และสภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งให้ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ญญ.ดร.สุนาลินี นิโครธานนท์ เป็นคณบดีคนแรก เริ่มเปิดรับนักเรียนรุ่นแรกตามหลักสูตรเภสัชศาสตรบัณฑิต เมื่อปีการศึกษา 2522 จำนวน 19 คน โดยนักศึกษาในรุ่นแรกนี้ เป็นนักศึกษาที่รับจากการสอบตรงทั้งหมด

วิสัยทัศน์ของคณะเภสัชศาสตร์

เป็นสถาบันชั้นนำทางเภสัชศาสตร์ในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งทำหน้าที่สร้างบัณฑิต และเอื้อประโยชน์ต่อชุมชนโดยมีการวิจัยเป็นฐาน

พันธกิจของคณะเภสัชศาสตร์

- พัฒนาองค์ความรู้ และสร้างผลงานวิชาการ งานวิจัยที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อการเรียน การสอน และการบริการวิชาการ

- ผลิตบุคลากรทางเภสัชศาสตร์ในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นพลเมืองดี มีจิตสำนึกสาธารณะและสมรรถนะสากล เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประเทศ

- บริการวิชาการด้านเภสัชศาสตร์แก่สังคมในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การผลิต การวิเคราะห์ และการวิจัยเภสัชภัณฑ์ ให้บริการด้านยาและผลิตภัณฑ์ สุขภาพ ให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลความรู้ด้านเภสัชภัณฑ์ และเภสัชกรรมคลินิก

- พัฒนาศักยภาพวิชาชีพเภสัชกรรมให้มีบทบาทในการพัฒนาระบบงานสาธารณสุขของประเทศ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

- ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์ภูมิปัญญาไทย

ข.) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นสถาบันการศึกษาในภาคใต้ เริ่มก่อตั้ง ในปี 2516 จัดการศึกษาพยาบาลในระดับอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษาพยาบาลในภาคใต้และผลิตบุคลากรพยาบาล ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คณะพยาบาลศาสตร์มีฐานะเป็นภาควิชาโรงเรียนพยาบาล สังกัดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เริ่มรับนักเรียนรุ่นแรกเข้าศึกษาเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2516 และมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในปีพ.ศ. 2523 โดยปัจจุบันมี

ภาควิชาดังนี้ ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลจิตเวช ภาควิชาการบริหาร การศึกษาพยาบาลและบริการการพยาบาล ภาควิชาการพยาบาลศัลยศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาล สาธารณสุขศาสตร์ ภาควิชาการพยาบาลสูติ-นรีเวชและผดุงครรภ์ ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานเทียบเท่าภาควิชา คือ ฝ่ายพัฒนาเด็กปฐมวัย

วิสัยทัศน์ของคณะพยาบาลศาสตร์

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นศูนย์กลางทางวิชาการการพยาบาล ในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ โดยเน้นการพยาบาลแบบองค์รวมที่ผสมผสานภูมิปัญญาตะวันออกภายใน ปี พ.ศ. 2555

พันธกิจของคณะพยาบาลศาสตร์

- ผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
- สร้างสมและประยุกต์องค์ความรู้ทางการพยาบาลแบบองค์รวมที่ผสมผสานภูมิปัญญา

ตะวันออกสู่การสอนและสังคม

- เป็นองค์กรเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคม

ค.) คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้นในปีเดียวกับการ ก่อตั้งมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คือในปี พ.ศ. 2510 โดยมีสำนักงานชั่วคราวที่ตึกคณะ วิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ (ปัจจุบันเป็นตึกคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล) ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพมหานคร เพื่อรับภาระงานสอนรายวิชาพื้นฐานทาง วิทยาศาสตร์ให้แก่ นักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ และเป็นการเตรียมรับการขยายงานเพื่อก่อตั้ง คณะวิชาด้านวิทยาศาสตร์ประยุกต์อื่นๆ ของมหาวิทยาลัยในอนาคต และได้รับการประกาศแบ่ง ส่วนราชการอย่างเป็นทางการในวันที่ 8 เมษายน พ.ศ. 2511 และได้ย้ายมาดำเนินการที่วิทยาเขต หาดใหญ่ในปี พ.ศ. 2514

ปัจจุบัน คณะวิทยาศาสตร์ประกอบด้วย 12 ภาควิชา และ 2 สาขาวิชา ดังนี้ ภาควิชากาย วิภาคศาสตร์ ภาควิชาคณิตศาสตร์ ภาควิชาเคมี ภาควิชาจุลชีววิทยา ภาควิชาชีวเคมี ภาควิชา ชีววิทยา ภาควิชาฟิสิกส์ ภาควิชาเภสัชวิทยา ภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ ภาควิชาวิทยาศาสตร์ ประยุกต์ ภาควิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีวัสดุ ภาควิชาตรีวิทย์ สาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ โมเลกุลและชีวสารสนเทศ และสาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

นอกเหนือจากภารกิจด้านการเรียนการสอนแล้ว ภารกิจหลักอีกอย่างหนึ่งของคณะ วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คือ การส่งเสริมด้านการบริการทางด้านวิชาการให้กับ ชุมชน โดยจะมีทั้งในรูปแบบของการให้คำปรึกษา และด้านการวิเคราะห์วิจัยต่าง ๆ อาทิ เช่น การ ตรวจสอบคุณภาพน้ำ การตรวจสอบโปรตีนในยาง และการวิเคราะห์ทางสถิติ เป็นต้น

วิสัยทัศน์ของคณะวิทยาศาสตร์

จะเป็นคณะที่ผลิตบัณฑิตชั้นนำของประเทศ และสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยเฉพาะทาง
พันธกิจของคณะวิทยาศาสตร์

ผลิตบัณฑิตวิทยาศาสตร์ให้มีความรู้คู่คุณธรรม ถ่ายทอด และบริการวิชาการที่ถูกต้อง
ทันสมัย วิจัยเน้นการพัฒนาภาคใต้ มุ่งสู่มาตรฐานระดับสากล

ง.) คณะทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้รับการจัดตั้งและประกาศใน
หนังสือราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 92 ตอนที่ 217 ลงวันที่ 21 ตุลาคม 2518 โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.เจือ สุทธิวนิช เป็นคณบดีคนแรก มีวัตถุประสงค์เพื่อปฏิบัติงานวิชาการ และการพัฒนาองค์
ความรู้ต่าง ๆ ด้านการเกษตร การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะทรัพยากรที่สามารถฟื้นฟู
ได้ เช่น ทรัพยากรเกษตร ประมง ดิน น้ำ ป่าไม้ และสิ่งแวดล้อม ผ่าน 3 กระบวนการหลัก คือ

- การเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิทยาศาสตร์ของการจัดการ
ทรัพยากรในการผลิตอย่างยั่งยืน ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

- การวิจัยเพื่อคิดค้นและพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาระบบ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
สำหรับนำมาใช้ในการพัฒนาการผลิตทางการเกษตรและจัดการทรัพยากรทั้งในเชิงอุตสาหกรรม
เศรษฐกิจ สังคม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ตลอดจนแก้ไขปัญหาของ
ชุมชน

- การบริการวิชาการเพื่อนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยเผยแพร่สู่
สังคม ทั้งในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศ และนานาชาติ

คณะทรัพยากรธรรมชาติรับนักศึกษารุ่นแรกในปีพ.ศ. 2520 จำนวน 60 คน ในหลักสูตร
วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกษตรศาสตร์) สาขาวิชาพืชศาสตร์ สัตวศาสตร์ และพัฒนาการเกษตร และ
หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต (อุตสาหกรรมเกษตร) และเริ่มรับนักศึกษามหาบัณฑิตศึกษาในปี 2530 ใน
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ สาขาวิชาเทคโนโลยีอาหาร และ
สาขาวิชาพืชศาสตร์ และในปี พ.ศ. 2543 เริ่มรับนักศึกษามหาบัณฑิตปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพืช
ศาสตร์

วิสัยทัศน์ของคณะทรัพยากรธรรมชาติ

คณะทรัพยากรธรรมชาติจะเป็นคณะชั้นนำด้านการวิจัย เพื่อนำไปสู่คุณภาพในการผลิต
บัณฑิตด้านการเกษตรและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และเป็นที่ยิ่งของชุมชนในภูมิภาค

พันธกิจของคณะทรัพยากรธรรมชาติ

- สร้างองค์ความรู้ด้านการเกษตรและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่ผสมผสานระหว่าง
วิทยาการสมัยใหม่กับภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การเรียนการสอนและสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพสามารถ
ทำงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมในท้องถิ่น ประเทศและภูมิภาคได้

- ดำเนินการวิจัยในหัวข้อที่เป็นปัญหาสำคัญของภาคใต้ เกี่ยวกับระบบการผลิตทางการเกษตรและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้ได้มาซึ่งการเพิ่มผลผลิตอย่างยั่งยืนและมีคุณภาพโดยประหยัดต้นทุน/ทรัพยากร

- ดำเนินการเผยแพร่ความรู้ให้บริการวิชาการ สนับสนุนการแก้ปัญหาด้านการเกษตรและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติแก่ชุมชนในภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง

จ.) คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จัดตั้งขึ้นตามประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกาเล่ม 114 ตอนที่ 47 ก ลงวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2540 เพื่อรองรับและดำเนินการจัดการเรียนการสอนทางด้านวิชาศึกษาทั่วไป สนองต่อการผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย ผลิตบัณฑิตศิลปศาสตร์สาขาต่าง ๆ ทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา พัฒนาการวิจัยรวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่น ทั้งนี้โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ภาควิชา คือ ภาควิชาสารัตถศึกษา และภาควิชาภาษาและภาษาศาสตร์

วิสัยทัศน์ของคณะศิลปศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์ เป็นคณะชั้นนำทางวิชาการในระดับภูมิภาคด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และภาษาศาสตร์

พันธกิจของคณะศิลปศาสตร์

- ผลิตบัณฑิตศิลปศาสตร์ที่มีความรู้ มีคุณธรรม มีทักษะกว้างไกล เข้าใจปัญหา รู้วิธีการจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุข และสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงสู่ชุมชน

- จัดการเรียนการสอนวิชาการศึกษาทั่วไป เพื่อเสริมสร้างให้บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย

- เป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้และงานวิจัย เพื่อพัฒนามนุษย์และสังคม

- บริการวิชาการสู่ชุมชนในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพประชากรในภูมิภาค

- ทำนุบำรุง ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ เพื่อให้เกิดความรัก ความหวงแหน และตระหนักในคุณค่า รวมทั้งเรียนรู้และเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่หลากหลาย

4.3.1.2 หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ บริษัทที่ได้ทำการคัดเลือกมา 2 บริษัท คือ บริษัท แมนเอโพรสเซนฟู้ดส์ จำกัด และบริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด ซึ่งแสดงข้อมูลเบื้องต้นได้ดังนี้

ก.) บริษัท แมนเอโพรสเซนฟู้ดส์ จำกัด เริ่มจากธุรกิจประมงประกอบด้วยเรือประมง โรงน้ำแข็ง โรงปลาป่น ห้องเย็น ก่อนที่จะดำเนินธุรกิจแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง บริษัทเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจประมงอย่างครบวงจรระดับแนวหน้าของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นคุณภาพ

และความปลอดภัยในอาหารเป็นหลัก ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและความเอาใจใส่ในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

- นโยบายคุณภาพ คือ อาหารคุณภาพ ปลอดภัย ถูกค้ำฟ้าพอใจ ส่งมอบตรงเวลา พัฒนาต่อเนื่อง

- ผลิตภัณฑ์หลัก คือ เนื้อปลาแช่แข็งลูกชิ้น เต้าหู้ปลา ฟิชเค้ก และอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง

- ตลาดหลัก คือ ญี่ปุ่น อังกฤษ อเมริกา ออสเตรเลีย สิงคโปร์ฮ่องกง ไต้หวันและเกาหลี

จ.) บริษัท สงขลาแคนนิ่ง (มหาชน) จำกัด ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2535 เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารทะเล อาหารสำเร็จรูปแช่แข็งและบรรจุกระป๋อง

4.3.2 การคัดเลือกคู่เปรียบเทียบกับ การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นผ่านข้อมูลเชิงปรากฏ เช่น เว็บไซต์ขององค์กร แบบประเมินตนเอง (Self Assessment Report) หรืออื่น ๆ จึงทำการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ได้ผล ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การคัดเลือกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามเกณฑ์ที่กำหนด

เกณฑ์	1. โครงสร้างองค์กรใกล้เคียงกับคณะวิศวกรรมศาสตร์	2. คุณลักษณะของภารกิจงานคล้ายคลึงกับคณะวิศวกรรมศาสตร์	3. มีรางวัล/การยอมรับ/แนวปฏิบัติที่ดี	4. มีการก่อตั้งคณะมาแล้วไม่ต่ำกว่า 10 ปี	5. มีผลการประเมินคุณภาพภายในอยู่ในระดับได้มาตรฐาน	6. ความสะดวกในการติดต่อประสานงานและการเข้าถึงข้อมูล
คณะ						
วิทยาศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓
เกษตรศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พยาบาลศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ทรัพยากรธรรมชาติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ศิลปศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.6 การคัดเลือกหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ตามเกณฑ์ที่กำหนด

เกณฑ์ บริษัท	1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผน กลยุทธ์เผยแพร่ ข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ตที่ สามารถเข้าถึง ได้	2. บริษัทก่อตั้ง และมีการดำเนิน กิจการมาเป็น ระยะเวลา มากกว่า 10 ปี	3. รางวัล/การ ยอมรับ คือ มี การรับรอง มาตรฐาน คุณภาพต่างๆ	4. บริษัทมีการ วางแผนกล ยุทธ์เองโดย ไม่ได้เป็น บริษัทในเครือ ที่ใช้แผนกล ยุทธ์จากบริษัท แม่	5. ความสะดวก ของผู้บริหาร หรือพนักงานใน การให้สัมภาษณ์
แมนเอ โพรสเซนฟู๊ดส์ จำกัด	✓	✓	✓	✓	✓
สงขลาแคนนิ่ง จำกัด	✓	✓	✓	✓	✓

จากการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบโดยใช้เกณฑ์ที่ได้แสดงในตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่คัดเลือกมามีจำนวน 5 คณะ และหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นบริษัทเอกชนนอกที่คัดเลือกจำนวน 2 บริษัท เพื่อนำมาเปรียบเทียบสมรรถนะการดำเนินงานของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์สำหรับคณะวิศวกรรมศาสตร์ สามารถแสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ

คู่เปรียบเทียบ	
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
1. คณะวิทยาศาสตร์	1.บริษัท แมนเอ โพรสเซนฟู๊ดส์ จำกัด
2. คณะเกษตรศาสตร์	2.บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด
3. คณะพยาบาลศาสตร์	
4. คณะทรัพยากรธรรมชาติ	
5. คณะศิลปศาสตร์	

4.4 ผลการสำรวจข้อมูลคณะวิศวกรรมศาสตร์

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้เสนอต่อรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาระบบคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อทำการทวนสอบข้อมูลความถูกต้องและครบถ้วน ซึ่งสามารถสรุปจุดเด่น - จุดด้อยของคณะวิศวกรรมศาสตร์ ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์จุดเด่น – จุดด้อยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ประเด็นคำถาม	จุดเด่น	จุดด้อย
<p>1. ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร</p> <p>1.1 การกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารระดับคณะ ผู้บริหารระดับภาควิชา หัวหน้ากลุ่มงาน และกลุ่มงานแผนงานและพัฒนาคุณภาพ จัดทำร่างเบื้องต้นของวิสัยทัศน์และพันธกิจ ก่อนนำเข้าสู่การรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทั้งหมด ทำให้เป็นการประหยัดเวลาในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ● มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกับบุคลากรทั้งหมดฯ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม ● หลังจากได้ข้อสรุปจากการกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจนำไปทำประชาพิจารณ์ผ่านเว็บไซต์ email และเอกสาร เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทั้งหมดฯ อีกครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> ● ขาดการให้ความสำคัญจากบุคลากรภายในคณะ โดยบุคลากรที่เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการมักมีจำนวนน้อย (คิดเป็น 18% ของบุคลากรทั้งหมดฯ) รวมถึงบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์มีน้อยมาก ● บุคลากรที่เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการบางท่านอาจยังมีความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจไม่มาก ● ไม่มีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน ฯลฯ) และนักศึกษา เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจ
<p>1.2 การวิเคราะห์และทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารระดับคณะ ผู้บริหารระดับภาควิชา/หน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ● มีการแบ่งกลุ่มตามเป้าประสงค์ และตามผู้ปฏิบัติงานหลักที่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์นั้น ๆ เพื่อให้การวิเคราะห์องค์กร(SWOT) ที่ทำได้ในเชิงลึก และตรงตามเป้าประสงค์ 	<ul style="list-style-type: none"> ● รอบเวลาในการวิเคราะห์หรือทบทวนค่อนข้างนาน กล่าวคือทุก 2-3 ปี ทำให้ข้อมูลบางอย่างไม่ทันสมัยต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ● ขาดการให้ความสำคัญจากบุคลากรภายในคณะ โดยบุคลากรที่เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการมีจำนวนน้อย บุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโดยตรงบางท่านไม่ได้เข้าร่วมให้ข้อมูลหรือร่วมวิเคราะห์ทำให้ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ครอบคลุมในบาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	จุดเด่น	จุดด้อย
<p>1. ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> มีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต) ข้อมูลทางการเงิน บุคลากร และทรัพยากรต่างๆ มาใช้ประกอบในการกำหนดทิศทางขององค์กร 	<p>ประเด็น นอกจากนี้บุคลากรที่เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการบางท่าน อาจยังมีความเข้าใจในเรื่องการวิเคราะห์องค์กร (SWOT) ไม่มากนัก</p> <ul style="list-style-type: none"> ไม่มีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน ฯลฯ) และนักศึกษา เข้าไปมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์องค์กร (SWOT)
<p>2. ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>2.1 การกำหนดแผนกลยุทธ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร ประกอบด้วยคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้ากลุ่มงาน และบุคลากรของกลุ่มงานแผนงานและพัฒนาคุณภาพ จัดทำร่างแผนกลยุทธ์เบื้องต้น ก่อนนำเข้าสู่การรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทั้งคณะ ทำให้เป็นการประหยัดเวลาในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ รวมถึงทำให้เห็นภาพกลยุทธ์เบื้องต้นขององค์กรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต) ข้อมูลทางการเงิน บุคลากร และทรัพยากรต่างๆ มาใช้ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรที่เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการมีจำนวนน้อย ซึ่งเมื่อเกิดการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์ ยังไม่เข้าใจในทิศทางเดียวกัน ขาดการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน ฯลฯ) และนักศึกษา ทำให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น อาจจะไม่สะท้อนถึงความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	จุดเด่น	จุดด้อย
<p>2. ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกันของบุคลากรทั้งคณะฯ โดยผู้บริหารระดับคณะฯ ผู้บริหารระดับภาควิชา/หน่วยงาน และบุคลากรของคณะฯ เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ● หลังจากได้ร่างแผนกลยุทธ์ มีการนำไปเผยแพร่ทำประชาพิจารณ์ผ่านเว็บไซต์/email และเอกสาร เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทั้งคณะฯ อีกครั้ง สำหรับการนำข้อมูลมาปรับปรุง/ทบทวนแผนกลยุทธ์ ● มีการนำร่างแผนกลยุทธ์เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์และเหมาะสมก่อนนำไปประกาศใช้ภายในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงไม่ได้เข้าร่วมวางแผนกลยุทธ์ ทำให้การกำหนดแผนกลยุทธ์อาจจะไม่สมบูรณ์มากนัก ● บุคลากรผู้เข้าร่วมสัมมนาบางท่านยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัด ส่งผลให้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นบางตัวไม่สามารถวัดได้จริง รวมถึงการหาข้อมูล/หลักฐานอ้างอิงทำได้ยาก และไม่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้จริง
<p>2.2 การกำหนดแผนปฏิบัติการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการกำหนดกิจกรรมหรือปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ครอบคลุม เวลา หน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม งบประมาณของแต่ละกิจกรรม รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญ ส่งผลให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและตรวจติดตามผลการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ใช้ระยะเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติการค่อนข้างน้อย กล่าวคือ ดำเนินการควบคู่ไปกับการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้แผนปฏิบัติการบางเป้าประสงค์ขาดความสมบูรณ์ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นไม่สามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ได้ทั้งหมด

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	จุดเด่น	จุดด้อย
		ผู้บริหารระดับภาควิชาฯ เช่นหัวหน้าภาควิชาฯ หรือรองหัวหน้าภาควิชาฯ เข้าร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติการน้อย ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่อง/ เชื่อมโยงในการนำไปปรับใช้ในภาควิชาฯ
<p>3. ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์</p> <p>3.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • มีช่องทางการสื่อสารแผนปฏิบัติการหลายช่องทาง เช่น ผ่านทาง website ระบบเอกสารภายใน email รวมทั้งผู้นำองค์กรได้ให้ความสำคัญด้วยการสื่อสารผ่านการประชุมในเวทีต่าง ๆ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดแผนกลยุทธ์ของบางภาควิชา/หน่วยงานไม่ได้เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์คณะฯ รวมทั้งตัวชี้วัดจากแผนกลยุทธ์ของคณะฯ ไม่ได้เชื่อมโยงไปยังระดับภาควิชา/หน่วยงาน ส่งผลให้แผนปฏิบัติการบางด้านไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง และไม่ไปในทิศทางเดียวกัน • บุคลากรบางส่วนไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ทำให้ไม่บรรลุในตัวชี้วัดบางตัว • ขาดความร่วมมือในบางหน่วยงานที่จะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานในบางกิจกรรม

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	จุดเด่น	จุดด้อย
<p>4. ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และบูรณาการ</p> <p>4.1 การติดตามและประเมินผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> มีการติดตามรายงานผลการดำเนินงานทุกสิ้นปี และนำเสนอต่อที่ประชุมกรรมการคณะฯ เพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน รวมถึงพิจารณาหาทางปรับปรุงแก้ไขตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่บรรลุเป้าหมายตามแผน 	<ul style="list-style-type: none"> เนื่องจากคณะฯ มีตัวชี้วัดหรือการประเมินหลายรูปแบบ (ตัวชี้วัดของ สกอ. สมศ. กพร. และแผนกลยุทธ์) ส่งผลให้การติดตามผลการดำเนินงานแผนกลยุทธ์ยังไม่มีประสิทธิภาพที่ดีพอ เมื่อเทียบกับตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่มีคณะกรรมการจากภายนอกมาตรวจติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี ระบบการติดตามและประเมินผลยังไม่มีประสิทธิภาพ กำหนดกรอบในการติดตามและประเมินผลนานไป ควรจะมีกำหนดกรอบในการติดตาม เช่น ทุกไตรมาส การพิจารณาหาแนวทางแก้ไขสำหรับตัวชี้วัดบางตัว ไม่ได้มีมาตรการหรือแนวทางอย่างจริงจัง ทำให้ผลการประเมินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
<p>4.2 การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> มีระบบการจัดการฐานข้อมูลที่ดี ในปัจจุบันได้มีการดำเนินงานไปแล้วหลายฐานข้อมูล เช่น ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ด้านการบริการวิชาการ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านคุณภาพบัณฑิต เป็นต้น สามารถดึงข้อมูลจากระบบมารายงานผลการดำเนินงานได้ ทำให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ และสามารถระบุแหล่งอ้างอิงได้ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> ระบบสารสนเทศปัจจุบันยังมีข้อจำกัดโดยการป้อนข้อมูลบางส่วนยังต้องให้ภาควิชาฯ ส่งเป็น Hard Copy มาให้ส่วนกลางเป็นคนป้อนข้อมูลและสรุปผล นอกจากนี้ระบบฯ ยังขาดความเชื่อมโยงไปยังภาควิชาฯ หรือหน่วยงานย่อย

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	จุดเด่น	จุดด้อย
<p>4. ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และบูรณาการ(ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีคณะทำงานจัดทำระบบฐานข้อมูล มีการกำหนดรอบการประชุมอย่างชัดเจน เพื่อร่วมกันพิจารณา/ปรับปรุง รวมถึงการกำหนดรูปแบบในการจัดระบบฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ ตรงกับความต้องการใช้งาน ● การมีส่วนร่วมระหว่างภาควิชาและหน่วยงานภายในคณะฯ ในการจัดทำระบบฐานข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงกับความต้องการใช้งาน ● มีการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันในการจัดทำระบบฐานข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ● การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดในการประเมินผล จาก สกอ. สมศ. และ ก.พ.ร. ทำให้การออกแบบระบบการจัดการฐานข้อมูลมีความยุ่งยาก ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน ● โปรแกรมเมอร์ผู้ดูแลระบบฐานข้อมูลมีภาระงานเป็นจำนวนมาก ทำให้การพัฒนาฐานข้อมูลไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ● ภาควิชา/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการป้อนข้อมูลหรือให้ข้อมูลไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด

4.5 ผลการสำรวจข้อมูลคู่เปรียบเทียบ

คณะผู้วิจัยได้คัดเลือกคณะคู่เปรียบเทียบ ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะทรัพยากรธรรมชาติและคณะศิลปศาสตร์ และได้ทำการติดต่อในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรดังกล่าว โดยมีการส่งประเด็นสัมภาษณ์ล่วงหน้าแล้วจึงนัดหมายกลุ่มเป้าหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 4.9 เมื่อสัมภาษณ์เสร็จดำเนินการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผล พร้อมส่งกลับไปให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเนื้อหา

ตารางที่ 4.9 การสำรวจข้อมูลคู่เปรียบเทียบ

หน่วยงาน	ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์	วันที่สัมภาษณ์
<i>1. หน่วยงานภายใน</i>		
<i>มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์</i>		
1.1 คณะเกษตรศาสตร์	คุณสมหมาย สุขแจ่ม (หัวหน้างานนโยบายและแผน)	19 พ.ย.2553, 13 ธ.ค.2553 และ 28 ม.ค.2554
1.2 คณะวิทยาศาสตร์	คุณธนากร ทองอนันต์ (หัวหน้างานนโยบายและแผน)	23 พ.ย.2553, 16 ธ.ค.2553 และ 2 ก.พ.2554
1.3 คณะพยาบาลศาสตร์	คุณจรรยา ชูจันทร์ (หัวหน้ากลุ่มงานแผนงาน ประกัน คุณภาพและสารสนเทศ)	23 พ.ย.2553, 14 ธ.ค.2553 และ 3 มี.ค.2554
1.4 คณะศิลปศาสตร์	คุณอัญญรัตน์ ตันไพโรจน์ (รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป)	24 พ.ย.2553, 20 ธ.ค.2553 และ 2 ก.พ.2554
1.5 คณะทรัพยากรธรรมชาติ	คุณวิไลลักษณ์ สิงขรัตน์ (หัวหน้างานนโยบายและแผน) คุณมะลิ นิลสุวรรณ (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ)	24 พ.ย.2553, 14 ธ.ค.2553 และ 4 ก.พ.2554

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

หน่วยงาน	ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์	วันที่สัมภาษณ์
2. หน่วยงานภายนอก มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์		
2.1 บริษัท แมนเอโฟรสเซน ฟู้ดส์ จำกัด	คุณพิงเนส ศักดานรเศรษฐ (ผู้ช่วยผู้จัดการ โรงงาน)	14 ม.ค.2554
2.2 บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด	คุณชัยวัฒน์ เจริญรุจิตานนท์ (รองประธานกรรมการฝ่ายบริหาร) คุณจันทิรา หนูฤทธิ์ (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหารคุณภาพ)	21 ม.ค.2554

โดยผลจากการสัมภาษณ์ได้นำไปวิเคราะห์จุดเด่น – จุดด้อยในเชิงเปรียบเทียบกับคณะ/
หน่วยงานอื่น ๆ แสดงไว้ในภาคผนวก ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์จุดเด่น – จุดด้อยของคณะ/หน่วยงาน

ประเด็นในการศึกษา	แสดงข้อมูลใน
1. ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร	ภาคผนวก ค.
2. ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ภาคผนวก ง.
3. ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์	ภาคผนวก จ.
4. ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และบูรณาการ	ภาคผนวก ฉ.

4.6 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีและโอกาสการนำไปประยุกต์ใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์

การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นศึกษา
ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกับรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาระบบคุณภาพ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยพิจารณาถึงจุดเด่นในกระบวนการ
วางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มเปรียบเทียบกับเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาจุดด้อยของคณะ
วิศวกรรมศาสตร์ ดังแสดงได้ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี

ประเด็นศึกษา	ประเด็นย่อย	คู่เปรียบเทียบภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์					คู่เปรียบเทียบภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	
		คณะ วิทยา ศาสตร์	คณะ พยาบาล ศาสตร์	คณะ เกษตร ศาสตร์	คณะ ทรัพยากร ธรรมชาติ	คณะ ศิลป ศาสตร์	Man A	SC
1. การจัดวาง ทิศทางของ องค์กร	1.1 การกำหนดและ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ	● (1.1.1)		● (1.1.2)	● (1.1.3)		● (1.1.4)	● (1.1.5)
	1.2 การวิเคราะห์และ ทบทวน SWOT	● (1.2.1)	● (1.2.2)	● (1.2.3)		● (1.2.4)		● (1.2.5)
2. การวางแผน เชิงกลยุทธ์	2.1 การกำหนดแผนกล ยุทธ์	● (2.1.1)		● (2.1.2)	● (2.1.3)		● (2.1.4)	
	2.2 การกำหนดแผนปฏิบัติ การ	● (2.2.1)		● (2.2.2)	● (2.2.3)	● (2.2.4)	● (2.2.5)	
3. การ ดำเนินงานตาม แผนกลยุทธ์	3.1 การนำแผนกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ						● (3.1.1)	● (3.1.2)
4. การติดตาม ประเมินผลและ บูรณาการ	4.1 การติดตามและ ประเมินผล		● (4.1.1)		● (4.1.2)			● (4.1.3)
	4.2 การประยุกต์ใช้ระบบ สารสนเทศ	● (4.2.1)		● (4.2.2)				● (4.2.3)

หมายเหตุ

● คือ แนวปฏิบัติที่ดี

Man A คือ บริษัทแมนเอโฟรสเซนฟู้ดส์ จำกัด

SC คือ บริษัทสงขลาแคนนิ่ง จำกัด

จากตารางที่ 4.11 สามารถอธิบายรายละเอียดแนวปฏิบัติที่ดีของคณะ/หน่วยงานต่างๆ ดังนี้

1. การจัดวางทิศทางขององค์กร

1.1 การกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ

(1.1.1) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะวิทยาศาสตร์ ได้แก่

- มีการประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจผ่านองค์การนักศึกษาของคณะวิทยาศาสตร์

- ทีมผู้บริหารจะทำการประชุมหารือกันเพื่อกำหนดแนวทางของวิสัยทัศน์ พันธกิจขึ้นมา ก่อน เพื่อเป็นแนวทางของวิสัยทัศน์ พันธกิจของคณะ

(1.1.2) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะเภสัชศาสตร์ ได้แก่

- ใช้วิธีจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการซึ่งผู้ที่เข้าร่วมประกอบด้วย ทีมผู้บริหารระดับคณะ ผู้บริหารระดับภาควิชา ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าภาควิชา กรรมการที่มาจากการแต่งตั้ง โดยเป็นคณะกรรมการประจำคณะและเลขานุการคณะประมาณ 20 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยการจับสลากเพื่อให้แต่ละกลุ่มปรึกษาร่วมกัน และให้แต่ละกลุ่มนำเสนอความคิดของตนเองในที่ประชุม และหาข้อสรุปร่วมกัน ทั้งนี้งานนโยบายและแผน เป็นผู้เตรียมข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลการประเมินคุณภาพภายใน ข้อมูลของวิสัยทัศน์ พันธกิจเดิม ข้อมูล การ SWOT คณะ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เป็นต้น

(1.1.3) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- ทีมผู้บริหารเป็นผู้จัดทำร่างกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขึ้นมาก่อนในเบื้องต้น เพื่อเป็นแนวทางของวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะ โดยใช้วิธีการจัดประชุมหารือกัน 5 ครั้ง เพื่อเป็นการถ่วงถ่วงแนวทางของวิสัยทัศน์และพันธกิจ

- มีบุคลากรของคณะเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจำนวนมาก (96 ท่าน) จะแบ่งกลุ่ม ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ ด้านการจัดการความรู้ ด้านวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและ ด้านศิลปวัฒนธรรม ซึ่งจะแบ่งบุคลากรตามความถนัดของบุคลากรเอง

(1.1.4) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท แมนเอโพรสเซนฟู้ดส์ จำกัด ได้แก่

- มีการประชาสัมพันธ์ส่วนที่เกี่ยวข้องให้กับชุมชน เช่น ด้านสิ่งแวดล้อมในการบำบัดน้ำเสียให้ให้คนในชุมชนรับทราบและเข้าใจ โดยการให้ความรู้และแจกแผ่นพับ ใบปลิว

- มีการประชุม (Manage Review) ทีมบริหารระดับสูงเพื่อทบทวนทุกไตรมาส (3 เดือน) โดยแต่ละฝ่ายจะนำข้อมูล เช่น ข้อมูลตัวชี้วัด เป็นต้น ในส่วนที่รับผิดชอบมาปรึกษาร่วมเพื่อปรับปรุงและแก้ไขแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการให้เป็นไปตามเป้าหมาย

(1.1.5) เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีของการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท สงขลา แคนนิ่ง จำกัด ได้แก่

- มีการใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือกันให้ผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับปฏิบัติการของแต่ละแผนกจะเสนอความต้องการและปัญหาของแผนกนั้นๆ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

1.2 การวิเคราะห์และทบทวน SWOT

(1.2.1) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการวิเคราะห์และทบทวน SWOT ของคณะวิทยาศาสตร์ ได้แก่

- ในการวิเคราะห์ SWOT ของคณะเป็นการวิเคราะห์โดยให้แต่ละหน่วยงานทำการทำการวิเคราะห์ SWOT ตนเองก่อน แล้วงานนโยบายและแผน รวมทั้งคณะกรรมการประจำคณะจะกลั่นกรองและจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการขึ้นเพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์ SWOT ในภาพรวมของคณะ

(1.2.2) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการวิเคราะห์และทบทวน SWOT ของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

- ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยมีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ และแบ่งกลุ่มในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็น 4 กลุ่มตามยุทธศาสตร์หลักของคณะ ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านบริหารทั่วไป โดยวิทยากรมีบทบาทเป็นผู้ดูแลและให้คำแนะนำแต่ละกลุ่ม หลังจากนั้นจะทำการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการรับทราบผ่านทางเอกสารรายงานการประชุม

- การทบทวนการวิเคราะห์ SWOT จะทำทุกปีโดยใช้วิธีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการอีกเช่นกัน

(1.2.3) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการวิเคราะห์และทบทวน SWOT ของคณะเภสัชศาสตร์ ได้แก่

- ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจัดในวันเดียวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจภายในครึ่งวันเช้า โดยรองคณบดีทุกฝ่ายจะมีการนำเสนอเสียงสะท้อนจากลูกค้ำ ได้แก่ นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต ซึ่งเสียงสะท้อนนี้รองคณบดีได้รับมาจากหลากหลายช่องทาง เช่น รองคณบดีฝ่ายวิชาการมีการพูดคุย สอบถามจากประธานชั้นปีเกี่ยวกับความต้องการของนักศึกษาหรือให้ประธานชั้นปีแสดงความคิดเห็นถึงความต้องการของนักศึกษาผ่านทางอีเมลล์ส่งต่อรองคณบดีฝ่ายวิชาการ เป็นต้น และเสนอให้ในที่ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการได้รับทราบ และงานนโยบายและแผนจะจัดเตรียมข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลการประเมินคุณภาพภายใน เป็นต้น มาใช้ประกอบในการวิเคราะห์ SWOT ของคณะ

- มีการใช้แนวทาง TQA ในการวิเคราะห์องค์กร (SWOT) เช่น มีการกำหนดสมรรถนะหลัก พิจารณาความท้าทายเชิงกลยุทธ์ พิจารณากลุ่มเปรียบเทียบ และคำนึงถึงค่านิยมองค์กร

- ทำการทบทวนการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคทุก 2 ปี เพื่อให้สามารถปรับปรุงหรือแก้ไขข้อมูลให้ทันสมัยโดยใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้วยเช่นกัน

(1.2.4) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการวิเคราะห์และทบทวน SWOT ของคณะศิลปศาสตร์ ได้แก่

- การวิเคราะห์องค์กร (SWOT) ค่อนข้างมีความละเอียด และได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากมีการให้แต่ละหน่วยงานทำการ SWOT ตนเองมาก่อน

- ใช้หลัก Balanced Scorecard (BSC) ในการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ทรัพยากรของคณะโดยจะให้แต่ละหน่วยงานพิจารณา 5 ด้าน คือ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และอื่น ๆ เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แต่ละด้านภายในหน่วยงานตนเอง วิเคราะห์การนำไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อนำจุดแข็งไปแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นและหาทางหลบหลีกอุปสรรค โดยนำจุดอ่อนมาพิจารณาหาทางป้องกันและเสริมสร้างจุดแข็งนั้น ๆ

- มีการทบทวนพร้อมกับการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจทุก 2 ปี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยและแก้ไขในจุดอ่อนได้ทันท่วงที

(1.2.5) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการวิเคราะห์และทบทวน SWOT ของบริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด ได้แก่

- ใช้วิธีการประชุมหารือในทีมผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ แสดงความคิดเห็นโดยผู้จัดการฝ่ายจะกำหนดและเสนอประเด็นปัญหา ในฝ่ายของตนเอง และพิจารณาสิ่งที่ต้องการในอนาคต และสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุง และให้ทุกคนเลือกเพื่อลงคะแนนในการเลือก จุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท

- มีการทบทวนการวิเคราะห์องค์กร(SWOT) ทุก 1 ปีซึ่งใช้วิธีการประชุมเพื่อให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเช่นกัน

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 กำหนดแผนกลยุทธ์

(2.1.1) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการกำหนดแผนกลยุทธ์ของคณะวิทยาศาสตร์ ได้แก่

- หลังจากได้แผนกลยุทธ์ มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และเปิดโอกาสให้อภิปรายแสดงความคิดเห็นจนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และส่งผลให้สามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ผ่านการประชุมกับบุคลากรในหน่วยงานของตนเองได้

(2.1.2) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการกำหนดแผนกลยุทธ์ของคณะเกษตรศาสตร์ ได้แก่

- ทีมผู้บริหารของคณะมีการกำหนดร่างแผนกลยุทธ์ขึ้นมาก่อนโดยการประชุมปรึกษาหารือกัน ซึ่งงานนโยบายและแผนจะเป็นผู้เตรียมข้อมูล เช่น ข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT คณะ ข้อมูลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา เป็นต้น เพื่อนำมาเป็นแนวทางให้กับบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

(2.1.3) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการกำหนดแผนกลยุทธ์ของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- ทีมผู้บริหารของคณะเป็นผู้จัดทำร่างกำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นมาก่อน โดยการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการกำหนดแผนกลยุทธ์ โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมซึ่งจะแบ่งกลุ่มคละกันไปตามความถนัดของผู้เข้าร่วมการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

- มีการให้ภาควิชา/หน่วยงานกำหนดแผนกลยุทธ์ของตนเอง เนื่องจากภาควิชา/หน่วยงานจะทราบถึงศักยภาพของตนเอง โดยวิธีการเช่นเดียวกันกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ของคณะ ทำให้มีขอบเขตในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

(2.1.4) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการกำหนดแผนกลยุทธ์ของบริษัท แมนเอโพรสเซนฟู๊ดส์ จำกัด ได้แก่

- พนักงานในบริษัทมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านการประชาสัมพันธ์จากผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ หลังจากมีการร่างแผนกลยุทธ์หรือกำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นมา

- แผนกลยุทธ์มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป แผนกลยุทธ์ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปด้วย

2.2 การกำหนดแผนปฏิบัติการ

(2.2.1) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดแผนปฏิบัติการของคณะวิทยาศาสตร์ ได้แก่

- ใช้วิธีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานเสนอกิจกรรมภายใต้ขอบเขตของแผนกลยุทธ์ โดยใช้ระยะเวลาดำเนินงานเป็นเวลา 1 เดือน

(2.2.2) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดแผนปฏิบัติการของคณะเกษตรศาสตร์ ได้แก่

- ใช้วิธีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยผู้บริหารมีการสื่อสารผ่านเวทีการประชุมในช่วงแรก หลังจากนั้นแบ่งกลุ่มผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการออกเป็น 4 กลุ่มตามยุทธศาสตร์หลัก เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในช่วงท้าย โดยให้แต่ละกลุ่มออกมานำเสนอในที่ประชุมใหญ่ ทำให้ได้ร่างแผนปฏิบัติการ ซึ่งงานนโยบายและแผนเป็นผู้คัดกรองเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะ

(2.2.3) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดแผนปฏิบัติการของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- ภาควิชา/หน่วยงานมีการกำหนดแผนปฏิบัติการของแต่ละภาควิชา/หน่วยงาน หลังจากที่ได้มีการกำหนดแผนปฏิบัติการของคณะ ไปแล้ว ซึ่งจะใช้วิธีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเช่นกัน

(2.2.4) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดแผนปฏิบัติการของคณะศิลปศาสตร์ ได้แก่

- ใช้วิธีการจัดประชุม ซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินงานเป็นเวลา 1 เดือน โดยแต่ละฝ่ายพิจารณาถึงศักยภาพในการดำเนินงานเพื่อกำหนดงานของตนเอง และนำเสนอผู้บริหารคณะพิจารณาอนุมัติความเห็นชอบ

(2.2.5) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดแผนปฏิบัติการของบริษัท แมนเอ โพรสเซนฟูคส์ จำกัด ได้แก่

- ใช้เวลาได้มาซึ่งแผนปฏิบัติการประมาณ 1 เดือน โดยการประชุมปรึกษาหารือหรือแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับปฏิบัติการ โดยให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายเสนอความต้องการของฝ่ายตนเองเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเห็นชอบและนำมาใช้เป็นแผนปฏิบัติการ

3. การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

3.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ

(3.1.1) เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของบริษัท แมนเอ โพรสเซนฟูคส์ จำกัด ได้แก่

- มีการประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ที่แตกต่างจากการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย คือ มีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ และจัดทำเป็นเอกสารแผ่นพับ รวมทั้งให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายไปสื่อสารกับพนักงานของตนเองเพื่อประชุมหรือ วางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งทุกคนในบริษัทให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

(3.1.2) เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของบริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด ได้แก่

- มีการจัดประชุมทีมผู้บริหารเพื่อชี้แจงแผนปฏิบัติการและจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ การแจกแผ่นพับโดยทุกคนในบริษัทให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของบริษัท

4. การติดตาม ประเมินผล และบูรณาการ

4.1 การติดตามและประเมินผล

(4.1.1) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการติดตามและประเมินผลของคณะพยาบาลศาสตร์ ได้แก่

- มีการวิเคราะห์เทียบเป็นร้อยละซึ่งเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณของผลการดำเนินงาน เช่น การนำกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้จริงเทียบกับการกำหนดจำนวนกิจกรรมที่จะดำเนินการ เป็นต้น และมีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในตัวชี้วัดสำคัญที่บ่งบอกความอยู่รอดของคณะ

- มีนำข้อมูลดัชนีชี้วัด (KPIs) ของสถาบันคู่แข่งมาเปรียบเทียบ เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นต้น เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผลการดำเนินงานใกล้เคียงกัน

- กลุ่มงานแผนงาน ประกันคุณภาพและสารสนเทศ มีการออกแบบแบบฟอร์มที่เป็นทั้งข้อมูลที่พิมพ์ลงกระดาษและข้อมูลที่ต้องกรอกผ่านไฟล์ข้อมูลเป็น โปรแกรมเอกเซล (Excel) เพื่อให้ทุกภาควิชา/หน่วยงานสะดวกในการรายงานผลการปฏิบัติงาน

(4.1.2) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการติดตามและประเมินผลของคณะทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- มีการพิจารณาข้อมูลของปีที่ผ่านมา โดยดูปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อดัชนีชี้วัด เช่น จำนวนผลงานด้านวิจัย หากมีอาจารย์เกษียณพร้อมกันจำนวนมาก ทางคณะจะต้องดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ดัชนีชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย เป็นต้น

- มีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลของคณะในมหาวิทยาลัย คือ คณะอุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งมีการทำงานคล้ายคลึงกันมาเปรียบเทียบ

(4.1.3) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการติดตามและประเมินผลของบริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด ได้แก่

- มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน เพื่อระบุสาเหตุ มาตรการแก้ไข และมาตรการป้องกันเป็นเอกสาร

4.2 การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ

(4.2.1) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการใช้งานระบบสารสนเทศมาของคณะวิทยาศาสตร์ ได้แก่

- มีการให้แต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบนำข้อมูลเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลของคณะ โดยมีการรายงานแบบ Real time (ระบบที่สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทันทีที่ต้องการ) สำหรับตัวชี้วัดที่มีระบบฐานข้อมูลรองรับ และการรายงานแบบ Manual ที่ใช้การกรอกข้อมูลลงแบบฟอร์มสำหรับตัวชี้วัดที่ไม่มีระบบฐานข้อมูลรองรับ

- มีคณะกรรมการพัฒนาระบบสารสนเทศทำหน้าที่ดูแลระบบสารสนเทศทั้งหมด ซึ่งจะทำงานกับหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ของคณะ เพื่อพัฒนาระบบสำหรับรองรับความต้องการของคณะ

(4.2.2) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการใช้งานระบบสารสนเทศมาของคณะเกษตรศาสตร์ ได้แก่

- งานนโยบายและแผนมีการออกแบบแบบฟอร์มทั้งเป็นข้อมูลที่กรอกในกระดาษและกรอกข้อมูลผ่านโปรแกรม Excel เข้าสู่ระบบฐานข้อมูล โดยทุกหน่วยงานมีหน้าที่กรอกข้อมูลเข้าสู่ระบบทุก 1 เดือน และงานนโยบายและแผนจะเป็นผู้คัดกรองข้อมูลเพื่อรายงานแล้วแจกจ่ายไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ระบบฐานข้อมูลมีการรวมข้อมูลต่างๆ ได้แก่ การประกันคุณภาพ ดัชนีชี้วัด เป็นต้น เพื่อสะดวกต่อผู้ใช้งานในการค้นหาข้อมูล

- มีการประเมินผลระบบฐานข้อมูลของผู้ใช้งาน โดยการสุ่มตัวอย่างเพื่อสอบถามความพึงพอใจหรือปัญหาในการใช้งาน

(4.2.3) เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของการใช้งานระบบสารสนเทศของบริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด ได้แก่

- ฝ่ายบริหารคุณภาพมีการออกแบบแบบฟอร์มเป็นโปรแกรมExcel และให้เจ้าหน้าที่เอกสารแต่ละฝ่าย/หัวหน้าแผนก หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่ป้อนข้อมูลผลการดำเนินงานเข้าสู่โปรแกรม

- มีการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานเข้าสู่โปรแกรมทุกเดือน

- หลังจากบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์แล้วทางฝ่ายบริหารคุณภาพมีการกำหนดให้ทำการพิมพ์เป็นเอกสารออกมาเพื่อเสนอต่อผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่าย ผู้บริหาร ฝ่ายบริหารคุณภาพ ตามลำดับ และส่งสำเนานั้นคืน ไปยังต้นสังกัด

4.6.2 วิเคราะห์โอกาสในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ การวิเคราะห์โอกาสการนำไปประยุกต์ใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ ได้เสนอให้รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาของคณะวิศวกรรมศาสตร์เป็นผู้พิจารณาโอกาสความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้เพื่อความถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุดตามปัจจัยแห่งความสำเร็จต่าง ๆ ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์โอกาสการนำไปประยุกต์ใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
1. ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร						
1.1 การกำหนดและ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ	<p>1.1.1 ผู้บริหารจัดทำร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจเบื้องต้น เพื่อเป็นการ ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน ทำให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจมี ความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>1.1.2 ควรเชิญนักศึกษาและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจาก ภายในและภายนอกเข้าร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ</p> <p>1.1.3 ขั้นตอนการทำประชาพิจารณ์ ควรครอบคลุมถึงการรับ ฟังความคิดเห็นจากกลุ่มนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน ฯลฯ)</p>	✓	✓	✓	<p>เป็นประเด็นที่ น่าสนใจ และ สามารถนำไปใช้เป็น แนวทางในการ ดำเนินงานได้</p> <p>รับไปพิจารณาหา รูปแบบต่อไป</p>	

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
1.2 การวิเคราะห์และ ทบทวน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค	<p>1.2.1 ควรมีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT ให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนา</p> <p>1.2.2 แต่ละภาควิชา/หน่วยงานทำการวิเคราะห์ SWOT ภายในหน่วยงานย่อยก่อน แล้วจึงร่วมกันทำการวิเคราะห์ SWOT เป็นภาพรวมของคณะฯ</p> <p>1.2.3 ใช้แนวทาง TQA ในการวิเคราะห์ SWOT เช่น มีการกำหนดสมรรถนะหลัก ค่านิยมองค์กร พิจารณาความท้าทายเชิงกลยุทธ์ คู่เปรียบเทียบ</p>	✓	✓	✓	✓	<p>เป็นประเด็นที่น่าสนใจเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน</p> <p>พิจารณาต่อไปในความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ</p> <p>คณะฯ ใช้แนวทาง TQA ในการดำเนินการแต่ต้องปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
	<p>1.2.4 ทบทวนการวิเคราะห์ห้องจักร SWOT ทุกปี เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัย และสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรตามสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>1.2.5 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการมีการระดมการแบ่งกลุ่มย่อย (ตามภารกิจหรือเป้าประสงค์ของคณะฯ) และกำหนดผู้มีส่วนรับผิดชอบโดยตรง / มีส่วนเกี่ยวข้องในการเข้าร่วมสัมมนา</p> <p>1.2.6. ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการควรให้รองคณบดีทุกฝ่ายได้เสนอเสียงสะท้อนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจผ่านทางอีเมล การสอบถามพูดคุย หรือ ผ่านทางการทำแบบสอบถาม เป็นต้น</p>	✓	✓			<p>แนวทาง TQA ที่คณะฯ กำลังจะดำเนินการกำหนดให้ต้องมีการวิเคราะห์ทุกปี</p> <p>พิจารณาปรับหารูปแบบที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของคณะฯ ต่อไป</p>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
	1.2.7 ควรนำระบบคุณภาพ เช่น นำหลัก Balanced scorecard (BSC) มาใช้ในการวิเคราะห์ห้องค์กร (SWOT)		✓			พิจารณานำหลัก BSC มาปรับใช้กับคณะฯ
2. ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์						
2.1 การกำหนดแผนกลยุทธ์	2.1.1 ทีมผู้บริหารระดับคณะ/ภาควิชา/หน่วยงาน จัดทำร่างแผนกลยุทธ์เบื้องต้น	✓				
	2.1.2 มีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดกับผู้เข้าร่วมการสัมมนา		✓			นำมาปรับใช้กับการดำเนินงานของคณะฯ

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
	2.1.3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการมีการระบุนการแบ่งกลุ่มย่อย (ตามภารกิจหรือเป้าประสงค์ของคณะฯ) และกำหนดผู้มีส่วน รับผิดชอบโดยตรง / มีส่วนเกี่ยวข้องในการเข้าร่วมสัมมนา	✓				
	2.1.4 หลังจากได้แผนกลยุทธ์มีการประชุมสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับแผนและเปิดโอกาสให้อภิปรายแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และส่งผลให้แผน กลยุทธ์สามารถถ่ายทอดต่อไปยังหน่วยงานต่างๆ ได้	✓				พิจารณาหารูปแบบที่ เหมาะสมกับการ ดำเนินงานของคณะฯ ต่อไป
	2.1.5 ภาควิชา/ หน่วยงานควรมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของคณะฯ		✓			พิจารณาหาแนวทาง ให้ภาควิชา/หน่วยงาน ปฏิบัติได้จริงต่อไป

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
2.2 การกำหนด แผนปฏิบัติการ	<p>2.2.1 กิจกรรมตามภาควิชา/หน่วยงาน พิจารณากรอบจากแผนกลยุทธ์ และเสนอแผนปฏิบัติการกิจกรรมภายใต้กรอบดังกล่าว เพื่อให้ทีมผู้บริหารพิจารณาความสอดคล้อง</p> <p>2.2.2 ควรมีระยะเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม เพื่อให้แผนปฏิบัติการสอดคล้อง หรือสะท้อนต่อกลยุทธ์ในแต่ละด้านอย่างแท้จริง</p> <p>2.2.3 ควรมีการถ่ายทอด/สื่อสารแผนปฏิบัติการให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น</p>	✓	✓			<p>พิจารณาหาแนวทางให้ภาควิชาฯ ปฏิบัติได้จริงต่อไป</p> <p>พิจารณาหาแนวทางในการปฏิบัติได้จริงต่อไป</p> <p>คณะฯ ได้มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง รวมถึงมีการรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากการทำประชาพิจารณ์หรือผ่านทางช่องทางอื่นๆ</p>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
3. ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์						
3.1 การนำแผนกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ	<p>3.1.1 ควรมีการถ่ายทอด/สื่อสารแผนกลยุทธ์ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง ถือปฏิบัติอย่างจริงจัง</p> <p>3.1.2 การมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายนอกเหนือจากเดิม เช่น การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ เอกสารแผ่นพับ เป็นต้น เพื่อให้ทุกคนในคณะฯ ได้เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์</p> <p>3.1.3 ทีมผู้บริหารดูแลรับผิดชอบกลยุทธ์ในแต่ละด้านต้องติดตามดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชา นำแผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง</p>		✓			<p>พิจารณาหาแนวทางที่จะให้บุคลากรได้เห็นความสำคัญและถือปฏิบัติ</p> <p>พิจารณาปรับหารูปแบบที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของคณะฯ ต่อไป</p> <p>ต้องมีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
4. ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผลและบูรณาการ						
4.1 การติดตามและ ประเมินผล	4.1.1 การให้ความสำคัญ/วิเคราะห์เชิงคุณภาพสำหรับตัวชี้วัดที่ บ่งบอกถึงความอยู่รอดของคณะฯ			✓		พิจารณาตัวชี้วัดที่บ่ง บอกถึงความอยู่รอด ของคณะฯ ก่อน
	4.1.2 นำข้อมูลตัวชี้วัดของสถาบันคู่แข่ง หรือคณะต่างๆ ที่มี การทำงานคล้ายคลึงกันมาเปรียบเทียบ		✓			-
	4.1.3 ในการรายงานผลควรมีการวิเคราะห์สาเหตุกรณีตัวชี้วัด ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งการมาตรการแก้ไขและ ป้องกันควบคุมไปด้วย				✓	

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
	<p>4.1.4 รอบระยะในการติดตามและประเมินผล ไม่ควรนานเกินไป โดยอาจจะกำหนดรอบในการติดตามและประเมินผล ทุก 3 เดือน เป็นต้น</p> <p>4.1.5 ควรกำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดแต่ละตัว มีการรายงานผลการดำเนินงาน ตามรอบที่กำหนดเพื่อนำเสนอต่อทีมผู้บริหาร</p> <p>4.1.6 การพิจารณาข้อมูลผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อชี้วัด เพื่อจะได้หาแนวทางในการแก้ไขและป้องกันต่อไป</p>		✓			<p>มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการติดตามที่ชัดเจน</p> <p>พิจารณารูปแบบที่เหมาะสมต่อไป</p> <p>พิจารณารูปแบบที่เหมาะสมต่อไป</p>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังมีความ ไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
4.2 การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ	<p>4.2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศให้ภาควิชา/หน่วยงาน สามารถกรอกข้อมูลและรายงานผลแบบ Real time เพื่อให้ส่วนกลางสามารถดึงข้อมูลเพื่อรายงานผลได้</p> <p>4.2.2 ควรให้ผู้ใช้งานระบบสารสนเทศทำการประเมินระบบฐานข้อมูลอาจจะผ่านทางแบบสอบถาม เป็นต้น</p> <p>4.2.3 หลังจากมีการกรอกข้อมูลในระบบฐานข้อมูลแล้วนั้น ควรกำหนดให้มีการพิมพ์เอกสารออกมาเป็นกระดาษเพื่อทำเป็นรูปเล่มรายงานทุกเดือน เสนอต่อผู้บังคับบัญชาและทีมผู้บริหาร</p>	✓				<p>ภาควิชา/หน่วยงานสามารถดึงข้อมูลมาใช้ประโยชน์ร่วมกันได้</p> <p>อาจใช้การรายงานผลในรูปแบบของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นการประหยัดทรัพยากร</p>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ	ผลการพิจารณา				หมายเหตุ (ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากผู้บริหาร)
		มีการ ดำเนินการใน ปัจจุบัน	พิจารณาเห็น ว่าสามารถ ปรับปรุงตาม แนวทาง ดังกล่าวได้	พิจารณารับไว้ ศึกษาต่อไป	พิจารณาเห็น ว่ายังไม่เหมาะสม ต่อการ นำไปใช้	
	<p>4.2.4 ควรมีการอบรมให้ความรู้ในการใช้ระบบฐานข้อมูลแก่บุคลากรภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน</p> <p>4.2.5 ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้โปรแกรมเมอร์ผู้ออกแบบและดูแลระบบฐานข้อมูล ศึกษาความรู้เพิ่มเติมที่จะนำมาพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้ดีขึ้น</p> <p>4.2.6 ควรจะมีการพัฒนาต่อยอดจากระบบฐานข้อมูลของส่วนกลางคณะฯ เป็นฐานข้อมูลหรือโปรแกรมย่อย เพื่อประยุกต์ใช้กับหน่วยงานย่อยภายในองค์กร</p>	✓	✓			<p>สามารถดำเนินการได้</p> <p>คณะฯ ได้มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการพัฒนาศักยภาพตามความรู้ความสามารถของบุคลากรสามารถดำเนินการได้</p>

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

5.1 สรุปผลการศึกษา

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทำการเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยได้นำเทคนิคการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เข้ามาใช้ทำให้ได้แนวปฏิบัติที่ดีที่จะนำเสนอทางคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อนำไปพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะฯ เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมาของคณะฯ ไม่ได้มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะฯ กับหน่วยงานอื่น ทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่าคณะฯ อยู่ในสถานะใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยในด้านใดบ้าง ควรมีการสนับสนุนเพิ่มเติมหรือต้องแก้ไขในส่วนใดที่จะทำให้คณะฯ สามารถพัฒนาสู่ความเป็นสากลตามวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ที่ได้กำหนดเอาไว้ จึงได้มีการนำเทคนิคการเปรียบเทียบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มาพิจารณาปรับปรุงให้เหมาะสมและเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะฯ เพื่อให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้มีการปรับปรุงให้ เป็นไปตามแนวทางที่ได้จากการศึกษา

การศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ และบริษัทเอกชนจากภายนอกที่มีที่ตั้งในจังหวัดสงขลา ถึงว่าจะคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไม่มีการเปิดสอนในสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์เหมือนกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ และบริษัทเอกชนภายนอกซึ่งเป็นภาคการผลิตเชิงอุตสาหกรรมไม่มีการดำเนินงานเหมือนกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ แต่การศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำแนวปฏิบัติที่ดีนำมาประยุกต์และปรับใช้กับการดำเนินงานในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คณะผู้วิจัยได้เริ่มจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน จากการศึกษาทำให้ได้มาซึ่งประเด็นที่จะศึกษา การคัดเลือกคู่เปรียบเทียบ วิธีการในการสำรวจข้อมูล เพื่อนำมาประกอบในการศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ข้อมูลกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของแต่ละคณะ/หน่วยงาน และนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาทำการเปรียบเทียบ

สมรรถนะ และวิเคราะห์ตามประเด็นที่กำหนดของกลุ่มเปรียบเทียบเหล่านั้น ซึ่งเป็นการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้มาจากการเปรียบเทียบสมรรถนะจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำมาปรับใช้กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลจากการศึกษาข้อมูลที่ได้นำเทคนิคการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) มาใช้ในการศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน ทั้งจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และหน่วยงานภายนอกที่เป็นบริษัทเอกชน พบว่า มีหลายหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยสรุปตามประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การจัดวางทิศทางขององค์กร

1.1 การกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะทรัพยากรธรรมชาติ บริษัท แมนเอ โฟรสเซนฟูคส์ จำกัด และบริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด โดยผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญมีการประชุมหารือหรือสำหรับการกำหนดร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ในเบื้องต้นก่อนจะนำไปสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อชี้แจงและให้บุคลากรร่วมกันพิจารณา การเปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ห้องค์กร (SWOT) และข้อมูลปัจจัยอื่นๆ มาใช้ประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์และทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ และบริษัทสงขลาแคนนิ่ง จำกัด มีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้องค์กร (SWOT) มีการวิเคราะห์ SWOT จากหน่วยงานย่อย ๆ และนำไปสู่ระดับองค์กร มีการวิเคราะห์ห้องค์กร (SWOT) เป็นประจำทุกปี การนำระบบคุณภาพเข้ามามีเกี่ยวข้องในกระบวนการวิเคราะห์ห้องค์กร (SWOT) เช่น แนวทาง TQA และหลัก Balanced Scorecard (BSC) เป็นต้น

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การกำหนดแผนกลยุทธ์ ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะทรัพยากรธรรมชาติและบริษัทแมนเอ โฟรสเซนฟูคส์ จำกัด ทีมผู้บริหารเป็นผู้จัดทำร่างแผนกลยุทธ์ขึ้นมาก่อน มีการประชุม และจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการกำหนดแผนกลยุทธ์ หลังจากนั้นได้เปิดโอกาสให้อภิปรายเพื่อสร้างความเข้าใจให้ไปในทิศทางเดียวกัน การกำหนดกรอบของแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ เป็นต้น

2.2 การกำหนดแผนปฏิบัติการ ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะทรัพยากรธรรมชาติและบริษัท แมนเอ โฟรสเซนฟูคส์ จำกัด ใช้วิธีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดให้ภาควิชา/หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการ

ของหน่วยงานตนเองและกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนร่วมและพิจารณา เป็นต้น

3. การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

3.1 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ บริษัท แมนเอ โฟรตเซนฟูคส์ จำกัด และบริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด มีการประชุมทีมผู้บริหารเพื่อชี้แจงแผนปฏิบัติการ การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ จัดทำเอกสาร แผ่นพับ และให้หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ถ่ายทอดไปยังบุคลากรของตนเอง เป็นต้น

4. การติดตามและประเมินผลและบูรณาการ

4.1 การติดตามและประเมินผล ได้แก่ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะทรัพยากรธรรมชาติและบริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด โดยมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงปริมาณ มีข้อมูล KPIs ของสถาบันคู่แข่งมาเปรียบเทียบ การนำข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบเพื่อดูถึงพัฒนาการ การรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือนเพื่อระบุสาเหตุมาตรการแก้ไขและป้องกัน เป็นต้น

4.2 การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และบริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบข้อมูลนำข้อมูลเข้าสู่ระบบฐานข้อมูล มีการรายงานแบบ Real time มีการออกแบบ/กำหนดรูปแบบของการให้ข้อมูล มีการประเมินผลระบบฐานข้อมูลของผู้ใช้งาน มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีโปรแกรมย่อยสำหรับหน่วยงานต่างๆ การบันทึกข้อมูลลงในระบบฐานข้อมูลเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

นอกจากนี้ผลจากการวิเคราะห์โอกาสในการนำไปใช้กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า มีหลายกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่คณะวิศวกรรมศาสตร์สามารถนำไปปรับปรุงตามแนวทาง หรือพิจารณาข้อเสนอแนะ/แนวทางเพื่อใช้ในการศึกษาดำเนินงานต่อไป เช่น การรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์กร (SWOT) การให้หน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์องค์กร (SWOT) หน่วยงานตนเองก่อนจะนำไปสู่ระดับองค์กร มีการวิเคราะห์องค์กร (SWOT) เป็นประจำทุกปี การนำหลักระบบคุณภาพ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการวิเคราะห์องค์กร (SWOT) การจ่ายเงินรางวัล/ผลตอบแทนแก่หน่วยงานที่สามารถดำเนินงานบรรลุตามดัชนีชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้เพื่อสร้างแรงจูงใจ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้มากขึ้น รวมถึงการหาแนวทางที่จะให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ เป็นต้น

จากกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ สามารถนำไปปรับปรุงตามแนวทาง หรือพิจารณาข้อเสนอแนะ/แนวทางเพื่อใช้ในการศึกษาดำเนินงานต่อไปนั้น พบว่า

มีข้อดีหลายประการ เช่น การรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้คณะฯ ได้รับทราบข้อมูลในมุมมองที่กว้างขวาง และหลากหลายแนวคิด การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้องจักร(SWOT) หรือการนำหลัก Balanced Scorecard (BSC) มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ได้มีความรู้เข้าใจและดำเนินงานตามหลักระบบคุณภาพ และการวิเคราะห์ห้องจักร(SWOT) เป็นประจำทุกปี ทำให้ได้รับทราบถึงสถานะที่เป็นอยู่ขององค์กร หากพบว่ามีปัญหาอุปสรรคสามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันที่ การจ่ายเงินรางวัลให้แก่ภาควิชา/หน่วยงานที่สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามดัชนีชี้วัดที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานนั้นๆ

แต่การดำเนินงานต่างๆ ตามแนวทางข้างต้น ถึงแม้จะมีข้อดีอยู่หลายประการ แต่อาจจะมีบางประเด็นที่คณะฯ ที่ต้องพิจารณาหาวิธีการหรือแนวทางที่จะทำให้เกิดกิจกรรมเหล่านี้เกิดขึ้น เช่น การใช้งบประมาณค่อนข้างมากที่จะต้องสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในหลักระบบคุณภาพ การหาช่องทางที่จะได้รับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อได้รับทราบข้อมูลในมุมมองที่กว้างขวางและหลากหลายแนวคิด การจ่ายเงินรางวัล/ผลตอบแทนแก่หน่วยงานที่สามารถดำเนินงานบรรลุตามดัชนีชี้วัด (KPIs) รวมถึงต้องใช้เวลาในดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นใหม่ ซึ่งจะมีผลกระทบคือทำให้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของคณะฯ ล่าช้าออกไป

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ได้แนวทางการปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมด 33 แนวทางด้วยกัน ซึ่งแบ่งออกเป็นแนวทางที่คณะฯ มีการดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน 9 แนวทาง แนวทางที่คณะฯ พิจารณาเห็นว่าสามารถปรับปรุงตามแนวทางดังกล่าวได้มีอยู่ 17 แนวทาง และแนวทางที่ทางคณะฯ พิจารณารับไว้ศึกษาต่อไปมีอยู่ 7 แนวทาง ทั้งหมดนี้จะเป็นแนวทางการดำเนินงานให้กับทีมผู้บริหารและคณะทำงาน รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการตัดสินใจและวิเคราะห์เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อให้เกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับต่อไป

แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะ/หน่วยงานที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ คณะวิศวกรรมศาสตร์จะได้นำไปประยุกต์และปรับใช้กับการดำเนินงานในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของคณะฯ และขณะนี้คณะฯ ได้ดำเนินการตามแนวทางในการพัฒนาองค์กรโดยยึดหลักแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อการพัฒนาไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ที่จะช่วยให้คณะฯ ได้ใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดการส่งมอบคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อทำให้

คณะฯ เป็นองค์กรที่ยั่งยืน มีการปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กร ไปสู่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวปฏิบัติที่ดีเหล่านี้คณะฯ จะนำไปปรับใช้กับการดำเนินงานของหมวดที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award : TQA) ที่กำลังดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ของคณะฯ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ที่จะต้องตอบสนองต่อความท้าทายขององค์กร ใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้การกำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานในอนาคต

สำหรับการดำเนินงานต่อไปในอนาคตนั้น มีข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินงาน คือ

5.3.1 เทคนิคการเปรียบเทียบสมรรถนะถือได้ว่าเป็นที่นิยมและมีประสิทธิภาพจึงควรนำเทคนิคนี้ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการดำเนินงานอย่างอื่นของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่นอกเหนือไปจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคณะวิศวกรรมศาสตร์ต่อไป

5.3.2 แนวทางการเปรียบเทียบสมรรถนะควรทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุก 3-5 ปี เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่องค์กรอื่น ๆ พัฒนาใหม่ และอาจหาคู่แข่งเปรียบเทียบที่ดีที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เช่น การเปรียบเทียบกับคณะวิศวกรรมศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่อไป

5.3.3 การศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์โดยนำระบบคุณภาพมาเปรียบเทียบกระบวนการดำเนินงาน โดยใช้หลัก Balanced Scorecard (BSC) ในการประเมินองค์กรทั้งในด้านการเงิน(Financial) ลูกค้า(Customer) กระบวนการภายใน(Internal Proecss) และการเรียนรู้และเติบโต(Learning & Growth) ที่จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงของแต่ละมุมมองที่จะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ก่อนที่จะกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่อไป

บรรณานุกรม

- กิตติ กิตติศัพท์. 2546. การเปรียบเทียบสมรรถนะแบบร่วมกลุ่มเทียบกิจกรรม (Activity-based collaborative benchmarking)(ออนไลน์). สืบค้นจาก :
<http://www.researchgate.net/publication/27801225> (9 กรกฎาคม 2553)
- ชลลัดดา แก้วปัดดา. 2523. การพัฒนางานบริการผ่านช่องทางสาขาของธนาคารพาณิชย์จาก การศึกษาปัจจัยความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. สืบค้นจาก :
<http://supanida-opal.blogspot.com/2006/05/benchmarking.html> (15 กรกฎาคม 2553)
- นาริรัตน์ ศิริพิกุลพันธุ์. 2550. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมการผลิตแท่นขุดเจาะ ปิโตรเลียมนอกชายฝั่งในประเทศไทย (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
www.bus.rmutt.ac.th/thai/journal/bus-eco-review/january/6.pdf (9 กรกฎาคม 2553)
- บุญดี บุญญาภิและกมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด
- พีรศักดิ์ วรรณทโรสถ. 2544. วัดรอยเท้าช้าง. สืบค้นจาก :
<http://supanida-opal.blogspot.com/2006/05/benchmarking.html> (15 กรกฎาคม 2553)
- เลิศชาย ปานमुख. 2552. การวางแผนกลยุทธ์ (ออนไลน์). สืบค้นจาก :
<http://www.banprak-nfe.com/webboard/index.php?topic=168.0> (9 กรกฎาคม 2553)
- วงศ์เดือน จันทา. 2549. การศึกษาการพัฒนาอาจารย์โดยกระบวนการเทียบเคียงโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดเชียงใหม่. โครงการปริญญาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ. 2548. การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2550. การเทียบเคียงสมรรถนะทางวิชาการ ด้านการเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (e-university) (ออนไลน์). สืบค้นจาก : http://202.28.199.3/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=146274&display=list_subject&q=การเทียบเคียงสมรรถนะ (9 กรกฎาคม 2553)
- สุภาภรณ์ สุวรรณพิทักษ์. 2548. การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิธีเปรียบเทียบเพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดและวิธีประเมินตนเองในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เอกชัย จันทร์โอภาส. 2550. องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ (ออนไลน์). สืบค้นจาก : http://knowledgeplan05.blogspot.com/2009/02/blog-post_25.html (9 กรกฎาคม 2553)
- Bengt, K. 2000. คู่มือวิธีเทียบเคียง - แข่งดี. สืบค้นจาก : <http://supanida-opal.blogspot.com/2006/05/benchmarking.html> (15 กรกฎาคม 2553)
- Economist Intelligence Unit จากลอนดอน นิวยอร์ก ฮองกง. 2007. การเปรียบเทียบการแข่งขันอุตสาหกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) (ออนไลน์). สืบค้นจาก : www.ebooks9.com (10 กรกฎาคม 2553)
- Evans, A. 1994. Benchmarking Taking Your Organization Towards Best Practice. สืบค้นจาก : <http://supanida-opal.blogspot.com/2006/05/benchmarking.html> (15 กรกฎาคม 2553)
- Henry, L. 2007. การทบทวนการเทียบเคียงสมรรถนะอย่างครอบคลุมของนักศึกษาระบบการศึกษาสายอาชีพ ในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์แบบใหม่ ระหว่างวิทยาลัยชุมชนกับระบบของมหาวิทยาลัยของมลรัฐแคลิฟอร์เนีย (ออนไลน์). สืบค้นจาก : www.clib.psu.ac.th (10 กรกฎาคม 2553)
- Macneil, J., Testi, J., Cupples, J. and Rimmer, M. 1995. Benchmarking Australia. สืบค้นจาก : <http://supanida-opal.blogspot.com/2006/05/benchmarking.html> (15 กรกฎาคม 2553)
- Puschmann, T. and Alt, R. 2007. Successful Use of eProcurement in Supply Chains. สืบค้นจาก : <http://supanida-opal.blogspot.com/2006/05/benchmarking.html> (15 กรกฎาคม 2553)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Robere, P.J. 2000. Benchmarking : A Systems Approach for Continual Improvement. สืบค้นจาก :
<http://supanida-opal.blogspot.com/2006/05/benchmarking.html> (15 กรกฎาคม 2553)
- Sudiarso, A. and Nugraheni, W.F. 2010. Product Benchmarking using Analytical Hierarchy Process and Fuzzy Analytical Hierarchy Process: A Case Study. Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists 3. 17-19

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำเพื่อสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ สำหรับดำเนินการเปรียบเทียบและเสาะหาองค์กรที่เป็นเลิศด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ตามโครงการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์”

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ชื่อหน่วยงาน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง รักษาการหัวหน้ากลุ่มงานแผนงานและพัฒนาคุณภาพ

2. เพศ

ชาย

หญิง

3. อายุการทำงาน

1 – 5 ปี

5-10 ปี

11-15 ปี

15 ปีขึ้นไป

4. รางวัลและการรับรองมาตรฐานที่หน่วยงานของท่านได้รับ

.....
.....

5. กิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพที่หน่วยงานของท่านกำลังดำเนินการอยู่

.....
.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

- ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงานของท่านมีใครเข้าร่วมกิจกรรมนี้บ้าง

.....
.....

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงานของท่านใช้วิธีการอย่างไร

.....
.....

3.การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงานของท่านใช้ข้อมูลใดเป็นข้อมูลประกอบ โปรดระบุ

.....
.....

4. หากมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงานของท่าน มีวิธีการดำเนินการอย่างไร

.....
.....

5. ระยะเวลาในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงานของท่านบ่อยแค่ไหน

.....
.....

6. วิสัยทัศน์ของหน่วยงานของท่าน แสดงลักษณะตรงกับข้อใดบ้าง

.....
.....

7. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของหน่วยงานของท่าน มีใครเข้าร่วม
กิจกรรมนี้บ้าง

.....
.....

8. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของหน่วยงานของท่านใช้วิธีการอย่างไร

.....
.....

9. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ใช้ข้อมูลใดเป็นข้อมูลประกอบโปรดระบุ

.....
.....

10. หากมีการทบทวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มีวิธีการดำเนินการ
อย่างไร

.....
.....

11. ระยะเวลาในการทบทวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค บ่อยแค่ไหน

.....
.....

12. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป ข้อใดบ้าง

.....
.....

13. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ข้อใดบ้าง

.....
.....

- ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานของท่าน มีใครเข้าร่วมกิจกรรมนี้บ้าง

.....
.....

2. ในการวางแผนกลยุทธ์ใช้วิธีการอย่างไร

.....
.....

3. ในการวางแผนกลยุทธ์นำปัจจัยที่สำคัญอะไรบ้าง มาใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์

.....
.....

4. ระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ใช้เวลาดำเนินงานใช้ระยะเวลาเท่าใด ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนได้แผนกลยุทธ์ที่เผยแพร่ได้

.....
.....

5. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีขั้นตอนที่สำคัญอะไรบ้าง

.....
.....

6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ครอบคลุมการประเมินตามหลัก balanced scorecard ด้านใดบ้าง

.....
.....

7. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ ด้านใดบ้าง

.....
.....

8. หน่วยงานของท่านมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด/คัดเลือกดัชนีชี้วัด (KPIs) เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

.....
.....

9. ท่านคิดว่าข้อใดเป็นข้อจำกัด/ปัญหาในการกำหนดแผนกลยุทธ์

.....
.....

10. ใครเป็นผู้อนุมัติให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานของท่าน

.....
.....

11. การจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ มีใครเข้าร่วมกิจกรรมนี้บ้าง

.....
.....

12. การจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ ใช้วิธีการอย่างไร

.....
.....

13. การจัดทำแผนปฏิบัติการของคณะฯ นำปัจจัยที่สำคัญอะไรมาใช้ประกอบการวางแผนบ้าง
โปรดระบุ

.....
.....

14. ระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนปฏิบัติการของคณะฯ ใช้ระยะเวลาดำเนินงาน
เท่าใด

.....
.....

15. ใครเป็นผู้อนุมัติให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการของคณะฯ

.....
.....

- ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

1. หน่วยงานของท่านมีวิธีการในการเผยแพร่ข้อมูลแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างไร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

.....
.....

2. ใครมีหน้าที่ติดตามการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

.....
.....

3. หากท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีปัญหาที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ท่านคิดว่าปัญหาที่เกิดมาจากข้อใด

.....
.....

- ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และบูรณาการ

1. หน่วยงานของท่านมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้เปรียบเทียบข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างไร

.....
.....

2. ในการกำหนดดัชนีชี้วัด (KPIs) หน่วยงานของท่านได้มีการนำข้อมูลดัชนีชี้วัด (KPIs) ของหน่วยงานใดมาเปรียบเทียบกับกำหนดดัชนีชี้วัด KPIs) บ้าง

.....
.....

3. หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัด (KPIs) ที่ได้กำหนดตามแผนปฏิบัติการอย่างไร

.....
.....

4. การรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดในแผนกลยุทธ์ นำเสนอในระดับใด

.....
.....

5. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัด (KPIs) เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการเทียบเคียงกับเป้าหมายของปีที่ผ่านมาอย่างไร

.....
.....

6. หากผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีวิธีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

.....
.....

7. การดำเนินงานอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

.....
.....

8. หน่วยงานของท่านมีการจัดวางการระบบสารสนเทศอย่างไร ที่จะรองรับการรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัด (KPIs)

.....
.....

9. หน่วยงานของท่านมีวิธีการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศและปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างไร

.....
.....

10. หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลและปรับปรุงระบบสารสนเทศ อย่างไร

.....
.....

11. เมื่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หน่วยงานของท่านจัดลำดับความสำคัญของการแก้ไขอย่างไร

.....
.....

12. ผลลัพธ์ที่ได้จากการติดตามและประเมินผลมีการนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงานในด้านใดบ้าง

.....
.....

13. มีการบูรณาการรูปแบบอื่นๆ เพิ่มเติมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์หรือไม่ นอกเหนือจาก
ประเด็นคำถามในแบบสอบถาม

.....
.....

*****ขอขอบคุณในความร่วมมือสำหรับการให้ข้อมูลของท่าน**

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ภาคเอกชน

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่างๆ สำหรับดำเนินการเปรียบเทียบและเสาะหาองค์กรที่เป็นเลิศด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามโครงการวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้การเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์”

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์

1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

ชื่อบริษัท

ที่ตั้ง

ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์

ตำแหน่ง

2. ประเภทของธุรกิจ

ผลิตภัณฑ์หลัก.....

3. เพศ

ชาย หญิง

4. อายุการทำงาน

1 – 5 ปี 5-10 ปี

11-15 ปี 15 ปีขึ้นไป

อื่นๆ โปรดระบุ

5. รางวัลและการรับรองมาตรฐานที่องค์กรของท่านได้รับ

.....
.....

6. กิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพที่บริษัทกำลังดำเนินการอยู่

.....
.....

- ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของบริษัทของท่านมีใครเข้าร่วมกิจกรรมนี้บ้าง

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของบริษัทของท่านใช้วิธีการอย่างไร

3. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของบริษัทของท่านใช้ข้อมูลใดเป็นข้อมูลประกอบ โปรดระบุ

4. หากมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของบริษัทของท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร

5. ระยะเวลาในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของบริษัทของท่านบ่อยแค่ไหน

6. วิสัยทัศน์ของบริษัทของท่าน แสดงลักษณะ โดยมุ่งเน้นไปที่ทิศทางใด

การวิเคราะห์องค์กร (SWOT)

7. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของบริษัทของท่านมีใครเข้าร่วมกิจกรรมนี้บ้าง

8. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของบริษัทของท่านใช้วิธีการอย่างไร

9. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ใช้ข้อมูลใดเป็นข้อมูลประกอบบ้าง

10. ในการทบทวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มีวิธีการดำเนินการอย่างไร

11. ระยะเวลาในการทบทวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค บ่อยแค่ไหน

12. บริษัทของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปด้านใดบ้าง

13. บริษัทของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านใดบ้าง

- ขั้นตอนการกำหนดแผนกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทของท่านมีใครเข้าร่วมกิจกรรมนี้บ้าง

2. ในการวางแผนกลยุทธ์ใช้วิธีการอย่างไร

3. ในการวางแผนกลยุทธ์นำปัจจัยที่สำคัญอะไรบ้างมาใช้ในการกำหนดแผน

4. บริษัทของท่านมีแผนกลยุทธ์เป็นแผนแบบใด เช่น แผนระยะสั้น หรือระยะยาว และมีระยะเวลา
กี่ปี

5. ระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ใช้เวลาดำเนินงานแค่ไหนตั้งแต่เริ่ม
กระบวนการจนได้แผนกลยุทธ์ที่เผยแพร่ให้กับบุคลากรรับทราบ

6. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีขั้นตอนที่สำคัญอะไรบ้าง

7. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ครอบคลุมวัตถุประสงค์ด้านใดของบริษัท

8. บริษัทของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญด้านใดบ้าง

9. ท่านคิดว่าข้อจำกัด/ปัญหาในการกำหนดแผนกลยุทธ์คืออะไร

10. ใครเป็นผู้อนุมัติให้ความเห็นชอบแผนกลยุทธ์ของบริษัทของท่าน

-ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

1. บริษัทของท่านมีวิธีการในการเผยแพร่ข้อมูลแผนกลยุทธ์อย่างไร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

2. ใครมีหน้าที่ติดตามการนำแผนกลยุทธ์ของบริษัทไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

3. ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางการตลาดมีปัญหาหรือไม่เป็นไปตามที่กำหนดเกิดจากปัญหาอะไร

- ขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และบูรณาการ

1. หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์อย่างไร

2. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มีการรายงานผลต่อผู้บริหารระดับใด
หรือรายงานให้ใครทราบบ้าง

3. หากผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มีวิธีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

4. บริษัทของท่านมีแนวทางในการพัฒนาองค์กรหรือไม่อย่างไร

***ขอขอบคุณในความร่วมมือสำหรับการให้ข้อมูลของท่าน

ภาคผนวก ก.

วิเคราะห์คู่แข่งเปรียบเทียบขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร

ประเด็นย่อย	คณะวิทยาศาสตร์		คณะพยาบาลศาสตร์		คณะเภสัชศาสตร์		คณะทรัพยากรธรรมชาติ		คณะศิลปศาสตร์		บริษัท แมนเอโฟรเซนฟู๊ดส์ จำกัด		บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด	
	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย
1. การกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ	<p>1. มีผู้บริหารระดับคณะผู้บริหาร ระดับภาควิชา บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ฝ่ายวางแผน หัวหน้าภาควิชา/หน่วยงาน และหน่วยงานที่จัดทำแผนเข้าร่วม</p> <p>2. มีการประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผ่านองค์กรนักศึกษา</p> <p>3. ใช้วิธีจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการจัดประชุม โดยมี การวิเคราะห์ SWOT ก่อน แล้วนำข้อมูลมากำหนดหรือปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ</p> <p>4. มีการนำข้อมูลการ SWOT คณะ แผนพัฒนา ระดับชาติ แผนพัฒนา ระดับกระทรวง แผนพัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ข้อมูล การดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกคณะ เช่น ผลการประเมินจากแหล่งฝึกงาน ข้อมูลผู้ใช้บัณฑิต เป็นต้น</p> <p>5. มีแนวทางเป็นแบบร่างจากผู้บริหาร</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา พิจารณ์</p> <p>2. ใช้ระยะเวลาในการ ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งไม่มีการกำหนดรอบเวลาในการ ทบทวนที่ชัดเจนหรือประมาณ 5 ปี</p> <p>3. มีการกำหนดแบบร่างจากผู้บริหาร อาจทำให้เป็นข้อจำกัด ในการ แสดงความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม</p>	<p>1. มีผู้บริหารระดับคณะ ผู้บริหารระดับภาควิชา บุคลากรสายวิชาการ สนับสนุน ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายวางแผน/รองคณบดีที่ดูแลงานด้านแผน หัวหน้าภาควิชา/หน่วยงาน เลขานุการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และหน่วยงานที่จัดทำแผนเข้าร่วม ประมาณ 26 คน</p> <p>2. ใช้วิธีจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการประชุมพิจารณา พิจารณ์</p>	<p>1. ไม่มี การนำ นักศึกษาเข้ามา มีส่วนร่วม</p> <p>2. มี จำนวน ผู้เข้าร่วมมากเกินไป ทำให้ ผู้เข้าร่วมระดับปฏิบัติการไม่กล้าแสดงความคิดเห็น</p>	<p>1. มีทีมผู้บริหารระดับคณะ ผู้บริหารระดับภาควิชา ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าภาควิชา อาจารย์กรรมการแต่งตั้ง โดยเป็นคณะกรรมการ ประจำคณะ และเลขานุการเข้าร่วม จำนวน ทั้งหมด ประมาณ 20 คน</p> <p>2. ใช้วิธีจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยงานนโยบายและแผนเป็นผู้เตรียมข้อมูล เช่น ข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลการประเมินคุณภาพ ภายใน ข้อมูลของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เดิม และข้อมูลการ SWOT คณะ มา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งจะแบ่งกลุ่ม 2 กลุ่ม ละครึ่งไป เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น ช่วยกัน กำหนด เป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขึ้น ภายในครั้งวัน บ่าย</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา พิจารณ์</p> <p>2. ไม่มี การนำ นักศึกษาเข้ามา มีส่วนร่วม</p> <p>3. ส่วนใหญ่พันธกิจของคณะ จะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับกฎหมาย</p> <p>4. ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการ ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ คือ ทุก 4 ปี ตามวาระของคณบดี</p>	<p>1. มีผู้บริหารระดับคณะ ผู้บริหารระดับภาควิชา บุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าภาควิชา เลขานุการ เข้าร่วมประชุมในการกำหนด และทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ</p> <p>2. ใช้วิธีจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดย ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ มีจำนวน มาก (96 คน)</p> <p>3. มีคณะกรรมการ ประจำคณะเป็นผู้จัดทำร่างกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขึ้นก่อน</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา พิจารณ์</p> <p>2. ไม่มีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ประกอบการ นักศึกษาเข้าร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ</p> <p>3. การทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ จะ มีคณบดีเป็นผู้ กำหนดว่าจะทำ การ ทบทวน หรือไม่มี</p>	<p>1. ผู้บริหารระดับคณะ ผู้บริหารระดับภาควิชา บุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายวางแผน/รองคณบดีที่ดูแลงานด้านแผน หัวหน้าภาควิชา/หน่วยงาน และหน่วยงานที่จัดทำแผนเข้าร่วมการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และยังมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ นักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ใช้งานวิจัย เป็นต้น เข้ามา มีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณา เพื่อ แสดงความคิดเห็น</p> <p>2. ใช้วิธีจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมและการประชุมพิจารณา พิจารณ์</p> <p>3. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ และให้ทุกฝ่ายหรือทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนร่วม</p> <p>4. มีการทบทวนทุก 2 ปี โดยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เดิมมาวิเคราะห์ปรับเปลี่ยน หรือแก้ไข</p>	<p>การเน้นภาพรวมของคณะ ก่อนข้างประเมินตนเอง ต่าเกินกว่าศักยภาพที่มีอยู่ ซึ่งเป็นข้อบกพร่องจากการประเมินของกรรมการภายนอก</p>	<p>1. มีผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานกรรมการ บริษัท คณะกรรมการ บริษัทหรือผู้ถือหุ้น เข้าร่วม</p> <p>2. ใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อพิจารณาปัจจัยภายนอก เช่น แนวโน้ม อัตราแลกเปลี่ยน ตลาดสินค้า ตลาดคู่แข่ง การเมือง เศรษฐกิจ สังคม โดยระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ</p> <p>3. มีการประชาสัมพันธ์ส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ชุมชน เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ในการบำบัดน้ำเสียให้คนในชุมชนรับทราบ และเข้าใจ</p> <p>4. มีการประชุม (Manage Review) ทีมบริหารระดับสูง เพื่อทบทวนทุกไตรมาส (3 เดือน) โดยแต่ละฝ่ายจะนำข้อมูล เช่น ข้อมูลตัวชี้วัด เป็นต้น ในส่วนที่รับผิดชอบมาปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงและแก้ไขแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการให้ เป็น ไป ตาม เป้าหมาย</p>	<p>1. มีผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการเข้าร่วม</p> <p>2. ใช้วิธีการระดมสมอง ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น</p> <p>3. ใช้ข้อมูลด้านต่าง ๆ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านผลิตภัณฑ์ - การ ประ กั้น คุณภาพ - ด้าน การ เพิ่ม ผลผลิต - ด้าน ทรัพยากร มนุษย์ - ด้านการเงิน 	-	

ภาคผนวก ก.

วิเคราะห์คู่แข่งเปรียบเทียบขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร (ต่อ)

ประเด็นย่อย	คณะวิทยาศาสตร์		คณะพยาบาลศาสตร์		คณะเภสัชศาสตร์		คณะทรัพยากรธรรมชาติ		คณะศิลปศาสตร์		บริษัท แมนเอโฟรเซนฟู๊ดส์ จำกัด		บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด	
	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย
2. การวิเคราะห์และทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	<p>1. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการและจัดประชุม โดยใช้ข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น แบบสอบถาม/แบบประเมินจากแหล่งปฏิบัติงาน เป็นต้น ข้อมูลบุคลากร และข้อมูลอาคารสถานที่ และมองถึงนโยบายทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี</p> <p>2. มีการ SWOT คณะโดยให้แต่ละหน่วยงาน SWOT ตนเองก่อนแล้วนำข้อมูลของทุกหน่วยงานมา SWOT ภาพรวมของคณะ</p>	<p>1. ไม่มีการนำข้อมูลการประชุม คณะกรรมการภายนอก มาวิเคราะห์</p> <p>2. ใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการทบทวน คือ ทุก 5 ปี</p>	<p>1. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีการทบทวนทุก 1 ปี</p> <p>2. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการหลังจากนั้นจึงทำการประชาสัมพันธ์</p> <p>3. มีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ และแบ่งกลุ่มในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็น 4 กลุ่มตามยุทธศาสตร์หลักของคณะ นั่นคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านบริหารทั่วไป โดยวิทยากรมีบทบาทเป็นผู้ดูแลและให้คำแนะนำแต่ละกลุ่ม หลังจากนั้นจะทำการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการรับทราบผ่านทางเอกสารรายงานการประชุม</p>	<p>1. ไม่มีการนำข้อมูลการประชุม คณะกรรมการภายนอก มาวิเคราะห์</p> <p>2. ในการทบทวนใช้ระยะเวลาตามแผนกลยุทธ์ระยะยาว คือ ทุก 5 ปี</p>	<p>1. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจัดในวันเดียวกับการกำหนดศิษย์ทัศนศึกษา ภายในครึ่งวันเช้า</p> <p>2. ใช้ข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ การรายงานผลประเมินตนเอง(SAR) ย้อนหลังประมาณ 3-5 ปี</p> <p>3. ใน การทบทวนใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยทบทวนทุก 2 ปี</p> <p>4. ส่วนใหญ่การวิเคราะห์ SWOT จะได้ข้อมูลเดิม ๆ ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. ไม่มีการนำข้อมูลเชิงปฏิบัติการและการจัดประชุม โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ใช้บัณฑิต แหล่งฝึกงาน เป็นต้น ข้อมูลสถานะการเงิน ข้อมูลบุคลากร และข้อมูลอาคารสถานที่ รวมทั้งผลการประเมินคุณภาพจากคณะกรรมการภายนอก</p> <p>2. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีการทบทวนทุก 1 ปี</p> <p>3. ใช้วิธีการจัดประชุมในภาควิชาต่างๆและดำเนินการให้ข้อคิดเห็นโดยนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะ</p>	<p>1. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการจัดประชุม โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ใช้บัณฑิต แหล่งฝึกงาน เป็นต้น ข้อมูลสถานะการเงิน ข้อมูลบุคลากร และข้อมูลอาคารสถานที่ รวมทั้งผลการประเมินคุณภาพจากคณะกรรมการภายนอก</p> <p>2. ไม่มีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ประกอบรณักศึกษาเข้าร่วมประชุม เพื่อวิเคราะห์ SWOT</p> <p>3. ตั้งแต่แผนฉบับที่ 9 (2544-2549) เป็นต้นมายังไม่มีการทบทวนการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ข้อมูลไม่ทันสมัย</p>	<p>1. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุม โดยให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานพิจารณาวิเคราะห์หรือประเมินตนเองมาก่อน แล้วคณะกรรมการจะพิจารณาความเหมาะสมเป็นภาพรวมของคณะ</p> <p>2. ใช้ข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ใช้บัณฑิต ผู้ใช้งานวิจัย เป็นต้น ข้อมูลสถานะการเงิน ข้อมูลบุคลากร และข้อมูลอาคารสถานที่ รวมถึงหลักสูตร BSC (Balanced Scorecard) และแผนผังความคิดการบริหารจัดการ</p> <p>3. มีการทบทวนพร้อมกับการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจทุก 2 ปี</p> <p>4. การวิเคราะห์ SWOT ค่อนข้างมีความละเอียด และได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากมีการให้แต่ละหน่วยงานทำการ SWOT ตนเองมาก่อน ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะพิจารณา 5 ด้าน คือ คน เงิน วัสดุ การจัดการ และอื่นๆ</p>	-	<p>1. มีผู้บริหารระดับสูงและระดับผู้บริหารระดับปฏิบัติการ(ผู้จัดการฝ่าย) เข้าร่วม</p> <p>2. ใช้วิธีการจัดประชุมปรึกษาหารือกันโดยระดมความคิดเห็น ซึ่งจัดทุก 15 วัน</p> <p>3. มีการนำข้อมูลกลุ่มลูกค้า เช่น ความต้องการของลูกค้า สำหรับผลิตภัณฑ์ มาพิจารณาผ่านทางฝ่ายการตลาดและขายของบริษัท</p> <p>4. พิจารณาข้อมูลด้านเศรษฐกิจ เช่น แนวโน้มเศรษฐกิจในปัจจุบันและปีหน้า อัตราแลกเปลี่ยน ข้อมูลคู่ค้าและคู่แข่ง เป็นต้น ด้านการเมือง พิจารณาในประเทศและคู่แข่งในต่างประเทศ ซึ่งจะเกี่ยวข้องในส่วนของกฎหมายที่สำคัญ ด้านผลิตภัณฑ์อาหาร ด้านสังคม เช่น พิจารณาพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น</p>	-	<p>1. มีผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการเข้าร่วม</p> <p>2. ใช้วิธีการระดมสมองให้ทุกคนที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น โดยผู้จัดการฝ่ายจะกำหนดและเสนอประเด็นปัญหาในฝ่ายของตนเองและพิจารณาสิ่งที่ต้องการในอนาคต และสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุง และให้ทุกคนเลือก เพื่อลงคะแนนในการเลือก จุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท</p> <p>3. มีการทบทวน SWOT ทุก 1 ปี</p> <p>4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการค้า - พิจารณาคู่แข่ง - ด้านวัตถุดิบ - เน้นการหาวัตถุดิบภายในประเทศ - ด้านแรงงาน - มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านต่างๆ ดังนี้ - ด้านผลิตภัณฑ์ - ด้านคุณภาพ - ด้านทรัพยากรบุคคล - ด้านการเพิ่มผลผลิต 		

ภาคผนวก ง.

วิเคราะห์คู่แข่งเปรียบเทียบขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ประเด็นย่อย	คณะวิทยาศาสตร์		คณะพยาบาลศาสตร์		คณะเภสัชศาสตร์		คณะทรัพยากรธรรมชาติ		คณะศิลปศาสตร์		บริษัท แมนเอโฟร์สเซนฟู๊ดส์ จำกัด		บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด		
	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	
1. การกำหนดแผนกลยุทธ์	<p>1. ใช้วิธีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ</p> <p>2. มีผู้บริหารเป็นผู้กำหนด ทำให้มีแนวทางในการดำเนินงาน</p> <p>2. มีกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเรียนการสอน - ด้านวิจัย - ด้านบริหารจัดการ <p>3. มีรูปแบบหรือกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน</p> <p>4. มีการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่เข้าร่วมการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อไปถ่ายทอดแผนกลยุทธ์กับบุคลากรในหน่วยงานของตนเอง</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา</p> <p>2. ใช้เวลาไม่นาน ประมาณ 3-6 เดือน</p>	<p>1. ใช้วิธีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ</p> <p>2. ใช้ระยะเวลาสั้น ประมาณ 3 เดือน</p> <p>3. มีกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเรียนการสอน - ด้านวิจัยและการผลิตบัณฑิตศึกษา - ด้านบริการวิชาการ - ด้านบริหารจัดการ <p>4. มีการให้บุคลากรทั้งคณะได้เข้าร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา</p> <p>2. มีปัญหาในการได้ข้อมูลที่ครบถ้วน</p>	<p>1. ใช้วิธีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ</p> <p>2. มีกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเรียนการสอน - ด้านวิจัย - ด้านบริการวิชาการ - ด้านบริหารจัดการ <p>3. คณะกรรมการประจำคณะมีการกำหนดร่างแผนกลยุทธ์ขึ้นมาก่อน</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา</p> <p>2. ใช้เวลาประมาณ 6 เดือน</p> <p>3. ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนค่อนข้างขาดความรู้ จึงทำให้เสียเวลา</p>	<p>1. ใช้วิธีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ</p> <p>2. มีกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเรียนการสอน - ด้านวิจัย - ด้านบริหารจัดการ - ด้านบริการวิชาการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาบัณฑิตศึกษา) - ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม - ด้านการจัดการความรู้ <p>3. มีการให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ผ่านการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ</p> <p>4. มีการให้ภาควิชา/หน่วยงาน กำหนดแผนกลยุทธ์ของตนเอง</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา</p> <p>2. ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 ปี</p> <p>3. บุคลากรบางส่วน (ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว) ที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ อาจไม่มีความรู้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา</p> <p>2. ใช้เวลานานประมาณ 3 เดือน</p> <p>3. มีกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเรียนการสอน - ด้านวิจัย - ด้านบริหารจัดการ - ด้านงบประมาณ - ด้านทรัพยากรบุคคล - ด้านบริการวิชาการ - ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม - ด้านวิเทศสัมพันธ์ - ด้านประกันคุณภาพ 	<p>1. ใช้วิธีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดการประชุมและการพิจารณาพิจารณา</p> <p>2. ใช้เวลาน้อยประมาณ 3 เดือน</p> <p>3. มีกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเรียนการสอน - ด้านวิจัย - ด้านบริหารจัดการ - ด้านงบประมาณ - ด้านทรัพยากรบุคคล - ด้านบริการวิชาการ - ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม - ด้านวิเทศสัมพันธ์ - ด้านประกันคุณภาพ 	<p>1. ทางคณะมีการทำแผนกลยุทธ์ก่อนแผนมหาวิทยาลัยและเมื่อมหาวิทยาลัยทำแผนออกมา ทำให้ต้องมีการปรับแก้แผนของคณะ ซึ่งควรต้องพิจารณาแนวทางจากแผนมหาวิทยาลัยก่อนจึงทำให้เสียเวลา</p>	<p>1. มีผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับปฏิบัติการ(ผู้จัดการฝ่าย) เข้าร่วม</p> <p>2. ใช้วิธีประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น</p> <p>3. พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผ่านการประชุมสัมมนาจากผู้จัดการฝ่ายต่างๆ</p> <p>4. วางแผนกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านการตลาดและการขาย - ด้านการผลิตและเทคโนโลยี - ด้านการจัดหาวัตถุดิบ - ด้านแรงงาน(หาแรงงาน/คน) <p>5. แผนกลยุทธ์มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ปัจจุบัน</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา</p> <p>2. การให้พนักงานแสดงความคิดเห็น มีเพียงบางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานเท่านั้น</p> <p>3. ข้อมูลบางอย่าง เช่น ข้อมูลคู่แข่งไม่เปิดเผยข้อมูลจากผู้จัดการฝ่าย</p> <p>4. บริษัทไม่มีกลยุทธ์ด้านการแข่งขันทางการตลาด เน้นความคงที่ ไม่ต้องการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด</p>	<p>1. มีผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการเข้าร่วมประชุมและระดมสมอง เพื่อให้แต่ละฝ่ายแสดงความคิดเห็นตามที่ตนเองถนัดหรือเชี่ยวชาญ</p>	<p>ไม่มีการประชุมพิจารณา</p>
2. การกำหนดแผนปฏิบัติการ	<p>1. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดการประชุม โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานเสนอโครงการตามกรอบของแผนกลยุทธ์</p> <p>2. ใช้ระยะเวลาดำเนินงานเป็นเวลา 1 เดือน</p> <p>3. ในแต่ละหน่วยงานของคณะมีอิสระในการกำหนดแผนปฏิบัติการ</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา</p> <p>2. ไม่มีกำหนดช่วงเวลาในการทำกิจกรรมที่ชัดเจน และไม่มีตรวจสอบการทำกิจกรรม</p> <p>3. ไม่ได้นำแผนไปสู่การปฏิบัติที่จริงจัง</p>	<p>1. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ</p> <p>2. ใช้ระยะเวลาดำเนินงานเป็นเวลา 2 เดือน หรือ 45 วัน หลังจากการสัมมนา</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา</p> <p>2. บางครั้งแผนเกิดความล่าช้าเนื่องจากบุคลากรทุกฝ่ายมีเวลาร่างไม่ตรงกัน</p>	<p>1. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดการประชุมแล้วจึงทำการประชาสัมพันธ์</p> <p>2. ผู้บริหารมีการสื่อสารผ่านเวทีการประชุม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น</p> <p>3. ผู้บริหารมีการสื่อสารผ่านเวทีการประชุมในช่วงเช้า และแบ่งกลุ่มผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการออกเป็น 4 กลุ่มตาม</p>	<p>1. ใช้ระยะเวลาดำเนินงานค่อนข้างนานเป็นเวลา 6 เดือน</p> <p>2. การได้แผนปฏิบัติการที่ไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์</p> <p>3. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของแผนปฏิบัติการ</p>	<p>1. ใช้วิธีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการจัดการประชุม</p> <p>2. ภาควิชา/หน่วยงานมีการกำหนดแผนปฏิบัติการของแต่ละภาควิชา/หน่วยงาน</p> <p>3. มีผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนตามแต่ละภาควิชา/หน่วยงานกำหนด</p>	<p>1. ไม่มีการประชุมพิจารณา</p> <p>2. ใช้เวลานานประมาณ 1 ปี</p> <p>3. ไม่มีแผนปฏิบัติการภาพรวมของคณะ</p>	<p>1. ใช้วิธีการจัดประชุมซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินงานเป็นเวลา 1 เดือน</p> <p>2. แต่ละฝ่ายพิจารณาเพื่อกำหนดงานของตนเอง และนำเสนอให้ผู้บริหารคณะพิจารณาความเห็นชอบ</p>	<p>ไม่มีการประชุมพิจารณา</p>	<p>1. มีแผนปฏิบัติการเป็นแผนระยะสั้นคือ 1 ปี</p> <p>2. ใช้เวลาได้มาซึ่งแผนปฏิบัติการประมาณ 1 เดือน</p>	<p>1. มีแผนปฏิบัติการระยะสั้น คือ 1 ปี และแผนปฏิบัติการระยะยาว คือ 5 ปี</p> <p>2. ใช้เวลาได้มาซึ่งแผนปฏิบัติการประมาณ 2 เดือน</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	

ภาคผนวก จ.

วิเคราะห์คู่แข่งเปรียบเทียบขั้นตอนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ประเด็นย่อย	คณะวิทยาศาสตร์		คณะพยาบาลศาสตร์		คณะเภสัชศาสตร์		คณะทรัพยากรธรรมชาติ		คณะศิลปศาสตร์		บริษัท แมนเอโฟรเซนฟู๊ดส์ จำกัด		บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด	
	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย
1.การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	1. มีทีมผู้บริหารได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายวางแผน หัวหน้าภาควิชา/หน่วยงาน และหน่วยงานที่จัดทำแผน เป็นผู้ติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ 2. มีกรอบหรือทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน	1. ไม่ได้นำแผนไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและขาดการติดตามประเมินผล 2. ในบางครั้งการให้อิสระกับแต่ละหน่วยงาน อาจทำให้แผนปฏิบัติการภาพรวมของคณะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	มี ทีม ผู้บริหาร ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายวางแผน/รองคณบดีที่ดูแลด้านแผนฯ และหน่วยงานที่จัดทำแผนเป็นผู้ติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ	1. บางครั้งการปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการขาดความใส่ใจ 2. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของแผนกลยุทธ์	มี คณะกรรมการประจำคณะ ทีมผู้บริหาร และหน่วยงานที่จัดทำแผน เป็นผู้ติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ	1. บางหน่วยงานไม่ได้นำแผนไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานทำให้แผนเป็นผู้ติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ 2. เมื่อมีการติดตามงานก็จะมี การขัดแย้งกันหรือมีการรับพิจารณาไม่ใส่ใจ	มี ทีมผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา/หน่วยงาน และหน่วยงานที่จัดทำแผนเป็นผู้ติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ	1. ไม่ได้นำแผนไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน 2. บุคลากรบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของแผน รวมถึงขาดการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน	มี ทีมผู้บริหาร ได้แก่ คณบดี รองคณบดีฝ่ายวางแผนฯ/รองคณบดีที่ดูแลงานด้านแผนฯ หัวหน้าภาควิชา/หน่วยงาน และหน่วยงานที่จัดทำแผนเป็นผู้ติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ	1. ไม่ได้นำแผนไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน 2. บุคลากรบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของแผนและหน่วยงานย่อยทำงานได้ไม่ครบถ้วน	มีการประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ที่นอกเหนือจากการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กล่าวคือ การแจกแผ่นพับให้พนักงาน มีการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เพื่ออธิบายและสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานเป็นต้น รวมทั้งให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายไปสื่อสารกับพนักงานของตนเองเพื่อประชุมหารือวางแผนการปฏิบัติงาน	ยังมีพนักงานบางส่วนที่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์	มีการจัดประชุมทีมผู้บริหารเพื่อชี้แจงแผนปฏิบัติการและจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ การแจกแผ่นพับให้กับพนักงานเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานมากขึ้น	ในบางครั้งพนักงานไม่พยายามเปิดรับหรือสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ว่าจะส่งผลดีต่อบริษัทมากเพียงใด

*หมายเหตุ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวิธีการเผยแพร่แผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การแจ้งในที่ประชุม อีเมล เอกสาร เว็บไซต์ เป็นต้น

ภาคผนวก จ.

วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และบูรณาการ

ประเด็นย่อย	คณะวิทยาศาสตร์		คณะพยาบาลศาสตร์		คณะเภสัชศาสตร์		คณะทรัพยากรธรรมชาติ		คณะศิลปศาสตร์		บริษัท แมนเอโฟร์สเซนฟู๊ดส์ จำกัด		บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด	
	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย
1. การติดตามและประเมินผล	<p>1. มีการรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดแบบ Real time และ บาง ตัวชี้วัด รายงาน 2 เดือนต่อครั้ง หรือ บาง ตัวชี้วัด รายงาน เป็น รอบ ประจำปี</p> <p>2. มีการรายงานผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการทุก 6 เดือน (ครึ่งปี) และ 1 ปี</p> <p>3. มีการประเมินและวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดรายตัว โดยคำนึงถึง เป้าหมายที่ตั้งไว้ และ พิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ</p>	<p>1. ไม่มีการนำข้อมูลดัชนีชี้วัดของสถาบันหรือคู่แข่งมาเปรียบเทียบ โดยข้อมูลของหน่วยงานอื่น ผู้บริหารมีการรับรู้และถ่ายทอดจาก ประสพการณ์ โดยการพูดคุย ไม่ได้ถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ</p> <p>2. เมื่อทำการวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดรายตัว ทำให้ระยะเวลาในการดำเนินงานมากขึ้น</p> <p>3. การติดตามแผนปฏิบัติการช่วงครึ่งปียังไม่เป็นระบบที่ชัดเจนขึ้นอยู่กับผู้บริหาร</p>	<p>1. มีการนำข้อมูลดัชนีชี้วัด (KPIs) ของสถาบันคู่แข่งมาเปรียบเทียบ</p> <p>2. มีการรายงานผลตามดัชนีชี้วัดทุก 3 เดือน</p> <p>3. มีการวิเคราะห์เทียบเป็นร้อยละซึ่งเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณของผลการดำเนินงาน เช่น การกำหนดจำนวนกิจกรรมที่จะดำเนินการ มาเทียบกับกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้จริง เป็นต้น และมีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในตัวชี้วัดสำคัญที่บ่งบอกความอยู่รอดของคณะ</p> <p>4. มีการติดตามการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการอย่างจริงจัง ทุก 6 เดือน</p> <p>5. ฝายแผนงานฯ มีการออกแบบแบบฟอร์ม เพื่อให้ทุกภาควิชา/หน่วยงานสะดวกในการรายงานผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. ไม่มี การเปรียบเทียบข้อมูลดัชนีชี้วัดกับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย</p> <p>2. เมื่อทำการวิเคราะห์โดยลงรายละเอียดทำให้เสียเวลา</p> <p>3. ข้อมูลที่ได้จากการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มไม่ค่อยกลับมาไม่ครบ ไม่สมบูรณ์</p>	<p>1. มีการติดตามจากวาระการประชุมทุก 6 เดือน</p> <p>2. มีการรายงานผลการดำเนินงานทุก 1 ปี</p> <p>3. มีการพิจารณาข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย ซึ่งจะดูศักยภาพของตนเอง และพิจารณาปัจจัยผลกระทบต่างๆ</p>	<p>1. ยังไม่มี การนำข้อมูลดัชนีชี้วัดมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น</p> <p>2. การพิจารณาข้อมูลย้อนหลังนานไป อาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่น่าสนใจจำนวนมาก</p>	<p>1. มีการรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดทุก 6 เดือน พร้อมกับการประชุม โดยมี การนำข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และข้อมูลของคณะในมหาวิทยาลัย คือ คณะอุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งมีการทำงานคล้ายกันมาเปรียบเทียบ</p> <p>2. มีการพิจารณาข้อมูลของปีที่ผ่านมา โดยดูปัจจัยที่ส่งผลต่อดัชนีชี้วัด เช่น จำนวนผลงานวิจัย หากมีอาจารย์เกษียณพร้อมกันจำนวนมาก ทางคณะต้องดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ดัชนีชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>1. การรายงานผลยังมี บางส่วนที่ได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนในระยะเวลา 6 เดือน จึงมีการเลื่อนเป็น 9 เดือน หรือ 12 เดือน</p> <p>2. เมื่อเกิดปัญหาเพิ่มมา ก็จะไม่ สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่าน มาได้</p>	<p>1. มีการรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดทุก 3 เดือน</p> <p>2. มีการเปรียบเทียบข้อมูลหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย</p> <p>ตามตัวชี้วัดที่กำหนด หรือเลือกมา จากการวิเคราะห์ตัวของมหาวิทยาลัย, SAR, ก.พ.ร., สสท. เป็นต้น</p> <p>3. มีการรายงานผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการทุก 1 ปี</p> <p>4. มีการพิจารณาข้อมูลดัชนีชี้วัดรายตัว และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปี ปัจจุบันกับปีที่ผ่าน มา</p> <p>5. มีการให้แต่ละหน่วยงานติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการของตนเอง หากกิจกรรมใดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ก็ จะทำการปรับปรุงแก้ไข</p>	<p>1. ไม่มี การนำข้อมูลดัชนีชี้วัดของสถาบันอื่น หรือ คู่แข่ง มาเปรียบเทียบ</p> <p>2. เมื่อทำการวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดรายตัวทำให้ระยะเวลาในการดำเนินงานมากขึ้น ซึ่งทำให้ไม่ทันรอบการรายงานข้อมูล</p>	<p>1. มีการวัดผล/ประเมินผล โดยผู้จัดการฝ่ายมีหน้าที่ควบคุม ติดตามและนำเสนอในการประชุม</p> <p>2. มีการประชุมโดยผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน กรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริษัท และผู้จัดการฝ่ายเข้าร่วม ซึ่งจัดประชุมทุก 15 วัน</p> <p>3. มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเพื่อปรับแก้ไข</p>	<p>1. มีการรายงานผลตามตัวชี้วัด โดยผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้ติดตามเพื่อรายงานในที่ประชุม</p> <p>2. มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อระบุสาเหตุมาตรการแก้ไข และมาตรการป้องกัน เป็นเอกสาร</p>	-	-
2. การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ	<p>1. มีการให้แต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ นำข้อมูลเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลของคณะ โดยมีแบบ Real time สำหรับตัวชี้วัดที่มีระบบรองรับ และแบบ Manual ที่ใช้การกรอกข้อมูลลงแบบฟอร์ม</p> <p>2. มีคณะกรรมการพัฒนาระบบสารสนเทศทำหน้าที่ดูแลระบบสารสนเทศทั้งหมด ซึ่งทำงาน</p>	<p>ไม่มีการประเมินผลของระบบฐานข้อมูล มีแค่การประเมินผลตามจำนวนผู้ใช้งาน</p>	-	<p>1. ระบบฐานข้อมูลที่มียังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์</p> <p>2. การรายงานผลส่วนใหญ่ยังใช้แบบ Manual เนื่องจากระบบฐานข้อมูลอยู่ระหว่างการพัฒนา</p>	<p>1. งานนโยบายและแผน มีการออกแบบแบบฟอร์มที่ใช้ในระบบฐานข้อมูล โดยทุกหน่วยงานมีหน้าที่กรอกข้อมูลเข้าสู่ระบบทุก 1 เดือน และงานนโยบายและแผนจะเป็นผู้คัดกรองข้อมูลเพื่อรายงานแล้วแจกจ่ายไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. ระบบฐานข้อมูลมีการรวมข้อมูลต่างๆ ได้แก่ การประกันคุณภาพ ดัชนีชี้วัด เป็นต้น เพื่อสะดวก</p>	-	<p>1. มีผู้ดูแลระบบสารสนเทศระดับคณะ ได้แก่ งานนโยบายและแผน และหน่วยงานสารสนเทศ (IT) ทำหน้าที่ดูแลในระบบ ส่วนกลางของคณะ ซึ่ง จะทำการประมวลข้อมูลผลการดำเนินงานในเบื้องต้น ให้ภาควิชา และให้ภาควิชากรอกข้อมูลเพิ่มเติม</p>	<p>1. ไม่มีแบบฟอร์มในการกรอกข้อมูลที่ชัดเจน</p> <p>2. ไม่มี การประเมินผลของระบบฐานข้อมูล</p> <p>3. ยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. มีโปรแกรมย่อยสำหรับแต่ละหน่วยงาน เช่น โปรแกรมของงานวิจัย โปรแกรมของงานบริการวิชาการ เป็นต้น</p> <p>2. มีการส่งเสริมเจ้าหน้าที่ฝ่ายสารสนเทศไปศึกษา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม เพื่อมาพัฒนาระบบสารสนเทศของคณะ</p>	<p>1. การรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดส่วนใหญ่ยังเป็นแบบเอกสาร เนื่องจากไม่มีโปรแกรมหลักในการรองรับข้อมูลการรายงานผลสำหรับทั้งคณะ คือ จะไม่มีการเชื่อมต่อโปรแกรมย่อยเข้าด้วยกัน</p> <p>2. ไม่มี การประเมินผลของระบบฐานข้อมูล</p>	-	<p>ไม่มีระบบสารสนเทศที่ใช้ในการรายงานผลการดำเนินงาน มีเพียงการรายงานผลการดำเนินงานในการประชุมเท่านั้น</p>	<p>1. ฝ่ายบริหารคุณภาพมีการออกแบบโปรแกรมเอกสาร และให้เจ้าหน้าที่เอกสารแต่ละฝ่าย/หัวหน้าแผนก หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่ป้อนข้อมูลผลการดำเนินงานเข้าสู่โปรแกรม</p>	ไม่มีการประเมินผลของระบบฐานข้อมูล

ภาคผนวก ฉ.

วิเคราะห์คู่เปรียบเทียบขั้นตอนการติดตาม ประเมินผล และบูรณาการ (ต่อ)

ประเด็นย่อย	คณะวิทยาศาสตร์		คณะพยาบาลศาสตร์		คณะเภสัชศาสตร์		คณะทรัพยากรธรรมชาติ		คณะศิลปศาสตร์		บริษัท แมนเอโฟร์สเซนฟู้ดส์ จำกัด		บริษัท สงขลาแคนนิ่ง จำกัด	
	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย	จุดเด่น	จุดด้อย
กับหน่วย IT ของคณะ เพื่อพัฒนาระบบเพื่อรองรับความต้องการของคณะ				3. ไม่มีการประเมินผลของระบบฐานข้อมูล มีแต่การประเมินผลตามจำนวนผู้ใช้งาน	ต่อผู้ใช้งานในการค้นหาข้อมูล 3. มีการทำแบบฟอร์มใหม่ หรือ ปรับปรุงแบบฟอร์มเก่าเพื่อให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดใหม่ 4. มีการประเมินผลระบบฐานข้อมูลของผู้ใช้งาน โดยการสุ่มตัวอย่างเพื่อสอบถามความพึงพอใจหรือปัญหาในการใช้งาน									2.มีการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานเข้าสู่โปรแกรมทุกเดือน 3.หลังจากบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์แล้วทางฝ่ายบริหารคุณภาพมีการกำหนดให้ทำการพิมพ์เป็นเอกสารออกมาเพื่อเสนอต่อผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่าย ผู้บริหารและฝ่ายบริหารคุณภาพตามลำดับและส่งสำเนานั้นคืนไปยังต้นสังกัด