

# การบริหารเชิงกลยุทธ์

ชนิษฐา กาญจนรังษีนนท์

ที่ปรึกษา

สหกรณ์ออมทรัพย์กรมการพัฒนาชุมชน จำกัด

# เนื้อหาสาระ

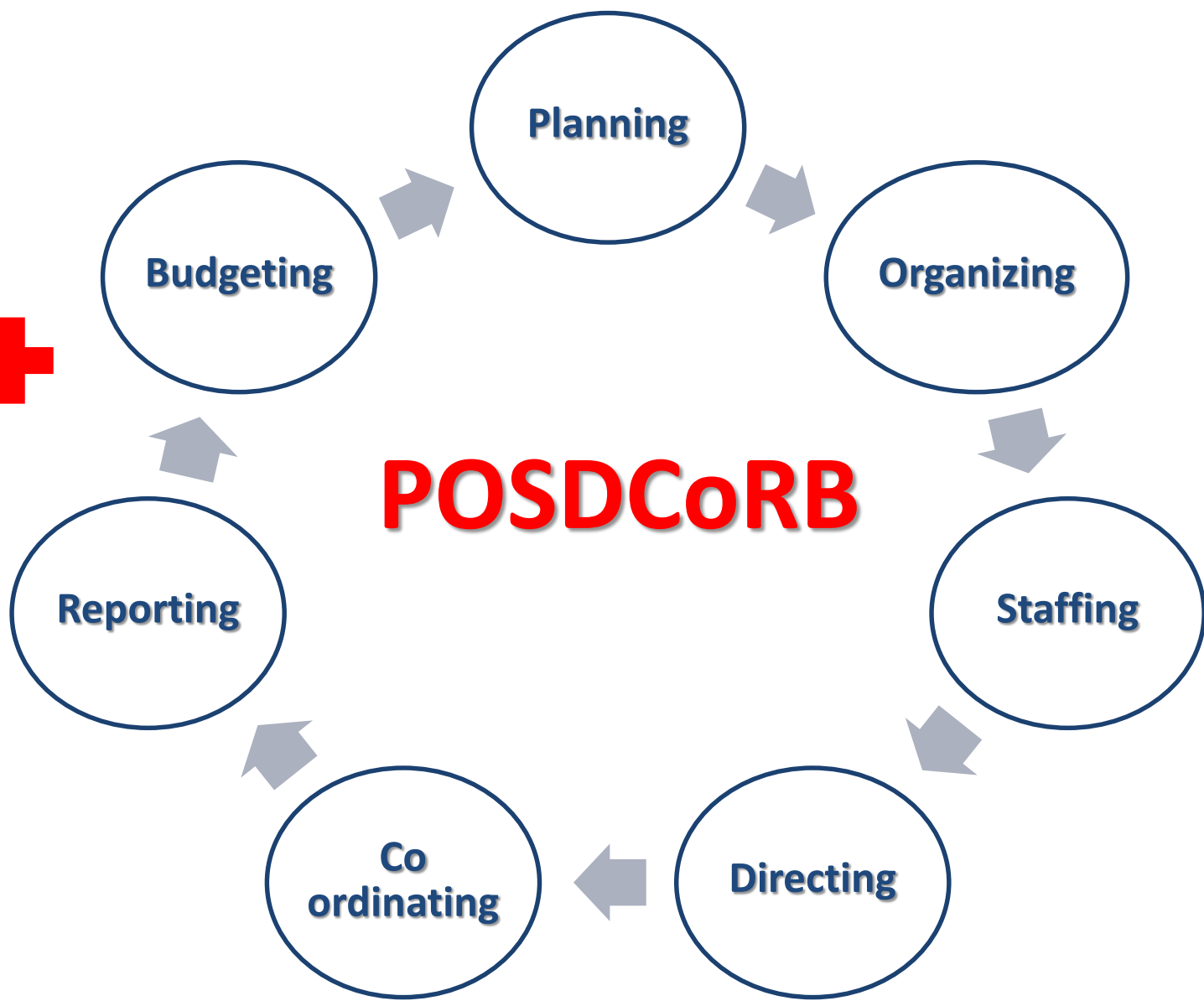
- กลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ คืออะไร
- กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นอย่างไร
- ทำไมสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์
- สหกรณ์ออมทรัพย์ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไร
- เครื่องมือของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์มีอะไรบ้าง



**PA**

**Policy**  
นโยบาย

**Authority**  
มอบ- กระจายอำนาจ



# แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่

มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ

- การมุ่งเน้นประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (Effectiveness)
- การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ (Quality) หรือความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction)
- การมุ่งเน้นหลักความรับผิดชอบ (Accountability)

สอดคล้องประสานกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา  
ทำให้องค์การต้องปรับตัวตามเพื่อความความเข้มแข็งในการอยู่รอดและมีความ  
ความสามารถในการแข่งขัน



ทุกองค์กรต้องเผชิญหน้ากับ



**Change** : ภาวะการเปลี่ยนแปลง

**Competition** : การแข่งขัน

**Customer** : ประชาชนผู้รับบริการ

การบริหารแบบพื้น ๆ ไปวัน ๆ

ไม่สามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ยืนยาว

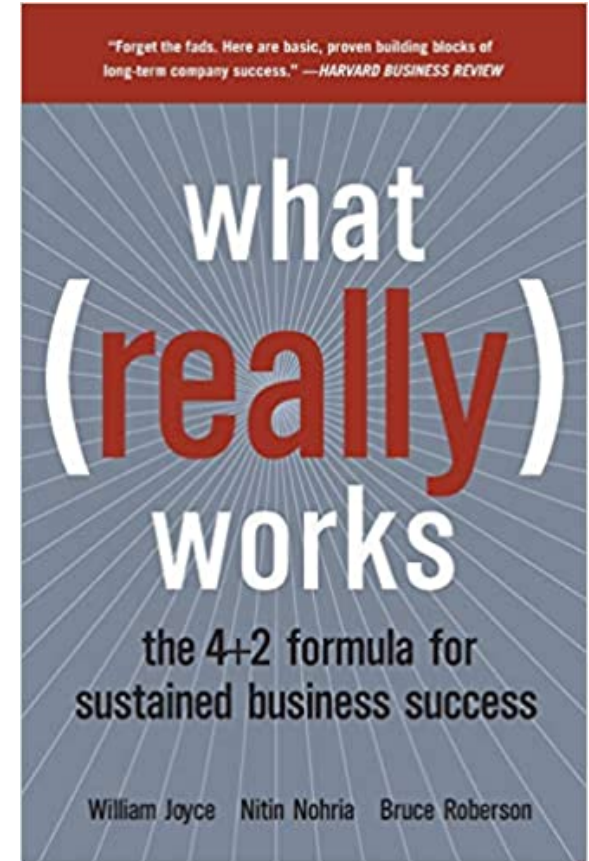
1	Fuzzy Vision
2	Lack of Leadership Skills
3	Discouraging Culture
4	High Bureaucracy
5	Lack of Initiative
6	Poor Vertical Communication
7	Poor Cross-functional Collaboration
8	Poor Teamwork
9	Poor Idea and Knowledge Management

# 9 สัญญาณขององค์กรที่กำลังจะแพ้

- **Fuzzy Vision:** วิสัยทัศน์และพันธกิจไม่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คน
- **Lack of Leadership Skills:** ผู้บริหารไม่นำ บริหารจัดการเล็ก ๆ น้อย ๆ
- **Discouraging Culture:** มีวัฒนธรรมประนามตำหนิ มุ่งแต่ปัญหา
- **High Bureaucracy:** สายการบังคับบัญชายาว การตัดสินใจช้า
- **Lack of Initiative:** คนทำงานแบบปกป้องไม่สร้างสรรค์
- **Poor Vertical Communication:** คนมองไม่เห็นภาพใหญ่
- **Poor Cross-functional Collaboration:** เน้นการทำงานตามหน้าที่
- **Poor Teamwork:** องค์กรไม่มีการทำงานเป็นทีม
- **Poor Idea and Knowledge Management:** ไม่มีการจัดการความรู้และความคิดเห็น มีอาการชาล้นถ้วย

# What Really Works

- ถ้านำหน่วยงานที่อยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกันมาจัดกลุ่มเปรียบเทียบเทียบผลงานย้อนหลัง 10 ปี ก็ จะพบว่า สามารถจัดได้เป็น 4 กลุ่ม คือ
  - **Winner** – ทำได้ดีกว่าคนอื่นเสมอ
  - **Loser** – ทำงานแย่กว่าคนอื่นตลอด
  - **Climber** – ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขึ้น
  - **Tumbler** – ออกตัวดี แต่ทำงานแย่ลงตลอด



อะไรมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน

สูตรนี้เป็นเข็มทิศเหนือ  
จริงที่ใช้งานได้ในทุก  
สภาพธุรกิจ

## สูตรความสำเร็จในการจัดการ 4+2

Dr. Nitin Nohria แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

ปัจจัยหลัก 4 ประการ

- กลยุทธ์ชัดเจนเข้าใจตรงกัน
- การปฏิบัติงานที่ไร้ที่ติ
- วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- โครงสร้างองค์กรที่รวดเร็วยืดหยุ่น  
และกระชับ

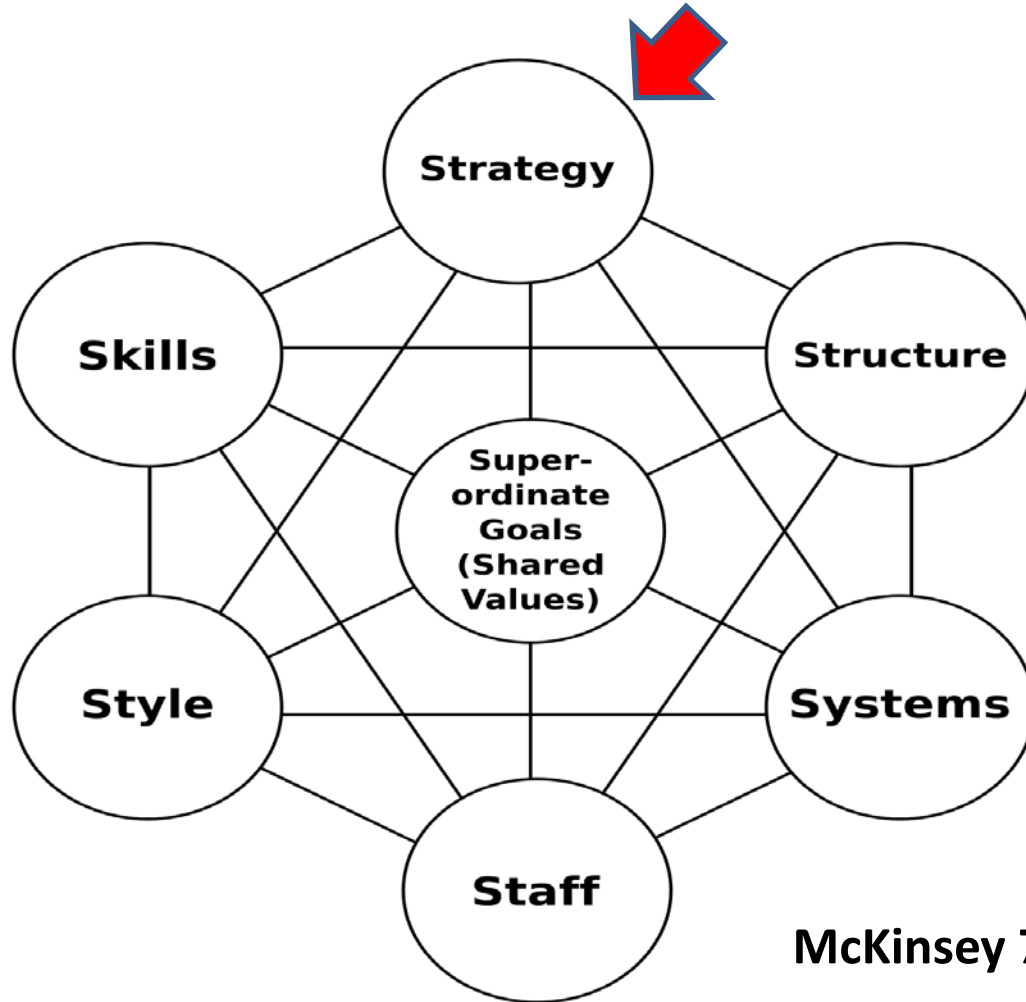


ทักษะขององค์กร 2 ใน 4 เรื่อง

- สร้างและรักษาคนเก่ง
- คิดค้นนวัตกรรม
- สร้างผู้นำที่มุ่งมั่นต่อธุรกิจและผู้คน
- ขยายกิจการโดยการแสวงหาเครือข่าย  
พันธมิตร

มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน

# ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของ 7 ปัจจัย



McKinsey 7-S Framework

# ปัจจัยหลักที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานอันยอดเยี่ยมอย่างยั่งยืน ที่ได้ชื่อว่าเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

- ผู้บริหารอาวุโสมีความเข้าใจใน**สภาพการณ์ของตลาด**อย่างลึกซึ้งและถ่องแท้
- **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์**สอดคล้องสอดประสานกับสภาพการณ์ของตลาดเป็นอย่างดี
- การบริหารจัดการของผู้บริหาร**สนับสนุนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์**ขององค์การ
- ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานเหมาะสมกับ**ที่องค์กรและตลาดต้องการ**
- ระบบและกระบวนการบริหารจัดการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี และ**เชื่อถือได้**



# เราจะปรับตัว....เพื่ออะไร?

- ความอยู่รอด
- ความสามารถทางการแข่งขัน
- ความยั่งยืนขององค์กร

เราจะปรับตัวด้วยสิ่งใด



**อะไรคือ กลยุทธ์**

**อะไรคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์**



การบริหารกลยุทธ์



การบริหารเชิงกลยุทธ์



# การบริหารเชิงกลยุทธ์

หมายถึง

การกำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่คงที่

องค์กรต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อคิดค้นแนวทางดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์

โดยผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจทิศทางขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลกระทบในระยะยาวและก่อให้เกิดความได้เปรียบใน**การแข่งขันขององค์กร**

# การบริหารเชิงกลยุทธ์

- การบริหารจัดการที่มีลักษณะของการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่าง ๆ
- ไม่ใช่แค่เป็นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล แต่เป็นการบริหารจัดการให้องค์กรอยู่ในตำแหน่ง**ที่ได้เปรียบในการแข่งขัน** (marketing positioning)

สู้กับอะไร สู้กับใคร  
ทำไมต้องสู้  
สู้อย่างไร  
อะไรคือ “ชนะ” อะไรคือ “แพ้”



# การบริหารเชิงกลยุทธ์

- การวางแผน
- การจัดองค์การ
- การบังคับบัญชาสั่งการ
- การประสานงาน
- และการควบคุม



- **แผน (Plan):** ทำตามแผนอย่างมีสติและมีประสิทธิภาพ สื่อสารชัดเจนกับทุกคนมีการวัดผลจริงจัง
- **แบบแผน (Pattern):** นำมาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนากลยุทธ์ใหม่
- **การกำหนดตำแหน่ง (Position):** ให้นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้ยาวนาน
- **มุมมอง (Perspective):** ของคนกลุ่มต่าง ๆ นำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ให้ตรงเป้าหมาย
- **กลวิธีในการเดินหมาก (Ploy):** ถูกนำมาใช้เป็นกลวิธีในการสร้างความสำเร็จหรือชัยชนะเหนือคู่แข่ง

ความอยู่รอด ความสามารถในการแข่งขัน ความยั่งยืนขององค์กร

# ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต
2. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
3. เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม
4. เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน
5. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ
6. เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว

# กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Procedure)

- **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** (*Environment Analysis*)
- **การกำหนดทิศทางขององค์กร** (*Set Organization Direction*)
- **การกำหนดกลยุทธ์** (*Strategy Formulation*)
- **การดำเนินกลยุทธ์** (*Strategic Implementation*)
- **การควบคุมกลยุทธ์** (*Strategic Control and Evaluation*)

# กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	กำหนดทิศทางองค์กร	กำหนดกลยุทธ์	ดำเนินกลยุทธ์	ควบคุมกลยุทธ์
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก</li> <li>• ประเมินผลการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ</li> <li>• ประเมินอุตสาหกรรม</li> <li>• ประเมินคู่แข่ง</li> <li>• ประเมินลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิสัยทัศน์</li> <li>• ภารกิจหลัก</li> <li>• วัตถุประสงค์</li> <li>• เป้าหมาย</li> </ul> <p>Balanced Scorecard</p> <p>KPI Benchmarking</p>	<p>แผนกลยุทธ์</p> <p>แผนธุรกิจ</p> <p>แผนปฏิบัติการ</p> <p>โครงการ</p>	<p>กำหนดโครงสร้าง</p> <p>การมอบหมายงานแต่ละฝ่าย</p> <p>การตรวจสอบประสิทธิภาพ</p> <p>การนำแผนไปปฏิบัติ</p>	<p>ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน</p>
ปัจจุบันเป็นอย่างไร	อนาคตจะไปทางไหน	ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น	ใครมีหน้าที่ทำอะไร	เราทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่

# ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

- ทำให้องค์กรมีระบบการบริหารที่ดี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี
- ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้กับกิจการได้
- สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่างๆ
- เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร
- พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต



# ปัญหาของการบริหารกลยุทธ์

- มีเพียงร้อยละ 10 ที่นำสู่การปฏิบัติจริง
- มีเพียงร้อยละ 5 ของพนักงานเท่านั้นที่ทราบและเข้าใจ
- มีเพียงร้อยละ 20 ของบรรดาผู้จัดการเท่านั้นที่ได้โบนัสดตามผลงาน
- มีเพียงร้อยละ 40 ของบริษัทเท่านั้นที่จัดสรรงบประมาณตามกลยุทธ์ที่กำหนด
- ผู้บริหารน้อยกว่าร้อยละ 15 ใช้เวลาเกิน 1 ชม./เดือน พูดคุยเรื่องกลยุทธ์

**ทำไมสหกรณ์ต้องบริหารเชิงกลยุทธ์**

# สหกรณ์ออมทรัพย์

- ▶ เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก โดยสมาชิกแต่ละคนออมนายได้ฝากไว้กับสหกรณ์เป็นประจำสม่ำเสมอในลักษณะการ **ถือหุ้นและฝากเงิน** นอกจากนี้ หากสมาชิกประสบความเดือดร้อนเกี่ยวกับการเงินก็สามารถช่วยเหลือได้โดยการให้ **กู้ยืม** ซึ่งอัตราดอกเบี้ยจะต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น สมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดจะเป็นผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและมีเงินเดือนประจำด้วย

เป้าหมาย  
ของสหกรณ์



- สมาชิกช่วยเหลือกัน
- สมาชิกออมนายได้เป็นประจำ
- ให้สมาชิกกู้ด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันอื่น

# ทุกวันนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์เผชิญกับอะไร



ครูสาวร้องสะอื้น เงินกู้สหกรณ์ออมทรัพย์ครู โดนถอนเกลี้ยงบัญชี 1.6 ล้าน





เอกชเรย์กล็อก  
'สหกรณ์'ขนาดใหญ่  
จากคลองจั่นถึงรถไฟ  
**ใครรับผิดชอบ!**



[www.komchadluek.net](http://www.komchadluek.net) [kom\\_chad\\_luek](https://www.facebook.com/kom_chad_luek) [กบชดลือก](https://www.facebook.com/komchadluek)

**คมชัดลึก**

หากประชาชนขาดความเชื่อมั่นในสถาบัน  
การเงินและได้ถอนเงินฝากในเวลาเดียวกันอาจ  
นำไปสู่วิกฤตทางการเงินได้



พีช'สจว.' แห่ถอน6สหกรณ์ กลัวล้ม!

# สหกรณ์ในสายตาของนักวางแผนทางการเงิน

- การฝากเงิน หรือลงทุนในหุ้นเรือนหุ้นของสหกรณ์ อาจมีความเสี่ยงสูงกว่าการฝากเงินของธนาคารฯ ในแง่ของการกำกับดูแลและการตรวจสอบ
- ธนาคารฯ มีการตรวจสอบที่เข้มงวด และเป็นระบบจาก ธปท. กสท. ในขณะที่การตรวจบัญชีของสหกรณ์นั้น ขึ้นอยู่กับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และมีการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ **ไม่เข้มงวดเท่า**
- การให้สินเชื่อของสหกรณ์มิได้เชื่อมโยงข้อมูลกับเครดิตบูโร จึง**ไม่ได้มีข้อมูล** ภาระหนี้สินทั้งหมดของผู้ขอสินเชื่อ
- การฝากเงินกับสหกรณ์ก็**ไม่ได้รับความคุ้มครอง**จากสถาบันประกันเงินฝาก เช่นเดียวกับการฝากเงินกับธนาคารฯ

# คำเตือนของนักวางแผนทางการเงิน มีต่อสมาชิกสหกรณ์

ก่อนการฝากเงินหรือลงทุนกับสหกรณ์ ควรคำนึงถึงคือ

- **“ทีมผู้บริหารสหกรณ์”** ต้องเป็นบุคคลที่ควรเชื่อถือได้ว่าเป็นผู้มีธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของสมาชิกและไม่หาประโยชน์ใส่ตัว
- **“รายได้ของสหกรณ์”** มาจากแหล่งใดบ้าง การปล่อยกู้มีการกระจายความเสี่ยงและรับความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสมหรือไม่
- **ต้องพิจารณา “รายงานประจำปี”** เพื่อตรวจสอบฐานะทางการเงินจากงบการเงิน ดูรายละเอียดของ สินทรัพย์ หนี้สิน ทุนเรือนหุ้น รายรับ รายจ่าย โดยเฉพาะรายการตัดบัญชีหนี้สูญและวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

วารสารสมาคมนักวางแผนการเงินไทย ฉ.2 ปี 2558

# มุมมองของ ธปท. ต่อสหกรณ์

## ความเสี่ยงของสหกรณ์ มี 2 ประเภท

- (1) **สหกรณ์ที่มีเงินทุนเหลือ** จะเอาเงินไปลงทุนเสี่ยง ๆ นอกพันธกิจ
- (2) **สหกรณ์ที่เงินทุนไม่พอ** จะไปกู้มาสั้น ๆ แล้วปล่อยกู้ยาว ๆ เสี่ยงที่เจ้าหนี้จะไม่ให้กู้ต่อ

## สาเหตุ

1. สมาชิกสหกรณ์มองว่าหุ้นคือเงินฝาก ถ้ามีปัญหาคิดว่าจะได้คืนครบ ไม่สนใจควบคุมกรรมการ
2. ไม่มีหน่วยกำกับเหมือน ธปท.คุม ธนาคาร
3. สอ.ขาดระบบที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานของสถาบันการเงิน
4. สมาชิกและกรรมการขาดวินัยและความรู้ทางการเงิน





ภายในอุตสาหกรรมนี้มีโครงสร้างตลาดที่มีผู้เล่นมากมาย ธุรกิจ

**แข่งกันเอง ไม่ได้แข่งกับสหกรณ์  
สหกรณ์ไม่รู้ด้วยว่ามีคู่แข่ง**

**การแข่งขันภายใน  
อุตสาหกรรม**

สมาชิกมีอำนาจมาก แต่ไม่ค่อยได้ต่อรอง  
สมาชิกมีอำนาจในการกำหนดงาน กำหนดคนทำงาน กำหนด  
งบประมาณ ...  
ความต้องการ ...  
ไป แต่ สอ ...  
การใช้พลัง ...  
และคุณภาพ

**สมาชิกมีอำนาจมาก  
แต่ไม่มีความรู้และไม่สนใจ  
ที่จะใช้อำนาจ**

ศักยภาพที่จะต่อต้านหรือแข่งขันอะไรได้ และสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วน  
ใหญ่ก็ไม่ได้มีเป้าหมายจะแข่งขันกับสถาบันการเงินหรือองค์กรธุรกิจ  
และยังไม่ได้มองว่าสถาบันการเงินหรือองค์กรธุรกิจเป็นคู่แข่งกับตน  
ยิ่งไปกว่านั้นคือคนส่วนใหญ่ยังไม่ได้มองว่า สหกรณ์ออมทรัพย์เป็น  
สถาบันการเงินหรือองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้ด้วยซ้ำ

**5 Force analysis  
ต่อสหกรณ์ออมทรัพย์**

**อำนาจต่อรอง  
ของสมาชิก**

**อำนาจต่อรอง  
ของ Suppliers**

**อำนาจมาก  
เข้มงวด ใกล้เคียง**

**สภาพแวดล้อมของสหกรณ์  
น่ากลัวนัก**

สิ่งทดแทนยังไม่มีพลังมากนัก เพราะสินค้าของสหกรณ์  
ให้ผลตอบแทนดีกว่า เป็นส่วนใหญ่ เพียงแต่ สอ ต้อง

**มีจำนวนมาก สินค้าสหกรณ์  
ส่วนใหญ่ดีกว่า  
แต่อย่างวางใจ**

**คู่แข่งรายใหม่**

**เยอะ ถูก ทันสมัย ไวใจได้  
ระวัง กบข**

**การมีสินค้าทดแทน**

เนื่องจากการพัฒนา ... และพร้อมเข้ามาในตลาด  
เพื่อให้บริการแบบ ... ใจได้มากกว่า โดยมี IT  
fintech และ กร ... ะวัง กบข.

# เป้าหมายของสหกรณ์ออมทรัพย์

**สหกรณ์ออมทรัพย์ :  
ศูนย์กลางทางการเงิน  
และสวัสดิการของสมาชิก**

- ▶ เพื่อให้สหกรณ์และหน่วยบริการมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการติดตามผล ประเมินผล
- ▶ เพื่อให้สหกรณ์บริหารการเงินที่มีมาตรฐาน มั่นคง
- ▶ เพื่อให้สมาชิกมีวินัย มีความมั่นคงทางการเงิน
- ▶ เพื่อให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดี
- ▶ บุคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ▶ ระบบสารสนเทศสามารถรองรับสะดวก รวดเร็วและประหยัด
- ▶ สหกรณ์สนับสนุนกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ต่อหน่วยงาน สังคมและชุมชน

**มั่นคง ยั่งยืน มีมาตรฐาน มีธรรมาภิบาล สมาชิกมีคุณภาพชีวิต**

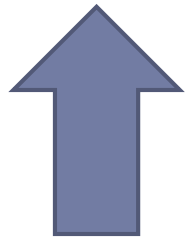
# Strategy

▶ : คือ การหาหนทางเพื่อให้ได้ชัยชนะ ตามเป้าหมาย

เป้าหมาย  
ของสหกรณ์



การเปลี่ยนแปลง  
การแข่งขัน  
ความต้องการของสมาชิก



หนทางเพื่อให้ได้ชัยชนะ  
ตามเป้าหมาย

- สมาชิกช่วยเหลือกัน
- สมาชิกออมนายได้เป็นประจำ
- ให้สมาชิกกู้ด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันอื่น
- **มั่นคง ยั่งยืน มีมาตรฐาน มีธรรมาภิบาล สมาชิกมีคุณภาพชีวิต**

ประเด็นคือ ถ้าไม่มีกลยุทธ์ เราจะต้องพยายามไปเรื่อยๆแบบไร้ทิศทางและไร้เป้าหมาย เป็นความพยายามที่สูญเปล่า สุดท้ายอาจล้มเหลว ไม่มีสมาชิกเหลืออยู่ ปิดสหกรณ์

**สหกรณ์ออมทรัพย์ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไร**

แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำกัด  
ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2559 – 2561)



แผนยุทธศาสตร์  
สหกรณ์ออมทรัพย์กรมส่งเสริมการเกษตร จำกัด  
พ.ศ. 2560 - 2562



แผนกลยุทธ์  
ประจำปี  
2561 – 2564





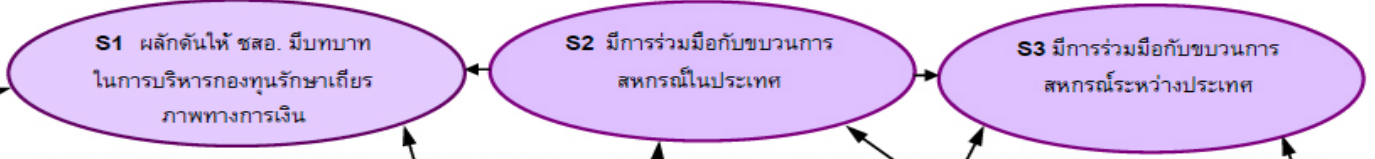
# แผนที่กลยุทธ์ “แผนพัฒนา ชสอ. ฉบับที่ 5 (ปีบัญชี 2560 – 2564)”

วิสัยทัศน์ “ชสอ. เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์”

## สังคมและขบวนการสหกรณ์

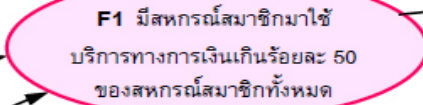
(Social and Cooperative Movement)

พันธกิจที่ 5 เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ



## การเงิน (Financial)

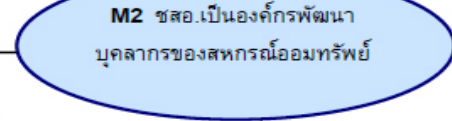
พันธกิจที่ 1 เป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์



## สหกรณ์สมาชิก (Member)

พันธกิจที่ 2 สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์  
พันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นมืออาชีพ

**สร้างมาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์**



## กระบวนการภายใน

(Internal Process)

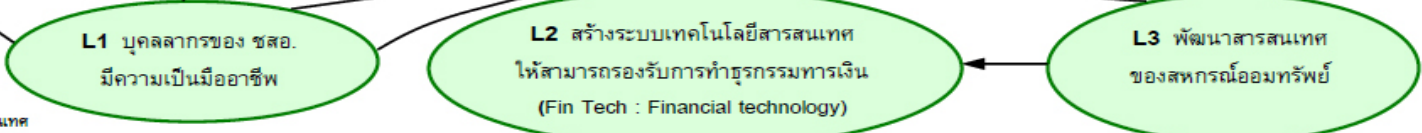
พันธกิจที่ 2 สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์



## การเรียนรู้และการพัฒนา

(Learning & Growth)

พันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นมืออาชีพ  
พันธกิจที่ 4 เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์



# วิสัยทัศน์ของสหกรณ์

- เป็นสหกรณ์ที่มั่นคงบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล
- จัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ใส่ใจคุณภาพชีวิตของสมาชิกและสังคม
- นำพามวลสมาชิกสู่คุณภาพชีวิตที่ดีกว่า
- สถาบันการเงินที่มีมาตรฐาน บริหารด้วยความโปร่งใส
- เป็นสถาบันการเงินที่มุ่งช่วยสมาชิกให้พึ่งตนเองได้ด้วยบริการทางการเงินที่ทันสมัย

- "ทีมงานมืออาชีพที่มีความสามารถและเป็นหนึ่งเดียว พร้อมมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการชั้นเลิศ เพื่อเป็นกลุ่มการเงินอันดับหนึ่งในใจลูกค้า - กรุงเทพฯ
- "กรุงเทพฯ ก้าวไกล ไปกับคุณ"
- เติบโตไปพร้อมกับความสำเร็จของลูกค้าและสังคม- เกียรตินาคนิ
- เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน – ออมสิน
- ธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่สร้างความยั่งยืน แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
- "ทีเอ็มบี จุดประกายให้ทุกคนใช้พลังของตนเอง เพื่อเปลี่ยนชีวิตให้ดีขึ้น"
- ธนาคารกรุงเทพมุ่งหมายที่จะเป็นธนาคารที่ให้บริการด้านการเงินที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความพร้อมด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีเทคโนโลยีและระบบงานที่ทันสมัย คงไว้ซึ่งความเป็นสากล ตลอดจนการเป็นธนาคารชั้นนำแห่งภูมิภาคเอเชีย

## วิสัยทัศน์ธนาคาร



## พันธกิจของ สอ.

- พัฒนาระบบบริหารจัดการสหกรณ์
- การส่งเสริมการออม
- พัฒนาธุรกิจสินเชื่อ
- การจัดสรรเงินลงทุน
- บริหารการเงินตามเกณฑ์มาตรฐาน
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- พัฒนา ยกระดับสมรรถนะบุคลากร
- การจัดสวัสดิการต่าง ๆ
- เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของสมาชิก
- ขยายฐานการรับสมาชิกและแสวงหารายได้จากธุรกิจอื่น
- เอื้ออาทรต่อสังคมและชุมชน
- พัฒนาสมาชิกให้เข้มแข็ง
- พัฒนาเครือข่ายสหกรณ์พันธมิตร

# พันธกิจของธนาคาร



- ให้ลูกค้าสามารถใช้ชีวิตได้เต็มที่ในแบบที่ต้องการ
- เพิ่มมูลค่ากิจการและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- เป็นที่ทำงานที่ดีที่สุด ที่ให้พนักงานได้รับโอกาสและการพัฒนารวมทั้งสามารถใช้ศักยภาพได้เต็มที่ในการกล้าทำในสิ่งที่แตกต่าง
- ร่วมในการสร้างและเพิ่มคุณค่าของสังคมให้เติบโตอย่างยั่งยืน

# ประเด็นยุทธศาสตร์ยอดนิยม

- ด้านการจัดระบบพัฒนาศักยภาพบุคคลากร
- ด้านการจัดระบบบริหาร/บริการที่มีประสิทธิภาพ
- ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต
- ด้านการบริหารการเงินให้มีความมั่นคง
- ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
  1. มุมมองด้านการเงิน
  2. มุมมองด้านสมาชิก
  3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน
  4. มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้
  5. มุมมองด้านสังคมและกระบวนการสหกรณ์

# กลยุทธ์ยอดนิยม

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ยกกระตบการพัฒนสมรรถนะบุคลากร
- พัฒนาคคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- เสริมสร้างค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร
- พัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลักสากล
- ยกกระตบระบบบริหารการเงินที่เอื้อต่อการพึ่งพาตนเอง
- สร้างและพัฒนานวัตกรรมการบริหารและการให้บริการ
- ปลุกฝิ่งอุดมการณ์สหกรณ์
- ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิก
- ดูแล แก้ไขปัญหาหนี้ของสมาชิก
- พัฒนาระบบการให้บริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพ

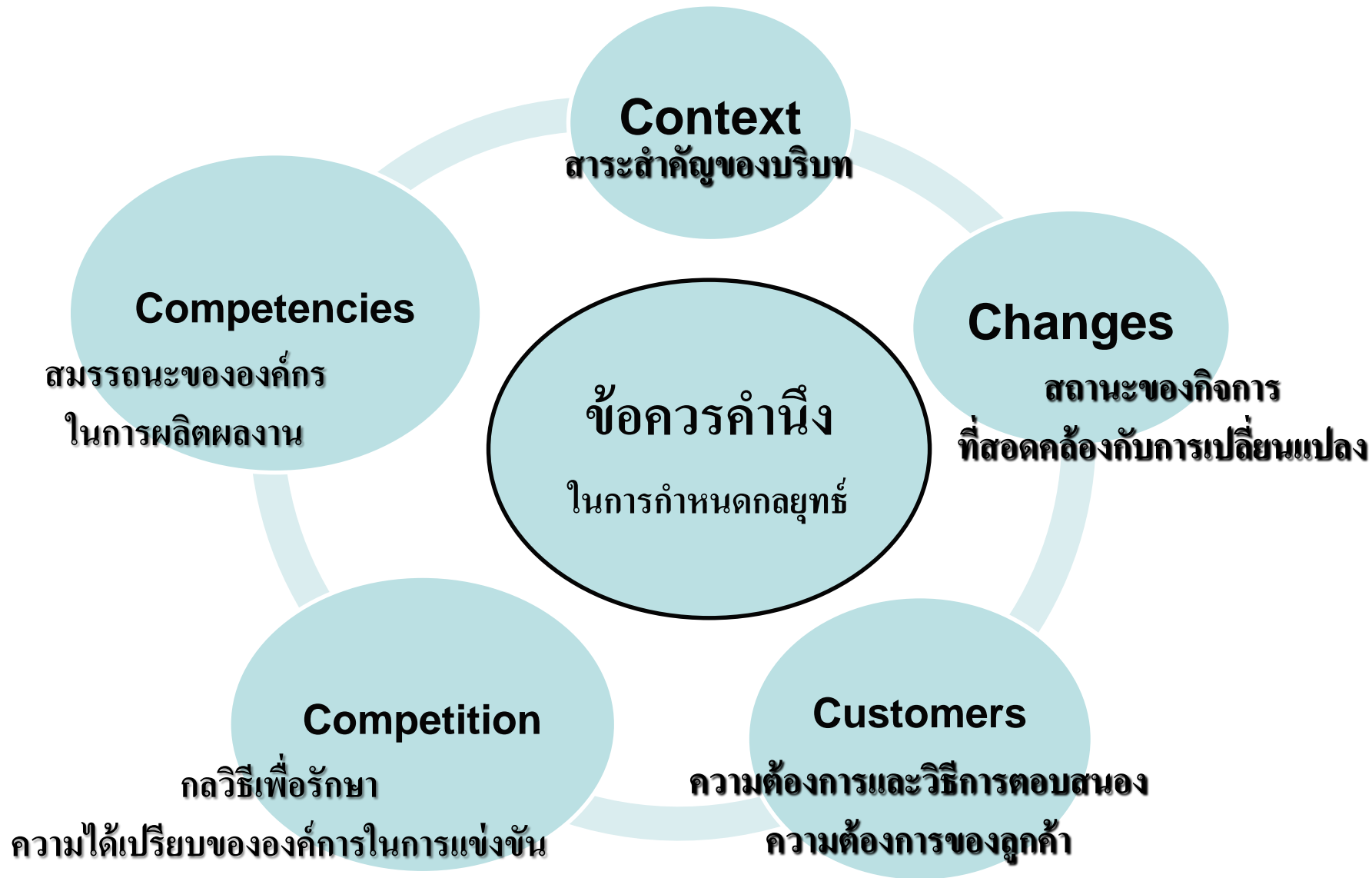
- ระดมทุนภายใน
- พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- พัฒนาระบบการลงทุน
- พัฒนาระบบบริการทางการเงิน
- เชื่อมโยงธุรกรรมทางการเงินของสหกรณ์ฯกับสถาบันการเงินอื่น
- ปรับปรุงสวัสดิการให้ครอบคลุมสมาชิก
- การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ฯ
- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะองค์กร
- รณรงค์ส่งเสริมการออม เพื่อเพิ่มเงินฝาก และเพิ่มทุนเรือนหุ้น
- จัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่องให้เพียงพอในการบริการทางการเงิน
- สร้างเครือข่ายธุรกิจทางการเงินที่มีต้นทุนต่ำ

# ข้อแตกต่างระหว่าง การวางแผนกลยุทธ์ และ การวางแผนระยะยาว

	แผนระยะยาว	แผนกลยุทธ์
กลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์และการตลาด	ไม่สนใจ	สนใจ มุ่งเน้นการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด
การได้เปรียบคู่ต่อสู้	ไม่ได้พิจารณาละเอียด	ช่วยให้กิจการสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้
ผลงานในอนาคต	อิงผลงานในอดีต รักษาไว้ให้ดี	สร้างสรรค์สถานภาพ ความมั่นคงของกิจการ



**การวางแผนกลยุทธ์**  
เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและ  
แนวทางการดำเนินงาน ของ  
องค์กรในระยะยาว



# กลยุทธ์ที่ดี

## ลักษณะกลยุทธ์ที่ดี

- กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
- กลยุทธ์ต้องรักษาสถานภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน
- กลยุทธ์แต่ละด้านต้องสอดคล้องกัน
- กลยุทธ์ต้องยืดหยุ่น
- กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- กลยุทธ์ต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

## ปัจจัยที่ส่งผลให้เลือกกลยุทธ์ได้ดี

- การวิเคราะห์ปัญหาอย่างชัดเจน
- การรู้ถึงทางเลือกในการแก้ปัญหาที่มีอยู่
- การเลือกแนวทางการปฏิบัติ ที่สอดคล้องกันกับทางเลือกที่คิดว่าจะป็นหนทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา



# ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้หากกลยุทธ์ที่ดีไม่พบ

- ขาดความรู้เกี่ยวกับงานที่ตัวเองประกอบการ เช่น เรื่องของระบบ ขนาดและโครงสร้าง ปัจจัยที่ผลักดันและแนวโน้มในอนาคต
- ขาดความรู้เกี่ยวกับปัญหาของการแข่งขัน เช่น ปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขัน และข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง
- ขาดการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ
- ไม่คุ้นเคยกับการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงกลยุทธ์
- ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นใหม่ การเรียนรู้ และการสร้างภาวะผู้นำ

ทำอย่างไรจึงจะเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ได้



# Translate

## 2

แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

- วางผังกลยุทธ์
- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- กำหนดเป้าหมาย
- กระตุ้นให้เกิดการริเริ่ม
- มอบหมายความรับผิดชอบ

# Mobilize

## 1

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ

- ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่น
- สื่อสารให้ชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลง
- สร้างการมีส่วนร่วมของทีมผู้นำ
- สร้างความชัดเจนในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
- ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- แต่งตั้งผู้จัดการโครงการ

# Govern

## 5

เชื่อมกลยุทธ์สู่กระบวนการที่ต่อเนื่อง

- ใช้ระบบรายงาน BSC
- จัดประชุมทบทวนกลยุทธ์
- บูรณาการการวางแผน งบประมาณ และกลยุทธ์
- เชื่อม HR และ IT เข้ากับกลยุทธ์
- เชื่อมการจัดการกระบวนการกับกลยุทธ์
- เชื่อมการแลกเปลี่ยนความรู้กับกลยุทธ์
- ตั้งสำนักงานจัดการกลยุทธ์

## 4

จูงใจให้กลยุทธ์เป็นงานประจำของทุกคน

- สื่อสารสร้างความตระหนักในกลยุทธ์
- ปรับเป้าหมายส่วนบุคคล
- จัดรางวัลจูงใจ
- ปรับการพัฒนาสมรรถนะ

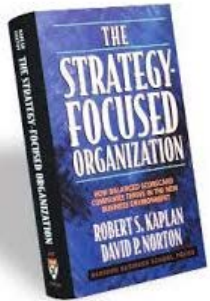
# Motivate

## 3

ปรับองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

- ออกแบบหน่วยงานย่อย
- เชื่อมโยงหน่วยงานย่อย
- มอบหมายคนรับผิดชอบที่เหมาะสม

องค์กรที่มุ่งเน้น  
การจัดการเชิงกลยุทธ์  
5  
หลักการสู่ความสำเร็จ



# เครื่องมือเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์



- เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- เครื่องมือวิเคราะห์สภาพของตัวเอง
- เครื่องมือวางแผนกลยุทธ์
- เครื่องมือจัดองค์กรเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์
- เครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงาน

# เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

# คู่แข่งของสหกรณ์คือใคร



ธนาคาร



สวัสดิการกรม



บัตรเครดิต



บริษัทประกัน



กบข.



เงินผ่อน



อีออน



บัตรเครดิตเงินสด

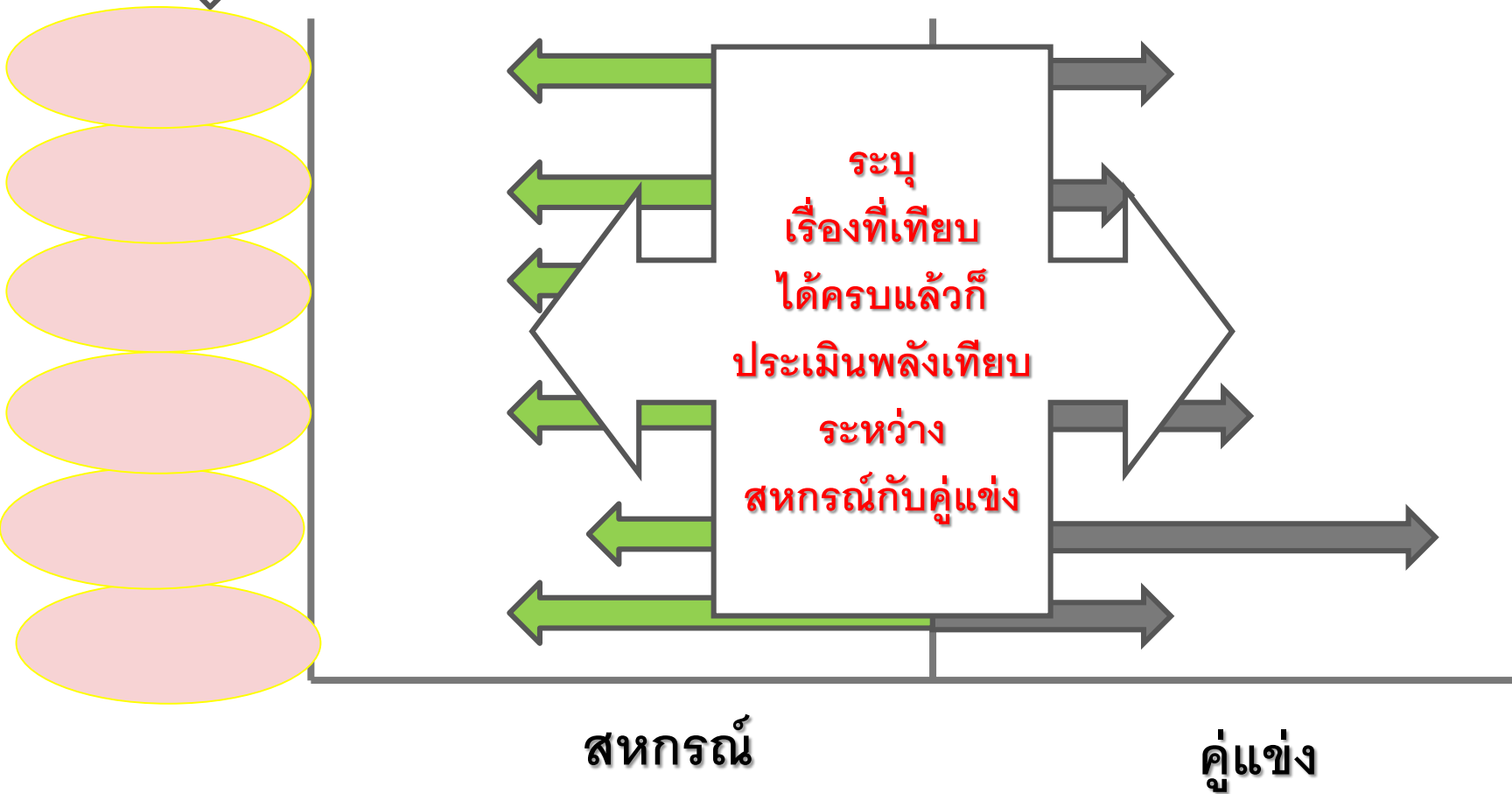
## ตารางช่วยคิดเพื่อการวิเคราะห์คู่แข่ง

ลูกค้าเป้าหมาย	คู่แข่งหลัก	ความโดดเด่นของคู่แข่ง	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่ง	ผลกระทบต่อธุรกิจของสหกรณ์



XXX

# เปรียบเทียบกับคู่แข่ง



# เปรียบเทียบกับคู่แข่ง (ตัวอย่าง)

XXXXXX

ดอกเบี้ยสุทธิ

เวลาอนุมัติ

คนค้ำ

จำนวนงวด

ยอดเงิน

4.9

15 นาที

ไม่มี

84

5 - 600,000 บาท

สหกรณ์

ซื้อรถผ่อนกับกรุงศรีอโต้



# ให้น้ำหนักพลัง

การแข่งขันของ  
สถาบันการเงิน

## 5 Force analysis

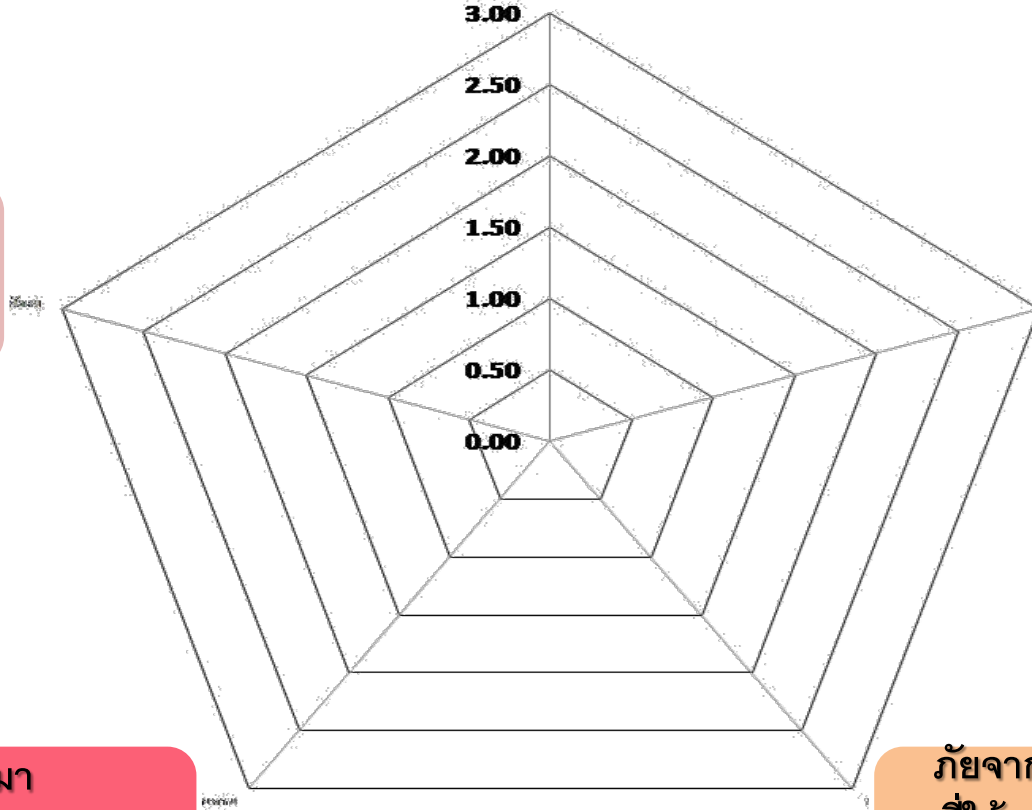
อำนาจต่อรอง  
ของกรม และ นทส  
กค.และธปท.

อำนาจต่อรอง  
ของสมาชิก

ภัยจากการเข้ามา  
ของนักลงทุนหน้าใหม่สวัสดิการกรม  
บ.ประกัน 7-11 ปณท.

ภัยจากการมีสินค้า  
ที่ใช้ทดแทนกันได้

**Non-bank**



งบประมาณการทำตลาด

ความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

ความโปร่งใส แบรินด์

ข้อได้เปรียบทางธุรกิจมีความยั่งยืนหรือไม่

การแข่งขันระหว่างช่องทางการจำหน่าย/บริการ

การแข่งขันของ  
สถาบันการเงิน

จำนวนลูกค้า

ช่องทางการติดต่อ

ต้นทุนการเปลี่ยนใจของลูกค้า

ข้อมูลที่ลูกค้ามี

ความหวັนไหวต่อราคา

จำนวนสินค้าทดแทนที่มี

อำนาจต่อรอง  
ของกรม และ นทส  
กค.และ ธปท.

อำนาจต่อรอง  
ของสมาชิก

### 5 Force analysis

มีพลังมากหรือน้อยขึ้นกับสิ่งนี้

อัตราการทำกำไรของธุรกิจ

นโยบายของรัฐ

โครงสร้างต้นทุน

เงินลงทุน

ความแตกต่างของสินค้า

ความจงรักภักดีของลูกค้า

ราคา ความง่ายในการเปลี่ยน

ต้นทุนในการเปลี่ยน คุณภาพ

จำนวนทางเลือกของลูกค้า

แนวโน้มผู้บริโภค

ภัยจากการมีสินค้า  
ที่ใช้ทดแทนกันได้

**Non-bank**

เปลี่ยนได้ไหม  
ไม่ทำตามได้ไหม

ภัยจากการเข้ามา  
ของนักลงทุนหน้าใหม่สวัสดิการกรม บ.  
ประกัน 7-11 ปณท.

ติดตามผลิตภัณฑ์ในตลาดใกล้ชิด

ติดตามการพัฒนา Fin tech

สร้างเครือข่ายพันธมิตร

พัฒนาการบริหารจัดการและการตลาด

การแข่งขันของ  
สถาบันการเงิน

สร้างคุณค่าในตัวสินค้า(คุณค่าของ  
สินค้าคือประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจาก  
การใช้งานผลิตภัณฑ์) เพื่อ  
ตอบสนองความต้องการของลูกค้า  
กว้างขวาง ไม่พึ่งลูกค้าน้อยราย

อำนาจต่อรอง

ของกรม และ นทส

กค.ธปท

อำนาจต่อรอง

ของสมาชิก

สร้างความแตกต่างโดดเด่น ยึดมั่นใน  
หลักการ ไม่ผิดระเบียบ

5 Force analysis

กลยุทธ์ด้านภัย

ปรับปรุงสินค้าให้สามารถแข่งขันกับ  
สินค้าทดแทน สื่อสารสร้างสัมพันธ์กับ  
ลูกค้าให้ใกล้ชิด

ภัยจากการเข้ามา  
ของนักลงทุนหน้าใหม่  
สวัสดิการกรม  
บ.ประกัน 7-11 ปณท.

นำคู่มือรอบธุรกิจ ได้แก่ ตราสินค้าที่แข็งแกร่ง  
ฐานลูกค้าที่จงรักภักดีในแบรนด์ สินค้า สร้าง  
ความสามารถในการบริหารต้นทุน

ภัยจากการมีสินค้า  
ที่ใช้ทดแทนกันได้

Non-bank

**เครื่องมือวิเคราะห์ตัวเอง**

# วิเคราะห์ SWOT

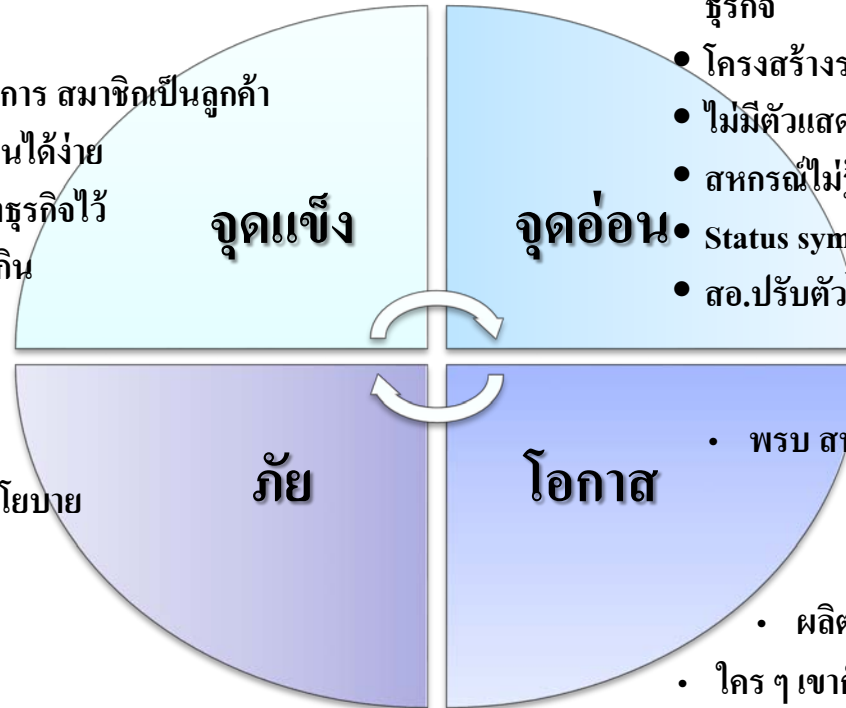
S จุดแข็ง	W จุดอ่อน
O โอกาส	T อุปสรรค
ใช้จุดแข็ง มาจัดอุปสรรค โดยดำเนินการแก้จุดอ่อน ให้สอดคล้องกับโอกาส	



# วิเคราะห์ SWOT การบริหาร สอ.

- หักเงินเดือนสมาชิกได้ก่อนเจ้าหน้าที่รายอื่น
- หุ่นของสมาชิกเป็นบุริมสิทธิของสหกรณ์
- ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำ
- มีกรอบกฎหมายกำกับการดำเนินงาน
- ถูกตรวจสอบจากหลายหน่วยงาน
- สมาชิกเป็นเจ้าของ สมาชิกเป็นกรรมการ สมาชิกเป็นลูกค้า
- สมาชิกไม่สามารถไปอยู่กับสหกรณ์อื่นได้ง่าย
- ถ้า สอ.ยังคงรักษาความได้เปรียบทางธุรกิจไว้ สมาชิกจะไม่ย้าย เพราะค่าใช้จ่ายสูงเกิน

- ข้าราชการในวงการสหกรณ์
- การควบคุมจนเกินพอดีของหน่วยงานนโยบาย
- การพัฒนา fintech ล้าหน้าไปมาก



- ลูกหนี้ไปถูกหักเงินเดือนนี้ใครอีก เราไม่รู้
- ลูกหนี้ถูกฟ้องร้องล้มละลาย สหกรณ์ตามไม่ทัน
- สหกรณ์อ่อนในการใช้ ปพพ.
- สมาชิกไม่ตระหนักในความเป็นเจ้าของ ไม่ใส่ใจชำระธุรกิจ
- โครงสร้างระบบงานไม่เหมือนสถาบันการเงิน
- ไม่มีตัวแสดงจริงในการบริหารสหกรณ์
- สหกรณ์ไม่รู้การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์
- Status symbol ของ สอ. คู่ด้วยค่า
- สอ.ปรับตัวไม่ทัน fintech
- พบ สหกรณ์ฉบับใหม่ เอื้อในการปฏิรูป สอ.
  - Fintech ก้าวหน้ามาก
  - ธนาคารกำลังปรับตัว
  - ผลกระทบของธนาคารยังมีต้นทุนสูง
- ใคร ๆ เขาก็มีโครงการ Happy money Happy life



**จุด  
แข็ง**

- หักเงินเดือนสมาชิกได้ก่อนเจ้าหนี้รายอื่น
- หุ่นของสมาชิกเป็นบุริมสิทธิของสหกรณ์
- ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำ
- มีกรอบกฎหมายกำกับกับการดำเนินงาน
- ถูกตรวจสอบจากหลายหน่วยงาน
- สมาชิกเป็นเจ้าของ สมาชิกเป็นกรรมการ สมาชิกเป็นลูกค้า
- สมาชิกไม่สามารถไปอยู่กับสหกรณ์อื่นได้ง่าย
- ถ้า สอ.ยังคงรักษาความได้เปรียบทางธุรกิจไว้ สมาชิกจะไม่ย้าย เพราะค่าใช้จ่ายสูงเกิน



จุดอ่อน

- ถูกหนีไปถูกหักเงินเดือนนี้ใครอีก เราไม่รู้
- ถูกหนีถูกฟ้องล้มละลาย สหกรณ์ตามไม่ทัน
- สหกรณ์อ่อนในการใช้ ปพพ.
- สมาชิกไม่ตระหนักในความเป็นเจ้าของ ไม่ใส่ใจธำรงธุรกิจ
- โครงสร้างระบบงานไม่เหมือนสถาบันการเงิน
- ไม่มีตัวแสดงจริงในการบริหารสหกรณ์
- สหกรณ์ไม่รู้การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์
- Status symbol ของ สอ. คู่ด้อยค่า
- สอ.ปรับตัวไม่ทัน fintech

## โอกาส

- พบ สหกรณ์ฉบับใหม่ เอื้อในการปฏิรูป สอ.
- Fintech ก้าวหน้ามาก
- ธนาคารกำลังปรับตัว
- ผลิตภัณฑ์ของธนาคารยังมีต้นทุนสูง
- ใคร ๆ เขาก็มีโครงการ Happy money Happy life



ภัย

- ขาดเสียหายในวงการสหกรณ์
- การควบคุมจนเกินพอดีของหน่วยงานนโยบาย
- การพัฒนา fintech ดำหน้าไปมาก

# การกำหนดกลยุทธ์จาก SWOT

- ใช้ประโยชน์สูงสุดจากจุดแข็ง (S)
- หลีกเลี่ยงหรือกำจัดจุดอ่อน (W)
- ใช้ประโยชน์จากโอกาส (O)
- จัดการภัยคุกคาม (T)
- ใช้จุดแข็ง (S) มาขจัดภัยคุกคาม (T) โดยดำเนินการแก้จุดอ่อน (W) ให้สอดคล้องกับโอกาส (O)
- จุดแข็งและโอกาส (SO) — ใช้จุดแข็งเพื่อหาประโยชน์ที่ได้เปรียบเพื่อสร้างเป็นโอกาส
- จุดแข็งและภัยคุกคาม (ST) — ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นจริง
- จุดอ่อนและโอกาส (WO) — ใช้โอกาสที่มีเพื่อเอาชนะจุดอ่อน
- จุดอ่อนและภัยคุกคาม (WT) — จุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

# วิเคราะห์สินค้าและกลยุทธ์

เงินกู้เพื่อการท่องเที่ยว

**กลยุทธ์เชิงพัฒนา**

- ส่งเสริม
- ปรับปรุง
- เร่งรัด



**กลยุทธ์แก้ปัญหา**

- ยุบเลิก
- ควบกิจการ
- หลอมรวม



เงินฝากประจำ 12 เดือน

เงินกู้เคหะ

เงินฝากพิเศษแสนสุข

เงินฝาก 10 ปี เศรษฐี

เงินล้าน

**กลยุทธ์เชิงรุก**

- ขยาย
- พัฒนา
- ส่งเสริม

**กลยุทธ์ตั้งรับ**

- ชะลอ
- ปรับปรุง

เงินกู้สามัญ

เงินกู้ ๑๖

## Boston Model



**วิเคราะห์ลูกค้า**

# การวิเคราะห์ห่วงก้ำ

- 1.WHO** – ใครคือสมาชิก ผู้หญิงเท่าไร ผู้ชายเท่าไร อายุตัว อายุสมาชิก เงินเดือน อยู่ที่ไหน มีเงินหุ้นเท่าไร
- 2.WHAT** – สมาชิกฝาก หรือกู้ ลงทุนหรือบริโภค เป็นลูกหนี้ใครอื่นอีกบ้าง จะเพิ่มเงินกู้/เงินออมเมื่อเงินเดือนขึ้น
- 3.WHERE** – ช่องทางในการติดต่อธุรกรรมกับสหกรณ์ ส่ง ปณ. มาติดต่อตรง ติดต่อผ่านหน่วยงาน สมาชิกหาข้อมูลก่อนการตัดสินใจทำธุรกรรมจากไหน
- 4.WHY** – ทำไมสมาชิกต้องการกู้เงิน/ฝากเงิน เขาจะกู้/ฝากกับเราเพื่ออะไร
- 5.WHEN** – โอกาสในการกู้เงิน/ฝากเงินหรือจะกู้เงิน/ฝากเงินเมื่อไหร่
- 6.WHOM** – ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกต่อการกู้เงิน/ฝากเงิน

# จริงไหม

- สมาชิกและลูกค้า  
เป็นคนสำคัญสำหรับเราทุกคน
- สมาชิกคือผู้ถือหุ้น คือเจ้าของสหกรณ์
- ลูกค้าคือผู้ที่ทำให้สหกรณ์มีกำไร
- เงินของสมาชิกเป็นทุนในการทำงานของเรา
- เงินของลูกค้าเป็นรายได้ เป็นกำไร
- จุดแข็งของสหกรณ์ คือ ลูกค้า จำกััดอยู่ในวงสมาชิก

# สมาชิกอยากได้สิ่งเหล่านี้จากสหกรณ์ **จริงไหม** สหกรณ์อยากให้สิ่งเหล่านี้กับสมาชิก **หรือไม่**

- เงินปันผลคຸ້ມ
- เงินเฉลี่ยคืนพอควร
- เงินกู้ที่เพียงพอไม่เป็นภาระ
- สวัสดิการทุกด้าน
- เงินหุ้นเงินฝากไม่หาย
- กก.คิดถึงเป็นคนแรกในการบริหารสหกรณ์
- จนท.ให้บริการชั้นดี 7X24
- โอกาสมีส่วนร่วมทำงานกับสหกรณ์

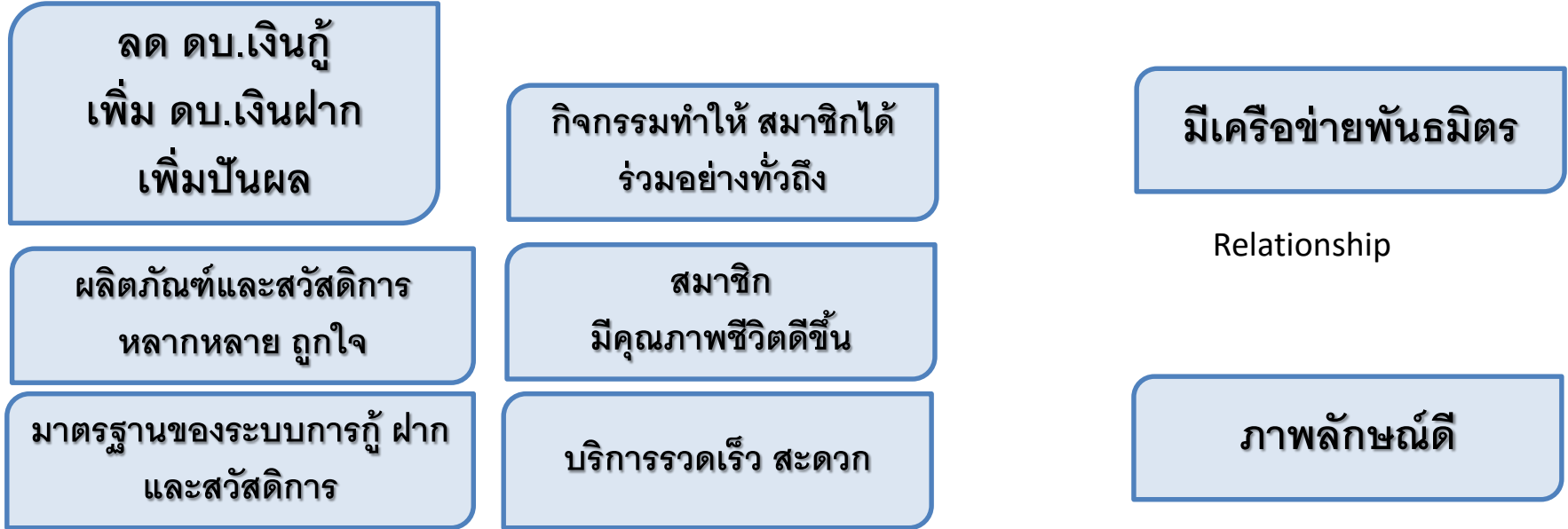
เราให้อะไรกับสมาชิกและลูกค้า

ตรงกับที่สมาชิก  
และลูกค้าต้องการ  
หรือเปล่า

# Customer Perspective

## Customer Value Proposition

### ข้อเสนอคุณค่าของสมาชิก



Product/Service Attributes

Image

Fall 'In Love' With  
Your Customer's  
Pain Points



[Not With Your Solutions]

[www.mcorp.cx](http://www.mcorp.cx)

# Customer Pain Points



# วิเคราะห์หลูกค้า

กลยุทธ์

- จำนวนเท่าไร
- ทำไมไม่กู้ ไม่ฝาก

มีแต่หุ้น

- จำนวนเท่าไร
- ทำไมไม่กู้

หุ้น+  
ฝาก

ทำให้กู้กับ สอ บ้าง

ทำให้ฝาก/กู้กับ สอ บ้าง

ทำให้กู้กับ สอ แห่งเดียว

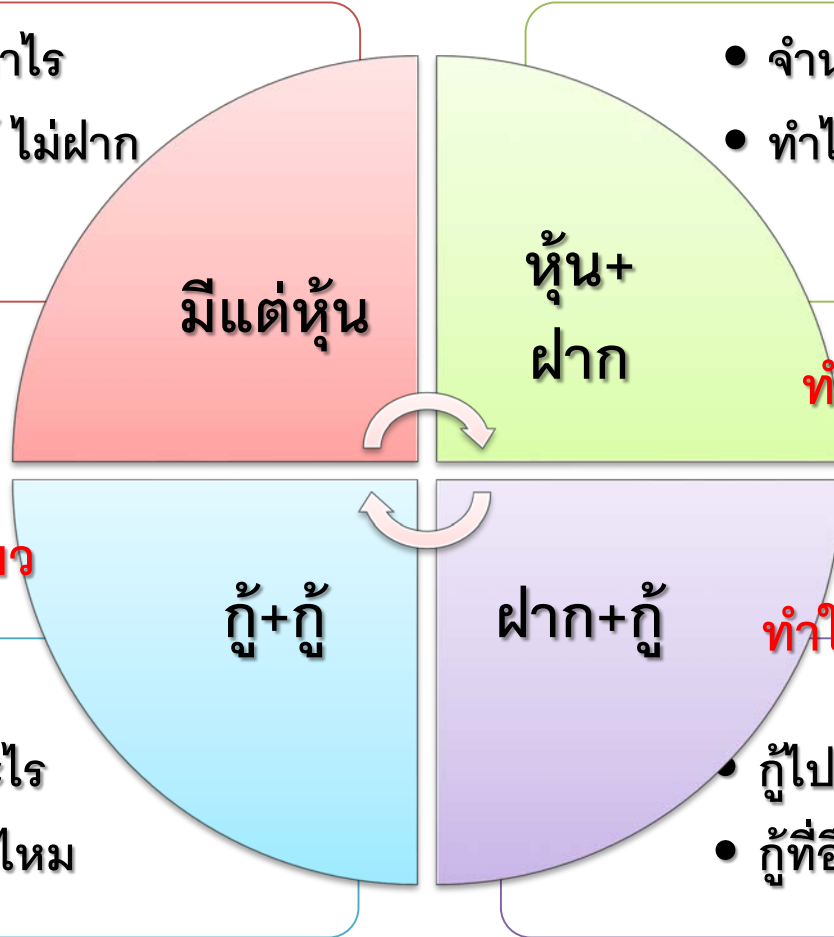
กู้+กู้

- กู้ไปทำอะไร
- กู้ที่อื่นอีกไหม

ฝาก+กู้

ทำให้กู้กับ สอ แห่งเดียว

- กู้ไปทำอะไร
- กู้ที่อื่นอีกไหม



**เครื่องมือวางแผนกลยุทธ์**



# Balanced Scorecard

เครื่องมือในการจัดการที่เสนอให้พิจารณา กำหนด และประเมินความสำเร็จขององค์กร ใน 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้าน กระบวนการภายใน และกระบวนการด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยวัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมองทุกด้านจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

BSC ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติขององค์กรชัดเจน มากขึ้น

# มุมมองภายใต้แนวคิดของ **Balanced Scorecard**

- **มุมมองด้านการเงิน** แสดงให้เห็นถึงผลประกอบการด้านการเงินของสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการแสวงหากำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือ การลดลงของต้นทุน
- **มุมมองด้านลูกค้า** แสดงถึงสิ่งที่สหกรณ์อยากให้เห็นจากสมาชิกไม่ว่าจะเป็นการสร้างความปลอดภัยของสมาชิก การรักษาลูกหนี้เก่า หรือ การแสวงหาลูกหนี้ใหม่ รวมทั้งแสดงถึงคุณค่าหรือสิ่งที่สมาชิกอยากจะได้รับจากสหกรณ์
- **มุมมองด้านกระบวนการภายใน** แสดงถึงกระบวนการภายใน หรือกิจกรรมที่สำคัญที่สหกรณ์ จะต้องทำเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหรือสิ่งที่สมาชิกต้องการ
- **มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต** แสดงถึงว่า ถ้าสหกรณ์อยากที่จะบรรลุในมุมมองอื่น ๆ นั้น จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาในด้านใดบ้าง เช่น บุคลากร หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

# Balanced Scorecard (BSC)

## การเงิน

### รักษาและได้ธุรกิจเพิ่ม

เพื่อบรรลุความสำเร็จด้านการเงิน องค์กรควรมี  
ผลการดำเนินงานอย่างไรในสายตาผู้ถือหุ้น

## ลูกค้า

### ลูกค้ามีความพึงพอใจ

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ องค์กรควรจะตอบสนองลูกค้า  
อย่างไร

## กระบวนการภายใน

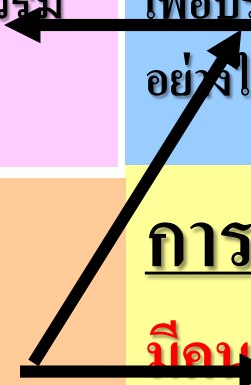
### ทำสิ่งที่ถูกต้อง

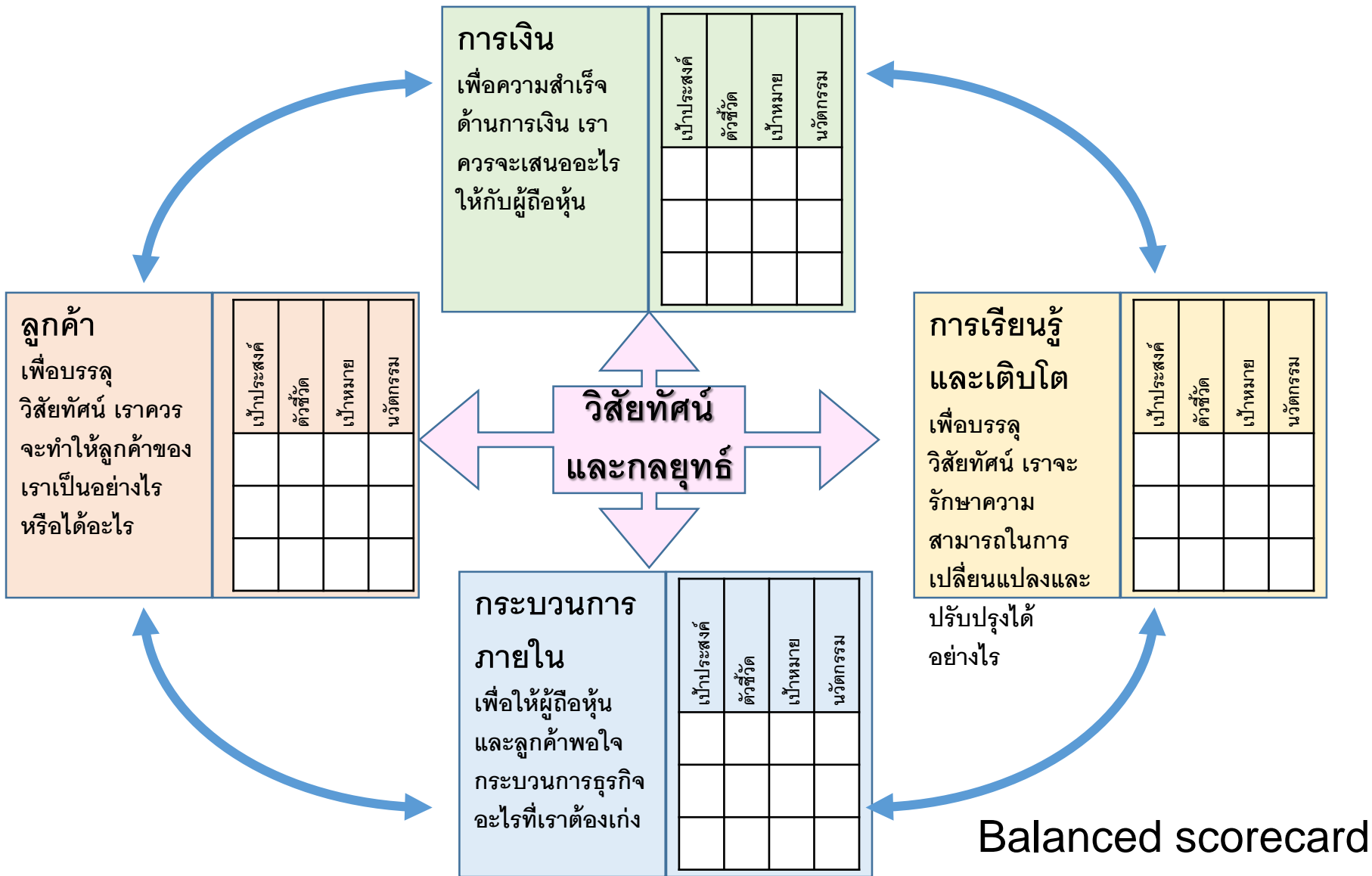
เพื่อตอบสนองผู้ถือหุ้นและลูกค้า กระบวนการ  
บริหารอะไรที่เป็นเลิศ

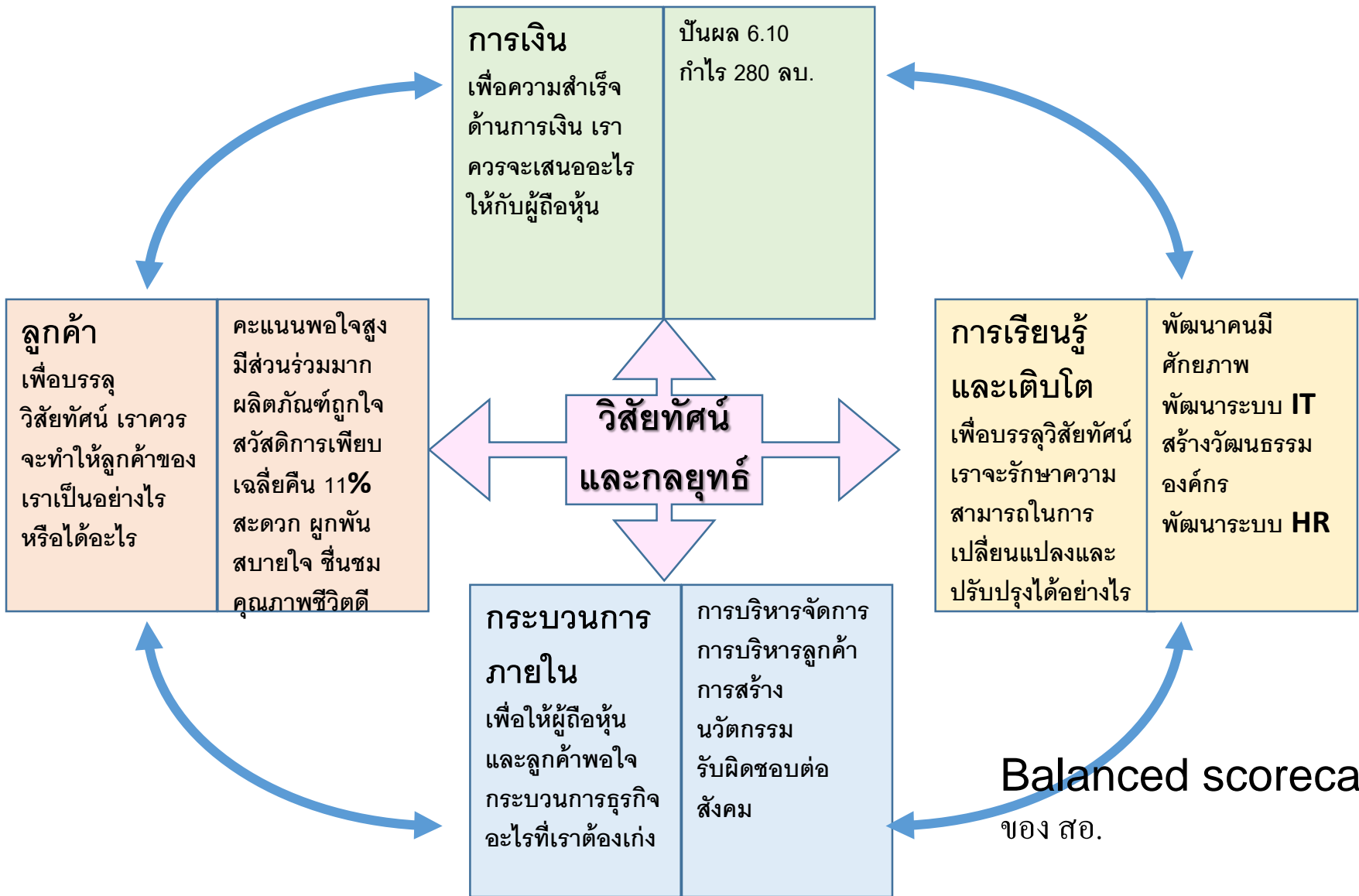
## การเรียนรู้และเติบโต

### มีคนที่เหมาะสม

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะมี  
ความสามารถที่จะเปลี่ยน & พัฒนาเพื่อความ  
ยั่งยืน







# Balanced Scorecard (BSC)

## ของสหกรณ์

### การเงิน

ปันผล 6.00 เหลือคืน 20.00

กำไรสุทธิ 300 ลบ

### ลูกค้า

สมาชิกมีความพึงพอใจ

สมาชิกทำธุรกิจกับสหกรณ์ 85%

### กระบวนการภายใน

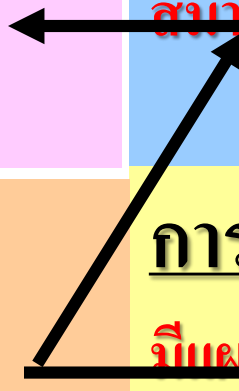
มีระบบบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร

เชื่อมโยงกับระบบ e-banking

### การเรียนรู้และเติบโต

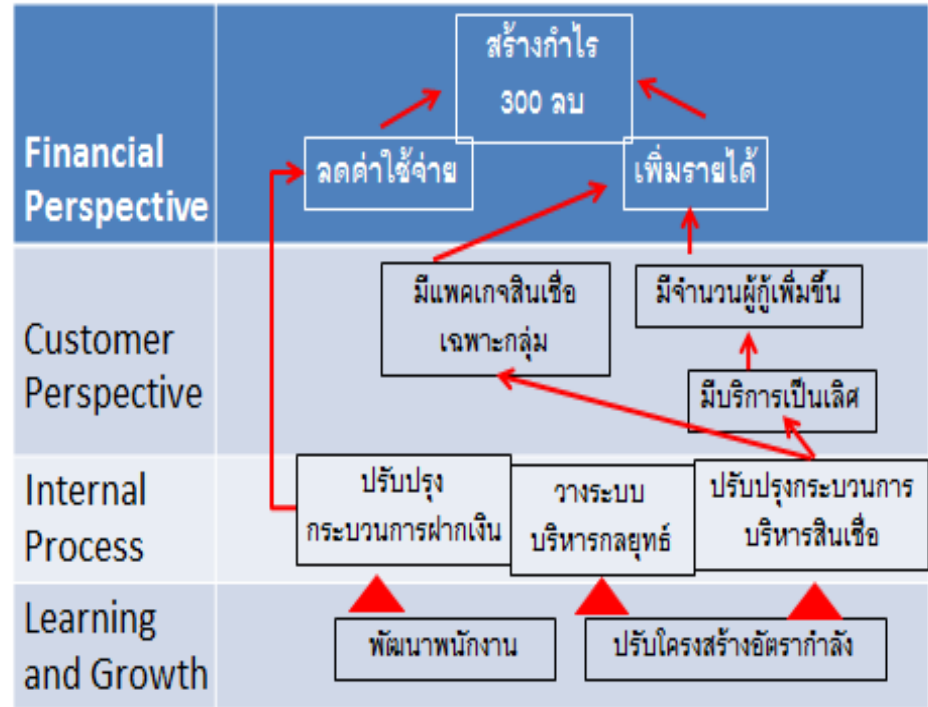
มีแผนพัฒนาบุคลากร

ปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้าง



# แผนผังกลยุทธ์

กระบวนการนำผลลัพธ์จากการวางแผนกลยุทธ์ มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดเชิงเหตุและผล ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา



กลยุทธ์ด้านผลิตภาพ

คุณค่าสำหรับผู้ถือหุ้นในระยะยาว

กลยุทธ์ด้านการเติบโต

Financial Perspective

ปรับปรุง  
โครงสร้างต้นทุน

เพิ่มการใช้ประโยชน์  
จากสินทรัพย์

ขยายโอกาส  
การทำรายได้

สร้างคุณค่า  
สำหรับลูกค้า

Customer Perspective

Customer Value Proposition

ราคา

คุณภาพ

Product/Service Attributes

ความพร้อม  
ใช้งาน

การเลือก

หน้าที่  
ประโยชน์

บริการ

เครือข่าย

ความสัมพันธ์

ภาพลักษณ์

ภาพลักษณ์

Internal Perspective

กระบวนการบริหารจัดการ

สินค้า การผลิต  
การกระจายสินค้าและบริการ  
การบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารลูกค้า

การเลือกลูกค้า การได้มา  
ซึ่งลูกค้า การรักษาลูกค้า  
การขยายลูกค้า

กระบวนการสร้าง  
นวัตกรรม

โอกาสทางการขาย งานวิจัย  
การออกแบบและพัฒนา  
การเปิดตัวสินค้าใหม่

กระบวนการปฏิบัติตาม  
กฎเกณฑ์และความ  
รับผิดชอบต่อสังคม

สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและ  
สุขภาพ การจ้างงาน ชุมชน

Learning and Growth Perspective

ทรัพยากรบุคคล

ทุนสารสนเทศ

ทุนองค์กร



# สอบ ชั้นเยี่ยม xxxxxxxxxxxx

ปรับปรุงโครงสร้าง  
ต้นทุน

เพิ่มการใช้ประโยชน์จาก  
สินทรัพย์

ขยายโอกาสการทำ  
รายได้

สร้างคุณค่าสำหรับ  
ลูกค้า

ราคา

คุณภาพ

ความพร้อม  
ใช้งาน

การเลือก

หน้าที่  
ประโยชน์

บริการ

เครือข่าย

ภาพลักษณ์

Product/Service Attributes

ความสัมพันธ์

ภาพลักษณ์

กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารลูกค้า

กระบวนการ  
สร้างนวัตกรรม

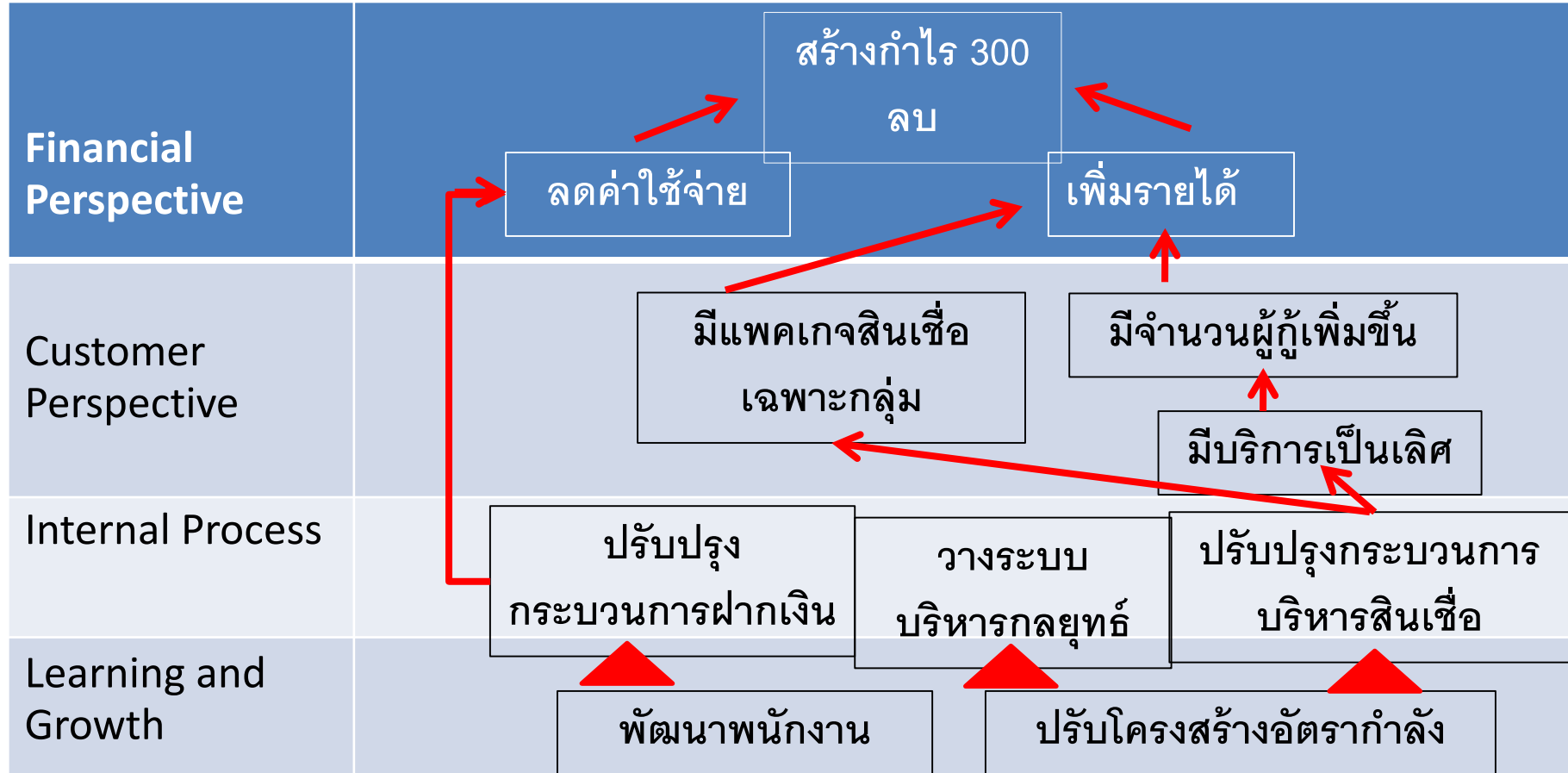
กระบวนการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์  
และความรับผิดชอบต่อสังคม

**Human Resource capital**

**Information capital**

**Organization capital**

# ตัวอย่าง Strategy Map



# หกสิ่งที่คุณควรจดจำเกี่ยวกับแผนผังกลยุทธ์

- **ออกแบบแผนผังกลยุทธ์เสมอก่อนที่คุณจะนึกถึงบัตรคะแนน** ไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับการวัดผล มุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ก่อน การวัดผลจะตามมาในภายหลัง
- **การสร้างแผนผังกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการสนทนาและการสำรวจภายในทีมผู้บริหาร** อย่าพยายามรวบรัดการสนทนา มันเป็นวิธีการพัฒนาความเป็นเจ้าของ
- **อย่าใช้แผนผังกลยุทธ์ของคนอื่น** ต้องมีการสร้างแผนผังกลยุทธ์โดยทีมผู้บริหารเอง
- **อย่าเพิ่มด้านอื่นเข้ามา** หากทำให้ขาดความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างเรื่องที่มีอยู่
- **แผนผังยุทธศาสตร์ไม่ใช่แผนผังการปฏิบัติงาน** แต่เป็นแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการมุ่งเน้นและการเลือก
- **อย่างน้อยที่สุดคุณควรอ่านจนเห็นแผนผังกลยุทธ์** รูปแบบธุรกิจของคุณ รูปแบบธุรกิจของลูกค้า วิธีที่คุณจะมอบคุณค่าให้กับลูกค้าของคุณ และวิธีที่คุณต้องการเปลี่ยนแปลง

**เครื่องมือจัดองค์กรเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์**

# หน้าที่ขององค์กร

องค์กร

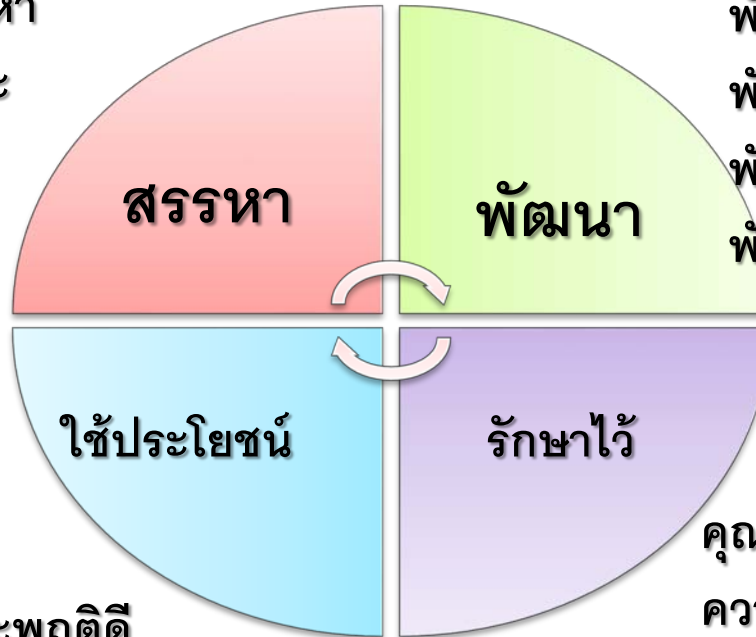
ทำให้คนทำงานได้

ทำให้คนทำงานดีขึ้น

ทำให้คนมีความก้าวหน้า

# การบริหารทรัพยากรบุคคล

วางแผนกำลังคน แสวงหา  
คนตามคุณลักษณะ และ  
เลือกสรรคนดีคนเก่ง

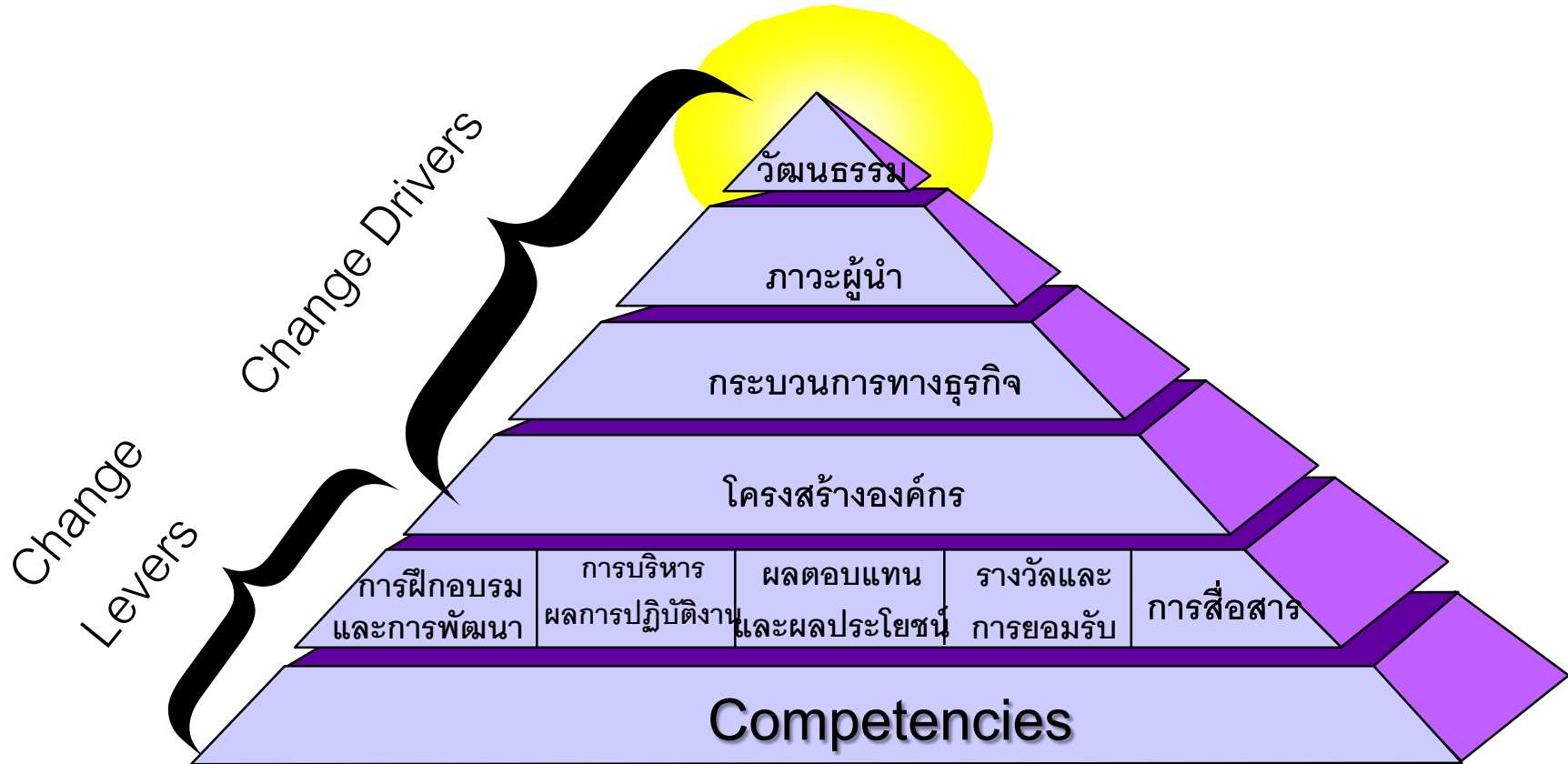


พัฒนาความรู้  
พัฒนาทักษะ  
พัฒนาความสามารถ  
พัฒนาพฤติกรรม

แต่งตั้ง  
ควบคุมให้ทำงานดี ประพฤติดี  
คัดคนที่ใช้ประโยชน์ได้ไม่ตีออก

คุณภาพชีวิต  
ความเป็นธรรม  
ความมั่นคง  
และมีทางก้าวหน้าในอาชีพ

Competency เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสนับสนุน change drivers ต่างๆ



# ใบกำหนดหน้าที่งาน เชิงกลยุทธ์

## ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

ชื่อตำแหน่ง	
ฝ่าย	-
ผู้บังคับบัญชา	

### วัตถุประสงค์ (Job Purpose)

--

### ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected Results)
	•	•

### การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Working Relationship)

หน่วยงาน/องค์กร/ตำแหน่งงาน	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
•	•	•

### คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specifications)

#### วุฒิการศึกษา (Education Background)

--

#### ประสบการณ์ทำงาน (Professional Experiences)

-
---

#### สมรรถนะหลัก (core competencies)

ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่ต้องการ
• .....	

#### สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competencies)

ชื่อสมรรถนะ	ระดับที่ต้องการ
• .....	

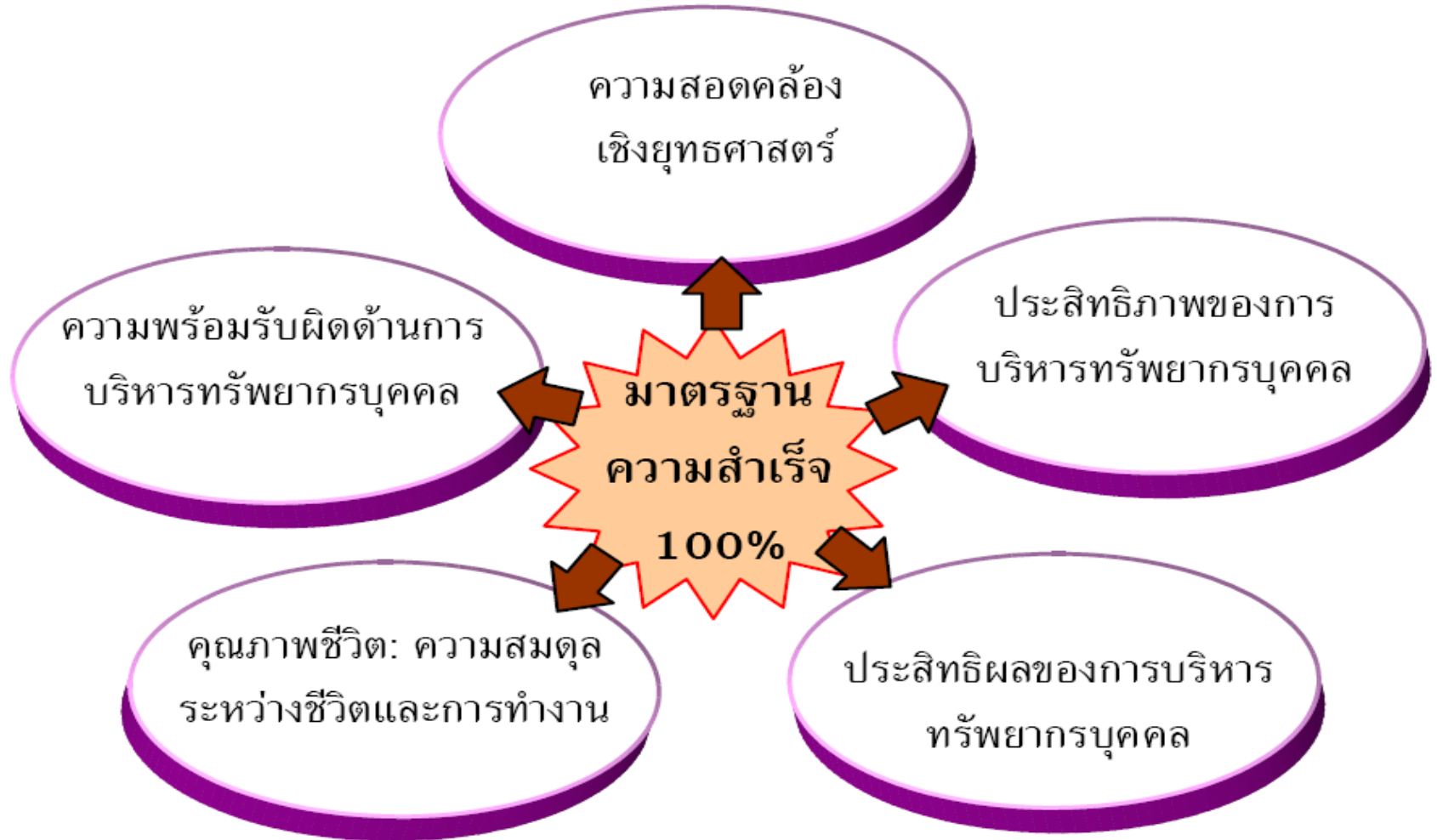
#### ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

• .....
---------



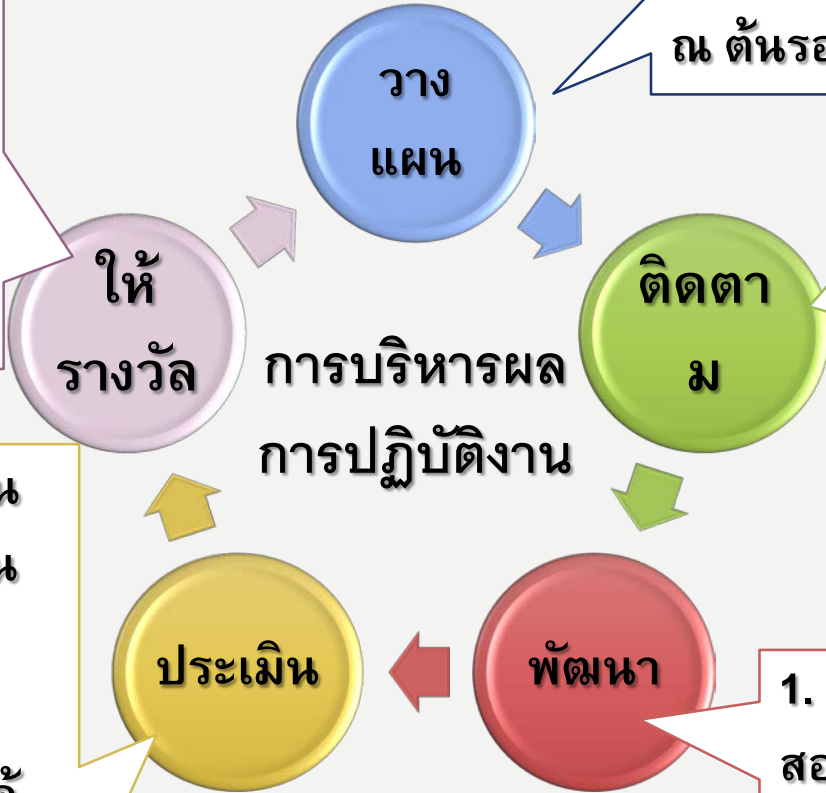


# แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์



1. เลื่อนเงินเดือน
2. จัดสรรโบนัส
3. จัดสรรเงินรางวัล
4. ประกอบการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย  
จัดทำข้อตกลงกับผู้บังคับบัญชา  
ณ ต้นรอบการประเมิน

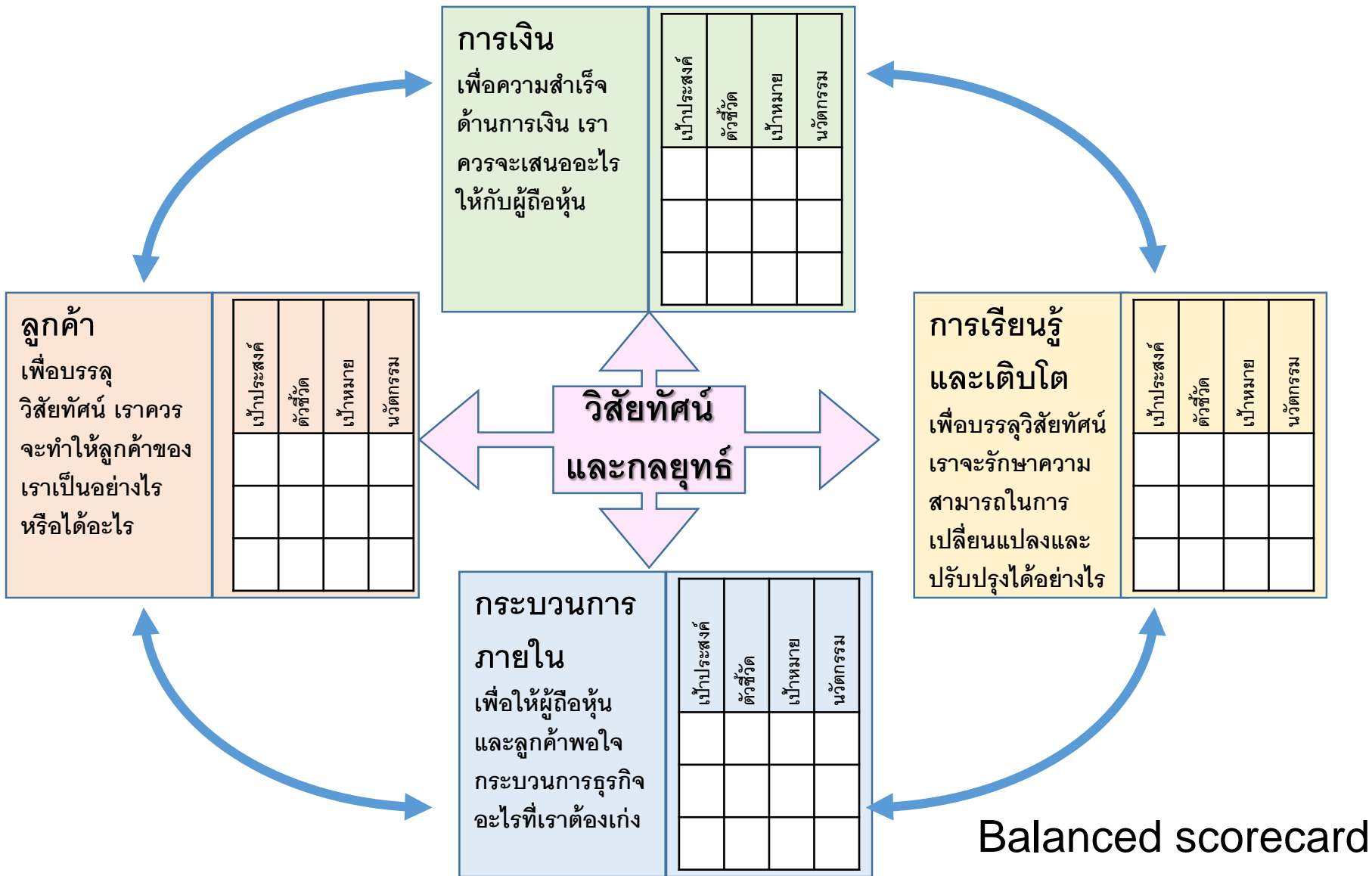


1. ผู้บังคับบัญชากำกับติดตาม ดูแลการทำงาน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา รายงานผลการดำเนินงาน

1. ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการดำเนินงาน ประเมินตนเอง
2. ผู้บังคับบัญชาพิจารณาประเมินตามผลงานที่ทำได้จริงเทียบกับข้อตกลงที่จัดทำ ณ ต้นรอบการประเมิน

1. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา สอนแนะงาน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง พัฒนางาน

# เครื่องมือควบคุมการปฏิบัติงาน



## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

- หน่วยงาน/คณะทำงานบริหารความเสี่ยง/คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- สายการบังคับบัญชา/การรายงาน
- บทบาทความรับผิดชอบ
- ทักษะ/บุคลากร

การติดตามและ  
รายงานผล



การกำหนด  
วัตถุประสงค์



องค์ประกอบ  
กระบวนการ  
บริหารความเสี่ยง



การจัดการ  
ความเสี่ยง

การบ่งชี้  
ความเสี่ยง



การประเมิน  
ความเสี่ยง



## วัฒนธรรมองค์กร

- วัตถุประสงค์
- นโยบายและกลยุทธ์
- เป้าหมายการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงที่ยอมรับได้  
(Risk Appetite)

## ปัจจัยพื้นฐาน

- โครงสร้างและระบบ
- วิธีการและเครื่องมือ
- ข้อมูลและการสื่อสาร

# x'Q วัดหลักการบริหาร 6 ประการ (Execution Quotient)



- 1. Clarity.** คนรู้เป้าหมายองค์กรแค่ไหน
- 2. Commitment.** คนผูกพันและทุ่มเทให้กับเป้าหมายองค์กรเพียงใด
- 3. Translation into Action.** คนรู้ใหม่ว่าจะต้องทำอะไรกับเป้าหมาย  
บทบาทของตัวเองคืออะไร จะแปลงเป้าหมายสู่งานประจำอย่างไร
- 4. Enabling.** องค์กรให้การศึกษาและเครื่องมือแก่พนักงานหรือเปล่า องค์กร  
มองหาและขจัดอุปสรรคในการบริหารงานหรือไม่
- 5. Synergy.** คนทำงานร่วมกันดีไหม ช่วยกันเคลียร์เส้นทางให้กันใหม่ คู่กันใน  
เรื่องสำคัญ ๆ หรือเปล่า และพบหนทางใหม่ ๆ ในการทำงานหรือไม่
- 6. Accountability.** คนมีความรับผิดชอบต่อกันเพียงใด มีรายงานกันอย่าง  
ตรงไปตรงมาบ้างไหม

x'Q



ปรับกระบวนการ **share vision**  
และการบริหารยุทธศาสตร์ให้ดีขึ้น



# **Alignment & Focus**

