

## การกำหนดแผนงานเริ่มต้น (Initiative)



## แผนงานเริ่มต้น (Initiative)

### หมายถึง

“แผนงาน, กิจกรรม, โครงการที่องค์กรใช้ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน”

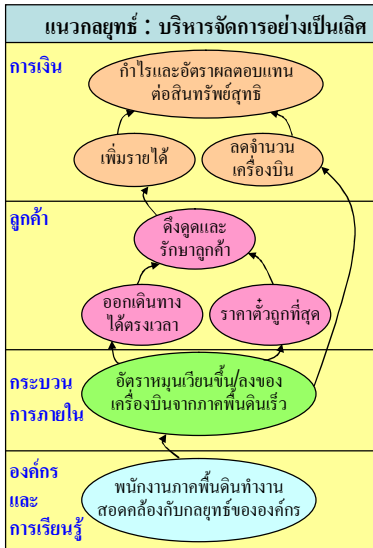
### ประโยชน์ของแผนงานเริ่มต้น

- เป็นแนวทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์
- ประสานการทำงานของฝ่ายงานต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ช่วยในการจัดสรรทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ

# แผนที่กลยุทธ์ ของสายการบิน เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์



## แผนที่กลยุทธ์



**เป้าประสงค์:**  
ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการดำเนินกลยุทธ์คืออะไร

**ดัชนีชี้วัด:**  
ผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่?

**เป้าหมาย:**  
ระดับผลการปฏิบัติงาน หรืออัตราการปรับปรุงที่ต้องการ

**แผนงานเริ่มต้น:**  
แผนปฏิบัติการหลักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เป้าประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงานเริ่มต้น
<b>O</b>	<b>M</b>	<b>T</b>	<b>I</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราหมุนเวียนขึ้น/ลงของเครื่องบินจากภาคพื้นดินเร็ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เวลาที่ไ้ช้บนภาคพื้นดิน</li> <li>การออกเดินทางตรงเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 นาที</li> <li>90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานภาคพื้นดิน</li> </ul>

3

## แผนงานเริ่มต้น (Initiative)

O-M-T-I

เป้าประสงค์ Objective	ตัววัด Measure	เป้าหมาย Target	แผนงานเริ่มต้น Initiative

4

## ขั้นตอนการกำหนดแผนงานเริ่มต้น

Think → Consolidate → Map → Filter → Prioritize & Conclude

1. **คิด** แผนงานเริ่มต้นของแต่ละเป้าประสงค์ (1 Objective = X Initiatives)
2. **ยุบรวม** แผนงานเริ่มต้นย่อย ๆ ให้เป็นแผนงานเริ่มต้นที่มีขอบเขตกว้างขึ้น
3. **จับคู่** แผนงานเริ่มต้นกับเป้าประสงค์
4. **กลั่นกรอง** แผนงานเริ่มต้น โดย :
  - ตัดทอน - แผนงานเริ่มต้นที่ไม่ตอบสนองเป้าประสงค์
  - หลอมรวม - ให้เป็นแผนงานเริ่มต้นที่ใหญ่ขึ้น
  - เพิ่มเติม - แผนงานเริ่มต้นที่ยังขาด เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ให้ครบ
5. **คัดเลือก** แผนงานเริ่มต้น

### 1. คิด แผนงานเริ่มต้น

มุมมอง	เป้าประสงค์	แผนงานเริ่มต้น
การเงิน	เพิ่มรายได้	ตั้งราคาสินค้าแบบใหม่
	เพิ่มการใช้สินทรัพย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เปรียบเทียบการใช้สินทรัพย์ขององค์กรกับอุตสาหกรรม</li> <li>• ศึกษาการใช้สินทรัพย์ของผู้นำอุตสาหกรรม</li> <li>• วางแผนการพัฒนาการใช้สินทรัพย์ขององค์กร</li> <li>• ทบทวนและประเมินผลการใช้สินทรัพย์</li> </ul>
ลูกค้า	เพิ่มพันธมิตรธุรกิจ	สร้างเครือข่ายพันธมิตร
	สร้างความภักดี	ส่งเสริมลูกค้าให้ซื้อถี่ขึ้น
	เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	ส่งเสริมลูกค้าให้ซื้อถี่ขึ้น
กระบวนการภายใน	พัฒนาข้อมูลลูกค้า	พัฒนาระบบสารสนเทศ
	ลด Downtime	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ซ่อมบำรุงใหญ่</li> <li>• พัฒนาระบบคุณภาพ</li> <li>• จัดเครื่องมือให้สวยงาม</li> </ul>
องค์กรและการเรียนรู้	พัฒนา Core Competency	Global Communication
	เพิ่ม Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมิน 360 องศา</li> <li>• ฝึกอบรมการตัดสินใจ</li> </ul>

## 2. ยุบรวม แผนงานเริ่มต้น (1)

มุมมอง	เป้าประสงค์	แผนงานเริ่มต้น
การเงิน	เพิ่มรายได้	ตั้งราคาลิ้นค้าแบบใหม่
	เพิ่มการใช้สินทรัพย์  <b>Benchmarking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เปรียบเทียบการใช้สินทรัพย์ขององค์กรกับอุตสาหกรรม</li> <li>• ศึกษาการใช้สินทรัพย์ของผู้นำอุตสาหกรรม</li> <li>• วางแผนการพัฒนาการใช้สินทรัพย์ขององค์กร</li> <li>• ทบทวนและประเมินผลการใช้สินทรัพย์</li> </ul>
ลูกค้า	เพิ่มพันธมิตรธุรกิจ	สร้างเครือข่ายพันธมิตร
	สร้างความภักดี	ส่งเสริมลูกค้าให้ซื้อเพิ่มขึ้น
	เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	ส่งเสริมลูกค้าให้ซื้อเพิ่มขึ้น
กระบวนการภายใน	พัฒนาข้อมูลลูกค้า	พัฒนาระบบสารสนเทศ
	ลด Downtime	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ซ่อมบำรุงใหญ่</li> <li>• พัฒนาระบบคุณภาพ</li> <li>• จัดเครื่องมือให้สวยงาม</li> </ul>
องค์กรและการเรียนรู้	พัฒนา Core Competency	Global Communication
	เพิ่ม Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมิน 360 องศา</li> <li>• ฝึกอบรมการตัดสินใจ</li> </ul>

7

## 2. ยุบรวม แผนงานเริ่มต้น (2)

มุมมอง	เป้าประสงค์	แผนงานเริ่มต้น
การเงิน	เพิ่มรายได้	ตั้งราคาลิ้นค้าแบบใหม่
	เพิ่มการใช้สินทรัพย์	<b>Benchmarking</b>
ลูกค้า	เพิ่มพันธมิตรธุรกิจ	สร้างเครือข่ายพันธมิตร
	สร้างความภักดี	ส่งเสริมลูกค้าให้ซื้อเพิ่มขึ้น
	เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	ส่งเสริมลูกค้าให้ซื้อเพิ่มขึ้น
กระบวนการภายใน	พัฒนาข้อมูลลูกค้า	พัฒนาระบบสารสนเทศ
	ลด Downtime	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ซ่อมบำรุงใหญ่</li> <li>• พัฒนาระบบคุณภาพ</li> <li>• จัดเครื่องมือให้สวยงาม</li> </ul>
องค์กรและการเรียนรู้	พัฒนา Core Competency	Global Communication
	เพิ่ม Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประเมิน 360 องศา</li> <li>• ฝึกอบรมการตัดสินใจ</li> </ul>

8

### 3. จับคู่ เป้าประสงค์ vs แผนงานเริ่มต้น

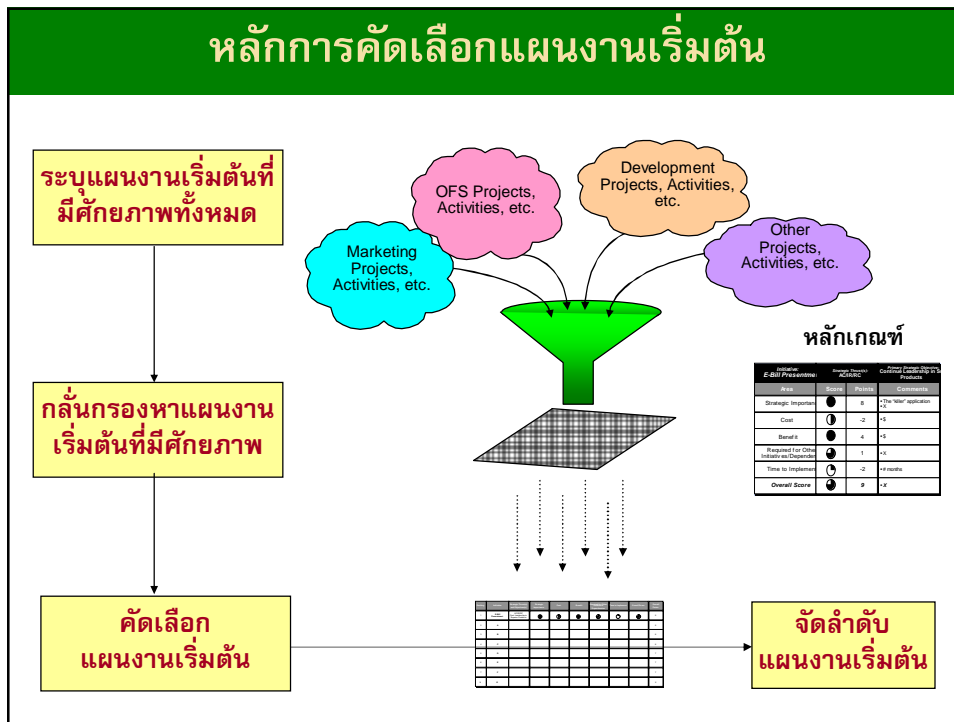
การจับคู่ระหว่างวัตถุประสงค์ และ แผนงานเริ่มต้น		แผนงานเริ่มต้น	Benchmarking	ซ่อมบำรุงใหญ่	ISO 9001	ส่งเสริมลูกค้าให้ซื้อสินค้า	พัฒนาระบบสารสนเทศ	ประเมิน 360 องศา	Global Communication	สร้างเครือข่ายพันธมิตร	ผลิตแบบ JIT	ฝึกอบรมการตัดสินใจ	จัดเครื่องมือให้สวยงาม	ตั้งราคาสินค้าแบบใหม่
มุมมองด้าน	เป้าประสงค์													
การเงิน	เพิ่มรายได้													
	เพิ่มการใช้สินทรัพย์		I								I			
ลูกค้า	เพิ่มพันธมิตรธุรกิจ									I				
	สร้างความภักดี					I								
	เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด					I								
กระบวนการภายใน	พัฒนาข้อมูลลูกค้า						I							
	ลด Downtime			I	I									
องค์กรและการเรียนรู้	พัฒนา Core Competency								I					
	เพิ่ม Empowerment							I						

### 4. กลั่นกรองแผนงานเริ่มต้น

ไม่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ใด

การจับคู่ระหว่างวัตถุประสงค์ และ แผนงานเริ่มต้น		แผนงานเริ่มต้น	Benchmarking	ซ่อมบำรุงใหญ่	ISO 9001	ส่งเสริมลูกค้าให้ซื้อสินค้า	พัฒนาระบบสารสนเทศ	ประเมิน 360 องศา	Global Communication	สร้างเครือข่ายพันธมิตร	ผลิตแบบ JIT	ฝึกอบรมการตัดสินใจ	จัดเครื่องมือให้สวยงาม	ตั้งราคาสินค้าแบบใหม่
มุมมองด้าน	วัตถุประสงค์													
การเงิน	เพิ่มรายได้													I
	เพิ่มการใช้สินทรัพย์		I								I			
ลูกค้า	เพิ่มพันธมิตรธุรกิจ									I				
	สร้างความภักดี					I								
	เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด					I								
กระบวนการภายใน	พัฒนาข้อมูลลูกค้า						I							
	ลด Downtime			I	I									
องค์กรและการเรียนรู้	พัฒนา Core Competency								I					
	เพิ่ม Empowerment							I			I			

## หลักการคัดเลือกแผนงานเริ่มต้น



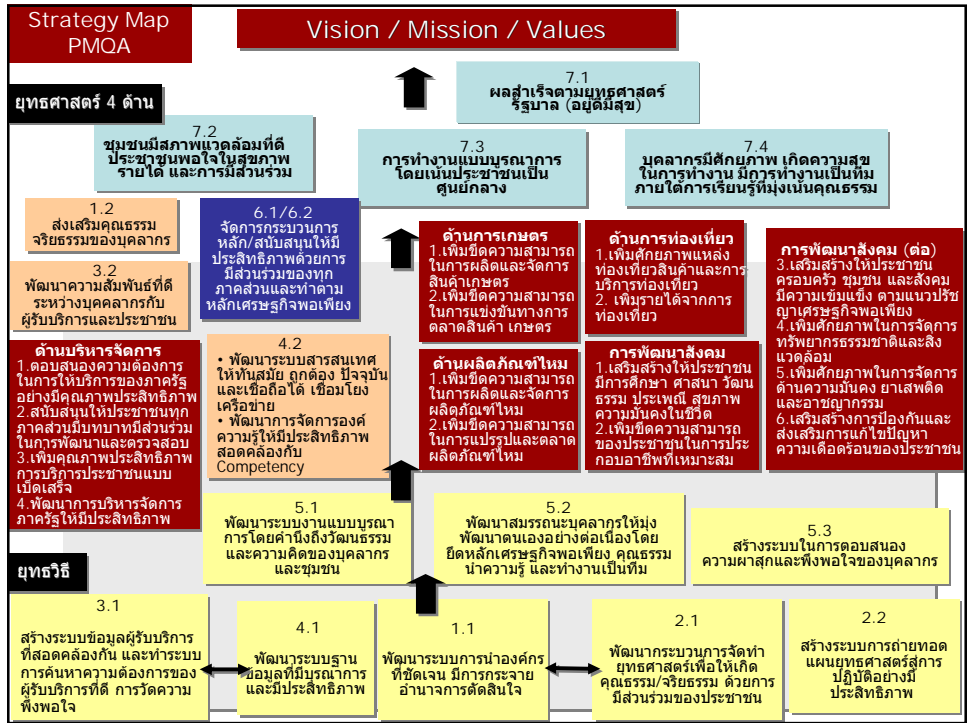
## 5. คัดเลือกแผนงานเริ่มต้น

เทคนิค “ความพร้อม - ผลกระทบ”

ผลกระทบ/ความเร่งด่วน

		สูง	กลาง	ต่ำ
ความพร้อม/ ความเหมาะสม/ ความง่าย	สูง	①	⑤	
	กลาง	③	④	⑥
	ต่ำ	②	⑦	

12



## การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

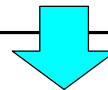


14

## จากแผนงานเริ่มต้นสู่แผนปฏิบัติการ

O-M-T-I

เป้าประสงค์ Objective	ตัววัด Measure	เป้าหมาย Target	แผนงานเริ่มต้น Initiative



**ACTION PLAN**

แผนงานเริ่มต้น Initiative	แผนปฏิบัติการ Action Plan	ผู้รับผิดชอบ Person in Charge	กำหนดแล้วเสร็จ Due

## ตัวอย่างการแปลงแผนงานเริ่มต้นเป็นแผนปฏิบัติการ (1)

เป้าประสงค์ (Objective)	ดัชนีชี้วัด (Measures)	ข้อมูล ปัจจุบัน (Baseline)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานเริ่มต้น (Initiative)
เพิ่มความ ชำนาญของ พนักงาน	% พนักงานที่สำเร็จหลักสูตร การพัฒนาพนักงานต่อ พนักงานทั้งหมด	90%	100%	พัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมผ่านระบบ ออนไลน์

แผนงานเริ่มต้น (Initiative)	กิจกรรม (Action Steps)	ระยะเวลา เริ่มต้น - สิ้นสุด	หน่วยงาน รับผิดชอบ	งบประมาณ	ผลลัพธ์ของ กิจกรรม
พัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมผ่าน ระบบออนไลน์	ระบุขีด ความสามารถที่ ต้องได้รับการ พัฒนา	2 สัปดาห์ ..... ...	ฝ่ายบุคคลและ หัวหน้าส่วนงาน		ได้รายการขีด ความสามารถที่ต้อง ได้รับการพัฒนา ของพนักงานทุก ตำแหน่งภายใน...

16

## ตัวอย่างการแปลงแผนงานเริ่มต้นเป็นแผนปฏิบัติการ (2)

แผนงานเริ่มต้น (Initiative)	กิจกรรม (Action Steps)	ระยะเวลาเริ่มต้น - สิ้นสุด	หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม
พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์	1. ระบุขีดความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนา	2 สัปดาห์	ฝ่ายบุคคลและหัวหน้าส่วนงาน	ทั้งโครงการ 500,000 บาท	ได้รายการขีดความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนาของพนักงานทุกตำแหน่งภายใน...
	2. พัฒนาหลักสูตร	4 สัปดาห์	ฝ่ายบุคคล		จำนวนหลักสูตรที่ผ่านการอนุมัติ
	3. สรรหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม	1 สัปดาห์	ฝ่ายบุคคลและส่วนงานสารสนเทศ		ได้เทคโนโลยีที่เข้ากันได้กับระบบของบริษัทภายใน....
	4. ติดตั้งระบบ ติดตามผล ทดลองระบบ	4 สัปดาห์	ฝ่ายบุคคลและส่วนงานสารสนเทศ		หลักสูตรออนไลน์สามารถใช้งานได้ภายใน...

## แผนปฏิบัติการ

ชื่อแผนงานเริ่มต้น: พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์

เป้าหมาย: พนักงานทั้งหมดสำเร็จหลักสูตรการพัฒนาพนักงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ: % พนักงานที่สำเร็จหลักสูตรการพัฒนาพนักงานต่อพนักงานทั้งหมด

สนับสนุนเป้าประสงค์ด้าน: เพิ่มความชำนาญพนักงาน    กลยุทธ์ พัฒนาทักษะ

No	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ		งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบหลัก
		เริ่มต้น	สิ้นสุด		
1	ระบุขีดความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนา	ด.ค. 51	ด.ค. 51	-	ฝ่ายบุคคลและหัวหน้าส่วนงาน
2	พัฒนาหลักสูตร	ด.ค. 51	พ.ย. 51	50,000	ฝ่ายบุคคล
3	สรรหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม	พ.ย. 51	พ.ย. 51	20,000	ฝ่ายบุคคลและส่วนงานสารสนเทศ
4	ติดตั้งระบบ และติดตามผลทดลองระบบ	ธ.ค. 51	ม.ค. 52	430,000	ฝ่ายบุคคลและส่วนงานสารสนเทศ
รวมงบประมาณ				500,000	

อนุมัติโดย นายรุ่งเรือง ก้าวไกล

วันที่ 10 กันยายน 2551

**Action Plan**

**Action Plan Name:**  
**Brief Description:**  
**Start Date:**  
**Perspective:**

**Main Owner:**  
**Prepared by:**  
**Prepared Date:**  
**Revision**

**Reviewed by:**  
**Reviewal Date:**

**Baseline:**

**Objective:**  
**Initiative:**

**Corporate KPI:**

Activity/Step	Duration	Year 20XX												Plan/ Actual	Activiey Result	Responsible Person	Involved Person	
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec					
1															Plan			
															Actual			
2															Plan			
															Actual			
3															Plan			
															Actual			
4															Plan			
															Actual			
5															Plan			
															Actual			
6															Plan			
															Actual			
7															Plan			
															Actual			
8															Plan			
															Actual			
9															Plan			
															Actual			
10															Plan			
															Actual			
															<b>Total accumulated budget</b>		<b>Plan</b>	<b>Actual</b>

**Note:**  
 1.  
 2.  
 3.