

การวางแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ
ด้วยเครื่องมือ

BALANCED SCORECARD

Strategic Planning in Government Organization
by Balanced Scorecard



รองศาสตราจารย์ ดร.จงรักษ์ หงษ์งาม
Jongrak Hong-ngam, Ph.D.

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Faculty of Economics, Khon Kaen University

econ
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
FACULTY OF ECONOMICS, KHON KAEN UNIVERSITY



ข้อมูลรายการบรรณานุกรมในสิ่งพิมพ์ (CIP)

จรงค์ หงษ์งาม.

การวางแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard = Strategic Planning in Government Organization by Balanced Scorecard/

จรงค์ หงษ์งาม. -- พิมพ์ครั้งที่ 1. -- ขอนแก่น : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

123 หน้า : ภาพประกอบ.

1. การบริหารรัฐกิจ -- แง่ยุทธศาสตร์. 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์.
3. การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ. (1) มหาวิทยาลัยขอนแก่น. คณะเศรษฐศาสตร์. (2) ชื่อเรื่อง.

JF1358.T5 จ127

ISBN 978-616-565-595-8

สงวนลิขสิทธิ์

- ลิขสิทธิ์ของ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรงค์ หงษ์งาม
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- พิมพ์ครั้งที่ 1 : ธันวาคม พ.ศ. 2562
- ออกแบบปก : ณัฐพงษ์ ธิติมงคลวัฒน์
- จัดพิมพ์รูปเล่ม : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นผู้สนับสนุนทุนการผลิตหนังสือ

ขอขอบพระคุณ รศ. ดร.พสุ เดชะรินทร์ และ รศ. ดร.จิรประภา อัครบวร

ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้

ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงหนังสือให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น

แต่ บุพการี สามี บุตร และ

ขอบคุณประสบการณ์จากผู้เข้าอบรมตลอดระยะเวลาที่เป็นวิทยากรมา 15 ปี



Special Thank You for

Capt. Ratchapone Hong-Ngam, The Master of M.V. Isara Bhum

Regional Container Lines PTE LTD

สถานที่เขียนหนังสือเล่มนี้ตั้งแต่หน้าแรก “ก้าวแรก ยากที่สุด”



Foreign Port of

Busan, Korea, Lianyungang, China, Qingdao, China,
Kanmon Strait, Japan, Kyushu, Japan Nagoya, Japan

คำนิยม

ผมได้มีโอกาสได้เรียนรู้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จากผู้เขียนใน ๒ สถานะคือ ผู้รับผิดชอบโครงการของหน่วยงานและคณะทำงานยุทธศาสตร์ของจังหวัดอุดรธานี ที่ต้องเรียนรู้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัด/กลุ่มจังหวัดในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๔๖ เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน และในฐานะผู้ช่วยผู้จัดการโครงการฝึกอบรมนานาชาติด้านการส่งเสริม การป่าไม้สำหรับเจ้าหน้าที่ในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (เจ้าหน้าที่ป่าไม้ประเทศจีน สปป.ลาว เมียนมาร์ กัมพูชา เวียดนามและไทย) ที่รัฐบาลญี่ปุ่นโดยองค์การความร่วมมือระหว่าง ประเทศญี่ปุ่น (JICA) และรัฐบาลไทยโดยกรมป่าไม้ สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการ ในห้วงปี พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๘ ที่ได้รับเกียรติจากท่านผู้เขียนเป็นวิทยากรในการบรรยายและ ฝึกปฏิบัติการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน ๖ รุ่น/ปี ได้ใช้องค์ความรู้ที่ผู้เขียนได้เสนอแนะ ไว้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และได้นำไปเผยแพร่ถ่ายทอดต่อบุคลากร ของกรมป่าไม้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้มีโอกาสไปติดตามประเมินผลการปรับใช้องค์ความรู้ ในหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรมต่างประเทศดังกล่าวพบว่า มีการปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามศักยภาพและนโยบายของหน่วยงาน และผู้เขียนได้รับการประเมินในฐานะวิทยากร ในระดับดีที่สุดในทุกปี ประกอบกับหากนำไปปรับใช้กับการบริหารจัดการหน่วยงานก็มีผล เชิงประจักษ์ว่า สามารถช่วยพัฒนากระบวนการ กระบวนการ สร้างผลสัมฤทธิ์ในการกิจ งานได้สูงขึ้น จึงเป็นการรับรองผลงานและประสบการณ์ผู้เขียนได้เป็นอย่างดี



“ ในฐานะผู้ใช้ประโยชน์องค์ความรู้เพื่อทำงานและเป็นผู้ถ่ายทอดต่อบุคลากรหน่วยงานกรมป่าไม้ และเครือข่ายองค์กรชุมชนรู้สึกชื่นชม ในทักษะประสบการณ์ในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ทางการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์มาประยุกต์ปรับใช้ให้ง่ายต่อการเรียนรู้และปรับใช้ นอกจากนั้น หนังสือฉบับนี้จะเป็นเอกสารอ้างอิงที่มีคุณภาพในการใช้อ้างอิงเพื่อถ่ายทอด ต่อหรือเป็นคู่มือในการทำงานของผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือผู้สนใจทั่วไป จึงขอขอบคุณท่านผู้เขียนที่ได้จัดทำหนังสือฉบับนี้ขึ้นมา เพื่อเป็นวิทยาทาน ที่มีคุณภาพให้กับผู้อ่านและผู้ใช้ประโยชน์ทุกท่าน ”

สมเด็จ จ่าปี

นักวิชาการป่าไม้ชำนาญการ
สำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ ๖ (อุดรธานี) กรมป่าไม้

คำนำ

ความรู้และทักษะเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์โดยหลักการแล้วเป็นศาสตร์ทางด้านการบริหารจัดการภาครัฐ เหมาะสำหรับบุคลากรภาครัฐทุกระดับเมื่ออ่านไปถึงส่วนท้ายจะมีฟอร์มเขียนแผนให้ทดลองร่างแผนของหน่วยงานตัวเองไปพร้อมกัน นอกจากนี้ใช้ประโยชน์ในการจัดระดมสมองเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแล้ว ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือประกอบการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา อาทิ หลักสูตรเศรษฐศาสตร์ธุรกิจมหาบัณฑิต บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เป็นต้น นอกจากนั้นหนังสือเล่มนี้ยังรวมความรู้ที่พัฒนาต่อยอดเรื่อยมาตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์เครื่องมือ Balanced Scorecard ที่โด่งดังและนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิรูประบบราชการไทย ตลอดจนเครื่องมือที่ง่ายต่อการใช้แต่ทรงพลังอย่าง Design Thinking รวมไปถึงแนวคิด Objective Key Results (OKR)

สาระในหนังสือนี้ ผู้เขียนได้นำประสบการณ์ที่ได้สะสมมา จากการเป็นรองคณบดีทั้งสิ้น 12 ปี ได้รับผิดชอบงานทางด้านบริหารและการวางแผนและได้มีโอกาสไปอบรมวิชา Balanced Scorecard (BSC) ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในปีพ.ศ. 2548 ในเวลานั้นประเทศไทยกำลังจะมีการปฏิรูประบบราชการซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลข้าราชการหน่วยงานภาครัฐทุกกระทรวงประกาศจัดตั้งหน่วยงานที่ชื่อว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีการกิจในการปฏิรูประบบราชการและได้ประกาศให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า BSC ในการจัดทำแผนของหน่วยงานในรูปแบบของ “แผนยุทธศาสตร์” และต่อมาทุกกระทรวงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือนี้ในการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร นอกจากนั้นตอนท้ายเล่มยังได้แทรกความรู้ที่มีการนำเอา BSC มาประยุกต์ให้ลงถึงการทำงานประจำวันโดยมีฟอร์มถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติและการวัดผล ภายในเล่มผู้เขียนมีความตั้งใจที่จะสื่อสารการทำงานยากๆ นี้ออกมาเป็นภาษาง่ายๆ โดยท่านผู้อ่านสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้จากหนังสือนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทั้งที่เป็นหน่วยงานราชการและบริษัทเอกชน โดยใช้กรณีศึกษาของหน่วยงานภาครัฐคือ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล และท้ายที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะขอใช้ตัวอย่างของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามลำดับ หนังสือเล่มนี้มีทั้งในรูปแบบเล่มและ E-Book ขอให้ท่านได้สนุกกับความรู้ที่เป็นพื้นฐานสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรภาครัฐทุกระดับ

จรงค์ หงษ์งาม

สารบัญ

หน้า

กิตติกรรมประกาศ.....	i
คำนิยม.....	iii
คำนำ.....	v
สารบัญ.....	vii
สารบัญตาราง.....	ix
สารบัญรูปภาพ.....	x
บัญญัติศัพท์.....	xii
เกริ่นนำ.....	1
❶ แนวคิดเชิงระบบ (System Approach).....	2
❷ เทคนิคการคิดแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking).....	7
❸ แนวคิดด้านห่วงโซ่อุปทานภายในและภายนอก.....	26
❹ แนวคิดตามหลักของ Balance Scorecard.....	28
❺ แนวคิดด้านการวัดผลการดำเนินงานเชิงปริมาณ.....	33
(Key Performance Indicator : KPI)	
❻ แนวคิดตามหลักการบริหารจัดการ Plan Do Check Action.....	43
❼ แนวคิดเรื่องเกณฑ์ TQA PMQA EdPEX.....	45
❽ สูตรการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formular).....	50
วิสัยทัศน์ Vision & Outcome.....	51
พันธกิจ Mission & Output	52
ประเด็นยุทธศาสตร์ Strategic Issues & Output.....	52
กลยุทธ์ Strategy & Process.....	56
มุมมองตามหลัก Balanced Scorecard.....	58
ความเชื่อมโยงมุมมอง BSC และการทำแผนที่กลยุทธ์ BSC&Strategy Map.....	60

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
โครงการ/กิจกรรมริเริ่ม Projects & Input.....	64
บทบาท/หน้าที่ Role.....	65
พัฒนาต่อจาก BSC สู่ OKR (Objective and Key Results).....	67
๑ เทคนิคการระดมสมองเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Workshop Technique).....	68
๑๐ ตัวชี้วัดรายบุคคล สมรรถนะรายบุคคล และแนวคิด.....	86
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	
บทสรุป.....	98
ภาคผนวก 1.....	101
ภาคผนวก 2.....	103
บรรณานุกรม.....	115
อ้างอิงรูปภาพจากเว็บไซต์.....	117
ดัชนี (Index).....	119
ประวัติผู้เขียน.....	123

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตัวอย่างตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย.....	38
ตารางที่ 2 ตัวเลขค่าเป้าหมายแบบอัตรภาคขั้น.....	39
ตารางที่ 3 ตัวเลขค่าเป้าหมายตามหลักบัญชีไตรยางศ์.....	40
ตารางที่ 4 ตัวเลขค่าเป้าหมายตามคะแนนแบบวัดระดับคุณภาพของการทำงาน.....	40
ตารางที่ 5 ตัวเลขค่าเป้าหมายแบบนับตามจำนวนข้อ.....	41
ตารางที่ 6 คะแนนมีเว้นวรรคแบบที่ 1.....	42
ตารางที่ 7 คะแนนมีเว้นวรรคแบบที่ 2.....	42
ตารางที่ 8 เปรียบเทียบวิธีคิดของเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์.....	49
ตารางที่ 9 ตัวอย่างการกำหนดระดับสมรรถนะในแต่ละประเภทของงาน.....	90
ตารางที่ 10 ตัวอย่างระดับสมรรถนะมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์.....	93

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แนวคิดเชิงระบบ (System Approach)	7
ภาพที่ 2 ทิศทางการถ่ายทอดนโยบายและทิศทางการปฏิบัติตามแผน	8
ภาพที่ 3 ภาพรวมการคิด เขียน ประเมินแผน	9
ภาพที่ 4 7s Model	10
ภาพที่ 5 Five Forces Model	16
ภาพที่ 6 PEST Analysis	18
ภาพที่ 7 การจัดลำดับความสำคัญ SWOT	20
ภาพที่ 8 เครื่องมือวินิจัยองค์การ (Nine Cells)	22
ภาพที่ 9 การออกแบบความคิด (Design Thinking)	26
ภาพที่ 10 แนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน	27
ภาพที่ 11 Balanced Scorecard (BSC)รุ่นแรก	29
ภาพที่ 12 มุมมองทั้ง 4 กับ เหตุ และ ผล	32
ภาพที่ 13 ตัวชี้วัดใดสำคัญที่สุด	34
ภาพที่ 14 คุณสมบัติของตัวชี้วัด	37
ภาพที่ 15 แนวคิดด้านการพัฒนาคุณภาพ	44
ภาพที่ 16 หลักการตามแนวคิด TQA, PMQA, EdPEx.....	47
ภาพที่ 17 หลักการตามแนวคิด TQA ที่พัฒนาใหม่	48
ภาพที่ 18 สูตรการสื่อสารแผนจากนโยบายลงสู่การปฏิบัติแบบง่าย.....	50
ภาพที่ 19 ระดับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์.....	55
ภาพที่ 20 ตัวอย่าง ประเด็นยุทธศาสตร์.....	55
ภาพที่ 21 ระดับกลยุทธ์	57
ภาพที่ 22 ตัวอย่างกลยุทธ์ตามหลัก BSC	58
ภาพที่ 23 ตัวอย่าง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามมุมมอง BSC.....	60
ภาพที่ 24 ความเชื่อมโยงจากระดับนโยบาย (เป้าประสงค์) มายังกลยุทธ์.....	61
ภาพที่ 25 แผนที่กลยุทธ์ตามหลัก BSC.....	63

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 26	การกระโดดของมูมมอ	64
ภาพที่ 27	ระดับโครงการ	65
ภาพที่ 28	การกำหนดน้ำหนักความสำคัญ	67
ภาพที่ 29	Objectives and Key Results (OKR)	68
ภาพที่ 30	ตัวอย่างการระดมสมอง SWOT	70
ภาพที่ 31	Mind Map กับการวางแผน	71
ภาพที่ 32	Mind Map ระดับประเด็นยุทธศาสตร์	72
ภาพที่ 33	ตัวอย่างประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์	73
ภาพที่ 34	คุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด (KPI)	75
ภาพที่ 35	Mind Map ระดับเป้าประสงค์	76
ภาพที่ 36	Mind Map ระดับกลยุทธ์	77
ภาพที่ 37	Mind Map กับ Critical Success Factor ทุกระดับ	78
ภาพที่ 38	สูตรการจัดทำแผนและการกรอกฟอร์มแผน	79
ภาพที่ 39	ตัวชี้วัดรายบุคคล	80
ภาพที่ 40	ฟอร์มรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template Form)	82
ภาพที่ 41	Mind Map แสดงการถ่ายทอดน้ำหนักจากนโยบายลงสู่การปฏิบัติ	84
ภาพที่ 42	น้ำหนักในถังบรรจุ KPI รายบุคคล	84
ภาพที่ 43	ผลของการผลักดันนโยบายลงสู่การปฏิบัติ	85
ภาพที่ 44	สมรรถนะกับหลักการภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	87
ภาพที่ 45	สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการไทย	89
ภาพที่ 46	ระบบประเมินผลงานและสมรรถนะ	95
ภาพที่ 47	ถังเก็บผลงานรายบุคคลที่มี KPI และ KBI ที่มีน้ำหนักไม่เท่ากัน	96
ภาพที่ 48	ตัวอย่างการคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติงาน	97
ภาพที่ 49	ภาพสรุปกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	99
ภาพที่ 50	ภาพสรุป	99

บัญญัติศัพท์

Oc คือ Outcome

Op คือ Output

P คือ Process

I คือ Input

BSC คือ Balanced Scorecard

F คือ Financial

C คือ Customer

I คือ Internal Process

L คือ Learning and Growth

ยาย คือ ประเด็นยุทธศาสตร์

ยายเล็ก คือ เป้าประสงค์ หรือ เป้าของยาย

แม่ คือ กลยุทธ์

ลูก คือ โครงการ/กิจกรรม

หลาน คือ บทบาท/หน้าที่

KPI คือ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)

KBI คือ ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Key Behavior Indicator)

Target คือ ค่าเป้าหมาย

OKR คือ Objective Key Results

PDCA คือ Plan Do Check Action

เกริ่นนำ

แผนยุทธศาสตร์กับตัวชีวิตในแผนเปรียบเสมือนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ระดับองค์กรที่เรารู้จักกันคือ “วิสัยทัศน์” หลายต่อหลายครั้งที่หน่วยงานวางแผนยุทธศาสตร์แบบไร้ทิศทาง บ้างก็วางแผนยุทธศาสตร์แล้วไม่ได้ทำให้องค์กรก้าวข้ามผ่านจุดอ่อน หรือลดความเสี่ยงต่อภาวะคุกคาม บ้างก็ละเลยความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรมี และขาดกลยุทธ์ดี ๆ ในการไขว่คว้าโอกาสสำคัญได้ เพียงแค่องค์กรนั้นไม่เคยนึกถึงปัจจัยวิกฤตต่อความสำเร็จของพันธกิจของตน หรือวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรอย่างแท้จริง ขาดการวัดผลการดำเนินงานในเรื่องสำคัญ หรือมีการวัดผลแต่เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ได้มีส่วนในการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้นยังไม่สามารถรักษาคนเก่งคนดี คนที่มีสมรรถนะสูงไว้กับองค์กรได้ ที่กล่าวมาทั้งหมดก็เพื่อจะชี้ให้เห็นว่าการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเปรียบเสมือนการสร้างบ้านหลังใหญ่ ที่แปลนของบ้านนี้ต้องมีการออกแบบให้ห้องต่างๆ เพอร์นิเจอร์ในห้อง อยู่ถูกที่ถูกทาง หากพิมพ์เขียวหรือแบบบ้านไม่มีคุณภาพแต่แรก บ้านที่สร้างก็ย่อมไม่มั่นคง ผู้ที่อยู่อาศัยก็ไร้ความสุข เมื่อการออกแบบองค์กร คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ เนื้อหาในหนังสือนี้จึงต้องปูพื้นฐานที่สำคัญก่อนลงมือบริหารองค์กร

เพื่อคลายความกังวลในแง่ที่ว่า ศาสตร์ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นศาสตร์ที่ทุกคนสามารถทำได้แม้ไม่ต้องจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ด้านบริหารธุรกิจ ด้านบริหารรัฐกิจ ด้านเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น หากแต่ต้องเข้าใจสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐาน ผู้เขียนเองก็ใช้ประสบการณ์ที่ศึกษาจากการฝึกอบรม การอ่านหนังสือ และพบว่า เราใช้ความรู้พื้นฐานเพียง 9 เรื่องเท่านั้นก็เพียงพอต่อการคิดแผน เขียนแผนและประเมินแผนยุทธศาสตร์ได้ ส่วนเรื่องที่ 10 เป็นเทคนิคขณะที่เรากำลังนั่งระดมสมองจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วม

- ❶ แนวคิดเชิงระบบ (System Approach)
- ❷ เทคนิคการคิดแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)
- ❸ แนวคิดด้านห่วงโซ่อุปทานภายในและภายนอก (Supply Chain)
- ❹ แนวคิดตามหลัก Balanced Scorecard
- ❺ แนวคิดด้านการวัดผลการดำเนินงานเชิงปริมาณ
(Key Performance Indicator : KPI)
- ❻ แนวคิดตามหลักการบริหารจัดการ (Plan Do Check Action)
- ❼ แนวคิดเรื่องเกณฑ์ (TQA PMQA EdPEX)
- ❽ สูตรการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formular)
- ❾ เทคนิคการระดมสมองเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Workshop Technique)
- ❿ ตัวชี้วัดรายบุคคล สมรรถนะรายบุคคล และแนวคิดการประเมินผล
การปฏิบัติงาน

❶ แนวคิดเชิงระบบ (System Approach)

แนวคิดเชิงระบบ มี 4 อักษรสำคัญ นั่นคือ I (Input) P (Process) Op (Output) Oc (Outcome) โดยหลักการแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) มองว่าการผลิตใด ๆ ไม่ว่าจะผลิตสินค้า หรือให้บริการนั้นทุกระบบต้องประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบคือ

INPUT หมายถึง ปัจจัยนำเข้า ยกตัวอย่างแบบง่าย คือ คน (ชอบเรียกกันว่า บุคลากร) และ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) หรือทุนทางกายภาพที่ไม่ใช่คน หรือแบ่งง่าย ๆ คือ สิ่งมีชีวิต(คน) กับไม่มีชีวิต (IT) และต่อมา Input นั้น ในฐานะที่เราจะวางแผนยุทธศาสตร์เราจำเป็นต้องกำกับคุณภาพของปัจจัยนำเข้า ที่ทาง ก.พ. ได้กำหนดให้ทุกคนสนใจกับคำว่า “สมรรถนะ” โดยบัญญัติหมวดต่าง ๆ ของสมรรถนะออกมาเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) ทุกระทรวงสามารถนำมาใช้เป็นแนวทาง (Guide Line) ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ในหลายโรงพยาบาลภาครัฐได้มีการนำมาใช้อย่างจริงจังมานาน จากปัจจัยนำเข้าที่มีทั้งคนและ IT คำว่าสมรรถนะประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม (ตามหลักการของก.พ. บัญญัติคำว่าพฤติกรรมเป็นคำว่า “ทัศนคติ”) สมรรถนะจึงถือเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เกิดขึ้น ส่วนเรื่องสมรรถนะจะได้กล่าวอีกครั้งในการจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล