



# บันทึกข้อความ

หน่วยงาน สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร สำนักบริหาร งานเลขานุการ โทร ๓๗๐๑-๓๗๐๓  
ที่ กพก ๐๔๑๐/๑๒๑๖ วันที่ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๕๘  
เรื่อง สรุปผลการประชุม MC (Management Cockpit) ครั้งที่ ๑

เรียน เลขาธิการสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

## ๑. เรื่องเดิม

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายอำนาจ ปะติเส) มีบัญชาให้จัดการประชุม MC (Management Cockpit) ร่วมกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร เดือนละ ๒ ครั้ง ทั้งนี้ เพื่อ ติดตามผล ประเมินผล กำกับกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนด

## ๒. ข้อเท็จจริง

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์(นายอำนาจ ปะติเส) ได้มีบัญชาจัดประชุม MC ครั้งที่ ๑ เมื่อวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๓๐ น. ณ ห้องประชุม ๑๓๔ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้เข้าร่วมการประชุมได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้บริหารสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ในกรณีฝ่ายเลขานุการที่ประชุม ได้สรุปประเด็นสำคัญจากที่ประชุมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่แนบมาด้วย

## ๓. ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

๓.๑ เห็นควรแจ้งสรุปผลการประชุม MC ครั้งที่ ๑ ให้สำนักต่าง ๆ ภายในสำนักงานใหญ่ และสำนักงานสาขาจังหวัดทุกจังหวัด ได้รับทราบนโยบาย และแนวทางในการดำเนินงาน

๓.๒ เห็นควรมอบหมายให้สำนักต่าง ๆ ภายในสำนักงานใหญ่ และสำนักงานสาขาจังหวัดทุกจังหวัด ได้จัดทำแผนปฏิบัติงานรายเดือน ดำเนินการให้เป็นไปตามแผน ติดตามผล ประเมินผล สรุปผลการปฏิบัติงาน ในภารกิจงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของสำนักนั้น ๆ และรายงานผลต่อเลขาธิการ เป็นรายสัปดาห์

๓.๓ เห็นควรแต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายเลขานุการการประชุม MC จำนวน ๓ คน เพื่อรับผิดชอบในการเตรียมเอกสารประกอบการประชุม รวมถึงสรุปผลการประชุม และทำหนังสือแจ้งเวียนต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

- เจริญชัย ตม 70 ธง  
3.1, 3.2, 3.3  
- ดิเรก ธีระวิจิตร

(นายวีระพันธ์ จันทระจร)

เลขาธิการสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

14/7/58

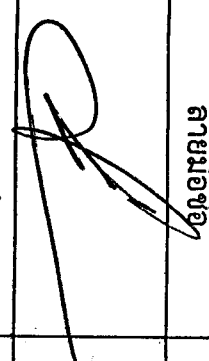




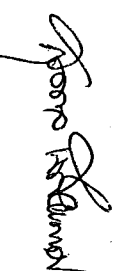
(นายสมยศ ภริณาคำ)

รองเลขาธิการ






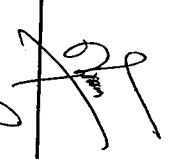

สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร

ส่งให้...  
๘...  
๑...  
๒...  
๓...  
๔...  
๕...  
๖...  
๗...  
๘...  
๙...  
๑๐...

การประชุมผู้บริหารสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
 วันพฤหัสบดีที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๓๐ น.  
 ณ ห้องประชุม ๑๓๔ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	ลายมือชื่อ	โทรศัพท์/โทรสาร
๑	นายอำนาจ ปะติเส	รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตร และสหกรณ์	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์		
๒	นายโสภาส ทองยงค์	ผู้ช่วยปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์		
๓	นายวีระพงษ์ จันทรวงจร	เลขาธิการสำนักงานกองทุน และพัฒนาภาคเกษตรกร	สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร		
๔	นายสมยศ กิราญคำ	รองเลขาธิการสำนักงานกองทุน ฟื้นฟู และพัฒนาภาคเกษตรกร	สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร		
๕	นายสักร พิมพ์บึง	รองเลขาธิการสำนักงานกองทุน ฟื้นฟู และพัฒนาภาคเกษตรกร	สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร		
๖	นายกอบเกียรติ ศรีธรรม	ผู้อำนวยการสำนักอำนาจการ	สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร		
๗	นายสุรพล เสถียรมาศ	ผู้อำนวยการสำนักฟื้นฟู ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักบริหาร	สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร		

การประชุมผู้บริหารสำนักงานกองทุนพัฒนาเกษตรกรรม  
 วัฒนธรรมที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๓๐ น.  
 ณ ห้องประชุม ๑๓๔ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	ลายมือชื่อ	โทรศัพท์/โทรสาร
๘	นายมนัส วงษ์จันทร์	รักษาการผู้อำนวยการสำนักจัดการหญ้า	สำนักงานกองทุนพัฒนาเกษตรกรรม		
๙	นายธวัชชัย สันติกุล	หัวหน้าส่วนสารสนเทศ	สำนักงานกองทุนพัฒนาเกษตรกรรม		
๑๐	นางกริชกมล ลิตติโลว์	ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ	สำนักงานกองทุนพัฒนาเกษตรกรรม		
๑๑	นางสาววรรณิ์ หนูเจริญ	นักวิชาการส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ	สำนักงานกองทุนพัฒนาเกษตรกรรม		
๑๒	นายอิทธิพร มาประจวบ		สำนักงานกองทุนพัฒนาเกษตรกรรม		
	นางอุษณิศา ภาสกรพาณิชย์	รองผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ	สำนักงานกองทุนพัฒนาเกษตรกรรม		
	นาย อภิชาติ อธิสัมพันธ์	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ	สำนักงานกองทุนพัฒนาเกษตรกรรม		

การประชุมผู้บริหารสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
 วันพฤหัสบดีที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๘ เวลา ๑๓.๓๐ น.  
 ณ ห้องประชุม ๑๓๔ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	ลายมือชื่อ	โทรศัพท์/โทรสาร
	ยงสิทธิ์ เกตุทองศรี	นายก.วิจิตรศิลป์ในทบกรมการที่ดิน	กรมที่ดิน กรมการที่ดิน	ยงสิทธิ์	๐๒-๙๙๖๖๕๔
	อ. วิจิตร เกตุทอง	ผอ.วิจิตรศิลป์ในทบกรมการที่ดิน	กรมการที่ดินในทบกรมการที่ดิน	วิจิตร	๐๔๙-๕๑๐ ๔๑๑
	นาย สุวัฒน์ วิจิตรธรรมา	ผอ.วิจิตรศิลป์ในทบกรมการที่ดิน	กรมการที่ดิน	สุวัฒน์	๐๒-๖๘๙-๖๐๖๒
	นาย สันติสุข สุนทรภัก	ผอ.วิจิตรศิลป์ในทบกรมการที่ดิน	กรมการที่ดิน	สันติสุข	
	นาย สุวัฒน์ เกตุทอง	ผอ.วิจิตรศิลป์ในทบกรมการที่ดิน	กรมการที่ดิน	สุวัฒน์	๐๘๑-๘๑๖๖๖๖

## สรุปประเด็นสำคัญ

การประชุม MC (Management Cockpit) ร่วมกับสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร ครั้งที่ 1  
เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2558 เวลา 13.30 น.  
ณ ห้องประชุม 134 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ในการประชุม MC ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2558 ณ ห้องประชุม 134 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (นายอำนาจ ปะติเส) เป็นประธานในที่ประชุม การประชุมครั้งนี้เป็นการ ติดตาม กำกับกลยุทธ์การทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร (กฟก.) สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

1) การประชุม MC เพื่อกำกับการทำงานของสำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร จะจัดประชุม เดือนละ 2 ครั้ง โดยให้ตั้งสมมุติฐานว่า กองทุนฟื้นฟูฯ เพิ่งเริ่มต้นดำเนินการ

2) รัฐบาลให้ความสำคัญสูงมากต่อการดำเนินงานของกองทุนฟื้นฟูฯ ดังนั้นการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ จำเป็นจะต้องเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ต้องใช้วิธีการบริหารสมัยใหม่ โดยจะต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนในทุกส่วนงาน ส่วนมิติในการบริหารจัดการนั้น ผู้บริหารจะต้องทราบว่าเกิดข้อติดขัด หรือ ขัดข้อง ตรงจุดใด เพื่อจะได้แก้ไขปัญหานั้นตรงจุด และเป็นตามวัตถุประสงค์และแผนงานที่ตั้งไว้

2.1 การบริหารงานบุคคล ขอให้ผู้บริหารองค์กรทำการกวาดล้างการทำงานของพนักงานในระดับจังหวัดอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการบริการเกษตรกรสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) สำนักงานสาขาจังหวัดจะต้องทราบข้อมูลพื้นฐาน ของจำนวนองค์กรเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียน จำนวนสมาชิก กฟก. การดำเนินกิจกรรมขององค์กรในระดับจังหวัด โดยจะให้ทำการสำรวจความมีอยู่จริงขององค์กรเกษตรกร ภายในเวลา 1 สัปดาห์

2) การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรและของบุคลากร ให้ประเมินผลเป็นรายเดือน โดยต้องมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานเป็นรายคน ส่วนผลการดำเนินงานนั้น ระดับพนักงานรับผิดชอบผลการดำเนินงานต่อเลขาธิการ และ เลขาธิการรับผิดชอบผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูฯ

2.2 การบริหารนโยบาย เป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัด ได้แก่

1) การแก้ไขปัญหาตามข้อท้วงติงของ สตง.

2) จำนวนเกษตรกรสมาชิกที่ได้รับบริการตามกฎหมายกองทุนฟื้นฟูฯ ทั้งในส่วนการฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และ การจัดการหนี้ของเกษตรกร

2.3 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและวิธีการบริหารงาน สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

1) สำนักงานฯ ต้องมีแผนการปฏิบัติงาน 4 ปี (พ.ศ. 2559-2562) โดยให้คิดปริมาณงานรวมทั้ง 4 ปี เป็น ร้อยละ 100 และตั้งเป้าหมายปริมาณงาน ในปีงบประมาณ 2559 ให้ชัดเจน (สิ้นสุด ณ 30 ก.ย. 2558) ทางสำนักงานฯ จะต้องทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้ดำเนินการไปแล้ว คิดเป็นร้อยละเท่าใด ปริมาณงานคงค้าง คิดเป็นร้อยละเท่าใด เพื่อจะได้ปรับเป้าหมายให้ถูกต้องสอดคล้องกับสถานการณ์

2) สำนักงานฯ ต้องมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (ได้ทำอะไรแล้ว) และทางสำนักงานฯ จะสามารถดำเนินการอะไรได้บ้าง เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบัน และภายหลังจากมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูฯ แล้ว ทางสำนักงานฯ ต้องส่งมอบงานให้แก่คณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูฯ ต่อไป

3) สำนักงานฯ ต้องเร่งปิดงบการเงินให้ได้เป็นรายเดือน และ ในเดือนกันยายน 2558 จะต้องปิดงบการเงินรายปีให้ได้ และพร้อมในการดำเนินงานในปีงบประมาณใหม่ต่อไป

4) ผู้บริหารต้องใช้อำนาจในการบริหารอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดประโยชน์ต่อเกษตรกรสูงสุด ในการนี้จะต้องมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จัดทำตัวชี้วัดและ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน ผู้บริหารจะต้องทราบว่ามีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถบรรลุภารกิจ มากน้อยเพียงใด

5) สำนักงานฯ ต้องจำแนกงานเก่ากับงานใหม่ออกจากกันอย่างชัดเจน งาน ใหม่จะเริ่มต้นปฏิบัติในวันที่ 1 ส.ค. 2558 ซึ่งจะต้องมี road map ในการดำเนินการ

6) สำนักงานฯ ต้องเตรียมแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณ โดยตั้งสมมติฐานว่า หากไม่มีงบประมาณเพิ่มเติม จะทำอย่างไร หากจะต้องของงบประมาณเพิ่มเติมจะใช้งบประมาณที่ส่วนใด และ จะเกิดประโยชน์ต่อเกษตรกรอย่างไร

7) สำนักงานฯ ต้องเตรียมการประชุมคณะกรรมการกองทุนฟื้นฟูและพัฒนา เกษตรกร โดยในการประชุมนัดแรก ทางสำนักงานฯ ต้องส่งวาระการประชุมให้คณะกรรมการฯ อย่างน้อย 7 วัน เพื่อให้ศึกษารายละเอียดเอกสารประกอบการประชุม ส่วนวาระการประชุมที่สำคัญในนัดแรก คือ

1. รายงานสถานะทางการเงิน ณ ปัจจุบัน

2. ขออนุมัติการใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2559

ในการนี้วาระการประชุมต้องมีการเชื่อมโยงกันอย่างน้อย 6 ครั้ง และต้องสามารถรายงานผลการปฏิบัติตามมติ ที่ประชุมในแต่ละครั้งได้อย่างชัดเจน

สำหรับการนำเสนอในที่ประชุมต้องกระชับ ต้องถามดีอะไร นำไปทำอะไร และ จะเกิดประโยชน์อะไร ต่อเกษตรกร

8) สำนักงานฯ ต้องเร่งดำเนินการจัดทำการ์ดลูกหนี้รายบุคคล และ การ์ด ลูกหนี้รายองค์กรให้เป็นปัจจุบัน

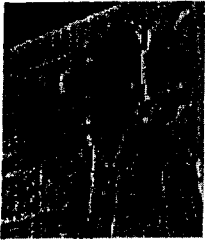
9) สำนักงานฯ ดำเนินการพิจารณาเพื่อเตรียมการแต่งตั้ง คณะกรรมการ ควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบภายใน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการกฎหมาย เพื่อจัดทำบัญชีตรวจสอบคดียึดค้ำ (เป็นโจทก์ เป็นจำเลย ใครถูกฟ้องร้อง) โดยให้เทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีสถานะใกล้เคียงกัน

10) ในปัจจุบัน การแก้ไขปัญหานี้สินของประชาชน เป็นเรื่องที่รัฐบาลให้ ความสำคัญมาก ในการนี้ กระทรวงมหาดไทย ก็มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหานี้สินเช่นกัน รัฐบาลมีความ ชัดเจนในแนวทางแก้ไขปัญหานี้สิน คือ หน่วยงานใดดำเนินการได้ก็ให้ดำเนินการ หน่วยงานใดดำเนินการ ไม่ได้ก็ให้หยุดดำเนินการ

นายอิทธิพร มาประจวบ  
สำนักงานกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร  
ผู้สรุปการประชุม

## Management Cockpit หรือ MC คืออะไร

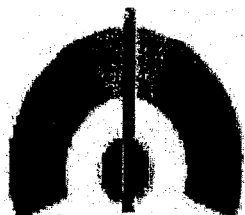
ดร. วีระเดช เชื้อนาม  
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



Management Cockpit เกิดจากแนวคิดของศัลยแพทย์สมองและนักบินสมัครเล่นชื่อ George Practick ซึ่งมีความเชื่อว่า สมองของมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ และสามารถปรับสภาพการทำงานตามสิ่งแวดล้อมได้แต่มีจุดอ่อนคือ มีความทรงจำระยะสั้น ดังนั้น MC จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการสร้างศักยภาพของสมองให้สามารถมีความทรงจำได้ในระยะยาว Practick ได้นิยามความหมายของ Management Cockpit ไว้ดังนี้

- MC เป็นการนำเสนอ outcome ให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจ
- MC เป็นเครื่องมือควบคุมกลยุทธ์ซึ่งใช้ในภาคธุรกิจ เป็นหนึ่งใน 4 ของความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องทำควบคู่รวมกับการวางแผนการบริหารการจัดการทำงาน และการแนะนำงานให้ผู้อื่นทราบ
- MC เป็นตัวช่วยกำกับกิจกรรมการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์ที่เราได้กำหนดไว้
- MC เป็นเหมือนผู้ช่วยนักบิน ในการทำงานมากกว่าที่จะเป็นตำรวจคอยตรวจตราหรือคอยรับผิดคนในองค์กร
- MC เป็นเครื่องมือควบคุมการบริหาร เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะทั้งนี้เพราะว่าการจะบ่งบอกความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ
- MC จะเป็นสัญญาณเตือน , บ่งชี้ขึ้นต้นก่อนที่ผลงานจะตกต่ำเพราะ MC จะใช้มาตรฐานวัดผลงาน ที่จะเลื่อนระดับ 6-9 เดือน ก่อนที่ผลงานจะตกต่ำ
- MC ช่วยควบคุมผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีความยากกว่าการพยากรณ์

MC จะนำเสนอข้อมูลการสารสนเทศ ซึ่งเป็นมากกว่าการนำเสนอแฟ้ม หรือข้อมูลดิบ ในจอคอมพิวเตอร์ ซึ่งมักจะเป็นอันตรายน เพราะข้อมูลดิบนั้นมักจะไม่สามารถ เชื่อถือได้ แต่สารสนเทศ MC จะนำเสนอในลักษณะกราฟิกตาม Indicator ซึ่งมีระดับความหน้าเชื่อถือคือแตกต่างกันเปรียบเหมือนโรงแรมหรือร้านอาหารที่แตกต่างกัน ตามระดับของสัญลักษณ์ เช่น โรงแรมระดับ 5 ดาว สารสนเทศ มีความน่าเชื่อถือกว่าโรงแรม 1 ดาวหรือ 2 ดาว นอกจากนี้ MC ช่วยผู้บริหารควบคุมการทำงาน เพื่อ ลดความผิดพลาดโดย MC จะตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะความต้องการจากลูกค้า , การเงิน, การตลาดของคู่แข่ง นอกจากนี้ยังได้ให้สารสนเทศเกี่ยวกับกิจกรรมที่ไม่สามารถวัดได้จากระบบวัดผลแบบเดิม เช่น ค่านิยม ความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดี และคุณภาพของบุคลากร โดยตรวจสอบความผิดปกติที่เกิดขึ้นในระยะแรก ๆ เช่น ผลผลิต และการให้บริการ, ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น, การเพิ่มขึ้นของการหมุนเวียนในพนักงานบางกลุ่ม, การทำงานที่ล่าช้าดีกว่าที่กำหนดส่ง, การลดการส่งของจากลูกค้า MC สามารถวัดได้ทั้งตัวชี้วัดทางการเงินซึ่งมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

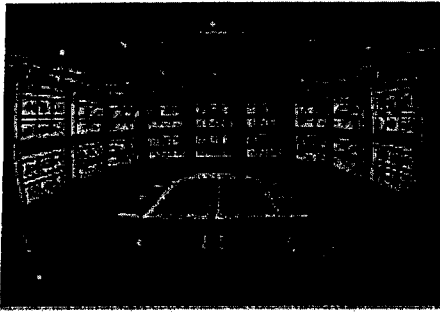


เวลาและผลที่เกิดขึ้นที่ไม่ใช่ทางด้านการเงิน MC จะอำนวยความสะดวก และชี้แนะทางเลือกที่จะนำไปสู่มาตรฐาน และวัตถุประสงค์ และสร้างกรอบการวัดผลงาน ลดความจำเป็นในการควบคุม : เก็บข้อมูล/

ทำงานโดยปราศจากความขัดแย้ง เช่น การเงินตามผลงาน เป็นการลดการควบคุมการ มาทำงาน, การกำหนดภาระงานจากตัวชี้วัดผลงาน เป็นการลดความจำเป็นในการกำหนดการควบคุม "การตัดสินใจที่ดี"

### การจัดทำห้อง MC

ควรเป็นห้องประชุมขนาดกระทัดรัดมีผู้บริหารมีความเข้าใจร่วมกัน โดยอาจจะเริ่มเปิดดูกราฟิก แต่ละบอร์ดซึ่งในการออกแบบ KPI แต่ละตัวจะต้องมีความเชื่อมโยงกันอธิบายในเชิงเหตุและผลได้ การใช้กราฟิกเสนอเพื่อให้จดจำได้ง่าย ภายใน MC นั้นนำเสนอโดยกราฟิก รูปแบบต่าง ๆ บนผนังสีต่าง ๆ ในห้องประชุมขนาด 8-12 คน ขนาด 6x8 เมตร ในแต่ละผนังประกอบไปด้วย



คำถาม KPI เช่น ขวัญกำลังใจ อัตราการลาต่อครั้ง กราฟฟิกรูปแบบต่าง ๆ Hot news ข้อมูลเชิงประจักษ์และแหล่งข้อมูล นอกจากนี้ ผนังในแต่ละด้านต้องแบ่งเป็นกรอบหรือกล่อง หรือหน้าต่างไม่เกิน 6 เพราะ แนวคิดที่ว่ามนุษย์จะรับรู้ในสิ่งต่างๆ ได้ ไม่เกิน 6 ภาพ และถ้ามีภาพที่ 7 จะทำให้ภาพที่ 1 ถูกลืมในการใช้ผนังเพื่อนำเสนอสารสนเทศ ควรเปิดทีละ ไม่จำเป็นต้องเปิดพร้อมกันหมด เพื่อสร้างความสนใจหรือสร้างจุดสนใจร่วมกันของผู้บริหาร สาเหตุที่ต้องนำเสนอข้อมูลขึ้นบนผนัง เพราะมีความเชื่อว่ามนุษย์มีความจำระยะสั้นถ้าเปิดครั้งละ

Frame ตามหน้าจอ (screen) จะทำให้ลืมสาระสำคัญในจอที่เปิดผ่านมา นอกจากนี้การนำเสนอผนังจะทำให้ทุกคนมีความสนใจร่วมกันแทนที่ต่างคนต่างเปิดหน้าจอ ผู้บริหารจะเห็นความเชื่อมโยงระหว่าง KPI มากกว่าจะเปิดทีละหน้าจอซึ่งไม่มีความเชื่อมโยง การจัดทำเป็นห้องที่ Static (นำเสนอภาพนิ่งไม่มีความเคลื่อนไหวของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง) เพราะข้อมูลจาก Monitor มีความเคลื่อนไหวบ่อย ๆ นิ่ง คือ กรณีตลาดหุ้นทำให้ผู้บริหารตัดสินใจยากและจำข้อมูลไม่ได้

### MC officier

การพัฒนา MC ให้มีความสำคัญในการเลือก KPI ที่สำคัญมาทำ ดังนั้นต้องมีการสร้างทีมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรและเลือก KPI ในรูปของคณะกรรมการร่วมกันจากหลายฝ่ายและควรมีเจ้าหน้าที่ประจำซึ่งมีความรู้ ด้าน BSC KPI และ IT ซึ่งเรียกว่า MC officier ซึ่งต้องเป็นผู้ที่รู้ข้อมูลต่างๆ สามารถตอบคำถามผู้บริหารได้ทุกเรื่องเกี่ยวกับ KPI นอกจากนี้ยังต้องรู้ระบบฐานข้อมูล สามารถนำเสนอข้อมูลได้ และเป็นผู้ที่สามารถส่งข้อมูลได้ ต้องรู้ด้วยว่าข้อมูลมาจากแหล่งใด / หน่วยงานใด รู้วิธีการเรียกใช้ข้อมูล รวมทั้งสามารถกำหนดการเรียกดูโดยอัตโนมัติ หรือกำหนดระบบกรอกข้อมูลให้ฝ่ายต่างๆ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดการใช้ MC ให้ได้ผลควรมีการประชุมทุกเดือนหรือ 2 สัปดาห์ แล้วแต่เรื่อง และข้อมูลที่จะเปลี่ยนไปตามวาระการประชุมทุกครั้งโดยข้อมูลจะถูกจัดเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ โดยมีขั้นตอนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติดังต่อไปนี้

- 1 กำหนดมาตรฐานและวัตถุประสงค์มาตรฐาน คือ เกณฑ์ที่คาดหวัง เพื่อใช้ในการประเมินผลงาน เช่น คุณภาพขั้นต่ำของผลิตภัณฑ์, จำนวนเวลาที่ใช้ให้น้อยที่สุด ในการทำงานเกณฑ์จะช่วยให้เข้าใจ ภารกิจ และแนวทางพิจารณา
- 2 วัดผลงาน ผลงานที่วัดนั้นต้องเป็นผลงานเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ้บ่งบอกข้อจำกัด, มีการอ้างอิง (มีข้อมูลพื้นฐาน, มีการเทียบเคียงทั้งภายในและภายนอก) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดผลงานอาจจะวัดผลจากการรายงานตามตัวชี้ เช่น ตัวชี้ขององค์กรที่กำหนดว่า "เวลาที่ใช้ในการเพิ่มตำแหน่งขององค์กร" การตรวจสอบสถานภาพการแข่งขันขององค์กร และตรวจสอบผลงานของหน่วยพัฒนาบุคลากร การตรวจสอบจะได้รับข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย และความรวดเร็วในการทำงาน ผลของตัวชี้วัดผลงาน จะแสดงไว้ที่ผนังด้านที่ดำ, ตัวชี้วัดกิจกรรมจะอยู่ที่ผนังด้านสีฟ้า และ แดง
- 3 กำหนดประเด็นหรือคำถามแล้วเพื่อนำไปสู่การนำเสนอสารสนเทศ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกสิ่งที่จะต้องควบคุมหรือสิ่งที่ไม่ต้องควบคุมเพราะเราไม่สามารถตรวจสอบทุกอย่างได้อย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากการเก็บข้อมูลทุกอย่างมีราคาแพงและบาง



ครั้งอาจจะไม่ได้รับความสะดวกและการยอมรับจาก เจ้าหน้าที่เทคนิควิธีหนึ่งที่จะช่วยในการกำหนดประเด็น เพื่อควบคุมกำกับการทำงานตามตัวชี้วัด คือ การใช้ Small Label ซึ่งเป็นตัวช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดเช่น มิติด้านการจัดการทางการเงิน Small label อาจจะมีคำถามว่า เราได้ลดต้นทุนหรือไม่ ดังนั้น ตัวชี้วัดจะเป็นเรื่อง ต้นทุนค่าใช้จ่าย สาเหตุต้องมีคำถามนำทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมักจะมีคำถามถามตัวเองอยู่ตลอดเวลาผลงานเป็นอย่างไร คำตอบมักจะเป็นนามธรรม แต่กราฟิกแต่ละผนังในMC จะเป็นตัวช่วยตอบคำถามให้มีความชัดเจนมากขึ้น

4 เลือก Indicator อาจจะเลือกจาก สิ่งที่เคยมีอยู่แล้วหรือให้บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ช่วยเลือก คือ นักการเงิน และนักบริหารจัดการ เลือกโดยเลือกตัวชี้วัดโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก นอกจากนี้สามารถเลือก โดยให้ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน Balance Scorecard เป็นผู้เลือก

5 นำเสนอผลการวัดและตรวจสอบในรูปกราฟิกต่าง ๆ ตามผนังที่ได้ออกแบบไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการควบคุมกำกับติดตามงานตามยุทธศาสตร์องค์กรโดยมีหลักการออกแบบดังต่อไปนี้

ผนังสีดำ เป็นการระบุตำแหน่งยุทธศาสตร์และผลงานการดำเนิน

ยุทธศาสตร์

ผนังสีแดง เป็นการตรวจสอบปัจจัยที่สำคัญในสิ่งแวดล้อม

ผนังสีขาว เป็นการตรวจสอบโครงการที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

