

กระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติ

(STRATEGIC IMPLEMENTATION)

ตามข้อกำหนดตัวบ่งชี้ที่ 1.1 กระบวนการพัฒนาแผน ภาควิชาออร์โธปิดิกส์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงกำหนดแนวทางหรือกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลง ออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 4 พันธกิจ คือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการ ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่ง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วน ได้แก่

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น โดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการ กำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี โคนหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะ เกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่ จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการ โดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากร ที่จำเป็นในการดำเนินงาน

(2) การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิต หรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2.2 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อ ช่วยเสริมสร้างจิตสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การ ปฏิบัติงานตามข้อ (2.1) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การปรับปรุง โครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และ การบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

ขั้นตอนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

1. สร้างความรู้ความเข้าใจในแผน
 - ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกระบวนการ
 - สร้างองค์ความรู้ในการบริหารให้กับผู้เกี่ยวข้อง
2. จัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่างๆ ให้เชื่อมโยงกัน
 - จัดทำแผนแม่บทหรือแผนงานหลักในการพัฒนาที่มีความสำคัญและเกี่ยวพันกันหลายหน่วยงาน
 - จัดทำแผนงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ
3. สร้างระบบการติดตามประเมินผล กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
 - กำหนดกลไกการติดตามประเมินผลให้เป็นระบบและมีเอกภาพ
 - พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลให้เชื่อมโยงกัน
 - สรุปรายงาน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ

สิ่งที่ควรคำนึงเมื่อต้องแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

1. การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ - พิจารณาปัจจัยต่างๆที่ต้องคำนึงในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อาทิ บุคลากร ระบบข้อมูล วัฒนธรรม โครงการ
2. การจัดทำข้อเสนอโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ - สร้างความเชื่อมั่นว่ายุทธศาสตร์จะสัมฤทธิ์ผลด้วยโครงการที่เสนอ
3. การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ - เพื่อคัดเลือกโครงการที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์โดยตรง
4. การติดตามโครงการ - เพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและสามารถปรับตัวและแก้ปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์
5. การประเมินผลโครงการ - เพื่อประเมินว่าโครงการนำไปสู่ Output/Outcome ที่ต้องการบรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การบริหารยุทธศาสตร์แบบครบวงจรนั้น องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมिंग (Deming Cycle) กล่าวคือ การบริหารให้ครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ (4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

1. ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning)

คือขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีการประชุมระดมสมองร่วมกันทั้งผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกคนล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น เมื่อได้จัดทำแผนเสร็จแล้ว ยังมีขั้นตอนที่อยู่ระหว่างขั้นตอนการวางแผน กับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ นั่นคือ ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) หรือ ขั้นตอนการกระจายยุทธศาสตร์ (Strategy Deployment)

ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment)

การกระจายนโยบายให้ประสบความสำเร็จ ควรใช้วิธีกระจายนโยบายแบบญี่ปุ่น ที่เรียกว่า “Hoshin Kanri” ซึ่งเป็น “ระบบเพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่งเสริมและเชื่อมโยง ศักยภาพความสามารถขององค์กรให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วยการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยแนวคิด ด้านคุณภาพและวงจร PDCA ดังนั้น Hoshin Kanri จึงเป็นระบบการบริหารนโยบายที่คำนึงถึงทิศทาง (Direction) เป้าหมาย (Target) และวิธีการ (Means) ไปพร้อมๆ กัน

การบริหารนโยบายแบบ Hoshin Kanri ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวัดระบบโดยรวม หมายถึง การประเมินองค์กรที่จะนำยุทธศาสตร์ไปขับเคลื่อนด้วยความเชื่อว่า “ไม่มีสิ่งใดที่สมบูรณ์” บนพื้นฐานของ “ข้อเท็จจริงและข้อมูล (Facts and Data)” อาจอาศัยผลการวิเคราะห์ SWOT เพื่อพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร สิ่งที่ผ่านมาและกำลังจะเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายหลัก หมายถึง การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ภาพฝันขององค์กรในอนาคต โดยเชื่อว่า “ทุกคนต้องการทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง” ควรเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมให้มากที่สุด

ขั้นที่ 3 การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อม การทำความเข้าใจในจุดนี้ ต่างจากการวัดระบบโดยรวม เนื่องจากจุดมุ่งหมายในขั้นตอนนี้ทำเพื่อให้กลไกการแปรนโยบายผสานเข้ากับโครงสร้างโดยรวมขององค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่า Hoshin Kannri เน้นให้กำหนดเป้าหมายไปพร้อมกับการพัฒนายุทธศาสตร์และมาตรการในการบรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 4 การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุ เป็นการกำหนดความเป็นไปได้ทางทรัพยากรโดยพิจารณาจากทั้ง 2 ประเภทกิจกรรม คือ กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation) และกิจกรรมเพื่องานประจำ (Normal Operation)

ขั้นที่ 5 การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบ การกระจายนโยบายทำให้เกิดการบริหารที่เปิดโอกาสให้มีการเห็นพ้องกัน คือมีส่วนร่วมในการเห็นชอบเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนระบบอย่างมีนัยสำคัญ กระบวนการขับเคลื่อนการกระจายนโยบายนั้น เกิดจากการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงลงสู่ผู้บริหารระดับกลาง และทีมปฏิบัติการ โดยอาศัยการมีส่วนร่วม ซึ่งนำไปสู่กระบวนการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลากรทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งจะต้องเห็นชอบร่วมกันกับเป้าหมาย มาตรการ และวิธีการ โดย ทุกฝ่ายต้องเข้าใจบทบาท และหน้าที่ของตน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “ทางไหน (Where?)” ซึ่งก็คือผลลัพธ์ที่ได้ จากการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมออกมาในรูปวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์หลักโดยรวม ของยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “อย่างไร (How?)” เพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ระดับประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) และยุทธศาสตร์ (Strategies) รวมทั้งดูแลความพร้อมของทรัพยากร ส่วนทีมงานและผู้ปฏิบัติรายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบตอบคำถาม “อะไร (What?)” เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในภารกิจของตนว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรเพื่อให้เกิดการผลักดันให้บรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ในระดับงานโครงการ (Project Work) และ/หรืองานประจำวัน

ขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารนโยบายแบบมีส่วนร่วมคือ การวางแผนพัฒนานโยบายต้องให้ทุกฝ่ายทำแผนร่วมกัน กล่าวคือทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย (มิติของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ นำหนัก) ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้อง

ทำงานร่วมกัน ส่วนในขั้นตอนการวัดและติดตามผล (วัดการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้) ผู้บริหารระดับกลางและทีมงาน/ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน และในขั้นตอนการทบทวน (ตัวชี้วัด เกณฑ์ และน้ำหนัก) ผู้บริหารระดับสูง และทีมงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน และเพื่อให้เป็นไปตามวิธีกระจายนโยบายดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ควรดำเนินการตามขั้นตอน PDCA

การปฏิบัติตามนโยบายของแนวทาง Hoshin Kanri นั้น ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติต้องมองกิจกรรมเป็น 2 ส่วนคือ (1) ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation and Policy Management) เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อการบรรลุตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถสะท้อนถึงการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งมักจะมีกรอบการดำเนินการระบุไว้ชัดเจน (2) ส่วนกิจกรรมงานประจำวัน (Normal Operation and Daily Management) ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงน้อย ส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแปลงแน่นอน นโยบายเปลี่ยน ยกเว้นจะเป็นนโยบายในลักษณะการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/วิธีการทำงาน/วัฒนธรรมบางอย่างขององค์กร

นอกจากนี้การนำ Hoshin Kanri มาใช้มักส่งผลกระทบต่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นหลักและส่งผลกระทบต่อกิจกรรมงานประจำอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม ย่อมเป็นที่เข้าใจว่ากิจกรรมจำนวนมากขององค์กร คือมากกว่าร้อยละ 90 และในบางองค์กรอาจถึงร้อยละ 100 เป็นกิจกรรมประจำวัน จึงเป็นเหตุทำให้การดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นไปด้วยความลำบาก และมักถูกละเลยด้วยข้ออ้างที่ว่างานประจำก็มากอยู่แล้ว ซึ่งหากยอมรับคำอ้างนี้ ก็หมายความว่าผู้บริหารยอมรับการดำเนินการขององค์กรที่ในแต่ละวันไม่ค่อยได้คำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเลย หากใช้วิธีกระจายนโยบายดังกล่าวจะทำให้สามารถเชื่อได้ว่าผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จสูง เพราะที่ผ่านมามีปัญหาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนของนโยบาย มอบนโยบายโดยที่ไม่ได้ให้รายละเอียดของนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน จึงส่งผลให้มีปัญหาในทางปฏิบัติมาก เช่น มอบนโยบายที่ขาดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบว่าตนต้องทำอะไรให้สำเร็จบ้างและต้องสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation)

ขั้นตอนนับตั้งแต่การจัดทำแผนเสร็จสิ้นจนถึงขั้นตอนการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานฝึกรวมจะต้องร่วมมือกันอย่างไร้ขีดจำกัดเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่นบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ จัดทำโครงการต่างๆ ผู้ที่มีหน้าที่

ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน

อนึ่ง ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัตินี้ ปัจจุบันคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ใช้แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2546 ในความเป็นจริงการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถใช้หลักการและวิธีการควบคู่ไปกับหลักการและวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้โดยไม่ต้องแยกจัดทำแผนต่างหาก ปัญหาอยู่ที่ว่าแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่จัดทำไว้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือไม่ เช่นมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในแต่ละระดับไว้ชัดเจน (Goals at All Levels) กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs) ทั้งในระดับภาพรวมขององค์กรตามมิติดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลทุกด้าน เช่น ด้าน ประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร รวมทั้งในระดับแผนงาน (Program Level) และระดับโครงการ (Project Level) ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะตัวชี้วัดในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักของงานและโครงการ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแหล่งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

หากมีการระบุจุดมุ่งหมาย ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัด และแหล่งตรวจสอบข้อมูลได้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนการบริหารจัดการก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมีแนวโน้มที่จะสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้ ส่วนผลสำเร็จจากการบริหารจัดการจะออกมาสูงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละหน่วยงานในการนำองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการมาใช้ได้อย่างถูกต้องเข้าใจเพียงใด ถ้ารู้จักประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ก็จะสามารถบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดได้

3. ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation)

ในแวดวงการบริหารจัดการ มีการบริหารที่เน้นวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ 2 แนวทาง กล่าวคือ แนวทางแรก เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยพิจารณาจากกระบวนการ (Process-Oriented Management or P-Criteria) ซึ่งให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลกลุ่ม ตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Drive KPIs or Lead KPIs) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดในขั้นตอนทรัพยากรที่จำเป็น (Input Indicators) ตัวชี้วัดในขั้นตอน

กิจกรรมหรือกระบวนการ (Process Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผลของการปฏิบัติ (Result KPIs or Lag KPIs) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) อย่างแท้จริง ตัวอย่างเช่น โครงการฝึกอบรมวิธีการใช้ Internet ให้แก่กลุ่มผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ว่า “เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการใช้ Internet” จะมี ตัวชี้วัดทั้ง 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ตัวชี้วัดทรัพยากรที่จำเป็น (Input KPI) ได้แก่ การกำหนด บุคลากร งบประมาณ และช่วงประมาณ และช่วงระยะเวลาในการอบรม ขั้นตอนที่ 2 ตัวชี้วัดกิจกรรมหรือ กระบวนการทำงาน (Process KPI) ได้แก่ การจัดให้มีกิจกรรมการอบรม เช่น ก่อนวันอบรม ได้ติดต่อวิทยากร ติดต่อสถานที่ จัดเตรียมเอกสารประกอบการอบรม จัดทำรายการชื่อผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ฯลฯ ขั้นตอนที่ 3 ตัวชี้วัดผลผลิต (Output KPI) ได้แก่ จำนวนผู้ที่เข้ารับการอบรม ขั้นตอนที่ 4 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) ได้แก่ จำนวนผู้ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ กรณีตัวอย่างข้างต้นนี้ กลุ่มที่เน้นกระบวนการจะมีการประเมินผลทั้งตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 1 คือตัวชี้วัด ทรัพยากรที่จำเป็น ตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 2 คือตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรมหรือกระบวนการ ตัวชี้วัด ในขั้นตอนที่ 3 คือตัวชี้วัดผลผลิต และตัวชี้วัดในขั้นตอนที่ 4 คือ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ โดยจะเน้นเป็นพิเศษที่ ตัวชี้วัดประเภทตัวขับเคลื่อน

ส่วนแนวทางที่สอง เน้นการบริหารยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management or R-Criteria) เน้นที่การประเมินผลสัมฤทธิ์ หรือการประเมินที่ผลลัพธ์ หรือประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารในกลุ่มนี้อาจมีการประเมินในระดับตัวชี้วัดประเภทตัวขับเคลื่อนบ้าง แต่ถึงกระนั้นก็เน้นที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ โดยทั่วไปทั้งสองแนวมีทั้งข้อดี ข้อเสีย แนวทางที่เน้นกระบวนการมีข้อดีคือสามารถประกันการบริหารได้ว่าจะเป็นไปได้โดยมีข้อผิดพลาดน้อย แต่ข้อเสียคือมีค่าใช้จ่ายสูง และผู้บริหารต้องทุ่มเทเวลาให้กับรายละเอียดของงานมากขึ้น ส่วนกลุ่มที่เน้นผลลัพธ์ ข้อดีคือผู้บริหารมีความคล่องตัวในการบริหารงาน บรรยากาศในองค์กรจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นกว่า แต่ข้อเสียคือหากไม่ใส่ใจรายละเอียดบางรายการในขั้นตอนกระบวนการที่มีความสำคัญ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

4. ขั้นตอนการปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

โดยทั่วไป ควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานหากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำ ต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น

การพยายามปรับมาตรฐานหรือการพยายามยกระดับเป้าหมายหรือระดับเกณฑ์ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องที่ญี่ปุ่นเรียกว่า “การบริหารแบบไคเซน” ในทางปฏิบัติ องค์กรญี่ปุ่นจะทำการบริหารการพัฒนา มาตรฐานหรือปรับมาตรฐานให้สูงขึ้นด้วยกิจกรรมคุณภาพ โดยกลุ่มงานแต่ละกลุ่มจะรวมกันจัดตั้ง กลุ่มทิวซี เพื่อจัดทำแผนทิวซี โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามกิจกรรมทิวซี เหมาะกับงานประจำมากกว่างานโครงการและโครงการที่มีลักษณะต้องดำเนินการใหม่ซ้ำๆก็สามารถใช้กิจกรรม QC ได้