

กลยุทธ์ (Strategy)

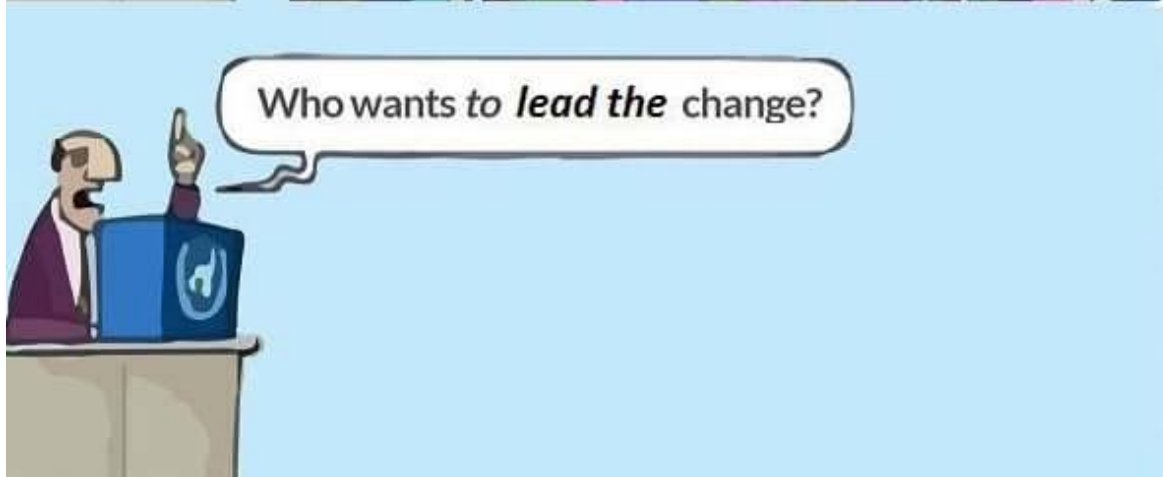
ผศ. เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ

TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการ
พัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ของ สปอว.

รศ.ดร. อนันต์ มุ่งวัฒนา

TQA Assessor/ EdPEX Assessor, อนุกรรมการด้าน
เทคนิคเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ





กลยุทธ์ Strategy

is the result of choices leaders make, on Where to Play and How to Win, to maximize long-term value.

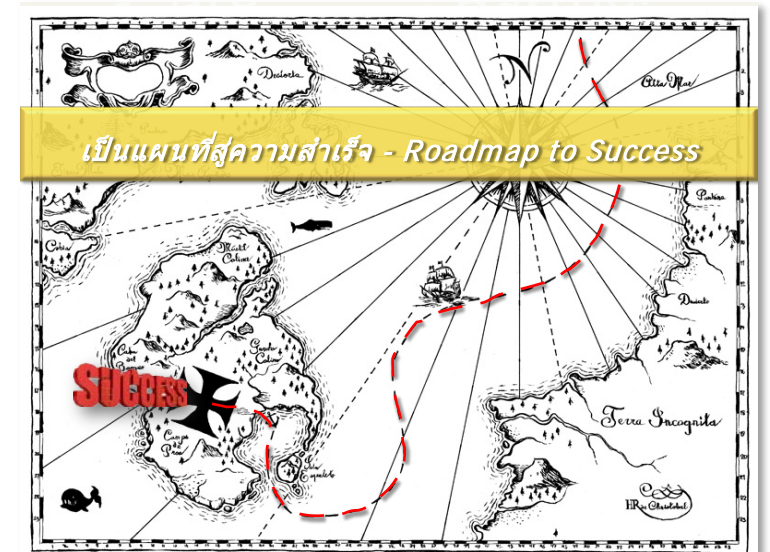
คือการกำหนด เวทีที่ลงแข่ง และ
วิธีเอาชนะ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณค่าที่
สูงสุดในระยะยาว

Strategy **the determination of** (1) the basic long-term goals of an enterprise, **and** (2) the adoption of courses of action **and** (3) the allocation of resources **necessary for carrying out these goals**

Strategic Planning Process **a method that organization use to develop plans to achieve overall, long-terms goals**

Why Strategy?

Strategy = Big Change, Differentiation



WHERE TO PLAY

SERVE EXISTING MARKETS
AND CUSTOMERS

ENTER ADJACENT MARKETS,
SERVE ADJACENT CUSTOMERS

CREATE NEW MARKETS,
TARGET NEW CUSTOMER NEEDS

CORE

Optimizing existing
products for existing
customers

ADJACENT

Expanding from
existing business
into “new to the
company” business

TRANSFORMATIONAL

Developing breakthroughs
and inventing things for
markets that don’t yet exist

USE EXISTING PRODUCTS
AND ASSETS

ADD INCREMENTAL
PRODUCTS AND ASSETS

DEVELOP NEW PRODUCTS
AND ASSETS

HOW TO WIN

นิยาม

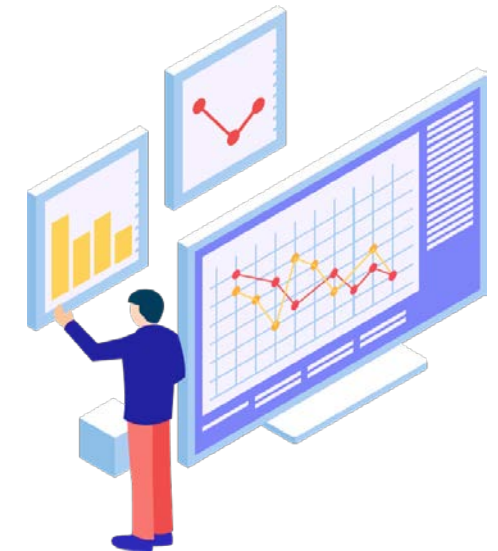
- **วิสัยทัศน์ (Vision):**
 - สถานะที่ต้องการในอนาคต (EdPEX)
 - ภาพเป้าหมายขององค์กรในอนาคต
- **ค่านิยม (Core Values):** หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่องค์กรและบุคลากรพึงปฏิบัติ
- **พันธกิจ (Mission):** สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการในด้านต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้
- **ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์:** ปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งปัจจุบันและอนาคต
- **ความท้าทายเชิงกลยุทธ์:** แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์

นิยาม

- **โอกาสเชิงกลยุทธ์:** รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดการศึกษา วิจัย บริการ วิชาการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งความร่วมมือทางธุรกิจ) หรือตลาด
- **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์:** จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองขององค์กรต่อ
 - การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงที่สำคัญ
 - ความสามารถในการแข่งขัน
 - ข้อได้เปรียบขององค์กร
- **แผนปฏิบัติการ:** แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่องค์กรใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- **สมรรถนะหลัก (Core Competencies):** เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในการดำเนินการ

กลยุทธ์ (Strategy)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า



กลยุทธ์ (Strategy) (90 คะแนน)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) (45 คะแนน)

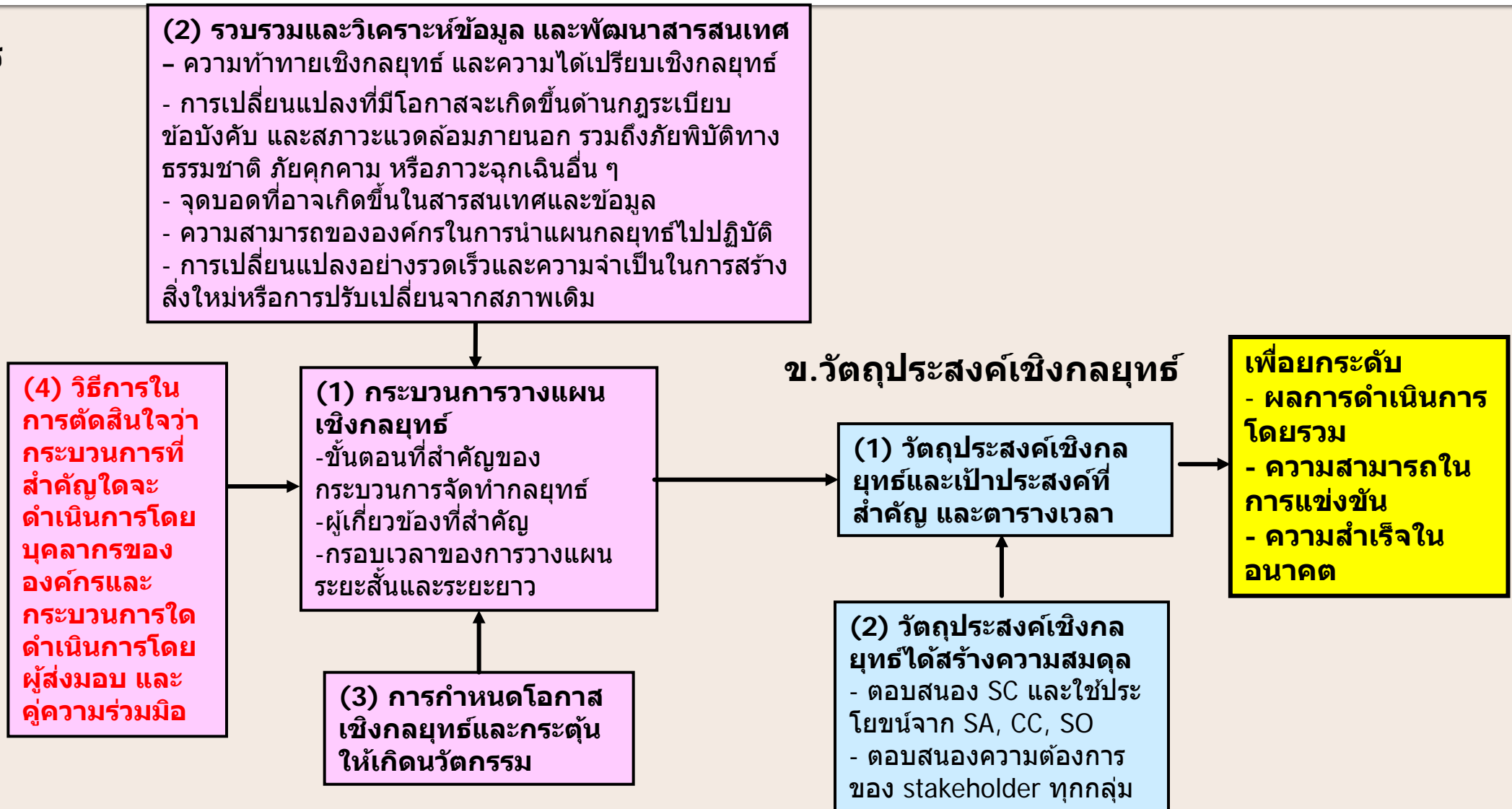
- ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)
- ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) (45 คะแนน)

- ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)
- ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์



กลยุทธ์ (Strategy)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคือ
อะไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

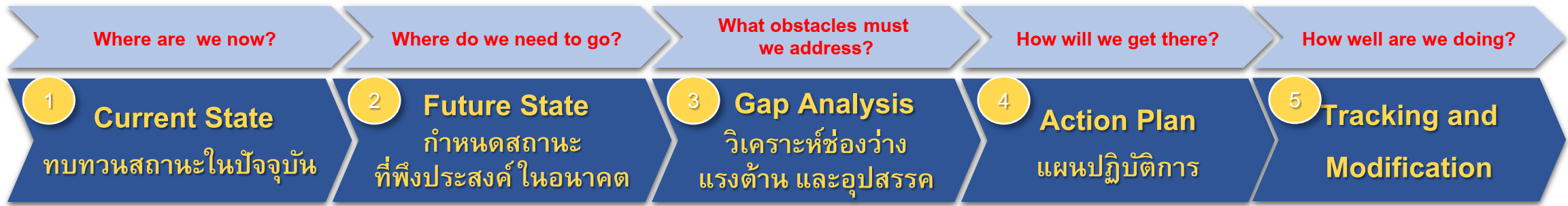
- การเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวของสถาบันและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบัน

แผนกลยุทธ์

- เป็นแผนการที่องค์กรใช้เพื่อปิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ (หรือเป้าประสงค์ที่องค์กรมุ่งหวัง) กับสภาพที่องค์กรอยู่ในปัจจุบัน (Vision Gap)
- กลยุทธ์ขององค์กรที่ไม่สอดคล้องต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์องค์กร จึงเป็นความเสี่ยงขององค์กรอย่างหนึ่ง
- มุมมองผู้ตรวจประเมิน หากพบว่ากลยุทธ์ขององค์กรไม่น่าจะนำพาให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ได้ **ก็จะมองว่ากระบวนการวางแผนที่องค์กรใช้อยู่ขาดประสิทธิผล**

การวางแผนกลยุทธ์

- ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า มีกรอบเวลาในการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวและระยะสั้นอย่างไร โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆที่เป็นบริบทที่สำคัญขององค์กร เช่น กรอบเวลาของการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย วาระของการเปลี่ยนที่มบริหาร
- กำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนอะไรบ้าง จะดำเนินการในช่วงเวลาใดของปี แต่ละขั้นตอนใครรับผิดชอบ ใช้ข้อมูลอะไร ประกอบ ใช้การวิเคราะห์อะไร ผลลัพธ์ที่ได้ของแต่ละขั้นตอนคืออะไร ใครบ้างที่ต้องเข้าร่วม ใครบ้างที่ต้องนำไปดำเนินการรวมทั้ง จะประเมินประสิทธิผลของกระบวนการวางแผนขององค์กรอย่างไร



Conduct Environmental Scans
วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

Assess Organizational Health
วิเคราะห์ปัจจัยภายใน

Establish Strategic Assumptions
จัดทำสมมติฐานระดับองค์กร

SWOT

จุดแข็ง จุดอ่อน
โอกาส และ อุปสรรค

Affirm Mission, Vision
ยืนยัน พันธกิจ วิสัยทัศน์
What do we do and aspire to become?

Articulate Specifics of Future State
นิยามให้ชัดเจนสถานะที่พึงประสงค์ในอนาคต

กำหนดวิธีการในการวัดความสำเร็จสู่วิสัยทัศน์
How we will measure success?

เราอยากจะเป็น... อยากจะมี...
ในระดับไหน... เมื่อไร...

เราจะมี...
เราจะเป็น...

ระบุแรงกดดัน อุปสรรคที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์

**ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
ความได้เปรียบ**

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงการเอาชนะความท้าทายและใช้ความได้เปรียบ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

กำหนด KPI เพื่อติดตามความก้าวหน้า ความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

กำหนดแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

กำหนดทรัพยากรที่สำคัญสำหรับแผนปฏิบัติการ

ระบุเจ้าของ กรอบเวลาในการบรรลุ และตัวชี้วัด เพื่อติดตามความก้าวหน้า

กำหนดภาวะรับผิดชอบ (accountability) และมอบหมายอำนาจ (authority) ให้เจ้าของแผน

ติดตาม วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

ติดตามสถานการณ์

ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามความจำเป็น

ความคล่องตัวในการวางแผนกลยุทธ์

- มีการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
- นำมาสู่การทบทวนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทุกไตรมาส
- การพิจารณาความจำเป็นในการปรับแผนระหว่างปี
- การปรับงบประมาณระหว่างปี
- การค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ได้ตลอดปี
- การทบทวนกลยุทธ์ระยะยาวอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี แบบที่เรียกว่า Rolling Process

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศ
เพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

สถาบันพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสถานะแวดล้อมภายนอก รวมถึงภัยพิบัติทาง

ธรรมชาติ ภัยคุกคาม หรือภาวะฉุกเฉินอื่น ๆ

- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อหลักสูตรและบริการฯ และการปฏิบัติการ หรือ

ตลาด

- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในสารสนเทศและข้อมูลของสถาบัน
- ข้อจำกัดหรือการหยุดชะงักของการส่งมอบที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อสถาบันและความจำเป็นในการสร้างสิ่งใหม่หรือการ

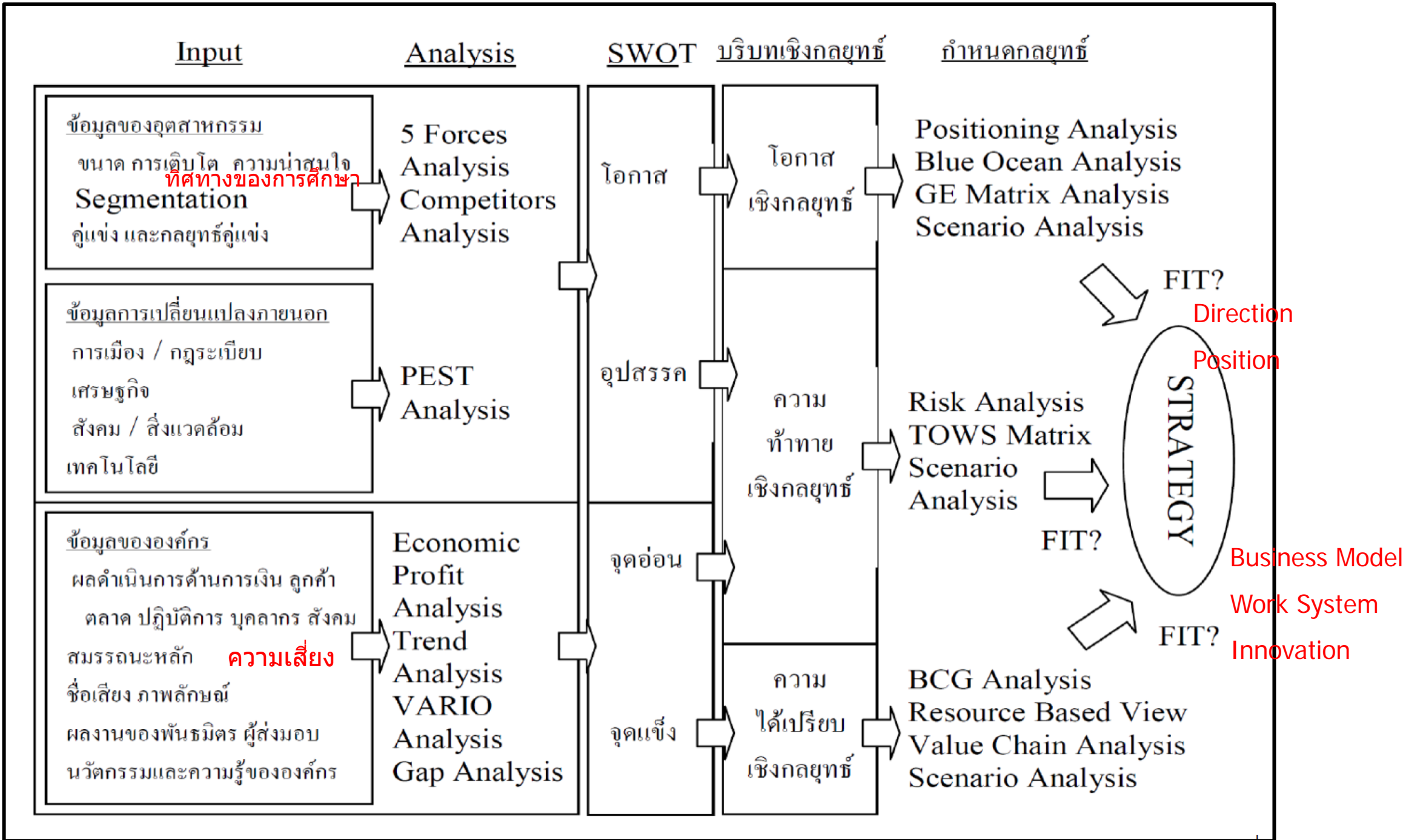
ปรับเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่อาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องใช้ข้อมูลจริง (Fact Based)

- มุ่งเน้นการมองไปในอนาคต (Focus to the Future) เพื่อค้นหาการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ไปล่วงหน้าถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลต่อการแข่งขัน ตลอดจนค้นหาคุณค่า ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ซึ่งต้องการการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพสูง
- จุดอ่อนของหลายองค์กร ใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์น้อย ใช้การคาดเดาและความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ ทั้งในระหว่างการทำ SWOT และกำหนดกลยุทธ์ ทำให้ได้กลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

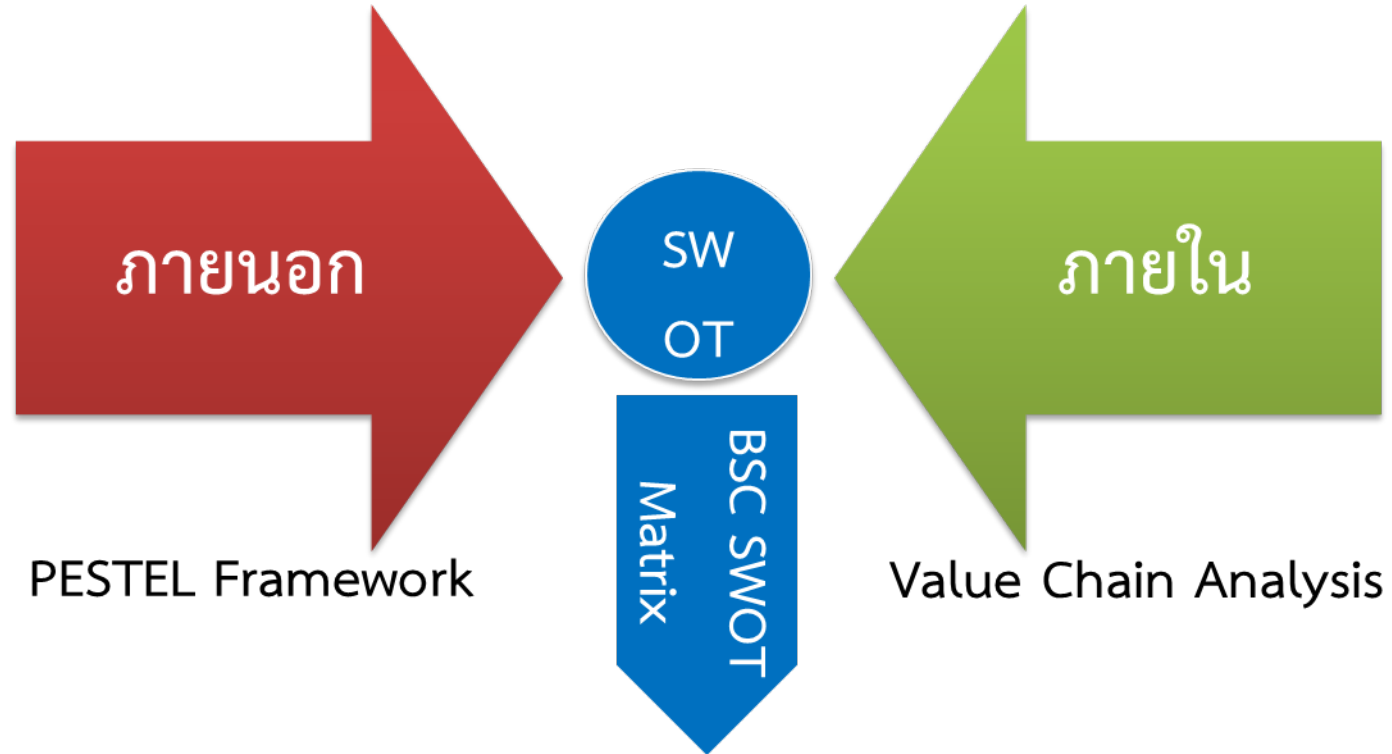
กระบวนการการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์

- กำหนดข้อมูลสารสนเทศและปัจจัยนำเข้า ที่ต้องการประกอบในการวิเคราะห์
- กำหนดผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล
- กำหนดวิธีการวิเคราะห์ที่จะใช้ เพื่อประกอบในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในชั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงผู้ที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์
- นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งในขั้นตอนของการได้มาซึ่งความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร และโอกาสเชิงกลยุทธ์
- พิจารณากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจากข้อมูลการวิเคราะห์เหล่านั้น



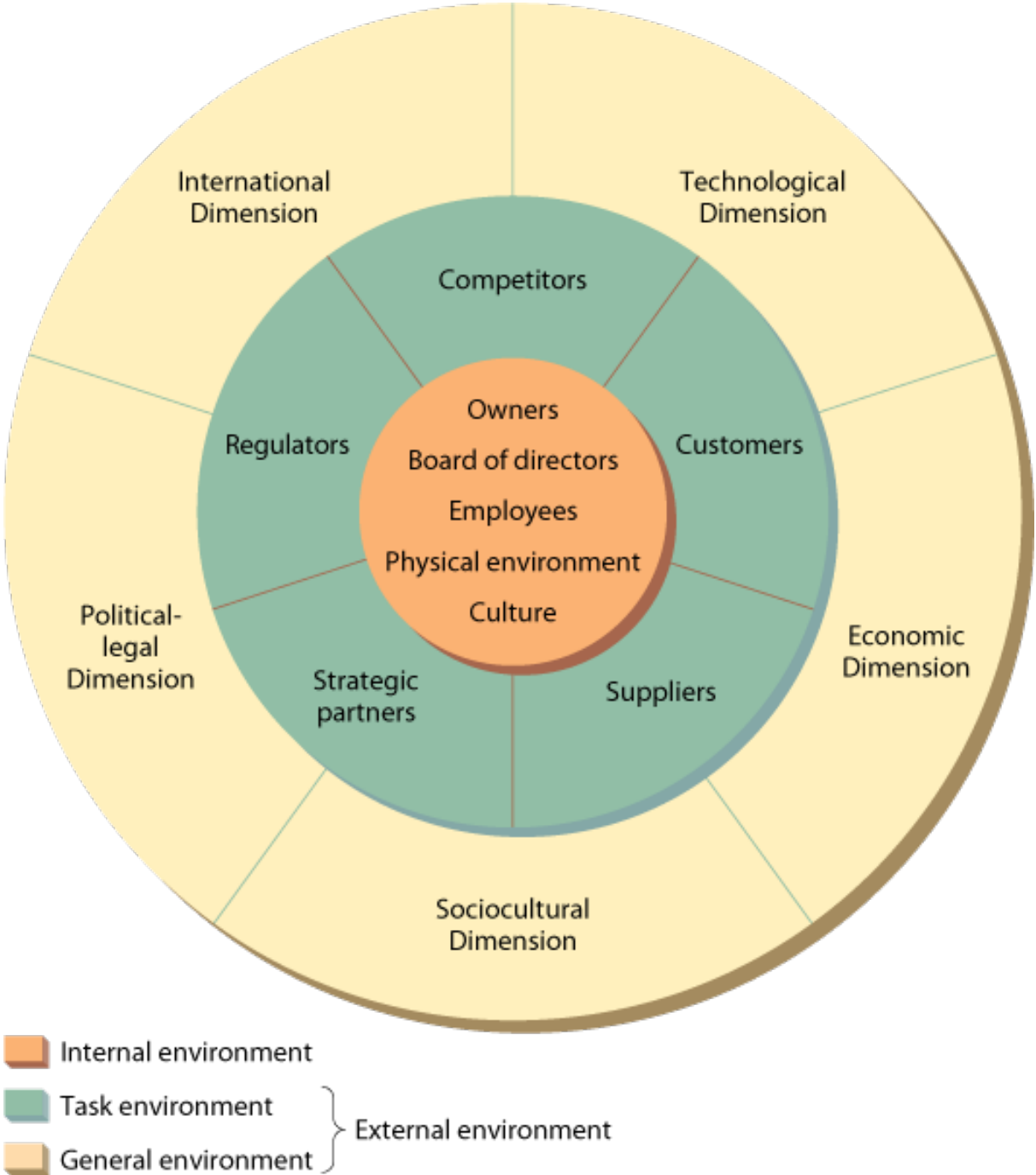
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

Environmental Scanning



Strategic Advantages / Strategic Challenges / Strategic Opportunities

Environment



Five Force Analysis

- RIVALRY AMONG EXISTING COMPETITORS:**
- Number of competitors
 - Diversity of competitors
 - Industry concentration
 - Industry growth
 - Quality differences
 - Brand loyalty
 - Barriers to exit
 - Switching costs

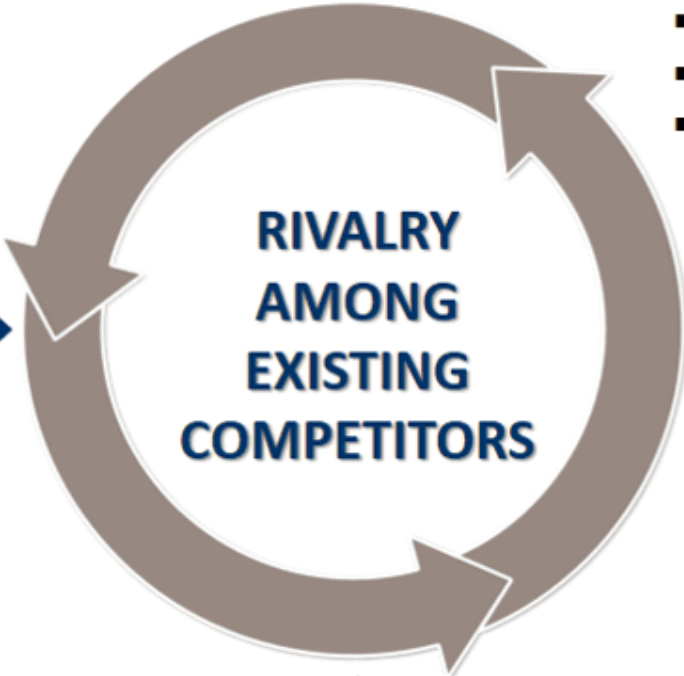
THREAT OF NEW ENTRANTS

- THREAT OF NEW ENTRANTS:**
- Barriers to entry
 - Economies of scale
 - Brand loyalty
 - Capital requirements
 - Cumulative experience
 - Government policies
 - Access to distribution channels
 - Switching costs

BARGAINING POWER OF SUPPLIERS

BARGAINING POWER OF SUPPLIERS:

- Number and size of suppliers
- Uniqueness of each supplier's product
- Focal company's ability to substitute



BARGAINING POWER OF BUYERS

BARGAINING POWER OF BUYERS:

- Number of customers
- Size of each customer order
- Differences between competitors
- Price sensitivity
- Buyer's ability to substitute
- Buyer's information availability
- Switching costs

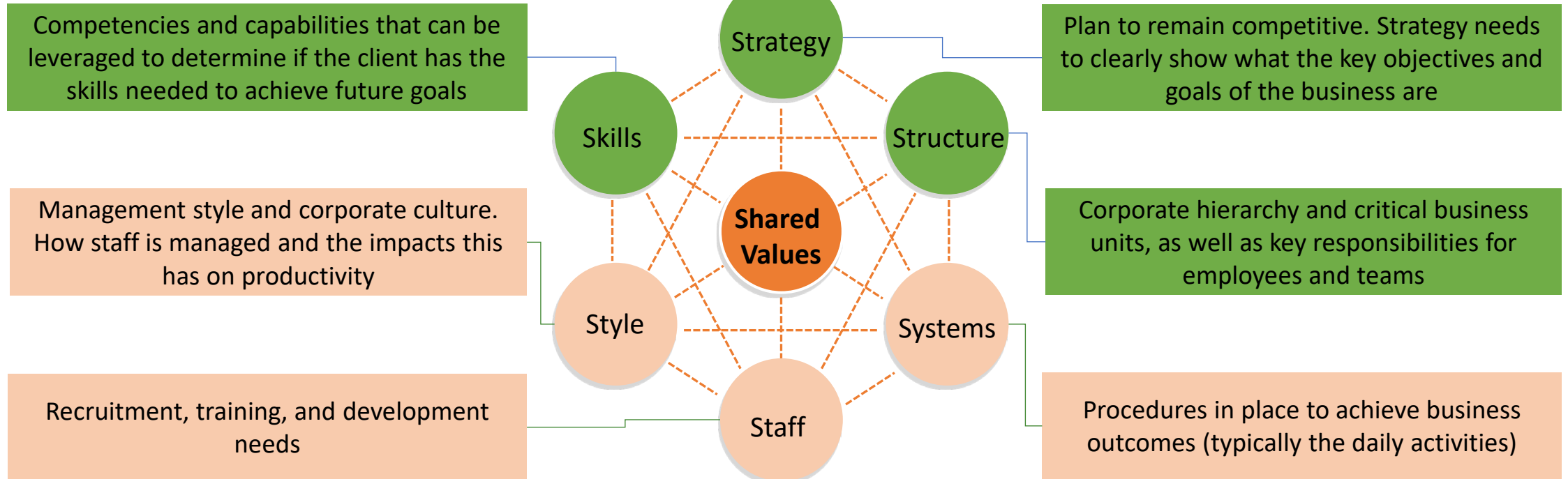
THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS

THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS:

- Number of substitute products available
- Buyer propensity to substitute
- Relative price performance of substitute
- Perceived level of product differentiation
- Switching costs

MCKINSEY 7S FRAMEWORK - OVERVIEW

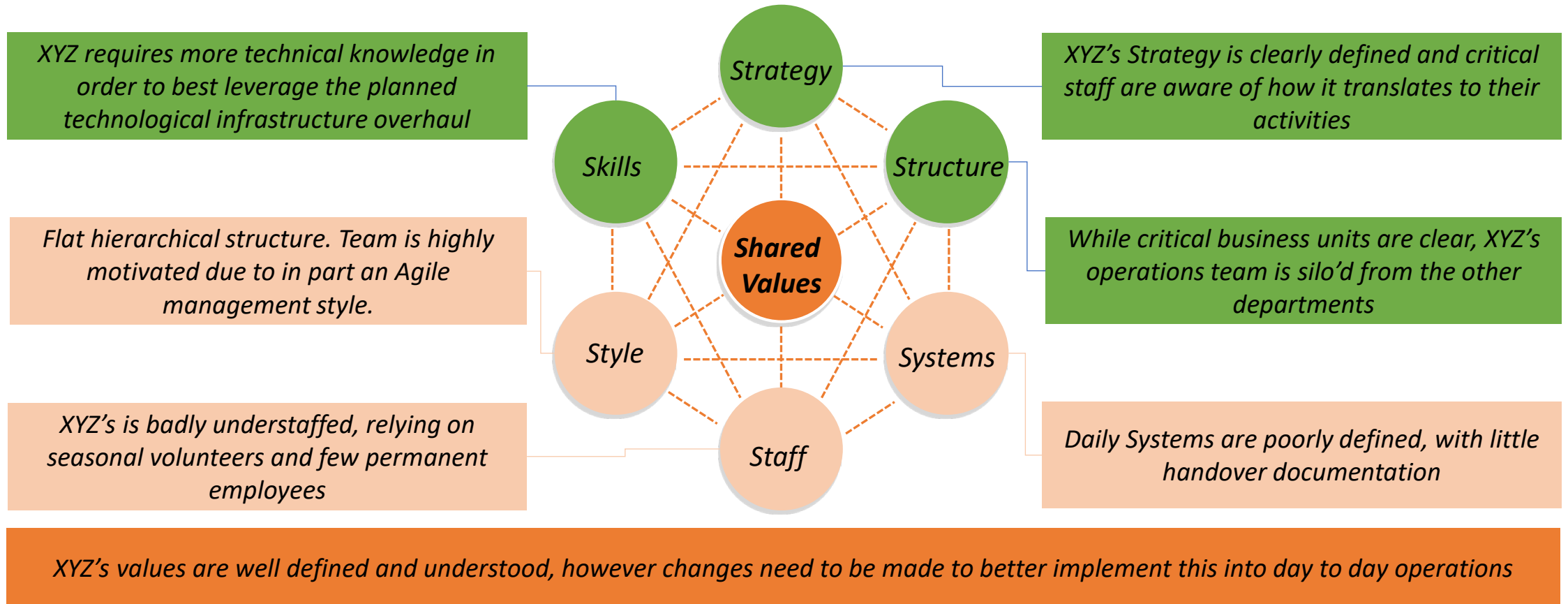
A management framework to evaluate a firm's organisational effectiveness and to determine if any elements are out of alignment with the firm's overall vision
Note: Hard elements = tangible policies or methods that are easily changed | Soft elements = harder to determine and are changed through shifts in corporate culture



● Soft Elements ● Hard elements

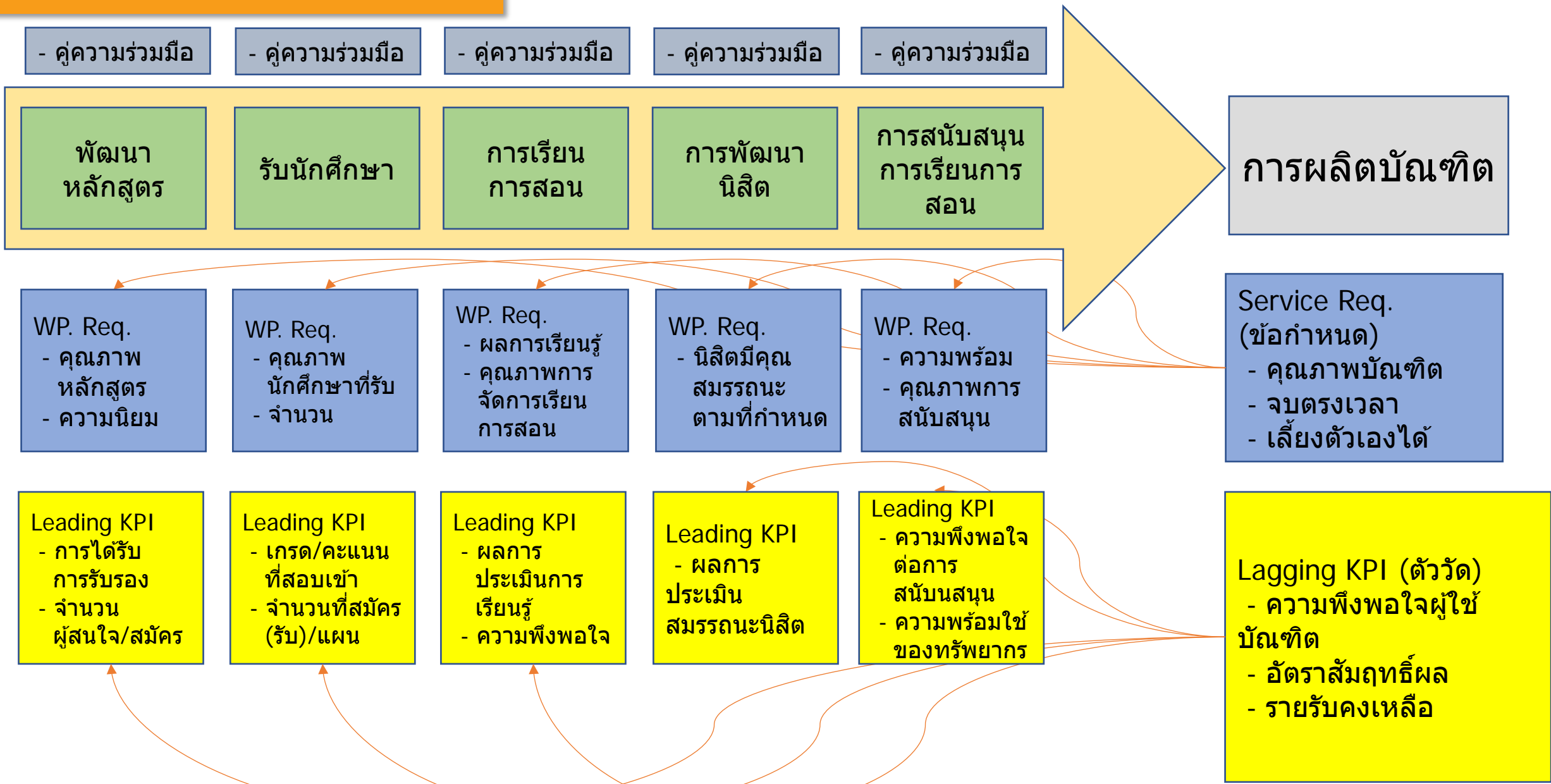
MCKINSEY 7S FRAMEWORK – XYZ CASE STUDY

In the one slide brief, the boxes should indicate how well aligned each element is or if there's room for improvement



● Soft Elements ● Hard elements

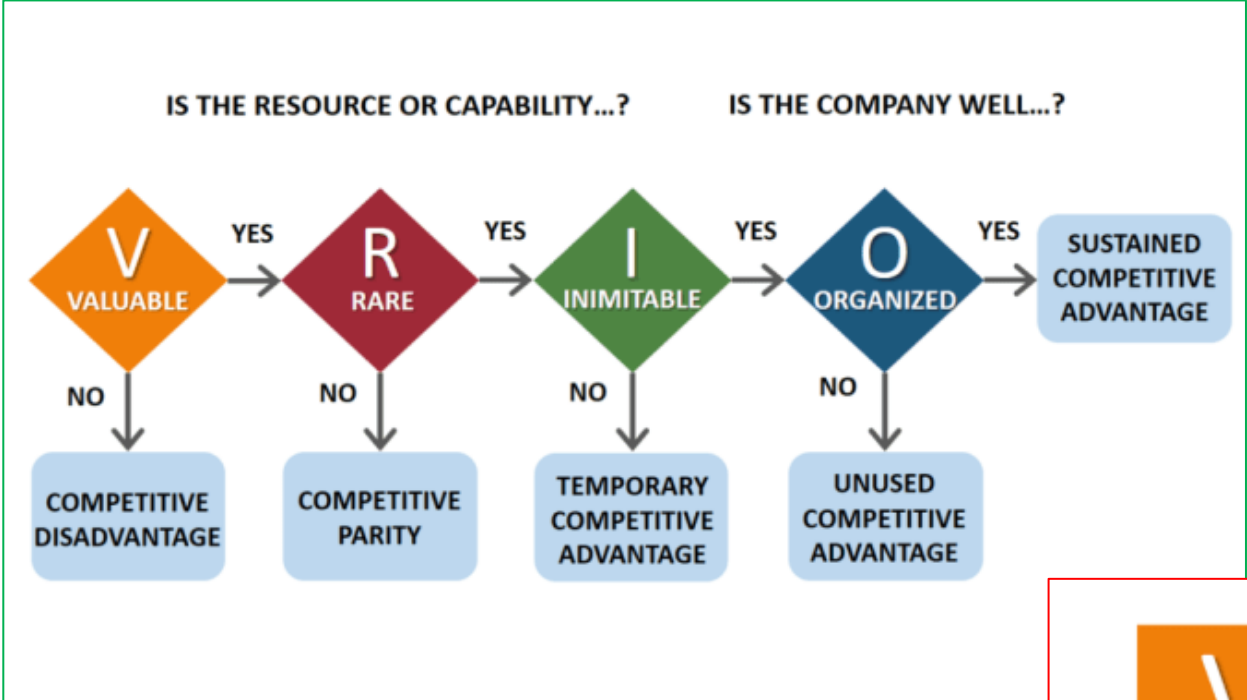
การวิเคราะห์กระบวนการ



การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก: VRIO Framework

- **Value (V)** คุณค่า **ความสามารถ/ทรัพยากร**ขององค์กรที่ช่วยให้บรรลุพันธกิจวิสัยทัศน์ รวมถึงช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- **Rare (R)** ความหายาก **ความสามารถ/ทรัพยากร**ที่องค์กรมีเป็นสิ่งที่หายากหรือมีจำนวนจำกัด
- **Inimitable (I)** การลอกเลียนแบบ **ความสามารถ/ทรัพยากร**ที่องค์กรมีเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก
- **Organized (O)** เป็นประโยชน์ต่อองค์กร **ความสามารถ/ทรัพยากร**ที่องค์กรมีสามารถนำมาใช้บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์

VRIO Framework



V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Financial Ratios

- Financial ratios are computed from an organization's income statement and balance sheet.
- Computing financial ratios is like taking a picture because the results reflect a situation at just one point in time.
- Comparing ratios over time and to industry averages is more likely to result in meaningful statistics that can be used to identify and evaluate strengths and weaknesses.

Financial Ratios

1. **Liquidity ratios** measure a firm's ability to meet maturing short-term obligations.
Current ratio
Quick (or acid-test) ratio
2. **Leverage ratios** measure the extent to which a firm has been financed by debt.
Debt-to-total-assets ratio
Debt-to-equity ratio
Long-term debt-to-equity ratio
Times-interest-earned (or coverage) ratio
3. **Activity ratios** measure how effectively a firm is using its resources.
Inventory turnover
Fixed assets turnover
Total assets turnover
Accounts receivable turnover
Average collection period
4. **Profitability ratios** measure management's overall effectiveness as shown by the returns generated on sales and investment.
Gross profit margin
Operating profit margin
Net profit margin
Return on total assets (ROA)
Return on stockholders' equity (ROE)
Earnings per share (EPS)
Price-earnings ratio

5. **Growth ratios** measure the firm's ability to maintain its economic position in the growth of the economy and industry.
Sales
Net income
Earnings per share
Dividends per share

Analysis

- How has each ratio changed over time?
- How does each ratio compare to industry norms?
- How does each ratio compare with key competitors?

TABLE 4-6 A Summary of Key Financial Ratios

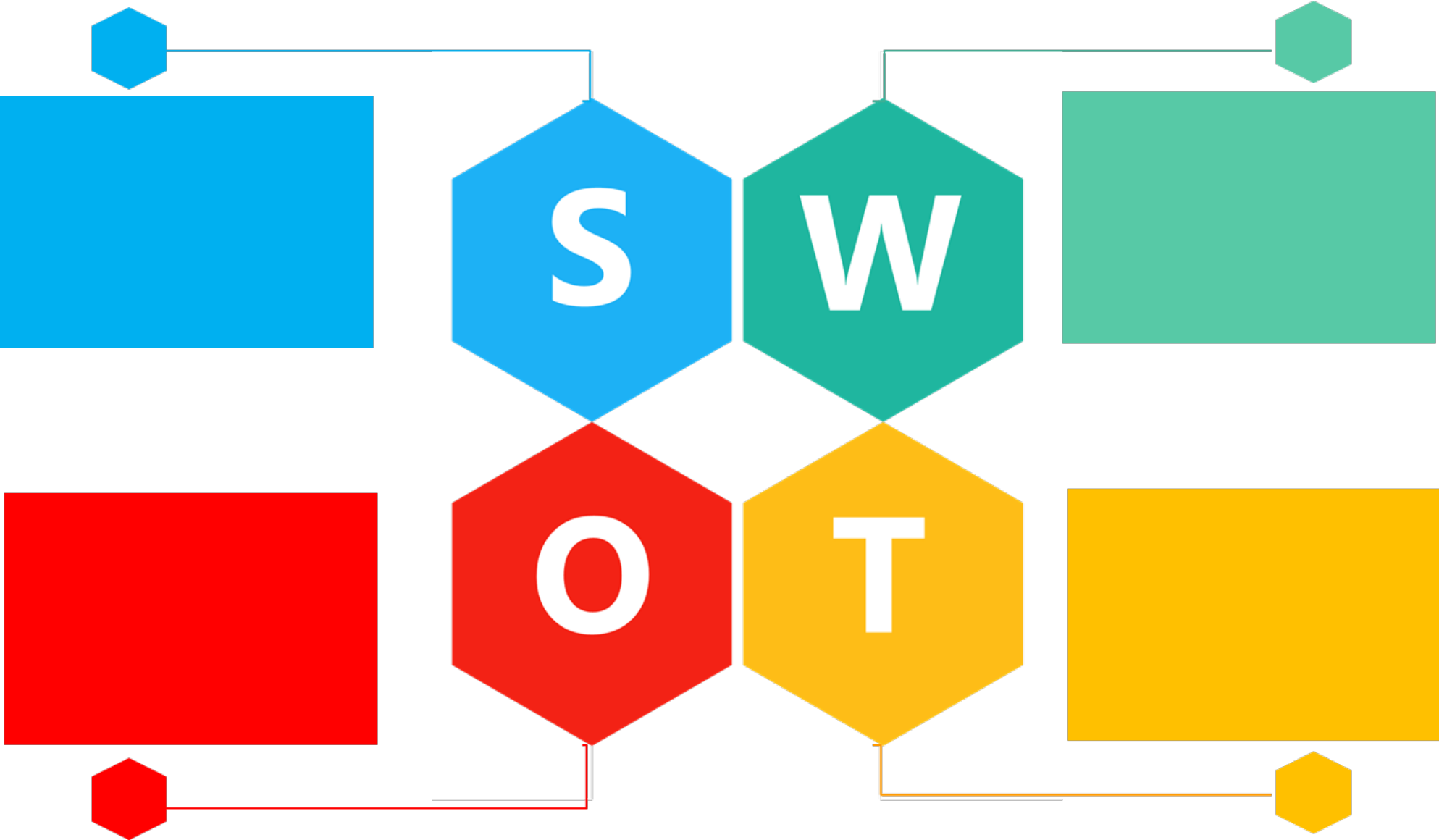
Ratio	How Calculated	What It Measures
<i>Liquidity Ratios</i>		
Current Ratio	$\frac{\text{Current assets}}{\text{Current liabilities}}$	The extent to which a firm can meet its short-term obligations
Quick Ratio	$\frac{\text{Current assets minus inventory}}{\text{Current liabilities}}$	The extent to which a firm can meet its short-term obligations without relying upon the sale of its inventories
<i>Leverage Ratios</i>		
Debt-to-Total-Assets Ratio	$\frac{\text{Total debt}}{\text{Total assets}}$	The percentage of total funds that are provided by creditors
Debt-to-Equity Ratio	$\frac{\text{Total debt}}{\text{Total stockholders' equity}}$	The percentage of total funds provided by creditors versus by owners
Long-Term Debt-to-Equity Ratio	$\frac{\text{Long-term debt}}{\text{Total stockholders' equity}}$	The balance between debt and equity in a firm's long-term capital structure
Times-Interest-Earned Ratio	$\frac{\text{Profits before interest and taxes}}{\text{Total interest charges}}$	The extent to which earnings can decline without the firm becoming unable to meet its annual interest costs
<i>Activity Ratios</i>		
Inventory Turnover	$\frac{\text{Sales}}{\text{Inventory of finished goods}}$	Whether a firm holds excessive stocks of inventories and whether a firm is slowly selling its inventories compared to the industry average
Fixed Assets Turnover	$\frac{\text{Sales}}{\text{Fixed assets}}$	Sales productivity and plant and equipment utilization
Total Assets Turnover	$\frac{\text{Sales}}{\text{Total assets}}$	Whether a firm is generating a sufficient volume of business for the size of its asset investment
Accounts Receivable Turnover	$\frac{\text{Annual credit sales}}{\text{Accounts receivable}}$	The average length of time it takes a firm to collect credit sales (in percentage terms)
Average Collection Period	$\frac{\text{Accounts receivable}}{\text{Total credit sales}/365 \text{ days}}$	The average length of time it takes a firm to collect on credit sales (in days)
<i>Profitability Ratios</i>		
Gross Profit Margin	$\frac{\text{Sales minus cost of goods sold}}{\text{Sales}}$	The total margin available to cover operating expenses and yield a profit
Operating Profit Margin	$\frac{\text{Earnings before interest and taxes (EBIT)}}{\text{Sales}}$	Profitability without concern for taxes and interest
Net Profit Margin	$\frac{\text{Net income}}{\text{Sales}}$	After-tax profits per dollar of sales
Return on Total Assets (ROA)	$\frac{\text{Net income}}{\text{Total assets}}$	After-tax profits per dollar of assets; this ratio is also called return on investment (ROI)
Return on Stockholders' Equity (ROE)	$\frac{\text{Net income}}{\text{Total stockholders' equity}}$	After-tax profits per dollar of stockholders' investment in the firm

Financial Ratios

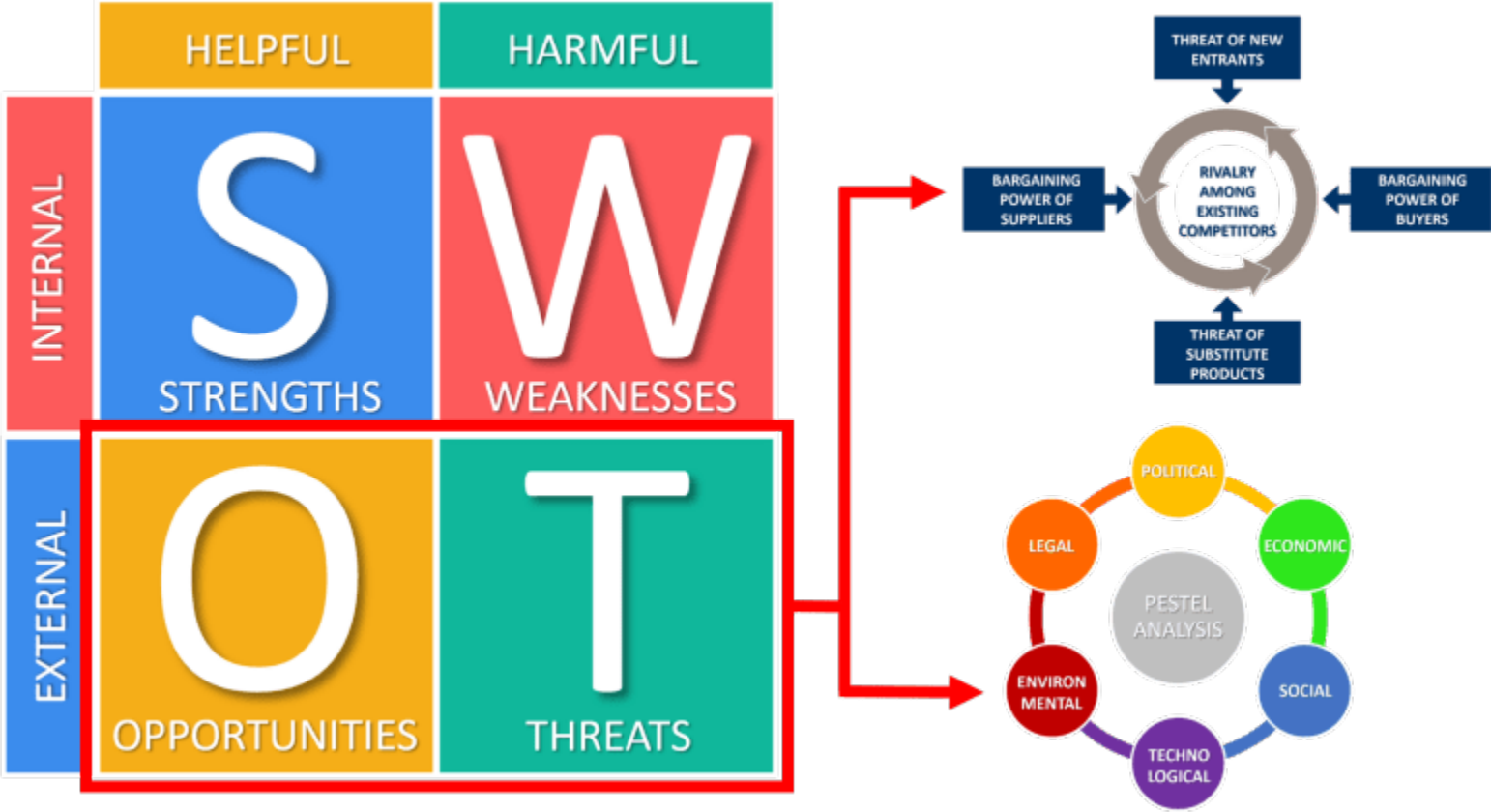
TABLE 4-6 A Summary of Key Financial Ratios—continued

Ratio	How Calculated	What It Measures
<i>Profitability Ratios</i>		
Earnings Per Share (EPS)	$\frac{\text{Net income}}{\text{Number of shares of common stock outstanding}}$	Earnings available to the owners of common stock
Price-Earnings Ratio	$\frac{\text{Market price per share}}{\text{Earnings per share}}$	Attractiveness of firm on equity markets
<i>Growth Ratios</i>		
Sales	Annual percentage growth in total sales	Firm's growth rate in sales
Net Income	Annual percentage growth in profits	Firm's growth rate in profits
Earnings Per Share	Annual percentage growth in EPS	Firm's growth rate in EPS
Dividends Per Share	Annual percentage growth in dividends per share	Firm's growth rate in dividends per share

SWOT Analysis

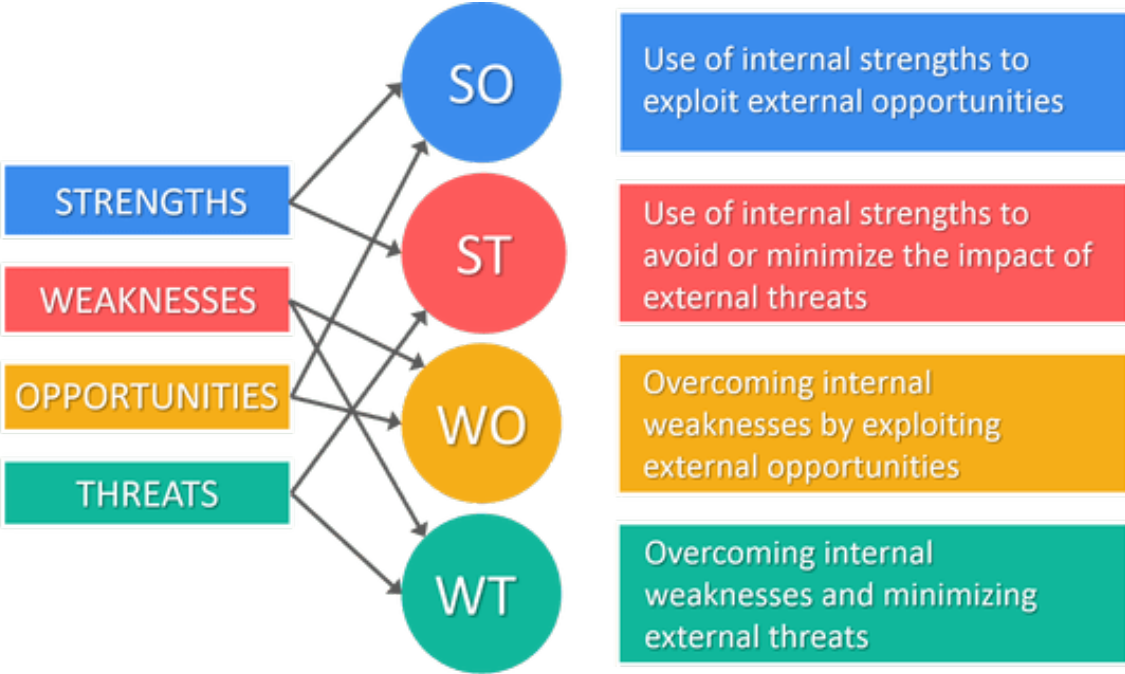


SWOT Analysis



TOWS Analysis

	WEAKNESSES	STRENGTHS
THREATS	WT MINI-MINI STRATEGIES	ST MAXI-MINI STRATEGIES
OPPORTUNITIES	WO MINI-MAXI STRATEGIES	SO MAXI-MAXI STRATEGIES



BSC SWOT Matrix

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ได้รับการยอมรับด้านคุณภาพของบัณฑิต	สัดส่วนการตลาดไม่เปลี่ยนแปลงและมีแนวโน้มลดลง	ผลสำรวจพบว่าตลาดแรงงานมีความต้องการบัณฑิตที่สามารถทำงานเป็น และมีแนวคิดสากล	การพัฒนาเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว
กระบวนการภายใน	มีกระบวนการการสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างรวดเร็ว	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนในการตลาด - ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนและซับซ้อน 		
บุคลากร&ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารได้รับการยอมรับและมีธรรมาภิบาล - มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจำนวนมาก 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญได้เท่าที่ควร - บุคลากรก้าวตามเทคโนโลยีไม่ทัน 		
การเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - มีสภาพคล่องทางการเงิน - ไม่มีหนี้สิน - มีกำไรอย่างต่อเนื่อง 	ยังไม่สามารถสร้างรายได้ได้เพิ่มขึ้นจากสินค้าใหม่	ภาครัฐส่งเสริมให้มีการลงทุนในต่างประเทศ	การเคลื่อนย้ายเงินทุนยังมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนเงิน

ประเด็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบัน	ประเด็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง	อนาคต
ตลาดแรงงานมีความต้องการบัณฑิตที่สามารถทำงานเป็นและมีแนวคิดสากล	คุณภาพของบัณฑิต	พัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้ประกอบการ เพิ่มคุณค่าให้กับบัณฑิต
การเรียนการสอนเป็น Lecture	การเรียนการสอน	- พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนสมัยใหม่
ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ซ้ำซ้อนและซับซ้อน	กระบวนการทำงาน	- พัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานและนำไปใช้ให้เกิดการปฏิบัติ - สร้างระบบ Business Intelligence
การเปลี่ยนแปลงบุคลากรเร็วเข้า ออกสูง	การรักษาบุคลากร	- สร้างระบบการบริหารบุคลากรให้ทันสมัยรวมทั้งระบบการพิจารณาผลตอบแทน - พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งทางกายภาพและบรรยากาศ - พัฒนาทักษะการทำงานให้เกิดความชำนาญ

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน (Strategic Opportunities and Intelligent Risks)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)

(4) การจัดจ้างคนภายนอกและสมรรถนะหลักของสถาบัน (Outsourcing and CORE COMPETENCIES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการสำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบัน และกระบวนการใดจะดำเนินการจากภายนอกโดยผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบัน และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีศักยภาพอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นของสถาบัน

การกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

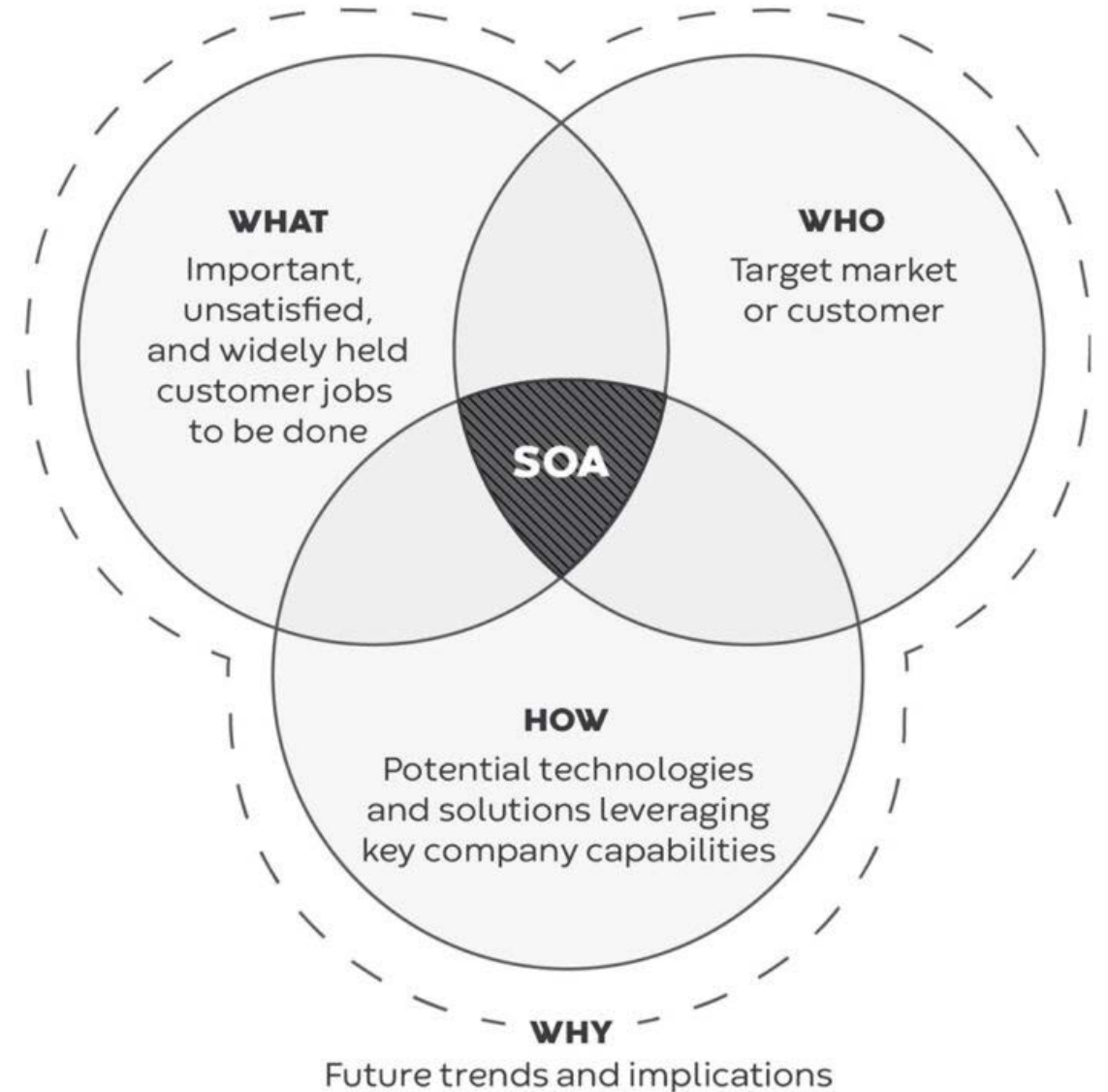
- While strategy **without innovation leads to incrementation**, innovation without strategy leads to a real shortage of executive commitment.
- The typical annual strategic planning process is often just a mechanistic **budgeting exercise**.
- **Strategic transformation**: Adopting a core business to changing market conditions while also creating new growth around new products and business model.

การกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม

- **ใช้ขั้นตอนใดในการวางแผนกลยุทธ์** เช่น ท่านอาจจัดให้มีการระดมสมอง จัดทำ workshop ที่กระตุ้นให้เกิดการกล้าคิดนอกกรอบ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เป็นต้น เพื่อค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่น่าสนใจ
- **กำหนดวิธีการในการวิเคราะห์และได้มาซึ่งโอกาสเชิงกลยุทธ์** ทั้งในแง่โอกาสเชิงหลักสูตร บริการใหม่ๆ ตลาดใหม่ การปรับปรุงการปฏิบัติการแบบก้าวกระโดด การสร้าง New business model หรือรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ๆ จากนั้นนำมาสู่การวิเคราะห์เพื่อกำหนดว่าอะไรคือโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและองค์กรควรสนใจให้ความสำคัญ
- เนื่องจากโอกาสเชิงกลยุทธ์ มีความเสี่ยงที่จะล้มเหลว กระบวนการตัดสินใจนี้เรียกว่า **Intelligent Risk Analysis** เมื่อตัดสินใจได้แล้ว โอกาสที่เลือก การลงทุนในนวัตกรรมและ New business model ที่ตัดสินใจลงทุน จะกลายเป็น Intelligent Risk ขององค์กร ซึ่งก็คือโอกาสที่คุ้มค่าที่จะลองเสี่ยงนั่นเอง

Strategic Opportunity Area

Strategic Opportunity Area



Strategic Opportunities or Just Opportunities

- การจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต รองรับคนทุกช่วงวัย
- การปรับเปลี่ยนการทำงานสู่การทำงานแบบ Digital Transformation
- การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า

ระบบงานและสมรรถนะหลัก

- ประกอบด้วยกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และผลิตหลักสูตรและบริการ เพื่อส่งมอบคุณค่า และทำให้ประสบความสำเร็จในตลาด
- การตัดสินใจเกี่ยวกับ**ระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์**
- **สมรรถนะหลักของสถาบัน** หมายถึง เรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุดเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาวะแวดล้อมของการบริการ

กลยุทธ์ (Strategy)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุด
ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

ให้ระบุดารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เหล่านั้น สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลง
ที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ลูกค้ำและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่
เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

กลยุทธ์ (Strategy)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) : สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

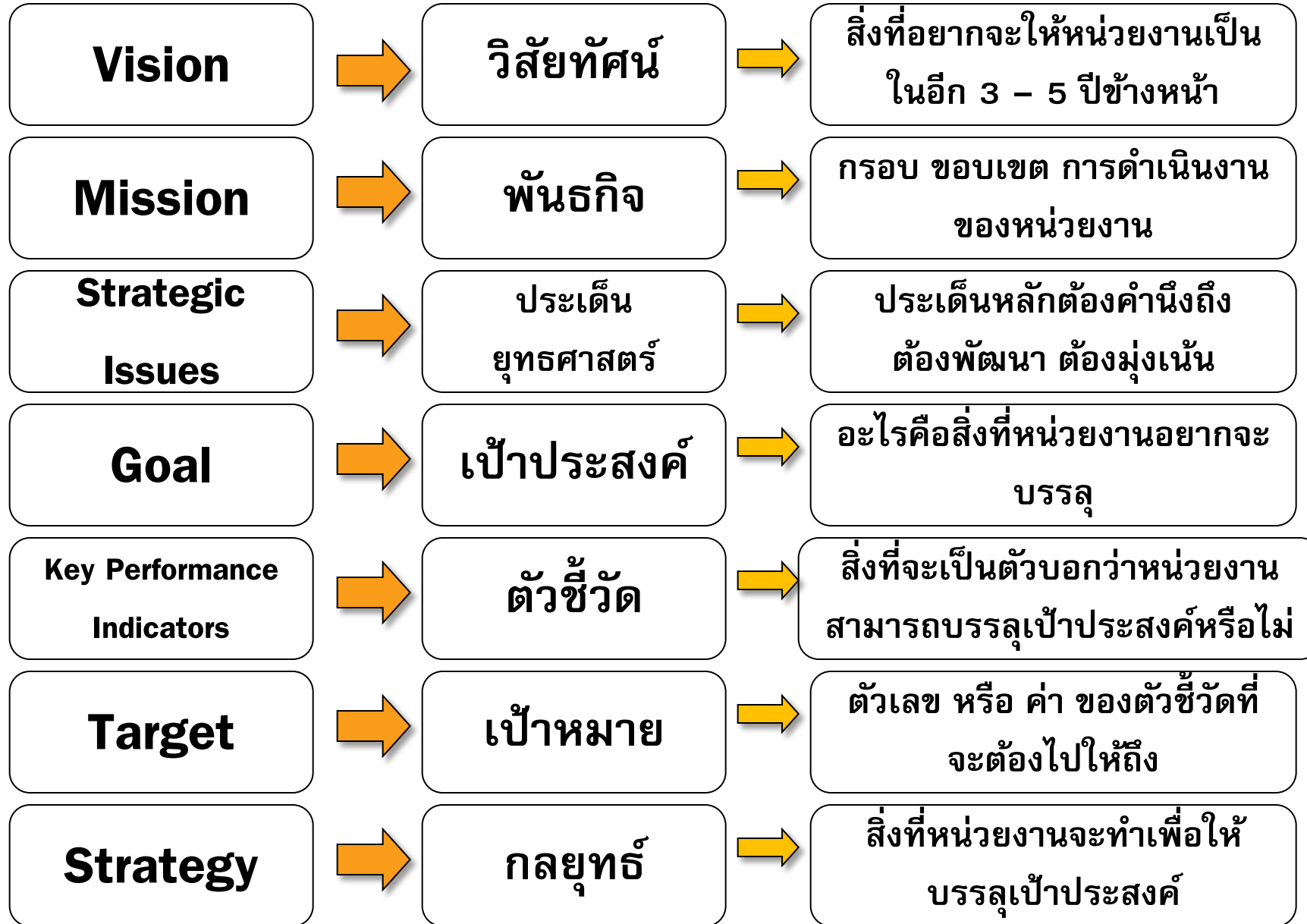
(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายและที่แข่งขันกันเองได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะที่ยาว
- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ โดย สำนักงาน ก.พ.ร.



ถ้าท่านไม่มีจุดหมายปลายทาง
หนทางไหนก็พาท่านไปได้

Steve-O
07

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
ถ้าท่านไม่มีจุดหมายปลายทาง

ยุทธศาสตร์

~~หนทาง~~ไหนก็พาท่านไปได้

Steve-O
07

JFK Vision to the Moon

- **I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out (1), of landing a man on the moon and returning him safely to the Earth (2). No single space project in this period will be more impressive to mankind (3), or more important for the long-range exploration of space; and none will be so difficult or expensive to accomplish.**

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

อดีต

- มักจะเป็นความฝันอันสูงสุด
- มักจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุ
- มักจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ลำบาก

ปัจจุบัน

- ควรมองภาพไปอนาคตถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็น
- ควรจะเป็นสิ่งที่องค์กรอยากที่จะเป็นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า
- สามารถใช้เป็นจุดหลักในการอ้างอิงเมื่อผู้บริหารเผชิญกับการตัดสินใจที่สำคัญ
- เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนบุคลากรทั้งองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน

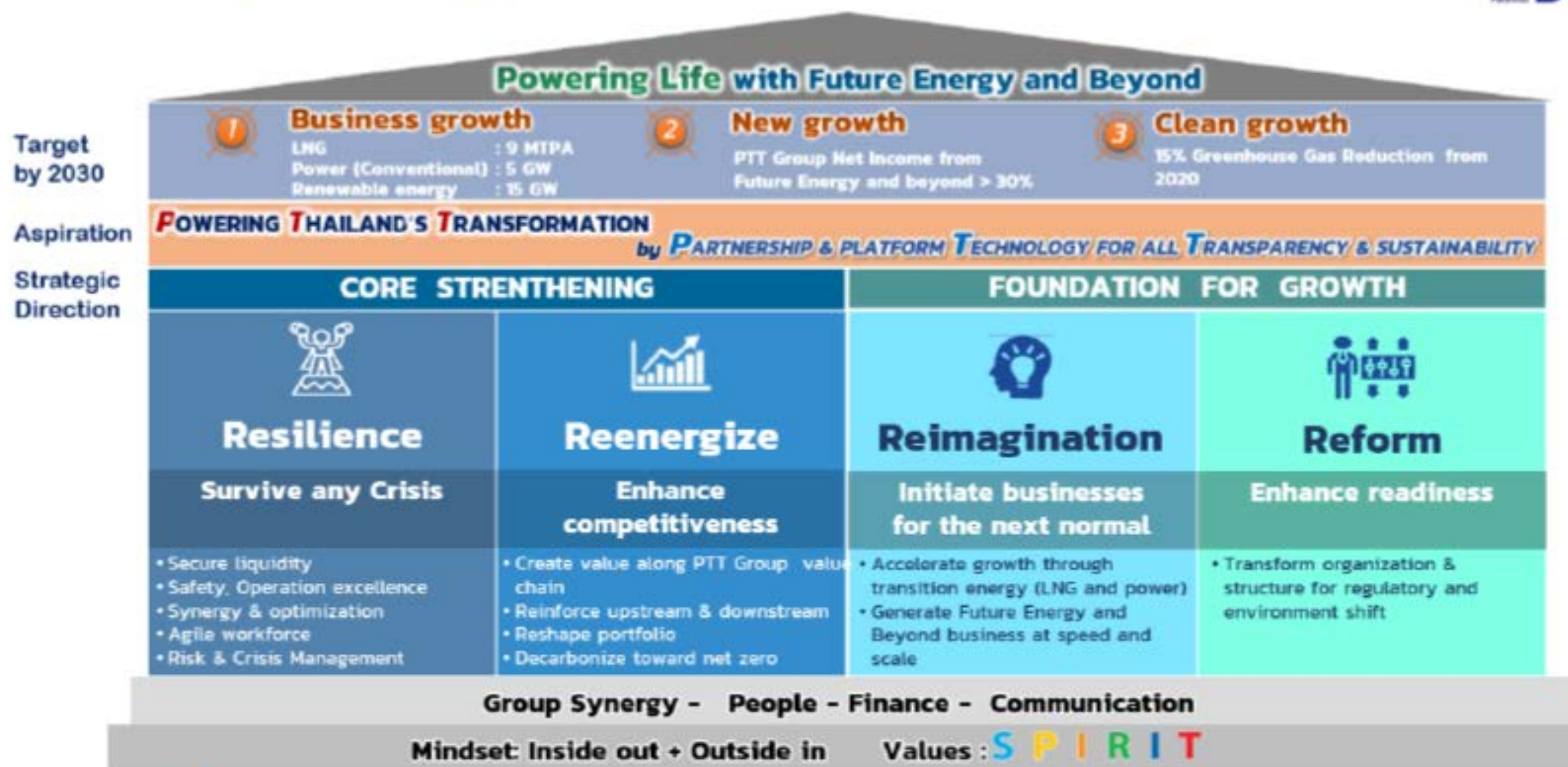
Vision and Mission Statement

ภาพในอนาคตขององค์กร



Vision: ทำให้องค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

PTT Group's Strategic Direction



Source : STS 2023

รูปที่ 5 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (PTT Strategic Framework)

จากแผน 12 สู่ แผน 13

VISION แผน 12

(2560 - 2565)

“มหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคม
และการพัฒนาที่ยั่งยืน”

เป้าหมาย



TOP100



16,500 MB



TQC



ผลลัพธ์

TOP70

(จาก 1406 สถาบัน)

42,840 MB

TQC2020

VISION แผน 13

(2566 - 2570)

“มหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคม
เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยนวัตกรรม”

เป้าหมาย



THE UIR TOP50



60,000 MB



TQC+
(INNOVATION)

วิสัยทัศน์ต้องมีตัวชี้วัด



“นมแห่งชาติ”

วัฒนธรรมองค์กร :
“รู้และรับผิดชอบ สวมบอบสิ่งที่มีคุณค่า
พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นเรื่องธรรมาภิบาล”

คำปณิธาณ :
องค์กรแห่งความสุขที่เติบโตเสริมและยกระดับความรู้
ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

Thai-Denmark Fan Club
www.dpo.go.th

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

GROWTH

ยอดขาย 10,000

MB

SUSTAINABILITY

Top of Mind ใน
อุตสาหกรรมนม

LEARNING

ศูนย์กลางข้อมูลและ
ความรู้เรื่องนม

PERFORMANCE

รัฐวิสาหกิจระดับ BB

วิสัยทัศน์ที่ดี

กำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน
มีสิ่งที่ต้องการให้เกิดที่ชัดเจน
ง่ายต่อการสื่อสารและนำไปปฏิบัติ
จงใจ ปลูกเร้า
สั้น ง่าย ให้พลัง



“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของ
องค์กร เหตุผลของการคงอยู่ของ
องค์กร

Mission: เราทำอะไร? เพื่อใคร? ตอบสนองอะไร?

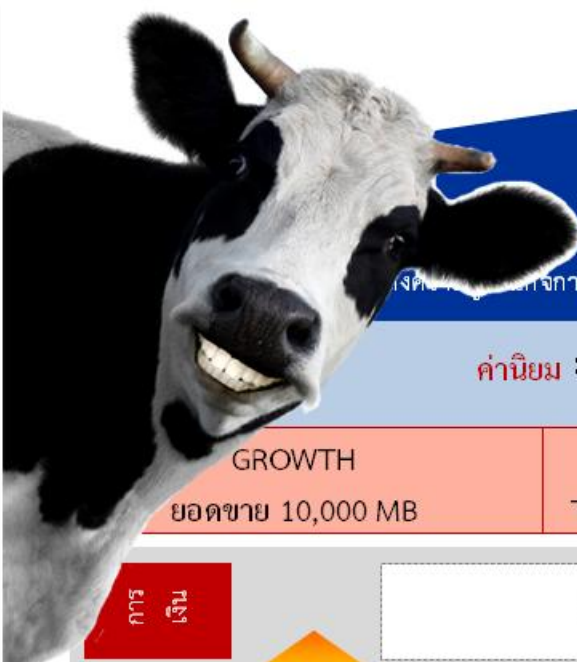
**Mission statement describes what the organization
needs to do now to achieve the vision.**

พันธกิจ (อสค)

- ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
- พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม
- สร้างแหล่งความรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม
- มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO) ด้วยหลักธรรมาภิบาล

การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

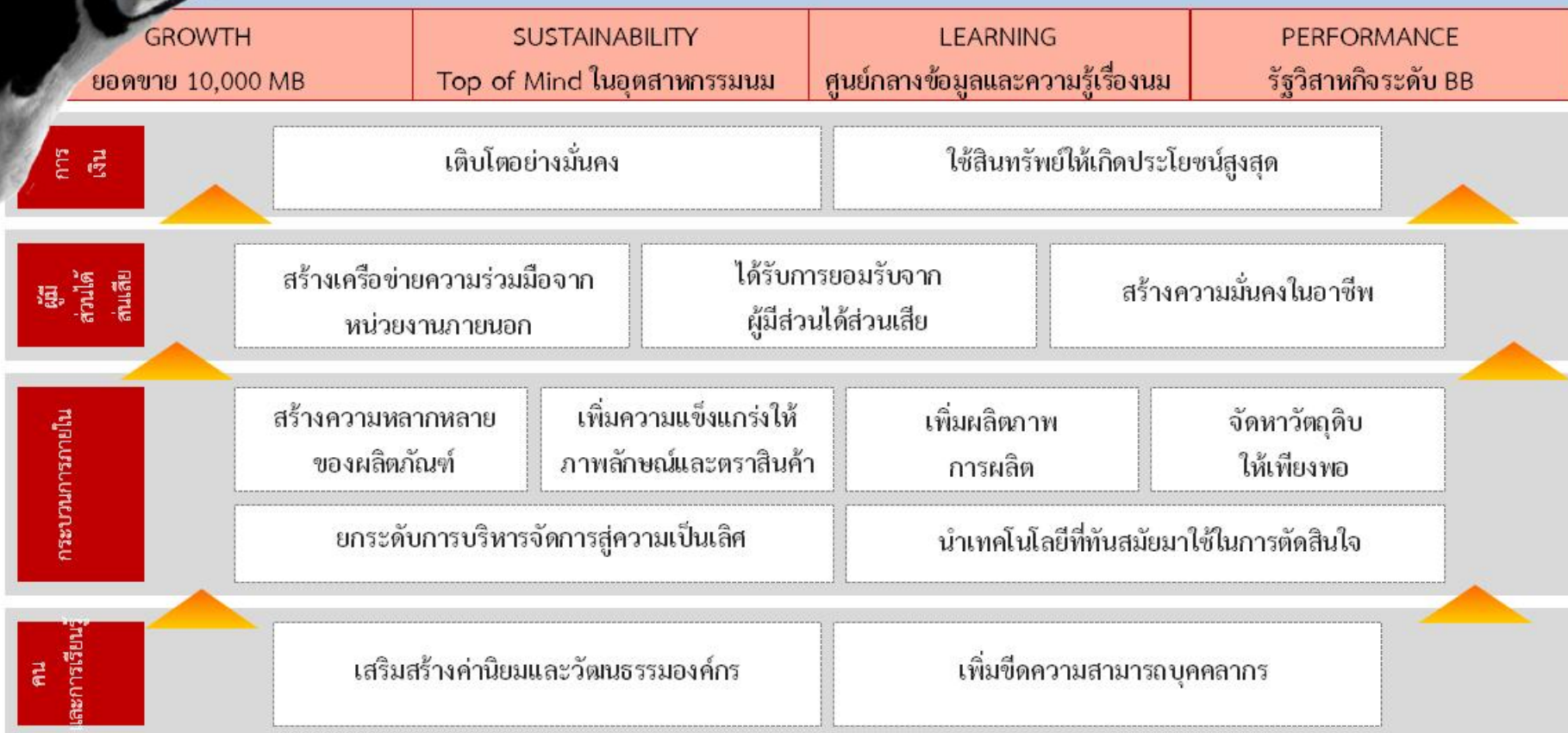
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	SC/SA/SOp/CC	เป้าประสงค์/ตัววัด (Goal)	เป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ	ตัววัด	เป้าหมาย				งบประมาณ	แผนด้านบุคลากร
			68	69	70	71			68	69	70	71		
SO1	SA1, CC1						AP1							
							AP2							
SO2	SC1, SC2						AP3							
							AP4							
SO3	SOp1						AP5							
							AP6							



วิสัยทัศน์ นมแห่งชาติ ภายในปี 2564

เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน 2. พัฒนารูรกีจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม
3. ส่งเสริมการโคนมและอุตสาหกรรมนม 4. มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยหลักธรรมาภิบาล

ค่านิยม = องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ



วัฒนธรรมองค์กร

รู้และรับผิดชอบ ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นเรื่องธรรมาภิบาล



วิสัยทัศน์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ 1. % of GDP Impact จากการดำเนินการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2. อันดับของประเทศด้านความยั่งยืนและคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับโลก 3. ผลการดำเนินงานด้านการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 4. จำนวนนวัตกรรมวิถีใหม่

Balance All Stakeholders

วัฒนธรรมองค์กร = H A P P Y ชีวิตที่มีความสุขทุกภาคส่วน

H: Harmonization ทำงานเป็นทีม

A: Accountability ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

P: People Centric การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน

P: Positive Thinking มีทัศนคติเชิงบวก

Y: Young at Heart กระตือรือร้น

คำนิยาม = I AM NRE (ไอ แอม เอ็น อาร์ อี)
 เราคือทีมงาน
 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

I: Integrity ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม
 A: Agility ความคล่องตัว
 M: Mastery ความเป็นมืออาชีพ
 N: Naturalist ความเป็นนักธรรมชาตินิยม
 R: Responsibility ความรับผิดชอบ
 E: Environmentalism ความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ 1 ยกระดับการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แบบบูรณาการเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต	พันธกิจ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ เพื่ออนุรักษ์และใช้ประโยชน์ภายใต้ แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน	พันธกิจ 3 บริหารจัดการน้ำเพื่อการอนุรักษ์ และใช้ประโยชน์ ให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน	พันธกิจ 4 บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี	พันธกิจ 5 ยกระดับขีดความสามารถองค์กร เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสมดุลและยั่งยืนด้านทรัพยากรน้ำ ให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง และรักษาระบบนิเวศ	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและรักษา คุณภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่ และนวัตกรรมใหม่
--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

ก1: เสริมสร้างค่านิยมหลักและ วัฒนธรรมที่สร้างกระบวนการ ใหม่ด้านทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน ก2: ส่งเสริมการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน ก3: ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ อย่างมีธรรมาภิบาล	ก4: จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่าง คุ้มค่า ก5: สงวน อนุรักษ์ พันธุ์ ให้เกิดความ สมบูรณ์เชิงพื้นที่	ก6: อนุรักษ์ พันธุ์ พัฒนาแหล่งน้ำและ ระบบกระจายน้ำ เพื่อการจัดสรรน้ำ ให้สามารถตอบสนองความ ต้องการใช้น้ำอย่างเป็นธรรมและ ยั่งยืน ก7: พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบ บริหารจัดการน้ำ และจัดการสภาวะ วิกฤตน้ำ	ก8: ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทาง โมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy) ก9: เสริมสร้างระบบบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ	ก10: เพิ่มขีดความสามารถในการ จัดการภาวะวิกฤต ก11: ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ก12: ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย ก.13: เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีด สมรรถนะสูง ก.14: พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้าง นวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Good People	Good Plant	Good Prosperity	Good Planet	Good Partnership
-------------	------------	-----------------	-------------	------------------

ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมให้สมดุล	ทรัพยากรธรรมชาติถูกนำมาใช้ประโยชน์ ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน	ทรัพยากรน้ำ มีความสมดุลและยั่งยืน	ประชาชนมีคุณภาพชีวิตและ สิ่งแวดล้อมที่ดีตามแนวทาง โมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)	เป็นองค์กรที่เข้าถึง เปิดกว้าง เชื่อมั่นและไว้วางใจของประชาชน
-----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

ST1 :ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ความยั่งยืน

1. เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรม
ที่สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่
ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน

2. ส่งเสริมการจัดการ
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน

3. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
อย่างมีธรรมาภิบาล

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ST2: บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ
ให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล

4. จัดการทรัพยากรธรรมชาติ
อย่างคุ้มค่า

5. สงวน อนุรักษ์ ป่าไม้
ให้เกิดความสมบูรณ์เชิงพื้นที่

ST3: สร้างความสมดุลและยั่งยืนด้านทรัพยากร
น้ำให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและรักษาระบบ

6. อนุรักษ์ ป่าไม้ พัฒนาแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ
เพื่อการจัดสรรน้ำให้สามารถตอบสนอง
ความต้องการใช้น้ำอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน

7. พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ
ระบบบริหารจัดการน้ำ
และจัดการสภาวะวิกฤตน้ำ

ST4: ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อ
ยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี

8. ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่
ตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่
(BCG Economy)

9. เสริมสร้างระบบ
บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ

กระบวนการภายใน

ST5: เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

10. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

11. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

การเรียนรู้และพัฒนา

12. ปรับปรุงและพัฒนากฎหมาย
ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย

13. เสริมสร้างบุคลากร
ให้มีขีดสมรรถนะสูง

14. พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
ทุกมิติในทุกระดับ

แผนที่ยุทธศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6: เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

เป้าประสงค์ที่ 6.2 องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย
สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดหลัก	ค่าเป้าหมาย				แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
		ระยะ 1	ระยะ 2	ระยะ 3	ระยะ 4			
13. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	■ ร้อยละความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทำงานและกระบวนการให้บริการประชาชนสู่ระบบดิจิทัล	NA	100	100	100	27. โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล (New normal, Innovation, e-service, Digital Literacy)	ส.ว.ป.	ทุกสำนัก

ลักษณะตัววัด / ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

จำนวน (Number): ตัวเลขที่แสดงถึงจำนวนสิ่งของหนึ่ง ๆ เช่นจำนวนผู้เข้าสมัคร

ค่าเฉลี่ย (Average): ตัวเลขหนึ่งซึ่งเฉลี่ยจากกลุ่มตัวเลขจำนวนหนึ่งที่เป็นประเภทเดียวกันเช่น อายุงานเฉลี่ย

อัตรา (Rate): อัตราส่วนระหว่างเลขจำนวนหนึ่งกับเลขอีกจำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาหนึ่ง เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุต่อจำนวนนิสิต 1,000 คน

ร้อยละ (Percentage): จำนวนของเลขกลุ่มหนึ่ง ซึ่งนำมาเปรียบเทียบกับเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยปรับให้เลขกลุ่มหลังมีค่าเท่ากับ 100 เช่น ร้อยการรับนักศึกษาเทียบกับแผน

อัตราส่วน (Ratio): ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์เปรียบเทียบระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันหรือเกี่ยวข้องกันเช่น อัตราส่วนจำนวนนักศึกษาต่อจำนวนอาจารย์

สัดส่วน (Proportion): ข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนของเลขกลุ่มหนึ่งกับจำนวนของเลขอีกกลุ่มหนึ่ง โดยที่จำนวนของเลขกลุ่มแรกนั้นเป็นส่วนหนึ่ง หรือรวมอยู่ในจำนวนของเลขกลุ่มหลังไว้ด้วย

ระดับความสำเร็จ (Milestone): ข้อมูลที่แสดงถึงระดับความสำเร็จเช่น Competency Level

อันดับ (Ranking): อันดับความนิยม/ความสามารถ

ดัชนี (Index): ตัววัดที่เกิดจากการคำนวณค่าทางสถิติ เพื่อติดตามแสดงให้เห็นถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ

ความนิยม/ความน่าเชื่อถือ (Rating): ความนิยม/ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

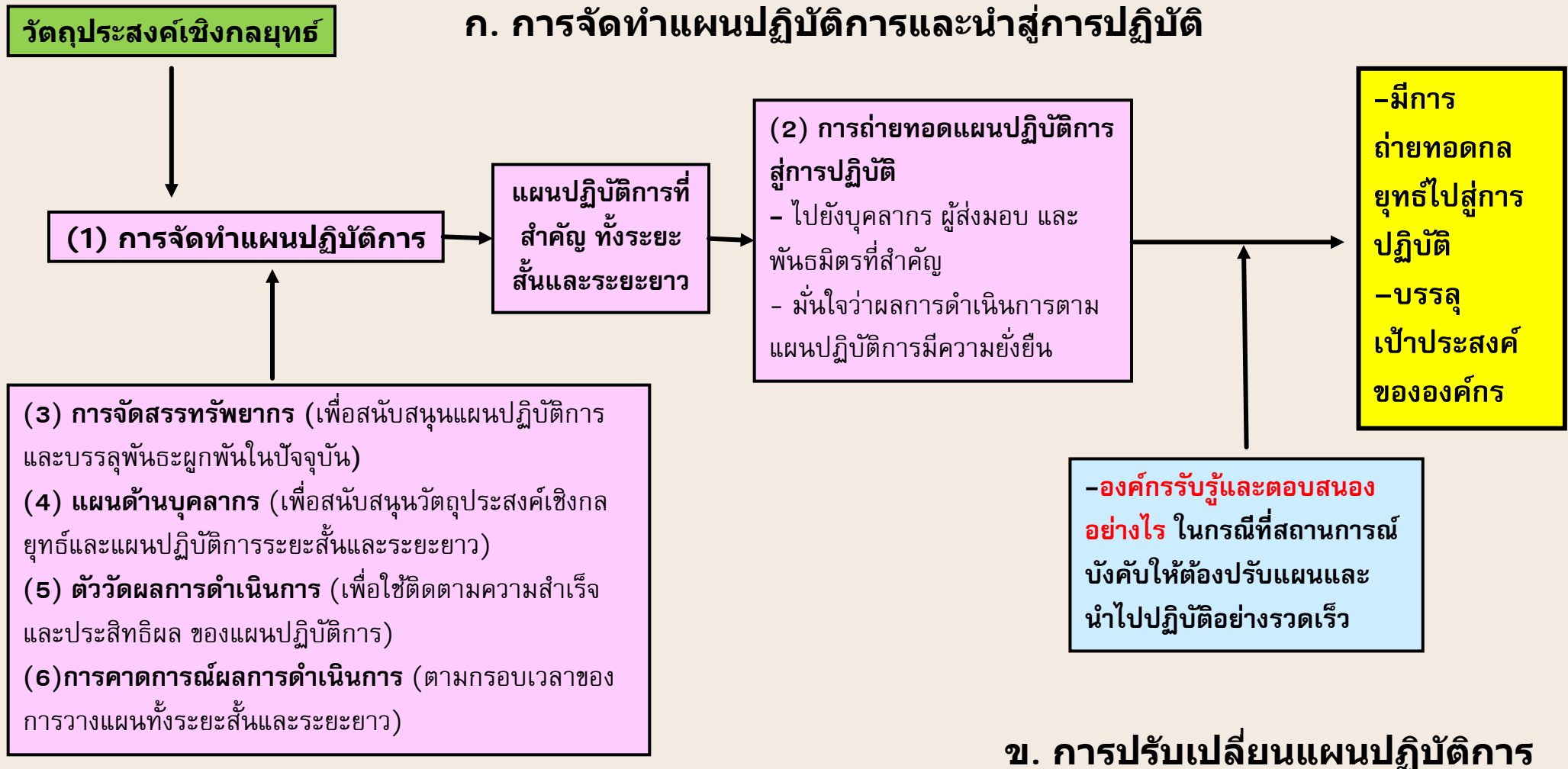
ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

- ตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ/บริการใหม่ๆ (New Business Model) อย่างไร
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ในปัจจุบัน และให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์กรใหม่ที่อาจต้องการเพิ่มเติมอย่างไร
- คำนึงถึงความสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว
- คำนึงถึงและสามารถสร้างสมดุล ระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- ช่วยยกระดับความสามารถขององค์กร ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาด

เป้าหมายในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
 - ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ
 - เป็นผู้นำในการแข่งขัน
 - องค์กรเกิดความยั่งยืน
- หากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ ถือได้ว่าเป็นอีก
หนึ่งความเสี่ยงขององค์กร

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ



กลยุทธ์ (Strategy)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	SC/SA/SOp/CC	เป้าประสงค์/ตัววัด (Goal)	เป้าหมาย				แผนปฏิบัติการ	ตัววัด	เป้าหมาย				งบประมาณ	แผนด้านบุคลากร
			68	69	70	71			68	69	70	71		
SO1	SA1, CC1						AP1							
							AP2							
SO2	SC1, SC2						AP3							
							AP4							
SO3	SOp1						AP5							
							AP6							

การกำหนดตัววัด

วิสัยทัศน์



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



แผนปฏิบัติการ การสร้างนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน
ตัววัด/เป้าหมาย

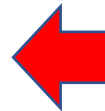
กิจกรรม

1

2

3

- อาจารย์ที่เข้าอบรมด้านนวัตกรรมการเรียนการสอน
- จำนวนนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน
- ความพึงพอใจของผู้เรียนต่อนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน
- ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักศึกษาจากการใช้นวัตกรรม



ปัญหาของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

- แผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น ไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดที่กำหนดไว้
- วิธีการและเนื้อหาที่จะทำตามแผน ไม่มีประสิทธิผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เช่น กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า แต่แผนปฏิบัติการ คือ จะวัดความพึงพอใจของลูกค้าปีละ 2 ครั้ง
- ตัววัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ เป็นการวัดการกิจกรรมการดำเนินการหรือผลผลิตของแผน ไม่ได้วัดผลสัมฤทธิ์หรือผลกระทบ
- ตัววัดตัววัดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่.....
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/ เป้าประสงค์

แผนปฏิบัติการ/ โครงการ.....
 เป้าหมาย

ผู้จัดทำแผนงาน/ โครงการ.....
 หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก.....

กิจกรรมหลัก	ผลลัพธ์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ปีงบประมาณ พ.ศ.												งบประมาณ
			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมหลัก															
• กิจกรรมย่อย															
• กิจกรรมย่อย															
กิจกรรมหลัก															
• กิจกรรมย่อย															
• กิจกรรมย่อย															
													รวมทั้งสิ้น		

ปัญหาหรือสาเหตุที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

แนวทางการปรับปรุงแก้ไข

ชื่อ INITIATIVE

ตอบสนองต่อ THEME :

ตอบสนองต่อ Objective :

ตอบสนองต่อ Goal :

สาระสำคัญของ INITIATIVE นี้คืออะไร

เป้าหมายของ Initiative นี้คืออะไร

2023

2024

2025

2026

2027

ลูกค้า/ตลาดเป้าหมายคือใคร

ขนาดตลาดใหญ่แค่ไหน

ผลิตภัณฑ์หลักคืออะไร

คู่แข่งสำคัญคือใคร

จุดเด่นที่แตกต่างที่จะทำให้ชนะในการแข่งขันคืออะไร

รายนามแผนปฏิบัติการที่จำเป็น และผู้รับผิดชอบ

การลงทุนที่ต้องการ

จำนวนบุคลากรที่ต้องการ

การพัฒนาบุคลากรที่จำเป็น

ผลวิเคราะห์ความคุ้มค่า

การปรับโครงสร้างที่จำเป็น

การปรับกระบวนการหรือระบบ IT ที่จำเป็น

ความเสี่ยงสำคัญคืออะไร

แผนจัดการความเสี่ยงที่จำเป็นคืออะไร

ชื่อ INITIATIVE

ตอบสนองต่อ THEME :

ตอบสนองต่อ Objective :

ตอบสนองต่อ Goal :

สาระสำคัญของ INITIATIVE นี้คืออะไร

เป้าหมายของ Initiative นี้คืออะไร

2023

2024

2025

2026

2027

Initiative นี้สำคัญอย่างไร

กลุ่มเป้าหมายคือใคร

สิ่งที่คาดว่าจะได้คืออะไร

กลยุทธ์หลักที่จะใช้คืออะไร

จุดเด่นที่แตกต่างคืออะไร

รายนามแผนปฏิบัติการที่จำเป็น และผู้รับผิดชอบ

การลงทุนที่ต้องการ

จำนวนบุคลากรที่ต้องการ

การพัฒนาบุคลากรที่จำเป็น

ผลวิเคราะห์ความคุ้มค่า

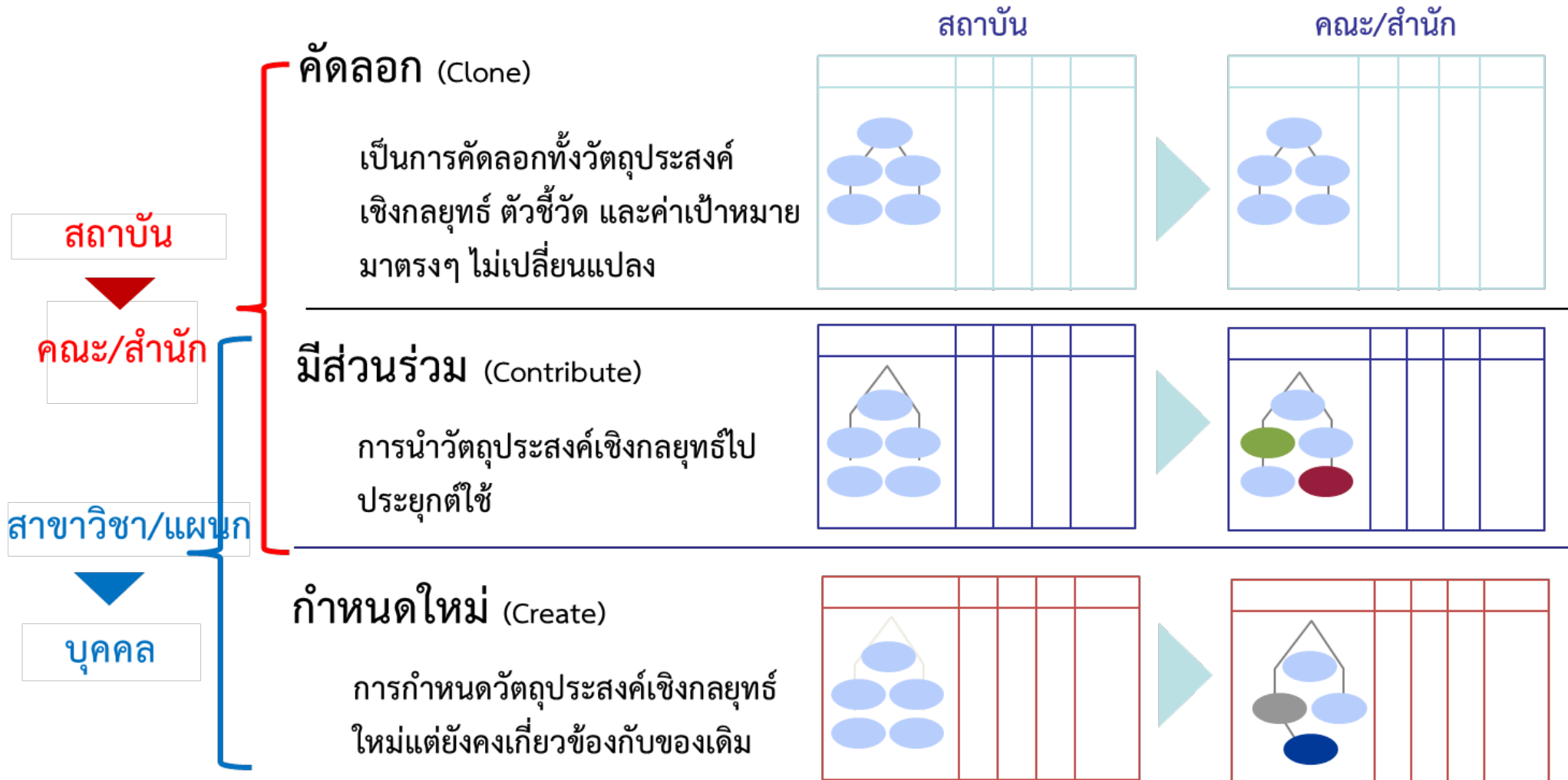
การปรับโครงสร้างที่จำเป็น

การปรับกระบวนการหรือระบบ IT ที่จำเป็น

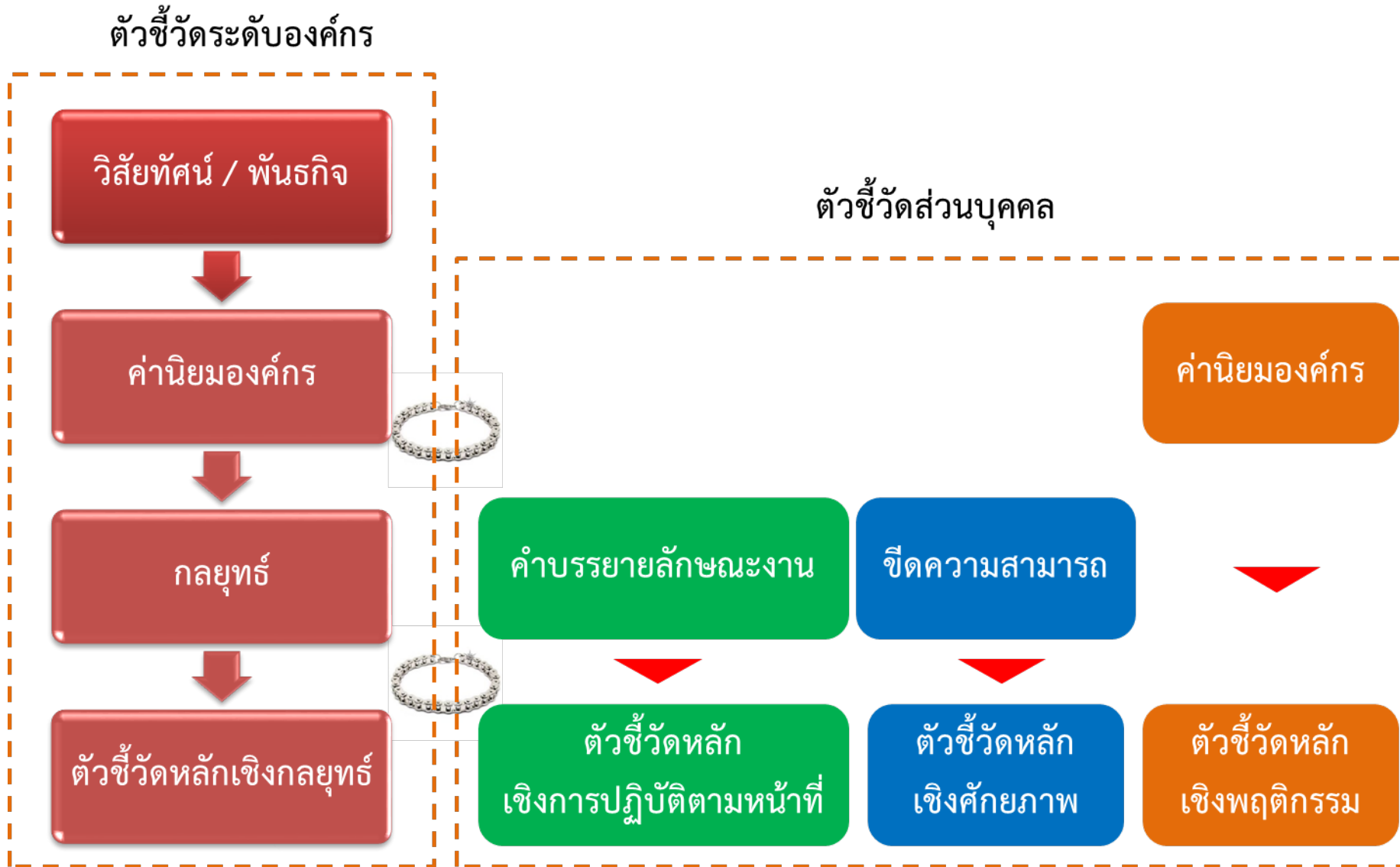
ความเสี่ยงสำคัญคืออะไร

แผนจัดการความเสี่ยงที่จำเป็นคืออะไร

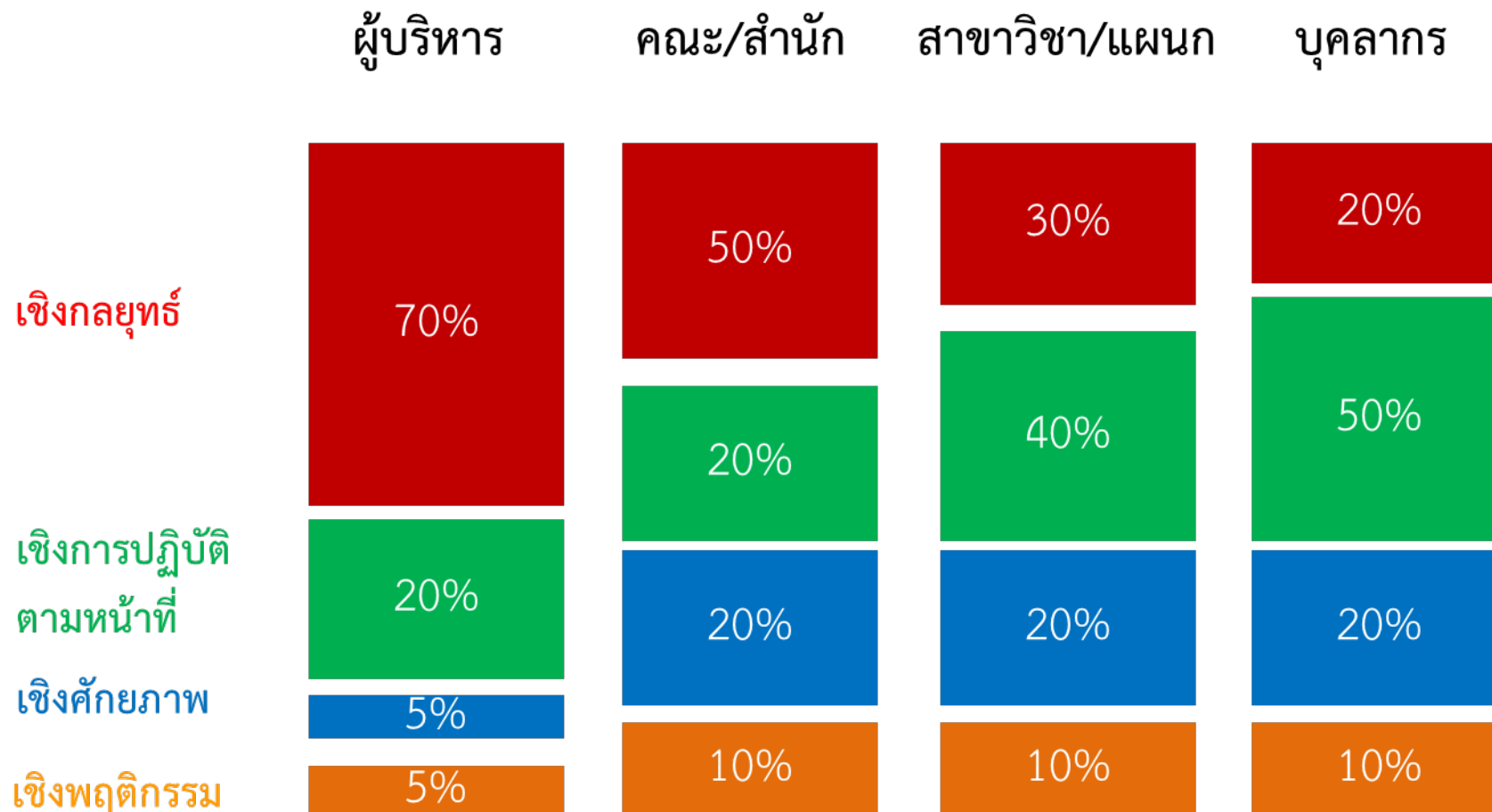
วิธีการถ่ายทอดกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กร



ส่วนประกอบและที่มาของ KPIs



ส่วนประกอบและการให้น้ำหนักในการประเมินผล





แผนภาพ 2.2-1 การถ่ายทอด KPI สู่การปฏิบัติตามลำดับชั้น ด้วย

Value Driver Tree

การถ่ายทอดตัววัดตามลำดับชั้น

ระดับบริษัท

OBJECTIVES	MEASURES
Profitability	% earning growth
Market share	% market share
Customer Satisfaction	CSI

ระดับฝ่าย

OBJECTIVES	MEASURES
Revenue growth	% sales growth
New Service Dev.	% Increase No of Pt
Customer Satisfaction	CSI

ระดับแผนก

OBJECTIVES	MEASURES
Effective Service	% error
Efficient work	% savings
Customer Complaint	% complaint

กลยุทธ์ (Strategy)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

ตัวอย่างตัววัดและเป้าหมาย

Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
Theme: Operating Efficiency	Objectives	Measurement	Target	Initiative	Budget
<p><i>Financial</i></p> <p><i>Customer</i></p> <p><i>Internal</i></p> <p><i>Learning</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Profitability Grow revenues 	<ul style="list-style-type: none"> Market Value Seat Revenue 	<ul style="list-style-type: none"> 30% CAGR 20% CAGR 		
	<p>รักษาลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่</p>	<p>ร้อยละของลูกค้าที่ใช้ซ้ำ 70</p> <p>ร้อยละของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 12</p>		<p>โครงการ CRM</p>	<p>งบประมาณ</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Attract and retain more customers 	<ul style="list-style-type: none"> # Repeat Customers # Customers 	<ul style="list-style-type: none"> 70% Increase 12% annual 	<ul style="list-style-type: none"> Program Implement CRM System 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX
	<ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> On Ground Time On-Time Departure 	<ul style="list-style-type: none"> 30 Minutes 90% 	<ul style="list-style-type: none"> On Ground Cycle Time Optimization 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX
	<ul style="list-style-type: none"> Ground crew aligned with strategy Develop the necessary skills Develop the support system 	<ul style="list-style-type: none"> % Ground Crew Stockholders Strategic Awareness Strategic Job Readiness Info System Availability 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 100% Yr 1 - 0% Yr 3 - 90% Yr 5 - 100% 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ESOP Ground Crew Training Crew Scheduling System Rollout Communications Program 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX \$XXX
				Total Budget	\$XXXX

การจัดสรรทรัพยากร

- ประเภทงบประมาณ
 - งบดำเนินการ (Operating Expenditure)
 - งบลงทุน (Capital Expenditure) และ
 - งบประมาณเพื่อส่งเสริมโครงการใหม่ๆเชิงกลยุทธ์ (Strategic Expenditure) หรือนวัตกรรมขององค์กร
- การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการจัดสรรทรัพยากร
 - ให้ความสำคัญกับโครงการที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ร่วมกับผลตอบแทนที่จะได้จากแผนปฏิบัติการ
 - มีกระบวนการในการอนุมัติและประเมินที่มีประสิทธิผล
- ต้องมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน เพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

แผนด้านบุคลากร

- นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ มาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนงานด้านบุคลากร
 - ประเมินความจำเป็นในการจัดโครงสร้างใหม่ หรือปรับภาระงานใหม่
 - การประเมินอัตรากำลังที่ต้องการทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อตอบสนองแผนขยายธุรกิจ
 - การประเมินระดับขีดความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในอนาคต เพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
 - การประเมินความจำเป็นในการปรับระบบบริหารค่าตอบแทน และการยกย่องชมเชย
 - การประเมินผลกระทบของการตัดสินใจว่าจ้างองค์กรภายนอกดำเนินการแทน เพื่อลดผลกระทบด้านบุคลากร
 - การประเมินผลกระทบ และสิ่งที่ต้องดำเนินการหากมีการควมรวมหน่วยงานหรือหลักสูตร

กลยุทธ์ (Strategy)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
ตัววัดหรือตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเหล่านี้เสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างไร

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้ง
ระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับสถาบันที่
เปรียบเทียบกับได้ สถาบันจะพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ

- การถ่ายทอดลงไปแต่ละชั้น ต้องให้แน่ใจว่าตัวชี้วัดในแต่ละระดับ เชื่อมโยงและบูรณาการส่งเสริมความสำเร็จซึ่งกันและกัน ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง
 - หลักการ Leading Lagging Indicator ตามแนวทาง Balanced Scorecard
 - หลักการ Value Driver Analysis ตามแนวทาง Economic Value Management
 - หลักการ Key Performance Indicator Key Result Indicator และ Key Activity Indicator (KPI-KRI-KAI)

การถ่ายทอดตัววัดไปถึงพันธมิตร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ อาจผ่านการทำเป็นข้อตกลง ข้อสัญญา หรือ Service Level Agreement ขึ้นกับรูปแบบที่องค์กรเลือกใช้

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- ค่าคาดการณ์ (Projection) ไม่เหมือนกับค่าเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย (Goal/Target)
- ค่าเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย คือ ระดับผลลัพธ์ที่ท่านอยากได้
- ค่าคาดการณ์ คือ ค่าที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเหนือกว่า ต่ำกว่า หรือได้ตามเป้าหมายก็ได้

เกณฑ์ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากค่าคาดการณ์ และถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- **การคำนวณ** เช่น ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ จากผลการดำเนินการในอดีตและปัจจุบัน ผนวกกับการศึกษาผลกระทบจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การออกนวัตกรรมใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ ผลที่ได้จากตามแผนปฏิบัติการฉบับใหม่ การบังคับใช้กฎหมายฉบับใหม่ หรือกลยุทธ์ของคู่แข่ง
- **การใช้ประโยชน์จากค่าคาดการณ์** ได้แก่ การประเมินช่องว่าง ระหว่างค่าคาดการณ์ที่คำนวณได้ กับค่าเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย ค่าเทียบเคียง และค่าคาดการณ์ของคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นคู่แข่ง ในระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง

เจตนาารมณ์ของการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- ให้องค์กรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลการดำเนินการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามตัววัดผลการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 2.2ก(5)
- หลังจากนั้นให้พิจารณาให้ถ่วงถ่วงว่า มีค่าคาดการณ์ของตัววัดใดบ้างที่อาจไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือยังคงมีช่องว่างเมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือคู่เทียบ องค์กรก็ควรปรับปรุงแผนปฏิบัติการใหม่ให้มั่นใจว่าจะได้ผลลัพธ์ตามที่อยากได้

กลยุทธ์ (Strategy)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (45 คะแนน)

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- หลักเกณฑ์ในการปรับแผน

- ผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- ผลกระทบจากเหตุการณ์ทั้งที่คาดหมายและไม่ได้คาดหมาย

- การตอบสนอง

- การมอบหมายผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องไป ทบทวนแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประเมินผลกระทบ และจัดทำแผนงานฉบับแก้ไข เพื่อขออนุมัติ ตลอดจนปรับค่าคาดการณ์
- ให้ทุกหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบ ปรับแผนย่อยตาม และลงมือปฏิบัติให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์

ตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

7.5 ก (1) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน

อาจรวมถึงมาตรการการเติบโตของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ หรือร้อยละของรายได้ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ใหม่

7.5 ก (2) ผลลัพธ์ด้านตลาด

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.1ข(1)
- ตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2ก(5) และ 2.2ก(6)

7.5 ข ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Budgetary, Financial, Market, and Strategy Results)

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Budgetary, Financial, Market, and Strategy Results): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านความมั่นคงทางการเงิน **ตลาด**และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอะไรบ้าง (90 คะแนน)

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (Budgetary, Financial, and Market RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดผลรวม (Aggregate measures) ในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (*) มีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (Budgetary, Financial, and Market RESULTS)

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Market PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการด้านตลาด ซึ่งรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด การเจาะตลาดใหม่ (*) มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่นอย่างไร (*)

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านนวัตกรรม (Strategy Implementation and Innovation Results)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงถึงความทุ่มเท (Efforts) เพื่อสร้างนวัตกรรมมีอะไรบ้าง

ตัวอย่าง KPIs

- การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ทำนาย
- อันดับในการแข่งขัน
- Total margin
- อัตราผลตอบแทน
- ผลตอบแทนจากสิทธิประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญา
- อันดับในการเลือก
- อัตราการตอบรับต่อนวัตกรรมด้านหลักสูตร การบริการ
- การเติบโตของกองทุน/เงินบริจาค
- การบรรลุตัววัดและเป้าหมายยุทธศาสตร์
- การจัดอันดับ
- จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลจากภายนอก
- Innovation rate
- Idea Well Suggestions

Example: Nanyang Technological University

STRATEGY IN A NUTSHELL

NTU vision

A great global university founded on science and technology, nurturing leaders and creating societal impact through interdisciplinary education and research

CORE PILLARS

Education - to nurture leaders with character, competence and cognitive agility

Research - to strengthen deep disciplinary discoveries and high-impact interdisciplinary research

Innovation - to translate knowledge into enterprise that benefits industry and society through partnerships

Community - to foster a diverse, inclusive and cohesive community

GOALS

EDUCATION

- Future-ready graduates
- Beyond grades
- Research immersion
- Lifelong learning
- Future of education

RESEARCH

- Catalyse high-impact research
- Integrate research with learning
- Six clusters

INNOVATION

- Enterprising pathways
- Entrepreneurial mindset
- Maximise impact
- Influence policies

COMMUNITY

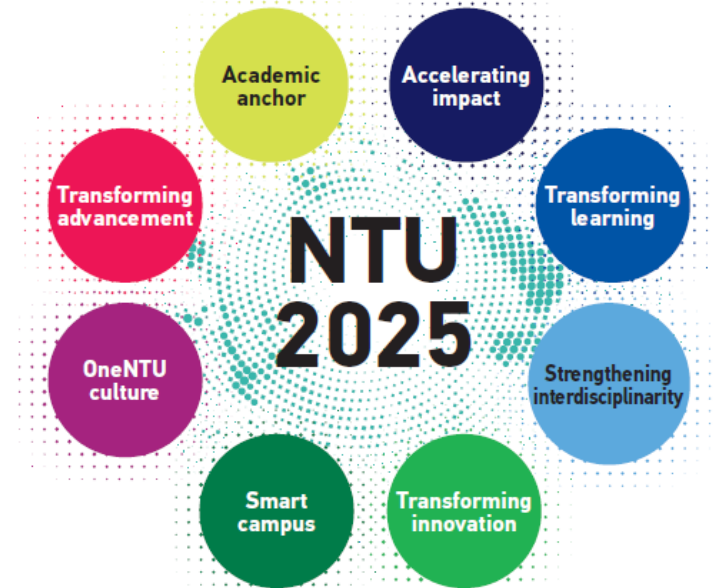
- Wellbeing
- Diversity
- OneNTU

Addressing humanity's grand challenges

- Mitigating our impact on the environment
- Harnessing the science, art and technology of learning
- Addressing technology's impact on humanity
- Responding to the needs and challenges of healthy living and ageing

ENABLERS – TALENT, FINANCIALS AND TECHNOLOGY

EIGHT KEY INITIATIVES DRAWN FROM THE PILLARS



Education: To Nurture leaders with character, competence and cognitive agility

Educating and training the next generation of thinkers, innovators, leaders and lifelong learners is central to our mission.

Within this pillar our goals are:

Future-ready graduates

We will equip NTU students with the skills and knowledge necessary to thrive in rapidly changing work and living environments.

Beyond grades

To maximise learning outcomes for students, we will broaden the range of programmes outside of the classroom that offer experiential learning and unique learning opportunities to complement traditional classroom education.

Research immersion

We will integrate research and education activities more closely, giving students increased opportunities to engage in research and creative work in their undergraduate journey.

Lifelong learning

We will help students navigate through the dynamic changes in the workplace and develop a mindset that prepares them for lifelong learning. We aim to become a leading provider of continuing education.

Future of education

We aim to share NTU's unique strengths in educational research, EdTech, science of learning, and pedagogical techniques through strategic collaborations with other institutions.



NTU will intensify its focus on interdisciplinary approaches across both Education and Research, and expand holistic learning opportunities for students.

- **New interdisciplinary programmes**
- **New learning spaces and models that tap into advances in the science, art and technology of learning**
- **New industry-relevant, modular continuing education course offerings**
- **Synergistic integration of NTU's unique strengths with the unique capabilities of the National Institute of Education (NIE) and the National Institute of Early Childhood Development (NIEC)**

Research: To strengthen deep disciplinary discoveries and high impact interdisciplinary research

Accelerating impact

- Create and nurture unique, world-leading academic and research entities and foster outcomes that address industry and societal needs
- Build cross-college teams and local and global networks to address grand challenges

Strengthening interdisciplinarity

- Interdisciplinary faculty appointments across Schools and Colleges
- A critical mass of faculty, staff and students in areas of scientific and strategic importance

Academic anchor

- Develop NTU as the academic and research backbone of a new ecosystem of R&D centres, technology partners, training providers and Factories of the Future in the Jurong Innovation District adjacent to the NTU Smart Campus
- Connect NTU's wide range of intellectual assets in diverse areas including logistics, supply chains, autonomous systems, commerce and maritime studies with the new Tuas Mega Port infrastructure close to the NTU main campus to propel Singapore's role as a major commerce hub
- Enhance NTU's island-wide connectivity with the new Jurong Region Line running through the campus
- Strengthen NTU's Lee Kong Chian School of Medicine as one of the key pillars of HealthCity Novena, a new holistic ecosystem that includes health services, research and education

Six clusters

We will focus on these clusters with potential for significant intellectual and societal impact, which are aligned with Singapore's national Research, Innovation and Enterprise 2025 plan:

Health & Society

Culture, Organisations & Society

Artificial & Augmented Intelligence

Resilient Urbanisation & Natural Ecosystems

Future of Industry

Brain & Learning

Innovation: To translate knowledge into enterprise that benefits industry and society through partnerships

Following the successful stock market listing of Nanofilm Technologies International in 2020 that made it the largest company yet built on IP created at NTU, the Innovation pillar is aimed at significantly expanding NTU's impact on industry and society, by translating inventions and creativity into outcomes that enhance economic benefits and quality of life. We will support:

Enterprising pathways

We will accelerate the translation and commercialisation processes by assisting faculty and students with the right tools, resources and knowhow.

Entrepreneurial mindset

We will support students, faculty and researchers seeking to enhance the outcomes of their scholarly work through entrepreneurial activities.

Maximise impact

To become a regional hub for the sourcing of knowledge, capabilities and partnerships, we will develop a network of partnerships.

Influence policies

We will actively contribute to and shape the development of public policy and public sector initiatives drawing upon our research and education expertise, through increasing community engagement, and in collaboration with public agencies and industry partners.

Smart campus

The NTU Smart Campus initiative will encompass targeted efforts to promote sustainability and the use of the NTU campus as a testbed to demonstrate how innovative digital and tech-enabled solutions can support better learning and living experiences for members of our community:

- Support efforts for on-campus testbedding projects in areas including innovative green energy, lower carbon footprint and waste management technologies
- Convert all NTU buildings to Greenmark Platinum certification
- Undertake clean energy and autonomous vehicle development and pilot projects both on and off campus
- Set an ambitious target of halving our net energy utilisation, water usage, and waste generation each by March 2026, compared to the levels of 2011
- Encourage the use of digital technologies to improve working, learning and living experiences on campus



Transforming innovation

NTU aims to bring about a step-change in its innovation and entrepreneurship culture and ecosystem through:

- New ways to support Small and Medium Enterprises (SMEs) through technology transfer
- Creating specialised training for entrepreneurship at NTU
- Developing policies and practices that make it easier for interested faculty to translate research into commercial ventures
- Growing visibility of entrepreneurship on campus
- Creating and growing a seamless network of NTU's global industry partnerships with companies

Community: To foster a diverse, inclusive and cohesive community

To continue its climb as a great global university based in Singapore, NTU must be a community that is open and welcoming to all individuals and one that provides its members a safe environment and equal opportunities for learning and working.

Three goals are set for this core pillar:

Community wellbeing

We will strengthen our efforts to build a community that strives to ensure the wellbeing and quality of life and work for all its members.

Diversity

As a highly diverse and cosmopolitan community, NTU is committed to treating all its members with respect, fairness and equal opportunity.

OneNTU

We will nurture a strong OneNTU spirit grounded in a set of core values shared by our community.



OneNTU culture

This initiative will engage widely within the NTU community to develop and nurture the OneNTU spirit.

- Nurture shared values
- Engage key stakeholders including alumni
- Undertake longitudinal surveys to gauge and improve employee and student engagement

Transforming advancement

This initiative focuses on the engagement of the University's alumni, partners, industry collaborators, foundations and other stakeholders to strengthen the efforts of university advancement.