

กระบวนการการพัฒนาแนวทางไปสู่การบรรลุ เป้าหมายยุทธศาสตร์ (วิชา ยศ.๑๕๐๒)



รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ

รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ

โทร. 098-9165624 email : somboon.sir@mahidol.ac.th

จาก MDGs สู่ SDGs



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

1 NO POVERTY



2 ZERO HUNGER



3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



4 QUALITY EDUCATION



5 GENDER EQUALITY



6 CLEAN WATER AND SANITATION



7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY



8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



10 REDUCED INEQUALITIES



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



13 CLIMATE ACTION



14 LIFE BELOW WATER



15 LIFE ON LAND



16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS



17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS



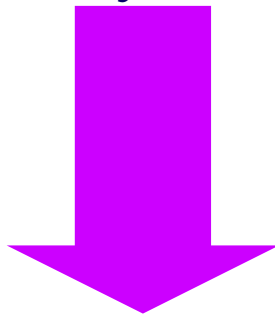
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

WORLD OUT OF BALANCE

- **The First Driver: Globalization**
- **The Second Driver: Demographics**
- **The Third Driver: The New Consumers**
- **The Fourth Driver: Natural Resources and the Environment**
- **The Fifth Driver: Regulation and Activism**

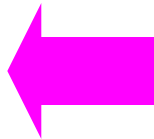


most likely scenario

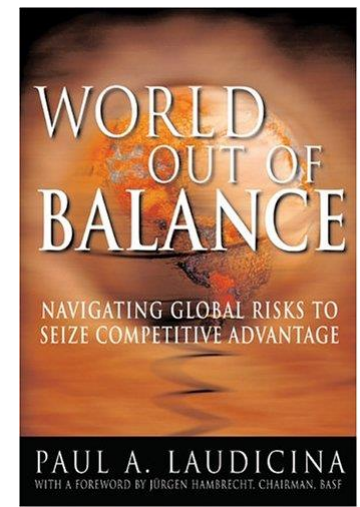


The Wild Cards

- **Global epidemic**
- **Major wars**
- **Country Disintegration**
- **Terrorist Resurgence**
- **Hacker Hell**
- **Quantum Leap**



Open Borders, Lingering Fears





Inter-Generational Values

(ค่านิยมของคนแต่ละยุคสมัย)

VETERANS (1920-1945)

- Respect Authority
- Disciplined
- ความเป็นระเบียบ
- ชอบความเป็น Uniformity
- เชื่อใน Logic (Uncomfortable w talk of Feelings & Too Personal Info.)
- Past Oriented (Future is a product of History)
- Believe in Law & Order
- Conservative Spending

BABY-BOOMERS (1946-1965)

- Believe in Growth & Expansion
- Learned about Teamwork
- Health and Wellness
- Youth
- Work
- Job Stability
- Involvement
- การมีเจ้านายที่ “ดุดัน” ถือเป็นส่วนหนึ่งของ Work Package
- อดทนไว้ก่อน สักวันหนึ่ง วันของเราจะมา
- Fight for Principle

Generation X (1966-1980)

- Diversity
- Balance
- Technoliteracy (มีความรู้ความชำนาญทางเทคโนโลยี)
- Fun (“Work to Live” not “Live to Work”)
- Informality (ความไม่เป็นทางการ-ตามสบายไม่มีพิธีรีตรอง)
- Pragmatism (ปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม)
- Self-Reliance (พึ่งตัวเองและไม่ชอบการใช้เส้นสาย)
- Skeptical/Cautious
- ชอบความผาดโผน
- Systematic (ชอบความเป็นระบบ)

Generation Y (1981-2000)

- Optimism
- Confidence
- Achievement
- Sociability
- Morality
- Diversity (Multiculturalism)
- Street smarts
- Convenience-oriented
- ชอบได้รับการกระตุ้นให้ตื่นตาตื่นใจ (Stimulation Junkies)
- Immediate Gratification (Happyทันที)
- Image-Driven

กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (ปี พ.ศ. 2573)
17 เป้าหมาย (Goals) และ 169 เป้าประสงค์ (Targets)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



ด้านความมั่นคง



ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน



การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน



ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม



ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



Thailand 4.0



แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)



แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จะสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว 20 ปี ในลักษณะของการถ่วงระดับจากยุทธศาสตร์ระยะยาวลงสู่การปฏิบัติในช่วงเวลา 5 ปี



www.nesdb.go.th

Ref: www.nesdb.go.th

COVID-19 Pandemic





การเริ่มต้นของโรคระบาด

- โรคสงบรอบที่ 1
- โรคสงบรอบที่ 2
- โรคสงบรอบที่ 3

ค้นพบยารักษาโรคลดความรุนแรง และลดอัตราการเสียชีวิต

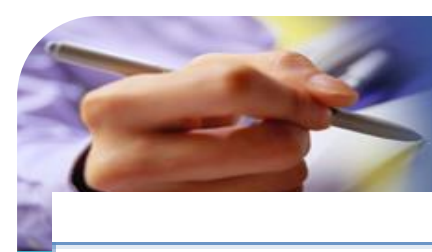
การยุติโรคระบาด

ค้นพบวัคซีน

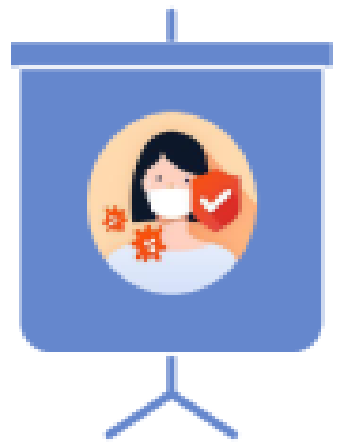
มีการติดเชื้อมีภูมิคุ้มกัน ในประชากรส่วนใหญ่

>70% ของประชากร
Herd Immunity

ไวรัสกลายพันธุ์
จนยุติการระบาด



ภาพประเทศไทย 4 ระยะในภาวะ COVID-19



ระยะที่ 1
Restriction

ระยะพยายามควบคุม
การแพร่ระบาดของโรค



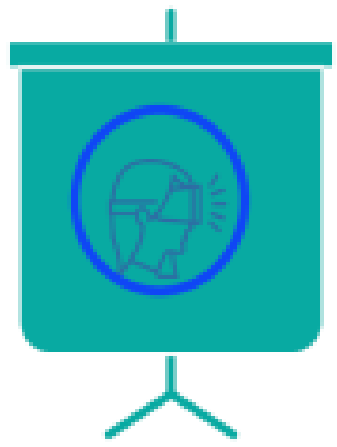
ระยะที่ 2
Reopening

ระยะผ่อนคลายการควบคุมและ
เริ่มกลับสู่การประกอบกิจกรรม
ทางเศรษฐกิจและสังคม



ระยะที่ 3
Recovery

ระยะการฟื้นตัวและปรับตัว
ภายหลังจากสถานการณ์
คลี่คลาย
(New Abnormal)



ระยะที่ 4
Restructuring

ระยะการปรับโครงสร้างระบบ
เศรษฐกิจและการปรับตัวของสังคม
ใหม่ (Social New Normal)

เฉลี่ยระยะละ 3 - 6 เดือน

New Normal

New "ME"



ระยะที่ 4

Restructuring

ระยะการปรับโครงสร้างระบบเศรษฐกิจและการปรับตัวของสังคมใหม่ (Social New Normal)

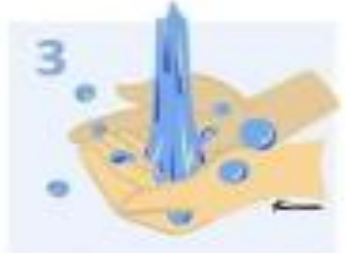
ม.ค. หรือ ก.ค. 2564 เป็นต้นไป.....



1 พยายามอยู่บ้าน หลีกเลี่ยงการเดินทาง



2 ใส่หน้ากากผ้า หน้ากากพลาสติก หน้ากากทางการแพทย์หากต้องออกจากบ้าน



3 ล้างมือเป็นประจำทุก 30 นาที - 1 ชั่วโมง เมื่อออกจากบ้าน



4 ห่างจากคนอื่น 1-1.5 เมตร เสมอ



5 ใช้ขนส่งสาธารณะเฉพาะจำเป็น หลีกเลี่ยงช่วงเวลาคนแออัด



6 หากต้องขนส่งหรือรถส่วนตัวกับผู้อื่น ควรเว้นระยะห่าง และ สวมหน้ากากอนามัย



7 พยายามหลีกเลี่ยงการช้อปปิ้งกับผู้อื่น



8 หลีกเลี่ยงการใช้ส่วนหัวไม้จิ้มฟันกับผู้อื่น



9 เมื่อกลับถึงบ้าน ล้างมือ อาบน้ำ เปลี่ยนเสื้อผ้าทันที

The past few months during COVID-19

Rapid acceleration of three major forces:

- Deglobalization
 - Digitization
 - Corporate consolidation
-
- COVID-19 Pandemic forced businesses to rapidly train workers with digital skills to cope with remote working
 - Consumer habits shifting rapidly to online consumption, businesses have had to respond quickly with “digital transformation” plans in months instead of years
 - COVID-19 has accelerated the digital transformation of higher education

SHUT-DOWN HEIS



นับต่อหลังจากไม่เกิน 5 ปี มหาวิทยาลัย เตรียม เงิน?



DR. PATIPA



OPPORTUNITY IDENTIFICATION

EDUCATION SYSTEM

- HYBRID SYSTEM
- CHANGE BUSINESS MODEL TO ATTRACT NON-AGED GROUP
- CLEAR AND UNIQUE COMPETENCY

RESEARCH DIRECTION

- FOCUS MORE ON EXTERNAL FUNDING
- FOCUS ON 4.0 INDUSTRY
- FOCUS ON APPLIED AND INTERDISCIPLINARY RESEARCH

ACADEMIC SERVICES

- DIRECTION TO ANDRAGOGY

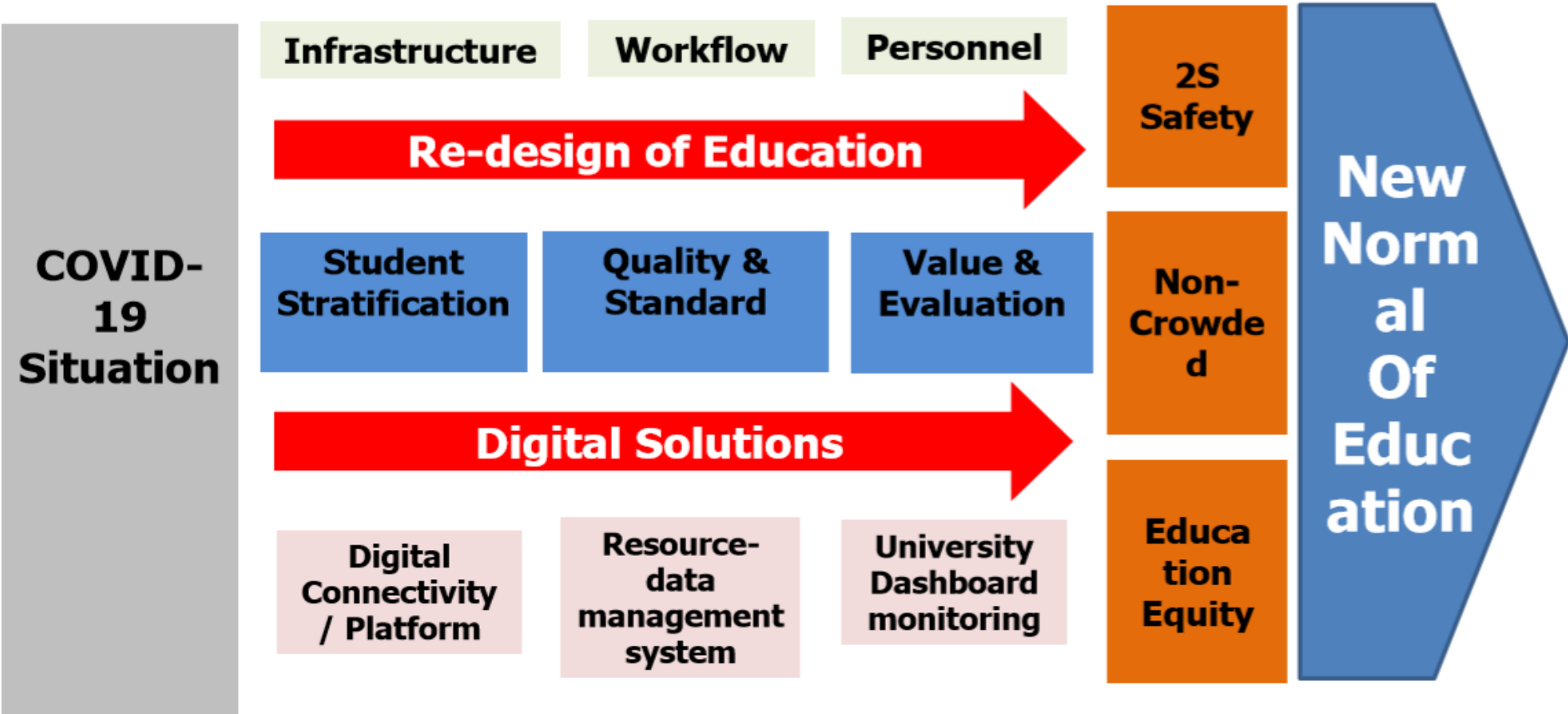
SUPPORTIVE

- HIGH DIGITAL SKILL
- AGILE LEADERSHIP



1
3

Higher Education in Post COVID-19 Era





Higher Education in Post COVID-19 Era

- **Social Distancing**
- **Digital/Online Platform**
- Transdisciplinary Curricula
- Self-directed Learner
- Entrepreneurial Thinker
- Lifelong Learner
- Digital Skills
- New Technology and Business Model Skills
- Global Thai Citizen

ทิศทางการศึกษาของประเทศ

- **สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader)**
- **Blended Learning (on-line and off-line interactive platform)**
- **Co-operative and Work Integrated Education (CWIE)**
- **เชื่อมโยงกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม เพื่อตอบโจทย์ภาคการผลิต ภาคการบริการยุคใหม่ ซึ่งต้องการ**
 - เทคโนโลยีใหม่
 - Delivery Platform
 - Digital Transformation

สร้างกำลังคนคุณภาพสำหรับอนาคต

Essential components:

- ความรู้เชิงเทคนิค (Hard Skills)
- 21st Century Skills (Soft Skills)
- ความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (Hyper-Relevant Skills)
- Professional Skills
- Life Skills
- Digital Skills
- English Proficiency Skill
- **Attitude & Value**



ปัจจัยความสำเร็จของคนยุคใหม่

- **Speed**
- **Flexibility**
- **Adaptability**
- **Resilience**
- **Agile**

Data & Insight & Leadership



Hyper-Relevant Skills for Thailand 4.0



ทักษะสำหรับอุตสาหกรรม
การแพทย์ครบวงจร
ด้านการดูแลผู้ป่วยและผู้สูงอายุ

 **CARE
GIVER
INDUSTRY**



ทักษะเพื่อการพัฒนา
สู่การเป็นผู้ประกอบการ
นวัตกรรม

 **SMART
INNOVATIVE
ENTREPRENEUR**



ทักษะสำหรับอุตสาหกรรมดิจิทัล
ด้านการจัดการข้อมูลดิจิทัล

 **DIGITAL
DATA
INDUSTRY**



ทักษะสำหรับ
อุตสาหกรรมหุ่นยนต์
เพื่ออุตสาหกรรม

 **ROBOTIC / AI
INDUSTRY**



ทักษะสำหรับอุตสาหกรรม
การท่องเที่ยวอัจฉริยะ

 **SMART
TOURISM
INDUSTRY**



ทักษะสำหรับอุตสาหกรรม
การแปรรูปอาหาร

 **FOOD FOR
THE FUTURE
INDUSTRY**




ทักษะสำหรับ
เกษตรอัจฉริยะ

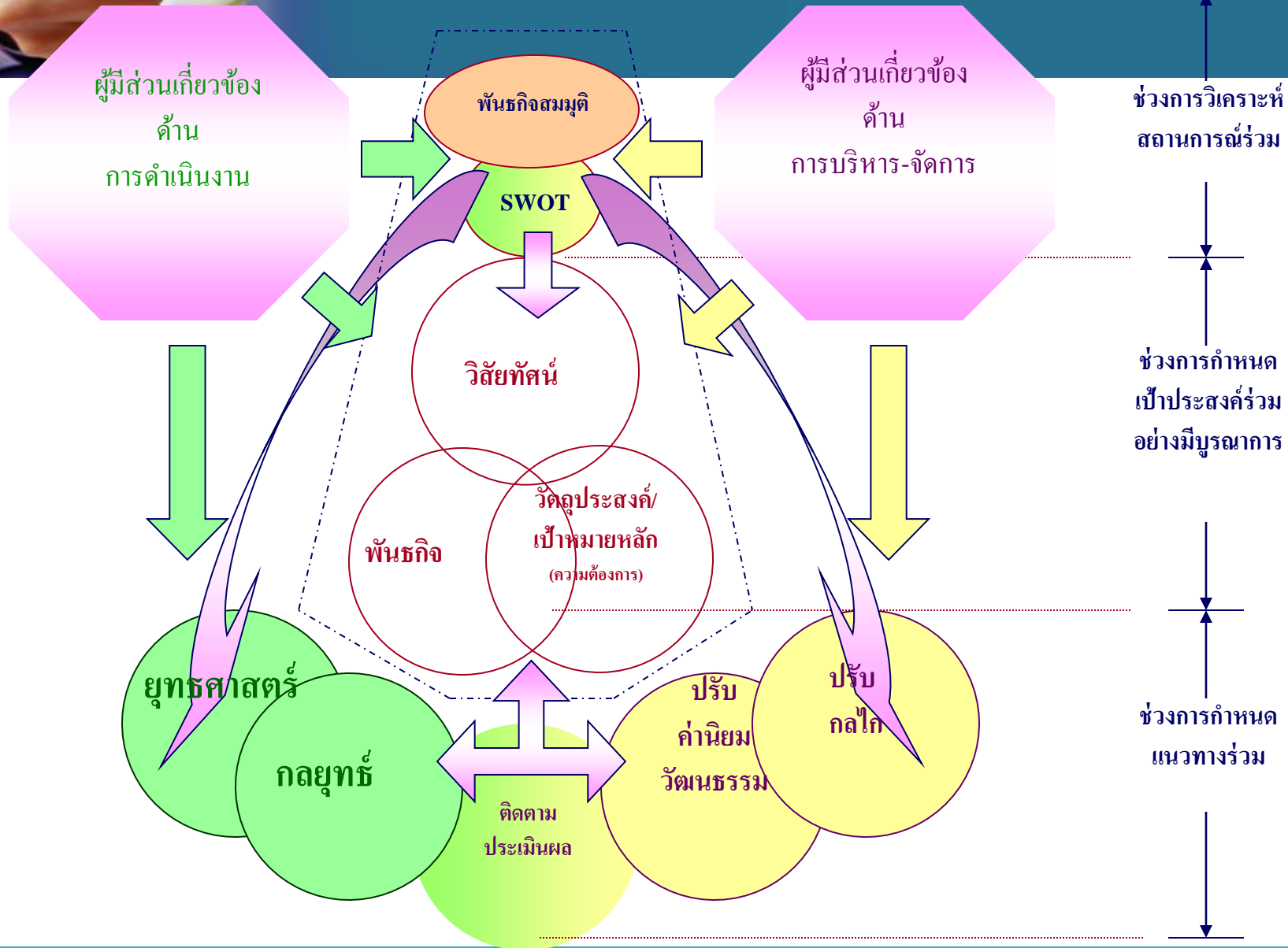
 **SMART
FARMING
INDUSTRY**

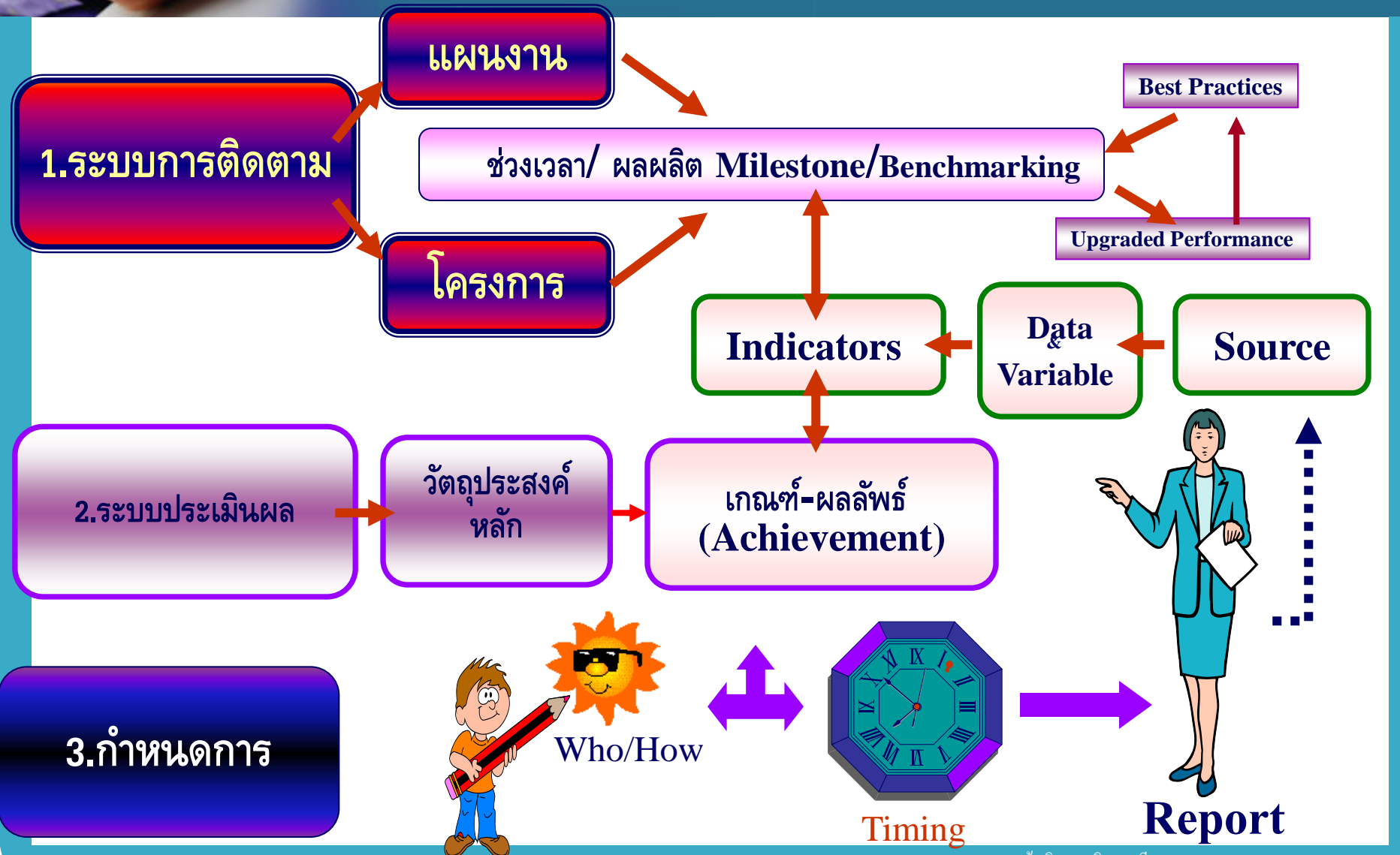


ทักษะการผลิต
เนื้อหาสร้างสรรค์

 **CREATIVE
CONTENT**

แนวทางการวางแผนกลยุทธ์





กลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์

การสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อความ
ท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความ
ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และ โอกาสเชิงกลยุทธ์

ระบบงานที่สำคัญ และวิธีการในการ
ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ

ให้ระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและ
เป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

- ตามถึงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (transformational change) และการจัดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
- ตามถึงการเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
- หมายเหตุกล่าวถึงประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งที่ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศที่ซับซ้อนขึ้นและมีปริมาณมากขึ้นเรื่อย ๆ

กลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

วิธีการที่สถาบันแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงาน พร้อมทั้งระบุว่ามีแผนอะไรบ้าง

วิธีการในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งตัววัด และตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า

มีการคาดการณ์ของผลตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านี้ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ



การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จาก SWOT

TOWS Matrix





การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด

- เป้าประสงค์ - สิ่งที่จะวัด / จะวัดอะไร / What to measure?
- ตัวชี้วัด - จะวัดอย่างไร / How to measure?
- ภายใต้อำนาจหน้าที่แต่ละประการ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
- ตัวชี้วัด สามารถพิจารณาได้ในแง่ ปริมาณ / คุณภาพ / ต้นทุน / เวลา
- สูตร KPIs = 2C1T (content-criteria-target)



การกำหนดเป้าหมาย

- *Stretch Target*
 - เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล
- *Small Step Target*
 - เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป
- *Baseline Target*
 - เพื่อรักษาและป้องกันผลการดำเนินงานไม่ให้ต่ำกว่าที่ปัจจุบัน



แผนงาน/โครงการ

- เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะทำ หรือ ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
- เป้าประสงค์แต่ละประการ จะต้องมึแผนงาน/โครงการมารองรับ
- แผนงาน/โครงการจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการ
- แผนงาน/โครงการจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ (อาจเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน/ส่วนงาน)

Strategic Conceptualization

❖ เพิ่มเติมจุดเน้น

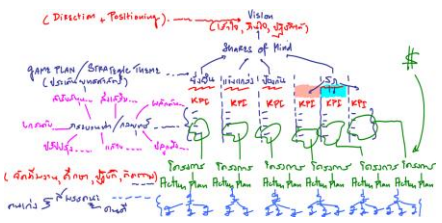


(Mechanism of Strategic Thinking)



Outside-In

Inside-Out



**Evidence Based-
VS
Scenario Based
Analysis**

Alignment



จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

- ❖ การออกแบบและดำเนินการให้มีระบบงานที่แข่งขันได้
- ❖ การเสริมสร้างและจัดการนวัตกรรม
- ❖ ความสามารถในการใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) และจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจากสื่อสังคมออนไลน์

❖ การตัดสินใจในระบบงานเชิงกลยุทธ์

- การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา
- การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่กับสมรรถนะหลักขององค์กร
- การตัดสินใจมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ

❖ การออกแบบระบบงานและโครงสร้างองค์กรที่สามารถ ทำกำไรและยั่งยืน

❖ สารสนเทศและการตัดสินใจระบบงาน



จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

- ❖ ผู้นำที่เน้นบทบาทระดับสูงกล้าเสี่ยงด้วยปัญญา (intelligent risks)
- ❖ กำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมวงกว้างและมีแผนสืบทอดตำแหน่ง
- ❖ มุ่งเน้นลูกค้าด้วยการรับฟังเสียง สร้างความผูกพันกับลูกค้า ตลาด และข้อมูล
- ❖ KM เพื่อความยั่งยืนขององค์กร



จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

- ❖ **ปรับเปลี่ยนขีดความสามารถและอัตรา กำลังให้เหมาะสมกับ
บริบทองค์กรเชิงรุกสอดคล้องกับความต้องการในอนาคต**
- ❖ **ปรับใหญ่ทางการปฏิบัติการให้สอดคล้องกับการตัดสินใจทางกล
ยุทธ์ และเปลี่ยนเป็น Work Processes ที่สามารถบรรลุ Core
Business**



จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

❖ เน้นการควบคุมต้นทุน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัย ภาวะฉุกเฉินและการจัดการนวัตกรรม

❖ เน้น Core Value

- Agility
- Focus on the Future
- Managing for Innovation

1 - ASEAN

1 - ASEAN

ทุนนิยม
ตะวันตก

การปฏิรูประบบ
ราชการ

พรบ.การศึกษา 2542
ประกันคุณภาพการศึกษา
สมศ. สกอ. วิชาชีพ

คำรับรองการ
ปฏิบัติงาน กพร.

การค้าเสรี
(FTA)

องค์กร

Service quality
improvement

Strategic
planning

มหาวิทยาลัย
Total Quality
Management

ความเสียเปรียบ
ทางเทคโนโลยี

พรณ.การบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี 2546

ระบบ

คน

การออกนอกระบบ
ของมหาวิทยาลัย

การรุกคืบ
ทาง
วัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์การพัฒนา
ระบบราชการไทย

1 - ASEAN

1 - ASEAN

ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

❖ **Life & Career Skills**

❖ **Learning & Innovation Skills**

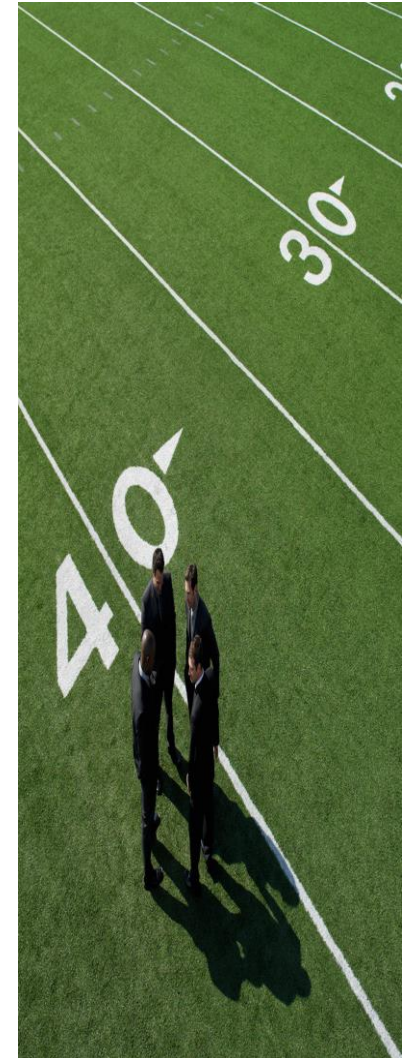
❖ **Information Media & Technology Skills**

ประกอบด้วย

- ❖ 3 Rs-Reading,'Riting,'Rithmetics
- ❖ 7Cs-**Critical** thinking & Problem solving-**Creativity** &innovation-**Collaboration** teamwork & leadership-**Cross-cultural** understanding-**Communication** information & media literacy-**Computing** &information & media literacy-**Career**
- ❖ L-Learning self-reliance

เข้าใจสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

- ✓ ทำไมองค์กรของท่านต้องแข่งขัน?
- ✓ องค์กรของท่านต้องแข่งขันกับใคร ในเรื่องใด?
- ✓ องค์กรของท่านใช้วิธีใดในการแข่งขัน?
- ✓ สภาพแวดล้อมใดส่งผลต่อการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไร



WORLD OUT OF BALANCE

- ❖ The First Driver: Globalization
- ❖ The Second Driver: Demographics
- ❖ The Third Driver: The New Consumers
- ❖ The Fourth Driver: Natural Resources and the Environment
- ❖ The Fifth Driver: Regulation and Activism

most likely scenario



Open Borders, Lingering Fears



The Wild Cards

- Global epidemic
- Major wars
- Country Disintegration
- Terrorist Resurgence
- Hacker Hell
- Quantum Leap

การเปลี่ยนแปลงของ 5 บริบทในการพัฒนา

1. บริบทด้านการรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจของโลก

- กลุ่มเศรษฐกิจเอเชีย จีนและอินเดีย
- ความไม่สมดุลของอเมริกา
- การเคลื่อนย้ายของเงินทุนระหว่างประเทศ

2. บริบทด้านเทคโนโลยีสู่ยุค Molecular Economy

- Biotechnology; Material Technology; Nano technology
- นวัตกรรมการผลิต การบริการ กระบวนการดำเนินธุรกิจ – วิถีชีวิต จริยธรรม คุณภาพประชาคม

3. บริบทด้านสังคม

- สังคมประชาคมผู้สูงอายุ
- สังคมประชาคมเมือง
- ภัยคุกคามใหม่ การก่อการร้าย
- ค่านิยมและความต้องการใหม่
- ความรู้และการจัดการ
- สุขภาพและการจัดการ

4. บริบทด้านสิ่งแวดล้อม

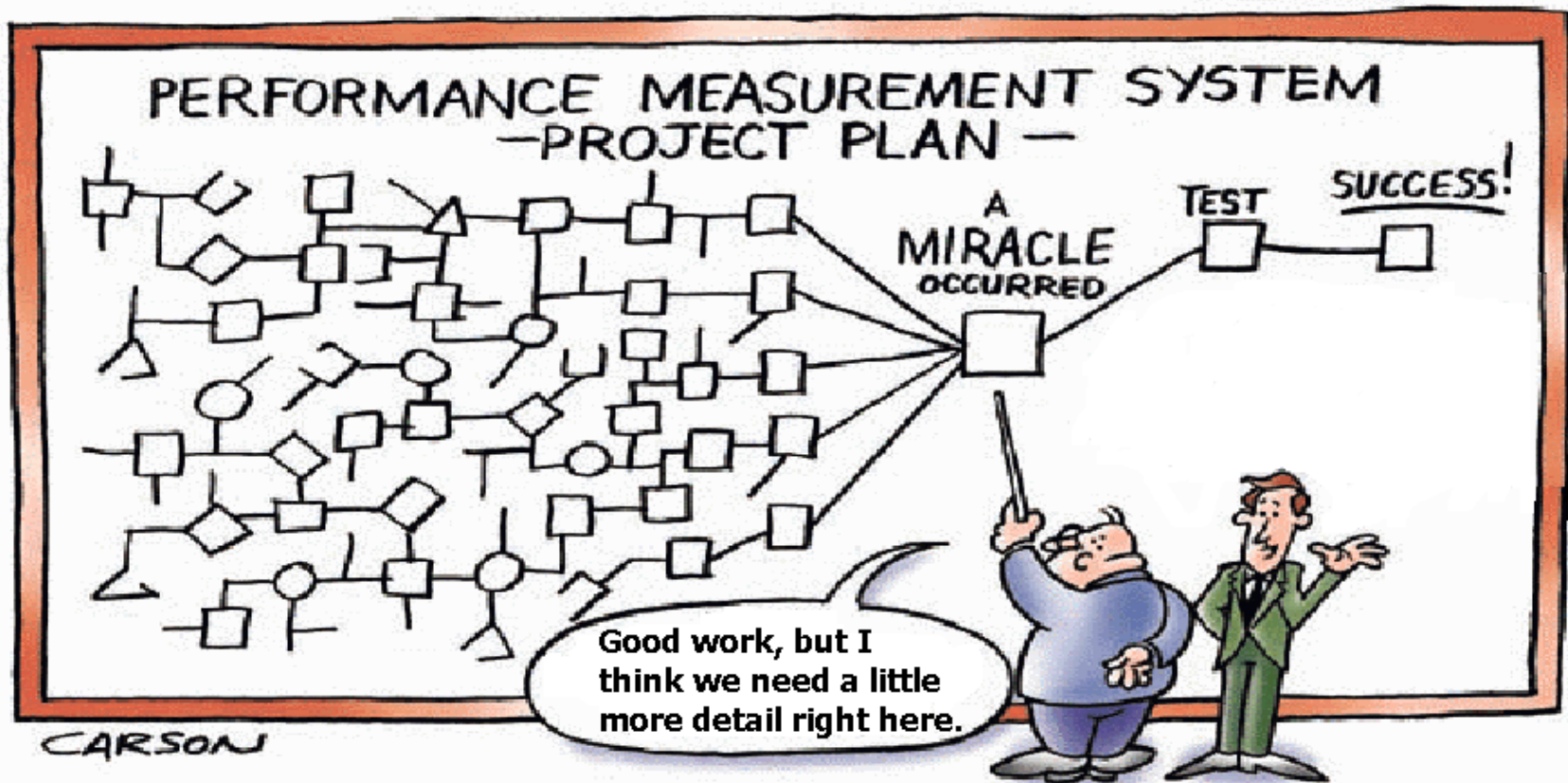
- ภาวะโลกร้อน ภูมิอากาศ
- ความหลากหลายทางชีวภาพ
- ปัญหาและการจัดการทรัพยากร
- ปัญหา และการจัดการสิ่งแวดล้อม

5. บริบทด้านพฤติกรรมผู้บริโภค

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุประชาคม
- การขยายตัวของเมือง กลุ่มชุมชน
- การปรับตัว ค่านิยม รสนิยม

The Failure of Strategy

"You can either take action or wait for a miracle to happen. Miracles are great but they are unpredictable."



เป้าหมายและกลยุทธ์การแข่งขัน: องค์กรภาครัฐ

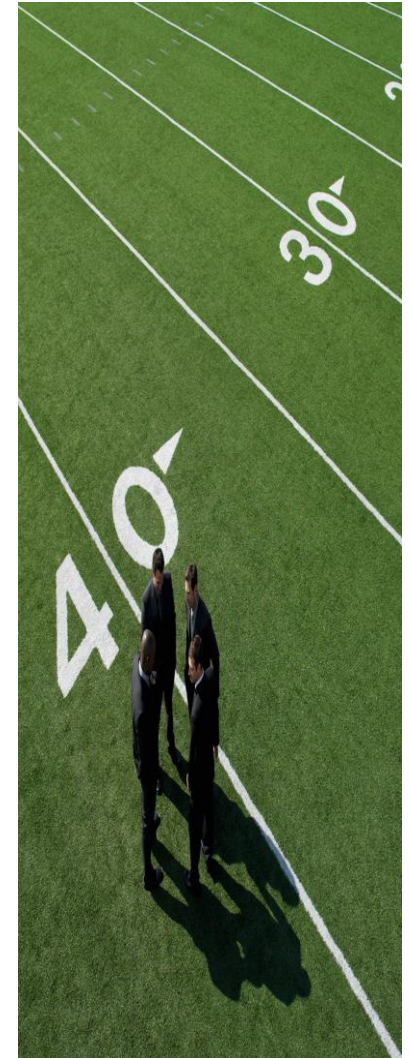
“Public value” – “is what the public values: what it is prepared to give time, money and freedom for....”

Characteristics

- **Public value helps define value in the public realm not just the private market.**
- **Public value focuses attention on what the public values and not just what the producers value.**
- **Public value highlights longer term outcomes not just short term inputs and outputs.**
- **Public value highlights the process of ‘co-creation’ or effective network governance.**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

- ✓ **SWOT**
- ✓ **PEST**
- ✓ **Five Forces Analysis**



การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)



การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม **SWOT**

การวิเคราะห์ลูกค้า/ผู้รับบริการ



การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน

การวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กร



PEST

- ❖ **Political**: local, national and international political developments – how will they affect the organisation and in what way/s?
- ❖ **Economic**: what are the main economic issues – both nationally and internationally – that might affect the organisation?
- ❖ **Social**: what are the developing social trends that may impact on how the organisation operates and what will they mean for future planning?
- ❖ **Technological**: changing technology can impact on competitive advantage very quickly!



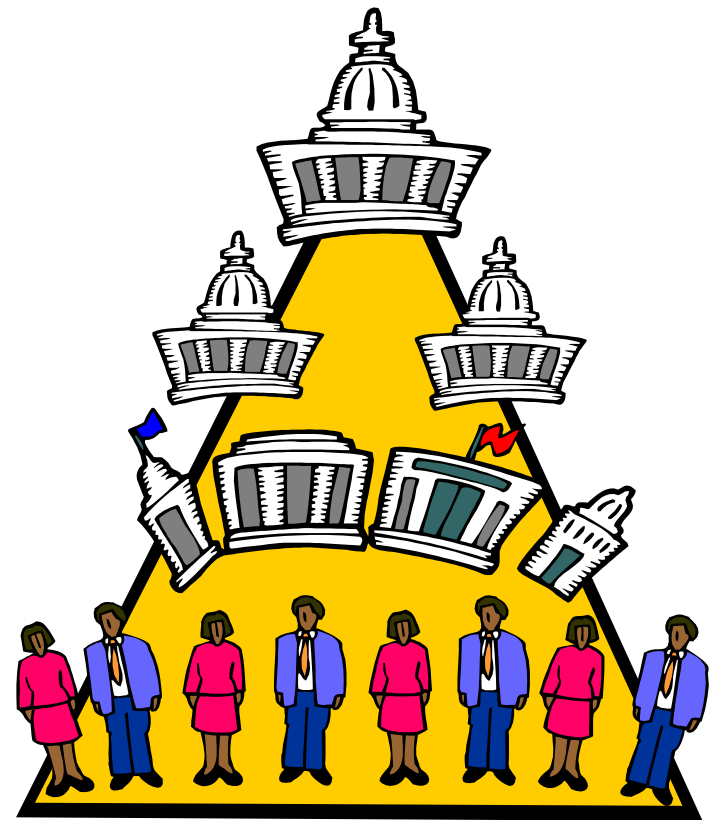
Five-Forces

❖ **Developed by Michael Porter: forces that shape and influence the industry or market the organisation operates in.**

- **Strength of Barriers to Entry** - how easy is it for new rivals to enter the industry?
- **Extent of rivalry between firms** – how competitive is the existing market?
- **Supplier power** – the greater the power, the less control the organisation has on the supply of its inputs.
- **Buyer power** – how much power do customers in the industry have?
- **Threat from substitutes** – what alternative products and services are there and what is the extent of the threat they pose?

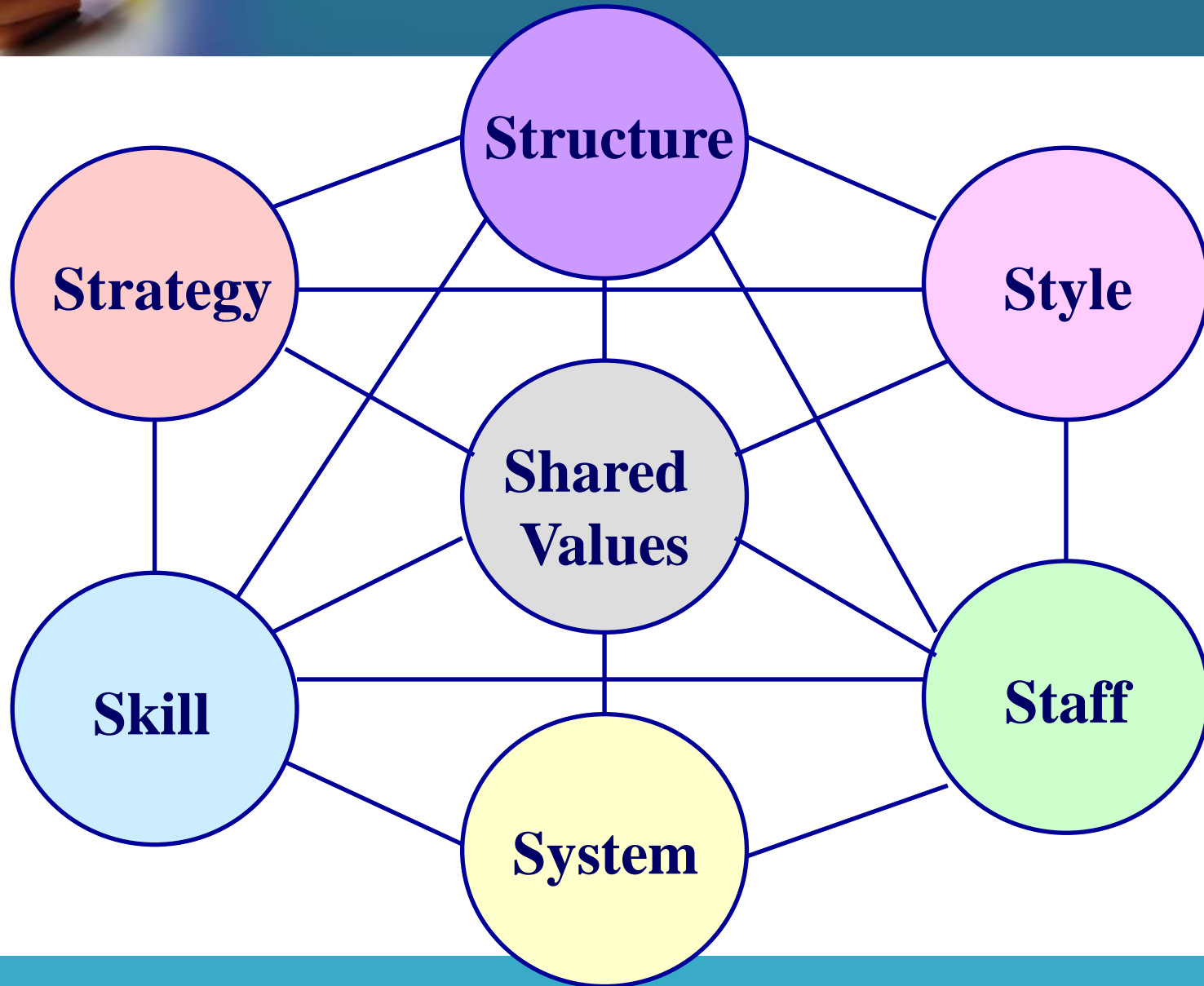
การวิเคราะห์ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

- ❖ การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหาร 4M
- ❖ การวิเคราะห์ขีดความสามารถหลักขององค์กร (**Core Capability**)
- ❖ การวิเคราะห์ 7S



7-S Frame Work

Mc Kinsey



Competitive Strategy



Michael E. Porter's

Five generic Competitive Strategy

กลยุทธ์การแข่งขัน



Competitive Strategy

- ❖ **A competitive strategy consists of moves to**
 - Attract customers
 - Withstand competitive pressures
 - Strengthen an organization's market position
- ❖ **The objective of a competitive strategy is to generate a **competitive advantage**, increase the **loyalty of customers** and **beat competitors****
- ❖ **A competitive strategy is narrower in scope than a business strategy**
- ❖ **Five competitive strategies are**
 - Overall low-cost leadership strategy
 - Best cost provider strategy
 - Broad differentiation strategy
 - Focused low-cost strategy
 - Focused differentiation strategy

ใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ณ.ระดับ การผลิตหนึ่ง

- มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของ
ผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและเชื่อถือได้ใน
ราคาถูกกว่าคู่แข่ง



Best-Cost Provider Strategy

- ❖ **Striving to give customers more value for the money by combining an emphasis on low cost with an emphasis on upscale differentiation**
 - Combines **low-cost** and **differentiation**
- ❖ **The objective is to create superior value by meeting or beating customer expectation on product attributes and beating their price expectations**
- ❖ **Keys to success**
 - Match close competitors on key product attributes and beat them on cost
 - Expertise at incorporating upscale product attributes at a lower cost than competitors
 - Contain costs by providing customers a better product



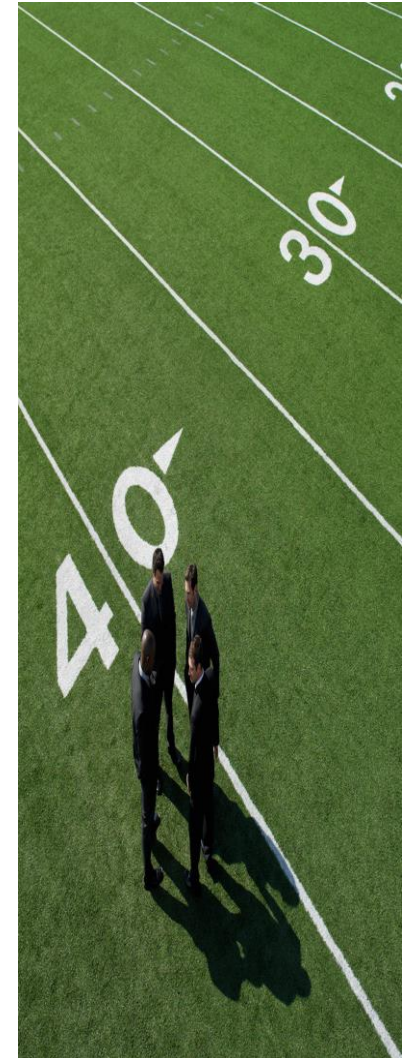
Advantages of Best-Cost Provider Strategy

- ❖ **Competitive advantage comes from matching close competitors on key product attributes and beating them on price**
- ❖ **Most successful best-cost providers have skills to simultaneously manage costs down and product quality up**
- ❖ **Best-cost provider can often beat an overall low-cost strategy and a broad differentiation strategy where**
 - Customer diversity makes product differentiation the norm
 - Many customers are price and value sensitive



ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรท่าน

- ✓ กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรท่านควรเป็นแบบใด เพราะอะไร?
- ✓ อะไรคือหัวใจของการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน?





เราจำเป็นต้องหาทางจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลดังนี้

เพื่อยังคงสร้างมูลค่าเพิ่มแบบเดิม
หรือแบบใหม่ (Value Creation)

เพื่อความยั่งยืน (Sustainability)

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน
การพึ่งพาตนเอง (Self Reliability)

เพื่อความสามารถในการอยู่รอด (**Survivability**)

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน
(Competitive Advantage)





ดังนั้นการบริหารความเปลี่ยนแปลง จึงมีอยู่ สองวิธีที่อาจใช้วิธีที่คล้ายคลึงกัน

- ❖ **Outside-in change management:** การบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับพลังขับเคลื่อนภายนอกด้วยการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
- ❖ **Inside-out change management:** การบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลงจากภายในเพื่อรับมือหรือส่งผลต่อภายนอก



เปลี่ยนแปลง-เปลี่ยนแปลงแบบ-เปลี่ยนโฉม

- ❖ **เปลี่ยนแปลง** คือ การเปลี่ยนส่วนประกอบของปัจจัยนำเข้าเพื่อส่งผลให้กระบวนการเกิดการเปลี่ยนแปลง
- ❖ **เปลี่ยนแปลงแบบ** คือ การเปลี่ยนแปลงแผนการไหลเวียนของกิจกรรมเพื่อให้เกิด **C&S (Consequence & Sequel)** ใหม่
- ❖ **เปลี่ยนโฉม** คือ การเปลี่ยนองค์ประกอบของผลผลิตหรือการสร้างผลผลิตอย่างใหม่ที่ให้คุณค่า (**Value Proposition**) ที่แตกต่างจากเดิม *ในระดับพื้นผิว หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์ที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่แตกต่างจากเดิม*



ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณลักษณะในการเหนี่ยวนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม
โดยการใช้อำนาจและอิทธิพล (Power & Influence)

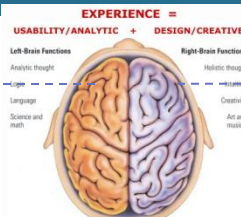


พลังคานงัด (leverage activity) หมายถึง กิจกรรมที่ผู้นำลงมือทำแล้วก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารในสามลักษณะ ประการแรก ส่งผลให้เกิดการใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น ประการที่สอง ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการที่คาดไม่ถึงและประการที่สามคือ ส่งอิทธิพลต่อหน่วยงานข้างเคียง

กลไกของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Mechanism of Strategic Thinking)

การใช้ศาสตร์/หลักวิชาการ
(Foundation)

การใช้ศิลป์/ทักษะนอกกรอบความสามารถเฉพาะตัว
(Differentiation)



Sciences & Arts

ถ่ายทอด-เชื่อมโยง

2

3

4

1

วิเคราะห์
Outside-In

Inside-Out

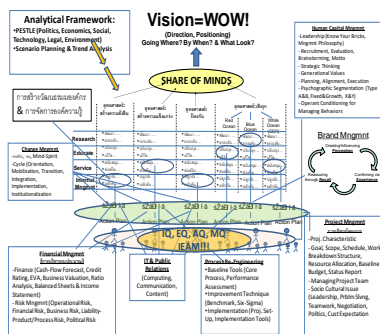
ปฏิบัติ

กำหนด
เป้าหมาย

Evidence Based-
VS
Scenario Based
Analysis

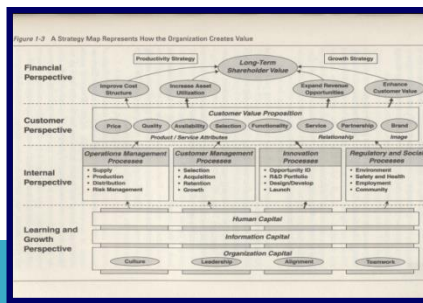
(SWOT-TOWS, 7s, 4M's,
Scenario Planning/
Strategic Conversation)

วางแผน



Strategy Map, KPIs,
และ Balanced

วิสัยทัศน์: เป็นองค์กรชั้นนำ
ที่ได้รับความเชื่อมั่นจาก
สาธารณชนด้านการ
.....
(สอดคล้องกับภารกิจ)



Analytical Framework:

- PESTLE (Politics, Economics, Social, Technology, Legal, Environment)
- Scenario Planning & Trend Analysis

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร & การจัดการองค์ความรู้

Change Mngmnt
-องค์กร, คน, Mind-Spirit
-Cycle (Orientation, Mobilization, Transition, Integration, Implementation, Institutionalization)

Financial Mngmnt

(การบริหารงบประมาณ)

- Finance (Cash-Flow Forecast, Credit Rating, EVA, Business Valuation, Ratio Analysis, Balanced Sheets & Income Statement)
- Risk Mngmnt (Operational Risk, Financial Risk, Business Risk, Liability-Product/Process Risk, Political Risk)

IT & Public Relations
(Computing, Communication, Content)

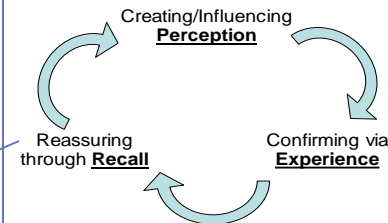
Process Re-Engineering

- Baseline Tools (Core Process, Performance Assessment)
- Improvement Technique (Benchmark, Six-Sigma)
- Implementation (Proj. Set-Up, Implementation Tools)

Human Capital Mngmnt

- Leadership (Know Your Bricks, Mngmnt Philosophy)
- Recruitment, Evaluation, Brainstorming, Motto
- Strategic Thinking
- Generational Values
- Planning, Alignment, Execution
- Psychographic Segmentation (Type A&B, Fixed&Growth, X&Y)
- Operant Conditioning for Managing Behaviors

Brand Mngmnt



Project Mngmnt

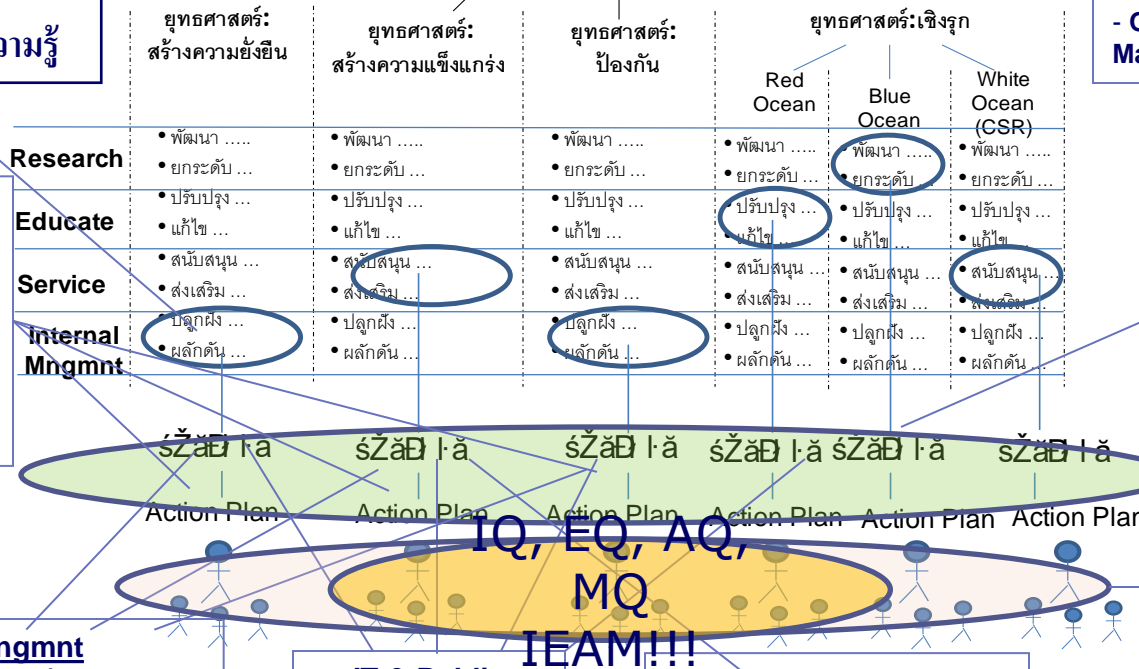
การบริหารโครงการ

- Proj. Characteristic
- Goal, Scope, Schedule, Work Breakdown Structure, Resource Allocation, Baseline Budget, Status Report
- Managing Project Team
- Socio Cultural Issue (Leadership, Prblm Slvng, Teamwork, Negotiation, Politics, Cust Expectation)

Vision=WOW!

(Direction, Positioning)
Going Where? By When? & What Look?

SHARE OF MINDS



Innovation all around

- ❖ **New Human resource**
- ❖ **New application**
- ❖ **New business**
- ❖ **New ...**
- ❖ **New value**
- ❖ **New normal**



Culture Organization

แนวทางการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

(Strategy Implementation and Operational Excellence)

ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ

1 **Strategic Alignment** หรือ การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กล่าวคือ ในการจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เกิดผลในการปฏิบัตินั้น ต้องมีการปรับการบริหารงานภายในและองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เช่น

- โครงการและแผนงาน
- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน
- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร
 - วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน
- ความรู้และระบบข้อมูล
- การประเมินผลในทุกกระดับ (เพื่อให้เกิด Accountability)
- การจูงใจและผลตอบแทน

ความสอดคล้องที่ต้องคำนึงแบบเชื่อมโยงบูรณาการกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์เจ้าภาพหลัก ยุทธศาสตร์ของ Public Sector ส่วนกลาง+ภูมิภาค รวมถึงความสอดคล้องกับ Agenda Base, Area Base, Function Base+Problem Base

“กรอบแนวทางการบูรณาการแผนทุกระดับสู่ Future Positioning ที่บรรลุร่วมกัน”

2 Strategic Capability เป็นความสามารถที่องค์กรควรมี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ถูกขับเคลื่อนและเกิดการปฏิบัติ เช่น

- ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- วัฒนธรรมและความยืดหยุ่น
- การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

**ควรคำนึงถึง แผนเงินงบประมาณ แผนบุคลากรที่พร้อม
สนับสนุน/ แผนดี+คนดี+บริหารดี**



บูรณาการ-Integration

ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา = ความร่วมมือ

- 1. criteria** เกณฑ์/ตัวชี้วัด (ร่วมทุกระดับ)
- 2. requirements (context)** ข้อกำหนด (ร่วมทุกระดับ)
- 3. application report** รายงานผลการดำเนินการที่สอดคล้อง
- 4. segmentation (context)** รายงานผลแยกตามส่วนงาน
- 5. projection** การนำเสนอในภาพรวมขององค์กร

ความสำคัญของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุยุทธศาสตร์

- การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญยิ่งกว่าคุณภาพของตัวแผนกลยุทธ์เอง
- เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการบริหารเชิงกลยุทธ์และเป็นกระบวนการที่มีโอกาสล้มเหลวมากที่สุดในทุกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

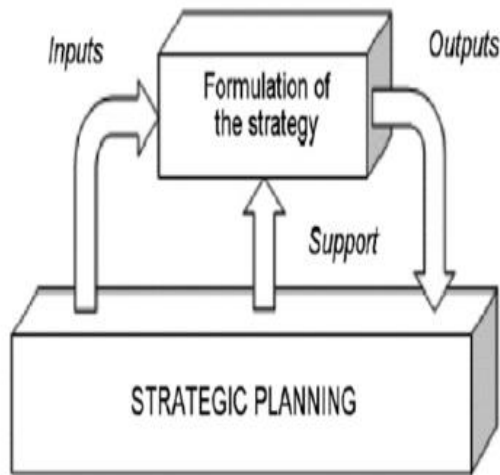
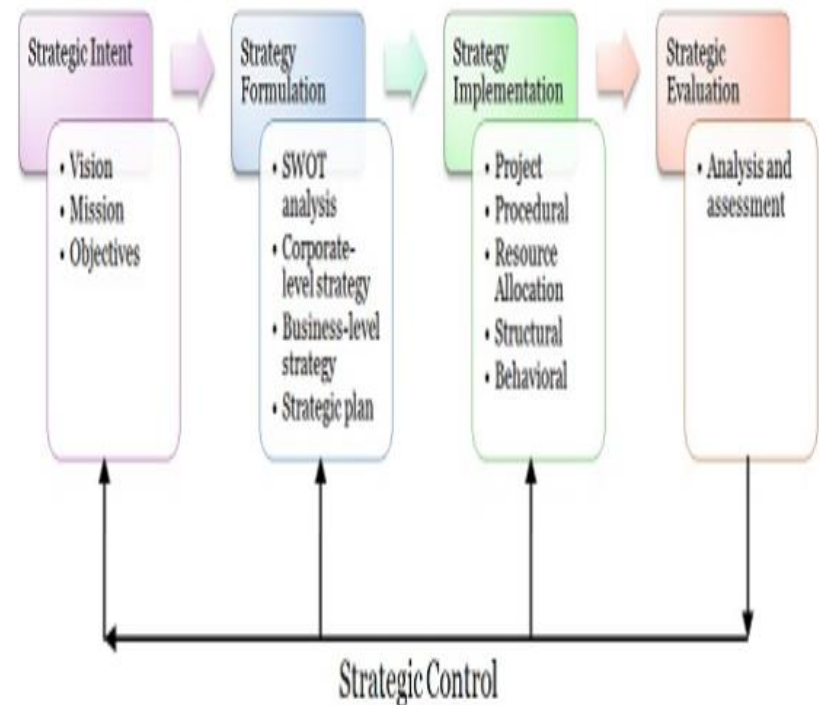


Fig. 1. Relationship between strategic planning and formulation of the strategy.

Source: Papula, J., & Papulová, Z. (2009)

Source: Mišanková & Kočišová (2014:862)




Source: <https://businessjargons.com/strategic-management.html>



แนวคิดและหลักการสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์

- การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีความเป็นนามธรรมไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม
- การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมเป้าหมายสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
- การปรับปรุงกิจกรรมทางการบริหารรวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
- การถ่ายทอดการรับรู้ ความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันที่มีต่อกระบวนการลงไปสู่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน



กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ สู่การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์

- กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนและมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ได้
- กระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ องค์กรจะต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมไปสู่เป้าหมายความสำเร็จในด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม
- มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมเป้าหมายที่สำคัญเหล่านี้ เช่น การจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ การปรับปรุงกิจกรรมทางการบริหาร รวมทั้ง กิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพันต่อกระบวนการต่างๆ เหล่านี้





การวิเคราะห์ช่องว่างของกลยุทธ์ (Gap Analysis)

- ในการกำหนดกลยุทธ์ใหม่เข้ามาใช้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในด้านต่างๆ ในปัจจุบันเทียบกับศักยภาพที่ควรจะเป็นขององค์กรในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นใหม่
- เทคนิคที่ผู้บริหารควรใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กรจะอาศัยเค้าโครงร่างของ 7S's McKinsey
- การวิเคราะห์อาจจะใช้เวลาสั้นหรือยาวนานก็ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของปัญหาและขนาดของช่องว่าง
- ถ้าช่องว่างของศักยภาพนี้กว้างมากและไม่สามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กรขึ้นมาได้อย่างพอเพียงที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ใหม่ที่องค์กรสามารถปรับศักยภาพให้มีความสอดคล้องกับการนำไปสู่การปฏิบัติได้

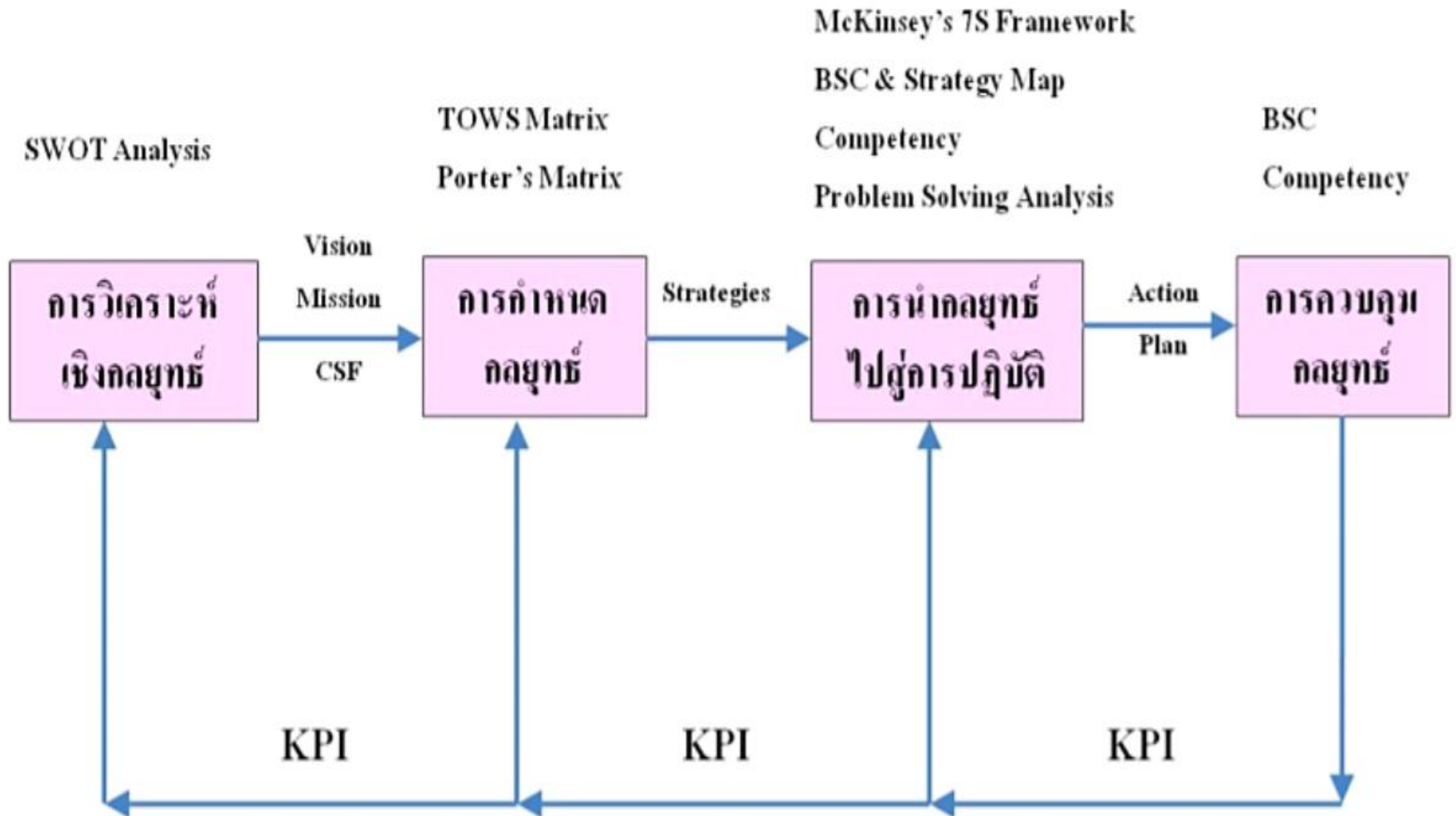
ทักษะสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยทักษะพื้นฐานที่สำคัญ

- ทักษะการปฏิสัมพันธ์ (Interacting Skill)
 - ✓ ความสามารถในการบริหารคน
- ทักษะในการจัดสรร (Allocating Skill)
 - ✓ ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นขององค์กร
- ทักษะในการเฝ้าระวัง (Monitoring Skill)
 - ✓ ความสามารถในการใช้สารสนเทศในการระบุปัญหา
- ทักษะการจัดวางระบบ (Organizing Skill)
 - ✓ ความสามารถในการก่อให้เกิดเครือข่ายที่ครอบคลุม



เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารกลยุทธ์





การวิเคราะห์กลยุทธ์ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ด้านการศึกษา

Strategic Challenge	Strategic Advantage	Strategic Objective
<p>1. จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างหลักสูตร และบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละรายวิชา</p>	<p>1. คณาจารย์และนักศึกษา สามารถร่วมกันจัดการเรียนการสอน ทางออนไลน์ได้ครบถ้วนตามโครงสร้างหลักสูตร และบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละรายวิชา</p>	<p>1. คณาจารย์วัดผลประมวลความรู้ของนักศึกษาเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของบัณฑิตวิทยาลัย และนักศึกษามีความพึงพอใจในระดับดีแต่ละรายวิชา</p>
<p>2. นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร ที่บัณฑิตวิทยาลัยกำหนดไว้</p>	<p>2. คณาจารย์และนักศึกษา มีระบบให้คำปรึกษาและดูแลนักศึกษาอย่างใกล้ชิด ผ่านการติดตามทางออนไลน์จนสำเร็จการศึกษา</p>	<p>2. นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรได้ร้อยละ 85 ตามระยะเวลาของหลักสูตรที่บัณฑิตวิทยาลัยกำหนดไว้</p>
<p>3. จำนวนนักศึกษาที่ศึกษาแต่ละหลักสูตรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p>	<p>3. มีช่องทางเพิ่มโอกาสด้วยทุนสนับสนุนการศึกษา</p>	<p>3. นักศึกษาที่ศึกษาแต่ละหลักสูตรจำนวนเป็นไปตามเป้าหมาย</p>



การวิเคราะห์กลยุทธ์ในช่วงสถานการณ์ COVID-19

ด้านวิจัย

Strategic Challenge	Strategic Advantage	Strategic Objective
<ol style="list-style-type: none"> การดำเนินการวิจัยให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด การได้รับทุนสนับสนุนโครงการวิจัยอย่างต่อเนื่อง บทบาทของสถาบันฯ ต่อการมีส่วนร่วมด้านการวิจัยในสถานการณ์ COVID-19 	<ol style="list-style-type: none"> การมีเครือข่ายความร่วมมือด้านวิจัยที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ คณะผู้วิจัยของโครงการ และบุคลากรสายสนับสนุน ในสถาบันฯ ติดต่อประสานงานกับเครือข่ายความร่วมมือ/แหล่งทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง สถาบันฯ มีเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดประชุมร่วมกับแหล่งทุนและเครือข่ายวิจัย มีบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ COVID-19 สถาบันฯ มี Journal of Public Health and Development ที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus 	<ol style="list-style-type: none"> มีระบบส่งเสริมและสนับสนุนการงานวิจัยเพื่อให้งานวิจัยเสร็จตามระยะเวลาไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของปีที่ผ่านมา เกิดการเผยแพร่ผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ COVID-19 ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง



การวิเคราะห์กลยุทธ์ในช่วงสถานการณ์ COVID-19

ด้านบริการวิชาการ

Strategic Challenge	Strategic Advantage	Strategic Objective
<p>1. ให้การจัดฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์มีคุณภาพเทียบเท่ากับการจัดฝึกอบรมแบบปกติ</p> <p>2. ความแตกต่างของทักษะและระดับความสามารถของวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมในการใช้เทคโนโลยี</p> <p>3. การมีบทบาทชี้้นำต่อการมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความรู้เพื่อการป้องกันและปฏิบัติตนให้ห่างไกลจากโรค COVID-19</p>	<p>1. มีระบบแอปพลิเคชันที่หลากหลายสามารถรองรับการเข้าถึงการเรียนออนไลน์ของผู้เข้ารับการอบรม</p> <p>2. มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนผ่านออนไลน์</p> <p>3. มีการจัดทำคู่มือ และคลิป VDO การอบรมรูปแบบออนไลน์หลากหลายโปรแกรมที่ทางสถาบันฯ เลือกใช้ให้แก่วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม เพื่อนำไปพัฒนาตนเอง</p> <p>4. มีเครือข่ายความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการจากหน่วยงานภายนอก เพื่อขับเคลื่อนองค์ความรู้ เรื่อง COVID-19 สู่สังคม</p>	<p>1. ระดับความสำเร็จของการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90</p> <p>2. ระดับความรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90</p> <p>3. มีการเผยแพร่กิจกรรมวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ COVID-19 ไม่น้อยกว่า 20 ครั้ง</p>

- ❖ Bryson, Freeman, and Roering,1986
- ❖ Bryson, Van deVen, and Roering ,1987
- ❖ Mintzberg,H., Ahlstrand, B., and Lampel,J. 1998.
- ❖ Niven, P.R. ,2002.
- ❖ สำนักงาน ก.พ.ร.,2554.
- ❖ อุติส ขาวเขียว,2544.
- ❖ พลุ เดชะรินทร์,2554.
- ❖ รัชดา ธานีเรก,2545.
- ❖ รัฐ ธานีเรก,2555