



Strategic Planning & Execution: How to?

ธรา ธรรมโรจน์

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์



สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

Practices

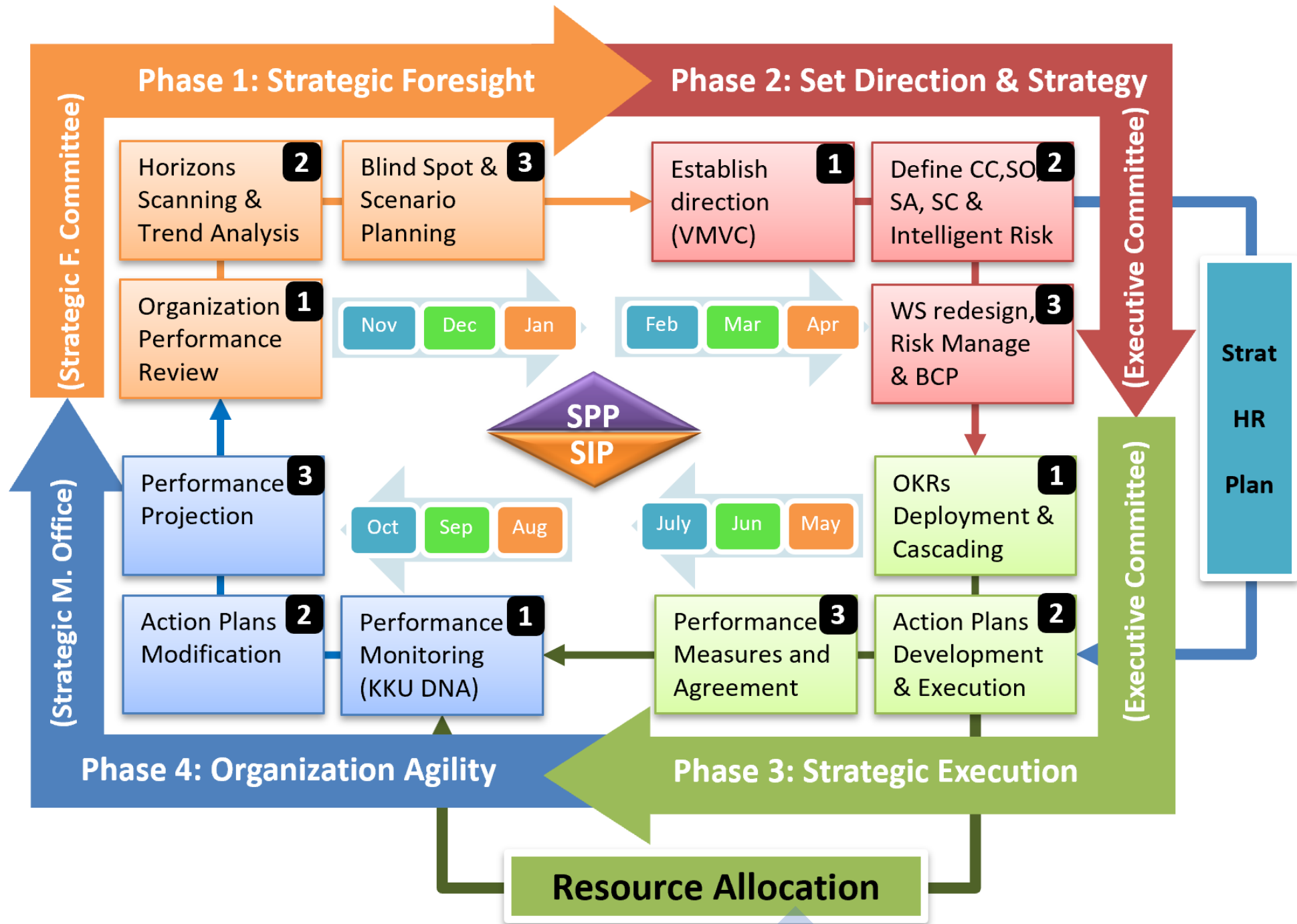


Contexts



Criteria

KKU Strategic Planning & Execution



Strategic Planning Process



แผนยุทธศาสตร์การบูรณาการ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2567 - 2570

STRATEGIC PLANNING KKU 2024 - 2027



สัมมนาความร่วมมือระหว่างสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร
มหาวิทยาลัย กพ 66

รับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค 66

สัมมนาคณะกรรมการคณาจารย์เชิงยุทธศาสตร์ มีค 66

สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พค 66

สัมมนาจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย พค 66

นำเสนอที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัย กค 66

นำเสนอสภามหาวิทยาลัย กค 66



PEOPLE ECOLOGICAL SPIRITUAL

A World-Leading Research and Innovation University

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

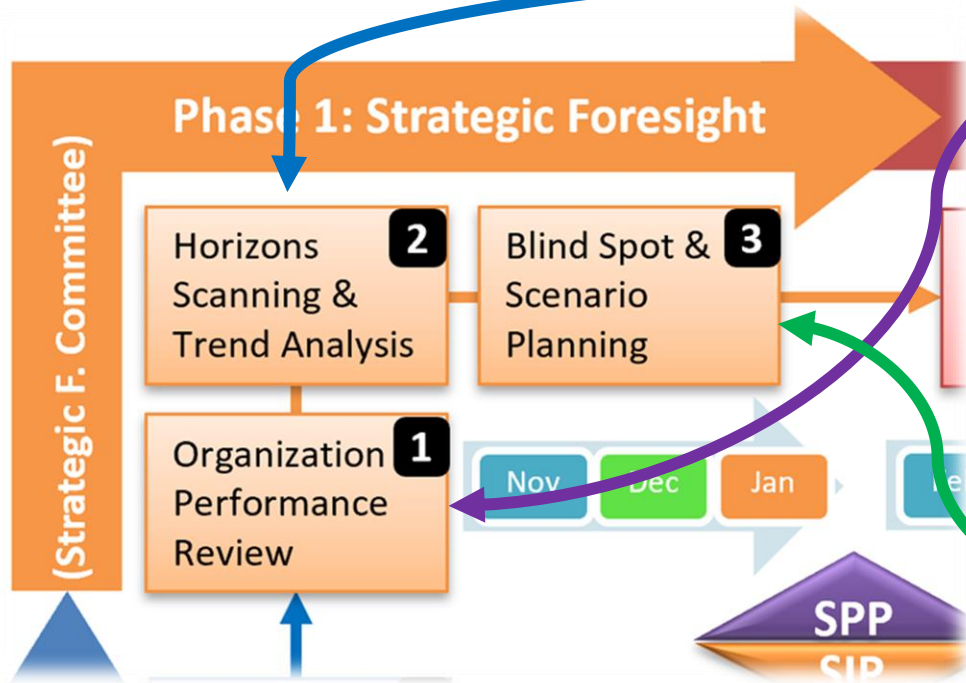
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้น และระยะยาวคืออะไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

- ความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วของสถาบัน

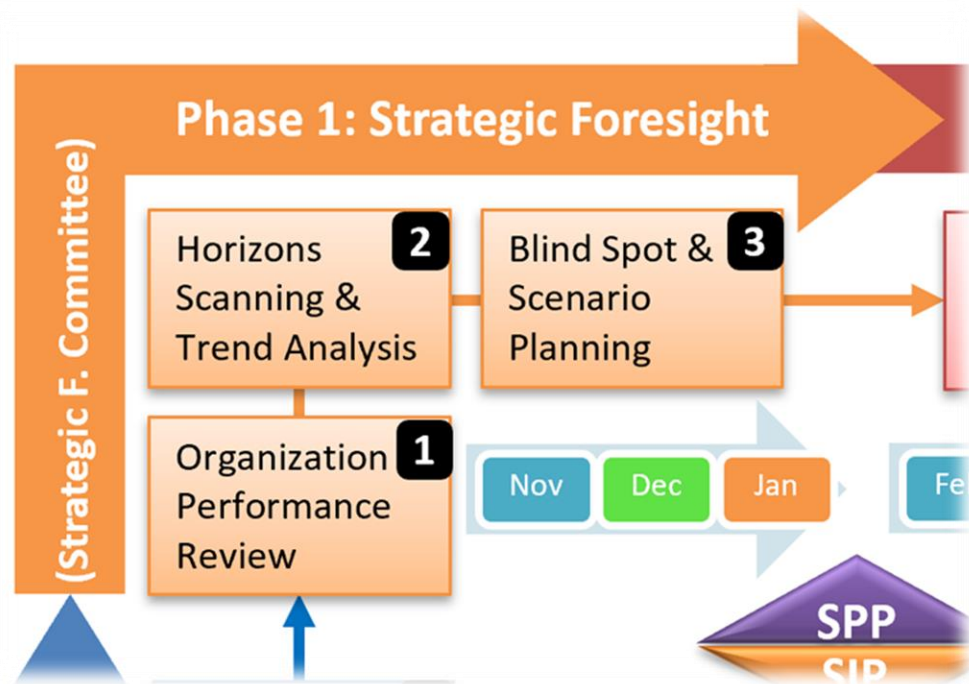
สถาบันพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยคุกคาม หรือภาวะฉุกเฉินอื่น ๆ
- การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อหลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการ หรือตลาด
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในสารสนเทศและข้อมูลของสถาบัน
- ข้อจำกัดหรือการหยุดชะงักของการส่งมอบที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อสถาบันและความจำเป็นในการสร้าง สิ่งใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่อาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง



Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์



บริบทระดับมหาวิทยาลัย

1. Organization performance review
 1. ผลลัพธ์มีจำนวนมากและอาจมีการแบ่งกลุ่มย่อย
 2. การรวบรวมข้อมูลยากและผิดพลาดง่าย
2. Strategic foresight
 1. ต้องวิเคราะห์ปัจจัยมากกว่าระดับส่วนงาน
 2. มีผู้มีส่วนได้เสีย และระเบียบที่เกี่ยวข้องมากกว่า
3. Blind spot & Scenario planning
 1. มีบริบทที่กว้างกว่า และอาจเกิด blind spot ได้มากกว่า
 2. 4 ฉากทัศน์อาจไม่พอ

DISRUPTIVE ENVIRONMENTS

● Grand Challenges

Grand challenges of a complex world affect university ecosystems

● Region

New challenges of a complex region affect university ecosystems

● Nation

Unexpected challenges of our nation affect university ecosystems

● KKU

Climate Changes

Global Pandemics

Geopolitical Tensions

Digital Disruption and Cybersecurity

Belt and Road Initiatives

Regional Conflicts/wars

Middle Income Trap

Political Instability

21st Century Skills

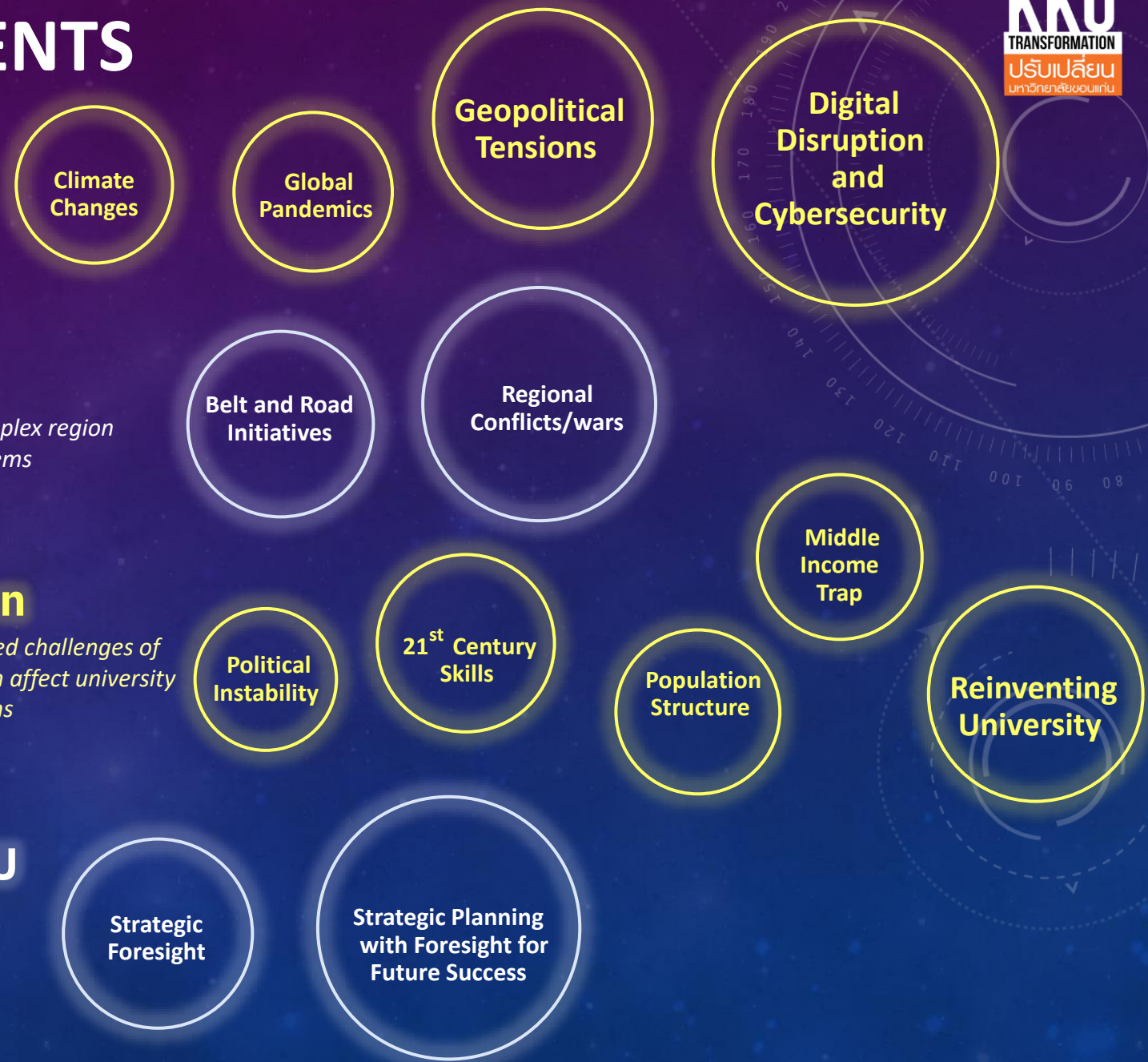
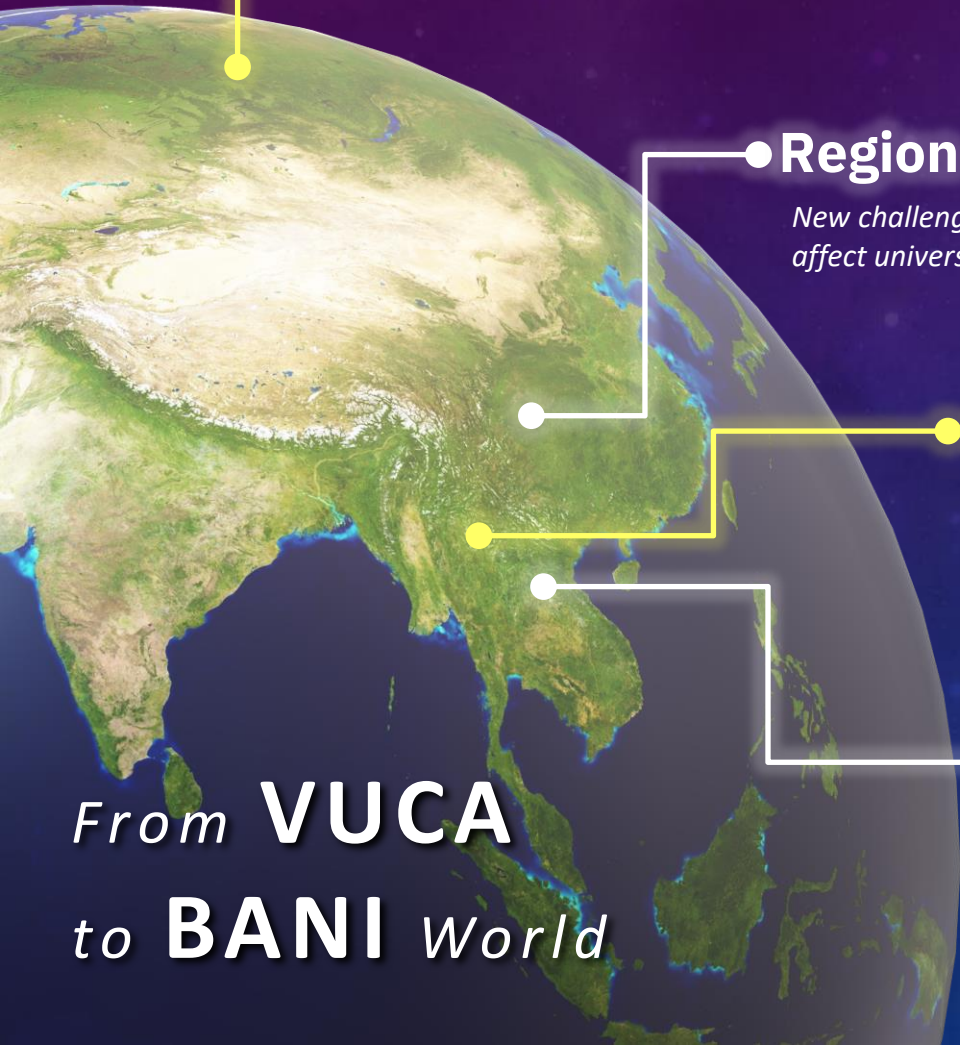
Population Structure

Reinventing University

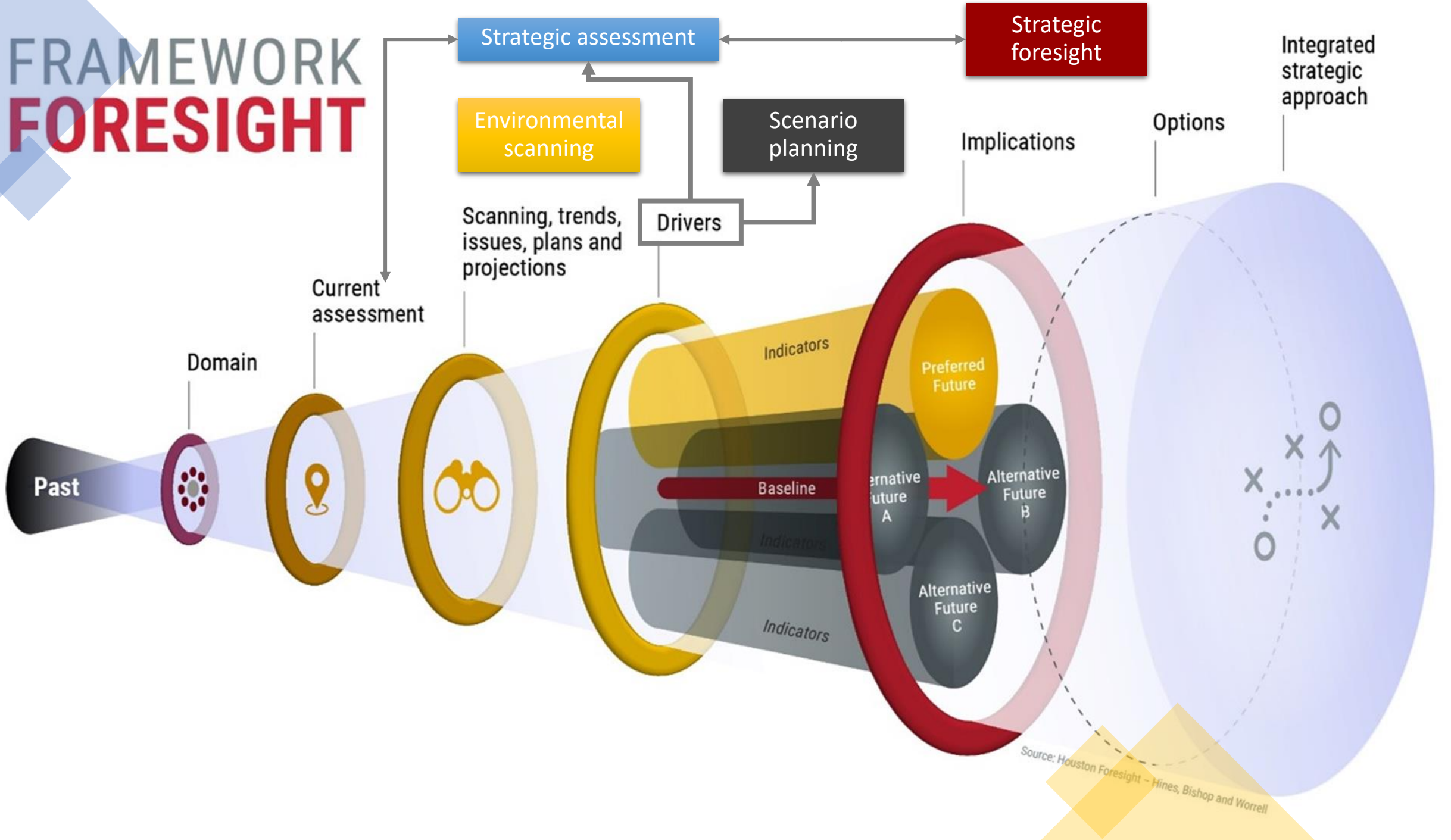
Strategic Foresight

Strategic Planning with Foresight for Future Success

From **VUCA**
to **BANI** World



FRAMEWORK FORESIGHT

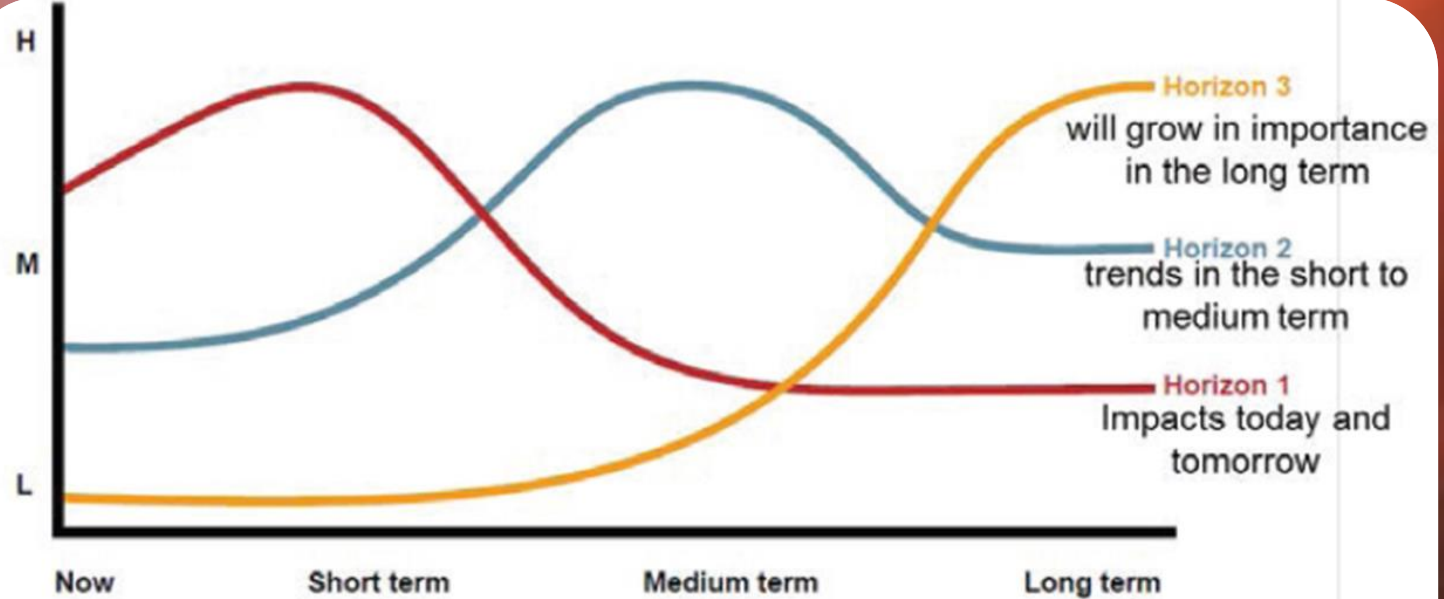


Key Drivers Diagnosis

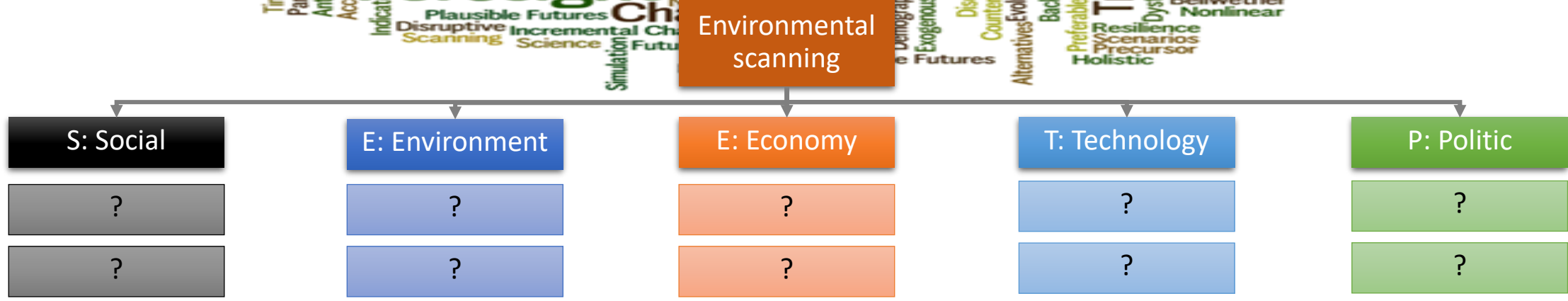
Disruptor
Threat
Opportunity

| Key Drivers | Likelihood | Impact | Horizon | Diagnosis | Strategies |
|-------------|------------|--------|---------|-----------|------------|
| A | 1-5 | 1-5 | 1-3 | ? | ? |
| B | 1-5 | 1-5 | 1-3 | ? | ? |
| C | 1-5 | 1-5 | 1-3 | ? | ? |
| D | 1-5 | 1-5 | 1-3 | ? | ? |
| E | 1-5 | 1-5 | 1-3 | ? | ? |

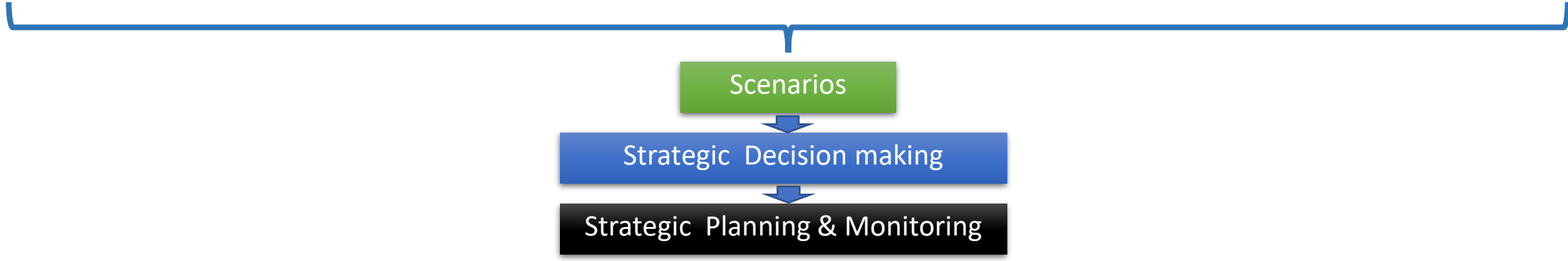
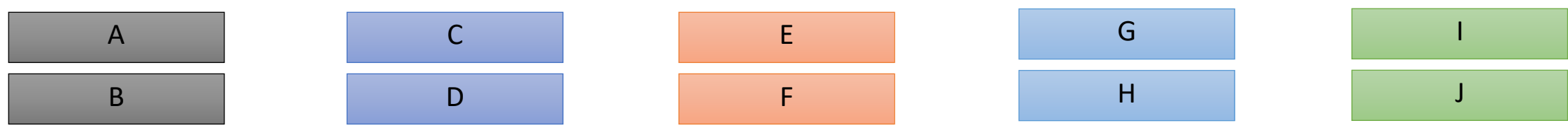
Horizon scanning helps in assessing whether one is adequately prepared for future changes or threats.



- Horizon 1: Where you are currently taking action
- Horizon 2: Visible trends for strategic consideration
- Horizon 3: Little trend information today but planning needed



Key Drivers Diagnosis: Potential of Impact/Certainty of Outcome/Impact Horizon/Diagnostic



8 Future Scenarios for KKU.

KKU Brainstorming Team Meeting



8 Future Scenarios for KKU.

**Scanning
[29 Drivers]**

| ปัจจัย (Driver) | Potential of Impact | Certainty of Outcome | Impact Horizon | Diagnostics |
|--|---------------------|----------------------|----------------|----------------|
| (1) Digital platform in Higher Education | สูง | มาก | H2 | Disruptor |
| (2) Smart Device in Higher Education | สูง | สูง | H2 | Disruptor |
| (3) Artificial intelligence in Higher education | สูง | สูง | H3 | Threat |
| (4) Need for Digital Infrastructure | สูง | สูง | H2 | Threat |
| (5) Extended reality (XR) technology in Higher Education | มาก | มาก | H2 | Disruptor |
| (6) Future Trends in Food Technology | สูง | สูง | H3 | Opportunities |
| (7) Big Data Analysis for E-SAN Smart Farming | สูง | สูง | H3 | Opportunities |
| (8) Social Impact Investment | สูง | สูง | H3 | Disruptor |
| (9) Inequality | สูง | สูง | H3 | Threat |
| (10) Diversity | ปานกลาง | สูง | H2 | Threat |
| (11) Decrease Birth rate | สูง | สูง | H3 | Threat |
| (12) Aging society | สูง | สูง | H3 | Opportunities |
| (13) Wealth seeking | ปานกลาง | สูง | H3 | Threat |
| (14) Public Trust in Thai Higher Education | สูง | สูง | H3 | Disruptor |
| (15) Sustainable Lifestyle University | สูง | สูง | H3 | Disruptor |
| (16) DIY Education | สูง | ปานกลาง | H3 | Opportunities |
| (17) Need for re-skill and up-skill | สูง | สูง | H2 | Threat |
| (18) Degrees are Becoming Worthless | สูง | สูง | H3 | Disruptor |
| (19) Research to Market | สูง | สูง | H2 | Disruptor |
| (20) Non-Boundary Research Networks | ปานกลาง | ปานกลาง | H3 | Opportunities |
| (21) Unwanted curriculum | สูง | สูง | H2 | Opportunities |
| (22) Gig Economy in Higher Education | สูง | ปานกลาง | H2 | Disruptor |
| (23) E-SAN Poverty | สูง | สูง | H1 | Watching brief |
| (24) New business model | สูง | สูง | H2 | Disruptor |
| (25) Chinese influence in Thailand | สูง | สูง | H3 | Opportunities |
| (26) Government Budget Policy | สูง | สูง | H3 | Threat |
| (27) Greater Mekong Subregion | ปานกลาง | สูง | H3 | Opportunities |
| (28) PM2.5 | ปานกลาง | สูง | H1 | Threat |
| (29) Water management | สูง | สูง | H2 | Threat |



| Future Scenarios | Drivers |
|--------------------------------|---|
| 1. Digitalized GMS in Harmony | <ul style="list-style-type: none"> Permanent Physical distancing GMS Collaborative |
| 2. Dissonant GMS in New Normal | <ul style="list-style-type: none"> Permanent Physical distancing GMS Not Collaborative |
| 3. GMS as Usual | <ul style="list-style-type: none"> GMS Not Collaborative Temporary Nonphysical distancing |
| 4. GMS after Shock | <ul style="list-style-type: none"> GMS Collaborative Temporary Nonphysical distancing |
| 5. Conventional University | <ul style="list-style-type: none"> More Demand for Degree Government Dependent |
| 6. Autonomous University | <ul style="list-style-type: none"> More Demand for Degree Government Independent |
| 7. Co-operative University | <ul style="list-style-type: none"> Government Independent Less Demand for Degree |
| 8. Life Long Academy | <ul style="list-style-type: none"> Government Dependent Less Demand for Degree |

China Dominant



Ali KKU



WC KKU



T-Post KKU



FB-KKU

Non-China Dominant

Physical

Virtual



Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

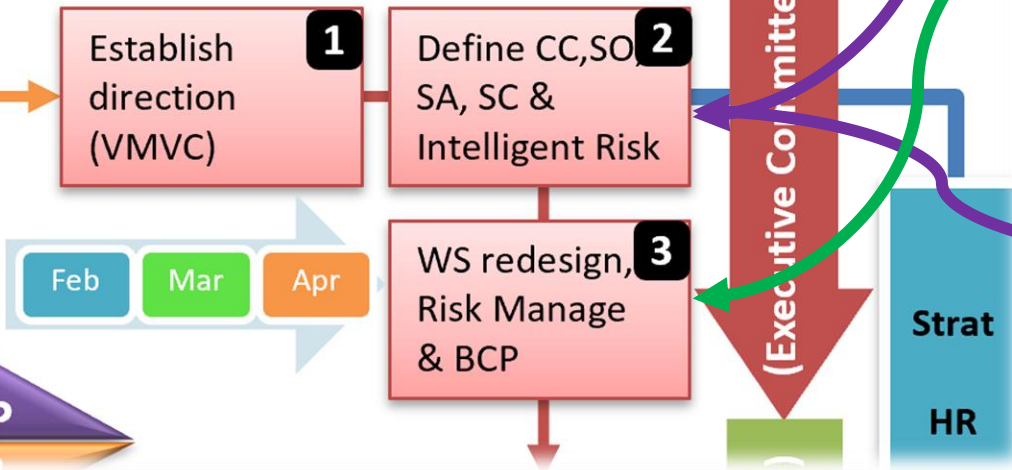
สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบัน และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีศักยภาพอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นของสถาบัน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

Phase 2: Set Direction & Strategy



SPP
CID

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions & Clarification

เป้า กับ เป้าหมาย กับ เป้าประสงค์

GOALS: เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สถานะในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่สถาบันต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า ‘เป้าหมาย’ ทั้งนี้เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่สถาบันปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าประสงค์ที่ท้าทาย” หมายถึง เป้าประสงค์ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงครั้งใหญ่ หรือการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป) ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของสถาบัน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ท้าทาย
- การเป็นพื้นฐานสำหรับการวัดและเร่งความก้าวหน้า

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions & Clarification

เป้า กับ เป้าหมาย กับ เป้าประสงค์

| วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategies) | เป้าหมาย (Goals) |
|--------------------------------------|--|
| Transforming Strategies | งานวิจัยสู่นวัตกรรมที่อยู่ในอุตสาหกรรม 12 New S curve ที่มุ่งเป้าขนาดใหญ่ มีการ บูรณาการและผลกระทบสูงและสร้างมูลค่าสูงทาง เศรษฐกิจ มุ่งตอบสนองตามความต้องการของ ชุมชน สังคมและประเทศ และวงการวิชาการ |
| | นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม |

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions & Clarification

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/โอกาสเชิงกลยุทธ์/โอกาสคุ้มเสี่ยง

STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดหลักสูตรและบริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ พันธมิตรทางการศึกษา วิจัย และบริการ (รวมทั้งพันธมิตรเชิงกลยุทธ์) หรือตลาด ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนว (Nonlinear Extrapolation) จากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน)

ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน” ประกอบ ในหน้า 112

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions & Clarification

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/โอกาสเชิงกลยุทธ์/โอกาสคุ้มเสี่ยง

STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองของสถาบันต่อ

- 1) การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ
- 2) ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม
- และ 3) ข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายใน

INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน

“โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณา ความพร้อมเสี่ยงโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการนี้ ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นสถาบันต้องเลือกลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่ามีโอกาสล้มเหลวและอาจไม่เกิดนวัตกรรมตามที่คาดหวัง แม้จะเลือกดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จแล้วก็ตาม

ระดับของความเสียหายที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสที่มีในภาคส่วนการศึกษา สำหรับในสภาวะแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการนำเสนอหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดเวลา สถาบันจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าในสภาวะแวดล้อมที่เคยมั่นคงอยู่เดิม ในกรณีหลังนี้ สถาบันต้องเฝ้าติดตาม สำรองศักยภาพการเติบโต และการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักจะใช้ทรัพยากรน้อยลง

สถาบัน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ตลาด หลักสูตรและบริการฯ หรือเทคโนโลยี กล่าวคือ สถาบันต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อคงไว้หรือทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของสถาบันในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวของสถาบัน และเป็นแนวทางในการจัดสรรและปรับการกระจายทรัพยากร

ให้ดูคำจำกัดความของคำว่า “ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ” ในหน้า 102 เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions

STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบที่เป็นตัวตัดสินว่าสถาบันจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่คล้ายคลึงกันในด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก 2 แหล่ง คือ

(1) สมรรถนะหลักของสถาบัน ที่เน้นการสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในของสถาบัน

และ

(2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญ ในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ

เมื่อสถาบันเข้าใจถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้ง 2 แหล่ง สถาบันสามารถเพิ่มพูนความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันได้ด้วยการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่เกี่ยวพันกันจากองค์กรอื่น

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสถาบันระบุในการตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions

STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จ ในอนาคตของสถาบัน ความท้าทายเหล่านี้มักจะมีแรงผลักดันจากความคาดหวังของบรรยากาศความร่วมมือ และ/หรือตำแหน่งการแข่งขันที่สถาบันคาดหวังในอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่นที่มีการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะมาจากแรงผลักดันภายนอกดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อแรงผลักดันภายนอกดังกล่าวสถาบันอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในสถาบันเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น ตลาด การเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือความเสี่ยงทางด้านงบประมาณ การเงิน สังคม ตลอดจนความเสี่ยงหรือความจำเป็นด้านอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถของสถาบัน หรือทรัพยากรบุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ของสถาบัน

มุมมองเชิงการเมือง อาจจะทำให้เกิดความท้าทาย ในระดับพื้นที่ ภูมิภาค หรือประเทศ ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสถาบันทั้งทางตรงและทางอ้อม

ดูคำจำกัดความของคำว่า “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สถาบันระบุในการตอบสนองต่อความท้าทาย และความได้เปรียบดังกล่าว



Significant Strategic Changes

เดิม



ใหม่

OKRs

Strategic Issue 10: Good Governance

SO1: Good Governance for all unit

Strategic Issue 10: Beyond Good Governance

SO1: Legal & ethical compliance

SO2: Promote Trustworthiness and Role model

SO3: Social Advocacy on Good Governance

ITA

OIT

EIT
IIT

Trusted



Significant Strategic Changes

เดิม



ใหม่

OKRs

Strategic Issue 4: Academic service transformation

SO1: Creating Shared Values (CSV)

SO1: Sustainable Development Goals (SDGs)

Strategic Issue 4: Societal contributions

SO1: Sustainable Environmental Conservation and Protection

SO2: Creative Economy

SO3: Community Support

SO4: Sustainable Development Goals (SDGs)



THE

SDG

GDP

Trusted

SDG



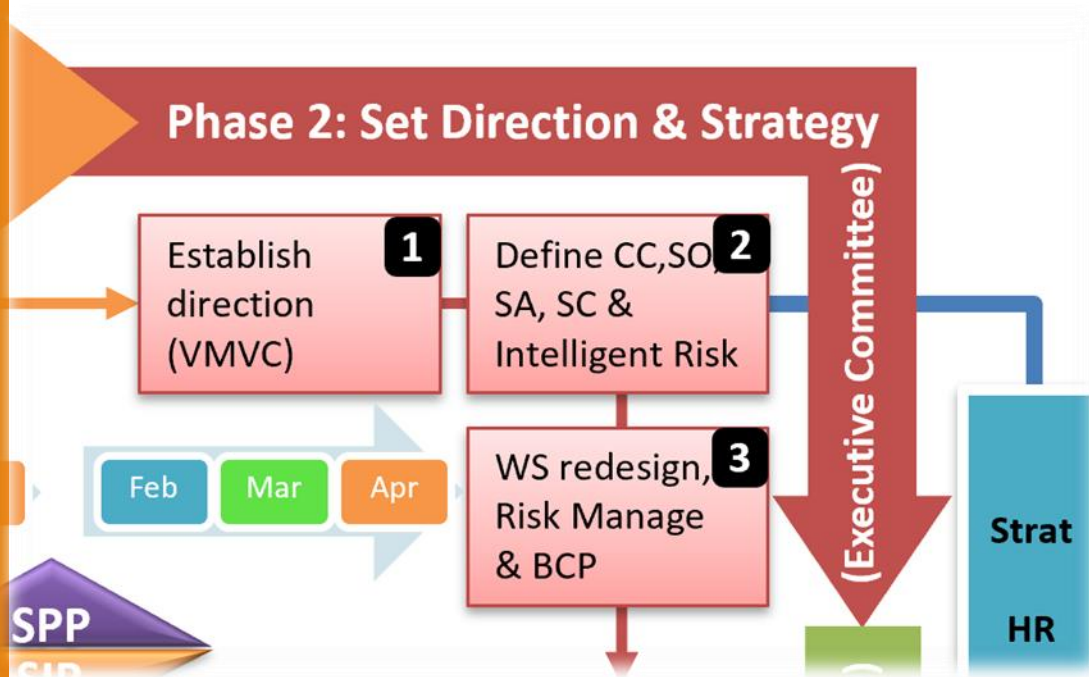
A World-Leading Research and Development University

| | | | | | | |
|------------|--------------------------------------|---|---|---|-------------------------------|-----------------------|
| People | Education Transformation | ✓ | ✓ | ✓ | Social Devotion with Creation | S M A R T |
| | Research Transformation | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| | Societal Contributions | ✓ | ✓ | ✓ | Management by Fact | |
| | HR Transformation | ✓ | ✓ | ✓ | Achieving Customer Excellence | |
| Ecological | Management Transformation | ✓ | ✓ | ✓ | Responsibility | |
| | Best Place to Work | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| | Great Place to Live | ✓ | ✓ | ✓ | Good Governance | |
| | Digital Transformation | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| | Internationalization & Networking | ✓ | ✓ | ✓ | Technology | |
| Spiritual | Beyond Good Governance | ✓ | ✓ | | Innovation | |
| | Collaboration & Coordination Project | ✓ | ✓ | ✓ | | |

คิด อูทิศเพื่อชุมชน จัดการบนข้อมูลจริง ตอบสนองสิ่งคาดหวัง รวมพลังรักษาสีงแวดล้อม
 น้อมนำหลักธรรมาภิบาล สร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรม

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

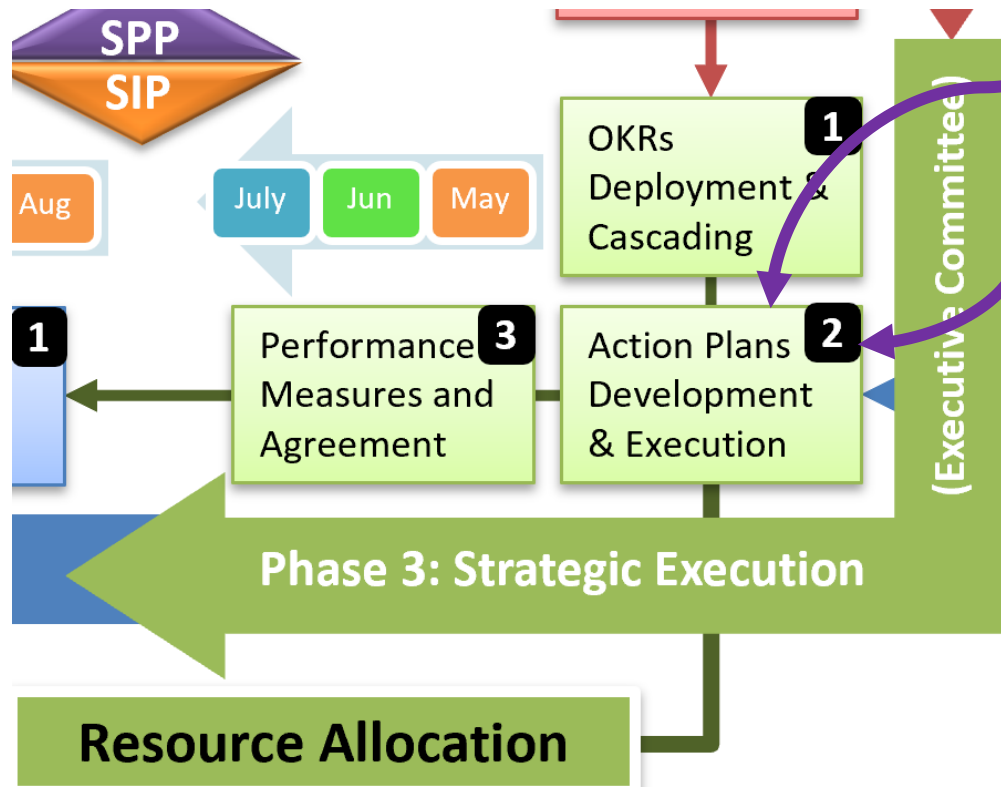


บริบทระดับมหาวิทยาลัย

1. Establish direction
 1. กำหนดทิศทางอย่างไรให้ทุกส่วนงานมีเป้าหมายเดียวกัน
 2. กำหนดค่านิยมอย่างไรให้ทุกส่วนงานใช้ร่วมกัน
2. Define CC, SO, SA, SC, IRP
 1. ต้องคำนึงถึงความหลากหลายและความครอบคลุม
 2. หลักเกณฑ์ของ IRP ที่ต้องชัดเจน
3. WS redesign, Risk management, BCP
 1. การเปลี่ยนระบบงานมีความเชื่อมโยงหลายส่วนงาน
 2. ความเข้าใจเรื่อง ความเสี่ยงและแผนบริหารความต่อเนื่อง

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน (คำถามย่อยนี้เน้นเฉพาะ "ที่สำคัญ")

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน (current obligations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

Criteria VS Concepts VS Tools: Definitions & Clarification

แผนกลยุทธ์ กับ แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่สถาบันใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว เพื่อให้สามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจง่าย

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างภาควิชาและหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบทั้งหมดซึ่งอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมเฉพาะด้านแก่บุคลากรบางกลุ่ม หรืออาจมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย ทั้งนี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติมักจะขึ้นอยู่กับระบบการนำองค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันและการบูรณาการทั้งในระดับสถาบัน และ/หรือระดับหน่วยงานย่อย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษาในตลาดที่มีการแข่งขันสูง อาจหมายถึงการตั้งเป้าให้ผู้เรียนมีผลการสอบในระดับชาติอยู่ในกลุ่มนำ (25% แรก) แผนปฏิบัติการอาจรวมถึงการวิเคราะห์ว่าวิชาใดที่ผู้เรียนทำคะแนนได้น้อยที่สุด และวิเคราะห์ถึงทักษะที่ผู้เรียนอาจต้องพัฒนาเพิ่มเติมในวิชานั้น ๆ เพื่อสร้างหลักสูตรที่จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะนั้นขึ้นมาได้ ในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ สถาบันอาจต้องมีการฝึกอบรมคณาจารย์ถึงวิธีการสอน การวัดและประเมินผล การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับสถาบัน ความมุ่งมั่นที่ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการใช้งบประมาณ และความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น



1

การบริหารจัดการด้าน
สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
Sustainable
Environmental
conservation and
protection

แผนงาน/โครงการ

- > ระบบบำบัดน้ำเสีย ออรัทซ์น้ำ
- > Solar Roof Top and Floating
- > การจัดการขยะและของเสีย
- > การดูแลรักษาป่า ปลูกป่า
- > พัฒนานวัตกรรม กักเก็บน้ำ

2

การสร้างคุณค่าด้าน
เศรษฐกิจแก่ชุมชนด้วย
เศรษฐกิจสร้างสรรค์
Creative economy

แผนงาน/โครงการ

- > พัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้าน
ศิลปวัฒนธรรมร่วมกับ
กลุ่มประเทศลุ่มน้ำโขง
- > งาน "สี่ฐานเฟสตัวล"
- > เทศกาลหนังเมืองแคน

3

การสนับสนุนและ
เสริมสร้างความเข้มแข็ง
กับชุมชนและสังคม
Community Support

แผนงาน/โครงการ

- > BCG
- > การส่งเสริมอาชีพ
- > การส่งเสริมด้านการศึกษา
- > การดูแลสุขภาพ

4

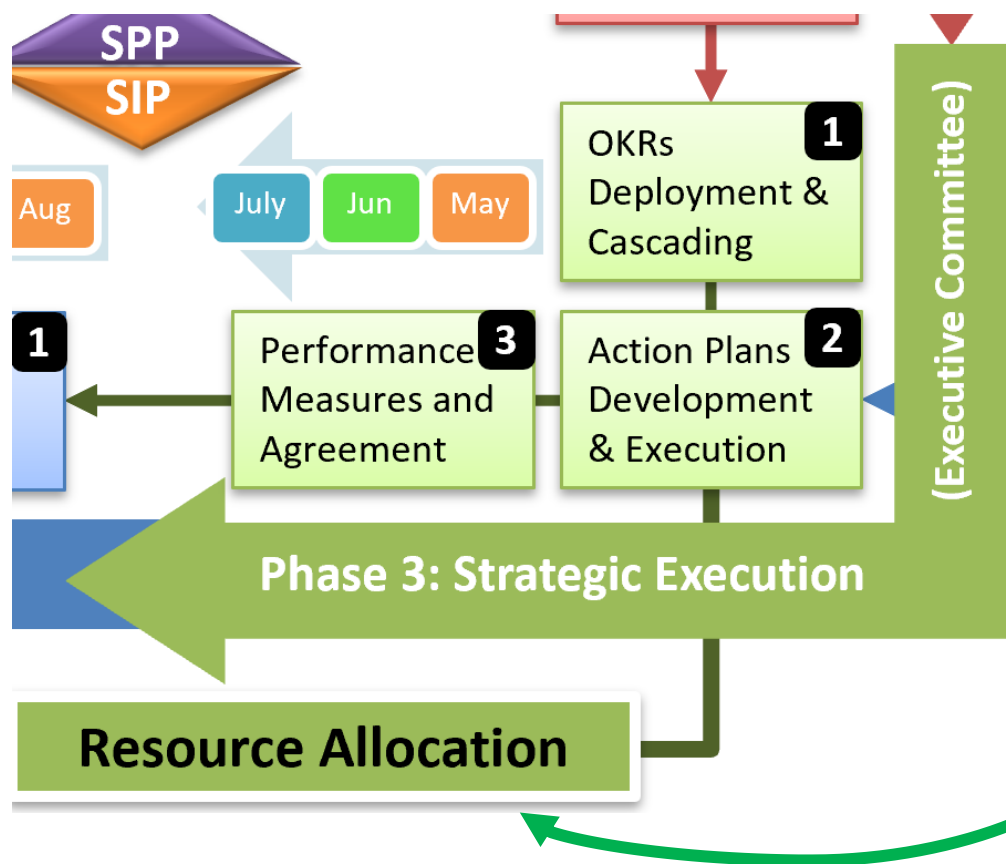
ความร่วมมือเพื่อการ
พัฒนาอย่างยั่งยืนของ
ชุมชนและสังคม
Sustainable
Development Goals :
SDGs

แผนงาน/โครงการ

- > ลดความเหลื่อมล้ำและแก้ไข
ปัญหาความยากจน
- > ส่งเสริมความมั่นคงด้านอาหาร
น้ำและพลังงาน
- > ส่งเสริมด้านสุขภาพ การศึกษา
- > การจัดการสิ่งแวดล้อมแก่ชุมชน

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน (คำถามย่อยนี้เน้นเฉพาะ “ที่สำคัญ”)

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน (current obligations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

จุดเน้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2567



1

ปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นการเรียนรู้ (Learning paradigm) และระบบการจัดการศึกษาใหม่ที่เป็นออนไลน์ทั้งระบบ (KKU Academy) ให้มีความสำคัญกับการบริหารเครือข่ายผู้เรียน ลูกค้า คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ โดยคำนึงถึงผลกระทบด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geo-politics)

2

ส่งเสริมจุดเด่นที่เกิดจากการสั่งสม การวิจัยและการทำงานในพื้นที่มา ยาวนาน โดยเฉพาะเรื่อง เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio-Economy) โดยได้จัดทำเป็นแผน ยุทธศาสตร์ Esan 4.0 Bio-economy (2561-2580) เพื่อขับเคลื่อนเขต เศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (New Esan) ที่มีโอกาสจาก การพัฒนารถไฟความเร็วสูงและการค้าชายแดน

3

ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบออนไลน์อย่างรวดเร็ว เพิ่มทักษะการทำงานออนไลน์ของบุคลากร ทั้งการ ประชุม การติดต่อสื่อสาร การอนุมัติ รวมถึงการ ประเมินผลการทำงานของ บุคลากรทั้งระบบ (Enterprise Resource Planning) รวมถึงผลักดัน การบริหารบุคลากรที่ ส่งเสริมความคล่องตัวและ มุ่งเน้นผลิตภาพของ บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน (HR Transformation)

4

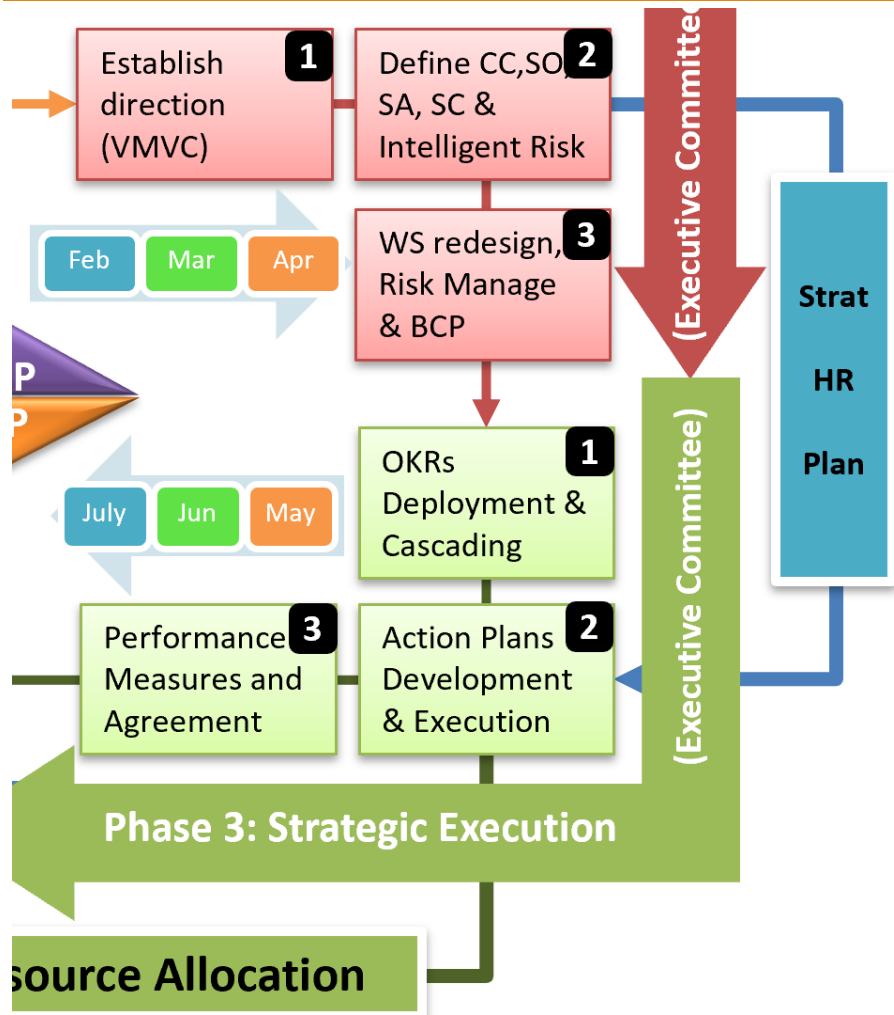
ส่งเสริมให้เกิดโครงการวิจัยขนาดใหญ่ที่ทำงานวิจัยเป็นทีมและทำงานต่อเนื่อง (Research programs) เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ใหญ่ที่มีผลกระทบ (Impact) สูงได้ โดยเฉพาะด้าน การแพทย์และสาธารณสุข ด้านการเพิ่มศักยภาพการผลิตอาหาร ยารักษาโรค เวชภัณฑ์ทางการแพทย์ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio-Economy) และ พัฒนาระบบบริหารจัดการ นวัตกรรมให้สามารถผลิต นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ได้ อย่างเป็นระบบ รวดเร็ว และปรับเปลี่ยนได้ทันเวลา

5

มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สู่สังคมโดยตั้งเป้าการเป็นมหาวิทยาลัยต้นแบบด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมเศรษฐกิจ และการสนับสนุนชุมชนสำคัญ (Societal Contributions) ภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



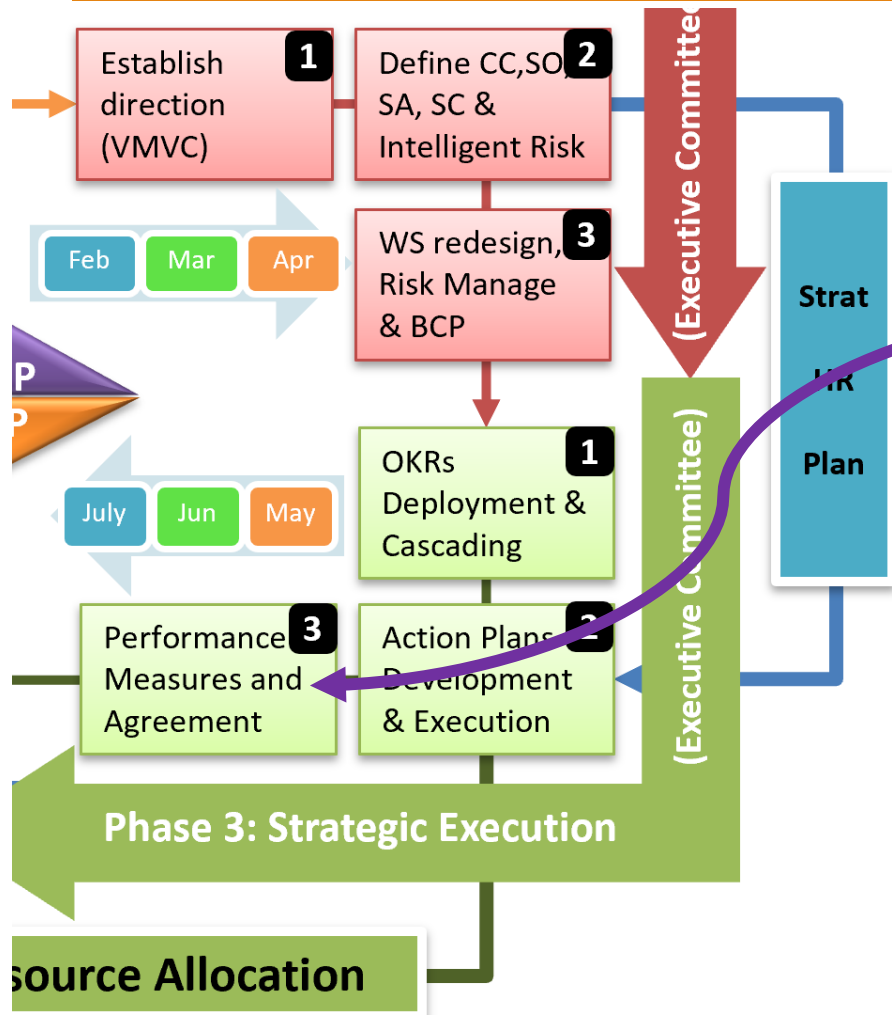
แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

หมายเหตุ 2.2ก(4) ในการจัดทำแผนด้านบุคลากรของสถาบัน ให้พิจารณาผลกระทบต่อบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน ตามลักษณะบุคลากร (Workforce demographics) ความหลากหลาย และสถานที่ทำงาน (เช่น การทำงาน ณ ที่ตั้งการทำงานจากระยะไกลและแบบผสมผสาน)

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

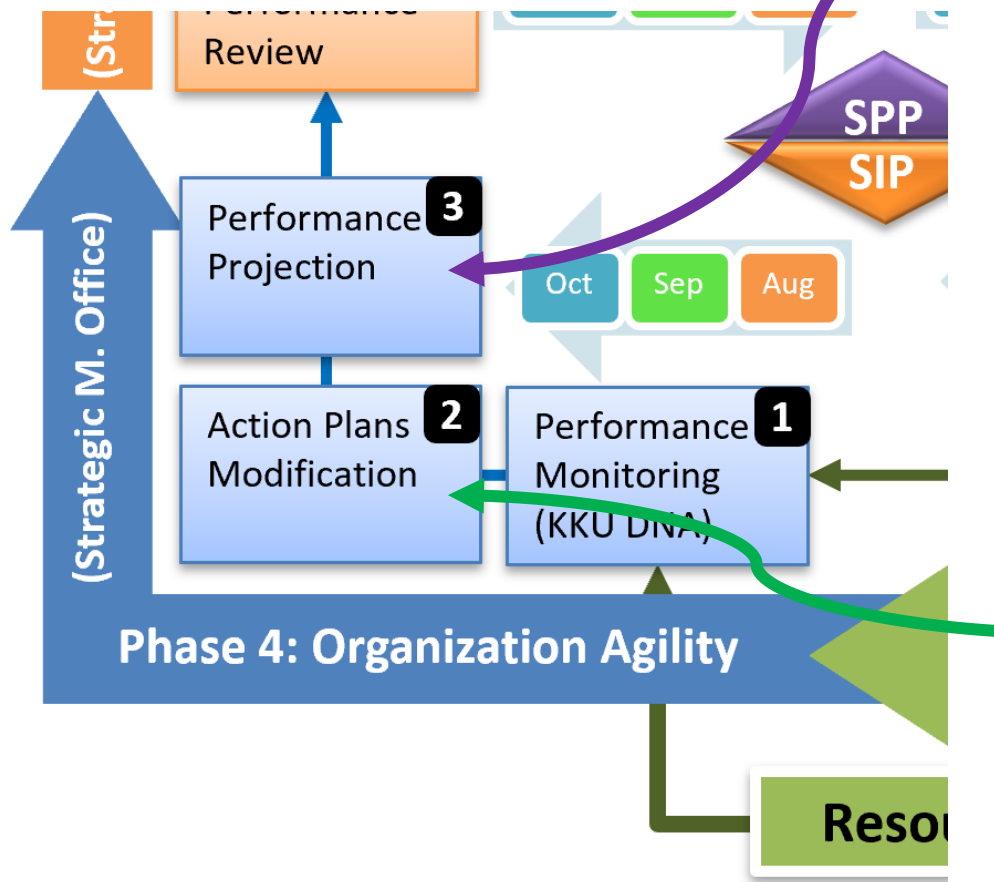


ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ
 มีอะไรบ้าง

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเหล่านี้เสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างไร
 (ตัววัดหรือตัวชี้วัดดังกล่าว ควรมีความสอดคล้องกับตัววัดหรือตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ)

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของ การวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือ กับสถาบันที่เปรียบเทียบกันได้ (คู่แข่ง) สถาบันพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

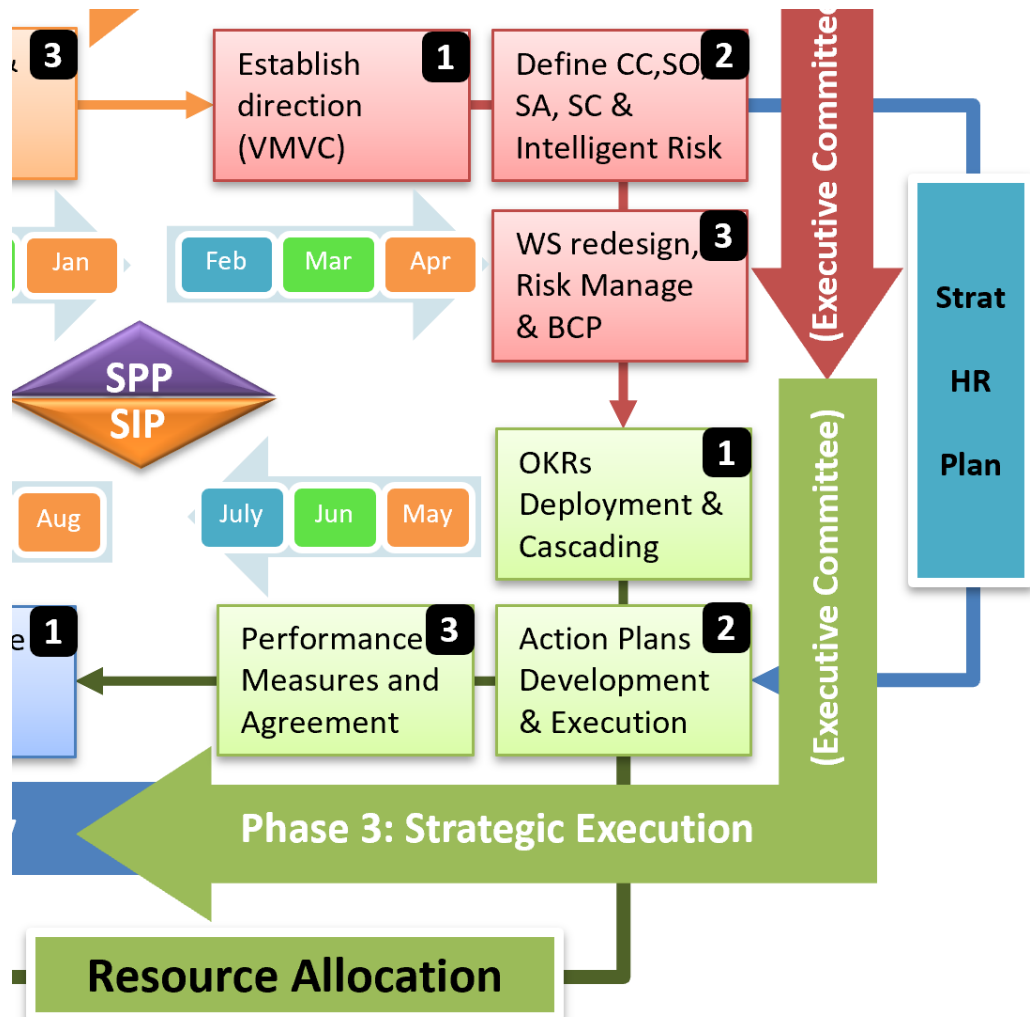
หมายเหตุ 2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ อาจพิจารณาถึง

- หลักสูตรและบริการฯ ใหม่
- การสร้างคุณค่าใหม่
- การเปลี่ยนตลาดและการเจาะตลาดใหม่
- กฎหมายใหม่ที่ใช้อยู่บังคับ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย มาตรฐานการศึกษาหรือการรับรองมาตรฐาน
- นวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
- กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรวิบายใน 4.1ข.

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการ และนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

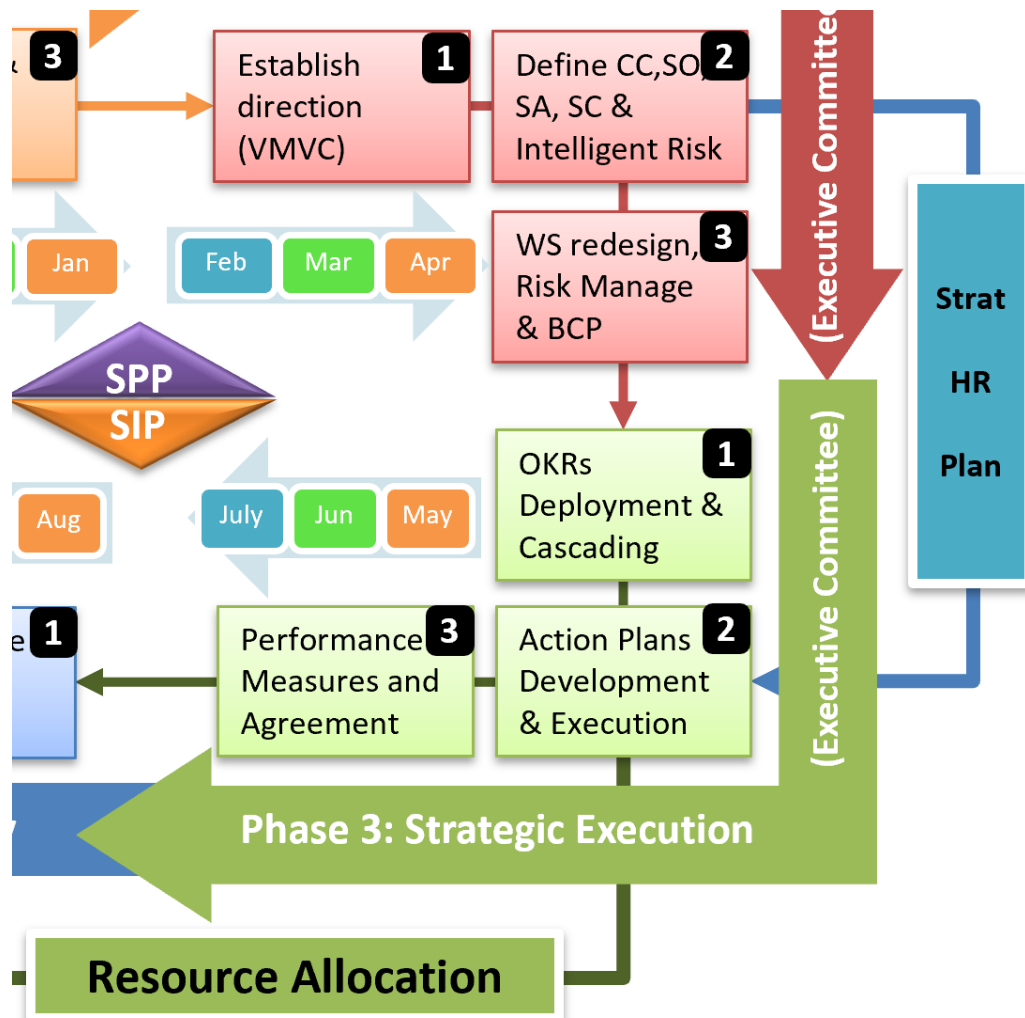


บริบทระดับมหาวิทยาลัย

1. OKRs deployment & cascading
 1. วิธีการเลือก การกำหนดตัวชี้วัด
 2. การถ่ายทอดตัวชี้วัด (จำนวน/ความเชื่อมโยง)
2. Action plans development & executions
 1. Top-down or Bottom-up
 2. องค์ประกอบมาตรฐาน
3. Performance measurements & agreement
 1. ผลกระทบของการประเมินผู้บริหาร และการติดตามผลลัพธ์สำคัญ

Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

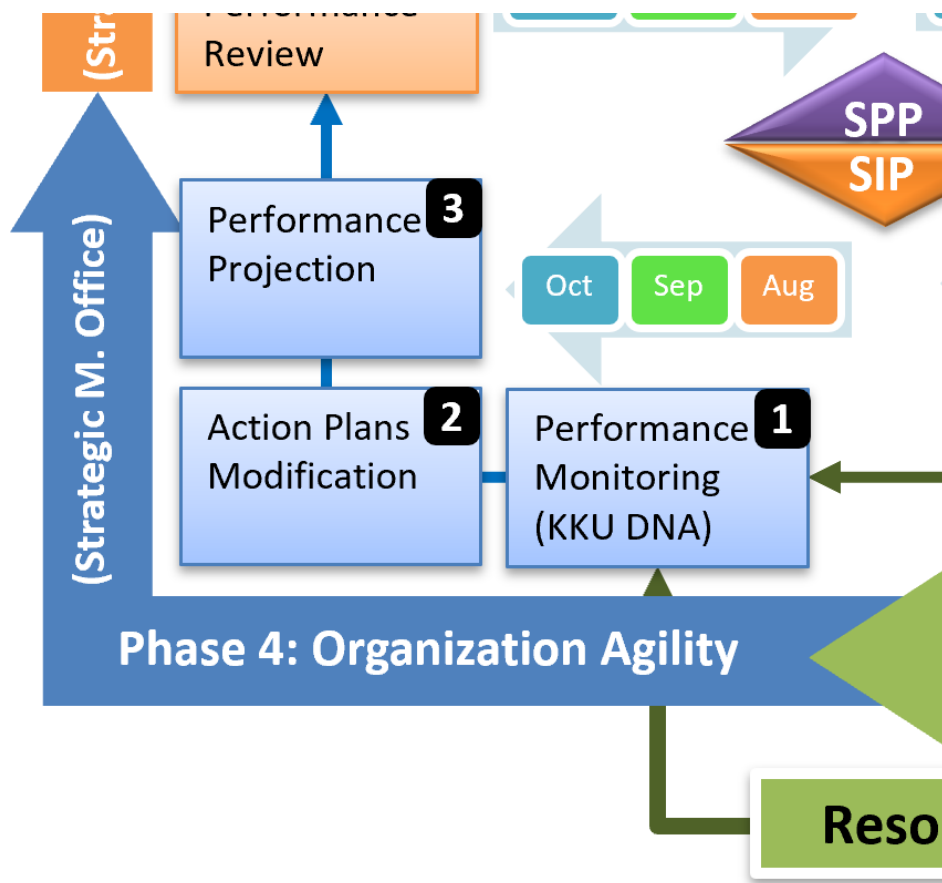


บริบทระดับมหาวิทยาลัย

1. Strategic HR
 1. จัดทำช่วงไหน จัดทำอย่างไร
 2. ความสอดคล้อง ความครอบคลุม
2. Resource allocations
 1. Prioritization
 2. Sufficient & sustainability

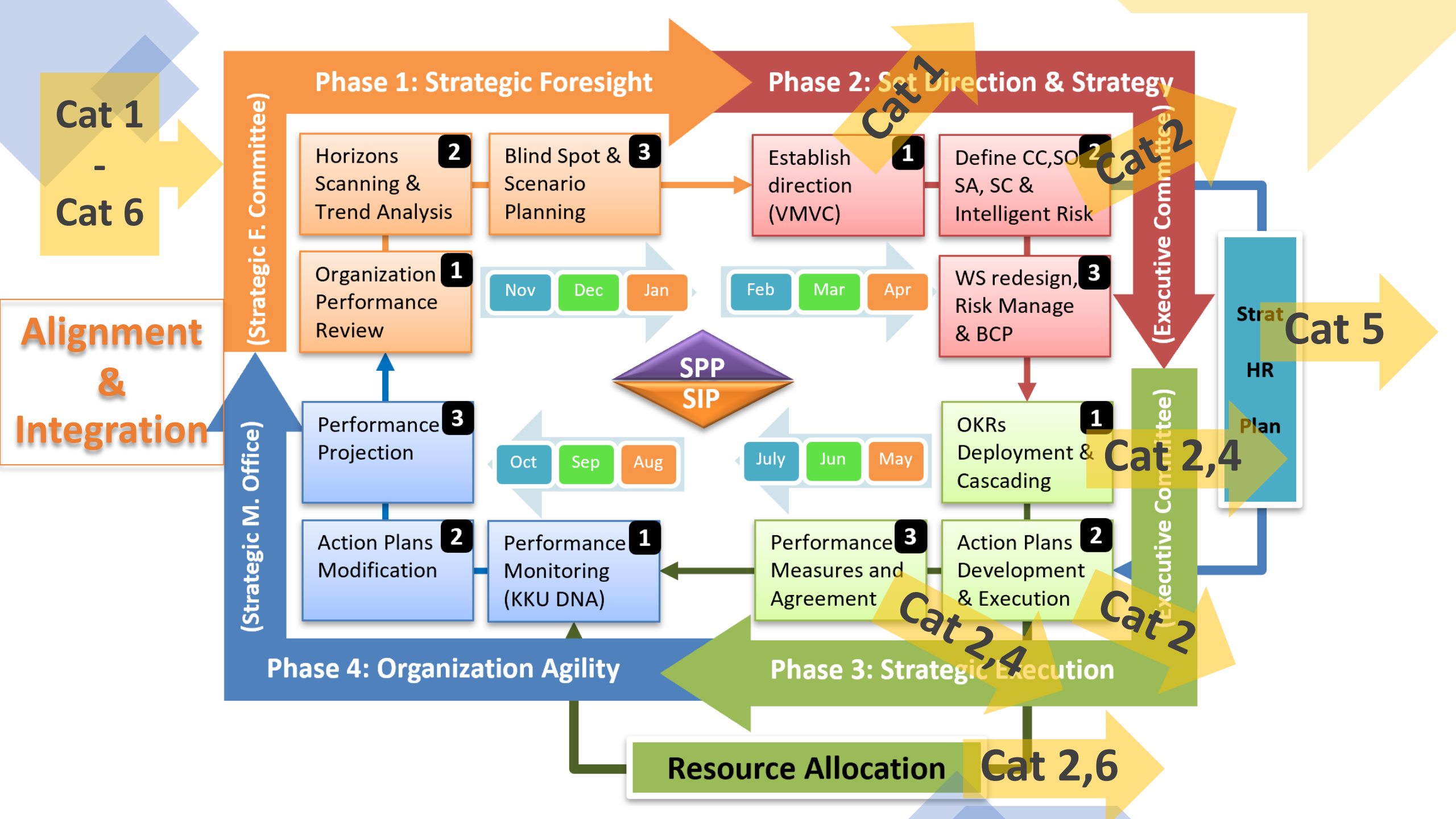
Criteria VS Concepts VS Tools: การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร



บริบทระดับมหาวิทยาลัย

1. Performance monitoring
 1. ระบบ และวิธีการ
 2. การวิเคราะห์ และกระบวนการติดตาม
2. Action plans modification
 1. When?
 2. How?
3. Performance projection
 1. วิธีการ
 2. นำมาใช้อย่างไร



Criteria VS Concepts VS Tools: Critical Issues facing today Organization

ความคล่องตัว ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและการพลิกโฉม

การคงอยู่ของบุคลากร

นวัตกรรม

ความหลากหลาย ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม และการเข้าถึง

ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของห่วงโซ่อุปทาน

การสร้างประโยชน์ให้สังคม ความยั่งยืน ของสิ่งแวดล้อม และระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน

ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยี

การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์



ขอบคุณครับ

Criteria VS Concepts VS Tools

- **ความคล่องตัว ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและการพลิกโฉม**
 - สามารถตอบสนองเรื่องเร่งด่วนหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับการดำเนินการในสถาบัน
 - สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และ/หรือ
 - จัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์
 - ความสามารถและความพร้อมที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสและภัยคุกคาม
 - การปรับกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนบุคลากร และกระบวนการทันทีที่จำเป็น
 - ระบบธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ
- **การคงอยู่ของบุคลากร**
 - วิธีที่สถาบันสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อให้คงอยู่กับองค์กรและเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น
 - วิธีที่ประเมินและปรับปรุงการสร้างความผูกพันและการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
 - องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องการคงอยู่ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ
 - ผลการดำเนินการของบุคลากรอย่างไร

Criteria VS Concepts VS Tools

- **นวัตกรรม**

โอกาสการสร้างนวัตกรรมจะเน้นอยู่ในโครงสร้างองค์กรและส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายอุปทาน นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงมีวิธีการอย่างไรที่จะเกื้อหนุนเรื่องนวัตกรรมด้วยการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อความสำเร็จและการมุ่งมั่นให้มีการปฏิบัติ และกำหนดให้นวัตกรรมรวมอยู่ในการวางแผนกลยุทธ์ และในการสนับสนุนบุคลากรให้พร้อมเสี่ยงโดยผ่านการนำโอกาสคุ้มเสี่ยงไปดำเนินการ

เกณฑ์นี้ยังถามว่า สถาบันพิจารณาและส่งเสริมให้เป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสีย ของความเสี่ยงอย่างรอบด้านอย่างไรเพื่อกระตุ้น สนับสนุน หรือนำผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรมมาใช้ รวมถึงวิธีที่สถาบันใช้ค้นหาโอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อให้มีหลักสูตรและบริการฯ กระบวนการ รูปแบบ ธุรกิจ (รวมถึงพันธมิตรเชิงกลยุทธ์) หรือตลาดที่ปรับเปลี่ยน หรือเป็นรูปแบบใหม่ ซึ่งอาจเป็นโอกาส ที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสี่ยงอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)

โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่ต้องประเมินอย่างรอบด้านและผลลัพธ์สุดท้ายของนวัตกรรม ดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

Criteria VS Concepts VS Tools

- ความหลากหลาย ความเสมอภาค การให้เข้ามามีส่วนร่วม และการเข้าถึง
- ความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของห่วงโซ่อุปทาน

ในเกณฑ์นี้ การบริหารจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาที่ระบุไว้ในด้าน
สิทธิภาพของการปฏิบัติการ ทั้งยังคงจุดเน้นเรื่องผู้ส่งมอบเพื่อเรื่องต่อไปนี้

- ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการและความร่วมมือไปในแนวเดียวกัน
- ลดความเสี่ยงรวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว
- วัดและประเมินผลการดำเนินการ
- กำหนดและส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- เน้นความสำเร็จของกลยุทธ์ และ
- เพิ่มความมั่นใจต่อบทบาทและความรับผิดชอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

Criteria VS Concepts VS Tools

- การสร้างประโยชน์ให้สังคม ความยั่งยืน ของสิ่งแวดล้อม และระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

เกณฑ์นี้ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมผ่านกรอบของเกณฑ์และการมองผ่านเลนส์เรื่องการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืนที่เน้นด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล (Environment, Social, Governance: ESG) โดยไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว และให้ความสำคัญต่อการนำประเด็นเรื่องประโยชน์ของสังคมให้อยู่ในกลยุทธ์และการปฏิบัติการของสถาบัน ทั้งยังรวมถึงการปกป้องสิ่งแวดล้อม การช่วยระบบสังคมและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน รวมทั้งการสนับสนุนและทำให้ชุมชนที่สำคัญเข้มแข็งขึ้น

เกณฑ์นี้ยังเน้นถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อหลักสูตรและบริการฯ ของสถาบันซึ่งเกินกว่าเพียงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Environmental Stewardship) ซึ่งผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความต้องการมากขึ้นเรื่อย ๆ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (The United Nations Sustainable Development Goals) เป็นแหล่งข้อมูลที่จะให้แนวคิดแก่องค์กรเพื่อดำเนินการให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี

Criteria VS Concepts VS Tools

• ระบบดิจิทัลและเทคโนโลยี

เกณฑ์นี้ถามผู้นำดังนี้

- ผู้นำพิจารณาถึงความจำเป็นเรื่องนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีอย่างไร
- การวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณาถึงเทคโนโลยีที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างไร
- สถาบันเตรียมคณาจารย์/บุคลากร/พนักงานเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างไร และ
- สถาบันนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานอย่างไร

นอกจากนี้ เกณฑ์ยังเน้นถึงความจำเป็นที่ต้องมีความคล่องตัวในเรื่องต่อไปนี้

- เมื่อเกิดการพลิกโฉมทางเทคโนโลยี
- เมื่อต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและบนเว็บในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน
- เมื่อต้องใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ และการจัดการความรู้

Criteria VS Concepts VS Tools

- การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

เกณฑ์นี้เน้นความตระหนักรู้ถึงภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นกับ

- ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- บทบาทของคณาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและผู้ส่งมอบในด้านการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ความจำเป็นที่ต้องกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการเพื่อให้ปลอดภัย และ
- ความจำเป็นที่จะต้องใส่ใจเรื่องการป้องกันภัย การตรวจสอบ การตอบสนองและการกู้คืนสู่สภาพปกติ

หมายเหตุ สถาบันที่สนใจอาจศึกษาเพิ่มเติมจากมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น NIST's Framework Improving Critical Infrastructure Cybersecurity

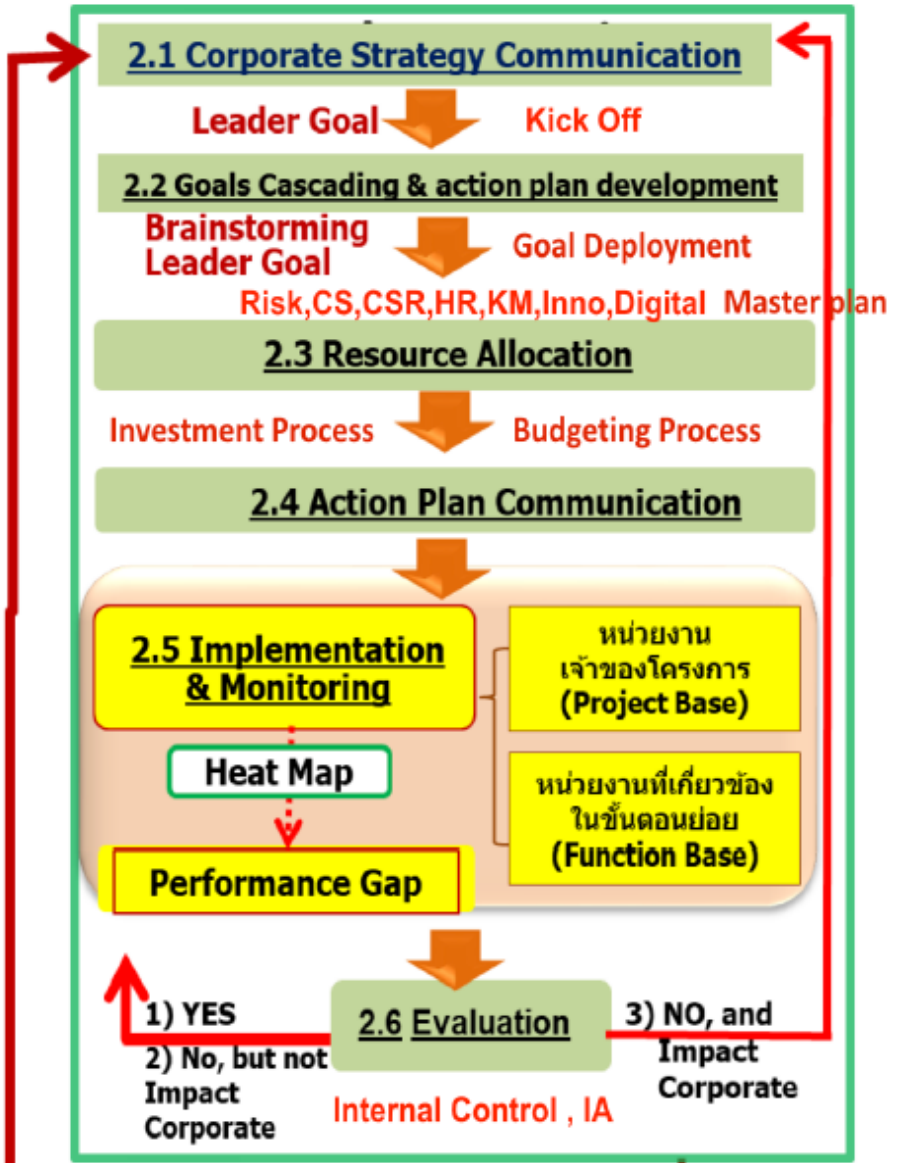
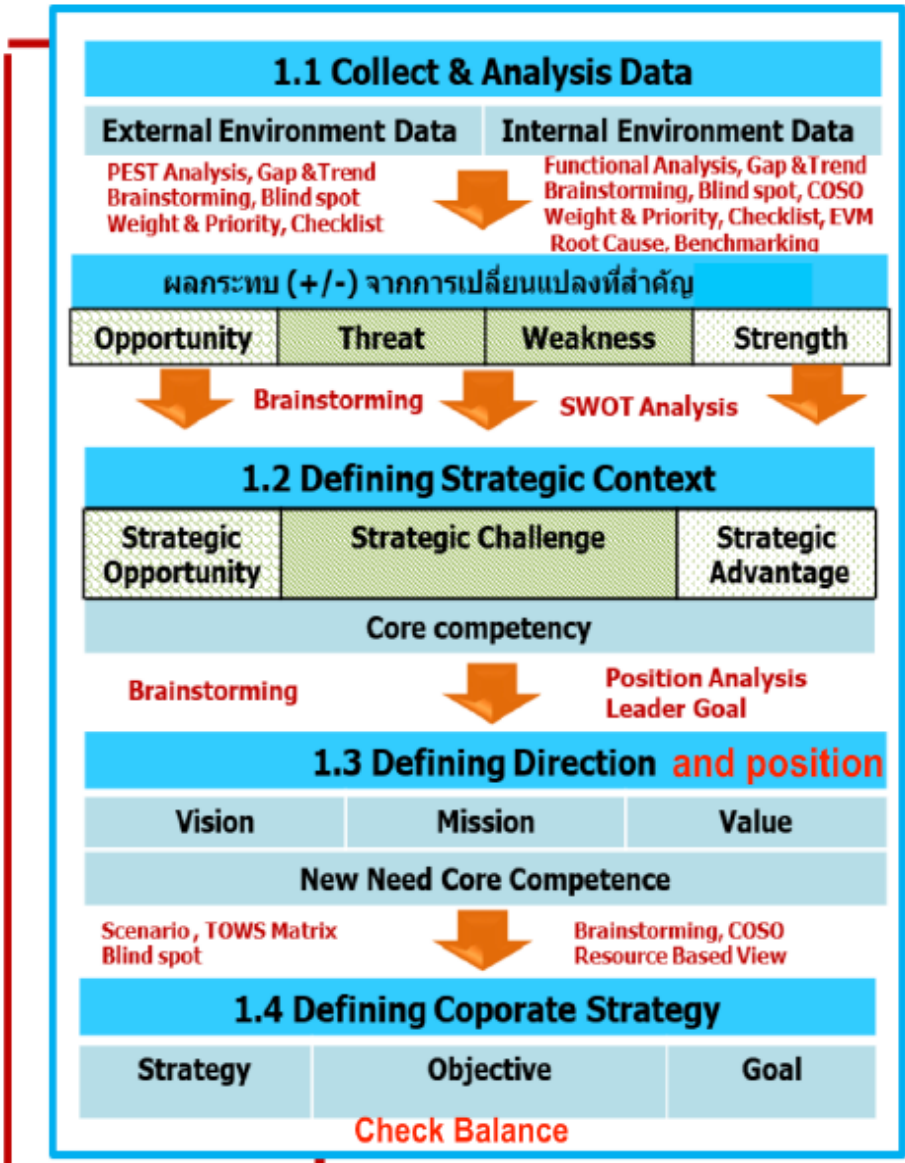
หมวด 2 กลยุทธ์

กิตติพงศ์ เตมียะประดิษฐ์



- **2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์**





Transformation Change Need Work System Redesign

Process 3 Review Process & Strategy

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์?

FIGURE 2.1-2 KEY QUESTIONS IN THE STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS

WHERE TO PLAY—Which customers? Which segments? Which geographies? Which products? Where on the value chain?

HOW TO PLAY—How much focus on each decision of where to play versus the other? What degree of strategic alliance at each step of the value chain (Solo, contractual, majority or minority position, joint venture)? What value proposition to each customer segment?

WHAT RESOURCES ARE NEEDED TO PLAY—What capabilities do we need? What processes do we need? What is the ideal organizational structure? What skills do we need?

WHEN TO PLAY—When is the right time to make our move?

หมายเหตุ 2.1 คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความให้กว้าง กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่
สิ่งต่อไปนี้

- การเพิ่มหลักสูตรและบริการฯ ใหม่
- บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มผู้เรียนใหม่ กลุ่มที่เปลี่ยนไปหรือกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ
- นิยามหรือกำหนดนิยามใหม่ถึงบทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (เครือข่ายคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชน และสถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษาที่มีโอกาสเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ)
- การหาคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่หรือกำหนดบทบาทใหม่
- การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถาบัน
- การสร้างสมรรถนะหลักใหม่ของสถาบัน
- การได้มาและการเข้าสู่บริการใหม่เพื่อเพิ่มการเข้าถึง เพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุน
- การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่และอาสาสมัคร
- การมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS) องค์กรวางแผนกลยุทธ์อย่างไร? ครอบคลุมเวลาของการวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ? กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร, การจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change initiatives), และความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรอย่างไร ?

Figure 2.1-1 Strategic Planning Process

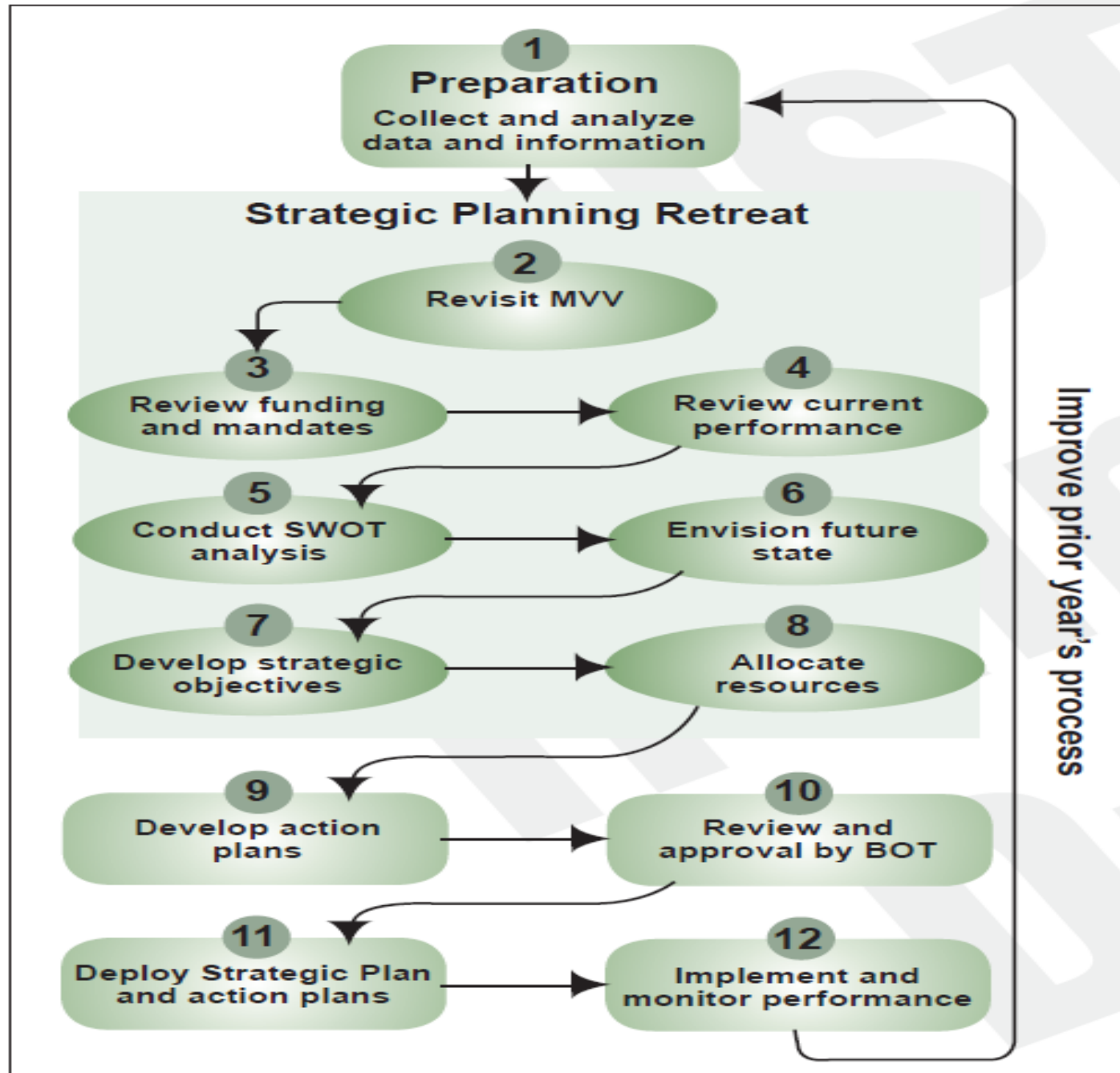


Figure 2.1-1 Strategic Planning Process (continued on page 7)

| Step | Process Step | Details of Process Steps | Participants | Calendar Time |
|-------------|--------------------------------------|---|--|----------------------------|
| 1 | Preparation | To provide a disciplined approach to strategic planning, a writer and facilitator are selected. The writer is selected from employees or volunteers. Basic responsibilities of the writer include attending all of the planning meetings, gathering the information and data developed in the process, and writing a draft document that is presented to board members in step ten. The facilitator is selected from the board or community leadership and is responsible for deploying an effective process. | Executive Director and Board Chair | November |
| 2 | MVV | The Retreat Committee reviews the MVV. The Executive Director reviews the annual Community Needs Assessment (developed by the Ways of Connection), which guides the MVV discussion. An abbreviated version of the “hedgehog concept” (see Glossary) is used to gather participants’ perceptions of the organization, SF’s most passionately held values, and areas in which it excels (its strategic advantages). Resource drivers are examined and updated. | Retreat Committee: Senior Leaders, Board Committee Chairs, a Member Agency Representative, Community Leadership, a Volunteer, and a Donor Representative | December (Two-day retreat) |
| 3 | SWOT Analysis and Environmental Scan | The Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis is the central method used in this step. The SWOT ensures that the SPP addresses and analyzes data and information relative to the organization’s operations (e.g., state award feedback reports); shifts in the economic, legal, political, market, and competitive environments (e.g., customer satisfaction surveys); and regulatory issues and changes in technologies (e.g., new regulatory issues relative to U.S. nutritional guidelines). Potential blind spots are identified. The facilitator works with the Retreat Committee to prioritize the information generated by the SWOT through a consensus-building, multivoting technique. | Retreat Committee | December (Two-day retreat) |
| 4 | Review of Funding Mandates | This step is a review of the mandates that may exist from SF’s corporate contributors, donors, and regulating bodies. Mandates considered are those whose scope and severity are such that not meeting them may affect SF’s funding, reimbursement, and subsequently its ability to sustain operations. | Executive Director, Senior Leaders, Retreat Committee | December (Two-day retreat) |
| 5 | “Current State” Performance Analysis | Utilizing SF’s Balanced Plate Scorecard (Figure 4.1-1), a performance analysis is conducted by the Retreat Committee. Using the priorities established in the SWOT, SF identifies and lists gaps in current performance. | Retreat Committee | December (Two-day retreat) |
| 6 | “Future State” Brainstorming | In this step, using the information and data gathered in the previous two steps, appreciative inquiry (AI) is used to develop the “Future State” of the organization. The Retreat Committee identifies the best times during the best circumstances in SF’s past, assesses what worked best then, and envisions what the committee wants in the “Future State.” The committee then constructs a plan to work toward SF’s overall vision of a hunger-free Iowa heartland. Ideas and projections are grouped using affinity diagramming. This step is where the Retreat Committee’s job ends. | Retreat Committee | December (Two-day retreat) |

Figure 2.1-1 Strategic Planning Process (continued from page 6)

| Step | Process Step | Details of Process Steps | Participants | Calendar Time |
|-------------|---|--|---|----------------------|
| 7 | Development of Strategic Objectives, Goals, and Time Frames | At a separately scheduled session, the senior leaders and board committee chairs meet to establish strategic objectives, along with key indicators, goals, and time frames required to support the achievement of the objectives. This executive planning session uses the information gathered in steps three through six, and the MVV is kept at the center of this step. Throughout the development of the objectives and goals, SF's senior leaders ensure that actions are consistent with the MVV. The facilitator's job is to maintain consensus and alignment with the MVV. In addition, during this step, priorities for breakthrough improvement are identified. | Senior Leaders, Board Committee Chairs | December |
| 8 | Resource Allocation | The Executive Director, with assistance from the senior leaders, develops the annual fiscal and capital budgets to support the objectives and goals established in step seven. The Finance/Audit Committee reviews the budgets and an outline of resources needed to support the Strategic Plan. Resources are allocated through a recommendation for action by the Finance/Audit Committee, and the budgets are presented to the entire board in February. | Senior Leaders and Board | January |
| 9 | Action Planning | Action plans are developed to support the success of the strategic objectives. The PDCA Process (Figure 6.1-3) is used to develop the plans. SF employees and Des Couers community leaders, who also serve as SF volunteers, are assigned specific action plans to champion. Each action plan and champion is assigned to a committee of the board for oversight and accountability. In addition, comparative data to measure performance are selected. | Senior Leaders, Employees, Community and Volunteer Leadership | February |
| 10 | Board Approval | The Strategic Plan, resource outline, and action plans, along with the annual fiscal and capital budgets, are presented to the entire board for approval. | Senior Leaders and Board | February |
| 11 | Strategic Plan and Action Plan Deployment | The action plans are deployed into all elements of SF through several communication methods (see Figure 3.1-2). | All Employees and Volunteers | January–February |
| 12 | Strategic Plan Monitoring | The Executive Director updates the board on the status of the Strategic Plan; this update is a regular part of the board's agenda. The champions for action plans make quarterly reports to the committees of the board. | Senior Leadership | January–February |

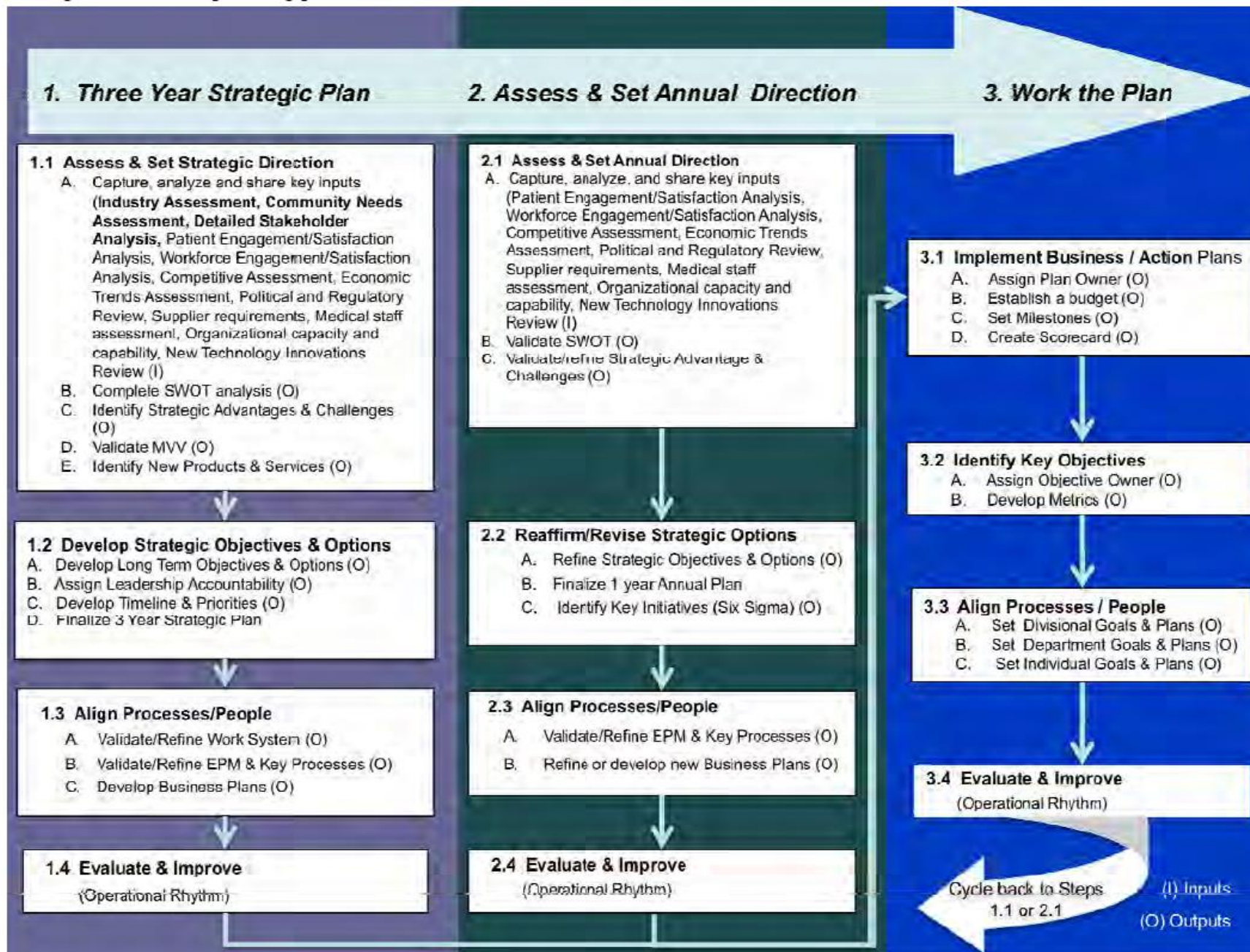


Figure 2.1-1 Strategic, Annual, and Business Planning Processes

| | |
|----------------------|---|
| Up Until 1997 | Annual budget planning drove strategy and fund allocations |
| 1998 | Systematic and fact-based strategic planning process deployed |
| 1999 | TriView Trust Teams provide input on customers and associates at offsite meeting |
| 2000 | Key suppliers and partners are invited to provide input into the Strategic Planning Process |

Figure 2.1-2 Cycles of Refinement in the Strategic Planning Process

(2) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations) ขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์? องค์กรพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร?

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- การเปลี่ยนแปลงและภาวะชะงักงันที่อาจมีในด้านกฎระเบียบข้อบังคับและสภาพแวดล้อมภายนอก, รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ, ภัยคุกคาม, หรือภาวะฉุกเฉินอื่น ๆ
- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์, บริการ, และการปฏิบัติการ, หรือตลาดขององค์กร
- จุดบอดที่อาจมีในด้านสารสนเทศและข้อมูลขององค์กร
- ข้อจำกัดหรือภาวะชะงักงันที่อาจมีในด้านอุปทาน (Supply limitations or disruptions)
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อองค์กรและความจำเป็นที่อาจมีในการปรับรูปแบบ (reinvention) หรือพลิกโฉม (transformation) อยู่เสมอ.

Educational Strategic Challenges

- Changing demographics and competition
- An expanding, decreasing, or changing student population
- Diminishing student retention, persistence, or completion
- Your operational costs
- A decreasing local and state tax base or educational appropriation
- The introduction of new or substitute programs or services
- Rapid technological changes
- The availability of a skilled workforce
- The retirement of an aging workforce
- Turnover in senior leadership
- Economic conditions
- Data and information security, including cybersecurity
- New competitors entering the market
- State and federal mandates

Educational Strategic Advantages

- Reputation for educational program and service quality
- Leadership in education innovation
- Recognition for services to students
- Image or brand recognition
- Agility
- Digital leadership and technology integration
- Reputation for quality
- Environmental (“green”) stewardship
- Societal contributions and community involvement

หมายเหตุ 2.1 ก (3) การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่งเพื่อสร้างสารสนเทศที่นำไปใช้สร้างกลยุทธ์ ถือว่าเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญ ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และตลาด
- ความคาดหวัง โอกาส และความเสี่ง
- ความเสี่งและโอกาสในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ รวมทั้งประเด็นอื่น ๆ
- สมรรถนะหลักของสถาบัน
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการของสถาบันในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันที่เปรียบเทียบกับันได้
- การปฏิรูปการศึกษา
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่น ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อหลักสูตรและบริการฯ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติของสถาบัน รวมทั้งอัตรา การสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือ กิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความสามารถของสถาบันในการป้องกันและตอบสนองต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและเครือข่าย อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน

| Key Factors Reviewed | Examples of Types of Data and Information Collected | Sources |
|--|--|---|
| Student/stakeholder/market needs, expectations, and opportunities | Requirements, listening/learning methods, IPM findings, higher education requirements, local demographic trends, real estate/business growth | Student and Stakeholder Requirements Determination Process (Figure 3.1-2), listening/learning methods (Figure 3.1-3), IPM Process (Figure 3.2-3), HEC, Chamber reports |
| Compet. environment, capabilities relative to competitors and comparable orgs. | Student achievement/assessment, school academic and operational performance indicators; student/stakeholder and employee satisfaction; financial, risk mgmt., and safety performance | ASDE, ASBE, USEA, USAEP, AAEP, SAT; ESC meetings (3.2b[3]); USSBO; Baldrige state/national recipients; Benchmarking Process reports (4.1a[2]) |
| Education reform and technical changes | NCLB, federal/state reforms, technology use to enhance classroom learning/operations and promote KM practices | Conferences, meetings with officials, press releases, Web sites, KM grant reports |
| Strengths/weaknesses, including faculty/staff and other resources | District self-assessment findings, Education Planning and Deployment Process (5.2a[1]), labor shortages and requirements, leadership change, building and renovation needs | Baldrige self-assessment, SIPs, Diversity Team findings (5.1a[2]), PMP (5.1b), Education Planning and Deployment Process (Figure 5.2-1), labor union newsletters/meetings |
| Redirection of resources | Action plan progress, academic achievement | Leadership performance reviews (1.1c[1]) |
| Capability to assess student learning and development | Classroom/school/state/federal student academic achievement data, CEP progress, AYP | Leadership performance reviews (1.1c[1]), regional superintendent reports, results assessment (Figure 6.1-1) |
| Risks (budgetary, societal, ethical, regulatory, other) | State budget forecast, audit/inspection performance, ethical behavior data (Figure 1.2-2), NCLB/state compliance, Safe Schools Act compliance | School Board Finance Planning Committee findings; audit reports; Safety Team, Social Responsibility and Compliance Team, and Community Support Team reports |
| Changes in economy | Ed. funding patterns, economic trends/forecasts | Federal/state budget analyses/forecasts |
| Partner/supplier information | Partner performance, UA admissions changes | Supplier report card (6.2a[4]), HEC, meetings with UA |

Figure 2.1-2 SPP Key Factors Reviewed and Examples of Types of Data and Information Collected

Figure 2.1-2, Strategic Planning Analyses and Inputs

| Key Factors | Analysis and Input Examples | Responsibility (Frequency) |
|--|--|--|
| Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats | SWOT Analyses (LG/section/depart planning sessions) HR Strategic Plan; Capital Plan Baldrige Assessment and Feedback Analysis Benchmarking and Best Practices | EC/LG/Sections/Departments (annual) HR, Finance (annual) EC/LG (annual) Benchmarking Committee (quarterly) |
| Shifts in Technology; Healthcare Markets; Competitive and Collaborative Environments; and Regulatory Environment | Customer Relationship Management (CRM) Reports Health Care Industry Reports; Trends Research Technology Advancement Assessment; IM Plan Vendor Consultations, Conference Attendance Demographic, Utilization, and Physician Need Analyses Market Research/Focus Group/Community Needs Studies Patient/Customer Satisfaction Surveys and Complaint data Market Share Analyses; Competitor Research/Database Regulatory/Legislative Analysis Joint Commission, NCQA, Other Regulatory Assessments | CRM Committee (quarterly) Marketing (monthly); Planning (ongoing) Planning (annual); IS (annual) Departments, LG (annual, ongoing) Planning (annual, ad-hoc) Planning, Mktg, Comm Advoc (annual) CRD (annual, qtrly, monthly, weekly) Planning (annual, quarterly) VP Comm Advocacy (annual, bimthly) Readiness Teams (ongoing) |
| Organizational Sustainability; Continuity in Emergencies | Long-Range Financial Forecast (including "what-ifs") Emergency Operations Plan; Capital Plan Contingency and Backup Plans | Finance (annual) Disaster Committee; Finance (annual) Department, Plan Owners |
| Ability to Execute Strategic Plan | Resource Allocation Process System-Level Action Plans; HR, EOC, PI, IM Plans Variance Reporting by Cost Center Dashboard, Report Card, and Action Plan Review | VPs (annual) EC, HR, Facil. Mgmt, IMAC (annual) VPs, LG (monthly) VPs, LG (quarterly) |

TOWS Matrix

| EXTERNAL FACTORS (EFAS) INTERNAL FACTORS (IFAS) | Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal</i> strengths here | Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal</i> weaknesses here |
|--|--|--|
| Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here | SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities | WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses |
| Threats (T) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here | ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats | WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats |

TOWS Matrix for Volkswagen

| | | |
|--|--|--|
| | <p><u>Internal Strengths:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strong R & D and Engineering 2. Strong Sales and Service Network 3. Efficient Production/Automation Capabilities | <p><u>Internal Weaknesses:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Heavy Reliance on One Product (Although Several Less Successful Models were Introduced) 2. Rising Costs in Germany 3. No Experience With U.S. Labor Unions if Building Plant in the U.S. |
| <p><u>External Opportunities:</u> (Also Consider Risks)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Growing Affluent Market Demands More Luxurious Cars with Many Options 2. Attractive Offers to Build an Assembly Plant in U.S. 3. Chrysler and American Motors Need Small Engines | <p><u>SO:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Develop and Produce Multiproduct Line with Many Options, in Different Price Classes (Dasher, Scirocco, Rabbit, Audi Line) (O₁ S₁ S₂) 2. Build Assembly Plant Using R & D, Engineering, and Production/Automation Experience (O₂ S₁ S₃) 3. Build Engines for Chrysler and AMC (O₃ S₃) | <p><u>WO:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Develop Compatible Models for Different Price Levels (Ranging from Rabbit to Audi Line) (O₁ W₁) 2. To Cope with Rising Costs in Germany, Build Plant in U.S., Hiring U.S. Managers with Experience in Dealing with U.S. Labor Unions (O₂ W₂ W₃) |
| <p><u>External Threats:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exchange Rate: Devaluation of Dollar in Relation to Deutsche Mark (DM) 2. Competition from Japanese and U.S. Automakers 3. Fuel Shortage and Price | <p><u>ST:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reduce Effect of Exchange Rate by Building a Plant in the U.S. (T₁ T₂ S₁ S₃) 2. Meet Competition with Advanced Design Technology - e.g. Rabbit (T₂ T₃ S₁ S₂) 3. Improve Fuel Consumption Through Fuel Injection and Develop Fuel Efficient Diesel Engines (T₃ S₁) | <p><u>WT:</u></p> <p>A. Overcome Weaknesses by Making Them Strengths (Move Toward OS Strategy)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reduce Threat of Competition by Developing Flexible Product Line (T₂ W₁) <p>B. Possible Options <i>not</i> Exercised by VW:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Engage in Joint Operation with Chrysler or AMC 2. Withdraw From U.S. Market |

What are Blind Spots?

- *Blind spots are arising from incorrect, incomplete, obsolete, or biased assumptions or conclusions that cause gaps, vulnerabilities, risks, or weaknesses in your understanding of the competitive environment and strategic challenges your organization faces.*
- *Blind spots may arise from new or replacement offerings or business models coming from inside or outside your industry (as you currently define it).*

Blind Spot Traps

Seven common traps that lead to blind spots

- 1. Seeing what we expect to see*
- 2. Misjudging industry boundaries*
- 3. Failing to identify emerging competition*
- 4. Falling out of touch with customers*

Blind Spot Traps

Seven common traps that lead to blind spots

5. Overemphasizing competitors' visible competence

6. Allowing organizational taboos or prohibitions to limit our thoughts

7. Relying on history

Blind Spot Identification

- 1. Explore upcoming technologies*
- 2. Assess global trends*
- 3. Get out of your comfort zone*
- 4. Seek employee input broadly*
- 5. Talk to your customers*
- 6. Broaden your field of view*

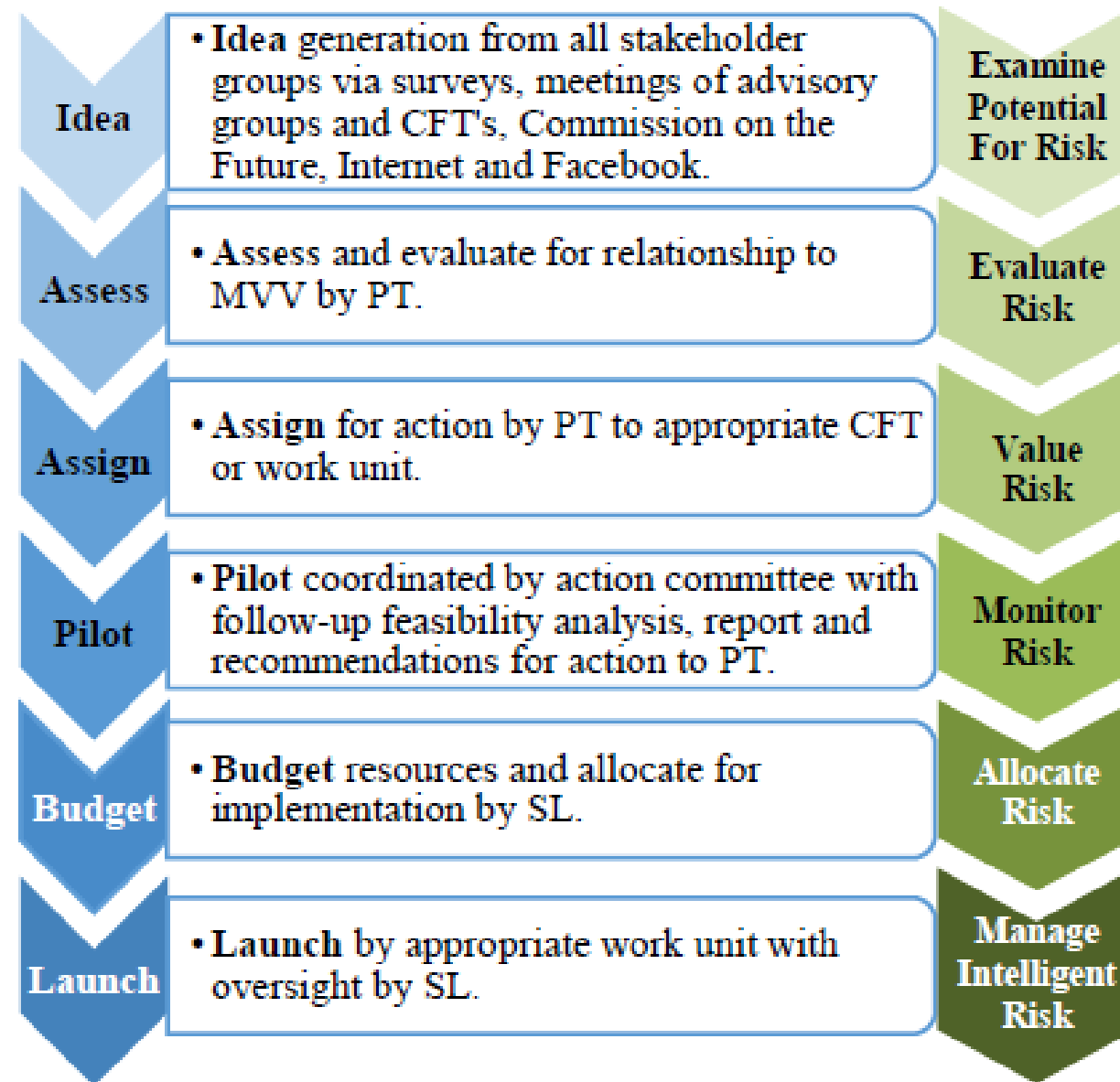
(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และ โอกาสคุ้มเสี่ยง (STRATEGIC OPPORTUNITIES and INTELLIGENT RISKS) องค์กรระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างไร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นโอกาสคุ้มเสี่ยงที่จะนำไปดำเนินการ (INTELLIGENT RISKS to pursue) ?

Prioritize Risks

Exhibit 6: Illustrative Combined Risk and Opportunity Map

| | Impact | | | | | | | | | |
|------------|---------------|-----------|------------|------------|------------|------------|--------|----------|--------|---------|
| | Opportunities | | | | | Risks | | | | |
| Likelihood | Extreme | Major | Moderate | Minor | Incidental | Incidental | Minor | Moderate | Major | Extreme |
| Frequent | Dark Blue | Dark Blue | Dark Blue | Dark Blue | Blue | Yellow | Red | Red | Red | Red |
| Likely | Dark Blue | Dark Blue | Dark Blue | Blue | Blue | Yellow | Yellow | Red | Red | Red |
| Possible | Dark Blue | Dark Blue | Blue | Blue | Light Blue | Green | Yellow | Yellow | Red | Red |
| Unlikely | Dark Blue | Blue | Blue | Light Blue | Light Blue | Green | Green | Yellow | Yellow | Red |
| Rare | Blue | Blue | Light Blue | Light Blue | Light Blue | Green | Green | Green | Yellow | Yellow |

Figure 6.1-2 Innovation and Risk Management Process



(4) การจัดจ้างผู้รับจ้างภายนอก และ สมรรถนะหลักขององค์กร (Outsourcing and CORE COMPETENCIES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และคู่ความร่วมมือ ? การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์, สมรรถนะหลักขององค์กร, และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือที่มีศักยภาพ อย่างไร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นขององค์กร ?

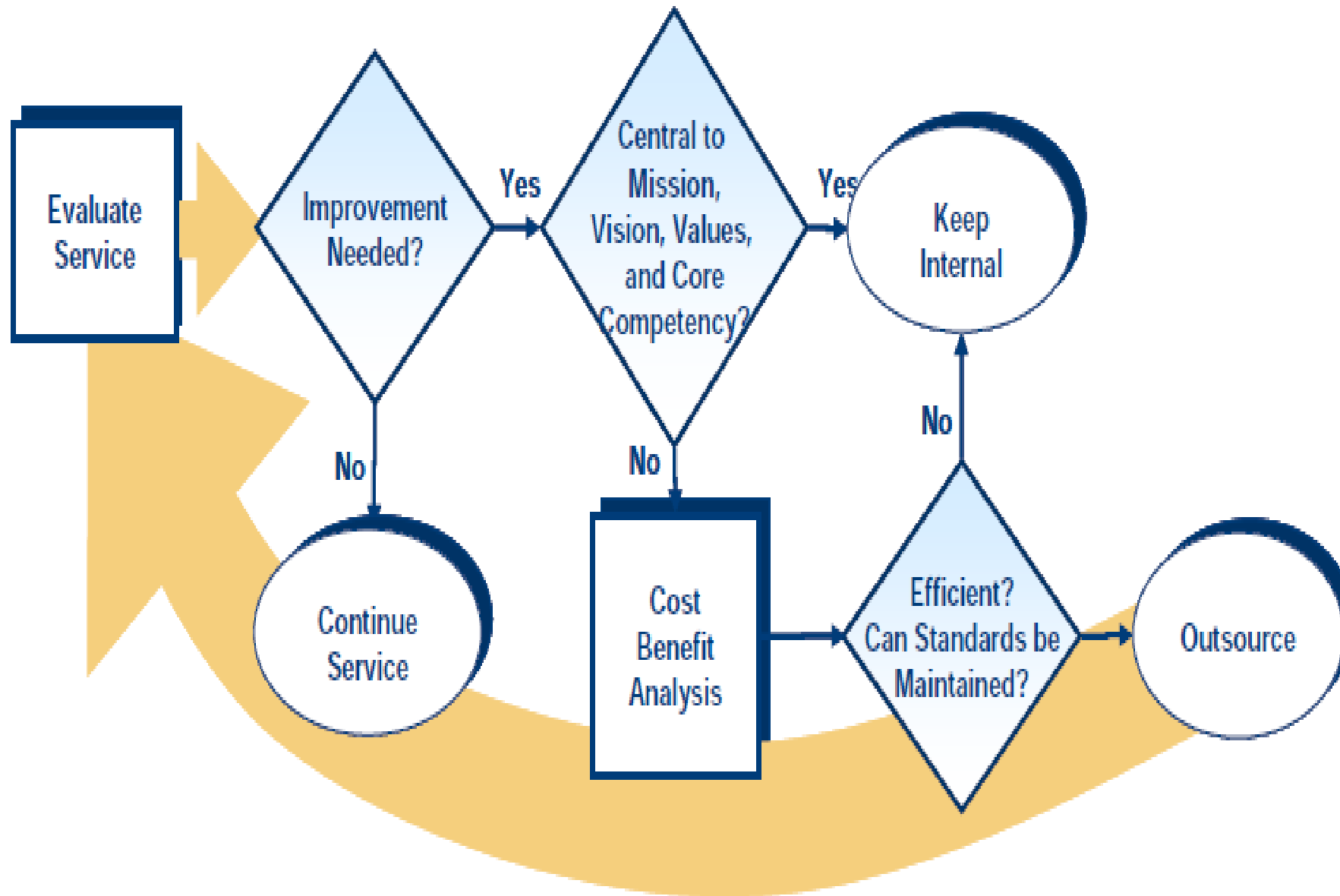


Figure 6.1-3: Outsource Decision Process

Figure 6.1-2 Dynamic Partnership Model

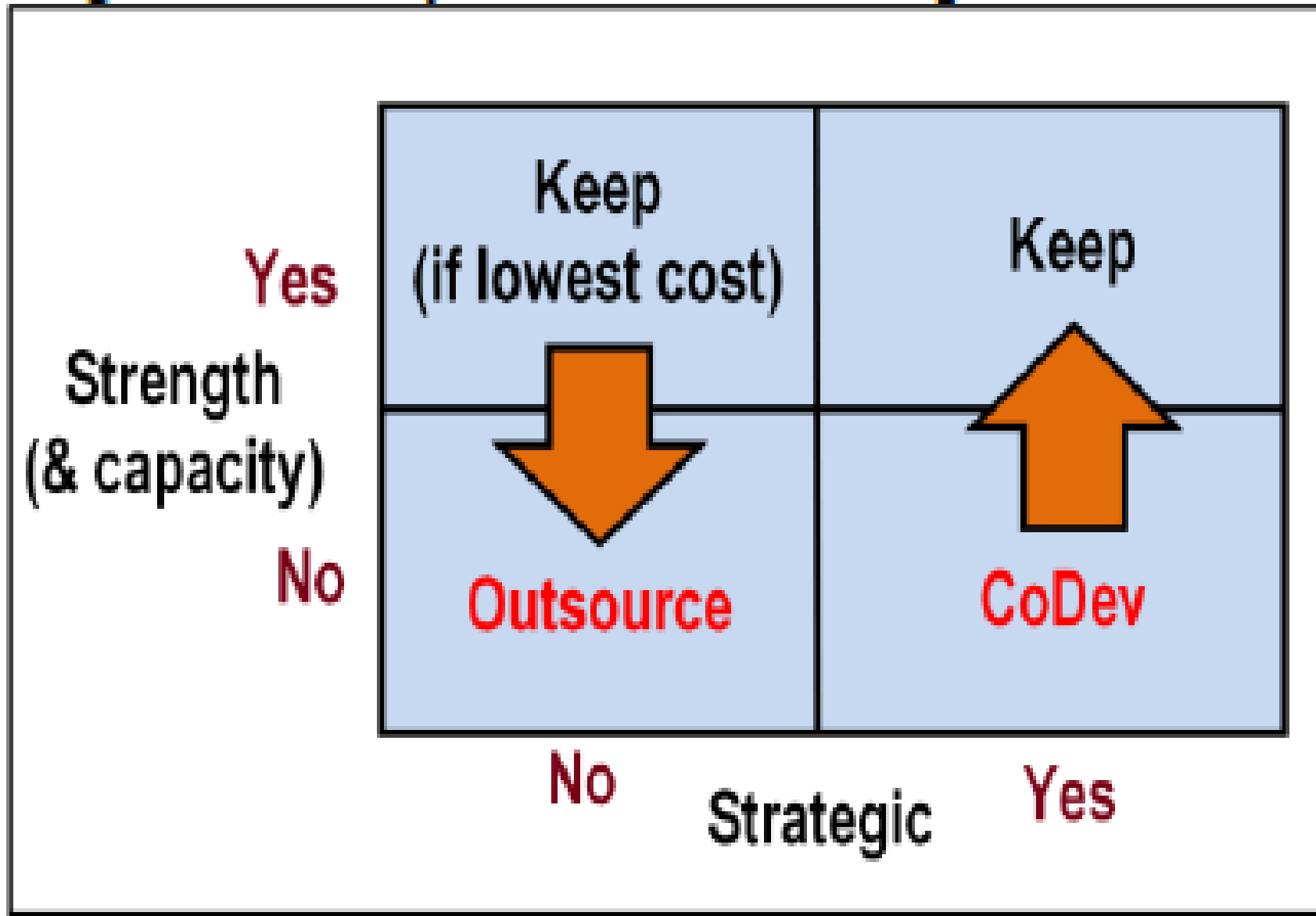


Figure 2.1-4 Work Systems Model

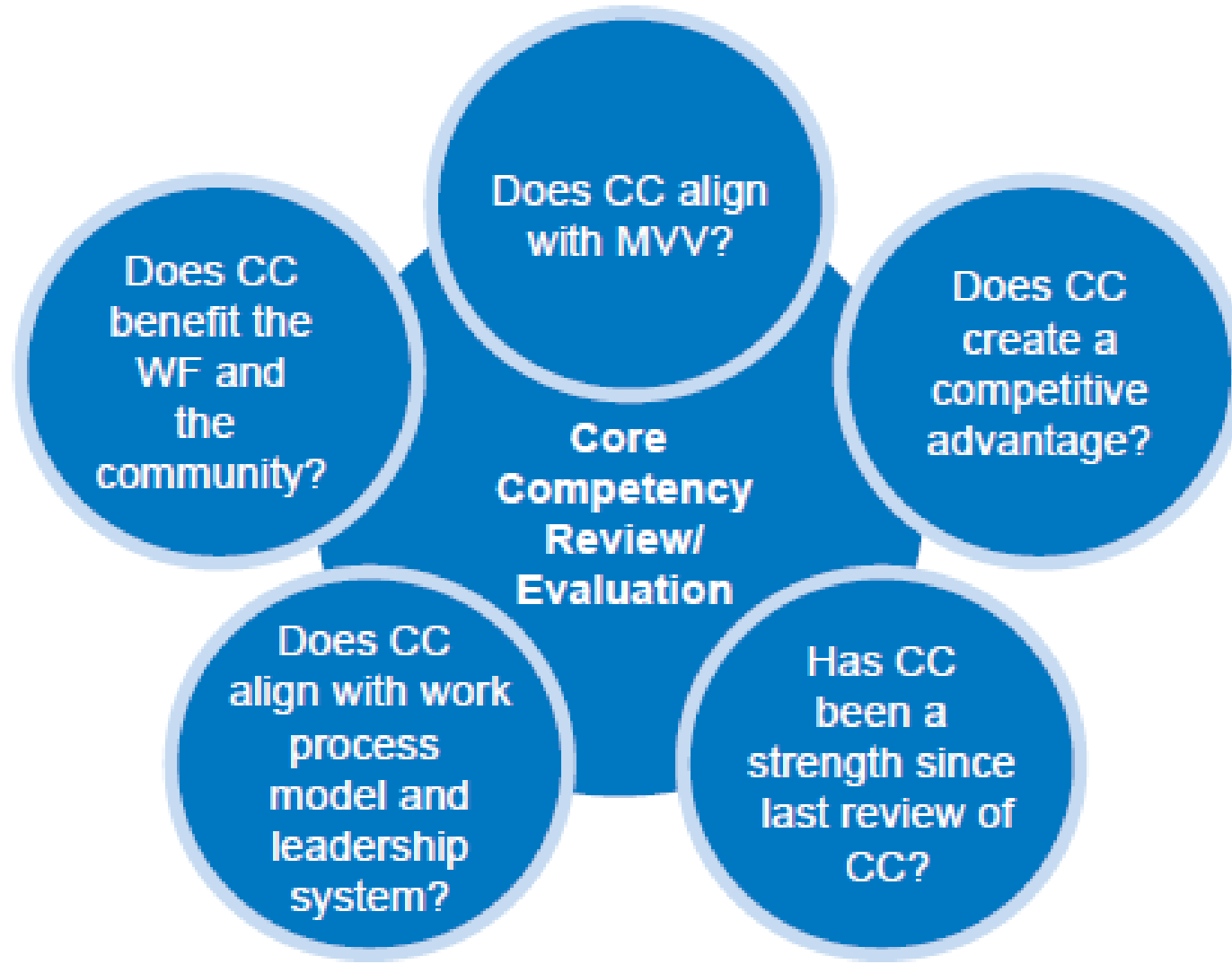


Figure 2.1-5 Core Competency Review

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

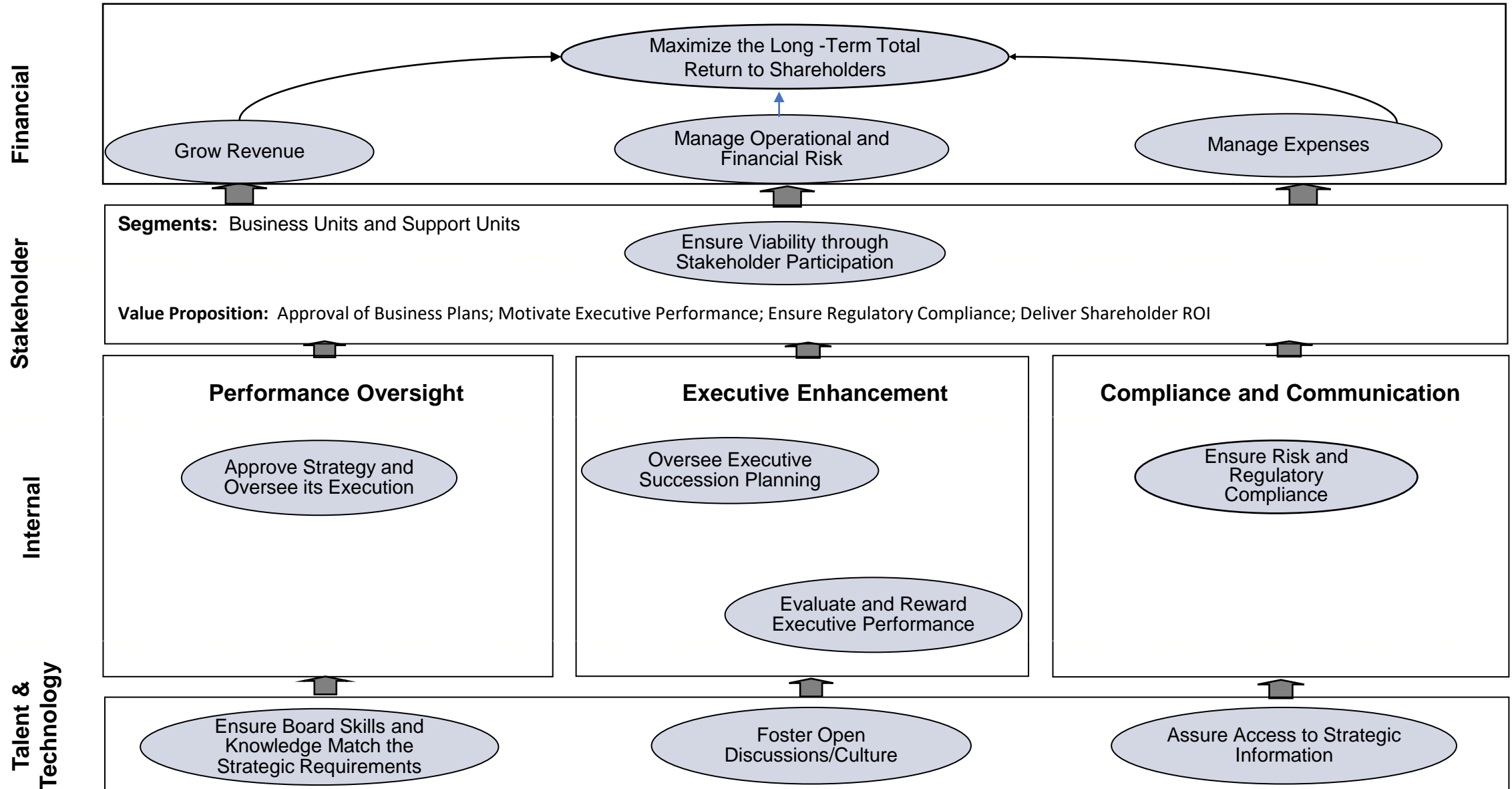
- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ขององค์กรมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง ? ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์เหล่านั้น ? การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการ, ลูกค้า และตลาด, ผู้ส่งมอบ และ พันธมิตร, และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง ?

| | Strategic Challenges | Strategic Advantages | Core Competencies | Strategic Objectives | Most Important Goals | Action Plans and Timetable (ST=Short-term LT=Long-term) | TNBCS Metrics | Cat. 7 Figure/ Ref. | Projection 2011 | Projection 2013 | Comp. Projection 2013 |
|-----------|---|---|---------------------------------------|--|--|--|--|---|---|--|--|
| CUSTOMERS | 3. Addressing the loss of public confidence in the financial industry | | Legendary Service | Use Legendary Service as a means to become the preferred bank in the TriState region | Maintain customer satisfaction leadership position Increase market share by 5% year over year | Implement TOE project for VOC process (ST: 2011, Q3) Create a virtual version of Legendary Service (LT: 2013) | Customer satisfaction Market share—assets Market share— loans Total deposits Products/household Consumer transactions accuracy Time deposit statement accuracy | 7.2-1 7.5-7 7.5-8 7.5-5 7.2a(2) 7.1-5 7.1-5 | 3.70 \$6,921m \$77,767m \$1,900m 4.6 1 per 1,000 0.008% | 3.80 \$8,375m \$94,098m \$2,100m 4.7 0.5 per 1,000 0.0045% | 3.75 \$7,924m \$89,032m 1 per 1,000 |
| | | 4. Loyal and stable workforce with low turnover | Legendary Service | Be known as the financial services employer of choice | Create a cross-functional workforce so that every associate has a dual career path | Implement TOE project for Legendary coaching (ST: 2011, Q2) Implement PMDP for Widmark (ST: 2011, Q4) | “Best Places to Work” Associate satisfaction Associate engagement Associate vacancy rate | 7.3a(1) 7.3-1 7.3-2 7.3-6 | 23rd 91% 80% 0.40% | 10th 93% 84% 0.75% | 4% |
| PROCESSES | 4. Integrating the mortgage operation acquisition processes and workforce, into TNB’s structure and culture | 5. Process discipline and TOE focus enables TNB to process transactions better than competitors and at a lower cost | Operational Excellence | Integrate the Widmark acquisition, including customers, associates, and products | Streamline the traditional TNB mortgage process, using technology, as appropriate Win new business from Widmark customers through Legendary Service | Conduct TOE review for all Widmark processes (ST: 2011, Q4) Implement Widmark mortgage process in all branches (ST: 2011, Q3) Conduct Legendary Service training (ST: 2011) | Action plan to scorecard metric performance Time to auto loan approval Efficiency Ratio Cost per check transaction | 7.1-19 7.1-6 7.1-10 7.1-16 | 0.75 1 day 0.3 \$0.31 | 0.75 1 day 0.28 \$0.29 | 0.78 2 days |
| | 1. Addressing the many changes in banking regulations | 2. Hometown bank with a reputation for stability and integrity | Operational Excellence Agility | Meet and exceed all regulations so as to become the role-model financial organization | Become aware of new regulations as soon as possible Have a voice in future bank regulations | Implement weekly MNO-Factor Watch (ST: 2011, Q1) Get elected to bank industry committees (LT: 2013) | CAMELS rating Ethical/legal findings External audit compliance Tier 1 ratio | 7.1-17 7.4-8 7.4-4 7.5a(1) | 1 0 100% 17.8% | 1 0 100% 18.1% | 1 98% NA |
| FINANCIAL | 2. Meeting earnings targets while serving increasing numbers of customers using low-margin services | 1. Taking advantage of the relatively low cost of TARP funds (5%) through 2013 3. Numerous opportunities for mergers/acquisitions for banks with capital | Operational Excellence Agility | Maintain current earnings as part of “Sustain” strategy; and position for “Grow” strategy Optimize market opportunities | Drive down past-due rate for Widmark Become proficient on acquisitions | Implement TOE project for Widmark customer payment plans (ST: 2011, Q1) Implement TOE project for risk analysis (ST: 2011, Q2) Tighten UCL/LCL limits Deliver products and services process (LT: 2012) Target one acquisition (LT: 2013) | Audit findings ROE Nonperforming asset ratio Net interest margin Net interest income Efficiency Ratio | 7.4-4 7.5-1 7.5-4 7.5-6 7.5-6 7.1-10 | 100% 40% 0.50 3.75% \$78m 0.3 | 100% 43% 0.40 4.03% \$93m 0.28 | 99% 45%BC 0.43 Top-Q 4.16% \$98.4m |

(2) การพิจารณา (Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรสร้างสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร? วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนอง ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จาก สมรรถนะหลักขององค์กร, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และ โอกาสเชิงกลยุทธ์;
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาของการวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว; และ
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด ?

Board Strategy Map Example



| Category of Focus | Long Term Strategic Objectives | Short Term Strategic Objectives | Addresses SC or Strengthens/ Leverages SA | Strengthens or Leverages Core Competency | Action Plans | Measures (all results listed in 7.4-15) | Performance Projections | Comparative Data |
|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|---|--|--------------|---|-------------------------|------------------|
| Vision | | | | | | | | |
| Customer | | | | | | | | |
| People/ Culture | | | | | | | | |
| Operations | | | | | | | | |
| Financial | | | | | | | | |

Figure 2.1-4

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

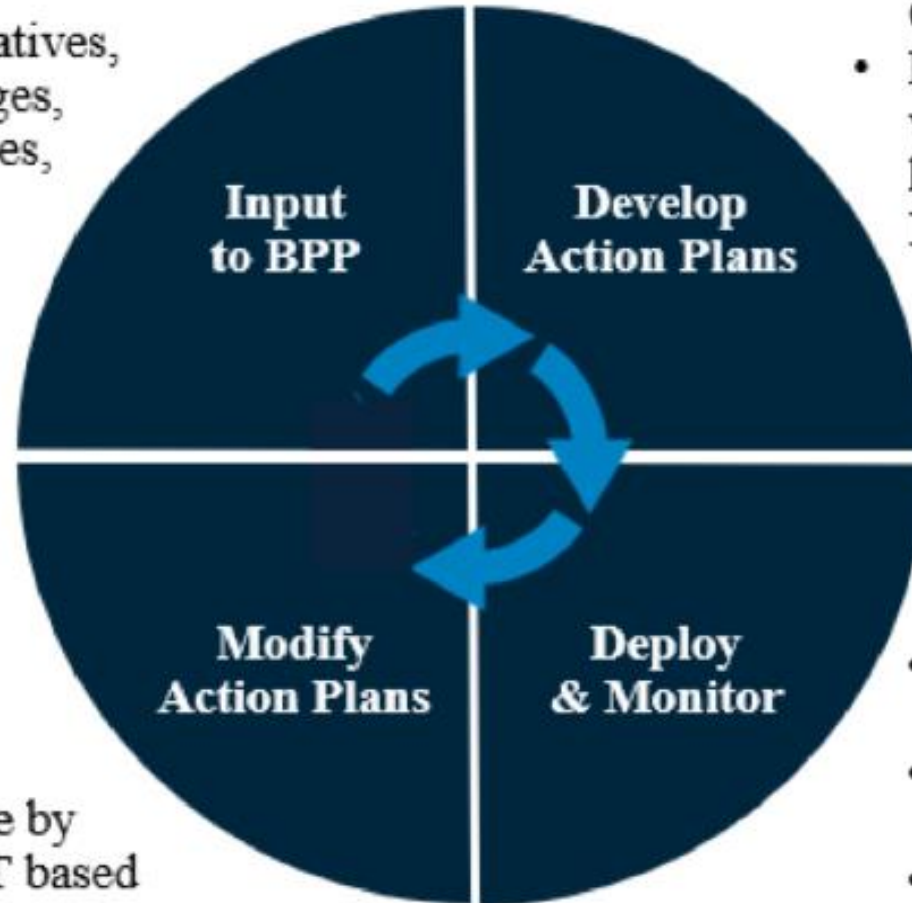


2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร?

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

- (1) แผนปฏิบัติการ (Action Plans) ขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ?
แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง ? องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ?

- Review O&T inputs, Review Opportunities and Threats, IAS, RAS, FAS (Observe)
- Review SWOT, Imperatives, SGs, strategic advantages, challenges, opportunities, and core competencies (Orient)



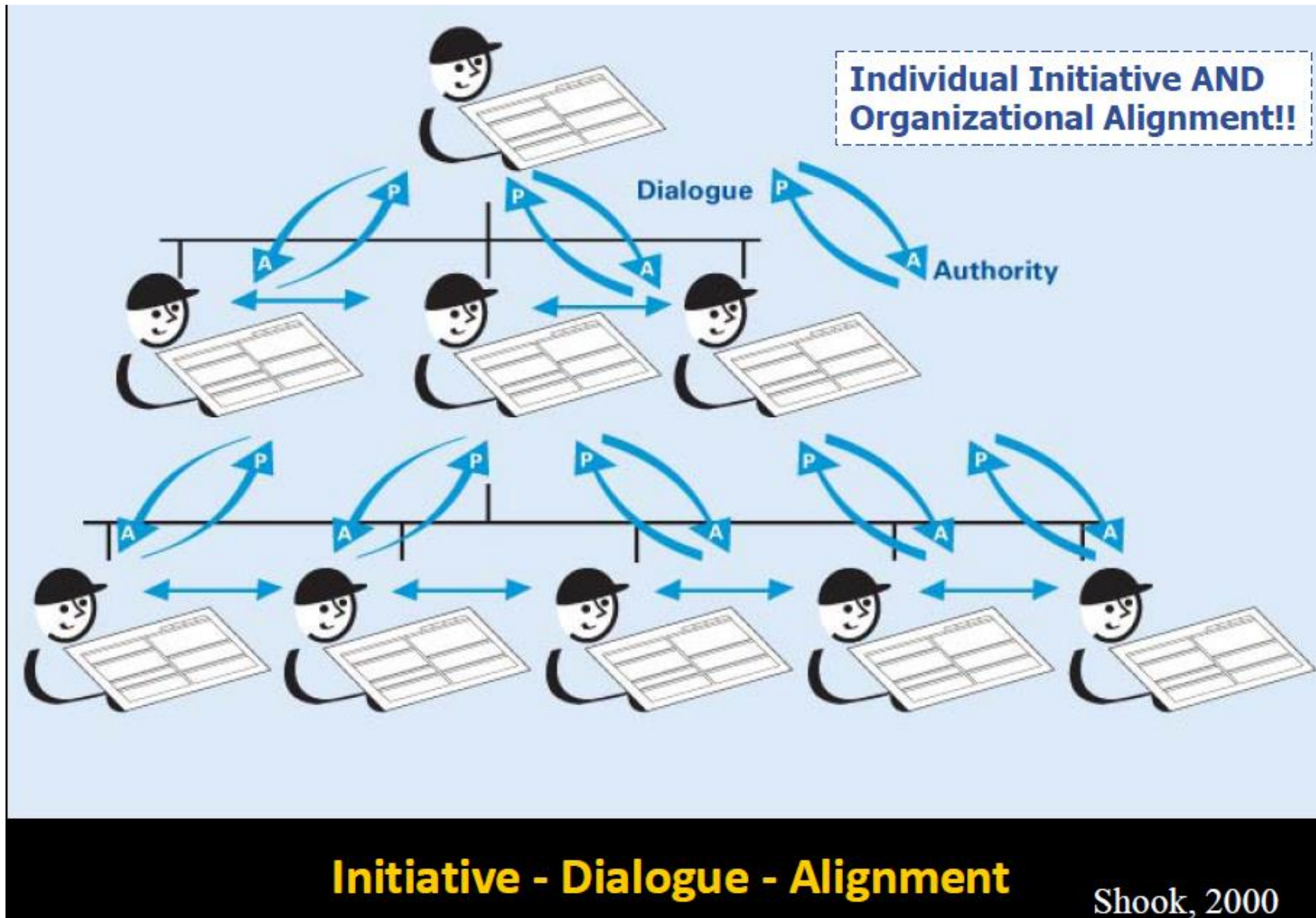
- ET develops Action Plans and targets as a measurable method to achieve SG and Objectives (Decide)
- ET considers resource and workforce needs, and modify high level timelines for Initiatives (Decide)

- SPAs and the SRPM identify necessary changes based on circumstances (Act)
- Modifications are made by the SPAs and/or the ET based on the level of the change (Act)

- Initiatives are assigned SPAs (Act)
- SPAs form teams and define detailed plans (Act)
- SRPM monitors execution of Action Plans and reports status (Act)

Figure 2.2-1 Action Plan Development Process

Create a clear/detailed action plan



Gantt Chart

| Project : Implementation | | | | | | | Complete | Planned Completion Date | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|---------------------------------|------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Start Date | 6-Oct-08 | | | | | | On Time | Actual Completion Date | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Go Live Date | 7-Nov-08 | | | | | | Danger | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Who | | Customer | | Supplier | | | | Week 1 | | | | | | | | | | | | | Week 2 | | | | | | | | | | | | | Week 3 | | | | | | | | | | | | | Week 4 | | | | | | | | | | | | | Week 5 | | | | | | | | | | | | | |
| Action | Champion | Customer | Supplier | Comments | Start Date | Planned Complete Date | Actual Complete Date | Status | Week 1 | | | | | | | | | | | | | Week 2 | | | | | | | | | | | | | Week 3 | | | | | | | | | | | | | Week 4 | | | | | | | | | | | | | Week 5 | | | | | | | | | | | | |
| Identify point person at each plant | Bery | | | | 10/6 | 10/6 | 10/7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identify point person from engineering | Bery | | | Larry Wally | 10/6 | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identify customer IT contact | Bery | | | | 10/6 | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identify customer Corporate contact | Bery | | | | 10/6 | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Get clear expectation for TM and Eng go-live dates | Bery | | | TM TM, ENG 10/13 | 10/6 | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Schedule visits to each plant | Randy | | | | 10/6 | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POQA determine essence (Initial/future states) and audience | Randy | | | | 10/6 | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Verify management attitudes in hand-off hand-off between Engineering and Lean | Jennifer | | | | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Customer contact information by plant at functions, production and receiving hours, after-hour and holiday contacts | Bery | | | | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Holiday/plant shutdown schedule for each plant 2008 and 2009 | Bery | | | Thanksgiving and Christmas 2008 | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RFQP completion and strategic ownership | Randy | | | | 10/6 | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RFQP issue escalation plan | Randy | | | | 10/6 | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Understand interplant moves (volume, frequency, etc.) | Randy | | | Serialized Bob Thomas | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determine responsibility for Customer Practices Inbound | Randy | | | | 10/6 | 10/6 | 10/6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dashboard development | Randy | | | | 10/6 | 10/10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plants provide complete list of suppliers | Randy | | | | 10/6 | 10/10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cross-plant location determination | Randy | | | | 10/6 | 10/10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FMEA development and deployment | Jennifer | | | | 10/6 | 10/17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Update supplier guide | Randy | | | | 10/6 | 10/8 | 10/13 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Schedule supplier meeting at Springville | Randy | | | | 10/6 | 10/8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Communicate lean vision internally | Randy | | | | 10/6 | 10/8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orders visibility for all plants and suppliers | Randy | | | Input from Customer IT | 10/6 | 10/10 | 10/10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Visibility to all materials (returns, MSOs, etc.) | Randy | | | Input from Customer IT | 10/6 | 10/10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Develop list of selected series- advise service and regionalization focus | Jennifer | | | | 10/6 | 10/10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Current series- contact info, rates, lead tendering process, lines opening | Jennifer | | | Input from Engineering | 10/6 | 10/10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Supplier region identification updated | Randy | | | see Suppliers by Region/ Job | 10/10 | 10/10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| International supplier- how handled currently, any desires updates to | Randy | | | | 10/10 | 10/10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

List all action items for improvement and check/adjust.

Assign a Champion (owner) to each action item

Assign a start and end date to each action item.

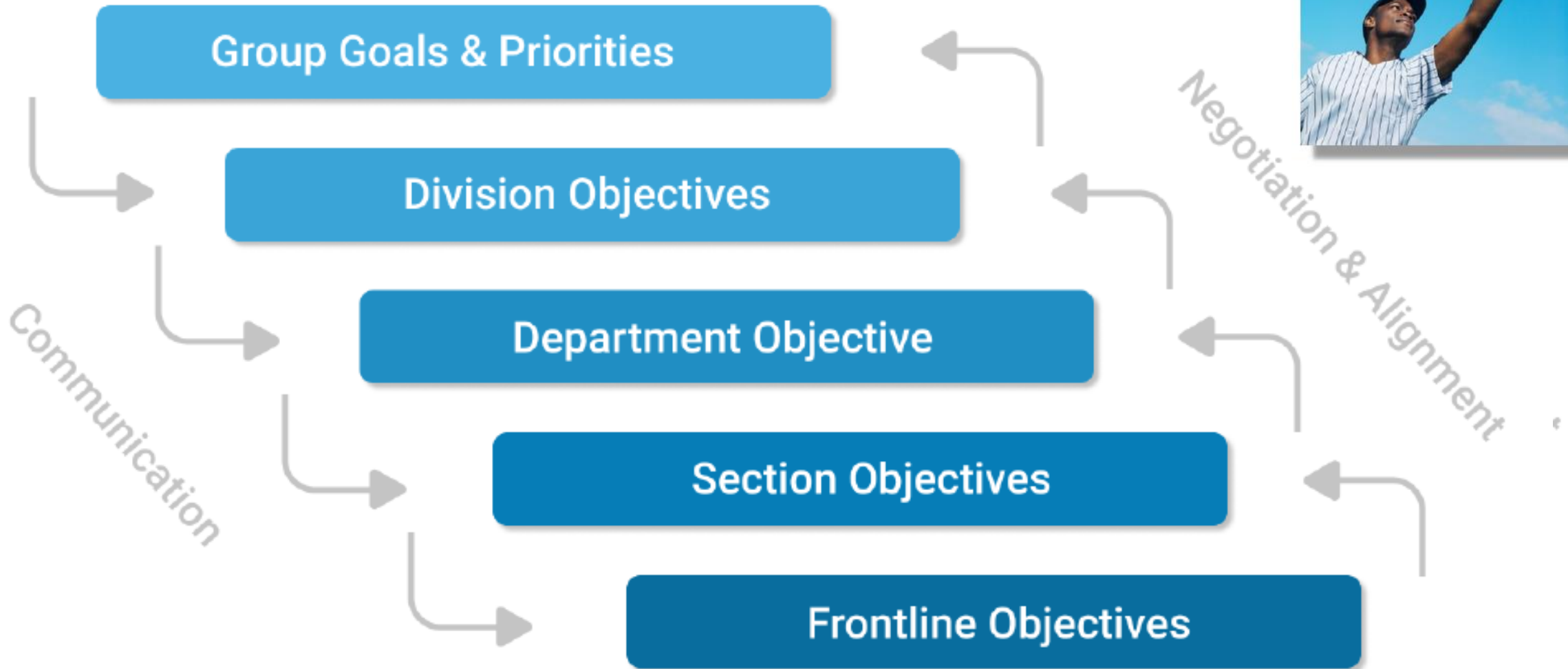
Focus on the distribution of work to prevent batching of action items. Also focus on interdependencies (critical path vs task)

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร, ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ (*), เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถรักษาผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของแผนปฏิบัติการขององค์กร ?

Figure 2.1-3: Catch Ball Process



Catchball Process




(2) การถ่ายทอดด้วย Hoshin Kanri

| Hoshin Matrix (X-Matrix) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|--|------------------------------|------------------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|------------------------|--------------|-------------------------------|
| ● | ● | | | | | Develop mentoring programme | | | | | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ○ |
| ● | ● | | | | | Introduce all employees to CI concepts | | | | | ● | | | | | ○ | ● |
| | ● | ● | | | | Invest in Quality Management System | | | | | ● | | | | | | ● |
| | | ● | | | | Automate product A & B production lines | ● | | | | ● | | | | | | ● |
| | | ● | ● | | | Initiate VoC / VoE process | | | | ● | ● | | | | | ● | ● |
| | | | | ● | | Develop growth targets | | ● | | | | | | ● | | | ○ |
| | | | | ● | ● | Develop a delivery improvement system | ● | ● | | | | | | ● | | | ○ |
| | | ● | | | ● | Develop an affordability initiative | ● | | | | | ○ | ● | | ○ | | ○ |
| Increase employee engagement to 40% | Build Continuous Improvement Foundation | Decrease cost of production by 10% | Improve customer satisfaction score to 85% | Increase market share to 20% | Increase profit margin by 5% | <p>Top Level Improvement Priorities</p> <p>Annual Objectives</p> <p>Target to Improve</p> <p>3-5 Year Breakthrough Objectives</p> <p>WHAT?</p> | Decrease Product A & B cost by 15% | Increase BRIC market share to 25% | Increase NPS to 60 | Achieve £100 k cost of production | Increase CoP participation by 75% | Director, Engineering | Plant Manager | Director, Finance | Director, Supply Chain | Director, HR | Director, Business Excellence |
| | | | | ● | ● | | Increase profit margin by 20% | | | | | | | | | | |
| | | | | ● | | Gain market share to 40% | | | | | | | | | | | |
| | | ● | | | | Improve the customer satisfaction score to 95% | | | | | | | | | | | |
| | ● | ● | | | | Decrease cost of production by 10% | | | | | | | | | | | |
| ● | ● | | | | | Implement Continuous Improvement Programme | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | <p>Resources</p> <p>● Primary Responsibility</p> <p>○ Secondary Responsibility</p> <p>HOSHIN PROCESS OWNER: President</p> | | | | | | | | |


ระบุ Strategic objective หรือ Breakthrough objective ที่กำหนดไว้ตอนทำแผนกลยุทธ์ (ทิศใต้)

(2) การถ่ายทอดด้วย Hoshin Kanri

| Hoshin Matrix (X-Matrix) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| ● | ● | | | | | Develop mentoring programme | | | | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ○ |
| ● | ● | | | | | Introduce all employees to CI concepts | | | | ● | | | | | ○ | ● |
| | ● | ● | | | | Invest in Quality Management System | | | | ● | | | | | | ● |
| | | ● | | | | Automate product A & B production lines | ● | | | ● | | | | | | ● |
| | | ● | ● | | | Initiate VoC / VoE process | | | ● | ● | | | | | ● | ● |
| | | | | ● | | Develop growth targets | | | ● | | | | ● | | | ○ |
| | | | | ● | ● | Develop a delivery improvement system | ● | ● | | | | | | ● | | ○ |
| | | ● | | | ● | Develop an affordability initiative | ● | | | | ○ | ● | | ○ | | ○ |
| Increase employee engagement to 40% Build Continuous Improvement Foundation Decrease cost of production by 10% Improve customer satisfaction score to 85% Increase market share to 20% Increase profit margin by 5% | | | | | | Top Level Improvement Priorities Annual Objectives Target to Improve 3-5 Year Breakthrough Objectives | | | | | | Decrease Product A & B cost by 15% Increase BRIC market share to 25% Increase NPS to 60 Achieve £100 k cost of production Increase CoP participation by 75% Director, Engineering Plant Manager Director, Finance Director, Supply Chain Director, HR Director, Business Excellence | | | | |
| | | | | ● | ● | Increase profit margin by 20% |  | | | | Resources | | | | | |
| | | | | ● | | Gain market share to 40% | | | | | ● Primary Responsibility | | | | | |
| | | | ● | | | Improve the customer satisfaction score to 95% | | | | | ○ Secondary Responsibility | | | | | |
| | | ● | | | | Decrease cost of production by 25% | | | | | HOSHIN PROCESS OWNER: President | | | | | |
| ● | ● | | | | | Implement Continuous Improvement Programme | | | | | | | | | | |


ระบุ Annual objective หรือวัตถุประสงค์ประจำปี ที่สัมพันธ์กับ Breakthrough objective หรือวัตถุประสงค์ระยะยาว (ทิศตะวันออก)

(2) การถ่ายทอดด้วย Hoshin Kanri

| Hoshin Matrix (X-Matrix) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|--|------------------------------|------------------------------|--|--|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---------------|-------------------|------------------------|--------------|-------------------------------|--|
| ● | ● | | | | | Develop mentoring programme | | | | | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ○ | |
| ● | ● | | | | | Introduce all employees to CI concepts | | | | | ● | | | | | ○ | ● | |
| | ● | ● | | | | Invest in Quality Management System | | | | | ● | | | | | | ● | |
| | | ● | | | | Automate production & Bp operations | ● | | | | ● | | | | | | ● | |
| | | ● | ● | | | Initiate VoC / VoE process | | | | ● | ● | | | | | ● | ● | |
| | | | | ● | | Develop process standards | | | ● | | | | | ● | | | ○ | |
| | | | | ● | ● | Develop a delivery improvement system | ● | ● | | | | | | ● | | | ○ | |
| | | ● | | | ● | Develop an affordability initiative | ● | | | | | ○ | ● | | ○ | | ○ | |
| Increase employee engagement to 40% | Build Continuous Improvement Foundation | Decrease cost of production by 10% | Improve customer satisfaction score to 85% | Increase market share to 20% | Increase profit margin by 5% | <div style="text-align: center;"> <p>Top Level Improvement Priorities</p> <p>Annual Objectives</p> <p>Target to Improve</p> <p>3-5 Year Breakthrough Objectives</p> </div> | Decrease Product A & B cost by 15% | Increase BRIC market share to 25% | Increase NPS to 60 | Achieve £100 k cost of production | Increase CoP participation by 75% | Director, Engineering | Plant Manager | Director, Finance | Director, Supply Chain | Director, HR | Director, Business Excellence | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | ● | ● | Increase profit margin by 20% | <div style="text-align: center;">  </div> | | | | | Resources | | | | | | |
| | | | | ● | | Gain market share to 40% | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> ● Primary Responsibility ○ Secondary Responsibility | | | | | | |
| | | | ● | | | Improve the customer satisfaction score to 95% | | | | | | HOSHIN PROCESS OWNER: | | | | | | |
| | | ● | | | | Decrease cost of production by 25% | | | | | | President | | | | | | |
| ● | ● | | | | | Implement Continuous Improvement Programme | | | | | | | | | | | | |

ระบุโครงการริเริ่ม (Initiative) ที่จะดำเนินการในปีนี้ โดยเป็นโครงการริเริ่มที่จะทำให้บรรลุ Annual objective (ทิศเหนือ)

(2) การถ่ายทอดด้วย Hoshin Kanri

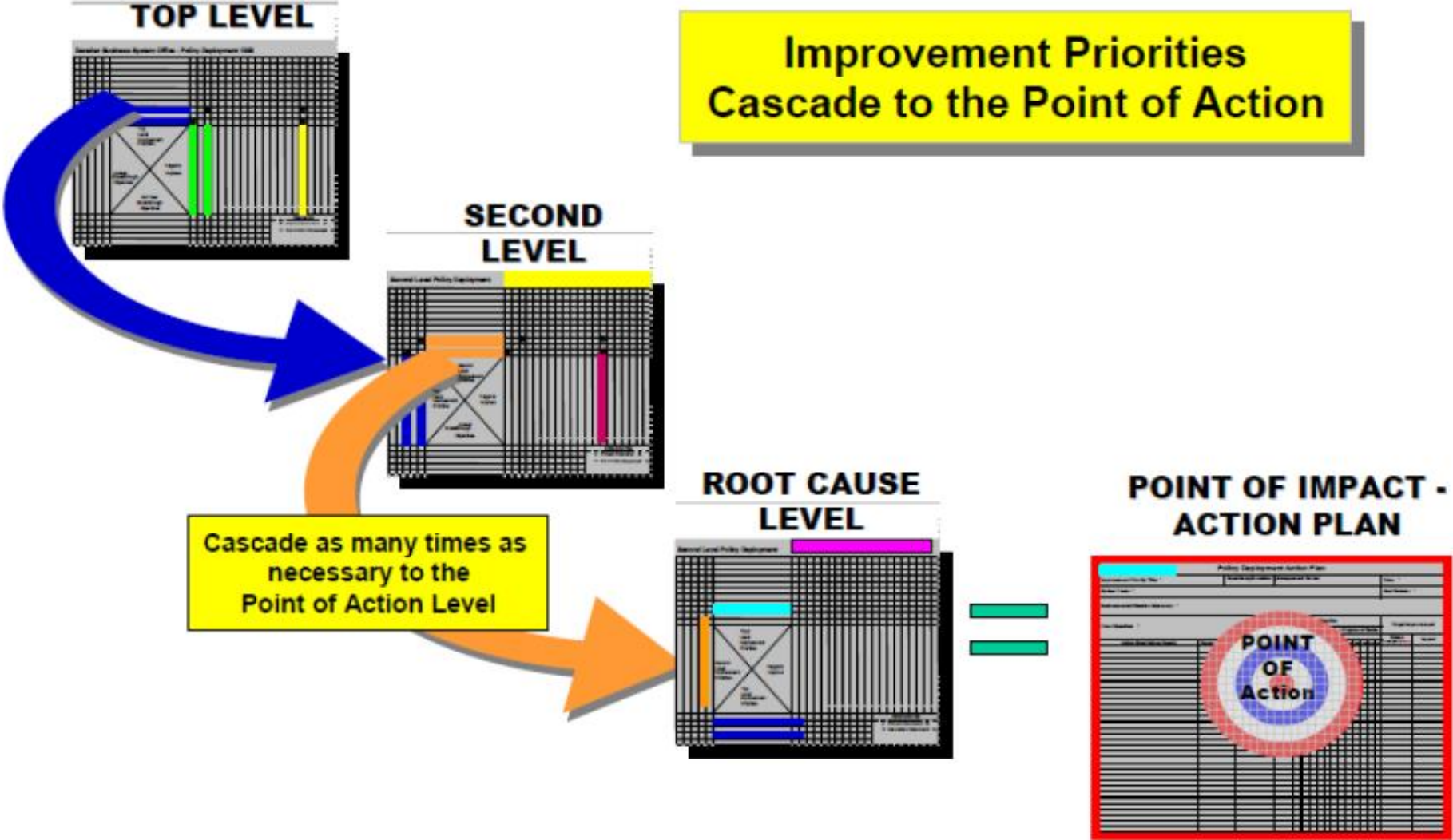
| Hoshin Matrix (X-Matrix) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|--|------------------------------|------------------------------|--|---|---|---|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|------------------------|--------------|-------------------------------|
| ● | ● | | | | | Develop mentoring programme | | | | | | | ● | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | ○ | | | |
| ● | ● | | | | | Introduce all employees to CI concepts | | | | | | | ● | | | | | ○ | ● | | | |
| | | ● | ● | | | Invest in Quality Management System | | | | | | ● | ● | | | | | | ● | | | |
| | | | ● | | | Automate product A & B production lines | ● | | | | | | ● | | | | | | ● | | | |
| | | | ● | ● | | Initiate VoC / VoE process | | | | | ● | | ● | | | | | ● | ● | | | |
| | | | | ● | | Develop growth targets | | ● | ● | | | | | | ● | | | | ○ | | | |
| | | | | ● | ● | Develop a delivery improvement system | ● | ● | | | | | | | | ● | | | ○ | | | |
| | | ● | | | ● | Develop an affordability initiative | ● | | | | | | | ○ | ● | | ○ | | ○ | | | |
| Increase employee engagement to 40% | Build Continuous Improvement Foundation | Decrease cost of production by 10% | Improve customer satisfaction score to 85% | Increase market share to 20% | Increase profit margin by 5% | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">Top Level Improvement Priorities</div> <div style="text-align: center;">Annual Objectives</div> <div style="text-align: center;">3-5 Year Breakthrough Objectives</div> </div> <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); opacity: 0.5; font-size: 2em;"> HOW MUCH? Measures Target to Improve </div> | | | | | | Decrease Production & B Costs by 15% | Increase BRIC market share to 25% | Increase NPS to 95% | Achieve £100 k cost of production | Increase CoP participation to 75% | Director, Engineering | Plant Manager | Director, Finance | Director, Supply Chain | Director, HR | Director, Business Excellence |
| | | | ● | ● | | Increase profit margin by 20% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | ● | | Gain market share to 40% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | ● | | | Improve the customer satisfaction score to 95% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | ● | | | | Decrease cost of production by 25% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ● | ● | | | | | Implement Continuous Improvement Programme | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |  | Resources | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | ● | Primary Responsibility | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | ○ | Secondary Responsibility | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | HOSHIN PROCESS OWNER: President | | | | | | | | | | | |

ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการริเริ่ม (Initiative) ที่จะดำเนินการในปีนี้ (ทิศตะวันออก)

Figure 2.1-4 X-Matrix Cascade



Cascading the Action Plans



(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน ? องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ ? องค์กรจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนปฏิบัติการดังกล่าวอย่างไรเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงินขององค์กร ?

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง ? แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร ?

| Key Strategic Objective | Action Plans (Month/Year) to Accomplish Objective |
|--|---|
| 14. Improve new employee on-boarding | 1. Initial draft (Complete). 2. SLT approval (Complete). 3. Deploy (Complete). 4. Add new employees to Socialcast with 3 things about them (in process). 5. Review Recruiting & Hiring Process, including on-boarding (6/16). |
| 15. 3rd party Sales & Service trainers | 1. Next Level For Service Advisors (3 times per year). 2. Service Group for Sales (monthly coaching, started 2/15). 3. Sales managers do daily reminders from the Service group training (Daily). 4. First half of 2016 schedule set (Complete). |
| 16. Re-engineer new employee orientation | 1. Initial draft with Andy (Complete). Do we do it by core values? Add Servant Leadership & premier dealership (Complete). 2. Review with SLT (Complete). 3. Deploy (Complete). |
| 17. ACA & benefits review, look at Mayo | 1. Continue to meet with Access Financial personnel on ACA compliance. 2. Confirm with REYREY compliance with ACA Reporting requirements & implement process to gather & input data (Complete). 3. Review PTO, vacation & 401k plans for 2016 (Complete). 4. Get Mayo Healthcare in place (Complete). 5. Hold employee town hall (Complete). 6. Continue reviews in 2016 looking at 2017. |
| 18. Coordinate projects w/highest impact | 1. Track each team's BPR against community needs (on-going). 2. Meet monthly to review funding requests. 3. Launch annual United Way campaign (12/16). |

Figure 2.2-2 *Human Resource/Societal Short- & Longer-Term Action Plans*

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง ? ตัววัดหรือ ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเหล่านี้หนุนเสริมให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน อย่างไร ?

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

ระดับบริษัท

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

ระดับฝ่าย

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

ระดับแผนก



(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง ? องค์กรจะทำอย่างไรกับแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ ?

PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต. การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน. ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการการปฏิบัติการ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็นการแถลงถึงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่คาดหมายไว้” เป้าประสงค์ เป็นการแถลงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่ปรารถนา”. การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่และเรื่องที่ต้องมีผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม. เมื่อองค์กรมุ่งหวังผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม การคาดการณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจเชื่อมโยงกันได้.

Figure 2.2-1 Stellar Strategic Goals and Objectives

| Strategic Goals and Objectives, SC/SA | Action Plans: ST = Short-term, LT = Long-term, HR = Human Resources (workforce plans) | Action Plan Requirements / Measures | Established Goals/ | Projections *Stellar vs Benchmark | Timeline | Results |
|---|---|---|--|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| SO 1 / Goal 1: Deliver High Impact for Current Customers (right size, right scope) SC 1,3 • SA 2,3,4,5,6 • CC 1,2,3 | ST – Meet customer critical needs ST – Satisfy customers ST – SLT monthly visits LT – Maintain/Grow current business HR – Continue VP monthly visits HR – Provide employees with training they need to meet customer needs | Customer Survey – Critical Needs | 4.0 (very satisfied) | = | Annual | 7.1-1, 7.1-2, 7.1-5, 7.1-6 |
| | | Customer Survey – Satisfaction | 100% | + | Annual | 7.2-1 |
| | | Customer Survey – Satisfaction with Monthly Visits | 4.0 (very satisfied) | NA | Annual Survey/ Monthly Visits | 7.2-6, 7.3-10 |
| | | Goal 1 Accomplishment vs. Plan | redacted | + | Annual | 7.4-13 |
| | | Training Hours | 40 hours/year per employee | + | Annual | 7.3-17, 7.3-18 |
| SO 2 / Goal 2: Deliver High Impact for New Customers (Innovation) SC 1,2,3 • SA 2,3,4,5,6 • CC 1,2,3 | ST – Meet customer critical needs LT – Grow revenue by winning new business LT – Win new business LT – Provide innovative solutions for customers | Customer Survey – Critical Needs | 4.0 (very satisfied) | + | Annual | 7.1-1 |
| | | Revenue Growth | redacted | + | Monthly | 7.5-1, 7.5-2 |
| | | Goal 2 Accomplishment vs. Plan | redacted | + | Annual | 7.4-14 |
| | | Customer Survey – Provides Innovative Solutions | 4.0 (very satisfied) | + | Annual | 7.1-4 |
| SO 3 / Goal 3: Build Customer Intimacy / Situational Awareness (inform the way ahead) SC 2 • SA 1,4 • CC 1,3 | ST – SLT monthly visits LT – Grow revenue by having situational awareness to maintain current work and win new business for the future LT – Build customer intimacy/engagement and loyalty to Stellar | Customer Survey – Satisfaction with Monthly Visits | 4.0 (very satisfied) | + | Annual Survey/ Monthly Visits | 7.2-6 |
| | | Revenue Growth | redacted | + | Monthly | 7.5-1, 7.5-2 |
| | | Customer Survey – Recommend Stellar | 100% | + | Annual | 7.2-5 |
| SO 4 / Goal 4: Increase Workforce Engagement (attract & retain key players) SC 1 • SA 1,2,3,5 • CC 2,3 | HR – Listen to employees and help them find their dream jobs HR – Drive employee satisfaction HR – Drive employee engagement and loyalty to Stellar | Employee Survey – Dream Job | 80% - 100% | + | Annual | 7.3-15 |
| | | Employee Survey – Satisfaction / Great Place to Work | 96% (GPTW benchmark) | + | Biannual | 7.3-12 |
| | | Employee Survey – Recommend Stellar | 100% | + | Annual | 7.3-13 |
| SO 5 / Goal 5: Pursue Organizational Excellence (scale smartly) SC 2 • SA 2,3,4 • CC 3 | ST – Quarterly Process Reviews LT – Increase workforce utilization LT- Increase key performance measures and indicators – Revenue, Billable Employees, Profitability & Revenue from New Markets HR – Baldrige training for SLT | SLT meet qtrly to review processes and associated metrics | Positive review of all processes with green (best) score of ADLI | NA | Quarterly | NA - process template/ scorecard |
| | | % Utilization of Workforce | redacted | + | Monthly | 7.3-1 |
| | | Revenue, Billable Employees, Profitability | Set during SPP | + | Monthly | 7.5-1, 7.5-2, 7.5-3, 7.5-4, 7.5-5 |
| | | Local Baldrige Training | Completed by all SLT | NA | One time | NA |
| SO 6 / Goal 6: Enhance Community Support (local, aerospace & global) SC • SA • CC 2 | ST – Support employees giving back to their local communities LT – Contribute to the Aerospace Community LT – Contribute to the Global Community by developing an early warning system for earthquakes | % Participation in Foundation | 100% | + | Annual | 7.4-10, 7.4-11, 7.4-12 |
| | | Investment in Aerospace Community | redacted | + | Annual | 7.4-11 |
| | | Investment in QuakeFinder | redacted | + | Annual | 7.4-11 |

SC = Strategic Challenge SA = Strategic Advantage CC = Core Competency * + = Advantage - = Disadvantage = Parity

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ?

Figure 2.2-2 Integrated Convergence and Financial System



Budgetary, Financial, Market and Strategy Results



7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Budgetary, Financial, Market, and Strategy Results): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอะไรบ้าง (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 (*)

หมายเหตุ 7.5ก(1) ตัววัดอาจรวม

• สภาพคล่อง เงินสดย่อยรายวัน (Days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับตราสารหนี้ (bond ratings)

- ประมาณการรายได้
- ค่าใช้จ่ายโดยรวม
- ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือคิดเป็นร้อยละของงบประมาณทั้งหมด
- ยอดเงินกองทุนสุทธิและตัววัดด้านประสิทธิภาพ (ทางการเงิน) อื่นๆ
- เงินทุนสำรองและเงินบริจาค (Endowments)
- ค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
- ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต
- ต้นทุนที่ลดลงต่อผู้เรียนหรือผลตอบแทนจากกองทุนที่เป็นผลจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- เงินทุนและรางวัลที่ได้รับ
- ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ
- ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงหรือประหยัดได้
- ร้อยละของค่าใช้จ่ายตามหลักสูตรต่องบประมาณ
- งบประมาณรายปีที่เพิ่มหรือลดลง
- การโยกย้ายทรัพยากรด้านอื่น ๆ เพื่อนำมาจัดการศึกษาให้ผู้เรียน
- ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น
- ผลลัพธ์ทางการเงินตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพ

Current Ratio (Working Capital Ratio)

- The business's ability to pay off its short-term debt obligations with its current assets
- A good current ratio is between 1.2 to 2

$$\text{Current Ratio} = \text{Current Assets} / \text{Current Liabilities}$$

Acid Test Ratio (Quick Ratio)

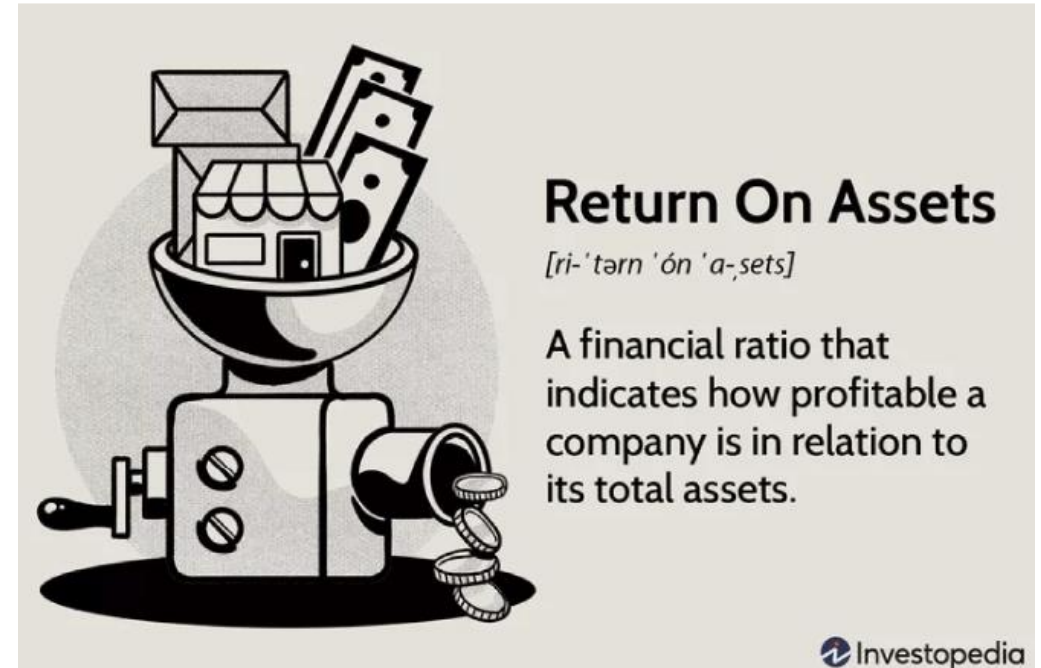
- The business's ability to pay off its short-term debt obligations with its quick assets
- Large difference between the acid test ratio and the quick ratio means the business is relying too much on inventory

Acid Test Ratio = (Total Current Assets – Inventory – Prepaid Expenses) / Current Liabilities

Return on Asset (ROA)

- How efficiently a company uses its assets to generate a profit
- A ROA of over 5% is generally considered good and over 20% excellent

$$\text{Return on Assets} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}}$$



Days Cash on Hand

- How many days the company would have left to operate if there were no sales revenue
- Business should not keep more than 90 days of day cash on hand as it is unnecessary

$$\text{Days Cash on Hand} = \frac{\text{Cash on Hand}}{(\text{Operating Expenses} - \text{Non-cash Expenses}) / 365}$$

Debt to Equity Ratio


- A measure of a company's financial leverage (Use of debt to finance business activities and asset purchases) A good D/E ratio is around 1 to 1.5
- Companies that are capital intensive often have a high D/E ratio
- If this ratio is very low, the company is not realizing the potential profit or value it could gain by borrowing and increasing operations

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Shareholders' Equity}}$$

Return on Investment (ROI)

- A profitability ratio that measures the amount of return, or profit, an investment generates relative to its costs
- The higher the risk of a type of investment, the higher the ROI investors will expect.
- Many investors would view an average annual ROI of 10% or more as a good rate for long-term investment in the stock market and expect more return for investment in small-cap stocks over a long period because such stocks tend to be risky.
- $ROI = \frac{\text{Ending value of investment} - \text{Initial value of investment}}{\text{Initial value of investment}}$

Cash Flows




The illustration depicts a large, thick, grey hose that forms a loop. On the left side of the loop, a person is shown working on a pipe that feeds into the hose. At the bottom of the loop, another person is holding up the hose. On the right side, the hose ends in a nozzle that is pouring a stream of cash (bills and coins) into a large bucket. A person is standing on a ladder next to the bucket, appearing to be managing the collection of cash.

Cash Flow

['kash 'flō]

The net amount of cash and cash equivalents being transferred in and out of a company.

 Investopedia

Cash Flows

- The net amount of cash and cash equivalents being transferred in and out of a company.
- Businesses take in money from sales as revenues and spend money on expenses. They may also receive income from interest, investments, royalties, and licensing agreements and sell products on credit, expecting to actually receive the cash owed at a later date
- Positive cash flow indicates that a company's liquid assets are increasing, enabling it to cover obligations, reinvest in its business, return money to shareholders, pay expenses, and provide a buffer against future financial challenges

Bond Ratings

อันดับเครดิตจะถูกแบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ

| ระดับเครดิต | Tris & Fitch |
|----------------------|--------------|
| สูงสุด | AAA |
| สูง | AA+ |
| | AA |
| | AA- |
| ปานกลาง - สูง | A+ |
| | A |
| | A- |
| ต่ำ - ปานกลาง | BBB+ |
| | BBB |
| | BBB- |
| ถึงทำไร | BB+ |
| | BB |
| | BB- |
| ถึงทำไรอย่างสูง | B+ |
| | B |
| | B- |
| เสี่ยงสูงมาก | CCC+ |
| | CCC |
| ถึงทำไรขาดทุน | CC |
| | C |
| ไม่สามารถชำระหนี้ได้ | D |

Investment grade

(AAA ถึง BBB-)

Speculative Grade

(BB+ ลงไปจนถึง D)



(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Market PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดซึ่งรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดการเจาะตลาดใหม่ (*) มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่าง ตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*) อย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านนวัตกรรม (Strategy Implementation and INNOVATION Results)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงถึงความทุ่มเท (efforts) เพื่อสร้างนวัตกรรมมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ 7.5ข ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่รายงานไว้ใน 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก(5) และ 2.2ก(6) ตามลำดับ

Figure 7.5-17: CCNW Strategic Dashboard

| Strategic Objective | Strategic Goals | AY18 | AY19 | AY20 | AY21 Proj |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------|-------------|------|-----------|
| Student Access | Partnerships | not started | | | |
| | Enrollment | | | | |
| | Tuition & Fees | | | | |
| Student Success | Student Support & Engagement | | | | |
| | Course Completion | | | | |
| | Online Support & Engagement | | | | |
| | Academic/Technical Program Completion | | | | |
| | Student Support Services | | | | |
| | Pathways & Transfers | | | | |
| | Student Satisfaction | | | | |
| | Advising Program | | | | |
| Career Readiness | STEM Programs | | | | |
| | Preparation of Students | | | | |
| Social Responsibility | Renewables & Carbon Footprint | | | | |
| | Partnerships | not started | not started | | |

| Figure 7.5-18: Strategic Initiatives and Action Plan Status | | | | | | | |
|--|--|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| Strategic Initiatives/Action Plans | S-KPIs | Figure | 4th Qtr AY20 | 1st Qtr AY21 | 2nd Qtr AY21 | 3rd Qtr Proj AY21 | 4th Qtr Proj AY21 |
| ECHS Development Program | Number of DC Students Enrolling at CCNW | 7.4-13 | | | | | |
| Independent School District Superintendents Support Initiative | | | | | | | |
| Marketing & Communication Plan | Overall Fall Enrollment (Credit and Non-Credit students) | 7.1-1, 7.2-1 | | | | | |
| Strategic Enrollment Management | | | | | | | |
| Mobile/Remote Point-of-Contact Orientation and Onboarding Plan | | | | | | | |
| Institutional Advancement Plan | Student Loan Default Rate | 7.1-11 | | | | | |
| Free College Initiative | | | | | | | |
| FTIC Student Conversations | CCSSE Overall Score of Student Engagement | 7.2-20 | | | | | |
| Faculty Mentoring Plan | Fall-to-Fall Student Persistence Rate | 7.1-9 | | | | | |
| Math and English Labs and Clinics | % Students Completing First College-Level Course (Math and English) in Year 1 | 7.1-9a | | | | | |
| Developmental Education Student Support Plan | | | | | | | |
| Mobile/Remote Education Apps | Number of Students Completing Online Programs | 7.1-2a | | | | | |
| Online College Orientation Plan | | | | | | | |
| Reverse Transfer Initiative | Number of Degrees and Certificates Awarded | 7.1-2 | | | | | |
| Intrusive Advising Plan | | | | | | | |
| Faculty Mentoring Plan | 3- and 4-Year FT FTIC Graduation Rate | 7.1-3 | | | | | |
| Intrusive Advising Plan | | | | | | | |
| Course Mapping/Alignment Plan | | | | | | | |
| Reverse Transfer Initiative | Graduation Rate at Transfer Institutions | 7.1-3b | | | | | |
| Student Support Services Plan | Student Satisfaction Level (Overall, Leadership, Quality of Instruction, Educational Experience, Non-Credit [Professional vs Personal Development]) | 7.2-5 | | | | | |
| Student Participation and Engagement Plan | | | | | | | |
| Intrusive Advising Plan | % Students Satisfied with Advising | 7.2-3 | | | | | |
| Review of Best Advising Practices | | | | | | | |
| STEM and Critical Field Curriculum and Program Development Plan | Degrees Awarded in Critical Field Occupations | 7.1-2a | | | | | |
| STEM Youth Enrichment Plan | | | | | | | |
| Area Employers and Universities Collaboration Compact | % Students Employed within 6 Months of Graduation | 7.1-12 | | | | | |
| Course Mapping/Alignment Plan | Employer Satisfaction with CCNW Graduates Hired | 7.2-16 | | | | | |
| Student Internship, Externship, and Placement Plan | | | | | | | |
| Partnership with State Renewable Energy Agency | Reduction in Consumption of Resources | 7.4-15 | | | | | |
| LEED Green Building Certification Plan | | | | | | | |
| Area Employers and Universities Collaboration Compact | Satisfaction of Businesses, Industries, and Rural Communities with CCNW's Leadership, Operations, and Support (Communication, Trust, Area Workforce and Economic Development, Business Support, Education and Training Services in Local Community, Environment/ Resources Conservation) | 7.2-16 | | | | | |
| Education and Training Centers in Service Area Rural Communities Action Plan | | | | | | | |

Questions





มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

(วาระที่ 3.3)

การประชุมสัมมนา เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
(EdPEX) ฉบับปี 2567-2570” ครั้งที่ 3



สำนักงานอธิการบดี วิทยาลัยบูร
 ๒๕๖๕ ๒๖/๖/๒๕๖๕ 264 2567
 ๑๖ ๑๔.๕๕ ๒๕๖๕ ปี๓๖๕

ที่ อว ๐๒๐๔.๕/ว๔๐๑๑

กระทรวงการอุดมศึกษา
 วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
 ถนนศรีอยุธยา ราชเทวี กทม. ๑๐๔๐๐

๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการประชุมสัมมนา เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)” ครั้งที่ ๓

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการและกำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. แบบตอบรับเข้าร่วม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้กำหนดจัดโครงการประชุมสัมมนา เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ฉบับปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐” ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จำนวน ๗ ครั้ง ตั้งแต่เดือนมกราคม - กรกฎาคม ๒๕๖๗ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะนำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถประเมินตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้องค์กรอยู่ในตำแหน่งใด และต้องการมุ่งไปที่ใด โดยจะได้รับความรู้ตั้งแต่การจัดทำโครงสร้างองค์กร (Organization Profile) การปรับปรุงพัฒนากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งจะช่วยในการค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาและควมมีประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้เกิดคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนขององค์กร โดยมีรายละเอียดโครงการและกำหนดการปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑

ในการนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ขอเรียนเชิญผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันของท่าน เข้าร่วมการประชุมสัมมนา ครั้งที่ ๓ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๗ จำนวน ๕ คน ทั้งนี้ ขอได้โปรดส่งแบบตอบรับเข้าร่วมการประชุมฯ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒ ไปยังกองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทางอีเมลล์ edpexproject@gmail.com ภายในวันพฤหัสบดีที่ ๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการประชุมสัมมนาฯ ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าวด้วย
 จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ศุภชัย ปทุมนากุล)

รองปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ปฏิบัติราชการแทน

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
 วิทยาลัยบูร

โครงการประชุมสัมมนา เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ฉบับปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐” ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

หลักการและเหตุผล

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้ส่งเสริมสนับสนุนการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence : EdPEX) ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศมาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยได้ดำเนินการแปล “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐” เป็นภาษาไทยซึ่ง ได้ปรับปรุงมาจากเกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence ฉบับปี ๒๐๒๓-๒๐๒๔ ของ Malcolm Baldrige เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความทันสมัย รองรับบริบทของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และได้เผยแพร่เอกสารเกณฑ์ฯ ดังกล่าวไปยังสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และใช้เป็นกรอบในการพัฒนาองค์กรเพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำชาติต่อไป

เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEX และสามารถนำเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนากระบวนการจัดการองค์กรทั้งระดับคณะวิชาและระดับสถาบัน สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จึงเห็นสมควรจัดโครงการประชุมสัมมนา เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ฉบับปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐” ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะนำเกณฑ์ EdPEX ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถประเมินตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้องค์กรอยู่ในตำแหน่งใด และต้องการมุ่งไปที่ใด โดยจะได้รับความรู้ตั้งแต่การจัดทำโครงร่างองค์กร (Organization Profile) การปรับปรุงพัฒนากระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมขององค์กรในการบริหารและดำเนินงานในเรื่องสำคัญ ได้แก่ การนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้ำ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ บุคลากร ระบบปฏิบัติการ ซึ่งจะช่วยในการค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา และความมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนขององค์กร

วัตถุประสงค์

๑. เพื่ออธิบายความสำคัญและคุณลักษณะของเกณฑ์ EdPEX
๒. เพื่อให้เข้าใจบริบทของสถาบัน สามารถประเมินตนเอง และสามารถวางแผนให้เกิดการพัฒนา
๓. เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบระบบบริหารงานขององค์กร พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมขององค์กร

วัน เวลา และสถานที่

| ครั้งที่ | วัน เดือน ปี | หัวข้อ |
|----------|--------------------------|--------------------------------|
| ๑ | วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๖๗ | EdPEX overview และ OP |
| ๒ | วันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ | หมวด ๑ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง |
| ๓ | วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๗ | หมวด ๒ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง |
| ๔ | วันที่ ๙ เมษายน ๒๕๖๗ | หมวด ๓ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง |
| ๕ | วันที่ ๘ พฤษภาคม ๒๕๖๗ | หมวด ๔ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง |
| ๖ | วันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๖๗ | หมวด ๕ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง |
| ๗ | วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๗ | หมวด ๖ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง |

ผู้เข้าร่วมการประชุม จำนวน ๑,๐๐๐ คน

๑. วิทยากร จำนวน ๑๕ คน
๒. ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ สป.อว. จำนวน ๒๐ คน
๓. ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา จำนวน ๙๖๐ คน ประกอบด้วย
 - ๓.๑ ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน ๗๕๐ คน
 - ๓.๒ ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน ๒๑๐ คน
๔. คณะอนุกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำนวน ๕ คน

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. บุคลากรของสถาบันได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEX และสามารถประเมินตนเองได้อย่างรอบด้าน
๒. สถาบันอุดมศึกษามีระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยเกณฑ์ EdPEX ที่มีการพัฒนากระบวนการและมุ่งเน้นผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องและก้าวสู่ความเป็นเลิศ

กำหนดการโครงการประชุมสัมมนา เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ฉบับปี ๒๕๖๗-๒๕๗๐” ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครั้งที่ ๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๗
ณ สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ถนนศรีอยุธยา

| วัน / เวลา | กิจกรรม |
|------------------|--|
| ๘:๓๐ - ๐๙:๐๐ น. | ลงทะเบียน |
| ๙:๐๐ - ๑๒:๐๐ น. | การบรรยาย หัวข้อ หมวด ๒: กลยุทธ์ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง โดย อ.กิตติพงษ์ เตมียะประดิษฐ์ |
| ๑๒:๐๐ - ๑๓:๐๐ น. | รับประทานอาหารกลางวัน |
| ๑๓:๐๐ - ๑๔:๓๐ น. | การบรรยาย หัวข้อ การแบ่งปันประสบการณ์ : กลยุทธ์ (ระดับสถาบัน) โดย ผศ.ธรา ธรรมโรจน์ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| ๑๔:๓๐ - ๑๖:๐๐ น. | การบรรยาย หัวข้อ การแบ่งปันประสบการณ์ : กลยุทธ์ (ระดับคณะ) โดย ศาสตราจารย์ (เชี่ยวชาญพิเศษ) นายแพทย์ บรรณกิจ โสจนาภวัฒน์ คณบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| ๑๖:๐๐ - ๑๖:๓๐ น. | สรุปการประชุมและปิดการประชุม |

หมายเหตุ

- กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
- พักรับประทานอาหารว่างและเครื่องดื่ม เวลา ๑๐.๓๐-๑๐.๔๕ น. และเวลา ๑๔.๓๐ - ๑๔.๔๕ น.

แบบตอบรับเข้าร่วมโครงการประชุมสัมมนา
เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)” ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
ในวันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๗

EdPEX EdPEX EdPEX EdPEX EdPEX EdPEX EdPEX EdPEX EdPEX EdPEX EdPEX EdPEX EdPEX

สถาบัน

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุม จำนวน คน

| ลำดับ | รายชื่อ | ตำแหน่ง | อีเมล |
|-------|---------|---------|-------|
| ๑ | | | |
| ๒ | | | |
| ๓ | | | |
| ๔ | | | |
| ๕ | | | |

กรุณาส่งแบบตอบรับไปยัง กลุ่มพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา
กองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
ทาง email : edpexproject@gmail.com

สรุปผลการเข้าร่วมประชุมการประชุมชี้แจง

เรื่อง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ครั้งที่ 3

จากการเข้าร่วมประชุมชี้แจง ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จัดโดยกองยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม(สป.อว.) เป็นการประชุมผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์(E-Meeting) ด้วยโปรแกรม ZOOM Video Conference โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสำคัญและคุณลักษณะของเกณฑ์ EdPEX เพื่อให้เข้าใจบริบทของสถาบัน สามารถประเมินตนเอง และสามารถวางแผนให้เกิดการพัฒนา เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบระบบการบริหารขององค์กร พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมขององค์กร ให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ตามที่รองอธิการบดี(ดร.จวีร์วรรณ มณีแสง) รองอธิการบดี(ผศ.ดร.ภัครดา เกิดประทุม) และส่วนงานประกันคุณภาพการศึกษา(นายวุฒิชัย วัชวุฒิ) ได้เข้าร่วมประชุม เมื่อวันศุกร์ที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 เวลา 09.00-16.00 น. ซึ่งสรุปผลการประชุมได้ ดังนี้

1. **ผู้เข้าร่วมประชุม** ประกอบด้วยวิทยากรจาก สป.อว. และบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่างๆ เข้าร่วมประชุม ผ่านช่องทางonline จำนวนโดยประมาณ 805 คน วิทยากรจาก สป.อว. ดำเนินรายการบรรยายแต่ละหัวข้อในช่วงเช้า ดังนี้

1.1 **ศ.สงวนสิน รัตนเลิศ** ประธานคณะกรรมการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นประธานเปิดพิธีการประชุม เรื่อง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ครั้งที่ 3 กล่าวเปิด และชี้แจงวัตถุประสงค์ และแจ้งกำหนดการที่จะประชุมในครั้งนี เวลา 09.00-09.15 น.

1.2 **อ.กิตติพงศ์ เตมียะประดิษฐ์** ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นวิทยากร **บรรยายอธิบาย เรื่อง หมวด 2: กลยุทธ์ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง** เวลา 09.15-12.00 น. สรุปได้ ดังนี้

- การบรรยาย กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ จะเชื่อมโยงต่อมาจากหมวด 1 ที่จะต้องวางแผน กำหนดออกมาให้เป็นรูปธรรม โดยในหมวดที่ 2 กลยุทธ์จะแบ่งเป็น 2 หัวข้อคือ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางของสถาบันที่จะเตรียมการสำหรับอนาคต ในการจัดทำกลยุทธ์ สถาบันควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสถาบัน และ2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) รวมทั้งการถ่ายทอดการปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงกันในหัวข้ออื่นในเกณฑ์ EdPEX ที่สำคัญ

- คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความให้กว้าง กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งที่จะเกิดขึ้นใหม่ แต่ทั้งนี้ควรนำข้อมูลเดิมหรือข้อมูลเก่าๆ มาพิจารณาประกอบ โดยการกำหนดกลยุทธ์อาจนำไปสู่การกำหนดแผนต่อไปนี้ การเพิ่ม การเปลี่ยนแปลง และการยกเลิกหลักสูตรและบริการ การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ การกำหนดนิยามหรือให้นิยามใหม่ถึงบทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (เครือข่ายคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นชุมชน และ สถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษาที่มีโอกาสเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ) การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถาบัน การสร้างสมรรถนะหลักใหม่ของสถาบัน การได้มาและการเข้าสู่บริการใหม่เพื่อเพิ่มการเข้าถึง เพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุน การได้รับการรับรองมาตรฐานระดับภูมิภาค และ/หรือการรับรองตามมาตรฐานวิชาชีพ

การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่และอาสาสมัคร การมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณชน

- **2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development):** ประกอบด้วยหัวข้อ ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS) และ ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

1) **กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)** หรือหัวข้อ 2.1 ก(1) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงของ สถาบัน การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของสถาบัน ทั้งนี้การวางแผนกลยุทธ์ของสถาบัน ควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงความสามารถของสถาบันที่จะจัดทำ และนำแผนสำรองมาใช้ หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และนำแผนใหม่หรือที่ปรับปรุงไปปฏิบัติ อย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ จึงต้องมีการประเมินแผนตลอดเวลา เมื่อเกิดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และทำให้ต้องมีการปรับแผนปฏิบัติงานให้ทันต่อสถานการณ์

2) **การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)** หรือหัวข้อ 2.1 ก(2) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ สถาบันพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภัยคุกคาม หรือภาวะฉุกเฉินอื่นๆ การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อหลักสูตรและ บริการ และการปฏิบัติการ หรือตลาด จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในสารสนเทศและข้อมูลของสถาบัน ข้อจำกัดหรือการหยุดชะงักของการส่งมอบที่อาจเกิดขึ้น ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อสถาบันและความจำเป็นในการสร้างสิ่งใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่อาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

3) **โอกาสเชิงกลยุทธ์และโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน (STRATEGIC OPPORTUNITIES and INTELLIGENT RISKS)** หรือหัวข้อ 2.1 ก(3) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้น ให้เกิดการสร้างนวัตกรรม สถาบันมีวิธีการ ใดในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นโอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) **“โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน”** หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณา ความพร้อมเสี่ยงโดยผ่านการนำโอกาสคัมเสี่ยงไปดำเนินการนี้ ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นสถาบันต้องเลือกลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่ามีโอกาสล้มเหลว และอาจไม่เกิดนวัตกรรมตามที่คาดหวัง แม้จะเลือกดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จแล้วก็ตาม มุ่งเน้นการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่กระตุ้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ด้านนวัตกรรม รายงานกระบวนการตัดสินใจ

เลือกนวัตกรรมที่จะมุ่งสร้างให้รายงานใน 4.2ค. “ในกระบวนการมุ่งสร้างนวัตกรรมสถาบันควรระมัดระวังโอกาสทั้งหมดอย่างรอบคอบ รวมถึงโอกาสที่ระบุในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์”

4) การจัดจ้างคนภายนอก และสมรรถนะหลักของสถาบัน (Outsourcing and CORE COMPETENCIES) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ และระบบงานในอนาคตที่จำเป็นของสถาบัน การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ “สมรรถนะหลักของสถาบัน” หมายถึง เรื่องที่สถาบันมี ความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญซึ่งจะช่วยให้สถาบันบรรลุพันธกิจหรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสถานะแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักของสถาบัน มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องหรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศของสถาบัน หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของสถาบัน อาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด

5) ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ประกอบด้วยหัวข้อ (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) และ(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Considerations)

- (1) **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) หรือหัวข้อ 2.1ข(1)** ของสถาบันมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้น มีอะไรบ้างให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เหล่านั้น สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ ลูกค้ำและตลาด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถาบัน และเสริมสร้างให้ผลการดำเนินการโดยรวมของสถาบันดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ควรสอดคล้องกับกรอบเวลาการวางแผน/หมุดหมายระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

- (2) **การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Considerations)** ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ/ความจำเป็นที่หลากหลายและที่แข่งขันกันเองในสถาบันได้อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะยาวพิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

- **2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation):** ประกอบด้วยหัวข้อ ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT) และ ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

- ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT) การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการรวมทั้งการถ่ายทอดการปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงกันในหัวข้ออื่นในเกณฑ์ EdPEX ที่สำคัญ มีดังนี้ หัวข้อ 1.1 วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดและสื่อสารทิศทางของสถาบัน หมวด 3 วิธีการที่สถาบันใช้ในการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ลูกค่างroupอื่นและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน รวมทั้งใช้ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ หมวด 4 วิธีการที่สถาบันใช้ในการวัด และวิเคราะห์ข้อมูลและจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความจำเป็นด้านสารสนเทศ การจัดทำกลยุทธ์ การวัดผลการดำเนินการ และติดตามความก้าวหน้า ของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ หมวด 5 วิธีการที่สถาบันใช้ เพื่อให้บรรลุความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ค้นหาความจำเป็น ออกแบบระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรกำหนดแผนด้านบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ หมวด 6 วิธีการที่สถาบันใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การจัดการศึกษาวิจัยและบริการฯ อันเนื่องมาจากแผนปฏิบัติการ หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์โดยรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ จะประกอบไปด้วยดังนี้

- (1) **แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)** แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันทำอะไร ให้มั่นใจว่าแผนดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

- (2) **การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)** สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้ จะมีความยั่งยืน

- (3) **การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)** สถาบันทำอะไรให้มั่นใจ ว่า มีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุน แผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน (current obligations) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการสถาบัน จัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

- (4) **แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)** แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมี อะไรบ้างแผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร “บุคลากร” หมายถึง บุคลากรทั้งหมดที่สถาบันกำกับดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการดำเนินงานหลักของสถาบันบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงคณาจารย์และพนักงานที่สถาบันจ้าง และหมายรวมถึง ผู้นำระดับสูง ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับด้วย

- (5) **ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)** ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง ผู้กำหนดแผนต้องถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติให้ชัดเจน ในความหมายของแต่ละตัวชี้วัด และมีการติดตามแผนเป็นระยะ

- (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับสถาบันที่เปรียบเทียบกันได้ (คู่แข่ง) สถาบัน พิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร ควรมีการกำหนดผู้ติดตามตัวชี้วัดที่เป็นภายใน และผู้ติดตามแผนตามสภาพแวดล้อมที่เกิดจากภายนอกตามสถานการณ์ การติดตามแผนการปฏิบัติงานควรกำหนดเป็นในระยะเวลาสั้น เช่น แต่ละเดือนคือเรื่องการเงิน ผลการดำเนินงานในบางเรื่อง ในรอบ 3 เดือน เพื่อให้ปรับปรุงแผนได้ทันเวลา เป็นต้น

- ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification) สถาบันรับรู้ และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ครอบคลุมถึงเหตุการณ์ภายในหรือภายนอกที่ทำให้เกิดภาวะหยุดชะงัก การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยีเกิดใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง และการเปลี่ยนแปลง ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างฉับพลัน

- ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Budgetary, Financial, Marketplace, and Strategy Results):) หรือหัวข้อ 7.5 ของเกณฑ์ EdPEX ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์ด้านนี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1 ก(1)การวัดผลการดำเนินการ และแนวทางการจัดการด้านการเงิน รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมทั้งควรรายงานผลลัพธ์ด้านนี้ ตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพและของหน่วยงานกำกับดูแล ตัววัดอาจรวมสภาพคล่อง เงินสดย่อยรายวัน (Days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับตราสารหนี้ (bond ratings) ค่าใช้จ่ายโดยรวม ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอน และการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือคิดเป็นร้อยละของ งบประมาณทั้งหมด งบประมาณการรายได้ ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ การโยกย้ายทรัพยากรด้านอื่นๆ เพื่อนำมาจัดการศึกษาให้ผู้เรียน ผลลัพธ์ทางการเงินตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพ เป็นต้น ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่รายงานควรรวมถึงผลลัพธ์ที่ด้านนวัตกรรมและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินการของสถาบัน ตัวอย่างเช่น การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดอันเนื่องจากการเจาะตลาดใหม่ หรือการเปิดหลักสูตรและบริการใหม่ หรือเป็นผลจากประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะที่ได้จากการออกแบบใหม่

1.3 ผศ.ธรา ธรรมโรจน์ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นวิทยากร บรรยาย เรื่อง หัวข้อ การแบ่งปันประสบการณ์: กลยุทธ์ (ระดับสถาบัน) มหาวิทยาลัยขอนแก่น เวลา 13.00-14.30 น. โดยสรุปได้ดังนี้ หัวใจสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย คือ ต้องมีการตั้งคณะทำงานที่เชี่ยวชาญเชิงลึกในแต่ละด้านมากำหนดแผนปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัด วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก รอบด้าน ทบทวนเรื่องที่โดดเด่นของสถาบัน มองรูปแบบในอนาคตที่เป็นรูปแบบใหม่หรือที่อาจเกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลง วางแผนทั้งระยะสั้น และวางแผนระยะยาว และลงมือทำอย่างจริงจังในการกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสถาบันกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์outcome มากกว่า out put เป็นวิธีปฏิบัติ การตรวจสอบความสมดุล หรือการประเมินกลยุทธ์ในแต่ละประเด็น มหาวิทยาลัยกำหนดกรอบ

วิธีการวัดเป็นการตรวจสอบตามแบบตาราง kku x-matrix เพื่อติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีการกำหนด Objective and Key Results (OKRs) เป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นเรื่อง การตั้งเป้าหมายและการติดตามผล ทั้งนี้การกำหนดแผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย กับคณะเพื่อให้ เชื่อมโยงกัน จากเดิมมหาวิทยาลัยกำหนดแผนปฏิบัติงานขึ้นมา และกระจายลงสู่คณะให้ปฏิบัติตามกรอบที่ กำหนด แต่ปัจจุบันใช้วิธีการให้คณะกำหนดแผนปฏิบัติงานเสนอขึ้นมา ระบุขั้นตอนของภารกิจที่จะต้อง กระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อกำหนดเข้าแผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนสำคัญ ส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

1.4 ศาสตราจารย์ (เชี่ยวชาญพิเศษ) นายแพทย์ บรรณกิจ โลจนาภิวัฒน์ คณบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ บรรยาย เรื่อง หัวข้อ การแบ่งปันประสบการณ์: กลยุทธ์ (ระดับคณะ) คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 14.30-16.00 น. โดยสรุปได้ดังนี้ การดำเนินการด้านกลยุทธ์ มีการนำเกณฑ์มาใช้ ควบคู่ไปกับเกณฑ์คุณภาพ ได้แก่ ระบบเกณฑ์คุณภาพมาบริหารให้สู่ความเป็นเลิศ WFME, EdPEX, Advanced HA : A-HA, TQA (Thailand Quality Award), ISO:15190:2003 หัวใจสำคัญ คือ กลยุทธ์ที่ใช้มากำหนดระบบในองค์กร คือ การสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนองค์กร เริ่มต้น จากการปรับปรุงและพัฒนาคณะ ตามแนวทาง EdPEX พัฒนาระบบการวางแผนกลยุทธ์ตามแผน กลยุทธ์ของคณะที่กำหนดขึ้น คือ ระบบ IWISH ที่ดำเนินงานคู่กับงานบุคคล พร้อมกับกำหนดค่านิยมใหม่ และนำไปถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินงานตามแผนและตรวจประเมิน พร้อมกับทบทวนผลการ ดำเนินการเป็นระยะ และรับฟังเสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก INTELLIGENT RISKS: โอกาสที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียของความเสียหายอย่างรอบด้าน การวางแผน กลยุทธ์ที่ดีจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ซึ่งประกอบด้วย การมีเป้าหมายที่ท้าทายสร้าง แรงบันดาลใจให้กับทุกคน กลยุทธ์ที่ชัดเจนช่วยยกระดับขีดความสามารถ และการนำไปสู่การปฏิบัติที่มี ประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องใช้กระบวนการ PDCA เป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยมีการติดตามแผนกลยุทธ์ ทุก 3 เดือนเป็นช่วงๆ และเลือกใช้ OKR เป็นเครื่องมือในการวัดผล และเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อน ความสำเร็จในทุกระดับของบุคลากร การกำหนดกลยุทธ์ “สมการแห่งความเชื่อใจที่ผู้นำต้องมี” คือ Trust = (Credibility + Reliability + Intimacy) / Self-Orientatation เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางเป้าหมายเดียวกัน

2. รูปแบบและวิธีการประชุมสัมมนา เป็นการประชุมผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Meeting) ด้วยโปรแกรม ZOOM Video Conference รูปแบบเป็นการบรรยายเนื้อหาตามหลักการข้อมูล ตามเอกสาร และมีวิธีการถาม-ตอบ เพื่อรับฟังความคิดเห็นในแต่ละประเด็น

3. ผลการเข้าร่วมประชุมสัมมนา

3.1 ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เบื้องต้นเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

3.2 สามารถสรุปคำถาม-คำตอบ ที่สำคัญๆ ตามแต่ละประเด็น ได้ดังนี้

1. คำถาม มหาวิทยาลัยสามารถหา Market Share ได้จากไหน

- คำตอบ สถาบันต้องมีการวิเคราะห์หลักสูตรที่จะเปิดใหม่ หรือเปิดอยู่ในหลักสูตรนั้นๆ มีผู้เรียนมาก-น้อย แค่ไหนเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ

2. คำถาม คณะควรจัดทำหมวด 2 กลยุทธ์ ก่อนหมวดอื่นๆ หรือไม่ เพราะถ้าไม่เริ่มจากแผนหรือกลยุทธ์จะไม่ตอบโจทย์กับหมวดอื่นๆ

- คำตอบ สถาบันควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือการนำองค์กรก่อน เพื่อกำหนดทิศทางการนำองค์กรไปในทางเดียวกัน

3. คำถาม การได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ สถาบันได้มาจากอะไร

- คำตอบ สมรรถนะหลักของสถาบันสร้าง และเพิ่มพูนความสามารถภายในของสถาบัน และทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ

4. คำถาม ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ สถาบันมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

- คำตอบ สถาบันต้องมีการกำหนดมาตรการต่างๆ ในการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยง และสร้างความสมดุลขององค์กร