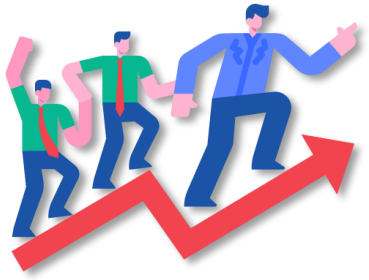
การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)”
ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ตุลาคม 2564

การนำองค์กร (Leadership)

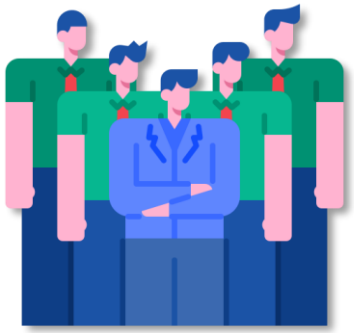
โดย ผศ.เสาวลักษณ์ สุขประเสริฐ (1.1)

รศ.ดร.รัชพล สันติวรากร (1.2)

การนำองค์กร (Leadership)



การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง **ชี้นำ และทำให้สถาบันมีความยั่งยืน**



ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อ**บรรลุผลความรับผิดชอบด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบแทนสังคม**

การนำองค์กร (Leadership) (120 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) (70 คะแนน)

- ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)
- ข. การสื่อสาร (Communication)
- ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

1.2 การกำกับดูแลองค์กร และการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) (50 คะแนน)

- ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)
- ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)
- ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

Leadership

- Leadership หรือ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตามไปสู่เป้าหมายร่วม

การนำองค์กร

5 เรื่องที่ผู้นำระดับสูงต้องดำเนินการ คือ

- รู้ว่าจะนำคนของเขาไปที่ไหน (Visionary Leader) ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1 ก1 vision
- นำองค์กรอย่างมีหลักการ (Principle Centered leadership) ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1 ก1 Values เพียรสร้างแนวคิด วิธีคิด (เปลี่ยน Head ของบุคลากร)
- รวมทั้งสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้เป็นคนดีซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1ก2 Promoting Legal and ethical behavior
- ต้องได้ใจของบุคลากร (Heart) บุคลากรฮึกเหิมที่จะเคลื่อนไปสู่เป้าหมายองค์กรร่วมกัน ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1ข Communicate with and engage workforce, (+ partner and customer)
- และพร้อมเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดและ 1.1ค1 Creating an environment for Success
- ได้ Hand ของบุคลากร บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันฝ่าฟันเพื่อเป้าหมายองค์กร ซึ่งก็คือเกณฑ์หัวข้อ 1.1ค2 Creating a Focus on Action

- ผู้นำต้องทำเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเอง ผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง การวางระบบองค์กร การใช้เครื่องมือบริหารองค์กรที่เหมาะสม ที่สำคัญต้องติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อะไรคือตัววัดที่ควรวัด เกณฑ์หัวข้อ 7.4ก1

"ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร คู่ความร่วมมือ ผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่น"

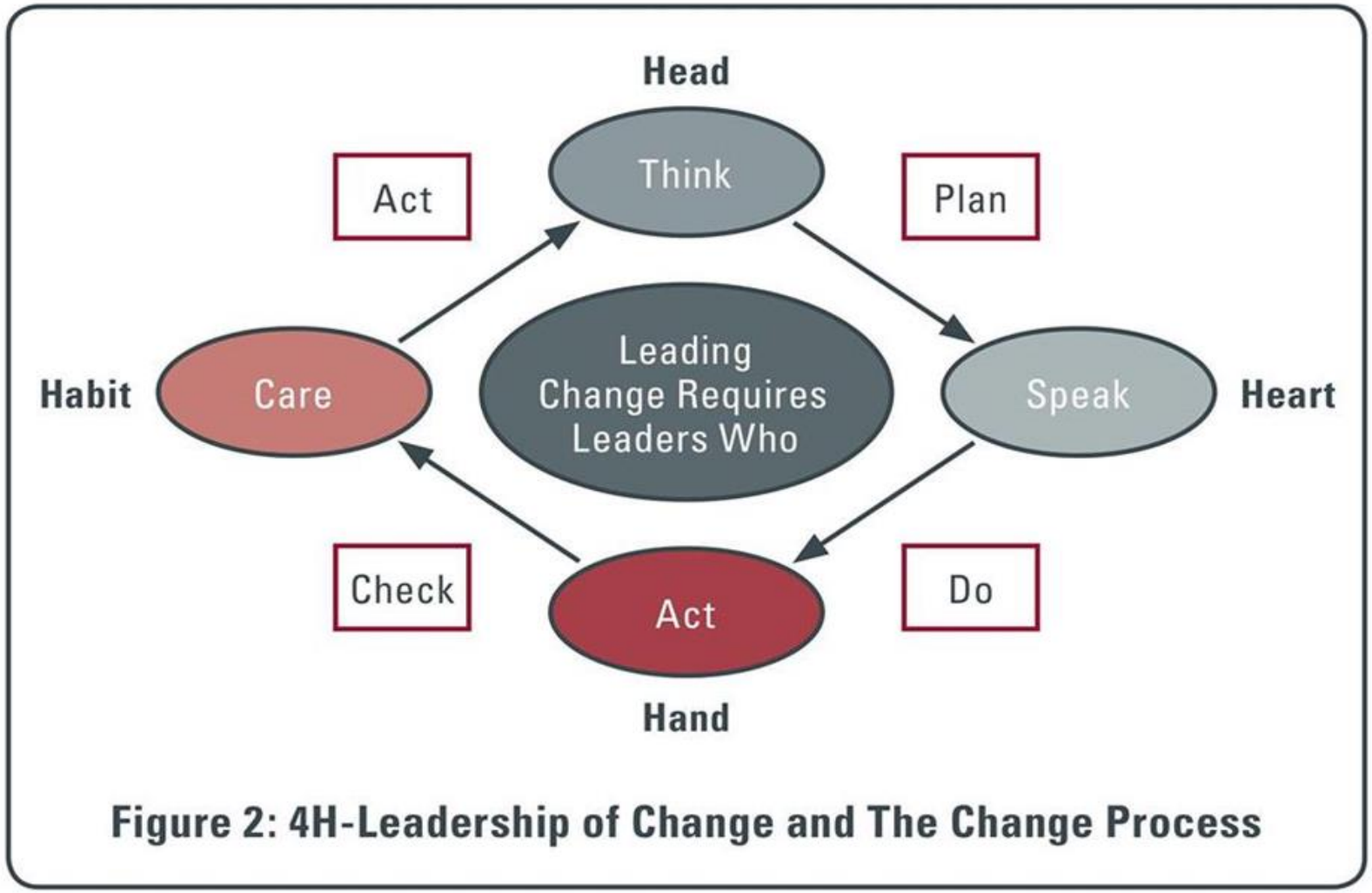


Figure 2: 4H-Leadership of Change and The Change Process

Leslie M. Beitsch, MD,

and John W. Moran, PhD

ตีพิมพ์ใน Quality

management forum

การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) :

เจตจำนง

ประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) :

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการที่สำคัญ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของสถาบันอย่างไร

การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร

- ความเป็นเลิศขององค์กรเริ่มจากไหน

  วิสัยทัศน์ และ ค่านิยม ต้องชัดเจน

  - ต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนว่ากำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมมาอย่างไร รวมทั้งจะทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวเมื่อไร

- ผู้บริหารระดับสูงควรช่วยกันออกแบบ “ระบบการนำองค์กร” (Leadership system)

ค่านิยม

เนื่องจากค่านิยมบางครั้งเป็นนามธรรมที่จับต้องได้ยาก ดังนั้นจึงควรทำให้การสร้างค่านิยมเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ได้แก่

- กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- กำหนดความหมายของค่านิยมแต่ละเรื่องที่ชัดเจน
- กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรในค่านิยมแต่ละด้านที่ชัดเจน
- กำหนดนโยบายเพื่อกำกับค่านิยมแต่ละเรื่องให้ชัดเจน
- กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ต้องการ
- กำหนดเป้าหมายและตัววัดที่ชัดเจนในแต่ละด้าน
- ประเมินผลสำเร็จของการสร้างค่านิยมด้วยวงรอบที่ชัดเจน เพื่อนำผลมาปรับปรุงวิธีการสร้างค่านิยมให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

<u>บทบาทที่สำคัญที่ผู้นำระดับสูงต้องกระทำ</u> คือ

- ***การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าต่อค่านิยมขององค์กร และ***
- ***เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมที่ส่งเสริมที่ได้กำหนดขึ้น รวมทั้ง***
- ***แสดงตนให้เป็นตัวอย่างในเรื่องการยึดมั่นตามนโยบายและค่านิยมขององค์กร***

WHAT IS "LEADERSHIP SYSTEM"

- FORMAL AND INFORMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE, POLICIES, AND PROCEDURES THROUGH WHICH LEADERSHIP IS EXCERCISED.
- ITS KEY ELEMENTS INCLUDE THE MECHANISM FOR MAKING, COMMUNICATING, AND EXECUTING DECISION, AND FOR SELECTING AND TRAINING LEADERS AND MANAGERS.

Business Dictionary

- Leadership system ต้องกำหนด เพราะคือ way การนำสู่การปฏิบัติของผู้บริหาร (How leadership is exercised, formally and informally, throughout the organization)
- ใช้ในการวัด ดู behave ของ leader และ outcome องค์กร
- Leader waste: underperform, retard .....

  Leadership effectiveness is not measured.

  Personal performance needs are not defined.

  Leaders do not use the same set of standards.

What a Leadership System IS NOT

- It is **NOT**:

  An organization chart

  A set of review committees

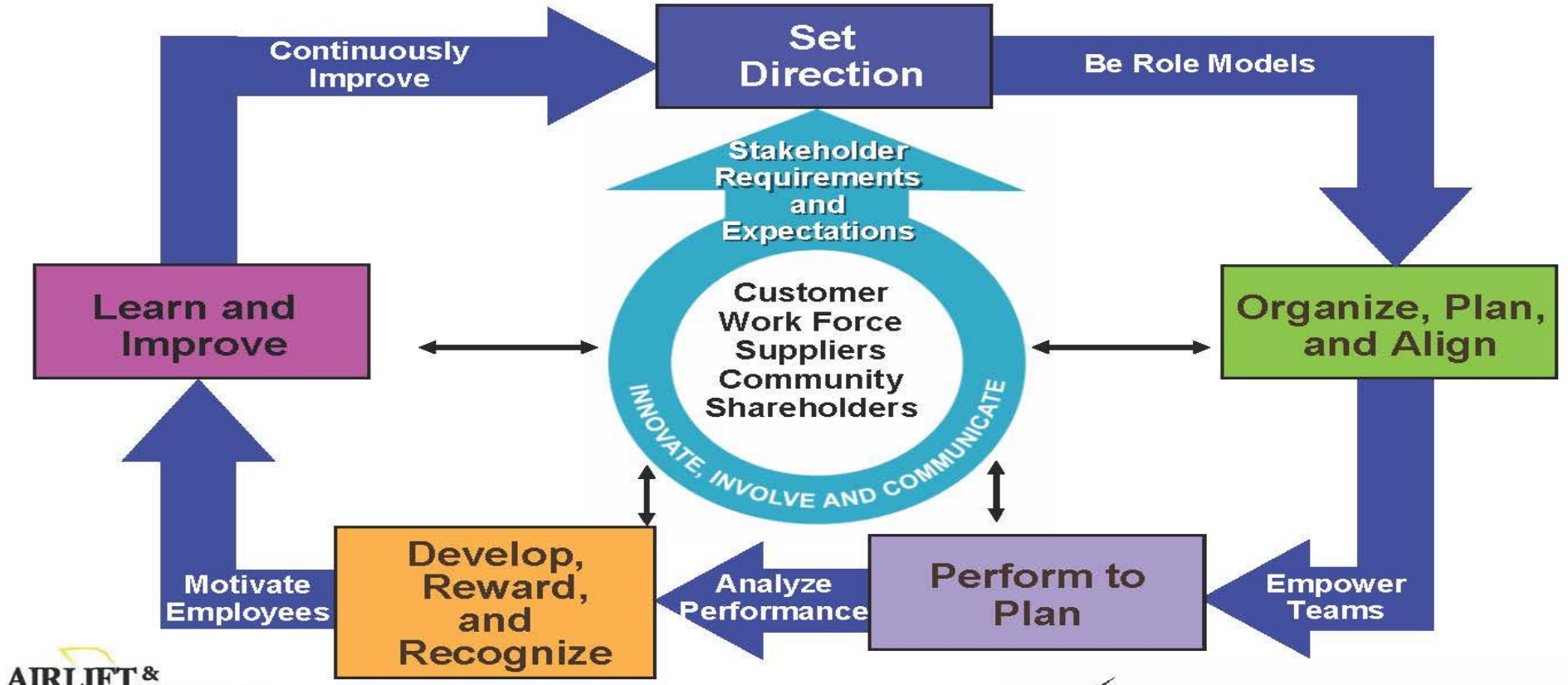
  Something which should be used only (or primarily) by the top leaders

- It is **NOT** conditional or optional.
- It is **NOT** the same as anybody else's leadership system.
  - **You need to develop your own organization's Leadership System.**

Why is a Leadership System Important?

- It clearly sets expectations for the roles and responsibilities of leaders as they lead.
- It helps the organization:
  - Screen/ interview/ hire potential leaders
  - Evaluate current leaders
  - Promote current leaders
  - Develop current and future leaders

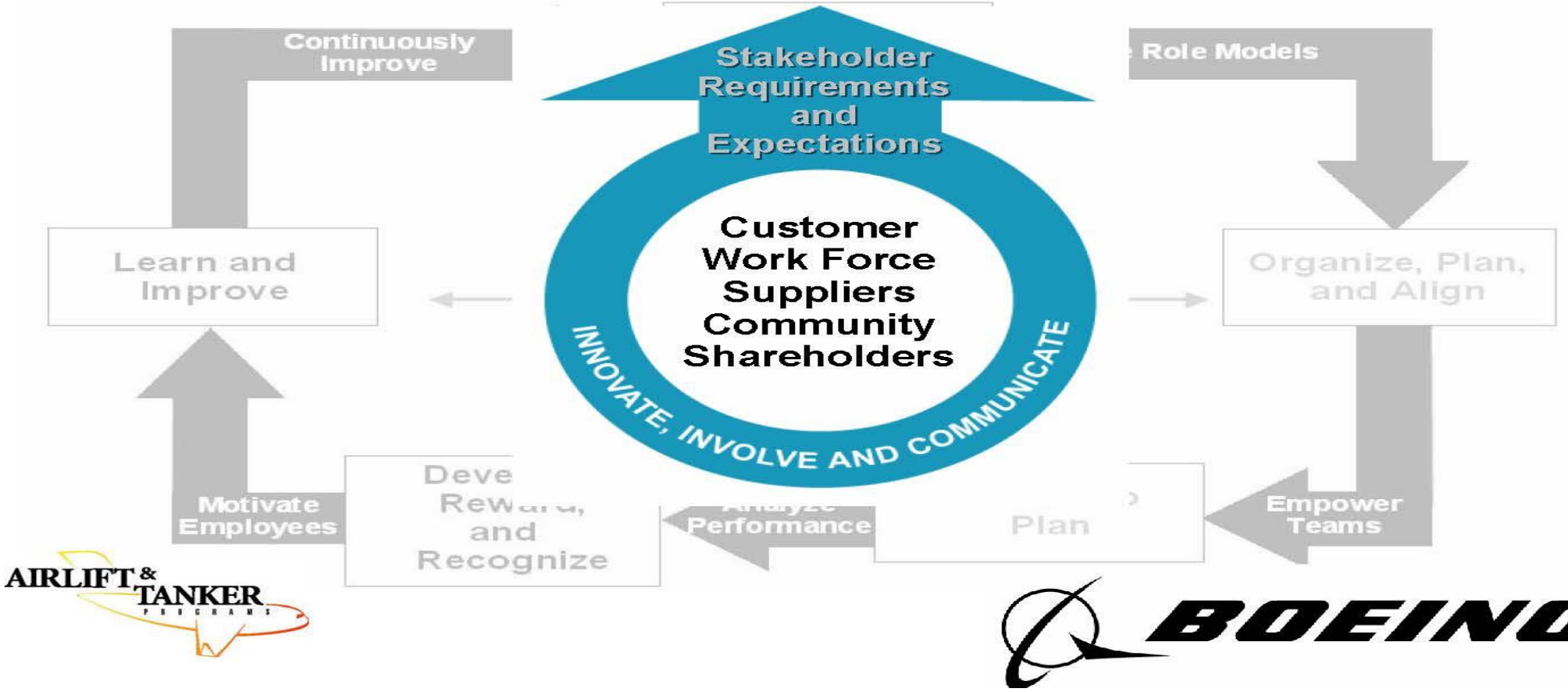
A&T's LEADERSHIP SYSTEM



AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

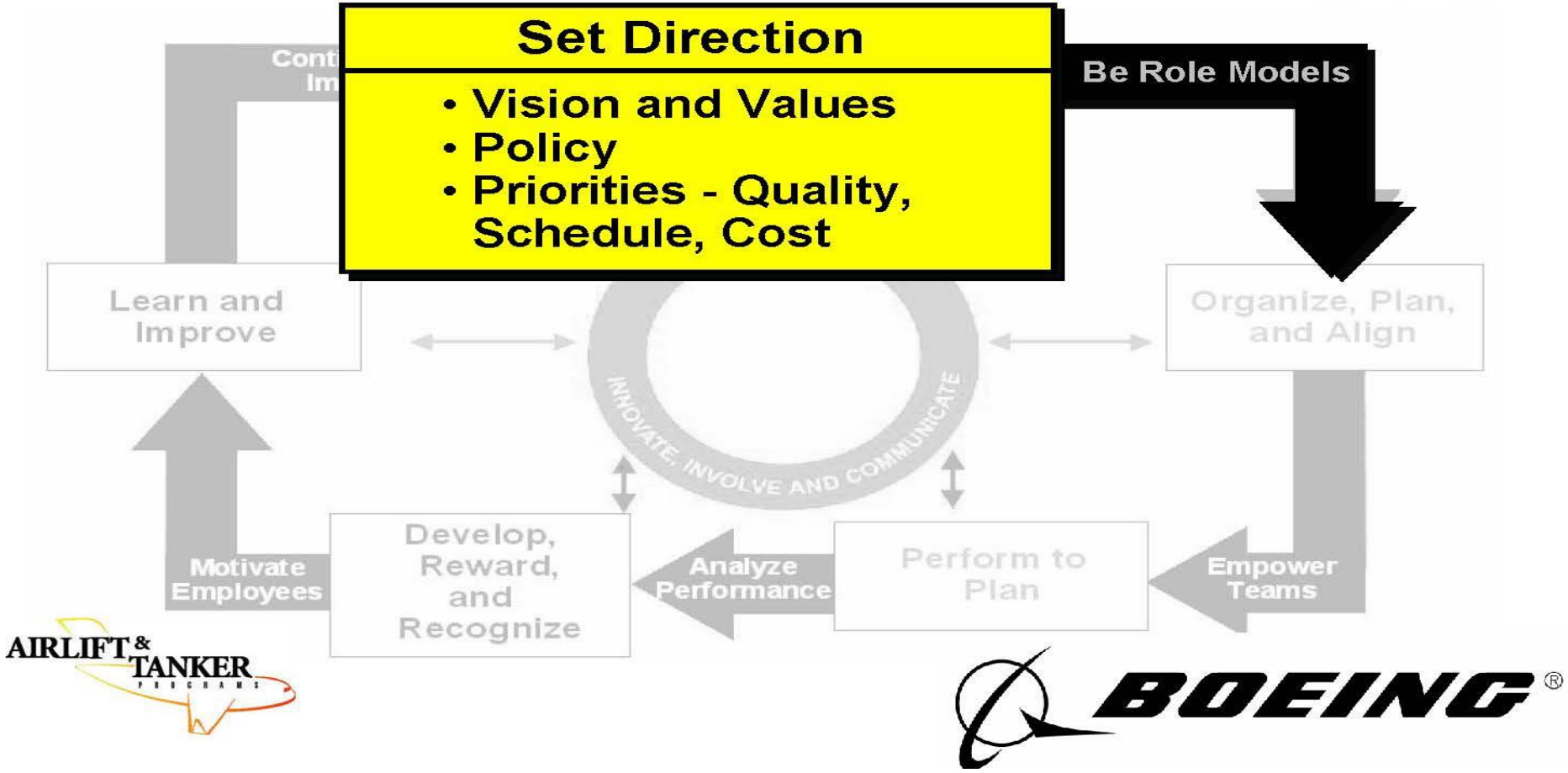
Understand Stakeholder Expectations



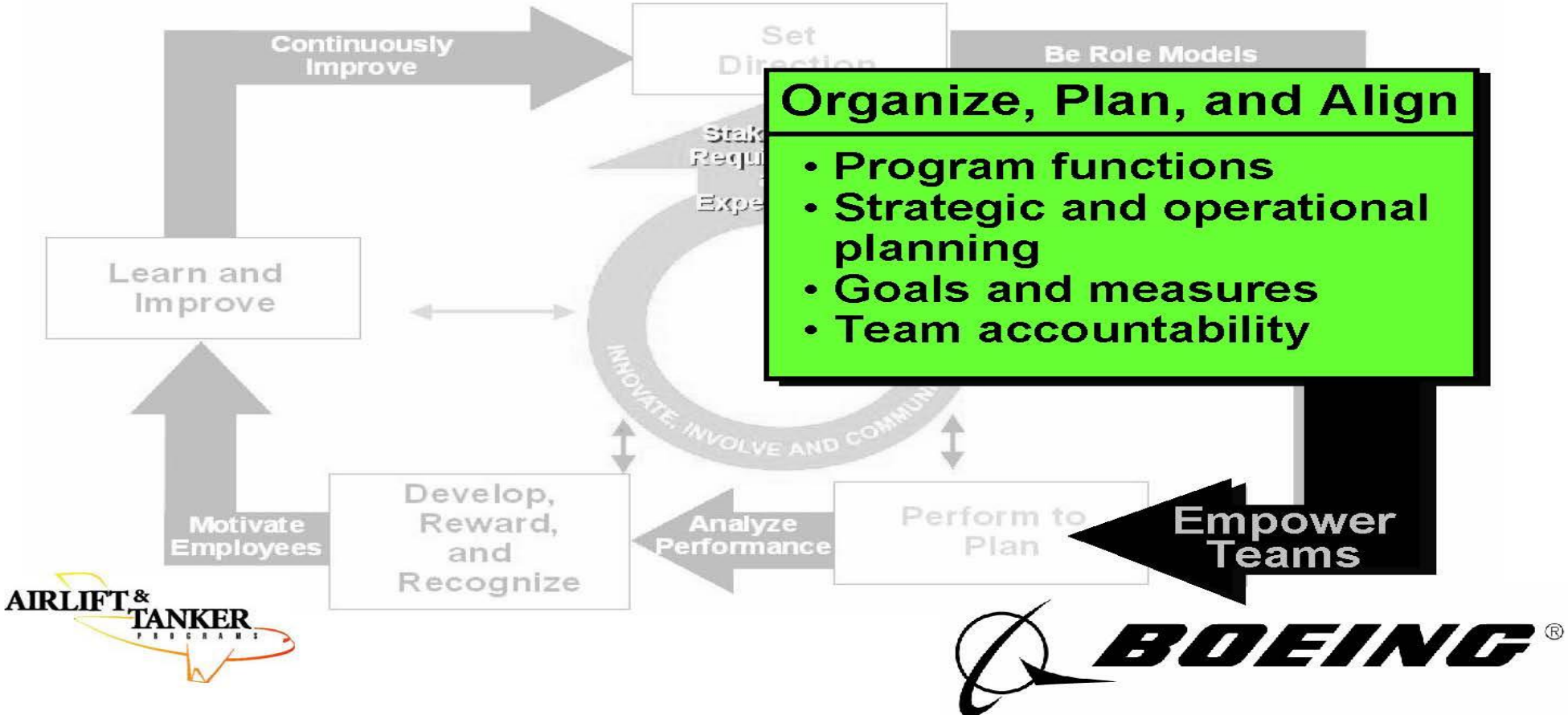
AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

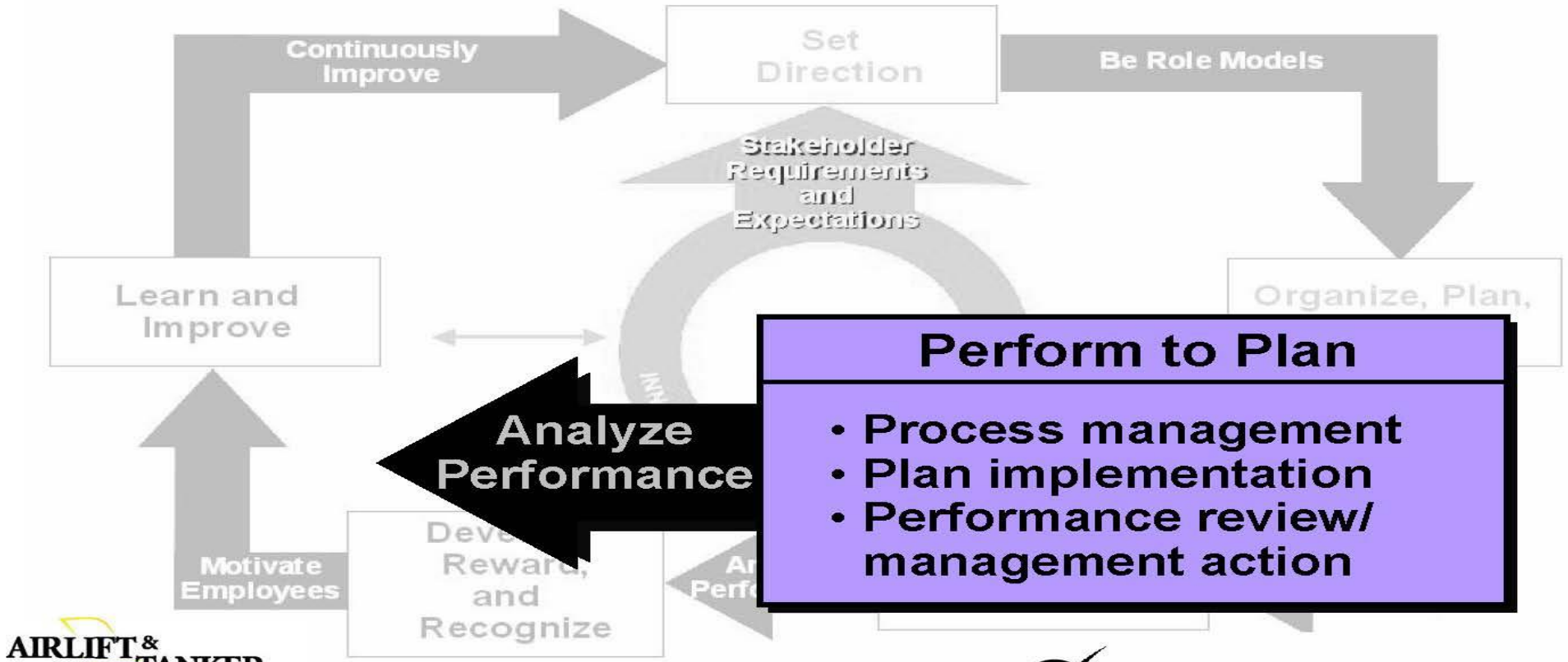
Set Direction



Organize, Plan & Align



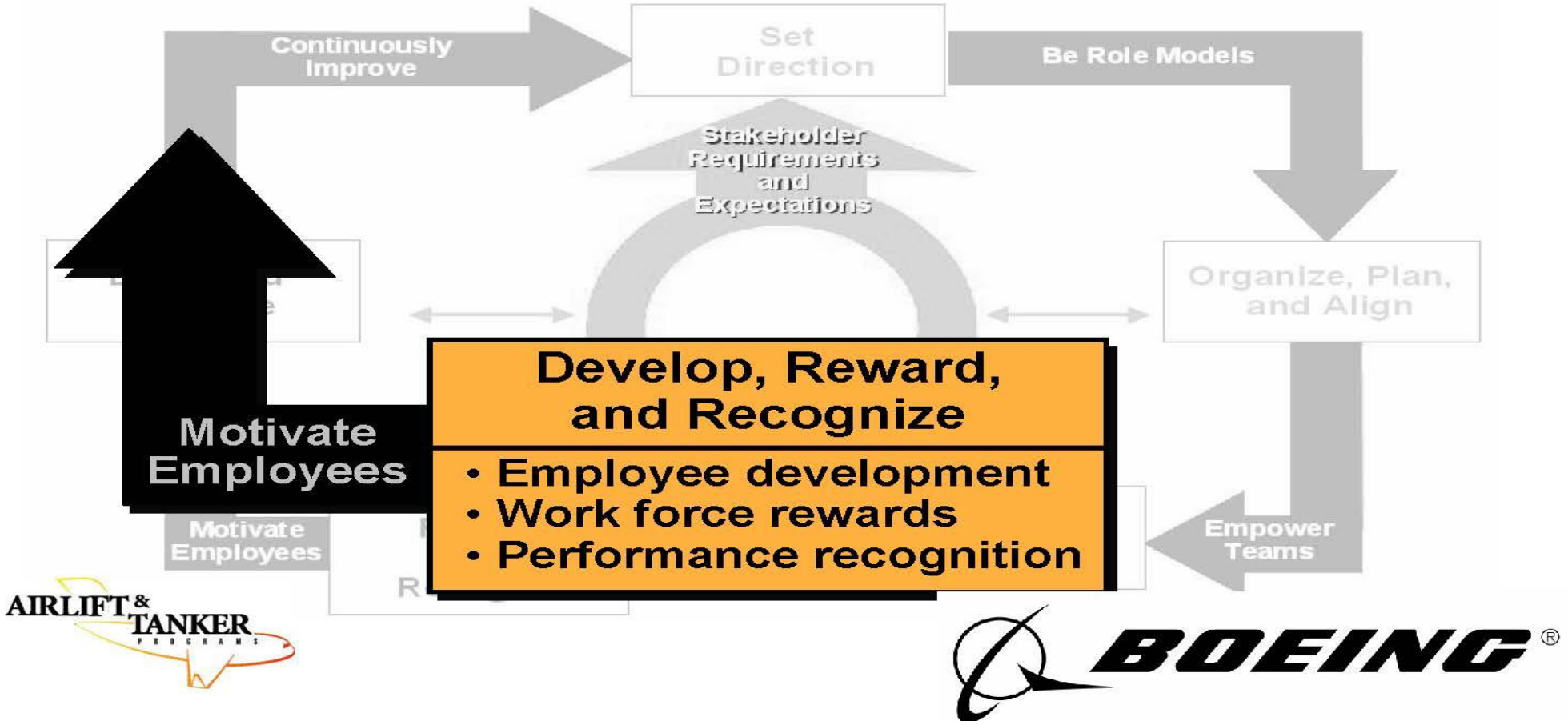
Perform To Plan



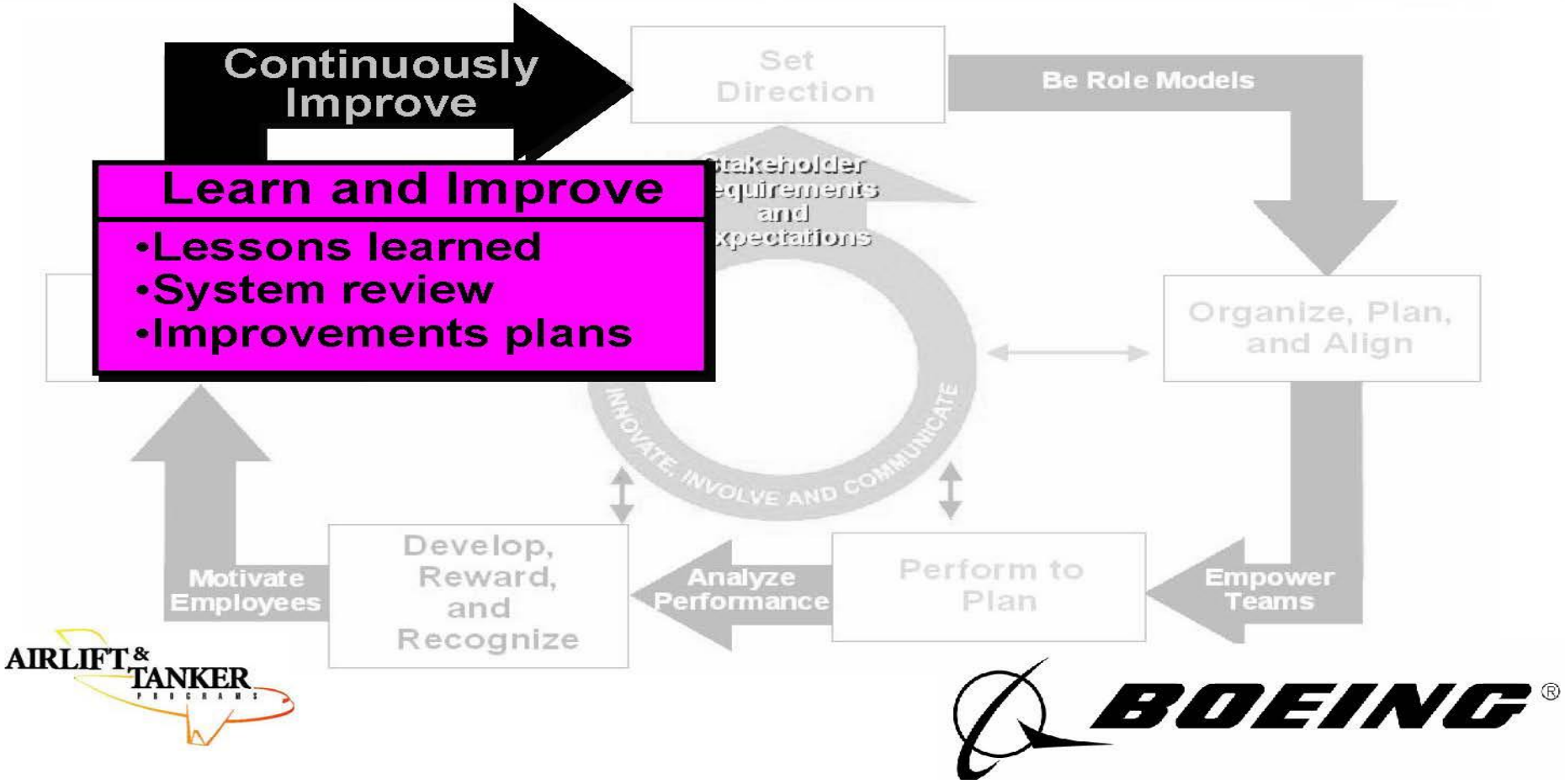
AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

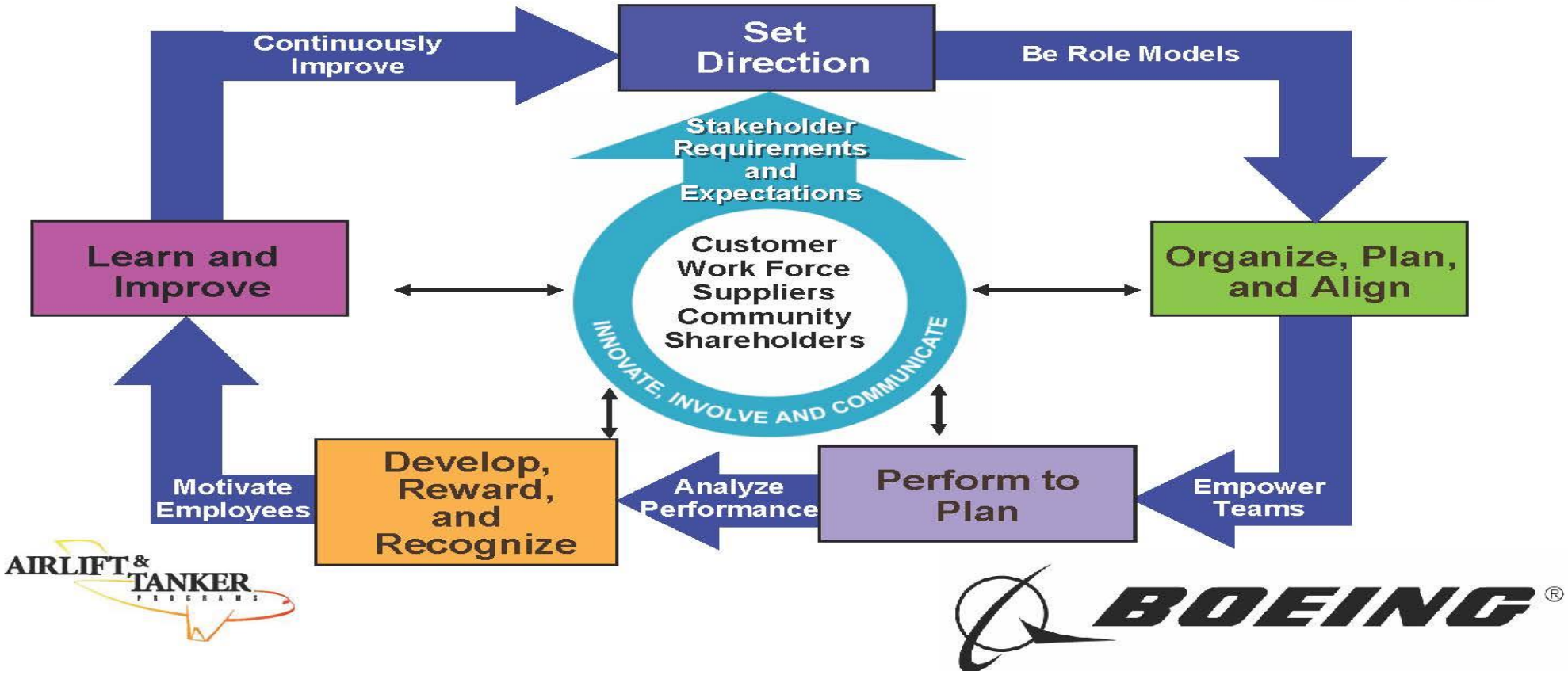
Develop, Reward & Recognize



Learn & Improve



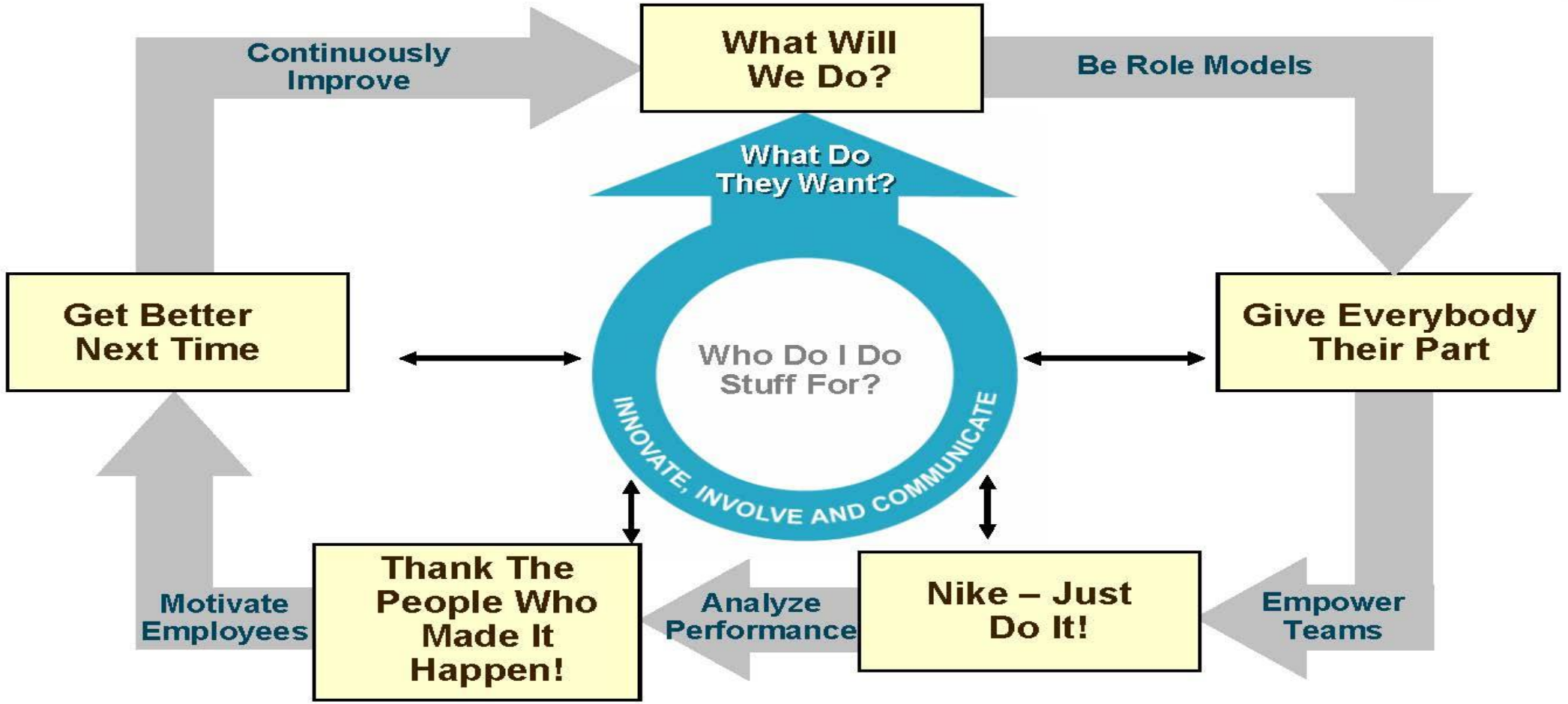
A&T's LEADERSHIP SYSTEM



AIRLIFT & TANKER PROGRAMS

BOEING®

A Simple Leadership System



การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) :

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Promoting Lega land ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ผู้นำระดับสูงสร้างสภาวะแวดล้อมในสถาบันเพื่อสิ่งเหล่านี้อย่างไร

การมุ่งมั่นในการประพฤติ ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมโดยผู้นำระดับสูง

- ผู้นำระดับสูงจะต้องมีบทบาทในการ*ชี้นำ เป็นแบบอย่าง ส่งเสริม กำกับ ดูแลอย่างจริงจัง* เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับยึดมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ควรมีกระบวนการที่เป็นระบบ ได้แก่

1. มีการกำหนดจริยธรรมที่พึงยึดถือและนโยบายด้านจริยธรรมที่ชัดเจนโดยผู้นำระดับสูง
2. ผู้นำระดับสูงมั่นสื่อสารเรื่องเหล่านี้ด้วยตนเองในโอกาสต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การพบปะบุคลากร เป็นต้น
3. จัดกิจกรรมที่สนับสนุนเรื่องเหล่านี้ เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการมาดูแลด้านจริยธรรม การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเรื่องจริยธรรม การรณรงค์เรื่องการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม
4. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ด้วยตนเองและประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรทุกคน
5. กำหนดและติดตามตัววัดผลสำเร็จด้านนี้อย่างสม่ำเสมอโดยผู้นำระดับสูง

การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) :

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั่วทั้งสถาบันคู่ความร่วมมือสำคัญที่เป็นทางการ ผู้เรียน และลูกค้า กลุ่มอื่นที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมา
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบัน
- แสดงบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีให้ความสำคัญกับผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

การสื่อสารและสร้างความผูกพันของบุคลากรโดยผู้นำระดับสูง

- ต้องกำหนดเรื่องราวสำคัญที่ต้องสื่อสาร เช่น ทิศทางและเป้าประสงค์ขององค์กร สถานการณ์ขององค์กร การตัดสินใจที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- กำหนดผู้รับที่เป็นเป้าหมาย และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม
- เมื่อสื่อสารเสร็จแล้ว ควรจัดให้มีการประเมินผลการสื่อสาร เพื่อหาทางปรับปรุง
- ควรทบทวนช่องทางในการสื่อสารเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีการสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

- ต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ตรงไปตรงมา
- ***จัดระบบรางวัล และยกย่องชมเชยให้เป็นกระบวนการ***

- มีผู้รับผิดชอบ

- มีการกำหนดเป้าหมายว่าจะให้รางวัลและชื่นชมเรื่องใดบ้าง (ซึ่งควรเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพันธกิจ/วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา และผู้รับบริการ

- กำหนดรูปแบบและหลักเกณฑ์การให้รางวัล และติดตามประเมินผลพฤติกรรมและความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางปรับปรุง

การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) :

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อทำให้สถาบันประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ
- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และบุคลากร
- พัฒนาให้เกิดความคล่องตัวของสถาบันความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยงโดยประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน

การสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้นำระดับสูง

8 องค์ประกอบที่สำคัญ

1. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ทำให้บุคลากรทุกคนมุ่งปรับผลการดำเนินการ มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. การเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างนวัตกรรม
3. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว
4. การเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ
5. การมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนักศึกษา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. การพัฒนาและเสริมทักษะการเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง
8. การพัฒนาผู้นำในอนาคต

องค์ประกอบ	ต.ย. แนวทาง/วิธีการที่ใช้	บทบาทของผู้นำระดับสูง
มุ่งปรับผลการดำเนินการ	ISO 9001 PDCA	ร่วมเป็นคณะกรรมการมอบรางวัลยกย่องชมเชย
มุ่งบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	การวางแผนกลยุทธ์ KPI และ BSC	ร่วมวางแผนกลยุทธ์โดยเป็นประธานกรรมการ ประชุมติดตาม KPI ทุกเดือน
มุ่งสร้างนวัตกรรม	Six Sigma Innovation Award R2R	ร่วมเป็นคณะกรรมการนวัตกรรม ติดตามความก้าวหน้าโครงการและมอบรางวัล
มุ่งเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ	Benchmarking	สนับสนุนงบประมาณการทำ Benchmark
มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ	Leadership Development Program	สนับสนุนทรัพยากร และเข้าร่วมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
มุ่งพัฒนาผู้นำในอนาคต	Talent Management Program	เข้ามีส่วนร่วมในการคัดเลือก สอนงาน และประเมินผลด้วยตนเอง

การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) :

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

(2) การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน
- กำหนดเรื่องที่จำเป็นต้องทำ
- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า ระหว่างผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการของสถาบัน

การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อผลการดำเนินการที่ดีขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง

- วิธีการที่อาจเลือกใช้ได้ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การวางระบบ KPI ให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอตามวงรอบที่กำหนด การใช้ระบบ Pay for Performance เป็นต้น
- ใช้ Quality Tool ต่างๆ เช่น หากใช้ Six Sigma, Lean, ISO series แต่ต้องกำหนดเป้าหมาย และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

Q&A

การนำองค์กร (Leadership)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลองค์กรด้วยความรับผิดชอบอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้นำระดับสูง
- ความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้นำระดับสูง

การนำองค์กร (Leadership)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

สถาบันประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร

สถาบันใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผล ทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคน และของคณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (*)

การนำองค์กร (Leadership)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ (Legal, Regulatory, and Accreditation Compliance)

สถาบันดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงความกังวลของชุมชนที่มีต่อหลักสูตร การศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการอย่างไร

สถาบันดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่หลักสูตรการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public concerns) ที่มีต่อหลักสูตร วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการในอนาคต ฯ
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้อย่างไร

สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และการรับรองคุณภาพที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) สถาบันมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และการปฏิบัติการของสถาบัน

การนำองค์กร (Leadership)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านของสถาบันเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

สถาบันมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถาบันภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

การนำองค์กร (Leadership)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions) : สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม (50 คะแนน)

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-being)

สถาบันคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร

สถาบันมีส่วนร่วมอย่างไรในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

สถาบันดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ของสถาบัน

ชุมชนที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง สถาบันมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่สถาบันจะเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx)”
ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ตุลาคม 2564

กลยุทธ์ (Strategy)

โดย รศ. ดร. อนันต์ มุ่งวัฒนา

Outline

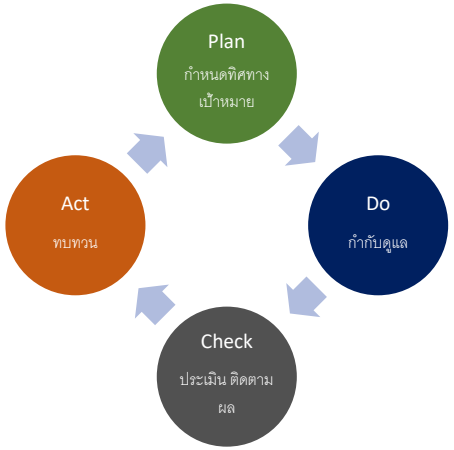
- Introduction
- Criteria
- Strategic Development
- Strategic Implementation
- Related Results
- Example

Who wants change?
Who wants *to* change?
Who wants *to* ***lead the*** change?

การพัฒนาองค์กร

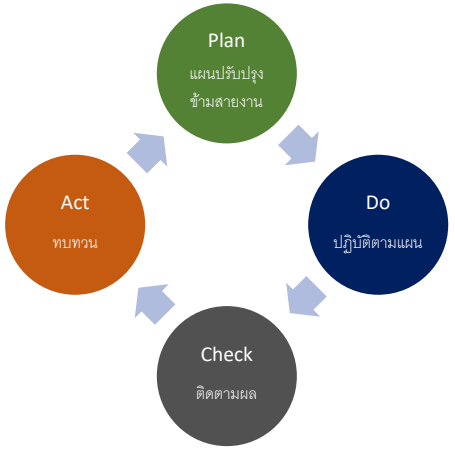
การปรับปรุงระดับองค์กร

แผนกลยุทธ์,
EdPEx
BSC



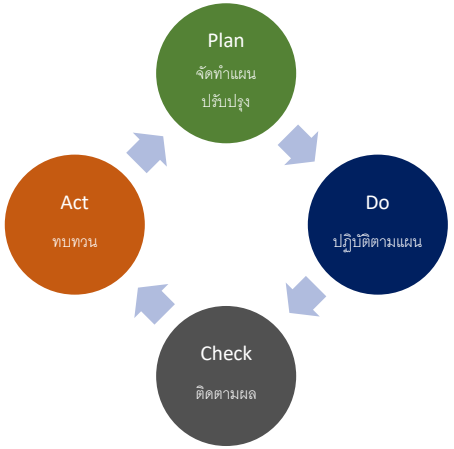
การปรับปรุงข้ามสายงาน

Cross Functional Management,
ISO, Risk Management
Lean, KM, TPM, Six-Sigma



การปรับปรุงระดับปฏิบัติการ (Silo)

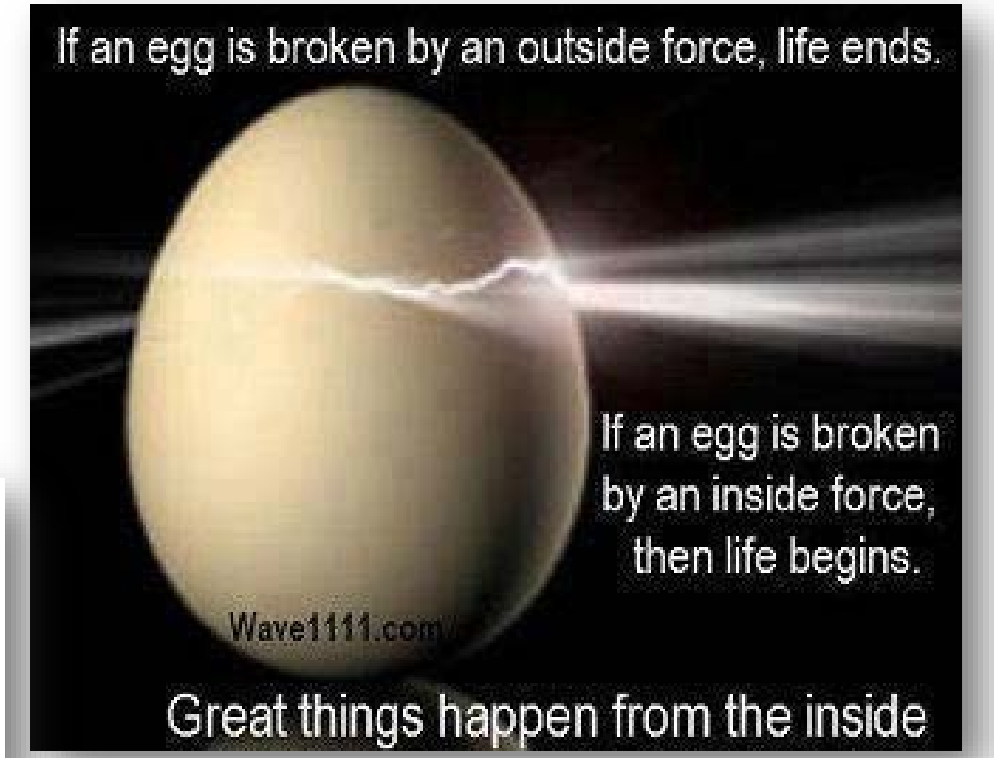
QCC, Suggestion,
KM (AAR, BAR), Kaizen,
Lean, 5S, Root Cause Analysis



การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาไทย

- สังคมดิจิทัล
- วิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่
- เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว
- บริโภคนิยม/วัตถุนิยม และวัฒนธรรมฉาบฉวย
- การแข่งขันรุนแรง
- โครงสร้างประชากร
- การตรวจสอบจากภายนอก
- ภาวะฉุกเฉิน โรคระบาด

การเปลี่ยนแปลงเกิดจากภายใน



If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside, the end is near

Jack Welch

the Excellence

ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่

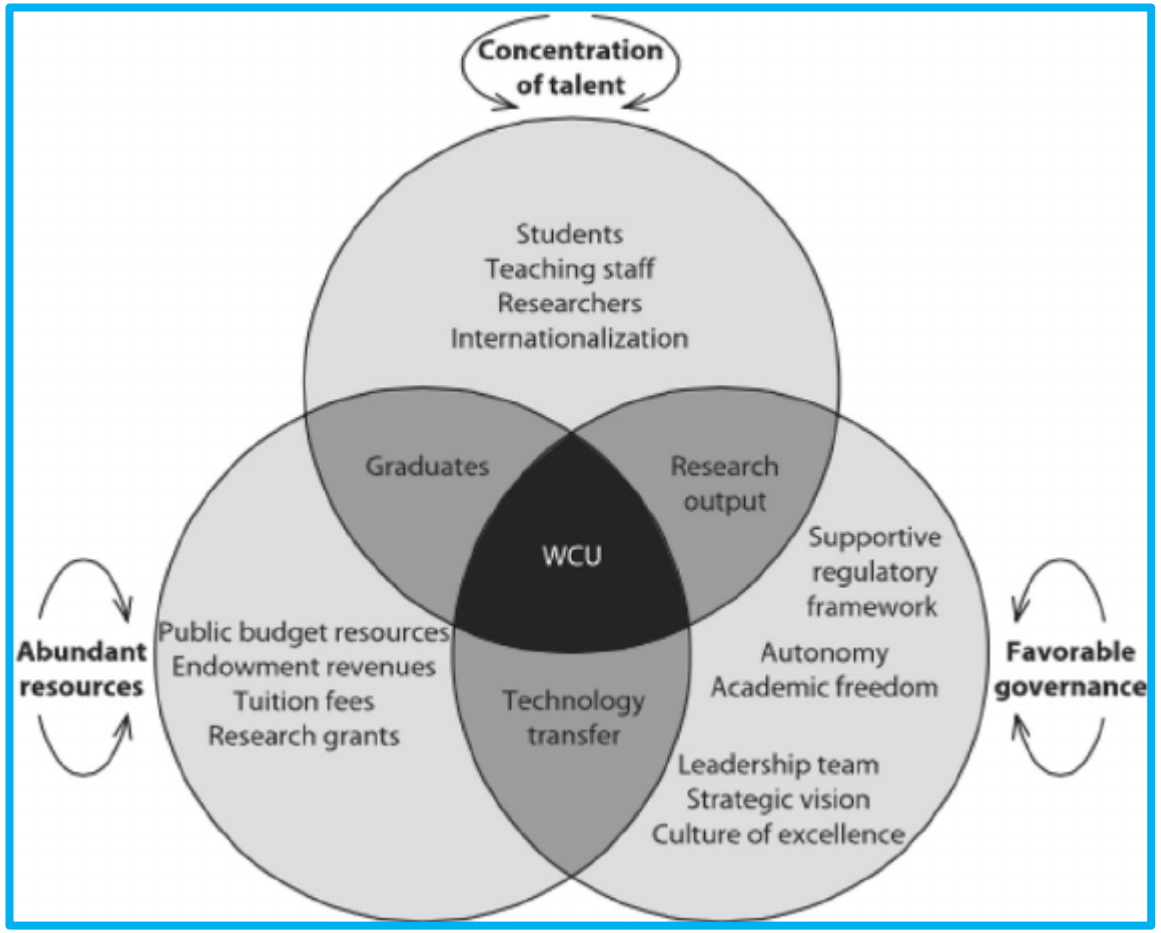
มาจากความสำเร็จเล็กๆ ภายในองค์กรเช่นกัน

สถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ

- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์
- บุคลากรพร้อมปรับตัวและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์
- สร้างนวัตกรรมทางการศึกษา
- มีวัฒนธรรมคุณภาพ
- พัฒนาต่อเนื่อง
- มีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน

สถาบันอุดมศึกษา 4.0

- ผู้บริหารเก่งและดี
- บุคลากรมีคุณภาพ
- สามารถปรับตัวทันการณ์ รับรู้ เรียนรู้เร็ว
- คุณภาพนักศึกษาและบัณฑิตสูง
- อาจารย์มีผลผลิตเป็นที่ยอมรับ
- กระบวนการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและคล่องตัว



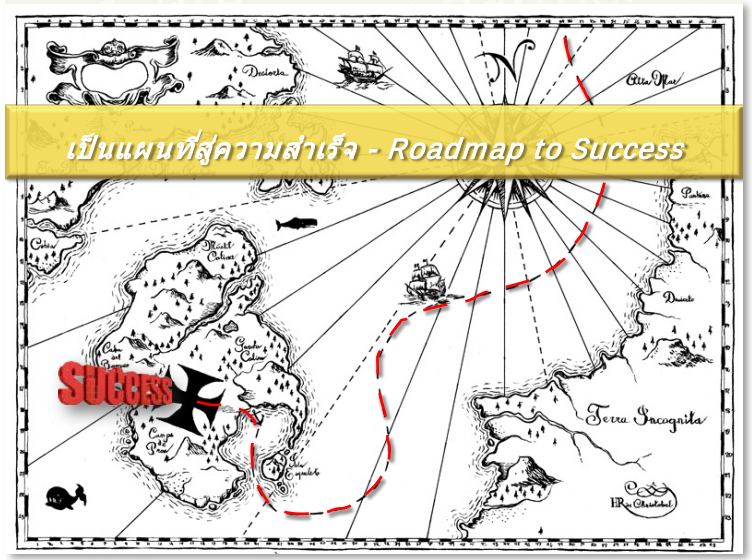
World-class universities are **academic institutions dedicated** to creating and spreading knowledge in a range of disciplines and fields, delivering quality higher education at all levels, serving national needs, and furthering international public interest.

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

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

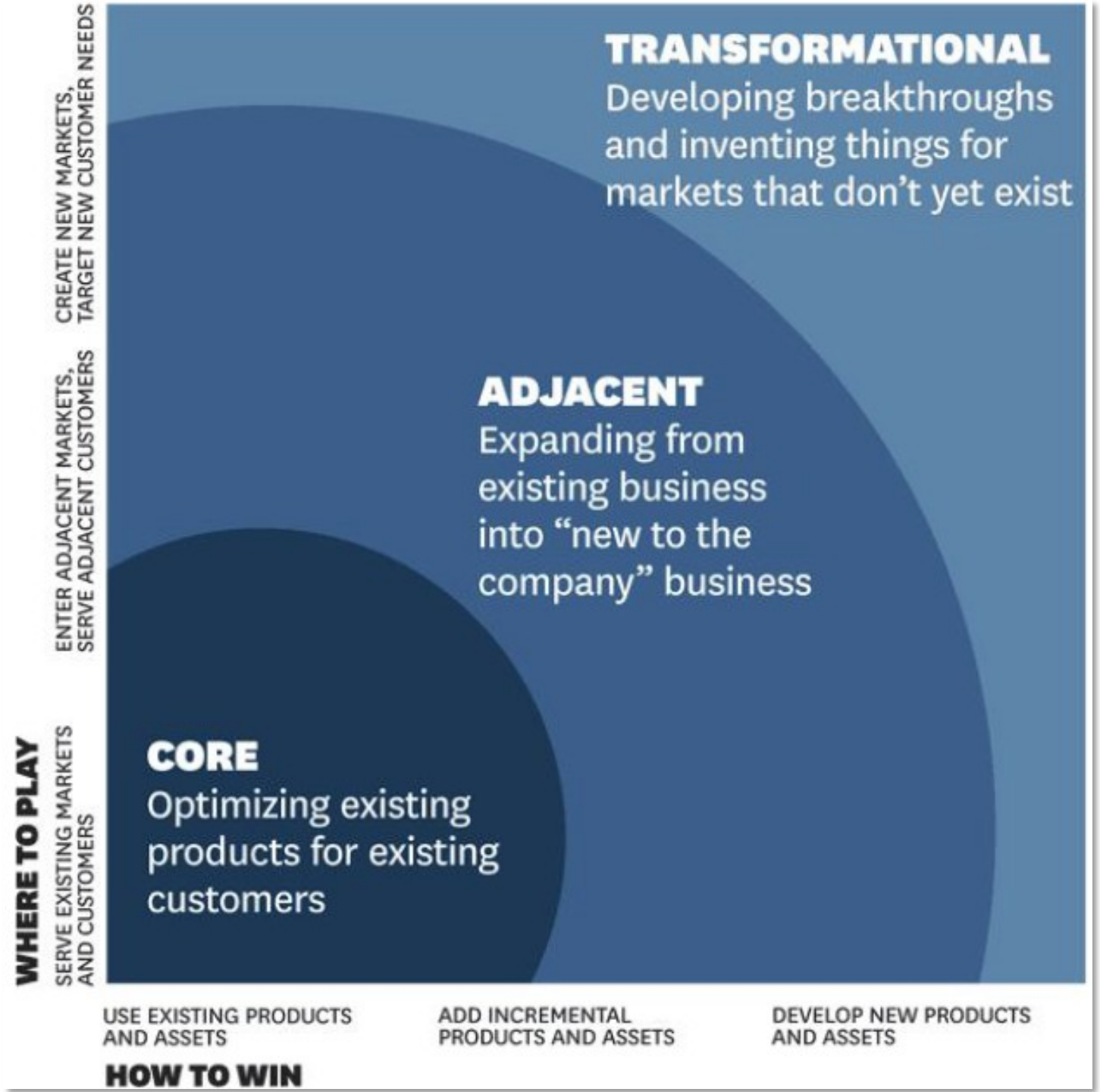
Why Strategy?

Strategy = Big Change, Differentiation



Strategy is about setting yourself apart from the competition. It's not a matter of being leader at what you do – it's matter of being different at what you do.

Michael Porter


TRANSFORMATIONAL
Developing breakthroughs and inventing things for markets that don't yet exist
ADJACENT
Expanding from existing business into "new to the company" business
CORE
Optimizing existing products for existing customers
WHERE TO PLAY
CREATE NEW MARKETS, TARGET NEW CUSTOMER NEEDS
ENTER ADJACENT MARKETS, SERVE ADJACENT CUSTOMERS
SERVE EXISTING MARKETS AND CUSTOMERS
USE EXISTING PRODUCTS AND ASSETS
ADD INCREMENTAL PRODUCTS AND ASSETS
DEVELOP NEW PRODUCTS AND ASSETS
HOW TO WIN

นิยาม

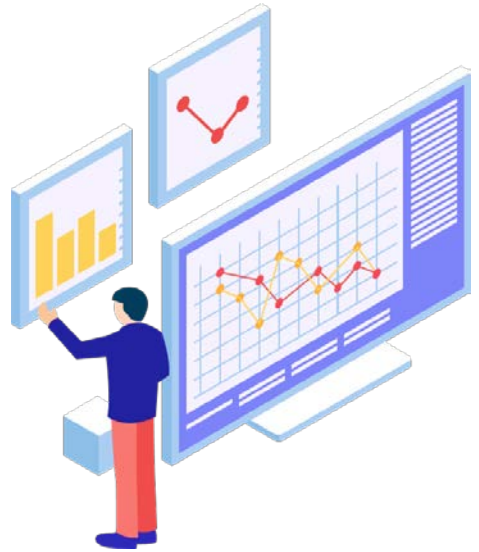
- **วิสัยทัศน์** (Vision):
  - สภาวะที่ต้องการในอนาคต (EdPEx)
  - ภาพเป้าหมายขององค์กรในอนาคต
- **ค่านิยม** (Core Values): หลักการที่ชี้นำและพฤติกรรมที่หล่อหลอมวิถีทางที่องค์กรและบุคลากรพึงปฏิบัติ
- **พันธกิจ** (Mission): สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการในด้านต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้
- **ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์**: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

นิยาม

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

กลยุทธ์ (Strategy)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า



กลยุทธ์ (Strategy) (85 คะแนน)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) (45 คะแนน)

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

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) (40 คะแนน)

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

กลยุทธ์ (Strategy)

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

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) **กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม
- การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวของสถาบัน

กลยุทธ์ (Strategy)

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

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(2) นวัตกรรม (INNOVATION)

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ และมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)
โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

กลยุทธ์ (Strategy)

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

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สถาบันคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้อย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาวะแวดล้อมภายนอก
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์
- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ (Strategy)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) :

สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการสำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการจากภายนอกโดยผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบันและสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นสำหรับสถาบัน

กลยุทธ์ (Strategy)

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

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)**

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านหลักสูตร วิจัย และบริการฯ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

กลยุทธ์ (Strategy)

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

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลอย่างเหมาะสมกับความต้องการที่มีความหลากหลายและที่มีโอกาสจะแข่งขันกันเองได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้น
- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ Strategy Development

จุดมุ่งหมาย: วิธีการที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ ที่ตอบสนองความท้าทายและใช้ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ **เพื่อทำให้ผลการดำเนินการ ความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น**

วิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์

Basic Requirements

Overall Requirements

2.1 ก(1) วิธีการจัดทำกลยุทธ์ ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Overall Requirements

2.1ก(2) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์กระตุ้นและทำให้เกินวัตกรรม เพื่อให้ได้โอกาสเชิงกลยุทธ์

2.1ก(3) วิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมถึงพัฒนาสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

2.1ก(4) วิธีการกำหนดระบบงานและสมรถนะหลัก เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์/แผนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

2.1ข(2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์:
- พิจารณาความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- สร้างความสมดุลระยะสั้นและระยะยาว
- พิจารณาความต้องการของทุกกลุ่ม

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (2.1ก(1))

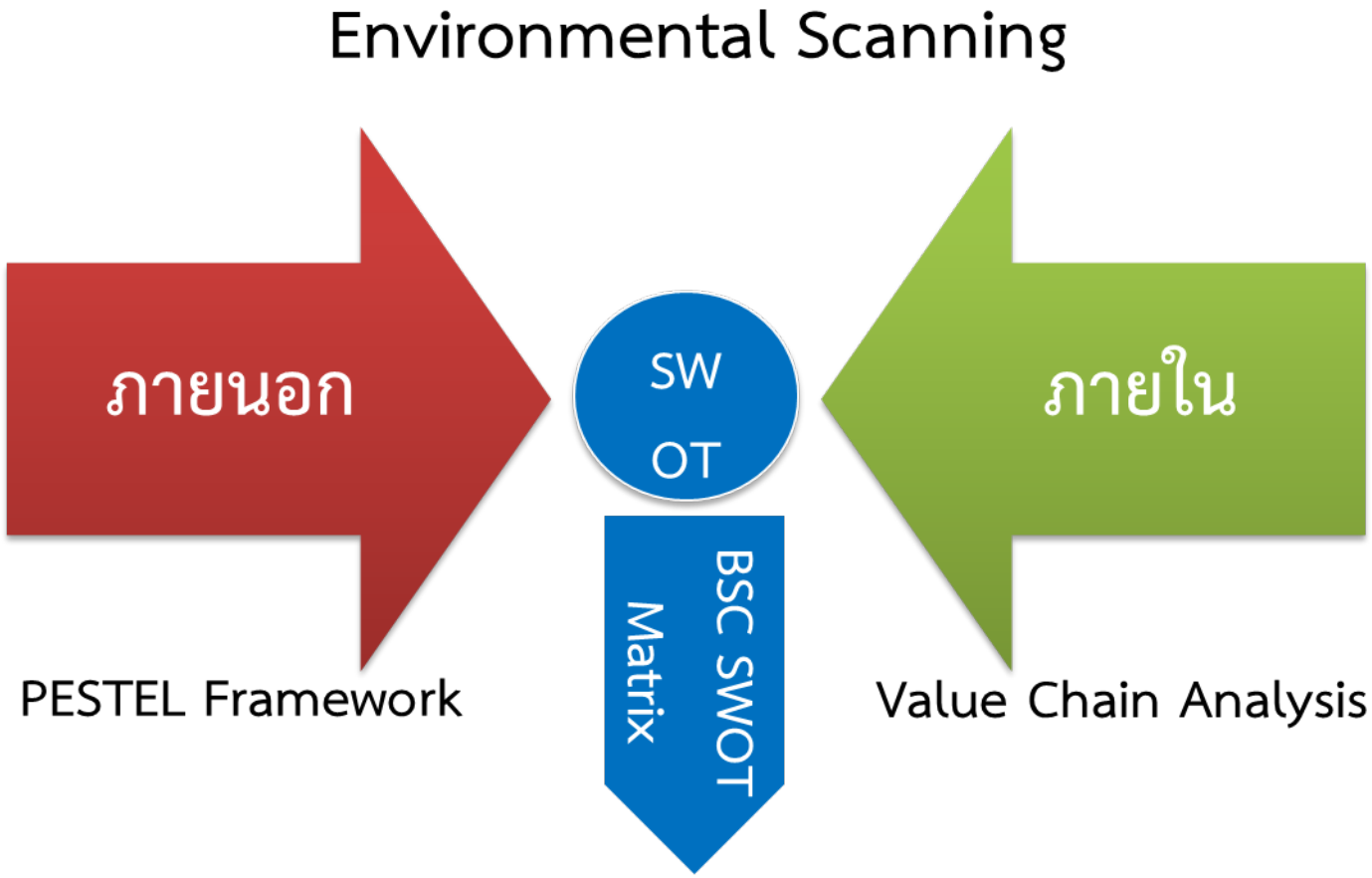
Process (What)	Objective (Why)	Input (How)	Analysis (How)	Output (How)	People (Who)	Time (When)
Strategic Context (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2.1ก (3))	วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ภายใน	ข้อมูลภายในข้อมูลภายนอก	PESTEL, Five Force, 7S, Value Chain Analysis, Performance Analysis	Org. Risk, SWOT,	ผู้บริหาร คณะกรรมการ	พ.ค.
Organization Direction (การกำหนดทิศทางองค์กร 1.1ก(1))	กำหนดทิศทางองค์กรผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	Org. Risk, SWOT	Brainstorm, Vision Statement, Gap Analysis, VRIO	VMV, Core Competency, Strategic Challenges, Advantages	ผู้บริหาร คณะกรรมการ	มิ.ย.
Strategy Development (การกำหนดกลยุทธ์ 2.1 ก(2, 4) 2.1ข(1, 2))	กำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์	VMV, Strategic Advantages, Challenges	Market Trend Analysis, TOWS Matrix, Ecosystem Canvas	Strategic Objectives/KPIs, Opportunities, Work System, Strategy Map	ผู้บริหาร คณะกรรมการ	ก.ค.
Strategic Implementation (การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2.2ก)	จัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	Strategic Objectives	Initiative Screening, Work System Analysis, X-Matrix, Project Development	Action Plans/KPIs, Resource Plans,	ผู้บริหาร คณะกรรมการ หัวหน้างาน	ส.ค. – ก.ย.
Performance Evaluation and Modification (ทบทวนติดตามผลและปรับเปลี่ยน 4.1, 2.2ข)	ติดตามผลการดำเนินการ ปรับเปลี่ยนแผนตามสถานการณ์	Action Plans, Performance Report, Changes, Risk	Performance Analysis and Review, Simulation	Action Plan Modification, Improvement Plans	ผู้บริหาร คณะกรรมการ หัวหน้างาน	ทุกเดือน

Where are we now?
Where do we need to go?
What obstacles must we address?
How will we get there?
How well are we doing?
1 Current State
ทบทวนสถานะในปัจจุบัน
2 Future State
กำหนดสถานะที่พึงประสงค์ในอนาคต
3 Gap Analysis
วิเคราะห์ช่องว่าง แรงต้าน และอุปสรรค
4 Action Plan
แผนปฏิบัติการ
5 Tracking and Modification
Conduct Environmental Scans
วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
Assess Organizational Health
วิเคราะห์ปัจจัยภายใน
Establish Strategic Assumptions
จัดทำสมมติฐานระดับองค์กร
SWOT
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค
Affirm Mission, Vision
ยืนยัน พันธกิจ วิสัยทัศน์
What do we do and aspire to become?
Articulate Specifics of Future State
นิยามให้ชัดเจนสถานะพึงประสงค์ในอนาคต
เราอยากจะเป็น.. ในระดับไหน..
อยากจะมี.. เมื่อไร..
กำหนดวิธีการในการวัดความสำเร็จสู่วิสัยทัศน์
How we will measure success?
ระบุแรงกดดัน อุปสรรค ที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
ความท้าทายเชิงกลยุทธ ความได้เปรียบ
กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงการเอาชนะความท้าทายและใช้ความได้เปรียบ
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ
เราจะมี..
เราจะเป็น..
กำหนด KPI เพื่อติดตามความก้าวหน้า ความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ
กำหนดแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
กำหนดทรัพยากรที่สำคัญสำหรับแผนปฏิบัติการ
ระบุเจ้าของ กรอบเวลาในการบรรลุ และตัวชี้วัด เพื่อติดตามความก้าวหน้า
กำหนดภาวะรับผิดชอบ (accountability) และมอบหมายอำนาจ (authority) ให้เจ้าของแผน
ติดตาม วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
ติดตามสถานการณ์
ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามความจำเป็น

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (2.1ก(3))

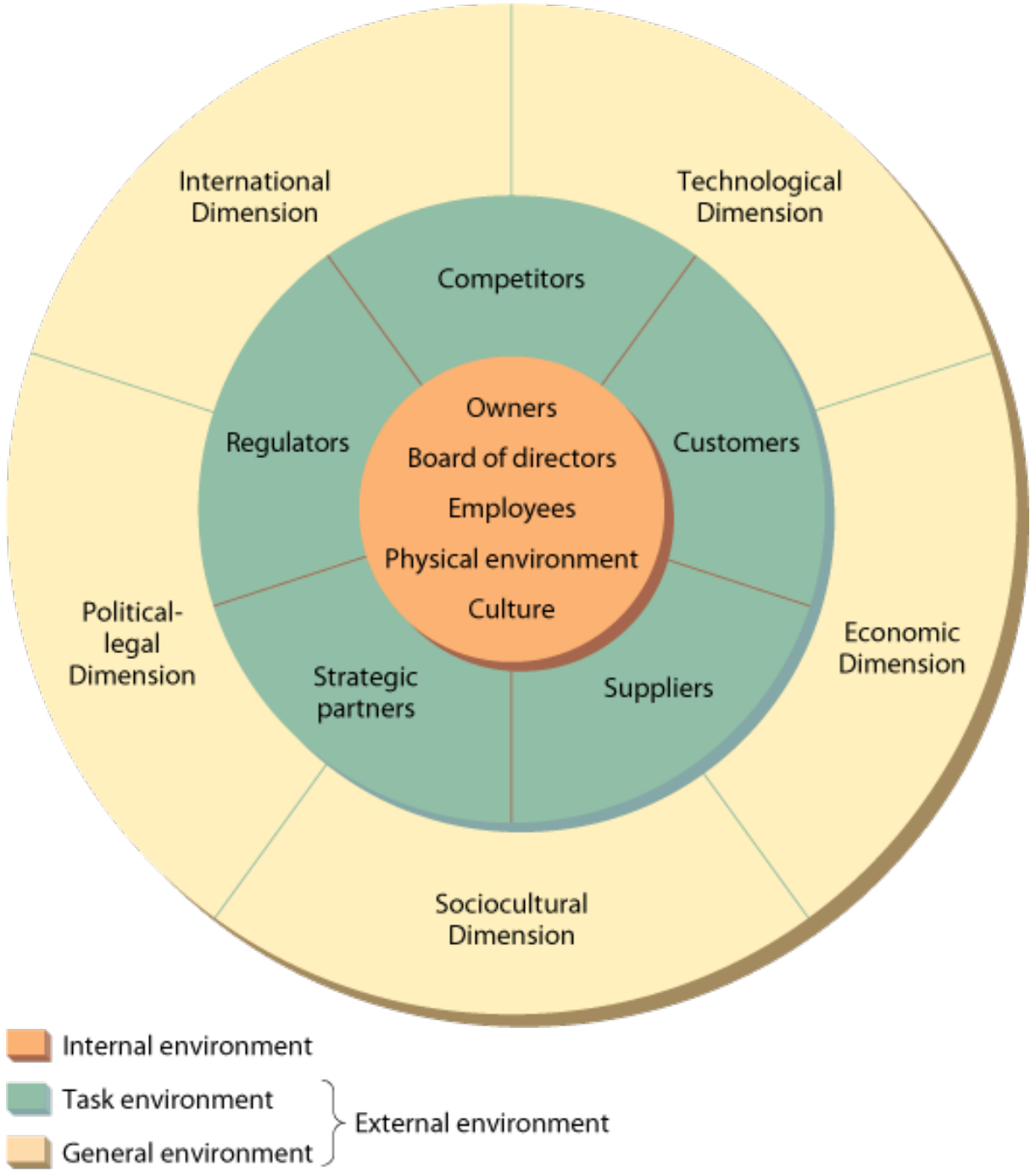
ปัจจัย	ข้อมูล	การวิเคราะห์		บริบทเชิงกลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์
ภายนอก	การเมือง/กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม พฤติกรรมผู้บริโภค	5 Force Analysis PESTEL Competitor Analysis	SWOT Analysis TOWS Matrix	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกุยทธ์ ความเสี่ยง ความเสี่ยง	Blue Ocean Analysis BCG Matrix GE Matrix Scenario Planning
ภายใน	ผลการดำเนินการ (ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ) ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านการตลาด ระบบบริหารจัดการ บุคลากร	Financial Ratio Trend Analysis VRIO Gap Analysis Value Chain Analysis 7S			

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



Strategic Advantages / Strategic Challenges / Strategic Opportunities

Environment



Five Force Analysis

RIVALRY AMONG EXISTING COMPETITORS:

- Number of competitors
- Diversity of competitors
- Industry concentration
- Industry growth
- Quality differences
- Brand loyalty
- Barriers to exit
- Switching costs

THREAT OF NEW ENTRANTS

THREAT OF NEW ENTRANTS:

- Barriers to entry
- Economies of scale
- Brand loyalty
- Capital requirements
- Cumulative experience
- Government policies
- Access to distribution channels
- Switching costs

BARGAINING POWER OF SUPPLIERS

BARGAINING POWER OF SUPPLIERS:

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

BARGAINING POWER OF BUYERS

BARGAINING POWER OF BUYERS:

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

THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS

THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS:

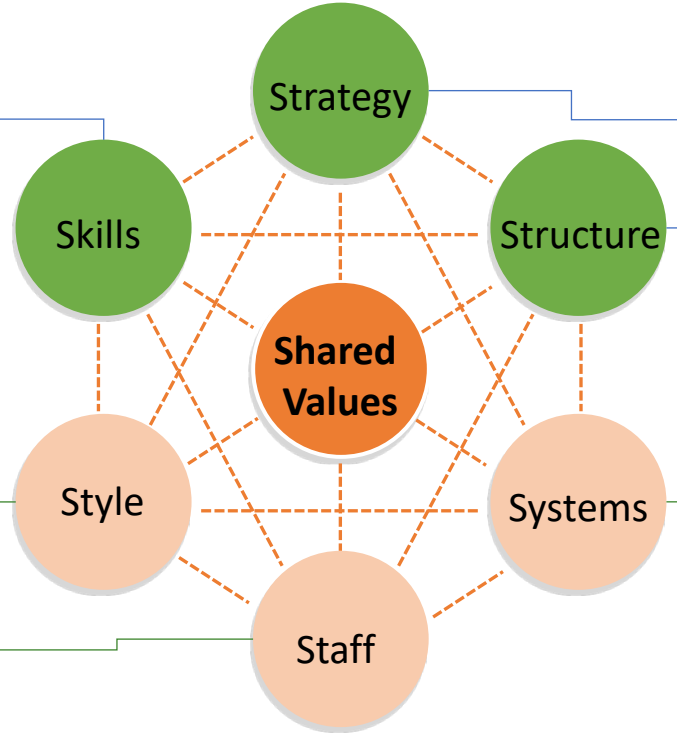
- Number of substitute products available
- Buyer propensity to substitute
- Relative price performance of substitute
- Perceived level of product differentiation
- Switching costs

MCKINSEY 7S FRAMEWORK - OVERVIEW

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

Competencies and capabilities that can be leveraged to determine if the client has the skills needed to achieve future goals

Plan to remain competitive. Strategy needs to clearly show what the key objectives and goals of the business are



Management style and corporate culture. How staff is managed and the impacts this has on productivity

Corporate hierarchy and critical business units, as well as key responsibilities for employees and teams

Recruitment, training, and development needs

Procedures in place to achieve business outcomes (typically the daily activities)

Shared Values: Norms, principles, and standards that are the 'company guidelines' that all staff members follow

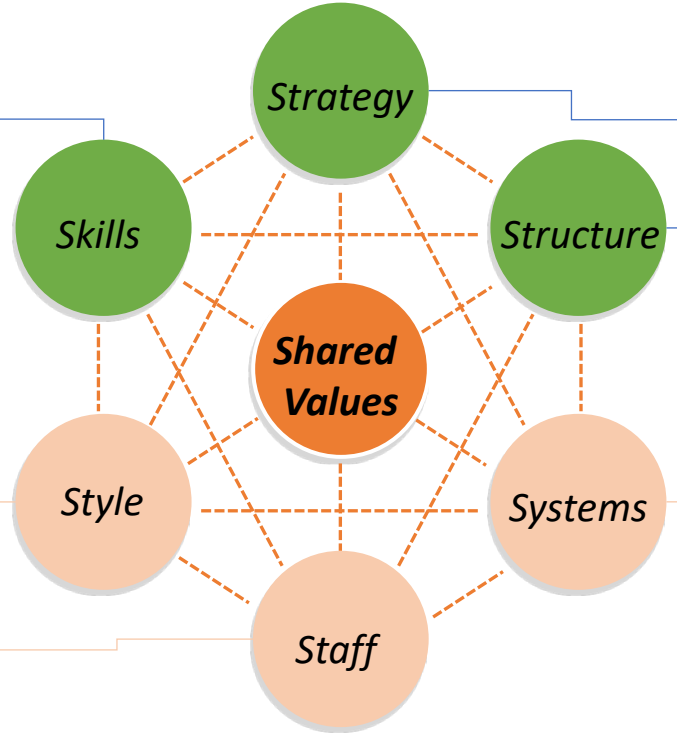
Soft Elements Hard elements

MCKINSEY 7S FRAMEWORK – XYZ CASE STUDY

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

XYZ requires more technical knowledge in order to best leverage the planned technological infrastructure overhaul

XYZ's Strategy is clearly defined and critical staff are aware of how it translates to their activities



Flat hierarchical structure. Team is highly motivated due to in part an Agile management style.

While critical business units are clear, XYZ's operations team is silo'd from the other departments

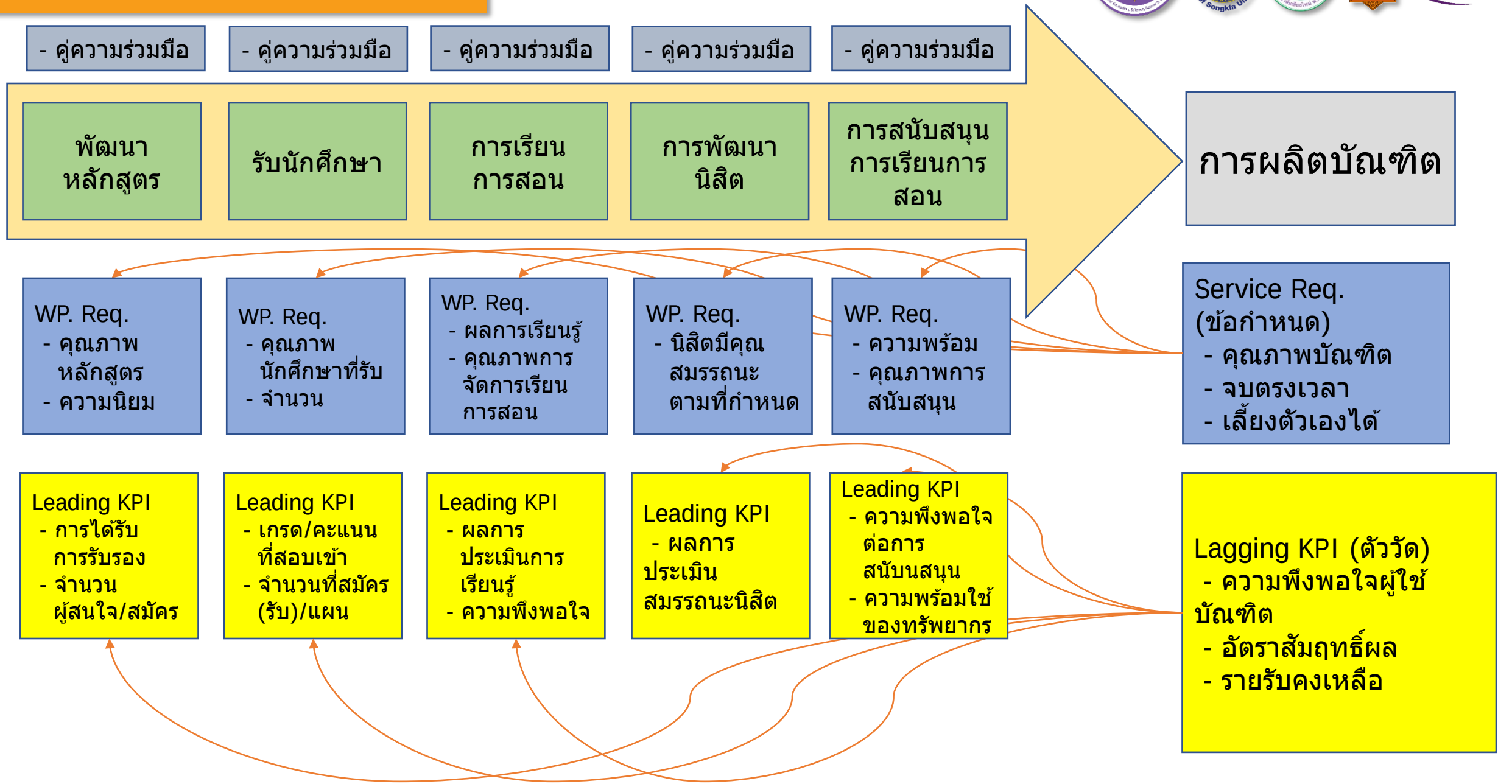
XYZ's is badly understaffed, relying on seasonal volunteers and few permanent employees

Daily Systems are poorly defined, with little handover documentation

XYZ's values are well defined and understood, however changes need to be made to better implement this into day to day operations

Soft Elements *Hard elements*

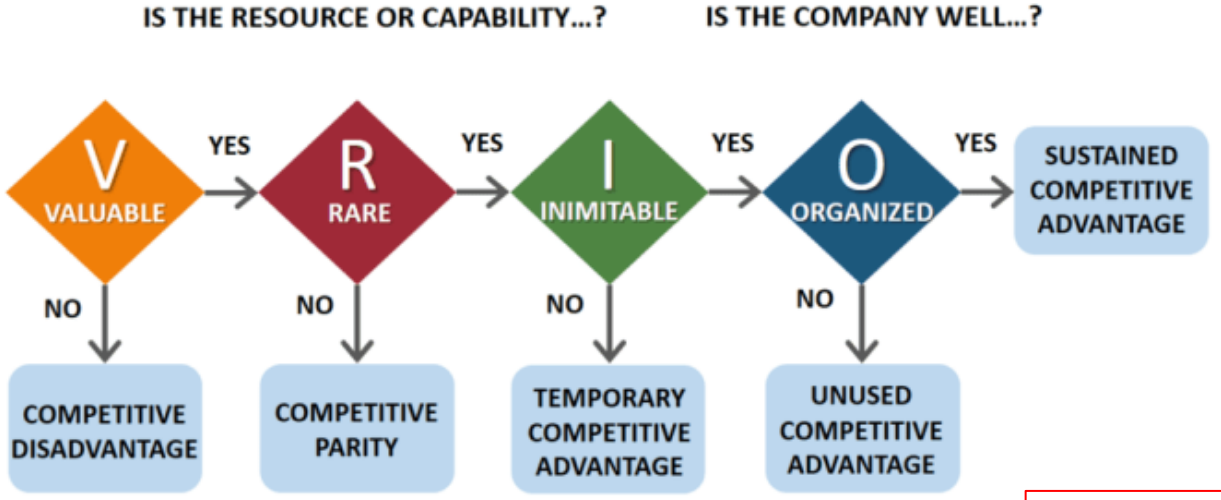
การวิเคราะห์กระบวนการ



การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก: VRIO Framework

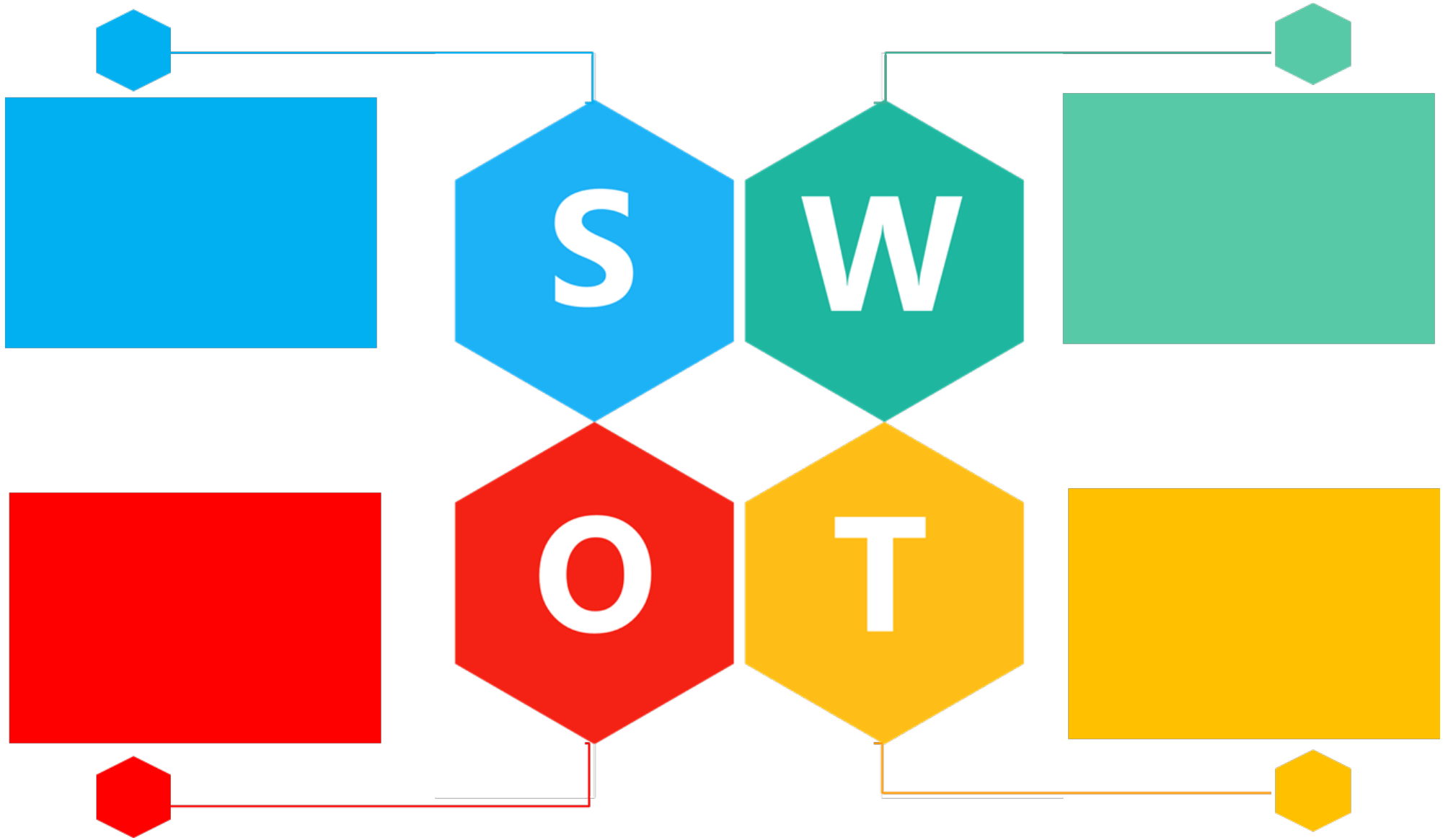
- Value (V) คุณค่า ความสามารถ/ทรัพยากรขององค์กรที่ช่วยให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมถึงช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- Rare (R) ความหายาก ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีเป็นสิ่งที่หายากหรือมีจำนวนจำกัด
- Inimitable (I) การลอกเลียนแลบ ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก
- Organized (O) เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีสามารถนำมาใช้บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์

VRIO Framework

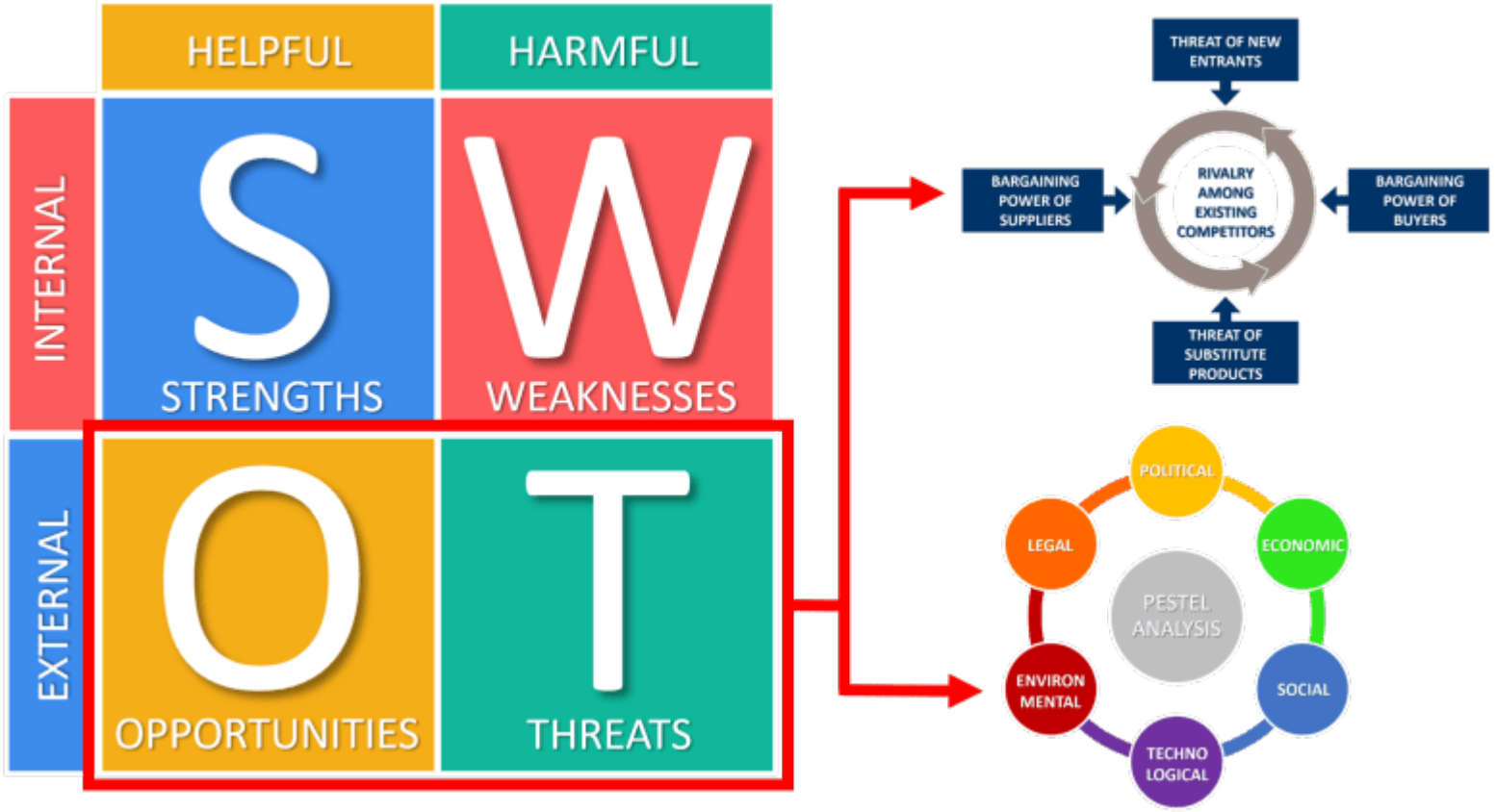


V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

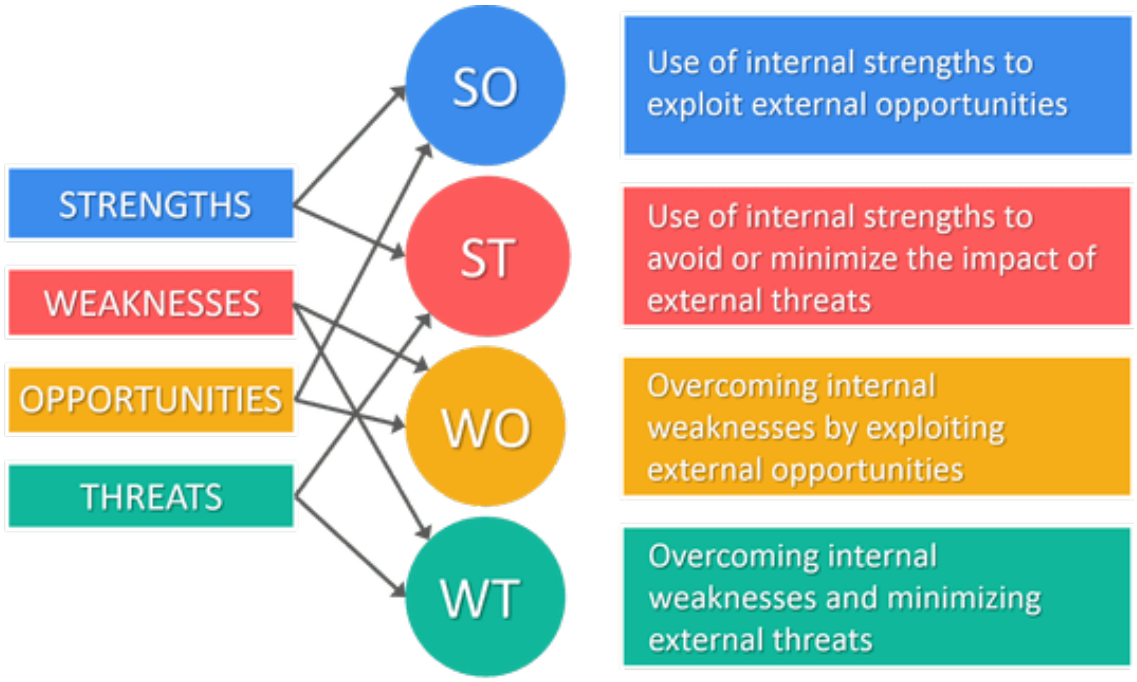
SWOT Analysis



SWOT Analysis



TOWS Analysis



BSC SWOT Matrix

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ข้อจำกัด
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ได้รับการยอมรับด้านคุณภาพของบัณฑิต	สัดส่วนการตลาดไม่เปลี่ยนแปลงและมีแนวโน้มลดลง	ผลสำรวจพบว่าตลาดแรงงานมีความต้องการบัณฑิตที่สามารถทำงานเป็น และมีแนวคิดสากล	การพัฒนาเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว
กระบวนการภายใน	มีกระบวนการการสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้อย่างรวดเร็ว	- ไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนในการทำตลาด - ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนและซับซ้อน		
บุคลากร&ความรู้	- ผู้บริหารได้รับการยอมรับและมีธรรมาภิบาล - มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจำนวนมาก	- ไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญได้ท่าที่ควร - บุคลากรก้าวตามเทคโนโลยีไม่ทัน		
การเงิน	- มีสภาพคล่องทางการเงิน - ไม่มีหนี้สิน - มีกำไรอย่างต่อเนื่อง	ยังไม่สามารถสร้างรายได้ได้เพิ่มขึ้นจากสินค้าใหม่	ภาครัฐส่งเสริมให้มีการลงทุนในต่างประเทศ	การเคลื่อนย้ายเงินทุนยังมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนเงิน

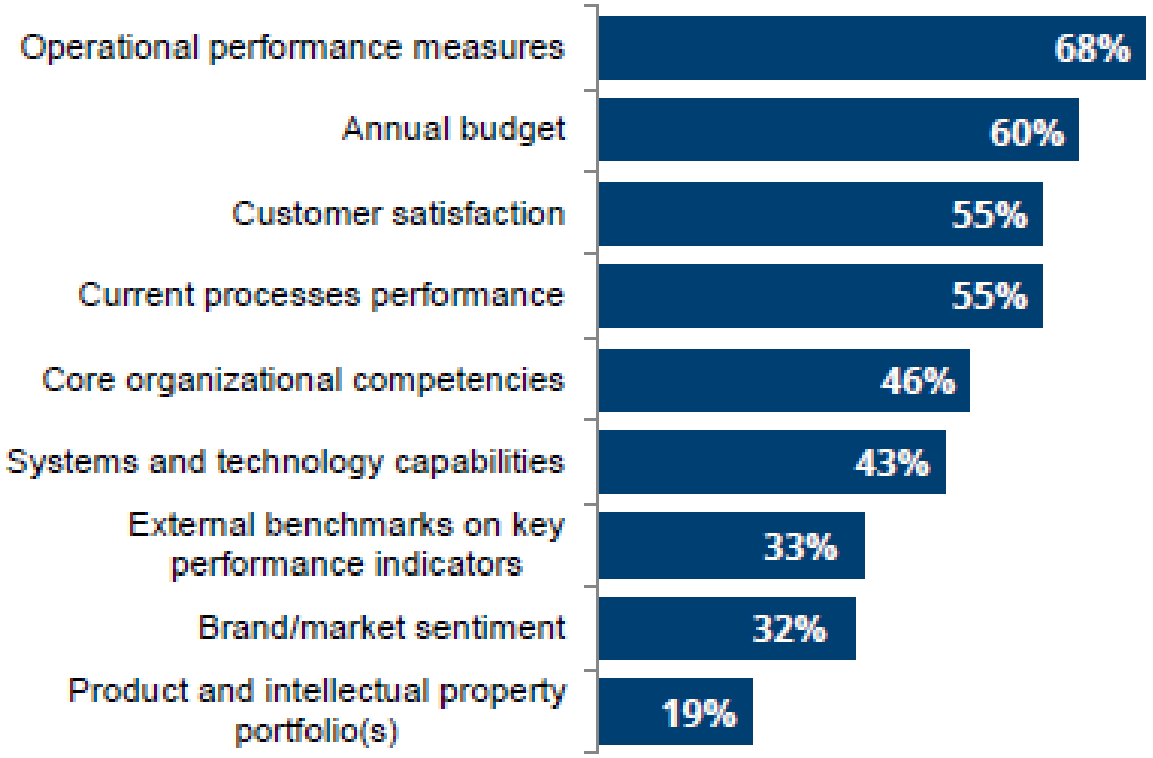
ประเด็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบัน	ประเด็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง	อนาคต
ตลาดแรงงานมีความต้องการบัณฑิตที่สามารถทำงานเป็นและมีแนวคิดสากล	คุณภาพของบัณฑิต	พัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้ประกอบการเพิ่มคุณค่าให้กับบัณฑิต
การเรียนการสอนเป็น Lecture	การเรียนการสอน	- พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนสมัยใหม่
ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนและซับซ้อน	กระบวนการทำงาน	- พัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานและนำไปใช้ให้เกิดการปฏิบัติ - สร้างระบบ Business Intelligence
การเปลี่ยนแปลงบุคลากรเร็วเข้าออกสูง	การรักษาบุคลากร	- สร้างระบบการบริหารบุคลากรให้ทันสมัยรวมทั้งระบบการพิจารณาผลตอบแทน - พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งทางกายภาพและบรรยากาศ - พัฒนาทักษะการทำงานให้เกิดความชำนาญ

TYPES OF ASSESSMENT INPUTS

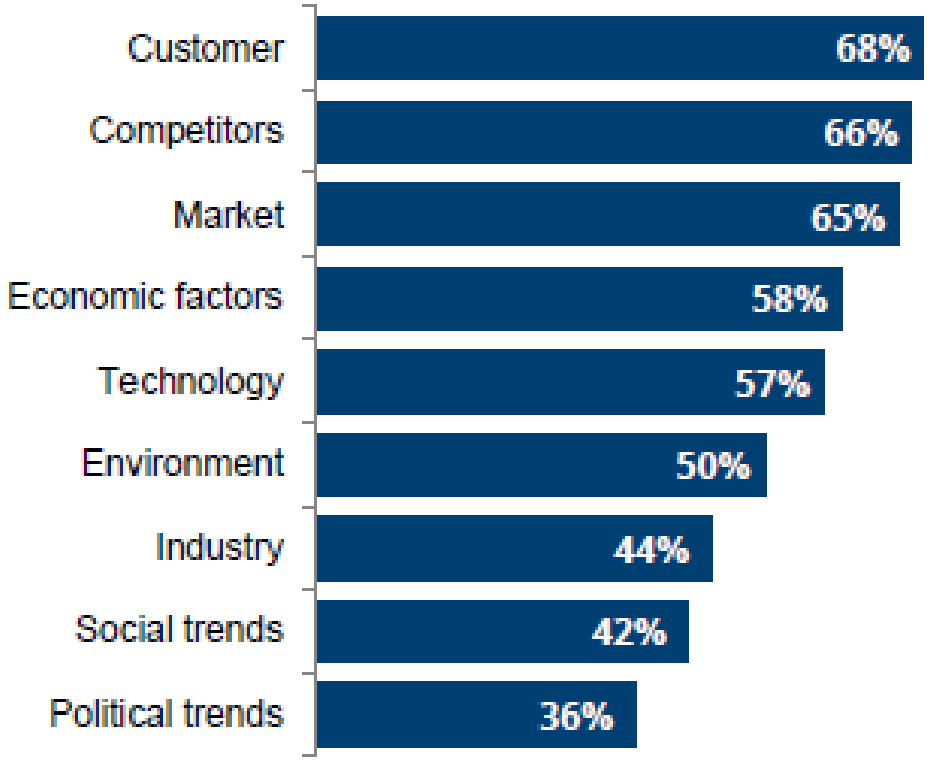
Most assessments are focused on performance and financial inputs. Few organizations include the potential impact of social trends or brand sentiment in their analysis.

Internal Assessments Used



N=375

External Assessments Used



N=368

©2021 APQC. ALL RIGHTS RESERVED.

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ โดย สำนักงาน ก.พ.ร.

Vision	วิสัยทัศน์	สิ่งที่อยากจะให้หน่วยงานเป็นในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า
Mission	พันธกิจ	กรอบ ขอบเขต การดำเนินงานของหน่วยงาน
Strategic Issues	ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นหลักต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น
Goal	เป้าประสงค์	อะไรคือสิ่งที่หน่วยงานอยากจะบรรลุ
Key Performance Indicators	ตัวชี้วัด	สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่
Target	เป้าหมาย	ตัวเลข หรือ ค่า ของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง
Strategy	กลยุทธ์	สิ่งที่หน่วยงานจะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

ถ้าท่านไม่มีจุดหมายปลายทาง
หนทางไหนก็พาท่านไปได้

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
ถ้าท่านไม่มีจุดหมายปลายทาง
ยุทธศาสตร์
หนทางไหนก็พาท่านไปได้
Steve-O
07

JFK Vision to the Moon

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

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

อดีต

- มักจะเป็นความฝันอันสูงสุด
- มักจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุ
- มักจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ลำบาก

ปัจจุบัน

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

Vision and Mission Statement

ภาพในอนาคตขององค์กร

Vision: ทำให้องค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

จะกำหนดวิสัยทัศน์ให้สูงแค่ไหน

วิสัยทัศน์ต้องมีตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

GROWTH ยอดขาย 10,000 MB	SUSTAINABILITY Top of Mind ในอุตสาหกรรมนม
LEARNING ศูนย์กลางข้อมูลและความรู้เรื่องนม	PERFORMANCE รัฐวิสาหกิจระดับ BB

วิสัยทัศน์ที่ดี

กำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน
มีสิ่งที่ต้องการให้เกิดที่ชัดเจน
จำง่ายเพื่อการสื่อสารและนำไปปฏิบัติ
จูงใจ ปลุกเร้า
สั้น ง่าย ให้พลัง

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร
เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร
Mission: เราทำอะไร? เพื่อใคร? ตอบสนองอะไร?
Mission statement describes what the organization needs to do now to achieve the vision.
MISSION

พันธกิจ (อสค)

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

Vision

- (A) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเป็นเลิศด้านวิทยาการเกษตร และเป็นที่ยอมรับในเอเชีย
- (B) การเกษตรที่มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในระบบการผลิตที่มีมาตรฐาน ปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
- (C) เป็นคณะชั้นนำของประเทศในการผลิตและพัฒนากำลังคน องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนของภาคเกษตรไทย ในปี พ.ศ. ๒๕๖๘
- (D) มีความเป็นเลิศทางวิชาการเกษตร และเป็นที่พึ่งของภาค[redacted]และสังคม (โดยมีเป้าหมายของวิสัยทัศน์เป็นคณะเกษตร ชั้นนำ อันดับ 1 ใน 3 ของประเทศ)

Vision: เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเป็นเลิศด้านวิทยาการเกษตร และเป็นที่ยอมรับในเอเชีย

- Mission (A)
  - ผลิตบัณฑิตที่สามารถคิดวิเคราะห์เพื่อนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการเกษตร
  - ผลิตผลงานวิจัยคุณภาพ และสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืน
  - บริการวิชาการที่เป็นเลิศ ตอบสนองความต้องการของสังคม มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ
  - การบริหารจัดการองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ตามระบบการบริหารงานคุณภาพได้มาตรฐานสากล

Vision: การเกษตรที่มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในระบบการผลิตที่มีมาตรฐาน ปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

- Mission B
  - ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม คุณภาพ เป็น Global Citizen จัดการเรียนการสอนเกษตรทันสมัย รู้รอบและรู้ทันเศรษฐกิจ
  - งานวิจัยที่เป็นเลิศ ระบบเกษตรปลอดภัย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อความยั่งยืน
  - บริการวิชาการที่เกิดประโยชน์แก่สังคม ให้บริการวิชาการรับใช้ชุมชน และบริการวิชาการสร้างรายได้ เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม และการสร้างโอกาสความเท่าเทียมของสังคม
  - แสวงหารายได้เพื่อความยั่งยืน สร้างรายได้จากองค์ความรู้และสินทรัพย์ที่มีอยู่ของคณะเกษตรศาสตร์
  - บริหารจัดการเชิงบูรณาการนาระบบสารสนเทศ แนวทาง EdPEx มาใช้ในการบริหารงาน

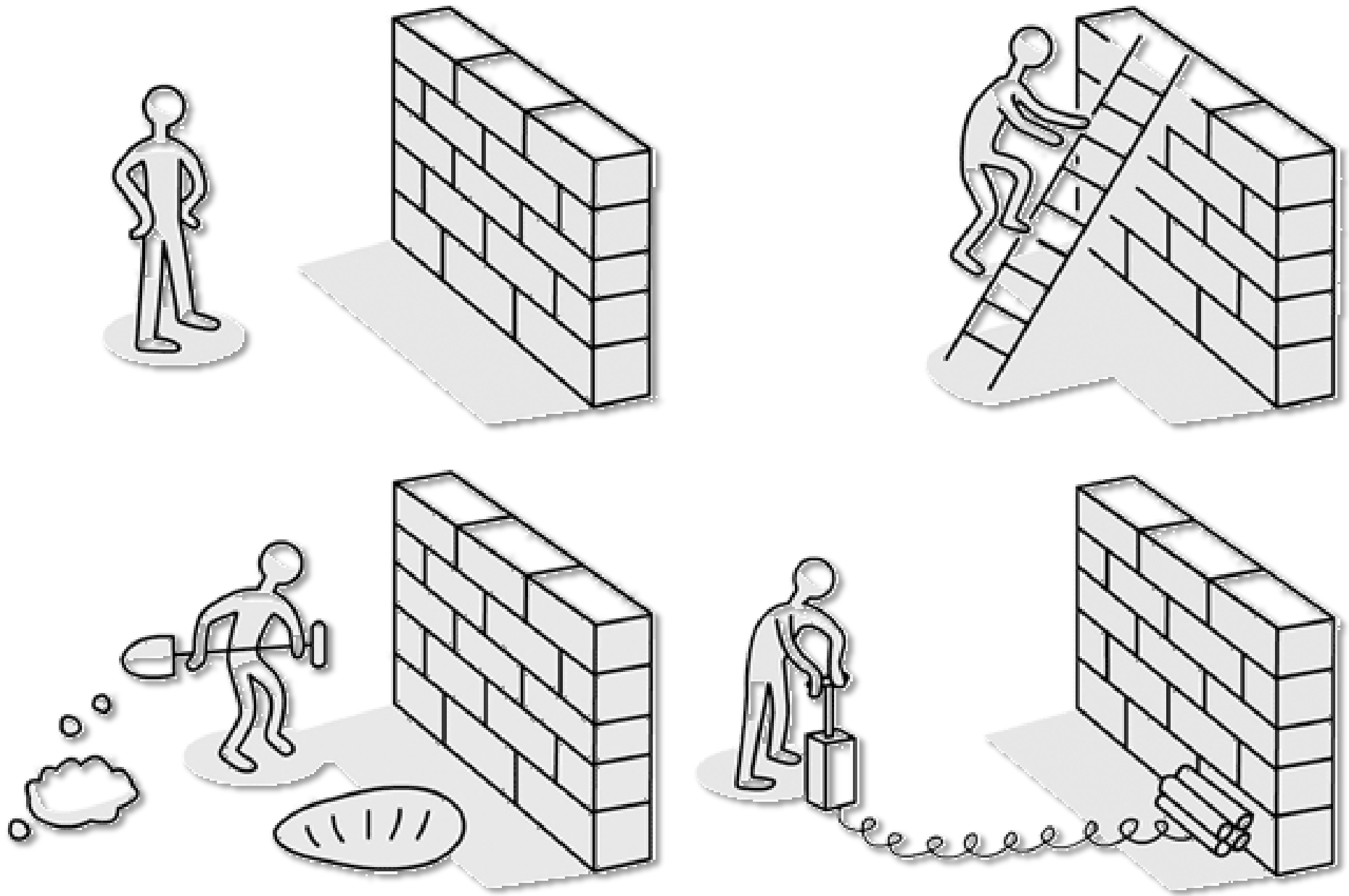
Vision: เป็นคณะชั้นนำของประเทศในการผลิตและพัฒนากำลังคน องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนของภาคเกษตรไทย ในปี พ.ศ. ๒๕๖๘

- Mission
  - ผลิตบัณฑิตทางด้านการเกษตรและการจัดการที่มีความขยัน ซื่อสัตย์ และสามารถเป็นผู้ประกอบการได้
  - วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านการเกษตรและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญ และมีศักยภาพในภาคใต้ เพื่อพัฒนาการเกษตรไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
  - เผยแพร่องค์ความรู้ บริการวิชาการ สู่สังคม เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของชุมชน ในระดับชาติและนานาชาติ

Vision:มีความเป็นเลิศทางวิชาการเกษตร และเป็นที่พึ่งของภาค[redacted]และสังคม (โดยมีเป้าหมายของวิสัยทัศน์เป็นคณะเกษตร ชั้นนำ อันดับ 1 ใน 3 ของประเทศ)

- Mission D:
  - ผลิตบัณฑิตให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นผู้ประกอบการ
  - วิจัยและสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ
  - บริการวิชาการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของเกษตรกร สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคม และสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
  - บริการจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความเป็นดิจิทัลและเป็นสากลเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและบุคลากรมีความผูกพันธ์

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์”
หมายถึง แรงกดดัน หรืออุปสรรคที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

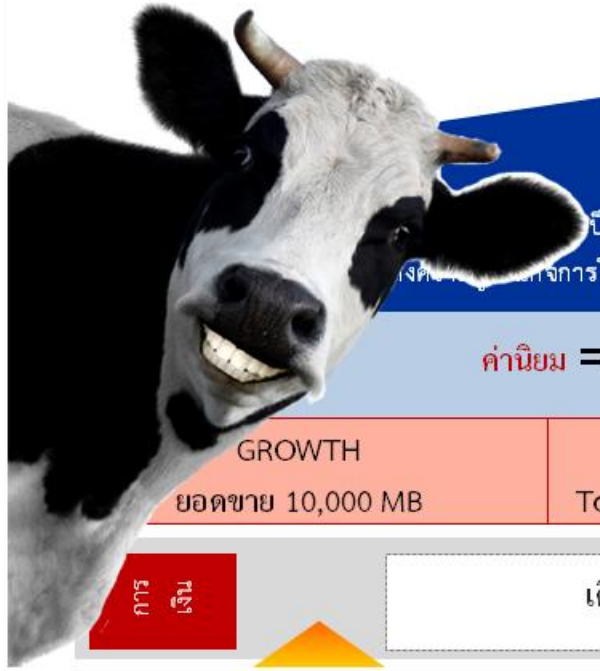


ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

- ปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก
  - สมรรถนะหลักที่เน้นที่การสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน
  - ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการกำหนดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ผ่านความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	โอกาสเชิงกลยุทธ์	สมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัววัด	เป้าหมาย			
						65	66	67	68



วิสัยทัศน์ นมแห่งชาติ ภายในปี 2564

1. เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน 2. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม
[illegible]การโคนมและอุตสาหกรรมนม 4. มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยหลักธรรมาภิบาล

ค่านิยม = องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ

GROWTH	SUSTAINABILITY	LEARNING	PERFORMANCE
ยอดขาย 10,000 MB	Top of Mind ในอุตสาหกรรมนม	ศูนย์กลางข้อมูลและความรู้เรื่องนม	รัฐวิสาหกิจระดับ BB

การเงิน

- เติบโตอย่างมั่นคง
- ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก
- ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สร้างความมั่นคงในอาชีพ

กระบวนการภายใน

- สร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์
- เพิ่มความแข็งแกร่งให้ภาพลักษณ์และตราสินค้า
- เพิ่มผลิตภาพการผลิต
- จัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอ
- ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ
- นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการตัดสินใจ

คนและการเรียนรู้

- เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- เพิ่มขีดความสามารถบุคคลากร

วัฒนธรรมองค์กร

รู้และรับผิดชอบ ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

CHALLENGE & CHANGE & CHANCE

New Normal
วิถีชีวิตใหม่

International Agreement & Cooperation

สถานการณ์และวิกฤต
ทรัพยากรธรรมชาติ
และสิ่งแวดล้อม
ที่รุนแรงและรวดเร็ว

Climate Change
Environment Awareness
Alternative and Renewable Energy

ท่าที ข้อตกลงระหว่าง
ประเทศที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มี
มากขึ้น และส่งผลต่อ
การพัฒนาประเทศ

Disruptive Technology and Innovation
Advance physical Technology
Biotechnology

National Economic & Social Development

ข้อมูลสารสนเทศจำนวนมาก
และเทคโนโลยีดิจิทัล
ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Trade War

Covid-19 and other pandemics
Health Awareness

พฤติกรรมและวิถีชีวิต
ของประชาชนรูปแบบใหม่

Environmental Problems

Digital Disruption
Future of Work

Economic Stagnation

กระแสสังคมที่ตระหนักในการร่วมดูแลรักษา
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

Demographic change

World Economic Crisis

Rising Inequality

Rapid Urbanization

วิสัยทัศน์ประเทศไทย
"ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน
เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง"

วิสัยทัศน์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

"ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน"

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

Balance All Stakeholders

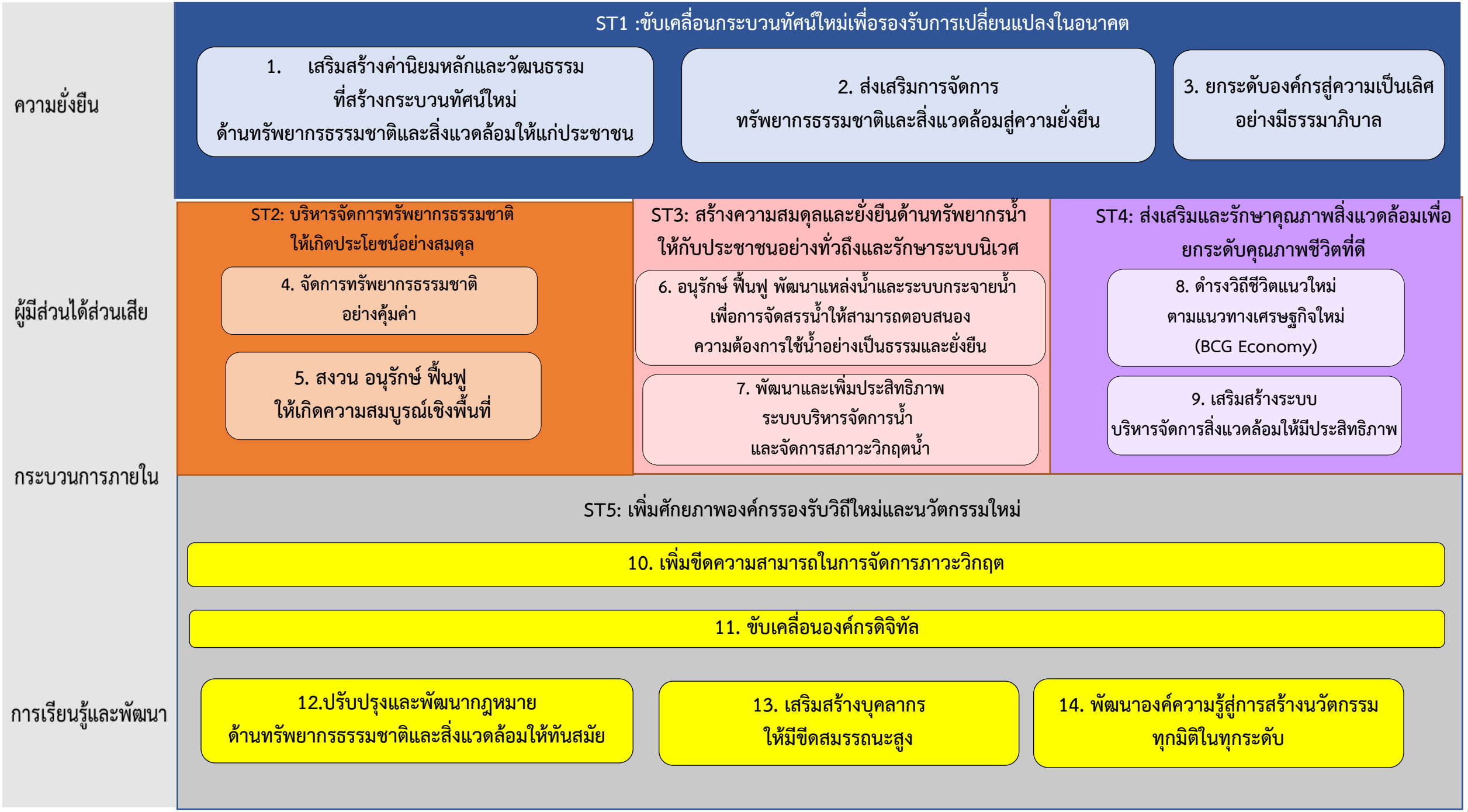
วัฒนธรรมองค์กร = H A P P Y ชีวิตที่มีความสุขทุกภาคส่วน

H: Harmonization	ทำงานเป็นทีม
A: Accountability	ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
P: People Centric	การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน
P: Positive Thinking	มีทัศนคติเชิงบวก
Y: Young at Heart	กระตือรือร้น

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

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

พันธกิจ 1	พันธกิจ 2	พันธกิจ 3	พันธกิจ 4	พันธกิจ 5
ยกระดับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติเพื่ออนุรักษ์และใช้ประโยชน์ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน	บริหารจัดการน้ำเพื่อการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน	บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี	ยกระดับขีดความสามารถองค์กรเพื่อให้เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสมดุลและยั่งยืนด้านทรัพยากรน้ำให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและรักษาระบบนิเวศ	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่
ก1: เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่สร้างกระบวนทัศน์ใหม่ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน	ก4: จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า	ก6: อนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนาแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ เพื่อการจัดสรรน้ำให้สามารถตอบสนองความต้องการใช้น้ำอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน	ก8: ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)	ก10: เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
ก2: ส่งเสริมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน	ก5: สงวน อนุรักษ์ ฟื้นฟู ให้เกิดความสมบูรณ์เชิงพื้นที่	ก7: พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการน้ำ และจัดการสภาวะวิกฤตน้ำ	ก9: เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ	ก11: ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
ก3: ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล				ก12: ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย
				ก.13: เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
				ก.14: พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ
Good People	Good Plant	Good Prosperity	Good Planet	Good Partnership
ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุล	ทรัพยากรธรรมชาติถูกนำมาใช้ประโยชน์ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน	ทรัพยากรน้ำมีความสมดุลและยั่งยืน	ประชาชนมีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีตามแนวทางโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)	เป็นองค์กรที่เข้าถึง เปิดกว้าง เชื่อมั่นและไว้ใจของประชาชน


ความยั่งยืน
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กระบวนการภายใน
การเรียนรู้และพัฒนา
ST1 :ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
1. เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรม ที่สร้างกระบวนทัศน์ใหม่ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน
2. ส่งเสริมการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน
3. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ อย่างมีธรรมาภิบาล
ST2: บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล
4. จัดการทรัพยากรธรรมชาติ อย่างคุ้มค่า
5. สงวน อนุรักษ์ ฟื้นฟู ให้เกิดความสมบูรณ์เชิงพื้นที่
ST3: สร้างความสมดุลและยั่งยืนด้านทรัพยากรน้ำ ให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและรักษาระบบนิเวศ
6. อนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนาแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ เพื่อการจัดสรรน้ำให้สามารถตอบสนอง ความต้องการใช้น้ำอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน
7. พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบบริหารจัดการน้ำ และจัดการสภาวะวิกฤตน้ำ
ST4: ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อ ยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี
8. ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ ตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)
9. เสริมสร้างระบบ บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ
ST5: เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่
10. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
11. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
12.ปรับปรุงและพัฒนากฎหมาย ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย
13. เสริมสร้างบุคลากร ให้มีขีดสมรรถนะสูง
14. พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม ทุกมิติในทุกระดับ

ตารางผังความเชื่อมโยงแผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

"ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง"

วิสัยทัศน์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม "ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน"

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ : ๑) % of GDP Impact จากการดำเนินการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๒) อันดับของประเทศด้านความยั่งยืนและคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับโลก ๓) ผลการดำเนินงานด้านการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ๔)จำนวนนวัตกรรมวิถีใหม่

แผนพัฒนาที่ยั่งยืน	**เป้าหมายที่ ๑๒** การสร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน **เป้าหมายที่ ๑๓** ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น **เป้าหมายที่ ๑๔** อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน **เป้าหมายที่ ๑๕** ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน			**เป้าหมายที่ ๖** สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคนและมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน	**เป้าหมายที่ ๑๒** การสร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน	**เป้าหมายที่ ๑๒** การสร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน **เป้าหมายที่ ๑๓** ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น **เป้าหมายที่ ๑๔** อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน **เป้าหมายที่ ๑๕** ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน				
แผนยุทธศาสตร์ชาติ	**ยุทธศาสตร์ที่ ๕** ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	**ยุทธศาสตร์ที่ ๖** ด้านการเป็นชนสุขและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	**ยุทธศาสตร์ที่ ๕** ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	**ยุทธศาสตร์ที่ ๑** ด้านความมั่นคง **ยุทธศาสตร์ที่ ๔** ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	**ยุทธศาสตร์ที่ ๕** ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม						
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	**ประเด็นที่ ๑๘** การเติบโตอย่างยั่งยืน	**ประเด็นที่ ๖** พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ	**ประเด็นที่ ๒๐** การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ **ประเด็นที่ ๒๑** การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ	**ประเด็นที่ ๑๘** การเติบโตอย่างยั่งยืน	**ประเด็นที่ ๑๙** การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ	**ประเด็นที่ ๑๘** การเติบโตอย่างยั่งยืน ประเด็นที่ ๑๖ เศรษฐกิจฐานราก	**ประเด็นที่ ๒๐** การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ	**ประเด็นที่ ๒๒** กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม	**ประเด็นที่ ๒๐** การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ	**ประเด็นที่ ๒๓** การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม		
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับ ๑๒	**ยุทธศาสตร์ที่ ๔** การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน		**ยุทธศาสตร์ที่ ๖** การบริหารจัดการน้ำภาครัฐ การบริหารจัดการอุบัติภัยและสุขภาพ และความปลอดภัยทางไซเบอร์	**ยุทธศาสตร์ที่ ๔** การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน								
แผนการปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและด้านที่เกี่ยวข้อง	**ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประเด็นการปฏิรูปที่ ๕** สิ่งแวดล้อม	**ด้านการบริหารการแผ่นดิน ประเด็นที่ ๒** การบริหารจัดการน้ำภาครัฐ ตลอดลำน้ำ ปรับโครงสร้างน้ำเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม	**ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประเด็นการปฏิรูปที่ ๒** รวมการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม **ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประเด็นการปฏิรูปที่ ๓** ทรัพยากรน้ำ	**ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประเด็นการปฏิรูปที่ ๒** ทรัพยากรน้ำ	**ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประเด็นการปฏิรูปที่ ๕** สิ่งแวดล้อม	**ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประเด็นการปฏิรูปที่ ๖** รวมการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	**ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นที่ ๒** รวมการบริหารราชการแผ่นดินประเด็นที่ ๒ ระบบข้อมูลภาครัฐมีมาตรฐานทันสมัย และเชื่อมโยงกันการสู่รัฐบาลอิจิทัล	**ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประเด็นการปฏิรูปที่ ๖** ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	**ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน** ประเด็นที่ ๑ การบริหารราชการแผ่นดินประเด็นที่ ๑ การบริหารราชการแผ่นดินประเด็นที่ ๑ ระบบข้อมูลภาครัฐมีมาตรฐานทันสมัย และเชื่อมโยงกันการสู่รัฐบาลอิจิทัล ประเด็นที่ ๒ การบริหารจัดการบุคคลที่ตามระบบคุณภาพ ทรัพยากรบุคคลที่ตามแผนที่ยั่งยืน ภาครัฐที่ ๔ ระบบบริหารบุคคลที่ตามระบบคุณภาพ ทรัพยากรบุคคลที่ตามแผนที่ยั่งยืน ภาครัฐที่ ๔				
นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ	**นโยบายที่ ๑๑** การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม											
วิสัยทัศน์	**"ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน"**											
พันธกิจ	๑. ยกระดับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต			๒. บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติเพื่ออนุรักษ์และใช้ประโยชน์ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน		๓. บริหารจัดการน้ำเพื่อการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน		๔. บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี		๕. ยกระดับขีดความสามารถองค์กรเพื่อให้เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน			
เป้าหมายการให้บริการกระทรวงฯ	๑. ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการระบบนิเวศให้สมดุล			๒. ทรัพยากรธรรมชาติถูกนำมาใช้ประโยชน์ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน		๓. ทรัพยากรน้ำมีความความสมดุลและยั่งยืน		๔. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีตามแนวทางโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)		๕. เป็นองค์กรที่เข้าถึง เปิดกว้าง เชื่อมั่นและไว้ใจของประชาชน			
ประเด็นยุทธศาสตร์กระทรวง ฯ	**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑** ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต			**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒** บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล		**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓** สร้างความสมดุลและยั่งยืนด้านทรัพยากรน้ำให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและรักษาระบบนิเวศ		**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔** ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี		**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕** เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่				
เป้าประสงค์	**เป้าประสงค์ที่ ๑.๑** บุคลากรและประชาชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี	**เป้าประสงค์ที่ ๑.๒** พื้นที่มีศักยภาพและสมรรถนะในการขับเคลื่อนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน	**เป้าประสงค์ที่ ๑.๓** องค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสู่การให้บริการเชิงรุกกับผู้รับบริการ (ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ชุมชน ผู้ประกอบการ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง) ได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรม	**เป้าประสงค์ที่ ๒.๑** มีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงเศรษฐมิติ		**เป้าประสงค์ที่ ๓.๑** สร้างสมดุลระหว่างต้นทุนน้ำที่มีอยู่และน้ำที่ถูกใช้ไปให้เหมาะสมกับบริบท และความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในทุกพื้นที่		**เป้าประสงค์ที่ ๔.๑** ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีภายใต้ระบบทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สมดุลตามแนวทางโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)		**เป้าประสงค์ที่ ๕.๑** ลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	**เป้าประสงค์ที่ ๕.๒** องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน	**เป้าประสงค์ที่ ๕.๓** มีระบบยุติธรรมสิ่งแวดล้อมที่มีมาตรฐาน และบังคับใช้กฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมและเป็นธรรม	**เป้าประสงค์ที่ ๕.๔** บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ เพื่อรองรับการกิจในอนาคต	**เป้าประสงค์ที่ ๕.๕** มีองค์ความรู้ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาสู่นวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์	๑. เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่สร้างกระบวนทัศน์ใหม่ให้แก่ประชาชน	๒. ส่งเสริมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน	๓. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล	๔. จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า	๕. สงวน อนุรักษ์ ฟื้นฟู ให้เกิดความสมบูรณ์เชิงพื้นที่	๖. อนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนาแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ เพื่อการจัดสรรน้ำให้สามารถตอบสนองความต้องการใช้น้ำอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน	๗. พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการน้ำ และจัดการสภาวะวิกฤตน้ำ	๘. ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)	๙. เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ	๑๐. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	๑๑. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	๑๒. ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย	๑๓. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	๑๔. พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

ตารางผังความเชื่อมโยงแผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

"ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง"

วิสัยทัศน์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม "ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน"

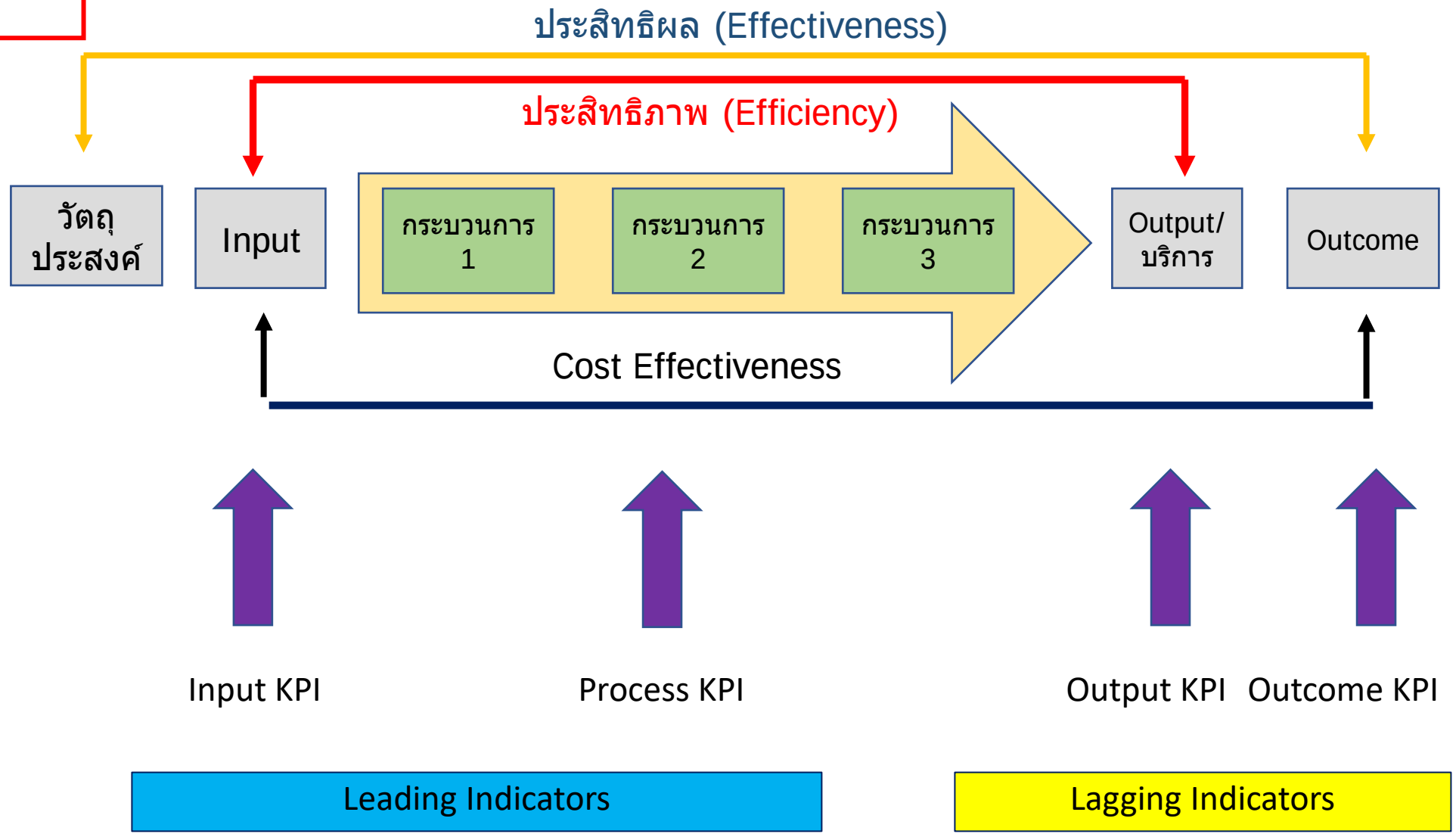
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ : 1) % of GDP Impact จากการดำเนินการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2) อันดับของประเทศด้านความยั่งยืนและคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับโลก 3) ผลการดำเนินงานด้านการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 4)จำนวนนวัตกรรมวิถีใหม่

วิสัยทัศน์	"ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน"												
แผนงาน/โครงการ	1.โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับประชาชน	2. โครงการส่งเสริมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืนระดับภาค 3. โครงการส่งเสริมเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืนรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4. โครงการพัฒนาระบบบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ 5. โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ	6. โครงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7. โครงการยกระดับความร่วมมือการรักษาสมดุลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทุกภาคส่วน (Public Private Social Partnership) 8. โครงการการจัดทำระบบบัญชีเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพยากรธรรมชาติ (System of Environmental Economics Accounting: SEEA) 9. โครงการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Impact Assessment)	10. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียว 11. โครงการบูรณาการแก้ไขปัญหาไฟป่าและหมอกควัน 12. โครงการใช้ประโยชน์ที่ดินให้เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่และเป็นมิตรต่อระบบนิเวศ 13. โครงการอนุรักษ์คุ้มครองและรักษาสัตว์ป่า และสถานภาพสัตว์ป่าที่ถูกคุกคาม 14. โครงการพัฒนาและส่งเสริมอุทยานธรณีตามแนวทางสากล (UNESCO Geoparks) 15. โครงการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่เฉพาะ (เกาะถ้ำ) 16. โครงการเพิ่มศักยภาพแหล่งทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์เชิงนิเวศอย่างสมดุล 17. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	18. โครงการอนุรักษ์ฟื้นฟู พัฒนาแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำและโครงข่ายน้ำอย่างเป็นระบบ 19. โครงการอนุรักษ์ฟื้นฟู พัฒนาแหล่งน้ำบาดาลและระบบกระจายน้ำอย่างเป็นระบบ 20. โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำสาธารณะและพื้นที่ชุ่มน้ำแบบมีส่วนร่วม	21. โครงการจัดสรรทรัพยากรน้ำตามกฎหมาย 22. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำ เฝ้าระวัง การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ การแจ้งข้อมูลเพื่อการเตือนภัย และจัดการสภาวะวิกฤต 23. โครงการยกระดับคุณภาพแหล่งน้ำให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน	24. โครงการส่งเสริมการดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ที่ยั่งยืนแก่สาธารณะชนตามแนวทางขับเคลื่อนโมเดลเศรษฐกิจ (BCG Model) สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน 25. โครงการขับเคลื่อนการบริหารจัดการขยะ และวัสดุเหลือใช้ภายใต้แนวคิด "เศรษฐกิจหมุนเวียน" Circular Economy 26. โครงการขับเคลื่อน Bio Economy 27. โครงการประเมินความคุ้มค่าทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการผลิตและการบริโภค 28. โครงการส่งเสริมให้พื้นที่ / ชุมชนได้รับการสนับสนุนจากเงินกองทุนด้านทรัพยากรธรรมชาติ 29. โครงการส่งเสริมศักยภาพและบูรณาการความร่วมมือการจัดการเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน	30. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม 31. โครงการมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ด้วยการใช้กลไกราคาแบบบูรณาการ 32. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	33. โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	34. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและขยายเชื่อมต่อเครือข่ายข้อมูลความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศไทย 35. โครงการขับเคลื่อน ทส. สู่องค์กรดิจิทัล	36. โครงการการจัดทำและขับเคลื่อนกลไกการดำเนินงานตาม (ร่าง) พระราชบัญญัติความหลากหลายทางชีวภาพ พ.ศ. .... 37. โครงการขับเคลื่อนระบบยุติธรรมสิ่งแวดล้อม	38. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	39. โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
ผู้รับผิดชอบ	1. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ.	2. สป.ทส. สส. สผ. 3. สป.ทส. สส. สผ.	4. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ. 5. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ.	6. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ. 7. สป.ทส.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ.อ.ป. อบก. สพภ. 8. 'สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ. 9. 'สป.ทส. สผ.	10. ปม. อส. ทช. อ.อ.ป. 11. ปม. อส. สส. 12. สป.ทส. คทช. ปม. อส. 13. อส. อ.อ.ป. 14. ทช. 15. ทร. ทช. อส. อสส. 16. ทช. ทช. อส. อสส. อ.ส.พ. สพภ. สผ. ทช. 17. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ.	18. ทน. 19. ทบ. 20. ทน. คพ. สผ. สส.	21. ทน. ทบ. 22. ทน. ทบ. 23. คพ. ทน. ทบ.	24. สส. คพ. อบก. 25. คพ. สส. 26. สผ. 27. สผ 28. สผ. 29. สส.	30. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ. 31. คพ. สส. สผ. อบก. 32. สผ. อบก. สส. คพ. ปม. ทช. อส.	33. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ.	34. สผ. 35. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ.	36. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ. 37. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ.	38. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ.	39. สป.ทส. คพ. ทช. ทร. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สพภ.

ประเภทของตัวชี้วัด

ประเภท	ตัวอย่าง
Absolute Number	จำนวนลูกค้ารายใหม่
Percentage	ร้อยละความสำเร็จ
Index	ดัชนีราคาผู้บริโภค
Ranking	อันดับความน่าเชื่อถือของข้อมูล
Rating	คะแนนนิยมของข้อมูล
Ratio	อัตราส่วนลูกค้ารายใหม่กับลูกค้ารายเดิม

การวัดผลการดำเนินการ



กลยุทธ์ (Strategy)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) **แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)**

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

(2) **การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)**

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบัน บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

กลยุทธ์ (Strategy)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) :

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(3) **การจัดสรรทรัพยากร** (**Resource Allocation**)

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

(4) **แผนด้านบุคลากร** (**WORKFORCE Plans**)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

กลยุทธ์ (Strategy)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) :

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(5) **ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)**

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

(6) **การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)**

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับสถาบันที่เปรียบเทียบกันได้ สถาบันจะพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

กลยุทธ์ (Strategy)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) :

สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ Strategy Deployment

จุดมุ่งหมาย: การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ **เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร**

วิธีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Basic Requirements

Overall Requirements

2.2 ก(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.2 ก(2) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธที่สำคัญ

2.2 ก(5) การกำหนดตัววัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ

Overall Requirements

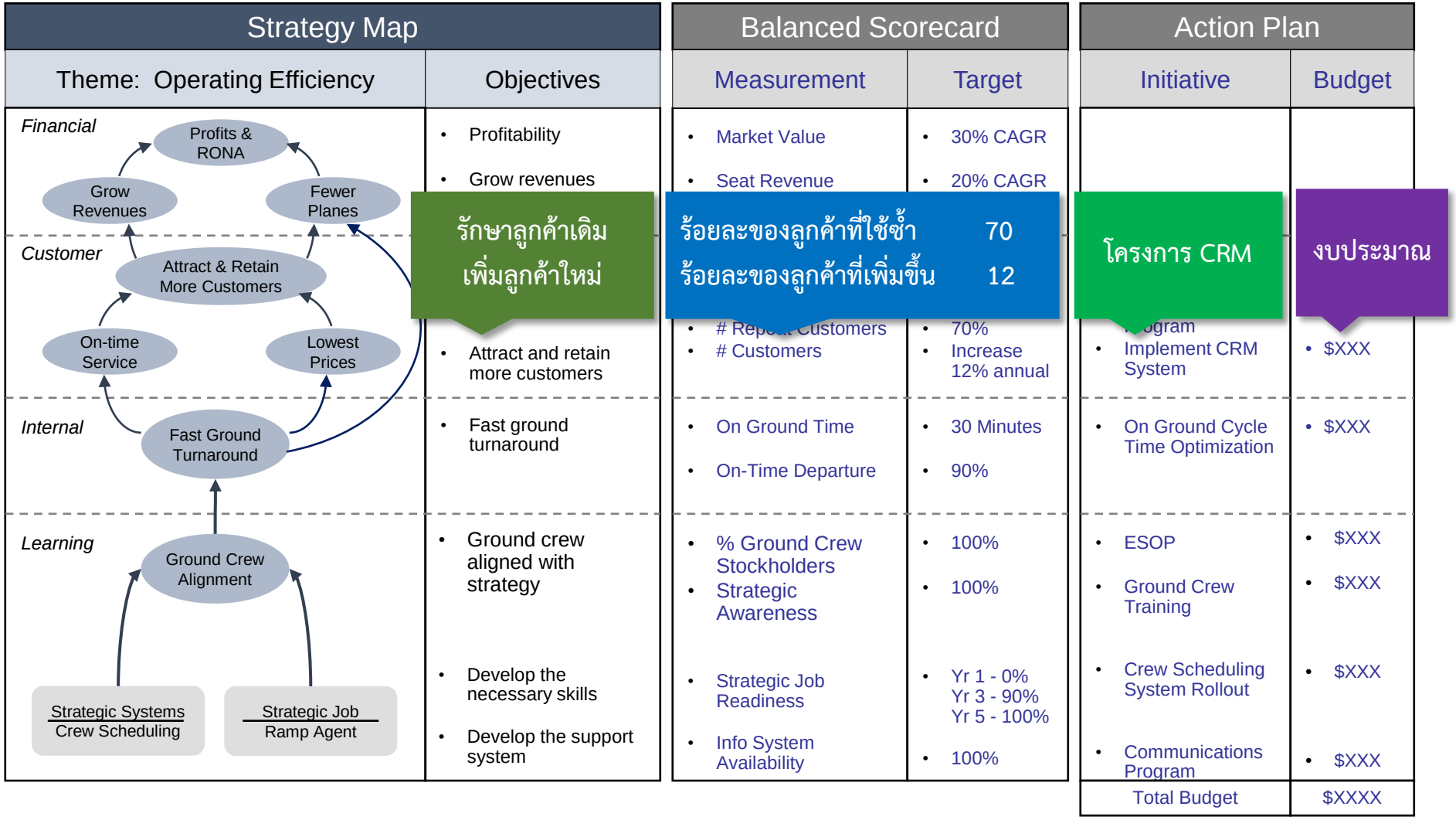
2.2ก(3) การจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จ

2.2ก(4) แผนบุคลากรที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

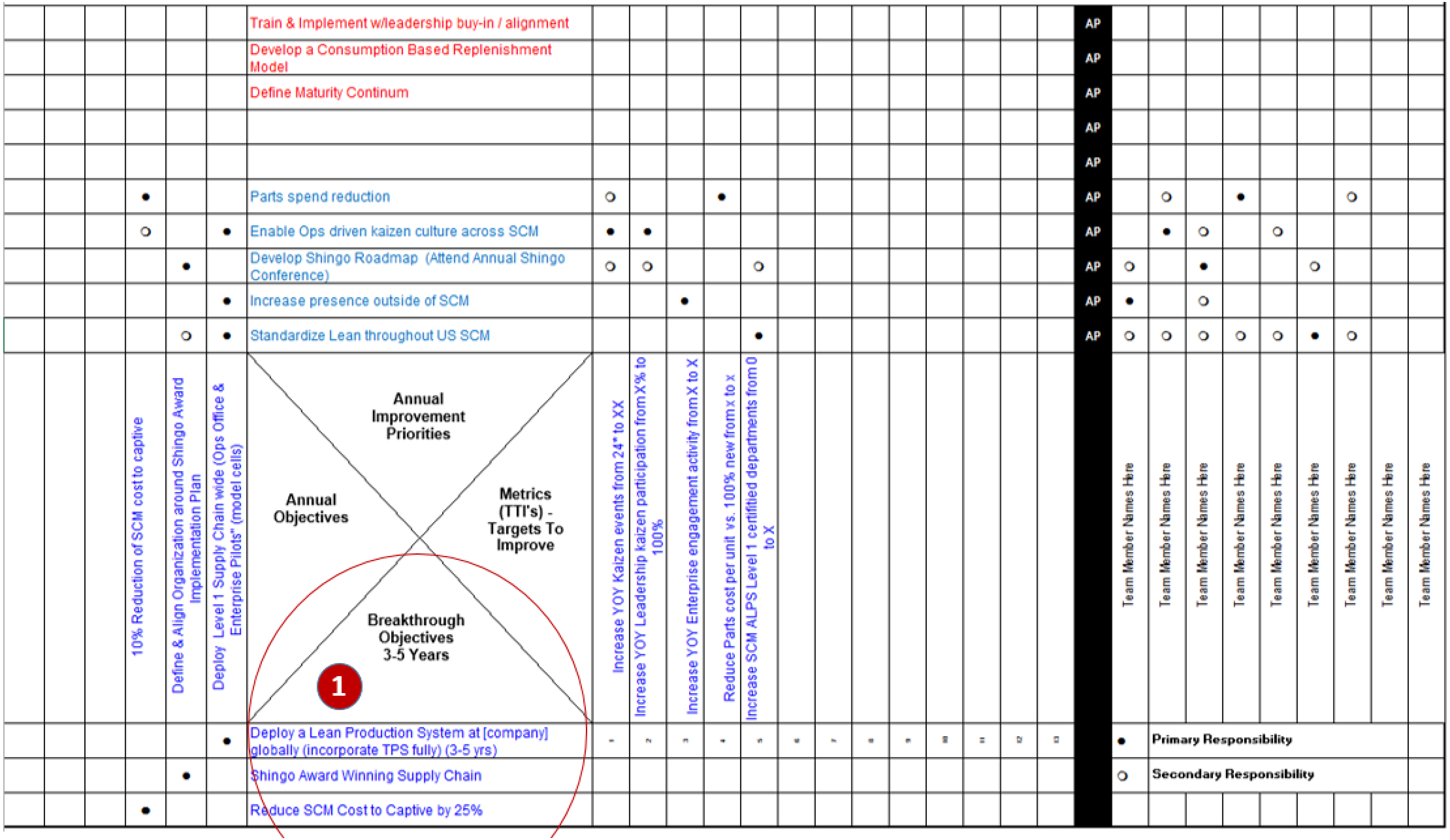
2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัด

2.2ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่บังคับได้อย่างรวดเร็ว

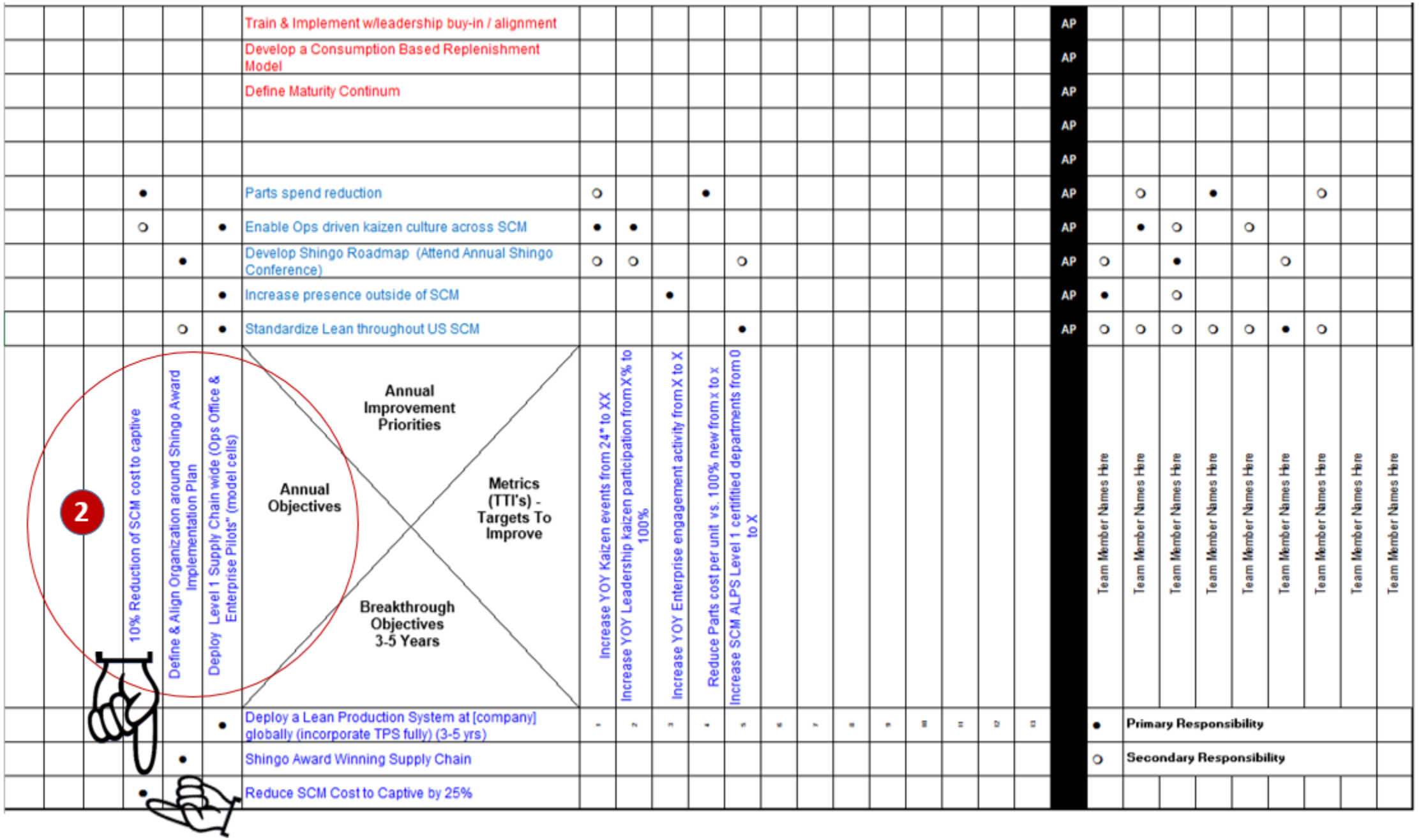
ตัวอย่างตัววัดและเป้าหมาย



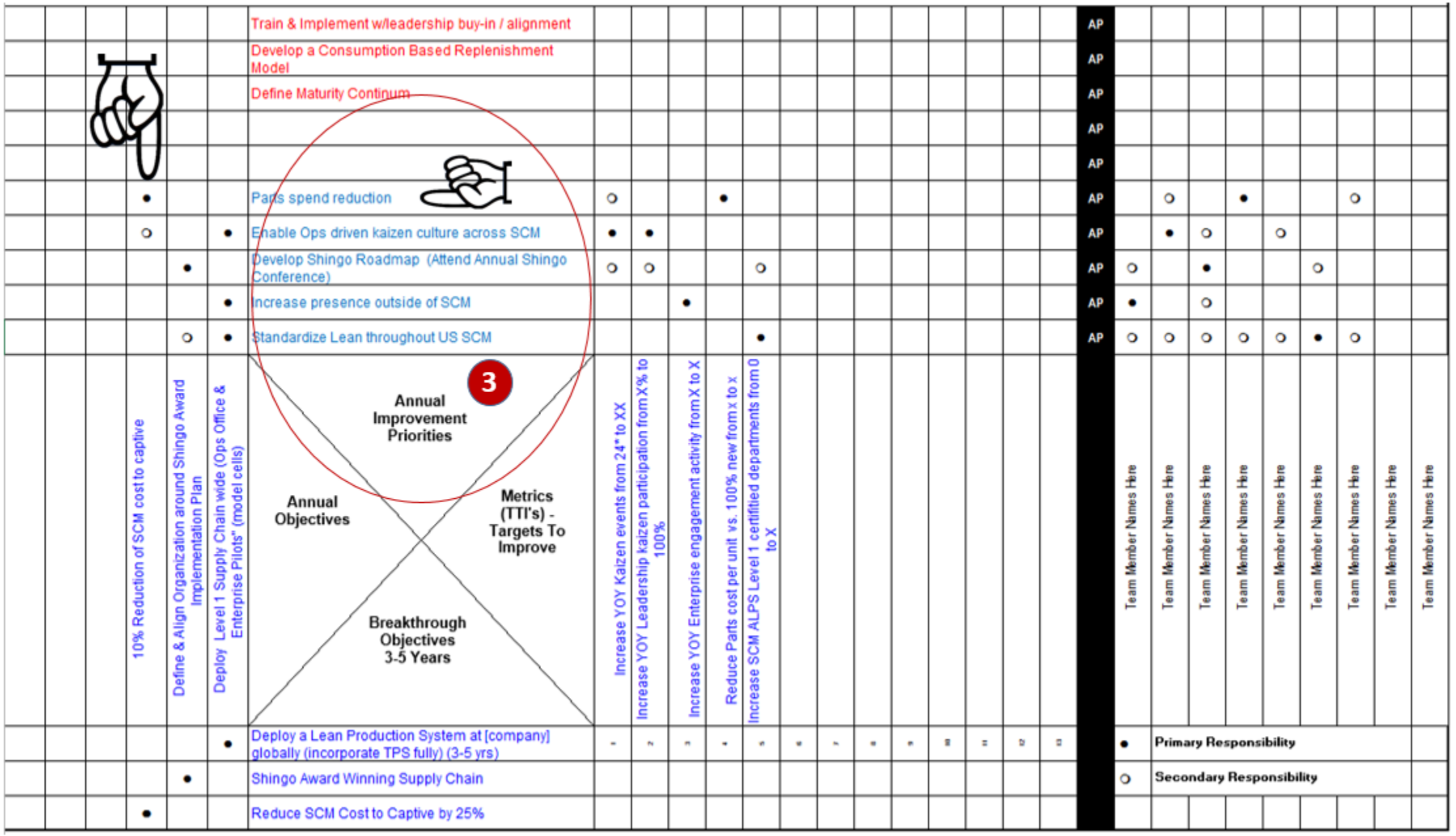
การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix



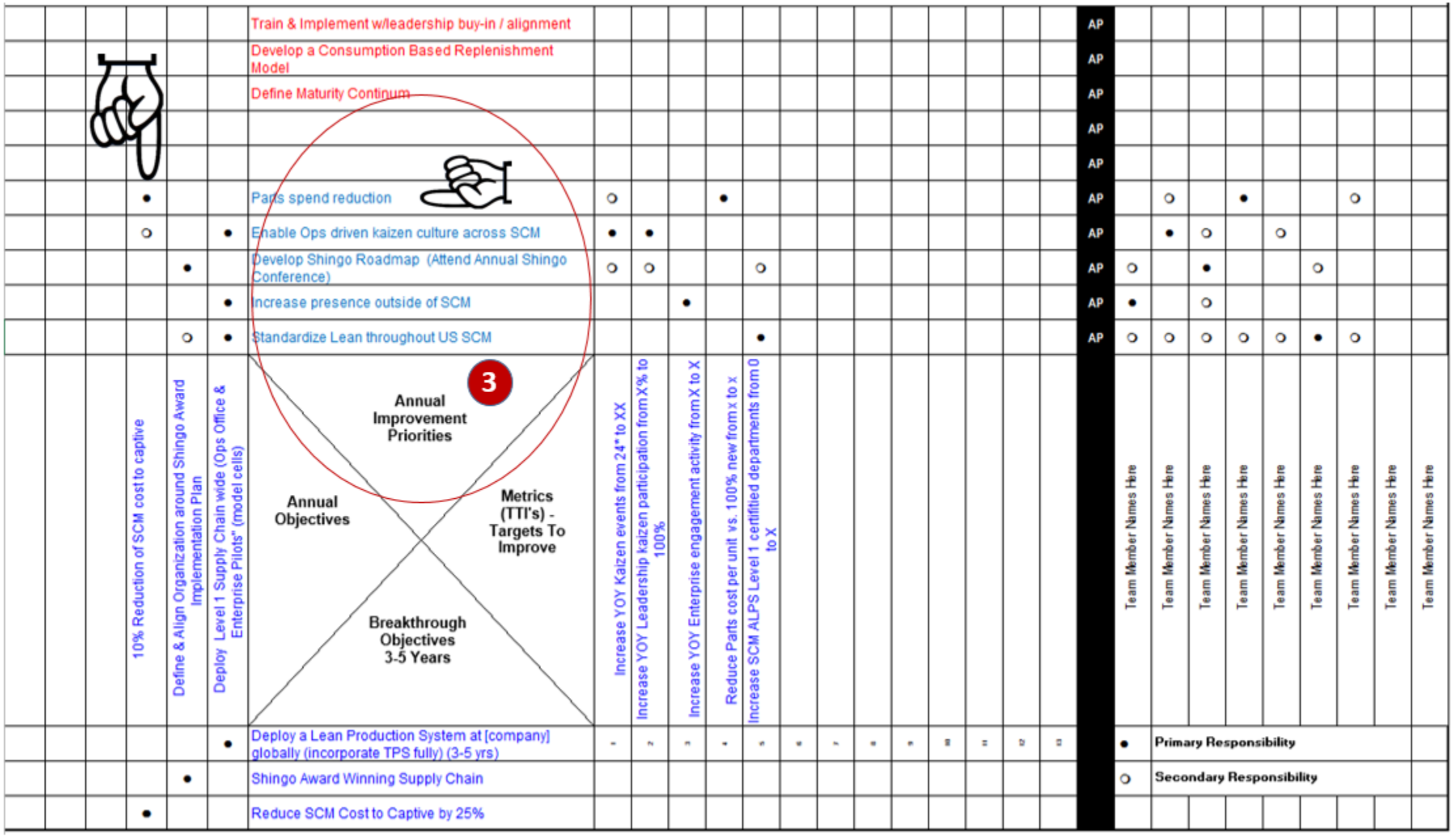
การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix



การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix



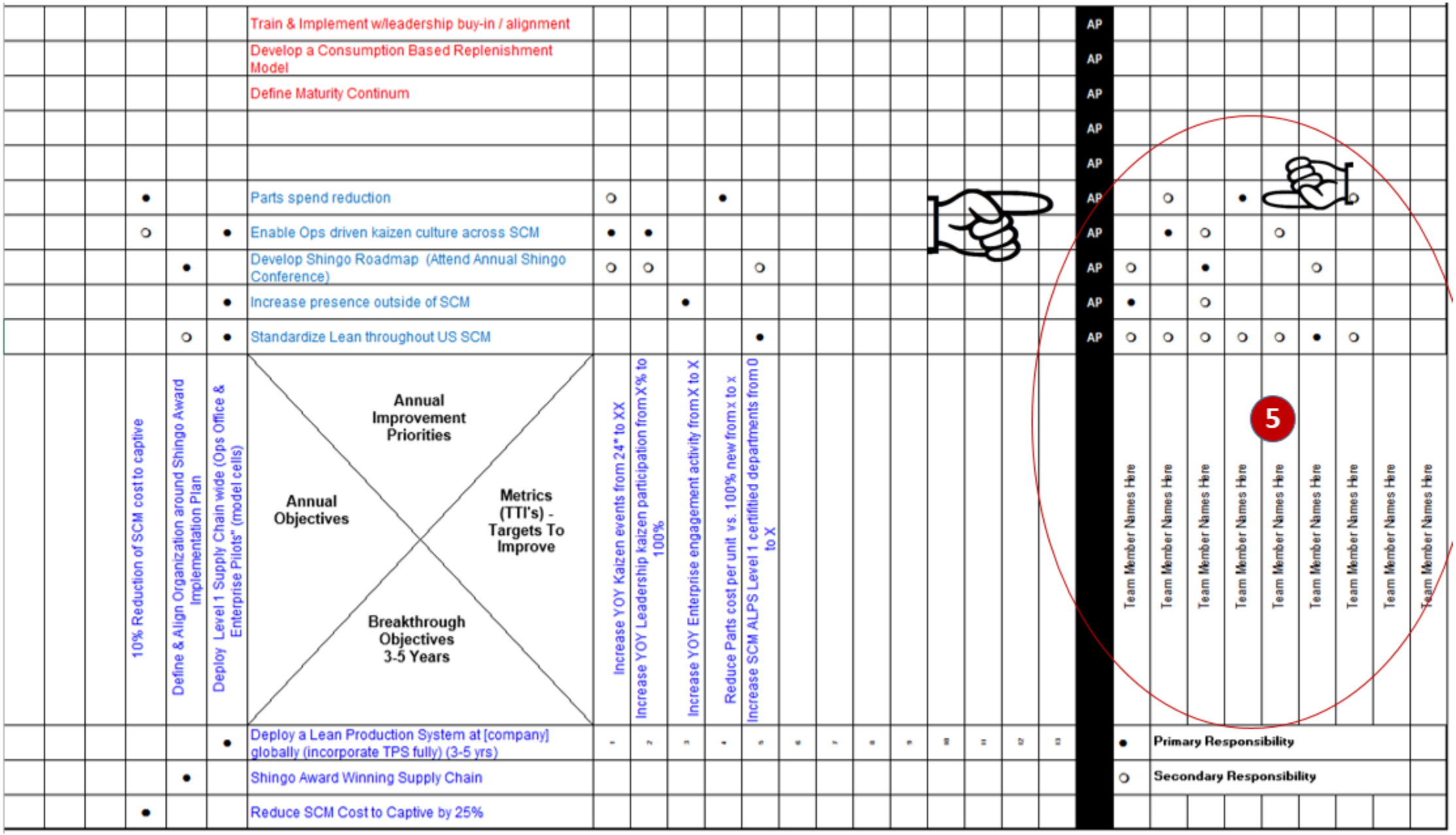
การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix



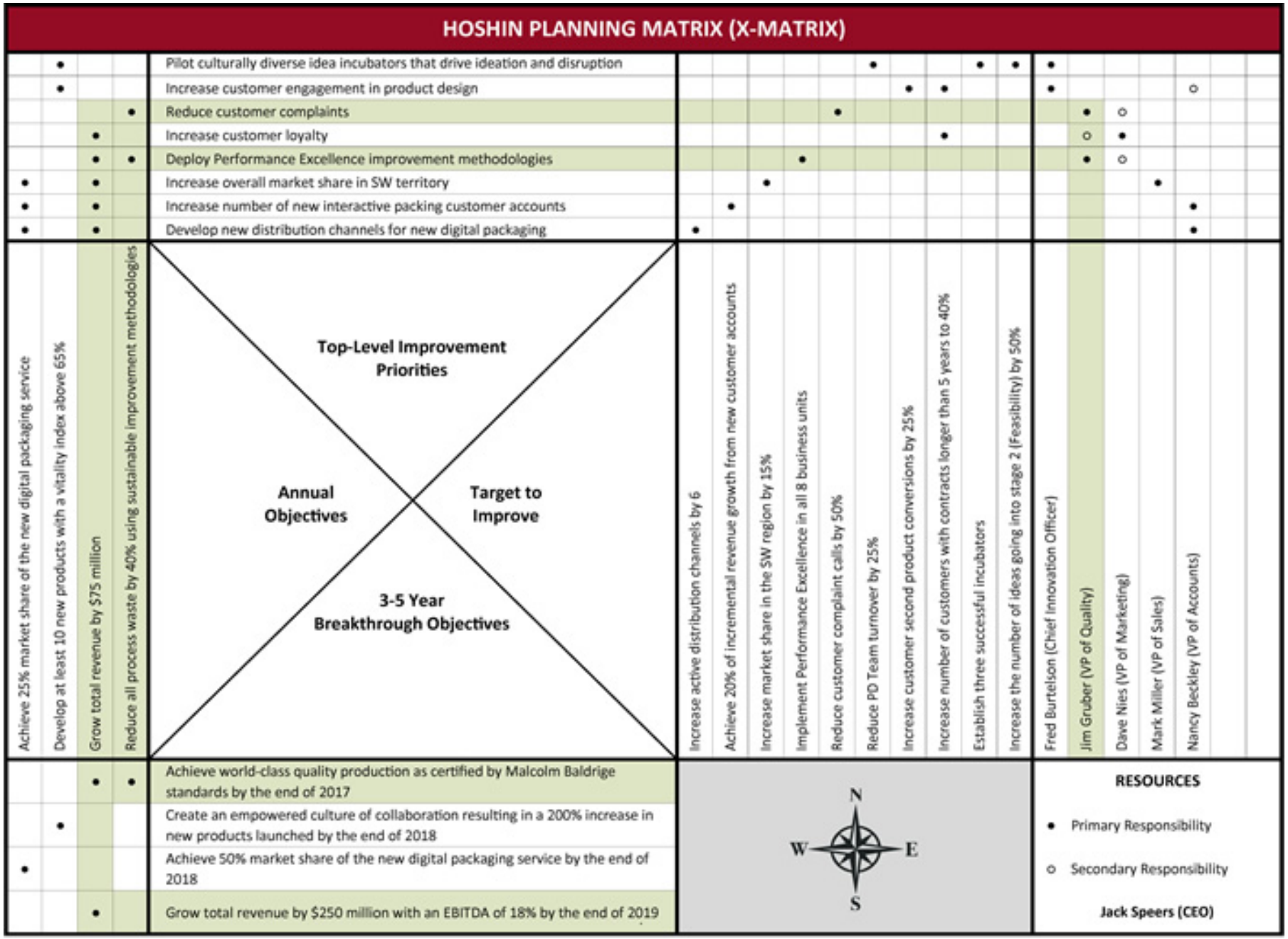
การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix

			10% Reduction of SCM cost to captive	Define & Align Organization around Shingo Award Implementation Plan	Deploy Level 1 Supply Chain wide (Ops Office & Enterprise Pilots" (model cells)		Increase YOY Kaizen events from 24* to XX	Increase YOY Leadership kaizen participation from X% to 100%	Increase YOY Enterprise engagement activity from X to X	Reduce Parts cost per unit vs. 100% new from x to x	Increase SCM ALPS Level 1 certifitied departments from 0 to X														
						Train & Implement w/leadership buy-in / alignment													AP									
						Develop a Consumption Based Replenishment Model													AP									
						Define Maturity Continum													AP									
																			AP									
																			AP									
			●			Parts spend reduction	○			●									AP		○		●			○		
			○		●	Enable Ops driven kaizen culture across SCM	●	●											AP		●	○		○				
				●		Develop Shingo Roadmap (Attend Annual Shingo Conference)	○	○			○								AP	○		●			○			
					●	Increase presence outside of SCM			●										AP	●		○						
				○	●	Standardize Lean throughout US SCM					●								AP	○	○	○	○	○	●	○		
			Team Member Names Here	Team Member Names Here	Team Member Names Here	Annual Improvement Priorities / Annual Objectives / Metrics (TTI's) - Targets To Improve / Breakthrough Objectives 3-5 Years (4)	Team Member Names Here	Team Member Names Here	Team Member Names Here	Team Member Names Here	Team Member Names Here																
					●	Deploy a Lean Production System at [company] globally (incorporate TPS fully) (3-5 yrs)	-	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		●	Primary Responsibility							
				●		Shingo Award Winning Supply Chain														○	Secondary Responsibility							
			●			Reduce SCM Cost to Captive by 25%																						

การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix



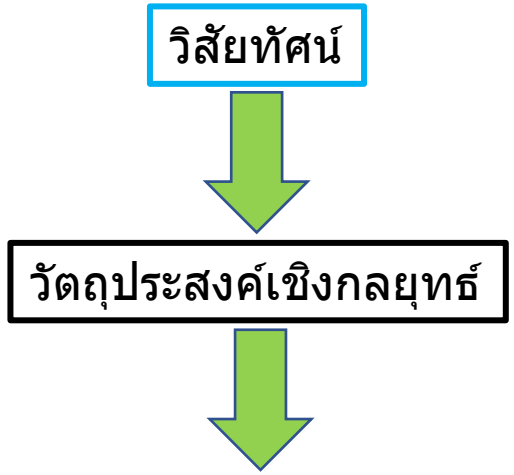
ตัวอย่าง X-Matrix



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	SC, SA, Sop, CC	ตัววัด/เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ	ตัววัด	เป้าหมาย				คู่เทียบ	งบประมาณ	แผนพัฒนาบุคลากร
					65	66	67	68			
1. xxx	SC1, SA1	yyy/90	1. แผน 1 (L)	zz							
			2. แผน 2 (S)	gg							

การกำหนดตัววัด



แผนปฏิบัติการ การสร้างนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน
ตัววัด/เป้าหมาย .....
กิจกรรม
1 .....
2 .....
3 .....

- อาจารย์ที่เข้าอบรมด้านนวัตกรรมการเรียนการสอน
- จำนวนนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน
- ความพึงพอใจของผู้เรียนต่อนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน
- ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักศึกษาจากการใช้นวัตกรรม

แผนปฏิบัติการ.....

หน่วยงาน.....ปีงบประมาณ พ.ศ. .....

❶ เป้าหมายการดำเนินการ

- ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเป้าหมาย

.....

.....

.....

❷ แผนงานและการติดตามผล

กิจกรรม	แผน/ผล	ทรัพยากร	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลา											
							เดือน			เดือน			เดือน			เดือน		
							1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
กิจกรรม 1	แผน																	
	ผล																	
กิจกรรม 2	แผน																	
	ผล																	

❸ ปัญหา หรือสาเหตุที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

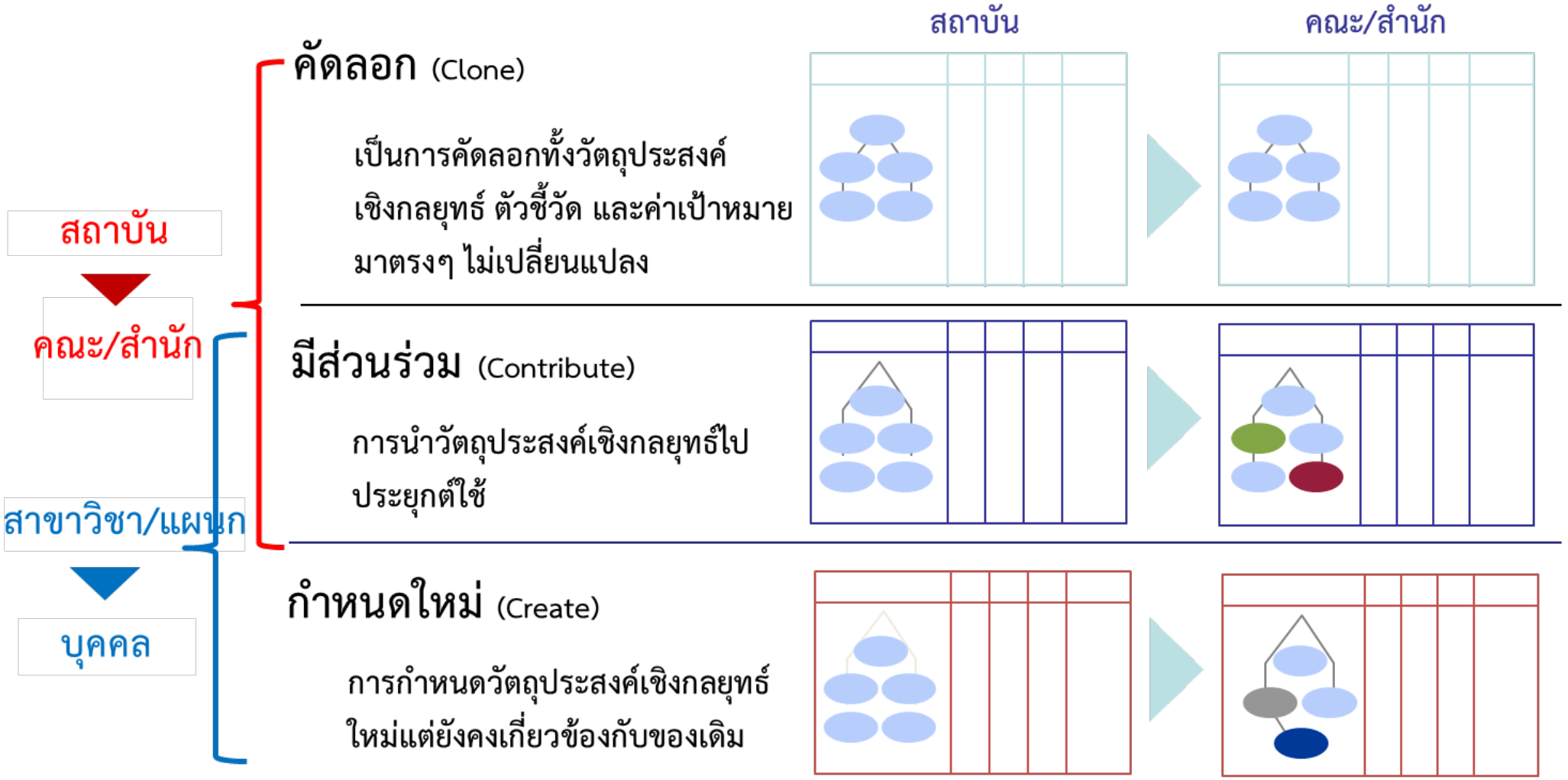
ช่วงเวลา	ปัญหา
ไตรมาส 1	
ไตรมาส 2	
ไตรมาส 3	
ไตรมาส 4	

❹ แนวทางการปรับปรุงแก้ไข

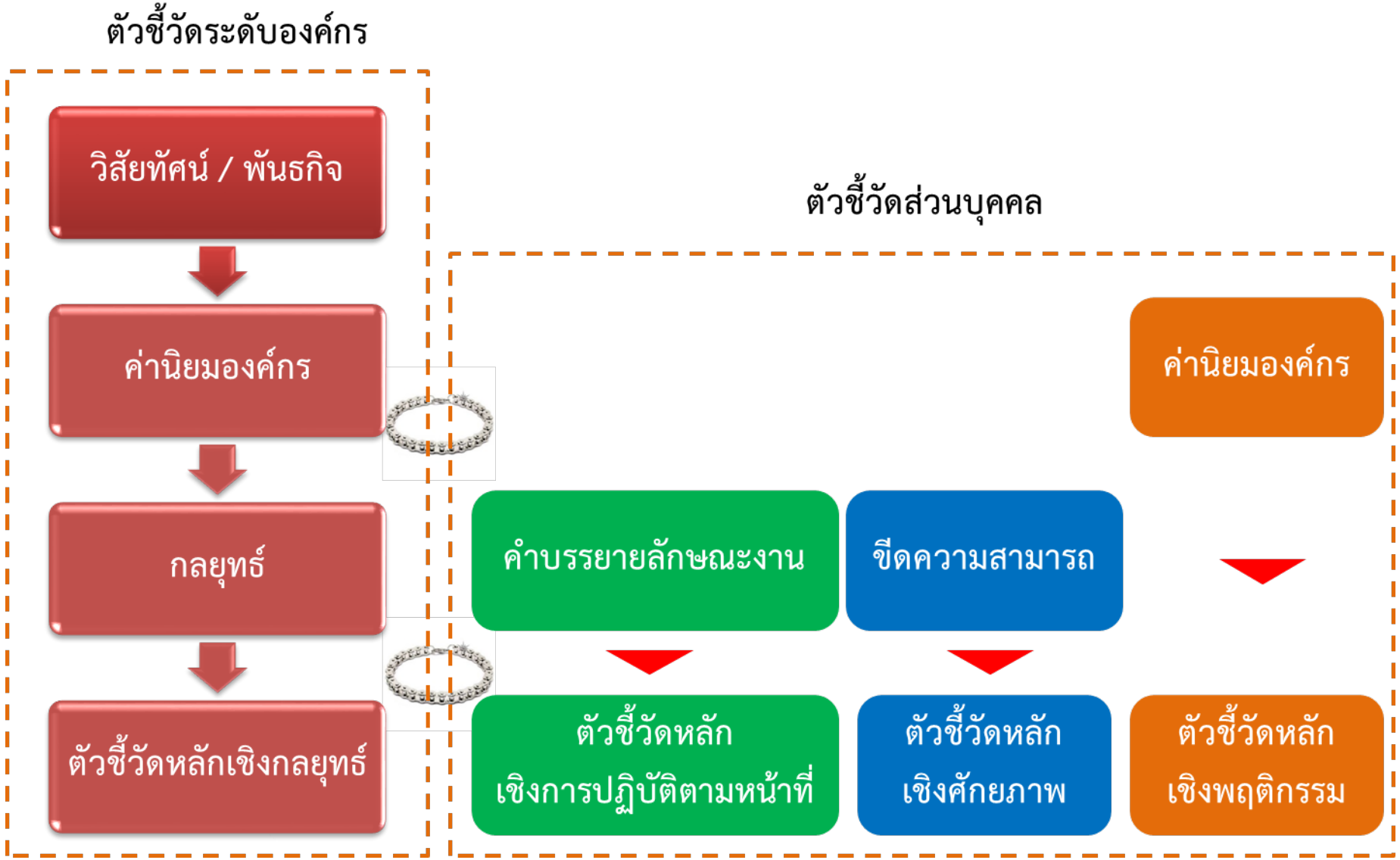
.....

.....

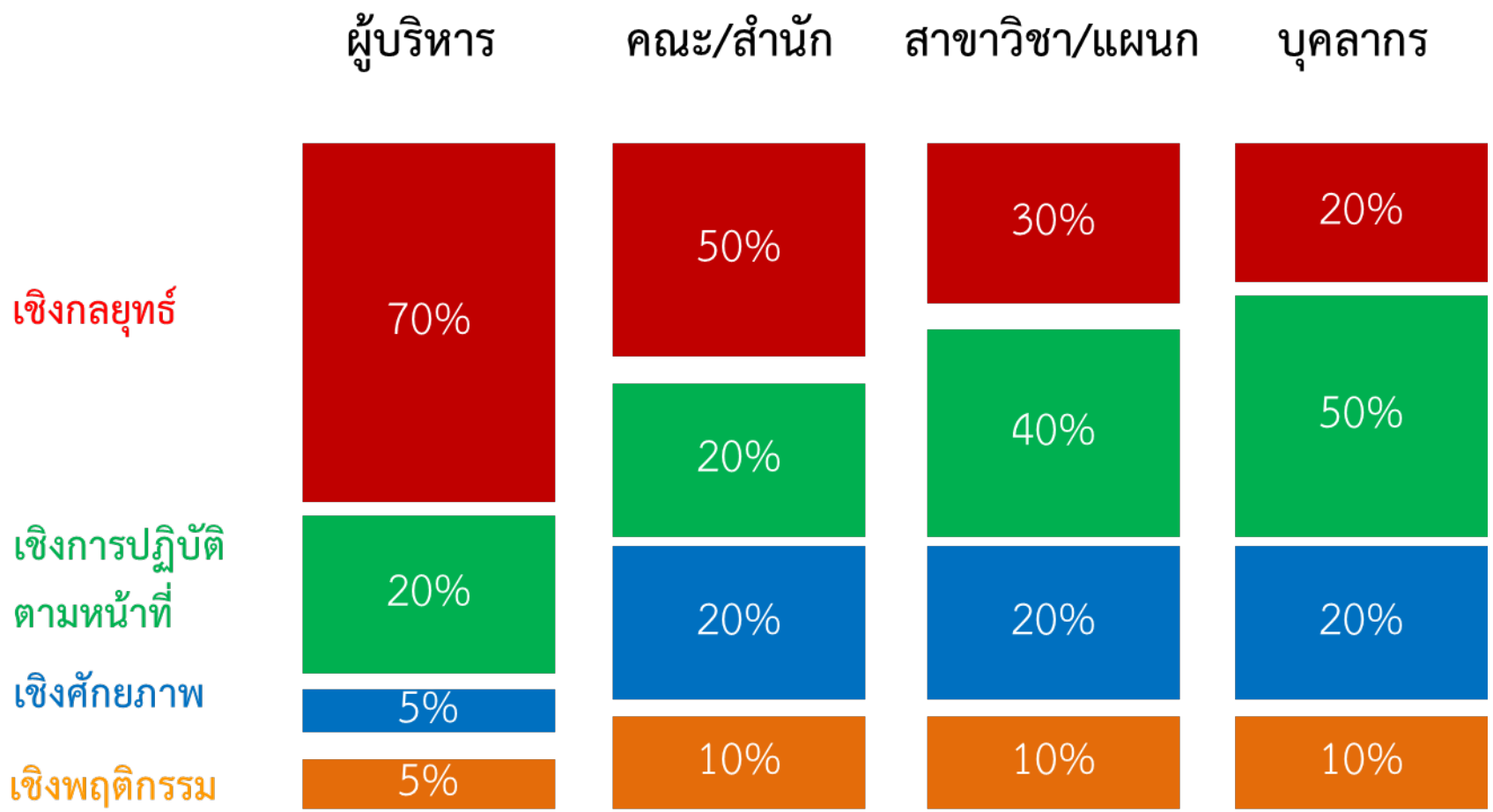
วิธีการถ่ายทอดกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กร



ส่วนประกอบและที่มาของ KPIs



ส่วนประกอบและการให้น้ำหนักในการประเมินผล



National University of Singapore

Number of research publications in CY2019[1]
10,481

Number of new projects launched in the year[2]
1,087

Number of projects completed in the year[2]
1,213

New research collaborations in FY2019[3]
284*

Academic organisations and foreign governments
63

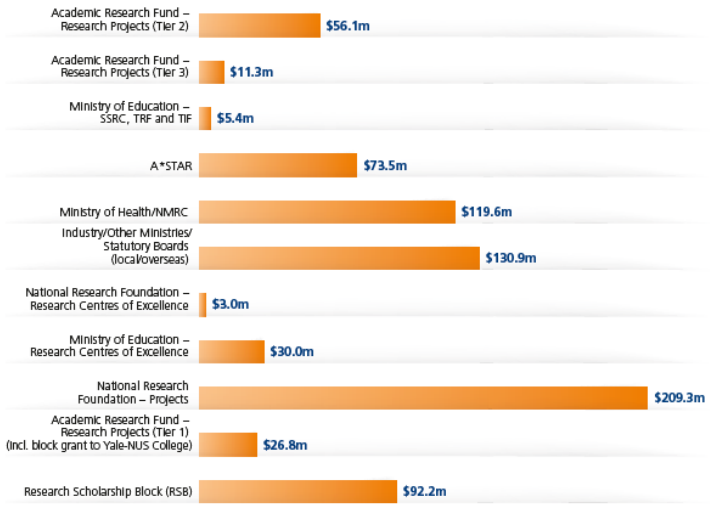
Local research institutions**
48

Industry
104

Others – government agencies, statutory boards, etc***
101

* As a single collaboration may involve more than one partner, the individual categories do not add up to the total number of agreements signed
** Includes A*STAR research institutes and centres
*** Includes local public/restructured hospitals and charities

Funding Agencies (FY2019)



Total project value awarded by external sources ($ million)
758.1[4]

1 Data extracted from the SCOPUS online database and updated as at 27 May 2020. Figure represents all publications including articles, conference papers, and reviews.
2 Figures reflect the number of new projects that commenced and completed in FY2019. Figures derived from SAP PS as at 27 May 2020.
3 Figures updated as at 30 June 2020.
4 Figures updated as at 19 May 2020.

National University of Singapore

Observations

- แผนงานประจำ แผนปรับปรุง แผนกลยุทธ์
- การวัดผลการดำเนินการตามกลยุทธ์
  - วัดกระบวนการ
  - วัด Output
  - วัด Outcome/Impact
  - Alignment ของตัววัด
- การจัดทำแผนปฏิบัติการที่สนับสนุนกลยุทธ์
- การถ่ายทอดแผนสู่หน่วยงานภายใน และลงสู่ระดับบุคคล
- การติดตามประเมินผล

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

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

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

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดเชิงรวม (Aggregate measures) ของการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (*) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

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

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

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

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Market PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด ซึ่งรวมถึง ส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด การเจาะตลาดใหม่ (*)

ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่นอย่างไร (*)

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

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

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันคืออะไร และผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านมีอะไรบ้าง

Example: Nanyang Technological University

STRATEGY IN A NUTSHELL

NTU vision

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

CORE PILLARS

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

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

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

Community - to foster a diverse, inclusive and cohesive community

GOALS

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

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

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

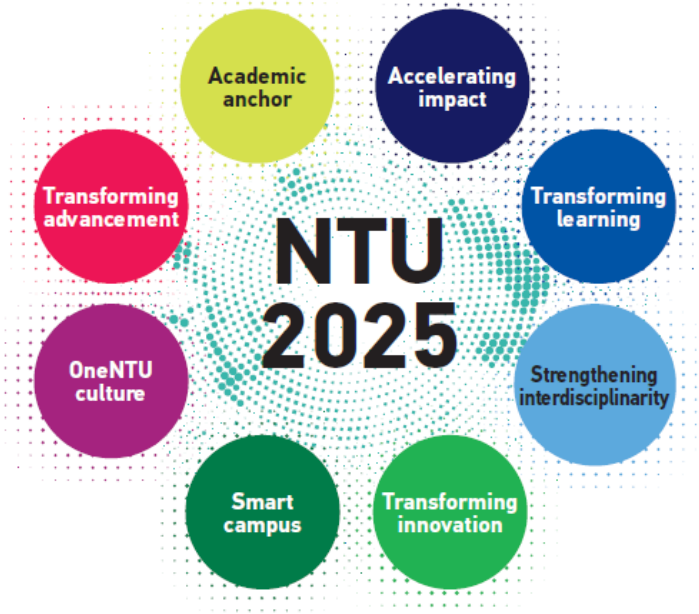
COMMUNITY
- Wellbeing
- Diversity
- OneNTU

Addressing humanity's grand challenges

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

ENABLERS – TALENT, FINANCIALS AND TECHNOLOGY

EIGHT KEY INITIATIVES DRAWN FROM THE PILLARS



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

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

Within this pillar our goals are:

Future-ready graduates

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

Beyond grades

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

Research immersion

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

Lifelong learning

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

Future of education

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

Transforming learning

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

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

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

Accelerating impact

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

Strengthening interdisciplinarity

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

Academic anchor

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

Six clusters

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

Health & Society

Culture, Organisations & Society

Artificial & Augmented Intelligence

Resilient Urbanisation & Natural Ecosystems

Future of Industry

Brain & Learning

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

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

Enterprising pathways

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

Entrepreneurial mindset

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

Maximise impact

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

Influence policies

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

Smart campus

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

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

Transforming innovation

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

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

Community: To foster a diverse, inclusive and cohesive community

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

Three goals are set for this core pillar:

Community wellbeing

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

Diversity

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

OneNTU

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

OneNTU culture

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

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

Transforming advancement

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

Thank You