

หลักสูตรการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้วยเทคนิค *Foresight* และ *Strategy Map*

การคิดเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

โดย ดร. กิตติวัฒน์ อุษุปาละนันท์

ผู้ทรงคุณวุฒิและอนุกรรมการติดตามและพัฒนายุทธศาสตร์

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม

สำนักงานพัฒนาและบริหารองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)

<dr.kittiwat@gmail.com>

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ทบทวนกระบวนการคิดเชิงอนาคตและการคิดเชิงยุทธศาสตร์
- แลกเปลี่ยนความคิดและวิธีคิดของกันและกันในเครือข่ายผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต่างๆ
- ซักซ้อมแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน

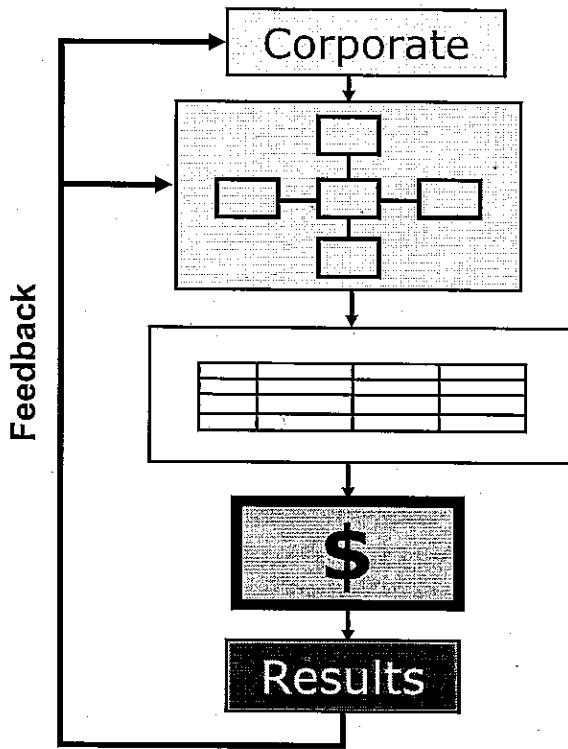
ม.จิต-วิ.กลยุทธ์ กย ๕๙ ๒๕๖๒ ๒๓

• ดช.กช.

• ม.จิต-วิ.กลยุทธ์

Strategic Management Framework

วิเศษ วิเศษ วิเศษ / 2/6/2557



- Mission
- Vision
- Strategic themes
- Perspectives
- Objectives
- Measures
- Targets
- Initiatives
- Capital plan
- Operating budget
- Special projects
- Analysis

<dr.kittiwat@gmail.com>

สำหรับผู้นำ..การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนยอดของระบบการคิด

การคิดเชิงกลยุทธ์

จะไปทิศไหน ต้องการบรรลุอะไร มีเวลา มีปัจจัยเท่าใด อะไรคือสิ่งที่ต้องเอาชนะ อะไรคืออุปสรรค อะไรที่ที่ต้องเลือกต้องแลกต้องเน้น อะไรที่ทำน้อยแต่ได้ผลมากที่สุด หนักเบาเร็วช้าอย่างไร วัดความสำเร็จอย่างไร

การคิดเชิงวิเคราะห์

อะไรเกิดขึ้น อย่างไร เพราะอะไร เกี่ยวข้องกัน มากน้อยเพียงไร ผลที่ได้เป็นบวกหรือลบเพียงไร มีข้อเท็จจริงชัดเจนเพียงไร

② Foresight

การคิดเชิงอนาคต

อะไรคือปัจจัยสำคัญซึ่งขวัดต่ออนาคต อะไรเป็นแนวโน้มในอนาคต อะไรเป็นความไม่แน่นอน อนาคตอาจเป็นจริงได้ในแบบใดบ้าง ทางเลือกสำหรับอนาคตเป็นอย่างไร การจัดการเพื่ออนาคตที่ต้องการจะ ทำอย่างไร

• risk factor

การคิดเชิงระบบ

อะไรคือองค์ประกอบของทั้งหมด แต่ละส่วนเป็นเหตุเป็นผลต่อกันอย่างไร เสริมกันหรือต้านแรงกันอย่างไร มีอะไรเป็นปัญหา อนาคตจะเป็นอย่างไรหากไม่แก้ไข แนวทางใหม่ในอนาคตคืออย่างไร

การคิดเชิงวิพากษ์

อะไรสำคัญอะไรไม่สำคัญ อะไรก่อนอะไรหลัง อะไรเกิน อะไรขาด อะไรควรไม่ควร

การคิดเชิงสร้างสรรค์

อะไรคือปัญหา อะไรคือวิธีเก่าที่ไม่ได้ผล, อะไรคือวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา, อะไรคือแนวทางใหม่ในการตอบโต้

CLICK
 ④+⑤ ส่วนวิเคราะห์/วิเคราะห์ = วิเคราะห์
 ④+⑥ ส่วนวิเคราะห์/วิเคราะห์ = วิเคราะห์
 <dr.kittiwat@gmail.com>

The Systems Iceberg Model

Systems

Scenarios

*Visible manifestations

*The Story

Events

*Trends and combinations

*Sequences and form

Patterns

*Causal relationships

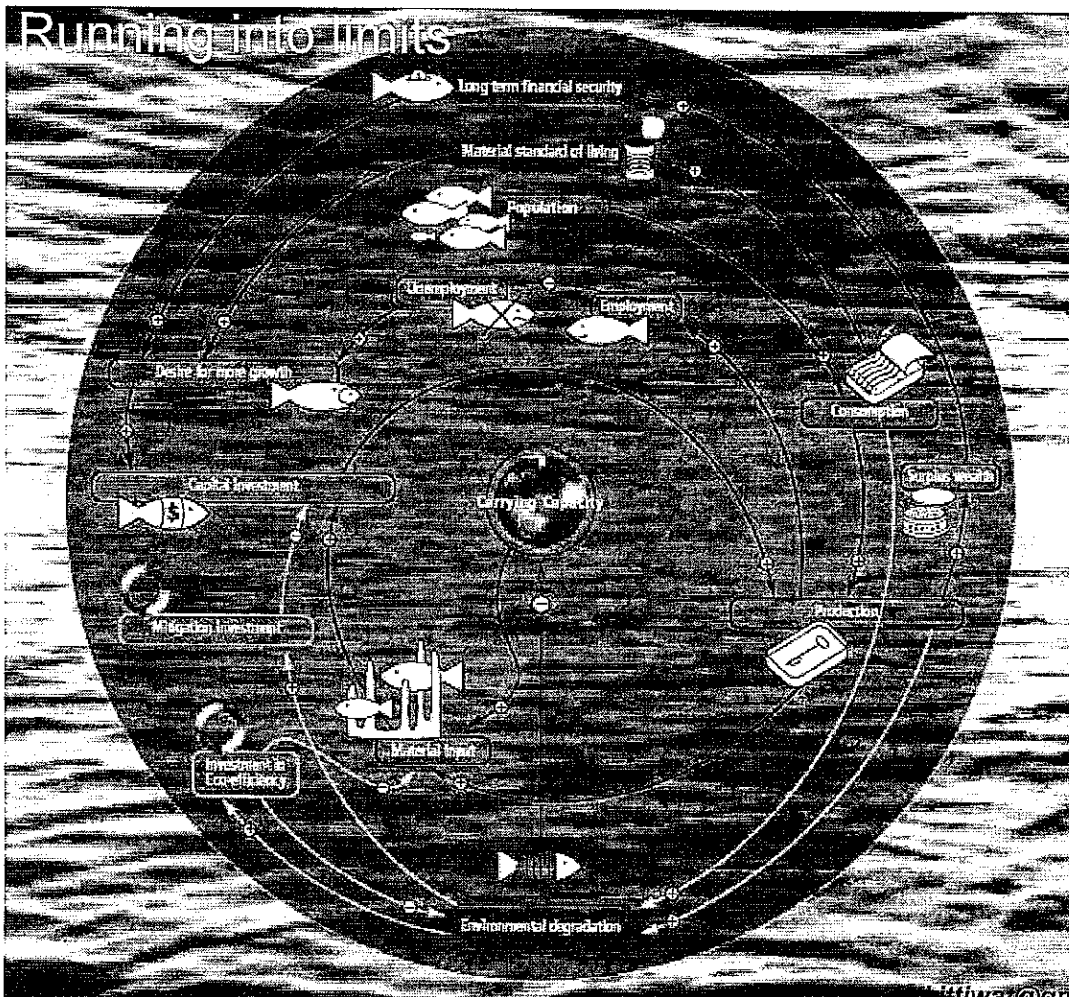
*Driving forces

*The scenario logic

Structure

Model - Fifth Discipline

<dr.kittiwat@gmail.com>



<dr.kittiwat@gmail.com>

กระบวนการมองอนาคต

การมองอนาคต (Foresight) คือ
กระบวนการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต
และการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

- เป็นวิธีการคิดที่เป็นระบบ เน้นการมีส่วนร่วม สร้าง
เครือข่าย เพื่อพัฒนา นโยบาย แผนกลยุทธ์ และ
แผนปฏิบัติการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับอนาคต
ระยะกลางถึงระยะยาว

- หัวใจของความสำเร็จขึ้นอยู่กับ ความรู้ลึกของผู้เชี่ยวชาญ
และ ผู้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของที่เข้าร่วมในกระบวนการ

① the process with
planning - not just
stakeholders etc

② vision
expertise
+ stake
holders
involved

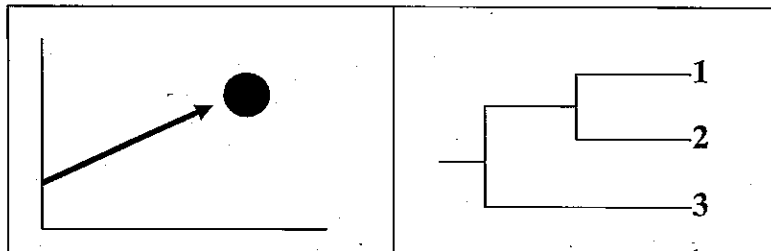
+ ๑๖.๓.๖๖

• ๑๖.๓.๖๖
knowledge
+ vision
stakeholders
involved

③ expertise

④ stakeholders

Tools for Different Futures



1. A Clear-Enough Future

2. Alternate Futures

What Can be Known

- A single forecast precise enough for determining strategy

- A few discrete outcomes that define the future

Analytic Tools

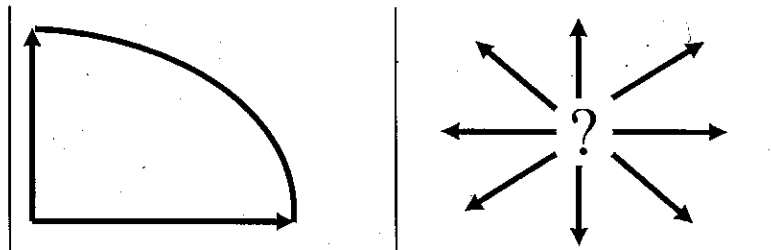
- "Traditional" strategy tool kit

- Decision analysis
- Option valuation models
- Game theory

Examples

- School population

- NASA



3. A Range of Futures

4. True Ambiguity

What Can be Known

- A range of possible outcomes

- No basis to forecast the future

Analytic Tools

- Latent-demand research
- Technology forecasting
- Scenario planning

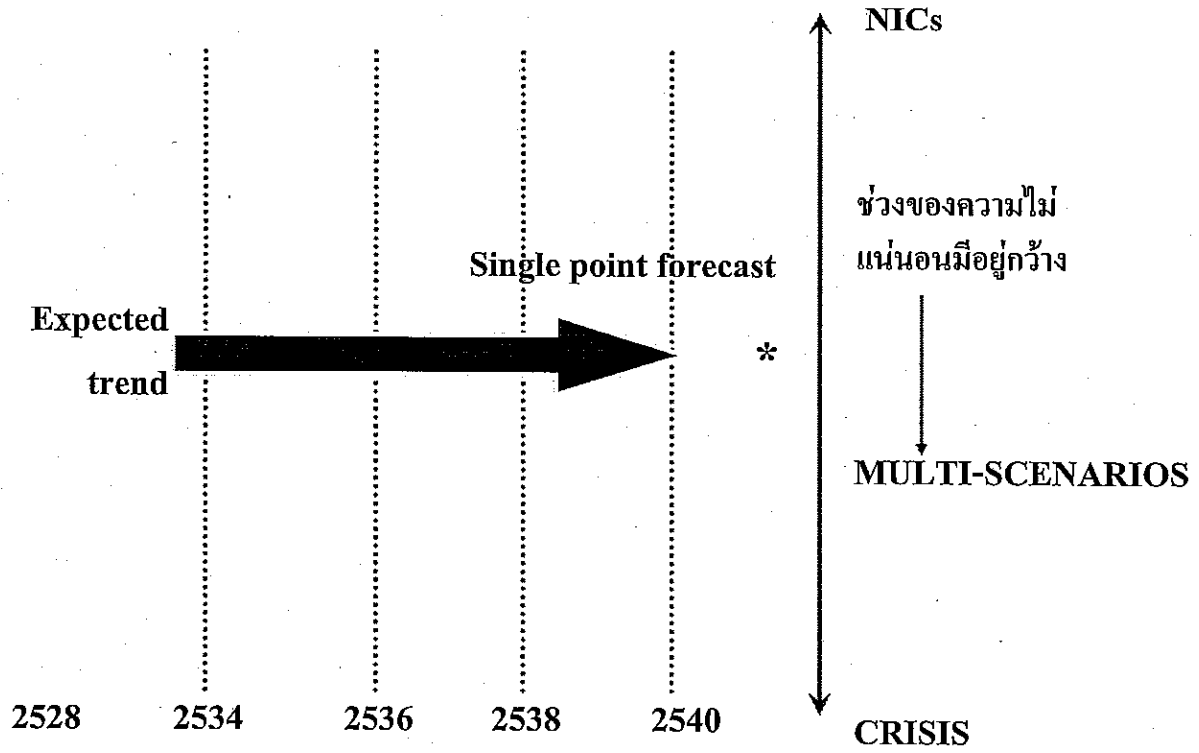
- Analogies and pattern recognition
- Nonlinear dynamic models

Examples

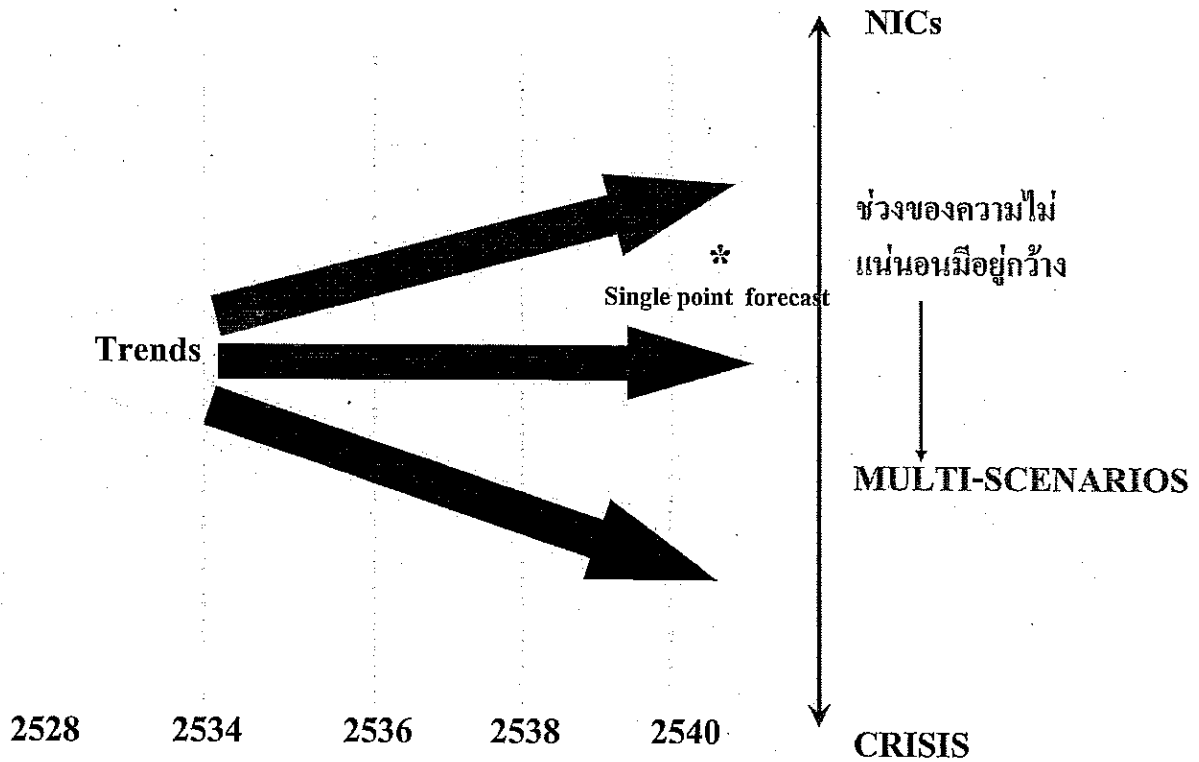
- Fast changing emerging markets, eg. e-commerce

- Russia in 1992

FORECAST



FORESIGHT



ทำไมจึงต้องมองอนาคต

- อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่มีใครทำนายได้
- ปัญหาซับซ้อน ไม่ชัดเจน และไม่มีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว
- ผู้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของมีหลากหลาย และอาจมีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน
- ต้องการวิธีการแหวกแนวในการแก้ไขปัญหาเดิม

“*Those who claim to forecast the future are lying, even if, by chance, they are later proved right.*”

Sir Peter Middleton, British Senior Treasury Official, 1967-1991

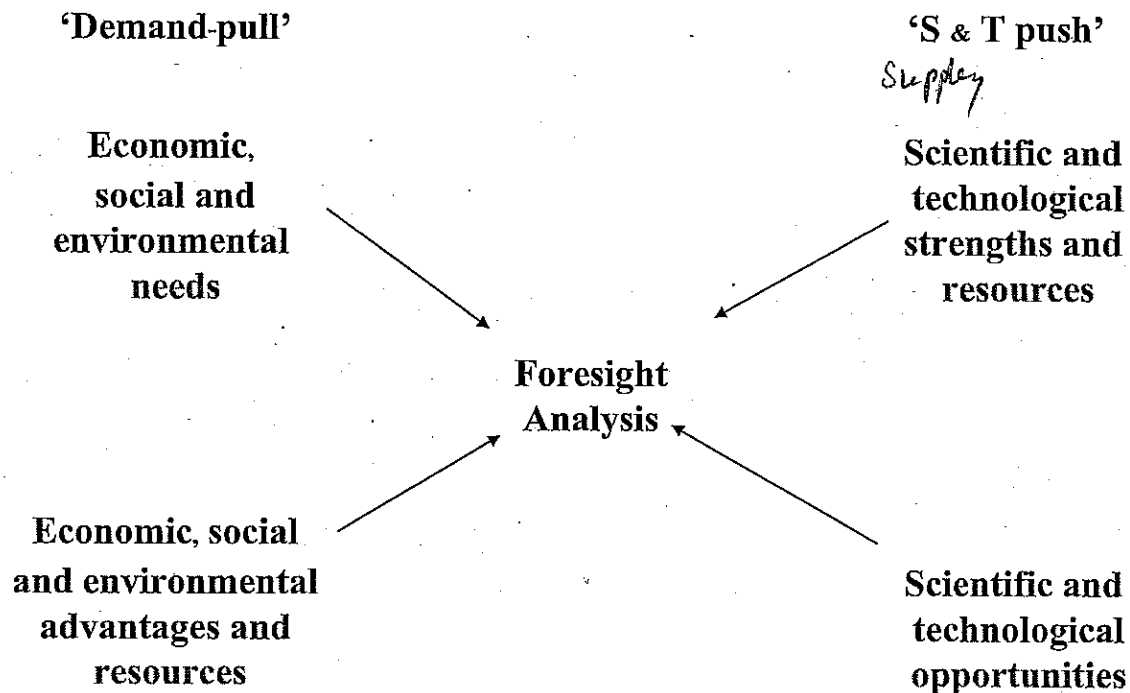
“The past can only be described BUT we can write the future together.”

Frederico Mayer
Former Director-General, UNESCO

วิธีการมองอนาคต (foresight methodology)

- Scenario writing
- Delphi survey - *การสำรวจความคิดเห็นซ้ำๆ กัน และตรวจสอบ
ความถี่*
- Technology roadmapping - *การวางแผนเส้นทางของเทคโนโลยี - ระยะยาว*
- Patent analysis (*การวิเคราะห์สิทธิบัตรในอุตสาหกรรมเฉพาะ*)
- Critical technologies - *เทคโนโลยีสำคัญ: สำหรับการปรึกษาหารือ*
- Consultation
- etc.

Factors Influencing Foresight

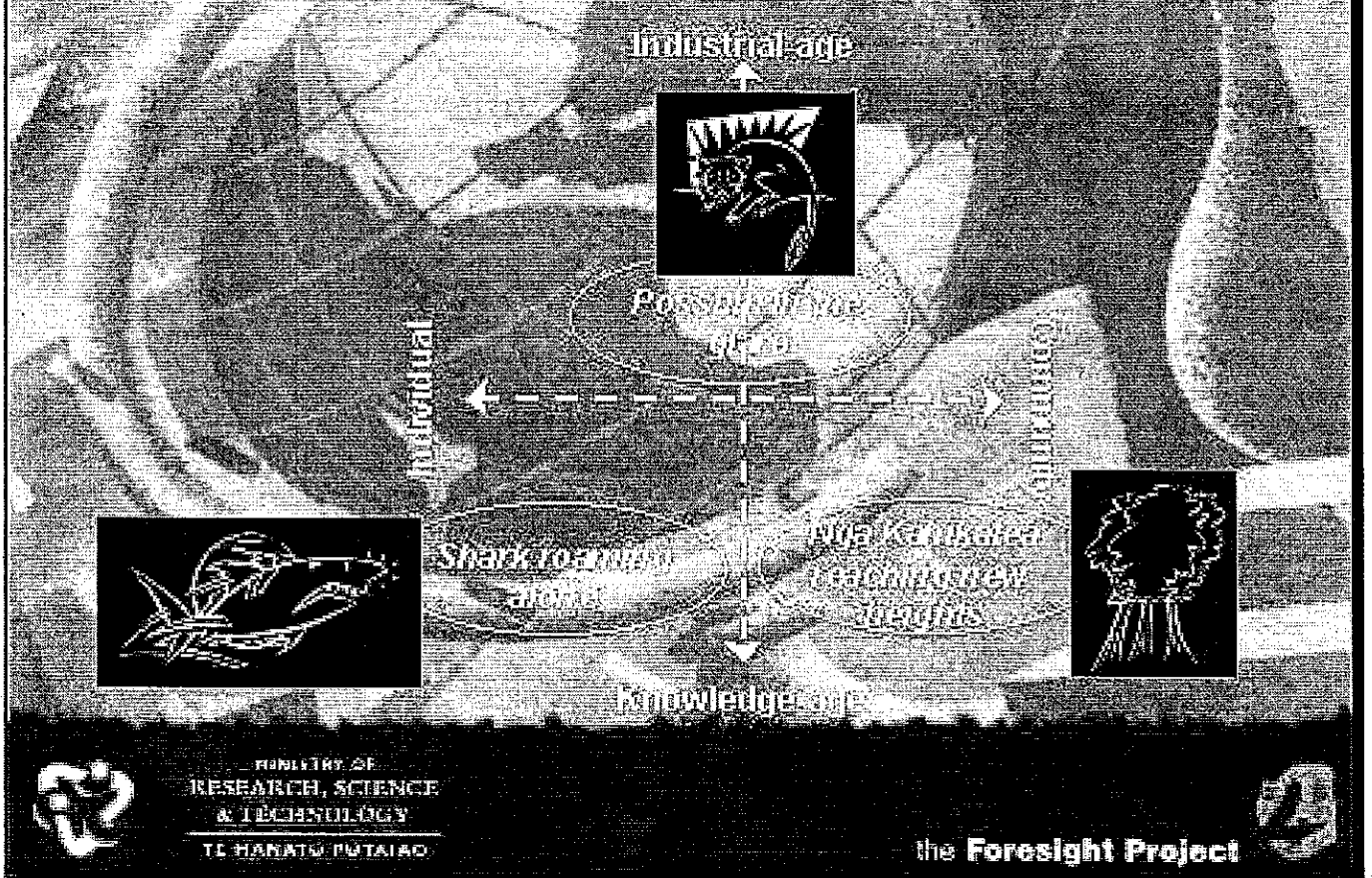


Levels of Foresight:

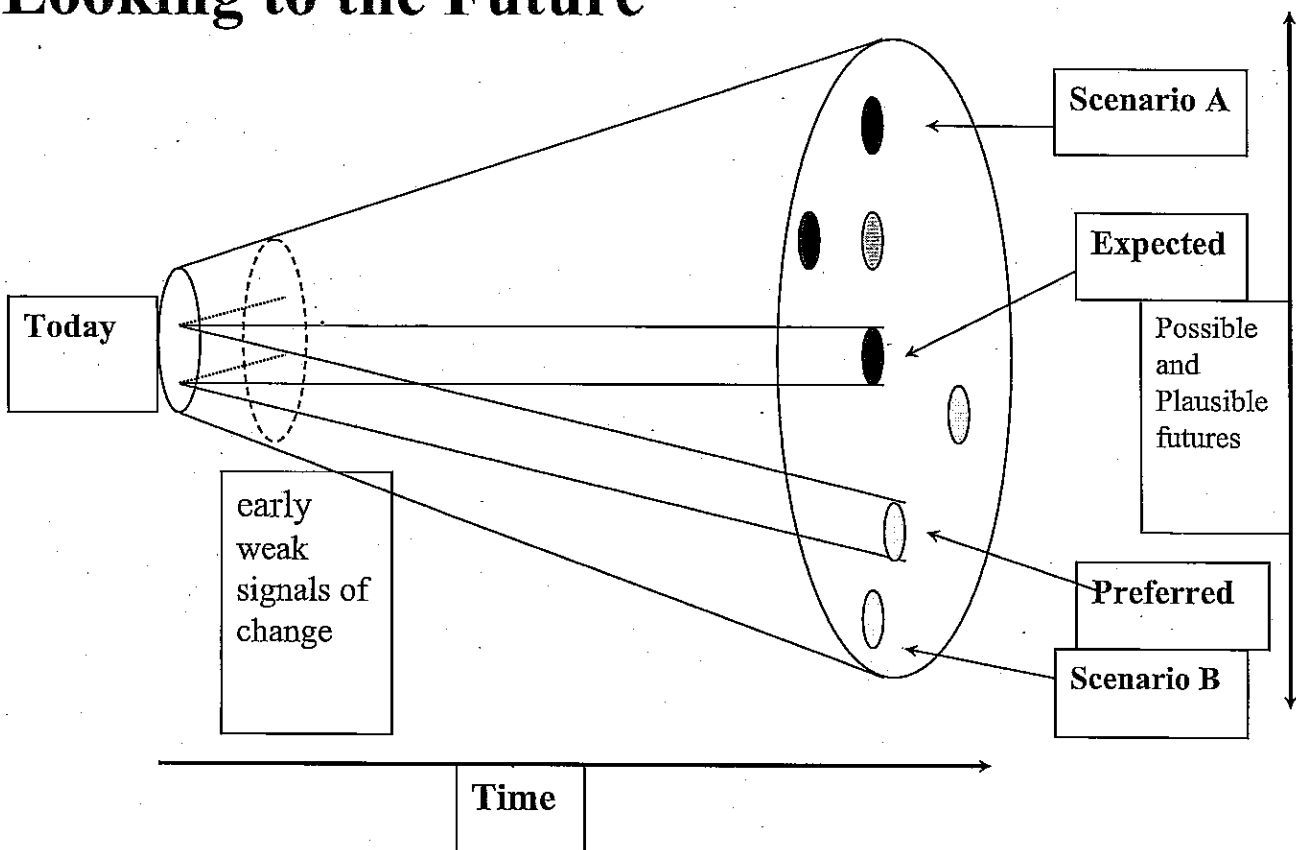
- International
- National
- Sectoral
- Company / Institution
- 'Micro-level'

goals, process, outcomes etc will vary, depending on the level

Scenarios for New Zealand in 2010



Looking to the Future



Source: modified from Bezold and Hancock 1993

ตัวอย่างภาพอนาคตของบริษัทเชลล์

- ราคาน้ำมันได้คงตัวที่ \$2 ต่อบาร์เรลมาตั้งแต่สิ้น WWII
- กลุ่มมองอนาคตได้วาดภาพอนาคตไว้ 2 ภาพ: ราคาคงตัว และราคาสูงขึ้น
- เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ราคาน้ำมันในปี ค.ศ. 1973 เชลล์พร้อมที่รับเหตุการณ์ได้ดีที่สุด
- จากบริษัทอันดับที่ 5 กลายเป็นอันดับที่ 2 และมีผลกำไรสูงสุด

ขั้นตอนการพัฒนาภาพอนาคต

ระบุปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (drivers of change)

ระบุแนวโน้ม (trends)

ระบุความไม่แน่นอน (uncertainties)

กำหนดเค้าโครงของภาพอนาคตแต่ละภาพ (scenario logics)

เขียนภาพอนาคตที่เป็นจริงได้ (scenarios)

การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน

แรงผลักดัน (driving forces)

- แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประกอบด้วย แนวโน้ม (trends) และ ความไม่แน่นอน (uncertainties)
- “แนวโน้ม” เป็นแรงผลักดันที่จะเกิดขึ้นค่อนข้างแน่นอน วิเคราะห์ผลกระทบได้ระดับหนึ่ง
- “ความไม่แน่นอน” ^{ความไม่แน่นอนและ/หรือโอกาส} เป็นแรงผลักดันที่อาจผลักดันสถานการณ์ได้โดยไม่คาดฝัน

ระบุปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (drivers of changes)

- ในช่วงปี 2549-2559 มีปัจจัยใด ที่มีความสำคัญสูง ทั้งภายใน และภายนอกกระทรวง ที่จะมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยไทย
- เขียนบนกระดาษการ์ดสีเหลือง 1 แผ่นต่อ ปัจจัยสำคัญ ขนาดตัวอักษร 5 ซม. ตัวบรรจง ความยาวไม่เกิน 3 บรรทัด
- แต่ละท่าน เสนอประเด็นแนวโน้มได้ ท่านละ 1 ประเด็น

ตัวอย่างแนวโน้ม (Trends)

- ด้านสังคม (social) เช่น ประชากรอายุมากกว่า 60 ปีเพิ่มขึ้นเป็น 8.9% ในปี 2550
- ด้านเศรษฐกิจ (economic) เช่น นำเป็นสินค้าเศรษฐกิจที่แพงขึ้นทุกวัน
- ด้านสิ่งแวดล้อม (environmental) เช่น ไม่มีปลาในช่วงปลายแม่น้ำทุกสาย
- ด้านการเมือง (political) เช่น การเมืองท้องถิ่นมีอิทธิพลต่อการเมืองระดับประเทศมากขึ้น
- ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (technological) เช่น คอมพิวเตอร์มีความสามารถเพิ่มขึ้น 2 เท่าทุก ๆ 18 เดือน

มาร่วมกันวิเคราะห์ “แนวโน้ม (Trends)”

- ในช่วงปี 2549-2559 มีแนวโน้ม (เรื่องที่จะรู้ว่าจะเกิดและคาดเดาผลได้หรือเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้) ที่มีความสำคัญสูงอะไรบ้าง ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่จะมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยไทย
- เขียนบนกระดาษการ์ดสีเหลือง 1 แผ่นต่อ 1 แนวโน้ม
ขนาดตัวอักษร 5 ซม. ตัวบรรจง ความยาวไม่เกิน 3 บรรทัด
- แต่ละท่าน เสนอประเด็นแนวโน้มที่ท่านละ 1 ประเด็น

ขั้นตอนการพัฒนาภาพอนาคต

ระบบปัจจัยขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (drivers of changes)

ระบบความไม่แน่นอน (uncertainties)

ระบบความไม่แน่นอน (uncertainties)

กำหนดผลแล้ว ไล่เรียงของเหตุการณ์อนาคตตามตรรกะ (scenario logics)

เขียนภาพอนาคตที่สมมติเป็นจริงได้ (scenarios)

สร้างภาพอนาคตด้วยข้อมูลที่เรามี

ความไม่แน่นอน (uncertainties) คืออะไร

- คือปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่ไม่รู้ไม่แน่ใจว่าจะเกิดหรือไม่เกิด ในอนาคต แต่มีความสำคัญมาก
- สามารถพลิกผันเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่กำลังดำเนินอยู่ โดยสิ้นเชิง
- ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องไม่ดีเสมอ อาจเป็นปัจจัยด้านบวก ปัจจุบัน อาจมีเพียงสัญญาณอ่อนๆ พอสังเกตเห็น
- อาจเป็นสิ่งที่ยังไม่รู้ชัดเจนที่จะแน่ใจได้ แต่รู้พอที่จะไม่แน่ใจ

ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจริง....

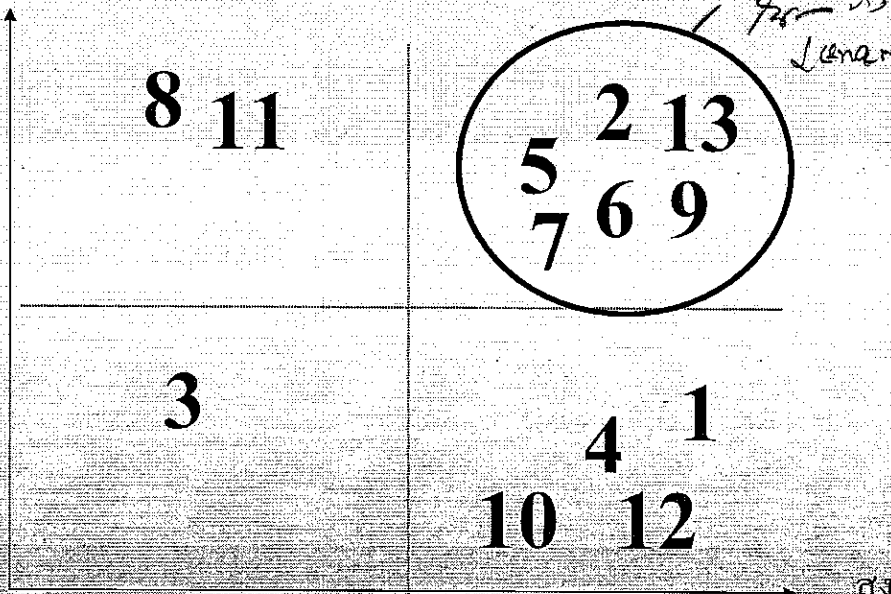
- “ไม่มีทาง เครื่องจักรที่หนักกว่าอากาศนะหรือจะบินได้”
ลอร์ด เคลวิน ประธานราชสมาคม ปี 1882
- “ไร้สาระ ใครจะไปสนใจอยากฟังเสียงนักแสดงพูดกัน”
เฮนรี วอร์เนอร์ ผู้กำกับหนัง ปี 1927
- “ทั่วโลกนี้ คงจะมีตลาดให้ขายคอมพิวเตอร์ได้สัก 5 เครื่อง”
โทมัส วัตสัน ประธาน IBM ปี 1943
- การสิ้นสุดของสงครามเย็น, เศรษฐกิจตกต่ำ, เหตุการณ์
ตึกเวิลด์เทรด (911), SARS, Zsunami ฯลฯ

ความไม่รู้ทำให้เกิดเป็นความไม่แน่ใจ

- ในช่วงปี 2549-2559 มีปัจจัยหรือเหตุการณ์ใดบ้างที่
 - ไม่รู้ไม่แน่ใจว่า จะเกิด/ไม่เกิด ขึ้นกับมหาวิทยาลัยไทย หรือไม่
 - และมีความสำคัญมาก สามารถพลิกผันอนาคตมหาวิทยาลัยไทยโดยสิ้นเชิง
- เขียนบนกระดาษการ์ดสีเขียว 1 แผ่นต่อ 1 ประเด็น
ขนาดตัวอักษร 5 ซม. ตัวบรรจง ความยาวไม่เกิน 3 บรรทัด
- แต่ละท่าน เสนอประเด็นแนวโน้มน่าสนใจได้ ท่านละ 2 ประเด็น
- เงื่อนไขเวลา และเงื่อนไขข้อเท็จจริง ต้องระบุชัดเจน
- ต้องมีเหตุผลว่า ทำไมจึงไม่แน่ใจ

ตัวอย่างการจัดอันดับความไม่แน่นอน

ไม่
แน่นอน



ระดับผลกระทบ

ขั้นตอนการพัฒนาภาพอนาคต

ระบุปัจจัยขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (drivers of changes)

ระดมความคิด (brainstorm)

ระดมความคิดแบบไม่แน่นอน (uncertainties)

กำหนดหลักการเชื่อมโยงของภาพอนาคตเชิงเหตุ-สมมติ (scenario logics)

เขียนภาพอนาคตที่เป็นจริงได้ (scenarios)

จัดสรรทรัพยากรและดำเนินการตามแผน

ภาพอนาคต (scenario) คืออะไร?

- ภาพรวมเหตุการณ์ในอนาคตที่เป็นจริงได้ และเกี่ยวข้องกับประเด็นที่อยู่ในความสนใจ
- เล่าโครงเรื่องมาจากแนวโน้มที่สำคัญ (trends) โดยมีความไม่แน่นอนเป็นตัวพลิกผันเหตุการณ์
- เป็นการดำเนินเรื่องเล่า ที่ไม่มีการขัดแย้งภายใน มีทั้งเหตุการณ์ที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ผูกเรื่องจากความจริงผสมจินตนาการ เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ
- ภาพอนาคตไม่ใช่การทำนายหรือการพยากรณ์อนาคต(prediction or forecasting) และไม่ใช่นิยายวิทยาศาสตร์(science fiction)
- เรื่องราวที่เกี่ยวกับอนาคตที่กำหนดทางเลือกของการกระทำในปัจจุบัน

เราจะได้อะไรจากการวาดภาพอนาคต?

- ได้ภาพอนาคตหลายภาพ ที่มีโครงเรื่องแตกต่างกัน เพื่อครอบคลุมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตให้มากที่สุด
- ลดสิ่งขวางกั้นการคิดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับอนาคต
- กระตุ้นจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กล้าคิดนอกกรอบ เป็นการชักจูงอนาคต ให้เข้าใจถึงผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างแรงผลักดันต่างๆ ที่อาจเสริมกันหรือหักล้างกัน
- ได้เรื่องราวชุดหนึ่งเป็นพื้นฐานข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถรับมือสถานการณ์ในเรื่องต่างๆ ได้หากเกิดขึ้นจริง
- เพื่อหาโอกาสในการสร้างอนาคต เพื่อก้าวกระโดดสู่ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ที่ดีกว่าเดิม

Scenario Logic คือ

- Plot ของเรื่องสั้นของภาพอนาคตที่จะเขียนขึ้น
- แต่ละกลุ่มจะได้ scenario logic ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่มีโครงเรื่องแตกต่างกัน

ขณะนี้คือ ตอนบ่ายของ
วันที่ ~~20~~₂₅ กันยายน 2559

ขั้นตอนการเขียนภาพอนาคต

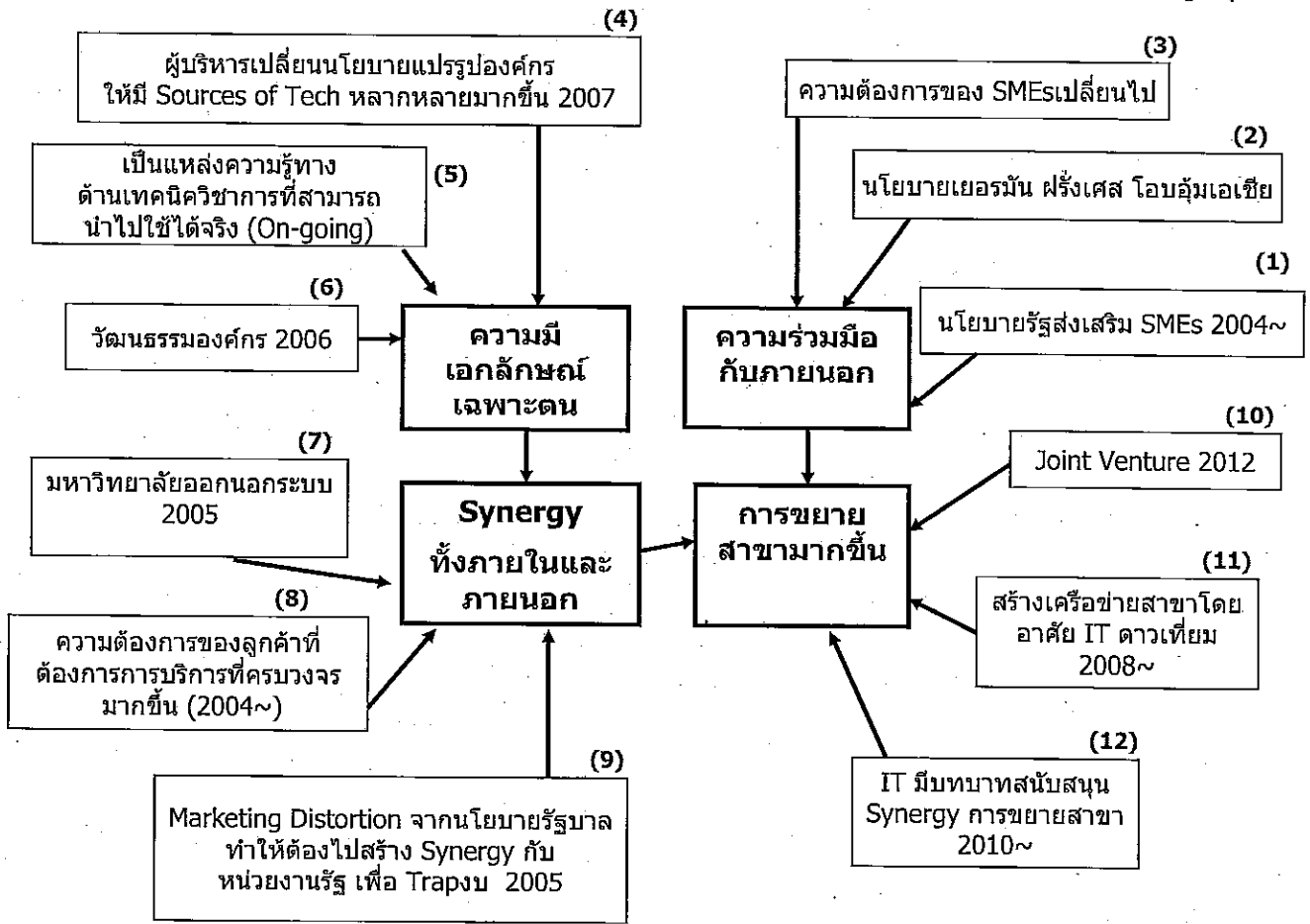
1. Logical Mapping

*ระบุตัวละคร
/ scenario plot/logic*

2. Selecting Favorite Pictures

3. Telling Lively Stories

เรื่อง : ความฝันอันสูงสุด



ข้อเตือนใจ

- อย่าฝันเขียนภาพอนาคตในปี 2559 ให้ดูอย่างไม่มีที่ติ หรือแก้ไขปัญหาคิดได้หมดทุกอย่าง
- โปรดคิดตามความเป็นจริงตามการคาดการณ์
- แรงสนับสนุนและแรงต้าน

การรายงานภาพอนาคต

โดยการเล่าพล็อตของภาพอนาคต พร้อมชื่อเรื่อง
พยายามเล่าให้คนจดจำองค์ประกอบสำคัญ (เช่น
เหตุการณ์ที่มาของการเปลี่ยนแปลง) ปีที่เกิด และ
ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

Scenario Planning

DOES

- มองหาและระบุปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อน/กำหนดอนาคต
- ประเมินผลกระทบของปัจจัยเหล่านั้น
- นำผู้มีส่วนได้เสียมาร่วมพูดคุยเกี่ยวกับอนาคต
- สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นและผลกระทบที่จะตามมา

DOES NOT

- ใช้แนวโน้มที่เกิดต่อเนื่องมาจากอดีตในลักษณะเส้นตรง
- ทำนายอนาคตในรูปแบบ/ลักษณะเดียว
- คิดถึงแต่อนาคตที่ปรารถนา โดยละเลยการพิจารณาสิ่งไม่น่าพึงปรารถนาที่อาจเกิดขึ้น

การคิดเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

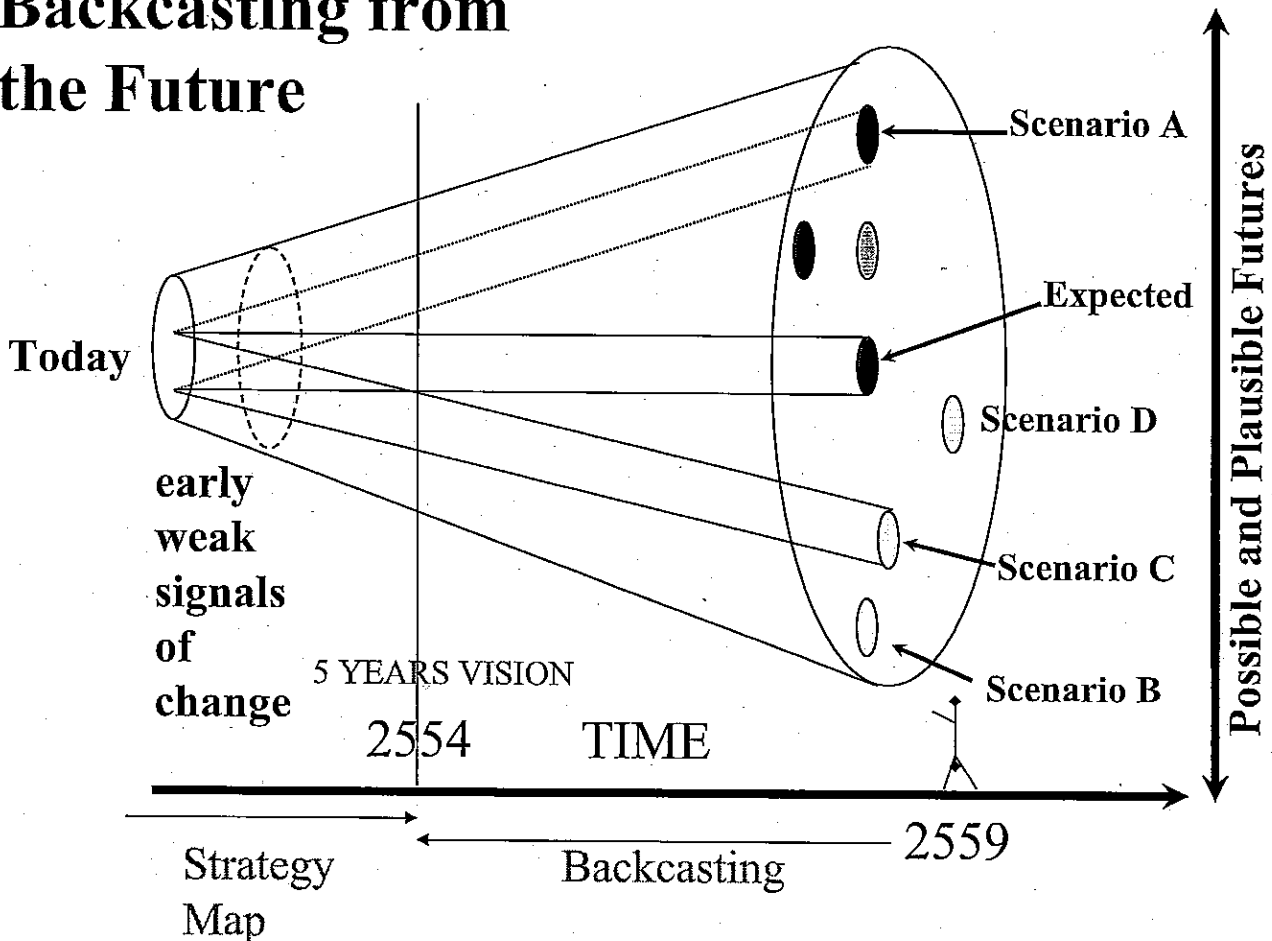
จากภาพอนาคตสู่กลยุทธ์

- ภาพอนาคต 4 ภาพทำให้เราเข้าใจว่าสถานะแวดล้อมในสังคมไทยและสังคมโลกอาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรในช่วง 10 ปีนี้ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยไทย
- จากภาพอนาคต สามารถระบุโอกาสและอุปสรรคที่สำคัญต่อมหาวิทยาลัยไทยได้อย่างไรบ้าง
- กำหนดเป้าหมายในปี 2559
- กำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

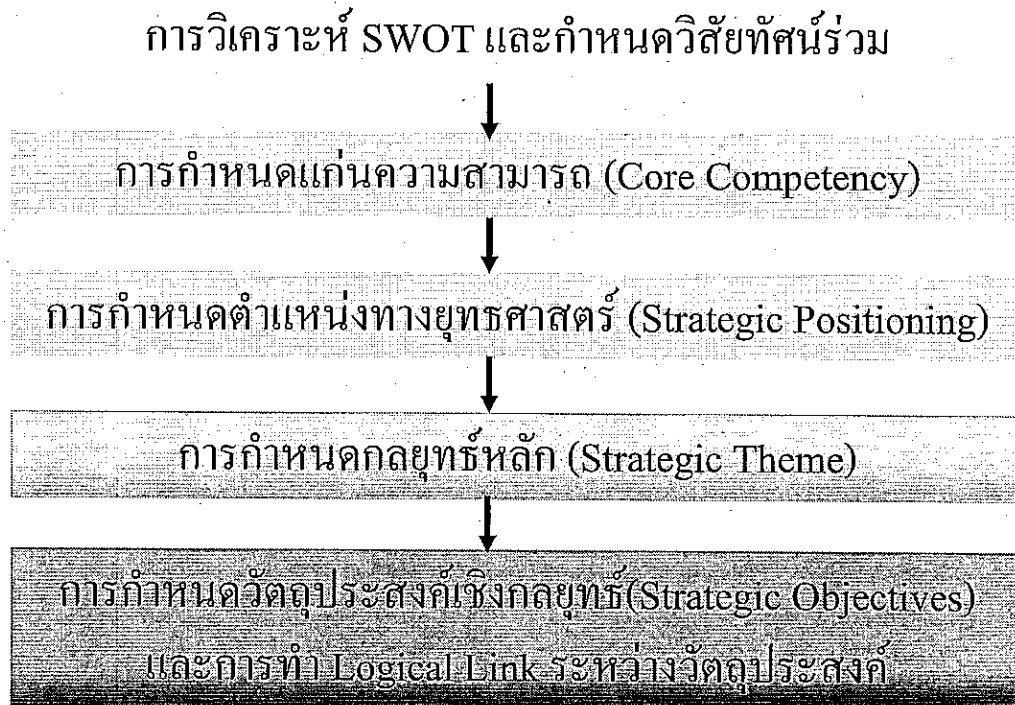
วางกลยุทธ์อย่างไร

- กลยุทธ์เป็นเรื่องของการตัดสินใจที่จะเลือกทำในสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุด เพื่อใช้ทรัพยากรอันจำกัดให้เกิดผลสูงสุด
- กลยุทธ์เป็นเรื่องของการวางแผนระยะยาวที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน
- ยืนบนปัจจุบันเพื่อมองอนาคต (vision)
- เลือกทำ และเลือกที่จะไม่ทำ (trade-off)
- หาแนวแปลกใหม่ (surprise)

Backcasting from the Future

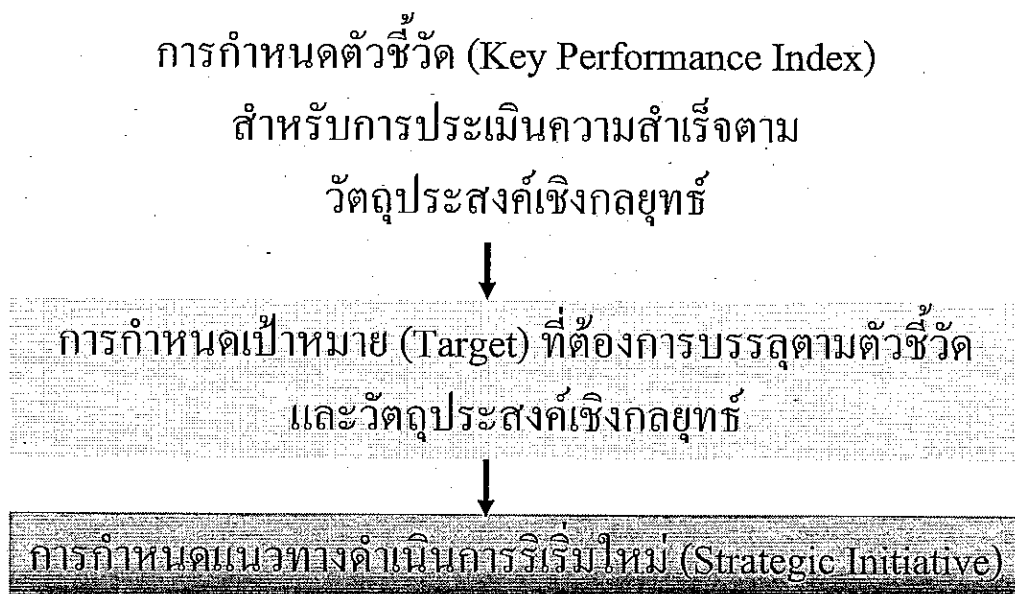


กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์



<dr.kittiwat@gmail.com>

กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)



<dr.kittiwat@gmail.com>

SWOT Analysis

เป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือประเด็นที่สนใจ เพื่อรู้เขารู้เรา ก่อนที่จะก้าวต่อไปในอนาคต

- **Internal: S W**

- เปรียบเทียบเรากับคู่แข่งคนสำคัญ

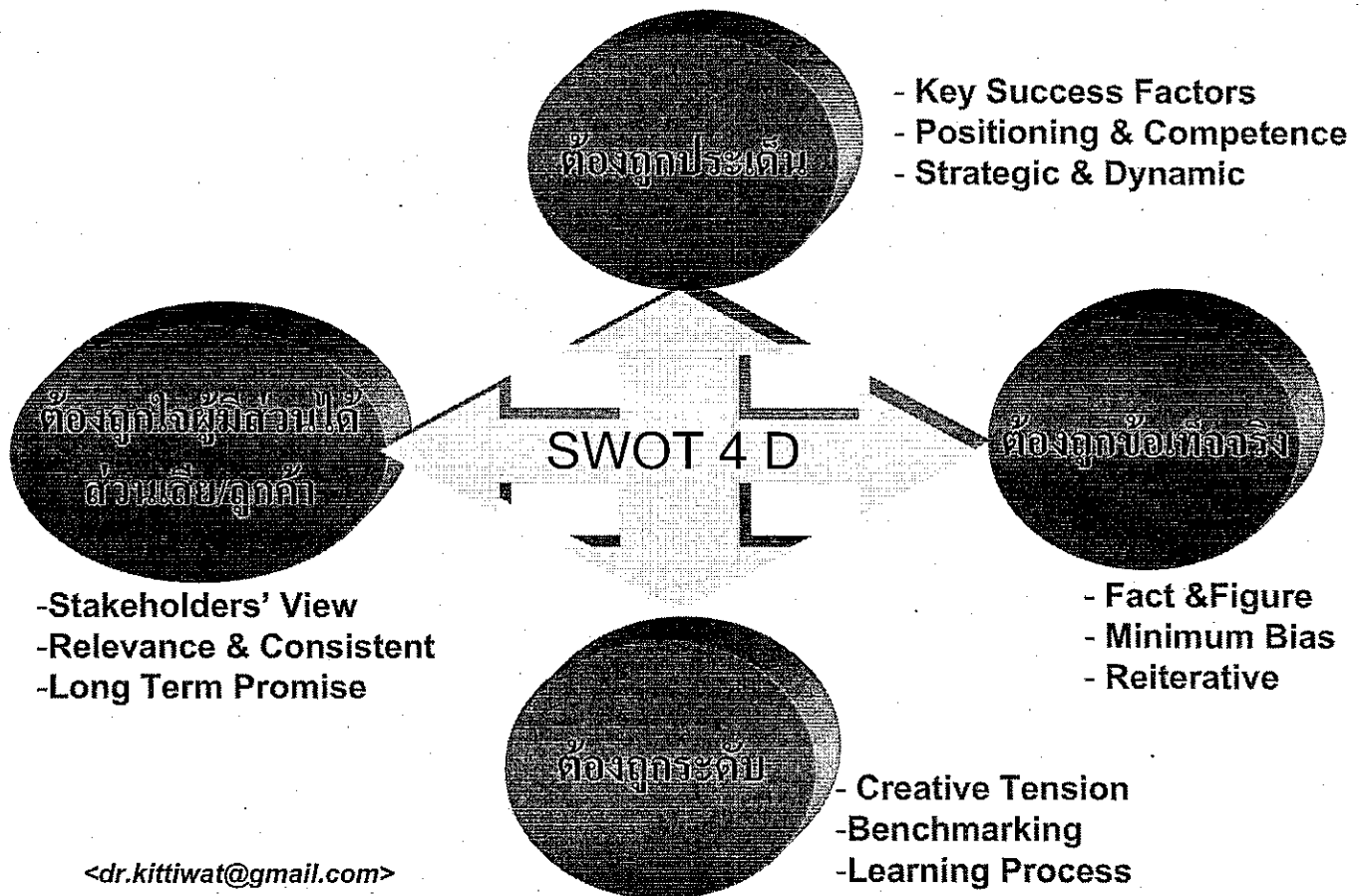
- **External: O T**

- เปรียบเทียบอนาคตกับปัจจุบัน

<dr.kittiwat@gmail.com>



การวิเคราะห์ SWOT: ต้องครบลักษณะ 4 ประการ

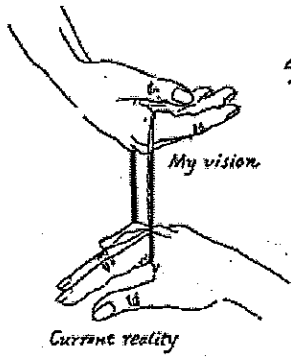


SWOT of Montana State University

- SW วิจัยแล้ว 5 (3 ข้อ) นอกที่ตาม Focus 6

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Areas of excellence in teaching and research/creativity • Land grant mission • Sense of community 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Need for strategic focus • Level of investment in employees • Infrastructure
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Student recruitment and retention • Exploit location • Economic development partnerships • Exploit distributive learning environments • Build a development culture at MSU 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unstable policy, planning and fiscal environment • Tuition & scholarships • Competition and inefficiency among MSU campuses

See more detail



วิสัยทัศน์ในมุมมองใหม่

วิสัยทัศน์ที่ดี

- สร้างแรงบันดาลใจแก่
ประชาคม
- ชี้นำทางการมุ่งไปสู่สิ่งที่
ต้องการร่วมกัน
- สามารถบรรลุได้ใน
ระยะเวลาที่กำหนดไว้
- รองรับอนาคตแบบต่างๆได้

วิสัยทัศน์โดยทั่วไป

- ครอบคลุมกว้าง (Universal)
- อมตะนิรันดร์กาล (Forever)
- ไม่มีวันที่จะบรรลุถึง
(Unreachable)
- ไม่มีคนสนใจ ไร้ความรู้สึก
(Indifferent)

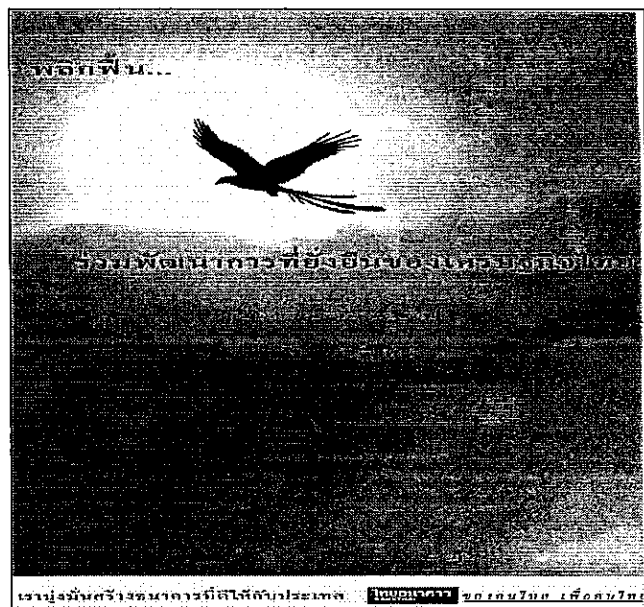
<dr.kittiwat@gmail.com>

วิสัยทัศน์ คือ ภาพในใจ ที่สร้างความปรารถนา แรงบันดาลใจ ความฝัน

vision คือ คือ มองเห็นสถานที่ (มอง คือ ใจอ้อมแทน)



นี่ อภิวัฒน์ ทวีทอง



<dr.kittiwat@gmail.com>

การกำหนดวิสัยทัศน์ใน 6 แนวทาง

Telling : ผู้บริหาร (the boss) รู้ว่า vision ควรจะเป็นอะไร และองค์กรจะต้องตาม vision นั้น

Selling : ผู้บริหารรู้ว่า vision ควรจะเป็นอะไร แต่จำเป็นต้องให้องค์กรซื้อ (buy in) ก่อนที่จะเดินต่อได้

Testing : ผู้บริหารมีแนวคิดที่ vision ควรจะเป็นอะไร หรือมีหลายแนวคิด และต้องการรู้การตอบสนองขององค์กรก่อนที่จะเดินหน้า

○ **Consulting** : ผู้บริหารกำลังสร้าง vision และต้องการ input ที่สร้างสรรค์จากองค์กรก่อนที่จะเดินหน้า

Co-creating : ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรเข้าสู่กระบวนการร่วมกันเพื่อสร้าง vision

University of Colorado Vision 2010

○ *" CU 2010 is a bold systemwide agenda intended to map the future of the University of Colorado for the next decade "*

- A University Without Walls
 - A Culture of Excellence
- Increasing Resources/Using Wisely
 - Diversity
- Integrated Infrastructure

The University of Edinburgh's Balanced Scorecard

INTERIM SCORECARD FOR 2003/2004

Organisational Development Perspective

Sustaining a dynamic institutional profile.

Financial Perspective

Use of resources in a cost-effective manner to further strategic aims.

Stakeholder Perspective

Attraction of high calibre students from a broad range of backgrounds to an institution nationally and internationally respected by peers, staff and the public.

Internal Business Perspective

Consistent support to the University in achieving its mission and strategy.

Core Competence (1)

- เป็นการวิเคราะห์ค้นหาสิ่ง¹ที่องค์กรมีความแข็งแกร่งมากที่สุด โดยเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความโดดเด่น^① UNIQUE ไม่เหมือนใคร ยากที่จะลอกเลียน^② ทั้งเป็นสิ่งที่สะสม^③ อยู่ในองค์กรมายาวนาน ยากที่จะสูญหาย^④ นอกจากนี้ยังเป็นความแข็งแกร่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ได้^⑤ หลากหลายรูปแบบ เมื่อค้นหาแก่นความสามารถพบแล้วจะทำให้รู้สิ่งที่ควรจะเน้นหนักในอนาคต

Core Competence (2)

- **UNIQUE:** ความสามารถอะไรเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร
- **DIFFERENTIATE:** ความสามารถอะไรที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคนอื่น
- **INTRINSIC:** ความสามารถอะไรที่อยู่ในองค์กรไม่สูญหายไปโดยง่าย
- **Difficult to imitate:** ความสามารถอะไรที่คนอื่น ๆ ลอกเลียนแบบขององค์กรได้ยาก
- **Multiple Applicability:** ความสามารถอะไรที่ทำให้เกิดความสามารถอื่นๆตามมาและนำมาใช้ได้หลายๆทาง

<dr.kittiwat@gmail.com>

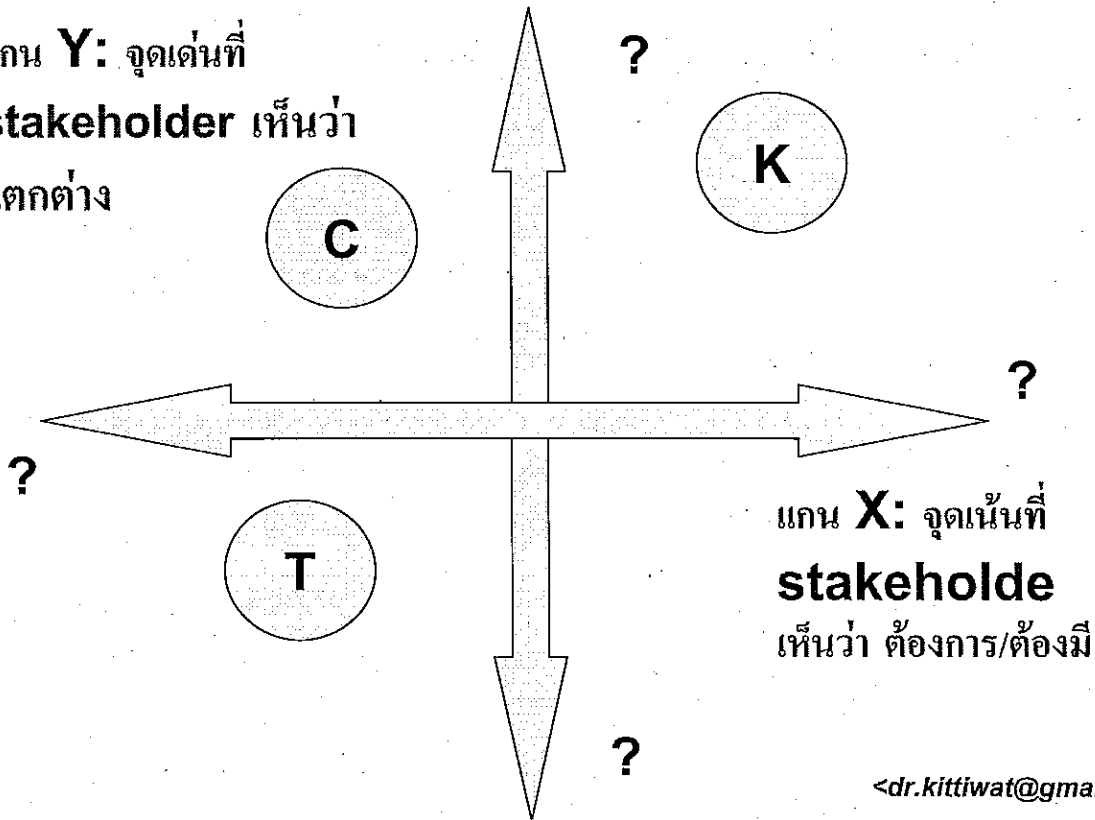
Strategic Positioning Analysis

- เป็นการวิเคราะห์หาจุดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและขณะเดียวกัน สามารถแข่งขันในด้านต่างๆกับสถาบันระดับเดียวกันได้เป็นอย่างดี ดังนั้นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ จึงเป็น สิ่งที่มีคุณค่า **(Value)** สำหรับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งอื่นๆ และสามารถนำเอาแก่นความสามารถที่มีอยู่มาใช้ให้บรรลุผลสำเร็จตามที่สัญญาไว้กับกลุ่มเป้าหมาย

<dr.kittiwat@gmail.com>

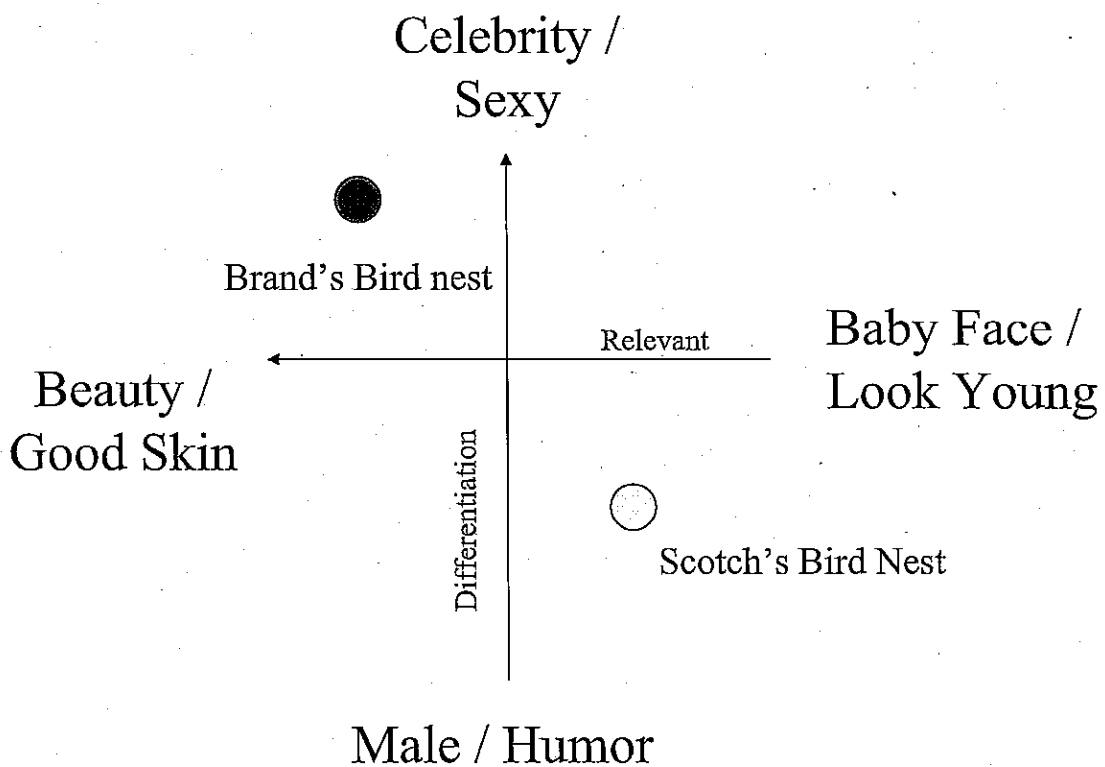
Strategic Positioning: จุดเน้นที่แตกต่าง

แกน Y: จุดเด่นที่ stakeholder เห็นว่าแตกต่าง

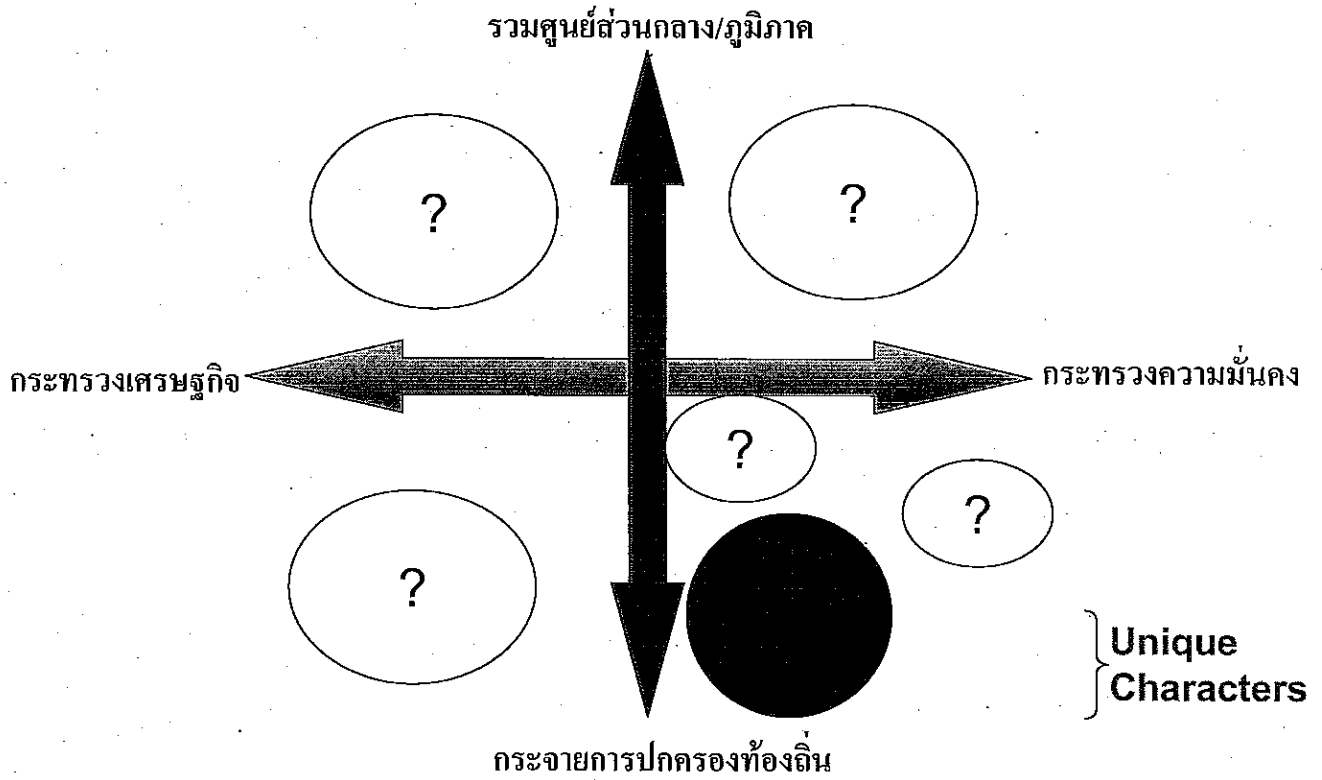


<dr.kittiwat@gmail.com>

Strategic Positioning in Private Sector

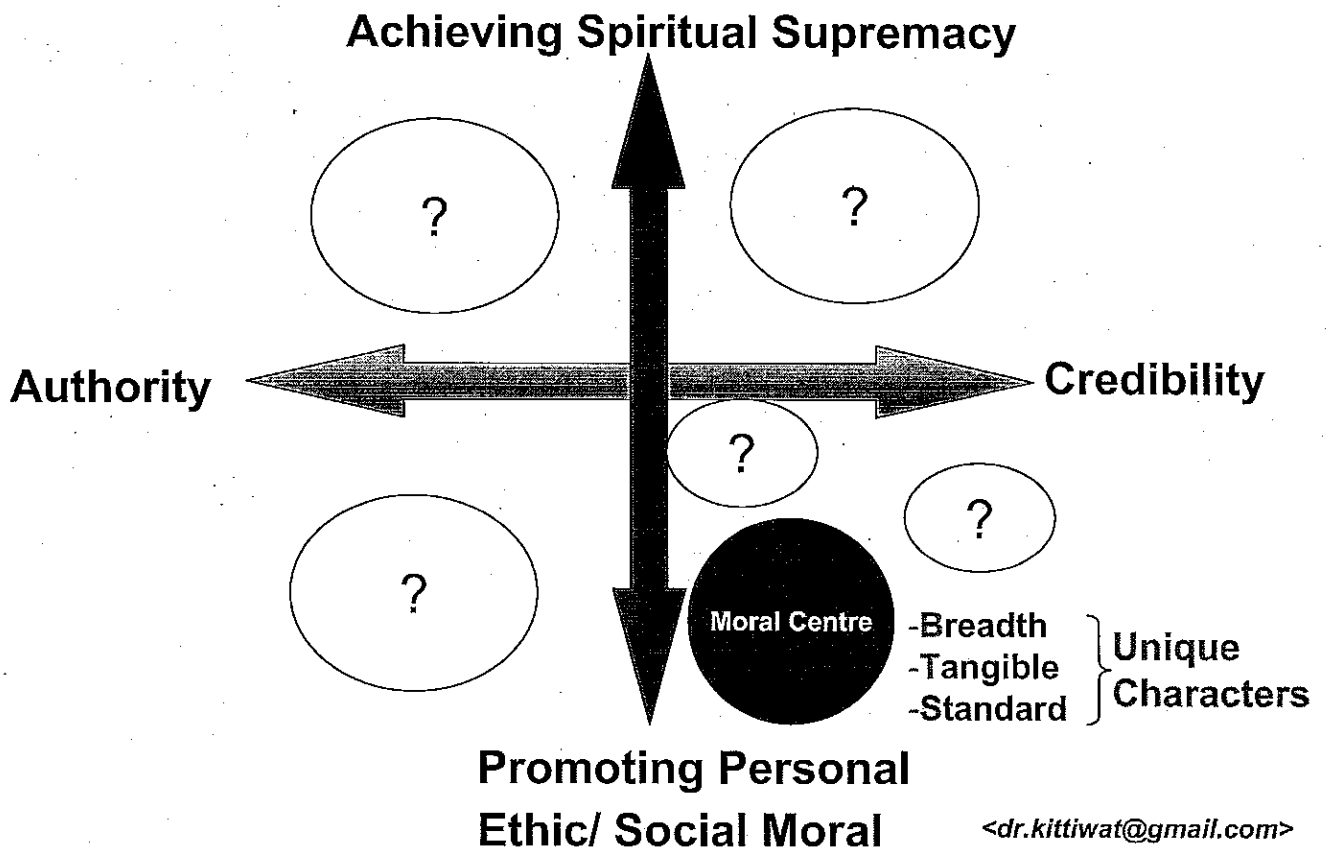


Strategic Positioning of Interior Ministry (a model)



<dr.kittiwat@gmail.com>

Strategic Positioning of The Moral Centre (a model)

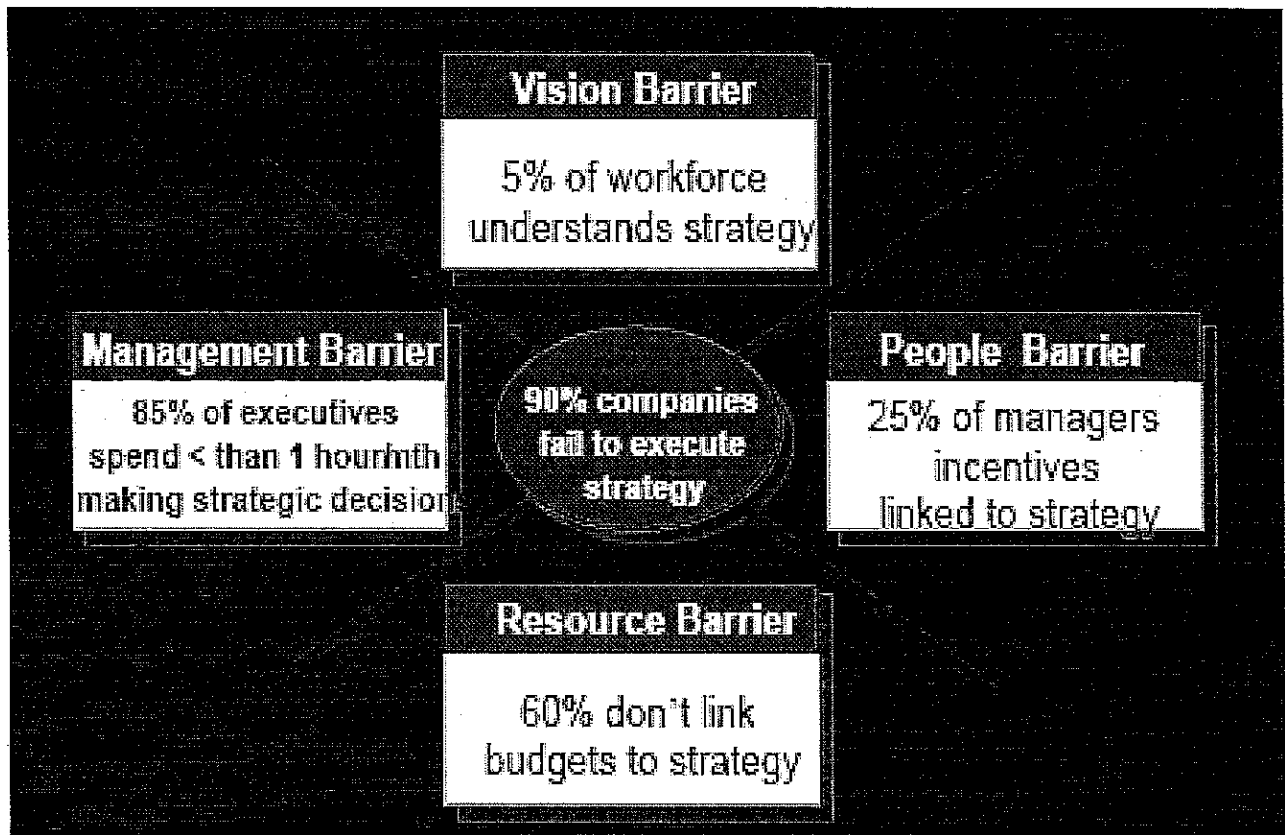


<dr.kittiwat@gmail.com>

Strategy Map: Bridging Strategy & Operation

<dr.kittiwat@gmail.com>

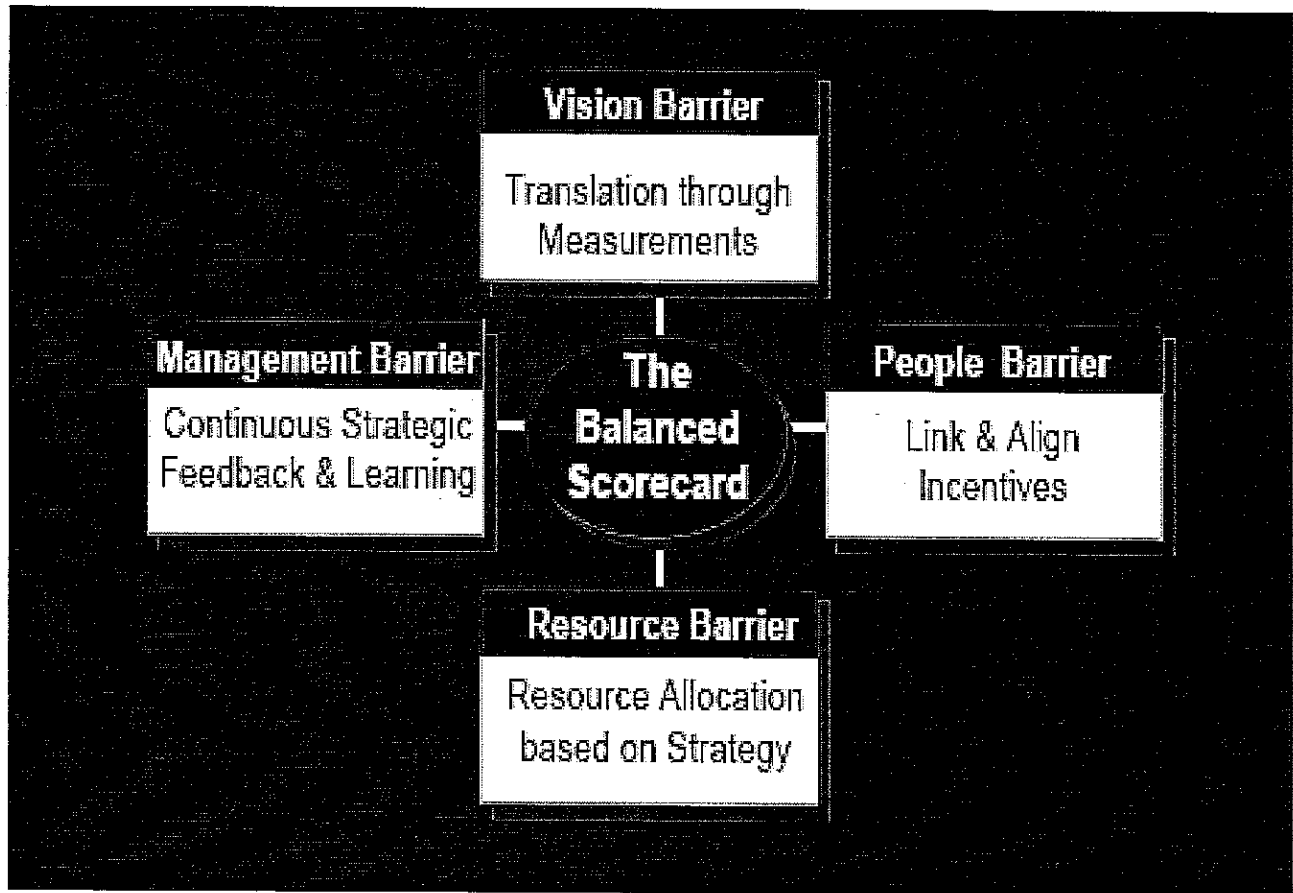
.....Thinking & Doing Gap.....



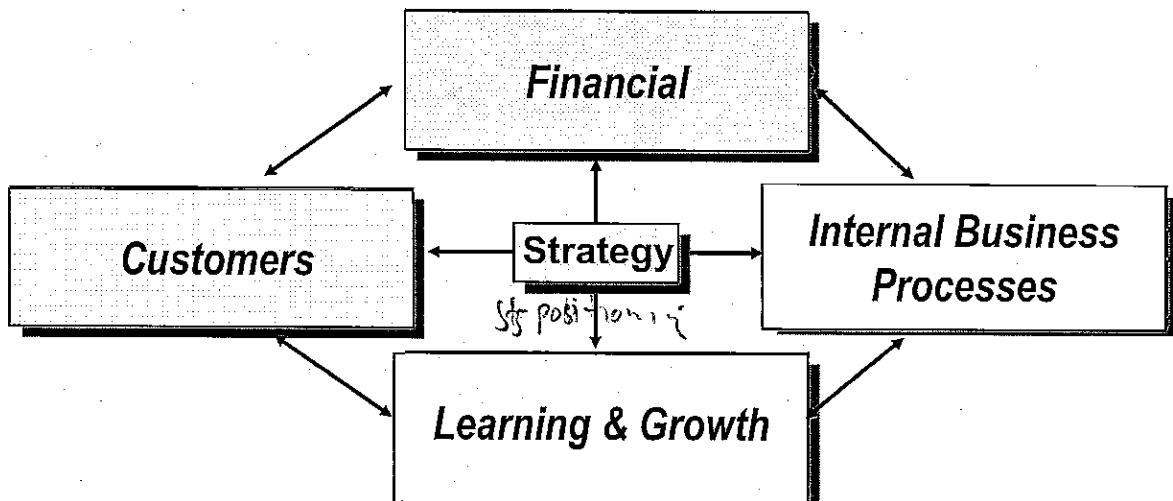
Source: Fortune Survey

<dr.kittiwat@gmail.com>

Bridging Strategic Thinking & Implementation

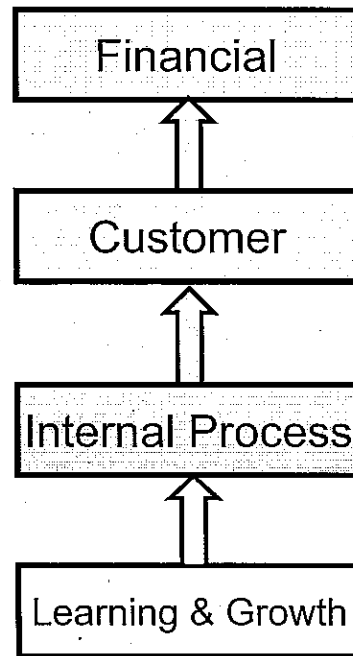


Four Perspectives of the Balanced Scorecard



Balanced Scorecard Cause-Effect Hypothesis

4. Increased customer satisfaction will lead to better financial results.
3. Improved work processes will lead to increased customer satisfaction.
2. Skilled, empowered employees will improve The ways they work.
1. Knowledge & skills of employees is foundation for all innovation and improvements.



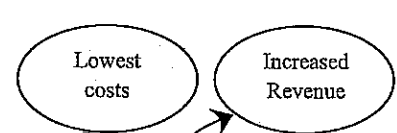
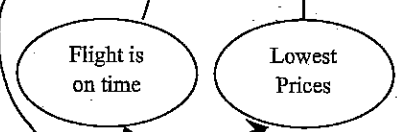
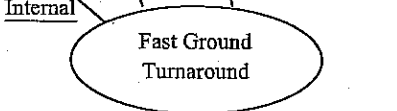
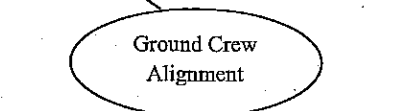
Source: *the Balanced Scorecard Institute*

From Strategy to Budget

Strategy Map	Metrics	Targets	Strategic Initiatives
	<p>Customer approval rating</p>		<p>Each Strategic Initiative Plan contains:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sponsor • Schedule • Resources • Budget
	<p>Cycle time reduction</p>		
	<p>% strategic skills available</p>		

Source: *the Balanced Scorecard Institute*

Example: Southwest Airlines Balanced Scorecard

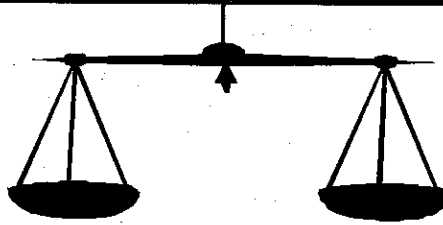
Strategic Theme:	Objectives	Measurement	Target	Initiative
Operating Efficiency Financial <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px;">Profitability</div> 	- Profitability - More Customers - Fewer planes	- Market Value - Seat Revenue - Plane Lease Cost	- 30% CAGR - 20% CAGR - 5% CAGR	
Customer 	- Flight is on time - Lowest prices	- FAA On Time Arrival Rating - Customer Ranking (Market Survey)	- #1 - #1	- Quality management - Customer loyalty program
Internal 	- Fast ground turnaround	- On Ground Time - On-Time Departure	- 30 Minutes - 90%	- Cycle time optimization program
Learning 	- Ground crew alignment	- % Ground Crew stockholders - % Ground crew trained	- yr. 1 70% - yr. 3 90% - yr. 5 100%	- ESOP <i>and other</i> - Ground crew training

Key Concepts in the Balanced Scorecard

- System of Logics and Assumptions
- Multiple Perspectives
- Balance
- Feedback of measurements
- “Cascading” Scorecards
- Cause-Effect Framework
- Strategic Mapping

Source: *the Balanced Scorecard Institute*

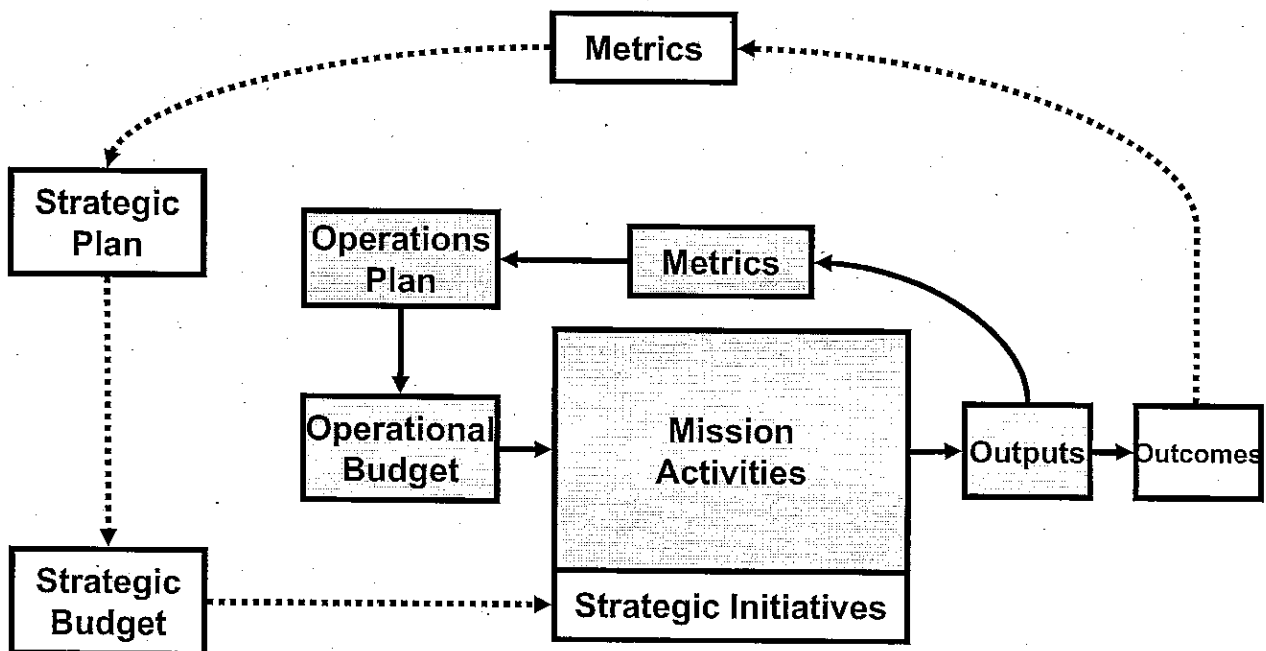
Balances in the BSC



Lagging Indicators	Leading Indicators
Diagnostic Measurements	Strategic Measurements
Cost & Risk	Benefit & Value
Low risk / low benefit	High risk / high benefit

Source: *the Balanced Scorecard Institute*

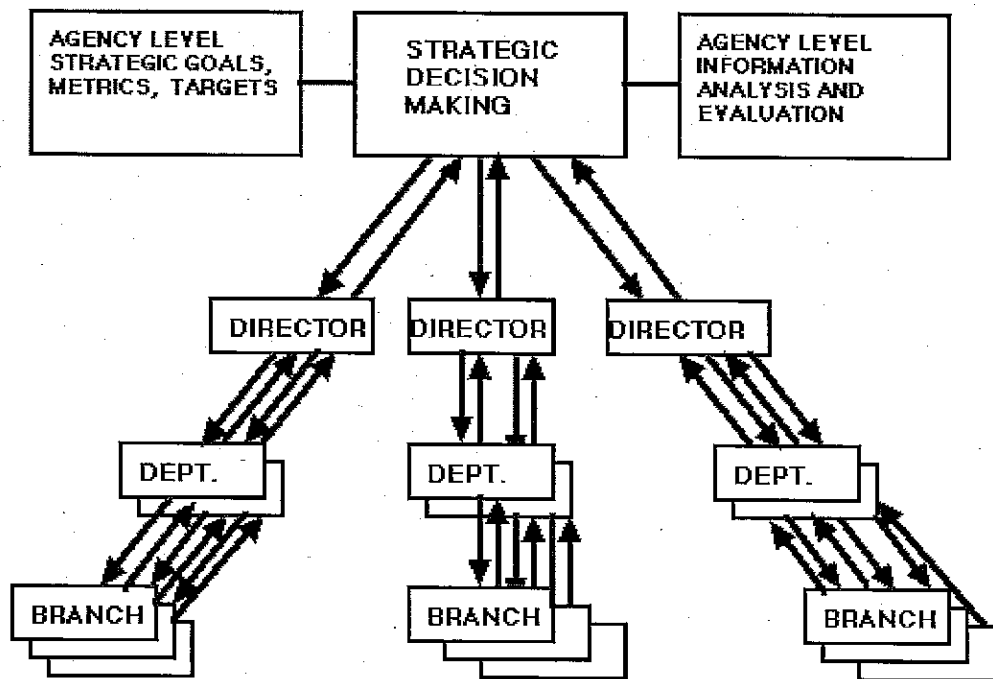
Operational and Strategic Feedback



Source: *the Balanced Scorecard Institute*

"Cascading" Scorecards

PERFORMANCE EVALUATION DATA FLOWS



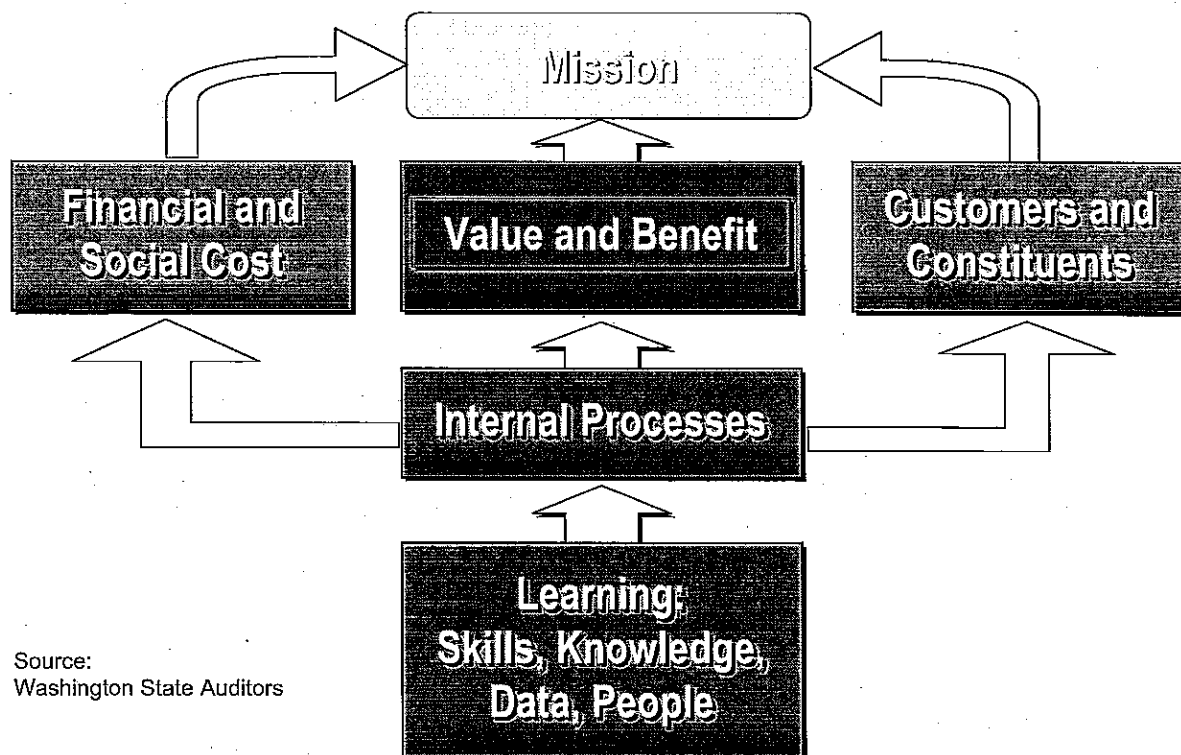
Source: *the Balanced Scorecard Institute*

Comparing Private and Public Organizations

Feature	Private Sector	Public Sector
General Strategic Goal	Competitiveness	Mission value, effectiveness
Financial Goals	Profit; growth; market share	Productivity; efficiency value
Stakeholders	Stockholders; buyers; managers	Taxpayers; recipients; legislator
Desired Outcome	Customer satisfaction	Customer * satisfaction

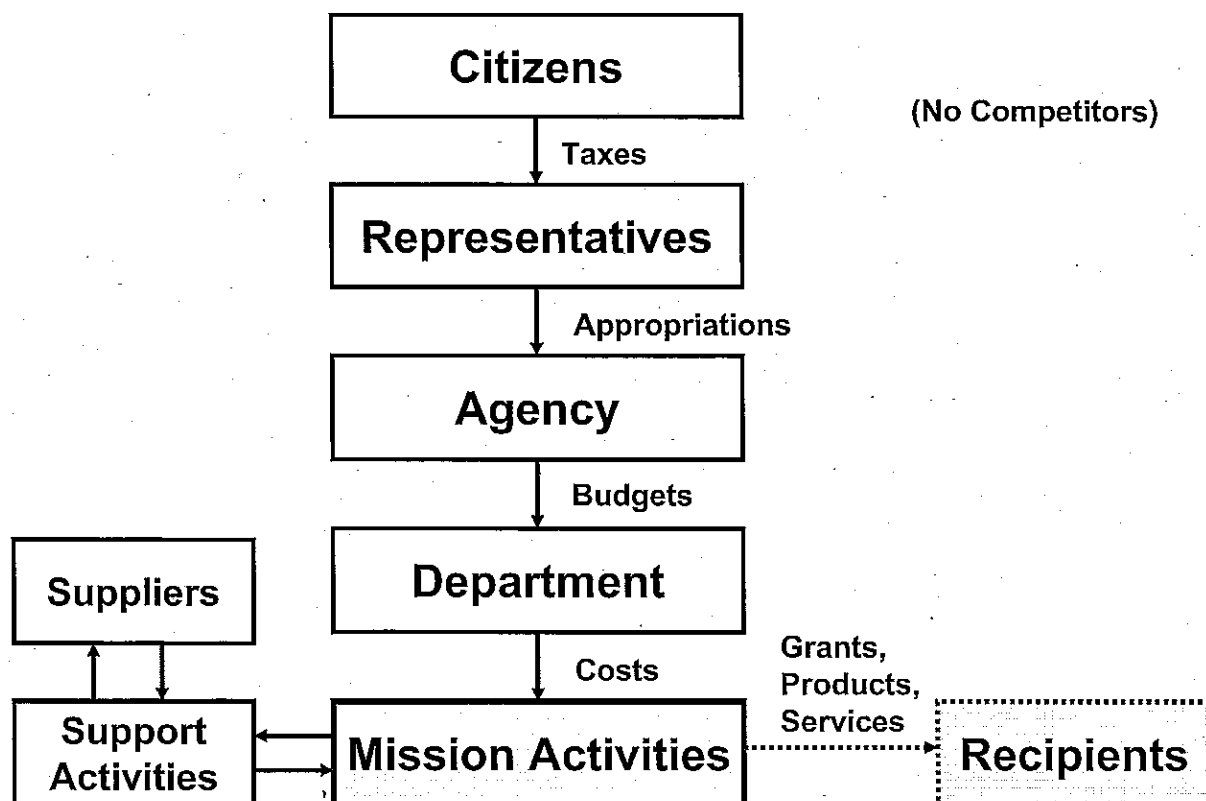
Source: *the Balanced Scorecard Institute*

Public Sector Balanced Scorecard



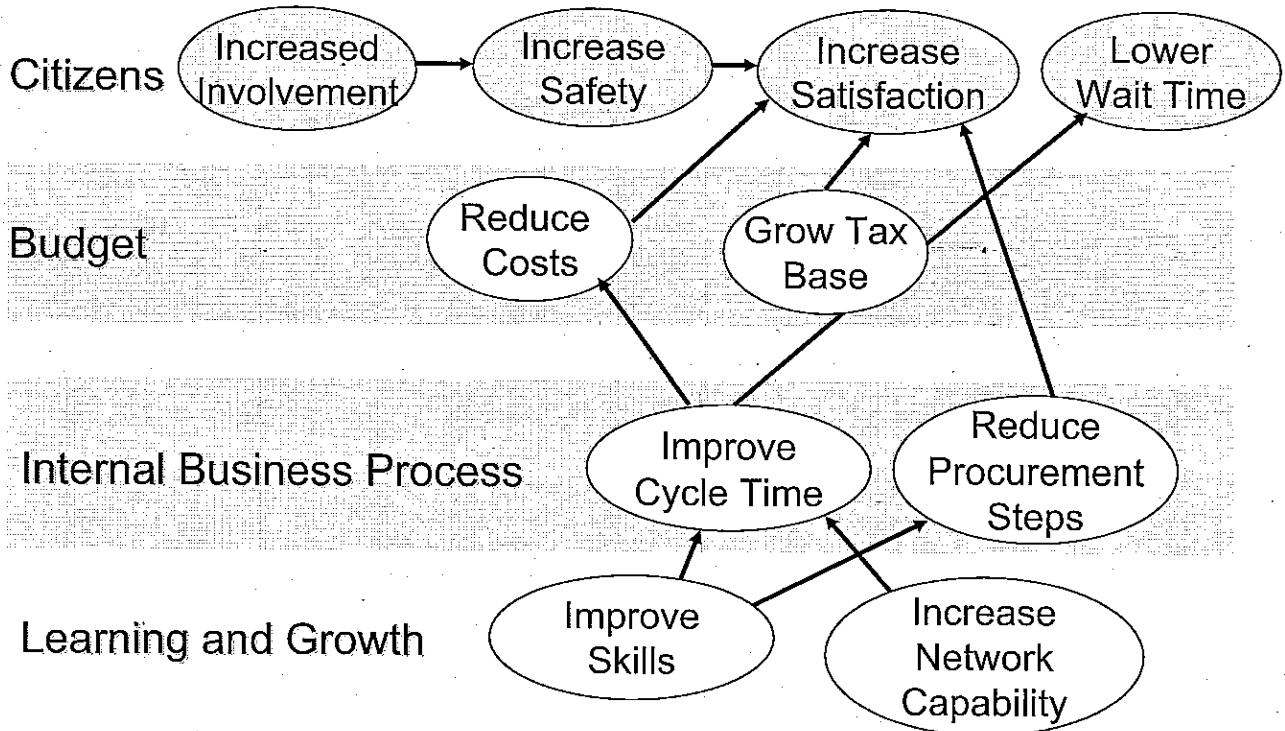
Source:
Washington State Auditors

Government Customer Relationships



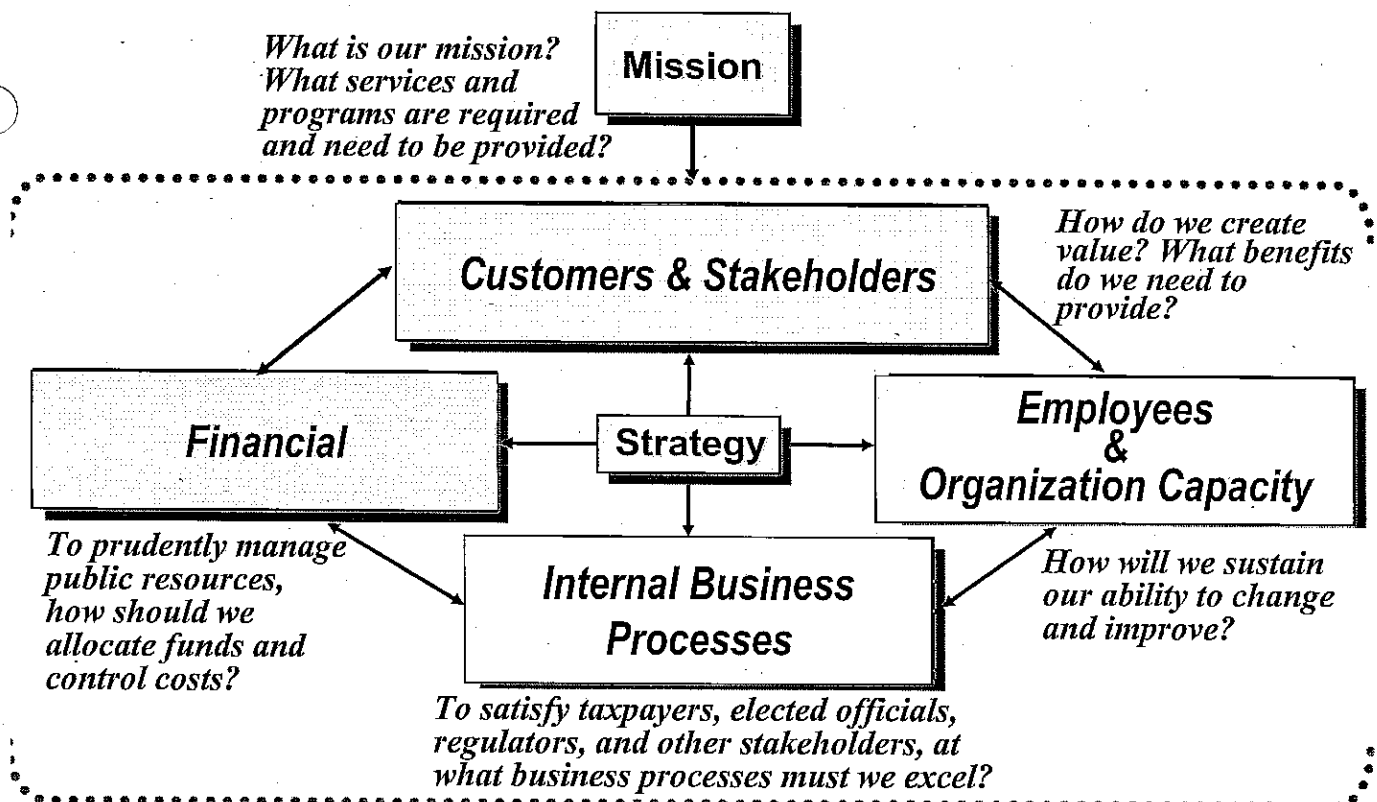
Source: *the Balanced Scorecard Institute*

Strategy Map of a Public Agency



Source: *the Balanced Scorecard Institute*

Key Questions



Source: *the Balanced Scorecard Institute*

The University of Edinburgh's Balanced Scorecard

INTERIM SCORECARD FOR 2003/2004

↑
Research

Organisational Development Perspective

Sustaining a dynamic institutional profile.

Financial Perspective

Use of resources in a cost-effective manner to further strategic aims.

Stakeholder Perspective

Attraction of high calibre students from a broad range of backgrounds to an institution nationally and internationally respected by peers, staff and the public.

Internal Business Perspective

Consistent support to the University in achieving its mission and strategy.

Strategy Map of University of Colorado

VISION

To lead in learning, research, teaching, and service to benefit and enhance the quality of life for the people of Colorado

STATUTORY MISSION

The Boulder campus of the University of Colorado shall be a comprehensive graduate research university with high academic standards which offers a comprehensive array of undergraduate programs.

VALUES

Learning
Freedom of Inquiry
Excellence
Contribution to Society
Search for Truth
Innovation/Creativity
Diversity

STRATEGIC GOALS/OBJECTIVES

Enhance undergraduate learning and education of students

Lead in the use and study of technology

Promote excellence in research and graduate education

Nurture a diverse campus environment

Provide outstanding student support services

Provide outstanding administrative support services

Provide broad access to institutional resources and service to the citizens of Colorado

Build on existing excellence

CORE PROCESSES

Develop, retain, and reward talented faculty and staff

Recruit, retain, and educate outstanding students

Continually upgrade and modernize campus infrastructure

Gain adequate resources

Enhance University System and external relations

Promote shared governance

Enhance innovation and institutional effectiveness

SOME EXAMPLES OF PROCESS COMPONENTS

Salary/benefits
Hiring
Support services
Recognition
Incentives
Community

Instruction
Student development
Enrollment mgmt
Financial aid
Living-learning environ.
Research

Library
Facilities
IT Infrastructure
Desired infra.
Research infra.

Tuition
Enterprise
Restricted funds
Fundraising
Tax support

Business partnerships
Development campaign
Advisor/advocacy groups
BOR, University System
City/region/state/nation

COD
BFA
Chairs/Directors
Staff Council
UCSU/UGGS
CEC
Governance

Prioritization (AA)
Program review
Resource mgmt
Training
Communication
Management data

OUTPUTS / EVALUATION
(Performance / Accountability)

EXTERNAL INFLUENCES