

บันทึกการเล่าเรื่อง



เรื่อง โครงการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากร

หลักสูตร “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” รุ่นที่ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘

วันที่ ๑๐ - ๑๒ กันยายน ๒๕๖๘ : หลักสูตรย่อยที่ ๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ ให้ได้เข็มมุ่งสู่ยุทธศาสตร์ชาติ

วันที่ ๑๕ - ๑๗ กันยายน ๒๕๖๘ : หลักสูตรย่อยที่ ๒ การจัดการยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ณ โรงแรม เดอะ สุโกศล กรุงเทพฯ

| ผู้เล่า | รายละเอียดของเรื่อง | สรุปความรู้ที่ได้ |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ชลณีรัฐ เสาทอง</p> | <p>หลักสูตรย่อยที่ ๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ ให้ได้เข็มมุ่งสู่ยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p>๑. ความสำคัญของการจัดทำยุทธศาสตร์</p> <p>ยุทธศาสตร์ เป็นเข็มทิศสำคัญในการแสวงหาความเป็นเลิศ และการเดินทางสู่อนาคต เปรียบเสมือนศิลปะในการเอาชัยชนะด้วยวิทยาการในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด และหลุดออกจากวังวนของปัญหาระหว่างวัน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนผ่านการบรรลุข้อกำหนดสามระดับ ได้แก่ หน้าที่ตามกฎหมาย (Legal Compliance) ธรรมภิบาล (Good Governance) และผลงานเป็นเลิศ (Excellence in Performance) สำหรับนักยุทธศาสตร์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน หรือผู้ปฏิบัติงานด้านแผน และยุทธศาสตร์ มีความจำเป็นต้องเรียนรู้ศาสตร์แห่งการจัดทำยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่พื้นฐานแนวคิดไปจนถึงกระบวนการปฏิบัติจริง</p> <p>๒. หลักการวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์</p> <p>ใช้กระบวนการตั้งคำถามผ่านพันธกิจที่เป็นส่วนสำคัญในการเริ่มต้นจัดทำยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ในอนาคตที่อยากจะเป็น ประกอบไปด้วย ๕ คำถาม ได้แก่ คำถามที่ ๑ : เราอยู่ตรงไหน คำถามที่ ๒ : เรายึดคุณค่าหลักอะไร คำถามที่ ๓ : เราต้องการอะไร คำถามที่ ๔ : เรามีแนวทางอย่างไร และคำถามที่ ๕ : เราก้าวหน้าไปแค่ไหนแล้ว</p> <p>ในการขับเคลื่อนจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งสามารถใช้กรอบแนวคิดในการอธิบายได้ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - VUCA คือ กรอบแนวคิดเดิมในการอธิบายโลกที่เต็มไปด้วยความท้าทายไม่แน่นอน ประกอบด้วย V : Volatility หรือ ความผันผวน U : Uncertainty หรือ ความไม่แน่นอน C : Complexity หรือ ความซับซ้อน A : Ambiguity หรือ ความคลุมเครือ - TUNA คือ กรอบแนวคิดที่ใช้แทน VUCA ในช่วงแรกเพื่อการอธิบายโลกที่เปราะบางและเปลี่ยนรูปไปด้วยความท้าทายไม่แน่นอน ประกอบด้วย T : Turbulent หรือ | <p>หลักสูตรย่อยที่ ๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ ให้ได้เข็มมุ่งสู่ยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p>การอบรมครั้งนี้ทำให้ได้รับความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดทิศทางองค์กร ไปจนถึงการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล โดยตระหนักว่ายุทธศาสตร์เป็น “เข็มทิศ” สำคัญขององค์กรในการมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการอบรม คือ การมองยุทธศาสตร์ไม่ใช่เพียงการจัดทำแผน แต่เป็นกระบวนการคิดเชิงระบบที่ต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ชาติ โดยใช้หลักการตั้งคำถามเชิงยุทธศาสตร์ ๕ ประการ ได้แก่ เราอยู่ตรงไหน เรายึดคุณค่าอะไร เราต้องการอะไร เราจะไปอย่างไร และเราก้าวหน้าแค่ไหนแล้ว ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างชัดเจน</p> <p>นอกจากนี้ ยังได้รับความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ผ่านแนวคิด VUCA, TUNA และ BANI ที่สะท้อนถึงความผันผวน ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทำให้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีความสามารถในการ “รู้ นอก รู้ใน และรู้ จังหวะ” เพื่อให้สามารถปรับตัวและกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>ด้านการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ได้เรียนรู้การใช้เครื่องมือสำคัญ เช่น SWOT Analysis, 7S Model, VRIO, PESTLE, TEMPLES และ Five Forces ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัย</p> |

| ผู้เล่า | รายละเอียดของเรื่อง | สรุปความรู้ที่ได้ |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>ความปั่นป่วน U : Uncertain หรือความไม่แน่นอน N : Novel หรือความใหม่ A : Ambiguous หรือความคลุมเครือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - BANI คือ กรอบแนวคิดใหม่ในการอธิบายโลกแห่งความเปลี่ยนแปลงรุนแรง ประกอบด้วย B : Brittle หรือเปราะบาง A : Anxious หรือวิตกกังวล N : Nonlinear หรือไม่เป็นเส้นตรง I : Incomprehensible หรือเข้าใจยาก <p>คุณลักษณะสำคัญของผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีหลักการรู้ นอก รู้ใน และ รู้จังหวะ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้นอก คือ การเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การวิเคราะห์แนวโน้มบริบทขององค์กร การสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจับตามคู่แข่ง และการติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและเทคโนโลยี - รู้ใน คือ การเข้าใจตัวเองและองค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน การทบทวนพันธกิจและค่านิยมขององค์กร และการปรับปรุงการทำงานภายใน - รู้จังหวะ คือ การลงมือทำในเวลาที่เหมาะสม ได้แก่ การระบุจังหวะที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การลงมือทำในจังหวะที่ได้เปรียบ การใช้ยุทธศาสตร์น้ำนํ้าสี่คราม และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง <p>๓. การวิเคราะห์ SWOT ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และการท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก</p> <p>กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง : Strengths จุดอ่อน : Weaknesses) ด้วยวิธีการเข้าใจและหยั่งรู้ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - แบบจำลอง ๗S (Mckinsey's 7 S+s) ประกอบด้วย Strategy : กลยุทธ์ Structure : โครงสร้าง Systems : ระบบ Shared Values : อุดมการณ์ร่วม Style : แนวทางการบริหาร Staff : บุคลากร Skill : ทักษะ เพิ่มอีก 3S เป็น ๑๐S-Model ได้แก่ Stanti : สถานที่ Stang : เงิน Sti : สติ - ระบบ VRIO ประกอบด้วย V : Valuable หรือมีค่า RARE : Valuable หรือหายาก I : Inimitable หรือเลียนแบบไม่ได้ O : Organized หรือเป็นระเบียบ <p>กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (โอกาส : Opportunities ภัยคุกคาม : Threats) ด้วยวิธีการเข้าใจและหยั่งรู้สถานการณ์ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัวแบบ PESTLE ประกอบด้วย P : Political หรือปัจจัยทางการเมือง E : Economic หรือปัจจัยทางเศรษฐกิจ | <p>คุกคาม รวมถึงการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>อีกทั้งยังได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรม SMART เพื่อช่วยวิเคราะห์ข้อมูล SWOT และค้นหาตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งช่วยให้การจัดทำยุทธศาสตร์มีความแม่นยำ เป็นระบบ และสามารถใช้อ้างอิงประกอบ การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และค่านิยมหลัก ได้เรียนรู้การใช้แนวคิด TOWS Matrix และ Business Model Canvas (BMC) เพื่อกำหนดทิศทางและรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของหน่วยงาน รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง</p> <p>นอกจากนี้ ยังได้รับความรู้เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) โดยใช้หลัก SMART และ 2Q2T เพื่อให้การติดตามผลมีความชัดเจน วัดผลได้ และสามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ในส่วนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ได้เรียนรู้การใช้ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเชื่อมโยงการดำเนินงานใน ๔ มิติ ได้แก่ ด้านประสิทธิผล ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาองค์กร รวมถึงการกำหนดโครงการสำคัญ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>โดยสรุป การอบรมครั้งนี้ช่วยให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดทิศทาง การวางกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด ตลอดจนการติดตามและประเมินผล ซึ่งสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม</p> |

| ผู้เล่า | รายละเอียดของเรื่อง | สรุปความรู้ที่ได้ |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| | <p>S : Social หรือปัจจัยทางสังคม T : Technological หรือปัจจัยทางเทคโนโลยี L : Legal หรือปัจจัยทางกฎหมาย E : Environmental หรือปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม</p> <p>- ตัวแบบ TEMPLES ประกอบด้วย T : Technological หรือเทคโนโลยี E : Economy หรือเศรษฐกิจ M : Markets หรือการเจาะกลุ่มเป้าหมาย P : Politics หรือการเมือง L : Low หรือกฎหมาย E : Environment หรือสิ่งแวดล้อม S : Society หรือปัจจัยทางสังคม</p> <p>- ตัวแบบ Five Forces ประกอบด้วย Rivalry Among Existing Competitors : การแข่งขันระหว่างคู่แข่งที่มีอยู่ Threat of New Entrants : ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ Threat of Substitute : ภัยคุกคามจากการทดแทน Bargaining Power of Buyers : อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ Bargaining Power of Suppliers : อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์</p> <p>วิธีการวิเคราะห์ SWOT ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และการทำท่ายเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>- การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ศึกษาได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจ การรับฟังความเห็น และการประชุมเชิงปฏิบัติการ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษาได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ รายงานต่าง ๆ อินเทอร์เน็ต และสื่อ/สิ่งตีพิมพ์ ซึ่งอาจเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลได้โดยใช้ Delphi Research Technique ในการวิเคราะห์ข้อมูล ๒ รอบขึ้นไปจากข้อมูลที่เก็บรวบรวม อาทิ Primary Data ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน ๗ - ๑๐ คน ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อย การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น Secondary Data ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ผลจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทิศทางนโยบาย/กฎหมาย ผลการสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต งานวิจัย ผลการประเมิน เป็นต้น</p> <p>การค้นหตำแหน่งยุทธศาสตร์โดยอาศัยเครื่องมือสมัยใหม่</p> <p>นำเข้าข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกในโปรแกรมช่วยในการจัดทำยุทธศาสตร์ “SMART” ซึ่งเป็นโปรแกรมที่มีการพัฒนาขึ้นเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์</p> | |

| ผู้เล่า | รายละเอียดของเรื่อง | สรุปความรู้ที่ได้ |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| | <p>กระบวนการการค้นหาคำแห่งยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยเมนู ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gen. Info : ใส่ข้อมูลทั่วไป สารสำคัญของแผนฯ ปัจจุบัน - SWOT : ใส่ประเด็น SWOT ฉบับที่พร้อมส่งให้ประเมิน - Data : ใส่ผลการประเมินประเด็น SWOT จากการสำรวจ - S. Position : แสดงตำแหน่งยุทธศาสตร์จากผลการประเมิน SWOT ประกอบด้วย SA (Strategic Advantage) หรือความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ SP (Strategic Position) หรือการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ SC (Strategic Challenges) หรือความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SCC (Strategic Core Competency) หรือสมรรถนะหลัก <p>๔. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก และ BMC</p> <p>การจัดทำยุทธศาสตร์ กระบวนการการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ค่านิยมหลัก และ BMC ประกอบด้วยเมนู ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - Challenge : ใส่ความคิดริเริ่ม/กลยุทธ์เพื่อจัดการกับ SWOT ที่สำคัญ โดยใช้แนวทฤษฎี POSE และ BOSS เป็นกรอบแนวคิด โดยวิธีการเล็ก ลด เสริม สร้าง - Act Grid : กำหนด/ทบทวน Vision และจัดทำ BMC - TOWS : กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix <p>๕. การวิเคราะห์ผลผลิตของยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) เป้าประสงค์ และกลยุทธ์</p> <p>การจัดทำยุทธศาสตร์ กระบวนการวิเคราะห์ผลผลิตของยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ประกอบด้วยเมนู ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mission : กำหนด/ทบทวนพันธกิจ และค่านิยมหลัก - VMS : แสดงสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ <p>เพื่อให้การติดตามความก้าวหน้าเป็นไปอย่างมีระบบ และมีความชัดเจนจะต้องยึดหลัก SMART และ 2Q2T ในการกำหนดตัวชี้วัด (KPI)</p> <p>๖. การใช้ Balanced Scorecard ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถพิจารณาความเชื่อมโยงได้จาก ๔ มิติ ประกอบด้วย ปัจจัยตาม (Lagging Factors) ๒ มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิผล :</p> | |

| ผู้เล่า | รายละเอียดของเรื่อง | สรุปความรู้ที่ได้ |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>การปฏิบัติงานตามพันธกิจ และการเงินขององค์การ มิติคุณภาพบริการ : ผู้รับบริการ หรือลูกค้าขององค์การ และปัจจัยนำ (Leading Factors) ๒ มิติ ได้แก่ มิติประสิทธิภาพ : กระบวนการ หรือระบบของการปฏิบัติงาน และมิติพัฒนาองค์การ : การพัฒนาทั้งบุคลากรฯ และเทคโนโลยีขององค์การ ซึ่งนอกจากนี้องค์ประกอบสำคัญของการใช้ Balanced Scorecard (BSC) ยังประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย (KPI) กลยุทธ์ โครงการสำคัญ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ</p> <p>การจัดทำยุทธศาสตร์ กระบวนการใช้ Balanced Scorecard ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยเมนู ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - BSC : จัดทำ BSC ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมโครงการสำคัญ - OKRs : พิจารณาแนวทางการกำหนด OKRs <p>๗. การกำหนดกรอบงบประมาณ และผู้รับผิดชอบ</p> <p>เป็นการกำหนดงบประมาณตามความเหมาะสมของลำดับความสำคัญของโครงการ ซึ่งมีผู้รับผิดชอบหลักเป็นผู้ดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็น การแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุตามเป้าหมาย</p> <p>นอกจากนี้แล้วยังมีกระบวนการประเมินผล และปรับปรุง โดยการประเมินผลต้องมีความชัดเจน และระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์อย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ โดยมีการกำกับ การติดตามงานตามตัวชี้วัดหลัก ซึ่งควรมีการติดตามการรายงานผลในทุกปีของการดำเนินงาน หรือทุกไตรมาส เพื่อให้ เกิดการนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนฉบับต่อไป</p> | |
| <p>ชลนัฐ เสาทอง</p> | <p>หลักสูตรย่อยที่ ๒ การจัดการยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์</p> <p>๑. หลักการจัดการยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์</p> <p>๑) การสื่อสารยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) ประกอบด้วย การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทาง การใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น Strategy Map, X-Matrix และการสร้าง Feedback Loop</p> <p>๒) การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Alignment) ประกอบด้วย การเชื่อมกับแผนปฏิบัติการ งบประมาณ ระบบแรงจูงใจและการประเมินผล</p> | <p>หลักสูตรย่อยที่ ๒ การจัดการยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์</p> <p>การอบรมหลักสูตรย่อยนี้ทำให้ได้รับความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์จากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติจริง การบริหารทรัพยากร การติดตามประเมินผล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง</p> |

| ผู้เล่า | รายละเอียดของเรื่อง | สรุปความรู้ที่ได้ |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>๓) การบริหารทรัพยากร (Resource Management) ประกอบด้วย การจัดสรรทรัพยากร 4M's การใช้ Value for Money (Economy, Efficiency, Effectiveness) และการใช้ WBS, ABC Costing</p> <p>๔) การติดตามและควบคุม (Monitoring and Control) ประกอบด้วย การใช้ระบบ PDCA การใช้ Balanced Scorecard / Logframe และการบริหารความเสี่ยงและการปรับปรุง</p> <p>๕) การสร้างวัฒนธรรมยุทธศาสตร์ (Strategic Culture) คือ การสร้างพฤติกรรม วินัย และแรงจูงใจที่ทำให้ยุทธศาสตร์ ถูก รู้ + รั้งรู้ + ใช้ ในชีวิตการทำงานประจำวันของทุกคนในองค์กร</p> <p>๒. การวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการ</p> <p>๑) การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ปัจจัย (Input) คือ (๑) การประหยัด (Economy) วิเคราะห์จากคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักร (๒) กระบวนการ (Process) คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) วิเคราะห์จาก ปัจจัยนำเข้า (Input) งาน/ทำงาน (Activity) และผลของงาน (Output) (๓) ผลผลิต (Output) คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) วิเคราะห์จากผลผลิตสุดท้าย+ผลลัพธ์+ผลลัพธ์ขั้นปลาย+ผลกระทบ</p> <p>โดยใช้เครื่องมือ WBS : Work Breakdown Structure และ ABC : Activity-Based Costing</p> <p>๒) กรอบเหตุผลสัมพันธ์ (Logframe-Logical Framework) โดยกรอบกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีความเหมาะสม ประกอบด้วย ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) หากเปรียบเทียบในส่วนของ Balanced Scorecard ผลผลิต (Output) คือ คือ โครงการ ผลลัพธ์ (Outcome) คือ กลยุทธ์/แผนงาน และผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) คือ วัตถุประสงค์ / KPI ซึ่งควรมีการจัดการความเสี่ยงในแต่ละกระบวนการ</p> <p>๓. การเขียนแผนปฏิบัติการ</p> <p>๑) การวิเคราะห์และเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ หรือ Logframe เทคนิคการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลลัพธ์ขั้นปลายของโครงการ หรือหลักการและเหตุผลของโครงการจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ในแผนยุทธศาสตร์) | <p>ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการอบรม คือ การสื่อสารยุทธศาสตร์ (Strategic Communication) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ผ่านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ เช่น Strategy Map และ X-Matrix รวมถึงการสร้างระบบ Feedback Loop เพื่อให้เกิดการรับฟังและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>นอกจากนี้ ยังได้รับความรู้เกี่ยวกับการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Alignment) โดยต้องเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับแผนปฏิบัติการ งบประมาณ ระบบประเมินผล และระบบแรงจูงใจ เพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร</p> <p>ด้านการบริหารทรัพยากร ได้เรียนรู้หลักการ จัดสรรทรัพยากรตามแนวคิด 4M's ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ รวมถึงหลัก Value for Money (VFM) ที่ประกอบด้วย Economy, Efficiency และ Effectiveness เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร</p> <p>ในส่วนของการติดตามและควบคุมยุทธศาสตร์ ได้เรียนรู้การใช้วงจร PDCA การใช้ Balanced Scorecard (BSC) และ Logframe ในการติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนการบริหารความเสี่ยง และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>อีกทั้งยังได้รับแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมยุทธศาสตร์ (Strategic Culture) ซึ่งเป็น การสร้างพฤติกรรม วินัย และแรงจูงใจให้บุคลากรทุกระดับ “รู้ เข้าใจ และนำยุทธศาสตร์ไปใช้” ในการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ไม่เพียงเป็นเอกสาร แต่เกิดการขับเคลื่อนจริงภายในองค์กร</p> <p>ด้านการวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการ ได้เรียนรู้การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการ Input - Process - Output - Outcome โดยใช้หลัก Economy, Efficiency และ Effectiveness ร่วมกับ เครื่องมือ Work Breakdown Structure (WBS) และ Activity-Based Costing (ABC) ซึ่งช่วยในการ</p> |

| ผู้เล่า | รายละเอียดของเรื่อง | สรุปความรู้ที่ได้ |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>- นำตัวชี้วัดหลักของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มาใส่ในช่องผลลัพธ์ชั้นปลาย</p> <p>- ผลลัพธ์ของโครงการ หรือวัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ (ในแผนยุทธศาสตร์)</p> <p>- นำตัวชี้วัดของกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นของกลยุทธ์นี้มาใส่ในช่องผลลัพธ์ หากแผนยุทธศาสตร์ไม่ได้กำหนดไว้ให้หรือกับหน่วยแผน</p> <p>- ใส่สาระสำคัญของโครงการให้ครบ แล้วสอบทานความเชื่อมโยงที่เป็นเหตุเป็นผลของโครงการ</p> <p>๒) การวิเคราะห์โครงสร้างแบบแยกย่อยงาน หรือ WBS คือ เครื่องมือการจัดการโครงการที่มีการแบ่งย่อยงานตามลำดับขั้น เพื่อให้สามารถนำไปบริหารจัดการต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๓) การบริหาร/ควบคุมโครงการด้วยเทคนิควิธีสมัยใหม่ โดยใช้ PERT/CPM PERT คือ Program Evaluation and Review Technique พัฒนาโดย U.S. Navy สำหรับ Polaris missile project เพื่อใช้งานกับความไม่แน่นอนของเวลาของกิจกรรม CPM คือ Critical Path Method พัฒนาโดย Du Pont & Remington Rand เพื่อใช้งานกับโครงการที่ต้องการควบคุมเวลา</p> <p>๔. การวิเคราะห์ความคุ้มค่า</p> <p>๑) การจัดทำต้นทุนระดับกิจกรรม การจัดทำต้นทุนระดับผลผลิต</p> <p>ความคุ้มค่าของโครงการ คือ ผลที่ได้รับทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สุขภาพ และความมั่นคง จากการดำเนินโครงการมีความคุ้มค่าก็ต่อเมื่อผลที่ได้รับมีมูลค่าสูงกว่าต้นทุนของทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการ รวมทั้งผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้น ตลอดจนการรับรู้ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ส่วนความคุ้มค่า คือ การเปรียบเทียบผลประโยชน์และต้นทุนของโครงการ ณ จุดที่ผลประโยชน์เท่ากับต้นทุนของโครงการจะถือว่าเป็นจุดคุ้มทุน</p> <p>เกณฑ์การประเมินความคุ้มค่าในการดำเนินงาน Value for money (VFM) Criteria คือ The three E's (3P) Criteria ได้แก่ Economy : ประหยัด Efficiency : ประสิทธิภาพ และ Effectiveness : ประสิทธิภาพ</p> <p>การวิเคราะห์ต้นทุนงบประมาณโดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน (WBS) ได้แก่ กำหนดกิจกรรม จำนวนการผลิต x ราคาต่อหน่วย และค่าใช้จ่ายทั้งหมด</p> <p>การจัดทำแผนผังต้นทุน และคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ต้นทุน โดยการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นกลุ่ม</p> | <p>วิเคราะห์ต้นทุน การแบ่งงาน และการบริหารโครงการได้อย่างเป็นระบบ</p> <p>นอกจากนี้ ยังได้รับความรู้เกี่ยวกับกรอบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework หรือ Logframe) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยเชื่อมโยงตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์ชั้นปลาย ทำให้สามารถออกแบบโครงการให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสามารถติดตามผลได้อย่างชัดเจน</p> <p>ในส่วนของการเขียนแผนปฏิบัติการ ได้เรียนรู้เทคนิคการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ โดยเน้นให้วัตถุประสงค์ของโครงการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน และการตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลของโครงการอย่างครบถ้วน</p> <p>อีกทั้งยังได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการด้วยเทคนิคสมัยใหม่ เช่น PERT และ CPM ซึ่งช่วยในการวางแผน ควบคุมเวลา และบริหารกิจกรรมของโครงการให้ดำเนินการได้ตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ด้านการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ได้เรียนรู้การจัดทำต้นทุนระดับกิจกรรมและต้นทุนระดับผลผลิต การวิเคราะห์ความคุ้มค่าตามหลัก Value for Money และการประเมินผลประโยชน์ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และคุณค่าทางสังคม โดยพิจารณาทั้งผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์ชั้นปลายของโครงการ</p> <p>นอกจากนี้ ยังได้รับความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลประโยชน์ในหลายมิติ เช่น การประเมินความพึงพอใจ การประเมินคุณค่าทางสังคม และการใช้ Benefit Map เพื่อเชื่อมโยงผลประโยชน์กับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร</p> <p>ในส่วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงและความคุ้มค่า ได้เรียนรู้การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน เช่น SVTB (Switching Value Test of Benefit) ซึ่งใช้ประเมินความอ่อนไหวของโครงการและวิเคราะห์ว่าผลประโยชน์ของโครงการสามารถลดลงได้มากเพียงใดก่อนที่จะถึงจุดคุ้มทุน ช่วยให้สามารถวางแผนบริหารความเสี่ยงของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> |

| ผู้เล่า | รายละเอียดของเรื่อง | สรุปความรู้ที่ได้ |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>ต้นทุนกิจกรรม เปรียบเทียบกับผลผลิต/บริการ ซึ่งเป็นตัวผลักดันต้นทุนที่มีหน่วยแปลได้เป็นเหตุให้ทุนผลผลิตเปลี่ยนแปลง อาทิ กลุ่มต้นทุนการสั่งและรับสินค้า : จำนวนสั่งซื้อ กลุ่มต้นทุนการติดตั้งสินค้า : จำนวนการติดตั้ง กลุ่มต้นทุนการทำงานของเครื่องจักร : ชั่วโมงใช้เครื่องจักร</p> <p>๒) การวิเคราะห์ผลประโยชน์</p> <p>ผลประโยชน์ในรูปของมูลค่า (Value) เป็นเรื่องอัตวิสัย อาจต่างกันไปตามบุคคลแต่ละคน อาจต่างกันไปตามสถานการณ์ คุณค่าของโครงการอาศัยข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีหลักสำคัญ คือ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างแผนที่ผลประโยชน์ (Benefit Map) โยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ใน BSC โดยมีการกำกับ ติดตาม สอบทาน ทบทวน และวัดผล</p> <p>เทคนิคในการประเมินผลประโยชน์มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินมูลค่าโดยใช้แนวทางความรู้สึกสุขภาวะส่วนบุคคล โดยการประเมินผ่านความสุขส่วนบุคคล ความสุขระยะยาวจากชีวิตที่มีความหมาย และความพอใจชั่วขณะ - การแสดงประเมินจากพฤติกรรม โดยการประเมินจากการเพิ่มขึ้นของพื้นที่ที่มีสิ่งแวดล้อมบางประเภท การใช้ที่ดินเชิงสันตนาการ หรือพื้นที่สีเขียว สถานะของพื้นที่ และระยะทางจากสถานที่สำคัญ - การประเมินความพึงพอใจ เป็นการประเมินความรู้สึกพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แบบจำลองทางเลือก การชดเชยส่วนเกิน คือ บุคคลคงไม่ต่างจากเดิมเมื่อมีการจัดสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ แต่เขามีการเปลี่ยนแปลงรายได้รายจ่าย ส่วนเกินเทียบเคียง คือ บุคคลต่างจากเดิมเมื่อมีการจัดสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ แต่เขาไม่มีการเปลี่ยนแปลงรายได้รายจ่าย - แบบจำลองส่งผ่านคุณค่า กระบวนการที่ใช้ค่าประโยชน์จากผลการศึกษาที่มีอยู่ ใช้เป็นตัวแทนของค่าประโยชน์เทียบเคียง การเทียบโอนค่าประโยชน์จากผลการศึกษาหนึ่งไปใช้ในบริบทอื่น ๆ - การคิดผลตอบแทน ในทางเศรษฐศาสตร์คิดทั้งผลตอบแทนที่มีตัวตน และไม่มีตัวตน ในทางการเงิน คิดเฉพาะผลตอบแทนที่มีตัวตน - ผลประโยชน์ของโครงการพิจารณาจากทั้งผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์บั้นปลาย <p>การลงทุนที่เกิดมูลค่าทางสังคม</p> <p>๓) การคำนวณความคุ้มค่า และความเสี่ยง</p> | <p>โดยสรุป การอบรมครั้งนี้ทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการยุทธศาสตร์อย่างครบวงจร ตั้งแต่การสื่อสารยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การบริหารทรัพยากร การจัดทำแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์ความคุ้มค่า ตลอดจนการติดตาม ประเมินผลและบริหารความเสี่ยง ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน</p> |

| ผู้เล่า | รายละเอียดของเรื่อง | สรุปความรู้ที่ได้ |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| | <p>เป็นการคำนวณความคุ้มค่า และความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ทางการเงิน อาทิ การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการโดยใช้เครื่องมือ SVTB (Switching Value Test of Benefit) เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงและความอ่อนไหวทางการเงินของโครงการ โดยใช้ในการคำนวณว่าผลประโยชน์หรือรายได้ของโครงการสามารถลดลงได้มากที่สุดกี่เปอร์เซ็นต์ ก่อนที่ผลตอบแทนสุทธิจะลดลงจนถึงจุดคุ้มทุนพอดี</p> | |

ภาพประกอบการฝึกอบรม

