

Strategic Thinking for Strategy Formulation and Policy Implementation:

การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดแผนฯ บริหารงานเชิงรุก และ
นำนโยบายสู่การปฏิบัติ

รัฐ ธานีเรก, **Ph.D.**

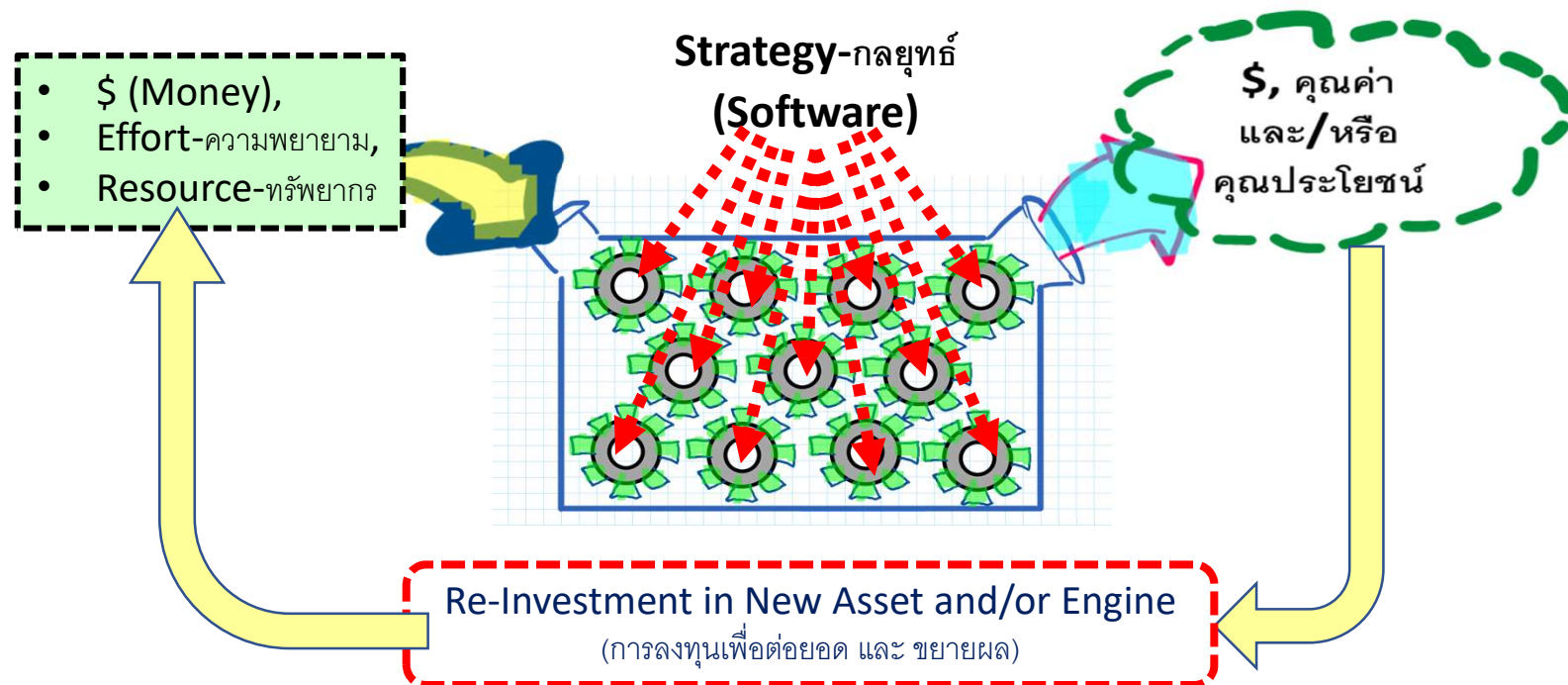
เรียนรู้หลักการนี้เพื่ออะไร?

- เพื่อให้ตระหนักรู้ใน “ปัญหาทางการคิดที่มักถูกมองข้าม” และ “ไม่เคยถูกมอง” อันเป็นสาเหตุให้การพัฒนาไม่เป็นที่ไปตามเจตนารมณ์
- เพื่อเพิ่มความเข้าใจใน “หลักการคิด” เพื่อกำหนดทิศทางพัฒนาองค์กรให้องค์กรสามารถสร้างประโยชน์ และ คุณค่าให้ได้มากกว่าที่เคยเป็นมา
- เพื่อเพิ่มความรู้ในหลักการนำเสนอ ที่ช่วยให้ทิศทางการพัฒนามีความน่าสนใจ เข้าใจได้ง่าย ดึงดูดใจผู้ฟัง และ สะท้อนถึงเจตนารมณ์ของการพัฒนาได้ชัดเจน

Engine Analogy:

Organization as an Engine and

Strategy is a software that guide how the engine should be run



Key Words และ หลักการสำคัญ (ก่อนเริ่มการสัมมนา)

- ปรับวิธีเรียน และ วิธีคิด (Soft Skill not Hard Skill)
- งานเชิงกลยุทธ์ มีไว้เพื่อสร้างและเพิ่มคุณค่าให้องค์กร (หรือ ทำให้ “ภารกิจที่ทำอยู่สามารถสร้างประโยชน์” ได้มากขึ้น)
ไม่ได้มีเพื่อ “หาเรื่องทำงานมากขึ้น”
- ตรรกะ (Logic) ของกลยุทธ์คือ “ทำเพิ่มไม่มาก แต่สร้างประโยชน์ได้มาก”
ไม่ใช่ “ทำให้มากแต่ไม่รู้ว่าเพื่ออะไร”
- เรากำหนดกลยุทธ์เพื่อ “แก้ปัญหา (หรือ บรรลุเป้าหมาย) ที่ยากและท้าทาย”
ไม่ใช่ “สร้างและเพิ่มความวุ่นวายให้ชีวิต”
- กลยุทธ์เริ่มต้นด้วย การระบุ “เป้าหมายที่อยากบรรลุ, ปัญหาที่อยากแก้ไขได้, และ/หรือ ภาพฝันที่อยากเห็น”
ไม่ใช่ ระบุสิ่งที่อยากทำ (หรือจะทำ) แล้วหวังว่าหากตั้งใจทำสิ่งเหล่านั้นให้ดี สิ่งดีๆจะตามมา

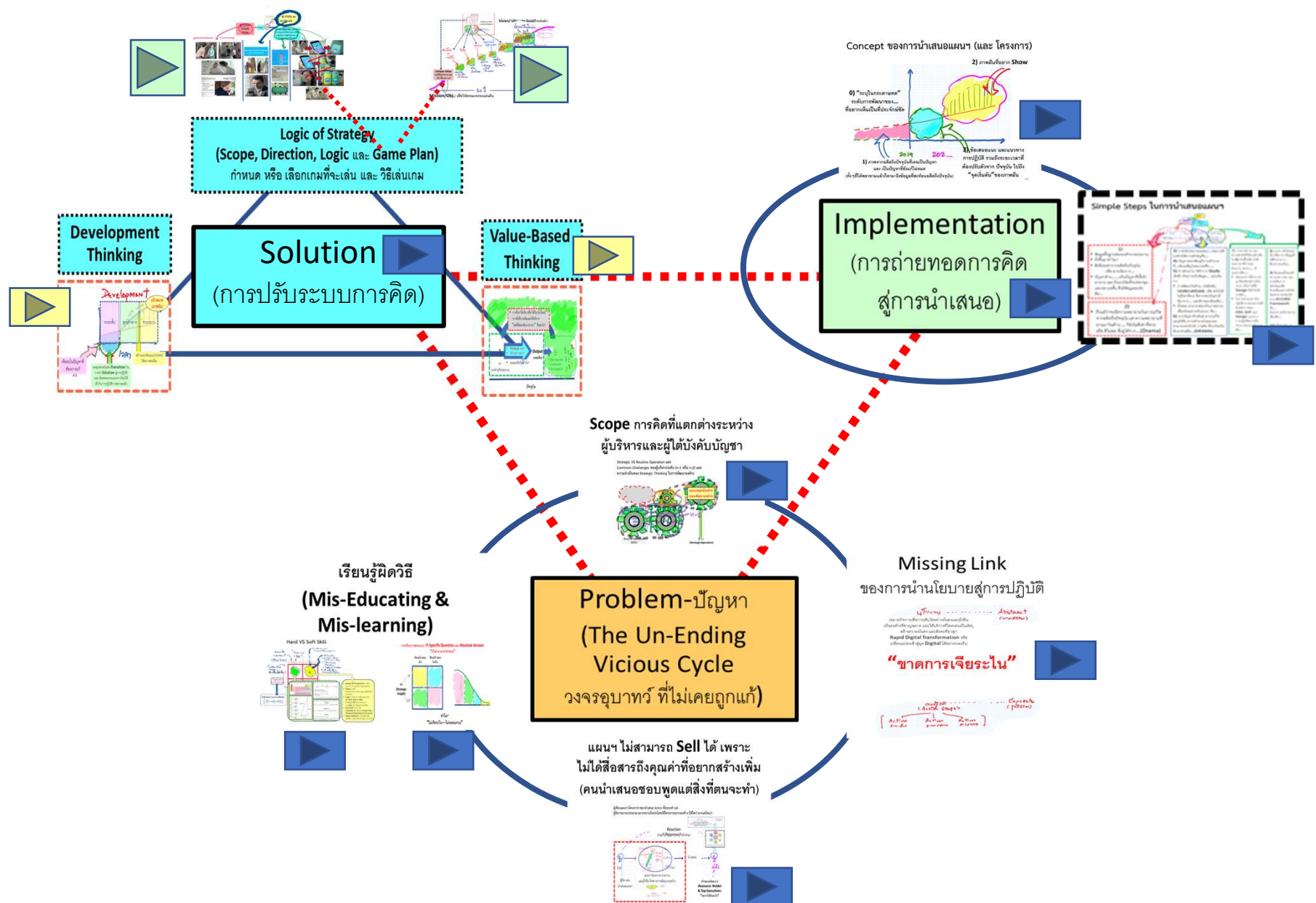
- เติญกับสิ่งที่มองไม่เห็น
- ไม่มีทฤษฎี หรือ กฎเกณฑ์รองรับ
- คำถามดีมีมาก คำตอบที่ถูก หลากหลาย
- เปลี่ยนตามสถานการณ์

- ขยาย Scope การคิด,
- คิดอย่างมี Steps และ Direction,
- ปรับ Logic และตระหนักใน Value-Added,
- เน้นการ Articulate และ Defend ข้อเสนอ

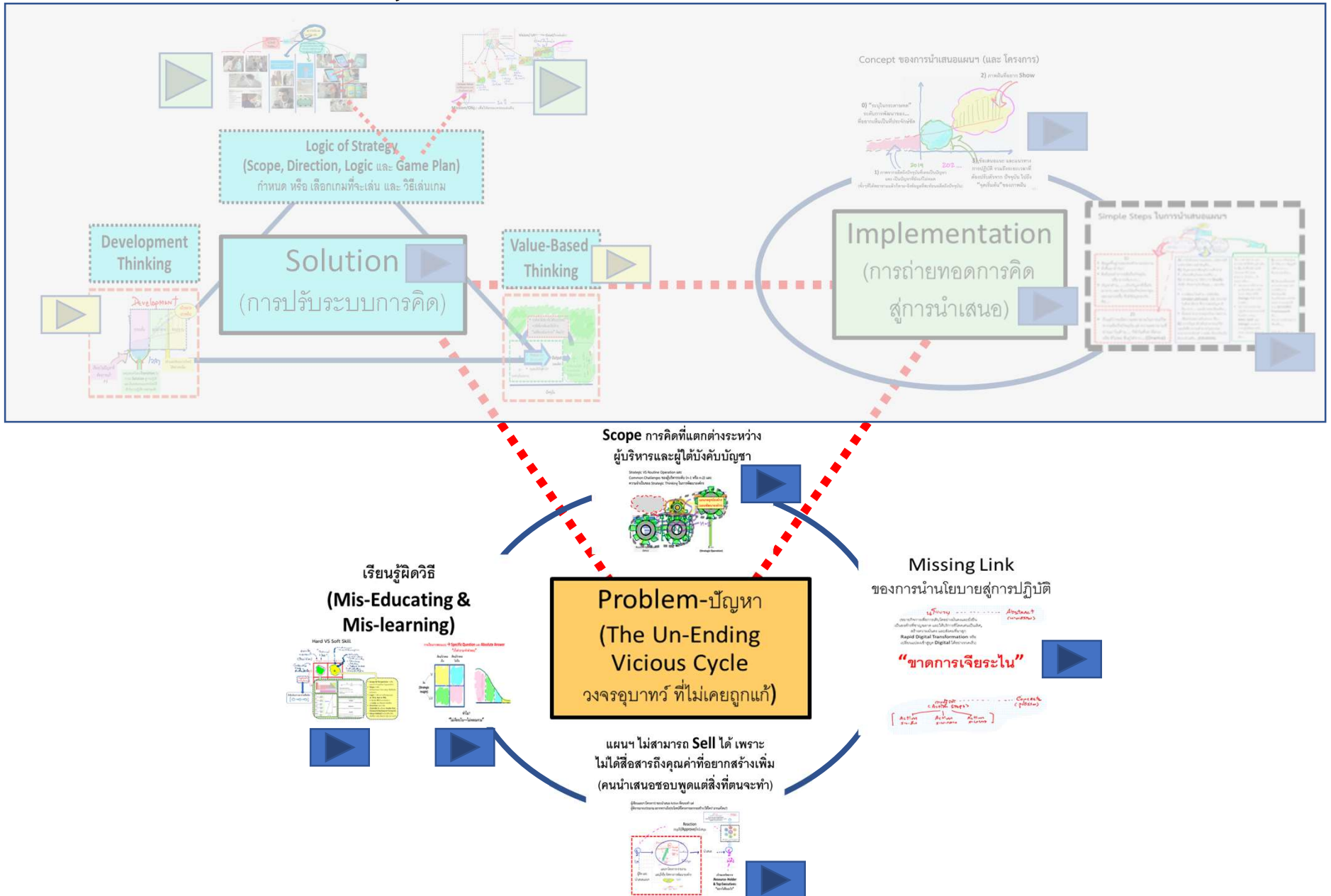
Agenda

1. Problem: ปัญหาของการกำหนดแผนขับเคลื่อนองค์กร และ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (มุมมองที่มักถูกมองข้าม)--- “การเกาผิดที่คัน” และ “การวนอยู่ในอ่าง”
 - Mindset และ Scope การคิด ที่แตกต่างระหว่าง Executives และ Middle Managers
 - Gap ที่ไม่เคยถูกเติมเต็ม ระหว่าง นโยบายและแนวทางการปฏิบัติ
 - Mindset ที่แตกต่างระหว่าง ผู้เขียนแผนฯ (โครงการ) และ ผู้พิจารณางบประมาณ
 - การนำ Mindset ของการเรียนวิชาเฉพาะทาง มาใช้กับการพัฒนา Soft Skill
 - การมองข้ามบทบาทของการพัฒนา Soft Skill
 - การเรียนรู้แบบ “แก้งคำถาม-จำคำตอบ”
2. Solution: 3 เสาหลักการคิด เพื่อกำหนดแผนฯที่ดี
 - Value-Based Thinking, Development Thinking, และ Strategic Thinking-Game Plan
 - Case Studies
3. Implementation: เชื่อมโยงหลักการคิดเชิงกลยุทธ์ และ รายงานกลุ่ม
 - การนำเสนอแผนฯ
- Discussion and Comment
- สรุป

ภาพรวมของการสัมมนา-Overall Picture of the Seminar



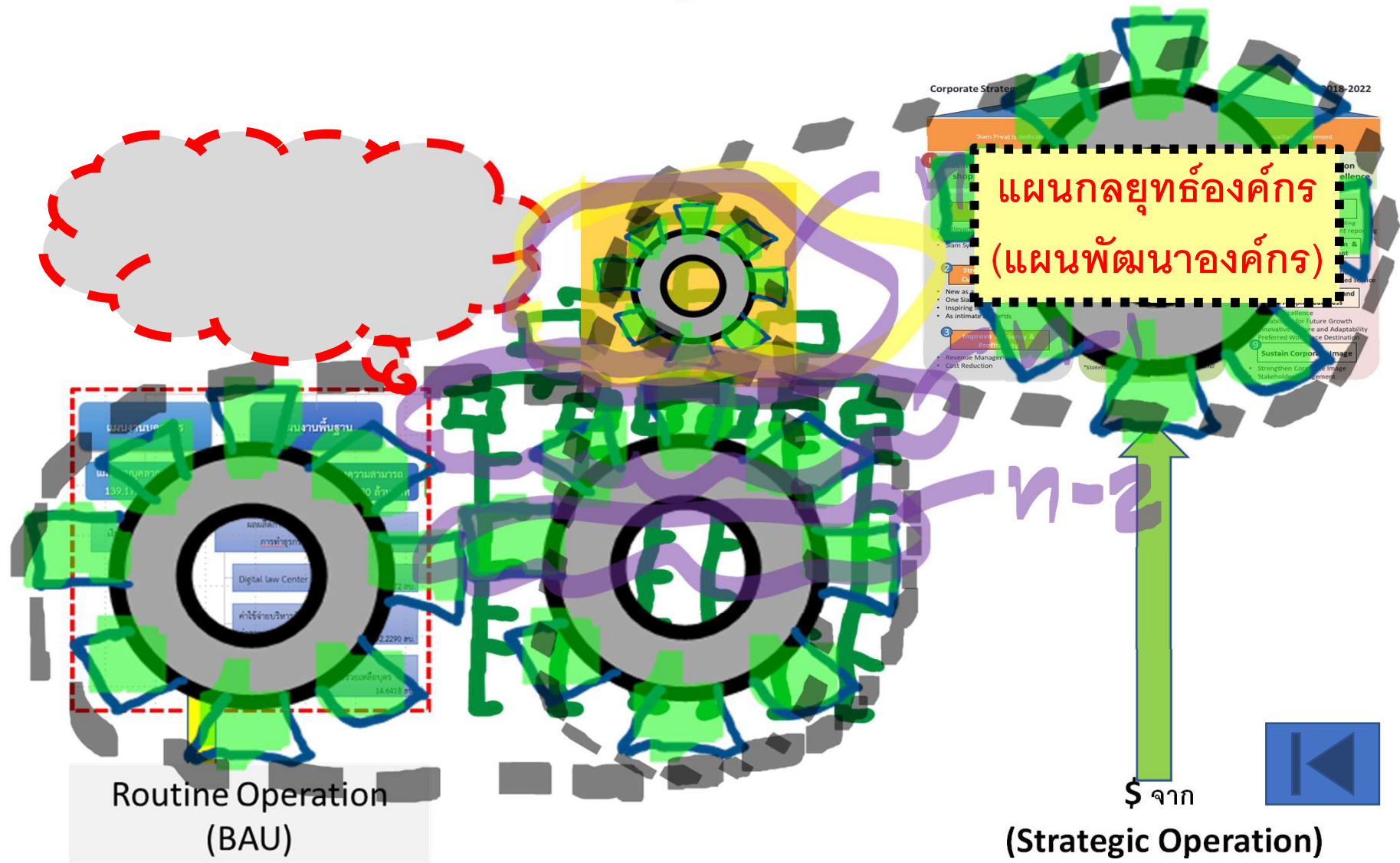
Key Pictures ของการสัมมนา (1)



Challenge ในการขับเคลื่อนองค์กร (ประเด็นด้าน Mindset และ Scope การคิด)

- **Challenge** ด้านความรู้และเข้าใจในความแตกต่างระหว่างงาน **Routine** และงานเชิงกลยุทธ์
- **Strategic VS Routine Operation** และ **Organization Structure**
และ **Challenges of** ผู้บริหารระดับ **(n, n-1 & n-2)** ในการขับเคลื่อนองค์กร

Strategic VS Routine Operation และ Common Challenges ของผู้บริหารระดับ (n-1 หรือ n-2) และ ความจำเป็นของ Strategic Thinking ในการพัฒนาองค์กร



Gap ที่ไม่ถูกเติมเต็ม
ระหว่างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ



การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และ การพัฒนาองค์กร (และ ประเทศ)

- ความท้าทายในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ คือ การ **Crystallize** เจตนารมณ์ของนโยบายให้ไปสู่ การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และสร้างประโยชน์ให้เป็นที่ประจักษ์ชัด (และ/หรือ ประเมินการได้)

นโยบาย ----- **Abstract**
(นามธรรม)

(ขยายกิจการเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน
เป็นองค์กรที่ชาญฉลาด และให้บริการที่โดดเด่นเป็นเลิศ,
สร้างความมั่นคง และสังคมที่ผาสุก
Rapid Digital Transformation หรือ
เปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุค Digital ได้อย่างรวดเร็ว)

Conceptual
(นามธรรม)

--- แนวทาง ---
↑
Strategic Thinking

แต่บ่อยครั้งที่นโยบายที่มาจากเจตนารมณ์ที่ดี
ไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ได้ตั้งไว้

“ทั้งนี้เป็นเพราะว่าขาดการใช้
หลักการกำหนดกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อม”

การปฏิบัติ ----- **Concrete**
(รูปธรรม)

การปฏิบัติ (Action Steps)

[Action Step 1 Action Step 2 Action Step 3]

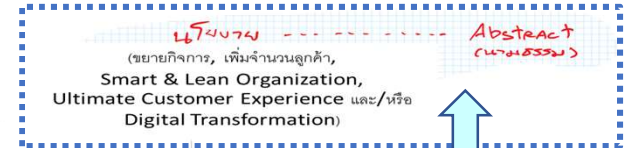


Mindset ที่แตกต่างกันระหว่าง ผู้เขียนแผนฯ (โครงการ) และ ผู้พิจารณางบประมาณ



ผู้เขียนแผนฯ (โครงการ) ขอบนำเสนอ Action ที่ตนจะทำ แต่
 ผู้พิจารณางบประมาณ อยากทราบถึงประโยชน์ที่โครงการอยากจะสร้าง (ให้ใคร? มากแค่ไหน?)

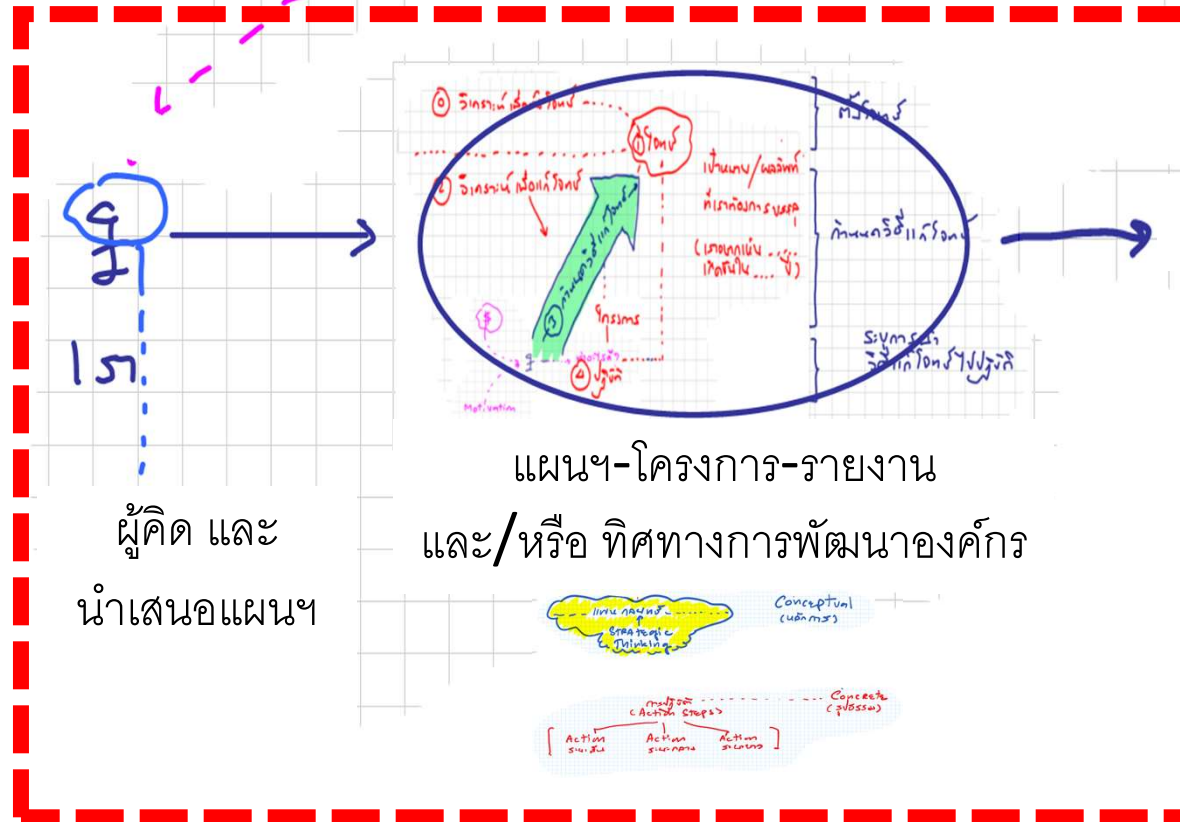
Reaction
 (อนุมัติ/Approve/สนับสนุน)



นำเสนอ

ผู้ฟัง

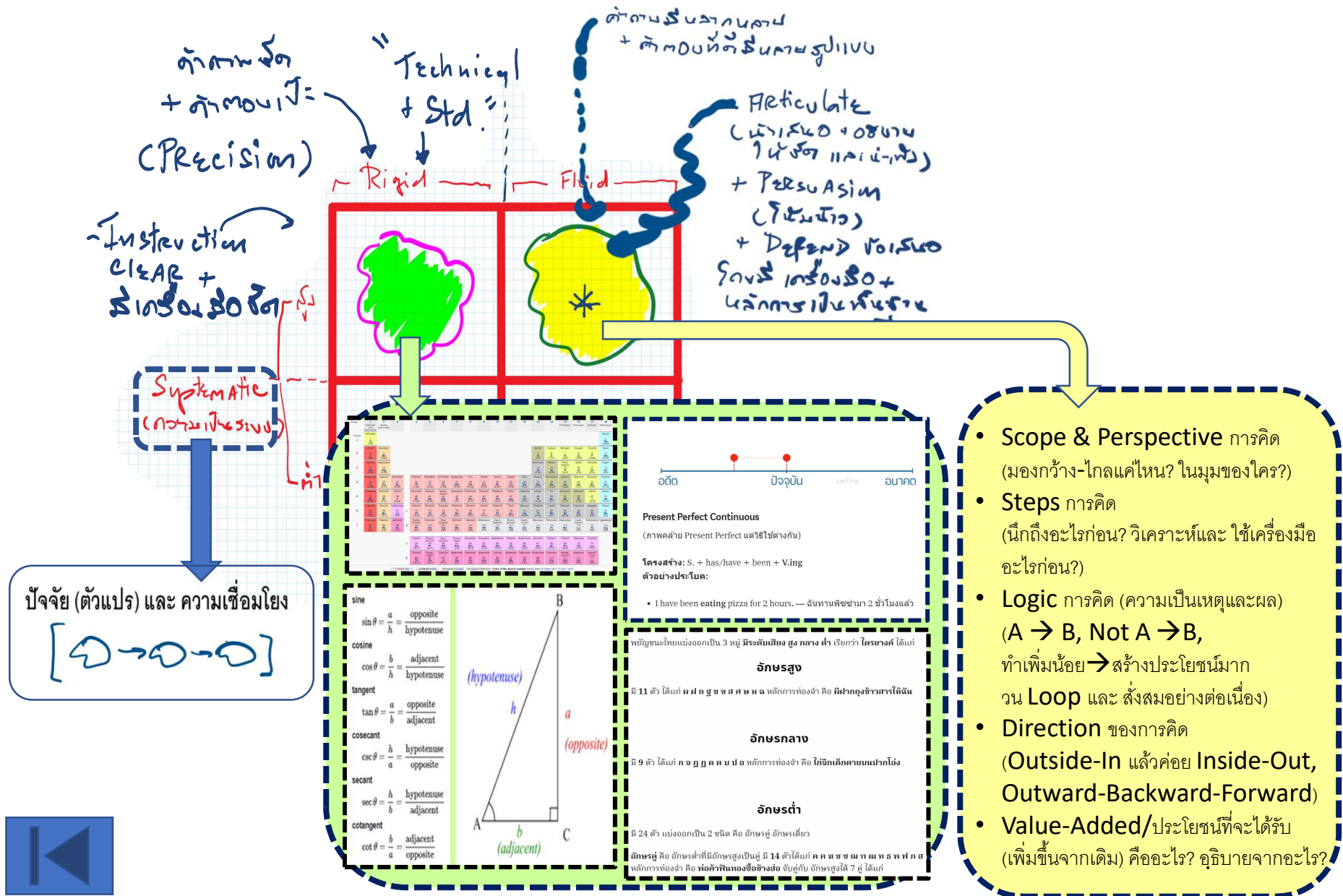
เจ้าของทรัพยากร
 (Resource- Holder
 & Top Executives)
 “อยากได้อะไร”



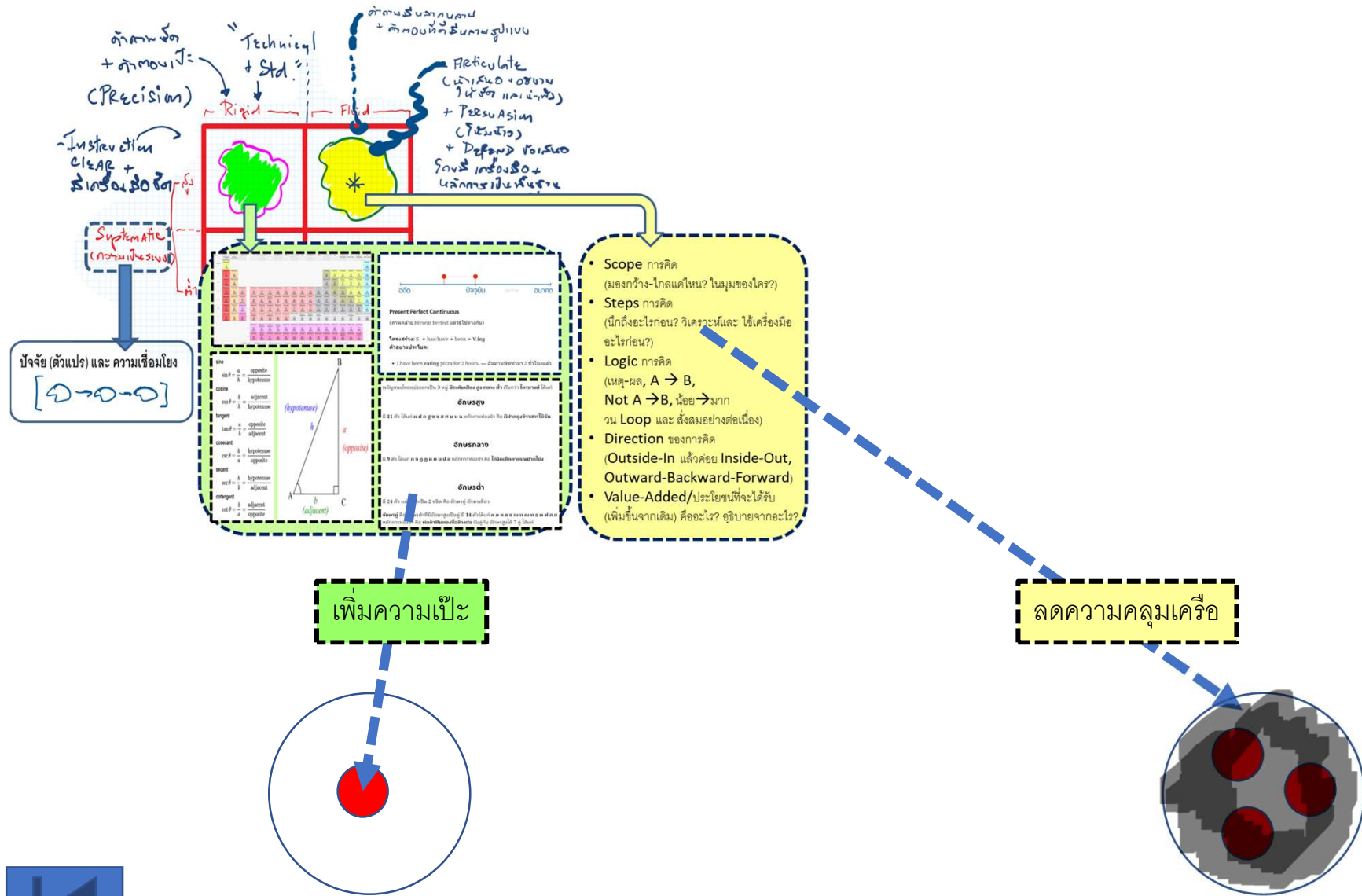
การเรียนรู้ที่คลาดเคลื่อน



Hard VS Soft Skill



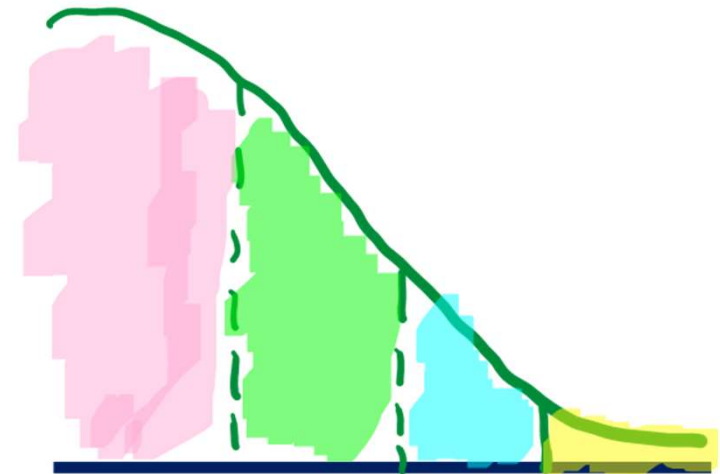
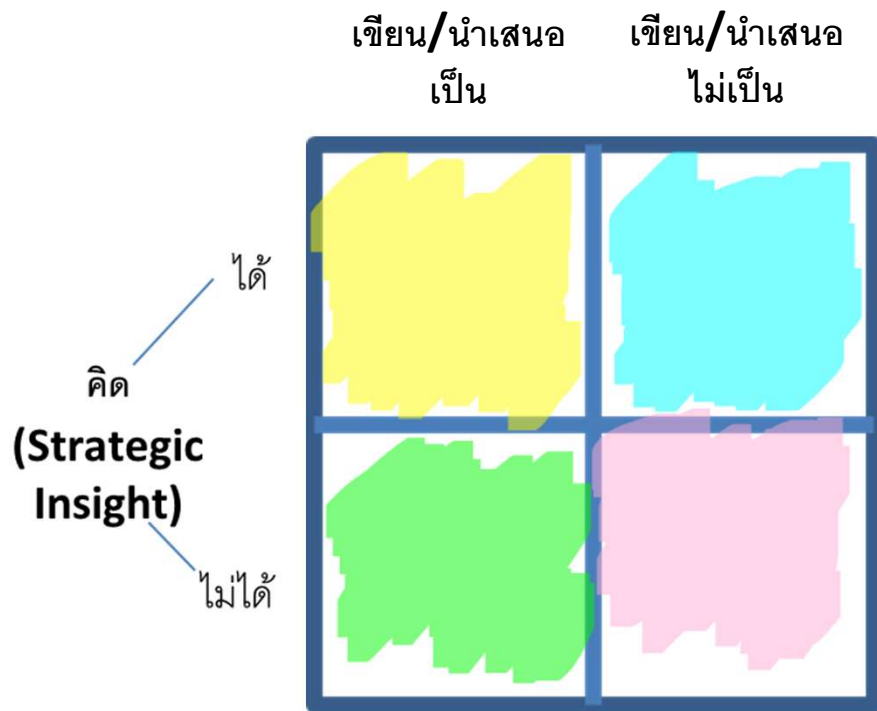
Hard VS Soft Skill



Common Challenge ในการกำหนดแผนฯ และขับเคลื่อนนโยบาย

“มุมมองที่ถูกละเลย (จึงทำให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข)”

การเรียนรู้การสอนแบบ → **Specific Question** และ **Absolute Answer**
“แก้งคำถาม-จำคำตอบ”

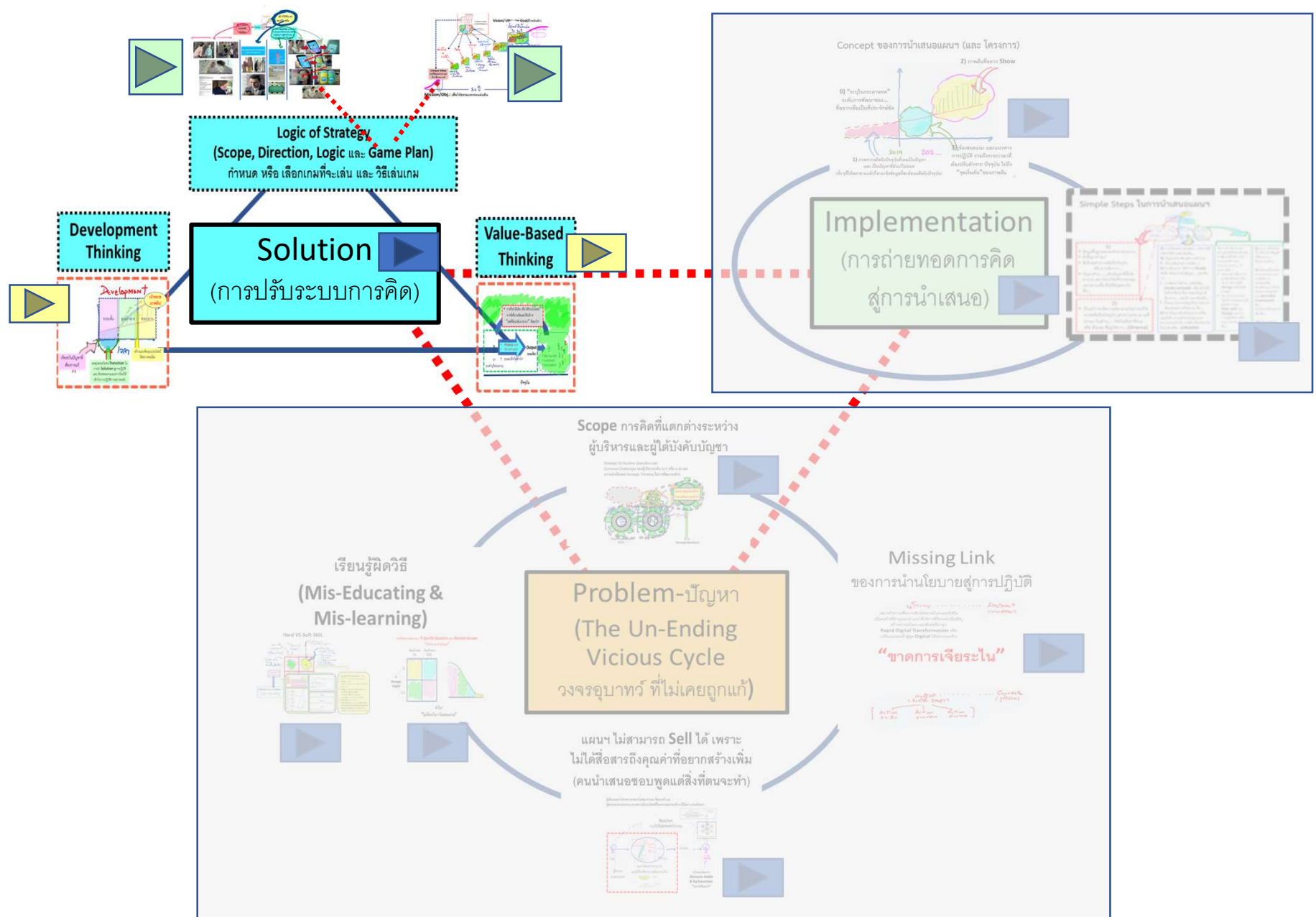


ทำไม?

“ไม่เจียรไน---ไม่หลอมรวม”



Key Pictures ของการสัมมนา (2)



Value-Based, Development, และ Strategic Thinking: Foundation of Strategic Planning และ Strategic Operation

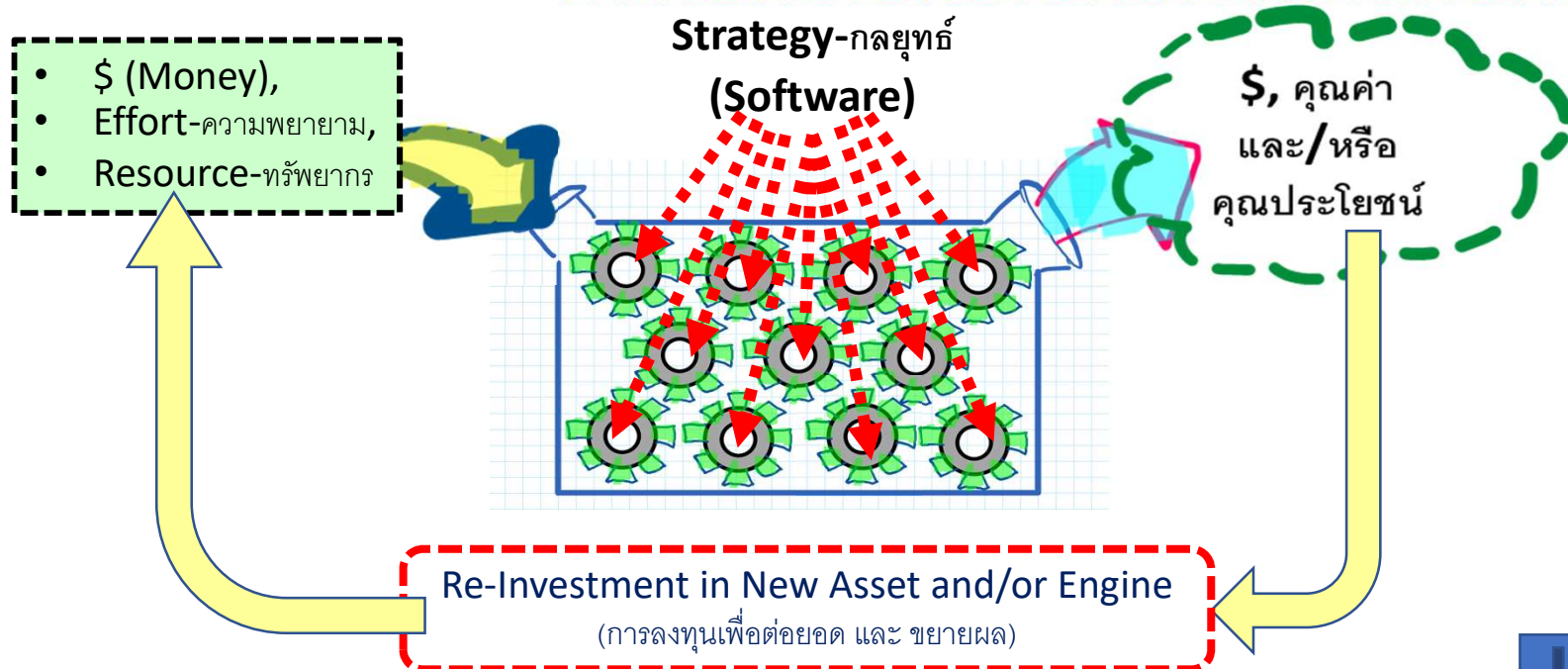
Key Words: กระดุมเม็ดแรก “ที่ไม่เคยถูกกักตุน”

- งานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Operation) มีรากฐานจาก
 - การคิดเพื่อสร้างคุณค่า-Value Based Thinking
 - การพัฒนาเชิง Development และ
 - การคิดเชิงกลยุทธ์

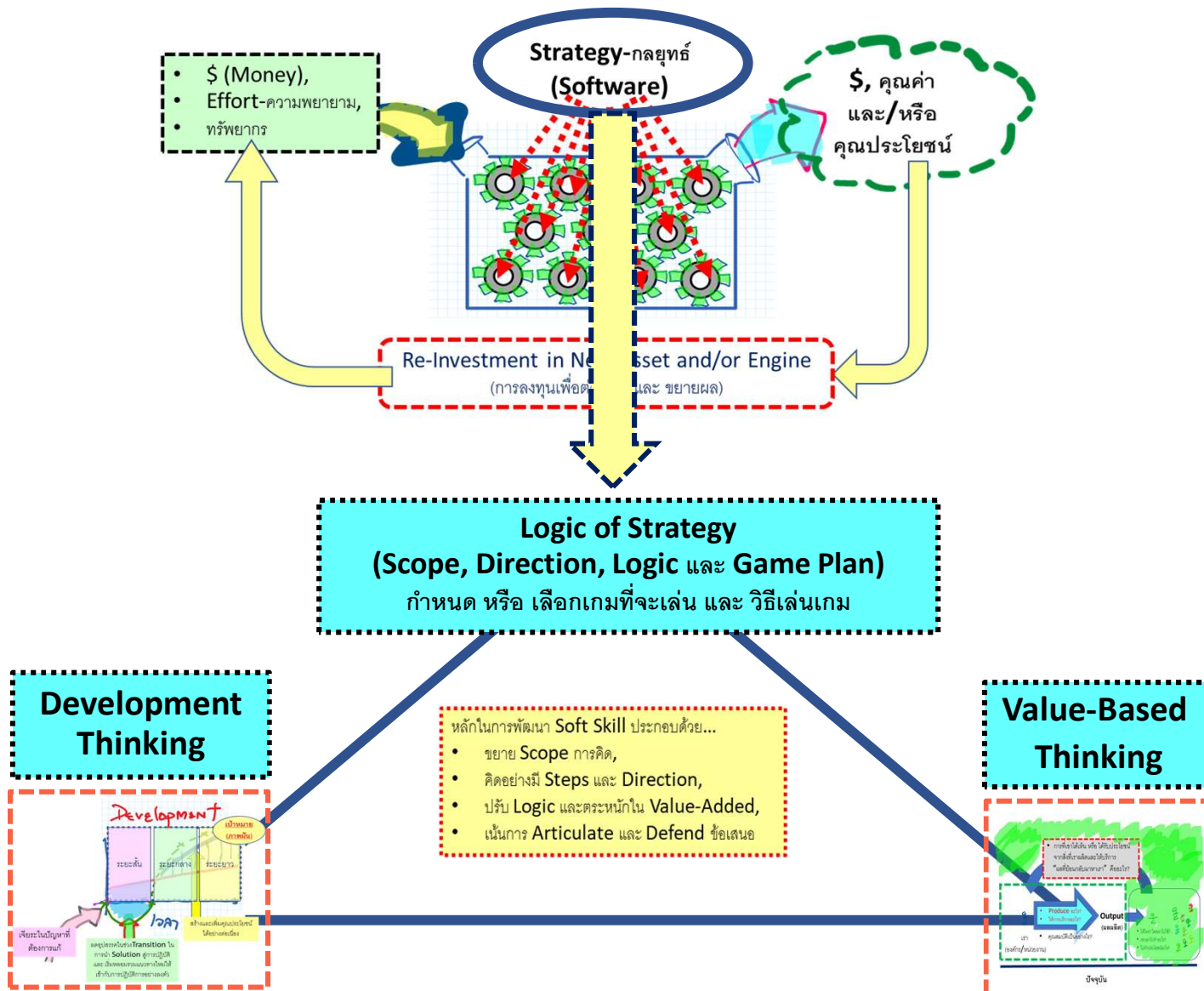


Key Analogy-การเปรียบเทียบของ Strategic Insight

- องค์กร เปรียบเสมือนเครื่องจักร (Engine) ในการสร้างประโยชน์ชนิดหนึ่ง
- กลยุทธ์เปรียบเสมือน Software ที่ชี้แนะให้ “เครื่องจักร” สามารถ
 - สร้างคุณค่า หรือ ประโยชน์ได้มากกว่าที่เคยเป็นมา (และ “เกินกว่าที่ Routine Operation จะทำได้”)
 - สร้างผลตอบแทนจากการลงทุน-ลงแรง ได้มากขึ้น และ
 - ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด

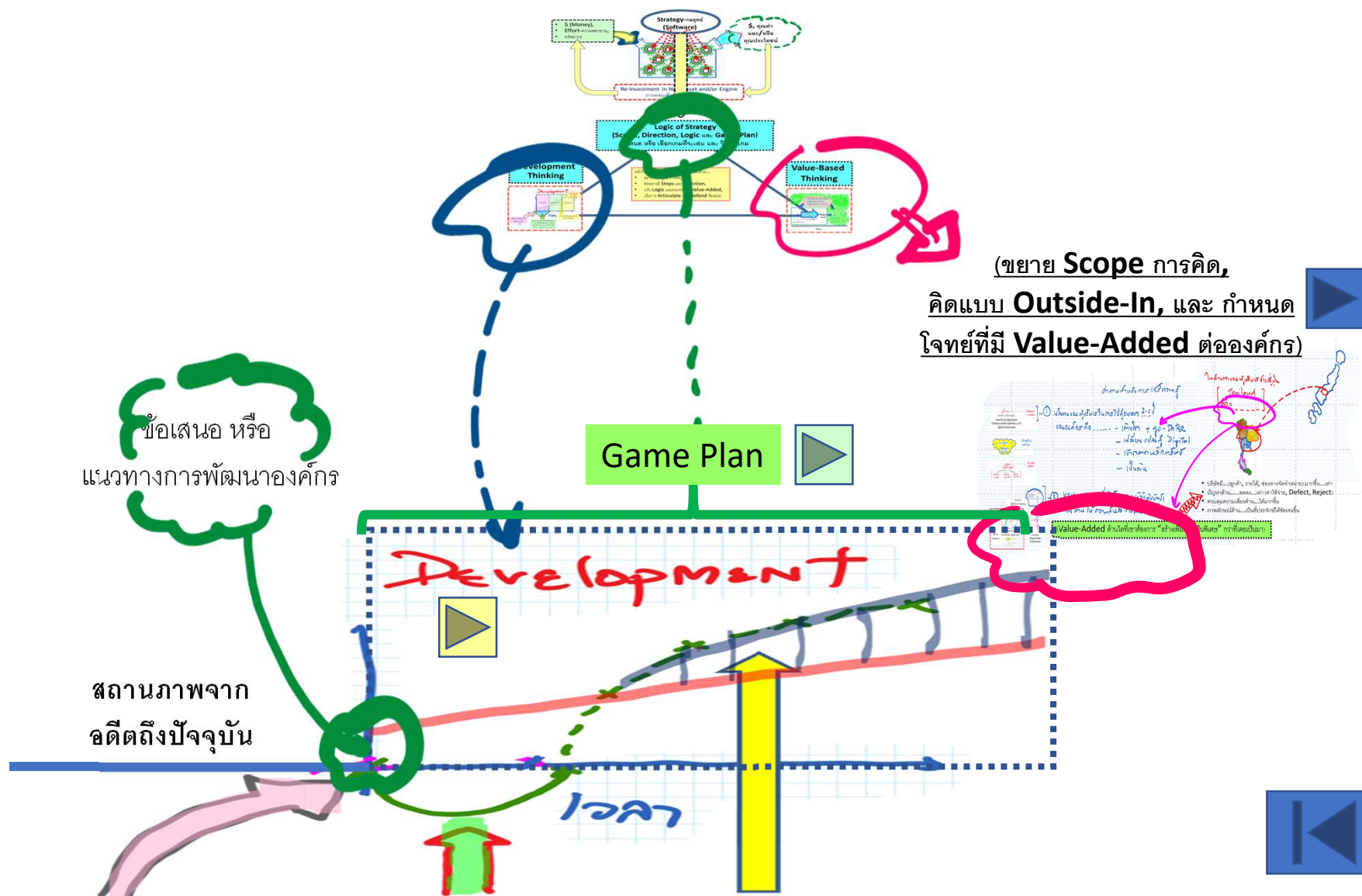


3 เสาหลักของ Strategic Insight: Value-Based Thinking, Development Thinking, และ Game Plan



3 เสาหลักของ Strategic Insight (2)

Value-Based Thinking, Development Thinking, และ Strategic Thinking



Value-Based Thinking
(Thinking from the Outside-In)
การคิดที่มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์



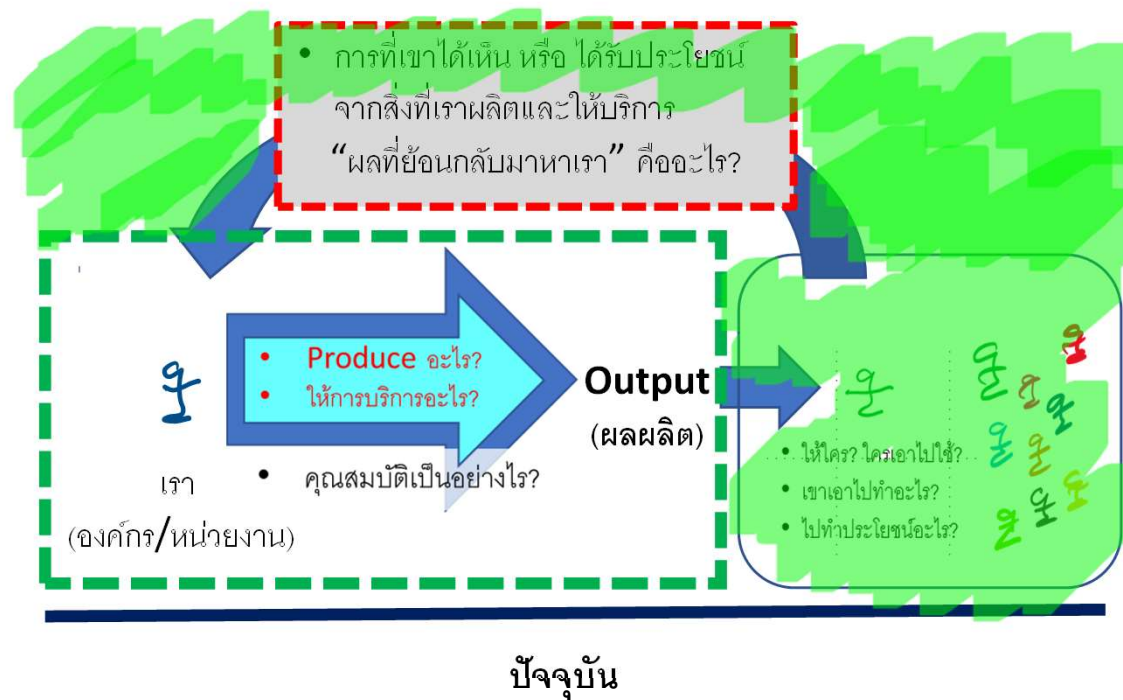
Value-Based และ Outside-In Thinking

Key Words: ไม่คิดโดยเอาตัวเรา-ปัจจุบัน-และ Action ที่จะเป็นที่ตั้ง แต่...

- เป็นการขยาย **Scope** การคิดโดย
 - คาดการณ์อนาคต
 - วิเคราะห์ **Pain-** และ **Gain-Point** ของเจ้าของทรัพยากร และผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย และ
 - มอง “คุณค่าของผลลัพธ์” (**Value-Added** ของสิ่งที่เราทำ และ/หรือ **Value-Added** ของ **Output**) เป็นที่ตั้ง
- ทั้งนี้ เพื่อให้เราบอกได้ชัดเจนขึ้นว่า
 - “สิ่งที่เราจะทำนั้นจะสร้างประโยชน์อะไร? ให้ใคร? มากกว่าเดิมแค่ไหน?”
 - “ทำไมเขาต้องจ่ายเพิ่ม หรือ ต้องเสียเวลาให้กับเรา”
 - “**Project** ของเราให้ประโยชน์อะไรกับองค์กร ได้มากกว่าที่เคยเป็นมา”
 - “ทำไมผู้บริหารจึงต้อง **Support Project** ของเรา”
- การที่เราต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน การวิเคราะห์ **Outside-In** จะทำให้
 - “เราลดโอกาสพลาด” ได้มากขึ้น และ “**Defend**” ข้อเสนอของเราได้ชัดเจนขึ้น



ภาพ Sketch ของ Value-Based Thinking



Short Workshop Exercise

(เพื่อให้เห็นความท้าทายในการคิดแบบ Value-Based)



Challenge ในการคิดแบบ Value-Based (Outside-In)

Furniture	มิติของคุณภาพ	เราให้อะไรกับลูกค้า	ผู้ซื้อและผู้ใช้งานจะได้ประโยชน์อะไร
	ความทนทาน	- วัสดุมีคุณภาพ - ทนทาน - กระบวนการผลิตมีมาตรฐานรองรับ	- สถานที่ดูดี และ อยู่ได้นาน - ลดค่าใช้จ่ายด้านการซ่อมบำรุง และความยุ่งยากในการต้องจัดซื้อของใหม่ - ความมั่นใจ และ ความสะดวกในการตรวจสอบคุณภาพ
	Design	- Design ให้สะดวกต่อการใช้งาน - สวยงาม - ใส่ใจในรายละเอียด - Design อย่าง ประณีต บรรจง	- ลดระยะเวลาเพื่อเรียนรู้การใช้งาน - ประหยัดแรงบุคลากรในการเคลื่อนย้าย - ลดความเสี่ยงต่อการบาดเจ็บ - สะท้อนถึงการใส่ใจต่อผู้ใช้งาน และผู้เข้าพัก - สะท้อนถึงภาพลักษณ์ที่ดูหรู สมราคาห้อง
	เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	- วัสดุมาจากพื้นที่ที่ใส่ใจในสภาพแวดล้อม - ใช้การที่ไม่มีมลพิษ	- ช่วยประหยัดพลังงาน - เสริมแบรนด์ Image ของความใส่ใจในสภาพแวดล้อม



Development Thinking

(การพัฒนาแบบเสกสรรปั้นแต่ง)

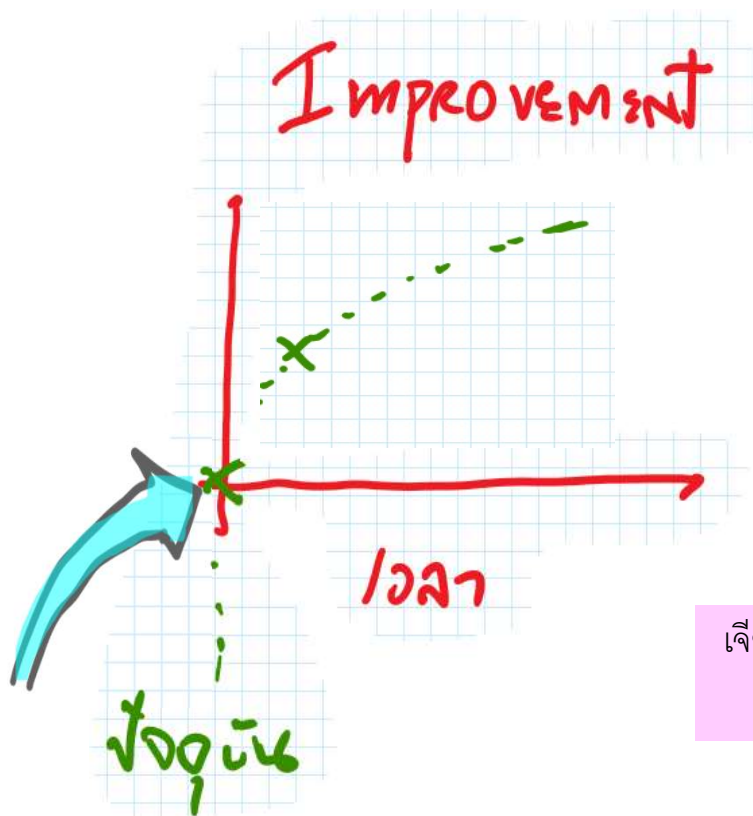


Improvement VS Development Thinking

Improvement (BAU)

(การพัฒนาที่เป็น **Single Shot**

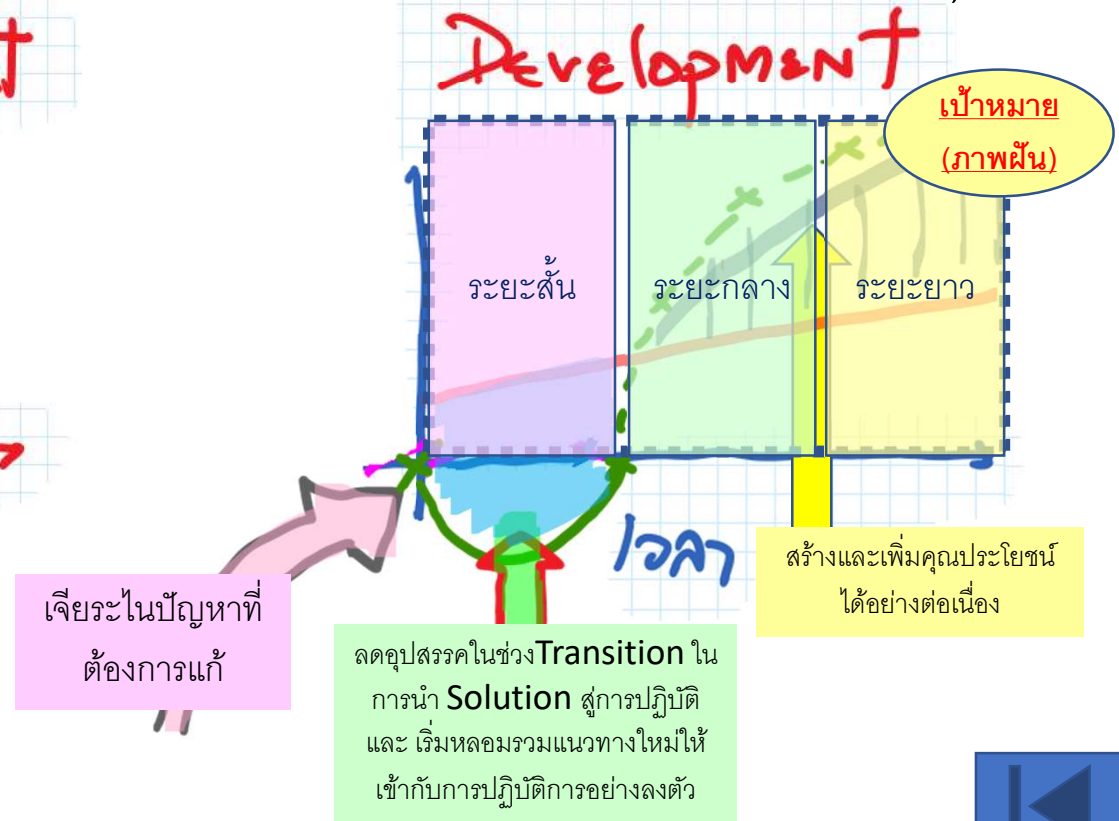
และ **Focus** ไปที่ **Symptom**-อาการ)



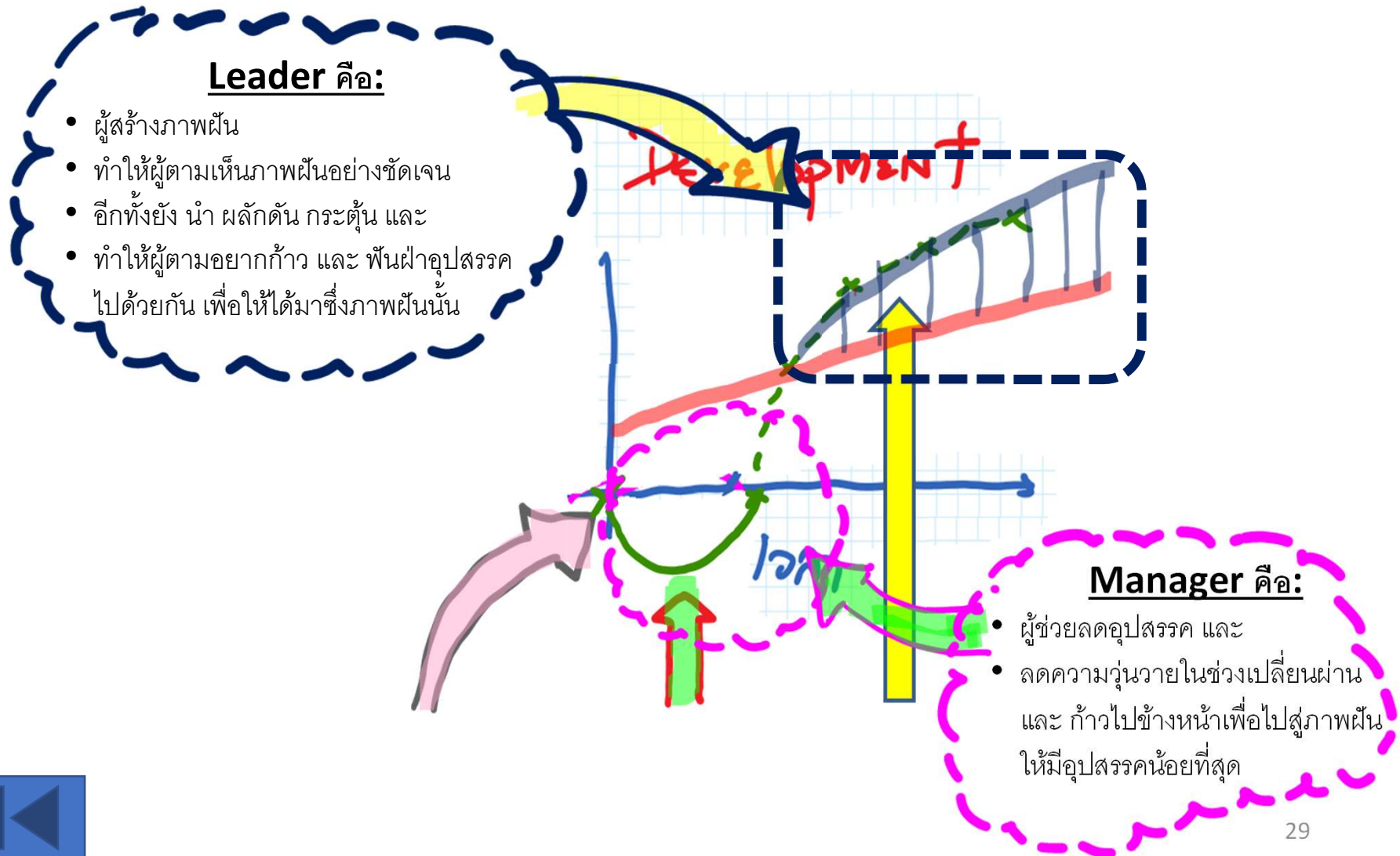
Development (Strategic Initiatives)

(การพัฒนาที่เป็น **Multiple Shot**

และ **Focus** ไปที่ **Root Cause** หรือ **Critical Point**
เพื่อพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ และยั่งยืน)

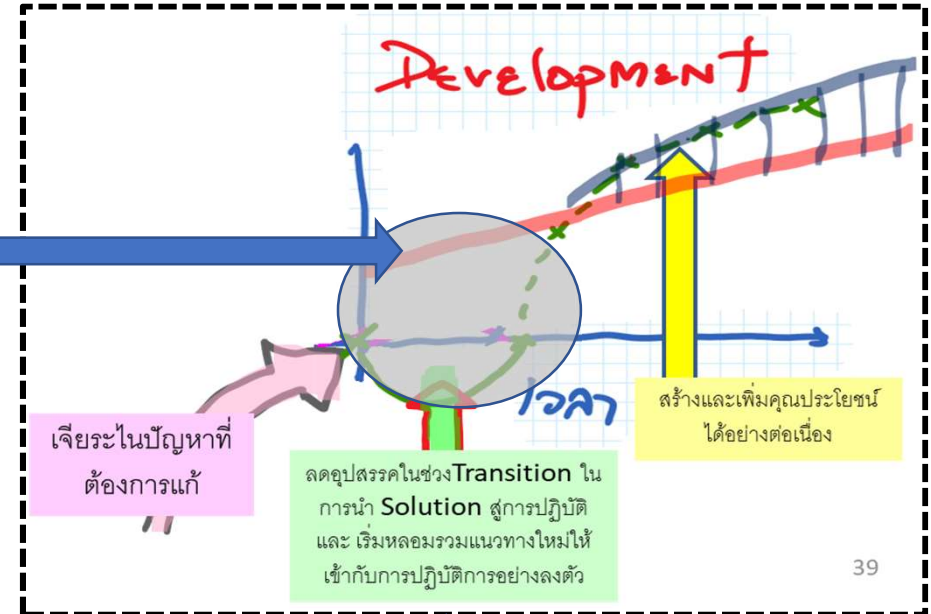


Side-Note: ความสัมพันธ์ระหว่าง Leader, Manager, และ Development Thinking



Development Thinking and และ ประเด็นด้าน Investment Cost

- ถึงแม้ว่าเราจะเข้าใจในหลักของ การคิดแบบ Outside-In และตระหนักถึงการกำหนด Solution ที่นำไปสู่การแก้ไขที่ยั่งยืนที่มี Value-Added ในการตัดสินใจเพื่อเลือก Solution เราจะต้องตระหนักถึง Investment Cost ที่เกี่ยวข้องด้วย –Development Thinking
- เพราะว่า Investment Cost ในการได้มาซึ่ง Solution มีคุณสมบัติคือ SICK:
Salient-ชัดเจนและแทงใจ, **Immediate**-ทันที, **Certain**-แน่นอน, และ **Keep-on Coming** มาเรื่อยๆ และ
- การได้มาซึ่งประโยชน์และบรรลุเป้าหมายนั้น จำเป็นต้อง TOUGH:
Time Consuming-ใช้เวลา, **On-Going**-ต่อเนื่อง, **Uncertain**-ไม่แน่ว่าจะสำเร็จหรือไม่, **ต้องอดทน และกัดไม่ปล่อย-requires Grit & Hustle**
- การ "ตัดสินใจ" เพื่อกำหนดทางเลือกที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจึงต้อง นึกถึง **How much** และ **How Long** ในการเผชิญความท้าทาย และตอบให้ได้ว่า เราจะรองรับความท้าทายนี้ได้หรือไม่ และ ถ้าผลลัพธ์ไม่เป็นอย่างที่คิด เราจะมีทางออกอย่างไร?



- ในการไปสู่เป้าหมาย (ภาพฝัน) ที่ตั้งไว้ เราจะต้องเจ็บปวดจากการลงทุน มาก และ นานแค่ไหน?
- เราพร้อมและสามารถรับความยากลำบากนั้นได้หรือไม่?
- ถ้าผลลัพธ์ไม่เป็นตามที่กำหนด เราจะรองรับความผิดพลาดนั้นอย่างไร?



Strategic Thinking

Mindset และ Logic :

“เพราะว่าสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ยังสร้างประโยชน์ได้ไม่มากพอ
และ ด้วยความที่อยากสร้างประโยชน์ให้ได้มากกว่าที่เป็นมา แต่ทรัพยากรมีจำกัด
จึงต้องกำหนด **Game Plan** เพื่อสร้างประโยชน์ให้เป็นที่ประจักษ์”
LOGIC: ประโยชน์/Value ที่อยากเพิ่ม ชี้นำ **Action** ที่จะปฏิบัติ



Foundation ของ Good Strategy-Strategic Thinking

กลยุทธ์ (**Strategy**) คือ แนวทางที่ช่วยให้เราบรรลุเป้าหมาย (หรือ ได้มาซึ่งผลลัพธ์) ในระดับที่ “สูงกว่าปกติ หรือ ที่คนทั่วไปจะทำได้ หรือ ในระดับที่เราไม่เคยคิดว่าจะทำได้”
และ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ “เป้าหมาย, **Game-Plan**, และ แนวทางปฏิบัติ”

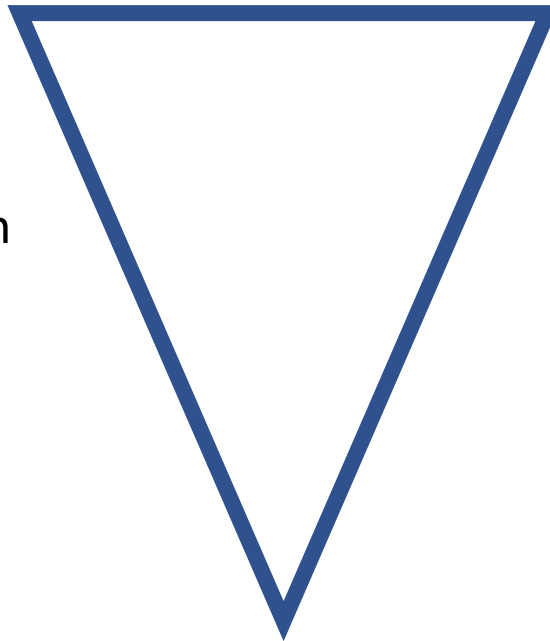
ข้อมูล, การผูกโยงข้อมูล และ

Step การคิด

(Analysis-การวิเคราะห์
เชื่อมโยงและใช้ประโยชน์

จากข้อมูล

Integration/Utilization
ของ Information)



Logic

- เป้าหมายที่อยากบรรลุมาก่อน Action ที่ควร (หรือ อยาก)ทำ
- กลยุทธ์ คือ Action ที่เราต้อง “ทำเพิ่ม” ภายใต้ Logic
อยากบรรลุเป้าหมายที่ทำหายได้มาก
แต่ ไม่อยากทำเพิ่มมาก
(และ “ตัด” เรื่องที่ไม่จำเป็น หรือ ที่ไม่เกี่ยวข้องออก)
- Create Value-Added (สร้างคุณค่าเพิ่ม) and not just Create Value (ไม่ใช่แค่สร้างคุณค่า)

Mindset (แนวคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรม)

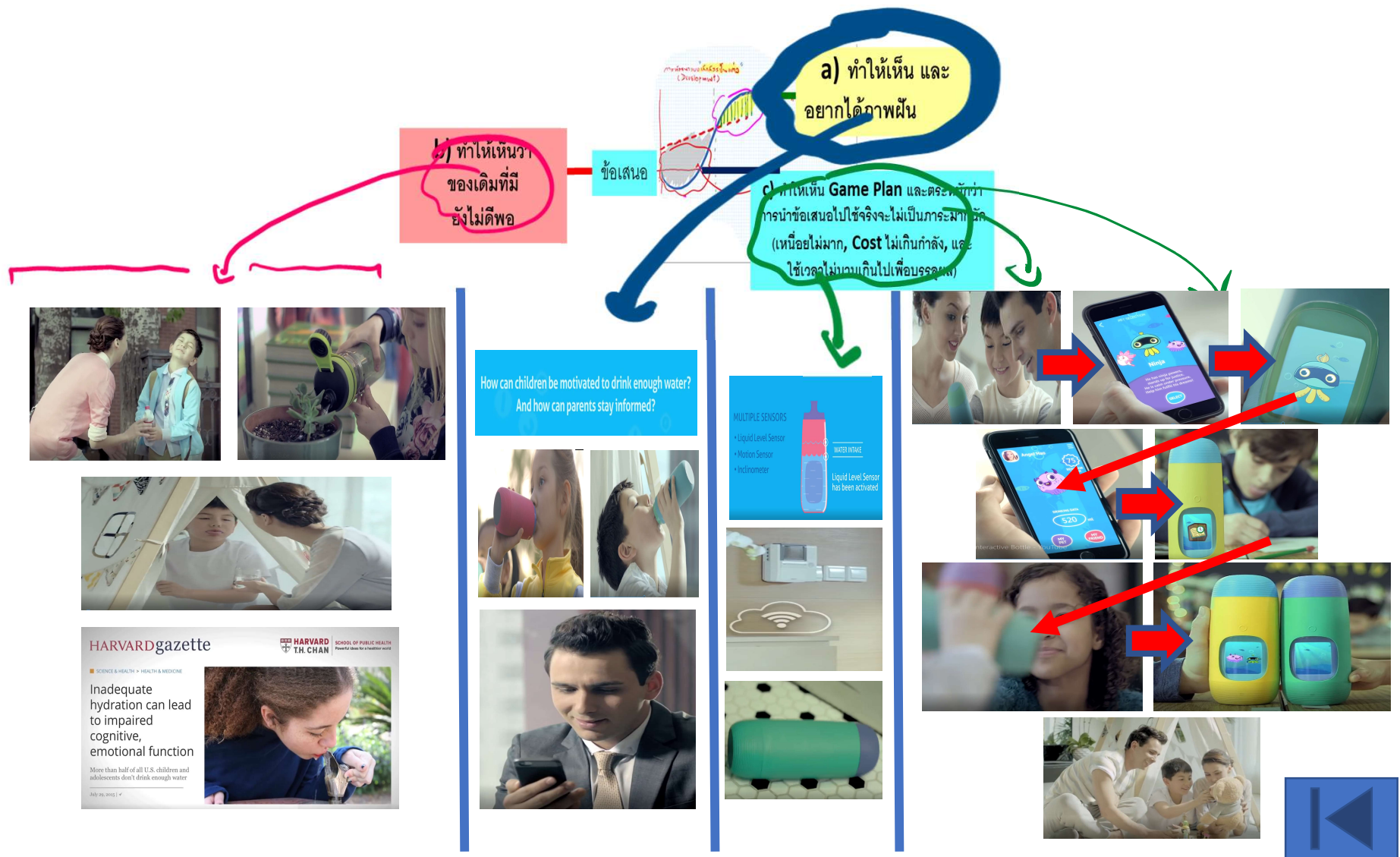
และ การเตรียมคน (สมอง และ แขน-ขา)



ตัวอย่างของ “Game Plan”



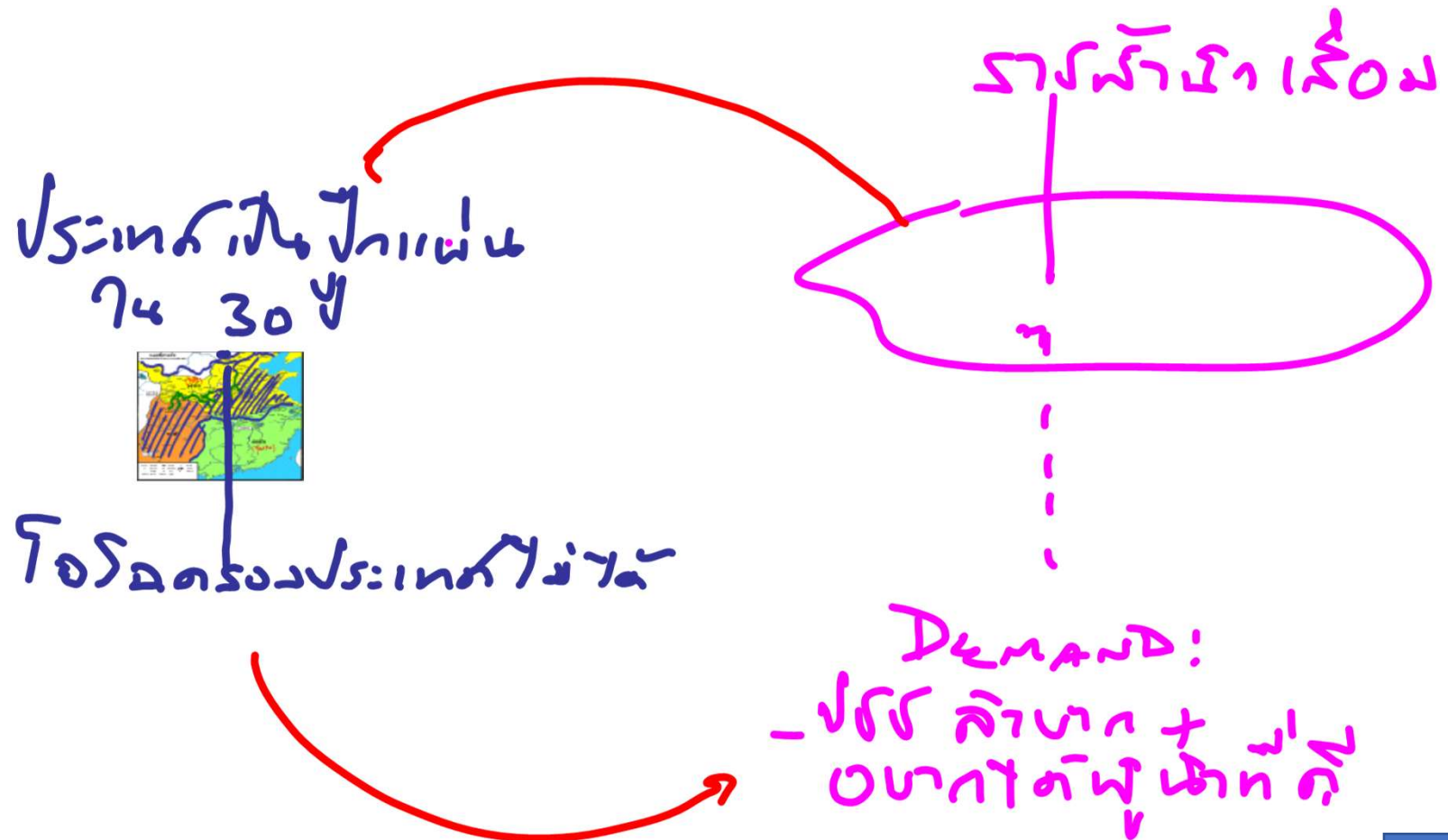
ตัวอย่างของ Game Plan: Gululu Bottle



Case Study: การกำหนด Game Plan
(ตัวอย่างจากภาพยนตร์สามก๊ก --> ยุทธศาสตร์สามก๊ก)

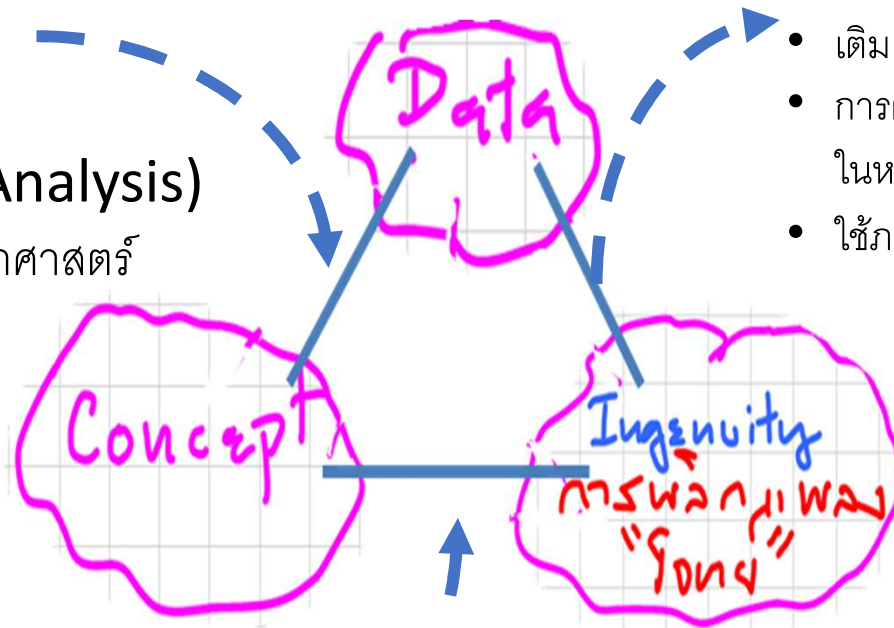


กรณีศึกษาจาก ภ.สามก๊ก: ตอน ยุทธศาสตร์สามก๊ก



Specs ของgunsื่อในตำนานสามก๊ก

- รู้ในหลักของธรรมชาติ และ
ธรรมชาติของมนุษย์
(Situation &
Stakeholders Analysis)
- เชี่ยวชาญในหลักดาราศาสตร์
(Forecasting)



- สันทัดในหมากล้อม
 - ชัยชนะมาจากการกำจัดและจำกัด
 - เต็มเพื่อตัดและตัดเพื่อเติม
 - การตัดปัญหาต้องพิจารณาปัจจัยในหลายมิติ
 - ใช้ภาพใหญ่ **Guide** ภาพเล็ก

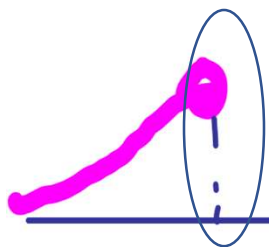
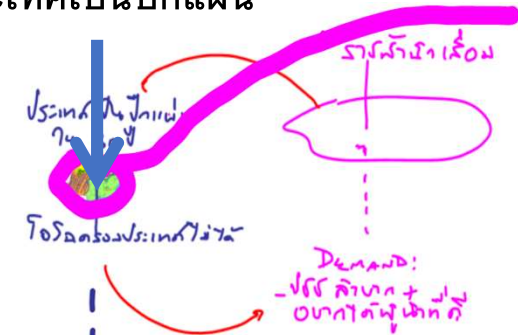
- รอบรู้ในตำราพิชัยสงคราม
(Technic และ แนวทางแก้โจทย์)



กรณีศึกษาจาก ภ.สามก๊ก: ตอน ยุทธศาสตร์สามก๊ก

Vision/ Ultimate Goal/ ใจยุทธหลัก:

ประเทศเป็นปึกแผ่น

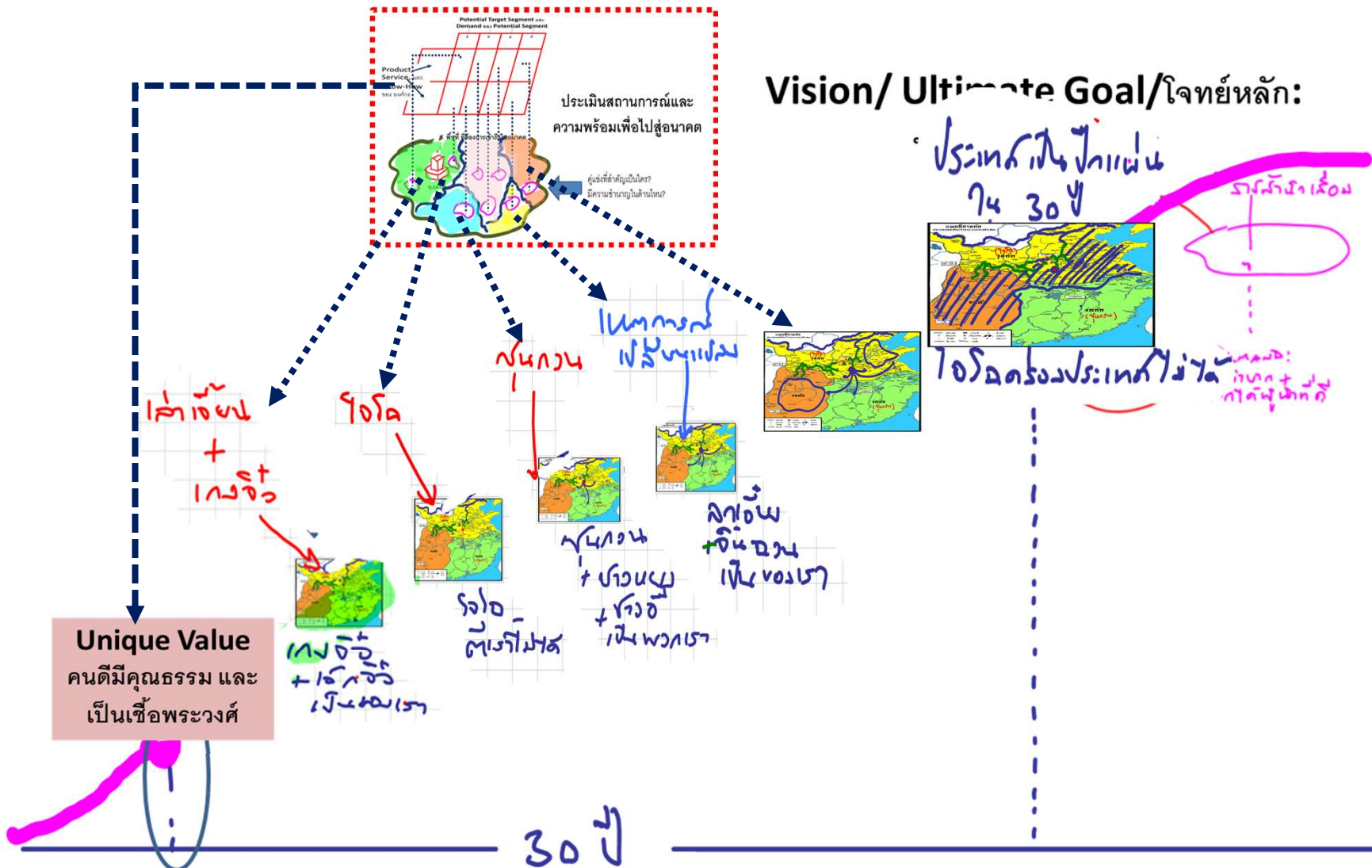


30 ปี

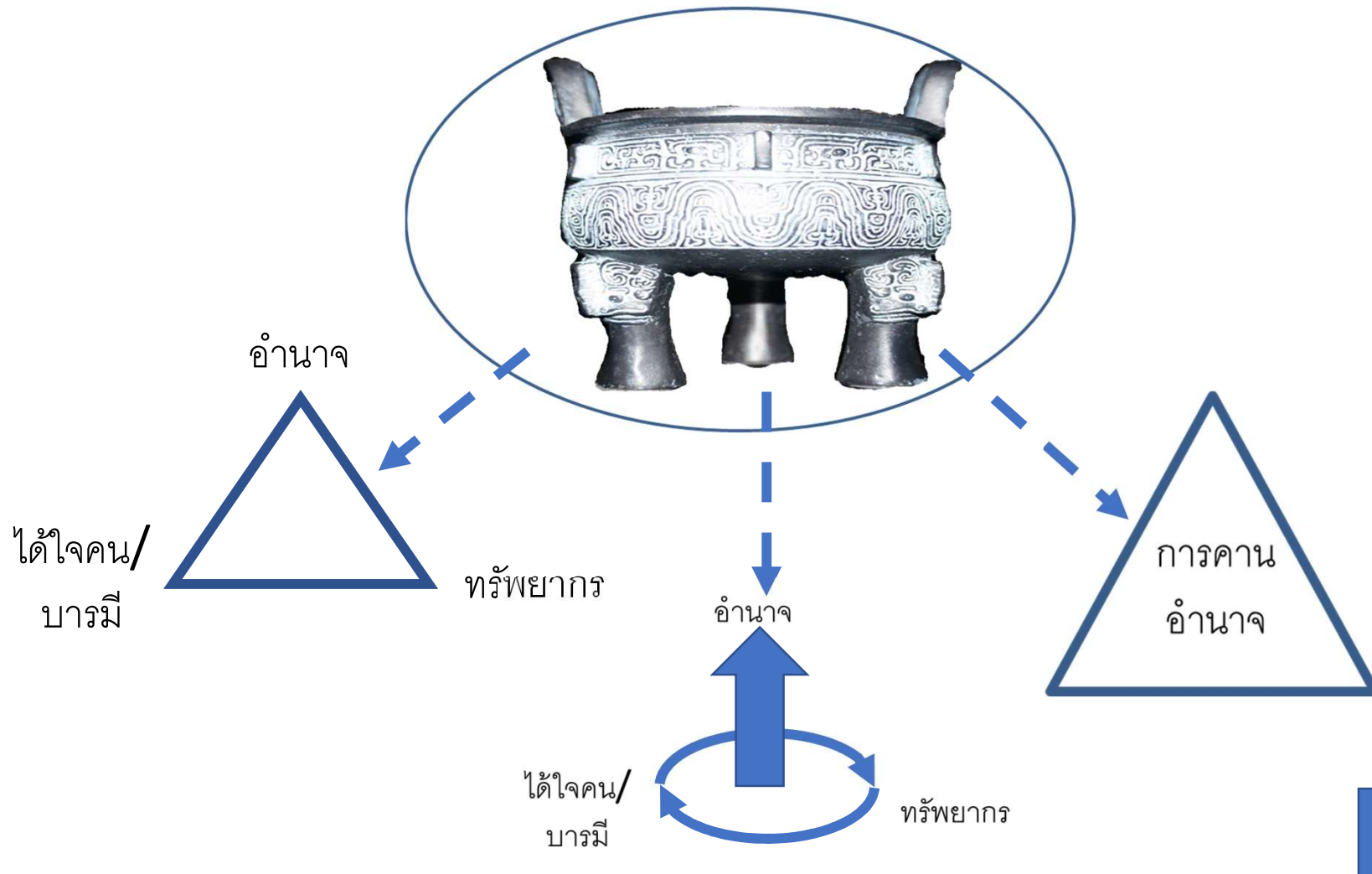
Mission/Obj.: เพื่อให้ธรรมชาติครองแผ่นดิน



ยุทธศาสตร์สามก๊ก และ การวิเคราะห์สมรรถมิ



การใช้ทฤษฎีกระถางรูป และ The Geometry of Strategy เพื่อกำหนด Position และ Design System ของ โจทย์



ยุทธศาสตร์สามก๊ก, Loop Thinking, และ การ Design System ของ Problems (System ของ Goals)

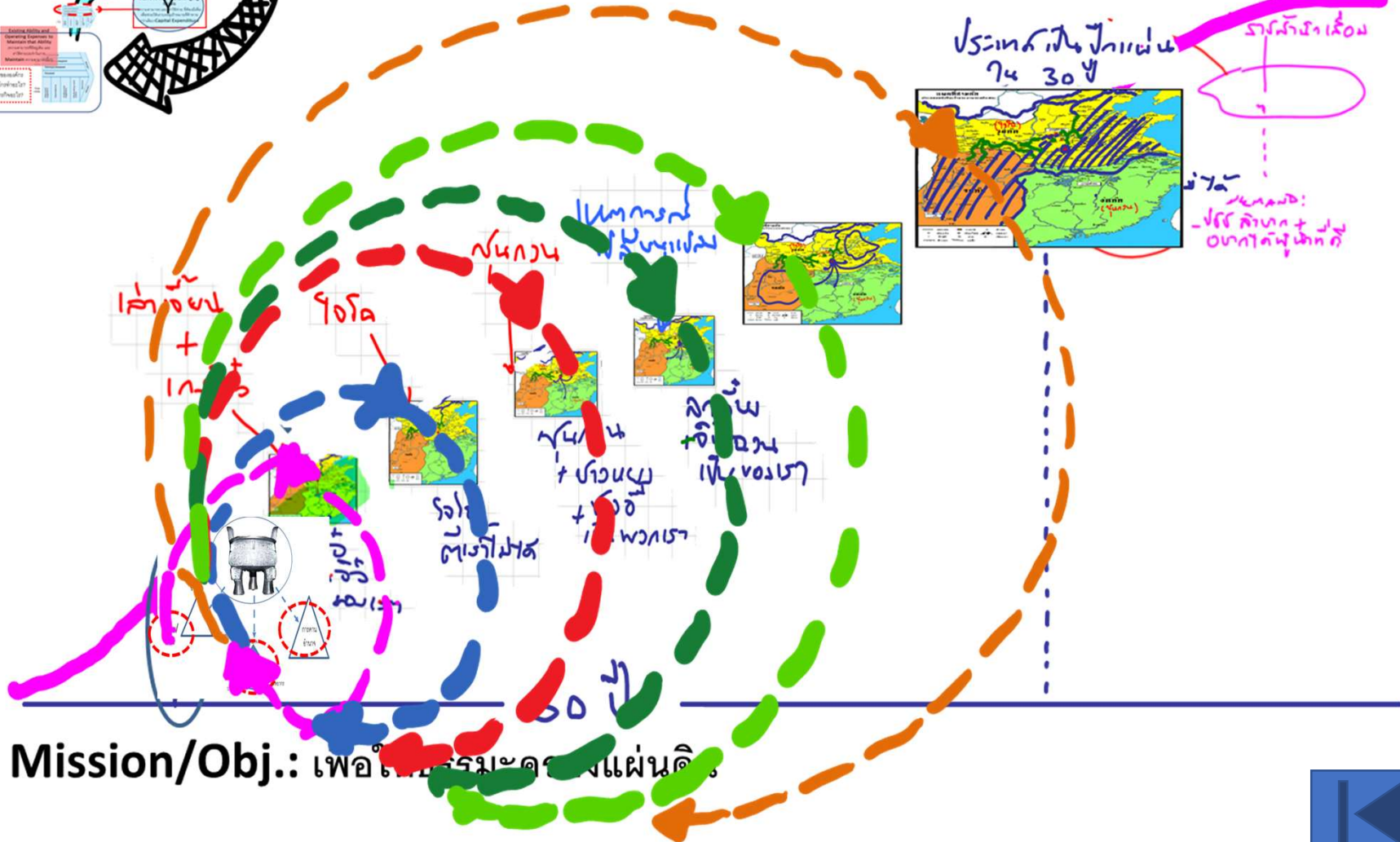
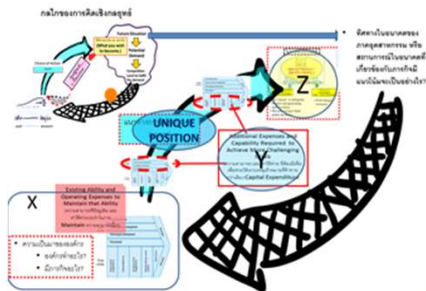
Vision/ Ultimate Goal/ ใจทย์หลัก:

ประเทศเป็นปึกแผ่น

ประเทศเป็นปึกแผ่น
74 30 ปี



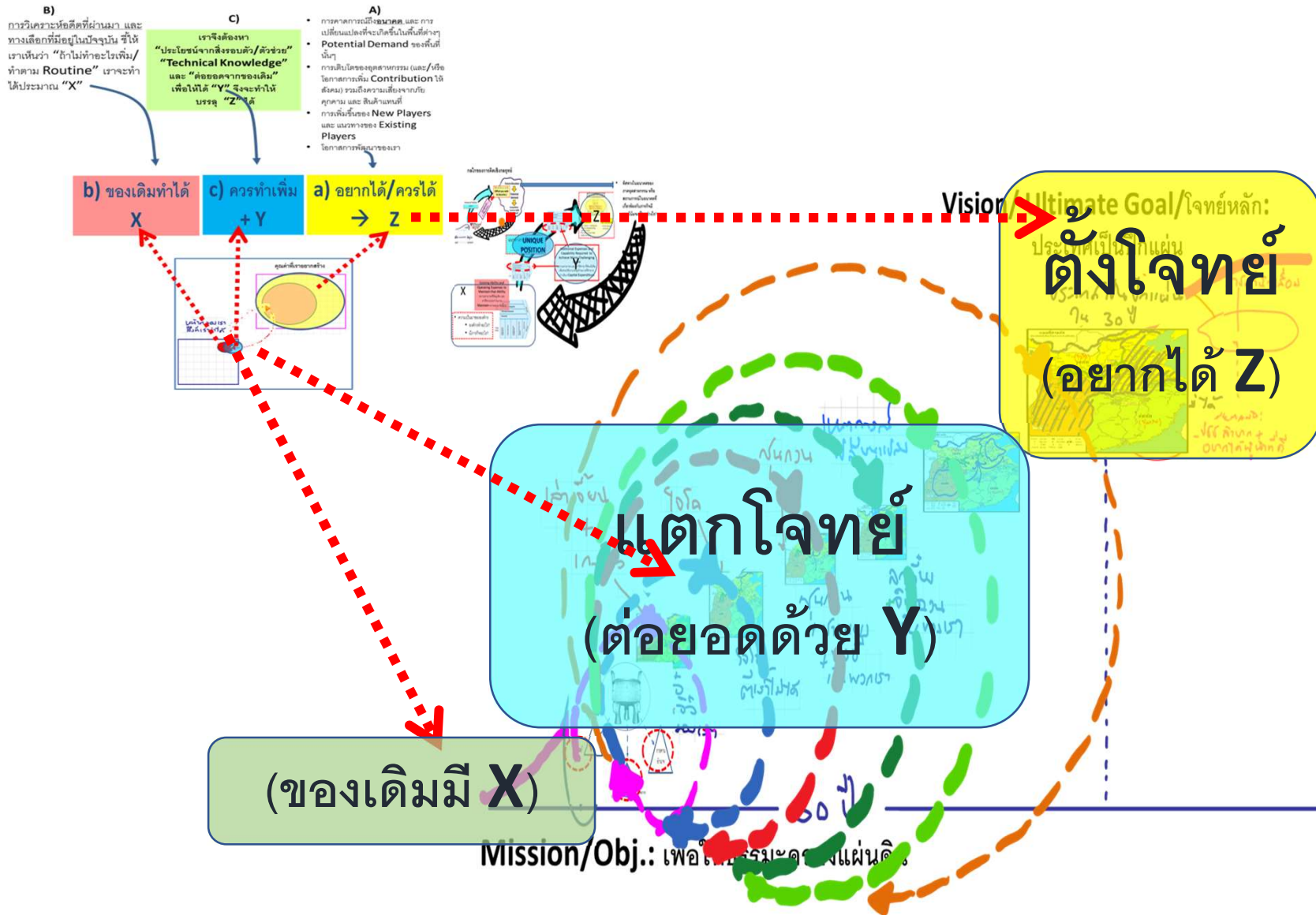
ภาคเหนือ
ภาคกลาง
ภาคใต้
ภาคตะวันออก
ภาคตะวันตก
ภาคใต้



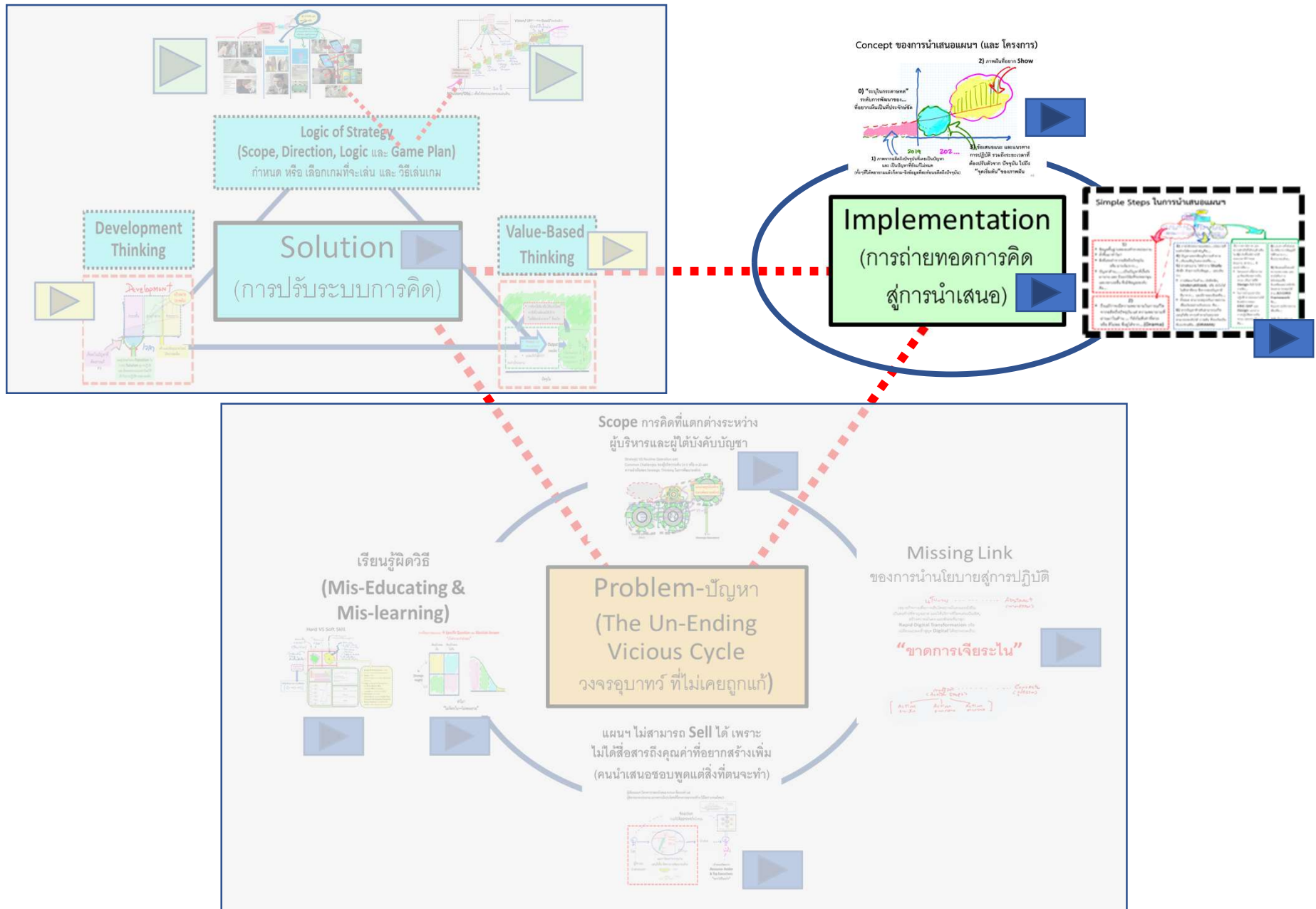
Mission/Obj.: เพื่อประเทศไทยเป็นปึกแผ่น



ยุทธศาสตร์สามก๊ก, System ของ Goals, Design Thinking และ Logic ของกลยุทธ์

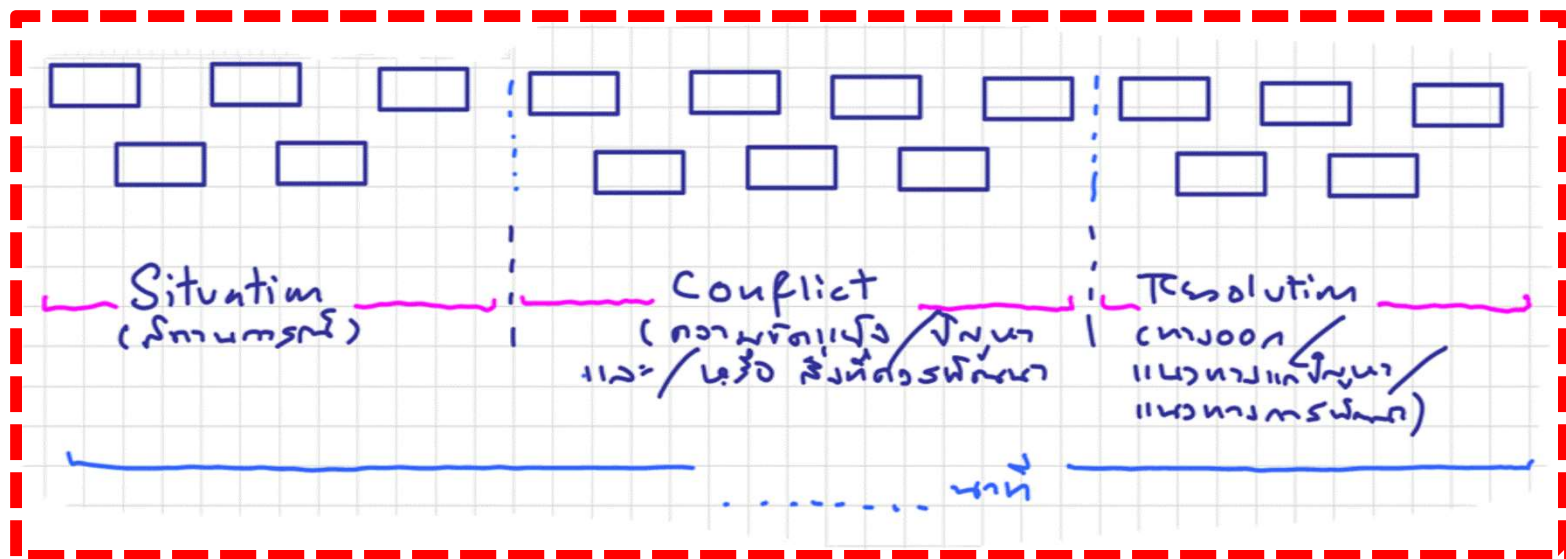


Key Pictures ของการสัมมนา (3)



หลักการนำเสนอแผนฯ

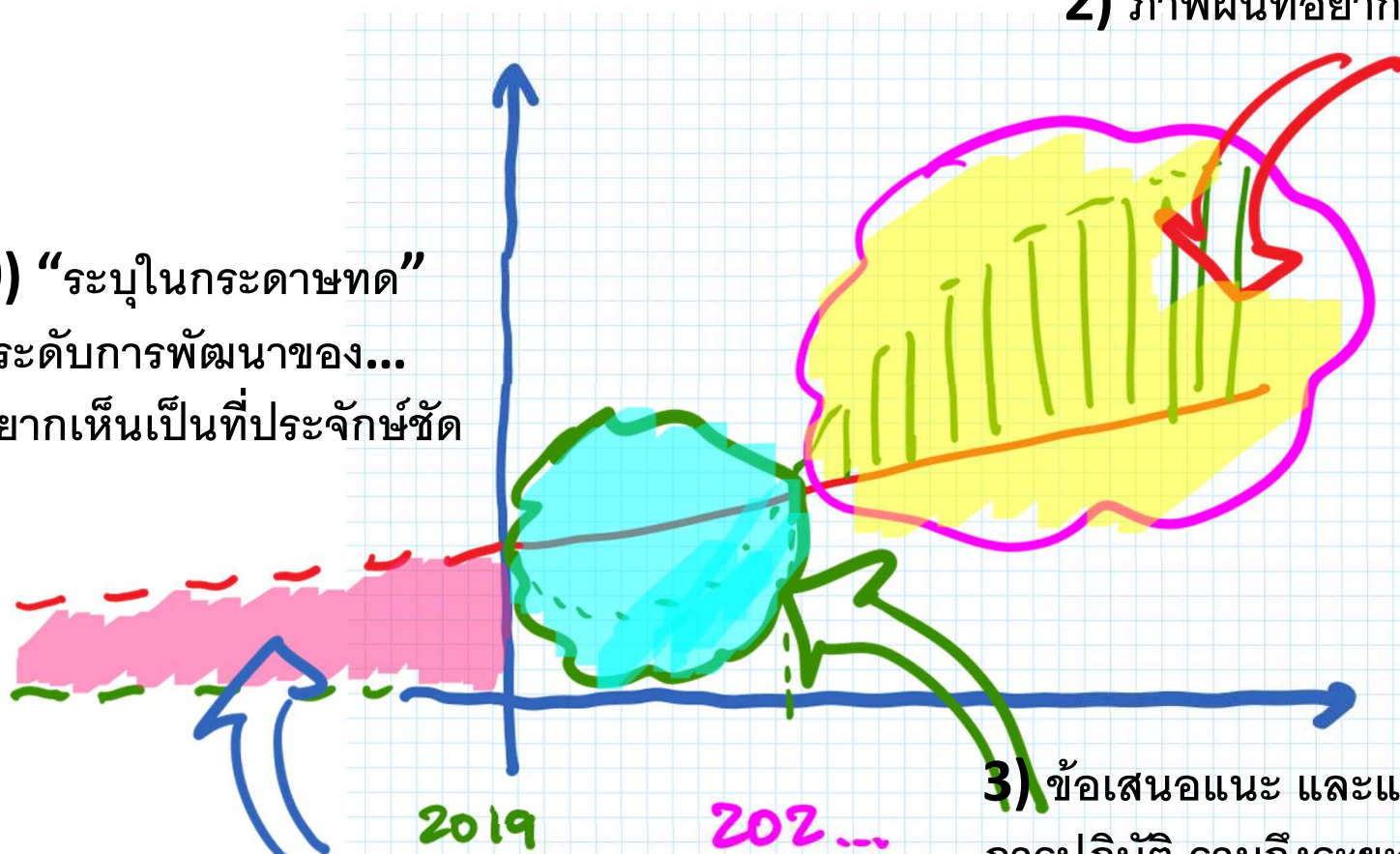
แนวทางการพัฒนาองค์กร ควรถูกนำเสนออย่างไร?
(Key Words: The Plan “MUST SELL”)



Concept ของการนำเสนอแผนฯ (และ โครงการ)

2) ภาพฝันที่อยาก Show

0) “ระบุในกระดาด”
ระดับการพัฒนาของ...
ที่อยากเห็นเป็นที่ประจักษ์ชัด



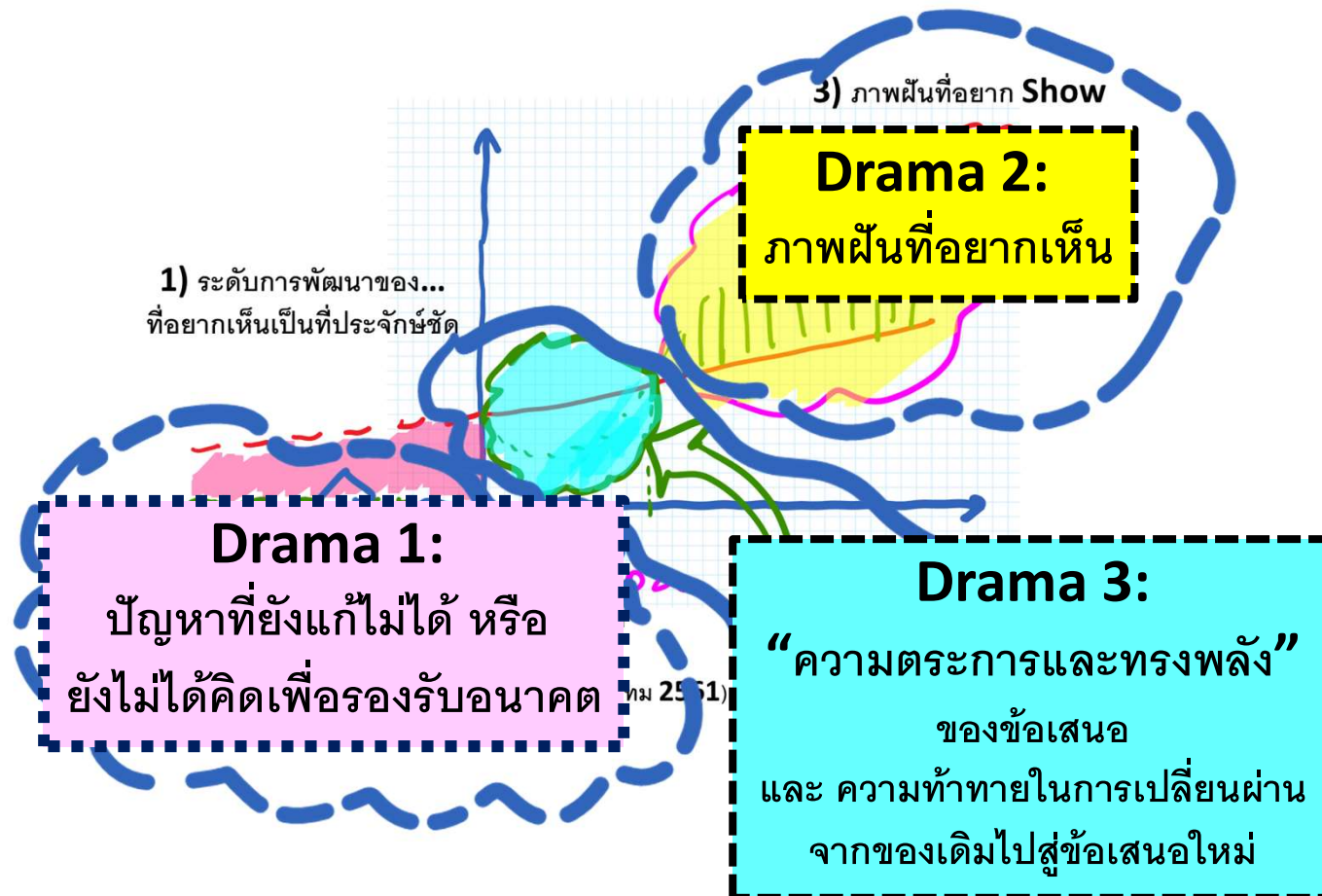
1) ภาพจากอดีตถึงปัจจุบันที่เคยเป็นปัญหา
และ เป็นปัญหาที่ยังแก้ไม่หมด

(ทั้ง ๆ ที่ได้พยายามแล้วก็ตาม-อิงข้อมูลที่สะท้อนอดีตถึงปัจจุบัน)

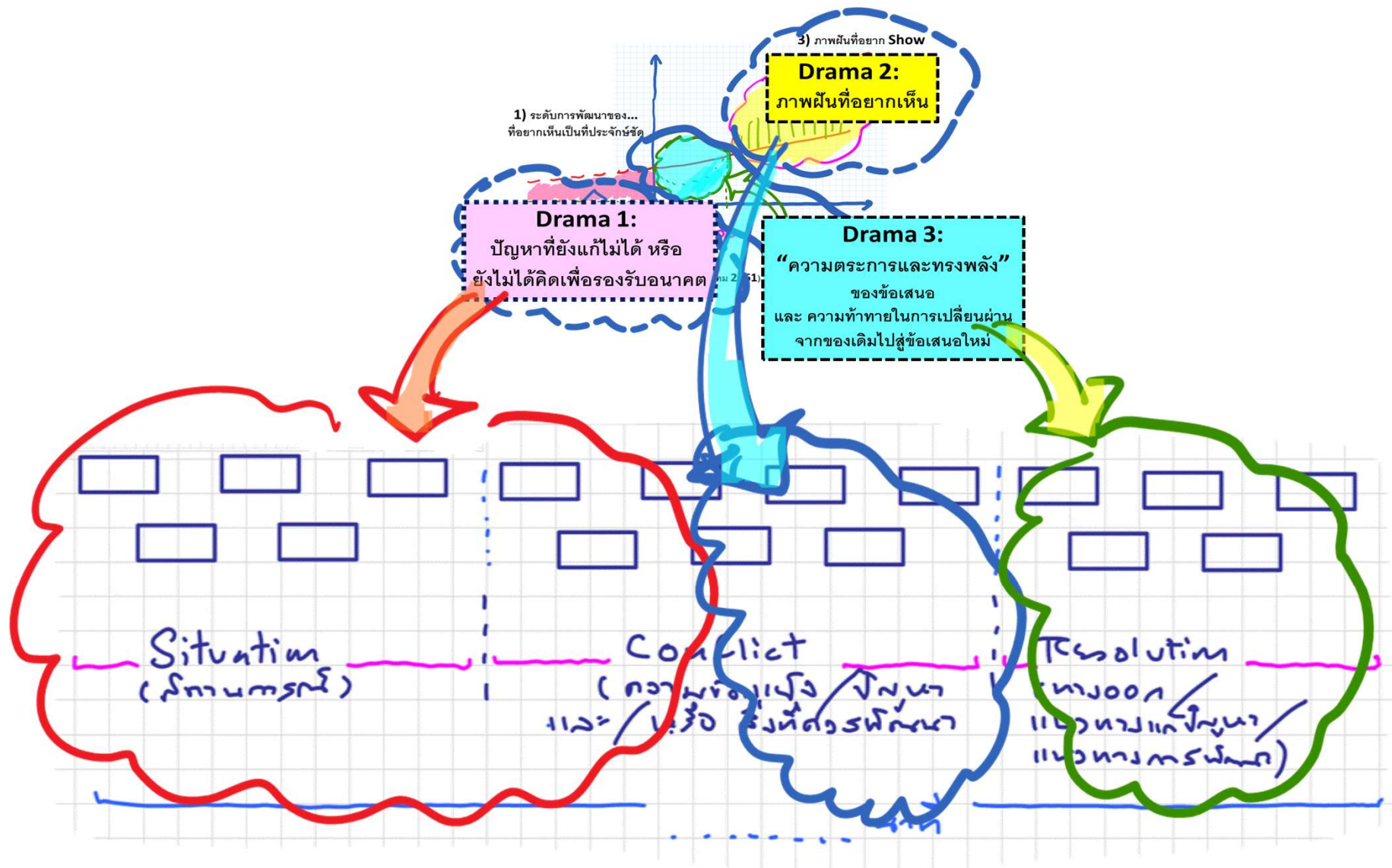
3) ข้อเสนอแนะ และแนวทางการปฏิบัติ รวมถึงระยะเวลาที่ต้องปรับตัวจาก ปัจจุบัน ไปถึง
“จุดเริ่มต้น” ของภาพฝัน



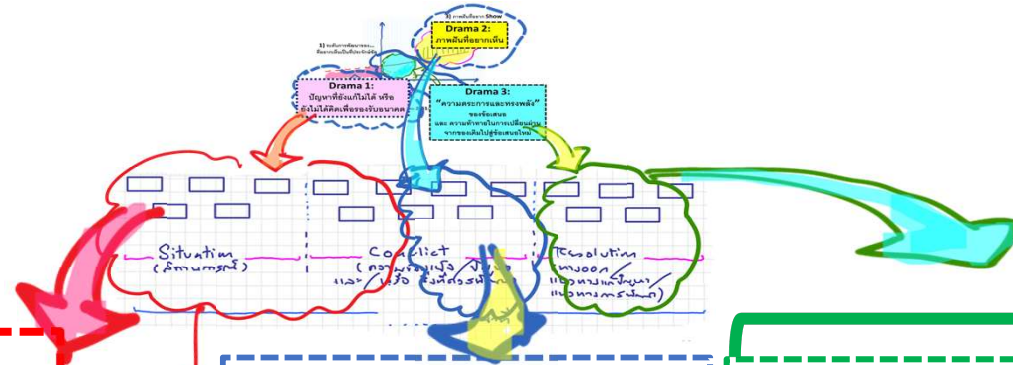
Concept ของการนำเสนอแผนฯ และโครงการ (3 ชนิดของ Drama)



Simple Steps ในการนำเสนอแผนฯ



Simple Steps ในการนำเสนอแผนฯ



1)

- ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร-หน่วยงาน
- ตั้งขึ้นมาทำไม?
- สิ่งที่เคยทำจากอดีตถึงปัจจุบัน หรือ อาจเริ่มจาก...
- ปัญหาด้าน.....เป็นปัญหาที่เรื้อรังมานาน และมีแนวโน้มที่จะพอกพูนและงอกเงยขึ้น ซึ่งมีข้อมูลรองรับคือ...

2)

- ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามในการแก้ไขจากอดีตถึงปัจจุบัน แต่ ความพยายามที่ผ่านมาในด้าน ... ก็ยังไม่ดีเท่าที่ควร หรือ ดีไม่พอ ซึ่งดูได้จาก...(Drama)

3) ภายใต้เจตนารมณ์ของ...นโยบายที่องค์กรให้ความสำคัญคือ...

4) ปัญหาแทรกซ้อน/ความท้าทายที่...ต้องเผชิญในอนาคตคือ...,

5) ทางส่วนงาน ได้ทำการ Study เชิงลึก ด้วยการเก็บข้อมูล... และเห็นว่า:

- การพัฒนาในด้าน...ยังติดขัด, Underutilized, หรือ ยังไปได้ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งรากของปัญหามีที่มาจาก... และมีรายละเอียดคือ...
- ทั้งหมด สามารถสรุปเป็นภาพความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ คือ...

6) หากปัญหาข้างต้นสามารถแก้ไขและ/หรือ ความท้าทายในอนาคตสามารถรองรับได้ ภาพฝัน ที่จะเกิดเป็นที่ประจักษ์คือ...(DRAMA)

7) การทำให้ภาพ และความสำเร็จที่ได้ระบุข้างต้นใน 6) เกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดหน่วยงาน... มีแนวทางคือ:...

- โดยแนวทางนี้สามารถถูกร้อยเรียงอย่างเป็นระบบ เป็นภาพที่มี Design ที่เข้าใจได้ง่ายคือ...
- ในการนำแนวทางไปปฏิบัติ ทางหน่วยงานได้อิงหลักการของ ERIC-SAP และ Design แนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และระบุเจ้าภาพคือ...

8) แนวทางที่ได้เสนอนั้น มีที่มาจากข้อมูลที่ได้ศึกษาจาก... ซึ่งประกอบด้วย..

9) ข้อเสนอทั้งหมดมีความเหมาะสม และควรได้รับการสนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนอย่างจริงจัง โดยสามารถสรุปได้ตาม ACCORD Framework คือ... มีแนวทางบริหารความเสี่ยงคือ...

10) ทั้งหมดมีภาพสรุปโดยรวมคือ...



Guideline for Specifying the Implementation Effort* (ERIC-SAP Framework)

*Source: Adapted from Bardach, E. and E. M. Patashnik, (2016), *A Practical Guide for Policy Analysis: The eightfold path to more effective problem solving (5th ed.)*. “Appendix B: Things Government Do”. Sage Publication: Los Angeles. Pp. 155-164.

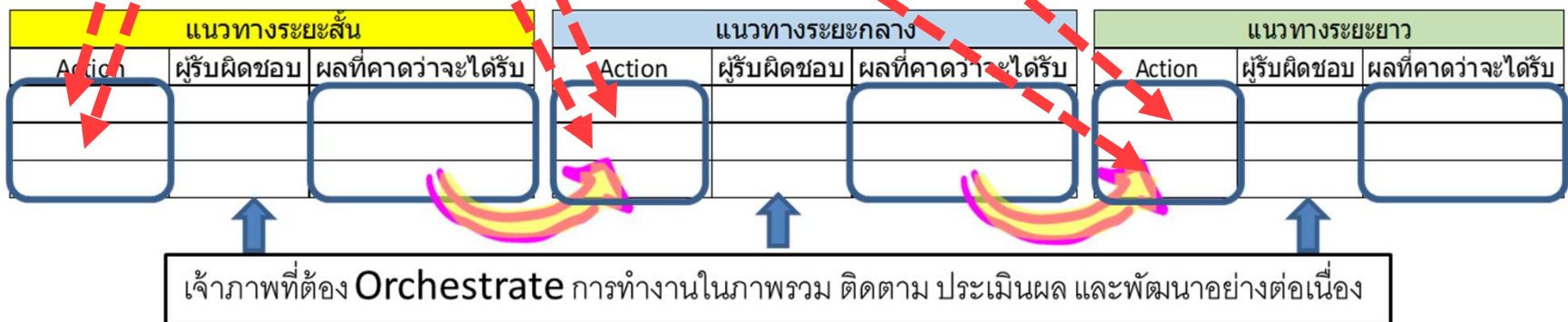
ERIC-SAP Framework

- **Educate** (ใคร...) ด้วยเรื่อง หรือ วิธีการ...เพื่อให้มีความรู้ในด้าน...(จะได้นำไปพัฒนาตัวเองในภายหลัง) ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- **Regulate** (สร้างข้อกำหนด) /**Re-Engineer Process** (ปรับกระบวนการ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน)/ **Renovate**-ปรับปรุงสถานที่ (ด้าน...) เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- สร้าง **Innovation** (ด้าน...) หรือ สร้าง **Infra.** (ด้าน...) เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- **Cultivate**-ปลูกฝัง และ/หรือ **Coordinate** (เพิ่มการประสานงาน) ด้าน...ระหว่าง...เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- **Service** เพิ่มการบริการเชิงรุก-ที่เป็น **Non-Educational** (ด้าน...) เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- เพิ่ม **Assistance** (ให้ความช่วยเหลือ ขณะ- หรือ หลัง- การมาใช้บริการ บรรเทาทุกข์จากภัยธรรมชาติ และ/หรือ ให้บริการ “เชิงตั้งรับ”) (ด้าน...) ด้วยวิธีการ...เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- **Promote, Protect, หรือ Prevent** (ด้าน...) ด้วยวิธีการ...เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี

การ Design แนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

- Educate (ใคร...) ด้วยเรื่อง หรือ วิธีการ...เพื่อให้มีความรู้ในด้าน...(จะได้นำไปพัฒนาตัวเองในภายหลัง) ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- Regulate (สร้างข้อกำหนด)/Re-Engineer Process (ปรับกระบวนการเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน)/ Renovate-ปรับปรุงสถานที่ (ด้าน...) เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- สร้าง Innovation (ด้าน...) หรือ สร้าง Infra. (ด้าน...) เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- Cultivate-ปลูกฝัง และ/หรือ Coordinate (เพิ่มการประสานงาน) ด้าน...ระหว่าง...เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- Service เพิ่มการบริการเชิงรุกที่เป็น Non-Educational (ด้าน...) เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- เพิ่ม Assistance (ให้ความช่วยเหลือ ขณะ-หรือ หลัง- การมาใช้บริการ บรรเทาทุกข์จากภัยธรรมชาติ และ/หรือ ให้บริการ “เชิงตั้งรับ”) (ด้าน...) ด้วยวิธีการ...เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- Promote, Protect, หรือ Prevent (ด้าน...) ด้วยวิธีการ...เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี

Action Plan



ACCORD Framework*

เพื่อต่อย้ำความเหมาะสมของข้อเสนอ-ใช้ตอนปิดท้าย

ข้อเสนอของกลุ่มมีความเหมาะสมเพราะว่า...

*Source: Manchanda, P. (1999), *ACCORD FRAMEWORK*, Guideline for Validating the Appropriateness of Strategic Plan. University of Chicago Graduate School of Business.

ACCORD Framework

ข้อเสนอของกลุ่มมีความเหมาะสมเพราะว่า...

- **Advantage** = ช่วยให้ **stakeholders** สามารถทำ...ได้ง่ายและรวดเร็วกว่าเดิม หรือ ขยายผลได้ไวกว่าเดิม
- **Compatible** = ง่ายต่อการนำไปใช้เนื่องจาก**สอดคล้อง**กับของเดิมที่มี หรือ สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เป็นอยู่ของผู้ใช้งาน และ/หรือ ของประชาชน โดยสามารถ **Demonstrate** โดย
- **Complexity** = ง่ายต่อการนำไปใช้เพราะกระบวนการไม่สลับซับซ้อน โดยสามารถ **Demonstrate** โดย
- **Observability** = คุณประโยชน์ มีความเป็นรูปธรรม ซึ่งมีภาพคือ...และสามารถประมาณการได้จาก...
- **Risk-Manageability** = มีความเสี่ยงอยู่บ้าง แต่สามารถบริหารจัดการได้ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ประกอบด้วย...และ บริหารได้โดย...
- **Divisibility** = สามารถ “สร้างผลพลอยได้” ในด้านอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย...

การบริหารความเสี่ยง เพื่อ Defend ข้อเสนอ-ใช้ตอนปิดท้าย

ถึงแม้ว่าข้อเสนออาจไม่ **Perfect** และ มีความเสี่ยงอยู่บ้าง
“แต่ สามารถบริหารได้”

การระบุถึงความเสี่ยง และ แนวทางบริหารความเสี่ยง (ควรระบุในช่วงปิดท้ายของการนำเสนอ)

ข้อเสนอแนะจากชั้นเรียน ทบทวน

Strategic Risk คือ

Operational Risk คือ

Compliance Risk คือ

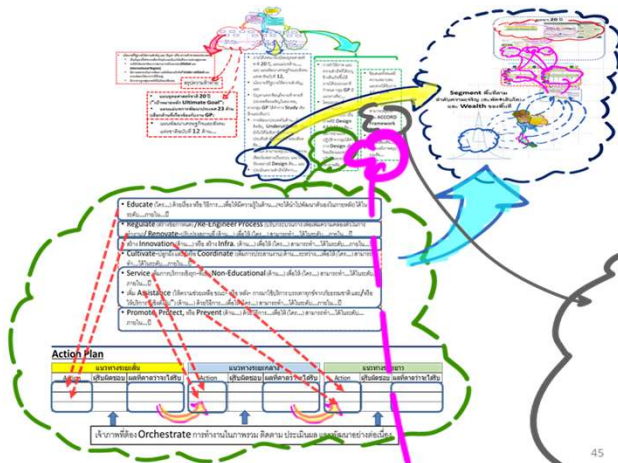
และด้านอื่น ๆ คือ

ซึ่งความเสี่ยง ที่ไม่ระบุไว้ใน กรอบบริหาร จัดการ ได้

โดย

คิดในมุมมองของผู้ที่จะแย้งเรา
(จินตนาการภาพที่เขาจะบอกเราว่า
“ทำไมได้หรอก
เพราะว่าติดในเรื่อง...”

หลัก ERIC-SAP, ACCORD Framework, แนวทางบริหาร ความเสี่ยง, และ การนำเสนอแผนฯ



ACCORD Framework

ข้อเสนอของกลุ่มมีความเหมาะสมเพราะว่า...

- Advantage = ช่วยให้ stakeholders สามารถทำ...ได้ง่ายและรวดเร็วกว่าเดิม หรือ ขยายผลได้ไกลกว่าเดิม
- Compatible = ง่ายต่อการนำไปใช้เนื่องจากสอดคล้องกับของเดิมที่มี หรือ สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เป็นอยู่ของผู้ใช้งาน และ/หรือ ของประชาชน โดยสามารถ Demonstrate โดย
- 45 • Complexity = ง่ายต่อการนำไปใช้เพราะกระบวนการไม่สลับซับซ้อน โดยสามารถ Demonstrate โดย
- Observability = คุณประโยชน์ มีความเป็นรูปธรรม ซึ่งมีภาพคือ...และสามารถชมได้จากชุมชนในงานคือ...
- Risk-Manageability = มีความเสี่ยงอยู่บ้าง แต่สามารถบริหารจัดการได้ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ประกอบด้วย...และ บริหารได้โดย...สามารถ "สร้างผลพลอยได้" ในด้านอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย...
- Divisibility =

ข้อเสนอแนะข้างต้นสอดคล้องกับแผน ทบทวน

Strategic Risk คือ

Operational Risk คือ

Compliance Risk คือ

และ ด้านอื่นๆ คือ

ซึ่ง ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นนั้น สามารถบริหารจัดการได้
โดย ...

ACCORD Framework

ข้อเสนอ (โครงการ) มีความเหมาะสมเพราะว่า...

- **Advantage** = ช่วยให้ **stakeholders** สามารถบรรลุ...ได้ง่ายและรวดเร็วกว่าเดิม หรือ ขยายผลความสำเร็จได้กว้างขวาง และยั่งยืนกว่าเดิม
- **Compatible** = ง่ายต่อการนำไปใช้เนื่องจากสอดคล้องกับของเดิมที่มี หรือ สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ทำอยู่ (ของผู้ใช้งาน และ/หรือ ของประชาชน) โดยสามารถแสดงให้เห็นจาก...
- **Complexity** = ง่ายต่อการนำไปใช้เพราะกระบวนการในการทำเพิ่มนั้น ไม่สลับซับซ้อน โดยสามารถแสดงให้เห็นจาก...
- **Observability** = คุณประโยชน์ มีความเป็นรูปธรรม ซึ่งมีภาพคือ...และสามารถเห็นเชิงประจักษ์ได้จาก...
- **Risk-Manageability** = มีความเสี่ยงอยู่บ้าง แต่สามารถบริหารจัดการได้ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ประกอบด้วย...และ บริหารได้โดย...
- **Divisibility** = สามารถ “สร้างผลพลอยได้” ในด้านอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย...

ภาคปฏิบัติ:
เชื่อมโยงหลักการคิดเชิงกลยุทธ์
Development Thinking และ รายงานกลุ่ม

เชื่อมโยงหลักการคิดเชิงกลยุทธ์ Development Thinking และ รายงาน

- **Topic** เพื่อทำรายงานและนำเสนอ
เช่น การพัฒนา (หรือ เพิ่ม/ยกระดับ/ปรับปรุง.....) ในยุค...(เพื่อรองรับ...)
- เนื้อหาในบทที่ **1**: (บทนำ และ ผลงานจากอดีตที่ผ่านมา)
 - อธิบายถึงสิ่งที่รัฐบาลได้ทำจากอดีตถึงปัจจุบันในด้าน การพัฒนา... (อิงหัวข้อที่เลือก)
(ตัวอย่างเช่น...
 - การพัฒนาด้าน...มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวมเนื่องจาก...
 - ในอดีตที่ผ่านมาเริ่มจากปี...รัฐบาลได้กำหนด พ.ร.บ.... โดยมอบหมายให้องค์กร...ทำการขับเคลื่อน (หรือ ทำการขับเคลื่อนร่วมกับ...)
 - โดยผลงานที่เป็นที่ประจักษ์คือ.... และมีระดับการพัฒนาซึ่งเป็นไปตามภาพคือ...
 - แต่ ถึงแม้ว่ามีความพยายามในการพัฒนา...มาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็มีข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ.....
 - คำถามที่น่าสนใจคือ
 - การพัฒนาในด้าน.....เป็นไปอย่างรวดเร็วเพียงพอหรือไม่?---**Speedy Enough?**
 - ขยายผลได้กว้างขวาง และครอบคลุมประชาชนได้ทั่วถึงหรือไม่?---**Spreading the Contribution Comprehensively Enough?**
 - ได้สร้างคุณประโยชน์ที่โดดเด่นแค่ไหน?---**Is the Contribution Salient?**
 - คุณประโยชน์จะอยู่ได้อย่างยั่งยืนหรือไม่---**Will the contribution Sustain?**
 - จากการที่ทางกลุ่มได้เก็บข้อมูลทุกมิติ ทำให้เห็นว่า สิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาประกอบด้วย...โดยมี **Evidence** รองรับคือ...
 - สรุป

เชื่อมโยงหลักการคิดเชิงกลยุทธ์ Development Thinking และ รายงาน

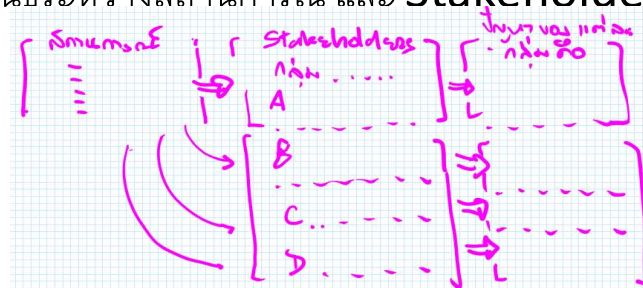
• บทที่ 2: ความท้าทายจากปัจจุบันสู่อนาคต

- จากข้อสรุปในบทที่ 1 ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาในด้าน...ยังขาดซึ่ง...และสามารถทำ....ให้ (Speed, Spread, Salient, และ/หรือ Sustain) มากขึ้นได้ แต่...
- ในการพัฒนาสู่อนาคตนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในอนาคตที่ต้องเผชิญด้วย โดยความท้าทายในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้าน...ประกอบด้วย:

-Post Covid 19

-- Low globalization , - Social Distance

- ซึ่งความท้าทายที่ได้กล่าวข้างต้น จะส่งผลกระทบต่อ stakeholders ที่เกี่ยวข้องคือ...
- โดยความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ และ Stakeholders สามารถเชื่อมโยงให้เห็นได้ตามตารางดังต่อไปนี้ →



- แต่ในการเผชิญกับความท้าทายในอนาคต ลดปัญหาและสร้างประโยชน์ให้กับ Stakeholders ที่ได้กล่าวในตาราง ทางกลุ่มเห็นว่ายังมี Tools และ Technique ที่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ได้คือ...

เชื่อมโยงหลักการคิดเชิงกลยุทธ์ Development Thinking และ รายงาน

- บทที่ 3: เป้าหมาย (หรือ ผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ-Desirable Result) และ

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

- จากเนื้อหาในบทที่ 1 และ 2 ทางกลุ่มเห็นว่าการพัฒนาด้าน..... และเพิ่มศักยภาพในการรองรับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นกับ... โดยใช้ Tool และ Technique ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น
 - จำเป็นต้องมีเป้าหมายที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุที่ชัดเจน และ
 - สะท้อนถึงการพัฒนาที่เป็นไปตามกรอบของแผนพัฒนาประเทศ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และ แผนแม่บท ในด้าน...ควบคู่กันไปด้วย โดย ประเด็นในแผนพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย:
 - (จาก แผนฯ 20 ปี)
 - (จาก แผนฯ 12)
 - (จาก แผนแม่บทด้าน... และ ด้าน...) และ
- เป้าหมายที่ต้องบรรลุให้ได้ คือ:
 - ปัญหาเร่งด่วนด้าน...ของ...หมดไป(ไม่ออกเงยขึ้น) ใน...ปี (เดือน)
 - ปัญหาในอนาคตด้าน...ของ...ถูกป้องกันไว้ได้ (และ เราจะมีสิ่งที่จะป้องกันปัญหานั้นภายใน...ปี (เดือน)
 - ผลงานด้าน..... หรือการพัฒนา.....ของ.....มีปริมาณและคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด ซึ่งดูได้จาก (speed, spread, และ salience-ความชัดเจน ของ Contribution)
 - การทำ จะรวดเร็วขึ้น.....% (หรือ เท่า) ใน...ปี
 - องค์กรจะสามารถลด..... ได้มากขึ้น ...% (...เท่า)
 - คุณประโยชน์ด้าน...จะกระจายไปสู่พื้นที่ต่างๆ ได้ กว้างขวางขึ้น ใน...ปี
 - Targeted Customers กลุ่ม.....จะสามารถทำ.....ได้มากขึ้นอย่างก้าวกระโดด (ซึ่ง ดูได้จาก.....)
 - เรา (องค์กร) จะมีรากฐานด้าน...ที่มั่นคงสำหรับอนาคต และ รากฐานด้านนั้นจะเกิดเป็นที่ประจักษ์ใน...ปี (เดือน) -sustainability
- ซึ่งเป้าหมายที่ได้ระบุนี้ สามารถเชื่อมโยงกับ แผนฯ 20 ปี, แผนฯ 12, แผนฯแม่บทด้าน... ได้ตามภาพ คือ... และ มีความเกี่ยวข้องกับปัญหาของ Stakeholders และ ความท้าทายที่จะเกิดในอนาคตตามที่ได้ระบุในบทที่ 2 คือ...

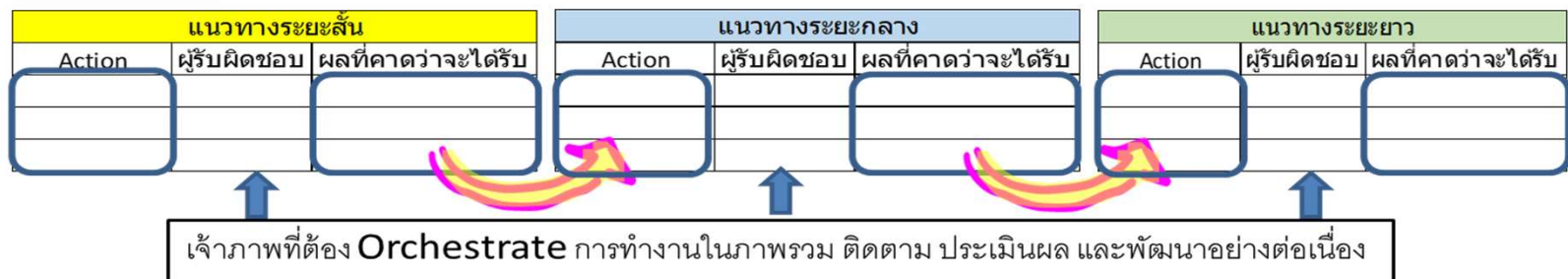
เชื่อมโยงหลักการคิดเชิงกลยุทธ์ Development Thinking และ รายงาน

- บทที่ 4: การทำให้ เป้าหมาย (หรือ ผลประกอบการ) ที่ได้ระบุในบทที่ 3 เกิดขึ้นภายในเวลาที่กำหนด แนวทางที่ควรปฏิบัติสามารถแบ่งเป็น.....สำหรับ (กลุ่ม) ซึ่งประกอบด้วย... โดยในแต่ละสำหรับ มีองค์ประกอบคือ...

- Educate (ใคร...) ด้วยเรื่อง หรือ วิธีการ...เพื่อให้สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- Regulate/Re-Engineer Process หรือ Renovate (ด้าน...) เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- สร้าง Innovation (ด้าน...) หรือ สร้าง Infra. (ด้าน...) เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- Cultivate-ปลูกฝัง และ/หรือ Coordinate ด้าน...ระหว่าง...เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- เพิ่ม Service (ด้าน...) เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- เพิ่ม Assistance ความช่วยเหลือ (ด้าน...) ด้วยวิธีการ...เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี
- Promote, Protect, หรือ Prevent (ด้าน...) ด้วยวิธีการ...เพื่อให้ (ใคร...) สามารถทำ...ได้ในระดับ...ภายใน...ปี

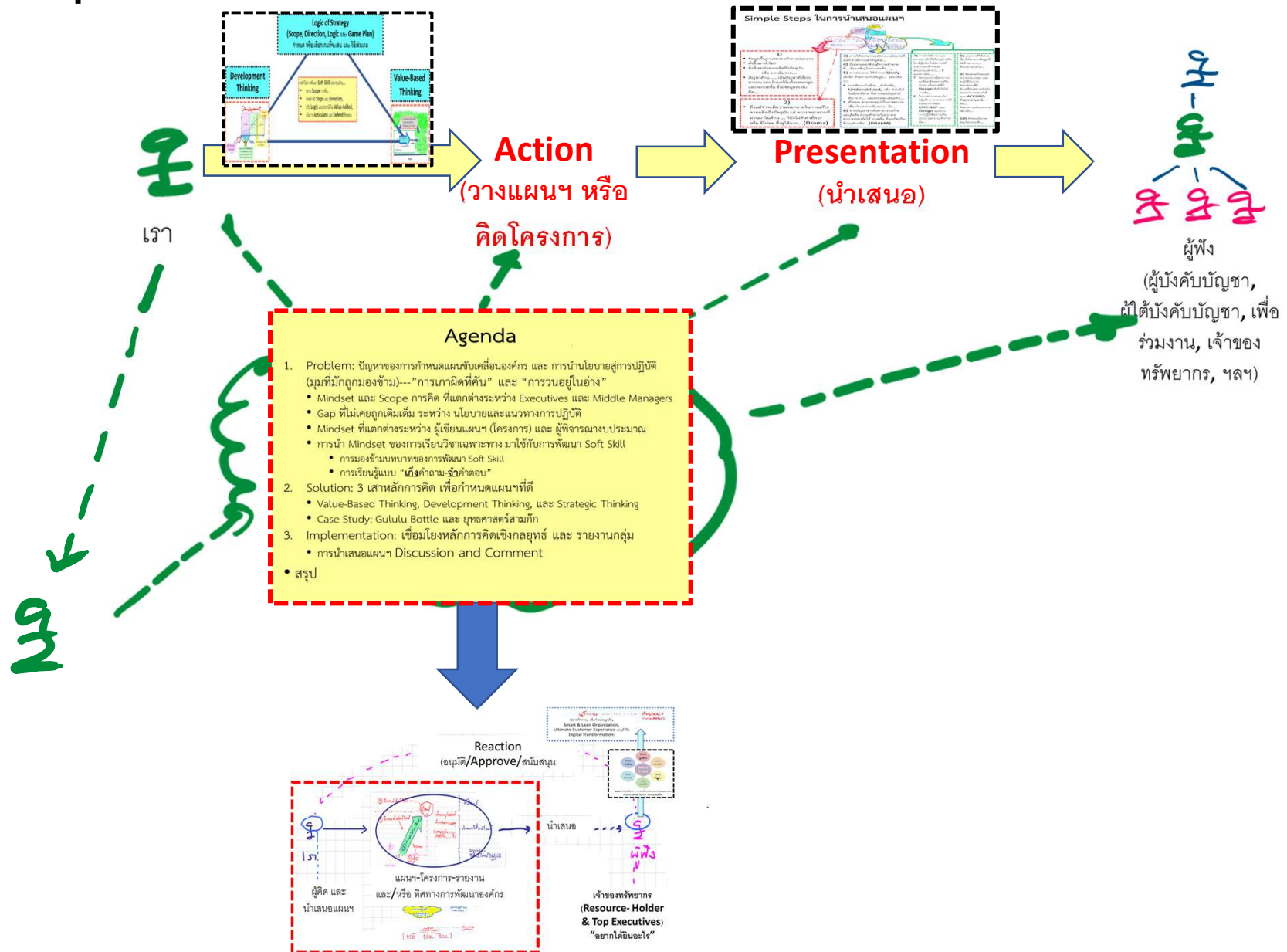
- ข้อเสนอมีความเหมาะสมเพราะว่า...และสามารถเชื่อมโยงกับเนื้อหาในบทที่ 1-3 คือ...
- บทที่ 5: แนวทางในบทที่ 4 มีขั้นตอนในการปฏิบัติและเป้าหมาย ระยะสั้น กลาง และ ยาว และผู้ที่ต้องรับผิดชอบคือ

Action Plan



สรุป

สรุปภาพรวมของเนื้อหา



Concluding Remark

การทำการใหญ่ (บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย และสร้างประโยชน์ให้ได้มากกว่าที่เคยทำได้)

นอกจาก “ต้องมีใจแล้ว” เราควรต้อง:

- คิด ที่จะ ทอนเรื่องใหญ่ให้เป็นเรื่องเล็ก
- คิด ที่จะ ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย
- คิด ที่จะ ทำเรื่องไกลตัวให้เป็นเรื่องใกล้ตัว
- คิด ที่จะ มองไปข้างหน้า และ ดึงอนาคตกลับมาสู่ปัจจุบัน
- คิด ที่จะ มองจากมุมมองของคนนอก (หรือ คนที่คิดต่าง) กลับมาสู่ตัวเรา
- คิด ที่จะ ทำเรื่องที่คลุมเครือให้ชัดเจน
- คิด ที่จะ มองจากผลลัพธ์ที่อยากได้ ก่อนกำหนด **Action** ที่อยากทำ
- คิด ที่จะ เลือกทำ และ “เลือกไม่ทำ”
- คิด ที่จะ เติมเพื่อตัด และ ตัดเพื่อเติม และ
- คิด ที่จะ ระบุปลายทางก่อนเลือกเดินทาง

Q&A and Comment

Rath (รัฐ) Dhnadirek (ธนาดีเรก)

Email: rdhnadirek@yahoo.com

Tel: 081-648-0842