



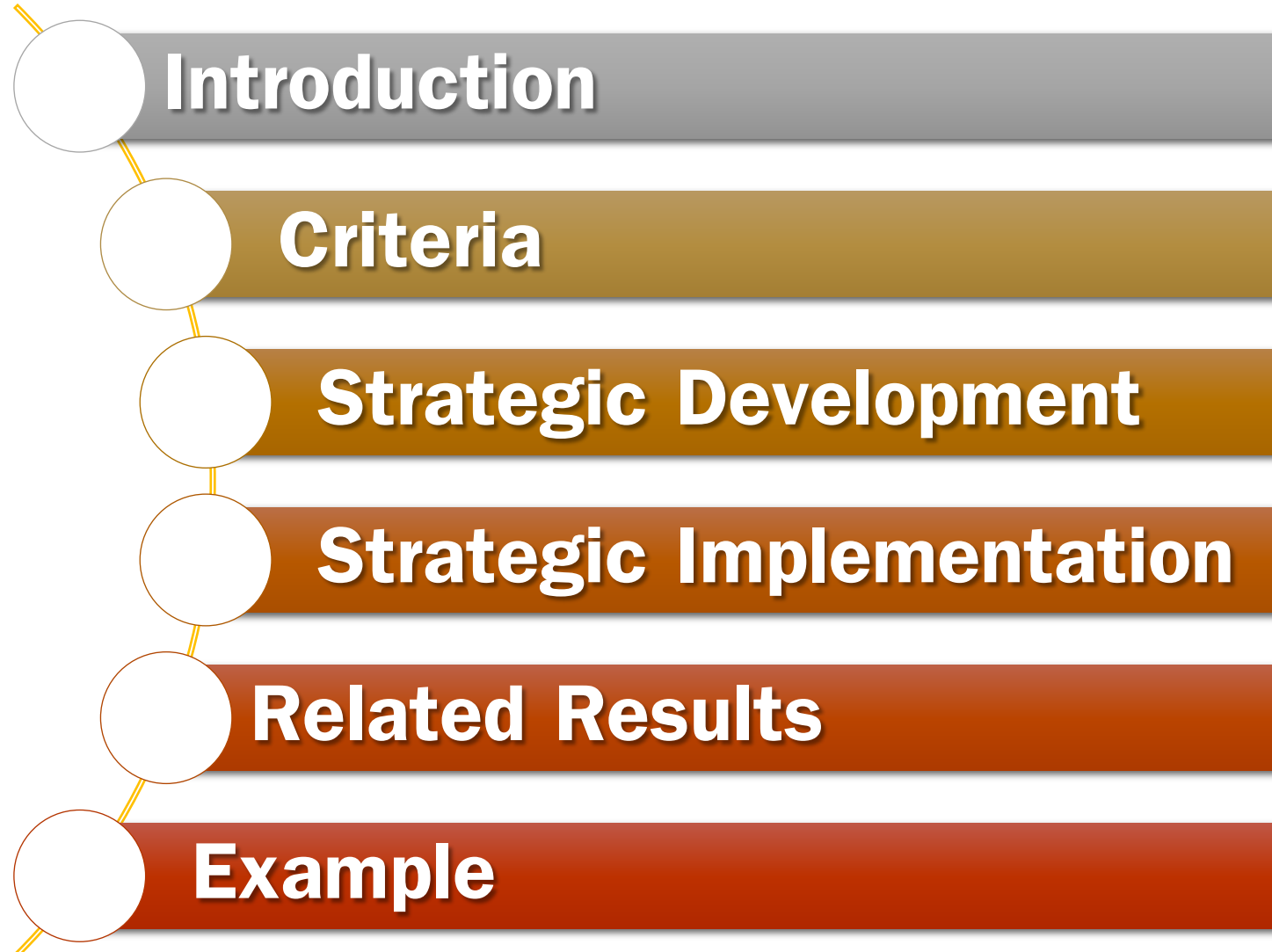
การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)”
ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครั้งที่ 2 วันที่ 15 ตุลาคม 2564

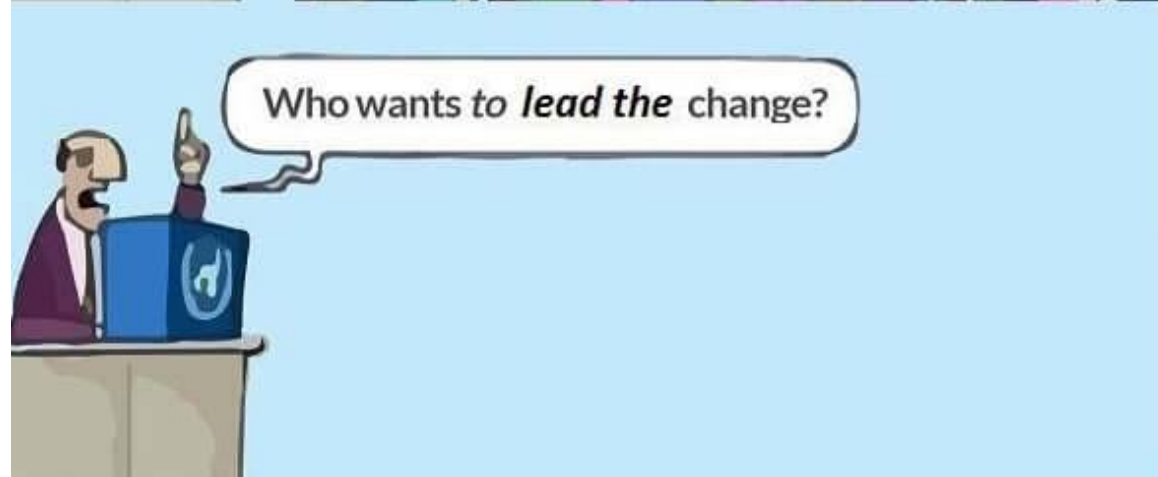
กลยุทธ์ (Strategy)

โดย รศ. ดร. อนันต์ มุ่งวัฒนา



Outline

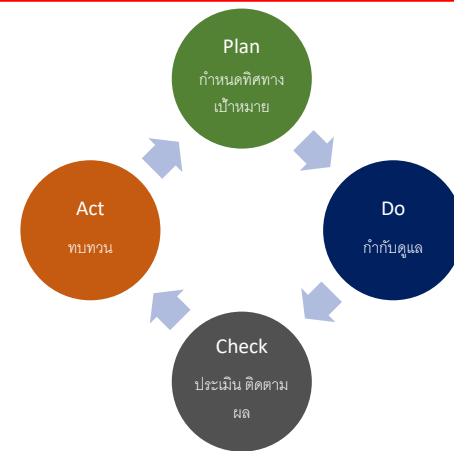




การพัฒนาองค์กร

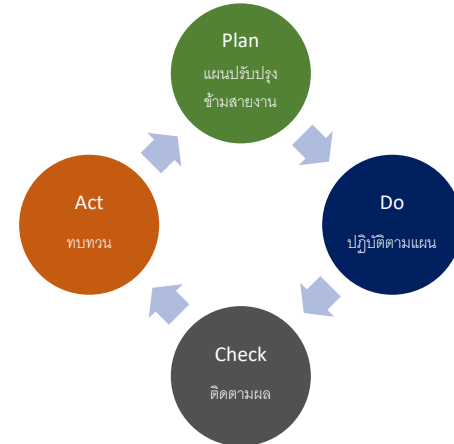
การปรับปรุงระดับองค์กร

แผนกลยุทธ์,
EdPEX
BSC



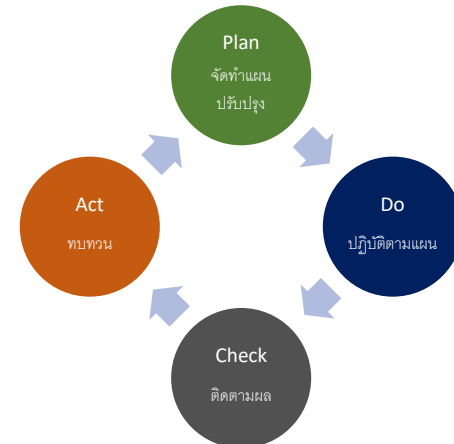
การปรับปรุงข้ามสายงาน

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



การปรับปรุงระดับปฏิบัติการ (Silo)

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

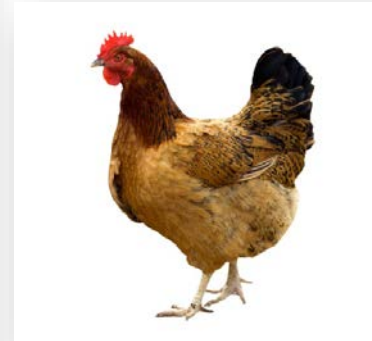
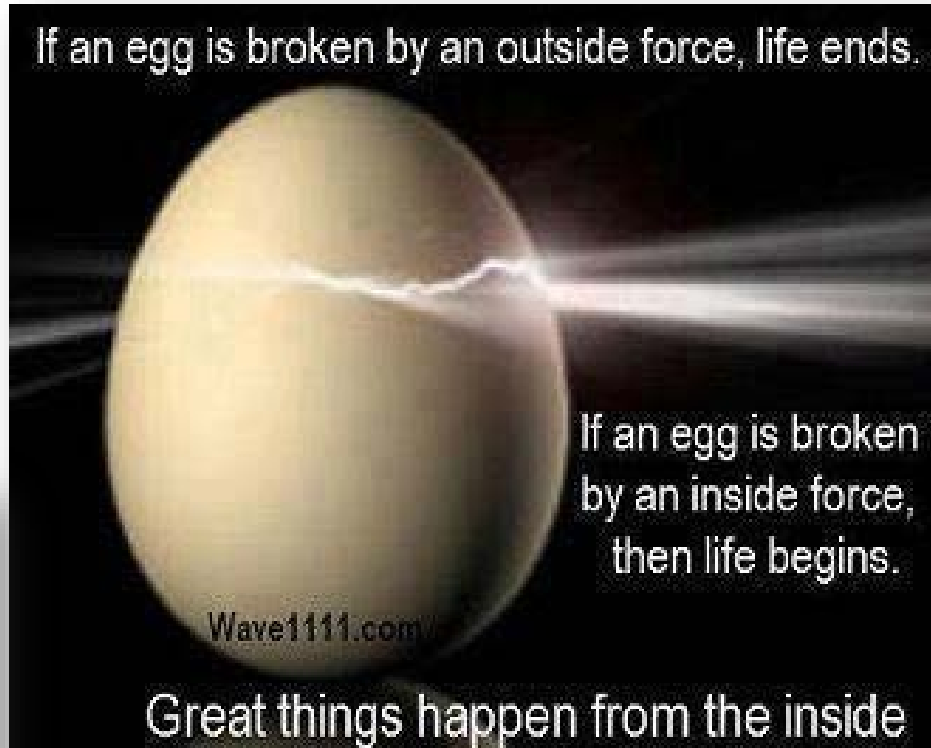


การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาไทย



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

การเปลี่ยนแปลงเกิดจากภายใน



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

Jack Welch

 the Excellence

ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่

มาจากความสำเร็จเล็กๆ ภายในองค์กรเช่นกัน

สถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ

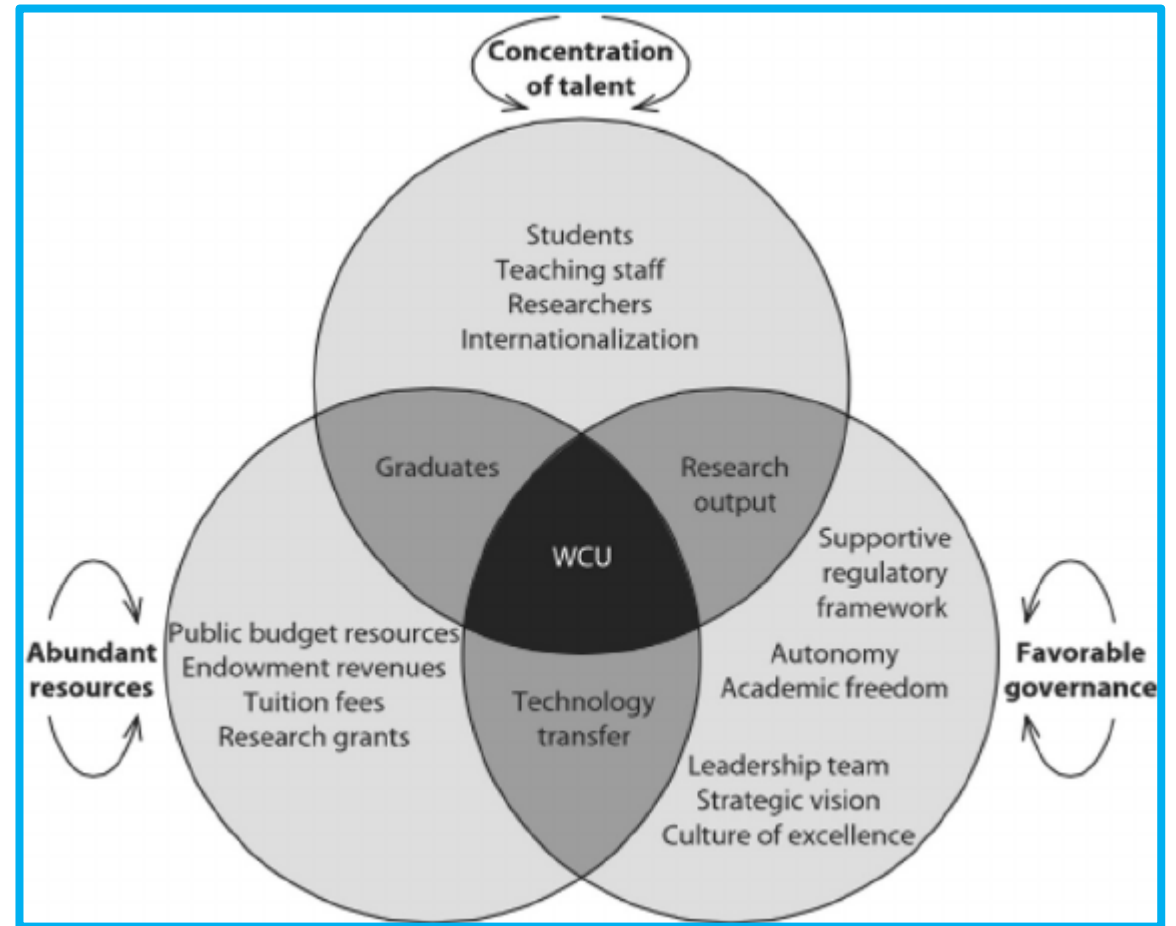


- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์
- บุคลากรพร้อมปรับตัวและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์
- สร้างนวัตกรรมทางการศึกษา
- มีวัฒนธรรมคุณภาพ
- พัฒนาต่อเนื่อง
- มีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน



สถาบันอุดมศึกษา 4.0

- ผู้บริหารเก่งและดี
- บุคลากรมีคุณภาพ
- สามารถปรับตัวทันการณ
รับรู เรียนรู้เร็ว
- คุณภาพนักศึกษาและบัณฑิตสูง
- อาจารย์มีผลผลิตเป็นที่ยอมรับ
- กระบวนการจัดการศึกษามี
ประสิทธิภาพและคล่องตัว



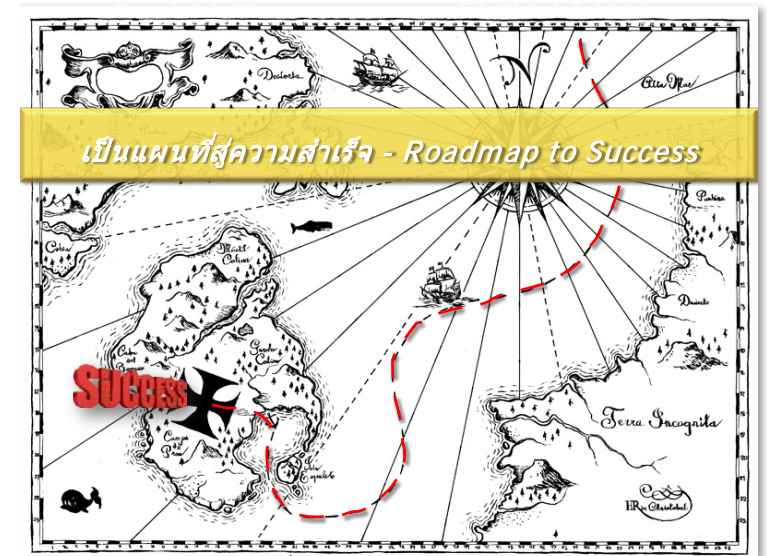
World-class universities are **academic institutions dedicated** to creating and spreading knowledge in a range of disciplines and fields, delivering quality higher education at all levels, serving national needs, and furthering international public interest.

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

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

Why Strategy?

Strategy = Big Change, Differentiation



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

Michael Porter



WHERE TO PLAY

SERVE EXISTING MARKETS
AND CUSTOMERS

ENTER ADJACENT MARKETS,
SERVE ADJACENT CUSTOMERS

CREATE NEW MARKETS,
TARGET NEW CUSTOMER NEEDS

CORE

Optimizing existing
products for existing
customers

ADJACENT

Expanding from
existing business
into “new to the
company” business

TRANSFORMATIONAL

Developing breakthroughs
and inventing things for
markets that don’t yet exist

USE EXISTING PRODUCTS
AND ASSETS

ADD INCREMENTAL
PRODUCTS AND ASSETS

DEVELOP NEW PRODUCTS
AND ASSETS

HOW TO WIN

นิยาม



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

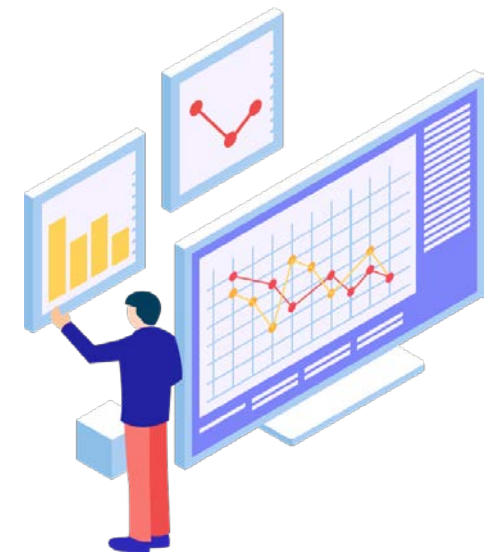
นิยาม



- **โอกาสเชิงกลยุทธ์:** รูปแบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงสำหรับการจัดการศึกษา วิจัย บริการ วิชาการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งความร่วมมือทางธุรกิจ) หรือตลาด
- **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์:** จุดมุ่งหมายหรือการตอบสนองขององค์กรต่อ
 - การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงที่สำคัญ
 - ความสามารถในการแข่งขัน
 - ข้อได้เปรียบขององค์กร
- **แผนปฏิบัติการ:** แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงที่องค์กรใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- **สมรรถนะหลัก** (Core Competencies): เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในการดำเนินการ

กลยุทธ์ (Strategy)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า



กลยุทธ์ (Strategy) (85 คะแนน)



2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) (45 คะแนน)

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

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) (40 คะแนน)

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

กลยุทธ์ (Strategy)



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

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร และสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม
- การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัวของสถาบัน

กลยุทธ์ (Strategy)



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

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(2) นวัตกรรม (INNOVATION)

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ และมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS)
โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

กลยุทธ์ (Strategy)



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

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาสารสนเทศ
เพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สถาบันคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้
อย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสภาวะแวดล้อมภายนอก
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์
- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ (Strategy)



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

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการสำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการจากภายนอกโดยผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบันและสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นสำหรับสถาบัน

กลยุทธ์ (Strategy)



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

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

ให้ระบุดูตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านหลักสูตร วิจัย และ บริการฯ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

กลยุทธ์ (Strategy)



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

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันสามารถสร้างความสมดุลอย่างเหมาะสมกับความต้องการที่มีความหลากหลายและที่มีโอกาสจะแข่งขันกันเองได้อย่างไร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้น
- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ Strategy Development

จุดมุ่งหมาย: วิธีการที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ ที่ตอบสนองความท้าทายและใช้ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผลการดำเนินการ ความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

วิธีการในการจัดทำแผนกลยุทธ์

Basic Requirements

Overall Requirements

2.1 ก(1) วิธีการจัดทำกลยุทธ์ ที่ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

Overall Requirements

2.1ก(2) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์กระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม เพื่อให้ได้โอกาสเชิงกลยุทธ์

2.1ก(3) วิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมถึงพัฒนาสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

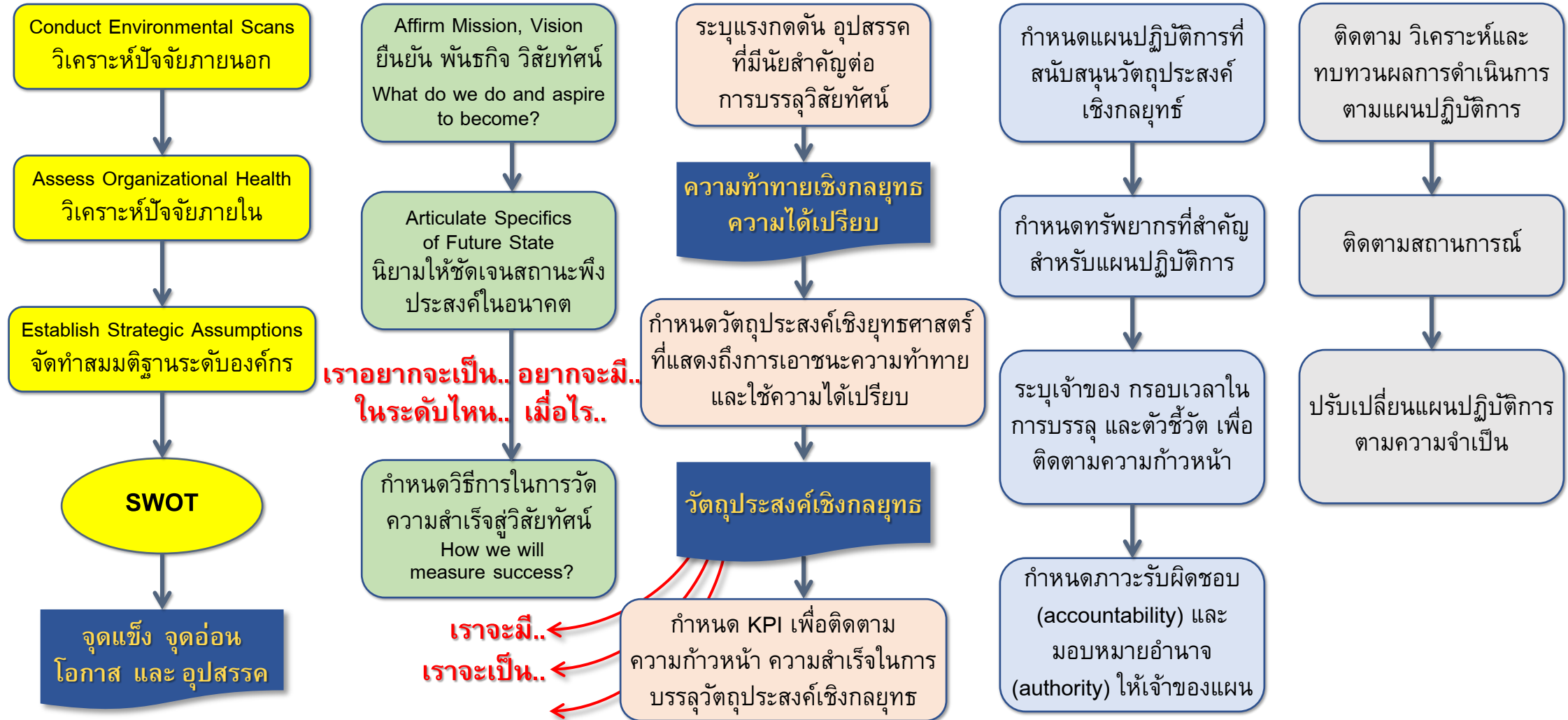
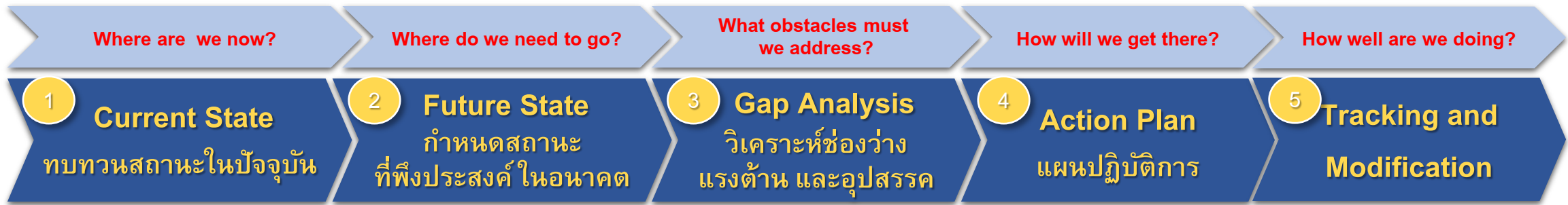
2.1ก(4) วิธีการกำหนดระบบงานและสมรรถนะหลัก เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์

2.1ข(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์/แผนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

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

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (2.1ก(1))

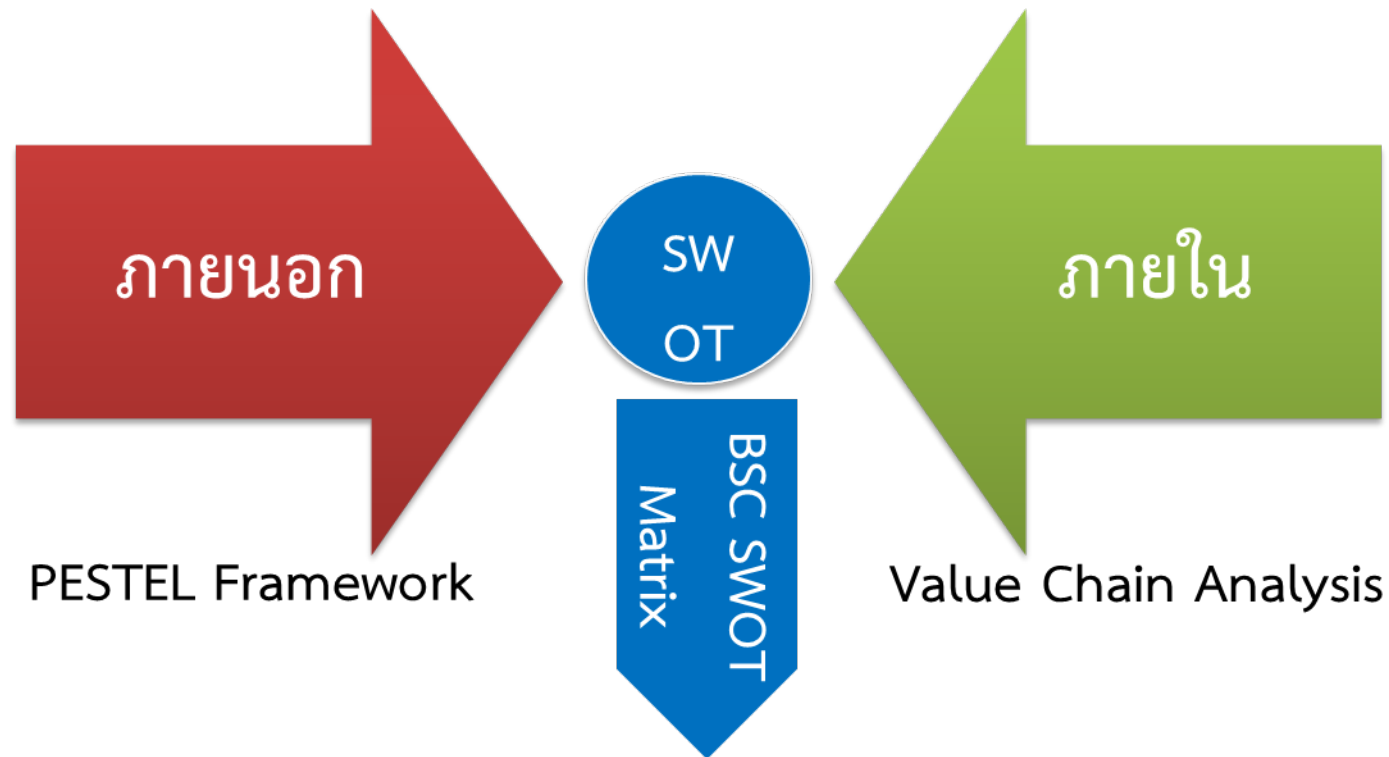
Process (What)	Objective (Why)	Input (How)	Analysis (How)	Output (How)	People (Who)	Time (When)
Strategic Context (การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 2.1ก (3))	วิเคราะห์ปัจจัย ภายนอก ภายใน	ข้อมูลภายใน ข้อมูลภายนอก	PESTEL, Five Force, 7S, Value Chain Analysis, Performance Analysis	Org. Risk, SWOT,	ผู้บริหาร คณะกรรมการ	พ.ค.
Organization Direction (การกำหนดทิศทาง องค์กร 1.1ก(1))	กำหนดทิศทางองค์กร ผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	Org. Risk, SWOT	Brainstorm, Vision Statement, Gap Analysis, VRIO	VMV, Core Competency, Strategic Challenges, Advantages	ผู้บริหาร คณะกรรมการ	มิ.ย.
Strategy Development (การกำหนดกลยุทธ์ 2.1 ก(2, 4) 2.1ข(1, 2))	กำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ โอกาสเชิงกล ยุทธ์	VMV, Strategic Advantages, Challenges	Market Trend Analysis, TOWS Matrix, Ecosystem Canvas	Strategic Objectives/KPIs, Opportunities, Work System, Strategy Map	ผู้บริหาร คณะกรรมการ	ก.ค.
Strategic Implementation (การ นำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ 2.2ก)	จัดทำแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดสู่การ ปฏิบัติ	Strategic Objectives	Initiative Screening, Work System Analysis, X-Matrix, Project Development	Action Plans/KPIs, Resource Plans,	ผู้บริหาร คณะกรรมการ หัวหน้างาน	ส.ค. – ก.ย.
Performance Evaluation and Modification (ทบทวน ติดตามผลและ ปรับเปลี่ยน 4.1, 2.2ข)	ติดตามผลการ ดำเนินการ ปรับเปลี่ยน แผนตามสถานการณ์	Action Plans, Performance Report, Changes, Risk	Performance Analysis and Review, Simulation	Action Plan Modification, Improvement Plans	ผู้บริหาร คณะกรรมการ หัวหน้างาน	ทุกเดือน



การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (2.1ก(3))

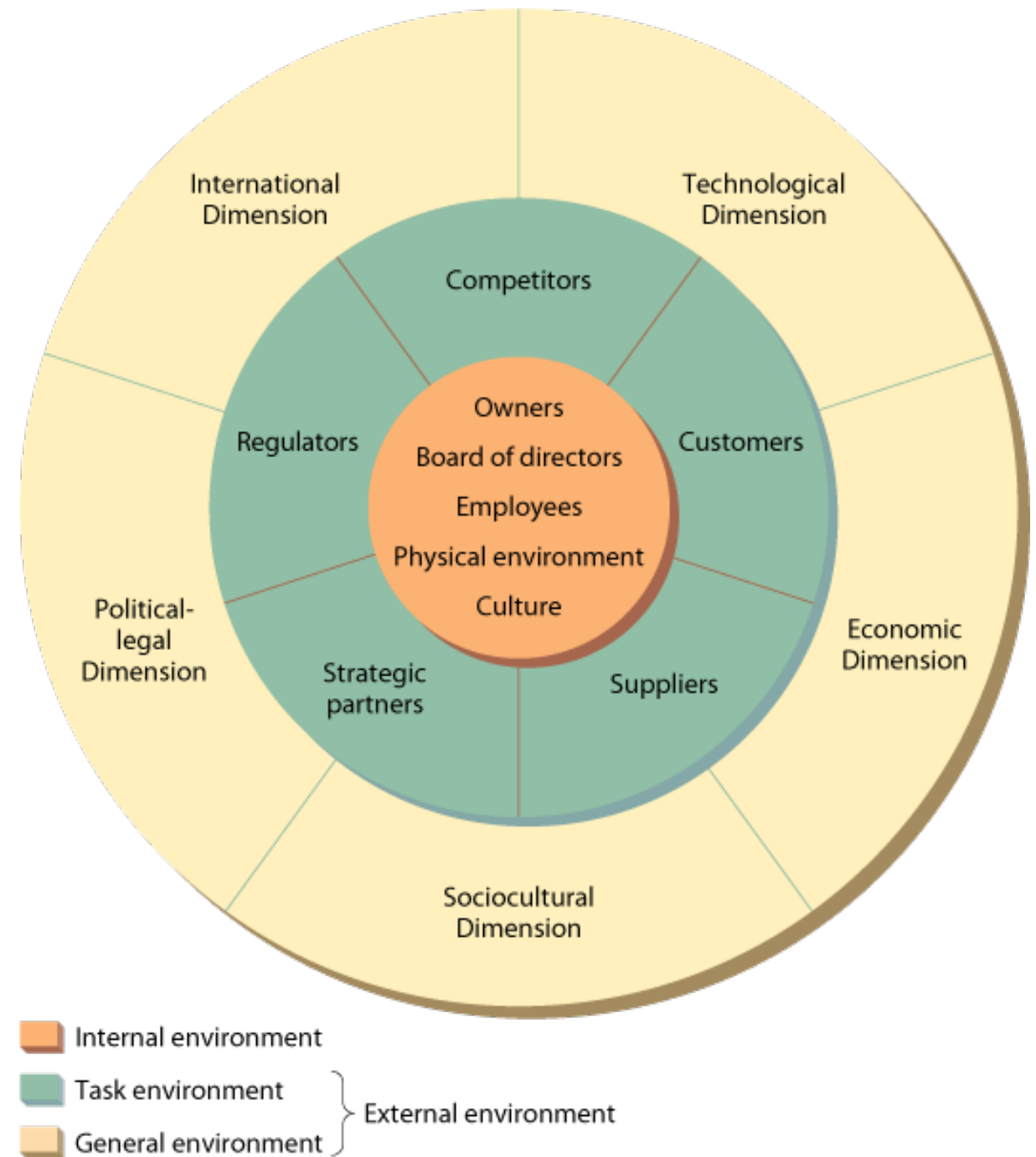
ปัจจัย	ข้อมูล	การวิเคราะห์		บริบทเชิงกลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์
ภายนอก	การเมือง/กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม พฤติกรรมผู้บริโภค	5 Force Analysis PESTEL Competitor Analysis	SWOT Analysis TOWS Matrix	ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์	Blue Ocean Analysis
ภายใน	ผลการดำเนินการ (ผลิตภัณฑ์ วิจัย บริการ วิชาการ) ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านการตลาด ระบบบริหารจัดการ บุคลากร	Financial Ratio Trend Analysis VRIO Gap Analysis Value Chain Analysis 7S		ความได้เปรียบ เชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยง ความเสี่ยง	BCG Matrix GE Matrix Scenario Planning

Environmental Scanning



Strategic Advantages / Strategic Challenges / Strategic Opportunities

Environment



Five Force Analysis

RIVALRY AMONG EXISTING COMPETITORS:

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

THREAT OF NEW ENTRANTS

THREAT OF NEW ENTRANTS:

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

BARGAINING POWER OF SUPPLIERS

BARGAINING POWER OF SUPPLIERS:

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

BARGAINING POWER OF BUYERS

BARGAINING POWER OF BUYERS:

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

THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS:

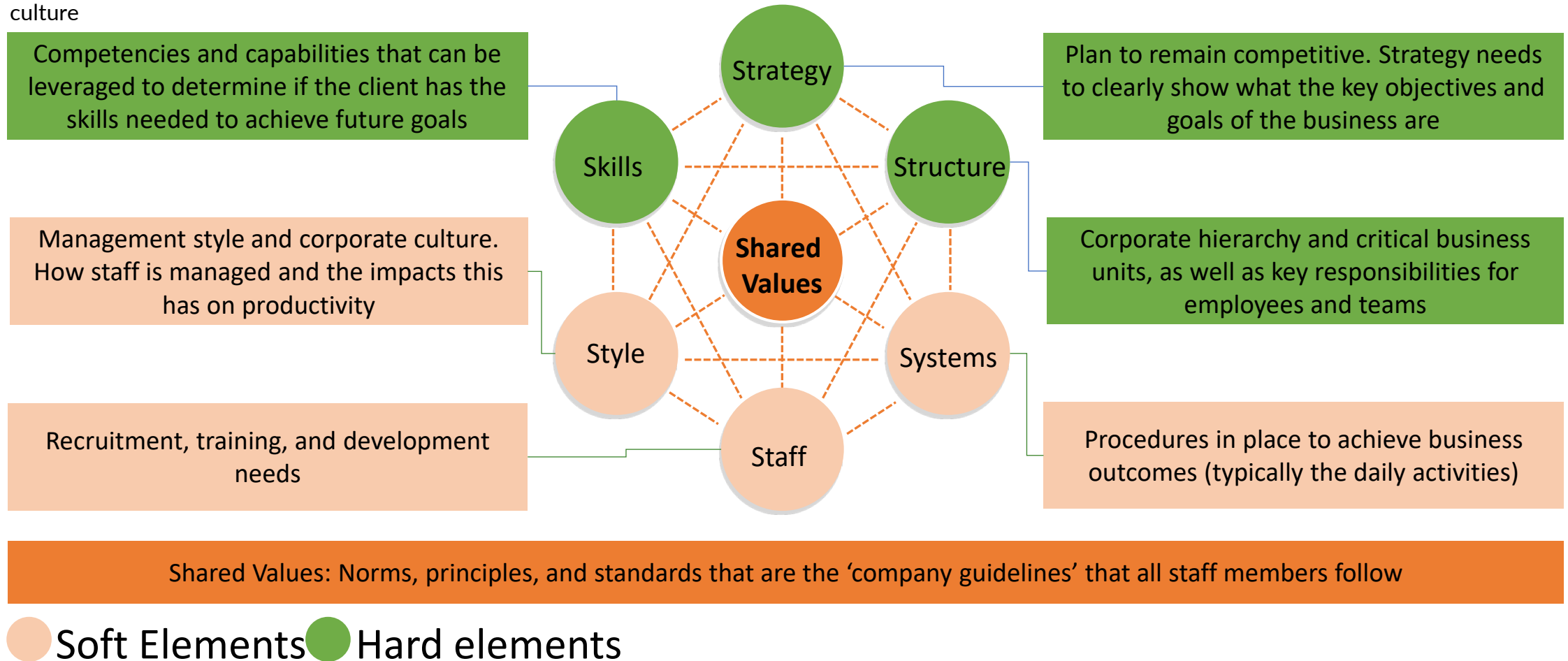
- Number of substitute products available
- Buyer propensity to substitute
- Relative price performance of substitute
- Perceived level of product differentiation
- Switching costs

THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS



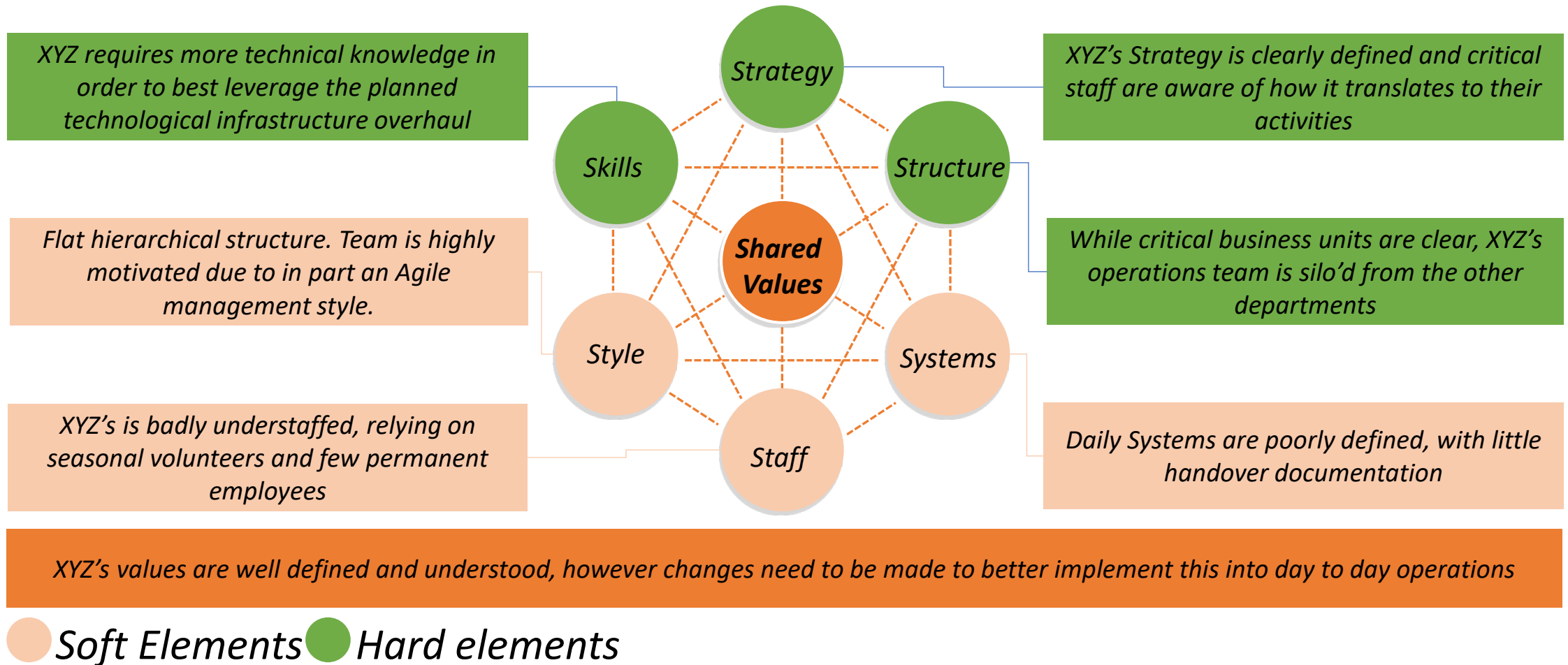
MCKINSEY 7S FRAMEWORK - OVERVIEW

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



MCKINSEY 7S FRAMEWORK – XYZ CASE STUDY

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



การวิเคราะห์กระบวนการ



- คู่ความร่วมมือ

- คู่ความร่วมมือ

- คู่ความร่วมมือ

- คู่ความร่วมมือ

- คู่ความร่วมมือ

พัฒนา
หลักสูตร

รับนักศึกษา

การเรียนรู้
การสอน

การพัฒนา
นิสิต

การสนับสนุน
การเรียนการสอน

การผลิตบัณฑิต

WP. Req.

- คุณภาพหลักสูตร
- ความนิยม

WP. Req.

- คุณภาพนักศึกษาที่รับ
- จำนวน

WP. Req.

- ผลการเรียนรู้
- คุณภาพการจัดการเรียนการสอน

WP. Req.

- นิสิตมีคุณสมรรถนะตามที่กำหนด

WP. Req.

- ความพร้อม
- คุณภาพการสนับสนุน

Service Req.
(ข้อกำหนด)

- คุณภาพบัณฑิต
- จบตรงเวลา
- เลี้ยงตัวเองได้

Leading KPI

- การได้รับการรับรอง
- จำนวนผู้สนใจ/สมัคร

Leading KPI

- เกรด/คะแนนที่สอบเข้า
- จำนวนที่สมัคร(รับ)/แผน

Leading KPI

- ผลการประเมินการเรียนรู้
- ความพึงพอใจ

Leading KPI

- ผลการประเมินสมรรถนะนิสิต

Leading KPI

- ความพึงพอใจต่อการสนับสนุน
- ความพร้อมใช้ของทรัพยากร

Lagging KPI (ตัววัด)
บัณฑิต

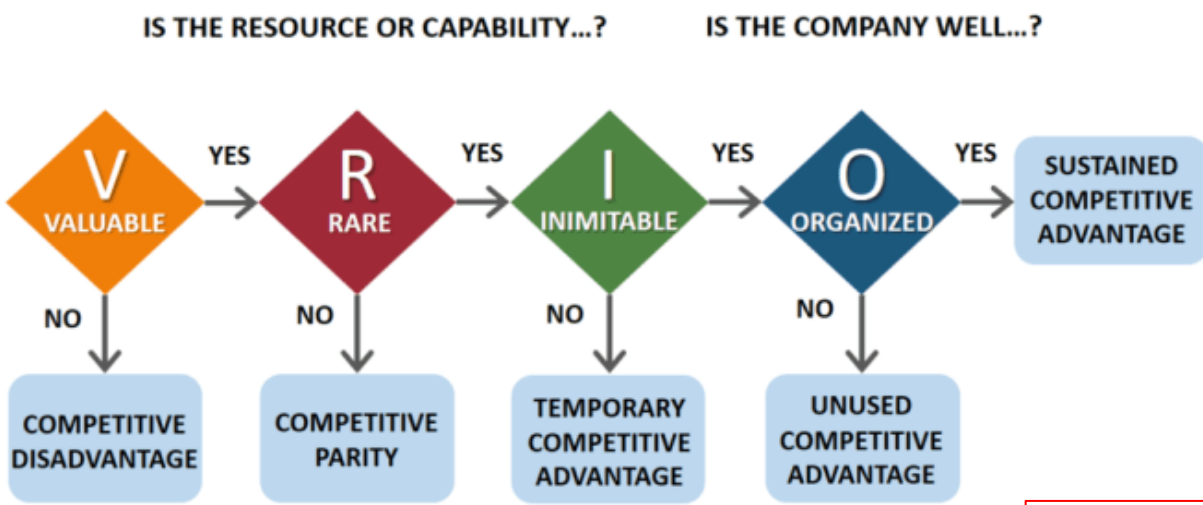
- อัตราสัมฤทธิ์ผล
- รายรับคงเหลือ

การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก: VRIO Framework



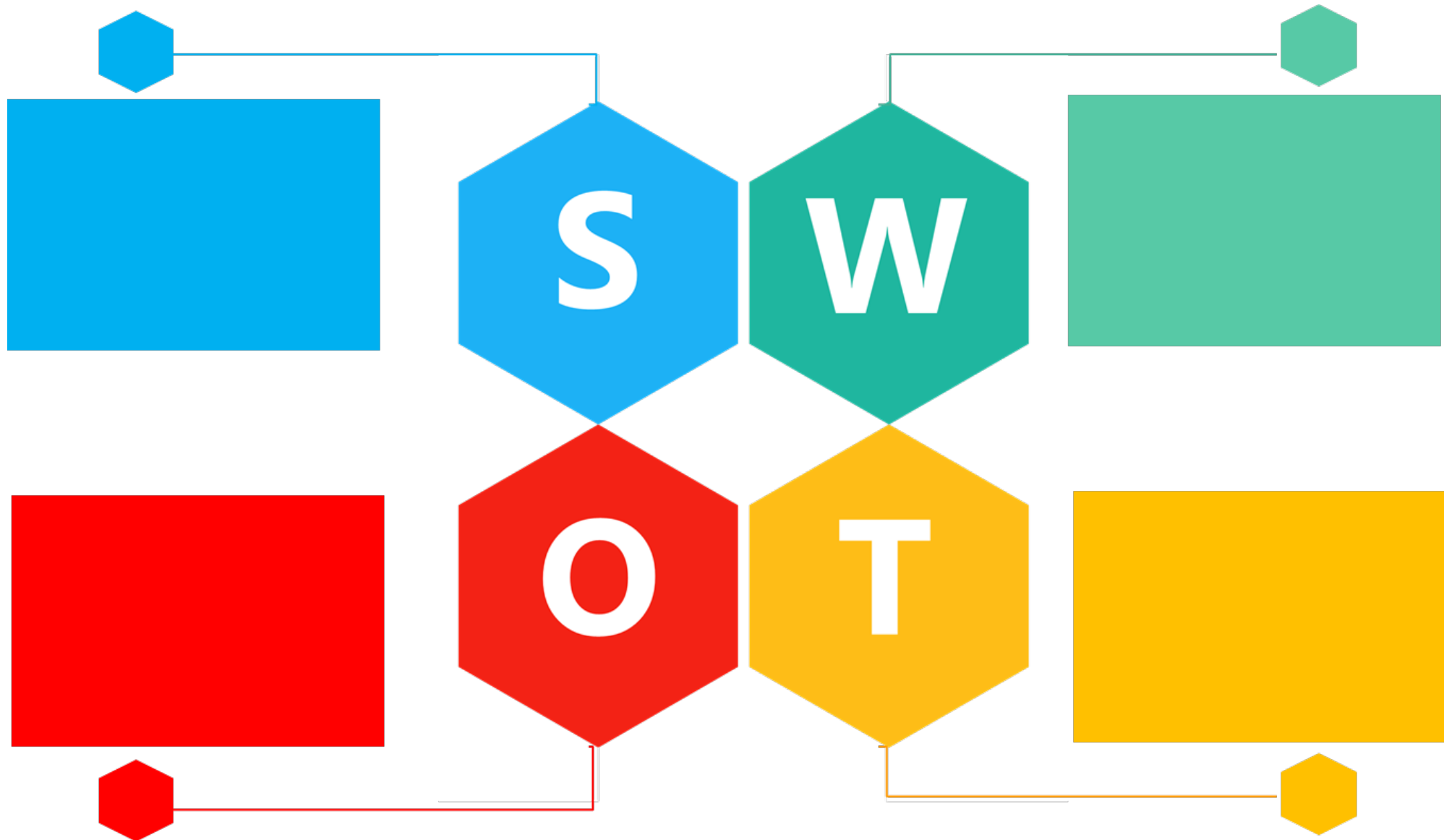
- **Value (V)** คุณค่า ความสามารถ/ทรัพยากรขององค์กรที่ช่วยให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมถึงช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- **Rare (R)** ความหายาก ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีเป็นสิ่งที่หายากหรือมีจำนวนจำกัด
- **Inimitable (I)** การลอกเลียนแบบ ความสามารถ/ทรัพยากรที่องค์กรมีเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก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

VRIO Framework

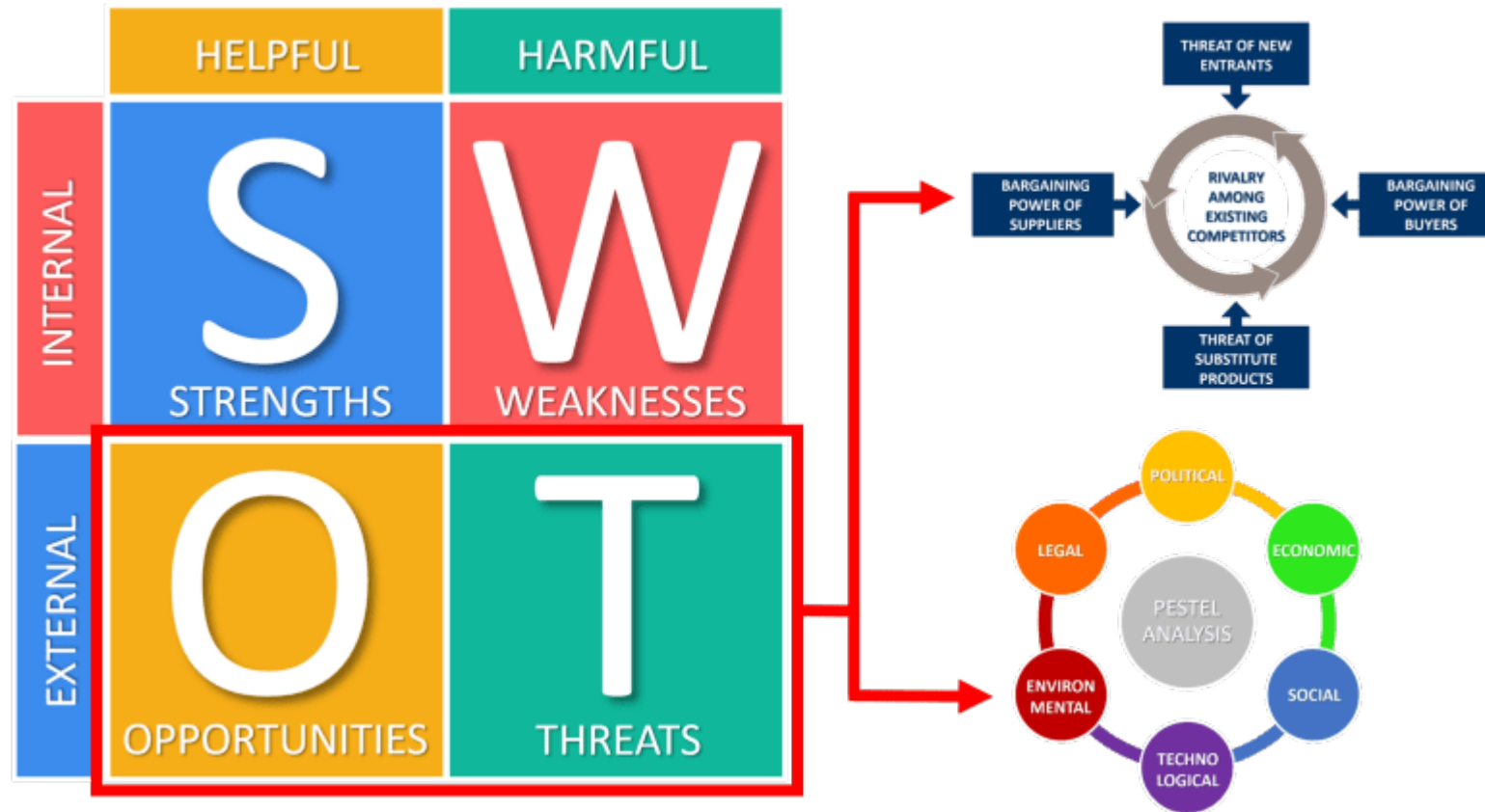


	V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO					COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES		NO			COMPETITIVE PARITY
YES		YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES		YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES		YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

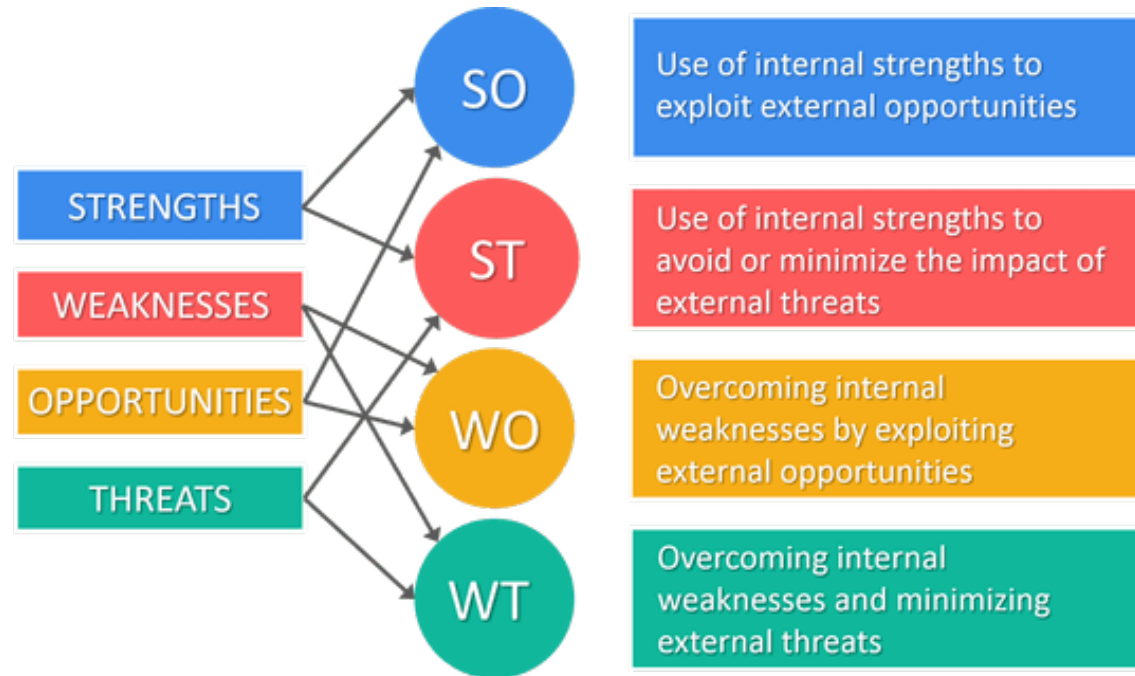
SWOT Analysis



SWOT Analysis



TOWS Analysis



BSC SWOT Matrix

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

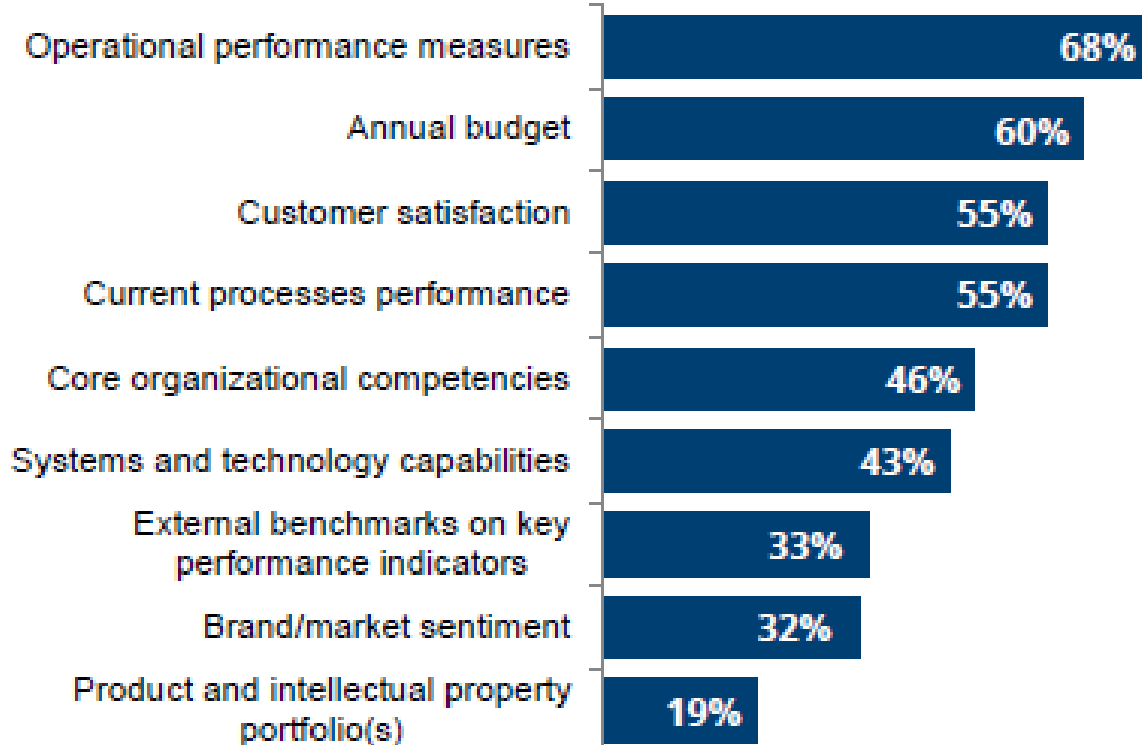
ประเด็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบัน	ประเด็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง	อนาคต
ตลาดแรงงานมีความต้องการ บัณฑิตที่สามารถทำงานเป็น และมีแนวคิดสากล	คุณภาพของบัณฑิต	พัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้ประกอบการ เพิ่มคุณค่าให้กับบัณฑิต
การเรียนการสอนเป็น Lecture	การเรียนการสอน	- พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนสมัยใหม่
ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ซ้ำซ้อนและซับซ้อน	กระบวนการทำงาน	- พัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานและ นำไปใช้ให้เกิดการปฏิบัติ - สร้างระบบ Business Intelligence
การเปลี่ยนแปลงบุคลากรเร็วเข้า ออกสูง	การรักษาบุคลากร	- สร้างระบบการบริหารบุคลากรให้ทันสมัย รวมทั้งระบบการพิจารณาผลตอบแทน - พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งทาง กายภาพและบรรยากาศ - พัฒนาทักษะการทำงานให้เกิดความชำนาญ

TYPES OF ASSESSMENT INPUTS

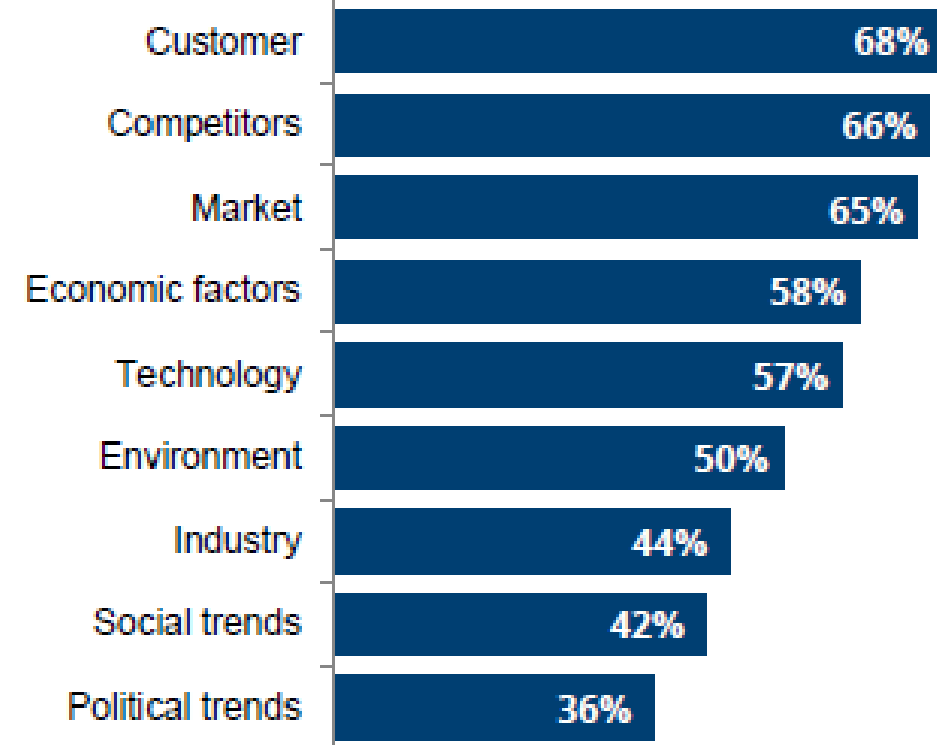
Most assessments are focused on performance and financial inputs. Few organizations include the potential impact of social trends or brand sentiment in their analysis.

Internal Assessments Used



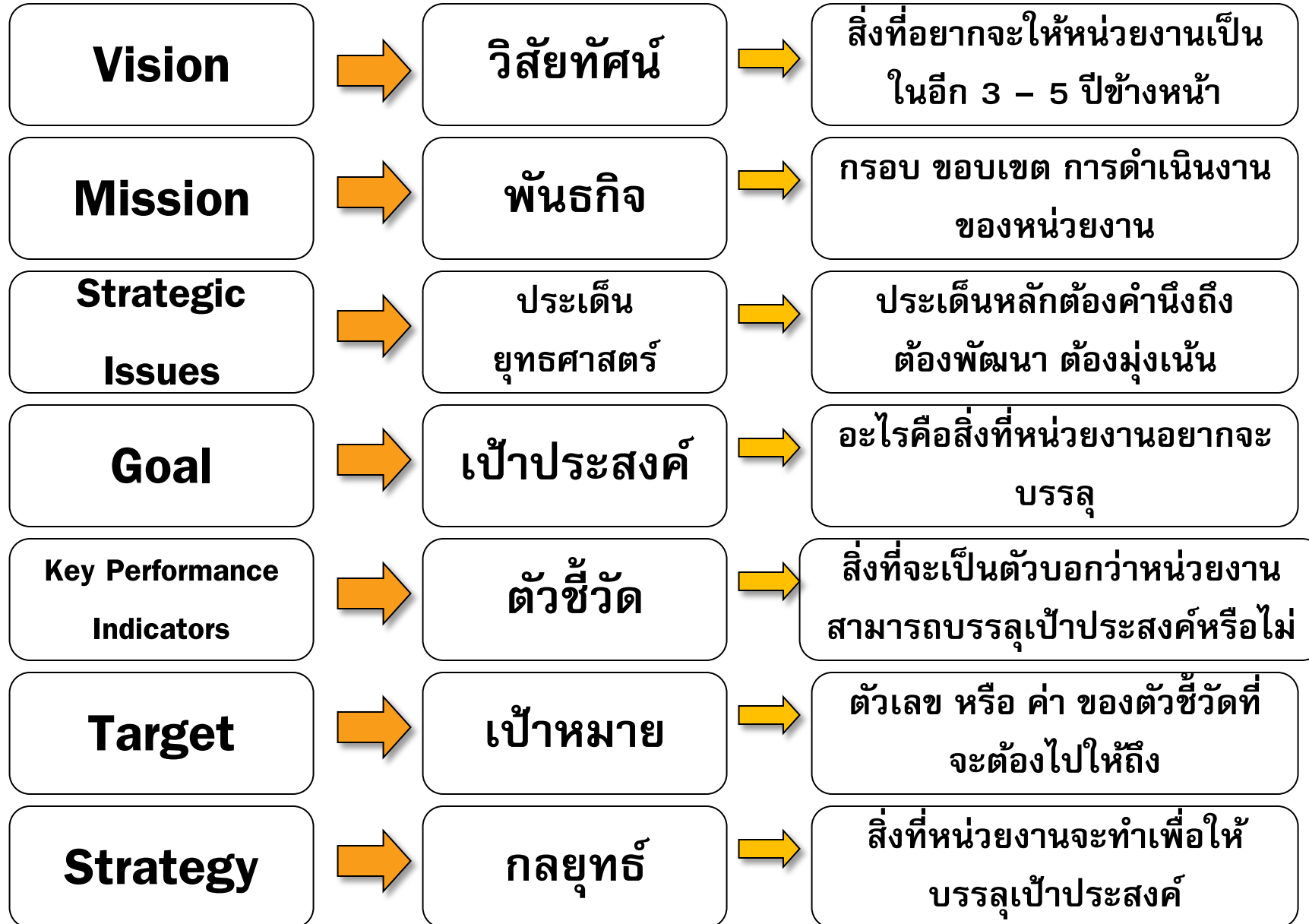
N=375

External Assessments Used

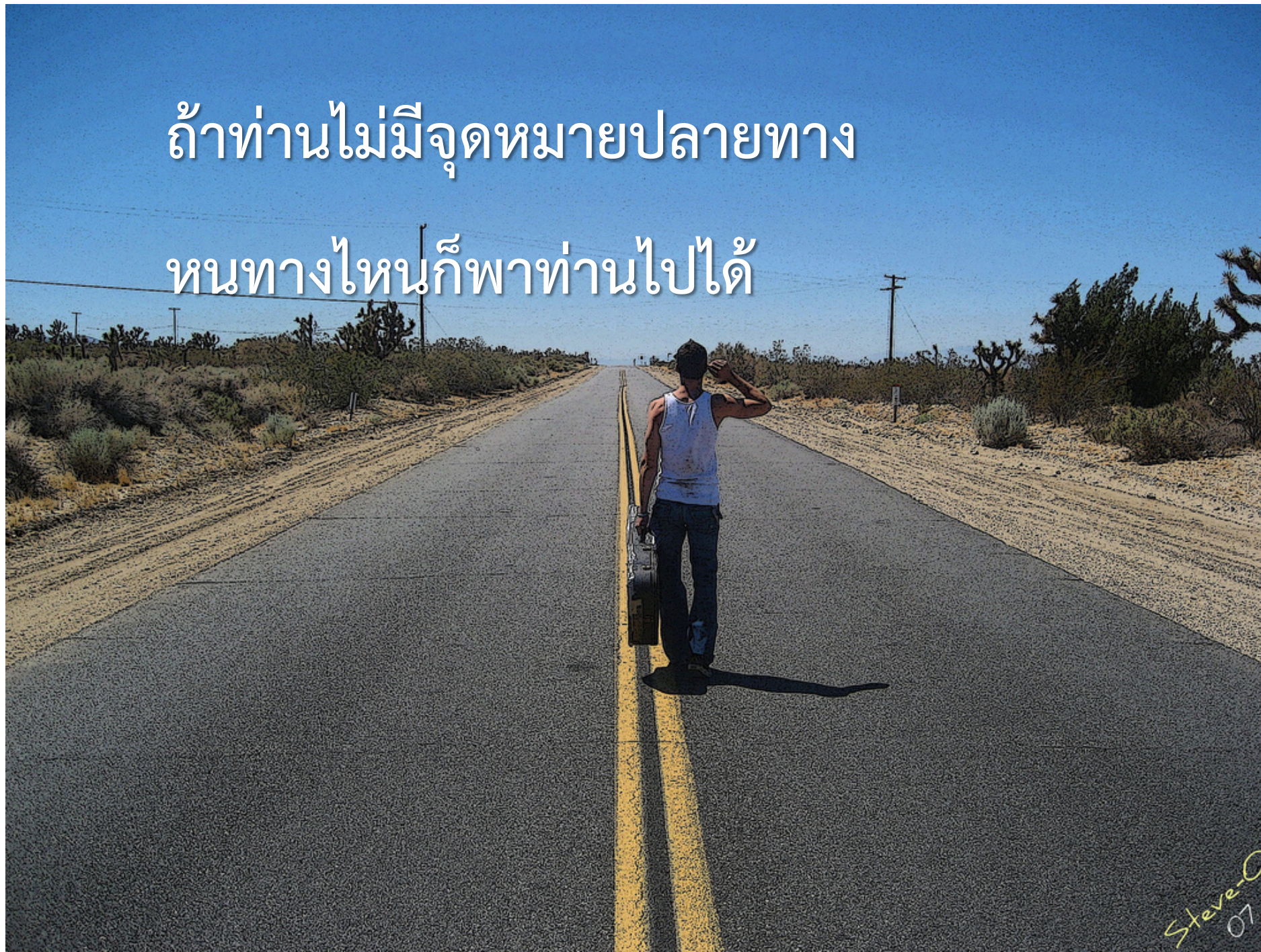


N=368

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ โดย สำนักงาน ก.พ.ร.



ถ้าท่านไม่มีจุดหมายปลายทาง
หนทางไหนก็พาท่านไปได้



Steve-O
07

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
ถ้าท่านไม่มีจุดหมายปลายทาง
ยุทธศาสตร์
~~หนทาง~~ไหนก็พาท่านไปได้

Steve-O
07

JFK Vision to the Moon



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

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร



อดีต

- มักจะเป็นความฝันอันสูงสุด
- มักจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะบรรลุ
- มักจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ลำบาก

ปัจจุบัน

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

Vision and Mission Statement

ภาพในอนาคตขององค์กร



Vision: ทำให้องค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

จะกำหนดวิสัยทัศน์ให้สูงแค่ไหน



วิสัยทัศน์ต้องมีตัวชี้วัด



ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

GROWTH

ยอดขาย 10,000 MB

SUSTAINABILITY

Top of Mind ใน
อุตสาหกรรมนม

LEARNING

ศูนย์กลางข้อมูลและ
ความรู้เรื่องนม

PERFORMANCE

รัฐวิสาหกิจระดับ BB

วิสัยทัศน์ที่ดี

กำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน
มีสิ่งที่ต้องการให้เกิดที่ชัดเจน
ง่ายต่อการสื่อสารและนำไปปฏิบัติ
จริง ปลูกเร้า
สั้น ง่าย ให้พลัง



“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร
เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร

Mission: เราทำอะไร? เพื่อใคร? ตอบสนองอะไร?

**Mission statement describes what the organization
needs to do now to achieve the vision.**

MISSION

พันธกิจ (อสค)



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

Vision



- (A) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเป็นเลิศด้านวิทยาการเกษตร และเป็นที่ยอมรับในเอเชีย
- (B) การเกษตรที่มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในระบบการผลิตที่มีมาตรฐานปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
- (C) เป็นคณะชั้นนำของประเทศในการผลิตและพัฒนากำลังคน องค์กรความรู้และนวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนของภาคเกษตรไทย ในปี พ.ศ. ๒๕๖๘
- (D) มีความเป็นเลิศทางวิชาการเกษตร และเป็นที่ยิ่งของภาค [redacted] และสังคม (โดยมีเป้าหมายของวิสัยทัศน์เป็นคณะเกษตร ชำนาญ อันดับ 1 ใน 3 ของประเทศ)

Vision: เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเป็นเลิศ ด้านวิทยาการเกษตร และเป็นที่ยอมรับในเอเชีย

● Mission (A)

- ผลิตบัณฑิตที่สามารถคิดวิเคราะห์เพื่อนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการเกษตร
- ผลิตผลงานวิจัยคุณภาพ และสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืน
- บริการวิชาการที่เป็นเลิศ ตอบสนองความต้องการของสังคม มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ
- การบริหารจัดการองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ตามระบบการบริหารงานคุณภาพได้มาตรฐานสากล

**Vision: การเกษตรที่มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในระบบการผลิตที่มีมาตรฐาน
ปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี**

● Mission B

- ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม คุณภาพ เป็น Global Citizen จัดการเรียนการสอนเกษตรทันสมัย ครอบคลุม และรู้ทันเศรษฐกิจ
- งานวิจัยที่เป็นเลิศ ระบบเกษตรปลอดภัย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อความยั่งยืน
- บริการวิชาการที่เกิดประโยชน์แก่สังคม ให้บริการวิชาการรับใช้ชุมชน และบริการวิชาการสร้างรายได้ เพื่อสนับสนุน ส่งเสริม และการสร้างโอกาสความเท่าเทียมของสังคม
- แสวงหารายได้เพื่อความยั่งยืน สร้างรายได้จากองค์ความรู้และสินทรัพย์ที่มีอยู่ของคณะ เกษตรศาสตร์
- บริหารจัดการเชิงบูรณาการนาระบบสารสนเทศ แนวทาง EdPEx มาใช้ในการบริหารงาน

**Vision: เป็นคณะชั้นนำของประเทศในการผลิตและพัฒนากำลังคน
องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนของภาคเกษตรไทย ในปี พ.ศ. ๒๕๖๘**

● Mission

- ผลิตบัณฑิตทางด้านการเกษตรและการจัดการที่มีความซื่อสัตย์ และสามารถเป็นผู้ประกอบการได้
- วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านการเกษตรและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญ และมีศักยภาพในภาคใต้ เพื่อพัฒนาการเกษตรไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- เผยแพร่องค์ความรู้ บริการวิชาการ สู่สังคม เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของชุมชน ในระดับชาติและนานาชาติ

Vision:มีความเป็นเลิศทางวิชาการเกษตร และเป็นที่ยิ่งของภาค [redacted] และสังคม (โดยมีเป้าหมายของวิสัยทัศน์เป็นคณะเกษตร ชำนาญ อันดับ 1 ใน 3 ของประเทศ)

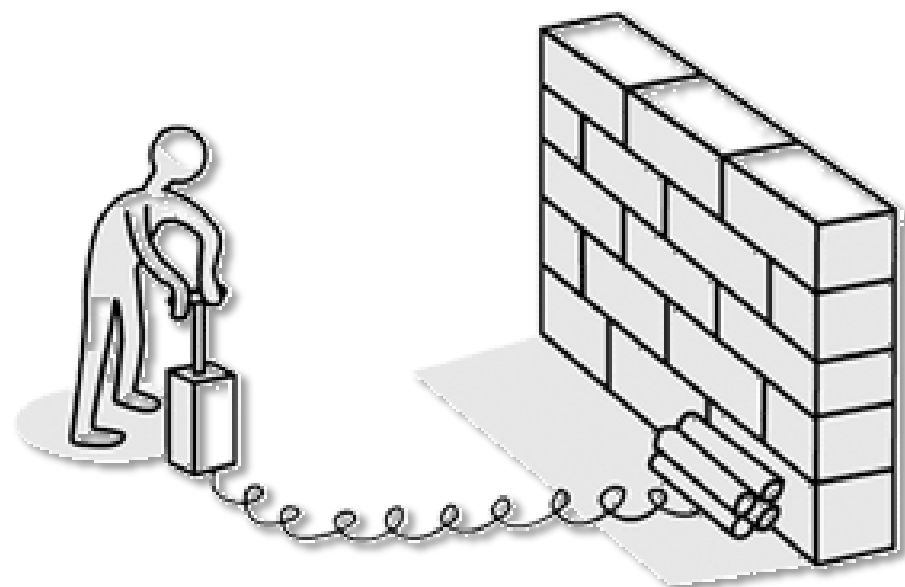
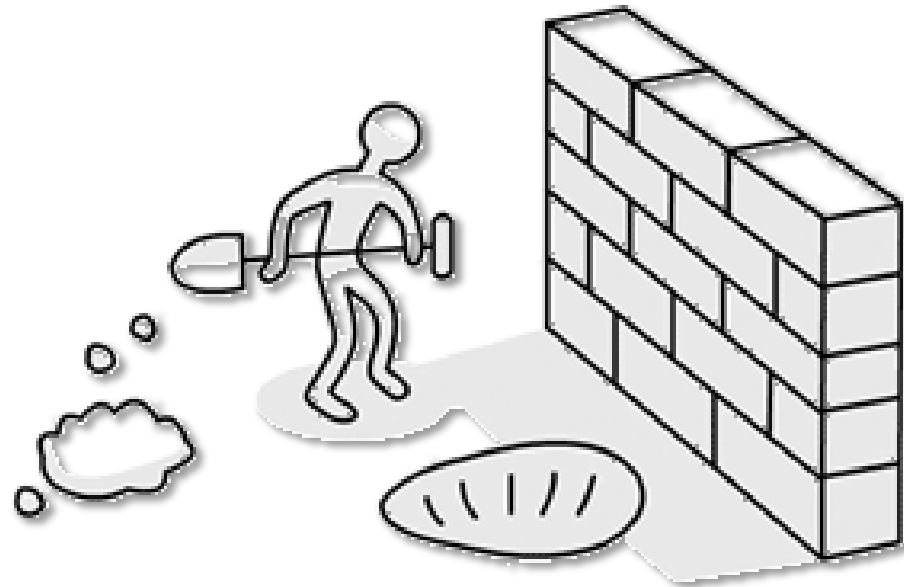
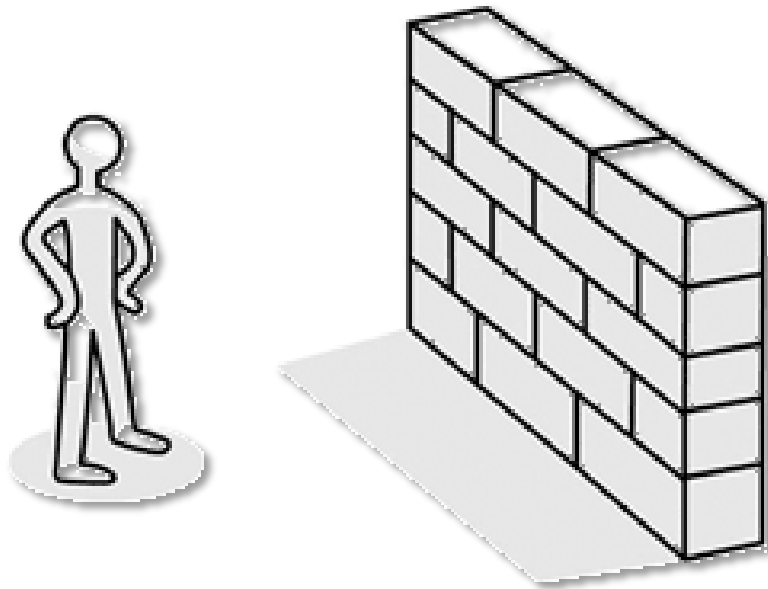
● Mission D:

- ผลิตบัณฑิตให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นผู้ประกอบการ
- วิจัยและสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ
- บริการวิชาการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของเกษตรกร สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคม และสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- บริการจัดการองค์การให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีความเป็นดิจิทัลและเป็นสากล เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและบุคลากรมีความผูกพัน

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์”

หมายถึง แรงกดดัน หรืออุปสรรคที่มี
นัยสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของ
องค์กร





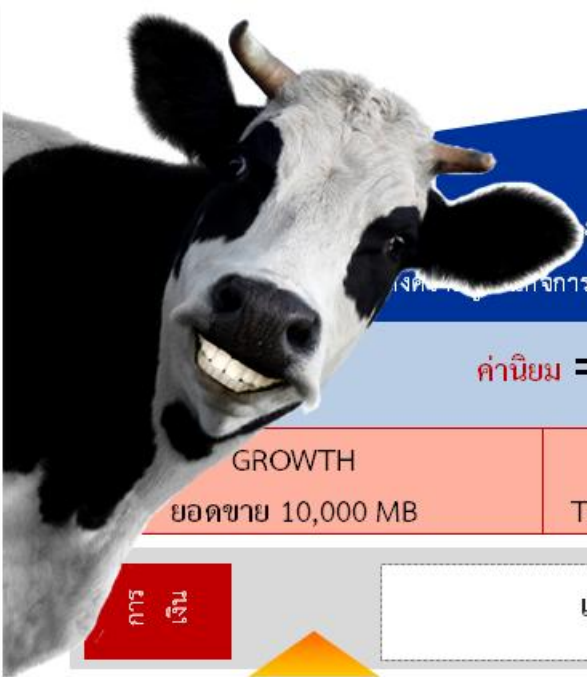
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์



- ปัจจัยที่ช่วยให้สถาบันประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น
- ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก
 - สมรรถนะหลักที่เน้นที่การสร้างและเพิ่มพูนความสามารถภายในสถาบัน
 - ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดจากการกำหนดและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ผ่านความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกและกับคู่ความร่วมมือ

การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

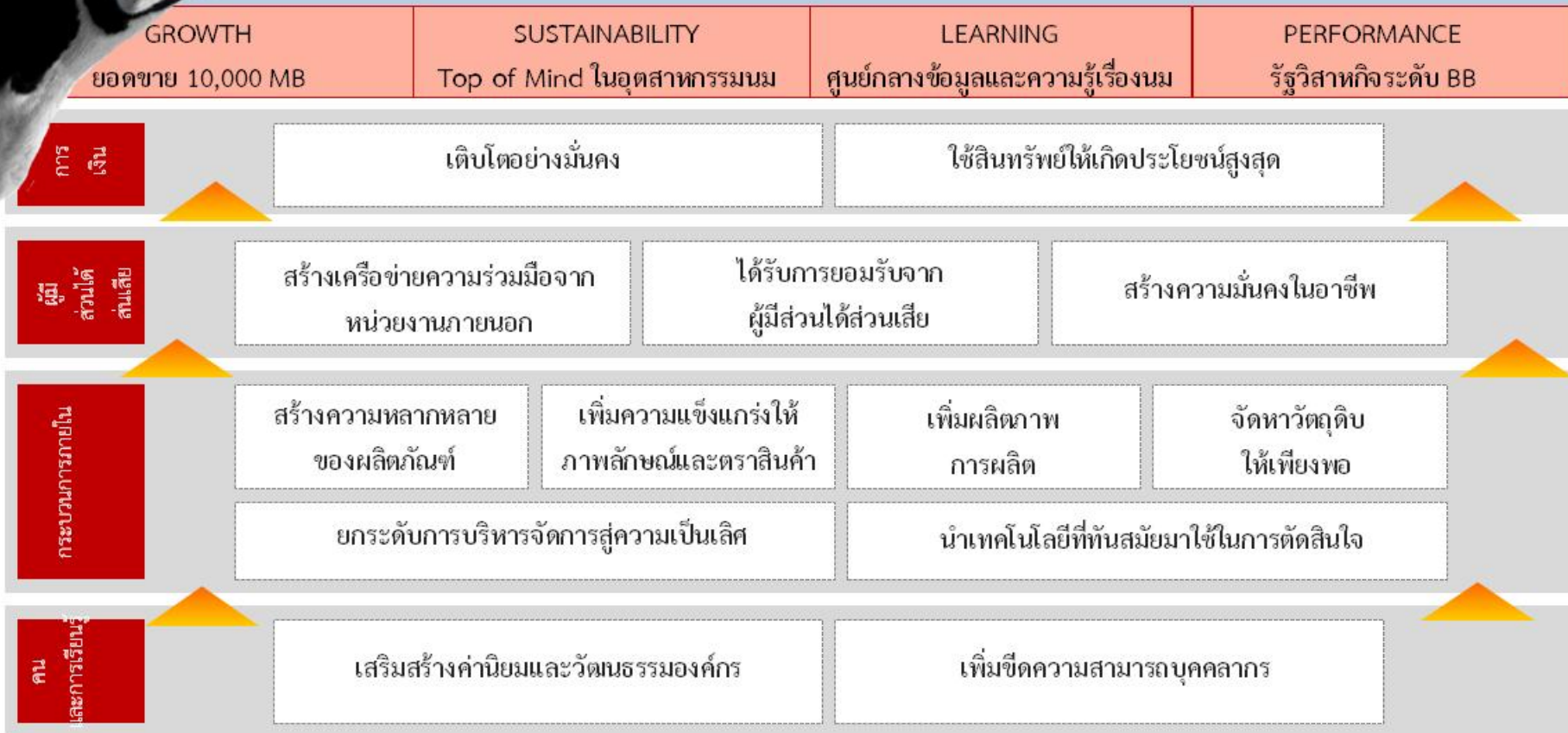
[illegible]



วิสัยทัศน์ นมแห่งชาติ ภายในปี 2564

เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน 2. พัฒนารูรกีจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม
3. ส่งเสริมการโคนมและอุตสาหกรรมนม 4. มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยหลักธรรมาภิบาล

ค่านิยม = องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ



วัฒนธรรมองค์กร

รู้และรับผิดชอบ ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

CHALLENGE & CHANGE & CHANCE



New Normal
วิถีชีวิตใหม่

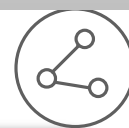
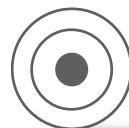
International Agreement
& Cooperation

สถานการณ์และวิกฤต
ทรัพยากรธรรมชาติ
และสิ่งแวดล้อม
ที่รุนแรงและรวดเร็ว

ท่าที ข้อตกลงระหว่าง
ประเทศที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มี
มากขึ้น และส่งผลต่อ
การพัฒนาประเทศ

Disruptive
Technology and
Innovation
Advance physical
Technology
Biotechnology

Climate Change
Environment
Awareness
Alternative and
Renewable Energy



ข้อมูลสารสนเทศจำนวนมาก
และเทคโนโลยีดิจิทัล
ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Trade War

National Economic &
Social Development

Covid-19 and other
pandemics
Health Awareness



พฤติกรรมและวิถีชีวิต
ของประชาชนรูปแบบใหม่

Environmental Problems

Digital Disruption
Future of Work

Economic
Stagnation

กระแสสังคมที่ตระหนักในการร่วมดูแลรักษา
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

World Economic Crisis

Demographic
change

Rising Inequality

Rapid Urbanization

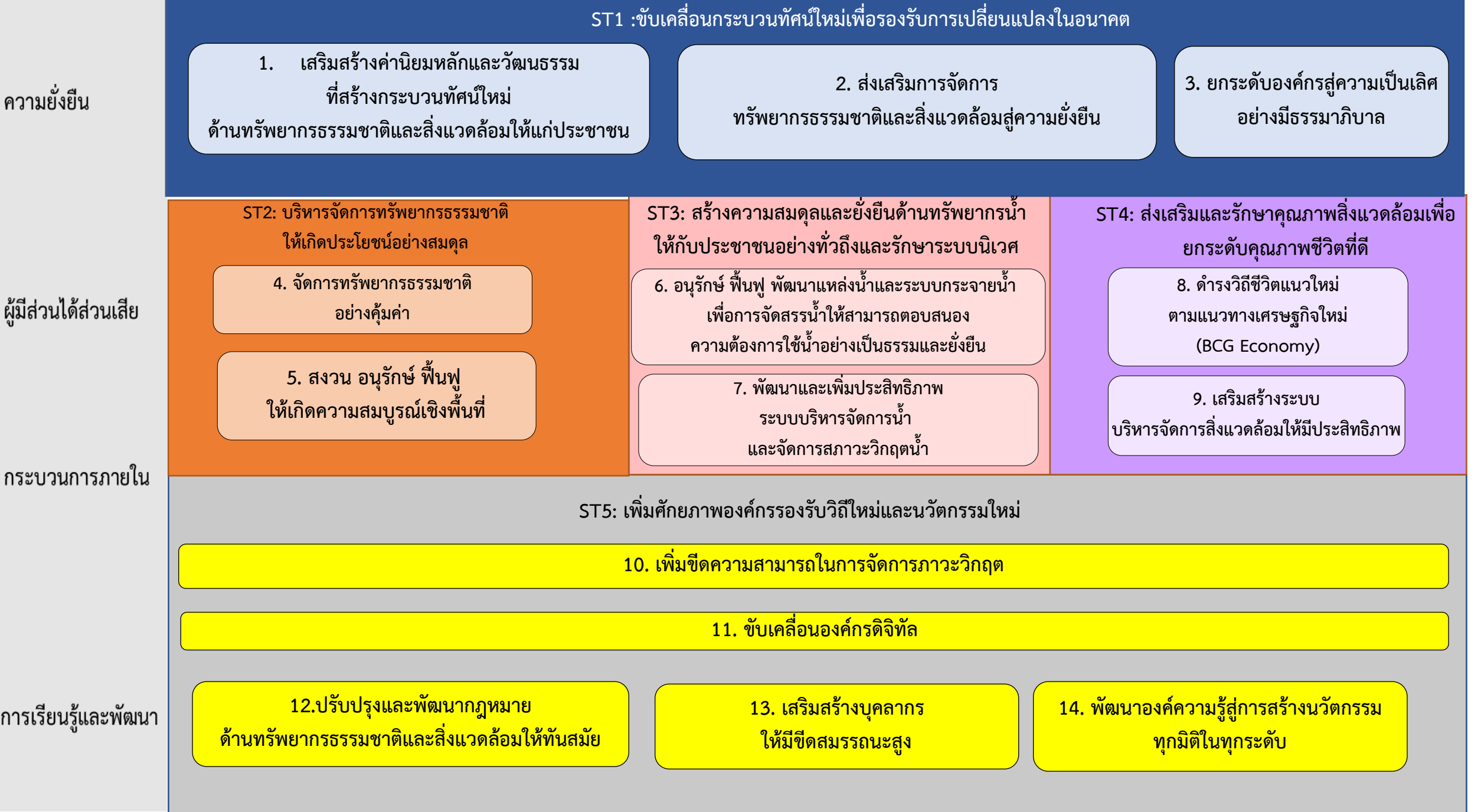


วิสัยทัศน์ประเทศไทย
 “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน
 เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”



วิสัยทัศน์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์				
1. %of GDP Impact จากการดำเนินการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2. อันดับของประเทศด้านความยั่งยืนและคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับโลก 3. ผลการดำเนินงานด้านการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 4. จำนวนนวัตกรรมวิถีใหม่				
Balance All Stakeholders 	วัฒนธรรมองค์กร = H A P P Y ชีวิตที่มีความสุขทุกภาคส่วน H: Harmonization ทำงานเป็นทีม A: Accountability ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ P: People Centric การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน P: Positive Thinking มีทัศนคติเชิงบวก Y: Young at Heart กระตือรือร้น			คำนิยาม = I AM NRE (ไอ แอม เอ็น อาร์ อี) เราคือทีมงาน กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม I: Integrity ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม A: Agility ความคล่องตัว M: Mastery ความเป็นมืออาชีพ N: Naturalist ความเป็นนักธรรมชาตินิยม R: Responsibility ความรับผิดชอบ E: Environmentalism ความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม
	พันธกิจ 1 ยกระดับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	พันธกิจ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติเพื่ออนุรักษ์และใช้ประโยชน์ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน	พันธกิจ 3 บริหารจัดการน้ำเพื่อการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน	พันธกิจ 4 บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสมดุลและยั่งยืนด้านทรัพยากรน้ำให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและรักษาระบบนิเวศ	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพองค์การรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่			
	ก1: เสริมสร้างค่านิยมหลักและวัฒนธรรมที่สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่ประชาชน ก2: ส่งเสริมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน ก3: ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล	ก4: จัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า ก5: สงวน อนุรักษ์ ปันพูน ให้เกิดความสมบูรณ์เชิงพื้นที่	ก6: อนุรักษ์ ปันพูน พัฒนาแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ เพื่อการจัดสรรน้ำให้สามารถตอบสนองความต้องการใช้น้ำอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน ก7: พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการน้ำ และจัดการสภาวะวิกฤตน้ำ	ก8: ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy) ก9: เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ
ก10: เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต ก11: ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ก12: ปรับปรุงและพัฒนากฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ทันสมัย ก.13: เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง ก.14: พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ				
Good People	Good Plant	Good Prosperity	Good Planet	Good Partnership
ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุล	ทรัพยากรธรรมชาติถูกนำมาใช้ประโยชน์ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน	ทรัพยากรน้ำมีความสมดุลและยั่งยืน	ประชาชนมีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีตามแนวทางโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)	เป็นองค์กรที่เข้าถึง เปิดกว้าง เชื่อมั่นและไว้วางใจของประชาชน



วิสัยทัศน์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม "ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน"

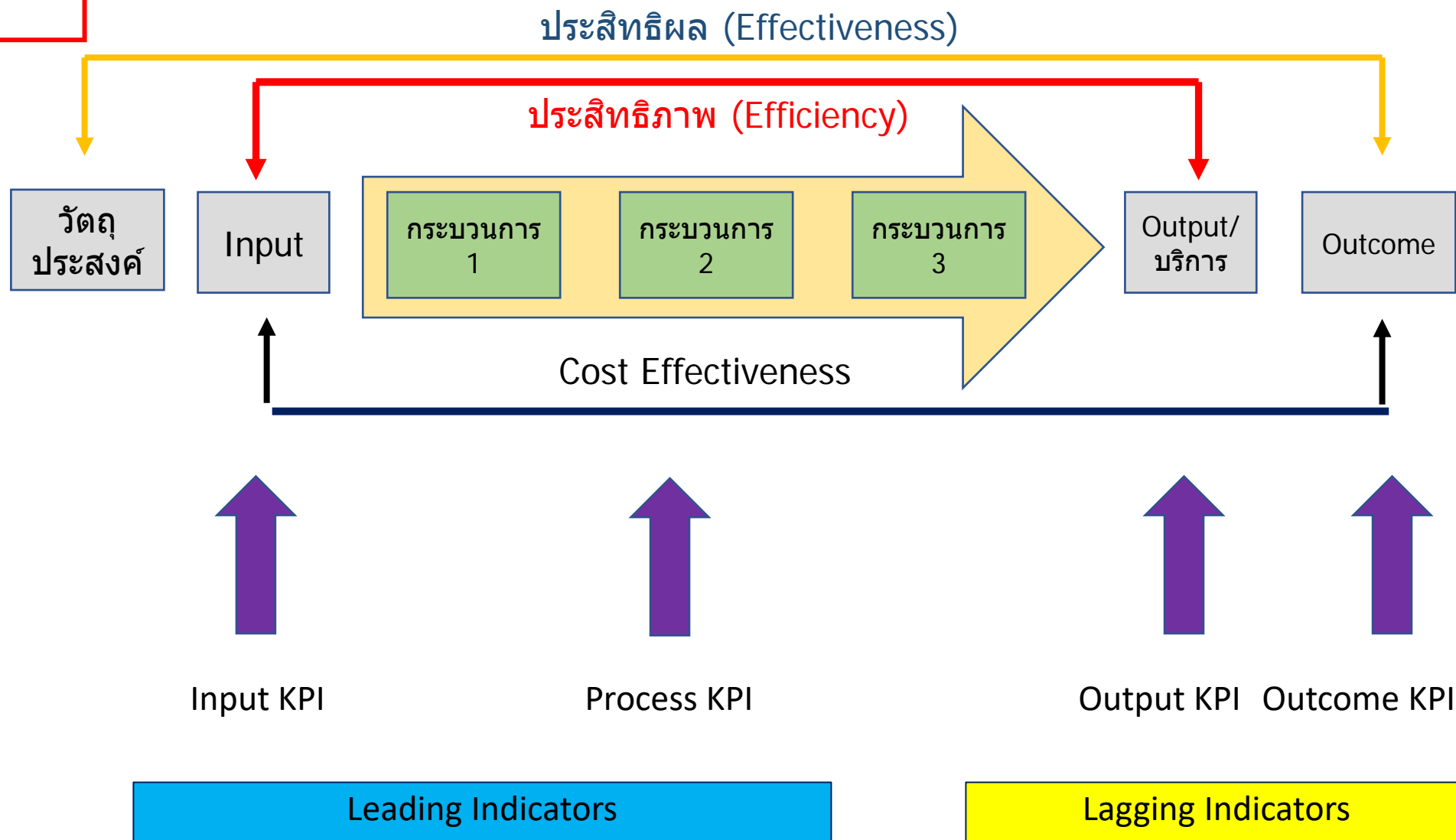
ตัวชี้วัดวิจัยที่ 1) % of GDP Impact จากการดำเนินการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2) อันดับของประเทศด้านความยั่งยืนและคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระดับโลก 3) ผลการดำเนินงานด้านการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 4) จำนวนนวัตกรรมวิจัยใหม่

วิสัยทัศน์		"ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนวทางวิถียั่งยืนภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน"																																					
แผนงานโครงการ	1.โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับประชาชน	2.โครงการส่งเสริมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืนระดับภาค	3.โครงการส่งเสริมเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืนหรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.โครงการพัฒนาระบบบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ	5.โครงการส่งเสริมการป้องกันการจัดซื้อและประพฤตินิষอบ	6.โครงการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	7.โครงการยกระดับความร่วมมือการรักษามรดกทางวัฒนชาติทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทุกภาคส่วน (Public Private Social Partnership)	8.โครงการการจัดทำระบบบัญชีเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพยากรธรรมชาติ (System of Environmental Economics Accounting- SEEA)	9.โครงการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Impact Assessment)	10.โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียว	11.โครงการบูรณาการแก้ไขปัญหาไฟป่าและหมอกควัน	12.โครงการใช้ประโยชน์ที่ดินให้เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่และเป็นมิตรต่อระบบนิเวศ	13.โครงการอนุรักษ์ภูมิทัศน์และรักษาวิถีชีวิต และสถานภาพสัตว์ป่าที่ถูกคุกคาม	14.โครงการพัฒนาและส่งเสริมอุทยานธรณีตามแนวทางสากล (UNESCO Geoparks)	15.โครงการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่เฉพาะ (เกาะต่าง)	16.โครงการเพิ่มศักยภาพแหล่งทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์เชิงนิเวศอย่างสมดุล	17.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	18.โครงการอนุรักษ์ฟื้นฟูพัฒนาแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำเป็นระบบ	19.โครงการอนุรักษ์ฟื้นฟูพัฒนาแหล่งน้ำบาดาลและระบบกระจายน้ำอย่างเป็นระบบ	20.โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ	21.โครงการจัดสรรทรัพยากรน้ำตามกฎหมาย	22.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำ เฝ้าระวัง การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ การแจ้งข้อมูลเพื่อการเตือนภัย และการจัดการสภาวะวิกฤต	23.โครงการยกระดับคุณภาพแหล่งน้ำให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน	24.โครงการส่งเสริมการดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ที่ยั่งยืนแก่สาธารณชนตามแนวทางขับเคลื่อนโมเดลเศรษฐกิจ (BOG Model) สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน	25.โครงการขับเคลื่อนการบริหารจัดการขยะ และวัสดุเหลือใช้ภายใต้แนวคิด "เศรษฐกิจหมุนเวียน" Circular Economy	26.โครงการขับเคลื่อน Bio Economy	27.โครงการประเมินความคุ้มค่าทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการผลิตและการบริโภค	28.โครงการส่งเสริมให้พื้นที่ / ชุมชนได้รับการสนับสนุนจากเงินกองทุนด้านทรัพยากรธรรมชาติ	29.โครงการส่งเสริมศักยภาพและบูรณาการความร่วมมือการจัดการเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน	30.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	31.โครงการมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ด้วยการใช้กลไกราคาแบบบูรณาการ	32.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	33.โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	34.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและขยายเครือข่ายข้อมูลความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศไทย	35.โครงการขับเคลื่อน ทส.สู่องค์กรดิจิทัล	36.โครงการการจัดทำและขับเคลื่อนกลไกการดำเนินงานตาม (ร่าง)พระราชบัญญัติความหลากหลายทางชีวภาพ พ.ศ.	37.โครงการขับเคลื่อนระบบข้อมูล	38.โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์	39.โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
	1. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	2. สป.ทส. สส. สผ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	4. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	5. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	6. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	7. สป.ทส.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ.ส.พ. อบก. สวก.	8. "สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	9. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	10. ปม. อส. ทช. อ.อ.ป. 11. ปม. อส. สส. 12. สป.ทส. ทช. ปม. อส. 13. อส. อ.อ.ป. 14. ทธ. 15. ทธ. ทช. อส. อสส. 16. ทธ. ทช. อส. อสส. อ.ส.พ. สวก. 17. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ป. อบก. สวก.	18. ทน. 19. ทบ. 20. ทน. คพ. สผ. สส.	21. ทน. ทบ. 22. ทน. ทบ. 23. คพ. ทน. ทบ.	24. สส. คพ. อบก. 25. คพ. สส. 26. สผ. 27. สผ. 28. สผ. 29. สส.	30. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก. 31. คพ. สส. สผ. อบก. 32. สผ. อบก. สส. คพ. ปม. ทช. อส.	33. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	34. สผ. 35. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	36. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	37. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	38. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	39. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.																				
ผู้รับผิดชอบ														1. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	2. สป.ทส. สส. สผ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	4. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	5. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	6. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	7. สป.ทส.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ.ส.พ. อบก. สวก.	8. "สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	9. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	10. ปม. อส. ทช. อ.อ.ป. 11. ปม. อส. สส. 12. สป.ทส. ทช. ปม. อส. 13. อส. อ.อ.ป. 14. ทธ. 15. ทธ. ทช. อส. อสส. 16. ทธ. ทช. อส. อสส. อ.ส.พ. สวก. 17. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ป. อบก. สวก.	18. ทน. 19. ทบ. 20. ทน. คพ. สผ. สส.	21. ทน. ทบ. 22. ทน. ทบ. 23. คพ. ทน. ทบ.	24. สส. คพ. อบก. 25. คพ. สส. 26. สผ. 27. สผ. 28. สผ. 29. สส.	30. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก. 31. คพ. สส. สผ. อบก. 32. สผ. อบก. สส. คพ. ปม. ทช. อส.	33. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	34. สผ. 35. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	36. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	37. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	38. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.	39. สป.ทส. คพ. ทช. ทธ. ทน. ทบ. สส. ปม. อส. สผ. อ.ส.พ. อสส. อ. อ.ป. อบก. สวก.							

ประเภทของตัวชี้วัด

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

การวัดผลการ ดำเนินการ



กลยุทธ์ (Strategy)



2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS)

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบัน บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

กลยุทธ์ (Strategy)



2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นมีอะไรบ้าง

แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างของบุคลากรอย่างไร

กลยุทธ์ (Strategy)



2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบัน
ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้ง
ระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง

หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับสถาบันที่
เปรียบเทียบกับได้ สถาบันจะพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

กลยุทธ์ (Strategy)



2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) : สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการและ
นำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
Strategy Deployment

จุดมุ่งหมาย: การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิธีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Basic Requirements

Overall Requirements

2.2 ก(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.2 ก(2) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ
ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุ
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

2.2 ก(5) การกำหนดตัววัดที่สำคัญ
เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จและ
ประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ

Overall Requirements

2.2ก(3) การจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุน
แผนปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จ

2.2ก(4) แผนบุคลากรที่สนับสนุนวัตถุประสงค์
เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

2.2ก(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัด

2.2ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองต่อ
สถานการณ์ที่บังคับได้อย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างตัววัดและเป้าหมาย

Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
Theme: Operating Efficiency	Objectives	Measurement	Target	Initiative	Budget
<p><i>Financial</i></p> <p>Profits & RONA</p> <p>Grow Revenues</p> <p>Fewer Planes</p> <p><i>Customer</i></p> <p>Attract & Retain More Customers</p> <p>On-time Service</p> <p>Lowest Prices</p> <p><i>Internal</i></p> <p>Fast Ground Turnaround</p> <p><i>Learning</i></p> <p>Ground Crew Alignment</p> <p>Strategic Systems Crew Scheduling</p> <p>Strategic Job Ramp Agent</p>	<ul style="list-style-type: none">ProfitabilityGrow revenues	<ul style="list-style-type: none">Market ValueSeat Revenue	<ul style="list-style-type: none">30% CAGR20% CAGR		
	<div>รักษาลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่</div>	<div>ร้อยละของลูกค้าที่ใช้ซ้ำ70 ร้อยละของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น12</div>		<div>โครงการ CRM</div>	<div>งบประมาณ</div>
	<ul style="list-style-type: none">Attract and retain more customers	<ul style="list-style-type: none"># Repeat Customers70%# CustomersIncrease 12% annual		<ul style="list-style-type: none">ProgramImplement CRM System	<ul style="list-style-type: none">\$XXX
	<ul style="list-style-type: none">Fast ground turnaround	<ul style="list-style-type: none">On Ground Time30 MinutesOn-Time Departure90%		<ul style="list-style-type: none">On Ground Cycle Time Optimization	<ul style="list-style-type: none">\$XXX
	<ul style="list-style-type: none">Ground crew aligned with strategyDevelop the necessary skillsDevelop the support system	<ul style="list-style-type: none">% Ground Crew Stockholders100%Strategic Awareness100%Strategic Job ReadinessYr 1 - 0% Yr 3 - 90% Yr 5 - 100%Info System Availability100%		<ul style="list-style-type: none">ESOPGround Crew TrainingCrew Scheduling System RolloutCommunications Program	<ul style="list-style-type: none">\$XXX\$XXX\$XXX\$XXX
Total Budget					\$XXXX

การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix

[illegible]

การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix

[illegible]

การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix

[illegible]

การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix

[illegible]

การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix

[illegible]

การแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ X-Matrix

[illegible]

ตัวอย่าง X-Matrix

[illegible]

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

[illegible]

วิสัยทัศน์



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



แผนปฏิบัติการ การสร้างนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน
ตัววัด/เป้าหมาย

กิจกรรม

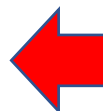
1

2

3

การกำหนดตัววัด

- อาจารย์ที่เข้าอบรมด้านนวัตกรรมการเรียนการสอน
- จำนวนนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน
- ความพึงพอใจของผู้เรียนต่อนวัตกรรมด้านการเรียนการสอน
- ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักศึกษาจากการใช้นวัตกรรม



แผนปฏิบัติการ.....
 หน่วยงาน.....ปีงบประมาณ พ.ศ.

1 เป้าหมายการดำเนินการ

- ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเป้าหมาย

.....

.....

.....

2 แผนงานและการติดตามผล

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

3 ปัญหา หรือสาเหตุที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

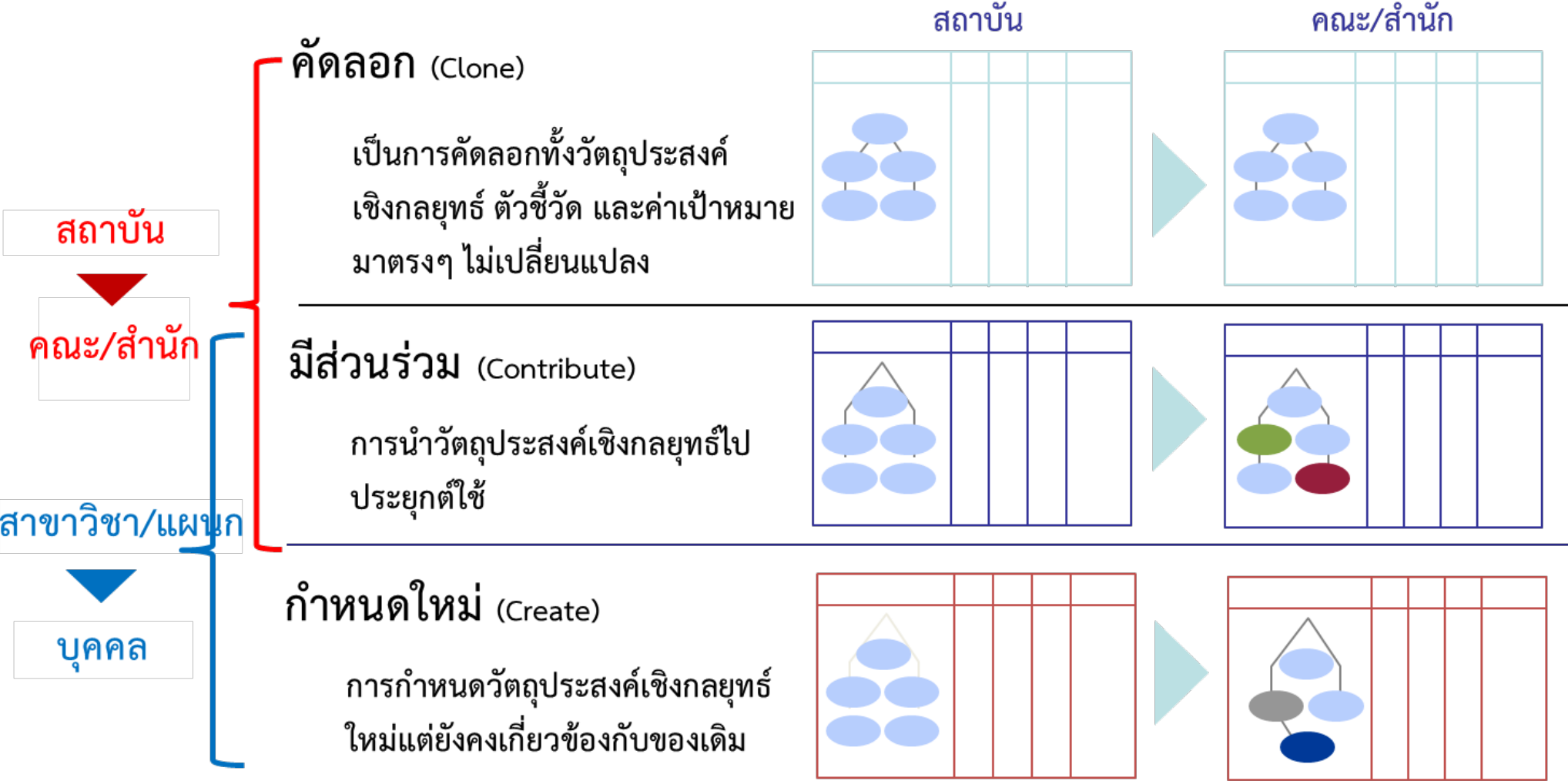
ช่วงเวลา	ปัญหา
ไตรมาส 1	
ไตรมาส 2	
ไตรมาส 3	
ไตรมาส 4	

4 แนวทางการปรับปรุงแก้ไข

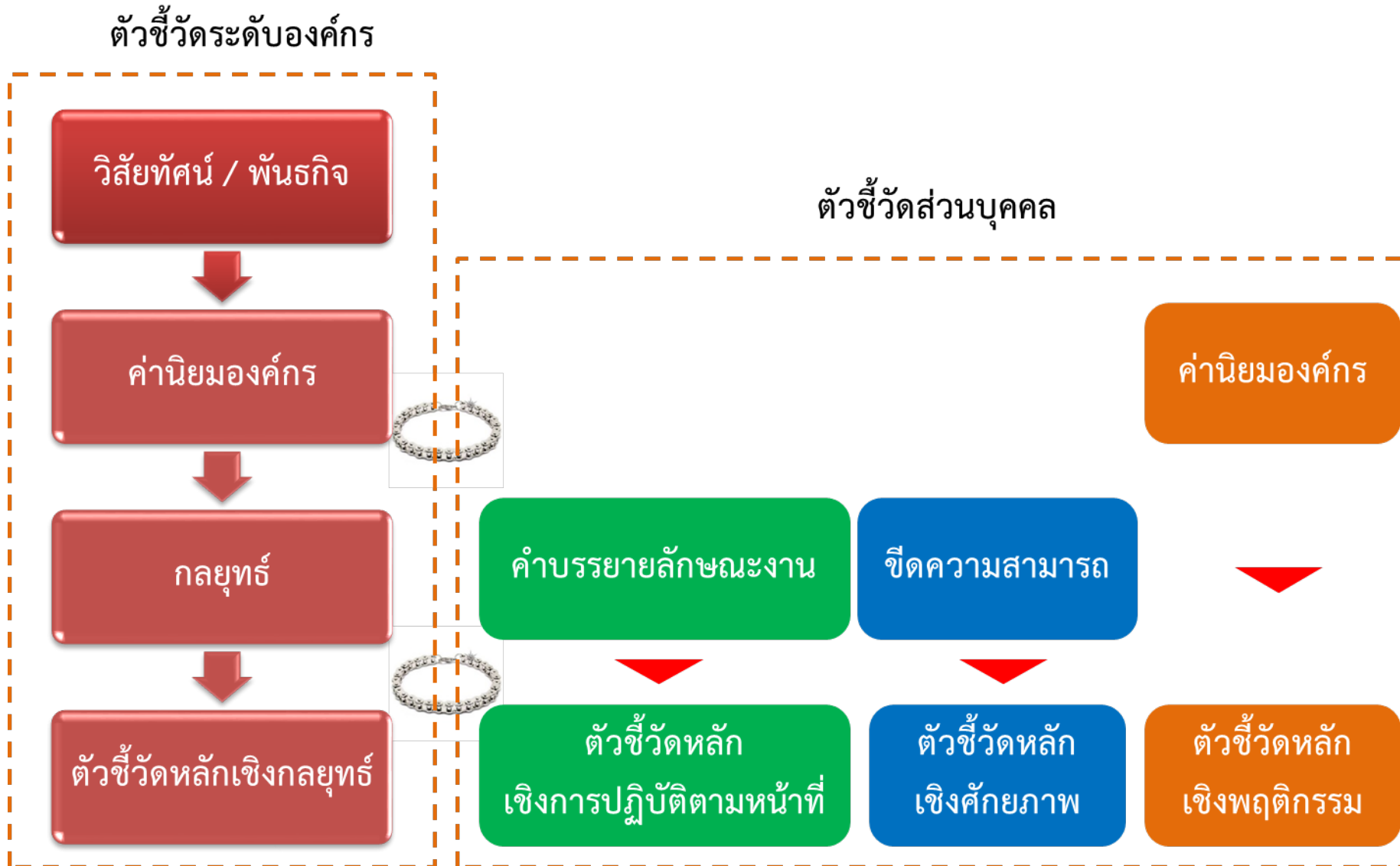
.....

.....

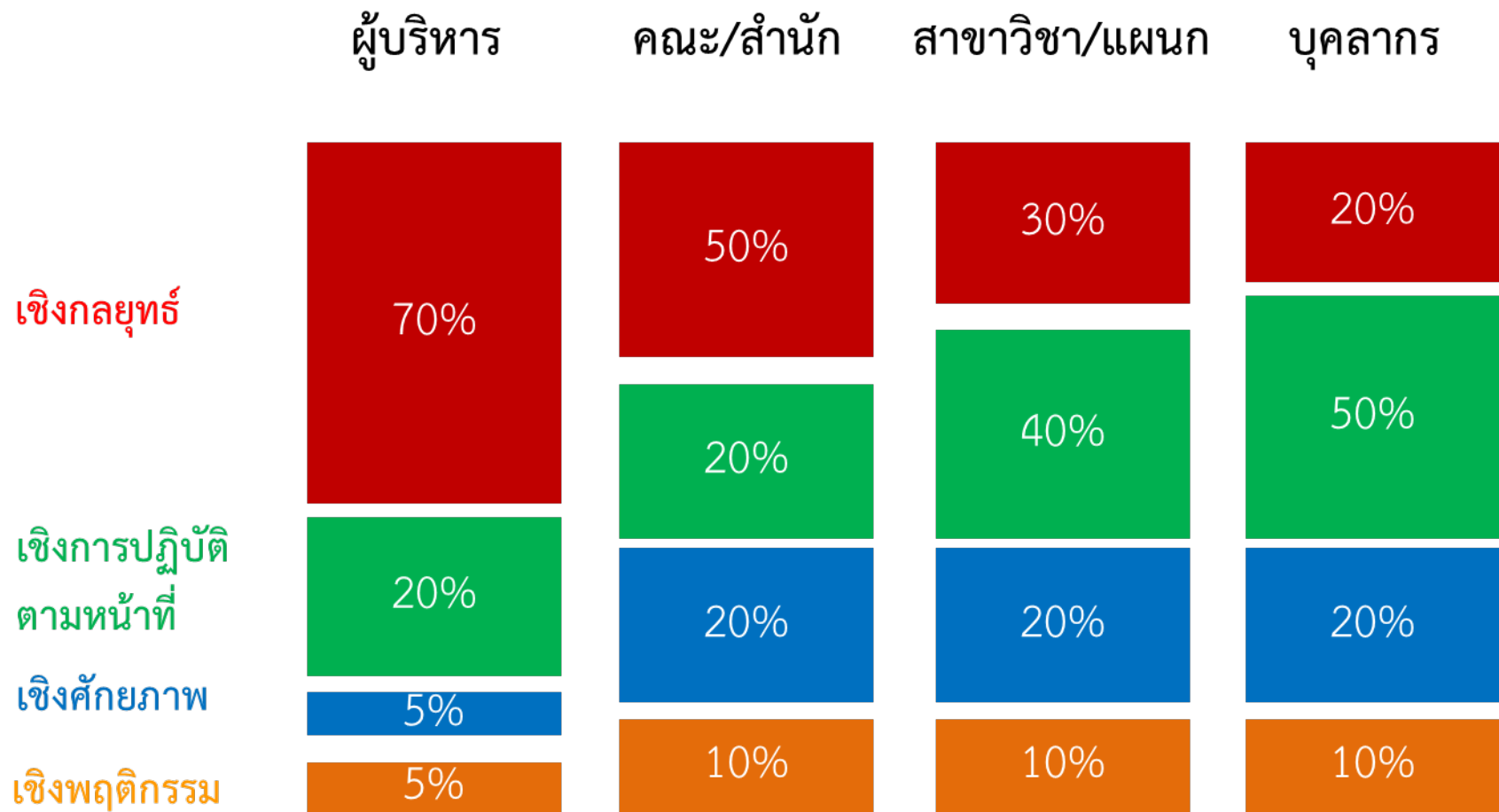
วิธีการถ่ายทอดกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กร



ส่วนประกอบและที่มาของ KPIs



ส่วนประกอบและการให้น้ำหนักในการประเมินผล



Number of research publications in CY2019¹

10,481



Number of new projects launched in the year²

1,087

Number of projects completed in the year²

1,213



New research collaborations in FY2019³

284⁴



Academic organisations and foreign governments

63

Local research institutions**

48

Industry

104

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

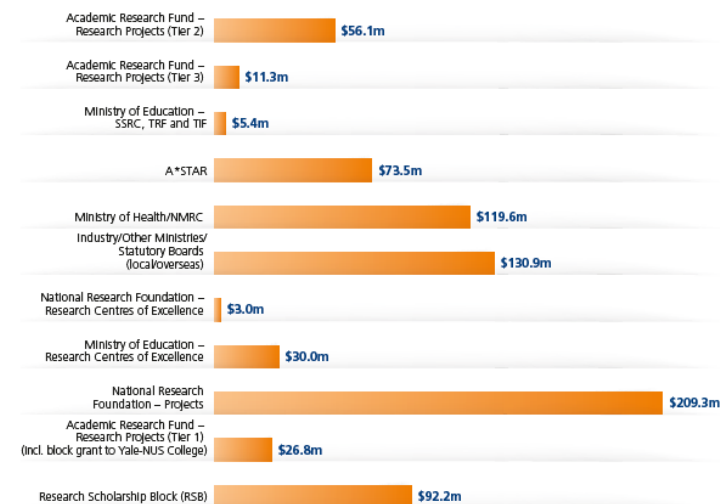
101

* As a single collaboration may involve more than one partner, the individual categories do not add up to the total number of agreements signed

** Includes A*STAR research institutes and centres

*** Includes local public/restructured hospitals and charities

Funding Agencies (FY2019)



Total project value awarded by external sources (\$ million)

758.1⁴

¹ Data extracted from the SCOPUS online database and updated as at 27 May 2020. Figure represents all publications including articles, conference papers, and reviews.

² Figures reflect the number of new projects that commenced and completed in FY2019. Figures derived from SAP P5 as at 27 May 2020.

³ Figures updated as at 30 June 2020.

⁴ Figures updated as at 19 May 2020.

National University of Singapore

Impact Highlights (2016 – 2020)

Shaping Future Talent

We are rethinking education to develop future-ready talent, promote lifelong learning and enable social mobility.

NUS graduates commanded an **8% premium** in monthly salary compared to other graduates in 2019

NUS graduates ranked **9th** in global employability in 2020

30,000 undergraduates enrolled in NUS each year — **>40%**, the largest share, of total university enrolment in Singapore

S\$673.3M in financial aid provided, benefitting **50%** of each cohort

>450,000 people took up continuing education at NUS to upskill and reskill

Shaping Future Solutions

We are pursuing impactful research, driving innovation and catalysing enterprises to create solutions to real-world problems.

46,838 academic papers published, and **3,476** in journals with a high impact factor

>S\$3.74B in research funding, a **32%** increase from the previous five years

1,989 new patent applications

125 spin-off companies based on NUS technology — **>3x** increase from the previous five years

Shaping Future Society

We are advancing society by informing public policy development, serving our local community and contributing to international development.

NUS alumni make up **half** of the 14th Singapore Parliament

>200 local and **>150** overseas community projects run by NUS students

75 collaborative research projects on public policy with national government

>640 publications and **>5,300** citations related to public policy research

Observations



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

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

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

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

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

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

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



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

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

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Market PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด ซึ่งรวมถึง ส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด การเจาะตลาดใหม่ (*)

ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่นอย่างไร (*)

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

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

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันคืออะไร และผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านมีอะไรบ้าง

Example: Nanyang Technological University

STRATEGY IN A NUTSHELL

NTU vision

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

CORE PILLARS

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

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

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

Community - to foster a diverse, inclusive and cohesive community

GOALS

EDUCATION

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

RESEARCH

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

INNOVATION

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

COMMUNITY

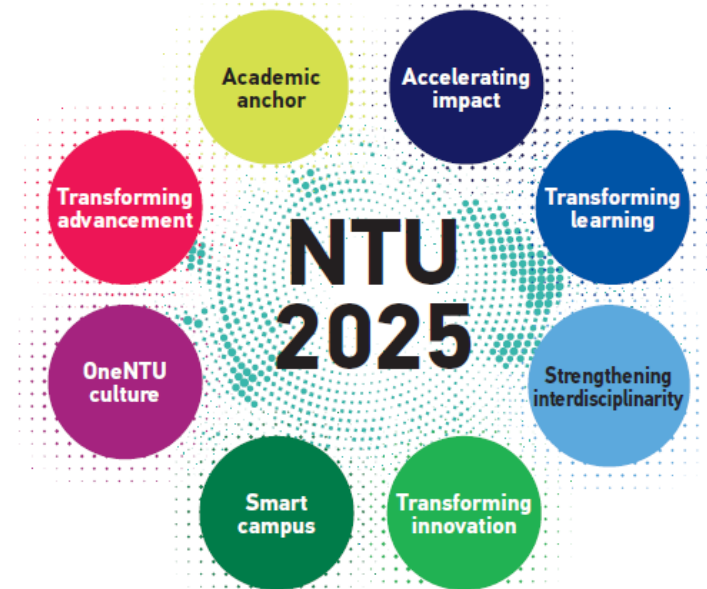
- Wellbeing
- Diversity
- OneNTU

Addressing humanity's grand challenges

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

ENABLERS – TALENT, FINANCIALS AND TECHNOLOGY

EIGHT KEY INITIATIVES DRAWN FROM THE PILLARS



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

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

Within this pillar our goals are:

Future-ready graduates

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

Beyond grades

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

Research immersion

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

Lifelong learning

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

Future of education

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



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

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

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

Accelerating impact

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

Strengthening interdisciplinarity

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

Academic anchor

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

Six clusters

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

Health & Society

Culture, Organisations & Society

Artificial & Augmented Intelligence

Resilient Urbanisation & Natural Ecosystems

Future of Industry

Brain & Learning

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

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

Enterprising pathways

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

Entrepreneurial mindset

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

Maximise impact

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

Influence policies

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

Smart campus

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

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



Transforming innovation

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

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

Community: To foster a diverse, inclusive and cohesive community

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

Three goals are set for this core pillar:

Community wellbeing

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

Diversity

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

OneNTU

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



OneNTU culture

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

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

Transforming advancement

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



Thank You