

STRATEGIC THINKING

FOR SENIOR MANAGERS



อาจารย์รัชชัย บัววัฒน์

ผู้จัดการอาวุโสมีบทบาทในการแปลเป้าหมายองค์กรสู่ทิศทางของหน่วยงาน และตัดสินใจเรื่องที่จะส่งผลต่อหลายฝ่าย การคิดเชิงกลยุทธ์จึงต้องเริ่มจากความเข้าใจผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ วิเคราะห์สถานการณ์ด้วยข้อมูล มองความสัมพันธ์ของระบบงาน และเลือกแนวทางภายใต้ข้อจำกัด พร้อมอธิบายเหตุผลและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

หลักสูตรเชื่อม Strategic Thinking กับ Logical Thinking และ Systems Thinking ให้ผู้เรียนฝึกกระบวนการตัดสินใจ สร้างทางเลือก และตรวจสอบว่าการตัดสินใจของหน่วยงานสนับสนุนเป้าหมายองค์กรอย่างไร จากนั้นแปลงเป็นกระบวนการ ทรัพยากร บทบาท ตัวชี้วัด และข้อตกลงร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้กิจกรรมต่อเนื่องจากกรณีศึกษาและโจทย์งานจริง

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับผลลัพธ์และทิศทางการทำงานของหน่วยงานได้
- วิเคราะห์ข้อมูล รูปแบบ และความสัมพันธ์ของสถานการณ์ที่ซับซ้อน เพื่อระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์ได้
- สร้างและเลือกทางเลือกภายใต้ข้อจำกัด โดยอธิบายเหตุผล สิ่งที่ต้องยอมแลก และความเสี่ยงได้
- ใช้กรอบคิดและเครื่องมือจัดทำข้อเสนอกลยุทธ์ที่เชื่อมกับการปฏิบัติและการติดตามผลได้
- สื่อสารทิศทางและสร้างข้อตกลงร่วมกับทีมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้

ข้อมูลการอบรม

รายการ	รายละเอียด
กลุ่มเป้าหมาย	ผู้จัดการอาวุโสทุกหน่วยงาน จำนวน 35 ท่านต่อรุ่น
ระยะเวลาการอบรม	1 วัน เรียนจริง 6 ชั่วโมง เวลา 09.00–16.30 น.
รูปแบบการอบรม	บรรยายและสาธิตประมาณ 35% ฝึกปฏิบัติ อภิปราย และ Feedback ประมาณ 65%
การจัดกลุ่ม	5 กลุ่ม คณะหน่วยงาน
แนวทางกิจกรรม	ใช้โจทย์หลักต่อเนื่องตลอดวัน และสรุปการนำไปใช้รายบุคคล



STRATEGIC THINKING

FOR SENIOR MANAGERS



อาจารย์รัชชัย บัววัฒน์

หลักการที่ใช้ในการออกแบบ

ใช้กรอบการคิดต่อเนื่องจากเป้าหมายองค์กรสู่การวิเคราะห์ การเลือกกลยุทธ์ และการขับเคลื่อน โดยเลือกเครื่องมือเท่าที่จำเป็นต่อโจทย์

หลักการ	การประยุกต์ในหลักสูตร
Strategic Thinking	แยกเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน กำหนดจุดเน้นและเหตุผลว่าทำไมแนวทางที่เลือกจึงมีโอกาสสร้างผลลัพธ์
Logical Thinking	แยกข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และข้อคาดการณ์ ตรวจสอบข้อมูลสนับสนุนและข้อมูลที่อาจหักล้างข้อสรุป
Systems Thinking	มองผลต่อทั้งระบบ เชื่อมคน กระบวนการ ข้อมูล ทรัพยากร และผลลัพธ์ รวมผลกระทบข้ามฝ่ายและเวลาที่ผลจะปรากฏ
Strategy Map	เชื่อมผลลัพธ์องค์กรกับลูกค้า กระบวนการ และความสามารถที่ต้องพัฒนา ใช้ลูกศรแสดงเหตุผลที่ต้องตรวจสอบ
Strategic Choice	เปรียบเทียบทางเลือกด้วยผลต่อเป้าหมาย ความเป็นไปได้ ทรัพยากร และความเสี่ยง ระบุสิ่งที่จะทำลด หรือหยุด
Execution and Alignment	กำหนดเจ้าภาพ บทบาทฝ่ายสนับสนุน ตัวชี้วัด การสื่อสาร และรอบทบทวนเมื่อข้อคาดการณ์เปลี่ยน

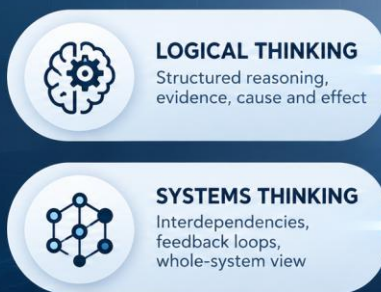
การตอบโจทย์ Requirement ของลูกค้า

ความต้องการ	เนื้อหาและข้อมูลการเรียนรู้
1 เชื่อมเป้าหมายองค์กรสู่ทีม	ช่วงที่ 1 แผนภาพความเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับบทบาทหน่วยงาน
2 วิเคราะห์สถานการณ์ซับซ้อน	ช่วงที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูล รูปแบบ ข้อจำกัด และผลกระทบเชิงระบบ
3 สร้างทางเลือกและรับพิดชอบผลลัพธ์	ช่วงที่ 3 เปรียบเทียบทางเลือก ระบุ Trade-off ความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบ
4 ใช้ Framework Tools Models	ฝึกใช้ Strategy Map แผนภาพระบบ ตารางทางเลือก และแบบบันทึกแผนขับเคลื่อน
5 สื่อสารและสร้าง Alignment	ช่วงที่ 4 นำเสนอเหตุผล ขอความร่วมมือ และกำหนดข้อตกลงข้ามฝ่าย

การใช้ SIPOC หรือแผนภาพ Input Process Output Outcome เป็นเครื่องมือช่วยมองระบบงาน ส่วน SWOT ใช้เมื่อต้องจัดข้อมูลภายในและภายนอกให้ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการตีความและการตัดสินใจจากข้อมูล

STRATEGIC THINKING

FOR SENIOR MANAGERS



อาจารย์รัชชัย บัววัฒน์

กำหนดการและเนื้อหาการอบรม

เวลา	หัวข้อและกิจกรรม	ผลงานจากการฝึก
09.00–10.30	ช่วงที่ 1 เป้าหมายองค์กรและมุมมองเชิงกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> Strategic vs Operational Thinking เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน และผลลัพธ์ บทบาทของหน่วยงานต่อเป้าหมายร่วม <ul style="list-style-type: none"> Workshop เชื่อมเป้าหมายกับระบบงาน 	แผนภาพเชื่อมเป้าหมายองค์กร ลูกค้า กระบวนการ และความสามารถของหน่วยงาน
10.30–10.45 พักรับประทานอาหารว่าง		
10.45–12.15	ช่วงที่ 2 วิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นระบบ <ul style="list-style-type: none"> Fact Opinion Assumption Evidence เหตุการณ์ รูปแบบ แนวโน้ม และผลกระทบ ข้อจำกัดและความสัมพันธ์ข้ามฝ่าย <ul style="list-style-type: none"> Workshop ระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์ 	ประเด็นสำคัญพร้อมข้อมูลสนับสนุน แผนภาพระบบ และข้อคาดการณ์ที่ต้องตรวจสอบ
12.15–13.15 พักรับประทานอาหารกลางวัน		
13.15–14.45	ช่วงที่ 3 สร้างทางเลือกและเลือกกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> จุดเน้นและแนวทางตอบโจทย์สำคัญ ผลต่อองค์กร ทรัพยากร Trade-off และความเสี่ยง ทดสอบเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน <ul style="list-style-type: none"> Workshop เปรียบเทียบและตัดสินใจ 	ทางเลือกอย่างน้อย 2 ทาง ข้อเสนอที่เลือก เหตุผล สิ่งที่ลดหรือหยุด และเงื่อนไขทบทวน
14.45–15.00 น. พักรับประทานอาหารว่าง		
15.00–16.30	ช่วงที่ 4 ขับเคลื่อนกลยุทธ์และสร้าง Alignment <ul style="list-style-type: none"> เชื่อมกระบวนการ ทรัพยากร คน และตัวชี้วัด สื่อสารเป้าหมาย เหตุผล และบทบาท นำเสนอ รับคำถาม และปรับข้อเสนอ สรุปแผนเริ่มต้นและ Commitment 	ข้อเสนอกลยุทธ์ 1 หน้า ข้อตกลงข้ามฝ่าย และแผนเริ่มต้น 90 วัน



STRATEGIC THINKING

FOR SENIOR MANAGERS



อาจารย์รัชชัย บัววัฒน์

กิจกรรมและผลงานที่ผู้เรียนได้รับ

ให้แต่ละกลุ่มใช้โจทย์หลักเดียวกันต่อเนื่องทั้งวัน เพื่อตรวจสอบเหตุผลตั้งแต่เป้าหมายจนถึงแผนขับเคลื่อน ลดการเริ่มกิจกรรมใหม่หลายครั้ง และเห็นผลของการตัดสินใจที่เชื่อมกัน

กิจกรรม	คำถามหลักและชิ้นงาน
1 เชื่อมเป้าหมายกับบทบาท	องค์กรต้องการผลลัพธ์อะไร หน่วยงานช่วยให้เกิดผลนั้นผ่านอะไร และต้องพึ่งใคร ได้แผนภาพความเชื่อมโยง
2 วิเคราะห์โจทย์	ข้อมูลบอกอะไร รูปแบบสำคัญคืออะไร จุดติดขัดอยู่ตรงไหน และข้อสรุปใดเป็นข้อคาดการณ์ได้ประเด็นเชิงกลยุทธ์
3 เลือกแนวทาง	มีทางเลือกใด ทำไมเลือกทางนี้ ต้องยอมแลกอะไร และหากสถานการณ์เปลี่ยนยังเหมาะสมหรือไม่ ได้ตารางตัดสินใจ
4 ขับเคลื่อนร่วมกัน	ใครต้องตัดสินใจหรือสนับสนุน ต้องเปลี่ยนกระบวนการและใช้ทรัพยากรอะไร วัตถุประสงค์อย่างไร ได้ข้อเสนอและแผนเริ่มต้น

ข้อมูลสำหรับเตรียมการอบรม

- เป้าหมายองค์กรและประเด็นที่ต้องการขับเคลื่อน 2-3 เรื่อง พร้อมนิยามผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่ใช้จริง
- ตัวอย่างสถานการณ์ข้ามฝ่าย 2-3 กรณี พร้อมข้อมูลที่เปิดเผยในห้องเรียนได้ โดยไม่ระบุข้อมูลลูกค้าหรือบุคคลที่ไม่จำเป็น
- หน่วยงานและขอบเขตอำนาจตัดสินใจของผู้เรียน เพื่อกำหนดระดับโจทย์และการจัดกลุ่ม
- ความคาดหวังต่อผลงานหลังเรียน ผู้รับข้อเสนอ และเจ้าภาพติดตาม

การประเมินผล

- ก่อนเรียน ใช้สถานการณ์สั้นให้แต่ละคนอธิบายเป้าหมาย ประเด็นสำคัญ และแนวทางที่เลือก
- ระหว่างเรียนและหลังเรียน ประเมินความเชื่อมโยงเป้าหมาย ข้อมูลยืนยัน ผลกระทบทั้งระบบ คุณภาพการเลือกทาง และความชัดเจนของการขับเคลื่อน ด้วยเงื่อนไขเดียวกัน
- ทุกกลุ่มนำเสนอ 5 นาที รับคำถามและ Feedback 5 นาที รวม 50 นาที แต่ละคนสรุปสิ่งที่จะนำไปใช้กับงานตนเอง
- เสนอให้องค์กรมอบหมายเจ้าภาพติดตามภายใน 30 วัน และทบทวนผลภายใน 90 วัน การติดตามเพิ่มเติมโดยวิทยากรสามารถตกลงแยกได้