

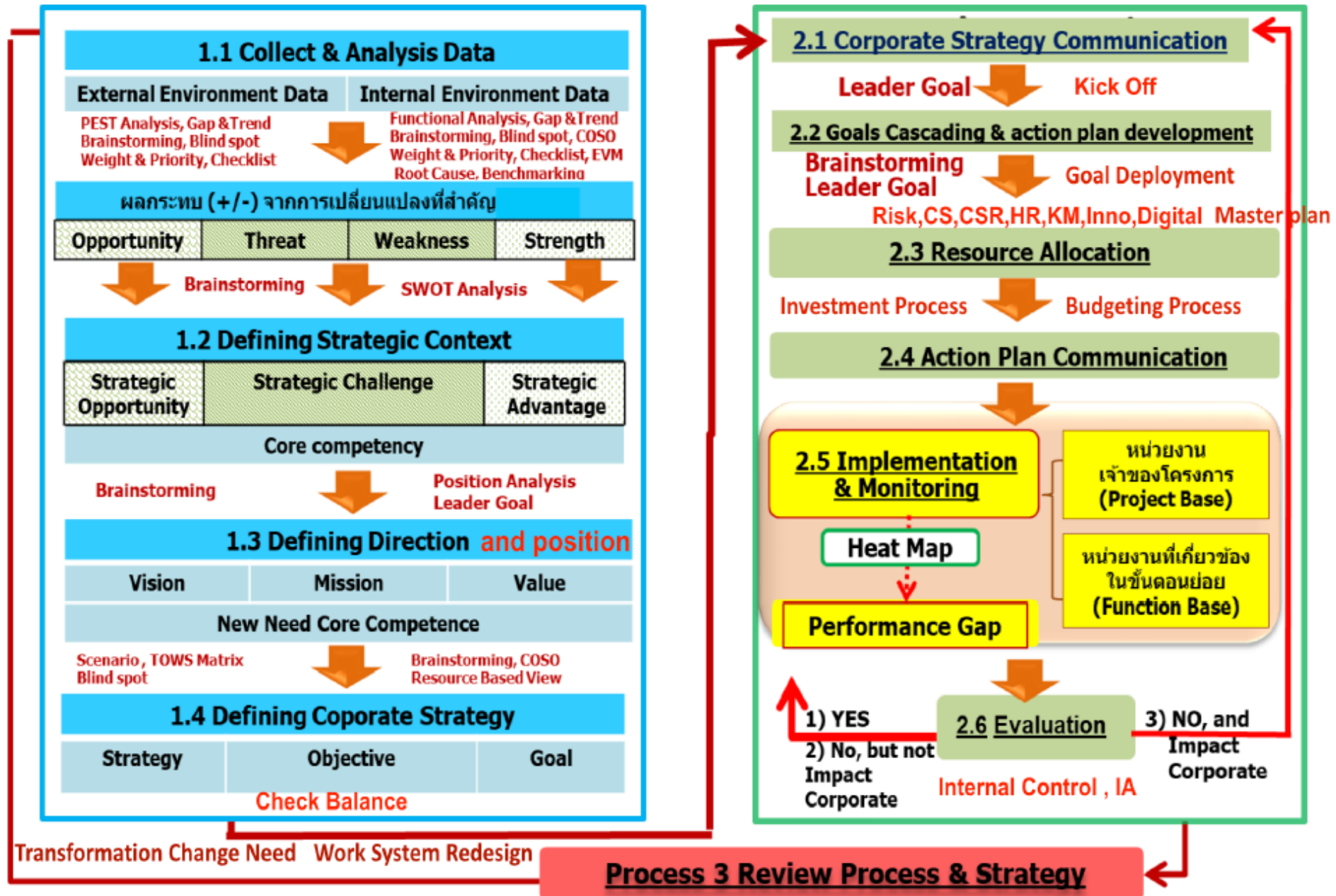
หมวด 2 กลยุทธ์

กิตติพงศ์ เตมียะประดิษฐ์



- ## 2.1ก(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์





2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์?

FIGURE 2.1-2 KEY QUESTIONS IN THE STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS

WHERE TO PLAY–Which customers? Which segments? Which geographies? Which products? Where on the value chain?

HOW TO PLAY–How much focus on each decision of where to play versus the other? What degree of strategic alliance at each step of the value chain (Solo, contractual, majority or minority position, joint venture)? What value proposition to each customer segment?

WHAT RESOURCES ARE NEEDED TO PLAY–What capabilities do we need? What processes do we need? What is the ideal organizational structure? What skills do we need?

WHEN TO PLAY–When is the right time to make our move?

หมายเหตุ 2.1 คำว่า "กลยุทธ์" ควรตีความให้กว้าง กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่
สิ่งต่อไปนี้

- การเพิ่มหลักสูตรและบริการฯ ใหม่
- บริการที่จัดขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มผู้เรียนใหม่ กลุ่มที่เปลี่ยนไปหรือกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ
- นิยามหรือกำหนดนิยามใหม่ถึงบทบาทของสถาบันในระบบนิเวศ (เครือข่ายคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น ชุมชน และสถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนการศึกษาที่มีโอกาสเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ)
- การหาคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่หรือกำหนดบทบาทใหม่
- การสร้างความแตกต่างให้กับภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถาบัน
- การสร้างสมรรถนะหลักใหม่ของสถาบัน
- การได้มาและการเข้าสู่บริการใหม่เพื่อเพิ่มการเข้าถึง เพิ่มรายได้ หรือลดต้นทุน
- การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่และอาสาสมัคร
- การมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

- (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS) องค์กรวางแผนกลยุทธ์อย่างไร? กรอบเวลาของการวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร ? กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร, การจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change initiatives), และความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรอย่างไร ?

Figure 2.1-1 Strategic Planning Process

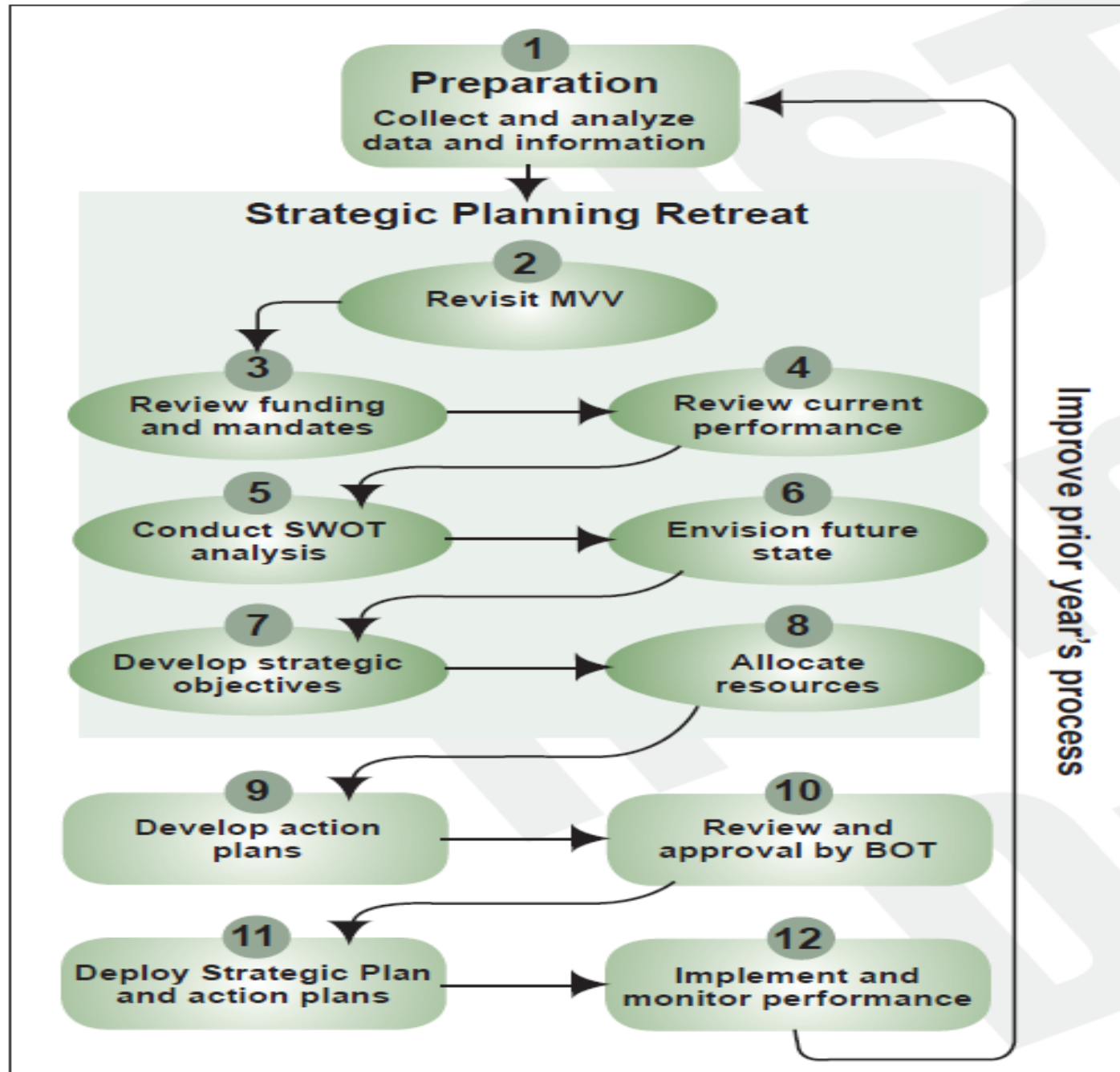


Figure 2.1-1 Strategic Planning Process *(continued on page 7)*

Step	Process Step	Details of Process Steps	Participants	Calendar Time
1	Preparation	To provide a disciplined approach to strategic planning, a writer and facilitator are selected. The writer is selected from employees or volunteers. Basic responsibilities of the writer include attending all of the planning meetings, gathering the information and data developed in the process, and writing a draft document that is presented to board members in step ten. The facilitator is selected from the board or community leadership and is responsible for deploying an effective process.	Executive Director and Board Chair	November
2	MVV	The Retreat Committee reviews the MVV. The Executive Director reviews the annual Community Needs Assessment (developed by the Ways of Connection), which guides the MVV discussion. An abbreviated version of the “hedgehog concept” (see Glossary) is used to gather participants’ perceptions of the organization, SF’s most passionately held values, and areas in which it excels (its strategic advantages). Resource drivers are examined and updated.	Retreat Committee: Senior Leaders, Board Committee Chairs, a Member Agency Representative, Community Leadership, a Volunteer, and a Donor Representative	December (Two-day retreat)
3	SWOT Analysis and Environmental Scan	The Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) Analysis is the central method used in this step. The SWOT ensures that the SPP addresses and analyzes data and information relative to the organization’s operations (e.g., state award feedback reports); shifts in the economic, legal, political, market, and competitive environments (e.g., customer satisfaction surveys); and regulatory issues and changes in technologies (e.g., new regulatory issues relative to U.S. nutritional guidelines). Potential blind spots are identified. The facilitator works with the Retreat Committee to prioritize the information generated by the SWOT through a consensus-building, multivoting technique.	Retreat Committee	December (Two-day retreat)
4	Review of Funding Mandates	This step is a review of the mandates that may exist from SF’s corporate contributors, donors, and regulating bodies. Mandates considered are those whose scope and severity are such that not meeting them may affect SF’s funding, reimbursement, and subsequently its ability to sustain operations.	Executive Director, Senior Leaders, Retreat Committee	December (Two-day retreat)
5	“Current State” Performance Analysis	Utilizing SF’s Balanced Plate Scorecard (Figure 4.1-1), a performance analysis is conducted by the Retreat Committee. Using the priorities established in the SWOT, SF identifies and lists gaps in current performance.	Retreat Committee	December (Two-day retreat)
6	“Future State” Brainstorming	In this step, using the information and data gathered in the previous two steps, appreciative inquiry (AI) is used to develop the “Future State” of the organization. The Retreat Committee identifies the best times during the best circumstances in SF’s past, assesses what worked best then, and envisions what the committee wants in the “Future State.” The committee then constructs a plan to work toward SF’s overall vision of a hunger-free Iowa heartland. Ideas and projections are grouped using affinity diagramming. This step is where the Retreat Committee’s job ends.	Retreat Committee	December (Two-day retreat)

Figure 2.1-1 Strategic Planning Process *(continued from page 6)*

Step	Process Step	Details of Process Steps	Participants	Calendar Time
7	Development of Strategic Objectives, Goals, and Time Frames	At a separately scheduled session, the senior leaders and board committee chairs meet to establish strategic objectives, along with key indicators, goals, and time frames required to support the achievement of the objectives. This executive planning session uses the information gathered in steps three through six, and the MVV is kept at the center of this step. Throughout the development of the objectives and goals, SF's senior leaders ensure that actions are consistent with the MVV. The facilitator's job is to maintain consensus and alignment with the MVV. In addition, during this step, priorities for breakthrough improvement are identified.	Senior Leaders, Board Committee Chairs	December
8	Resource Allocation	The Executive Director, with assistance from the senior leaders, develops the annual fiscal and capital budgets to support the objectives and goals established in step seven. The Finance/Audit Committee reviews the budgets and an outline of resources needed to support the Strategic Plan. Resources are allocated through a recommendation for action by the Finance/Audit Committee, and the budgets are presented to the entire board in February.	Senior Leaders and Board	January
9	Action Planning	Action plans are developed to support the success of the strategic objectives. The PDCA Process (Figure 6.1-3) is used to develop the plans. SF employees and Des Couers community leaders, who also serve as SF volunteers, are assigned specific action plans to champion. Each action plan and champion is assigned to a committee of the board for oversight and accountability. In addition, comparative data to measure performance are selected.	Senior Leaders, Employees, Community and Volunteer Leadership	February
10	Board Approval	The Strategic Plan, resource outline, and action plans, along with the annual fiscal and capital budgets, are presented to the entire board for approval.	Senior Leaders and Board	February
11	Strategic Plan and Action Plan Deployment	The action plans are deployed into all elements of SF through several communication methods (see Figure 3.1-2).	All Employees and Volunteers	January–February
12	Strategic Plan Monitoring	The Executive Director updates the board on the status of the Strategic Plan; this update is a regular part of the board's agenda. The champions for action plans make quarterly reports to the committees of the board.	Senior Leadership	January–February

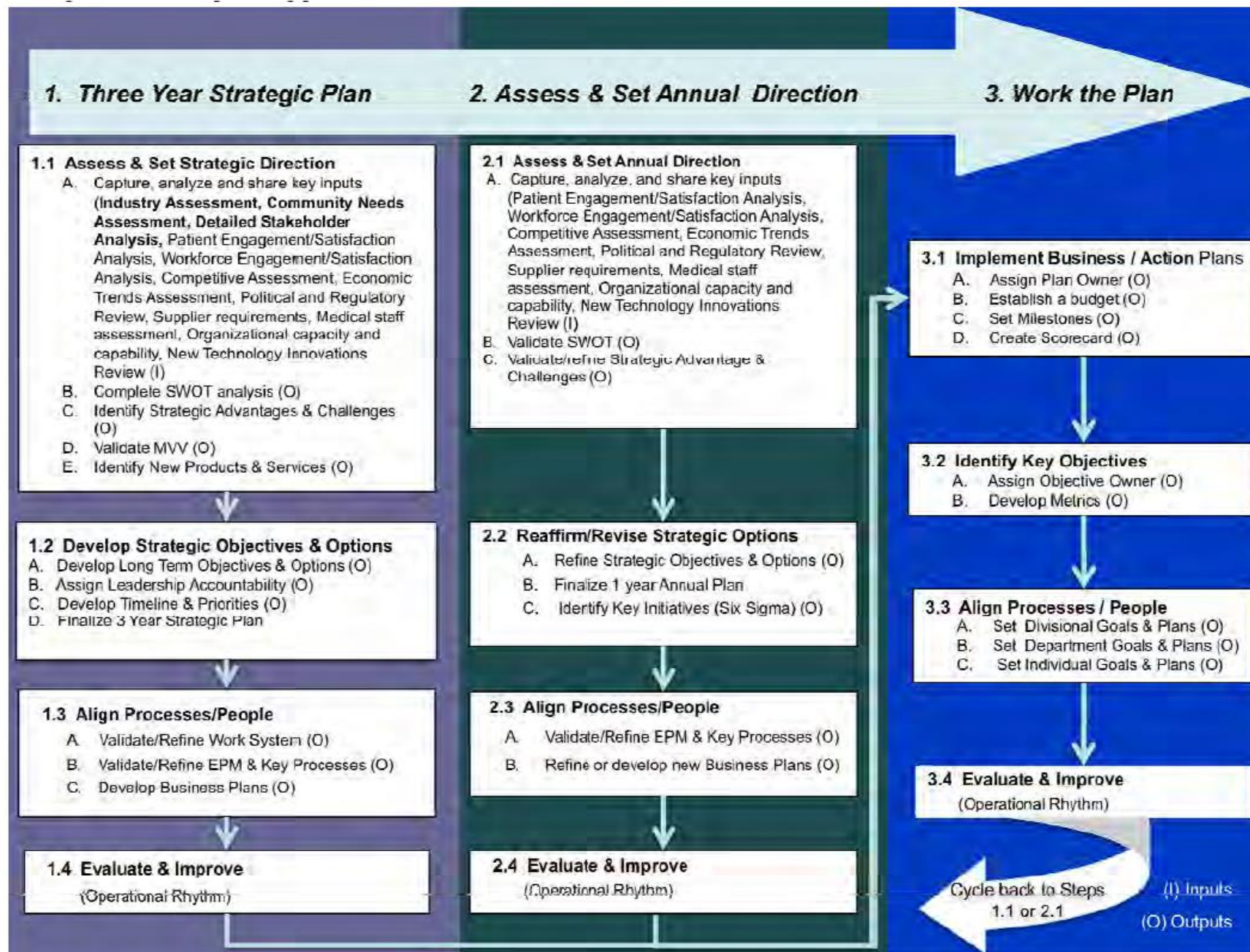


Figure 2.1-1 Strategic, Annual, and Business Planning Processes

Up Until 1997	Annual budget planning drove strategy and fund allocations
1998	Systematic and fact-based strategic planning process deployed
1999	TriView Trust Teams provide input on customers and associates at offsite meeting
2000	Key suppliers and partners are invited to provide input into the Strategic Planning Process

Figure 2.1-2 Cycles of Refinement in the Strategic Planning Process

(2) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ?
องค์กรพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กร
อย่างไร ?

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- การเปลี่ยนแปลงและภาวะชะงักงันที่อาจมีในด้านกฎระเบียบข้อบังคับและสภาพแวดล้อมภายนอก, รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ, ภัยคุกคาม, หรือภาวะฉุกเฉินอื่น ๆ
- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์, บริการ, และการปฏิบัติการ, หรือตลาดขององค์กร
- จุดบอดที่อาจมีในด้านสารสนเทศและข้อมูลขององค์กร
- ข้อจำกัดหรือภาวะชะงักงันที่อาจมีในด้านอุปทาน (Supply limitations or disruptions)
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อองค์กรและความจำเป็นที่อาจมีในการปรับเปลี่ยน (reinvention) หรือพลิกโฉม (transformation) อยู่เสมอ.

Educational Strategic Challenges

- Changing demographics and competition
- An expanding, decreasing, or changing student population
- Diminishing student retention, persistence, or completion
- Your operational costs
- A decreasing local and state tax base or educational appropriation
- The introduction of new or substitute programs or services
- Rapid technological changes
- The availability of a skilled workforce
- The retirement of an aging workforce
- Turnover in senior leadership
- Economic conditions
- Data and information security, including cybersecurity
- New competitors entering the market
- State and federal mandates

Educational Strategic Advantages

- Reputation for educational program and service quality
- Leadership in education innovation
- Recognition for services to students
- Image or brand recognition
- Agility
- Digital leadership and technology integration
- Reputation for quality
- Environmental (“green”) stewardship
- Societal contributions and community involvement

หมายเหตุ 2.1 ก (3) การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่งเพื่อสร้างสารสนเทศที่นำไปใช้สร้างกลยุทธ์ ถือว่าเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญ ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการของผู้เรียน ลูกค้ายกลุ่มอื่น และตลาด
- ความคาดหวัง โอกาส และความเสี่ยง
- ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ รวมทั้งประเด็นอื่น ๆ
- สมรรถนะหลักของสถาบัน
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการของสถาบันในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันที่เปรียบเทียบกับได้
- การปฏิรูปการศึกษา
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่น ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อหลักสูตรและบริการฯ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติของสถาบัน รวมทั้งอัตรา การสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ หรือ กิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความสามารถของสถาบันในการป้องกันและตอบสนองต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและเครือข่าย อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน

Key Factors Reviewed	Examples of Types of Data and Information Collected	Sources
Student/stakeholder/market needs, expectations, and opportunities	Requirements, listening/learning methods, IPM findings, higher education requirements, local demographic trends, real estate/business growth	Student and Stakeholder Requirements Determination Process (Figure 3.1-2), listening/learning methods (Figure 3.1-3), IPM Process (Figure 3.2-3), HEC, Chamber reports
Compet. environment, capabilities relative to competitors and comparable orgs.	Student achievement/assessment, school academic and operational performance indicators; student/stakeholder and employee satisfaction; financial, risk mgmt., and safety performance	ASDE, ASBE, USEA, USAEP, AAEP, SAT; ESC meetings (3.2b[3]); USSBO; Baldrige state/national recipients; Benchmarking Process reports (4.1a[2])
Education reform and technical changes	NCLB, federal/state reforms, technology use to enhance classroom learning/operations and promote KM practices	Conferences, meetings with officials, press releases, Web sites, KM grant reports
Strengths/weaknesses, including faculty/staff and other resources	District self-assessment findings, Education Planning and Deployment Process (5.2a[1]), labor shortages and requirements, leadership change, building and renovation needs	Baldrige self-assessment, SIPs, Diversity Team findings (5.1a[2]), PMP (5.1b), Education Planning and Deployment Process (Figure 5.2-1), labor union newsletters/meetings
Redirection of resources	Action plan progress, academic achievement	Leadership performance reviews (1.1c[1])
Capability to assess student learning and development	Classroom/school/state/federal student academic achievement data, CEP progress, AYP	Leadership performance reviews (1.1c[1]), regional superintendent reports, results assessment (Figure 6.1-1)
Risks (budgetary, societal, ethical, regulatory, other)	State budget forecast, audit/inspection performance, ethical behavior data (Figure 1.2-2), NCLB/state compliance, Safe Schools Act compliance	School Board Finance Planning Committee findings; audit reports; Safety Team, Social Responsibility and Compliance Team, and Community Support Team reports
Changes in economy	Ed. funding patterns, economic trends/forecasts	Federal/state budget analyses/forecasts
Partner/supplier information	Partner performance, UA admissions changes	Supplier report card (6.2a[4]), HEC, meetings with UA

Figure 2.1-2 SPP Key Factors Reviewed and Examples of Types of Data and Information Collected

Figure 2.1-2, Strategic Planning Analyses and Inputs

Key Factors	Analysis and Input Examples	Responsibility (Frequency)
Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	SWOT Analyses (LG/section/depart planning sessions) HR Strategic Plan; Capital Plan Baldrige Assessment and Feedback Analysis Benchmarking and Best Practices	EC/LG/Sections/Departments (annual) HR, Finance (annual) EC/LG (annual) Benchmarking Committee (quarterly)
Shifts in Technology; Healthcare Markets; Competitive and Collaborative Environments; and Regulatory Environment	Customer Relationship Management (CRM) Reports Health Care Industry Reports; Trends Research Technology Advancement Assessment; IM Plan Vendor Consultations, Conference Attendance Demographic, Utilization, and Physician Need Analyses Market Research/Focus Group/Community Needs Studies Patient/Customer Satisfaction Surveys and Complaint data Market Share Analyses; Competitor Research/Database Regulatory/Legislative Analysis Joint Commission, NCQA, Other Regulatory Assessments	CRM Committee (quarterly) Marketing (monthly); Planning (ongoing) Planning (annual); IS (annual) Departments, LG (annual, ongoing) Planning (annual, ad-hoc) Planning, Mktg, Comm Advoc (annual) CRD (annual, qtrly, monthly, weekly) Planning (annual, quarterly) VP Comm Advocacy (annual, bimthly) Readiness Teams (ongoing)
Organizational Sustainability; Continuity in Emergencies	Long-Range Financial Forecast (including "what-ifs") Emergency Operations Plan; Capital Plan Contingency and Backup Plans	Finance (annual) Disaster Committee; Finance (annual) Department, Plan Owners
Ability to Execute Strategic Plan	Resource Allocation Process System-Level Action Plans; HR, EOC, PI, IM Plans Variance Reporting by Cost Center Dashboard, Report Card, and Action Plan Review	VPs (annual) EC, HR, Facil. Mgmt, IMAC (annual) VPs, LG (monthly) VPs, LG (quarterly)

TOWS Matrix

EXTERNAL FACTORS (EFAS)	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal</i> strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal</i> weaknesses here
Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here		SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here		ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

TOWS Matrix for Volkswagen

	<u>Internal Strengths:</u> 1. Strong R & D and Engineering 2. Strong Sales and Service Network 3. Efficient Production/Automation Capabilities	<u>Internal Weaknesses:</u> 1. Heavy Reliance on One Product (Although Several Less Successful Models were Introduced) 2. Rising Costs in Germany 3. No Experience With U.S. Labor Unions if Building Plant in the U.S.
<u>External Opportunities:</u> (Also Consider Risks) 1. Growing Affluent Market Demands More Luxurious Cars with Many Options 2. Attractive Offers to Build an Assembly Plant in U.S. 3. Chrysler and American Motors Need Small Engines	<u>SO:</u> 1. Develop and Produce Multiproduct Line with Many Options, in Different Price Classes (Dasher, Scirocco, Rabbit, Audi Line) (O₁ S₁ S₂) 2. Build Assembly Plant Using R & D, Engineering, and Production/Automation Experience (O₂ S₁ S₃) 3. Build Engines for Chrysler and AMC (O₃ S₃)	<u>WO:</u> 1. Develop Compatible Models for Different Price Levels (Ranging from Rabbit to Audi Line) (O₁ W₁) 2. To Cope with Rising Costs in Germany, Build Plant in U.S., Hiring U.S. Managers with Experience in Dealing with U.S. Labor Unions (O₂ W₂ W₃)
<u>External Threats:</u> 1. Exchange Rate: Devaluation of Dollar in Relation to Deutsche Mark (DM) 2. Competition from Japanese and U.S. Automakers 3. Fuel Shortage and Price	<u>ST:</u> 1. Reduce Effect of Exchange Rate by Building a Plant in the U.S. (T₁ T₂ S₁ S₃) 2. Meet Competition with Advanced Design Technology - e.g. Rabbit (T₂ T₃ S₁ S₂) 3. Improve Fuel Consumption Through Fuel Injection and Develop Fuel Efficient Diesel Engines (T₃ S₁)	<u>WT:</u> A. Overcome Weaknesses by Making Them Strengths (Move Toward OS Strategy) 1. Reduce Threat of Competition by Developing Flexible Product Line (T₂ W₁) B. Possible Options <i>not</i> Exercised by VW: 1. Engage in Joint Operation with Chrysler or AMC 2. Withdraw From U.S. Market

What are Blind Spots?

- *Blind spots are arising from incorrect, incomplete, obsolete, or biased assumptions or conclusions that cause gaps, vulnerabilities, risks, or weaknesses in your understanding of the competitive environment and strategic challenges your organization faces.*
- *Blind spots may arise from new or replacement offerings or business models coming from inside or outside your industry (as you currently define it).*

Blind Spot Traps

Seven common traps that lead to blind spots

- 1. Seeing what we expect to see*
- 2. Misjudging industry boundaries*
- 3. Failing to identify emerging competition*
- 4. Falling out of touch with customers*

Blind Spot Traps

Seven common traps that lead to blind spots

5. Overemphasizing competitors' visible competence

6. Allowing organizational taboos or prohibitions to limit our thoughts

7. Relying on history

Blind Spot Identification

- 1. Explore upcoming technologies*
- 2. Assess global trends*
- 3. Get out of your comfort zone*
- 4. Seek employee input broadly*
- 5. Talk to your customers*
- 6. Broaden your field of view*

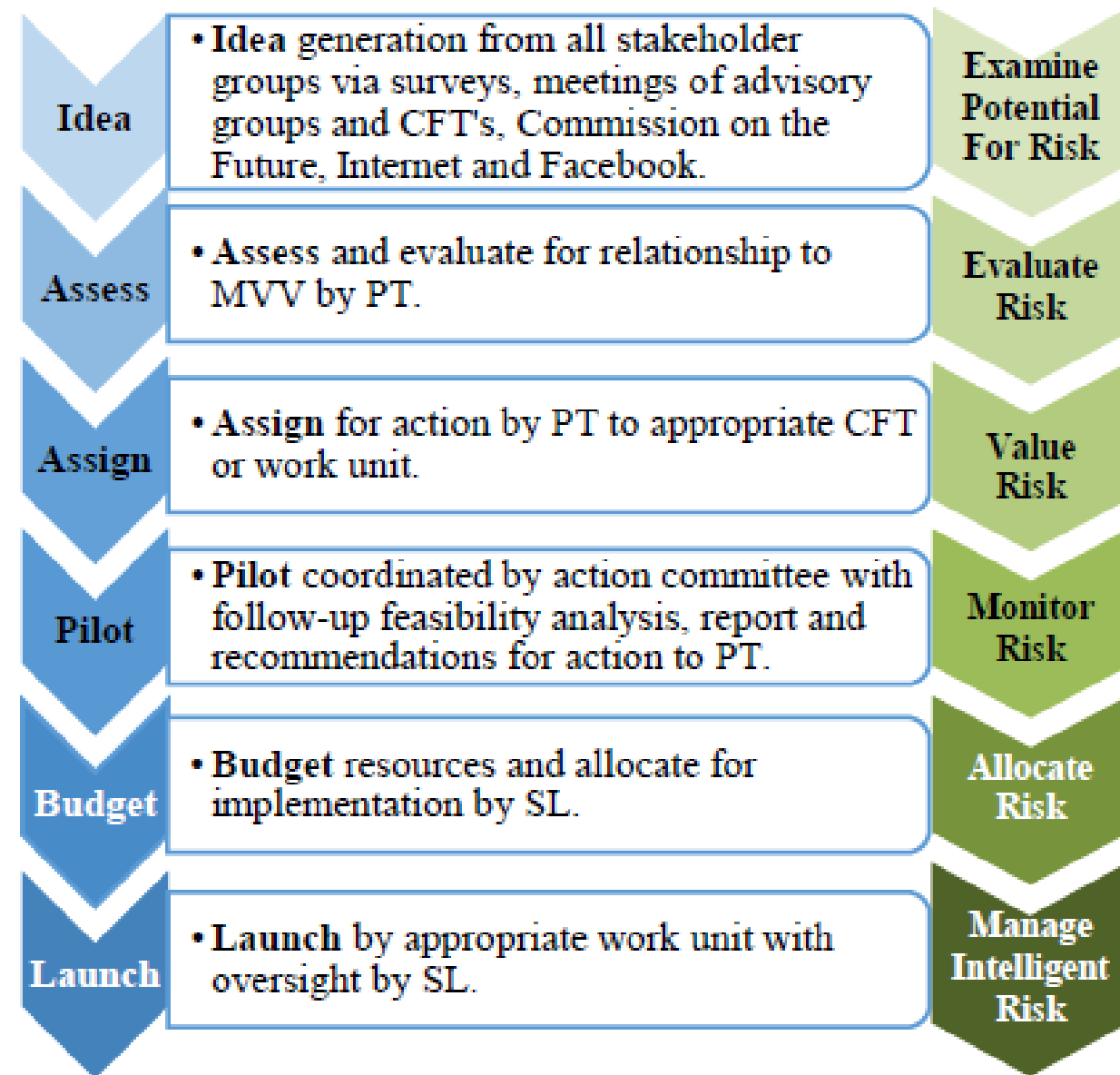
(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และ โอกาสคุ้มเสี่ยง (STRATEGIC OPPORTUNITIES and INTELLIGENT RISKS) องค์กระระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างไร? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นโอกาสคุ้มเสี่ยงที่จะนำไปดำเนินการ (INTELLIGENT RISKS to pursue) ?

Prioritize Risks

Exhibit 6: Illustrative Combined Risk and Opportunity Map

[illegible]

Figure 6.1-2 Innovation and Risk Management Process



- (4) การจัดจ้างผู้รับจ้างภายนอก และสมรรถนะหลักขององค์กร (Outsourcing and CORE COMPETENCIES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และคู่ความร่วมมือ ? การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์, สมรรถนะหลักขององค์กร, และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือที่มีศักยภาพอย่างไร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นขององค์กร ?

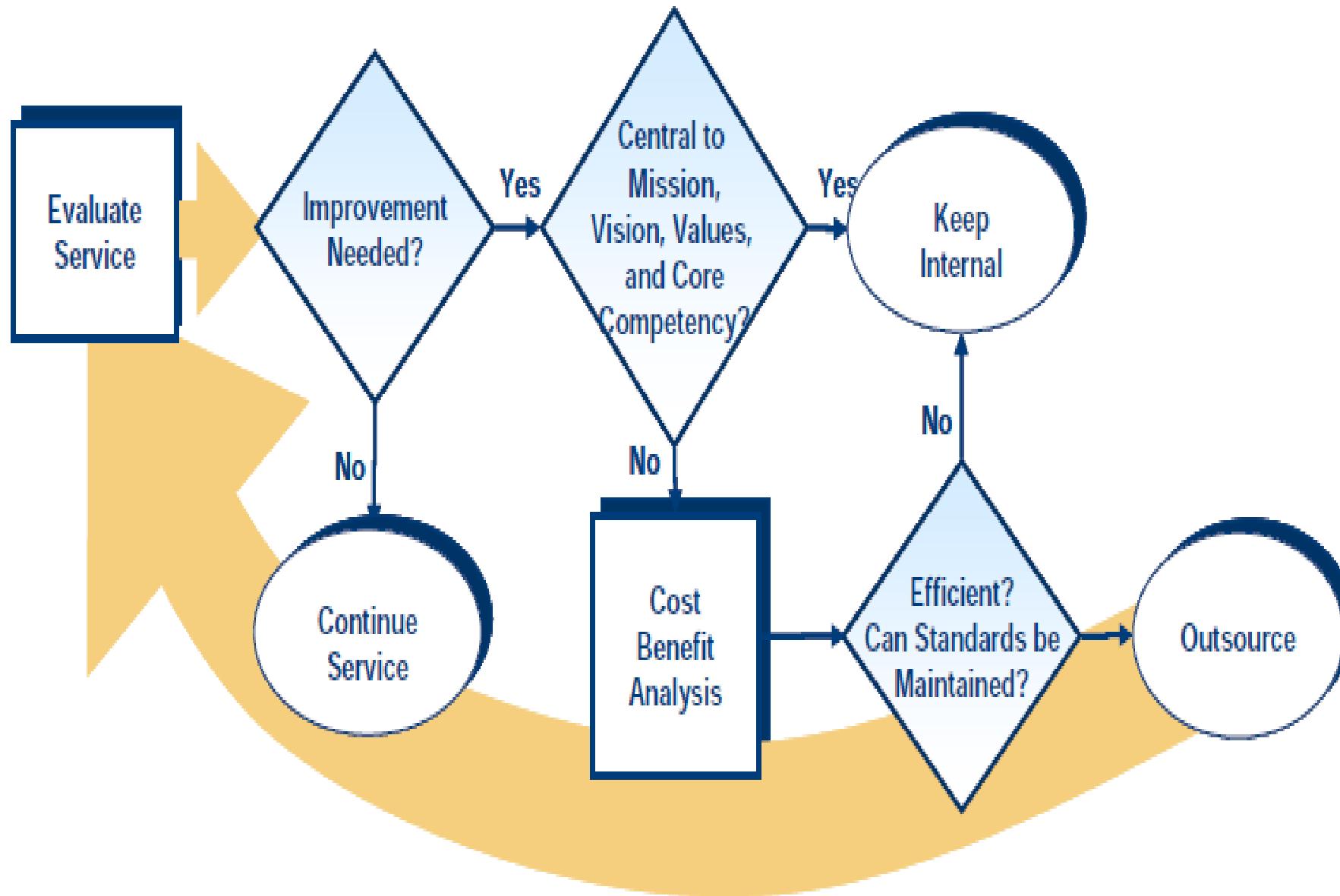


Figure 6.1-3: Outsource Decision Process

Figure 6.1-2 Dynamic Partnership Model

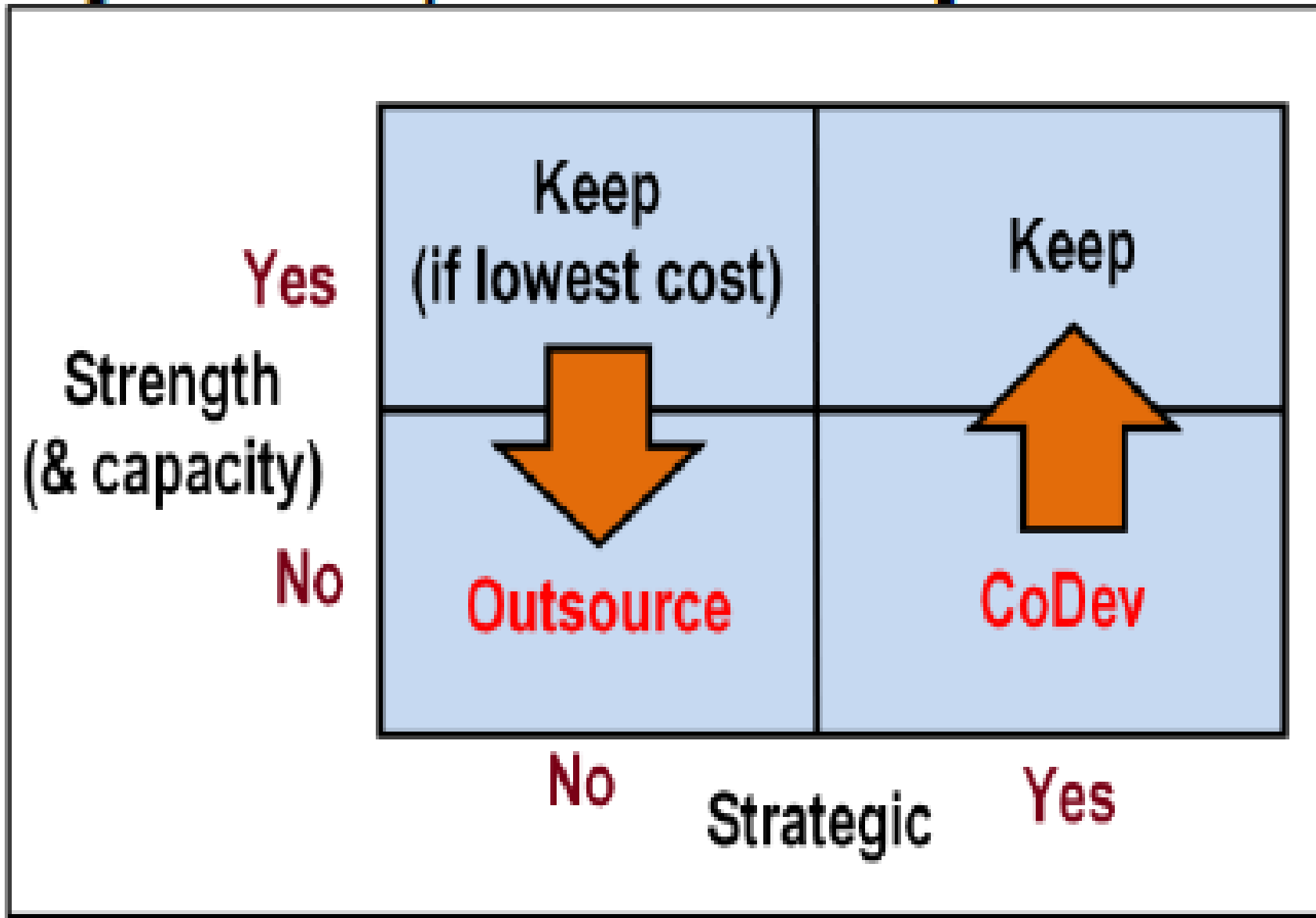


Figure 2.1-4 Work Systems Model

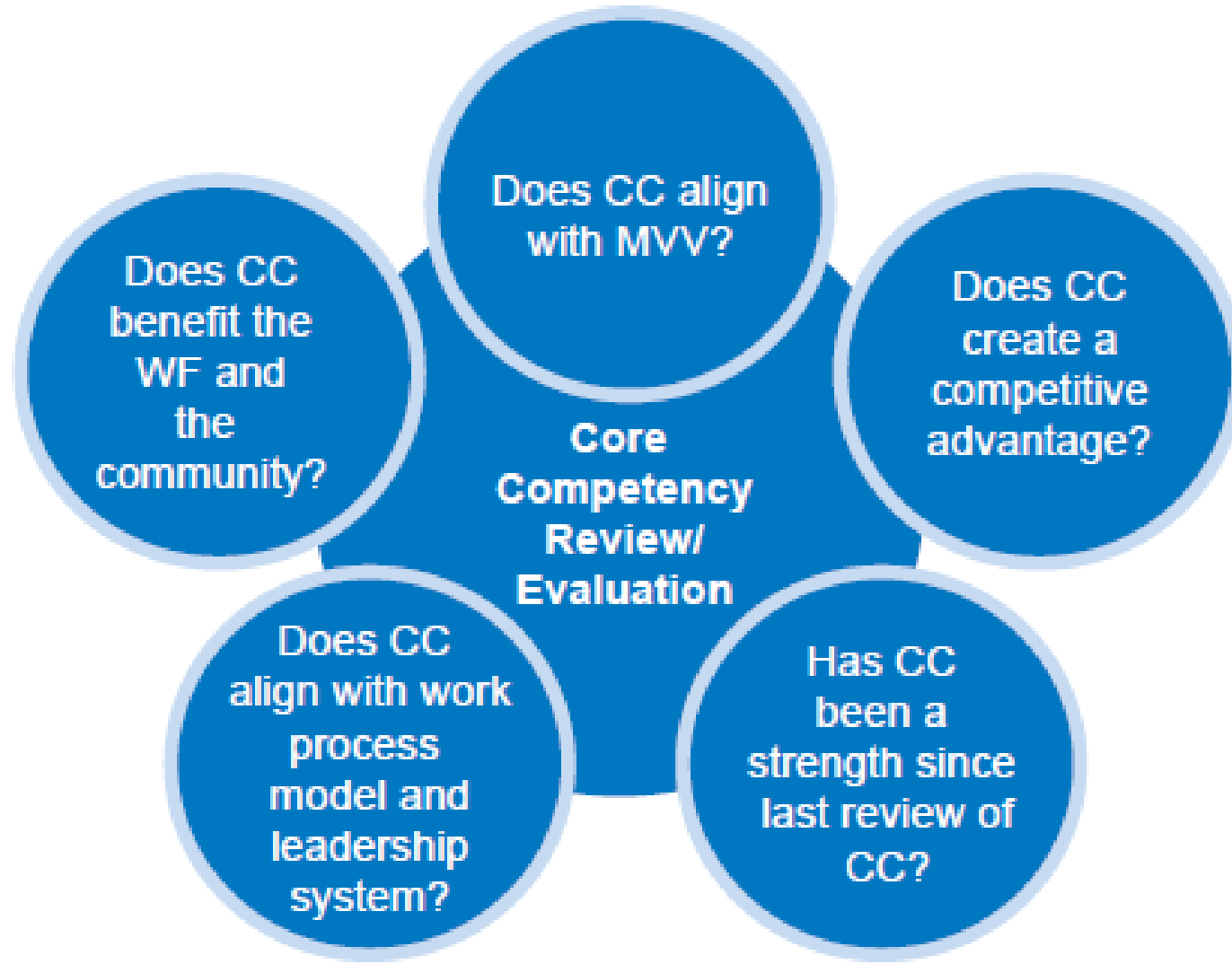


Figure 2.1-5 Core Competency Review

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

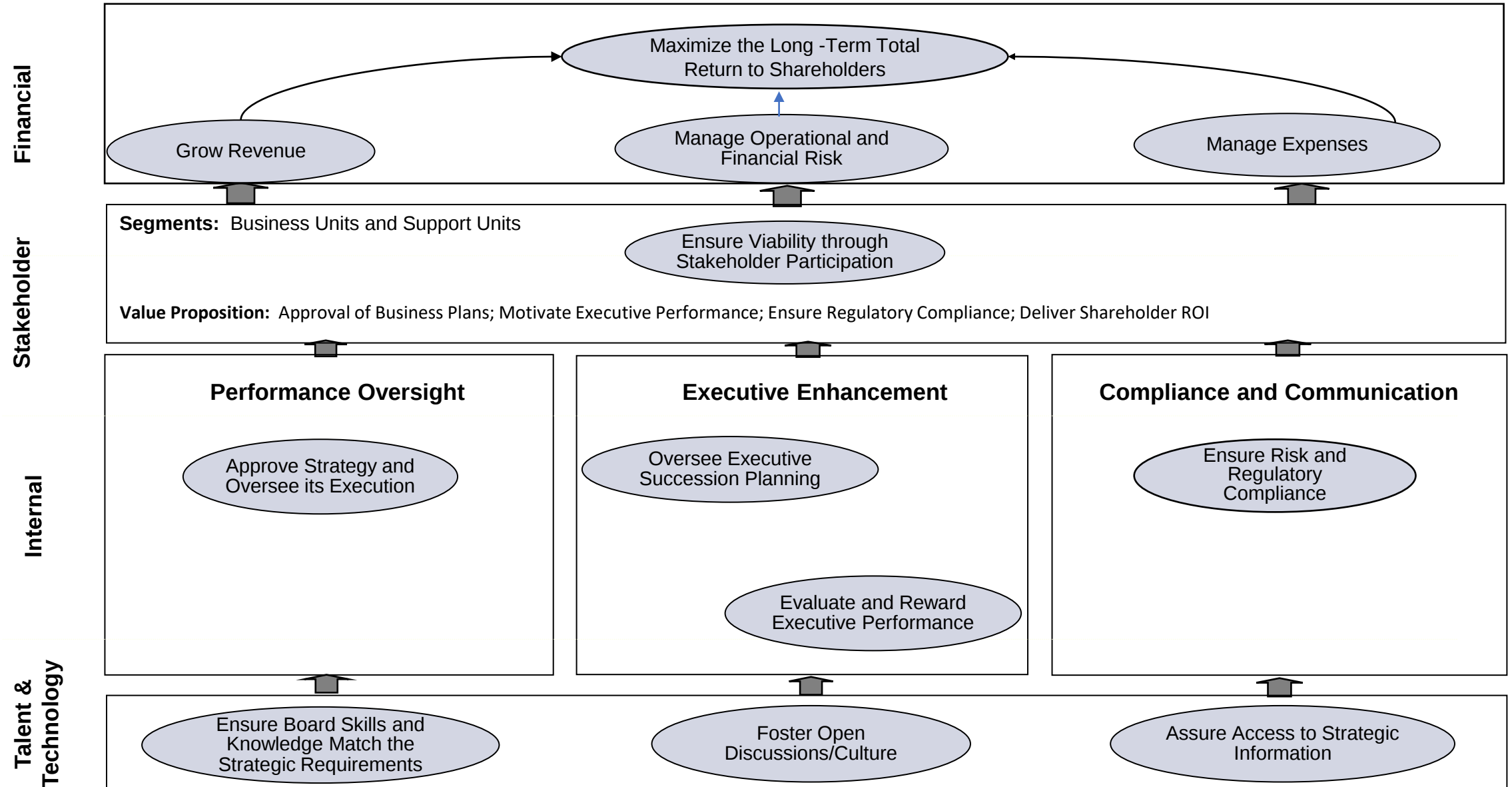
- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง ? ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์เหล่านั้น ? การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการ, ลูกค้า และตลาด, ผู้ส่งมอบและพันธมิตร, และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง ?

	Strategic Challenges	Strategic Advantages	Core Competencies	Strategic Objectives	Most Important Goals	Action Plans and Timetable (ST=Short-term LT=Long-term)	TNBCS Metrics	Cat. 7 Figure/ Ref.	Projection 2011	Projection 2013	Comp. Projection 2013
CUSTOMERS	3. Addressing the loss of public confidence in the financial industry		Legendary Service	Use Legendary Service as a means to become the preferred bank in the TriState region	Maintain customer satisfaction leadership position Increase market share by 5% year over year	Implement TOE project for VOC process (ST: 2011, Q3) Create a virtual version of Legendary Service (LT: 2013)	Customer satisfaction Market share—assets Market share—loans Total deposits Products/household Consumer transactions accuracy Time deposit statement accuracy	7.2-1 7.5-7 7.5-8 7.5-5 7.2a(2) 7.1-5 7.1-5	3.70 \$6,921m \$77,767m \$1,900m 4.6 1 per 1,000 0.008%	3.80 \$8,375m \$94,098m \$2,100m 4.7 0.5 per 1,000 0.0045%	3.75 \$7,924m \$89,032m 1 per 1,000
ASSOCIATES		4. Loyal and stable workforce with low turnover	Legendary Service	Be known as the financial services employer of choice	Create a cross-functional workforce so that every associate has a dual career path	Implement TOE project for Legendary coaching (ST: 2011, Q2) Implement PMDP for Widmark (ST: 2011, Q4)	“Best Places to Work” Associate satisfaction Associate engagement Associate vacancy rate	7.3a(1) 7.3-1 7.3-2 7.3-6	23rd 91% 80% 0.40%	10th 93% 84% 0.75%	4%
PROCESSES	4. Integrating the mortgage operation acquisition processes and workforce, into TNB's structure and culture	5. Process discipline and TOE focus enables TNB to process transactions better than competitors and at a lower cost	Operational Excellence	Integrate the Widmark acquisition, including customers, associates, and products	Streamline the traditional TNB mortgage process, using technology, as appropriate Win new business from Widmark customers through Legendary Service	Conduct TOE review for all Widmark processes (ST: 2011, Q4) Implement Widmark mortgage process in all branches (ST: 2011, Q3) Conduct Legendary Service training (ST: 2011)	Action plan to scorecard metric performance Time to auto loan approval Efficiency Ratio Cost per check transaction	7.1-19 7.1-6 7.1-10 7.1-16	0.75 1 day 0.3 \$0.31	0.75 1 day 0.28 \$0.29	0.78 2 days
REGULATORY	1. Addressing the many changes in banking regulations	2. Hometown bank with a reputation for stability and integrity	Operational Excellence Agility	Meet and exceed all regulations so as to become the role-model financial organization	Become aware of new regulations as soon as possible Have a voice in future bank regulations	Implement weekly MNO-Factor Watch (ST: 2011, Q1) Get elected to bank industry committees (LT: 2013)	CAMELS rating Ethical/legal findings External audit compliance Tier 1 ratio	7.1-17 7.4-8 7.4-4 7.5a(1)	1 0 100% 17.8%	1 0 100% 18.1%	1 98% NA
FINANCIAL	2. Meeting earnings targets while serving increasing numbers of customers using low-margin services	1. Taking advantage of the relatively low cost of TARP funds (5%) through 2013 3. Numerous opportunities for mergers/acquisitions for banks with capital	Operational Excellence Agility	Maintain current earnings as part of “Sustain” strategy; and position for “Grow” strategy Optimize market opportunities	Drive down past-due rate for Widmark Become proficient on acquisitions	Implement TOE project for Widmark customer payment plans (ST: 2011, Q1) Implement TOE project for risk analysis (ST: 2011, Q2) Tighten UCL/LCL limits Deliver products and services process (LT: 2012) Target one acquisition (LT: 2013)	Audit findings ROE Nonperforming asset ratio Net interest margin Net interest income Efficiency Ratio	7.4-4 7.5-1 7.5-4 7.5-6 7.5-6 7.1-10	100% 40% 0.50 3.75% \$78m 0.3	100% 43% 0.40 4.03% \$93m 0.28	99% 45%BC 0.43 Top-Q 4.16% \$98.4m

(2) การพิจารณา (Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรสร้างสมดุลระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร ? วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนอง ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จาก สมรรถนะหลักขององค์กร, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และ โอกาสเชิงกลยุทธ์;
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาของการวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว; และ
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด ?

Board Strategy Map Example



Category of Focus	Long Term Strategic Objectives	Short Term Strategic Objectives	Addresses SC or Strengthens/ Leverages SA	Strengthens or Leverages Core Competency	Action Plans	Measures (all results listed in 7.4-15)	Performance Projections	Comparative Data
Vision								
Customer								
People/ Culture								
Operations								
Financial								

Figure 2.1-4

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร?

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

- (1) แผนปฏิบัติการ (Action Plans) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ?
แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง ? องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ?

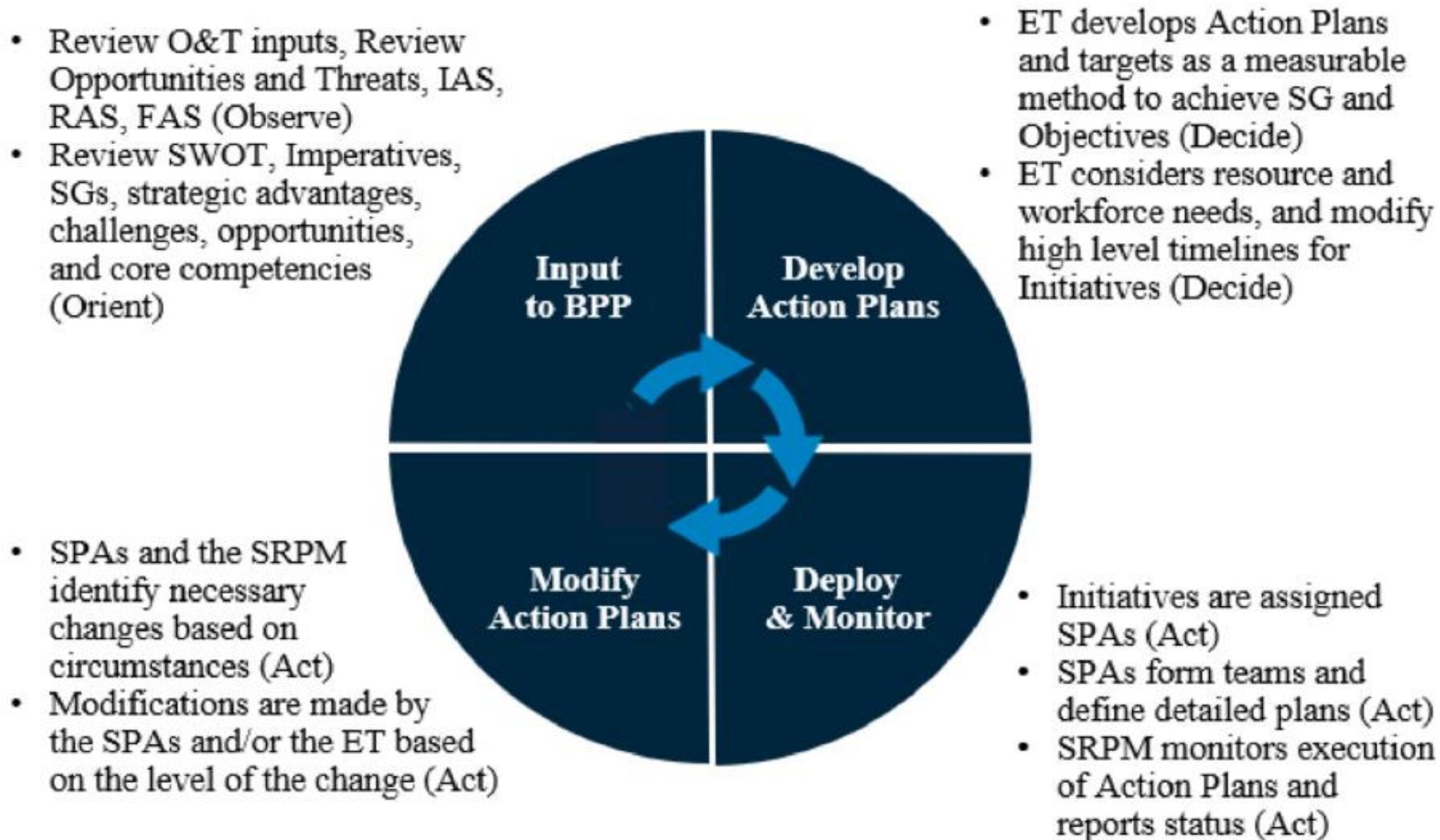
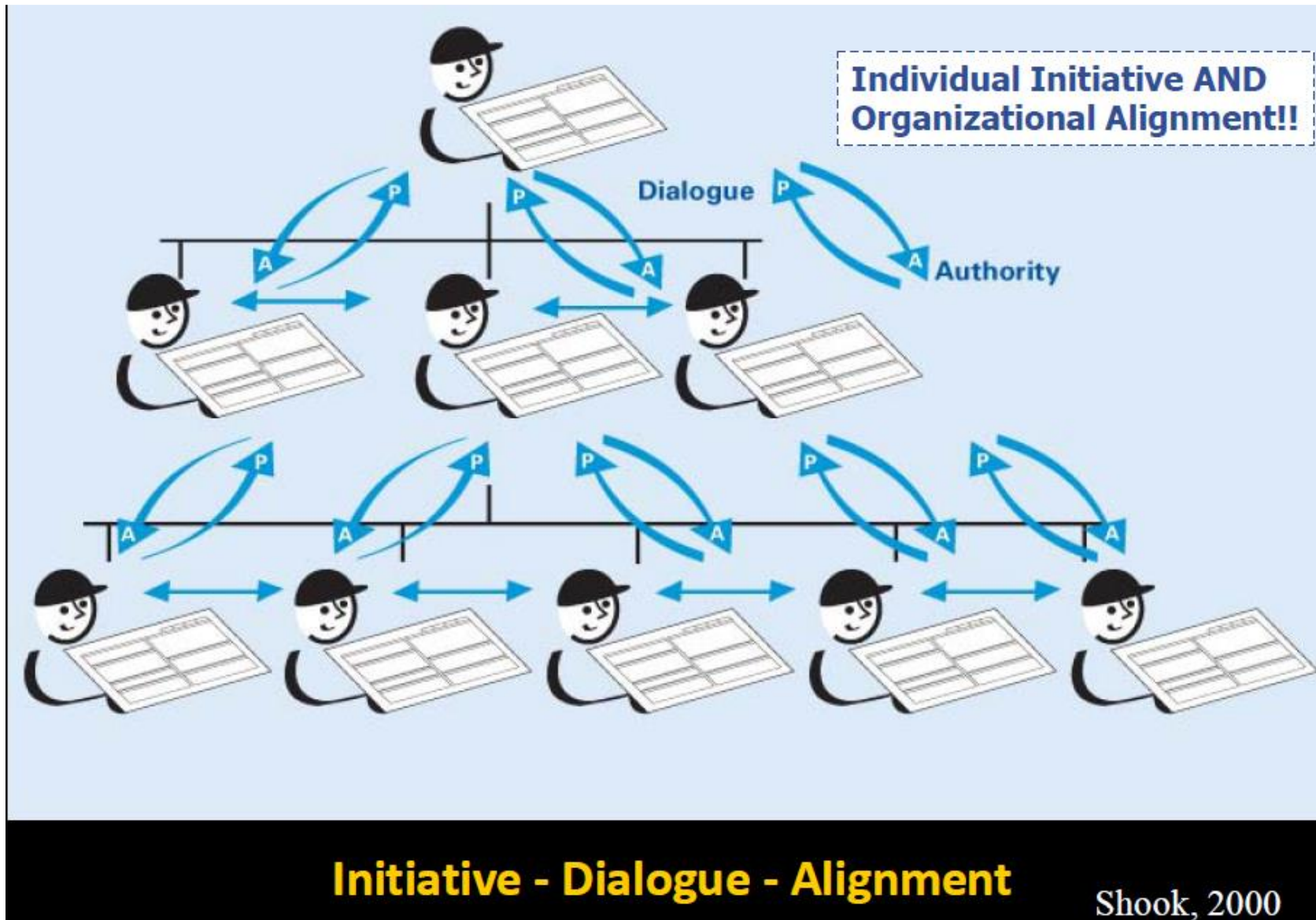
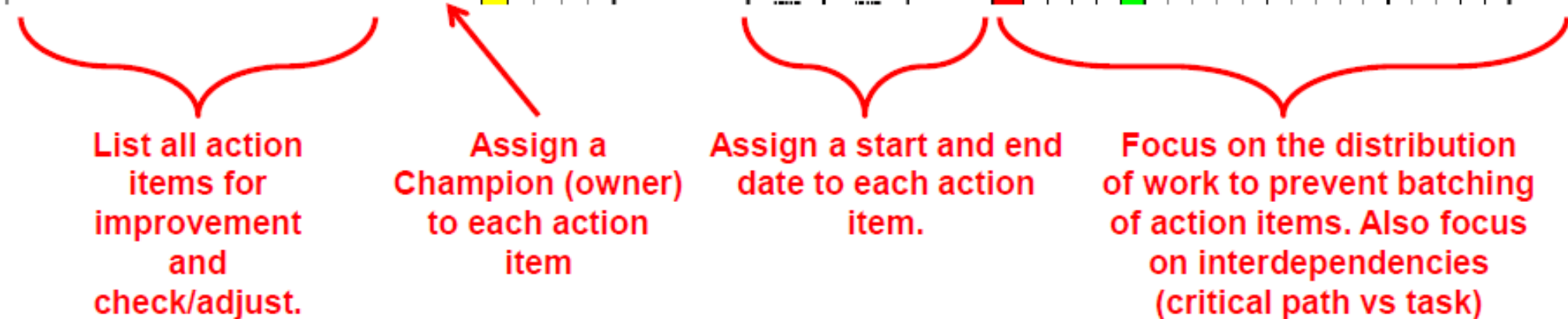


Figure 2.2-1 Action Plan Development Process

Create a clear/detailed action plan



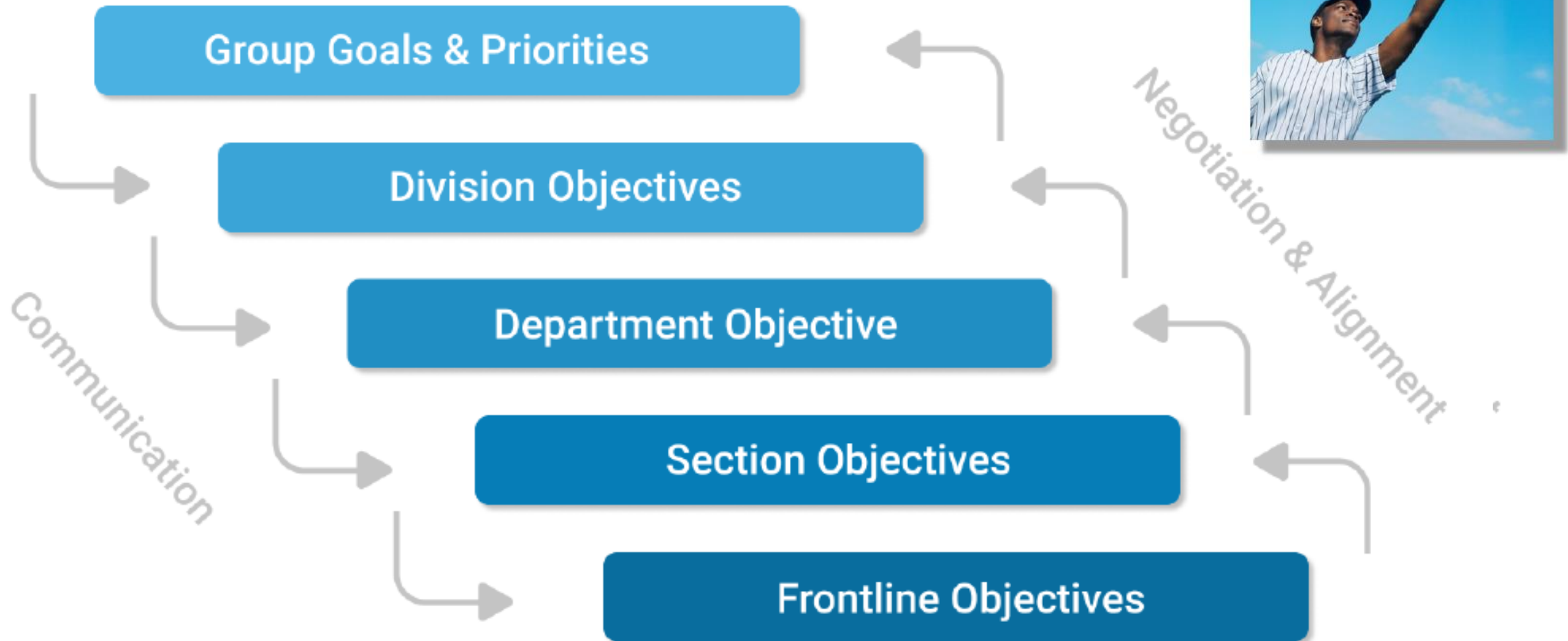


(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรใน
การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ
สู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร, ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ (*), เพื่อให้มั่นใจว่า
องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถ
รักษาผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของแผนปฏิบัติการขององค์กร ?

Figure 2.1-3: Catch Ball Process



Catchball Process

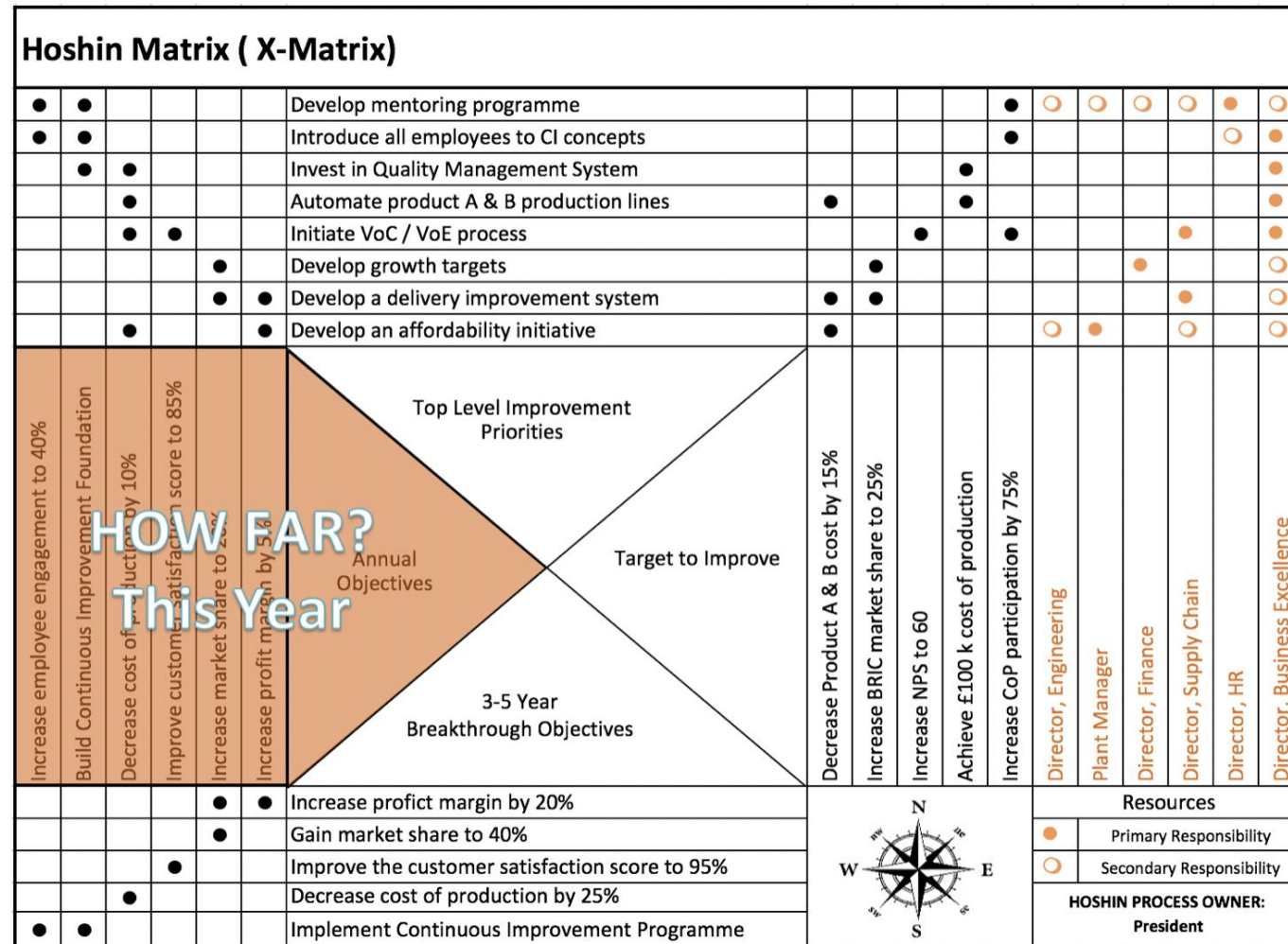


(2) การถ่ายทอดด้วย Hoshin Kanri

Hoshin Matrix (X-Matrix)																						
●	●					Develop mentoring programme					●	○	○	○	○	○						
●	●					Introduce all employees to CI concepts					●					○						
	●	●				Invest in Quality Management System				●						●						
		●				Automate product A & B production lines	●			●						●						
		●	●			Initiate VoC / VoE process			●		●				●	●						
				●		Develop growth targets		●						●		○						
				●	●	Develop a delivery improvement system	●	●						●		○						
		●			●	Develop an affordability initiative	●					○	●		○	○						
Increase employee engagement to 40%	Build Continuous Improvement Foundation	Decrease cost of production by 10%	Improve customer satisfaction score to 85%	Increase market share to 20%	Increase profit margin by 5%	Top Level Improvement Priorities Annual Objectives Target to Improve 3-5 Year Breakthrough Objectives WHAT?					Decrease Product A & B cost by 15%	Increase BRIC market share to 25%	Increase NPS to 60	Achieve £100 k cost of production	Increase CoP participation by 75%	Director, Engineering	Plant Manager	Director, Finance	Director, Supply Chain	Director, HR	Director, Business Excellence	
				●	●	Increase profit margin by 20%	Breakthrough Thinking 					Resources					○	Primary Responsibility				
				●		Gain market share to 40%											○	Secondary Responsibility				
			●			Improve the customer satisfaction score to 95%						HOSHIN PROCESS OWNER:										
●	●					Decrease cost of production by 15%						President										
						Implement Continuous Improvement Programme																

ระบุ Strategic objective หรือ Breakthrough objective ที่กำหนดไว้ตอนทำแผนกลยุทธ์ (ทิศใต้)

(2) การถ่ายทอดด้วย Hoshin Kanri



ระบุ Annual objective หรือวัตถุประสงค์ประจำปี ที่สัมพันธ์กับ Breakthrough objective หรือวัตถุประสงค์ระยะยาว (ทิศตะวันออก)

(2) การถ่ายทอดด้วย Hoshin Kanri

Hoshin Matrix (X-Matrix)																						
●	●					Develop mentoring programme						●	○	○	○	○						
●	●					Introduce all employees to CI concepts						●				○						
	●	●				Invest in Quality Management System					●					●						
		●				Automate production & BPO call centres	●				●					●						
		●	●			Initiate VoC / VoE process				●	●				●	●						
				●		Develop a delivery improvement system		●						●		○						
				●	●	Develop a delivery improvement system	●	●						●		○						
		●			●	Develop an affordability initiative	●						○	●		○						
Increase employee engagement to 40%	Build Continuous Improvement Foundation	Decrease cost of production by 10%	Improve customer satisfaction score to 85%	Increase market share to 20%	Increase profit margin by 5%	Top Level Improvement Priorities Annual Objectives 3-5 Year Breakthrough Objectives Target to Improve						Decrease Product A & B cost by 15%	Increase BRIC market share to 25%	Increase NPS to 60	Achieve £100 k cost of production	Increase CoP participation by 75%	Director, Engineering	Plant Manager	Director, Finance	Director, Supply Chain	Director, HR	Director, Business Excellence
				●	●	Increase profit margin by 20%	Compass rose showing North (N), South (S), East (E), and West (W) directions.						Resources									
				●		Gain market share to 40%							● Primary Responsibility ○ Secondary Responsibility									
			●			Improve the customer satisfaction score to 95%							HOSHIN PROCESS OWNER:									
		●				Decrease cost of production by 25%							President									
●	●					Implement Continuous Improvement Programme																

ระบุโครงการริเริ่ม (Initiative) ที่จะดำเนินการในปีนี้ โดยเป็นโครงการริเริ่มที่จะทำให้บรรลุ
Annual objective (ทิศเหนือ)

(2) การถ่ายทอดด้วย Hoshin Kanri

Hoshin Matrix (X-Matrix)																						
●	●					Develop mentoring programme						●	○	○	○	○	●	○				
●	●					Introduce all employees to CI concepts						●					○	●				
	●	●				Invest in Quality Management System					●							●				
		●				Automate product A & B production lines	●				●							●				
		●	●			Initiate VoC / VoE process				●		●				●		●				
				●		Develop growth targets			●						●			○				
				●	●	Develop a delivery improvement system	●	●							●			○				
		●			●	Develop an affordability initiative	●						○	○		○		○				
Increase employee engagement to 40%	Build Continuous Improvement Foundation	Decrease cost of production by 10%	Improve customer satisfaction score to 85%	Increase market share to 20%	Increase profit margin by 5%	Top Level Improvement Priorities Annual Objectives 3-5 Year Breakthrough Objectives HOW MUCH? Measures						Decrease Production & B Cost by 15%	Increase BRIC market share to 25%	Increase NPS to 90	Achieve £100 k COA of production	Increase CoP participation to 75%	Director, Engineering	Plant Manager	Director, Finance	Director, Supply Chain	Director, HR	Director, Business Excellence
				●	●	Increase profit margin by 20%	W N E S						Resources									
				●		Gain market share to 40%							● Primary Responsibility									
			●			Improve the customer satisfaction score to 95%							○ Secondary Responsibility									
		●				Decrease cost of production by 25%							HOSHIN PROCESS OWNER: President									
●	●					Implement Continuous Improvement Programme																

ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการริเริ่ม (Initiative) ที่จะดำเนินการในปีนี้ (ทิศตะวันออก)

(2) การถ่ายทอดด้วย Hoshin Kanri

Hoshin Matrix (X-Matrix)																		
●	●					Develop mentoring programme						●	○	○	○	○	○	
●	●					Introduce all employees to CI concepts						●					○	
	●	●				Invest in Quality Management System					●							
		●				Automate product A & B production lines	●				●						●	
		●	●			Initiate VoC / VoE process			●		●				●		●	
				●		Develop growth targets		●						●			○	
				●	●	Develop a delivery improvement system	●	●						●			○	
		●			●	Develop an affordability initiative	●						○	●		○	○	
Increase employee engagement to 40%						Top Level Improvement Priorities Annual Objectives Target to Improve 3-5 Year Breakthrough Objectives	Decrease Product A & B cost by 15%						Director, Engineering					
Build Continuous Improvement Foundation							Increase BRIC market share to 25%						Plant Manager					
Decrease cost of production by 10%							Increase NPS to 60						Director, Finance					
Improve customer satisfaction score to 85%							Achieve £100 k cost of production						Director, Supply Chain					
Increase market share to 20%							Increase CoP participation by 75%						Director, HR					
Increase profit margin by 5%												Director, Business Excellence						
				●	●	Increase profit margin by 20%	Compass rose showing North (N), South (S), East (E), and West (W) directions.						Resources					
				●		Gain market share to 40%							● Primary Responsibility					
			●			Improve the customer satisfaction score to 95%							○ Secondary Responsibility					
		●				Decrease cost of production by 25%							HOSHIN PROCESS OWNER: President					
●	●					Implement Continuous Improvement Programme												

สังเกตที่ Breakthrough Objective ในเรื่อง Implement Continuous Improvement Programme

Figure 2.1-4 X-Matrix Cascade

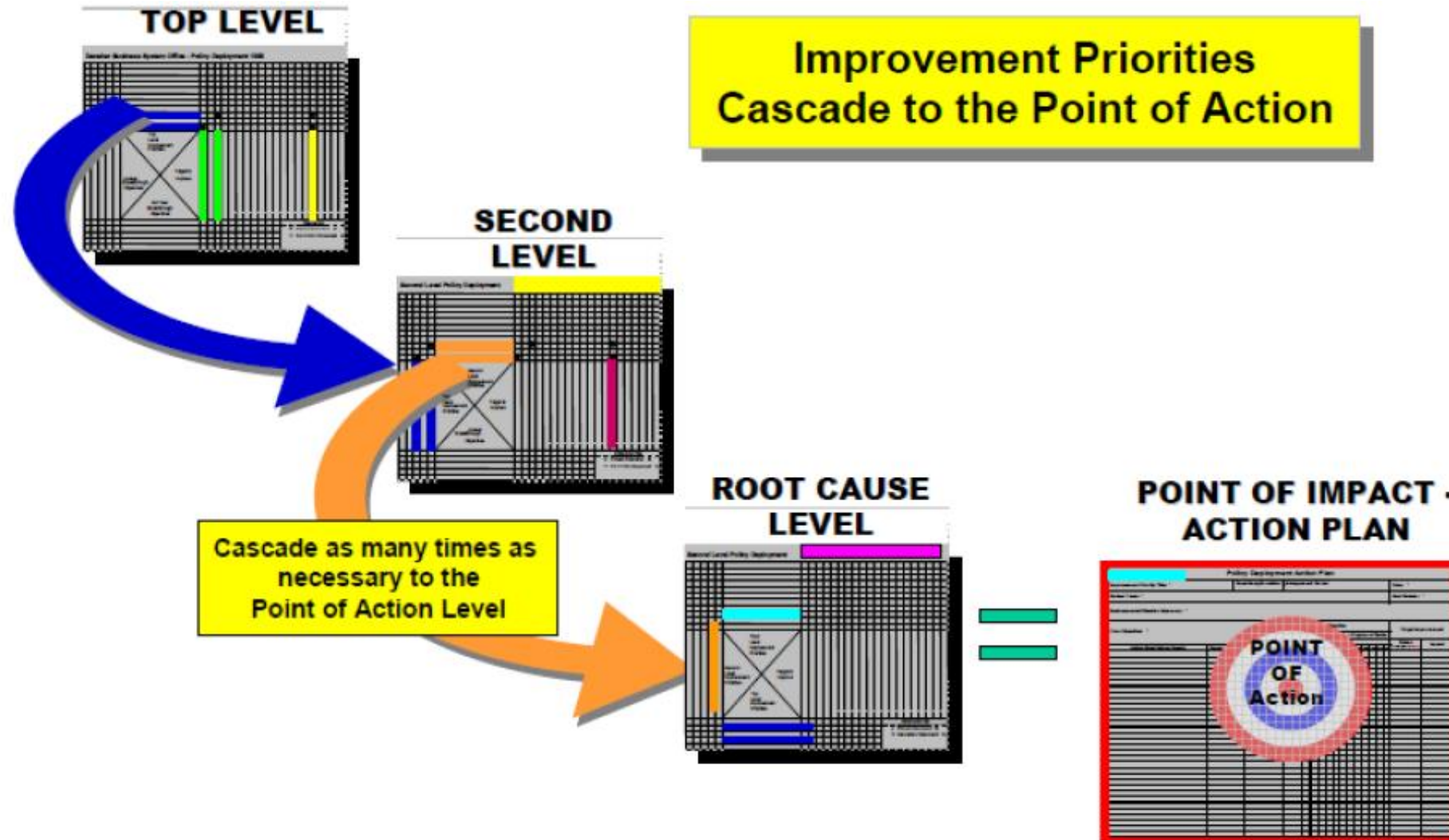


Level 0 format



Level 1 and below

Cascading the Action Plans



(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน ? องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ ? องค์กรจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนปฏิบัติการดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงินขององค์กร ?

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง ? แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร ?

Key Strategic Objective	Action Plans (Month/Year) to Accomplish Objective
14. Improve new employee on-boarding	1. Initial draft (Complete). 2. SLT approval (Complete). 3. Deploy (Complete). 4. Add new employees to Socialcast with 3 things about them (in process). 5. Review Recruiting & Hiring Process, including on-boarding (6/16).
15. 3rd party Sales & Service trainers	1. Next Level For Service Advisors (3 times per year). 2. Service Group for Sales (monthly coaching, started 2/15). 3. Sales managers do daily reminders from the Service group training (Daily). 4. First half of 2016 schedule set (Complete).
16. Re-engineer new employee orientation	1. Initial draft with Andy (Complete). Do we do it by core values? Add Servant Leadership & premier dealership (Complete). 2. Review with SLT (Complete). 3. Deploy (Complete).
17. ACA & benefits review, look at Mayo	1. Continue to meet with Axxess Financial personnel on ACA compliance. 2. Confirm with REYREY compliance with ACA Reporting requirements & implement process to gather & input data (Complete). 3. Review PTO, vacation & 401k plans for 2016 (Complete). 4. Get Mayo Healthcare in place (Complete). 5. Hold employee town hall (Complete). 6. Continue reviews in 2016 looking at 2017.
18. Coordinate projects w/highest impact	1. Track each team's BPR against community needs (on-going). 2. Meet monthly to review funding requests. 3. Launch annual United Way campaign (12/16).

Figure 2.2-2 *Human Resource/Societal Short- & Longer-Term Action Plans*

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง ? ตัววัดหรือ ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเหล่านี้หนุนเสริมให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน อย่างไร ?

OBJECTIVES	MEASURES
Profitability	% earning growth
Market share	% market share
Customer Satisfaction	CSI

ระดับบริษัท

OBJECTIVES	MEASURES
Revenue growth	% sales growth
New Service Dev.	% Increase No of Pt
Customer Satisfaction	CSI

ระดับฝ่าย

OBJECTIVES	MEASURES
Effective Service	% error
Efficient work	% savings
Customer Complaint	% complaint

ระดับแผนก

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง ? องค์กรจะทำอย่างไรกับ แผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ ?

PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต. การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน. ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการการปฏิบัติการ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็นการแถลงถึงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่คาดหมายไว้” เป้าประสงค์ เป็นการแถลงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่ปรารถนา”. การคาดการณ์ผลการดำเนินการของกลุ่มหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่และเรื่องที่ต้องมีผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม. เมื่อองค์กรมุ่งหวังผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม การคาดการณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกันได้.

Figure 2.2-1 Stellar Strategic Goals and Objectives

Strategic Goals and Objectives, SC/SA	Action Plans: ST = Short-term, LT = Long-term, HR = Human Resources (workforce plans)	Action Plan Requirements / Measures	Established Goals/	Projections *Stellar vs Benchmark	Timeline	Results
SO 1 / Goal 1: Deliver High Impact for Current Customers (right size, right scope) SC 1,3 • SA 2,3,4,5,6 • CC 1,2,3	ST – Meet customer critical needs ST – Satisfy customers ST – SLT monthly visits LT – Maintain/Grow current business HR – Continue VP monthly visits HR – Provide employees with training they need to meet customer needs	Customer Survey – Critical Needs	4.0 (very satisfied)	=	Annual	7.1-1, 7.1-2, 7.1-5, 7.1-6
		Customer Survey – Satisfaction	100%	+	Annual	7.2-1
		Customer Survey – Satisfaction with Monthly Visits	4.0 (very satisfied)	NA	Annual Survey/ Monthly Visits	7.2-6, 7.3-10
		Goal 1 Accomplishment vs. Plan	redacted	+	Annual	7.4-13
		Training Hours	40 hours/year per employee	+	Annual	7.3-17, 7.3-18
SO 2 / Goal 2: Deliver High Impact for New Customers (Innovation) SC 1,2,3 • SA 2,3,4,5,6 • CC 1,2,3	ST – Meet customer critical needs LT – Grow revenue by winning new business LT – Win new business LT – Provide innovative solutions for customers	Customer Survey – Critical Needs	4.0 (very satisfied)	+	Annual	7.1-1
		Revenue Growth	redacted	+	Monthly	7.5-1, 7.5-2
		Goal 2 Accomplishment vs. Plan	redacted	+	Annual	7.4-14
		Customer Survey – Provides Innovative Solutions	4.0 (very satisfied)	+	Annual	7.1-4
		Customer Survey – Satisfaction with Monthly Visits	4.0 (very satisfied)	+	Annual Survey/ Monthly Visits	7.2-6
SO 3 / Goal 3: Build Customer Intimacy / Situational Awareness (inform the way ahead) SC 2 • SA 1,4 • CC 1,3	ST – SLT monthly visits LT – Grow revenue by having situational awareness to maintain current work and win new business for the future LT – Build customer intimacy/engagement and loyalty to Stellar	Revenue Growth	redacted	+	Monthly	7.5-1, 7.5-2
		Customer Survey – Recommend Stellar	100%	+	Annual	7.2-5
		Employee Survey – Dream Job	80% - 100%	+	Annual	7.3-15
SO 4 / Goal 4: Increase Workforce Engagement (attract & retain key players) SC 1 • SA 1,2,3,5 • CC 2,3	HR – Listen to employees and help them find their dream jobs HR – Drive employee satisfaction HR – Drive employee engagement and loyalty to Stellar	Employee Survey – Satisfaction / Great Place to Work	96% (GPTW benchmark)	+	Biannual	7.3-12
		Employee Survey – Recommend Stellar	100%	+	Annual	7.3-13
		SLT meet qtrly to review processes and associated metrics	Positive review of all processes with green (best) score of ADLI	NA	Quarterly	NA - process template/ scorecard
SO 5 / Goal 5: Pursue Organizational Excellence (scale smartly) SC 2 • SA 2,3,4 • CC 3	ST – Quarterly Process Reviews LT – Increase workforce utilization LT- Increase key performance measures and indicators – Revenue, Billable Employees, Profitability & Revenue from New Markets HR – Baldrige training for SLT	% Utilization of Workforce	redacted	+	Monthly	7.3-1
		Revenue, Billable Employees, Profitability	Set during SPP	+	Monthly	7.5-1, 7.5-2, 7.5-3, 7.5-4, 7.5-5
		Local Baldrige Training	Completed by all SLT	NA	One time	NA
		% Participation in Foundation	100%	+	Annual	7.4-10, 7.4-11, 7.4-12
SO 6 / Goal 6: Enhance Community Support (local, aerospace & global) SC • SA • CC 2	ST – Support employees giving back to their local communities LT – Contribute to the Aerospace Community LT – Contribute to the Global Community by developing an early warning system for earthquakes	Investment in Aerospace Community	redacted	+	Annual	7.4-11
		Investment in QuakeFinder	redacted	+	Annual	7.4-11
SC = Strategic Challenge SA = Strategic Advantage CC = Core Competency * + = Advantage - = Disadvantage = Parity						

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ?

Figure 2.2-2 Integrated Convergence and Financial System



Budgetary, Financial, Market and Strategy Results



S	T	R	A
T	E	G	I
C	R	E	S
U	L	T	S

STRATEGIC
RESULTS

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

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

(1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน (Budgetary and Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินคืออะไร

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัววัดผลรวม (Aggregate measures) ในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) (*) มีอะไรบ้าง ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร (*)

หมายเหตุ 7.5ก(1) ตัววัดอาจรวม

• สภาพคล่อง เงินสดย่อยรายวัน (Days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ กระแสเงินสด การจัดอันดับตราสารหนี้ (bond ratings)

- ประมาณการรายได้
- ค่าใช้จ่ายโดยรวม
- ค่าใช้จ่ายของการเรียนการสอนและการบริหารทั่วไปต่อหัวผู้เรียนหรือคิดเป็นร้อยละของงบประมาณทั้งหมด
- ยอดเงินกองทุนสุทธิและตัววัดด้านประสิทธิภาพ (ทางการเงิน) อื่นๆ
- เงินทุนสำรองและเงินบริจาค (Endowments)
- ค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
- ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิต
- ต้นทุนที่ลดลงต่อผู้เรียนหรือผลตอบแทนจากกองทุนที่เป็นผลจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- เงินทุนและรางวัลที่ได้รับ
- ต้นทุนการดำเนินการเมื่อเทียบกับงบประมาณ
- ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงหรือประหยัดได้
- ร้อยละของค่าใช้จ่ายตามหลักสูตรต่องบประมาณ
- งบประมาณรายปีที่เพิ่มหรือลดลง
- การโยกย้ายทรัพยากรด้านอื่น ๆ เพื่อนำมาจัดการศึกษาให้ผู้เรียน
- ทุนการศึกษาที่เพิ่มขึ้น
- ผลลัพธ์ทางการเงินตามข้อบังคับของสถาบันรับรองคุณภาพ

Current Ratio (Working Capital Ratio)

- The business's ability to pay off its short-term debt obligations with its current assets
- A good current ratio is between 1.2 to 2

$$\text{Current Ratio} = \text{Current Assets} / \text{Current Liabilities}$$

Acid Test Ratio (Quick Ratio)

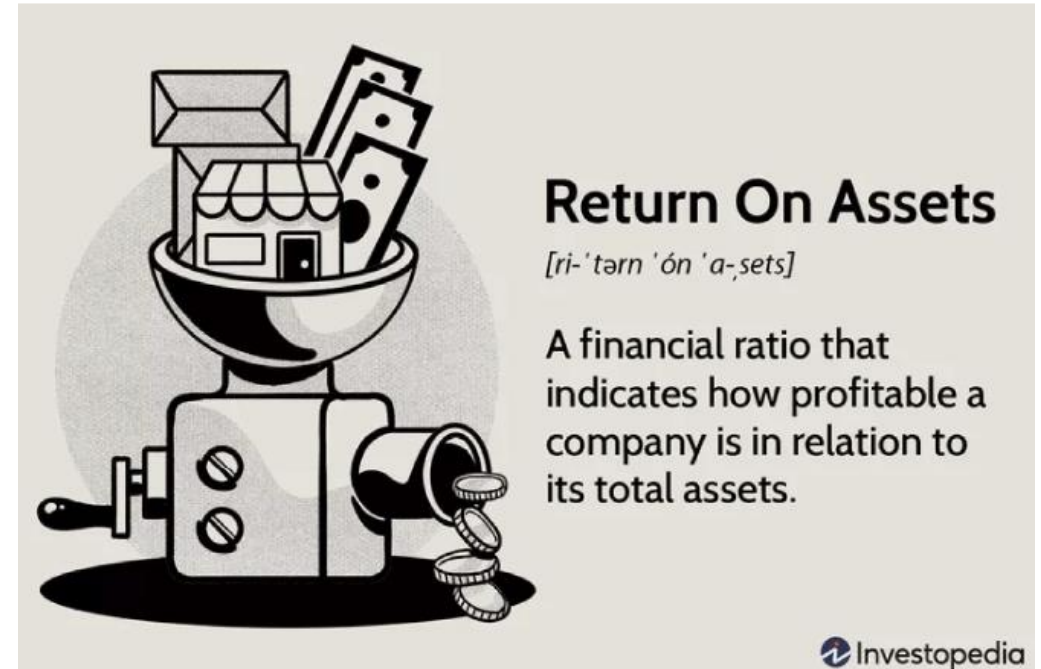
- The business's ability to pay off its short-term debt obligations with its quick assets
- Large difference between the acid test ratio and the quick ratio means the business is relying too much on inventory

Acid Test Ratio = (Total Current Assets – Inventory – Prepaid Expenses) / Current Liabilities

Return on Asset (ROA)

- How efficiently a company uses its assets to generate a profit
- A ROA of over 5% is generally considered good and over 20% excellent

$$\text{Return on Assets} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}}$$



Days Cash on Hand

- How many days the company would have left to operate if there were no sales revenue
- Business should not keep more than 90 days of day cash on hand as it is unnecessary

$$\text{Days Cash on Hand} = \frac{\text{Cash on Hand}}{(\text{Operating Expenses} - \text{Non-cash Expenses}) / 365}$$

Debt to Equity Ratio

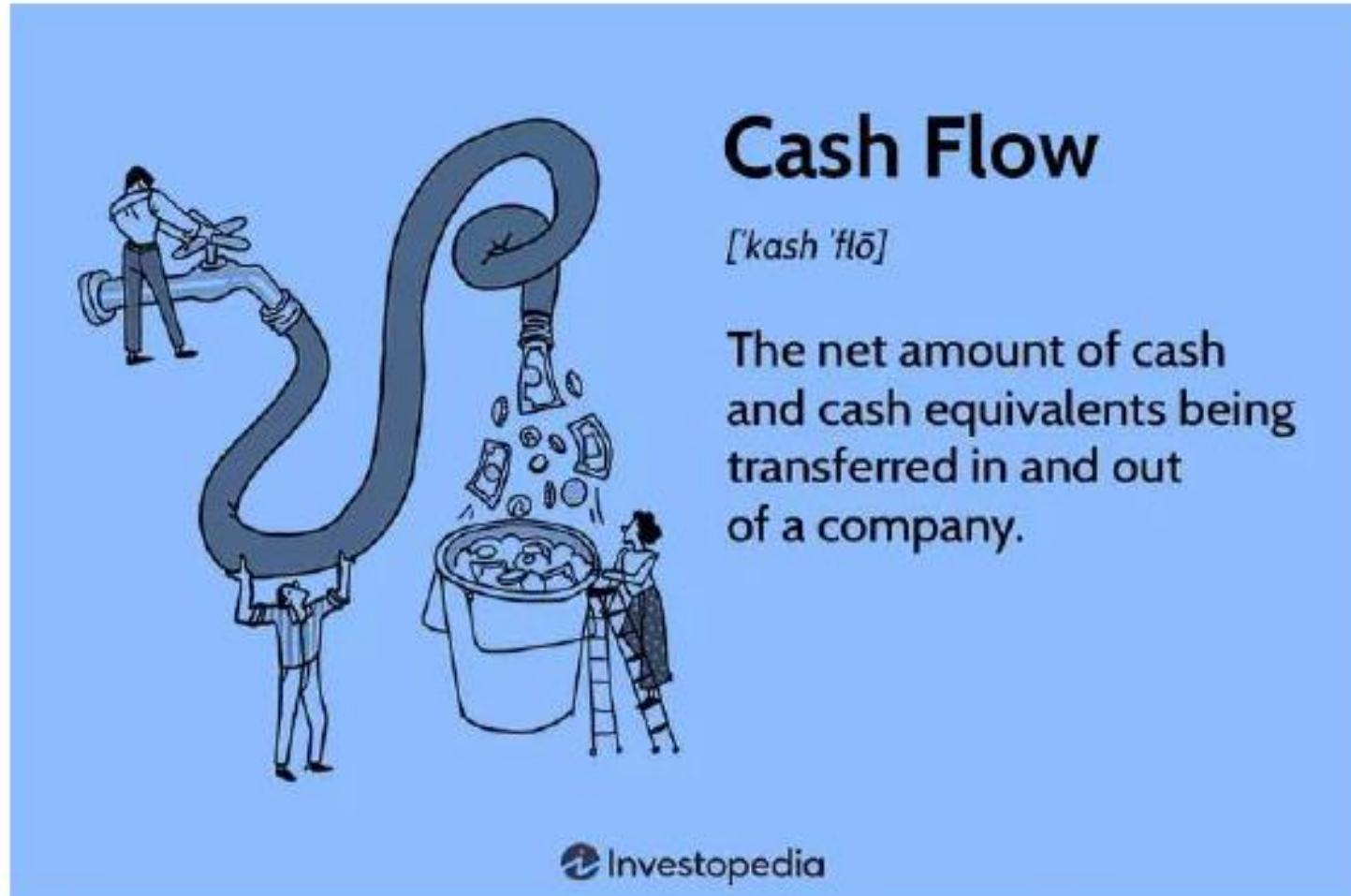
- A measure of a company's financial leverage (Use of debt to finance business activities and asset purchases) A good D/E ratio is around 1 to 1.5
- Companies that are capital intensive often have a high D/E ratio
- If this ratio is very low, the company is not realizing the potential profit or value it could gain by borrowing and increasing operations

$$\begin{array}{l} \text{Debt to} \\ \text{Equity} \\ \text{Ratio} \end{array} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Shareholders' Equity}}$$

Return on Investment (ROI)

- A profitability ratio that measures the amount of return, or profit, an investment generates relative to its costs
- The higher the risk of a type of investment, the higher the ROI investors will expect.
- Many investors would view an average annual ROI of 10% or more as a good rate for long-term investment in the stock market and expect more return for investment in small-cap stocks over a long period because such stocks tend to be risky.
- $$\text{ROI} = (\text{Ending value of investment} - \text{Initial value of investment}) / \text{Initial value of investment}$$

Cash Flows



Cash Flows

- The net amount of cash and cash equivalents being transferred in and out of a company.
- Businesses take in money from sales as revenues and spend money on expenses. They may also receive income from interest, investments, royalties, and licensing agreements and sell products on credit, expecting to actually receive the cash owed at a later date
- Positive cash flow indicates that a company's liquid assets are increasing, enabling it to cover obligations, reinvest in its business, return money to shareholders, pay expenses, and provide a buffer against future financial challenges

Bond Ratings

อันดับเครดิตจะถูกแบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ

ระดับเครดิต	Tris & Fitch
สูงสุด	AAA
สูง	AA+
	AA
	AA-
ปานกลาง - สูง	A+
	A
	A-
ต่ำ - ปานกลาง	BBB+
	BBB
	BBB-
เกือวกว่าไร	BB+
	BB
	BB-
เกือวกว่าไรอย่างสูง	B+
	B
	B-
เสี่ยงสูงมาก	CCC+
	CCC
	CC
เกือวกว่าไรชัดเจน	C
ไม่สามารถชำระหนี้ได้	D

Investment grade

(AAA ถึง BBB-)

Speculative Grade

(BB+ ลงไปจนถึง D)



(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Market PERFORMANCE)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านตลาด มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการด้านตลาดซึ่งรวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดการเจาะตลาดใหม่ (*) มีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่าง ตามส่วนตลาด กลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (*) อย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและด้านนวัตกรรม (Strategy Implementation and INNOVATION Results)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันมีอะไรบ้าง

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงถึงความทุ่มเท (efforts) เพื่อสร้างนวัตกรรมมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ 7.5ข ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการควรเชื่อมโยงกับ
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่รายงานไว้ใน 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติ
การและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก(5) และ 2.2ก(6) ตามลำดับ

Figure 7.5-17: CCNW Strategic Dashboard

Strategic Objective	Strategic Goals	AY18	AY19	AY20	AY21 Proj
Student Access	Partnerships	not started			
	Enrollment				
	Tuition & Fees				
Student Success	Student Support & Engagement				
	Course Completion				
	Online Support & Engagement				
	Academic/Technical Program Completion				
	Student Support Services				
	Pathways & Transfers				
	Student Satisfaction				
	Advising Program				
Career Readiness	STEM Programs				
	Preparation of Students				
Social Responsibility	Renewables & Carbon Footprint				
	Partnerships	not started	not started		

Figure 7.5-18: Strategic Initiatives and Action Plan Status

Strategic Initiatives/Action Plans	S-KPIs	Figure	4th Qtr AY20	1st Qtr AY21	2nd Qtr AY21	3rd Qtr Proj AY21	4th Qtr Proj AY21
ECHS Development Program	Number of DC Students Enrolling at CCNW	7.4-13					
Independent School District Superintendents Support Initiative							
Marketing & Communication Plan	Overall Fall Enrollment (Credit and Non-Credit students)	7.1-1, 7.2-1					
Strategic Enrollment Management							
Mobile/Remote Point-of-Contact Orientation and Onboarding Plan	Student Loan Default Rate	7.1-11					
Institutional Advancement Plan							
Free College Initiative	CCSSE Overall Score of Student Engagement	7.2-20					
FTIC Student Conversations							
Faculty Mentoring Plan	Fall-to-Fall Student Persistence Rate	7.1-9					
Math and English Labs and Clinics	% Students Completing First College-Level Course (Math and English) in Year 1	7.1-9a					
Developmental Education Student Support Plan							
Mobile/Remote Education Apps	Number of Students Completing Online Programs	7.1-2a					
Online College Orientation Plan							
Reverse Transfer Initiative	Number of Degrees and Certificates Awarded	7.1-2					
Intrusive Advising Plan							
Faculty Mentoring Plan	3- and 4-Year FT FTIC Graduation Rate	7.1-3					
Intrusive Advising Plan							
Course Mapping/Alignment Plan	Graduation Rate at Transfer Institutions	7.1-3b					
Reverse Transfer Initiative							
Student Support Services Plan	Student Satisfaction Level (Overall, Leadership, Quality of Instruction, Educational Experience, Non-Credit [Professional vs Personal Development])	7.2-5					
Student Participation and Engagement Plan							
Intrusive Advising Plan	% Students Satisfied with Advising	7.2-3					
Review of Best Advising Practices							
STEM and Critical Field Curriculum and Program Development Plan	Degrees Awarded in Critical Field Occupations	7.1-2a					
STEM Youth Enrichment Plan							
Area Employers and Universities Collaboration Compact	% Students Employed within 6 Months of Graduation	7.1-12					
Course Mapping/Alignment Plan	Employer Satisfaction with CCNW Graduates Hired	7.2-16					
Student Internship, Externship, and Placement Plan							
Partnership with State Renewable Energy Agency	Reduction in Consumption of Resources	7.4-15					
LEED Green Building Certification Plan							
Area Employers and Universities Collaboration Compact	Satisfaction of Businesses, Industries, and Rural Communities with CCNW's Leadership, Operations, and Support (Communication, Trust, Area Workforce and Economic Development, Business Support, Education and Training Services in Local Community, Environment/ Resources Conservation)	7.2-16					
Education and Training Centers in Service Area Rural Communities Action Plan							

Questions

