



Njoy Learning People Co.,LTD.

บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด

3/1 ซอยวชิรธรรมสาริต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771



ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับนักบริหาร

Strategic Precision with Critical Thinking

หลักสูตร 1 วัน | 09:00 – 16:00 น. | ผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูง

หลักการและเหตุผล

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน ผู้บริหารมักเผชิญกับ "กั๊กดักทางความคิด" (Mental Models) และอคติ (Bias) ที่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจเชิงคุณภาพ ปัญหาหลักคือการขาดการมอง "ระบบนิเวศของปัญหา" (Problem Ecosystem) อย่างรอบด้าน ทำให้ไม่เห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ไม่สามารถระบุงูกเหง้าของปัญหาที่แท้จริงได้ ส่งผลให้แผนงานที่ออกมาขาดความแม่นยำและไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้อย่างยั่งยืน

หลักสูตรนี้ออกแบบมาเพื่อ "เปลี่ยนวิธีคิดของผู้บริหาร" จากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การสร้างความแม่นยำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Precision) โดยประยุกต์ใช้ Positive Psychology (จิตวิทยาเชิงบวก) เพื่อปลดลือกอคติทางความคิดและเปิดรับความเป็นไปได้สูงสุด ร่วมกับ Brain Based Learning (การเรียนรู้ตามหลักการทำงานของสมอง) ผู้เรียนจะได้ฝึกสแกนสุขภาพองค์กร สร้างแผนที่ปัญหา (Problem Landscape Map) วางโครงสร้างกลยุทธ์ผ่าน 3 เสาหลัก และแปลงแผนสู่การปฏิบัติที่วัดผลได้ใน 3 ระดับ คือ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)



บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด

3/1 ซอยวชิรธรรมสาริต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

Njoy Learning People Co.,LTD.

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771

1. ข้อมูลทั่วไป

ประเภทการฝึก: ยกระดับฝีมือ (Up-skilling)

ระยะเวลา: 1 วัน รวม 6 ชั่วโมง (ทฤษฎี 1 ชั่วโมง 12 นาที / ปฏิบัติ 4 ชั่วโมง 48 นาที)

เวลา: 09:00 – 16:00 น.

กลุ่มเป้าหมาย: ผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงที่ต้องพัฒนากลยุทธ์และนำไปปฏิบัติจริง

จำนวน: ไม่เกิน 30 คนต่อรุ่น

วัตถุประสงค์:

- เพื่อให้ผู้รับการฝึกสามารถสแกนสุขภาพองค์กรและสร้างแผนที่ปัญหา (Problem Landscape Map) เพื่อระบุรากเหง้าปัญหาที่เชื่อมโยงกันได้อย่างเป็นระบบ
- เพื่อให้ผู้รับการฝึกสามารถวางโครงสร้างแผนเชิงกลยุทธ์ผ่าน 3 เสาหลัก (3 Pillars Architecture) และเลือกใช้ Framework ที่เหมาะสมในการตัดสินใจ
- เพื่อให้ผู้รับการฝึกสามารถจัดทำ Strategic Playbook และสื่อสาร Roadmap เพื่อสร้างความสอดคล้อง (Alignment) ทั้งทั้งองค์กร

ตารางเวลาภาพรวม

เวลา	หัวข้อ	รูปแบบ	เวลา
09:00 – 10:30	MODULE 1: วินิจฉัยปัญหาเชิงลึก (Deep Diagnosis)	Facilitation + Workshop	90 น.
10:30 – 10:45	Break	—	15 น.
10:45 – 12:00	MODULE 2: สถาปัตยกรรมกลยุทธ์ 3 เสาหลัก (3 Pillars Architecture)	Facilitation + Workshop	75 น.
12:00 – 13:00	Lunch	—	60 น.
13:00 – 14:15	MODULE 3: จากแผนสู่ผลกระทบ 3 ระดับ (3 Results Impact)	Facilitation + Workshop	75 น.
14:15 – 14:30	Break	—	15 น.
14:30 – 15:30	MODULE 4: Strategic Playbook และการ Alignment องค์กร	Workshop + นำเสนอ	60 น.
15:30 – 16:00	ถอดบทเรียนรวม + Commitment	Facilitation	30 น.



บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด

3/1 ซอยวิจิตรธรรมสาริต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

Njoy Learning People Co.,LTD.

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771

2. โครงสร้างเนื้อหาหลักสูตร

09:00 – 10:30 น. (90 นาที) | MODULE 1: วินิจฉัยปัญหาเชิงลึก (Deep Diagnosis the Problems)

รายละเอียดเนื้อหา: ผู้บริหารส่วนใหญ่แก้ปัญหาที่ "เห็น" โดยไม่เคยเข้าถึงปัญหาที่ "เป็น" Module นี้เริ่มจากการสร้าง Situational Awareness เพื่อให้ผู้เรียนมองเห็น "ระบบนิเวศของปัญหา" (Problem Ecosystem) อย่างรอบด้าน ผ่านการสแกนสุขภาพองค์กร (Organizational Health Scanning) เพื่อระบุข้อเท็จจริงในปัจจุบัน และวิเคราะห์ความซับซ้อนเชิงระบบ (System Connectivity) เพื่อค้นหารากเหง้าที่แท้จริง จากนั้นกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ผ่านการ Define Mission and Vision และวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการปลดล็อกกับดักทางความคิด (Mental Models) เพื่อสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย

กิจกรรม Workshop "Problem Ecosystem Mapping": แบ่งกลุ่มตามบริบทองค์กรของผู้เรียน แต่ละกลุ่มสร้าง Problem Ecosystem Map โดยวิเคราะห์ปัจจัย Trend และ Mega Trend ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร แล้วระบุว่าปัจจัยใดเป็น "สาเหตุ" และปัจจัยใดเป็น "อาการ" พร้อมทำ Gap Analysis เปรียบเทียบสถานะปัจจุบันกับภาพที่ต้องการเห็น Deliverable: แผนที่ระบบนิเวศปัญหาที่ระบุ Root Cause ได้อย่างแม่นยำ

30 นาทีบรรยาย + 40 นาทีทำ Workshop + 20 นาทีนำเสนอและ Debrief

Debrief: *"การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) ที่แม่นยำคือจุดเริ่มต้นของ New Mindset ในการเปลี่ยนแปลง"*

10:45 – 12:00 น. (75 นาที) | MODULE 2: สถาปัตยกรรมกลยุทธ์ 3 เสาหลัก (The 3 Pillars

Architecture of Critical Thinking)

รายละเอียดเนื้อหา: ต่อยอดจาก Root Cause ใน Module 1 สู่การวางโครงสร้างแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่งผ่าน 3 เสาหลัก ได้แก่ **หลักคิด (Concept)** — การวางเข็มทิศความคิดด้วย Scenario Planning เพื่อจำลองฉากทัศน์และแผนสำรอง ร่วมกับ Systematic Thinking **หลักการ (Principle)** — การเลือกใช้ Five-Step Strategy Model เพื่อกำหนดทิศทาง "Playing to Win" และ VMOST Framework ในการสร้างการสื่อสารที่ตรงประเด็น และ **หลักเกณฑ์ (Criteria)** — การกำหนดมาตรฐานการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด (Constraints) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่เป็นระบบ



บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด

3/1 ซอยวิจิตรธรรมสาริต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

Njoy Learning People Co.,LTD.

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771

กิจกรรม Workshop "Strategy Architecture Design": แต่ละกลุ่มนำ Root Cause จาก Module 1 มาออกแบบโครงสร้างกลยุทธ์บน 3 เสาหลัก โดยทำ Scenario Planning อย่างน้อย 3 ฉากทัศน์ (Optimistic / Realistic / Pessimistic) พร้อมกำหนด Criteria ในการตัดสินใจว่าเงื่อนไขใดจะ Trigger แต่ละแผน
Deliverable: Strategy Architecture Canvas ที่ครอบคลุมทั้ง 3 เสาหลัก

20 นาทีบรรยาย + 35 นาทีทำ Workshop + 20 นาทีนำเสนอและ Debrief

Debrief: *"การมีโครงสร้างทางความคิดที่ชัดเจนช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน"*

13:00 – 14:15 น. (75 นาที) | MODULE 3: จากแผนสู่ผลกระทบ 3 ระดับ (From Execution to 3 Results Impact)

รายละเอียดเนื้อหา: ต่อยอดจาก Strategy Architecture ใน Module 2 สู่การเปลี่ยนแผนงานให้กลายเป็นการปฏิบัติที่มุ่งเน้นคุณค่า 3 ระดับ ได้แก่ **ผลผลิต (Output)** — กำหนด Deliverables ที่ชัดเจนผ่าน Call to Action และ Talent Mapping เพื่อจัดวางคนให้ตรงกับงาน **ผลลัพธ์ (Outcome)** — วัดความสำเร็จตาม Strategic Objectives ผ่าน Balanced Score Card ใน 4 มิติ และ **ผลกระทบ (Impact)** — สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบแบบก้าวกระโดด (Re-engineering) โดยวัดผลระยะยาวผ่าน Spider Impact Dashboard ที่มองเห็นภาพรวมของความสำเร็จทั้งองค์กร

กิจกรรม Workshop "Execution & Results Mapping": แต่ละกลุ่มออกแบบตัวชี้วัดความสำเร็จ 3 ระดับสำหรับกลยุทธ์ที่ออกแบบไว้ใน Module 2 โดยระบุให้ชัดเจนว่า Output วัดจากอะไร Outcome จะเห็นในกรอบเวลาใด และ Impact ระยะยาวจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร
Deliverable: ตาราง 3 Results Framework พร้อมตัวชี้วัดที่วัดได้จริง

15 นาทีบรรยาย + 30 นาทีทำ Workshop + 15 นาทีนำเสนอและ Debrief

Debrief: *"ความสำเร็จที่แท้จริงต้องวัดได้ในเชิงปริมาณ (Output) และเชิงคุณภาพที่ยั่งยืน (Impact)"*

14:30 – 15:30 น. (60 นาที) | MODULE 4: Strategic Playbook และการ Alignment องค์กร (Strategic Playbook & Final Alignment)

รายละเอียดเนื้อหา: Module สุดท้ายบูรณาการทุกสิ่งที่เรียนมาตลอดวันเข้าไว้ใน Strategic Playbook ฉบับเดียว ซึ่งรวบรวม Root Cause จาก Module 1, Strategy Architecture จาก Module 2, และ Results Framework จาก Module 3 สู่แผนยุทธศาสตร์ที่พร้อมนำไปใช้งานจริง พร้อมสร้าง Roadmap และ Execution



บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด

3/1 ซอยวชิรธรรมสาริต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

Njoy Learning People Co.,LTD.

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771

Design ที่ระบุขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และ Milestone ชัดเจน จากนั้นสร้าง Clear Narrative เพื่อการสื่อสาร Playbook ออกไปยังทีมงานทุกระดับอย่างสอดคล้อง (Final Alignment) และกำหนดเกณฑ์วัดผลตาม Kirkpatrick Model ทั้ง 4 ระดับ

กิจกรรม Workshop "Strategic Playbook Construction": แต่ละกลุ่มจัดทำ Strategic Playbook ฉบับสมบูรณ์พร้อม Roadmap ที่สามารถนำออกไปใช้ในองค์กรได้ทันที จากนั้นนำเสนอต่อกลุ่มอื่นในรูปแบบการ Pitch ต่อ "ทีมผู้นำระดับสูง" โดยผู้ฟังทำหน้าที่ตั้งคำถามเพื่อทดสอบความแข็งแกร่งของแผน Deliverable: Strategic Playbook ฉบับสมบูรณ์ + Roadmap ที่นำไปปฏิบัติได้จริง

10 นาทีบรรยาย + 30 นาทีสร้าง Playbook + 20 นาทีนำเสนอและ Final Alignment

Debrief: "การมีแผนที่ชัดเจนและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือหัวใจของการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ"

ถอดบทเรียนรวม | 15:30 – 16:00 น. (30 นาที)

Wrap-up & Commitment

ขั้นที่ 1 — สะท้อนการเติบโตทางความคิดตลอดวัน (10 นาที) วิทยากรใช้กระบวนการ Facilitation เชื่อมโยง 4 Module เข้าด้วยกัน และตั้งคำถามให้ผู้เรียนสะท้อนว่า:

- ก่อนเข้าอบรม คิดว่าปัญหาหลักขององค์กรคืออะไร?
- หลังทำ Problem Ecosystem Map คำตอบเปลี่ยนไปอย่างไร?
- อคติ (Bias) ไหนที่ค้นพบว่าตัวเองมี และจะจัดการอย่างไร?

ขั้นที่ 2 — สรุป Strategic Playbook ทุกกลุ่มร่วมกัน (15 นาที) รวบรวมข้อค้นพบจากทุกกลุ่มเพื่อสร้าง

"Collective Intelligence" ขององค์กร:

- Root Cause ที่ทุกกลุ่มเห็นตรงกัน
- Strategic Direction ที่ต้องเริ่มต้นที่
- Quick Wins ที่ทำได้ภายใน 30 วัน

ขั้นที่ 3 — Commitment Card (10 นาที) แต่ละคนเขียนก่อนกลับบ้าน:

"กั้บดักทางความคิด (Bias) ที่ฉันค้นพบวันนี้คือ _____ และสิ่งที่จะเปลี่ยนในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ภายใน 2 สัปดาห์คือ _____"



บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด

3/1 ซอยวชิรธรรมสาริต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

Njoy Learning People Co.,LTD.

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771

3. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Learning Outcomes)

ความรู้ (Knowledge): เข้าใจระบบนิเวศของปัญหา (Problem Ecosystem) และวิธีวิเคราะห์ Gap Analysis เข้าใจ 3 Pillars Architecture ของการคิดเชิงกลยุทธ์ และรู้จัก Framework สำคัญ ได้แก่ VMOST, Five-Step Strategy Model, Balanced Score Card และ Kirkpatrick Model

ทักษะ (Skills): สามารถสแกนสุขภาพองค์กรและสร้าง Problem Landscape Map ได้อย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ Scenario Planning และออกแบบ Strategy Architecture บน 3 เสาหลัก และสามารถจัดทำ Strategic Playbook พร้อม Roadmap ที่นำไปปฏิบัติได้จริง

เจตคติ (Attitudes): ปลดล็อกกับดักทางความคิด (Mental Models) และอคติ (Bias) ที่เคยมีอยู่ มีความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง (Awareness) ที่แม่นยำยิ่งขึ้น และเปิดรับความเป็นไปได้ใหม่ๆ แทนการยึดติดกับคำตอบเดิม

4. การประเมินผล

วิธีการประเมิน:

- การประเมินระหว่างเรียน (Formative Assessment):** สังเกตคุณภาพของ Problem Ecosystem Map และ Strategy Architecture Canvas ที่สร้างขึ้นใน Module 1 และ 2 ว่าสามารถระบุ Root Cause และออกแบบกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำ
- การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Summative Assessment) ตาม Kirkpatrick Model:** ประเมินจากความสำเร็จและความสามารถในการนำไปปฏิบัติได้จริงของ Strategic Playbook และ Roadmap ใน Module 4

เกณฑ์การประเมิน:

- เข้าร่วมอบรมไม่น้อยกว่า 80% ของเวลาทั้งหมด
- ผ่านเกณฑ์การประเมิน Strategic Playbook และการนำเสนอ Roadmap ไม่ต่ำกว่า 70%

เครื่องมือประเมิน: Checklist ประเมิน Problem Ecosystem Map, Strategy Architecture Canvas, 3 Results Framework และ Strategic Playbook ฉบับสมบูรณ์



บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด

3/1 ซอยวชิรธรรมสาริต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

Njoy Learning People Co.,LTD.

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771

5. รูปแบบการเรียนรู้

การเรียนรู้ไม่ใช่การนั่งเรียนแบบบรรยายและจดจำ แต่เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบพิเศษ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีประสบการณ์ตรง และได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านกระบวนการต่างๆ ที่นำมาจากการประยุกต์ 3 ศาสตร์ที่สำคัญต่อการเรียนรู้ในยุคใหม่เข้าด้วยกัน ได้แก่

1. **Positive Psychology** หลักจิตวิทยาเชิงบวก เพื่อปลดล็อกกับดักทางความคิด (Mental Models) และเปิดรับความเป็นไปได้สูงสุดในการวางกลยุทธ์
2. **Brain Based Learning** หลักวิทยาศาสตร์สมอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สูงสุด มีความเข้าใจ และนำไปใช้ได้จริง
3. **Facilitation** กระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านประสบการณ์ตรง สร้างพฤติกรรมใหม่ให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

Workshop / Facilitation 70%

Reflection / Discussion 20%

Theory / Presentation 10%

6. ทรัพยากร

วิทยากรหลัก: ดร. นารา กิตติเมธีกุล

ตำแหน่ง: Executive Solution Consultant

ความเชี่ยวชาญ: ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนากลยุทธ์และการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้แบบ Facilitation และการประยุกต์ใช้จิตวิทยาเชิงบวกเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ มีประสบการณ์ด้านเศรษฐศาสตร์ธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กรทั้งในภาคการเงินและภาคการศึกษาในระดับปริญญาเอก

ความเหมาะสมกับหลักสูตร: ด้วยพื้นฐานด้านเศรษฐศาสตร์และการวิจัยผสมผสานกับทักษะ Facilitation ขั้นสูง ดร. นารา สามารถแปลง Framework เชิงกลยุทธ์ที่ซับซ้อนให้กลายเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารสามารถนำไปสร้าง Playbook จริงสำหรับองค์กรตัวเองได้ทันที

อุปกรณ์และสถานที่:

- ห้องอบรมแบบ Group Seating รองรับไม่เกิน 30 คน
- จอโปรเจกเตอร์ + ระบบเครื่องเสียงและไมโครโฟนไร้สาย

- กระดาน Flipchart หรือกระดาษ A3 พร้อมปากกาเคมีหลากสี สำหรับทำ Mindmap และ Ecosystem Map
- Post-it หลากสี สำหรับกิจกรรม Scenario Planning

เอกสารและวัสดุฝึก:

- Handout: สรุปแกน 3 Pillars Architecture และ Framework หลัก (VMOST, Five-Step Strategy, Balanced Score Card)
- Worksheet: Problem Ecosystem Map Template, Strategy Architecture Canvas, 3 Results Framework, Strategic Playbook Template
- Evaluation Tool: Kirkpatrick Checklist และเกณฑ์ประเมิน Strategic Playbook

7. ผลกระทบเชิงระบบ (Impact & Benefit)

ผลต่อองค์กร: เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ยั่งยืนผ่านแผนงานระดับฝ่ายงานและระดับองค์กรที่มีความสอดคล้องกัน (Final Alignment) ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และมีระบบติดตามผลที่จับต้องได้ผ่าน Spider Impact Dashboard

ผลต่อแรงงาน: ผู้บริหารมีกรอบความคิดที่ชัดเจนและเปิดกว้างขึ้น ปลดล็อกอคติที่เคยขัดขวางการตัดสินใจ และสามารถบริหารทีมงานตาม Talent Mapping ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในแต่ละตำแหน่ง

ความสอดคล้องกับนโยบาย: สอดรับนโยบายกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในการยกระดับทักษะกำลังคนด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจไทยในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อน