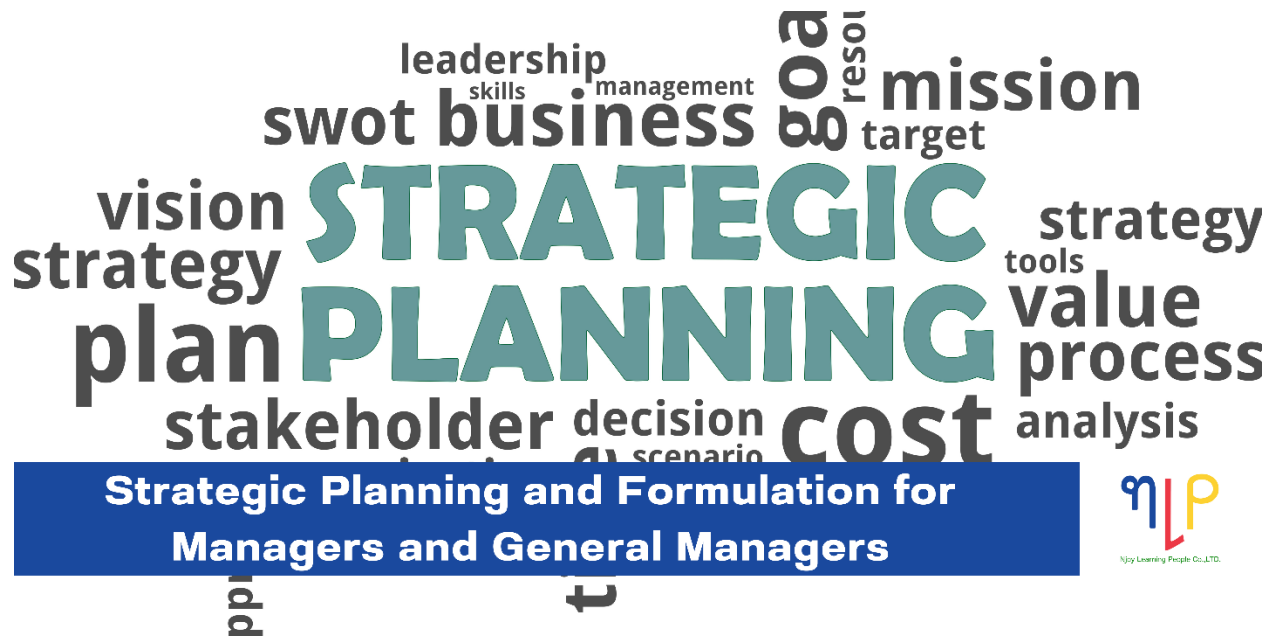




## Strategic Planning and Formulation for Managers and General Managers

### 1. บทนำหลักสูตร (Introduction)

การเติบโตทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของบริบททางธุรกิจในปัจจุบันเป็นโอกาสสำคัญในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรให้ก้าวหน้า ความท้าทายของบุคลากรระดับผู้จัดการจนถึงผู้จัดการทั่วไป (GM) คือการปรับเปลี่ยนมุมมองจากการบริหารงานปฏิบัติการประจำวัน (Routine Operation) ไปสู่การเป็นผู้นำร่วมขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงรุกเชิงกลยุทธ์ การผสมผสานทักษะการบริหารงานเข้ากับกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการนำพาหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ทั้งในมิติการรักษาคุณภาพมาตรฐาน (Quality) การบริหารเวลา (Time) และการควบคุมต้นทุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Optimization) เพื่อรองรับความยั่งยืนขององค์กรและตอบสนองความคาดหวังของตลาดในยุคปัจจุบัน

หลักสูตรนี้ได้รับการออกแบบเพื่อขับเคลื่อนศักยภาพของผู้นำผ่านศาสตร์วิทยาศาสตร์สมอง (Neuroscience) ในการปรับโครงสร้างความคิดเพื่อสลับโหมดจากการทำงานแบบเดิม สู่การสังเกตข้อมูลตัวเลขและเหตุการณ์ได้อย่างเฉียบคม มีระบบการคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ควบคู่กับการประยุกต์ใช้จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ผ่านกรอบ SOAR Framework เพื่อดึงศักยภาพจากจุดแข็งหลักขององค์กรและพันธมิตรคู่ค้ามาพัฒนาต่อยอดเป็นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ คุณค่าหลักของหลักสูตร (Value Proposition) คือการยกระดับผู้บริหารสู่การเป็นนักบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีกรอบคิดแบบเจ้าของธุรกิจ (Business

Owner Mindset) และมีความยืดหยุ่นในการสร้างทางเลือกเชิงระบบเพื่อรักษาเสถียรภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 2. ข้อมูลทั่วไป

- **ชื่อหลักสูตร (ภาษาไทย):** หลักสูตรการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารระดับผู้จัดการและผู้จัดการทั่วไป
- **ชื่อหลักสูตร (ภาษาอังกฤษ):** Strategic Planning and Formulation for Managers and General Managers
- **ประเภทการฝึก:** การยกระดับฝีมือ (Upskilling)
- **วัตถุประสงค์หลัก:**
  1. เพื่อให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ทักษะการสังเกตข้อมูลและการคิดเชิงวิพากษ์เพื่อแยกแยะข้อเท็จจริงและกำหนดเป้าหมายหน่วยงานได้
  2. เพื่อให้ผู้เรียนตรวจวินิจฉัยและประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์และวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าได้
  3. เพื่อให้ผู้เรียนคัดเลือกจุดแข็งขององค์กรมาต่อยอดเป็นชุดทางเลือกกลยุทธ์ผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบได้
  4. เพื่อให้ผู้เรียนจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนสำรองบริหารความเสี่ยงเพื่อควบคุมผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้
- **ระยะเวลาการฝึกอบรม:** 1 วัน (6 ชั่วโมง) จัดอบรมในช่วงเดือนพฤศจิกายน
- **กลุ่มเป้าหมาย:** บุคลากรระดับผู้จัดการ (Manager) ถึงผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ขององค์กร จำนวน 30 คน

## 3. โครงสร้างและเนื้อหาหลักสูตร (Module Description)

### Module 1: The Strategic Origin – "What Do I Want?" & The Sense of เอ๊ะ (90 นาที)

โมดูลนี้เน้นการปรับฐานคิด WWH (What Do I want) เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานแบบไร้ोटโต้ไฟลัด โดยใช้เครื่องมือ "Sense of เอ๊ะ" ในการฝึกสังเกตข้อมูลหน่วยงานอย่างละเอียด ทั้งข้อมูลที่เป็นตัวเลขสถิติผลการดำเนินงานและข้อมูลที่เป็นเหตุการณ์แวดล้อม นำมาผ่านกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) เพื่อสกัดแยกข้อเท็จจริงออกจากความรู้สึก และพิสูจน์ด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ ก่อนจะพลิกเป็นเป้าหมายโครงการหรือ

หน่วยงาน (Objective) ที่ชัดเจนใน 3 มิติคือ คุณภาพ เวลา และต้นทุน (Iron Triangle) โดยเชื่อมโยงกับมิติกาลเวลาผ่าน Trend ระยะสั้น เช่น ความผันผวนของกลไกตลาดปัจจุบัน และ Mega Trend ระยะยาว เช่น การเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI Transformation) และนโยบายความยั่งยืนขององค์กร

- **วิเคราะห์ข้อดี & ความเสี่ยง:** ผู้บริหารมักติดกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ารายวัน เมื่อตั้งเป้าหมายจึงมักได้เป้าหมายระดับปฏิบัติการที่แคบเกินไปแทนที่จะเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อภาพรวมองค์กร
- **ทางเลือกในการป้องกันและแก้ไข:** บังคับใช้ "Target Template" ที่ระบุโครงสร้างเป้าหมาย 3 มิติอย่างชัดเจน ครอบคลุมทั้ง Output (งานเสร็จ) Outcome (พฤติกรรมการทำงานเปลี่ยน) และ Impact (ผลกระทบต่อเป้าหมายรวมขององค์กร) เพื่อบังคับให้คิดเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่เริ่มต้น
- **กิจกรรม:** "Workshop: Anomaly Detection & Goal Setting" แต่ละกลุ่มนำเหตุการณ์หรือข้อมูลดิบที่ทำให้รู้สึกสะดุดใจมาแจกแจงแยกข้อเท็จจริงออกจากอคติ จากนั้นแปลงข้อมูลเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ลงใน Target Template ให้ครบถ้วน
- **Debrief:** การถอดบทเรียนเน้นการกระตุ้นสมองส่วนหน้าให้หยุดคิดแบบตอบสนองในทันที (Reactive) แต่ให้คิดวิเคราะห์เชิงลึก (Reflective) เพื่อชี้ให้เห็นว่าเป้าหมายที่ชัดเจนและมีหลักฐานพิสูจน์คือเข็มทิศสำคัญในการบริหารทรัพยากร

## Module 2: Project Diagnostic – "Where Am I Now?" & Reality Check (90 นาที)

โมดูลนี้เน้นกระบวนการตรวจวินิจฉัยหน่วยงานตามกรอบ WWH (Where am I now) โดยนำเป้าหมายจากโมดูลแรกมาตรวจวัดกับความเป็นจริงในปัจจุบันด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ (Empirical Evidence) ผู้เรียนจะได้เรียนรู้การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Variance Analysis) ผ่านข้อมูลสถิติจากรายงานผลการดำเนินงานจริง เช่น ผลประกอบการ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) เทียบกับแผน Baseline นำข้อมูลเชิงตัวเลขเหล่านี้มาผ่านกระบวนการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า (Root Cause Analysis) ด้วยแผนผังก้างปลาหรือการตั้งคำถามเชิงลึก เพื่อค้นหาต้นตอที่แท้จริงของปัญหาการบริหารจัดการโดยไม่ใช้ความรู้สึกหรือการคาดเดา

- **วิเคราะห์ข้อดี & ความเสี่ยง:** ข้อมูลของบางหน่วยงานไม่ได้จัดเก็บเป็นระบบ หรือผู้เรียนไม่ได้เตรียมตัวเลขละเอียดมา ทำให้ขั้นตอน Reality Check อาจใช้เวลานานและเกิดการโต้เถียงกันเองภายในกลุ่ม
- **ทางเลือกในการป้องกันและแก้ไข:** ออกแบบฟอร์ม "Business Snapshot" ที่ดึงข้อมูลจากรายงานประจำเดือน (Monthly Report) ที่ผู้บริหารต้องส่งองค์กรอยู่แล้วมาปรับใช้ เพื่อลดภาระงานและแปลงข้อมูลเป็นตัวเลขเปรียบเทียบได้ทันที

- **กิจกรรม:** "Workshop: ฝ่าความจริงองค์กรด้วย Business Snapshot" แต่ละกลุ่มนำข้อมูลรายงานประจำเดือนของหน่วยงานมาคำนวณส่วนต่างในแบบฟอร์ม และใช้แผนผังก้างปลาเจาะลึกหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาผลดำเนินงาน
- **Debrief:** การสรุปบทเรียนสะท้อนให้เห็นว่าการยอมรับความจริงบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์โดยปราศจากอคติคือก้าวสำคัญของการวางกลยุทธ์ หากประเมินสถานการณ์ผิดพลาด แผนงานในขั้นตอนถัดไปจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้จริง

### Module 3: Divergent Strategic Options – Design Thinking & SOAR Framework (90 นาที)

โมดูลนี้คือหัวใจของการสร้างทางเลือกกลยุทธ์ตามกรอบ WWW (How can I get it) โดยปรับมุมมองจาก SWOT แบบเดิมที่มักจมอยู่กับจุดอ่อน มาใช้กรอบ SOAR Framework ร่วมกับขั้นตอน Ideation ของ Design Thinking เนื่อหาเน้นย้ำ "เทคนิคการคัดเลือกจุดแข็ง (Picking Strengths)" เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ โดยวิทยากรจะสอนเทคนิคการหยิบเอาสิ่งที่เป็นจุดแข็งหลักขององค์กร (เช่น ระบบซัพพลายเชน ฐานข้อมูลลูกค้า หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร) มาเป็นสารตั้งต้นในการคิดแผนงาน ผสานกับโอกาส (Opportunities) ความทะยานอยาก (Aspirations) และผลลัพธ์ (Results) เพื่อสกัดออกมาเป็นชุดทางเลือกกลยุทธ์ (Strategic Options) ที่หลากหลายและพลิกแพลงตามสถานการณ์ธุรกิจ

- **วิเคราะห์ข้อด้อย & ความเสี่ยง:** ผู้บริหารสายปฏิบัติการมักติดกรอบความคิดแบบตรรกะตายตัว (Fixed Logic) ทำให้ในช่วงระดมสมอง ไอเดียอาจจะไม่หลากหลาย หรือปฏิเสธไอเดียใหม่ทันทีเพราะคิดว่าทำไม่ได้จริง
- **ทางเลือกในการป้องกันและแก้ไข:** คุณกฎเหล็กของ Design Thinking (เน้นปริมาณ ห้ามตัดสินไอเดียผู้อื่น) พร้อมใส่กรอบความเป็นจริง (Reality Constraints) ผ่านคำถามนำร่อง (How Might We...) เช่น เราจะนำจุดแข็งด้านซัพพลายเชนมาพัฒนาวิธีการกระจายสินค้าอย่างไร เพื่อลดเวลาทำงานลง 20% โดยไม่เพิ่มงบประมาณ
- **กิจกรรม:** "Workshop: Strategic Option Generation" ผู้เรียนร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัย SOAR โดยเน้นการเลือกจุดแข็งหลักขององค์กรมาแตกย่อยเป็นแนวทางปฏิบัติ และสร้างชุดทางเลือกกลยุทธ์ที่ต่างกันอย่างน้อย 3 ทางเลือก
- **Debrief:** การถอดบทเรียนมุ่งชี้ให้เห็นว่าการคิดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการขยายขอบเขตความคิดบนฐานของจุดแข็ง การหยิบสิ่งที่เราทำได้ดีมาต่อยอดจะช่วยสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) และค้นพบวิธีการทำงานรูปแบบใหม่

## Module 4: Convergent Strategy & Contingency Plan – "The Execution Blueprint" (90 นาที)

โมดูลสุดท้ายเน้นการบีบความคิดเข้าสู่ภาคปฏิบัติ (Convergent Thinking) โดยนำชุดทางเลือกกลยุทธ์ทั้งหมดมาผ่านตารางประเมินการตัดสินใจ (Decision Matrix) เพื่อคัดเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด จากนั้นนำกลยุทธ์ที่เลือกมาผ่านกระบวนการคิดแบบย้อนกลับ (Inversion Thinking) เพื่อค้นหาจุดเปราะบางในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่ประกอบด้วย แผนป้องกัน (Preventive Action) และแผนสำรอง (Contingency Plan) ครอบคลุม 4 มิติหลักขององค์กร ได้แก่ ด้านบุคลากร (People) ด้านกระบวนการทำงาน (Process) ด้านเทคโนโลยีและข้อมูล (Tech/Data) และด้านปัจจัยภายนอก (External) ออกมาเป็นพิมพ์เขียวการทำงาน (The Execution Blueprint) ระดับ Micro Tasks ที่พร้อมใช้งานจริง

- **วิเคราะห์ข้อดี & ความเสี่ยง:** ช่วงเวลาบ่ายแก่ๆ ผู้เรียนมักเกิดความล้าทางสมอง (Cognitive Fatigue) ทำให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนสำรองมีลักษณะหลวมเกินไป เช่น เขียนแค่ถ้าถ้าเกิดปัญหาให้รีบรายงานผู้บริหาร ซึ่งนำไปใช้จริงไม่ได้
- **ทางเลือกในการป้องกันและแก้ไข:** บังคับโครงสร้างตารางแผนความเสี่ยงให้ชัดเจน โดยแยกช่องตารางระหว่าง "วิธีป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา" และ "แผนรับมือหากเกิดขึ้นแล้ว" อย่างเด็ดขาด เพื่อ逼ให้ผู้เรียนต้องคิดลงลึกถึงขั้นตอนปฏิบัติในสภาวะวิกฤต
- **กิจกรรม:** "Workshop: Crisis Simulation & Execution Blueprint" แต่ละกลุ่มนำกลยุทธ์ที่เลือกมาผ่านตาราง Decision Matrix และทำกิจกรรมจำลองสถานการณ์วิกฤตทางธุรกิจร่วมกันเขียนแผน Preventive & Contingency Plan 4 มิติลงในใบงานภายในเวลา 15 นาที
- **Debrief:** การสรุปบทเรียนเน้นย้ำถึงความสำคัญของระบบการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) นักกลยุทธ์ที่ดีต้องมองเห็นความเสี่ยงล่วงหน้า การมีแผนสำรองที่ชัดเจนจะช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์กรให้อยู่ในกรอบ Quality, Time, Cost ได้แม้ในภาวะวิกฤต

## 4. ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes)

### ความรู้ (Knowledge)

- เข้าใจกรอบแนวคิด WWH และกระบวนการสกัดปัญหาด้วยทักษะ "Sense of เอ๊ะ" ผ่านข้อมูลตัวเลขและเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้อง
- เข้าใจหลักการของหลักฐานเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาผ่านเครื่องมือ Business Snapshot

- เข้าใจโครงสร้าง SOAR Framework เทคนิคการดึงจุดแข็งมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ และกระบวนการ Ideation ของ Design Thinking
- เข้าใจกลไกการทำงานของ Decision Matrix, Inversion Thinking และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 4 มิติในองค์กร

### ทักษะ (Skills)

- สามารถสกัดแยกแยะข้อเท็จจริงออกจากความรู้สึกและกำหนดเป้าหมายหน่วยงานที่สมดุลในมิติ คุณภาพ เวลา และต้นทุนได้
- สามารถวิเคราะห์และตรวจวินิจฉัยหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาโดยใช้ข้อมูลรายงานประจำเดือน สนับสนุนได้อย่างเป็นระบบ
- สามารถเลือกจุดแข็ง (S) ขององค์กรมาพัฒนาและออกแบบชุดทางเลือกกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ข้อจำกัดทาง ธุรกิจได้
- สามารถจัดทำตารางแผนป้องกัน (Preventive Action) และแผนสำรอง (Contingency Plan) ที่ระบุ รายละเอียดงานระดับ Micro Tasks ได้จริง

### เจตคติ (Attitudes)

- มีกรอบความคิดที่ตื่นตัว ไร้ข้อโต้แย้ง และมีแนวคิดแบบเจ้าของธุรกิจ (Business Owner Mindset) ในการบริหารจัดการหน่วยงาน
- ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์มากกว่าการใช้ความรู้สึกหรือ ประสบการณ์ส่วนตัวในการตัดสินใจ
- มีความยืดหยุ่นทางความคิด (Resilience) พร้อมเผชิญหน้าและรับมือกับความผันผวนและวิกฤตทาง ธุรกิจได้อย่างมีสติ

## 5. การประเมินผล

- **เกณฑ์เวลาเรียน:** ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมไม่น้อยกว่า 80% ของเวลาเรียนทั้งหมด ตามข้อกำหนดของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- **เกณฑ์ผ่านการประเมินผลงาน:** ผู้เข้ารับการอบรมต้องได้รับคะแนนประเมินผลงานจากการทำกิจกรรม Workshop และการจัดทำแผนงานไม่น้อยกว่า 70% ของคะแนนเต็ม
- **เครื่องมือวัดและประเมินผล:** แบบประเมินพฤติกรรมมีส่วนร่วมและการทำงานกลุ่ม (Checklist) และแบบประเมินผลงานโครงร่างแผนกลยุทธ์และพิมพ์เขียวบริหารความเสี่ยงโครงการ (Project Execution Blueprint & Risk Action Plan)

## 6. วิทยาการ

### ดร.นารา กิตติเมธิกุล (DBA)

- **ประวัติโดยย่อ:** ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) และการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุก มีประสบการณ์ตรงในการออกแบบหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหารระดับผู้จัดการถึงผู้จัดการทั่วไปในองค์กรธุรกิจชั้นนำ มีความเชี่ยวชาญในการเชื่อมโยงเครื่องมือการบริหารจัดการสากลเข้ากับงานจริง พร้อมทั้งประยุกต์ใช้หลักวิทยาศาสตร์สมองและจิตวิทยาองค์กรในการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของบุคลากรให้คิดและวางแผนอย่างเป็นระบบ

## 7. รูปแบบการฝึกอบรม

### สัดส่วนกิจกรรมการเรียนรู้

| รูปแบบการเรียนรู้                    | สัดส่วนเปอร์เซ็นต์ | รายละเอียดกิจกรรม                                                                                   |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ภาคปฏิบัติ (Workshop)                | 45%                | การลงมือฝึกปฏิบัติจริงผ่านการใช้เครื่องมือ Target Template, Business Snapshot, SOAR และ Risk Matrix |
| การถอดบทเรียน (Reflection / Debrief) | 35%                | การสะท้อนคิด การวิเคราะห์ผลลัพธ์ร่วมกันหลังกิจกรรม และการสกัดบทเรียนจากสถานการณ์จำลองวิกฤต          |
| ภาคทฤษฎี (Theory)                    | 20%                | การบรรยายสรุป Framework แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ และกรณีศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ              |

### ศาสตร์สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการเรียนรู้

- **Neuroscience:** ใช้ในการออกแบบกระบวนการปรับความคิดเพื่อรื้อถอนระบบการทำงานแบบ Auto-pilot ของผู้บริหาร กระตุ้นสมองส่วนหน้าให้คิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์และสกัดข้อเท็จจริงอย่างเป็นวิทยาศาสตร์
- **Positive Psychology:** ใช้ในกระบวนการระดมสมองผ่าน SOAR Framework เพื่อดึงเอาพลังของจุดแข็งองค์กรขึ้นมาเป็นสารตั้งต้นในการพัฒนาแผนงาน ช่วยสร้างความยืดหยุ่นและกรอบคิดแบบเติบโต
- **Facilitation:** วิทยาการทำหน้าที่เป็นผู้จัดกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้การตั้งคำถามทรงพลังเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนดึงข้อมูลจริงจากงานมาวิเคราะห์ และคุมกฎเหล็กเพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการระดมความคิดสร้างสรรค์

### บทสรุปโครงสร้างหลักสูตร (Course Structure Summary)

| ช่วงเวลา            | โมดูล                                                   | แกนแนวคิด / เครื่องมือหลัก                                                  | ผลลัพธ์ที่ได้จาก Workshop                                                                         |
|---------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09:00 -<br>10:30 น. | <b>Module 1:</b> The Strategic Origin                   | WWH (What Do I Want), Sense of เอื้อ, Anomaly Detection, Iron Triangle      | ตารางสกัดข้อเท็จจริงแยกอคติ และ Target Template ระบุ เป้าหมายหน่วยงานครบ 3 มิติ                   |
| 10:45 -<br>12:15 น. | <b>Module 2:</b> Project/Business Diagnostic            | WWH (Where Am I Now), Business Snapshot, Root Cause Analysis                | แบบฟอร์มวิเคราะห์ส่วนต่างจากรายงานประจำเดือน และแผนผัง ก้างปลาวิเคราะห์ต้นตอปัญหา                 |
| 13:15 -<br>14:45 น. | <b>Module 3:</b> Divergent Strategic Options            | WWH (How Can I Get It), Design Thinking, SOAR (Picking Strengths Technique) | แผ่นชาร์ตระดมสมอง SOAR และชุดทางเลือกกลยุทธ์ที่พัฒนา มาจากจุดแข็งองค์กรอย่างน้อย 3 ทางเลือก       |
| 15:00 -<br>16:30 น. | <b>Module 4:</b> Convergent Strategy & Contingency Plan | Decision Matrix, Inversion Thinking, Risk Management 4 มิติ                 | ตารางคัดเลือกกลยุทธ์ และพิมพ์ เชี่ยวแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง (Preventive & Contingency Plan) |