

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

18-RP-49-GE-TRC-B

Training of Trainers on Foresight Management  
for Strategic Planning Specialists

ระหว่างวันที่ 17 – 21 กันยายน 2561

ณ โรงแรมพูลแมน กรุงเทพฯ จี ประเทศไทย

นางภาวิณี ธนกิจไพบูลย์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ตุลาคม 2561

# Foresight Management for Strategic Planning Specialist

แต่ชื่อหลักสูตรก็น่าจะงงแล้วว่า Foresight Management มันคืออะไร Foresight คือการคาดการณ์อนาคต แต่คาดการณ์อย่างไรที่จะไม่เรียกว่าการคาดการณ์แบบหมอดู การคาดการณ์เพื่อหาข้อเสนอ ทิศทาง แนวโน้มอย่างมีหลักการ มีทฤษฎี ดูดีเป็นนักวิชาการ เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ หลักสูตรนี้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่เคื่อบอกว่าเป็นต้นตำรับของการ Foresight Management จากประเทศออสเตรเลีย 2 ท่าน

การเรียนครั้งนี้ สิ่งแรกที่ต้องปรับคือหูและสมอง เพราะปกติเราจะคุ้นเคยกับสำเนียงอังกฤษสไตร์คนไทย แต่เมื่อมาเจอสำเนียงจากออสเตรเลีย บอกเลยฟังยากมาก เข้าใจยากมาก กว่าจจะรู้ว่าเคื่อบอกมาค่านึง คำนั้นคืออะไร ต้องได้ยินซ้ำ ๆ 3-4 ครั้ง จึงจะพอเดาทางครึ่งหน้าได้ว่าเคื่อบอกคำว่าอะไร

สิ่งสำคัญไม่เพียงแต่ต้องตั้งใจฟัง ถ้าฟังไม่รู้เรื่องก็ลองเข้ากลุ่มดูแล้วจะเข้าใจ เพราะสิ่งที่หารือกันในกลุ่ม ก็คือสิ่งที่อาจารย์สอน เมื่อจบหลักสูตรแต่ละวัน ก็ต้องค้นหาข้อมูลอ่านเพิ่มเติมก่อน ก่อนที่สิ่งที่ได้ฟังมาจะลอยไปกับอากาศ สายลม เสียงรถไฟฟ้า เสียงมลพิษจากการเดินทางทั้งปวง

ขอบคุณโอกาสดี ๆ ครั้งนี้จาก APO ขอบพระคุณ ดร.นพ.พงศธร พอกเพิ่มดี ผู้ช่วยปลัดกระทรวงสาธารณสุข พญ.มานิตา พรหมวดี รองผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงานในขณะนั้น ที่มอบโอกาสในการเข้าอบรมครั้งนี้ ขอบพระคุณพี่ตี๋ (รสสุคนธ์ กังวาลเลิศ) และพี่หนู (อรสา ไชวินทะ) ที่ให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักสูตรนี้ เพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น ขอบคุณทีมงาน ที่ทำงานแทนในช่วงระยะเวลาที่มาอบรม และขอบคุณผู้ปกครอง ที่อยู่รอกลับบ้านพร้อมกันสองสามทุ่มตลอดสัปดาห์

หวังว่า หนังสือฉบับนี้จะช่วยให้ทุกท่านที่ได้อ่านมีความเข้าใจเรื่อง Foresight Management ในแบบฉบับการแปลความของข้าพเจ้า และหวังว่าจะมีประโยชน์ต่อทุกท่านที่อ่านไม่มากก็น้อย

ภาวิณี ธนกิจไพบูลย์  
ตุลาคม 2561



## สารบัญ

1

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

13

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผล  
จากการเข้าร่วมโครงการ

16

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

ส่วนที่ 1  
เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ



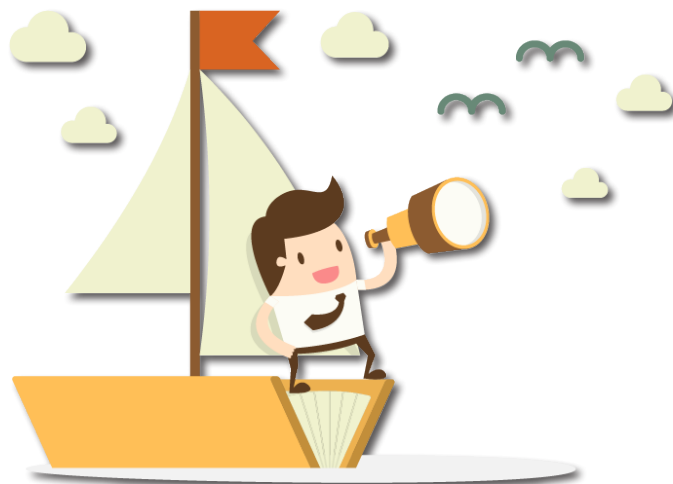
## ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ (สรุปจากเอกสาร Project Notification หรือสไลด์การบรรยาย)

หลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง Foresight Management for Strategic Planning Specialists เป็นหลักสูตรที่ Asian Productivity Organization: APO จัดขึ้น เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงานในเครือข่าย APO เพื่อให้สามารถจัดทำยุทธศาสตร์ระยะยาวด้วยกระบวนการ Foresight Management และ Scenario Planning ได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการฝึกอบรมครั้งนี้ เปรียบเสมือนการฝึกอบรมการคิดเชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมครั้งนี้ เพื่อ

1. ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ กระบวนการและความเชื่อมโยงของการวางแผนภาพรวม
2. พัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานภาครัฐในการกำหนดทิศทางอนาคตที่ได้จากสถานการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคต (Plausible scenario)
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถคิด วิเคราะห์ มองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความพร้อมของหน่วยงานในอนาคต

วิทยากรบรรยายในหลักสูตรนี้ เป็นผู้เชี่ยวชาญจาก Australia จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ Dr. Anita Sykes-Kelleher, Co-Founder, Centre for Australian Foresight และ Mr. Marcus Barber, Director, Looking Up Feeling Good



## เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย

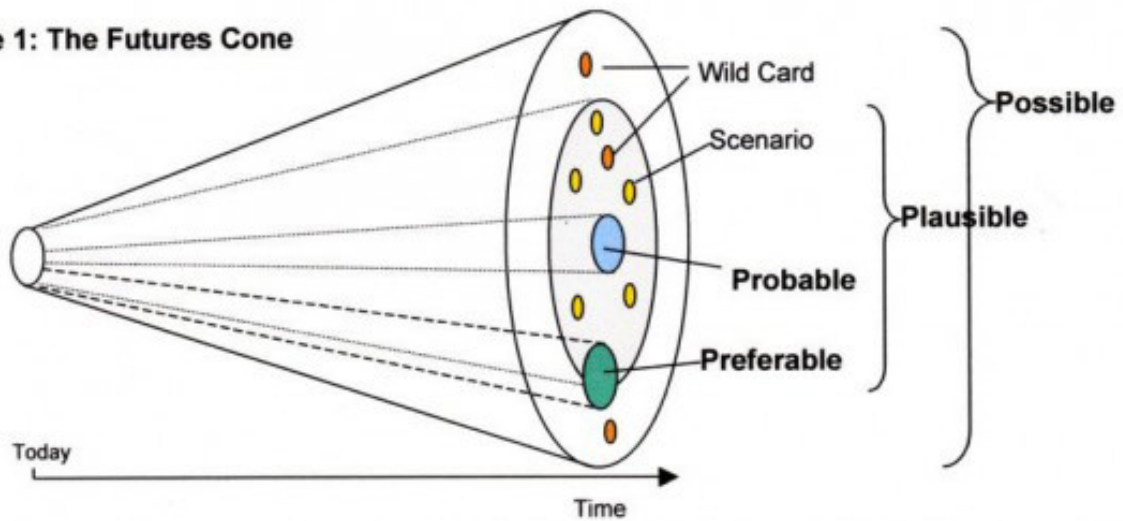
เอกสารฉบับนี้ จะแสดงเนื้อหาจากการฝึกอบรมพร้อมตัวอย่างกรณีศึกษาที่ได้จากการฝึกปฏิบัติในหลักสูตรนี้ คือ

### การวางแผนด้วยสถานการณ์ Scenario Planning: “Asian 2035”

Scenario ที่ได้จากการจัดทำนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. Possible Scenario คือ สถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ทั้งหมด
2. Plausible Scenario คือ สถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างน้อย 1 – 2 สถานการณ์
3. Probable Scenario คือ สถานการณ์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด
4. Preferable Scenario คือ สถานการณ์ที่อยากให้เกิดขึ้น

Figure 1: The Futures Cone



# กระบวนการทำ Foresight Management for Strategic Planning ประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning: ES)

โดยการศึกษาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ มีกระบวนการหลัก ๆ 4 กระบวนการได้แก่

1.1 การค้นหาประเด็นสำคัญที่มีความเชื่อมโยงกับสถานการณ์เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งต้องค้นคว้า หาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อาจอ้างอิงกระบวนการวิเคราะห์แบบ PEST หรือ STEEP ก็ได้ แล้วนำรายละเอียดผลการศึกษา ค้นคว้า หาข้อมูลใส่ในตารางด้านล่างนี้

Data point	Summary	Link
หัวข้อประเด็นที่น่าสนใจ อาจระบุเป็นหัวข้อข่าว หรือหัวข้อเนื้อหา เช่น 1. ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 2. เครื่องจักรกับมนุษย์ 3. ความปลอดภัยในโลกไซเบอร์ 4. การเรียนรู้ตลอดชีวิต 5. การเข้าถึงระบบบริการสุขภาพ	รายละเอียดอย่างย่อ ไม่เกิน 3-5 บรรทัด	ที่มาของข้อมูล

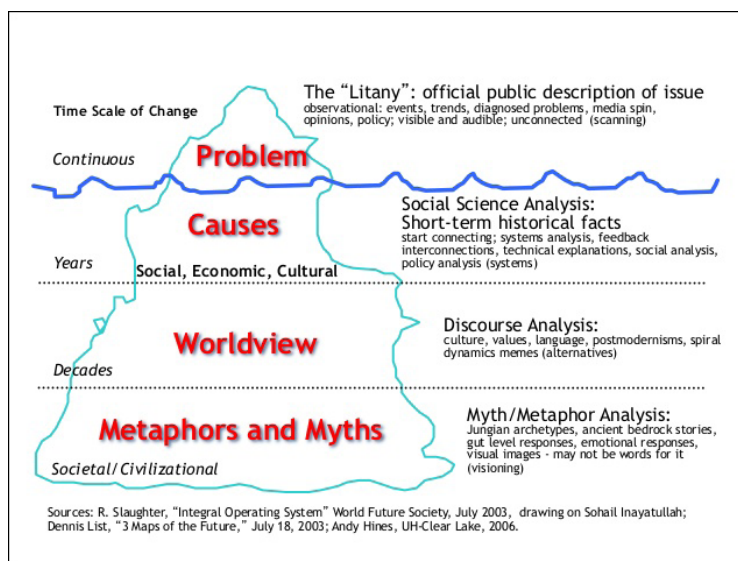
1.2 การทำ Casual Layered Analysis: CLA โดยการพิจารณาคัดเลือกเฉพาะประเด็นที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องโดยตรงกับสิ่งที่จะวิเคราะห์จากตารางในข้อ 1.1 ซึ่งการวิเคราะห์ CLA เปรียบเสมือนการวิเคราะห์ใน 4 ระดับของภูเขาน้ำแข็ง โดยการตั้งสมมติฐานจากปัญหาที่มองเห็น แล้วเจาะลึกลงไปในส่วนต่าง ๆ ได้แก่

ส่วนที่ 1 Litany (What we say) คือ ส่วนที่มองเห็นได้ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) หรือเหตุการณ์ที่มองเห็นได้ แต่ขาดความปะติดปะต่อกัน เช่น หัวข้อข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์

ส่วนที่ 2 Social Causes (How we respond) คือ ส่วนที่เห็นกลาง ๆ จากพื้นน้ำ หรือเหตุของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น ต้นเหตุทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม หรือการเมือง

ส่วนที่ 3 Worldview (what we think) คือ ส่วนที่อยู่ลึกลงไป หรือส่วนที่เป็นอุดมคติ หรือแนวคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนที่ 4 Myth and metaphor (who we are) คือ ส่วนที่อยู่ลึกที่สุด เปรียบเสมือนส่วนที่อยู่ก้นบึ้งของจิตสำนึก



ตัวอย่างเช่น หากเลือกข้อ 2 เครื่องจักรกับมนุษย์ แล้วพิจารณาตามกระบวนการ CLA อาจได้ประเด็นเพิ่มเติม ดังนี้

1. การทำงานกับหุ่นยนต์
2. เครื่องจักรที่จะแทนที่มนุษย์
3. Sophia หุ่นยนต์ที่ได้สัญชาติชาวอิตาลี
4. ผู้ได้ประโยชน์คือบริษัท ที่ลงทุนเรื่องหุ่นยนต์จะสามารถลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานได้
5. ผู้เสียประโยชน์คือ แรงงานเนื่องจากหุ่นยนต์มาแทนที่
6. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลลดลง

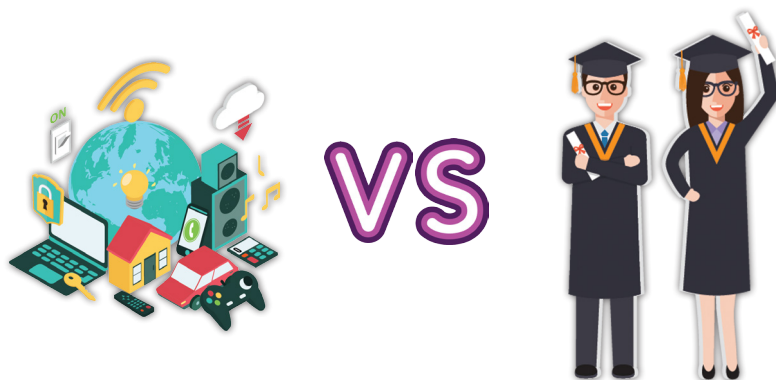
1.3 การทำ Connect Anything To Anything: CATA คือการหาความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของประเด็นต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เช่น ความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความปลอดภัยในโลกไซเบอร์ ว่ามีความเกี่ยวข้อง/เกี่ยวข้งกันอย่างไรบ้าง

1.4 การจัดการกับข้อคิดที่อาจเกิดขึ้นด้วยกระบวนการ CDA คือ การหาข้อมูลสนับสนุนประเด็นที่น่าสนใจนั้น ๆ เพื่อยืนยัน (Confirm) ได้แย้ง (Disconfirm) หรือเสนอทางเลือก (Alternative) โดยใช้ตารางในข้อ 1.1 ประกอบการพิจารณา เช่น

Data point	Summary	Link	Confirm	Disconfirm	Alternative
2. เครื่องจักรกับมนุษย์			หุ่นยนต์จะแทนที่แรงงาน 800 ล้านคนภายในปี 2030	มนุษย์สามารถทำงานได้ดีกว่าหุ่นยนต์ โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานประชาสัมพันธ์ และงานขาย)	การใช้สัตว์ทำงานแทนมนุษย์ เช่น ใช้ช้างลากซุง ใช้ลิงเก็บมะพร้าว ใช้สุนัขนำทาง ใช้แกะเก็บใบองุ่น เป็นต้น

## 2. การคัดเลือกปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ (Driver Selection)

พิจารณาจากข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning: ES) แล้วพิจารณาคัดเลือกประเด็นที่สำคัญที่สุด 2 อันดับแรก ซึ่งการฝึกปฏิบัติครั้งนี้ มีปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญเป็นจำนวนมาก จึงทำการคัดเลือกด้วยการให้แต่ละคนพิจารณาเลือกปัจจัยที่คิดว่าสำคัญที่สุดคนละ 3 ปัจจัย แล้วนับผลคะแนนรวมทั้งหมด จะได้ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่มีคะแนนสูงสุดจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการศึกษา

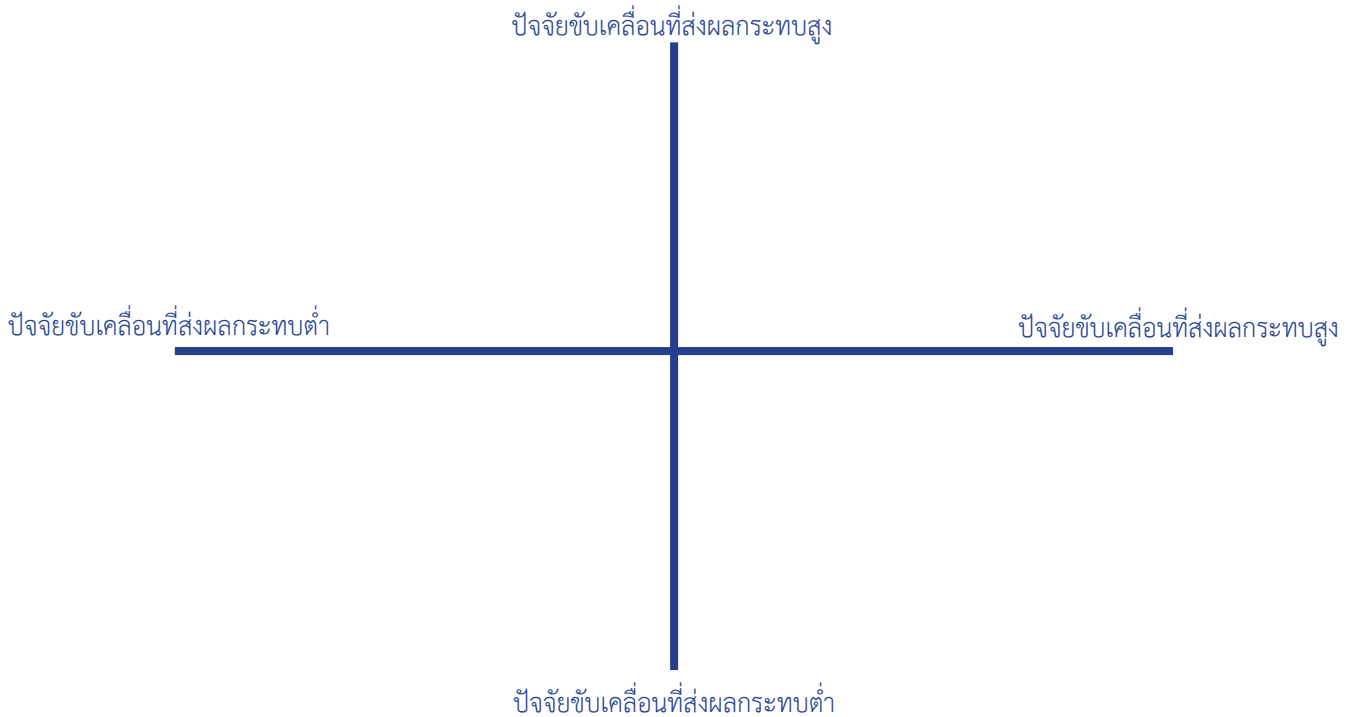




### 3. การสร้างสถานการณ์และกำหนดยุทธศาสตร์ของความเชื่อมโยงจากปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ได้คัดเลือกไว้ (Scenario Planning)

มีทั้งหมด 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 พิจารณาสถานการณ์ที่ได้จากความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนนั้น ซึ่งสามารถกำหนดได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่



เมื่อพิจารณาจากแบบฝึกปฏิบัติที่ได้ฝึกมาต่อเนื่อง จะได้รูปแบบการสร้างสถานการณ์ 4 รูปแบบ โดยการสร้างสถานการณ์ในแต่ละรูปแบบต้องพิจารณากำหนดสถานการณ์ในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร บนพื้นฐานอะไร จะเกิดเหตุการณ์อะไรบ้างในสถานการณ์นั้น ซึ่งแต่ละรูปแบบประกอบด้วย

- รูปแบบที่ 1 การเข้าถึงเทคโนโลยีสูง การศึกษาสูง
- รูปแบบที่ 2 การเข้าถึงเทคโนโลยีต่ำ การศึกษาสูง
- รูปแบบที่ 3 การเข้าถึงเทคโนโลยีต่ำ การศึกษาต่ำ
- รูปแบบที่ 4 การเข้าถึงเทคโนโลยีสูง การศึกษาต่ำ

### 3.2 เขียนบรรยายสถานการณ์ โดยร้อยเรียงเป็นเรื่องราว ตามตัวอย่างเขียนในรูปแบบที่ 3 การเข้าถึงเทคโนโลยีต่ำ การศึกษาต่ำ

#### กลุ่มที่ 3 การกลับไปใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย

ในปีพ.ศ.2578 ภายใต้ข้อจำกัดในการเข้าถึงเทคโนโลยีและประชากรที่มีระดับการศึกษาต่ำ ก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ของกลุ่มประเทศในเอเชีย ซึ่งแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในประเทศไทย จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจ เน้นความเรียบง่ายของประเทศ โดยการกลับไปใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย ซึ่งเป็นการปรับครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย

เมื่อกล่าวถึงสถานการณ์โดยรวมของสังคมในขณะนั้น จะเป็นสังคมที่ใช้ชีวิตแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่เร่งรีบ ความเครียด ความกดดันมีน้อย เนื่องจากการศึกษาในการเข้าถึงเทคโนโลยีต่ำ ประชาชนจึงมีเวลาในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น ศูนย์กลางของชุมชนจึงเป็นศาสนสถานหรือสถานที่ที่ชุมชนกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการพบปะ ติดต่อสื่อสารระหว่างกัน โดยสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หรือหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น จะเป็นช่องทางหลักในการติดต่อสื่อสารสาธารณะ

ขนาดของครอบครัวจะมีขนาดใหญ่ขึ้น หนึ่งครอบครัวจะมีบุตรมากขึ้น ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะอยู่บ้านเพื่อดูแลครอบครัว ผู้ปกครองมีหน้าที่ในการถ่ายทอดทักษะในดำรงชีวิตต่าง ๆ แก่บุตรหลาน

ด้านการศึกษา ประชากรส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา อย่างไรก็ตาม ประชากรจะมีทักษะฝีมือเฉพาะด้าน ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาจึงมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการศึกษาโดยครอบครัว ทั้งนี้ มีประชากรเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์ที่จบการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นและมีแนวโน้มที่จะทำงานกับรัฐบาลในการจัดทำและวางแผนยุทธศาสตร์สำหรับประเทศในอนาคต ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สามารถเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีได้

ภาคอุตสาหกรรม ส่วนมากจะเป็นอุตสาหกรรมเบา อุตสาหกรรมภาคการเกษตร การทำเครื่องประดับ งานศิลปะ การออกแบบสิ่งทอ ในขณะที่วัฒนธรรม ประเพณีอันเก่าแก่ ระบบนิเวศที่อุดมสมบูรณ์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ควรแก่การส่งเสริมให้เป็นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ วัฒนธรรม ประเพณี และการสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตแบบค่อยเป็นค่อยไป อันจะสร้างความสุขทางใจได้เป็นอย่างดี จากประเด็นดังกล่าวนี้ รัฐบาลควรพัฒนาศักยภาพของประชาชนให้มีความรู้ ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ความงาม ผลิตภัณฑ์เสริมสุขภาพ และผลไม้เศรษฐกิจ

ทั้งนี้ เมื่อรายได้ของประชากรต่ำ การจัดเก็บภาษีของรัฐบาลก็จะลดลง ดังนั้น การใช้จ่ายของรัฐบาลควรมีการวางแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางที่กำหนดไว้



#### 4. การสอบทาน/ตรวจสอบความเป็นไปได้ของ Scenario

เพื่อให้มั่นใจว่าสถานการณ์ที่สร้างขึ้นนั้นจะสามารถเป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด และยุทธศาสตร์ที่กำหนดมานั้น เป็นแนวทางที่ส่งผลให้เกิด Scenario นั้นได้จริงหรือไม่ โดยแนวทางการตรวจสอบความเป็นไปได้ของ Scenario มี 2 แนวทางด้วยกัน ได้แก่

4.1 Wildcards คือ การสมมติสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในทางตรงข้ามกับสถานการณ์ที่กำหนดไว้ เช่น เมื่อสถานการณ์ที่กำหนดไว้คือ ชุมชนและสังคม มีความสงบสุข wildcards จะกำหนดเป็นกรณีผู้นำชุมชนปลุกระดมคนในชุมชนต่อต้านผู้นำ แล้วให้พิจารณาหาแนวทางการแก้ไขหรือการรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4.2 Backcasting คือ การพิจารณาอนาคตที่กำหนดไว้ แล้ววางแผนการดำเนินงานแบบถอยกลับจากอนาคตที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการทำ backcasting จะเน้นการพิจารณาและการถามเพื่อให้ได้คำตอบว่า “ถ้าเป้าหมายในอนาคตเป็นเช่นนี้ เมื่อเราอยู่ ณ จุดนี้ เราจะเป็นอย่างไร และต้องทำอะไรบ้าง จึงจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้”

กระบวนการสอบทาน/ตรวจสอบความเป็นไปได้ของ Scenario ที่ร้อยเรียงขึ้นมาจะช่วยให้การกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



5. การกำหนดยุทธศาสตร์ของความเชื่อมโยงจากปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ได้คัดเลือกไว้ (Strategic making) มีทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถไปถึงสถานการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่สร้างขึ้น จากรูปแบบการสร้างสถานการณ์ทั้ง 4 รูปแบบ จากตัวอย่างการฝึกปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ที่ได้จากการสร้างสถานการณ์รูปแบบที่ 3 เพื่อดำเนินการในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่



5.2 พิจารณายุทธศาสตร์ที่ได้ทั้งหมดจากรูปแบบการสร้างสถานการณ์ทั้ง 4 รูปแบบ จัดกลุ่มความเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์ใดที่สามารถรวมกันได้ หรือไม่อย่างไร

ตัวอย่างยุทธศาสตร์ทั้งหมดที่ได้จาก 4 Scenarios

- ปฏิรูประบบการศึกษา
- สนับสนุนให้เกิดการกระจายอำนาจและการพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
- สนับสนุนความเป็นอัตลักษณ์ของท้องถิ่น และการสร้างเสริมโอกาสในการทำธุรกิจชุมชน
- สนับสนุนการสร้างเมืองที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- การส่งเสริมการดูแลสุขภาพ ให้ประชาชนมี Health literacy



5.3 จำแนกและจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ที่มี ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่





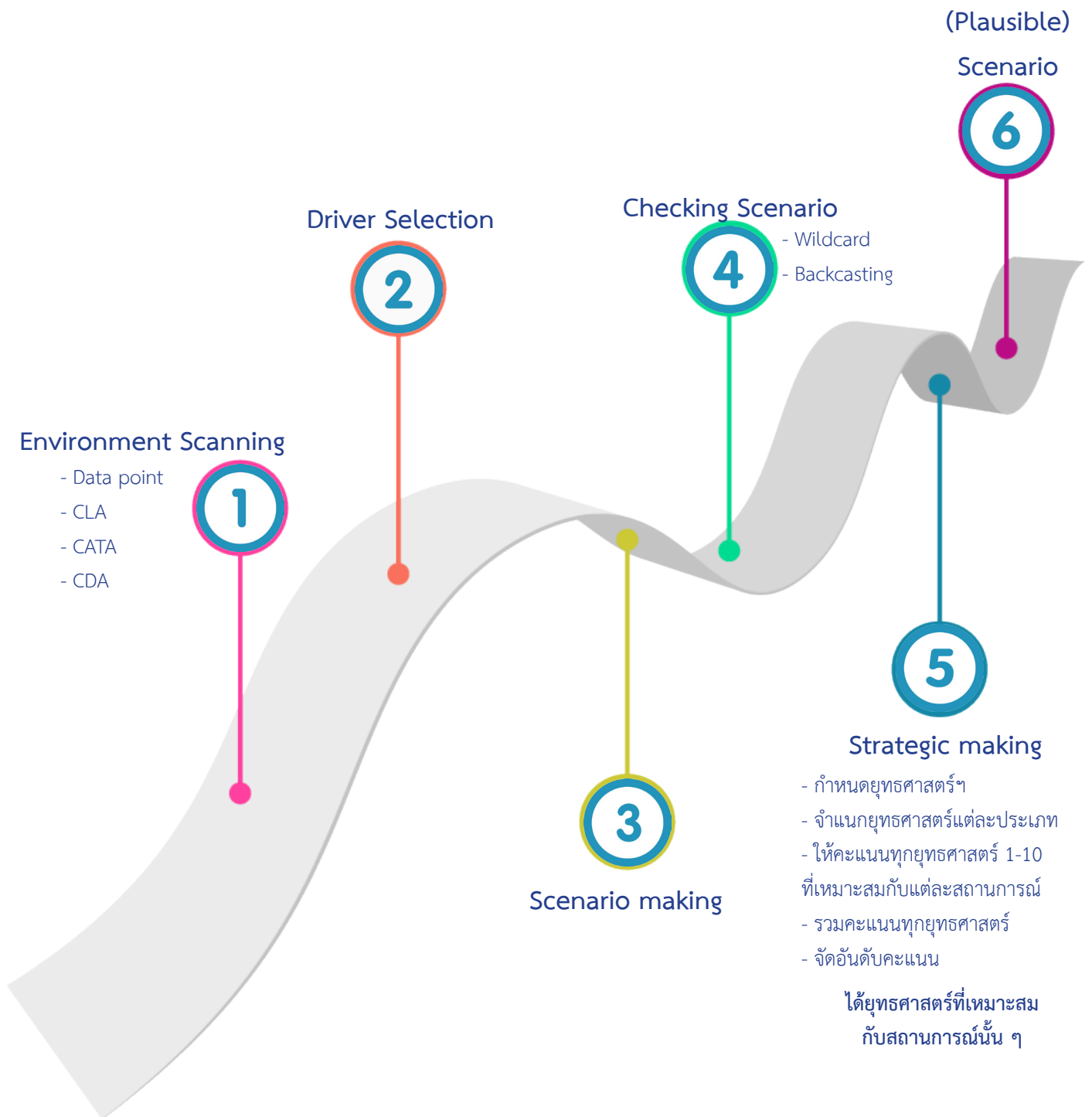
5.4 ให้คะแนนยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อรูปแบบการสร้างสถานการณ์ที่ตั้งไว้ โดยกำหนดค่าคะแนนตั้งแต่ 1-10 (ต้องให้คะแนนทุกข้อ)

5.5 รวมคะแนนแต่ละยุทธศาสตร์ จำแนกตาม Scenario

5.6 เมื่อทำตามขั้นตอน 5.1-5.5 แล้ว จะทำให้ทราบว่า สถานการณ์ที่สร้างขึ้น ต้องใช้ยุทธศาสตร์ใดจึงจะเหมาะสมที่สุด ดังตัวอย่าง

ชื่อยุทธศาสตร์	Scenario ที่ 1	Scenario ที่ 2	Scenario ที่ 3	Scenario ที่ 4
	คะแนนรวมที่ได้	คะแนนรวมที่ได้	คะแนนรวมที่ได้	คะแนนรวมที่ได้
	คะแนนรวมที่ได้	คะแนนรวมที่ได้	คะแนนรวมที่ได้	คะแนนรวมที่ได้
	คะแนนรวมที่ได้	คะแนนรวมที่ได้	คะแนนรวมที่ได้	คะแนนรวมที่ได้

# สรุปกระบวนการจัดทำ Foresight Management for Strategic Planning



## ส่วนที่ 2

ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ





## ประโยชน์ที่ได้รับ

การเข้าร่วมหลักสูตร Training of Trainers on Foresight Management for Strategic Planning Specialists ทำให้ได้เรียนรู้ถึงกระบวนการคิด วิเคราะห์ การสร้างฉากทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ และการฝึกวิเคราะห์ ฝึกเขียนและสร้างเรื่องราวที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับ Foresight Management เพื่อนำไปสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีขั้นตอนในการจัดทำที่ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งกระบวนการคิด การสืบค้นข้อมูล การพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้อง การหาความเชื่อมโยง การหาความสำคัญของประเด็นที่คัดเลือกกับสถานการณ์ที่กำหนด รวมทั้งการจัดการกับอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์

2) การคัดเลือกปัจจัยการขับเคลื่อนที่สำคัญ เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การร้อยเรียงเรื่องราวเพื่อสร้างสถานการณ์ เนื่องจากปัจจัยการขับเคลื่อนที่สำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์มีจำนวนมาก การระดมสมองเพื่อคัดเลือกเฉพาะประเด็นสำคัญจึงมีความจำเป็น โดยคัดเลือกให้เหลือเพียง 2 ปัจจัยสำคัญ เพื่อใช้ประกอบในการร้อยเรียงเรื่องราวในกระบวนการถัดไป

3) เมื่อได้ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญแล้ว กระบวนการต่อไปคือการร้อยเรียงเรื่องราวให้เกิดเป็นสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยขับเคลื่อนที่ได้คัดเลือกไว้ โดยสถานการณ์ที่ต้องร้อยเรียง จะมีทั้งหมด 4 รูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบสามารถกำหนดสถานการณ์ในอนาคตเองได้ว่าจะอยู่บนพื้นฐานของอะไร จะเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นบ้างในสถานการณ์นั้น

4) เมื่อได้เรื่องราวจากสถานการณ์ที่กำหนดแล้ว ต้องมีการทดสอบสถานการณ์ด้วยการทำ Wildcard และ backcasting เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่สร้างขึ้น

5) กระบวนการสำคัญอีกประการคือ การสร้างยุทธศาสตร์ที่ได้จากสถานการณ์ที่ร้อยเรียงไว้ เพราะแต่ละสถานการณ์จะมีจุดเด่น จุดด้อยที่แตกต่างกัน เมื่อนำยุทธศาสตร์จากแต่ละสถานการณ์มารวมกัน จัดกลุ่ม จัดหมวดหมู่แล้ว ทำการคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วยการจัดอันดับคะแนน เมื่อทำเช่นนี้ จะได้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ได้

จากกระบวนการที่ได้ศึกษามาทั้งหมดนี้ สิ่งสำคัญคือกระบวนการคิด วิเคราะห์ และการระดมสมอง ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการสร้างสถานการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ยังได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเชิงระบบ ความคิดจากผู้รับการศึกษาจากต่างสถาบัน ทำให้มีเครือข่ายการติดต่อประสานงานกับทุกหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งต่างประเทศในอนาคตรวมทั้ง เป็นโอกาสในการฝึกทักษะการใช้ภาษาอังกฤษอีกด้วย



## การขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

เนื่องจากกระบวนการจัดทำ Foresight Management for Strategic Planning เป็นกระบวนการหนึ่งในการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่หลักในการคิด วิเคราะห์ และจัดทำยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ด้านสุขภาพในทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ ระดับกระทรวง หรือระดับหน่วยงาน ประกอบกับปัจจุบันเป็นช่วงของการเปลี่ยนผ่าน ช่วงของการปฏิรูปองค์กร โดยที่ผ่านมามีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนกระทรวงสาธารณสุขใน 20 ปีข้างหน้าแล้ว ซึ่งเป็นการระดมสมองจากผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนงานต่าง ๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์หลักของกระทรวงฯ เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงสาธารณสุขบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กระบวนการทำ Foresight Management for Strategic Planning จึงอาจเป็นกระบวนการในการพิจารณาทบทวนความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ และพิจารณาการดำเนินงานที่ผ่านมาว่ากระทรวงสาธารณสุขยังคงขับเคลื่อนภารกิจได้ตรงตามที่เราคาดหวังไว้หรือไม่ โดยเฉพาะกระบวนการทำ Backcasting จะเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนของกระทรวงสาธารณสุขอย่างมากว่าจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย ประชาชนสุขภาพ เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืนได้มากน้อยเพียงใด หรือต้องปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมภารกิจใดเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่กำหนดได้

ทั้งนี้ ในส่วนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมฯ ซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ และการจัดทำแผนสร้างสุขในองค์กร ต้องนำกระบวนการ Foresight Management for Strategic Planning มาเป็นกระบวนการในการทบทวนยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย “บุคลากรเป็นคนดี มีคุณค่า มีความผาสุก”



ส่วนที่ 3  
เอกสารแนบ



## รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ

Cambodia	Mr.Phanith Him Deputy Director National Productivity Centre of Cambodia Ministry of Industry and Handicraft  Ms.Soeu Sophea Chief of Productivity Training and Consultancy office, National Productivity Center of Cambodia Ministry of Industry and Handicraft
Lao PDR	Ms.Dalina Vorachith Deputy Director Productivity Division Department of Small and Medium Enterprise Promotion (DoSMEP)
Malaysia	MR. AB. Rahim Yusoff Deputy Director General Malaysia Productivity Corporation (MPC)  Mr. Kamaruddin Mohamad Director Department of Corporate Planning Development (CPD) Malaysia Productivity Corporation
Singapore	Mr. Ang Chip Hong Senior Associate Director Singapore Management University

Thailand

Mr. Chanchai Pornsirirung  
Productivity Management Specialist  
Thailand Productivity Institute

Dr. Chavatip Chindavijak  
Senior Vice President  
Management System Certification Institute,  
Industrial Development Foundation

Mr. Ekkarat Ruangsripeak  
Director  
Policy and Planning Division  
Thailand Institute of Scientific and Technological Research

Dr. Kallaya Tantiyaswasdikul  
Committee  
Scenario Thailand Foundation

Mr. Kumtormpol Baupatch  
Trade Officer, Professional Level  
Trade Policy and Strategic Office, Ministry of Commerce

Ms. Kunchuda Disyabutra  
Senior Consultant  
Thailand Productivity Institute

Mr. Montien Loungdechanurak  
Director  
Communication Division  
The Office of Permanent Secretary Ministry of Digital Economy and Society

Ms. Pavinee Tanakitpiboon  
Plan and Policy Analyst, Professional Level  
Strategy and Plan Division  
Office of the Permanent Secretary

Mr. Surachet Polwanich  
Director of Consult Division  
Thailand Productivity Institute

Ms. Suthira Sangwan  
Plan and Policy Analyst, Professional Level  
Strategy and Planning Division  
Office of the Permanent Secretary, Ministry of Industry

Mr. Suvit Janesawatpong  
Manager  
Management for Performance Excellence Department  
Thailand Productivity Institute (FTPI)

Vietnam

Mr. Luu Duc Khai  
Deputy Director  
Department on Public Services Policies  
Central Institute for Economic Management (CIEM)

Observers

Dr. Sumit Champrasit  
Chairman of the Board  
Scenario Thailand Foundation

Dr. Don Klaitabtim  
Deputy Director of Educational development and Planning Division

Ms. Waleeporn Thanathikom  
Senior Consultant, Organization Management Division  
Thailand Productivity Institute

Mr. Kritchai Anakamance  
Lean and Productivity Consultant

## กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)

Monday, 17 September 2018

08:45 – 09:00	Registration
08:45 – 09:00	Welcome Coffee Session before the Workshop
09:00 – 09:30	Opening Session <ul style="list-style-type: none"><li>- Welcome remarks by APO Alternate Director for Thailand</li><li>- Opening Address by the APO Secretary-General</li><li>- Introduction of participants, resource persons &amp; Secretariat Staffs</li><li>- Group photo</li></ul>
	<b>Module 1: Workshop Overview (Objectives, Agenda, &amp; Expected Deliverables)</b>
	<b>Session 1: Principles of Strategic Foresight and Environmental Scanning</b>
09:30 – 12:00	<b>Module 2: Overview of Strategic Foresight</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Uses, advantages, and disadvantages</li><li>- Example of case studies</li></ul>
	<b>Module 3: Setting Context</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Setting target year</li><li>- Framing ‘Drivers’</li><li>- Discuss issues shaping the region’s future (stage One)</li><li>- Form teams</li></ul>
	<b>Module 4: Introduction to Environmental Scanning</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Introduce Environmental Scanning model</li></ul>
12:00 – 13:30	Lunch

**Session 2: Understanding Drivers of Change: Employing CLA and CDA for Foresight**

13:30 – 17:30

**Module 5: Key Drivers shaping the region (Stage Two)**

**Module 6: Causal Layered Analysis: What, Why and How**

- Introduce Causal Layered Analysis (CLA)
- Apply CLA to Key Information Sources
- Present CLA Assessment

**Module 7: Uncovering Bias, Expanding Breadth**

- Introduce the CDA model

**Module 8: Critical Drivers and Scenario Quadrants**

- Select Critical Drivers
- Generate Scenario Quadrants
- Assign Quadrants to each team

18:30 – 21:00

Dinner

**Tuesday, 18 September 2018**

**Session 3: Developing Scenarios (Part I)**

09:00 – 12:00

**Module 9, 10 and 11: Developing Scenarios**

- Provide Scenario context & process
- Begin 'rough sketch of scenarios
- Flash out & identify emerging core elements of scenario

12:00 – 13:30

Lunch

**Session 4: Developing Scenarios (Part II)**

13:30 – 17:00

**Module 12, 13 and 14: Developing Scenarios**

- Assigning core elements of scenario
- Ongoing scenario development
- Testing reality and rapid change
- Introduce Wildcards & Cascading Discontinuity Sets



Wednesday, 19 September 2018

**Session 5: Developing Scenarios (Part III)**

- 09:00 – 12:00            **Module 15, 16, 17 and 18: Developing Scenarios**
- Seeking success and providing the focal question
  - Ongoing scenario development
  - Identifying strategic initiatives and rationale
  - Presenting draft scenarios (stage one) and initial strategic initiatives

12:00 – 13:30            Lunch

**Session 6: Developing Scenarios (part IV): Integrating Wildcards**

- 13:30 – 17:00            **Module 19 and 20: Wildcards**
- Dealing with Wildcard events
  - Integrating Wildcard events to improve strategic initiatives

- Module 21: Developing Scenarios**
- Continued development of scenario narratives

Thursday, 20 September 2018

**Session 7: Developing Scenarios and Integrating Foresight**

- 09:00 – 12:00
- Pragmatic futuring
  - Introduce the Organizational Evolution Model
  - Finalization of the Draft Scenario Narrative
  - Review Scenario building and prepare to present
- 12:00 – 13:30            Lunch
- 13:30 – 17:00            **Module 24: Backcasting**
- Introduce the Backcasting methodology for ‘pre-scenario development’
  - Complete backcasting pre-scenarios

**Module 25: Final Preparation for Presentation to Plenary**

**Module 26: Presentation**

Friday, 21 September 2018

Session 8: Using Scenarios to Develop Strategy and Affect Change

09:00 – 12:00

**Module 27 and 28: Selecting strategies**

- ‘Scenario-Optimal’ strategies
- Cross functional (robust) strategy identification

**Module 29: Barriers to Effective Decision Making**

- Impact of using strategic futures to inform decision-making and policy development
- Taking your message forward – how to spread the word and make your key messages ‘stick’
- How to : future up, future across, and future down
- Introduction of additional future methodologies

12:00 – 13:30

Lunch

13:30 – 15:00

**Module 30: Summary, Observations and Feedback**

- Program evaluation by participants and resource persons
- Remarks of resource persons
- Vote of thanks by a participant
- Closing remarks by APO Alternate Director for Thailand
- Certificate conferment

# เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)



## Thai Gov. Strategy Prosperity



Thank you

