

การบริหาร : การจัดการเชิงกลยุทธ์
รองศาสตราจารย์ปกรณ์ ปรียากร
วันจันทร์ที่ 5 ตุลาคม 2552 เวลา 09.00-12.00 น.

สรุปสาระสำคัญ

ประเด็นนำเสนอ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ความสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์
2. เครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานที่ดี

1. ความสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์

การที่จะดำเนินงานให้สำเร็จได้นั้นไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย ไม่มีความบังเอิญ และไม่มีโชคช่วยเสมอไป องค์กรที่ดีจะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่เข้มข้นมากขึ้นเสมอ และชัยชนะเหล่านั้นก็มาจากการวางกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติอย่างรอบคอบและระมัดระวัง ซึ่งนักบริหารจะต้องมีภาระหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนหรือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning)
2. การจัดองค์การหรือการจัดระบบงาน (Organizing)
3. การใช้ภาวะผู้นำ (Leading)
4. การควบคุมและการประเมินผล (Controlling and Evaluating)

● เงื่อนไขการกำหนดกลยุทธ์จาก 5 Cs คือ

1. Context การคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งเทคโนโลยี
2. Changes การวางตำแหน่งหรือสถานะขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
3. Customers การแสวงหาช่องทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยพิจารณาว่าใครเป็นลูกค้าของเรา ทั้งลูกค้าที่อยู่ภายใน (Internal customers) และลูกค้าภายนอก (External Customers) และสิ่งที่ลูกค้าต้องการ คือ ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า
4. Competition การกำหนดกลยุทธ์ หรือกลยุทธ์ของกิจการที่จะรักษาความได้เปรียบของการแข่งขัน
5. Competences การแสวงหาช่องทางในการพัฒนาสมรรถนะ ของกิจการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง(Changes) ของบริบท (Context) ความต้องการของผู้รับบริการ (Customers) และการแข่งขัน (Competition)

● องค์กรจะต้องพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. กระแสโลกาภิวัตน์ทางการศึกษาที่ต้องการช่วงชิง (Globalization Stream)

2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ต้องสามารถสร้างความแตกต่าง (Product Diversification and Differentiation)
 3. การดำเนินงานที่ต้องใช้อิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น (E-Commerce)
 4. การสร้างองค์ความรู้โดยต้องมีการปรับฐานความรู้ (Knowledge Organization)
 5. วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture)
- ความพร้อมขององค์การในการปรับตัว (Adaptation) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้รับบริการ
 - การเพิ่มขีดสมรรถนะ (Competences) ของคนและองค์การในการแข่งขันและการสร้างพันธมิตร
 - การสร้างความสัมพันธ์ (Coordination & Connection) ที่ีระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก
 - การกำหนดเจตนาารมณัเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ในระยะยาวที่ชัดเจนและสอดคล้องต้องกัน
- ดังนั้น การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือบริบทด้านต่าง ๆ อย่างแท้จริง
2. เครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ โดย
 1. การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ
 2. การจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์โดยใช้ SWOT Matrix
- ประเด็นคำถามในเชิงกลยุทธ์**
1. Who are we ? (เราคือใคร มีพันธกิจอะไร มีสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร)
 2. Where are we now? (เมื่อพิจารณาจากนโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ แล้วกิจการของเราอยู่ในสถานะที่มีโอกาสและอุปสรรคอย่างไร)
 3. Who are our customers and suppliers? (ผู้รับบริการและผู้จัดหาคือใคร เรามีโอกาสและอุปสรรคในการติดต่อสัมพันธ์กับเขาอย่างไร)
 4. Who are our competitors? (เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกิจการชั้นนำเรามีโอกาสและอุปสรรคในเชิงเปรียบเทียบอย่างไร)
 5. Where are we going? (วิสัยทัศน์ ภารกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ควรจะมีจุดมุ่งเน้นอะไร)
 6. How do we get there? (ควรมีกลยุทธ์อะไร อย่างไร)
 7. How much do we have to pay? (ควรมีโครงการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอะไรบ้าง จะต้องใช้งบประมาณเท่าไร)
 8. How do we know if we are on track? (เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินงาน ควรมีตัวชี้วัดความสำเร็จอะไร อย่างไร)
 9. What is our blueprint for action? (จะกำหนดแผนดำเนินงานอะไรบ้าง)
- การวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้ SWOT Analysis**
- การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก เพื่อประเมินโอกาสและข้อจำกัด หรืออุปสรรคด้วยการพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทั่วไป และพิจารณาสภาพการแข่งขัน โดยมีประเด็นพิจารณา ดังนี้
1. นโยบาย/กฎเกณฑ์ขององค์การรัฐ

2. สภาพเศรษฐกิจโดยรวม
3. สังคมและวัฒนธรรม
4. เทคโนโลยี
5. การต่อรองของลูกค้า/ผู้รับบริการ
6. การต่อรองของ Suppliers
7. ความสามารถของคู่แข่งเดิม (ถ้ามี)
8. ศักยภาพของคู่แข่งใหม่ (ถ้ามี)
9. คุณลักษณะของบริการทดแทน

● การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการ โดยพิจารณาความพร้อมและความพอเพียงของทรัพยากร (ระบบคน ระบบทุนกับปัจจัยต่าง ๆ และระบบสารสนเทศ) ประเมินสมรรถนะของกิจการ จากการประเมินกิจการด้วย Balanced Scorecard โดยมีประเด็นพิจารณา ดังนี้

1. ระบบทรัพยากร ประกอบด้วย
 - 1) ระบบคน
 - 2) ระบบทุนและปัจจัยการดำเนินงาน
 - 3) ระบบสารสนเทศ
2. ผลประกอบการทางการเงิน ประกอบด้วย
 - 1) มูลค่าเพิ่มด้านเศรษฐกิจ
 - 2) การสร้างผลกำไร
 - 3) การเจริญเติบโต
3. การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วย
 - 1) การส่งสินค้า/บริการทันเวลา
 - 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
 - 3) การบริการที่รวดเร็ว
4. กระบวนการจัดการภายใน ประกอบด้วย
 - 1) การพัฒนาการผลิตสินค้า (คุณภาพ/เวลา/ค่าใช้จ่าย)
 - 2) การจัดการด้านการตลาด (ความต้องการเดิม/ใหม่)
 - 3) การพัฒนาการบริการ (ก่อน/ระหว่าง/หลังส่งมอบ)
5. การพัฒนาองค์การโดยรวม ประกอบด้วย
 - 1) ภาวะผู้นำ (การแก้ปัญหา/การตัดสินใจ)
 - 2) การเรียนรู้ในองค์การ (การอบรม/การพัฒนา)
 - 3) การปรับตัว (การจัดการการเปลี่ยนแปลง)

แนวความคิดการวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan & Norton ให้ความสำคัญต่อการวัดผลการดำเนินงานจากมุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial perspective) ดู ผลตอบแทนการลงทุน

2. ด้านลูกค้า (Customer perspective) ดู ความผูกพันของลูกค้า/เวลาการส่งมอบ
3. ด้านกระบวนการ (Internal process perspective) ดู คุณภาพของกระบวนการ/รอบระยะเวลา
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and growth perspective) ดู การพัฒนาทักษะ

- ตัวอย่าง **Balanced Score card** และตัวชี้วัดการดำเนินงานองค์กร

(Key Performance Indicators or KPIs)

1. การเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์เพิ่มทางเศรษฐกิจ มีการทำกำไร และมีการเจริญเติบโต
2. ลูกค้าจะต้องได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า ราคาถูกกว่า/ต้นทุนต่ำกว่า และมีบริการรวดเร็วกว่า
3. การปฏิบัติการ จะต้องมีการพัฒนาการผลิต มีการจัดการด้านตลาด มีการบริการลูกค้า
4. การพัฒนาองค์กร จะต้องใช้ภาวะผู้นำ มีการเรียนรู้ในองค์กร และมีสมรรถนะในการปรับตัว

- บรรทัดฐานในการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน เพื่อให้การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อนมีความชัดเจน
ควรเปรียบเทียบคุณลักษณะและผลการดำเนินการขององค์กรกับ

1. บรรทัดฐานของกิจการ (Industry norms)
2. ประวัติการดำเนินกิจการ (Historical Performances)
3. กิจการชั้นนำ (Benchmarks)

ขั้นตอนการจัดทำ SWOT MATRIX นำผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- ภายนอก : โอกาส/อุปสรรค 5-10 รายการ
- ภายใน : จุดแข็ง/จุดอ่อน 5-10 รายการ
- จากนั้นจำลองสถานการณ์ (Scenario planning) หรือ SWOT Matrix ดังต่อไปนี้

ภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	SO Strategies ยุทธศาสตร์เชิงรุก	WO Strategies ยุทธศาสตร์การพัฒนาภายใน
ข้อจำกัด (Threats)	ST Strategies ยุทธศาสตร์ความร่วมมือภายนอก	WT Strategies ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนภายใน

การจัดทำตาราง SWOT Matrix เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission)
2. เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)
3. ประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

วิสัยทัศน์ (Vision)	จุดมุ่งหมายปลายทางที่เราต้องการจะไปให้ถึง (end)
พันธกิจ (Mission Statement)	ขอบเขตของภารกิจที่เราจะต้องกระทำหรือดำเนินการมีอะไรบ้าง กลุ่มเป้าหมาย(ลูกค้า) คือใคร ประชญาหรือหลักการในการดำเนินงาน ของเราคืออะไร

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	จุดเน้นหรือเรื่องสำคัญ ๆ ของเราคืออะไร (agenda หรือ focusing area หรือ key result area)
จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Goal)	สิ่งที่เราต้องการจะบรรลุผลคืออะไร
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ค่าเป้าหมาย (Targets)	อะไรคือตัวบ่งชี้ที่จะช่วยแสดงให้เห็นว่าองค์กรของเราดำเนินการถึงระดับที่บรรลุผลแล้ว ระดับมากน้อยที่ต้องการจะบรรลุผล (milestone)
กลยุทธ์ (Strategies)	แนวทาง วิธีการ มาตรการ ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามที่ต้องการ (ตามเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (means))

3. การนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานที่ดี

3.1 ให้ความสำคัญของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด

3.2 กรอบแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความสำคัญของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด

1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสำคัญเช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์
2. ผู้บริหารจะต้องมีวิจารณญาณในการกำหนดแนวทาง เพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลด้วย

แนวคิดของ Seven S Frameworks

1. **Strategy** : กลยุทธ์ด้านต่างๆที่กำหนดขึ้นด้วยความชัดเจนสอดคล้องสถานการณ์สามารถนำไปปฏิบัติได้
2. **Structure** : กำหนดแนวทางปฏิบัติงาน การแบ่งงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน
3. **Systems** : การกำหนดกระบวนการทำงานแต่ละด้าน และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงาน
4. **Style** : การปรับเปลี่ยนแนวคิดและแนวทางในการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์
5. **Staff** : การพัฒนาพนักงานในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งการสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม
6. **Skills** : การเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
7. **Shared values** : การสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรและพนักงาน โดยยึดเอาเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์เป็นธงชัย และ กระบวนการสรรสร้างค่านิยมร่วมกัน ด้วยแนวทางการรณรงค์ที่สำคัญ อันนำไปสู่การสร้างพลังความร่วมมือ

แนวทางการประยุกต์ใช้

1. ระดับองค์กร

- ควรมีการกำหนดนโยบายโดยสภามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันตลอดเวลา
- ควรมีการวางแผนในการจัดทำยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย
- ผู้บริหารจะต้องมีวิจารณญาณ ในการกำหนดแนวทาง เพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล
- ควรมีการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- องค์กรควรมีการวางแผนหรือคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Planning)
 - เน้นการจัดองค์กรหรือการจัดระบบงาน (Organizing) ให้มีความคล่องตัว
 - ควรมีการพัฒนาการใช้ภาวะผู้นำ (Leading) ของผู้บริหารอย่างแท้จริง
 - มีการควบคุมและการประเมินผล (Controlling and Evaluating) แต่ละหน่วยงาน
2. ระดับกลุ่มงาน
- หน่วยงานจัดทำแผนและประเมินสภาพการดำเนินงานระดับหน่วยงาน
 - ควรนำกระบวนการ PDCA มาใช้ในการดำเนินงาน
 - จัดอบรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ระดับบุคคล
- ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยมุ่งปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยบริหารจัดการกลยุทธ์ของหน่วยงาน
 - จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน
 - นำแผนปฏิบัติสู่การปฏิบัติ และประเมินผล
 - ทบทวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บันทึก

1. นายจักรชัย หิรัณยสวัสดิ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. นายปริญญา สมบูรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. นางฉัตรรัตน์ กำประสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
4. นางเจนจิรา วิศพันธ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ