

บทความ

การจัดการเชิงกลยุทธ์
Strategic Management

ปภัสน มาลากุล ณ ออยุธยา *

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีแก่นกิจกรรม 3 ประการ อันได้แก่ 1. การกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับ กระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อม ภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์กร 2. เน้น การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆขององค์กรให้ สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิด ผลเป็นรูปธรรมได้ และประการที่ 3. เน้นในเรื่องในด้าน การติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการ ตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหา อุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร และส่วนต่างๆขององค์กรในการช่วยให้องค์กร สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น สามารถจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้มีทิศทางและ ลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุมีผล และมีความ สอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยต่างๆ ขององค์กร มากขึ้น ช่วยให้การปรับตัว หรือ การขยายตัวขององค์กร เป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด นอกจากนี้ ยังเป็นการ กระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรได้ตระหนัก ถึงโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง และ จุดอ่อนขององค์กร

ตลอดจนได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานโดยทั่วกัน อีกทั้งยังอาจช่วยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิด การใช้ทรัพยากรและการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับ โอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

I. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

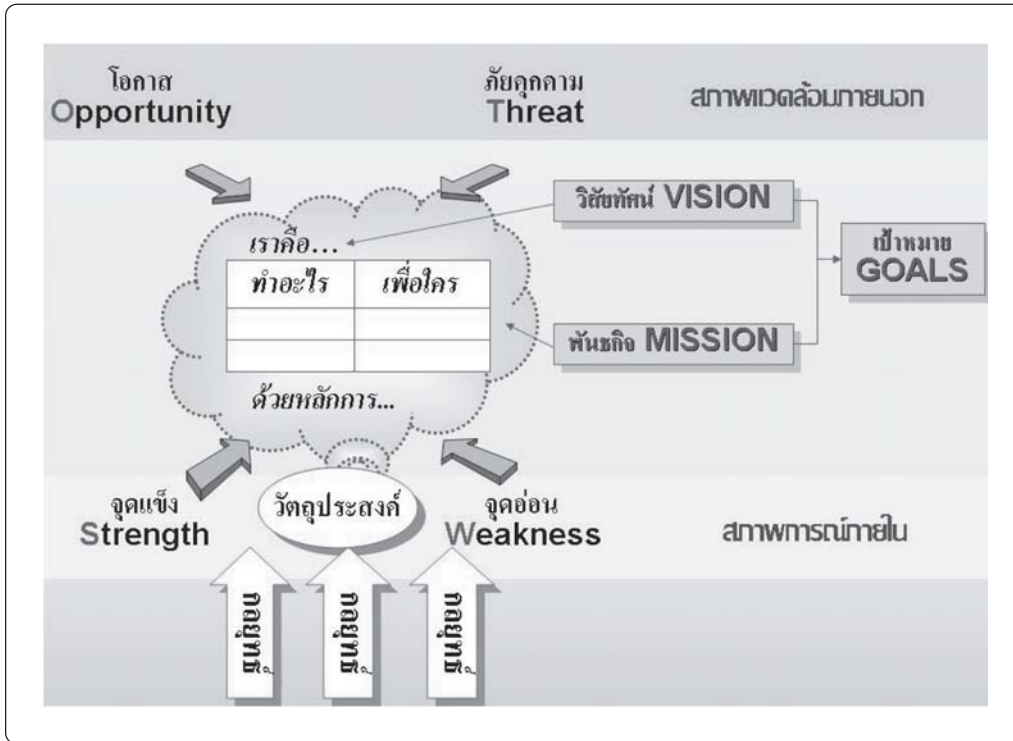
II. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic Implementation)

III. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

I. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) คือ เอกสารที่ ระบุ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ (Strategies) ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานของ องค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และ กำกับติดตาม การดำเนินงานในส่วนงานต่างๆ ของ

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์, รองผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี



การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

องค์การ ให้เป็นไปในทิศทาง และ จังหวะเวลา ที่สอดคล้องกัน

เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และ ภายในองค์การ เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และ กำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis)

การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง การคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ โดยมีตัวแปรสำคัญที่ควรพิจารณาดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

(External Environment) เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณาในแง่ต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาดลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุน วัตถุดิบ ตลาดแรงงาน ฯลฯ โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของตัวแปรต่างๆดังนี้

1.1.1. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

(General Environment) อันได้แก่

- S-Social สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบองค์การ
- T-Technology แนวโน้มของพัฒนาการด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับองค์การ
- E-Economic สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ

- P-Politics สภาพของการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร
- I-International แนวโน้มของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

1.1.2. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง (Operational Environment) ซึ่งมีปัจจัยที่ควรพิจารณาดังนี้

- สภาพของตลาด
- ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ (channels of Distribution and Service Delivery System)
- กลุ่มลูกค้าผู้รับบริการ
- สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน
- สภาพของคู่ค้า หรือองค์กรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์กรของเรา (Counterparts) เช่น ส่วนราชการในพื้นที่เดียวกัน เป็นต้น
- สภาพของผู้ที่ป้อนวัตถุดิบ หรืออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีให้แก่องค์กร (Suppliers)
- สภาพของตลาดแรงงานที่เป็นตัวกำหนดปริมาณและคุณภาพ และความรู้สึกผูกพันของคนในองค์กร

ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ คือตัวอย่างของปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อวิเคราะห์หรือมองหาโอกาส (Opportunities) และ ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กร

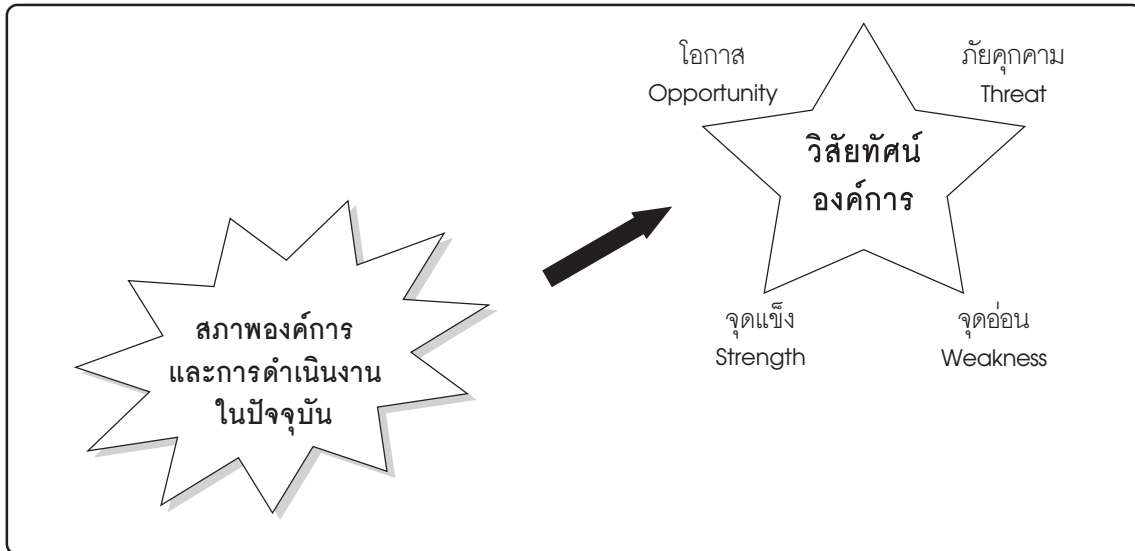
1.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์กร (Internal Situation) เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความสามารถด้านการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และทรัพยากรบุคคล ฯลฯ ซึ่งสิ่งที่ควรพิจารณาได้แก่ปัจจัยต่อไปนี้

- ความสามารถทางการตลาดในการที่จะกระตุ้นให้เกิดอุปสงค์ หรือความต้องการสินค้าและบริการที่องค์กรผลิต
- ความสามารถในการจัดจำหน่าย หรือส่งมอบสินค้าและบริการที่องค์กรผลิต
- ความสามารถในการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบขององค์กรเพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้ในยามจำเป็น (Stockpiling Capability)
- ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- ความสามารถในการจัดซื้อจัดหา เครื่องจักรเครื่องมือ วัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตต่างๆ
- ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ
- การวางแผน
- การจัดโครงสร้างองค์กร
- การประสานงานระหว่างส่วนงานต่างๆ
- การบริหารการเงินและงบประมาณ
- การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร
- ความสามารถในการติดตาม อำนาจการ การกำกับ และควบคุมงาน
- ภาวะผู้นำ : บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม ความเอาใจจริงเอาใจใส่ และให้ความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อระบุ จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร

2. การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) คือ คำบรรยายถึงสภาพและการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น ภายใต้เงื่อนไขแนวโน้มของสภาพการณ์ต่างๆ ที่ได้คาดคะเนไว้



การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ เพื่อ กำหนดให้แน่ชัดว่า องค์กรของตนจะมีลักษณะเช่นใด มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง มีปรัชญา หรือ ค่านิยมหลัก ในการดำเนินการเช่นใด

การกำหนดภารกิจ

การกำหนดภารกิจมีสองระดับ คือ

- ระดับแรกเป็นการกำหนดภารกิจในลักษณะของอำนาจหน้าที่ (mandate) หรือบทบาทหน้าที่ขององค์กร ที่สังคมกำหนดให้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การตอบคำถามที่ว่า "องค์กรนี้มีขึ้นมาเพื่ออะไร?" (Organizational Charter) ซึ่งคำตอบจะคงที่ตลอดชั่วอายุขององค์กร
- ระดับที่สอง เป็นการกำหนดภารกิจที่องค์กร จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Organizational Mission) ซึ่งเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์

ของแผนกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่ไม่ควรเปลี่ยนแปลงไม่สอดคล้องกับภารกิจดั้งเดิม (ระดับแรก) ขององค์กร

ภารกิจขององค์กรในแผนกลยุทธ์ ควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. องค์กรของเรา คือ.....(ลักษณะ ภาพลักษณ์ขององค์กร)
2. หน้าที่หลักขององค์กรคือการ
 - 2.1 ให้สินค้า หรือ บริการอะไร (Product and Services)
 - 2.2 แก่ใคร (Market/Target Groups)
3. ด้วยหลักการ หรือ ปรัชญาในการดำเนินการเช่นใด



ตัวอย่าง

องค์กรของเราคือ.....
มีภารกิจหลักในการ

ผลิตอะไรที่มีลักษณะอย่างไร (Products)	เพื่อสนองความต้องการของใคร (Market)
1.	1.
2.	2.
3.	3.

ด้วยปรัชญาในการดำเนินงานที่ยึดมั่นใน.....

ในการกำหนดภารกิจในลักษณะที่สองนี้ ควรพิจารณาสถานการณ์ประกอบด้วย เพื่อให้ทิศทางขององค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยการกำหนดภารกิจให้ครอบคลุมถึงกลยุทธ์หลักที่ควรนำมาใช้ ดังนี้



โอกาส	ภัย คุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ควรบรรจุในภารกิจ
มาก	น้อย	มาก	น้อย	ควรใช้ กลยุทธ์ในเชิงรุก(Aggressive) โดยการขยายตลาด และ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อ “รุก” ดังนั้นในภารกิจ ควรสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มผลิตภัณฑ์ หรือ การขยายตลาด
มาก	น้อย	น้อย	มาก	ควรใช้ กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน สำหรับไปคว้าโอกาส ดังนั้นในภารกิจควรสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาองค์กร
น้อย	มาก	มาก	น้อย	ควรใช้ กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive) โดยเอาจุดแข็งมาใช้สู้กับภัยคุกคาม หรือการแตกตัว (Diversification) เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในการคว้าโอกาสอื่น ซึ่งในภารกิจ ควรกำหนดให้สะท้อนถึงกลยุทธ์เหล่านี้ เช่น การมุ่งมั่นรักษาความเป็นผู้นำในตลาด สินค้า หรือ การมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น
น้อย	มาก	น้อย	มาก	ควรใช้ กลยุทธ์การประคองตัวหรือถอยฉาก (Retrenchment) ซึ่งในภาวะเช่นนี้ ย่อมเป็นการยากที่จะกำหนดเป็นภารกิจ ที่พอทำได้ อาจเป็นการมองหาทางแตกตัวไปทำกิจการอย่างอื่นจะเหมาะสมกว่า

3. การกำหนดกลยุทธ์

เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจอันเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงแนวทาง หรือวิธีการต่างๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น ควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มที่สำคัญที่ระบุไว้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กรด้วย โดยอาจพิจารณากำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

3.1 พิจารณาโอกาสสำคัญที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม แล้วมองหาวิธีการที่จะใช้จุดแข็งขององค์กรให้ได้ประโยชน์ในการคว้าโอกาสนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยควรพิจารณาจุดอ่อนขององค์กรประกอบด้วย เพราะองค์กรอาจมีจุดอ่อนที่เป็น

อุปสรรคทำให้ไม่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการคว้าโอกาสที่เปิดขึ้นมาได้ เช่น เมื่อเศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์กรที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตสูงย่อมมีความได้เปรียบ แต่ถ้าหากองค์กรนั้นมีจุดอ่อนอยู่ที่การตลาด ก็จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความสามารถในการผลิตได้อย่างเต็มที่

3.2 พิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ โดยพยายามหากกลยุทธ์ที่เป็นการนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการป้องกันตัว หรือไม่ก็นำจุดแข็งนั้นนำไปใช้คว้าโอกาสอื่นที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อมีคู่แข่งที่เข้มแข็งเข้ามาในตลาดที่เราครองอยู่ ก็อาจต้องใช้จุดแข็งของเรา เช่น ในเรื่องความสนิทสนมกับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่เป็นเครื่องป้องกันตัว เป็นต้น

ซึ่งการพิจารณาในทั้งสองประการดังกล่าวอาจทำได้โดยอาศัยตารางต่อไปนี้เป็นเครื่องมือ

	จุดแข็ง			จุดอ่อน		
	a.	b.	c.	d.	e.	f.
โอกาส						
1.		กลยุทธ์			กลยุทธ์	
2.			กลยุทธ์			
3.						
ภัยคุกคาม						
1.	กลยุทธ์					
2.						

ตัวอย่าง

	จุดแข็ง			จุดอ่อน	
	a.	b.	c.	d.	e.
โอกาส					
1. คนว่างงานมาก	1. a. เปิดโครงการ ปริญญาโทภาคค่ำ				1. e.1. เพิ่มอาจารย์ พิเศษ 1. e.2. แสวงหา และพัฒนา อาจารย์ใหม่
2.					
3.					
ภัยคุกคาม					
4. ถูกตัดลด งบประมาณ	4. a. (1. a) เปิด โครงการปริญญา โทภาคค่ำเพื่อหา รายได้เสริม				

จากตารางตัวอย่าง จะทำให้ได้ข้อสรุปเป็น
กลยุทธ์ 2 ประการด้วยกัน คือ

1. ควรมีการเปิดโครงการปริญญาโทภาคค่ำเพื่อ

1.1 ฉวยโอกาสที่มีคนว่างงานและ
ต้องการศึกษาต่อเป็นจำนวนมาก

1.2 หารายได้มาชดเชยงบประมาณ
ส่วนที่ถูกตัดลดไป

2. ควรเพิ่มการเชิญอาจารย์พิเศษเข้ามาสอน
ในโครงการ

โดยจัดให้อาจารย์ใหม่เข้าไปสังเกตการณ์
เพื่อเป็นการพัฒนาอาจารย์ใหม่ควบคู่ไปด้วยเพื่อแก้ไข
จุดอ่อนด้านการขาดแคลนกำลังคน

II. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic
Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic
Implementation) ประกอบด้วย

1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่
ระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ

3 การปรับปรุง พัฒนางองค์การ เช่น ในด้าน
โครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรม
องค์การ และ บัณฑิตบริการต่างๆ ในองค์การ

ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องอาศัย
แผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติ
สำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกัน
ทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา โดยการจัดทำแผน

ปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น
การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical
Framework Project Planning) หรือ อาจเขียนในทำนอง
Gantt Chart ก็ได้ แต่อย่างน้อยในแผนปฏิบัติการ
ควรมีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1. ชื่อแผนงาน ซึ่งก็คือชื่อของกลยุทธ์แต่
ละกลยุทธ์นั่นเอง

2. วัตถุประสงค์ และ/หรือเป้าหมาย ของแผน
งานนั้น ซึ่งจะสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key
Success Indicators) และเป็นมาตรการที่สามารถใช้ในการ
การติดตามประเมินความสำเร็จก้าวหน้าของการดำเนิน
การตามแผนงานได้

3. ชื่อโครงการ งาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่
อยู่ในแผนงานนั้น

4. วัตถุประสงค์ เป้าหมายและ/หรือตัวชี้วัด
ความสำเร็จของโครงการ กิจกรรมนั้นๆ ที่ผู้บริหาร และ
ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะใช้ในการติดตามประเมินผลงาน
ได้

5. ระยะเวลาซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน-หลัง
ในการดำเนินการ

6. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บรรลุ
ผลสำเร็จ

7. งบประมาณ และ ปัจจัยนำเข้า (Inputs)
ต่างๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน
ให้ประสบผลสำเร็จ

ตัวอย่าง

ชื่อแผนงาน..... หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

วัตถุประสงค์	มาตรวัดความสำเร็จ
1.	1.
2.	2.

โครงการและกิจกรรม

โครงการตัวชี้วัดความสำเร็จ	หมายเหตุ	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1.				
2.				
3.				
4.				

ตัวอย่างกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ภารกิจด้านกลยุทธ์เชิง	การจัดการศึกษา	การวิจัยและสร้างผลงานทางวิชาการ	การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน	การจัดการและด้านอื่นๆ
รุก	*เปิดหลักสูตรใหม่ในสาขาที่เป็นจุดแข็ง *เจาะกลุ่มเป้าหมายใหม่ที่ต้องการเรียนรู้	*เพิ่มสาขาของงานวิจัยที่ถนัด *หาแหล่งเงินทุนสนับสนุนงานวิจัยเพิ่ม	*เปิดหลักสูตรฝึกอบรมใหม่ *เจาะกลุ่มเป้าหมายใหม่สำหรับงานให้คำปรึกษา	*พัฒนาระบบบริหารงานแบบอิสระจากระบบราชการ *จัดงานเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม
พัฒนาองค์การ	*พัฒนาทักษะการสอนที่ยังเป็นจุดอ่อน *จัดหลักสูตรร่วมกับต่างชาติเพื่อจุดจุดอ่อน	*เร่งสนับสนุนงานวิจัยในสาขาที่ยังเป็นจุดอ่อน *พัฒนาทักษะการวิจัยของบุคลากรโดยร่วมทีมวิจัยกับที่อื่น	*ปรับระบบการฝึกอบรมให้มีความสามารถสูงขึ้น *จ้างเหมาหน่วยอื่นเป็นตัวแทนในงานหาแหล่งสนับสนุนงานวิจัย	*จ้างเหมาเอกชนในการดูแลอาคารสถานที่ *ร่วมกับสถาบันท้องถิ่น เช่น วัด ในการหารายได้
ป้องกันตัว/แตกตัว	*ใช้เครือข่ายศิษย์เก่าในการเผยแพร่ชื่อเสียง *เปิดหลักสูตรภาคค่ำเพื่อหารายได้มาชดเชยงบประมาณที่ถูกตัดไป	*สร้างหน่วยงานสำหรับจัดการทรัพย์สินทางปัญญา *ปรับเปลี่ยนสาขางานวิจัยที่ไม่เข้าชั้นกับคู่แข่ง	*เร่งกระชับความสัมพันธ์กับหน่วยงานลูกค้าในพื้นที่ *พัฒนาการฝึกอบรมทางไกล เพื่อสนองความต้องการของคนกลุ่มใหม่	*เร่งเสริมสิ่งจูงใจไม่ให้อาจารย์ไปทำงานข้างนอก *นำความรู้ที่มีมาใช้ในการลดต้นทุนในภาวะขาดแคลนงบประมาณ
การถอนตัว	*ทยอยลดจำนวนรับนักศึกษาและปิดหลักสูตร *ไม่เปิดหลักสูตรเพิ่ม	*ตัดเงินสนับสนุนงานวิจัยที่ไม่อยู่ในสาขาที่มีนโยบายสนับสนุน *ตัดโอนงานวิจัยไปให้สถาบันอื่น	*ปิดหลักสูตรฝึกอบรมที่มีผู้เข้าไม่ถึง 12 คน *ลดการให้คำปรึกษาที่ไม่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอนโดยตรง	*กวัดขังบังคับใช้มาตรการประหยัด *ลดการสนับสนุนโครงการด้านศิลปวัฒนธรรม

การพัฒนาองค์การเพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ

ในการพิจารณากำหนดโครงการเพื่อบรรลุจุด
ในแผนปฏิบัติการสำหรับที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น
นอกจากจะต้องคิดถึงโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้
กำหนดไว้แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึง โครงการและกิจกรรม
สำหรับการที่จะปรับเปลี่ยน พัฒนาขีดความสามารถ
ขององค์การให้สามารถที่จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปสู่การ
ปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วการปรับเปลี่ยน
กลยุทธ์ในการดำเนินงาน มักต้องมีการเปลี่ยนแปลง
ในปัจจุบันสำคัญขององค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้

□ การจัดโครงสร้างขององค์การ เช่น การเพิ่ม
หรือลดหน่วยงานเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการ
มอบหมายงานใหม่ที่เกิดขึ้นจากแผนกลยุทธ์

□ การปรับเปลี่ยนระบบระเบียบขั้นตอนการ
ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับกลยุทธ์การดำเนินงานใหม่

□ การจัดครอบครัวกำลังและบรรจุ แต่งตั้ง
โยกย้ายบุคลากรใหม่เพื่อให้ไปปฏิบัติหน้าที่ตามกลยุทธ์
ใหม่

□ การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ
และทัศนคติของบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ให้มีความ
เข้าใจถึงกลยุทธ์ใหม่ และสามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์
ใหม่ได้

□ การสร้างเสริม หรือปรับแต่งวัฒนธรรมใน
การทำงานของคนในองค์การใหม่ ให้สอดคล้องกับ
กลยุทธ์

□ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่พนักงาน
ทุกระดับถึงกลยุทธ์ใหม่ และเหตุผลความจำเป็นที่ต้อง
เลือกใช้กลยุทธ์นั้นๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีวิสัยทัศน์ร่วม
(Shared Vision) คือ ให้ทุกคนมองเห็นภาพขององค์การ
ในสภาพที่พึงปรารถนา เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้
พนักงานทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินงานตามกลยุทธ์
ที่ได้กำหนดไว้

□ การจัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุ
อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์การใน
ด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยส่วนใหญ่แล้ว ประเด็นในการพัฒนาองค์การ
เหล่านี้มักมีระบุไว้ตั้งแต่การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน
ขององค์การอยู่แล้ว แต่ในการลงมือพัฒนาองค์การนั้น
ไม่ควรทำการแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ เป็นครั้งคราวเท่านั้น
เพราะวิธีดังกล่าวจะไม่ทำให้องค์การสามารถพัฒนา
ตัวเองไปได้อย่างยั่งยืน เพราะมักจะต้องหยุดชะงัก
เพื่อที่จะคอยมาแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ

การพัฒนาองค์การจึงควรเป็นกระบวนการที่
สอดแทรกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ
เพื่อให้องค์การสามารถยกระดับขีดความสามารถของ
ตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ให้เปรียบเสมือนว่า
องค์การนั้นเป็นมนุษย์มีความสามารถที่จะเรียนรู้
สถานการณ์และปรับปรุงตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เสมอ
ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้ ก็ถือว่าเป็นกระบวนการหนึ่ง
ในการพัฒนาองค์การ

III. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์
(Strategic Control and Evaluation) ประกอบด้วย

1. การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน
ตามแผนกลยุทธ์
2. การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ
ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจทำให้ต้องมีการปรับแผน
กลยุทธ์

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง
การคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค
ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรม
ต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ขององค์การ

ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้น ก็คือการคอยติดตามข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหายุ่งยากต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามประเมินผลนี้ นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงานแล้ว ก็ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จ หรือ ล้มเหลว ตลอดจนข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็ยังเป็นส่วนของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง ย่อมได้เปรียบในยามที่สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป เพราะจะสามารถปรับตัวเองได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

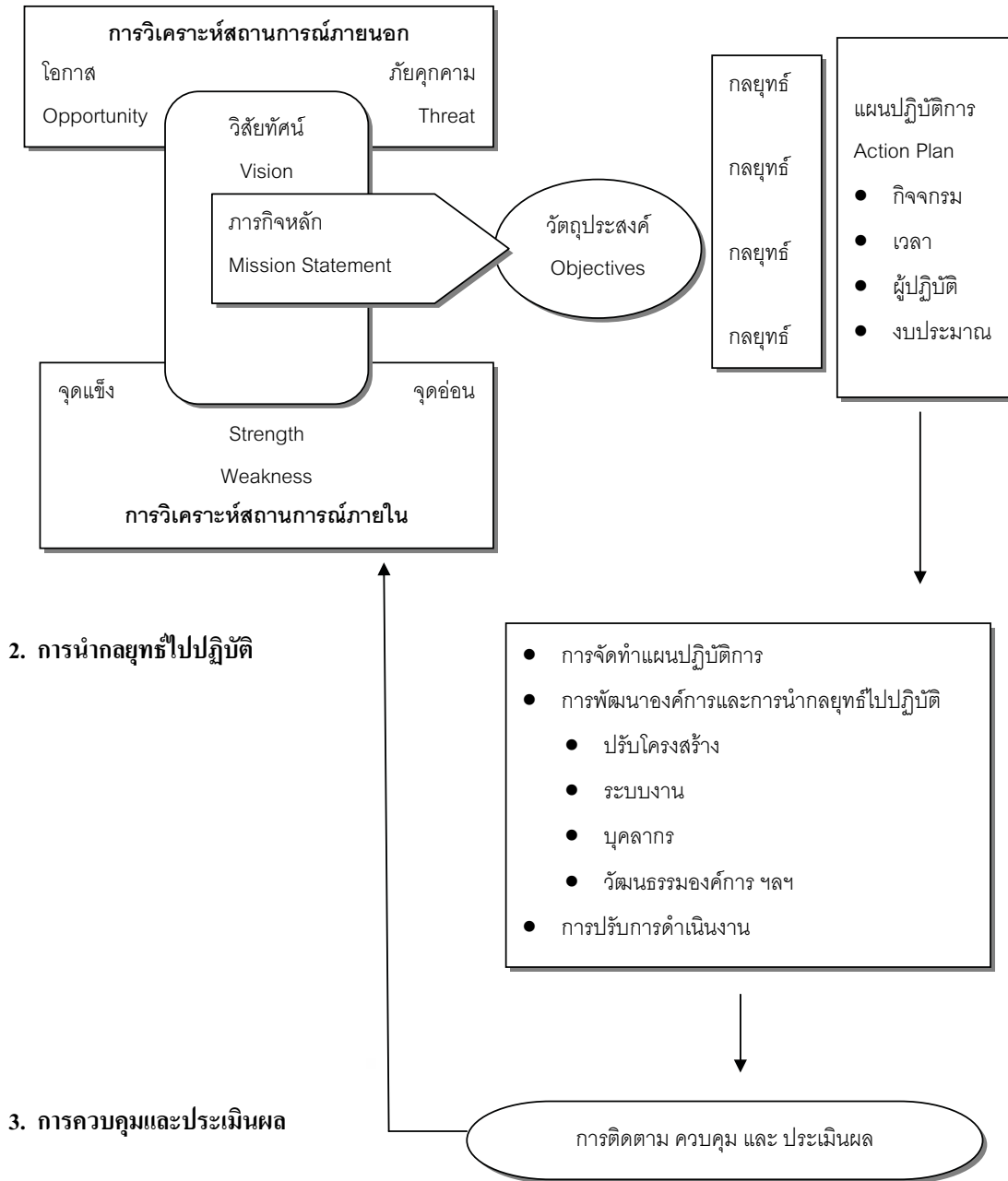
บรรณานุกรม

1. ทศพร ศิริสัมพันธ์. **การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2539.
2. Greenley GL. **Strategic Management**. London, Prentice-Hall, 1989.

สรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง แม้กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์จะค่อนข้างสลับซับซ้อน แต่ก็ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรได้อย่างรอบคอบ และสามารถที่จะระดมการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะนำมากำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ ที่จะ เป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันด้วย เมื่อทุก ๆ คนในองค์กรมองเห็นและเข้าใจทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป การดำเนินงานที่สอดประสานกันในระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กร ก็มีโอกาสดำเนินการได้มาก และเมื่อนั้นศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กร ก็จะถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง





สรุป กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

