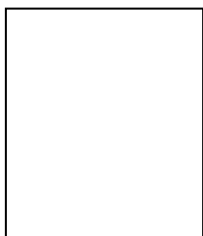


หน่วยที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา ผลประเสริฐ



ผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา ผลประเสริฐ

วุฒิ

พช.บ., วท.ม. (สาธารณสุขศาสตร์), ปร.ค. (ประชากรศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหิดล

ตำแหน่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่เขียน

หน่วยที่ 1

หน่วยที่ 1

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 1.1 ความหมาย ความสำคัญและลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1.1 ความหมาย ความสำคัญของจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1.2 ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 1.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

1.2.2 การกำหนดกลยุทธ์

1.2.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.2.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

แนวคิด

- การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้
- ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้
2. อธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้

ตอนที่ 1.1

ความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 1.1.1 ความหมาย และความสำคัญของจัดการเชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 1.1.2 ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิด

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหาร เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 1.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญของจัดการเชิงกลยุทธ์ได้
2. อธิบายลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้

เรื่องที่ 1.1.1 ความหมาย และความสำคัญของการจัดการ เชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้นทุกขณะ ในภาครัฐกิจพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนในภาครัฐต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามเป้าหมายการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการบริหารองค์กรในทุกวันนี้ ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหาที่ยากต่าง ๆ มากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์กรต้องตกต่ำลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ปัญหาสำคัญของผู้บริหารที่กำลังเผชิญอยู่ ก็คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยเฉพาะในด้านการผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำกว่าเดิม ดังนั้นหากผู้บริหารจะกำหนดกิจกรรมการบริหารตามกระบวนการบริหารแบบเดิมที่อยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่าอนาคตจะเหมือนกับอดีตที่ผ่านมาหลักคิดดังกล่าวจะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เนื่องจากในสภาวะการณ์ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้นสามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายและนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรก็จะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่างๆ ที่ได้ศึกษา

มาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่างๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่างๆ ในที่สุด

กลยุทธ์ มีความหมายเหมือนคำว่า ยุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบมาจากภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Strategos” หมายถึงการบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดหมายต้องการพิชิตศัตรู สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) นั้นได้มีผู้ให้ความหมายหลากหลาย ดังนี้

Pearce และ Robison (2009) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Robbin และ Coulter (2002) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อป้องกันผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

Pitts และ Lei (2000) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จ ได้เปรียบคู่แข่ง

Schermerhorn (2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Wheelen และ Hunger (2006) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึงการตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้

ในภาคธุรกิจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เริ่มเข้ามา ค.ศ. 1910 ที่โรงเรียนธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) โดยในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นวิชาเลือกสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจในปีสุดท้าย โดยใช้ชื่อว่า “นโยบายธุรกิจ

(Business Policy)” ต่อมาในปี ค.ศ. 1920 วิชานี้ได้กลายเป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจ ผู้ที่เปรียบเสมือนเป็นครูและผู้พัฒนาวิชานี้เป็นคนแรกได้แก่ Arch W. Shaw ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น “Lecturer on Business Policy” วัตถุประสงค์เริ่มแรกของการสอนวิชานโยบายธุรกิจที่ฮาร์วาร์ดนี้ก็เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ โดยที่ปัญหาต่างๆ เหล่านี้เมื่อได้ผ่านการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบแล้วสามารถนำไปสู่การจัดทำเป็นนโยบายทางธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต ซึ่งก็ได้นำไปสู่การตั้งชื่อวิชานี้ว่า นโยบายธุรกิจ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐเริ่มปรากฏบทบาทอย่างจริงจังในช่วงทศวรรษที่ 1950 โดย World Bank และ USAID ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวางแผนระยะยาวเพื่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจน และได้มีพัฒนาการในช่วงทศวรรษที่ 1960 ซึ่งได้มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาวและแผนประจำปี เนื่องจากในทศวรรษที่ผ่านมาแผนปฏิบัติงานจริงซึ่งเป็นแผนระยะสั้นของแต่ละประเทศไม่สอดคล้องกับแผนระยะยาวที่วางไว้ และในช่วงทศวรรษ 1970 เป็นต้นมาก็เป็นช่วงที่มุ่งเน้นในการจัดการกระบวนการดำเนินงาน (Operation Management) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผน ส่วนในภาคธุรกิจนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์เติบโตอย่างคู่ขนานกับภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2502 (ค.ศ. 1959) Ford Foundation and Carnegie Corporation ได้วิพากษ์วิจารณ์มหาวิทยาลัยที่สอนด้านบริหารธุรกิจอยู่ในขณะนั้นว่าควรจะต้องให้มีวิชาที่เป็นที่รวมของเนื้อหาหรือทักษะจากวิชาต่างๆ ที่ได้ศึกษามาทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท (Capstone Integrating Course) ตามรายงานของ Ford-Carnegie นั้นได้นำเสนอไว้ว่า “วิชานโยบายธุรกิจนี้จะเป็วิชาที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้หล่อหลอมและรวบรวมสิ่งต่างๆ ที่ได้เรียนมาจากสาขาวิชาต่างๆ และใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นในการวิเคราะห์ปัญหาทางธุรกิจที่สลับซับซ้อน ซึ่งวิชานโยบายธุรกิจนี้สามารถให้สิ่งที่นักศึกษาไม่สามารถหาได้จากวิชาอื่นในหลักสูตร” สำหรับในระดับปริญญาโทนั้นจากรายงานของ Ford-Carnegie ได้กล่าวไว้ว่า “ความจำเป็นของวิชาในลักษณะนี้เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างเด่นชัดจนไม่ต้องอธิบายซ้ำ ซึ่งเป้าหมายของวิชานี้คือ การรวบรวมสิ่งที่นักศึกษาได้เรียนรู้และได้กระทำ (Abbass F. 2003)

ในศตวรรษที่ 21 การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร หากจะต้องบริหารองค์การเหล่านี้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการบริหารดั้งเดิมที่ไม่คำนึงถึง

สภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรจะทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้

สำหรับในภาพบริการสุขภาพของประเทศไทยนั้นได้เริ่มมีการนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในภาคเอกชนในช่วงก่อน ปี 2544 หลังจากนั้นมีการปรับระบบบริการสุขภาพโดยใช้นโยบายประกันสุขภาพถ้วนหน้า รวมถึงมีการปฏิรูประบบการบริหารจัดการการเงินภาครัฐ ตลอดจนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี 2540 ในหมวดที่ 3 ว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพของชาวไทย ในมาตรา 52 ระบุว่าบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับบริการทางสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน และผู้ยากไร้มีสิทธิได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานบริการสาธารณสุขของรัฐโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ตามที่กฎหมายกำหนด และหมวด 5 ว่าด้วยนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ในมาตรา 82 ระบุว่า รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง ส่งผลให้องค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือรัฐ จะต้องนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการบริการองค์กรเพื่อนำพาองค์กรให้พ้นภาวะวิกฤตและประสบความสำเร็จ

2. ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือ ถ้ากล่าวอย่างสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งใน

แห่งของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์การด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ดังนี้

1. **ช่วยให้้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน** โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ จะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์การ ได้อย่างเหมาะสม
2. **ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ** โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และ ทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้
3. **ช่วยสร้างความพร้อมใ้องค์การ** ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ องค์การจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้้องค์การมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายใน้องค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง
4. **ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน** ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับ้องค์การอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่้องค์การ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5. ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ การบริหารองค์การในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวมโดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์การแตกต่างกัน หากองค์การสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกัน หากองค์การละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.1.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.1

เรื่องที่ 1.1.2 ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารหรือการจัดการทั่วไป หน้าที่ของผู้บริหารจะประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมประเมินผล (Evaluating and Controlling) หน้าที่ดังกล่าวจะคล้ายคลึงกับหน้าที่การบริหารตามแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายนอกองค์การ เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ คู่แข่งขันและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นต้น การบริหารโดยทั่วไปจะเน้นหนักที่การบริหารภายในองค์การมากกว่า ในขณะที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นหนักที่การแข่งขันระหว่างองค์การต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะยาว ส่วนการบริหารงานโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบในระยะสั้น โดยให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและการจัดการองค์การภายในเป็นหลัก การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดที่รวมทั้งมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดในการปรับปรุงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารสมัยใหม่ เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้ เสน่ห์และความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ที่ การศึกษา วิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ เพื่อการวางแผนและผลักค้นกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่ น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาปรับทิศทางการทำงาน เพื่อให้้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารวันต่อวัน อันเป็นการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงที่เสมอไป สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Change - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์การและสามารถผลักดันให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์การ มากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์การทั้งหมด และยังมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์นโยบาย และกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางการเนินการขององค์การเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น การถ่ายทอดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

4. เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result - Based Focus) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยมีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการประสานและหล่อหลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

5. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholder - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการขององค์การ และความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้าชุมชน หน่วยงานของรัฐที่ควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขณะเดียวกัน ต้องคำนึงถึงและสามารถจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดอีกด้วย

6. เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (*Long – Range Planning*) การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องหรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.1.2

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.2

ตอนที่ 1.2

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 1.2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

เรื่องที่ 1.2.2 การกำหนดกลยุทธ์

เรื่องที่ 1.2.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เรื่องที่ 1.2.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

แนวคิด

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในระบบสุขภาพ
2. การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ โดยการกำหนดเป็นโครงการ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณเพื่อรองรับ
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับ

การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการ
แก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

วัตถุประสงค์

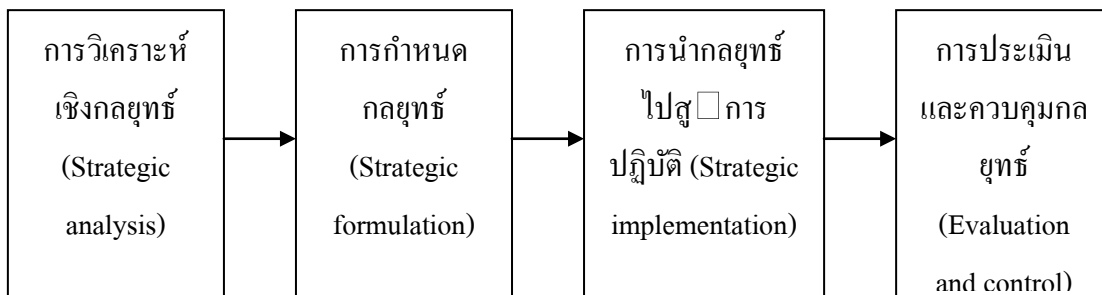
เมื่อศึกษาตอนที่ 1.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้
2. อธิบายการกำหนดกลยุทธ์ได้
3. อธิบายการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้
4. อธิบายการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ได้

บทนำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่างๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพทั้งองค์การในมุมมองที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ความสนใจในประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) (3) การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ (4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

กระบวนการทั้ง 4 นี้ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน และสามารถย้อนกลับมาประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา Abbass F. 2003

โดยในตอนที่ 1.2 นี้จะนำเสนอให้เห็นภาพรวมของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับรายละเอียดการดำเนินงานและเทคนิคที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนจะนำเสนอในหน่วยต่อไป

เรื่องที่ 1.2.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กร ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กร ได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในระบบสุขภาพ วัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นปัจจัยบวกบวกที่ก่อโอกาส หรือเป็นปัจจัยลบที่สร้างข้อจำกัดให้กับองค์กร ผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis : Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จต่ำ เพราะแผนกลยุทธ์ขาดความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ในทางกลับกันถ้าหากองค์กรใดสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ก็จะทำให้้องค์กรสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินงานซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องสามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่าในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นควรจะทำอะไร สามารถทำอะไรได้ และต้องการทำอะไร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถให้ผลลัพธ์แก่องค์การการเป็นโอกาส (Opportunities) หรือข้อจำกัด (Threats) สภาพแวดล้อมภายนอกจะอยู่นอกเขตขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินการและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์การ รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยตรง และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง ดังนี้ (เกริกยศ ชลายนเดชะ 2546)

1) ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยตรงเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การมากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงสำหรับโรงพยาบาลได้แก่ สภาพแวดล้อมในระบบบริการสุขภาพ เช่น กระทรวงสาธารณสุข แพทยสภา สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ประชาชน/ผู้ป่วย กองทุนประกันสังคม เป็นต้น

2) ปัจจัยภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงแต่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่องค์การนั้น ได้แก่ อิทธิพลทางการเมืองการปกครอง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมวัฒนธรรม และอิทธิพลจากนานาชาติ

เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะควบคุมเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเหมาะสมตามพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้น ดังนั้นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามขั้นตอนจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถจำแนกขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ 2552)

- 1) การตรวจสอบ (Scanning) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในประเด็นต่างๆ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสังเกต ข้อมูลจากประสบการณ์ รายงาน การสัมภาษณ์ การประชุม รวมถึงการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ว่ามีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร
- 3) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลจากการติดตามและตรวจสอบ ซึ่งทำให้ทราบถึงแนวโน้มในอนาคต
- 4) การประเมิน (Assessing) เป็นการประเมินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบนั้น และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis)

สภาพแวดล้อมภายในก็มีอิทธิพลต่อองค์กรอย่างมากก็จริง แต่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และสามารถจัดการปัจจัยภายในองค์กรด้วยการดำเนินงานจึงจะบรรลุเป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะได้ผลการวิเคราะห์เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร สำหรับปัจจัยภายในขององค์กรนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน อาทิ เช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายใน (Resources and Capabilities Analysis) ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยปัจจัยสำคัญภายในองค์กรที่ผู้บริหารควรวิเคราะห์จะครอบคลุมทั้งส่วนประกอบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ขององค์กร เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ ประวัติศาสตร์ขององค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น โดยปัจจัยภายในองค์กรจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความพร้อมในการแข่งขันและความพร้อมในการดำเนินงานขององค์กร

โดยปกติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถทำได้โดยการศึกษาทรัพยากรพื้นฐานขององค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้ ดังนี้

- 1) การระบุและการแยกแยะประเภทของทรัพยากร เป็นปัจจัยภายในขององค์กรใน ด้านจุดแข็งและจุดอ่อนโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- 2) การระบุความสามารถขององค์กร เป็นการรวมทรัพยากรขององค์กรที่เป็น ความสามารถเฉพาะหรือเป็นจุดเด่นขององค์กร
- 3) การประเมินศักยภาพ โดยประเมินความสามารถในด้านการสร้างกำไรของ องค์กรจากทรัพยากรที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และความเหมาะสมของผลตอบแทน
- 4) การเลือกกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและ ความสามารถขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องตัดสินใจจากโอกาสจากภายนอก
- 5) การระบุช่องว่างทรัพยากร เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบศักยภาพทรัพยากรและ การใช้ทรัพยากรว่ามีการใช้อย่างเต็มที่หรือไม่ จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มในประเด็นเพื่อให้เกิดการใช้ ทรัพยากรอย่างเต็มที่

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.1

เรื่องที่ 1.2.2 การกำหนดกลยุทธ์

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์การโดยรวม (Corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้คือ

- 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความสามารถในการแข่งขัน
- 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
- 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
- 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ประกอบด้วย เช่น ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์การโดยรวม ความสัมพันธ์กับ

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบ การติดต่อผู้รับบริการ และความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นต้น

2. เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นงานสำคัญของผู้บริหารระดับสูงและทีมงาน เพราะเป็นงานที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวข้องกับกระดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์กร โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และความเข้าใจในสภาพความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อม ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องพิจารณาว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับใด ได้แก่ กลยุทธ์ในระดับองค์กร กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะมีรายละเอียดและขอบเขตการดำเนินงานแตกต่างกัน โดยขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะเหมือนกันคือ 1) พิจารณาปัจจัยนำเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ ได้แก่ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก และ 2) การจับคู่ปัจจัยเพื่อใช้เพื่อนำไปใช้เป็นทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับนั้นมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ โดยเทคนิคที่นิยมใช้ มีดังนี้ (วิชิต อุ่อ้น 2548)

2.1 เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร หลังจากได้วิเคราะห์ลักษณะโดยทั่วไปขององค์กรแล้วและได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกในรูปแบบของ SWOT analysis แล้ว มีเทคนิคที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรดังนี้

2.1.1 แมทริกซ์ทาวส์ (TOWS matrix) เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้างและค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุดเพราะเป็นการพิจารณาจากการนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประกอบการตัดสินใจ

2.2.2 แมทริกซ์ประเมินกลยุทธ์และตำแหน่ง (The strategic position and action evaluation matrix: SPACE matrix) เป็นเทคนิคในสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้วิเคราะห์ต้องการให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ทางการเงิน การได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถของธุรกิจในอนาคตและความมั่นคงของสภาพแวดล้อม

2.2.3 แมทริกซ์กลุ่มปฏิบัติการบอสตัน (BCG matrix) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมจากนักวิเคราะห์กลยุทธ์ การใช้เทคนิคนี้จะต้องทราบถึงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งวัดจากยอดขายของธุรกิจเทียบกับยอดขายรวมของกลุ่มแข่งขัน และอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจมาใช้

2.2.4 แมทริกซ์กลยุทธ์หลัก (The grand strategy matrix) ในการนำเทคนิคนี้มาใช้จะต้องทราบปัจจัยการเจริญเติบโตของตลาด และปัจจัยในการแข่งขัน

2.2 เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้เน้นการนำปัจจัยทางธุรกิจมาพิจารณา ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ดังนี้

2.2.1 แมทริกซ์การเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด (Growth-Share matrix) เป็นวิธีการที่พัฒนามาจาก BCG matrix จะใช้เทคนิคนี้เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นทางด้านกำไรและการเจริญเติบโตของบริษัท

2.2.2 แมทริกซ์ความดึงดูดทางอุตสาหกรรม-จุดแข็งของธุรกิจ (Industry attractiveness- business strength matrix) เป็นวิธีการที่ General electric ได้คิดค้นในบางครั้งเรียก GE matrix เนื่องจาก GE เห็นว่าการนำส่วนแบ่งทางการตลาดและอัตราการเติบโตของตลาดมาวิเคราะห์ยังไม่เพียงพอและเหมาะสม ในการใช้เทคนิคนี้จะเน้นที่การวิเคราะห์ความดึงดูดทางอุตสาหกรรมและจุดแข็งของธุรกิจ โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจภายนอก (Critical external factors : CEF) ซึ่งเป็นสิ่งที่ธุรกิจควบคุมไม่ได้ และปัจจัยภายในที่ธุรกิจควรดำเนินการเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ(Critical success factors : CSF)

2.2.3 แมทริกซ์วงจรชีวิตตลาด-จุดแข็งในการแข่งขัน (The market life cycle-competitive strength matrix) เป็นการสร้างทางเลือกโดยพิจารณาจากวงจรชีวิตตลาดโดยพิจารณาขนาดของปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตของตลาดได้แก่ยอดขายและกำไร และพิจารณาระดับของจุดแข็งในการแข่งขัน

2.3 เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นวิธีการที่ยึดหลักการสร้างคุณค่าของบริษัทและธุรกิจในสายตาลูกค้า (Customer value) ซึ่งค่านิยมพื้นฐานของลูกค้า มี 3 ประการ คือต้องการสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า ถูกกว่า และรวดเร็วกว่า ทั้งนี้การที่จะผลิตสินค้าหรือ

บริการให้ได้คุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการนั้นจะเป็นผลมาจากห่วงโซ่คุณค่า (value chain) คือคุณค่าของสินค้าหรือบริการเป็นผลมาจากกิจกรรมย่อย ๆ หลายกิจกรรม ทั้งกิจกรรมพื้นฐานในการผลิตและกิจกรรมสนับสนุนการผลิต ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้จะต้องพิจารณาในส่วนของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดยพิจารณาว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไร ทั้งนี้ต้องทำการจำแนกว่าในแต่ละหน้าที่ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเมื่อประเมินแล้วจะต้องมาพิจารณาร่วมกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.2

เรื่องที่ 1.2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เป็นเพียงแนวความคิดที่ต้องได้รับการทดสอบหรือการนำไปใช้งานจริง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ 2552) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จล้มเหลวมากที่สุด ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งยังเป็นขั้นตอนที่ถือว่ามีความแตกต่างในด้านจุดมุ่งเน้นที่ผิดไปจากสองขั้นตอนแรก โดยในสองขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์ จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันและมุ่งเน้นไปที่การตลาดเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operation management) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสำคัญ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาศักยภาพของตน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ (เกริกยศ ชลาชนเดชะ และ ชูชัย ศรีธานี 2549)

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยากลำบากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่อยู่ในแผนกลยุทธ์ไปสู่กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ (Functional Strategy) โดยการกำหนดเป็น โครงการ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณเพื่อรองรับ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้

ความเป็นผู้นำ การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวพันกับทักษะทางการบริหารหลายอย่าง เพราะกลยุทธ์ใหม่ที่นำมาไม่ได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดจะเชื่อฟังและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น

ก่อนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารจะต้องตอบคำถาม 3 ข้อดังนี้

1. ใครเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Who implement strategy?) ในการตอบคำถามข้อนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปสู่หลายคน
2. อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ (What must be done?) หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างานจะเป็นผู้ปฏิบัติตามแนวทางของโครงการ โดยจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของโครงการที่สะท้อนการพัฒนาวิถีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์ พิจารณาค่าใช้จ่ายโดยวางแผนค่าใช้จ่ายเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการดำเนินกลยุทธ์เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่าย และพิจารณากระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์โดยต้องสร้างมาตรฐานในการดำเนินงาน (Standard operation procedures: SOPs)
3. ผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการอย่างไร (How are they going to do?) การนำกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติได้จริงนั้น องค์กรจะต้องจัดระเบียบของแผนไว้เป็นอย่างดี และควรมีบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนอย่างเพียงพอ โดยผู้ปฏิบัติจะต้องทำความเข้าใจกลยุทธ์

2. องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (อนิวซ์ แก้วจางง 2551; ณีฐพันธ์ เจชรนันท์ 2552)

1. การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) เป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุกลยุทธ์ โดยการจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับการใช้ทรัพยากรและการบริหารทรัพยากร
2. การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization restructure) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์กรอาจจำแนกได้หลายแบบ เช่น โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ โครงสร้างองค์กรตามผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ ซึ่งการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบใดนั้นจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ และความคุ้มค่า
3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Organization change and Human resource development) เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุแผน และทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึง ประเด็นต่างๆ เช่นระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เป็นต้น
4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่าได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติ ก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรม ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดช่วยให้เข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

3. ประเด็นสำคัญในการนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ

ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีสาระที่สำคัญ 5 ประการคือ

3.1 การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

หมายถึง การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีสายการบังคับบัญชา และมีเอกภาพในการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การจัดโครงสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะไม่สามารถตอบสนองต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดมีองค์การหรือหน่วยงานรองรับในการปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นทั้งในส่วนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมินช่องว่างระหว่างความสามารถขององค์การที่มีอยู่ กับความสามารถและทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินตามกลยุทธ์ ซึ่งองค์การอาจจะพิจารณาประเมินในประเด็นต่างๆ ตามโครงสร้าง 7-S ของ Mckinsey (Mckinsey 7-S Framework) ประกอบไปด้วยการประเมิน โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบบริหาร (System) เทคนิคการบริหาร (Style) ลักษณะและส่วนประกอบของผู้ปฏิบัติงาน (Staff) ทักษะและความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน (Skills) และค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ (Shared Value) หากองค์การยังมีสมรรถนะและความสามารถไม่เพียงพอที่จะดำเนินกลยุทธ์ตามที่ใดกำหนดไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความเป็นผู้นำปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความพร้อม หากไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ก็อาจมีความจำเป็นต้องทบทวนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ ก็ได้ โดยมีแนวทางการพิจารณา ดังนี้

3.1.1 โครงสร้างองค์การในปัจจุบัน สามารถรองรับการดำเนินการต่างๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนดได้หรือไม่

3.1.2 ผู้บริหารและบุคลากรระดับใด กลุ่มใดบ้างที่จะต้องมีความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3.1.3 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติการ มีกรณีใดบ้างที่จะปล่อยให้โครงสร้างองค์การเป็นไปในรูปที่ไม่เป็นทางการได้บ้าง

3.2 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ ทุกองค์การมีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกัน การผลักดันให้ คนในองค์การเห็นคุณค่าหรือมีค่านิยมร่วม (Shared values) จึงจำเป็นต้องใช้กลไกในการพัฒนาวัฒนธรรมมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและผลักดันกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์การ

3.3. การเลือกแนวทางในการตัดสินใจ ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมและสถานการณ์ภายในองค์การ บรรดวินและ

เบอร์จิส (David Brodwin และ L.J.Bourgeois) แนะนำแนวทางการปฏิบัติไว้ 5 แนวทาง คือ (ปกรณัมปริยา, 2543: 101 -108)

3.3.1 แนวทางการสั่งการ องค์การที่มีลักษณะเป็นการสั่งการจากระดับบน (Top Down) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การมีน้อยแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์จึงโน้มเอียงไปในด้านการวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจ ในองค์การบางประเภท การสั่งการจะเป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีอำนาจในการสั่งการเต็มที่ หรือกลยุทธ์ ต้องไม่ขัดแย้งกับสถานภาพเดิมของบุคลากร มิเช่นนั้นแล้วจะได้รับการต่อต้าน ข้อเสียที่สำคัญของแนวทางนี้คือ ทำให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการขาดแรงจูงใจและ ขาดการมีส่วนร่วม

3.3.2 แนวทางในการปรับเปลี่ยน องค์การที่มีลักษณะเป็นการสั่งการจากระดับบน แต่ผู้บริหารมีการคำนึงถึงแง่มุมในเชิงพฤติกรรมด้วย ปัจจัยในการพิจารณากลยุทธ์จึงครอบคลุมทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง แม้ว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การในชั้นการวางแผนจะน้อย แต่ขั้นตอนของการปฏิบัติการจะเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมก่อนข้างสูง ข้อดีของแนวทางนี้คือการเปิดทางให้ บุคลากรมีโอกาสทำความเข้าใจ ปรับตัวปรับงาน และปรับสภาพทางความคิด และความพร้อมต่างๆ ที่จะทำให้สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง

3.3.3 แนวทางในการให้ความร่วมมือ เป็นลักษณะขององค์การที่มีลักษณะร่วมคิดร่วมกันทำระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆ ผู้บริหารที่มีความคิดแตกต่างกัน ได้รับการเกื้อหนุนเกื้อหนุนให้ มีโอกาสเสนอความคิดเห็น ผู้บริหารระดับสูงกระทำการในฐานะผู้ประสานงานข้อดีของกลยุทธ์นี้ที่สำคัญคือการรับข้อมูลจากผู้บริหารระดับต้นที่มีความใกล้ชิดกับระดับปฏิบัติ เป็นการเปิดเวทีทางความคิดอย่างกว้างขวาง ที่อาจเป็นผลดีต่อการกลั่นกรองข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็จะส่งผลต่อการสนร้างความผูกพันกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดมากยิ่งขึ้น

3.3.4 แนวทางวัฒนธรรม องค์การลักษณะนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับแนวทางการร่วมมือ โดยนอกจากจะเป็นการร่วมมือของผู้บริหารแล้ว ยังมีการดึงเอาเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการหรือในระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมด้วย แต่แนวทางนี้มีข้อจำกัดคือการตัดสินใจต้องใช้เวลา

3.3.5 แนวทางในการเพิ่มพูนความเห็น เป็นการรับความคิดเห็นต่าง ๆ จากระดับล่าง (Bottom Up) คือข้อมูลส่งจากผู้ปฏิบัติขึ้นมาที่หัวหน้างาน ส่งต่อมายังผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ และผู้บริหารระดับสูงใช้ข้อมูลต่างๆ ๆ ที่ได้รับมาประกอบ และประเมินทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้อิทธิพลของตัวเองน้อยที่สุด ข้อดีที่ชัดเจนของ

แนวทางนี้คือการมีอิสระในทุกระดับ ช่อมเป็นแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือและผลักดันให้การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติมีความสำเร็จมากขึ้น

3.4. การวางกำหนดการเชิงกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึงความสามารถในการแปลงกลยุทธ์ ไปสู่การดำเนินการในรูปของโครงสร้างตามลำดับชั้นของแผน (Plan) แผนงาน (Programs) โครงการ (Projects) และงบประมาณ (Budgets)

3.5. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผันผวน ดังนั้นการรักษาความได้เปรียบต้องมีการสร้างองค์การให้มีพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถนำความรู้ที่ค้นพบมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การอย่างแท้จริง

จะเห็นได้ว่างานและหน้าที่ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนและใช้เวลานานที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานภายในองค์การและจะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์การเอง โดยปกติการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมทั้งกิจกรรมและปัจจัยต่างๆ ขององค์การ ว่ามีความสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้หรือไม่ ถ้าสิ่งใดที่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในด้านต่างๆ หรือโครงสร้างขององค์การ หรือ แม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดแรงต่อต้านภายในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การด้วย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.3

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.2 เรื่อง 1.2.3

เรื่องที่ 1.2.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control) มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับหน้าที่หลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปองค์กรจะมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและ ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การประเมินและควบคุมกลยุทธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญที่เป็นเสมือนตัวกลางที่จะเชื่อมโยงองค์กรและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เป็นกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบวิธีการขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยจะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ คือ

1. เพื่อติดตามว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่
2. เพื่อประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และประเมินความสอดคล้อง

กับโครงสร้างขององค์กร

3. เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจกรรม
4. เพื่อทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนเดิมมากน้อยเพียงใด สาเหตุของการแตกต่างคืออะไร
5. เพื่อให้สามารถจัดรางวัลหรือผลตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

2. กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติให้ประสานกับระบบกลยุทธ์ขององค์กร โดยการควบคุมกลยุทธ์ประกอบไปด้วย กระบวนการ ดังนี้

1.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่จะต้องทำการควบคุม ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมว่ามีวัตถุประสงค์หลักเพื่ออะไร โดยทั่วไปการควบคุมจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การมีการดำเนินกลยุทธ์ไปตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้จะต้องกำหนดว่าสิ่งที่จะต้องทำการควบคุมได้แก่เรื่องใดบ้าง เช่น งบประมาณ เวลา ผลผลิต

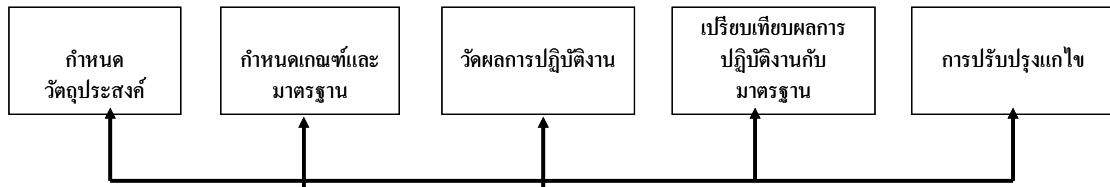
1.2.2 การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน การที่ผู้บริหารจะสามารถตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กรได้ จะต้องมีการและมาตรฐานวัดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นไปในทิศทางและคุณสมบัติตามที่ต้องการ เพื่อเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว เช่น ผลการดำเนินงานขององค์กร

1.2.3 การวัดผลการปฏิบัติงาน ในการวัดผลการปฏิบัติงาน จะวัดตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงาน โดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่างๆ เช่น ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลด้านการให้บริการ ข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

1.2.4 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ว่าตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ในกรณีที่แตกต่างกัน อาจหาวิธีแก้ไขปรับปรุง อาจเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การปรับกระบวนการทำงาน ปรับโครงสร้างองค์กร หรือการปรับคณะผู้บริหารองค์กร

1.2.5 การปรับปรุงแก้ไข ผู้ควบคุมกลยุทธ์จะทำการวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงการ

ดำเนินงานเพื่อให้กลยุทธ์นั้นบรรลุเป้าหมาย เช่น การปรับราคา การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การปรับแผนการดำเนินงาน



ภาพที่ 1.6 กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ประเมินผลงานทางด้านกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ระบบการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ (ชาตรี บานชื่น และ เกริกยศ ชลาชนเดชะ 2544)

- 1) มีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อระบบการควบคุมในได้ทุกสถานการณ์
- 2) ระบบการตรวจสอบและประเมินผลควรรวให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน เพื่อช่วยให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง
- 3) การค้นหาข้อมูลเพื่อการประเมินของผู้บริหารควรจะเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก สามารถจัดหาข้อมูลได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

3. องค์ประกอบในการควบคุมทางกลยุทธ์

สำหรับกระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

- 1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการ

ดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามผลการดำเนินงานนี้หมายความรวมถึงการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

2) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) การรายงานความก้าวหน้า เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผล จะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

3) การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) การวัดและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์การ

ในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาควรจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ ด้วย อาจเป็น 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการ ประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI)

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.2.4 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.4
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 1 ตอนที่ 1.2 เรื่อง 1.2.4

บรรณานุกรม

- เกริกยศ ชลาชนเดชะ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ใน การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพ
บริการของโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี 2546
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ และ ชูชัย ศรีธานี การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ใน การวางแผนกลยุทธ์และ
การพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล พิมพ์ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
นนทบุรี 2549
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2552
- ปภรณ์ ปรียากร การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
สมาธรรม 2544
- พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542
- วิจิต อุ๋อ๋น การจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนและวิธีวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์และแผนธุรกิจ พิมพ์
ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด 2548
- เสนาะ ดิยาว์ การบริหารกลยุทธ์ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2550
- อนิวัช แก้วจำนง การจัดการเชิงกลยุทธ์ สงขลา บริษัทนำสิน โฆษณา 2551
- Abbass, F. Alkhafaji. *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a
Dynamic Environment*. New York: Haworth Press, 2003.
- Perce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. *Formulation, Implementation, and Control of
Competitive Strategy*. 11th ed. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Pitts, Robert A. and Lei, David. *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive
Advantage*. 2nd U.S.A.: South-Western Publishing, 2000.
- Robins, S.P. and Coulter, M. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Scherhorn, John R. *Management*. 7th ed. U.S.A.: John Wiley&Sons. 2002.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice
Hall, 2006.