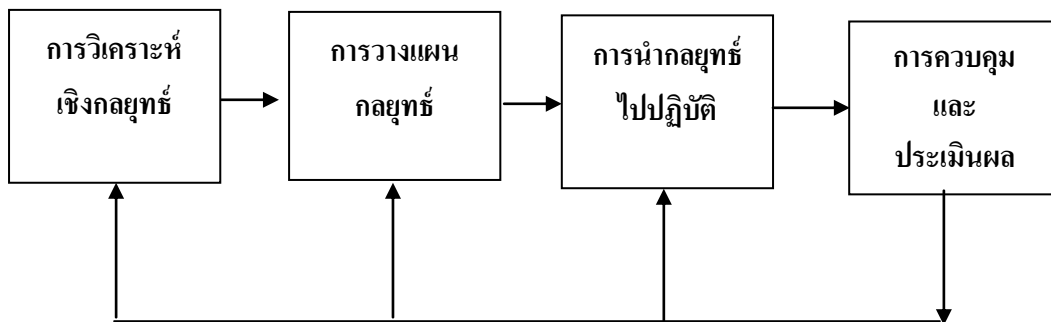


## บทที่ 8 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน 4 กิจกรรม คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation) ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 กิจกรรมขั้นพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์

## การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และ/หรือ วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) นโยบายองค์กร (Organization policy) ตามแต่ละองค์กรจะเลือกกำหนดใช้

### 1. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความที่เป็นทิศทางในการกำหนดพันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่าง ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

#### 1.1 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- 1.1.1 มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน
- 1.1.2 มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 1.1.3 เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในองค์กรมุ่งศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศ
- 1.1.4 เป็นข้อความเชิงบวก ปลูกเร้า และดึงดูดใจ
- 1.1.5 สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด
- 1.1.6 คำนึงถึงลูกค้าเป็นประการสำคัญ
- 1.1.7 มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
- 1.1.8 มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

#### 1.2 ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

- 1.2.1 ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 1.2.2 องค์กรความรู้ของบุคลากรในองค์กร
- 1.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ปราศจากการยึดติดรูปแบบและวิธีการเดิมๆ
- 1.2.4 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร
- 1.2.5 การผสมผสานจินตนาการและดุลพินิจในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
- 1.2.6 ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการคิดแบบเชิงระบบ
- 1.2.7 เป็นการกำหนดทางเลือกขององค์กรในการเดินไปสู่อนาคตว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ
- 1.2.8 เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

### 1.3 ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

1.3.1 เป็นการกำหนดอนาคตขององค์กรที่ทุกคนศรัทธา

1.3.2 เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ ไม่หลงไหลไปกับความสำเร็จในอดีต

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยมีความมุ่งมั่นไปสู่

เป้าหมายเดียวกัน

**ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของ ศอว.ศอพท.** เป็นองค์กรหลักในการดำเนินงานด้านกิจการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ เพื่อสนับสนุนกองทัพให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ตามขีดความสามารถ และมุ่งไปสู่การขยายในต่างประเทศต่อไป

## 2. พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่อย่างกว้างๆ ที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในการกำหนดพันธกิจมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

### 2.1 ข้อความพันธกิจ

ข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งจะระบุขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กรที่เกี่ยวกับการผลิตและการให้บริการ จะอธิบายถึงค่านิยม และลำดับความสำคัญต่างๆ ขององค์กร บ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยจะเลือกแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อไปสู่เป้าหมายและเป้าประสงค์ขององค์กร

### 2.2 ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

2.2.1 เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร

2.2.2 เพื่อเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากร

2.2.3 เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของวัตถุประสงค์ในโครงสร้าง การทำงาน การออกแบบงาน และการกำหนดความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้

### 2.3 แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

2.3.1 อะไรคือเหตุผลในการจัดตั้งหรือคงอยู่ขององค์กร และอะไรคือเป้าหมายหลักขององค์กร

2.3.2 ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร

2.3.3 ผลผลิตที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร

### 2.4 ส่วนประกอบที่สำคัญของข้อความพันธกิจมีดังนี้

2.4.1 ใครคือลูกค้าขององค์กร

2.4.2 ผลผลิตที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

2.4.3 องค์กรมีการแข่งขันในตลาดใด

2.4.4 เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานขององค์กรคืออะไร

2.4.5 องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะใด เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโต

ตัวอย่างพันธกิจของ ศอว.ศอพท. ศึกษา วิจัย และผลิตอาวุธ กระสุน ยุทโธปกรณ์ สนับสนุนกองทัพ ตามขีดความสามารถในลักษณะการแจกจ่ายและบริการขาย รวมทั้งขีดความสามารถโดยรับบริการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่มีมาตรฐานระดับสากล เพื่อมุ่งไปสู่การขายในต่างประเทศต่อไป

### 3. เป้าประสงค์ (Goal)

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง จะเป็นข้อความกล่าวอย่างกว้างๆ บอกถึงผลลัพธ์อันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยย่อยในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจน และสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน

#### 3.1 ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้

3.1.1 ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

3.1.2 ระบุกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้

3.1.3 ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย

3.1.4 ต้องเป็นรูปธรรม สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย และการกระจายงาน

3.1.5 ต้องเป็นไปได้ด้วยทรัพยากร และบุคลากรที่มีอยู่จริง

3.1.6 ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องพร้อมๆ กัน

3.1.7 มีความเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

#### 3.2 ทิศนะด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับเป้าประสงค์ ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ทิศนะด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับเป้าประสงค์

ทิศนะด้านต่างๆ	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
1. นวัตกรรม	- พยายามพัฒนาวิธีการให้บริการและวิธีผลิตใหม่
2. ผลผลิต	- มุ่งสู่ประสิทธิภาพในการผลิต
3. ทรัพยากร	- แสวงหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าประสงค์
4. การพัฒนาการบริหารงาน	- การเพิ่มศักยภาพการบริการ การผลิต เพื่อสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร
5. ความคาดหวังและทัศนคติ	- ระดับความคาดหวังของผลิตผล และทัศนคติด้านบวกของบุคลากร

### ตัวอย่างเป้าประสงค์ของ คอว.ศอพท.

1. ศึกษา วิจัยและพัฒนา อาวุธ กระสุน และยุทธโศปกรณ์อย่างน้อยปีละ 1 โครงการ
2. ผลิตอาวุธ กระสุน และยุทธโศปกรณ์อย่างน้อยให้คุ้มค่าต่อการใช้จ่ายเงินทุนฯ
3. ขยายขีดความสามารถโดยการวิจัยพัฒนา หรือรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี
4. เป็นองค์กรหลักด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

### 4. เป้าหมาย ( Target )

เป้าหมาย หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติและวัดผลสำเร็จของกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่คาดว่าจะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ลักษณะของเป้าหมายที่ดีมีดังนี้

- 4.1 สามารถวัดผลได้ในแง่ ปริมาณ คุณภาพ เวลา กลุ่มเป้าหมาย ต้นทุน ฯลฯ
- 4.2 เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล และลดความขัดแย้ง
- 4.3 เฉพาะเจาะจง ชัดเจน
- 4.4 ตกลงร่วมกัน
- 4.5 สมเหตุสมผล
- 4.6 กำหนดเวลาชัดเจน

### 5. วัตถุประสงค์ (Objectives)

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุตั้งแต่ระยะสั้นจนถึงระยะยาวที่เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรต้องการประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และเมื่อใด (When) วัตถุประสงค์ที่ดีควรระบุไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้

### 6. นโยบายขององค์กร (Organization policy)

นโยบายขององค์กร หมายถึง แนวทางกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมาย และเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการควบคุม คำถามที่สำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์กร มีดังนี้

- 6.1 องค์กรปัจจุบันอยู่ที่ไหน (Where are you now ? )
- 6.2 องค์กรต้องการไปที่ไหน (Where do we want to be ? )
- 6.3 องค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร (How do we get there )

## การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ

การวางแผนกลยุทธ์ ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การสรุป โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ และ 3) การสังเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General environment) หลักนิยมทั่วไปจะวิเคราะห์ 4 ด้าน ดังนี้

1.1.1 การเมือง (Political component) ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล กฎหมายระเบียบต่างๆ ฯลฯ

1.1.2 เศรษฐกิจ (Economic component) ได้แก่ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ฯลฯ

1.1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural component) ได้แก่ ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ค่านิยม ฯลฯ

1.1.4 เทคโนโลยี (Technological component) ได้แก่ ความรู้และวิทยาศาสตร์แขนงต่างๆ ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีของเครื่องจักรและอุปกรณ์ ฯลฯ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ความต้องการของลูกค้า ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการ นโยบายของหน่วยงานที่สูงกว่า แนวโน้มการได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น

1.3 การสังเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์โดยมีการดำเนินการ 6 ขั้นตอน ตามตัวอย่างในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวอย่าง การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกของ คอว.ศอพท.

ปัจจัยภายนอก ( 1 )	น้ำหนัก ( 2 )	คะแนน ( 3 )	น้ำหนัก คะแนน ( 4 )	ข้อพิจารณา ( 5 )
<b>โอกาส (Opportunities)</b>				
1. เป็นองค์กรเดียวในการผลิตอาวุธในประเทศ	0.2	5	1.0	- ไม่มีคู่แข่งในประเทศ
2. นโยบายรัฐบาลและกองทัพส่งเสริมอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ	0.1		0.4	- รัฐบาลและกองทัพส่งเสริมอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
3. นโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการประเมินผลแบบยุคใหม่	0.1	3	0.3	- เป็นนโยบายของรัฐบาลและของกองทัพที่ต้องปฏิบัติ
4. มีแนวโน้มความร่วมมือจากต่างประเทศมากขึ้น	0.1	4	0.4	- ผู้ผลิตต่างประเทศบางรายเริ่มหาผู้ร่วมธุรกิจในการผลิต
<b>รวม</b>	<b>0.5</b>		<b>2.1</b>	
<b>อุปสรรค (Threats)</b>				
1. ผู้ผลิตต่างประเทศมีศักยภาพสูงกว่ามาก	0.1	4	0.4	- ผู้ผลิตต่างประเทศเป็นภาคเอกชนและมีเทคโนโลยีสูงกว่า
2. ความต้องการของกองทัพมีแนวโน้มลดลง	0.1	4	0.4	- กองทัพฝึกลดลงเนื่องจำกัดด้านงบประมาณ
3. กฎหมายเป็นอุปสรรคต่อการส่งออก				- ไม่มีกฎหมายรองรับการส่งออกอาวุธโดยเฉพาะ
4. การยอมรับและทัศนคติของกองทัพอยู่ในระดับปานกลาง – ต่ำ	0.1	3	0.3	- ผู้ใช้งานยังมีค่านิยมการใช้ของต่างประเทศ
5. กองทัพมุ่งใช้อาวุธทันสมัยแต่ขาดรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี	0.1	3	0.3	- อุตสาหกรรมยังไม่การบูรณาการกับความต้องการของกองทัพ
<b>รวม</b>	<b>0.5</b>		<b>1.8</b>	

**ขั้นที่ 1** ระบุและจัดทำรายการของโอกาสและอุปสรรคต่างๆ รายการละ 5 - 10 ประเด็น กรอกในคอลัมน์ที่ 1

**ขั้นที่ 2** ถ่วงน้ำหนักของแต่ละประเด็นในคอลัมน์ที่ 2 โดยน้ำหนักรวมของทุกประเด็นต้องเป็น 1.00

**ขั้นที่ 3** ให้คะแนนแต่ละประเด็นในคอลัมน์ที่ 3 ดังนี้ สูงสุด = 5, สูง = 4, ปานกลาง = 3, ต่ำ = 2 ต่ำมาก = 1 ระดับคะแนนนี้ให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้วิเคราะห์

**ขั้นที่ 4** คูณน้ำหนักในคอลัมน์ที่ 2 กับคะแนนในคอลัมน์ที่ 3 แล้วกรอกลงในคอลัมน์ที่ 4

**ขั้นที่ 5** บันทึกข้อพิจารณาเพื่อแสดงเหตุผลว่าทำไมถึงเลือกประเด็นนั้นๆ ในคอลัมน์ที่ 5

**ขั้นที่ 6** รวมน้ำหนักคะแนนในคอลัมน์ที่ 4 เป็นน้ำหนักคะแนนรวมของโอกาสและอุปสรรค ซึ่งจะนำไปทำ ตารางความสัมพันธ์แบบเมตริก TOWS Matrix ต่อไป

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแล้วประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยบ่อยครั้งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมักจะไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริงมากนัก เนื่องจากผู้ประเมินมีอคติเอนเอียงเข้าข้างตนเองมากเกินไป ในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรมีหลายวิธีมี เช่น การวิเคราะห์โดยใช้ทรัพยากรเป็นฐาน การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า การวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ หรือการวิเคราะห์โครงสร้าง 7-S ของแมคคินซี ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจะใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าในองค์กรได้แก่ กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เป็นแนวทางในการประเมิน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์กระบวนการหลัก 2) การวิเคราะห์กระบวนการสนับสนุน 3) การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

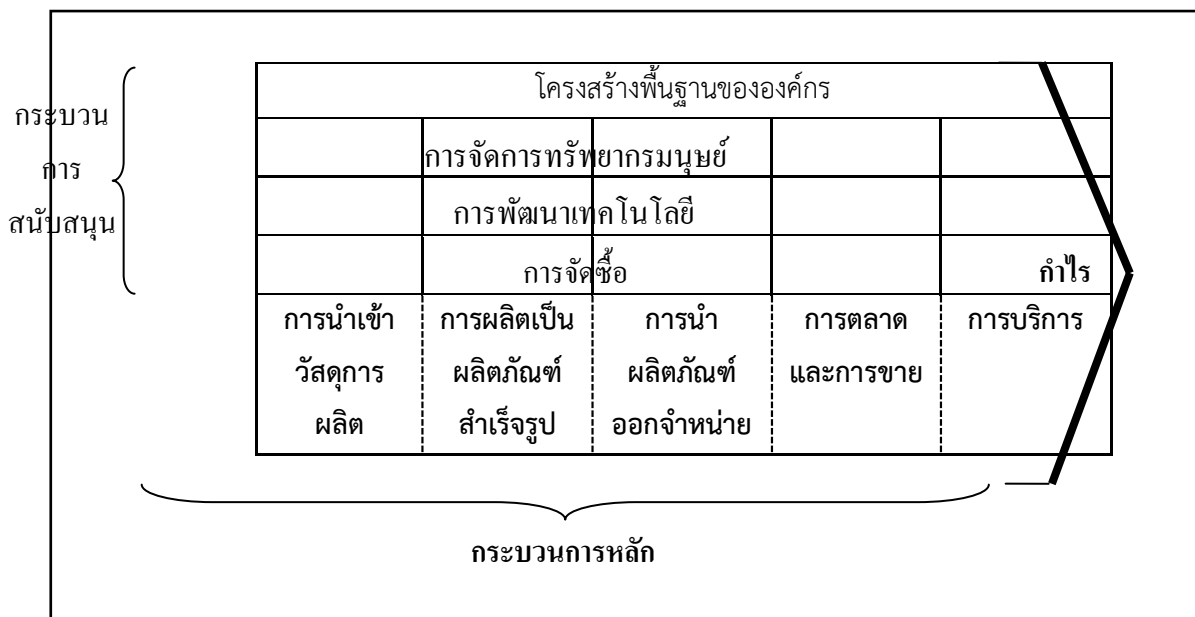
### 2.1 การวิเคราะห์กระบวนการหลัก

**2.1.1 การนำเข้าวัสดุการผลิต** ได้แก่กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การรับวัตถุดิบ การจัดเก็บ การเคลื่อนย้ายวัสดุ การควบคุมวัสดุคงคลัง เป็นต้น ซึ่งหากการควบคุมการดำเนินงานในด้านนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีส่วนช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้เป็นอย่างมาก

**2.1.2 การผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป** ได้แก่กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การผลิต การประกอบ การทดสอบ การบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งหากการควบคุมการดำเนินงานในด้านนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น สามารถส่งมอบได้เร็วขึ้นหรือเสร็จทันภายในระยะเวลาที่กำหนด

**2.1.3 การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย** ได้แก่กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ การขนส่ง การส่งมอบ การดำเนินการต่อคำสั่งซื้อ เป็นต้น ซึ่งหากการควบคุมการดำเนินงานในด้านนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดต้นทุนการจัดจำหน่าย ทำให้ฐานะทางการแข่งขันดีขึ้น รวมทั้งระดับการให้บริการลูกค้าสูงขึ้น





ภาพ 2 แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่าในองค์กร

**2.1.4 การตลาดและการขาย** ได้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมการตลาดทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านส่งเสริมการตลาด ซึ่งการดำเนินการด้านการตลาดถือว่าสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน

**2.1.5 การบริการ** ได้แก่กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การซ่อมแซม การอบรมให้ความรู้แก่ลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การดำเนินการต่อการข้อซักถามหรือข้อร้องเรียน (FEED BACK) รวมทั้งการมีอัธยาศัยที่ดีต่อลูกค้า เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

ตารางที่ 3 ตัวอย่างหัวข้อการประเมินห่วงโซ่แห่งคุณค่าสำหรับกระบวนการหลัก

<p><b>1. การนำเข้าวัสดุการผลิต</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถด้านการจัดการระบบการควบคุมวัสดุและสินค้าคงคลัง</li> <li>- ประสิทธิภาพของกิจกรรมสินค้าวัตถุดิบ</li> </ul> <p><b>2. การผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลผลิตภาพของอุปกรณ์การผลิต เปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญขององค์กร</li> <li>- ความเหมาะสมของการจัดระบบกระบวนการผลิตอัตโนมัติ</li> <li>- ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมการผลิต เพื่อปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุน</li> <li>- ประสิทธิภาพการออกแบบผังโรงงาน และการออกแบบการไหลของงาน</li> </ul>
--

### 3. การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย

- การต่อเวลาและประสิทธิภาพของการส่งมอบสินค้าและบริการ
- ประสิทธิภาพของการคลังสินค้าสำเร็จรูป

### 4. การตลาดและการขาย

- ประสิทธิภาพของการวิจัยตลาดในการกำหนดส่วนตลาดและความต้องการของลูกค้า
- แนวคิดใหม่ด้านการส่งเสริมการขายและการโฆษณา
- การประเมินการเปลี่ยนแปลงช่องทางจัดจำหน่าย
- การจูงใจและความสามารถของหน่วยงานขาย
- การพัฒนาภาพลักษณ์คุณภาพและชื่อเสียงที่ดี
- ระดับความภักดีตราสินค้าของผู้บริโภค
- ระดับความเป็นผู้นำในส่วนตลาด

### 5. การบริการลูกค้า

- วิธีขอข้อมูลจากลูกค้าเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์
- การให้ความสำคัญต่อข้อร้องเรียนของลูกค้าในทันที
- ความเหมาะสมของนโยบายการประกันคุณภาพสินค้า
- คุณภาพการให้ความรู้และการฝึกอบรมให้แก่ลูกค้า
- ความสามารถในการจัดหาอะไหล่ทดแทนและบริการซ่อมแซม

## 2.2 กระบวนการสนับสนุน

2.2.1 การจัดซื้อ ได้แก่กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การจัดซื้อวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และตัวป้อนอื่นๆ ที่จำเป็นใช้ในการผลิตโดยตรง รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องจักร อาคาร เป็นต้น ซึ่งหากการควบคุมการดำเนินงานในด้านนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างใกล้ชิดแล้ว จะมีผลต่อการเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้วยต้นทุนที่ลดลง และมีกำไรสูงขึ้นอีกด้วย

2.2.2 การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาในด้านต่างๆ ประกอบด้วย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การพัฒนากระบวนการผลิต การปรับปรุงวิธีการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้สูงขึ้น

2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องคนทั้งองค์กร ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การพัฒนาหรือการฝึกอบรม เป็นต้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้ความสนใจจากผู้บริหารระดับสูง เพราะจะมีผลในการสร้างมูลค่าเพิ่มต่อทุก

กระบวนการขององค์กร ดังนั้นหากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นกำหนดจุดแข็งขององค์กร

**2.2.4 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร** ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การเงิน การบัญชี ระบบข้อมูล บัญชีเงินเดือนพนักงาน กฎระเบียบต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายการดำเนินงานทั่วไป หรือเรียกว่า ค่าใช้จ่าย องค์กรต่างๆ ก็จะพยายามลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้ให้น้อยที่สุดเพื่อความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน

#### ตารางที่ 4 ตัวอย่างหัวข้อการประเมินห่วงโซ่แห่งคุณค่าสำหรับกระบวนการสนับสนุน

##### 1. การจัดซื้อ

- การจัดแหล่งวัตถุดิบโดยไม่ต้องพึ่งพาแหล่งจำหน่ายเพียงแห่งเดียว
- การจัดซื้อวัตถุดิบ : เวลาที่จะซื้อ ต้นทุนต่ำ ระดับคุณภาพที่รับได้
- กรรมวิธีการจัดซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์
- ความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้ขายปัจจัยการผลิตที่เชื่อถือได้

##### 2. การพัฒนาเทคโนโลยี

- ความสำเร็จของการวิจัยพัฒนาที่นำไปสู่การผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
- คุณภาพของความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายวิจัยพัฒนา (R&D) กับฝ่ายงานอื่นๆ
- คุณภาพของห้องปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ
- คุณสมบัติและประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่เทคนิคที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการ
- บรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ

##### 3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

- ประสิทธิภาพของการสรรหา การพัฒนาหรือการฝึกอบรม การประเมินผลการทำงาน
- ความเหมาะสมของระบบการให้รางวัล เพื่อจูงใจและทำทนายพนักงาน
- สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้การขาดงานของพนักงานน้อยที่สุด
- ระดับการจูงใจพนักงานและความพึงพอใจในการทำงาน

##### 4. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

- ชีตความสามารถในการกำหนดโอกาสทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่
- คุณภาพของระบบการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์กร
- การประสานงานระหว่างกิจกรรมหรือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร
- ระดับของระบบข้อมูลสนับสนุน เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์รวมทั้งการตัดสินใจที่เป็นกิจวัตร

ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร จะใช้การเปรียบเทียบกับองค์กรชั้นนำหรือองค์กรที่เป็นมาตรฐานที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน หรือเปรียบเทียบกับคู่แข่งซึ่งถือว่าเป็นการวิเคราะห์ที่ดีที่สุด

**2.3 การสังเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร** หลังจากทำการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในในด้านต่าง ๆ แล้ว ท้ายที่สุดก็ต้องทำการสังเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยการให้คะแนนของจุดแข็งและจุดอ่อน ดังแสดงในตารางที่ 5 หลังจากนั้นก็จะนำไปจัดทำตารางความสัมพันธ์แบบเมตริก (TOWS Matrix)

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของ สอว.ศอพท.

ปัจจัยภายใน ( 1 )	น้ำหนัก ( 2 )	คะแนน ( 3 )	น้ำหนัก คะแนน ( 4 )	ข้อพิจารณา ( 5 )
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>				
1. บุคลากรในโรงงานมีประสบการณ์สูง	0.1	3	0.3	- มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี
2. กระสุนปืนใหญ่และลูกกระเบิดยังมีมาตรฐานเดียวกับนานาชาติ	0.15	4	0.6	- ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากผู้ผลิตชั้นนำ
3. มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ทันสมัย	0.15		0.45	- ได้จัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ใหม่เพิ่มเติม
4. บุคลากรมีระเบียบวินัย สามารถสร้างกรอบแนวคิดในการทำงานได้ง่าย	0.1	3	0.15	- ได้รับการปลูกฝังอบรมมาเป็นระยะเวลา
<b>รวม</b>	<b>0.5</b>		<b>1.65</b>	
<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b>				
1. กฎระเบียบของทางราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารแบบคล่องตัว	0.1	4	0.4	- ยังยึดถือกฎระเบียบที่มีอยู่เดิมซึ่งยังไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข
2. ขาดแคลนนักวิจัยและเทคโนโลยีระดับสูง	0.2	4	0.8	- ไม่สามารถสรรหาได้เพียงพอและยังต้องพึ่งเทคโนโลยีระดับสูงจากต่างประเทศ
3. ผู้บริหารบางส่วนยังขาดทักษะด้านการบริหารที่เป็นสากล	0.05	3	0.15	- ยังไม่มีการจัดทำองค์ความรู้และอบรมผู้บริหาร
4. แหล่งวัตถุดิบที่เป็นตัวขึ้นนำด้านราคายังมีอยู่จำกัด	0.1	5	0.5	- จำกัดแหล่งขาย เหล็ก ขนนวนหัวองค์ประกอบที่เป็นวัตถุดิบ
5. ค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องจักรและอุปกรณ์ค่อนข้างสูง	0.05	4	0.20	- เครื่องจักรและอุปกรณ์ส่วนใหญ่ใช้งานมานาน
<b>รวม</b>	<b>0.5</b>		<b>2.05</b>	

### 3. การสรุป โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน (TOWS analysis)

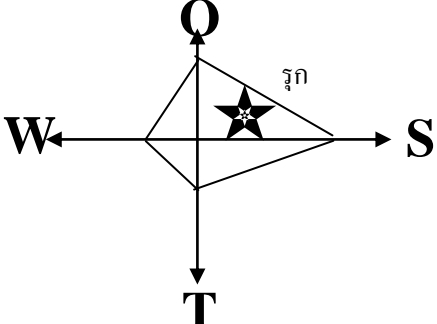
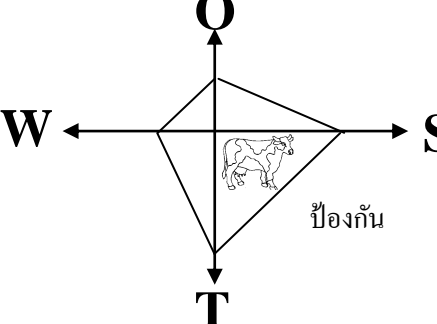
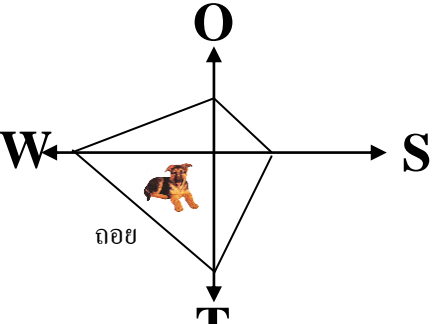
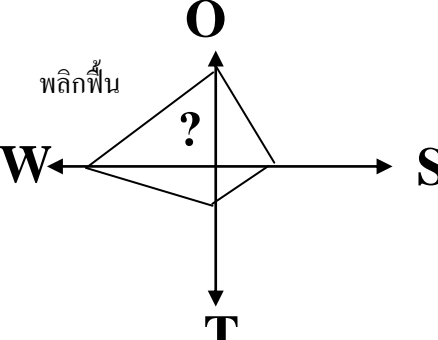
หลังจากทำการสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรแล้ว ก็จะต้องประมวลข้อมูลทั้งสองด้านเข้าด้วยกัน โดยสรุปเป็นตารางความสัมพันธ์แบบเมตริก (TOWS Matrix) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การจัดทำ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดอ่อน (Weaknesses = W) ระบุรายการจุดอ่อนภายใน 5 - 10 ประเด็น	จุดแข็ง (Strengths = S) ระบุรายการจุดแข็งภายใน 5 - 10 ประเด็น
โอกาส (Opportunities = O) ระบุรายการโอกาสภายนอก 5 - 10 ประเด็น	WO Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้ โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อน	SO Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้ จุดแข็ง ประสานกับโอกาสภายนอก
อุปสรรค (Threats = T) ระบุรายการอุปสรรคภายนอก 5 - 10 ประเด็น	WT Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โปรด ระมัดระวังจุดอ่อน และหลีกเลี่ยง อุปสรรค	ST Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้ จุดแข็ง และหลีกเลี่ยงอุปสรรค

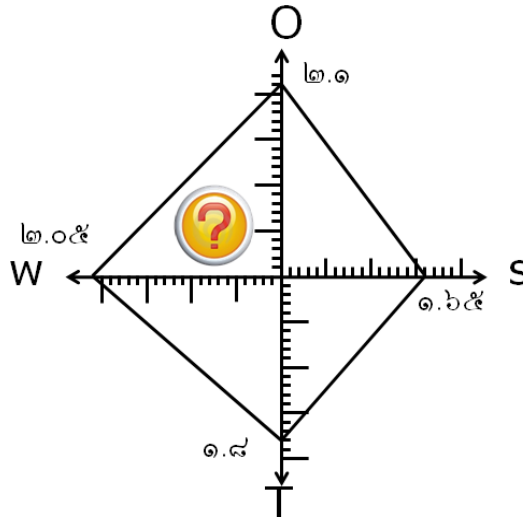
นำคะแนนที่ได้จากการวิเคราะห์ในตารางที่ 4 และ 5 มากำหนดจุดลงในแกน TOWS Matrix เพื่อพิจารณาสถานการณ์ 4 แบบ ตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สถานการณ์ 4 แบบในการวิเคราะห์กลยุทธ์

สถานการณ์ (Situations)	ตำแหน่ง (Positions)
<p><b>SO Strategies</b> เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุด เพราะประกอบไปด้วย โอกาสจากภายนอกและจุดแข็งขององค์กร เรียกว่า กลยุทธ์เอื้อและแข็ง ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public sector star)</p>	
<p><b>ST Strategies</b> เป็นกลยุทธ์ที่นำจุดแข็งมาใช้ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรค เรียกว่า กลยุทธ์ ไม่เอื้อแต่แข็ง ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash Cows)</p>	
<p><b>WT Strategies</b> การดำเนินกลยุทธ์ในสถานการณ์ นี้ ต้องระมัดระวังมากที่สุด เนื่องจากต้องแก้ไขจุดอ่อนและต้องหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่เสียเปรียบมากที่สุด เรียกว่า กลยุทธ์ ไม่เอื้อและอ่อน ถือเป็นสถานการณ์สุนัข (Dogs) โครงการต่างๆ มักจะถูกเก็บใส่ลิ้นชัก</p>	
<p><b>WO Strategies</b> เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร เรียกว่า กลยุทธ์เอื้อแต่อ่อน ถือเป็นสถานการณ์กล่องร้อนทางการเมือง (Political hot box) หรือปัญหาภายในที่ต้องหาทางแก้ไข (Question)</p>	

### ตัวอย่างสถานการณ์ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ของ สอว.ศอพท.

WO Strategies ควรเลือกใช้กลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร “กลยุทธ์เอื้อแต่อ่อน” ถือเป็นกล่องร้อนทางการเมือง (Political hot box) หรือปัญหาภายในที่ต้องการทางแก้ไข (Question)



#### 4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

ตามที่กล่าวมาแล้วว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตขององค์กร โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก ผู้บริหารจะเป็น ผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ตารางที่ 8 ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>Weaknesses = W</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวย</li> <li>2. ขาดแคลนนักวิจัยและเทคโนโลยีระดับสูง</li> <li>3. ผู้บริหารขาดทักษะด้านการบริหาร</li> <li>4. จำกัดแหล่งวัตถุดิบ</li> <li>5. ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงสูง</li> </ol>	<p>Strengths = S</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรมีประสบการณ์สูง</li> <li>2. กระสุนมีมาตรฐานนานาชาติ</li> <li>3. เครื่องจักรและอุปกรณ์ทันสมัย</li> <li>4. บุคลากรมีระเบียบวินัย</li> </ol>
<p>Opportunities = O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นองค์เดียวในการผลิตอาวุธ</li> <li>2. นโยบายรัฐบาลและกองทัพสนับสนุน</li> <li>3. นโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>4. แนวโน้มความร่วมมือกับต่างประเทศ</li> </ol>	<p>WO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปรับปรุงระเบียบให้คล่องตัวต่อการดำเนินงาน (W1,O2)</li> <li>2. ร่วมมือกับต่างประเทศในด้านการตลาด(W2,O4)</li> <li>3. ร่วมมืองานวิจัยกับองค์กรภายนอก (W2,O2)</li> <li>4. อบรมหลักการบริหารตามหลักสากลให้กับผู้บริหาร(W3,O3)</li> </ol>	<p>SO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำรงการผลิตเพื่อแจกจ่ายและจากคำสั่งซื้อของกองทัพ(S1,S2,S3,O1)</li> <li>2. ร่วมมือกับผู้ผลิตชั้นนำในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ (S3,O4)</li> <li>3. ปรับแนวคิดของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ (S4,O3)</li> <li>4. ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับคนรุ่นใหม่ (S1,O3)</li> </ol>
<p>Threats = T</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ผลิตต่างประเทศมีศักยภาพสูงกว่ามาก</li> <li>2. ความต้องการของกองทัพลดลง</li> <li>3. กฎหมายเป็นอุปสรรคต่อการส่งออก</li> <li>4. การยอมรับและทัศนคติของกองทัพอยู่ในระดับปานกลาง-ต่ำ</li> <li>5. กองทัพมุ่งใช้อาวุธทันสมัยแต่ขาดรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี</li> </ol>	<p>WT Strategies</p>	<p>ST Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความเชื่อมั่นให้กับกองทัพ (S2,T4)</li> </ol>

### 5. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และเป้าประสงค์

เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ดังนั้นหลังจากได้กำหนดกลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มาทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ เป้าหมาย และเป้าประสงค์ขององค์กรอีกครั้งว่ามีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะดำเนินการแค่ไหน เพียงไร หากไม่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะมอบหมายให้หน่วยปฏิบัติไปดำเนินการต่อไป



## การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

### 1. ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือ โครงการ ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะประกอบด้วย งานที่จะต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือ ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างขององค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์ เพราะการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ องค์กรมีระบบการจัดการที่ดี และ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ จากการสำรวจองค์กรต่างๆ ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วเกิดปัญหาต่างๆ ดังนี้

- 1.1 การนำแผนที่กำหนดจากกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้
- 1.2 มีปัญหาสำคัญบางอย่างที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน
- 1.3 กิจกรรมต่างๆ ที่กระทำขาดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4 ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง
- 1.5 พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน
- 1.6 พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
- 1.7 ผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำ และสั่งการอย่างเพียงพอ
- 1.8 งานปฏิบัติที่สำคัญ รวมทั้งกิจกรรมบางอย่าง เขียนไว้คลุมเครือไม่ชัดเจน
- 1.9 ระบบสารสนเทศที่จะใช้ในการควบคุมและตรวจสอบต่อกิจกรรมต่างๆ ยังไม่เพียงพอ

### 2. งานสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคิดอยู่ตลอดเวลาว่า “มีงานอะไรในความรับผิดชอบของตนตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องทำบ้าง และควรทำอะไรเพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ” โดยผู้บริหารจะต้องให้พนักงานทุกคนทราบอย่างชัดเจน และจูงใจให้พนักงานทุกระดับยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

#### 2.1 ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์

ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น และมีทักษะต่อรองที่ดี ย่อมจะเป็น ผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

#### 2.2 ทักษะการบริหารทรัพยากร

ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากร ตามลักษณะงานและโครงการต่างๆ อย่างเหมาะสม

### **2.3 ทักษะการกำกับดูแล**

ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา

### **2.4 ทักษะการจัดองค์การ**

ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะการสร้างองค์กรที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสมจะช่วยแก้ปัญหาที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความผูกพัน ยอมรับนับถือ

## การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุม กำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### 1. การควบคุมกลยุทธ์

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีความยืดหยุ่นเพียงพอ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดหวังได้ 2) ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างแท้จริง 3) ได้รับความทันเวลา เพราะข้อมูลที่ล่าช้าสำหรับการตัดสินใจถ้าหากล่าช้าหรือไม่ทันสมัยมักจะนำไปสู่ความล้มเหลวเสมอ ซึ่งกระบวนการควบคุมกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

**1.1 กำหนดสิ่งที่จะวัด** ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า กระบวนการปฏิบัติและการดำเนินงานอะไรบ้างที่ต้องการตรวจสอบและประเมินผล

**1.2 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน** มาตรฐานการปฏิบัติงานโดยปกติแล้วมักจะกำหนดจากเป้าหมายของการบรรลุผลสำเร็จ ด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานนี้จะนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

**1.3 วัดการปฏิบัติงานจริง** สิ่งจะทำการวัดอาจเป็นผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมปฏิบัติงาน โดยอาจจะทำการวัดทั้งองค์กรเป็นส่วนรวม หรือวัดเป็นกลุ่ม หรือวัดเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวัดและความพร้อมขององค์กร ซึ่งจะต้องมีกำหนดช่วงระยะเวลาในการวัดที่แน่นอน เช่น ทุกๆ ไตรมาส ทุกๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น

**1.4 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน** ผู้บริหารจะต้องนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นไปตามมาตรฐานกระบวนการวัดการผลปฏิบัติงานก็จบ แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานก็ต้องหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไข แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ก็ต้องมาทบทวนว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งอาจจะต้องยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในการวัดครั้งต่อไป

**1.5 ปฏิบัติการแก้ไข** เป็นการแก้ไขผลการปฏิบัติงานหรือข้อบกพร่องต่างๆ หรืออาจต้องการการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมหรือให้ดียิ่งขึ้น

## 2. การประเมินผลกลยุทธ์

การประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่ประเมินด้วยความรู้สึก แต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานในกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร หรือไม่ บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้เพียงไร การประเมินผลที่ดินนอกจากจะทำการ วัดผลผลิต (Outputs) แล้ว จะต้องทำการวัดผลลัพธ์ (Outcomes) ด้วย

### 2.1 การวัดผลผลิต

การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการ หรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1.1 ปริมาณงานที่สำเร็จ โดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทำได้ หรือ ปริมาณงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.1.2 คุณภาพของผลผลิต เป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่ กำหนดหรือไม่ หรือเป็นการวัดคุณภาพของงาน หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

2.1.3 เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถส่งมอบงาน หรือผลผลิตได้ทัน ตามกำหนดเวลาหรือไม่

2.1.4 งบประมาณที่ใช้เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณ ที่ได้รับ หรือเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

### 2.2 การวัดผลลัพธ์

การวัดผลลัพธ์ เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบจากผลการดำเนินงานหรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรมจะต้องวัดให้ได้ว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือสามารถ ปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่า สามารถทำการผลิต อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม หรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่ เป็น

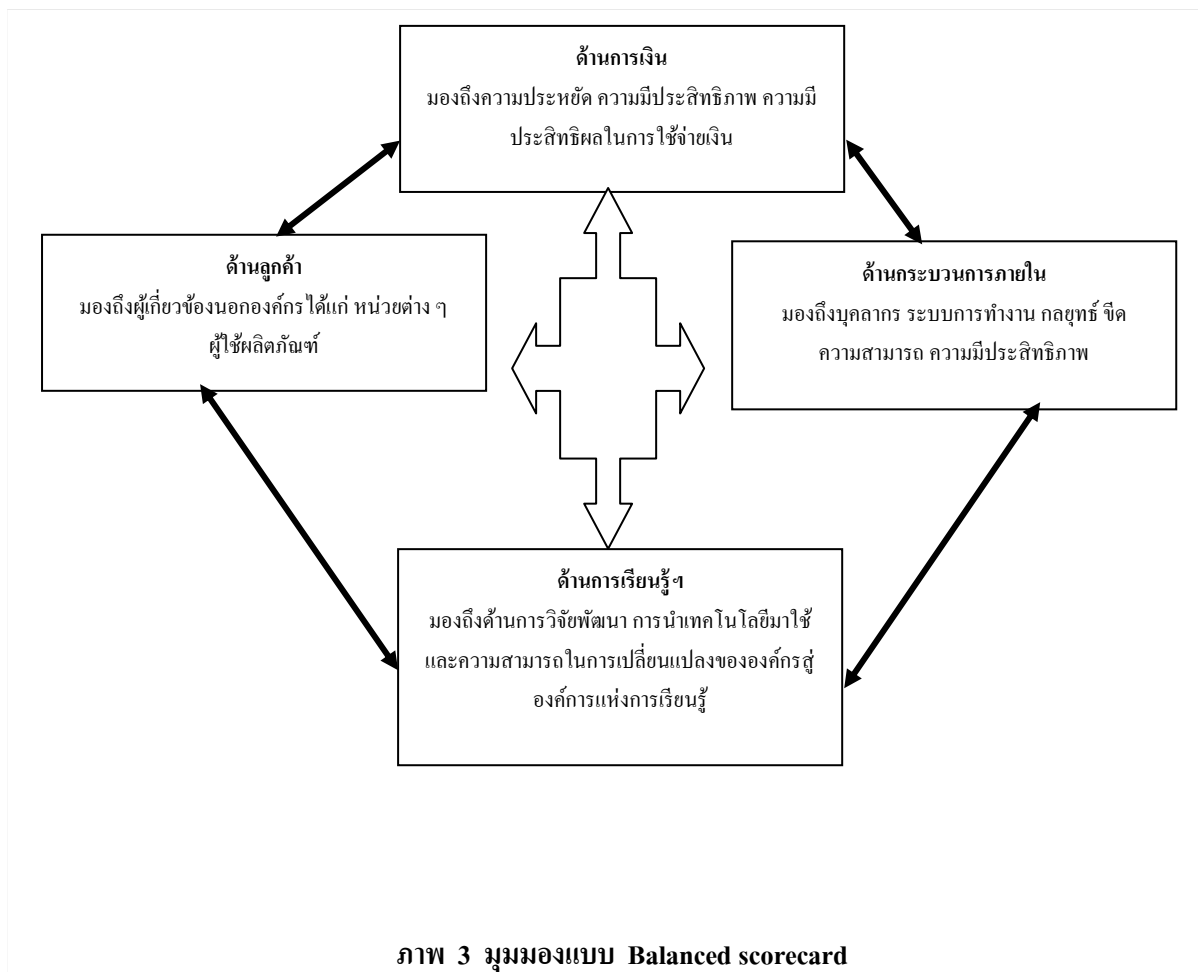
## เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือใช้ในการบริหารองค์กรมีมากมาย แต่ในการศึกษาครั้งนี้จะกล่าวถึงเฉพาะ Balanced scorecard และ Benchmarking เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่องค์กรต่างๆ นิยมนำมาใช้ อยู่ในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย

**1. Balanced scorecard** เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากอยู่ในปัจจุบัน เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่าแต่เพียงอย่างเดียว เป็นระบบที่ทุกหน่วยงานขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทุกขั้นตอนแบบสมดุล (Balance) ให้กับองค์กรใน 3 ลักษณะ ดังนี้

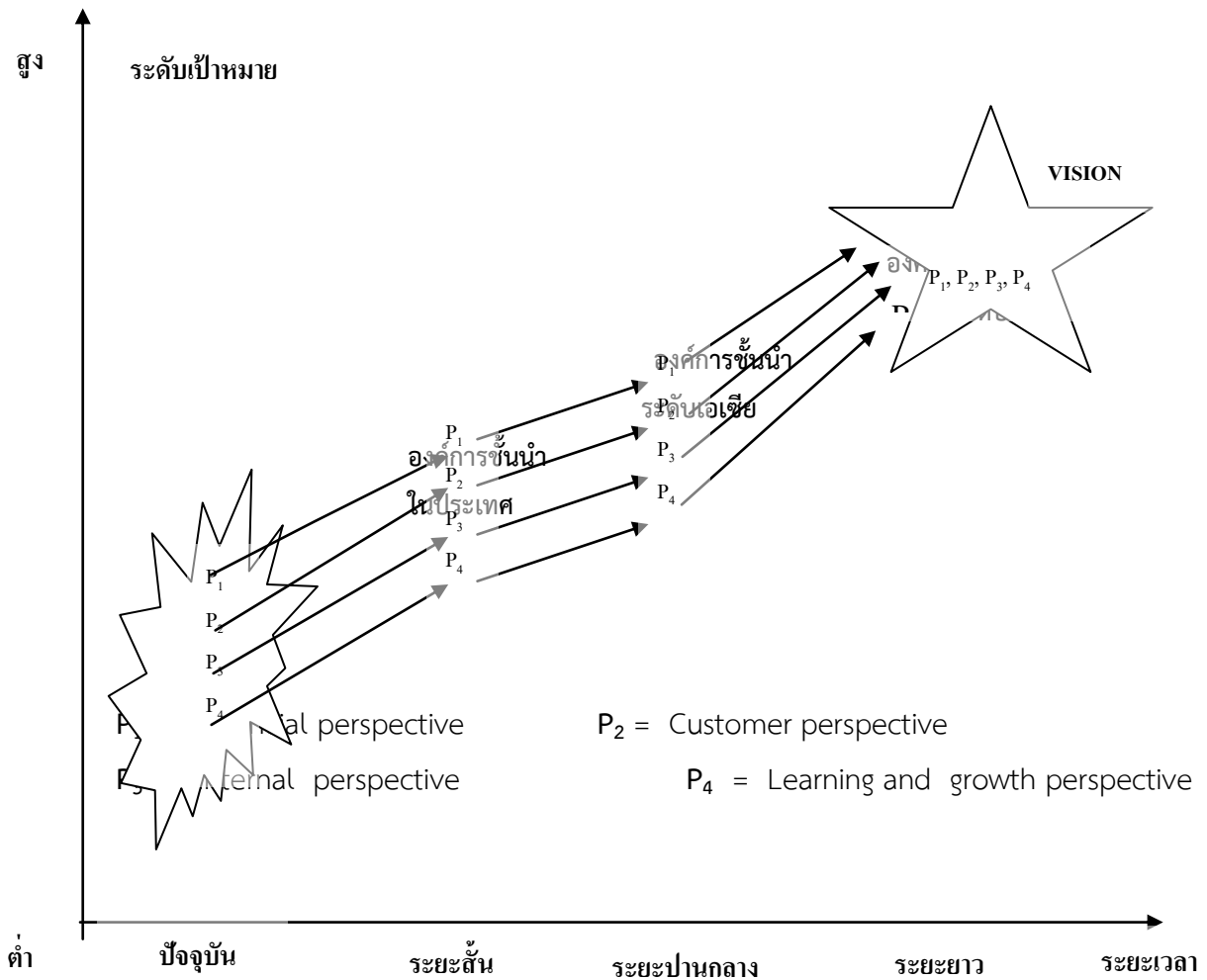
### 1.1 การสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน

องค์กรจะให้ความสำคัญเฉพาะทางด้านการเงินหรือด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ต่อไปอีกแล้ว องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานในทุกๆ ด้านอย่างสมดุล 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (Financial perspective) 2) ด้านลูกค้า (Customer perspective) 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal perspective) และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and growth perspective) ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 มุมมองแบบ Balanced scorecard

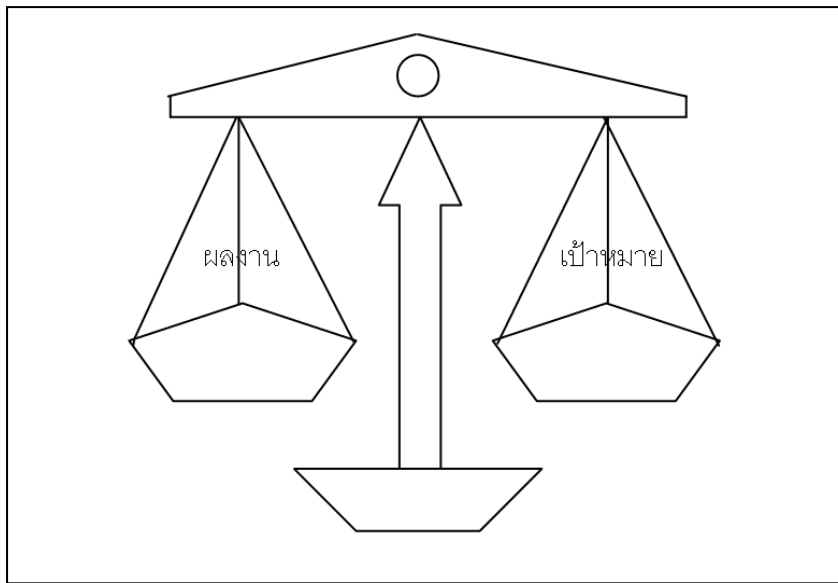
1.2 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น ( Short term goal ) และเป้าหมาย ระยะยาว ( Long term goal ) Balanced scorecard จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายในแต่ละช่วง ได้ชัดเจน สามารถบอกได้ว่า แผนงาน/โครงการต่างๆ สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในด้านใด ดังแสดงใน ภาพ 4



ภาพ 4 แสดงความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับวิสัยทัศน์

1.3 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมาย ( Target ) กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง ( Actual result ) Balanced scorecard จะช่วยควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อดูว่าในแต่ละช่วงเวลานั้น ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขได้ทันที่ ดังแสดงในภาพ 5

## ผลการดำเนินงานประจำเดือน/ไตรมาส/ปี



ภาพ 5 การเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง

2. **Benchmarking** เป็นกระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นทำและประสบความสำเร็จมาแล้ว นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนเอง กระบวนการทำ **Benchmarking** ในแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดทำ ประเภท และนโยบายขององค์กร ในการศึกษาครั้งนี้จะขอยกตัวอย่างกระบวนการจัดทำ 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 กำหนดทีมงานวางแผนการจัดทำ **Benchmarking** งานเริ่มแรกของทีมงานคือจะต้องระบุสิ่งที่จะทำ **Benchmarking** กำหนดองค์กรที่จะนำมาเปรียบเทียบ รวมทั้งกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 ทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานภายในองค์กรของตนเองก่อน จากนั้นจึงไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบ

2.3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เพื่อระบุความแตกต่างหรือช่องว่างของการปฏิบัติงาน พร้อมระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง

การทำ **Benchmarking** จะได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดีสำหรับองค์กรที่มีวิธีการจัดการที่ดีอยู่แล้ว ส่วนองค์กรที่มีวิธีการดำเนินงานไม่ดี ส่วนใหญ่จะหาข้อดีที่เห็นความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากองค์กรที่นำมาเปรียบเทียบอยู่มาก จึงมักมองว่าเป็นการยากเกินไปที่จะยกระดับการดำเนินงานของตนได้ถึงระดับมาตรฐานขององค์กรที่นำมาเปรียบเทียบได้ อย่างไรก็ตามจากสำรวจองค์กรต่างๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นภาคเอกชน ซึ่งมีการจัดทำ **Benchmarking** พบว่า ร้อยละ 70 ขององค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จจากการทำ **Benchmarking** ทำให้ยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน มียอดขายสูงขึ้น สามารถกำหนดเป้าหมายได้สูงขึ้น และเป็นแรงจูงใจผลักดันให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

