

การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ*

STRATEGIC PLANNING TO DEVELOP SUFFICIENT ORGANIZATION



มลิตดา อุบลรัตน์

Moltida Ubonrat

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: moltida.cmt@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนางานองค์กรดังกล่าว เป็นแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการจัดการที่ช่วยให้การบริหารจัดการขององค์กร มีวิสัยทัศน์ต่อการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยการกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ได้แก่ 1) การสำรวจเพื่อให้เข้าใจในสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางแนวทางที่เหมาะสมการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏในกลยุทธ์ของแผนงานขององค์กร 4) การประเมินสถานะ การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา มีกระบวนการในการป้องกันปัญหา เพื่อให้เกิดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์; การพัฒนาองค์กร; ประสิทธิภาพ

Abstract

Objectives of this academic article were to study strategic planning to develop sufficient organization. To do so, it is based on behavioral pattern for continual operation with operational procedure that helped organization administration have suitable vision to operate the organization by setting the right direction to guide the future operation with overall clearly association, namely, 1. Surveying for understanding the environment, 2. Providing suitable operational direction and guidance, 3. Providing details of activities arranged in operational

*Received June 15, 2021; Revised July 12, 2022; Accepted July 17, 2022

planning strategies and 4. Assessing the stratus of general planning for problem solving with the process to prevent problems to have guideline to the success of sufficient organization development.

Keywords: Strategic planning; Organization development; Sufficient

บทนำ

นับตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรม ประมาณปี พ.ศ. 2293 เป็นต้นมา โลกได้เข้าสู่กระแสการพัฒนาอุตสาหกรรม คือเปลี่ยนจากวิธีการผลิตเพื่อยังชีพและค้าขายในประเทศเป็นหลัก มาสู่การผลิตเชิงอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตจำนวนมาก และกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการบริโภคเกินความจำเป็น นำโลกเข้าสู่เศรษฐกิจแบบสะสมทุน (Accumulative Economics) เพื่อเป้าหมายการเติบโตด้านเศรษฐกิจโดยใช้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) หรือผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross National Product: GNP) เป็นตัวชี้วัดการพัฒนา หลายปี ต่อมาผลจากการพัฒนาที่เน้นการเติบโตด้านเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาทั้งเรื่องความเหลื่อมล้ำ ระหว่างคนจนกับคนรวยที่เพิ่มช่องว่างมากขึ้น ปัญหาอาชญากรรมเพิ่มสูงขึ้นในทั่วทุกมุมโลก ทรัพยากรธรรมชาติทั่วโลกกำลังทรุดโทรม และสภาพแวดล้อมของโลกก็เกิดปัญหาวิกฤต ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของมนุษย์โดยตรง (ธีรพงษ์ ลัทธิวรรณ และอภิชาติ ดวงดี, 2545) ดังนั้นการพัฒนางานองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนกลยุทธ์ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2550) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องของความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการปฏิบัติ (actions) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง ทั้งนี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของกิจการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง โดยแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักที่สำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งการบริหารกลยุทธ์ เป็นศิลป์ และศาสตร์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมิน กลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) รวมถึงการพัฒนายุทธศาสตร์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ และการเลือกกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control) ใกล้เคียงกับการบริหารกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์ และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์เพื่อทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์บางครั้งคำว่า การบริหารกลยุทธ์ใช้อ้างถึงการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเปรียบเสมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิธีการในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดม และจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และใช้เพื่อเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้กิจการได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งการบริหารกลยุทธ์ เป็นศิลป์ และศาสตร์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (พระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร), 2561) ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์การที่สามารถทำได้หลายอย่าง เช่น กลยุทธ์ทางด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการวิจัย และพัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางแท้จริง แล้วกลยุทธ์คือผลสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์แม้ว่าองค์กรใหญ่ ๆ มีการพัฒนากลยุทธ์มากกว่าองค์กรเล็ก ๆ แต่ทุก ๆ องค์กรต่างก็มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556)

จากความสำคัญการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาที่เน้นการเติบโตด้านเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการจัดการที่ช่วยให้การบริหารจัดการขององค์กร มีวิสัยทัศน์ต่อการดำเนินงานที่เหมาะสม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เกิดเป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีกระบวนการช่วยสร้างความเข้าใจ ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในองค์กร มีแนวทางการดำเนินงานที่มีความพร้อมในการพัฒนาให้เกิดศักยภาพ การรองรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จะทำให้สามารถจัดลำดับการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพให้ยั่งยืนต่อไป

แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์

แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ มีพัฒนาการโดยเริ่มจากกลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) บางครั้งก็ใช้คำว่ายุทธศาสตร์เพราะมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกันซึ่งเป็นแบบแผน วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือพร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Strategos” โดยความหมายเดิมเป็นภาษาทางการทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของแม่ทัพ ของข้าศึก (Carl von Clausewitz) ซึ่งในศตวรรษที่ 19 ได้มีการอธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์เป็น “กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้” ในแต่ละสมรภูมิซึ่งจะต้องตัดสินใจว่า

จะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด แต่ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง “การวางกลยุทธ์เพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้อำนาจพลและอาวุธยุทธโธปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ” ซึ่งแนวคิดเชิงกลยุทธ์ทางการทหารนั้น ถือกันว่าเป็นตำราพิชัยสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวจีน ชื่อ ซุนวู (Zun Tzu) ซึ่งถูกบันทึกไว้เมื่อ 2400 ปีมาแล้ว ภายหลังมีการแปลออกเป็นภาษาต่างๆ มากมาย แต่ที่มีชื่อเสียง และได้รับการอ้างอิงมากที่สุด คือ ฉบับภาษาอังกฤษ ชื่อว่า “The Art of War” ถือเป็นจุดเริ่มต้น ที่สำคัญนอกจากนี้ยังมีงานเขียนของนักการทหารชาติอื่นๆ เช่น งานเขียนของชาวญี่ปุ่น ชื่อ มียาโมโตะ มุซาชิ (Miyamoto Musashi) เรื่อง “The Book of the Five Rings” งานเขียนของนักรัฐประศาสนศาสตร์ชาวอินเดียชื่อ “เกลดิลยา” เรื่อง “Artgasashtra” เป็นต้น ก็มีผลผลักดันให้ความสนใจเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐเกิดขึ้น และถือเป็นการบุกเบิกที่สำคัญนับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา ซึ่งคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิก ขัดเกลา และผลักดันให้การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลายมาเป็นแนวคิดที่น่าสนใจในเวลานี้ กับมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจของโลกตะวันตกเป็นอันมาก สำหรับนักวิชาการที่เป็นแกนนำสำคัญที่ควรได้รับการยกย่อง ประกอบด้วย เคนเนธ อาร์. แอนดรูส์ (Kenneth R. Andrews) เอช. อิกอร์ อันซอฟฟ์ (H. Igor Ansoff) อัลเฟรด ดี. ชานด์เลอร์ จูเนียร์ (Alfred D. Chandler Jr.) และไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งงานเขียนของนักวิชาการดังกล่าวนี้ ถูกนำไปใช้ในการอ้างอิงโดยนักศึกษาทางการบริหารของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก งานเขียนของศาสตราจารย์แอนดรูส์ เป็นผลงานชิ้นสำคัญมากที่สุดชิ้นหนึ่ง ที่อธิบายความหมายของคำว่า “กลยุทธ์ของวิสาหกิจ (corporate strategy)” ไว้อย่างชัดเจน และน่าสนใจยิ่ง และได้เสนอตัวแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (จักรติงศภัทิย์, 2553)

สรุปได้ว่า แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในปัจจุบันนั้น ได้แก่ ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการปฏิบัติ (actions) ต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control) ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง เรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาว เป็นข้อความเชิงบรรยายเพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้น และทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงานเน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ และมีความเข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางขององค์กรนั้น ๆ (ธงชัย สันติวงษ์, 2550) ซึ่งสุภาพร พิศาลบุตร (2550) ได้กล่าวว่า

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง เป็นแผนที่มีความสำคัญมากเพราะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด เนื่องจากเป็นแผนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การเลือกใช้ทรัพยากรของกิจกรรมในระยะยาวและเกี่ยวข้องกับการเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาว โดยต้องอาศัยกิจการต่าง ๆ ที่จะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้กิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่ต้องครอบคลุมถึงสิ่งภายนอกกิจการที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นแผนที่ทำได้ยาก และอาจทำให้ไม่ถูกต้อง เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับผู้เกี่ยวข้องที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีผลกระทบต่อความเป็นไปของกิจการ และ Mintzberg, H. (1994 อ้างใน กมลทิพย์ ทองกำแหง, 2556) ได้กล่าวอีกว่า กลยุทธ์สามารถใช้หลัก 5P หรือ P ห้าตัว แทนความหมายต่าง ๆ ของกลยุทธ์ ดังนี้

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจการทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งซึ่งหากพิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่า องค์การทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์การจะมีแนวทางในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกัน บทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถ หรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนาของกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำอาจจะเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติงานกลายเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) หมายถึง การเน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทหรือแต่ละตลาด (the determination of particular products in particular markets) ซึ่งในความหมายนี้แสดงให้เห็นว่าการขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด หรือการขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

4) กลยุทธ์ คือ มุมมอง (Strategy is perspective = P4) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Organization's way of doing things) ซึ่งในความหมายของมุมมอง เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร ดังที่ ดริคเกอร์ใช้สำนวนว่า “แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ (concept of the business)” ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกของ

องค์การยึดถือร่วมกันตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ส (McDonald's) มีชื่อเสียงขึ้นมาจากการมุ่งเน้นให้องค์การของตนยึดถือหลักการที่ประกอบด้วย “คุณภาพ บริการ สะอาด และให้คุณค่าที่ดีงาม (Quality Service, Cleanliness and Value)”

5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) ในความหมายของกลวิธีในการเดินหมาก เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขันสิ่งที่ทุกคนต้องการคือการเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) หรือกลวิธี (tactics) ในการเดินหมาก เดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (a specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor)

จากแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมาทำให้เห็นภาพความหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน แต่ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การหนึ่ง ๆ มินซ์เบิร์ก ได้กล่าวว่า ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง 5 ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้ว เนื่องจากกลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์การที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการใช้กำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน (Eclecticism) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์การที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ได้แก่ นโยบาย จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติขององค์กร และทรัพยากรเพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของกลยุทธ์ที่ใช้หลัก 5P หมายถึง การกำหนดทิศทาง มีแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง มีวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การยึดถือร่วมกัน และการใช้อูบายในการดำเนินงานให้บรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่นหรือความต้องการในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่หรือความต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ (Overall strategic management process)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร

(Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบาย จากองค์กร เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรจึงมีความสำคัญ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาว และระยะสั้นด้วย ดังนั้นในการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะสั้น และระยะยาว ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาระยะสั้นโดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบัน และอนาคต

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2552)

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน

2. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กรซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้

3. ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

4. ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผน กลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

5. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบ และยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร (สุมาลี จิระจรัส, 2557)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ ซึ่ง มัลลิกา ต้นสอน (2556) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ยังเป็นเค้าโครงของขั้นตอนที่ผู้บริหารวางแผนทางในการบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ขณะที่การจัดการกลยุทธ์ (Strategy Management) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการสำรวจสภาพแวดล้อม เปรียบเทียบกับความต้องการ และสถานะขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์กรในระยะยาวแล้วนำมากำหนดแผนโดยรวม การปฏิบัติ และการควบคุมซึ่งเป็นแนวทางหลักที่จะช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

(Competitive Advantage) สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ 1) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจปัญหา และประเมินสถานะขององค์กร 2) ช่วยให้ผู้บริหารมีเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงาน 3) การกำหนดเป้าหมาย และทิศทางที่เด่นชัดขององค์กร และ 4) ปรับปรุง และสนับสนุนการประสานงานระหว่างกิจกรรม

ประเภทของกลยุทธ์

“กลยุทธ์เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนที่จะจัดการให้บรรลุเจตจำนงของวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้” กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจการผลิตที่ควรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ร่วมไปด้วยกัน จะสามารถทำให้เห็นภาพแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่พยายาม จะเพิ่มขีดความสามารถและมีความพร้อมที่จะแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยทั้งผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายใน องค์กรสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กร ดังนี้ (Leslie & Lloyd, 2000)

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

หมายถึงทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัทหรือโฮลดิ้งเป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางขององค์กรที่บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กรได้ และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

1) Growth Strategies โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่ หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

2) Stability Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม

3) Retrenchment Strategies เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่นเทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรจะพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

4) Combination Strategies เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัทหรือโฮลดิ้ง เป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง

1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

- Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนใจลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

- Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

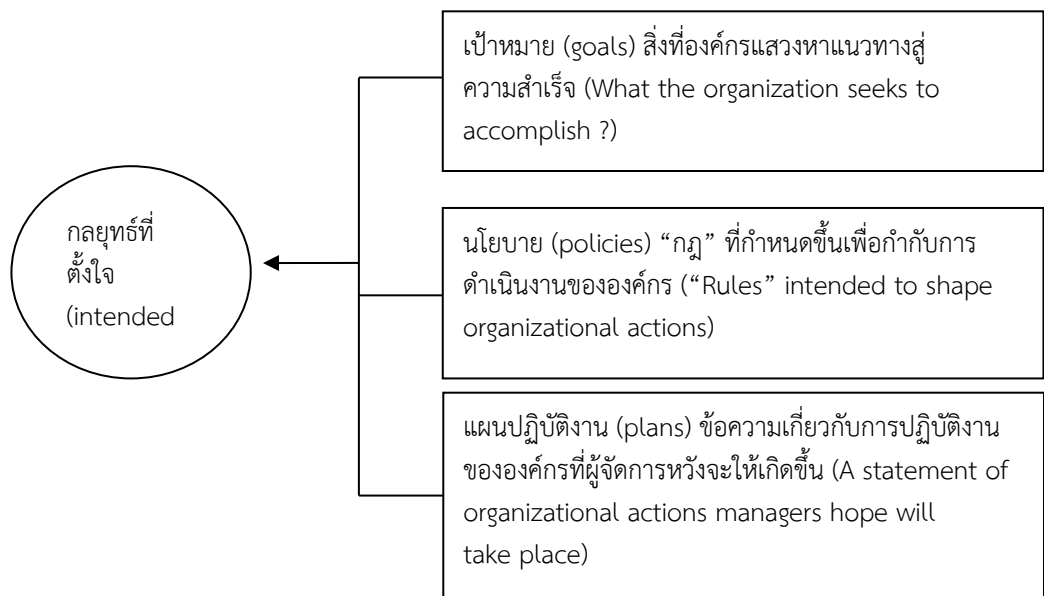
3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

หมายถึงนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วย

ปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

กลยุทธ์นั้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ (propose) ออกแบบ (design) และคาดหวัง (expect)ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย (goals) นโยบาย (policies) และแผนปฏิบัติการ (plans) ดังภาพที่ 1 (Dess, Gregory G. and Miller, Ales, 1993 อ้างอิงจาก พัชรกฤษฎี พวงนิล, 2553)

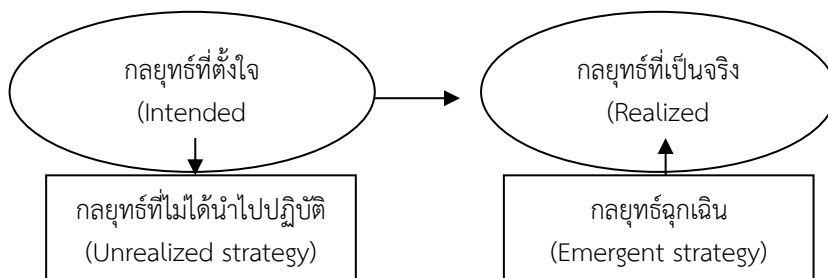


ภาพที่ 1 องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Dess, Gregory G. And Miller, 1993)

2. กลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้นเมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากที่เกิดขึ้นจริงก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรก (original strategy) เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (implementation) เหตุผลก็เนื่องจากว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้แต่เดิมบางส่วนที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ เรียกว่า “กลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติ” (unrealized strategy) และกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อนเรียกว่า “กลยุทธ์ฉุกเฉิน” (emergent strategy) ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็น

จริง” (realized strategy) จึงเป็นการรวมกันของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (deliberate strategy) กับ กลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงกลยุทธ์ที่ตั้งใจ และกลยุทธ์ที่เป็นจริง

4. กลยุทธ์ฉุกเฉิน (emergent strategy)

กลยุทธ์ฉุกเฉิน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ (unrealized strategy) และกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อน ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็นจริง” (realized strategy) จึงเป็นการรวมกันของ “กลยุทธ์ที่ตั้งใจ” (deliberate strategy) กับกลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่

สรุปได้ว่า ประเภทของกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) กลยุทธ์ที่ตั้งใจ เป็นกลยุทธ์ที่เสนอแนะ ออกแบบ และจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย มีนโยบาย และแผนปฏิบัติการ และ 2) กลยุทธ์ที่เป็นจริง เป็นกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางอย่างไม่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้น

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผน โดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย หรือจุดอ่อน (Weaknesses) และภายนอกองค์กรเพื่อ ค้นหาโอกาสสำหรับองค์การ(Opportunities)และอุปสรรค (Threats) ขององค์การทั้งนี้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) แผนงาน/โครงการ (Program/Project) โครงสร้าง(Structure)ที่เหมาะสม และทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดกลวิธีในการ ควบคุมติดตามและประเมินผล (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2556) ซึ่งสุภาพร พิศาลบุตร (2550) ได้กล่าวอีกว่า การวางแผนประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน 4 ประการ คือ การวางแผนจะต้องสนับสนุนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Contributions purpose and objectives) ในการวางแผนเป็นงานอันดับแรกของกระบวนการจัดการ (Primary of

planning) ซึ่งกระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกคน (Pervasiveness of planning) และประสิทธิภาพของแผนงาน (Efficiency of plans) หลักการพื้นฐานของการวางแผนนั้นว่ามีความสำคัญในการปูพื้นฐานของความคิดในด้านการวางแผนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า และยังได้กล่าวถึงการแบ่งประเภทของการวางแผนตามลักษณะของความแตกต่างของแผนได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) แผนแบบตามระยะเวลา แบ่งโดยอาศัยเวลาในการดำเนินการตามแผน ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ แผนระยะยาว (Long – term plan) เป็นแผนที่มีขอบเขตกว้างที่สุด ระยะเวลา 5-10 ปีขึ้นไป แผนระยะกลาง (Medium – term plan) อยู่ระหว่าง 3-5 ปี และแผนระยะสั้น (Short - term plan) หมายถึงแผนประจำปี

2) ระดับของแผน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ แผนระดับสูง ซึ่งเรียกว่าระดับมหภาค แผนระดับกลาง เป็นแผนที่ถ่ายทอดกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติ และแผนระดับต้นหรือเรียกว่าระดับจุลภาค ซึ่งมักมีเป้าหมายระยะสั้น

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ควรดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็น 4 ขั้นตอนได้แก่
ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เป็นวิธีการของการกำหนดจุดอ่อน-จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐาน และสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของหน่วยงาน เป็นการกำหนดงาน โครงการ กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจ และสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนา (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2552)

สรุป

การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพดังกล่าว ได้นำมาเป็นแนวทางในการสรุปข้อมูลที่สำคัญไว้ ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ได้แก่ นโยบาย จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติขององค์กร และทรัพยากรเพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์เป็นเรื่องของความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการปฏิบัติ (actions) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้

เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง ทั้งนี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของกิจการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักที่สำคัญขององค์กร ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และศาสตร์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมิน กลยุทธ์เกี่ยวกับความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) รวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และ 3) การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (evaluation and control) ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอน ได้แก่ การสำรวจเพื่อให้เข้าใจในสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางแนวทางที่เหมาะสมการปฏิบัติงาน การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ปรากฏในกลยุทธ์ของแผนงานขององค์กร การประเมินสถานะ การวางแผน เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา มีกระบวนการในการป้องกันปัญหา เพื่อให้เกิดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้

การศึกษาการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอน เพื่อให้เกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดทิศทางที่เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต มีขั้นตอนการบริหารงานในภาพรวมขององค์กรที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจน ได้แก่ 1) การสำรวจเพื่อให้เข้าใจในสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางแนวทางที่เหมาะสมการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏในกลยุทธ์ของแผนงานขององค์กร 4) การประเมินสถานะ การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา มีกระบวนการในการป้องกันปัญหา เพื่อให้เกิดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ ทองกำแหง. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักร ดิงศภักดิ์. (2553). กลยุทธ์: การสร้าง และการนำไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). ศาสตร์ และศิลป์เพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ภายใต้การจัดการความรู้ในหน่วยงาน. กรุงเทพฯ: ไรไทยเพรส.
- ธีรพงษ์ ลัทธิวรรณ และอภิชาติ ดวงดี. (2545). การพัฒนาที่ยั่งยืน : ยาสารพัดนึก กรณีศึกษาประเทศไทยจากแง่มุมทางวัฒนธรรมต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. เชียงใหม่: โซตนาการพิมพ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เชลล์.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2556). รัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิด ทฤษฎี และวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอส.พี.เอเจริณผล.

- พระปลัดสนธิชัย ปสนนจิตโต (มาตรไพจิตร). (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธบริหารการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคกลาง* (ดุष्ฎิณีพนธ์ปริญาพุทธศาสตรดุष्ฎิณีบัณฑิต). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชรกฤษฎี พวงนิล. (2553). *กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม* (ดุष्ฎิณีพนธ์ปรัชญาดุष्ฎิณีบัณฑิตสาขาปรัชญา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2556). *การจัดการยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2550). *หลักการวางแผน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุมาลี จิระจรัส. (2557). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2552). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- Leslie W. R. & Lloyd L. B. (2000). *Human resource management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.