

Power point จากการบรรยาย

เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์

ในที่ประชุม morning brief ของ สป.มท.
เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552

โดย นายสงวน ชีระกุล
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

ประเด็นบรรยาย

basic concepts : การบริหารเชิงกลยุทธ์

WHAT - อะไร คือการบริหารเชิงกลยุทธ์ ?

WHY - ทำไมต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ ?

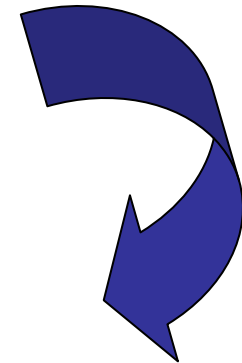
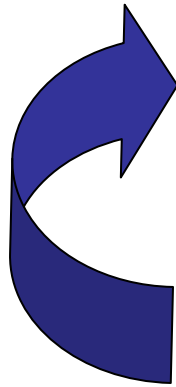
HOW - บริหารเชิงกลยุทธ์ ทำได้อย่างไร ?

การบริหารเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์
(Strategic Planning)

การติดตามประเมินผล
Evaluation & Control

การนำแผนไปปฏิบัติ
Implementation



WHAT - การบริหารเชิงกลยุทธ์คืออะไร

การบริหารปกติ/การบริหารภารกิจ : หาวิธี(ทางเลือก)ให้ภารกิจบรรลุผล

ภารกิจหนึ่ง - alternatives appraisal - implementing - evaluation

บริหารเชิงกลยุทธ์/การบริหารสถานภาพขององค์กร : ทบทวนภารกิจ
โดยตรวจสอบตำแหน่ง/สถานภาพองค์กร แล้วกำหนดทิศทาง ภารกิจ/
โครงสร้าง ใหม่

Swot analysis - vision - mission – strategies implementing - evaluation

Why - ทำไมต้องบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารภารกิจ



เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของภารกิจ

การบริหารเชิงกลยุทธ์



สิ่งแวดล้อม ไม่แน่นอน - ส่งผลกระทบ



เพื่ออยู่รอด (เป็นที่ต้องการ + ได้รับการยอมรับจาก
สิ่งแวดล้อม) + เติบโต

How - วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์

SWOT : รู้เขา^{รู้}เรา^{รู้} รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง

รู้เรา -

STRENGTH : แข็งอย่างแตกต่าง

WEAKNESS : อ่อนอย่างแตกต่าง

รู้เรา - טרופองค้ประกอบขององค้การ

องค้การ ประกอบด้วย

- **Mission** พันธกิจ (ที่ทําให้แก่สังคม)
- **Body** โครงสร้าง/องคําพยพ (หน่วยงาน/บุคคลากร/ทรัพยากร - ระบบ/กระบวนการงาน ฯลฯ)

BSC (balance scorecard's Robert S. Kaplan และ David P. Norton) : e.g.

financial - customer - internal process - learning & growth

รู้เขา -

OPPORTUNITIES :

supplier รัฐบาล - นโยบาย งบประมาณ

supporter เทคโนโลยี กฎหมาย อาชญากรรม

customers ความต้องการลูกค้า - ลูกค้าคนโต

THREATS :




คู่แข่ง เทคโนโลยี ทักษะ/ความคาดหวัง

ของสังคม (ตร, ผู้ว่าฯ ceo)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

- * การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หมายถึง การวิเคราะห์องค์การและสภาพแวดล้อม เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันขององค์การ และความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่ง ตลอดจนปัจจัยด้านอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การ
- * เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีหลายชุด เช่น SWOT Analysis, Value Chain, 7S's McKinsey, Five Force Analysis, PEST Analysis
- * SWOT มีมิติการวิเคราะห์ครอบคลุมมากกว่า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์กรและสภาพแวดล้อม

เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์	องค์กร	สภาพแวดล้อม
SWOT Analysis	Strength, Weakness	Opportunity, Threat
Value Chain		
7S's McKinsey		
Five Force Analysis		
PEST Analysis		

VALUE CHAIN by Michael E. Porter

การวิเคราะห์ห่วงโซ่การ



7S 's McKinsey

การวิเคราะห์องค์การ

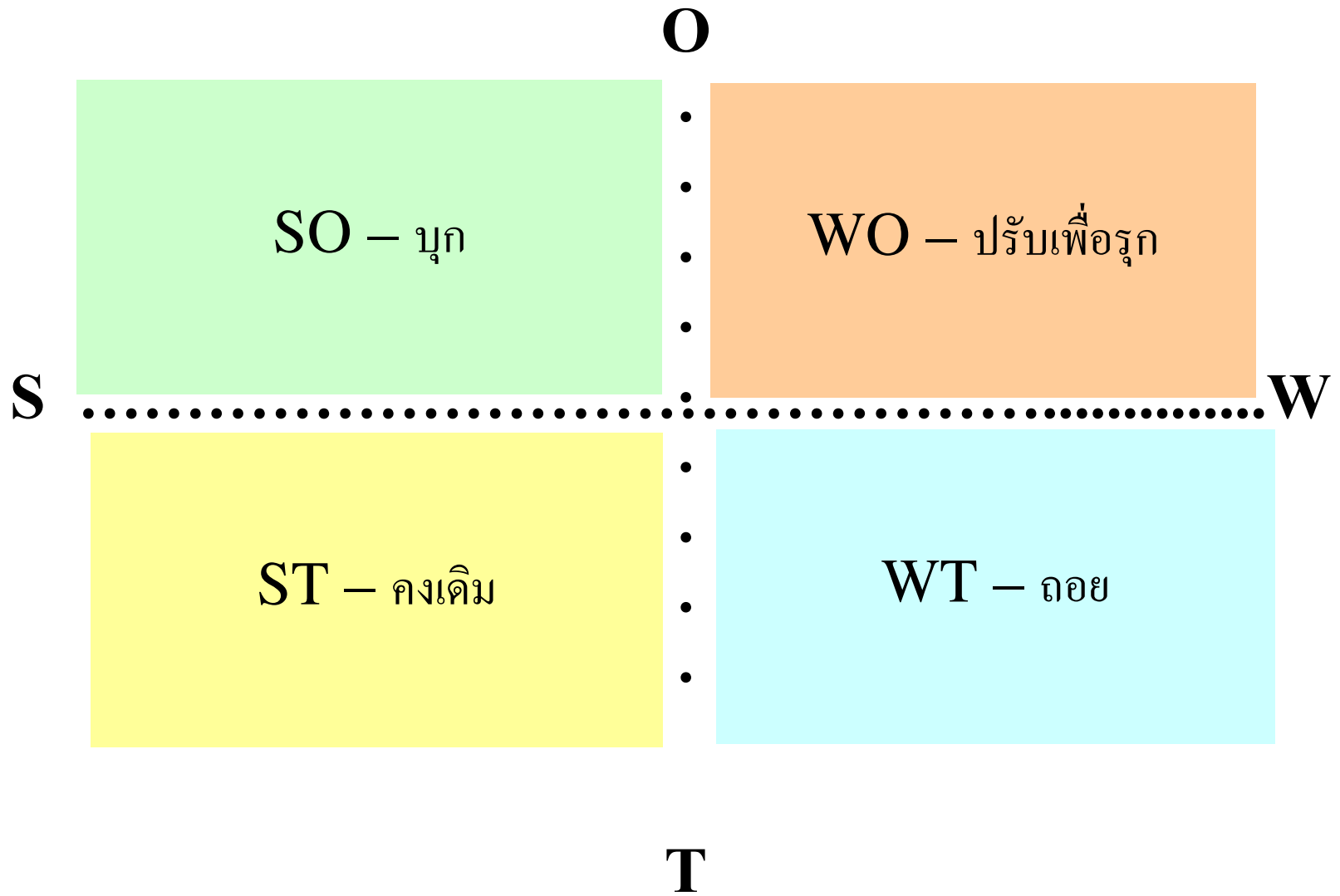
1. **Structure** (โครงสร้างองค์การ) การออกแบบองค์การ การกระจายอำนาจ รวมอำนาจ
2. **Strategy** (กลยุทธ์) การดำเนินการตามแผน เพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
3. **Skill** (ทักษะ) ความสามารถโดยรวมขององค์การและพนักงาน Competency
4. **Style** (รูปแบบ) ของผู้นำในองค์การ
5. **Share Value** (ค่านิยมร่วม) ค่านิยม ปรัชญา ที่ปลูกฝังในพนักงาน
6. **Staff** (พนักงาน) คุณค่าโดยรวมของพนักงาน
7. **System** (ระบบ) กระบวนการ วิธีปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ขององค์การ

Five Force Model of Competition

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. **Threat of New Entrants** การคุกคามจากคู่แข่งชั้นรายใหม่
2. **Bargaining Power of Buyers** อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ เช่น การรวมตัวของผู้ซื้อ มูลค่าการซื้อ
3. **Bargaining Power of Supplier** อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ เช่น มีการผูกขาด ความสัมพันธ์ของผู้ขายปัจจัยการผลิตกับคู่แข่ง
4. **Threat of Substitutes** การคุกคามจากสินค้าหรือบริการ เช่น ต้นทุนที่ต่ำกว่าของสินค้าทดแทน
5. **Existing Rivalry** การแข่งขันในอุตสาหกรรม เช่น จำนวนคู่แข่ง อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

สถานการณ์ และ position



ทิศทาง หรือประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์การที่สำคัญ (Grand Strategy)

1. เน้นความมั่นคง (Stability Strategy คือ Status Quo)

2. เน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy หรือ Expansion Strategy)

3. ฟื้นฟู หรือตัดทอน/ลดขนาดการดำเนินงานลง (Retrenchment Strategy)

4. ผสมผสาน (mixed Strategy)

1. กลยุทธ์การรักษาความมั่นคง - **ST**

- รักษาส่วนแบ่งตลาด ให้เท่าเดิม
 - ผู้บริหารมีทัศนคติไม่นิยมความเสี่ยง
- } **Pause Strategy**
- ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย รักษาความมั่นคงได้
ด้วยการลด แลก แจก/แถม เพื่อยอดขาย/รายได้



Profit Strategy

1. กลยุทธ์การรักษาความมั่นคง - **ST** (ต่อ)

ใช้เมื่อ อยู่ในสถานการณ์ **ST** -

- ผู้บริหารพอใจกับการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว
- มีสถานะเศรษฐกิจค่อนข้างคงที่
- คู่แข่งขันไม่มากนัก

2. กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์กร - SO

2.1 วิธีการสร้างความสำเร็จเติบโต *ภายใน* องค์กร (ขยายผลิตภัณฑ์)

- * ตามแนวตั้ง (Vertical Integration) - เพิ่มปริมาณผลิตภัณฑ์
- * ตามแนวนอน (Horizontal Integration) - เพิ่มชนิด

2. กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์กร - SO(ต่อ)

2.2 การสร้างความสำเร็จเติบโต *ภายนอก* องค์กร (ลดการแข่งขัน)

- **ควบกิจการ (Merger & Acquisition)**
- **พันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance)**

3. กลยุทธ์ฟื้นฟู หรือตัดทอนการดำเนินงาน- WT, WO

3.1 กลยุทธ์ฟื้นฟู (Turnaround Strategy)

- ขั้นที่ 1 ลดขนาดและต้นทุน
- ขั้นที่ 2 พัฒนาโครงการเพื่อสร้างความมั่นคงแก่บริษัทที่เล็กลง

3.2 กลยุทธ์เลิกดำเนินการ (Selling Out)

3.3 กลยุทธ์ล้มละลาย (Bankruptcy)

3. กลยุทธ์ฟื้นฟูหรือตัดทอนการดำเนินงาน - WT, WO (ต่อ)

- ใช้ในยามภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
- เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้
- เพื่อรอจังหวะเวลาที่จะขาย หรือเลิกกิจการ

4. กลยุทธ์แบบผสมผสาน

- ใช้กลยุทธ์ตัดทอนการดำเนินงานในช่วงระยะสั้น
 - ใช้กลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโตในบางด้านที่สามารถทำได้
 - ใช้กลยุทธ์รักษาส່วนครองตลาดให้ได้เท่าเดิมทุกวิถีทาง
-
- เหมาะกับธุรกิจที่ดำเนินการมานาน มีคู่แข่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ
 - ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ และมีความสามารถ

สรุปความคิด จากตาราง SWOT

อยู่ที่ไหน - so st wo wt

จะไปไหน - ยุทธศาสตร์ / ทิศทาง (ผู้หรือถอย)

ไปเป็นอะไร - ทำอะไร, ให้ใคร : พันธกิจ (**msn**)
- ลักษณะอย่างไร/ปรัชญา, position : (**vsn**)

ไปอย่างไร - กลยุทธ์ (ทำให้ลูกค้า - ปรับตัวเอง)

Strategic Formulation

Where are we now ?

Where do we want to go ?

How will we get there ?

ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT analysis)



กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร (Mission & Vision)



กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Direction)



กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดหลัก (Key Success Factor & Key performance Indicator)



การดำเนินงานตามกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ (implementation) > ติดตามประเมินผล

Vision - วิสัยทัศน์

- คืออะไร ภาพที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต
- ควรกำหนดอย่างไร : อาจแยกเป็นข้อๆ หรือข้อความบรรยายสั้น หรือยาว อาจบอกแต่ภาพองค์กรที่ต้องการเป็น หรือบอกพันธกิจรวมไว้ด้วย

ไปเป็นอะไร - ทำอะไร, ให้ใคร : พันธกิจ (msn)
- ลักษณะอย่างไร/ปรัชญา, position : วิสัยทัศน์(vsn)

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย

“เป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ในภาคพื้น เอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

วิสัยทัศน์ธนาคารกรุงเทพ

“จะเป็นธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย”

วิสัยทัศน์ของกระทรวงสาธารณสุข

“ กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์กรหลัก ในการพัฒนาระบบสุขภาพ เพื่อคนไทยทุกคนมีสุขภาพดี นำสู่เป้าหมายคนไทยแข็งแรง เมืองไทยแข็งแรง พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำการแข่งขันด้านสุขภาพในระดับสากล”

Mission (พันธกิจ)

- พันธกิจหมายถึง ลักษณะขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน และทิศทางที่มุ่งมั่นให้บรรลุในอนาคต
- พันธกิจที่ดีจะต้องบอกว่า**เราเป็นใคร เราทำอะไร** การกำหนดภารกิจทำให้เราทราบทิศทาง (**Direction**) ที่องค์กรจะดำเนินไป โดยต้องมีคำเกี่ยวกับ -

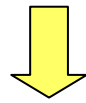
“ผลิตภัณฑ์ ลูกค้า การดำเนินธุรกิจ เทคโนโลยี ปรัชญา แนวคิดของบริษัท ตลาดเป้าหมาย พนักงาน และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร”

ประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issues)

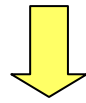
คือ “กลุ่มเรื่องใหญ่ ๆ ที่องค์กร หรือหน่วยงานเลือกที่จะกระทำ
ในสถานการณ์ปัจจุบัน อาจมีเรื่องเดียว หรือหลายเรื่อง”

- เป็นการคัดลอก หรือถอดเอาถ้อยคำที่แฝงอยู่ในวิสัยทัศน์
พันธกิจ ระบุออกมาเป็นหัวข้อ หรือประเด็นเรื่องที่สำคัญ
- ควรเชื่อมโยงให้เป็นประโยคเดียว ให้สั้น กระชับ
มักจะเริ่มต้นด้วย “การ” เพื่อบ่งบอกถึงภาระงาน
ที่จะกระทำต่อไป เป็นต้น

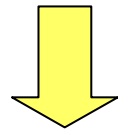
ประเด็นยุทธศาสตร์



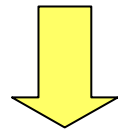
กลยุทธ์



แผนงาน



โครงการ



การดำเนินงานตามโครงการ - implementation

ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

การนำไป
ปฏิบัติดี

การนำไป
ปฏิบัติไม่ดี

กลยุทธ์ดี

สำเร็จ
(Success)

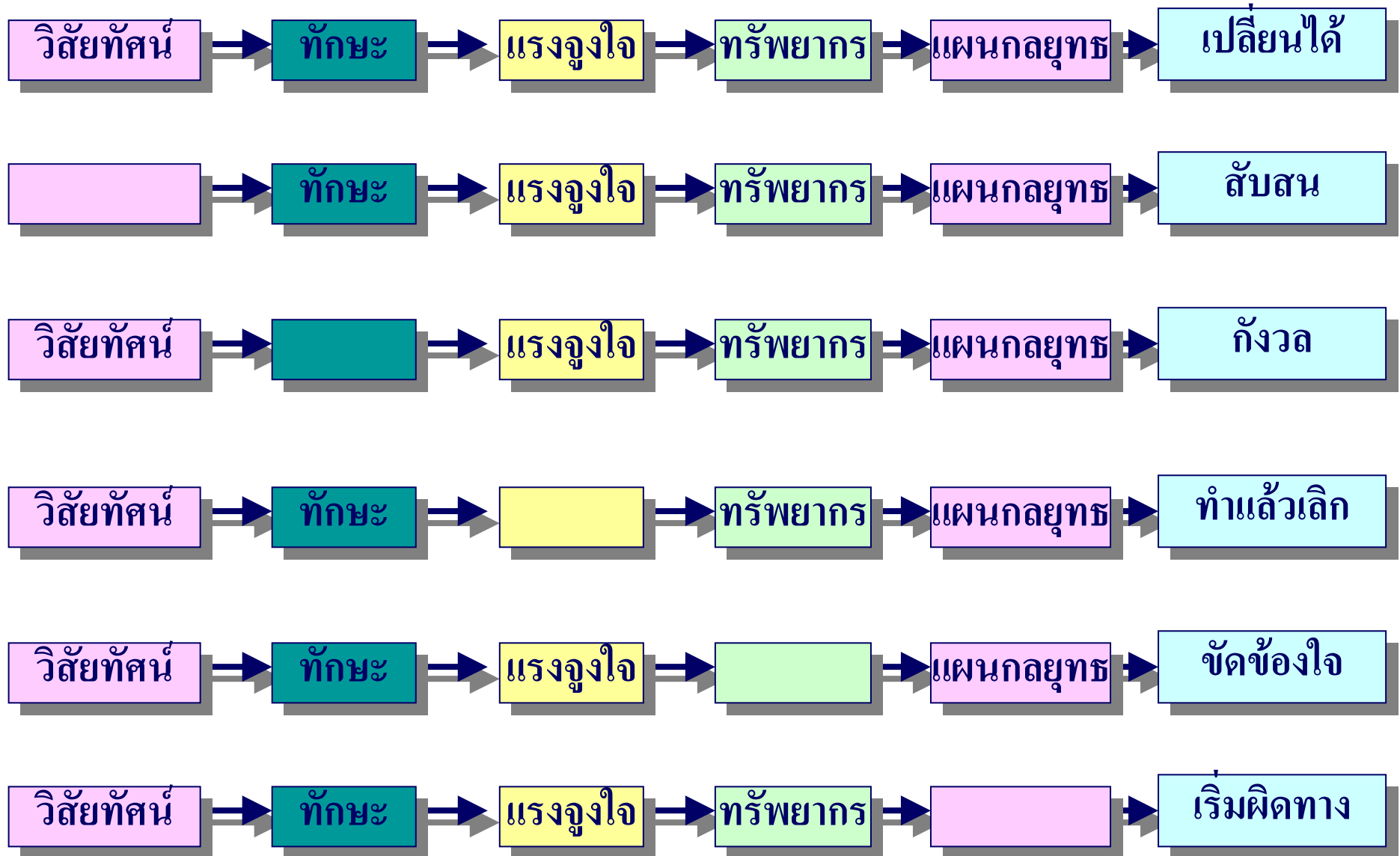
เพื่อฝัน
**(Sweet
Dream)**

กลยุทธ์ไม่ดี

เสี่ยงดวง
(Gambling)

ล้มเหลว
(Failure)

Change Management



ปัญหาที่พบบ่อย

- **ไม่เข้าใจ concept** ของคำว่า “จุดอ่อน จุดแข็ง ภัย โอกาส”
- ไม่เอาผลวิเคราะห์ SWOT มากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ อย่าง**เชื่อมโยง**
- กำหนดตัวชี้วัดไม่ชัดเจน ไม่สัมพันธ์เชื่อมโยง และวัดไม่ได้จริง เพราะเก็บข้อมูลไม่ได้ หรือสิ้นเปลืองเวลา/ค่าใช้จ่ายสูงในการบริหารจัดการข้อมูล
- ตัวชี้วัดไม่ไปถึง**ผลสัมฤทธิ์** ติดอยู่ที่ milestone
- การ**ถ่ายทอด**ตัวชี้วัดจากกรม ลงสู่สำนัก/กอง และระดับบุคคล ต้องระวังเรื่องการ play safe เพราะถ้ามีมากเกินไป อาจเกิดสถานการณ์ในการประเมินผลที่ “บุคลากรสำเร็จ แต่สำนัก/กองล้มเหลว หรือสำนัก/กองสำเร็จ แต่กรมล้มเหลว”

แหล่งข้อมูล

- ประสบการณ์ตรงของนายสงวน ชีระกุล จากการปฏิบัติงานในสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย
- หนังสือ “Mastering Basic Management” – E.C.Eyre
- Powerpoint ประกอบคำบรรยายของ นพ.วีระ อิงคภาสกร, อ.สมพร ปานยินดี, จาก เว็บไซต์ tulip.bu.ac.th/~treetip.b/MG424_strategic.ppt และ powerpoint ประกอบ คำบรรยายเรื่องแผนยุทธศาสตร์ ของนายสงวน ชีระกุล