

การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management

ข้อกึ่งการ.....

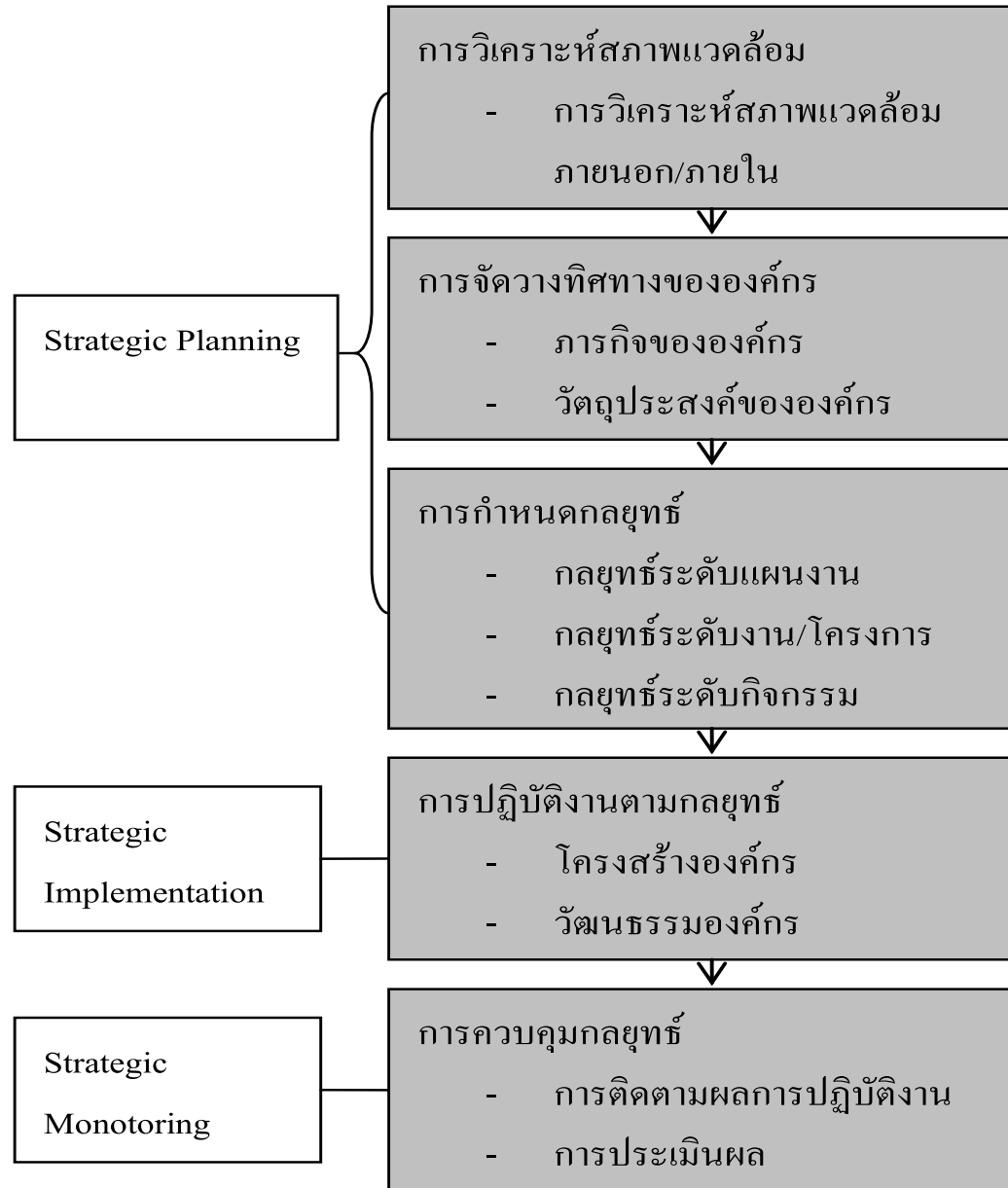
- รายชื่อสมาชิก

การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management)

เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มุ่งเน้น

- 1) การกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์กร
- 2) การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
- 3) และการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผล ความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

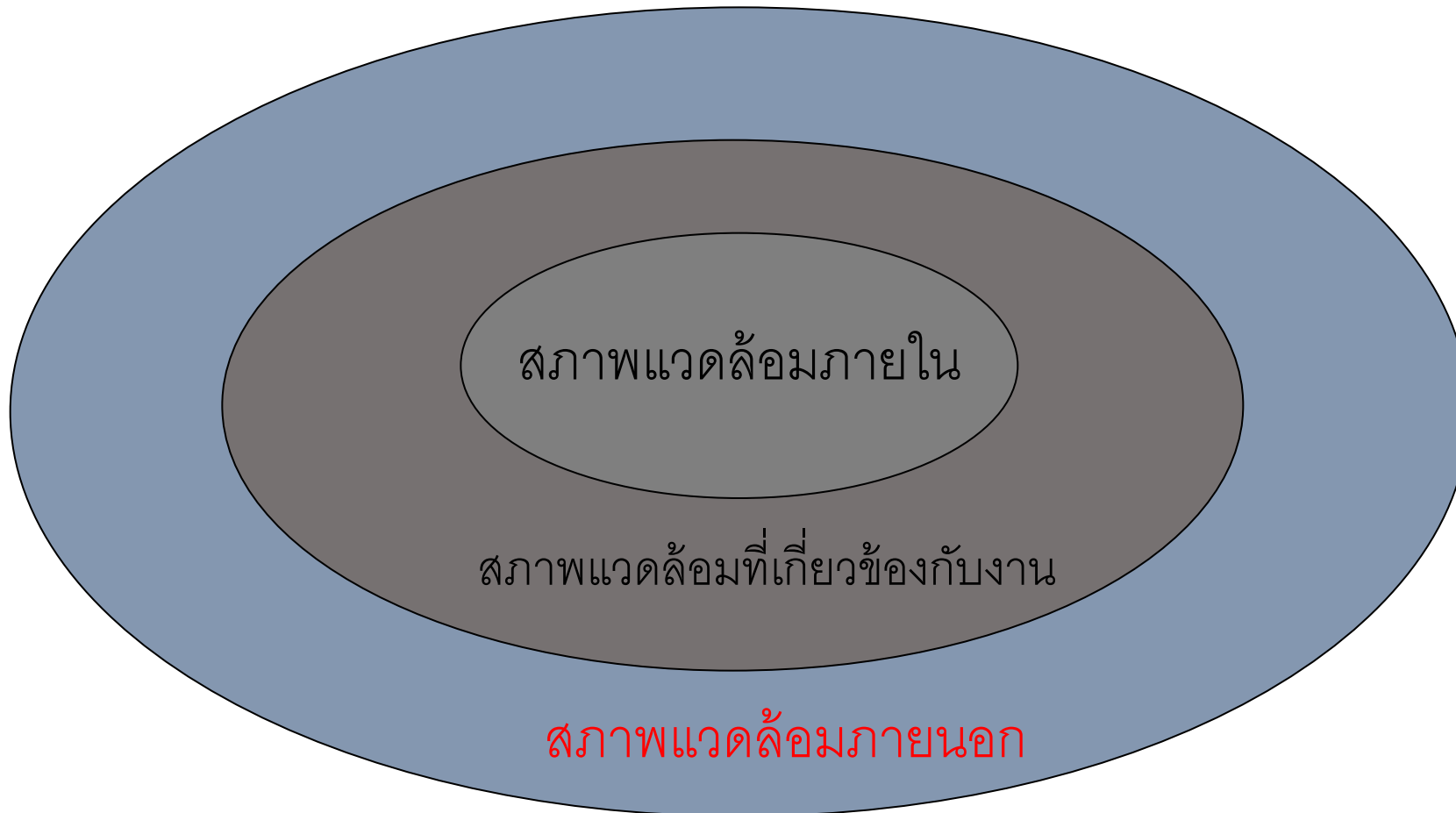
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



ขั้นตอนที่ 1

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ประเภทสภาพแวดล้อมขององค์กร



ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

1.3 ให้คะแนนถ่วงน้ำหนักเพื่อประเมินสถานภาพองค์การ

1.4 ดำเนินการประเมิน

1.1 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

STEP

- S:Social ได้แก่ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม
- T:Technology เทคโนโลยี นวัตกรรม ภูมิปัญญา
- E:Economic เศรษฐกิจ ค่าเงิน นโยบายการเงิน การคลัง
- P:Political/Legal การเมือง กฎหมาย นโยบาย

ตารางวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

+	-
Social +	Social -
Technology +	Technology -
Economy +	Economy -
Political +	Political -
Legal +	Legal -
Ecological +	Ecological -

1.2 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 4M

Man: ทรัพยากรบุคคล

Money: งบประมาณ

Material: เครื่องไม้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์

Management/Method: การบริหารจัดการ

ตารางวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
Man +	Man -
Money +	Money -
Matherials +	Matherials -
Management +	Management -

ใบงานที่ 1 โอกาส Opportunity

โปรดกรอกข้อความสั้นๆ 5 ประเด็น ตามลำดับ ลงในกระดาษที่เตรียมไว้

1. โอกาสด้าน.....
2. โอกาสด้าน.....
3. โอกาสด้าน.....
4. โอกาสด้าน.....
5. โอกาสด้าน.....

ใบงานที่ 2 อุปสรรค Threat

โปรดกรอกข้อความสั้นๆ 5 ประเด็น ตามลำดับ ลงในกระดาษที่เตรียมไว้

1. อุปสรรคด้าน.....
2. อุปสรรคด้าน.....
3. อุปสรรคด้าน.....
4. อุปสรรคด้าน.....
5. อุปสรรคด้าน.....

ใบงานที่ 3 จุดแข็ง Strength

โปรดกรอกข้อความสั้นๆ 5 ประเด็น ตามลำดับ ลงในกระดาษที่เตรียมไว้เมื่อได้ฟังการบรรยายจบลง
ในช่วงนี้

1. จุดแข็งด้าน.....
2. จุดแข็งด้าน.....
3. จุดแข็งด้าน.....
4. จุดแข็งด้าน.....
5. จุดแข็งด้าน.....

ใบงานที่ 4 จุดอ่อน Weakness

โปรดกรอกข้อความสั้นๆ 5 ประเด็น ตามลำดับ ลงใน

1. จุดอ่อนด้าน.....
2. จุดอ่อนด้าน.....
3. จุดอ่อนด้าน.....
4. จุดอ่อนด้าน.....
5. จุดอ่อนด้าน.....

1.3 ถ่วงน้ำหนักสภาพแวดล้อม

- การถ่วงน้ำหนัก เป็นการให้ลำดับความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในแต่ละด้าน
- เกณฑ์ในการถ่วงน้ำหนัก เมื่อรวมน้ำหนักของสภาพแวดล้อมทุกด้านเท่ากับ 1.00 เสมอ
- วิธีการถ่วงน้ำหนักโดยปกติจะใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือของสมาชิกในองค์กร

ตัวอย่างการถ่วงน้ำหนัก

เพื่อประเมินสถานภาพสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน

จุดอ่อน -	น้ำหนัก	ความหมาย
Man	0.25	ให้ความสำคัญกับคน 25%
Money	0.25	ให้ความสำคัญกับเงิน 25%
Matherials	0.25	ให้ความสำคัญกับวัสดุอุปกรณ์ 25%
Management	0.25	ให้ความสำคัญกับการจัดการ 25%
รวม	1.00	

ตัวอย่างการถ่วงน้ำหนัก

เพื่อประเมินสถานภาพสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน

จุดอ่อน -	น้ำหนัก	ความหมาย
Man	0.50	ให้ความสำคัญกับคน 50%
Money	0.20	ให้ความสำคัญกับเงิน 20%
Matherials	0.10	ให้ความสำคัญกับวัสดุอุปกรณ์ 10%
Management	0.20	ให้ความสำคัญกับการจัดการ 20%
รวม	1.00	

การถ่วงน้ำหนักสภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อม+	น้ำหนัก	ความหมาย
Social	0.30	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมด้านสังคม 30%
Technology	0.10	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี 10%
Economy	0.20	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ 20%
Political	0.10	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมด้านการเมือง 10%
Ecological	0.30	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมด้านนิเวศวิทยา 30%
รวม	1.00	

การถ่วงน้ำหนักสภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อม+	น้ำหนัก	ความหมาย
Social	0.20	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมด้านสังคม 20%
Technology	0.20	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี 20%
Economy	0.20	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ 20%
Political	0.20	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมด้านการเมือง 20%
Ecological	0.20	ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมด้านนิเวศวิทยา 20%
รวม	1.00	

การให้คะแนนสภาพแวดล้อม

- เป็นการให้คะแนนความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่ได้ทำการวิเคราะห์
- หากสภาพแวดล้อมใดที่มีความสำคัญมาก เร่งด่วน จำเป็น หรือผู้บริหารมีความเห็นร่วมกันว่า สภาพแวดล้อมนั้นสมควรได้รับการจัดการ แก้ไข ในลำดับต้นๆ ก็จะมีสัดส่วนคะแนนมากไปด้วย
- โดยปกติการให้คะแนนสภาพแวดล้อมจะทำการลงคะแนนความคิดเห็นเป็นรายบุคคล
- คะแนนเต็ม 10 คะแนน

ตัวอย่างการถ่วงน้ำหนักให้คะแนน เพื่อประเมินสถานภาพสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส

โอกาส	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน*น้ำหนัก
S +ประชาชนมีการศึกษาดีทำให้เข้าใจประโยชน์ การประกันชีวิต	0.30	6	1.8
T +ระบบการสื่อสารที่ทันสมัยทำให้สามารถเพิ่ม ช่องทางการประชาสัมพันธ์สู่ลูกค้า	0.20	6	1.2
E +ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารต่ำ ทำให้ประชาชน สนใจหันมาทำประกันกับบริษัท	0.30	7	2.1
P +รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมด้านการประกันภัย	0.20	6	1.2
รวม	1.00		6.3

ตัวอย่างการถ่วงน้ำหนักให้คะแนน เพื่อประเมินสถานภาพสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค

อุปสรรค	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน*น้ำหนัก
S- คนไทยบางกลุ่มยังมีความเชื่อว่าการทำ ประกันคือการแข่งตนเอง	0.3	-6	-1.8
T- การพัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพที่ทันสมัยทำให้ ประชาชนไม่เจ็บป่วยจึงไม่สนใจทำประกัน	0.2	-7	-1.4
E- ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดีทำให้ประชาชนที่มีนาย ได้น้อยไม่สนใจทำประกัน	0.3	-8	-2.4
P- รัฐบาลมีนโยบายเปิดเสรีด้านการประกันชีวิต ทำให้บริษัทมีคู่แข่งมากขึ้น	0.2	-8	-1.6
รวม	1.0		-7.2

ตัวอย่างการถ่วงน้ำหนักให้คะแนน เพื่อประเมินสถานภาพสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง

จุดแข็ง	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน*น้ำหนัก
โครงสร้าง + บริษัทมีโครงสร้างแบนราบทำให้ลดขั้นตอนการทำงาน	0.1	6	0.6
การบริการ+กรณีร้องเรียนของลูกค้ามีน้อยมาก	0.2	8	1.6
บุคลากร+ พนักงานจบการศึกษาชั้นต่ำ ป.ตรี และมีประสบการณ์ทำงาน	0.2	7	1.4
การเงิน+บริษัทมีสภาพคล่องกระแสเงินสดที่เพียงพอ	0.2	7	1.4
วัสดุ+บริษัทตั้งสาขากว่า 250 แห่งทำให้มีสาขาบริการเพียงพอ	0.1	6	0.6
การจัดการ+บริษัทมีเครือข่ายความร่วมมือกับบริษัทอื่น	0.2	7	1.4
รวม	1.0		7.0

ตัวอย่างการถ่วงน้ำหนักให้คะแนน
เพื่อประเมินสถานภาพสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน

จุดอ่อน	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน*น้ำหนัก
โครงสร้างนโยบาย— บริษัทมีนโยบายเรื่องเบี่ยง ประกันไม่ชัดเจน	0.1	-7	-.07
การบริการ- บริษัทมีระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับ ขั้นตอนที่มากทำให้ล่าช้า	0.2	-6	-1.2
บุคลากร- พนักงานยังขาดทักษะในการใช้ Software ใหม่ ๆ	0.2	-7	-1.4
การเงิน- ไม่มี	0.2	0	0.0
วัสดุ- ไม่มี	0.1	0	0.0
การจัดการ- ไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ที่ทันสมัย	0.2	-8	-1.6
รวม	1.0		-4.9

ผลรวมการถ่วงน้ำหนักให้คะแนน

- สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง **Strength :S +7.0**
- สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน **Weakness :W -4.9**
- สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส **Opportunity: O+6.3**
- สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค **Treat :T -7.2**

ให้คะแนนปัจจัยและถ่วงน้ำหนัก

ใบงานที่ 5 ถ่วงน้ำหนักให้คะแนนเพื่อประเมินสถานภาพสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส

โอกาส	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน*น้ำหนัก
Social			
Technology			
Economy			
Political			
Ecological			
รวม			

ใบงานที่ 6 ถ่วงน้ำหนักให้คะแนน เพื่อประเมินสถานภาพสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค

อุปสรรค	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน*น้ำหนัก
Social			
Technology			
Economy			
Political			
Ecological			
รวม			

๒งาน 7 ถ่วงน้ำหนักให้คะแนน เพื่อประเมินสถานภาพสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง

จุดแข็ง	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน*น้ำหนัก
Man			
Money			
Matherials			
Management			
รวม			

ใบงานที่ 8 ถ่วงน้ำหนักให้คะแนน เพื่อประเมินสถานภาพสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน

จุดอ่อน	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน*น้ำหนัก
Man			
Money			
Matherials			
Management			
รวม			

ใบงานที่ 9 สรุปผลรวมการถ่วงน้ำหนักให้คะแนน

ปัจจัย	คะแนน
สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง Strength :S	
สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน Weakness :W	
สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส Opportunity	
สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค Treat	

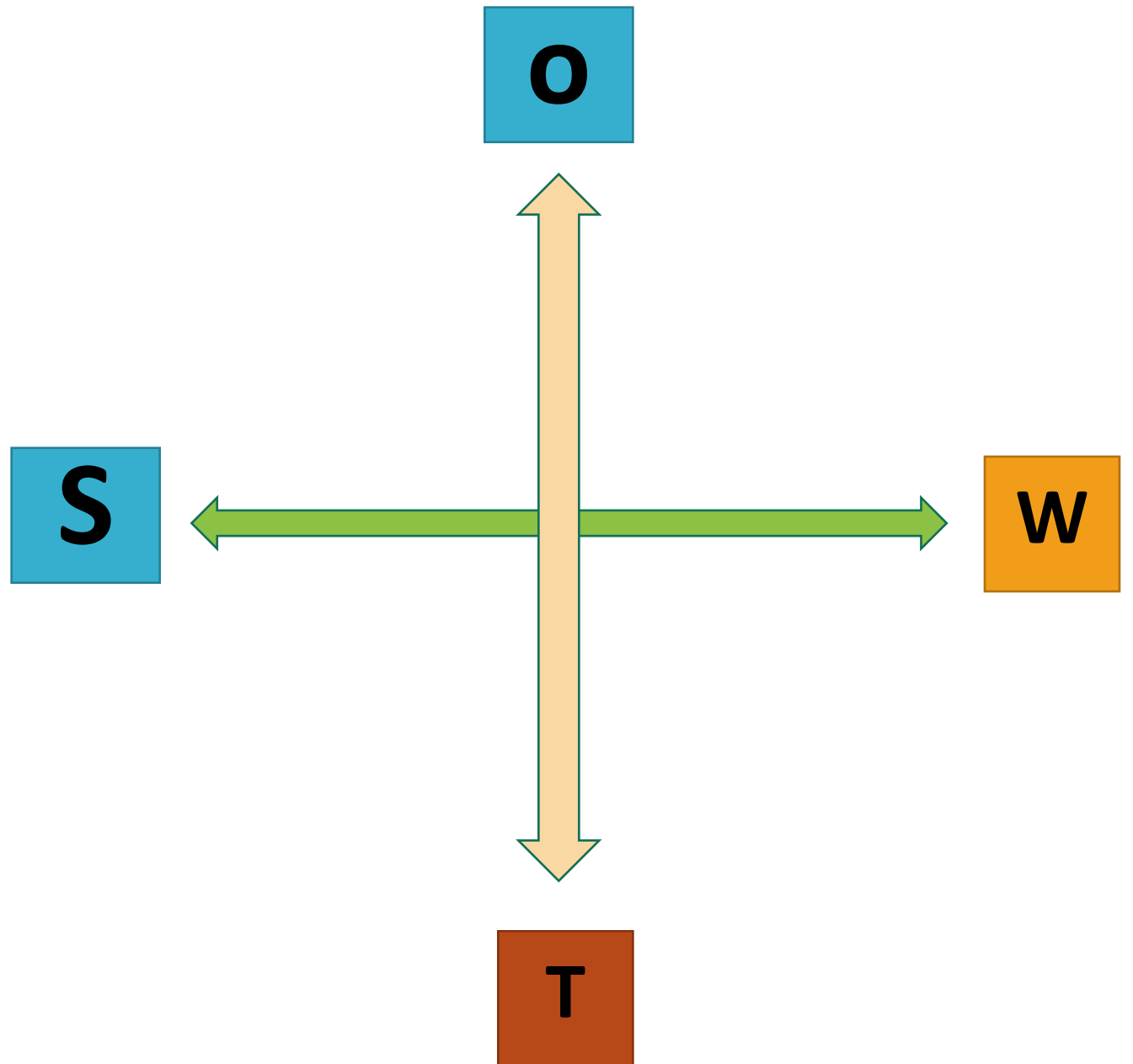
ขั้นตอนที่ 2

การจัดวางทิศทางขององค์กร

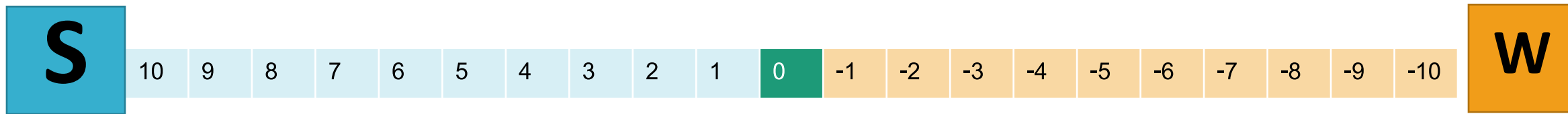
(Establishing Organizational Direction)

1.4 การประเมินสภาพแวดล้อม

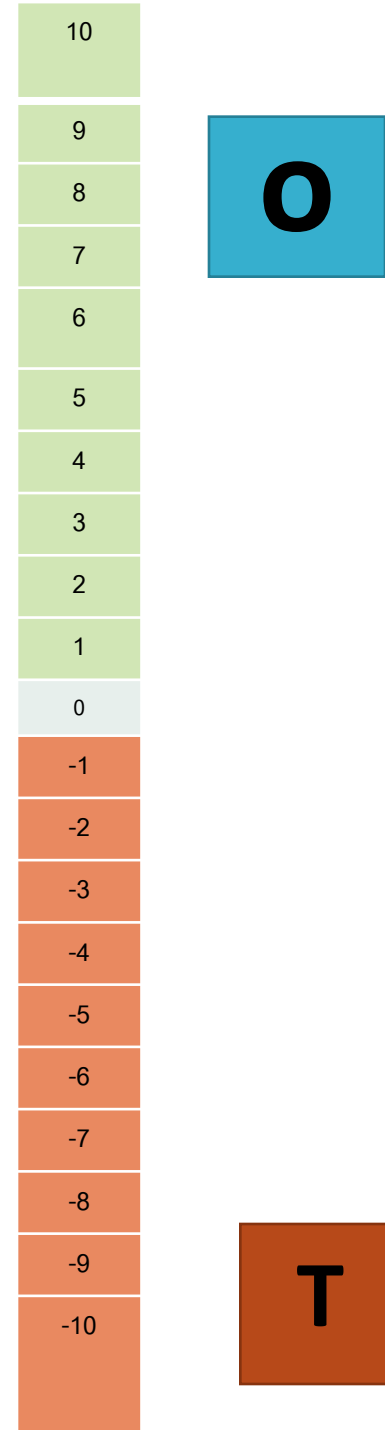
- ให้นำผลรวมของการให้คะแนน ถ่วงน้ำหนักของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มา **Plot** บนเส้น **Scale** คะแนน เพื่อให้ทราบตำแหน่งของสภาพแวดล้อม



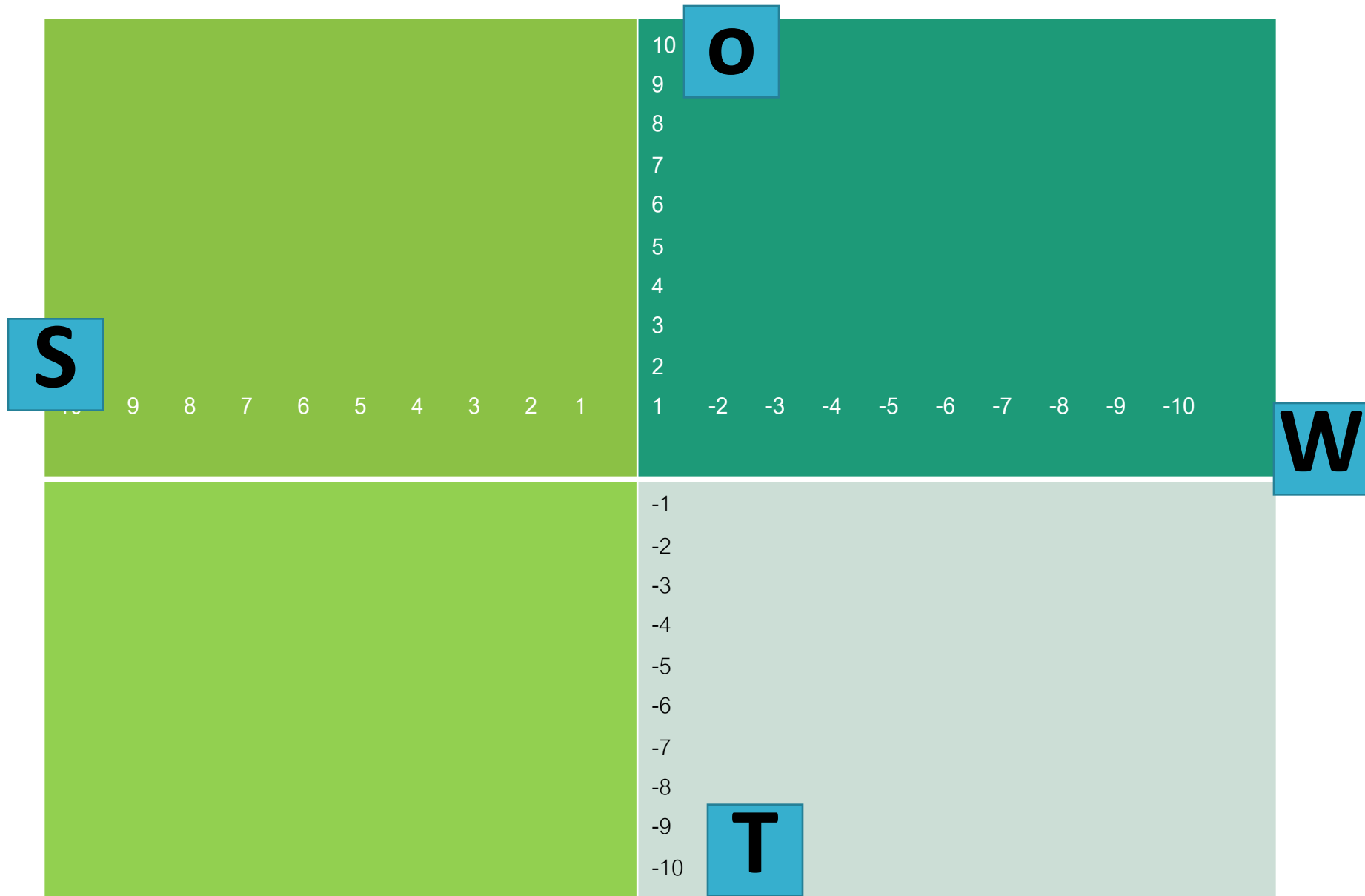
การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน



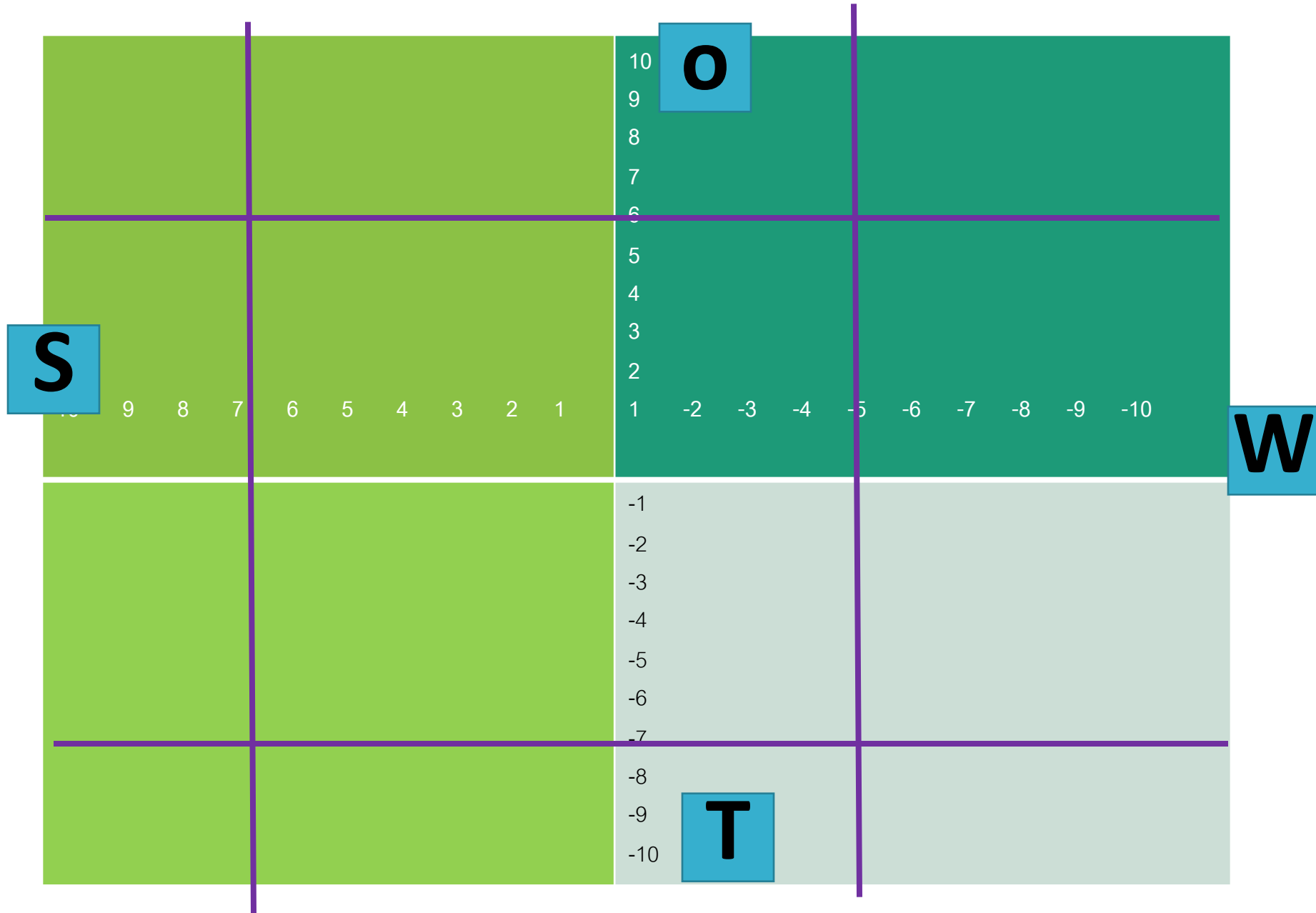
การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก



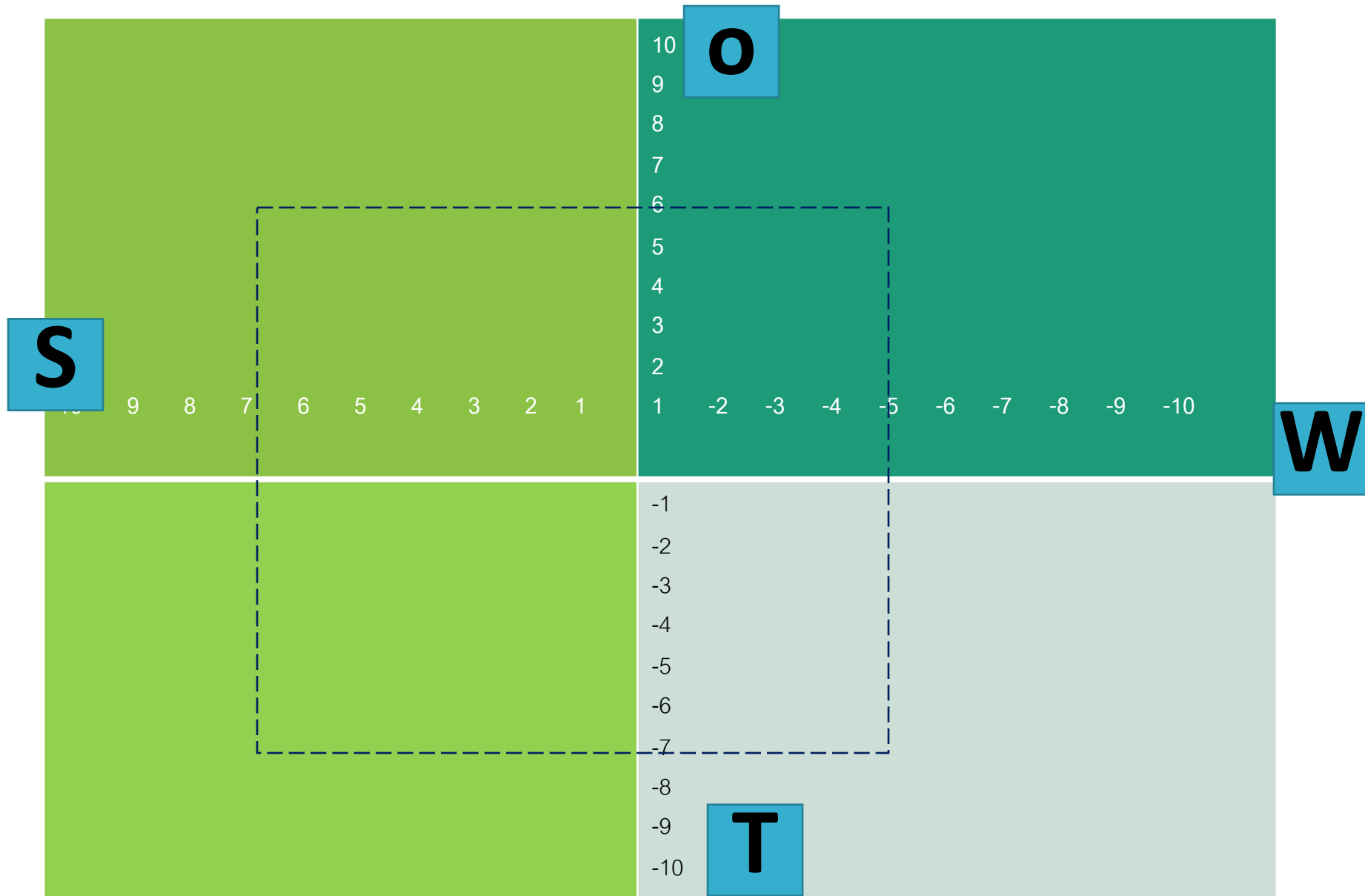
การประเมินสถานะองค์การในภาพรวม



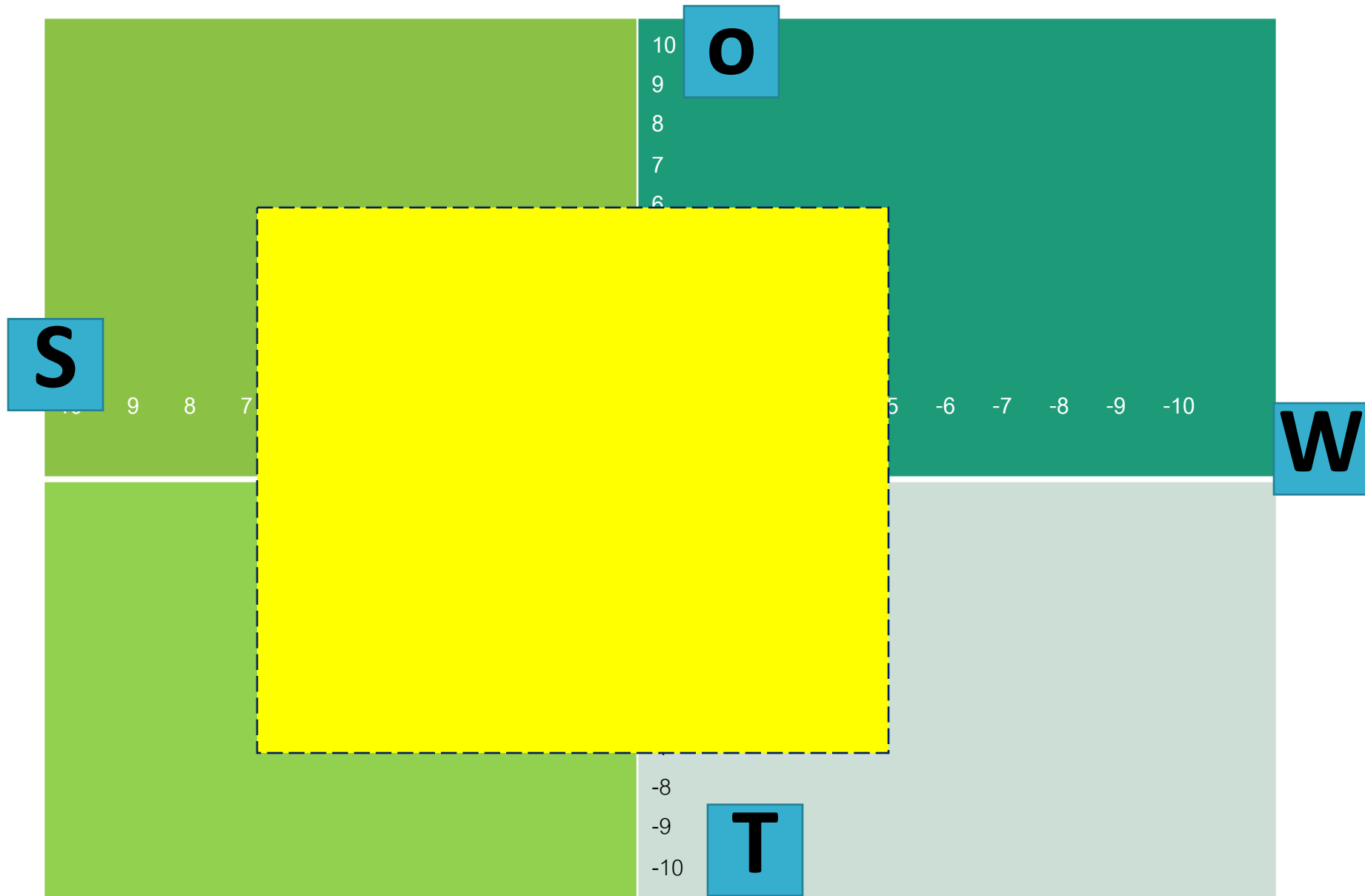
การประเมินสถานะองค์การในภาพรวม



การประเมินสถานะองค์การในภาพรวม

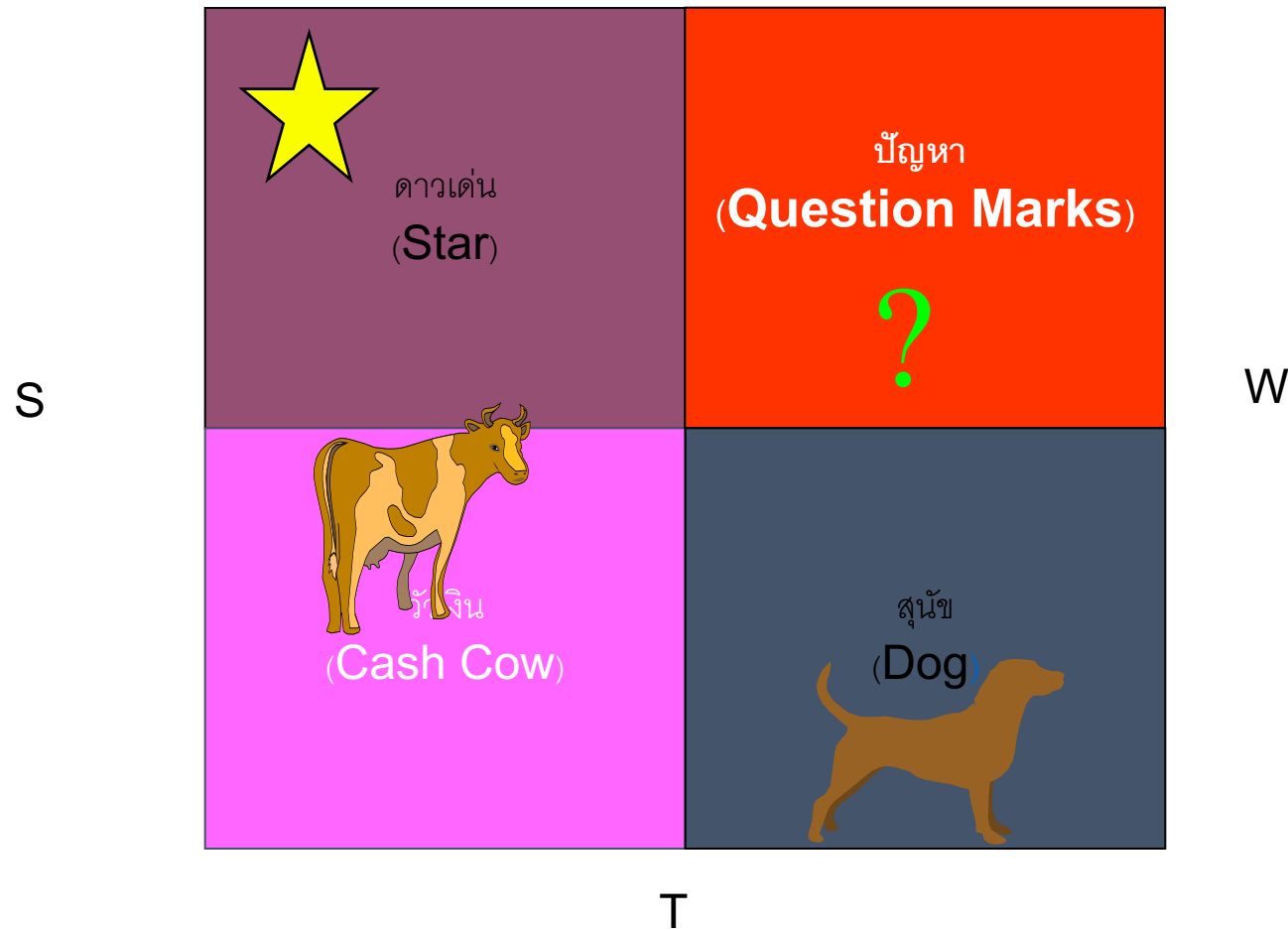


การประเมินสถานะองค์การในภาพรวม



ขั้นตอนที่ 3
การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
(Strategy Formulation)

เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ตามตาราง BCG Matrix



ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

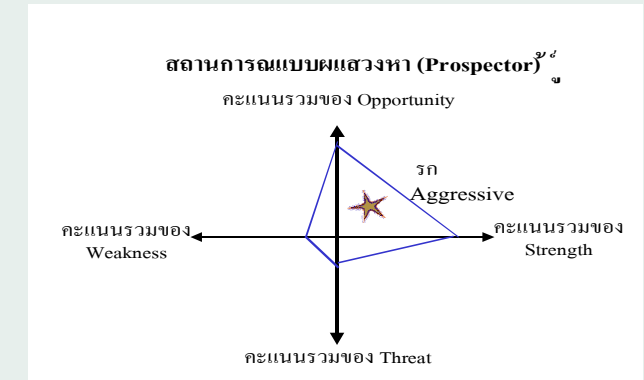
องค์กรต้องกำหนดตำแหน่งหลักในแผนที่ยุทธศาสตร์

- ตำแหน่ง **STAR** สภาพแวดล้อมภายใน ดี แข้มแข็ง สภาพแวดล้อมภายนอกมีโอกาสด
- ตำแหน่ง **Question Mark** สภาพแวดล้อมภายใน มีจุดอ่อนสภาพแวดล้อมภายนอกมีโอกาสด
- ตำแหน่ง **Cash Cow** สภาพแวดล้อมภายใน ดี แข้มแข็ง สภาพแวดล้อมภายนอกมีอุปสรรค
- ตำแหน่ง **Dog** สภาพแวดล้อมภายใน มีจุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายนอกมีอุปสรรค

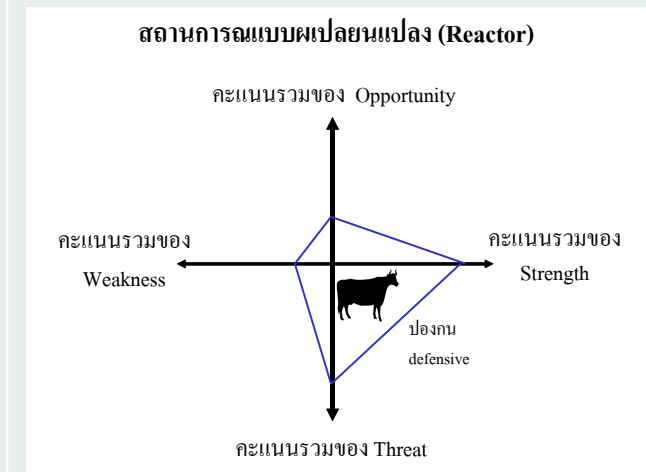
สถานการณ์ (Situations)

(1) **SO Strategies** เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุด เพราะประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอก และจุดแข็งขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่า กลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อและภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public sector star)

ตำแหน่ง (Positions)



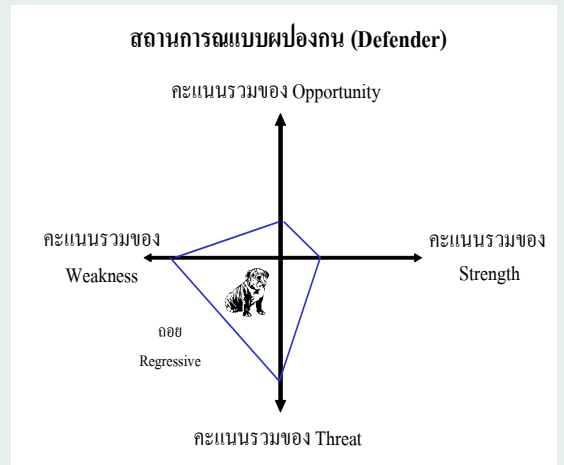
(2) **ST Strategies** เป็นสถานการณ์ที่มีอุปสรรคจากภายนอก แต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash cows)



สถานการณ์ (Situations)

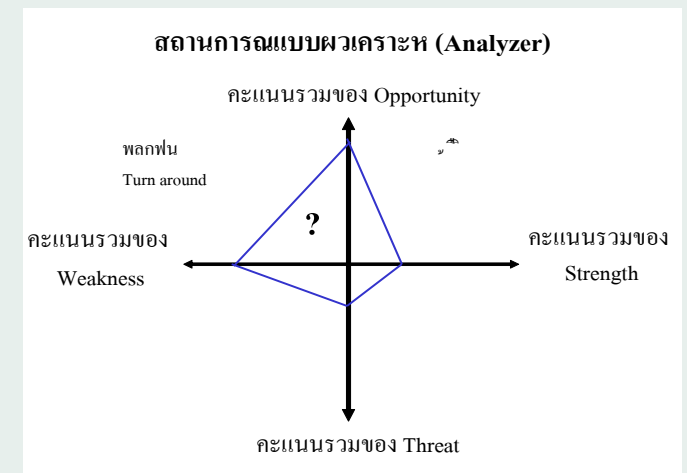
(3) WT Strategies เป็นส่วนที่ต้องดำเนินกลยุทธ์โดยมีความระมัดระวังมากที่สุด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและเป็นการหลบหลีกอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก ซึ่งถือได้ว่ากลยุทธ์ในส่วนนี้เป็นส่วนที่เสียเปรียบมากที่สุด หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดและภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์ที่อาจถูกเก็บใส่ลิ้นชัก (Back drawer issues) หรือสุนัข (Dog)

ตำแหน่ง (Positions)

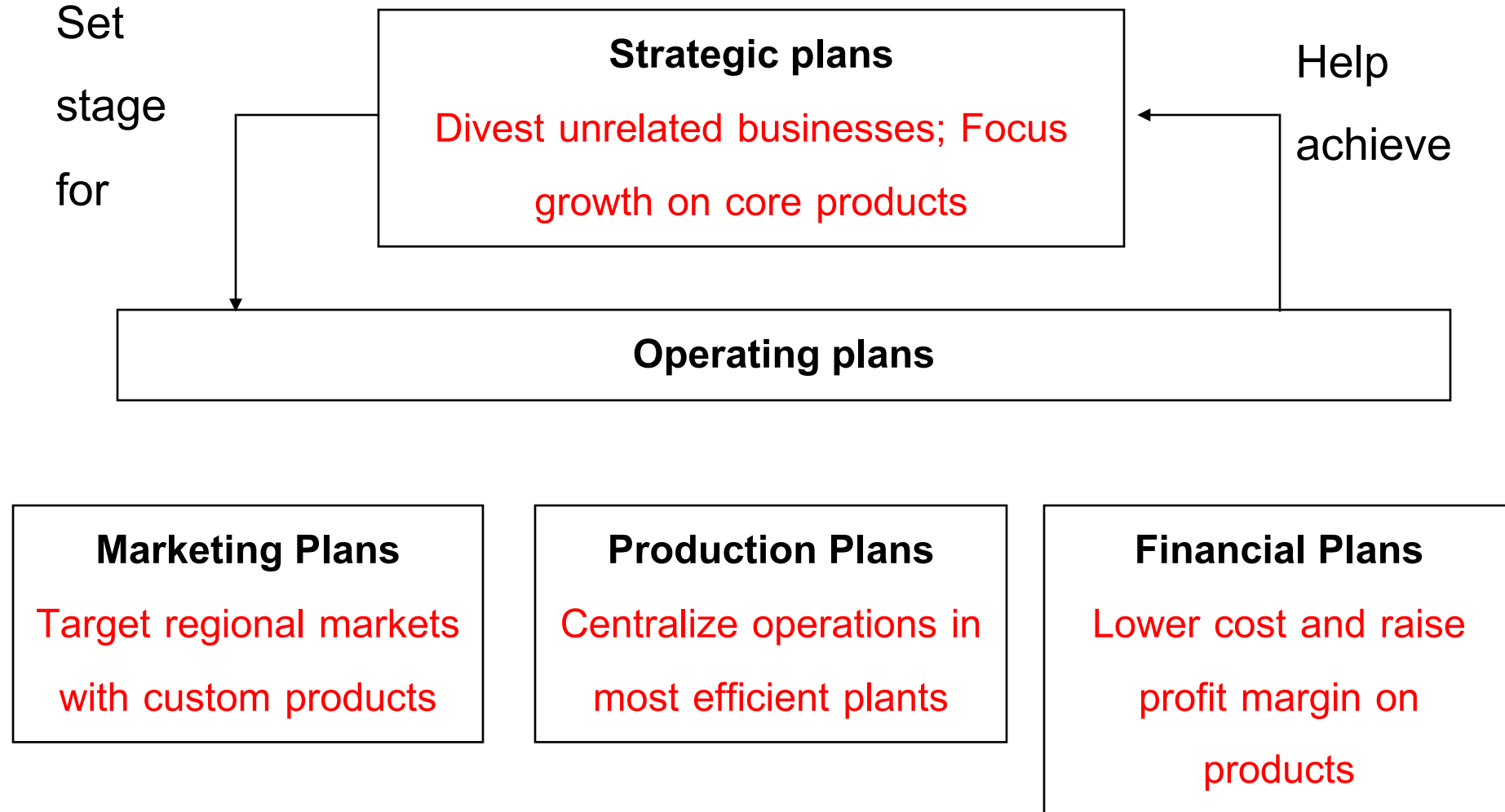


4) WO Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อแต่ภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์กล่องร้อนทางการเมือง (Political hot box) หรือปัญหาภายในที่ต้องหาทางแก้ไข (Question) โดยการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ภายใน

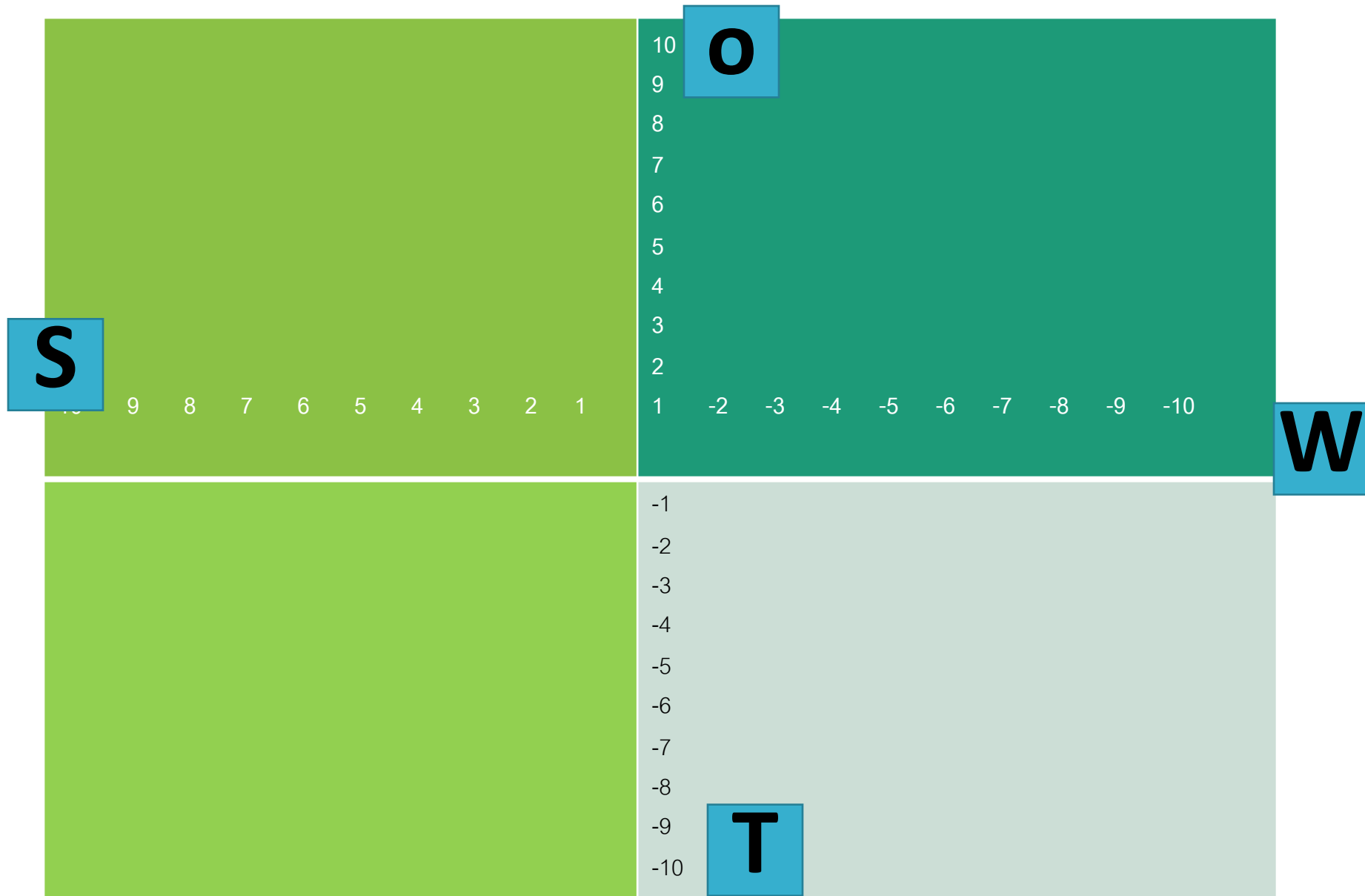
องค์กร



Type of Plans



ใบงานที่ 10 การประเมินสถานะองค์การในภาพรวม

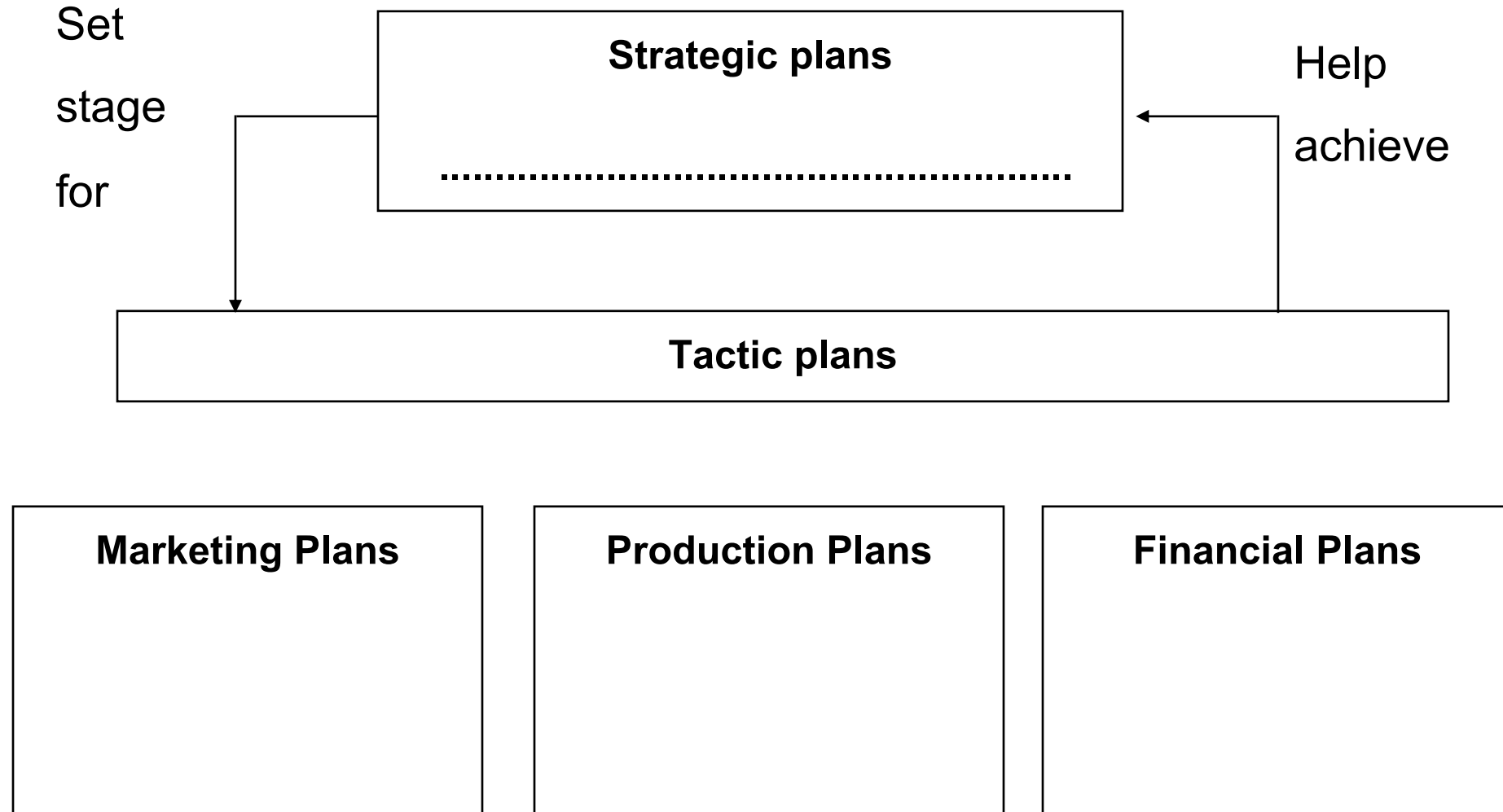


ใบงานที่ 11 สรุปตำแหน่งกลยุทธ์องค์กรของกิจการ

- กิจการของท่านอยู่ในตำแหน่งใด
- ท่านจะใช้กลยุทธ์ใด

ใบงานที่ 12 สรุปตำแหน่งกลยุทธ์องค์กรของกิจการ

Type of Plans



ใบงานที่ 13 โครงสร้างองค์กร

ใบงานที่ 14 Production/Operation Process

ใบงานที่ 15 แนวทางควบคุมประสิทธิภาพและคุณภาพ