

บทที่ 6.

การดำเนินกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ








Asst. Prof. Dr. Rachadaporn Pinrattananont

การดำเนินกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์



- ❖ การจัดโครงสร้างองค์กร
- ❖ กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์
- ❖ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- ❖ บทบาทผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์
- ❖ การบริหารกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ❖ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

-  อธิบายแนวความคิดการดำเนินกลยุทธ์
-  อธิบายการจัดโครงสร้างองค์กร
-  สามารถนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
-  บทบาทของผู้บริหารกับกลยุทธ์
-  การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์

การจัดโครงสร้างองค์กร



- Edwin B. Flippo (1970 : 129) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ คือ ตัวบุคคลและหน้าที่การงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้
- สมคิด บางโม (2538 : 94) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่น ๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
- การจัดองค์การเป็นพื้นฐานของการจัดรูปแบบขององค์กรว่าจะให้ทำงานอย่างไร เชื่อมต่อโครงข่ายการทำงานกัน อย่างไรและจะให้คนที่เลือกเข้ามาทำงานทำงานกันอย่างไรบ้างนั่นเอง ดังนั้นการจัดองค์การจึงเป็นงานอย่างหนึ่งที่

Functional Organization Structure



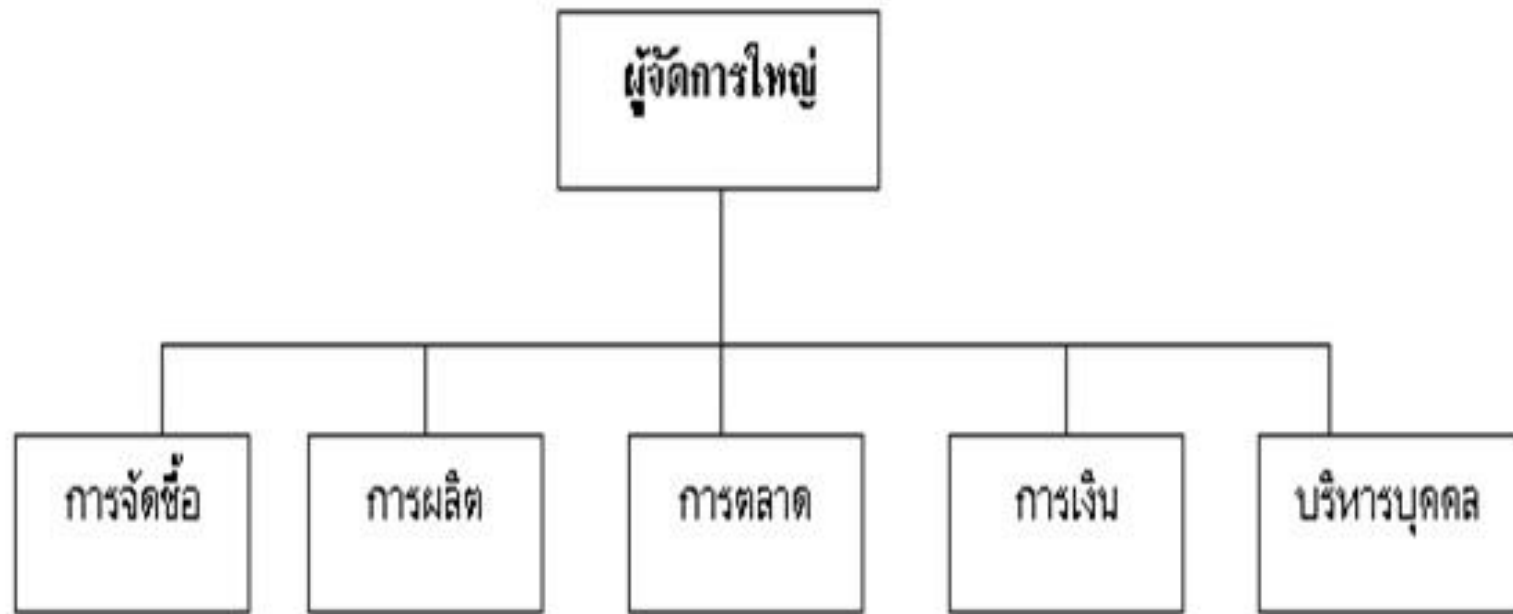
- หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้น ๆ ฝึกบุคคลในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้ง
- ฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นเพียงกำหนดนโยบายไว้อย่างกว้าง ๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดได้น้อยมาก
- ทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดการประสานงานได้ง่ายเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่าย

Functional Organization Structure



- การบริหารงานก็เกิดความประหยัด้วย เพราะแต่ละแผนกใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลิตผลได้เต็มที่ การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า
- การจัดรูปแบบนี้มีผลเสียในทางการบริหารเช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคนอาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ การจัดองค์การรูปแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป

Functional Organization Structure



แสดงโครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน

โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก(Line Organization Structure)



- + หมายถึง จัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นชั้นๆ ไม่มีการสั่งการแบบข้ามชั้นตอนในสายงานเหมาะสมสำหรับองค์การต่างๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้
- + ต้องคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นชั้นตอน
- + สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานล่าช้าได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริง และเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว

โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure)



- ✚ มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย
- ✚ ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์การก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างสะดวก เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์การขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน

โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก(Line Organization Structure)

✚ ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ได้ก่อให้เกิดปัญหาดังนี้คือ

- ✧ ไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- ✧ หากปริมาณของงานมีมาก จะต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมด
- ✧ ประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารงานระดับรองๆ ลงมา หรือพยายามกีดกัน หรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตน ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรองๆ ไปไม่ดี หมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก(Line Organization Structure)



โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure)



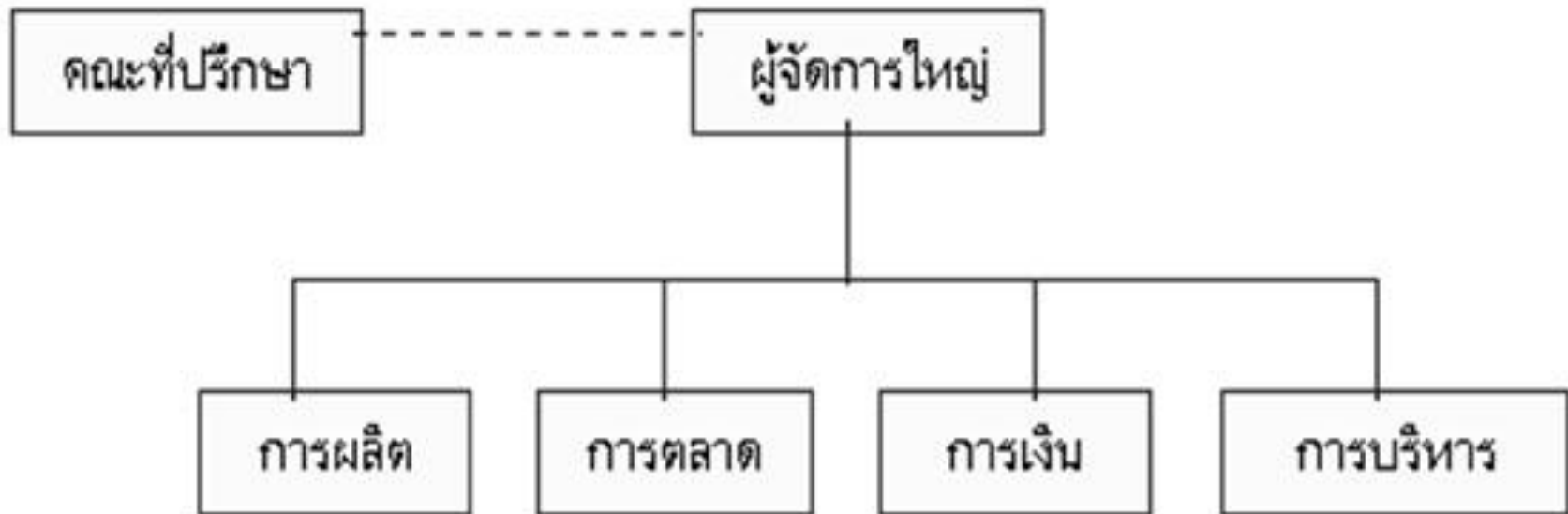
- หมายถึงการจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายก ฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่
- งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการป็นเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจทอดลอยในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ

โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure)



- ที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาด
- การจัดองค์การรูปแบบนี้มีผลดีคือ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา(Staff Organization Structure)



แสดงโครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา

โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure)



- หมายถึงการจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น
- การบริหารงานองค์การโดยให้มีคณะกรรมการบริหารเช่นนี้ ผลดีจะช่วยขจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคน ๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน

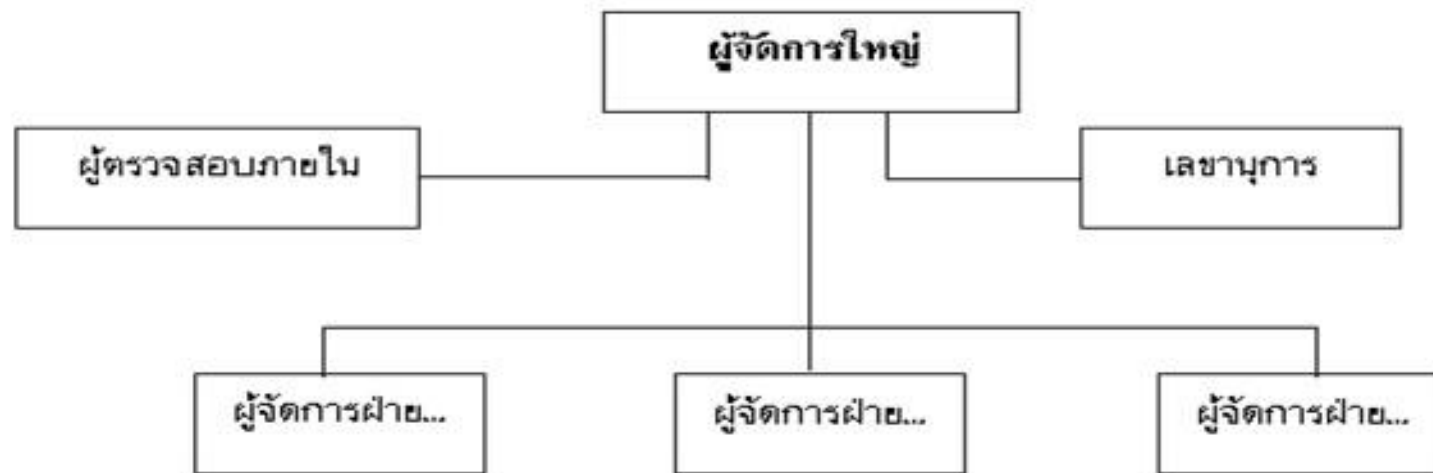
โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure)



- การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการก็คือเกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าจะได้ข้อยุติอาจไม่ทันการต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการหรือยอมรับประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

5. โครงสร้างองค์การงานอนุกรม (Auxiliary)

- คือหน่วยงานช่วย บางที่เรียกว่าหน่วยงานแม่บ้าน (House-Keeping Agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการ และอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น



แสดงโครงสร้างองค์การแบบอนุกรม

**การวาง
ยุทธศาสตร์**

วิสัยทัศน์
ประเด็นยุทธศาสตร์
เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/
ค่าเป้าหมาย
กลยุทธ์
Strategy Map

**การนำ
ยุทธศาสตร์ไป
ปฏิบัติ**

แผนปฏิบัติการ
การปรับแต่ง
• กระบวนการ
• โครงสร้าง
• เทคโนโลยี
• คน

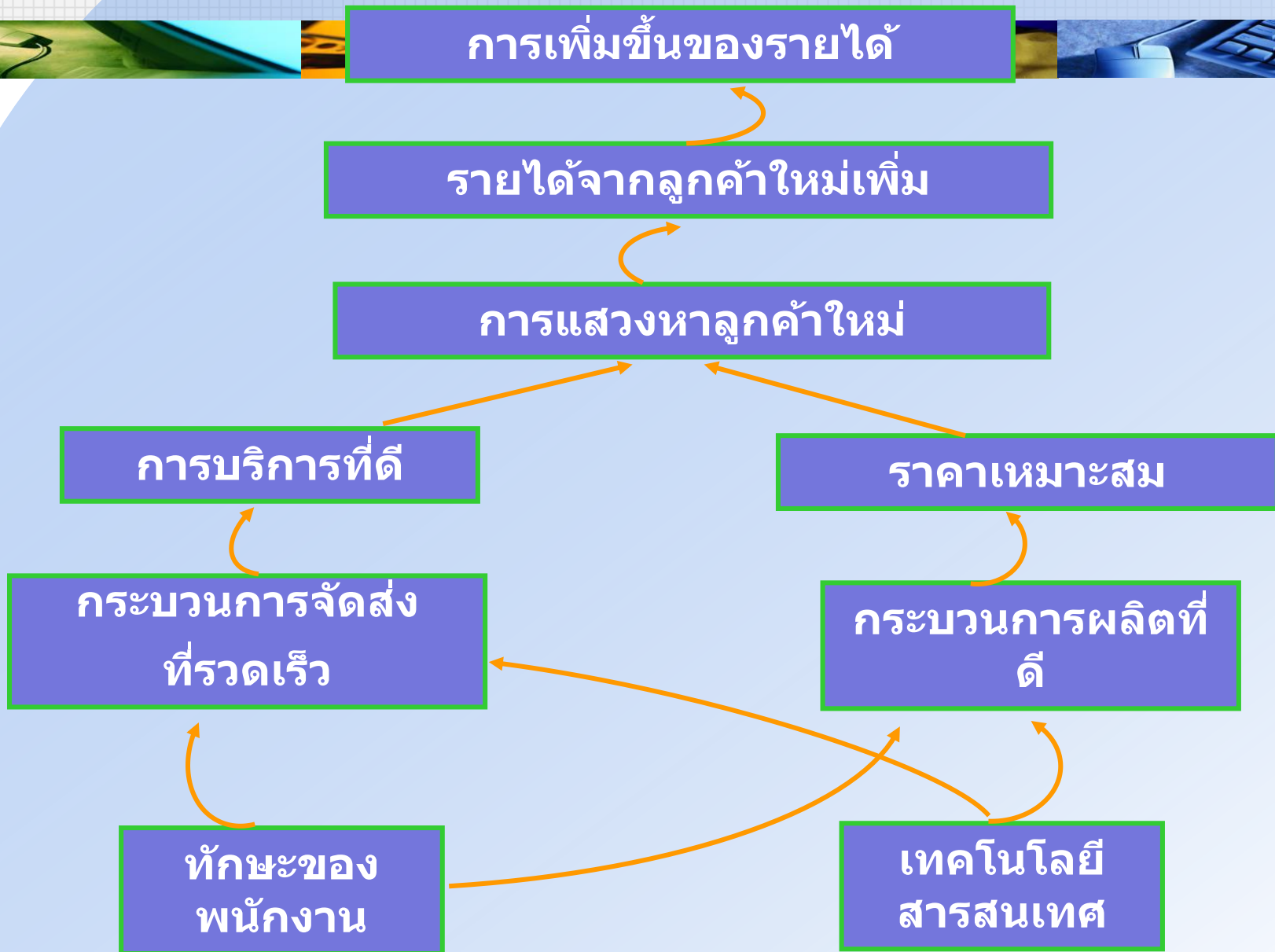
**การควบคุม
เชิง
ยุทธศาสตร์**

**กำกับติดตามและ
ประเมินผลการ
ดำเนินงาน**

**ทบทวนสถานการณ์เพื่อ
ปรับแต่งยุทธศาสตร์**

กระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

Strategy Map



แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

Financial Perspective



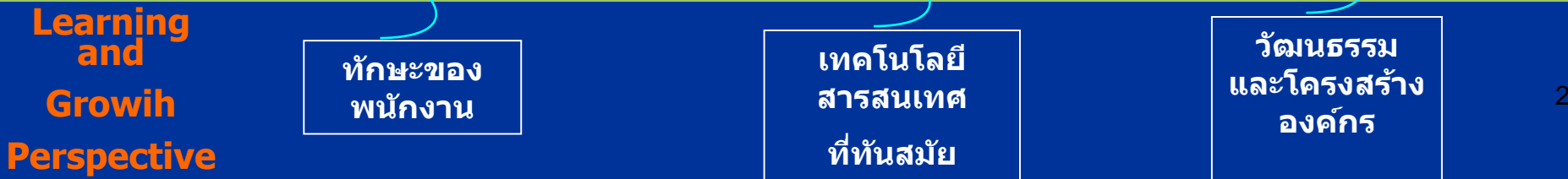
Customer Perspective



Internal Process Perspective



Learning and Growth Perspective



แผนที่กลยุทธ์

Strategy Map	วัตถุประสงค์ (Objection)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล ปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/ โครงการ/ กระบวนการ (Initiative)
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	10%	15%	
	การหาลูกค้าใหม่	-จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น -ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	-ออก promotion ใหม่ -เพิ่มบริการที่หลากหลาย
	การบริการที่ดี	-อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า -ความเร็วในการให้บริการ	ไม่เกิน 20% ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 15% ไม่เกิน 50 นาที	-นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ -จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
	การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	-นำระบบ Bar-code มาใช้
	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	-จำนวนวันในการอบรมต่อปี -อัตราการเข้าออก	7 วัน 15%	10 วัน 10%	-จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง -จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์
	เทคโนโลยีสารสนเทศ				

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ



การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) มี 2 กระบวนการ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เป็นรายปี โดนหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ



■ การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

❁ การปฏิบัติตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

❁ การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้างต้น เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ



- การบริหารยุทธศาสตร์แบบครบวงจรนั้น องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมมิง (Deming Cycle) กล่าวคือ การบริหารให้ครบวงจรต้องจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning)
- (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation)
- (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation)
- (4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act or Standardization)

ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning)



- คือขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น
- การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีการประชุมระดมสมองร่วมกันทั้งผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน เพราะทุกคนล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น เมื่อได้จัดทำแผนเสร็จแล้ว ยังมีขั้นตอนที่อยู่ระหว่างขั้นตอนการวางแผน กับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ นั่นคือ ขั้นตอนการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) หรือ ขั้นตอนการกระจายยุทธศาสตร์ (Strategy Deployment)

ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementatio)



- ขั้นตอนนับตั้งแต่การจัดทำแผนเสร็จสิ้นจนถึงขั้นตอนการนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานฝึกอบรวมจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในแต่ละระดับไว้ชัดเจน (Goals at All Levels) กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs) ทั้งในระดับภาพรวมขององค์กรตามมิติดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลทุกด้าน เช่น ด้าน ประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการพัฒนางองค์กร รวมทั้งในระดับแผนงาน (Program Level) และระดับโครงการ (Project Level) ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) โดยเฉพาะตัวชี้ในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักของงานและโครงการ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแหล่งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation)



- การบริหารที่เน้นวิธีการปฏิบัติแตกต่างกันอยู่ 2 แนวทาง กล่าวคือ แนวทางแรก เน้นการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยพิจารณาจากกระบวนการ (Process-Oriented Management or P-Criteria) ซึ่งให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลกลุ่ม ตัวชี้วัดที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Drive KPIs or Lead KPIs) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดในขั้นตอนทรัพยากรที่จำเป็น (Input Indicators) ตัวชี้วัดในขั้นตอน
- กิจกรรมหรือกระบวนการ (Process Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผลของการปฏิบัติ (Result KPIs or Lag KPIs) หรือตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) อย่างแท้จริง

THE END

