



STRATEGIC MANAGEMENT

เอกสารประกอบการเรียนการสอน
การจัดการเชิงกลยุทธ์



ประดิษฐ์ ดิวัฒน์กุล

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตศึกษา สถาบันรัชต์ภาคย์

2565

เอกสารประกอบการเรียนการสอนการจัดการเชิงกลยุทธ์
(Strategic Management)

ประดิษฐ์ ดีวัฒนกุล

รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

รป.ม. (การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท)

ศศบ. (การจัดการทั่วไป)

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏวชิร

2565

เอกสารประกอบการเรียนการสอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ประดิษฐ์ ตีพิมพ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ประดิษฐ์ ตีพิมพ์

เอกสารประกอบการเรียนการสอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management).—

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565.

262 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

ISBN 978-616-594-533-2

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2558

ห้ามลอกเลียน เผยแพร่ หรือเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งส่วนใด หรือทั้งหมดของหนังสือเล่มนี้ ในรูปแบบใด ๆ

ก่อนได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของลิขสิทธิ์ได้

พิมพ์ครั้งที่ 1 พฤศจิกายน 2565

จำนวนพิมพ์ 200 เล่ม

ราคา 450 บาท

จัดพิมพ์โดย ประดิษฐ์ ตีพิมพ์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัชต์ภาคย์

68 ซ.รามคำแหง 21 (นวมศรี) แยก 10 แขวงวังทองหลาง

เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2319-8201-3 e-mail: info@rajapark.ac.th

สั่งซื้อได้ที่ ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

Call Center โทร. 08-6323-3703-4

<http://www.chulabook.com>

พิมพ์ที่ สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [6602-008K/200]

254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทร. 0-2218-3563 โทรสาร 0-2218-3547

e-mail: cuprint@hotmail.com www.cupress.chula.ac.th

คำนำ

เอกสารประกอบการเรียนการสอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ รหัสวิชา รศ.513 หลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษาของสถาบันรัชต์ภาคย์ วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจุบันอยู่ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่รุนแรง ทั้งปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กรยากแก่การควบคุมและการพยากรณ์ ในขณะเดียวกันนักวิชาการพยายามศึกษา ค้นคว้าวิจัย หาแนวทางพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีการบริหาร และการพัฒนาองค์การออกมาใช้ในงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้สอดคล้องกับหน่วยงาน ณ ปัจจุบันที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เอกสารประกอบการเรียนการสอนการจัดการเชิงกลยุทธ์เล่มนี้ ผู้เขียนได้พยายามเรียบเรียง วิเคราะห์จากตำรา ทั้งในและต่างประเทศ เป็นการผสมผสานการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน ผู้เขียนเองก็ไม่สามารถจะบอกได้ว่าเป็นความคิดของผู้เขียนเองทั้งหมด ผู้เขียนพยายามเรียบเรียงติดต่อผสมกลมกลืนเป็นขึ้นมา เพื่อจุดมุ่งหมายใช้เป็นแนวทางการประกอบการเรียนการสอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับมหาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษาของสถาบันรัชต์ภาคย์

เอกสารประกอบการเรียนการสอนเล่มนี้ ผู้เขียนได้รวบรวมความรู้ตรงตามหลักสูตร อีกทั้งยังมีคำถามทบทวนท้ายบท อันจะช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาดียิ่งขึ้น โดยผู้เขียนได้พยายามศึกษาค้นคว้ารวบรวมและเรียบเรียงขึ้นมาจากเอกสารตำราหลายเล่ม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างดี ผู้เขียนหวังว่าเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้ คงจะอำนวยประโยชน์ต่อการเรียนการสอนได้ตามสมควร หากมีข้อเสนอแนะใด ๆ เพื่อการปรับปรุงเอกสารเล่มนี้ ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ผู้เขียนยินดีน้อมรับเพื่อพัฒนาเอกสารเล่มนี้ต่อไป

ผศ.ดร.ประดิษฐ์ ดีวัฒนกุล

สถาบันรัชต์ภาคย์

มีนาคม 2565

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
สารบัญ	(3)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(9)
แผนบริหารการสอนประจำวิชา	(10)
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1	1
บทที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	3
1. ความหมายและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	3
2. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	8
3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	9
4. การวิเคราะห์กลยุทธ์	10
5. การกำหนดกลยุทธ์	13
6. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	16
7. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์	21
บทสรุป	24
คำถามท้ายบท	25
เอกสารอ้างอิง	26
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2	27
บทที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์	29
1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	29
2. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์	32
3. เครื่องมือและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	33
4. กลยุทธ์การแข่งขันด้านความเร็วและการเพิ่มผลผลิต	51
บทสรุป	53
คำถามท้ายบท	54
เอกสารอ้างอิง	55

	หน้า
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 3	57
บทที่ 3 เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์	59
1. ความหมายของกลยุทธ์	59
2. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์	60
3. ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	62
4. หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์	65
5. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	66
บทสรุป	74
คำถามท้ายบท	75
เอกสารอ้างอิง	76
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 4	79
บทที่ 4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก	81
1. การตรวจสอบภายนอก	81
2. พลังผลักดันทางเศรษฐกิจ	86
3. พลังผลักดันทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม	88
4. พลังผลักดันทางการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย	95
5. พลังผลักดันทางเทคโนโลยี	97
6. พลังผลักดันจากคู่แข่ง	101
7. การวิเคราะห์การแข่งขัน : ตัวแบบ 5 พลังของพอร์เตอร์	106
8. แหล่งสารสนเทศภายนอก	111
9. เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์	112
10. ความท้าทายระดับโลก	116
11. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม : ตารางการประเมินปัจจัยภายนอก	120
12. ตารางการแข่งขันสังเขป	122
บทสรุป	124
คำถามท้ายบท	125
เอกสารอ้างอิง	126

	หน้า
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 5	127
บทที่ 5 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน	129
1. การตรวจสอบภายใน	129
2. การประสานเป็นหนึ่งเดียวระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรม	134
3. การจัดการ	138
4. การตลาด	145
5. การเงิน/การบัญชี	149
6. การผลิต/การปฏิบัติการ	157
7. การวิจัยและพัฒนา	160
8. ระบบการบริหารสารสนเทศ	163
9. ตารางประเมินปัจจัยภายใน	166
บทสรุป	169
คำถามท้ายบท	170
เอกสารอ้างอิง	171
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 6	173
บทที่ 6 กลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติ	175
1. วัตถุประสงค์ระยะยาว	175
2. การบริหารโดยไม่ตั้งวัตถุประสงค์	177
3. ชนิดของกลยุทธ์	179
4. กลยุทธ์การรวมตัวแบบครบวงจร	181
5. กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหลัง	183
6. กลยุทธ์ควบแน่น	186
7. กลยุทธ์ป้องกัน	193
8. วิธีการบรรลุกลยุทธ์	198
9. การควบกิจการและการซื้อกิจการ	200
10. การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและองค์กรรัฐบาล	204
บทสรุป	208
คำถามท้ายบท	209
เอกสารอ้างอิง	210

	หน้า
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 7	211
บทที่ 7 การทบทวน, การประเมิน และการควบคุมกลยุทธ์	213
1. การประเมินกลยุทธ์	213
2. กระบวนการประเมินกลยุทธ์	216
3. โครงสร้างการประเมินกลยุทธ์	217
4. แหล่งสารสนเทศที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์	225
5. แผนสำรอง	226
6. การตรวจสอบ	227
7. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมินกลยุทธ์	229
บทสรุป	232
คำถามท้ายบท	233
เอกสารอ้างอิง	234
เอกสารอ้างอิง	235

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตัวแปรทางด้านเศรษฐกิจที่สำคัญที่ควรจะมีการติดตามอย่างใกล้ชิด	87
2	สถิติประชากรโลก	88
3	ตัวแปรสำคัญทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์และสิ่งแวดล้อม	91
4	ตัวแปรด้านการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย	95
5	บริษัทคู่แข่งชั้นนำ 5 อันดับของอเมริกาใน 4 อุตสาหกรรมในปี 1999	102
6	คำถามสำคัญเกี่ยวกับคู่แข่ง	104
7	ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทต่าง ๆ ในหลายอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันออกไป ในปี 2003	108
8	แหล่งสารสนเทศที่ดีเลิศทางอินเทอร์เน็ต	110
9	เว็บไซต์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	113
10	ความแตกต่างระหว่างการดำเนินการในสหรัฐฯ และในหลายประเทศที่มีผลกระทบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์	118
11	ตัวอย่างของตารางการประเมินปัจจัยภายนอก (EFE Matrix) ของ UST, Inc.	121
12	ตัวอย่างตารางการแข่งขันสังเขป (A Competitive Profile Matrix : CPM)	122
13	ค่านิยมวัฒนธรรม	135
14	หลุมพรางทางวัฒนธรรมซึ่งคุณจำเป็นต้องรู้	136
15	หน้าที่พื้นฐานของการบริหาร (The basic Functions of management)	139
16	สรุปอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ	153
17	หน้าที่พื้นฐานทางการจัดการด้านการผลิต	158
18	ผลกระทบของส่วนประกอบกลยุทธ์ต่อการจัดการด้านการผลิต	161
19	ตัวอย่างของ Internal Factor evaluation Matrix สำหรับ Circus circus Enterprises	167
20	การวัดผลงานจำแนกตามระดับขององค์กร	176
21	ความหมายและตัวอย่างของกลยุทธ์ในแบบต่าง ๆ	181
22	ตัวอย่างบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ไม่ลงทุน	194
23	ตัวอย่างบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ร่วมทุน	199
24	ตัวอย่างของบริษัทที่ควบกิจการ	201

	หน้า
25 ตัวอย่างปัญหาองค์กร	216
26 ตารางการประเมินกลยุทธ์ (A Strategy-Evaluation Assessment Martix)	218
27 ตัวอย่าง บาลานซ์ สกอร์การ์ด	224

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	10
2	กระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์	23
3	การวิเคราะห์ธุรกิจ : Five Forces Model	37
4	ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	82
5	ความสัมพันธ์ระหว่างพลังผลักดันภายนอกที่สำคัญกับองค์กร	83
6	ตัวแบบ 5 พลังของการแข่งขัน (Five-Force Model of Competition)	107
7	พัฒนาการโดยทั่วไปของบริษัทนานาชาติ (MNCs)	119
8	ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	130
9	การวิเคราะห์แนวโน้มของอัตราส่วนทางการเงิน	151
10	ระดับกลยุทธ์พร้อมกับบุคคลกรที่รับผิดชอบ	178
11	ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	179
12	ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	214
13	A Strategy-Evaluation Framework	220

แผนบริหารการสอนประจำวิชา

รหัสวิชา รศ.513

รายวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์
(Strategic Management)

3 (3-0)

คำอธิบายรายวิชา

ศึกษาความเป็นมา ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์กลยุทธ์ ปัจจัยภายนอกภายในการจัดการเชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจทฤษฎีและหลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้
4. เพื่อให้ผู้เรียนมีความตระหนักและรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์
5. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์และสรุปถึงปัจจัยและแนวโน้มของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในอนาคตได้

เนื้อหา

บทที่ 1	แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	3 ชั่วโมง
	1. ความหมายและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4. การวิเคราะห์กลยุทธ์ 5. การกำหนดกลยุทธ์ 6. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์	
บทที่ 2	การบริหารเชิงกลยุทธ์	3 ชั่วโมง
	1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ 3. เครื่องมือและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4. กลยุทธ์การแข่งขันด้านความเร็วและการเพิ่มผลผลิต	
บทที่ 3	เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์	3 ชั่วโมง
	1. ความหมายของกลยุทธ์ 2. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3. ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4. หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 5. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	
บทที่ 4	การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก	3 ชั่วโมง
	1. การตรวจสอบภายนอก 2. พลังผลักดันทางเศรษฐกิจ 3. พลังผลักดันทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม 4. พลังผลักดันทางการเมือง รัฐบาล และกฎหมาย 5. พลังผลักดันทางเทคโนโลยี 6. พลังผลักดันจากคู่แข่ง 7. การวิเคราะห์การแข่งขัน : ตัวแบบ 5 พลังของพอร์เตอร์ 8. แหล่งสารสนเทศภายนอก 9. เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์ 10. ความท้าทายระดับโลก	

11. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม : ตารางการประเมินปัจจัยภายนอก
12. ตารางการแข่งขันสังเขป

บทที่ 5 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน 3 ชั่วโมง

1. การตรวจสอบภายใน
2. การประสานเป็นหนึ่งเดียวระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรม
3. การจัดการ
4. การตลาด
5. การเงิน/การบัญชี
6. การผลิต/การปฏิบัติการ
7. การวิจัยและพัฒนา
8. ระบบการบริหารสารสนเทศ
9. ตารางประเมินปัจจัยภายใน

บทที่ 6 กลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติ 3 ชั่วโมง

1. วัตถุประสงค์ระยะยาว
2. การบริหารโดยไม่ตั้งวัตถุประสงค์
3. ชนิดของกลยุทธ์
4. กลยุทธ์การรวมตัวแบบครบวงจร
5. กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหลัง
6. กลยุทธ์ควบแน่น
7. กลยุทธ์ป้องกัน
8. วิธีการบรรลุกลยุทธ์
9. การควบกิจการและการซื้อกิจการ
10. การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและองค์กรรัฐบาล

บทที่ 7 การทบทวน, การประเมิน และการควบคุมกลยุทธ์ 3 ชั่วโมง

1. การประเมินกลยุทธ์
2. กระบวนการประเมินกลยุทธ์
3. โครงสร้างการประเมินกลยุทธ์
4. แหล่งสารสนเทศที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์
5. แผนสำรอง
6. การตรวจสอบ
7. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการประเมินกลยุทธ์

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. การบรรยายในชั้นเรียนโดยผู้สอน / วิทยากรเป็นครั้งคราว
2. ศึกษาเอกสารคำสอน
3. การทำรายงานค้นคว้าเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ตามหัวข้อที่กำหนด
4. ผู้เรียนแบ่งกลุ่มอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปผลเพื่อนำเสนอในชั้นเรียน
5. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันอภิปรายเนื้อหาและสรุปผลในชั้นเรียน
6. ศึกษาแผนภูมิ แผนภาพ แผ่นใส และวีดิทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลยุทธ์

เพื่อทำแบบฝึกหัดหรือชิ้นงานเก็บคะแนน

7. การทำโครงการกรณีศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์

การวัดผลและประเมินผล

การวัดผล

1. คะแนนระหว่างเรียน
 - 1.1 การทดสอบความรู้ความสามารถ
 - 1.2 เวลาเรียนและการมีส่วนร่วมในการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในชั้นเรียน
 - 1.3 การทำรายงานค้นคว้าตามหัวข้อที่กำหนดตามคุณภาพของรายงานที่ส่งให้ผู้สอน
 - 1.4 การทำโครงการกรณีศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์
2. คะแนนการสอบความรู้ปลายภาค

การประเมินผล

นักศึกษาที่ได้เกรด	A	จะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า	85 – 100
นักศึกษาที่ได้เกรด	B+	จะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า	75 – 84
นักศึกษาที่ได้เกรด	B	จะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า	71 – 77
นักศึกษาที่ได้เกรด	C+	จะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า	63 – 70
นักศึกษาที่ได้เกรด	C	จะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า	55 – 62
นักศึกษาที่ได้เกรด	D+	จะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า	48 – 54
นักศึกษาที่ได้เกรด	D	จะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า	41 – 47
นักศึกษาที่ได้เกรด	E	จะต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า	0 – 40

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1

หัวข้อเนื้อหา

1. ความหมายและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. การวิเคราะห์กลยุทธ์
5. การกำหนดกลยุทธ์
6. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
7. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อศึกษาบทที่ 1 จบแล้ว ผู้เรียนสามารถ

1. อธิบายความหมายของ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ได้
2. สรุปความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้
3. บอกกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้
4. ระบุพัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้สอนบรรยายและสรุปเนื้อหาสำคัญในหัวข้อต่างๆ
2. อภิปรายในประเด็นหัวข้อสำคัญระหว่าง
 - 2.1 ผู้สอนกับผู้เรียน
 - 2.2 ผู้เรียนกับผู้สอน
3. ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าทำรายงานกลุ่มโดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
แล้วนำเสนอในชั้นเรียน
4. ทำแบบฝึกหัดประจำบทในเอกสารประกอบคำสอน

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน
2. เอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัย ข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา
3. แผ่นโปสเตอร์
4. รูปภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
5. วีซีดี วีดีทัศน์

การวัดและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมด้านความสนใจ ความตั้งใจ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มอบหมาย
2. ตรวจสอบผลงานที่มอบหมายให้ทำ เช่น แบบฝึกหัด งานค้นคว้า งานกลุ่ม
3. ทดสอบย่อยเก็บคะแนน

บทที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้นทุกขณะ ในภาคธุรกิจพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนในภาครัฐต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามเป้าหมายการดำเนินงานให้ได้มากที่สุดเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการบริหารองค์การในทุกวันนี้ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหายุ่งยากต่าง ๆ มากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์กรต้องตกต่ำลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ปัญหาสำคัญของผู้บริหารที่กำลังเผชิญอยู่ก็คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหารโดยเฉพาะในด้านการเกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำกว่าเดิม ดังนั้นหากผู้บริหารจะกำหนดกิจกรรมการบริหารตามกระบวนการบริหารแบบเดิมที่อยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่าอนาคตจะเหมือนกับอดีตที่ผ่านมาหลักคิดดังกล่าวจะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เนื่องจากในสภาวะการณ์ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้นสามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายและนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารองค์การในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใดผู้บริหารขององค์กรก็จะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาลือหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจเพื่อให้้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด

กลยุทธ์มีความหมายเหมือนคำว่า ยุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบมาจากภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรูมีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Strategos” หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดหมายต้องการพิชิตศัตรู

สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) นั้นได้มีผู้ให้ความหมายหลากหลายดังนี้

Pearce และ Robison (2009) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Robbin และ Coulter (2002) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อบังคับผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

Pitts และ Lei (2000) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่ง

Schemerhorn (2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Wheelen และ Hunger (2006) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึงการตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

กล่าวโดยสรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

ในภาคธุรกิจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เริ่มเข้ามา ค.ศ.1910 ที่โรงเรียนธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) โดยในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นวิชาเลือกสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจในปีสุดท้ายโดยใช้ชื่อว่า “นโยบายธุรกิจ (Business Policy)” ต่อมาในปี ค.ศ.1920 วิชานี้ก็ได้กลายเป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจ ผู้ที่เปรียบเสมือนเป็นครูและผู้พัฒนาวิชานี้เป็นคนแรกได้แก่ Arch W. Shaw ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น “Lecturer on Business Policy” วัตถุประสงค์เริ่มแรกของการสอนวิชานโยบายธุรกิจที่ฮาร์วาร์ดนี้ก็เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจโดยที่ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้วสามารถนำไปสู่การจัดทำเป็นนโยบายทาง

ธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคตซึ่งก็ได้นำไปสู่การตั้งชื่อวิชานี้ว่า นโยบายธุรกิจ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐเริ่มปรากฏบทบาทอย่างจริงจังในช่วงทศวรรษที่ 1950 โดย World Bank และ USAID ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวางแผนระยะยาวเพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจนและได้มีพัฒนาการในช่วงทศวรรษที่ 1960 ซึ่งได้มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาวและแผนประจำปี เนื่องจากในทศวรรษที่ผ่านมาแผนปฏิบัติงานจริงซึ่งเป็นแผนระยะสั้นของแต่ละประเทศไม่สอดคล้องกับแผนระยะยาวที่วางไว้และในช่วงทศวรรษ 1970 เป็นต้นมาก็เป็นช่วงที่มุ่งเน้นในการจัดการกระบวนการดำเนินงาน (Operation Management) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผน ส่วนในภาคธุรกิจนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์เติบโตอย่างคู่ขนานกับภาครัฐ ในปี พ.ศ.2502 (ค.ศ.1959) Ford Foundation and Carnegie Corporation ได้วิพากษ์วิจารณ์มหาวิทยาลัยที่สอนด้านบริหารธุรกิจอยู่ในขณะนั้นว่าควรจะต้องให้มีวิชาที่เป็นที่รวมของเนื้อหาหรือทักษะจากวิชาต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท (Capstone Integrating Course) ตามรายงานของ Ford-Carnegie นั้นได้นำเสนอไว้ว่า “วิชานโยบายธุรกิจจะเป็นวิชาที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้หล่อหลอมและรวบรวมสิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนมาจากสาขาวิชาต่าง ๆ และใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นในการวิเคราะห์ปัญหาทางธุรกิจที่สลับซับซ้อน ซึ่งวิชานโยบายธุรกิจนี้สามารถให้สิ่งที่นักศึกษาไม่สามารถหาได้จากวิชาอื่นในหลักสูตร” สำหรับในระดับปริญญาโทนั้นจากรายงานของ Ford-Carnegie ได้กล่าวไว้ว่า “ความจำเป็นของวิชาในลักษณะนี้เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างเด่นชัดจนไม่ต้องอธิบายซ้ำ ซึ่งเป้าหมายของวิชานี้คือ การรวบรวมสิ่งที่นักศึกษาได้เรียนรู้และได้กระทำ (Abbass F. 2003)

ในศตวรรษที่ 21 การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร หากจะต้องบริหารองค์การเหล่านี้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการบริหารดั้งเดิมที่ไม่คำนึงถึงสภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การจะทำให้องค์การไม่สามารถอยู่รอดได้

สำหรับในภาพบริการสุขภาพของประเทศไทยนั้นได้เริ่มมีการนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในภาคเอกชนในช่วงก่อนปี 2544 หลังจากนั้นมีการปรับระบบบริการสุขภาพโดยใช้นโยบายประกันสุขภาพถ้วนหน้า รวมถึงมีการปฏิรูประบบการบริหารจัดการการเงินภาครัฐตลอดจนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยปี 2540 ในหมวดที่ 3 ว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพของชาวไทยในมาตรา 52 ระบุว่าบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับบริการทางสาธารณสุขที่ได้มาตรฐานและผู้ยากไร้มีสิทธิได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานบริการสาธารณสุขของรัฐโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ทั้งนี้

ตามที่กฎหมายกำหนดและหมวด 5 ว่าด้วยนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ในมาตรา 82 ระบุว่า รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง ส่งผลให้องค์การที่ให้บริการด้านสุขภาพไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือรัฐจะต้องนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการบริการองค์การเพื่อนำพ้องการให้พ้นภาวะวิกฤตและประสบความสำเร็จ

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์การในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพ้องการไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีตจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่งหรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่างคือ การมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดีและสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วยหรือถ้ากล่าวอย่างสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุมคือทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์การด้วย ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จและจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การดังนี้

1. ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การจะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างเหมาะสม
2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การ ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทำให้องค์การมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์การและเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5. ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือโดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่างๆนอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวมโดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์การแตกต่างกัน หากองค์การสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกันหากองค์การละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น

2. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารหรือการจัดการทั่วไป หน้าที่ของผู้บริหารจะประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมประเมินผล (Evaluating and Controlling) หน้าที่ดังกล่าวจะคล้ายคลึงกับหน้าที่การบริหารตามแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายนอกองค์การ เช่น สภาวะแวดล้อมภายนอก สภาวะเศรษฐกิจ กฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ คู่แข่งขันและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นต้น การบริหารโดยทั่วไปจะเน้นหนักที่การบริหารภายในองค์การมากกว่า ในขณะที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นหนักที่การแข่งขันระหว่างองค์การต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะยาว ส่วนการบริหารงานโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบในระยะสั้นโดยให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและการจัดการองค์การภายในเป็นหลัก การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด รวมทั้งมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดในการปรับปรุงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารสมัยใหม่ เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมดจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้ เสน่ห์และความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ที่ การศึกษา วิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future-Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคตโดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคตและนำมาปรับทิศทางทางดำเนินงาน เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารวันต่อวันอันเป็นการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงที่เสมอไปสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Change-Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งระบบซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้

สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์การและสามารถผลักดันให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์การมากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วนเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์การทั้งหมด และยังมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์นโยบายและกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่างเพื่อให้ทิศทางการดำเนินการขององค์การเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นการถ่ายทอดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

4. เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result-Based Focus) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงานโดยมีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

5. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholder-Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการขององค์การและความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้าชุมชน หน่วยงานของรัฐที่ควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขณะเดียวกันต้องคำนึงและสามารถจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดอีกด้วย

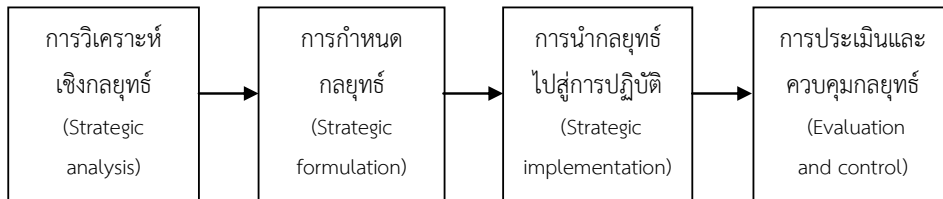
6. เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long-Range Planning) การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีเกี่ยวข้อง หรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์และสามารถมองเห็นภาพทั้งองค์การในมุมมองที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ความสนใจในประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะประกอบไปด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

(3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ(Strategic Implementation) และ (4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

กระบวนการทั้ง 4 นี้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันและสามารถย้อนกลับมาประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Abbass F. 2003

โดยในตอนที 1.2 นี้จะนำเสนอให้เห็นภาพรวมของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับรายละเอียดการดำเนินงานและเทคนิคที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนจะนำเสนอในหน่วยต่อ ๆ ไป

4. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในระบบ