



Strategic Management in a Changing World

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

ปรับปรุงใหม่พิมพ์ครั้งที่ 3
2569

รศ.ดร. พงษ์สฐียร เหลืองอลงกต
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง
Strategic Management in a Changing World

รศ.ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ปรับปรุงใหม่พิมพ์ครั้งที่ 3

2569

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

Strategic Management in a Changing World

พิมพ์ครั้งที่ 3 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2569 จำนวน 30 เล่ม

ผู้แต่ง พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต

จัดพิมพ์โดย พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต

พิมพ์ที่ บริษัท ดีไซน์ปริ้นท์ มีเดีย จำกัด
555/171-174 Fifth Avenue
ม.2 ต.หนองจ่อม อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ 50210

ราคา 400 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต.

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง = Strategic Management in a Changing World.-- พิมพ์ครั้งที่ 3.-- เชียงใหม่ : ดีไซน์ปริ้นท์ มีเดีย, 2569.
358 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

ISBN: 978-616-631-376-5

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติ

ห้ามทำการลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้

นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียนและเรียบเรียงเท่านั้น

คำนำ

ตำราการจัดการเชิงกลยุทธ์เล่มนี้ ใช้สอนในรายวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐรหัสวิชา 67022365 โดยผู้เขียนได้เรียบเรียงจากหนังสือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งได้เรียบเรียงจากประสบการณ์ของตัวผู้เขียนเองที่ได้มีโอกาสไปทำงานเป็นที่ปรึกษาทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

สำหรับตำราเล่มนี้ผู้เขียนพยายามใช้ภาษาที่อ่านง่ายเพื่อสะดวกต่อความเข้าใจและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรได้โดยผู้นำไปใช้สามารถศึกษาขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีขั้นตอนอะไรบ้าง ดำเนินการอย่างไร ซึ่งผู้เขียนได้ยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ โดยตำราเล่มนี้ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 10 บท เริ่มตั้งแต่แนวคิดว่าด้วยการบริหารจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต่อด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ครู อาจารย์ เพื่อนร่วมงานที่เป็นกำลังใจอันยิ่งใหญ่และขอขอบคุณเจ้าของหนังสือ ตำราและเอกสารที่ผู้เขียนใช้อ้างอิงรวมถึงขอบคุณอาจารย์ ศิวัสสา จันทิ ผู้คอยให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าตำราเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนิสิต นักศึกษา นักวิจัย ครู อาจารย์รวมถึงผู้ที่สนใจต่อไป

คำนำสำหรับการปรับปรุงใหม่พิมพ์ครั้งที่ 2

ตำราการจัดการเชิงกลยุทธ์เล่มนี้ ใช้สอนในรายวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐรัหส์วิชา 67022365 และได้รับความสนใจจากผู้อ่านโดยกว้างขวางทำให้จำนวนที่จัดพิมพ์หมดไปในเวลาอันรวดเร็ว ประกอบกับหลังจากการเผยแพร่ตำราเล่มนี้ได้ในระยะเวลาหนึ่ง ได้มีผู้อ่านบางท่านให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุง ผู้เขียนจึงได้ทำการเพิ่มเติมรวมถึงปรับปรุงเนื้อหาจากเดิมให้สมบูรณ์มากขึ้น ทั้งนี้ผู้เขียนได้เพิ่มเนื้อหาบทที่ 11 เรื่องกลยุทธ์การดำเนินงานของภาครัฐภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาอีก 1 บท และได้เพิ่มเติมกรณีศึกษาในท้ายบทของแต่ละบทที่สำคัญเพื่อเพิ่มมุมมองและสร้างความเข้าใจแก่ผู้ศึกษามากขึ้น นอกจากนี้ยังปรับปรุงเนื้อหาของแต่ละบทโดยเฉพาะบทที่ 10 เรื่องการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยได้เพิ่มวิธีการพร้อมตัวอย่างการประเมินผลกลยุทธ์อย่างละเอียด และเมื่อปรับปรุงเรียบร้อยแล้วผู้เขียนจึงได้ทำการปรับปรุงใหม่พิมพ์ครั้งที่ 2

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ตำราเล่มนี้คงจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ที่เหมาะสม ทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อความมั่นคงอย่างยั่งยืนต่อไป

คำนำสำหรับการปรับปรุงใหม่พิมพ์ครั้งที่ 3

ในการจัดพิมพ์ครั้งที่สามนี้ ผู้เขียนได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุงเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทของโลกร่วมสมัยที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการปรับเปลี่ยนชื่อตำราจากเดิมที่ใช้ชื่อว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” มาเป็น “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง” เพื่อให้สะท้อนถึงแก่นสารและสาระสำคัญของเนื้อหาที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ตำราฉบับนี้ออกแบบมาเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องหลายรายวิชา ได้แก่ วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ รหัสวิชา 67022365 วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 รหัสวิชา 67523464 วิชาทฤษฎีการบริหารภาครัฐ รหัสวิชา 67652164 และวิชาสัมมนานวัตกรรมจัดการภาครัฐ รหัสวิชา 67080766 ซึ่งแต่ละรายวิชามีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างครบถ้วน

แรงจูงใจหลักในการปรับปรุงตำราเล่มนี้มาจากความมุ่งมั่นที่จะให้ตำราเล่มนี้มีความทันสมัยและสามารถตอบสนองต่อความต้องการในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้เขียนได้ทำการปรับปรุงส่วนสรุปเชิงวิเคราะห์ให้มีความลึกซึ้งมากขึ้น พร้อมทั้งได้เรียบเรียงโครงสร้างและลำดับเนื้อหาใหม่เพื่อให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยง และเป็นระบบมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ยังได้มีการเพิ่มเติมเนื้อหาสำคัญในบทที่ 12 ซึ่งเป็นบทใหม่ที่เจาะลึกเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์กรอบนโยบายและกลไกการเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งถือเป็นส่วนเสริมที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในบริบทของประเทศไทยได้ดียิ่งขึ้น

เมื่อกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาเนื้อหาได้เสร็จสิ้นลงอย่างครบถ้วน ผู้เขียนจึงได้ดำเนินการจัดพิมพ์ตำราฉบับปรับปรุงครั้งที่สามขึ้น โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าตำราเล่มนี้จะเป็นแหล่งความรู้ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้สนใจศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการนำเอาหลักการและแนวคิดทางกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อสร้างรากฐานความมั่นคงและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคตต่อไป

สารบัญ

| | หน้า |
|--|-----------|
| คำนำ | ก |
| คำนำสำหรับการปรับปรุงใหม่พิมพ์ครั้งที่ 2 | ข |
| คำนำสำหรับการปรับปรุงใหม่พิมพ์ครั้งที่ 3 | ค |
| สารบัญ | ง |
| สารบัญตาราง | ณ |
| สารบัญภาพ | ญ |
| บทที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรยุคใหม่ | 1 |
| ความนำ | 1 |
| การบริหารจัดการ | 1 |
| การจัดการเชิงกลยุทธ์ | 4 |
| ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ | 6 |
| กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ | 9 |
| สรุปท้ายบท | 15 |
| คำถามท้ายบท | 17 |
| เอกสารอ้างอิง | 18 |
| บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก | 21 |
| ความนำ | 21 |
| ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก | 21 |
| ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก | 23 |
| ประเภทของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก | 25 |
| สรุปท้ายบท | 42 |
| คำถามท้ายบท | 44 |
| เอกสารอ้างอิง | 45 |
| บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน | 47 |
| ความนำ | 47 |
| ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน | 47 |
| การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือตามกรอบ 7-S Framework Analysis ของ McKinsey | 51 |
| การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) | 55 |
| การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือกระบวนการและระบบงานหลัก (Core Process and System) | 59 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------------|
| สรุปท้ายบท | 65 |
| คำถามท้ายบท | 67 |
| เอกสารอ้างอิง | 68 |
| บทที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT และการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือก | 70 |
| ความนำ | 70 |
| แนวคิดและความสำคัญของ SWOT Analysis | 70 |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การด้วย SWOT Analysis | 72 |
| การจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix | 78 |
| สรุปท้ายบท | 90 |
| คำถามท้ายบท | 92 |
| เอกสารอ้างอิง | 93 |
| บทที่ 5 การกำหนดทิศทางองค์การ: จากวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ | 95 |
| ความนำ | 95 |
| การจัดการทิศทางองค์การจากการวิเคราะห์สถานการณ์สู่การดำเนินกลยุทธ์ | 95 |
| วิสัยทัศน์ | 98 |
| พันธกิจองค์การ | 104 |
| เป้าหมายหรือเป้าประสงค์หลักขององค์การ | 108 |
| กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) | 112 |
| การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วยแผนที่กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ | 114 |
| กรณีศึกษา | 125 |
| สรุปท้ายบท | 133 |
| คำถามท้ายบท | 134 |
| เอกสารอ้างอิง | 135 |
| บทที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร | 138 |
| ความนำ | 138 |
| ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์ | 138 |
| ระดับของกลยุทธ์ | 142 |
| การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยกลยุทธ์การตลาดและผลิตภัณฑ์จาก | |
| การวิเคราะห์เครือข่ายธุรกิจเพื่อการลงทุน | 154 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------------|
| สรุปท้ายบท | 164 |
| คำถามท้ายบท | 165 |
| เอกสารอ้างอิง | 166 |
| บทที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ | 168 |
| ความนำ | 168 |
| กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ | 168 |
| องค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ | 170 |
| กลยุทธ์ระดับธุรกิจ: การแข่งขันและความร่วมมือในกระบวนการสร้างความได้เปรียบขององค์กร | 173 |
| การวิเคราะห์ปัญหาและข้อจำกัดของกลยุทธ์การแข่งขัน | 178 |
| สรุปท้ายบท | 182 |
| คำถามท้ายบท | 184 |
| เอกสารอ้างอิง | 185 |
| บทที่ 8 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ | 187 |
| ความนำ | 187 |
| ลำดับขั้นและความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ในองค์การ | 187 |
| กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional- level Strategy) | 191 |
| ขอบเขตและการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ | 192 |
| กลยุทธ์ระดับหน้าที่: โครงสร้าง แนวคิด และการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับสูง | 194 |
| สรุปท้ายบท | 206 |
| คำถามท้ายบท | 207 |
| เอกสารอ้างอิง | 208 |
| บทที่ 9 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 210 |
| ความนำ | 210 |
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) | 210 |
| องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ | 212 |
| กระบวนการการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 214 |
| ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ | 216 |
| กรณีศึกษาจากงานวิจัย | 237 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------------|
| กรณีศึกษาจากแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาสังคม จังหวัดชลบุรี | 243 |
| สรุปท้ายบท | 245 |
| คำถามท้ายบท | 246 |
| เอกสารอ้างอิง | 247 |
| บทที่ 10 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ | 250 |
| ความนำ | 250 |
| การควบคุมกลยุทธ์ | 250 |
| ความสำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ | 252 |
| รูปแบบการควบคุมกลยุทธ์ | 254 |
| แนวคิดการประเมินผลและการประเมินผลกลยุทธ์ | 261 |
| กระบวนการในการวัดและประเมินผลกลยุทธ์ | 263 |
| การประเมินผลตามแผนที่กลยุทธ์ | 268 |
| กรณีศึกษาจากงานวิจัย | 272 |
| สรุปท้ายบท | 274 |
| คำถามท้ายบท | 276 |
| เอกสารอ้างอิง | 277 |
| บทที่ 11 กลยุทธ์การดำเนินงานของภาครัฐภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล | 279 |
| ความนำ | 279 |
| การเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล | 279 |
| การหยุดชะงักที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล | 283 |
| ผลกระทบการหยุดชะงักที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล | 284 |
| นโยบายสาธารณะในยุค Digital Disruption | 289 |
| กลยุทธ์การดำเนินงานของภาครัฐภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล | 293 |
| กรณีศึกษาจากงานวิจัย | 297 |
| สรุปท้ายบท | 299 |
| คำถามท้ายบท | 301 |
| เอกสารอ้างอิง | 302 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------------|
| บทที่ 12 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การวิเคราะห์กรอบนโยบายและ กลไกการเชื่อมโยง สู่การปฏิบัติ | 304 |
| ความนำ | 304 |
| การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด Ends-Ways-Means ในการวางยุทธศาสตร์ชาติ ที่มาและความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ | 304 307 |
| ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี | 308 |
| กรณีศึกษาความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาสังคมและความ มั่นคงของมนุษย์จังหวัดชลบุรี | 319 |
| สรุปท้ายบท | 324 |
| คำถามท้ายบท | 326 |
| เอกสารอ้างอิง | 327 |
| | |
| บรรณานุกรม | 328 |
| ดัชนีค่าสำคัญ (Index) | 345 |
| ประวัติย่อ | 358 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ | |
| 2.1 ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก | 35 |
| 2.2 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFAS - External Factor Analysis Summary) ของบริษัท P. | 36 |
| 2.3 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก | 40 |
| 3.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรร่วมกับกรอบในการวิเคราะห์ที่เรียกว่า “VRIO Framework” | 50 |
| 3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกำหนดจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) | 54 |
| 3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท A. (นามสมมุติ) ด้วย Value Chain | 58 |
| 3.4 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFAS Internal Factor Analysis Summary) ของบริษัทผลิตเครื่องดื่มแห่งหนึ่งชื่อ P. (นามสมมุติ) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ตามกรอบ 7’s Framework ของ McKinsey | 61 |
| 4.1 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร (EFAS) ของบริษัทผลิตเครื่องดื่มแห่งหนึ่งชื่อ P. (นามสมมุติ) | 74 |
| 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร(IFAS)บริษัท P. (นามสมมุติ) | 75 |
| 4.3 ตารางแสดงวิธีการจัดทำ TOWS Matrix | 78 |
| 4.4 สรุปการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT) | 82 |
| 4.5 ตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix | 84 |
| 4.6 ทางเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 กลุ่ม | 89 |
| 5.1 แบบฟอร์มมาตรฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร | 101 |
| 5.2 แบบฟอร์มมาตรฐานในการกำหนดพันธกิจองค์กร | 106 |
| 5.3 ตัวอย่างการวางแผนจากแผนที่กลยุทธ์ภาคเอกชน | 121 |
| 5.4 ตัวอย่างการวางแผนจากแผนที่ยุทธศาสตร์ของภาครัฐ | 124 |
| 5.5 แสดงตัวอย่างค่านิยมองค์กร | 126 |
| 5.6 แสดงตัวอย่าง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ | 127 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| 6.1 การวิเคราะห์ความน่าสนใจของธุรกิจ (Business Attractiveness) | 160 |
| 6.2 การวิเคราะห์ความแข็งแกร่งของธุรกิจ (Business Strength Competitive Position) | 161 |
| 7.1 กลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจทั่วไป | 174 |
| 7.2 ปัญหาและข้อจำกัดของกลยุทธ์การแข่งขันประเภทต่าง ๆ | 179 |
| 8.1 ตัวอย่างการใช้เทคโนโลยีในกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา | 195 |
| 9.1 แสดงปัจจัยการดำเนินงาน Model 7-S ตามแนวคิด Peters & Waterman (1982) | 217 |
| 10.1 กระบวนการในการวัดและประเมินผลกลยุทธ์ | 264 |
| 10.2 ตัวอย่าง KPI | 266 |
| 10.3 แผนงาน/โครงการที่รองรับแผนกลยุทธ์องค์กร | 269 |
| 10.4 การประเมินผลกลยุทธ์ | 270 |
| 10.5 ตัวอย่างการประเมินผลกลยุทธ์ | 271 |
| 11.1 ปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของรัฐบาล | 285 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า | |
|--------|--|-----|
| 1.1 | องค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ | 10 |
| 1.2 | กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ | 15 |
| 2.1 | ตัวแบบ The Five Forces Model แรงผลักดัน 5 ประการ | 29 |
| 2.2 | ค่าคะแนนตามลำดับมาก-น้อย | 38 |
| 3.1 | กรอบ 7-S Framework Analysis ของ McKinsey | 51 |
| 3.2 | การวิเคราะห์ที่ชี้แจงคุณค่า | 55 |
| 3.3 | ค่าคะแนนตามลำดับมาก-น้อย | 62 |
| 4.1 | SWOT Analysis Chart | 76 |
| 5.1 | แสดงการกำหนดทิศทางองค์กร | 97 |
| 5.2 | แสดงมุมมองของ BSC และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว | 117 |
| 5.3 | ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ภาคเอกชน | 120 |
| 5.4 | ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ภาครัฐ | 123 |
| 6.1 | ตัวแบบการกำหนดกลยุทธ์ | 140 |
| 6.2 | ระดับของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy) | 143 |
| 6.3 | กลยุทธ์ระดับองค์กร | 147 |
| 6.4 | BCG's Growth Share Matrix | 155 |
| 6.5 | การวิเคราะห์หน่วยธุรกิจโดยใช้ SWOT Analysis และ GE Business Screen | 159 |
| 6.6 | แผนภูมิวิเคราะห์การเลือกกลยุทธ์ลงทุนขององค์กร | 162 |
| 8.1 | แสดงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร | 188 |
| 8.2 | ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ | 190 |
| 9.1 | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ | 219 |
| 9.2 | พฤติกรรมผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ | 221 |
| 9.3 | แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม | 225 |
| 9.4 | การจัดโครงสร้างตามหน้าที่ | 230 |

สารบัญญภาพ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| 9.5 การจัดโครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ | 231 |
| 9.6 การจัดโครงสร้างตามสายงานหลัก | 232 |
| 9.7 การจัดโครงสร้างแบบแมทริกซ์ | 233 |
| 9.8 รูปแบบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ | 240 |
| 10.1 ตัวอย่างสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยทางสภาพแวดล้อม | 255 |
| 10.2 การประเมินเพื่อการปรับปรุงทุกกระบวนการ | 268 |
| 11.1 นโยบายสาธารณะในยุค Digital Disruption | 292 |
| 11.2 กลยุทธ์การดำเนินงานของภาครัฐภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล | 296 |
| 11.3 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง | 298 |
| 12.1 ความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดชลบุรี | 323 |

บทที่ 1

แนวคิดการบริหารจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรยุคใหม่

ความนำ

บทนี้ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการในมิติต่าง ๆ อย่างครอบคลุม โดยเริ่มต้นด้วยการนำเสนอแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของการบริหารงานในองค์กร จากนั้นจะนำเสนอความหมายและกรอบแนวคิดของการบริหาร ซึ่งอธิบายถึงศาสตร์และศิลป์ของการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ตามด้วยความหมายและกรอบแนวคิดของการจัดการ ที่เน้นถึงกระบวนการในการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทนี้ยังนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาวและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน พร้อมทั้งอธิบายความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังครอบคลุมกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ และสุดท้ายบทนี้จะปิดท้ายด้วยสรุปท้ายบท ที่ย้ำถึงประเด็นสำคัญและความเชื่อมโยงของเนื้อหาทั้งหมดที่ได้นำเสนอในบท เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

การบริหารจัดการ

การบริหารและการจัดการเป็นแกนกลางของศาสตร์ด้านรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการองค์การมาอย่างยาวนาน ทั้งสองแนวคิดไม่เพียงเป็นเครื่องมือเชิงเทคนิคในการขับเคลื่อนองค์การ แต่ยังสะท้อนฐานคิดเชิงปรัชญา อำนาจการตัดสินใจ และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างรัฐ องค์กร และสังคม ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว แนวคิดการบริหารและการจัดการจึงมีอาจอธิบายได้เพียงในระดับ “การทำงานให้สำเร็จ” หากแต่ต้องถูกพิจารณาในฐานะกรอบคิดที่กำหนดทิศทาง การใช้อำนาจ การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างผลลัพธ์สาธารณะอย่างมีความชอบธรรม แม้นในทางภาษาจะพบว่าการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) ถูกใช้แทนกันอย่างแพร่หลาย แต่ใน

เชิงกลยุทธ์ ทั้งสองแนวคิดมีจุดเน้นที่แตกต่างกันในระดับการตัดสินใจ บทบาทของผู้มีอำนาจ และบริบทขององค์กร ความเข้าใจเชิงลึกต่อความเหมือนและความต่างดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทฤษฎี การวิจัย และการประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐและองค์กรสาธารณะ

ความหมายและกรอบแนวคิดของการบริหาร

การบริหาร (Management) ในความหมายเชิงทฤษฎี หมายถึงกระบวนการเชิงระบบที่ผู้บริหารใช้ในการวางแผน จัดองค์กร สั่งการ นำ และควบคุมทรัพยากรขององค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Huda et al., 2024; Panggita & Setiadi, 2024) นิยามดังกล่าวสะท้อนว่าการบริหารมิได้เป็นเพียงชุดของกิจกรรมทางเทคนิค หากแต่เป็นกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยทั้งองค์ความรู้เชิงหลักการและทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ในการจัดการกับความซับซ้อนขององค์กรและบริบทแวดล้อม โดย Simon (1976) เสนอกรอบคิดที่ระดับความเข้าใจเรื่องการบริหารอย่างมีนัยสำคัญ โดยมองว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำให้สิ่งต่าง ๆ “เกิดขึ้นจริง” ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร แนวคิดนี้เน้นบทบาทของการตัดสินใจ ในฐานะหัวใจของการบริหาร ผู้บริหารต้องเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น งบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ ให้ก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (สุทธิพันธ์ สมบัติจิราภรณ์, 2551) ในเชิงสังเคราะห์ การบริหารจึงเป็นกลไกที่เชื่อมโยง “อำนาจในการตัดสินใจ” เข้ากับ “ผลลัพธ์ขององค์กร” โดยผ่านกระบวนการจัดสรรทรัพยากรและการกำกับทิศทางการทำงานอย่างเป็นระบบ

กรอบทฤษฎีการบริหารคลาสสิกมีบทบาทสำคัญในการวางรากฐานความเข้าใจเรื่องหน้าที่และกระบวนการบริหารองค์กร โดย Fayol (1964) เสนอว่า การบริหารประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) แนวคิดของฟาโยล์ทำให้การบริหารถูกมองเป็น “กระบวนการต่อเนื่อง” ที่แต่ละขั้นตอนสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงองค์ประกอบเหล่านี้ให้เกิดความสอดคล้อง ขณะที่ Koontz and O'Donell (1972) ขยายกรอบดังกล่าวผ่านแนวคิด POSDC ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุมการทำงาน (Controlling) โดยเพิ่มมิติการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) อย่างชัดเจน การเน้นย้ำเรื่องบุคลากรสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการมององค์กรเชิงโครงสร้างไปสู่การมององค์กรในฐานะระบบสังคมที่มนุษย์เป็นทรัพยากรหลัก ต่อมา Gulick and Urwick (2003) เสนอกรอบ POSDCORB ซึ่งเพิ่มองค์ประกอบการรายงาน

(Reporting) และงบประมาณ (Budgeting) เข้ามาอย่างเป็นระบบ กรอบคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอธิบายการบริหารในระบบราชการ เนื่องจากสะท้อนบทบาทของความโปร่งใส การตรวจสอบ และการใช้ทรัพยากรสาธารณะอย่างรับผิดชอบ

การบริหารในระบบราชการมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากการบริหารในภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ เป็นการบริหารที่ดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และบรรทัดฐานของความเป็นกลางและความเสมอภาค (Carol, 2002) การบริหารลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับความชอบธรรม และความรับผิดชอบต่อสาธารณะมากกว่าความคล่องตัวเชิงตลาด Shermerhorn (2002) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าหน้าที่การบริหารองค์การในบริบทดังกล่าวประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การคัดเลือกบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการควบคุมติดตามประเมินผล กระบวนการเหล่านี้มิได้มีเป้าหมายเพียงประสิทธิภาพเชิงผลผลิต แต่ยังคงรักษาความถูกต้องตามกฎหมายและความไว้วางใจของสังคม

นักวิชาการไทยได้พัฒนาแนวคิดการบริหารโดยเชื่อมโยงทฤษฎีสากลเข้ากับบริบทขององค์การไทย ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) เสนอกรอบ 6 M's ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบริหารเป็นกระบวนการที่ต้องจัดการทรัพยากรหลายมิติอย่างสัมพันธ์กัน ไม่ใช่เพียงการควบคุมคนหรือเงินเพียงอย่างเดียว ส่วนงานของสุรัตน์ ศรีคาเดช (2549) แสดงให้เห็นว่าหน้าที่การบริหารในบริบทการศึกษาไทยมีองค์ประกอบสอดคล้องกับกรอบสากล ขณะที่เกษมชาติ นเรศเสนีย์ (2551) เน้นบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้ขับเคลื่อนกระบวนการบริหารให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การสังเคราะห์แนวคิดเหล่านี้สะท้อนว่า การบริหารในบริบทไทยมิได้เป็นการลอกแบบแนวคิดตะวันตก หากแต่เป็นการปรับใช้กรอบสากลให้สอดคล้องกับโครงสร้างอำนาจวัฒนธรรมองค์การ และบริบทเชิงสถาบันของประเทศ

ความหมายและกรอบแนวคิดของการจัดการ

การจัดการ (Management) ในเชิงทฤษฎีมุ่งเน้นกระบวนการทำให้ทรัพยากรถูกใช้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม Longenecker and Pringle (1981) มองว่าการจัดการคือกระบวนการรวบรวมและใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ขณะที่ Stoner and Freeman (1989) เน้นบทบาทของการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ในฐานะเครื่องมือเชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) วิเคราะห์ว่าการจัดการมักถูกใช้ในบริบทภาคเอกชนที่มุ่งเน้นผลกำไรเป็นหลัก แต่ในเวลาต่อมา เทคนิคการจัดการของภาคเอกชนได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ

ในเชิงโครงสร้าง การบริหารเน้นการกำหนดนโยบายและทิศทางในระดับมหภาค ขณะที่การจัดการเน้นการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับจุลภาค การบริหารจึงเกี่ยวข้องกับอำนาจการตัดสินใจเชิงสถาบัน ส่วนการจัดการเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพเชิงกระบวนการ อย่างไรก็ตามพลวัตขององค์กรร่วมสมัยทำให้เส้นแบ่งระหว่างการบริหารและการจัดการพร่าเลือนลง โดยเฉพาะเมื่อภาครัฐนำเทคนิคการจัดการแบบเอกชนมาใช้มากขึ้น แนวคิด “การบริหารจัดการ” จึงเกิดขึ้นในฐานะกรอบผสมผสานที่มุ่งสร้างทั้งความชอบธรรมเชิงนโยบายและประสิทธิภาพเชิงผลลัพธ์

สรุปเชิงวิเคราะห์ การบริหารเป็นกระบวนการเชิงนโยบายและเชิงระบบที่ผู้บริหารใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร โดยอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจ (Huda et al., 2024; Panggita & Setiadi, 2024; Simon, 1976; สุทธินนท์ สมบัติจิราภรณ์, 2551) ขณะที่การจัดการเป็นกระบวนการเชิงปฏิบัติที่มุ่งทำให้เป้าหมายเกิดผลจริงผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Longenecker & Pringle, 1981; Stoner & Freeman, 1989; Bartol & Martin, 1991) ความแตกต่างดังกล่าวมิใช่ความขัดแย้ง แต่เป็นความสัมพันธ์เชิงเสริมที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและมีความชอบธรรมในสังคมร่วมสมัย

การจัดการเชิงกลยุทธ์

ในโลกธุรกิจร่วมสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างทักษะในการวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กร พร้อมทั้งต้องทบทวนกลยุทธ์และการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความสำคัญดังกล่าวทำให้แนวคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือแม้กระทั่งองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือ Strategic Management นั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามที่สอดคล้องกันในเชิงแนวคิด Fuertes et al. (2020) อธิบายว่าเป็นกระบวนการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร โดยมีการจัดสรรทรัพยากรและดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ในทำนองเดียวกัน Hoskisson et al. (1999) มองว่าเป็นกระบวนการคิด วางแผน ลงมือทำ และทบทวนอย่างเป็นระบบ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายระยะยาวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Pitts & Lei (2000) เสริมว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการที่องค์กรใช้ความคิด การวางแผนงาน และการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จและมีความได้เปรียบคู่แข่ง ขณะนี้ Shermerhorn (2002) มองในมุมมองของการวางแผนว่าองค์กรควรมีการวางแผนเป็นแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ด้านการแข่งขันขององค์กร

นอกจากนี้จากมุมมองของนักวิชาการไทย พิบูล ทีปะपाल (2551) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์คือการที่องค์กรมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วน ฉวีพันธุ์ เขจรนันท์ (2552) อธิบายเพิ่มเติมว่าเป็นวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร การวางแผนแนวทางการดำเนินงาน และการควบคุม การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญสองประการที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ประการแรกคือ การสร้างและการดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) การกำหนดทิศทางและการดำเนินกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรอยู่เสมอ ส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการพัฒนา ศักยภาพการแข่งขันของตนเองเพิ่มขึ้น ประการที่สองคือ การสร้างคุณค่า (Create Value) ซึ่งหมายถึงการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ หรือสร้างมูลค่าผลกำไรทางธุรกิจแก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นในเวลาเดียวกัน โดย สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) ให้มุมมองที่ครอบคลุมยิ่งขึ้นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์กรโดยรวมที่มีการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบด้วยจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ประกอบด้วยโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยแบ่งออกเป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ และมีการติดตามประเมินผลเชิงกลยุทธ์จนกระทั่งบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ในบริบทของยุคปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เริ่มเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Era) อย่างเต็มรูปแบบ การดำเนินธุรกิจจึงเริ่มมีการนำข้อมูลมาประสานเข้ากับการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) หรือระบบคลาวด์ (Cloud Computing) เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ใหม่ที่จะสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างรายได้เปรียบทางแข่งขันในระยะยาวได้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารองค์กรทุกระดับในการกำหนดกลยุทธ์ที่มาจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรดังกล่าว และนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติพร้อมกับการติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานตามกล

ยุทธ์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในที่สุด นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลยังรวมถึงการคิดเชิงระบบ การจัดการข้อมูล และการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กรในโลกยุคปัจจุบันที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย

สรุปเชิงวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรไม่แสวงหากำไร จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทย พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีแก่นสำคัญที่สอดคล้องกัน คือเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรประกอบสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์ SWOT เพื่อทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ เป้าหมายหลักสองประการของการจัดการเชิงกลยุทธ์คือ การสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งทำให้องค์กรพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในรูปของความพึงพอใจและผลกำไร ในยุคดิจิทัลปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้พัฒนาไปสู่การผสมผสานเทคโนโลยีใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์และคลาวด์คอมพิวติง เข้ากับการบริหารข้อมูล ทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น การคิดเชิงระบบและการจัดการข้อมูลจึงกลายเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายนี้

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน องค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันล้วนต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความมั่นคงในระยะยาว

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวขององค์กร ด้วยการช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ และสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในตลาดที่มีความผันผวนสูง

(Humeisat, 2022) นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายแบบ SMART การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ยังช่วยสร้าง “ภูมิคุ้มกันองค์กร” ที่แข็งแกร่งทั้งในมิติของการเรียนรู้ ความทรงจำองค์กร และวัฒนธรรมที่พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Kocherbaeva & Samaybekova, 2022) ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในภาคเอกชนเท่านั้น แต่ยังขยายครอบคลุมไปถึงภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เนื่องจากเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร ในภาครัฐการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มมีบทบาทอย่างจริงจังตั้งแต่ทศวรรษ 1950 เมื่อ World Bank และ USAID เสนอแนวคิดการวางแผนระยะยาวเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศให้มีความต่อเนื่องและทิศทางที่ชัดเจน ต่อมาในทศวรรษ 1960 ได้มีการพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาวและแผนประจำปี เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดความสอดคล้องระหว่างแผนงานที่เคยเกิดขึ้นในหลายประเทศ (Abbass, 2003) จนถึงปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความมั่นคงขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐในช่วงทศวรรษ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 แนวคิด NPM เน้นการบริหาร โดยนักบริหารมืออาชีพที่มีอิสระและความคล่องตัวสูง มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อการประเมินผลที่เป็นรูปธรรม รวมถึงการควบคุมผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเหมาะสม เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ และนำวิธีการบริหารสมัยใหม่จากภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร (Hood, 1991, pp.3-19; เทพศักดิ์ บุญรัตน์, 2554) ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการเน้นปัจจัยนำเข้า เช่น ทรัพยากร มาสู่การให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมถึงการพัฒนาคุณภาพงานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยนำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม และการรีรูประบบมาใช้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2554) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ นำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และคุณภาพ (Quality) ของการให้บริการ ทั้งนี้ ญัฐพันธ์ เชนนันท์ (2552) มองว่าองค์กรที่ได้รับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลง

ของสภาพแวดล้อมจำเป็นต้องใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความพร้อมให้องค์กรอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างประสิทธิภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วนสุมาลี จิระจรัส (2548, หน้า 25-26) สรุปความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ ได้แก่ การช่วยกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจนผ่านวิสัยทัศน์ การช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และลดความเสี่ยง การช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างการมีส่วนร่วม และการสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงานเมื่อผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ในทำนองเดียวกัน บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ (2549, หน้า 19) ระบุว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรมีแนวทางปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจอย่างชัดเจน ช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ สอดคล้องกัน ช่วยพัฒนาองค์กรโดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วม ช่วยบริหารความเสี่ยงโดยคาดการณ์ปัญหาและเปลี่ยนวิกฤติเป็น โอกาส และช่วยในการตัดสินใจเพื่อลดความเสี่ยงในสถานการณ์ต่าง ๆ วราจกนา ผลประเสริฐ (2554, หน้า 11-13) มองการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือบริหารองค์กรยุคใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม โดยระบุลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ มุ่งเน้นอนาคต (Future-Oriented) ผ่านการคาดการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented) ทั้งโครงสร้าง เทคโนโลยี และทรัพยากร บริหารจัดการแบบองค์รวม (Holistic Approach) โดยบูรณาการทั้งองค์กร มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Based Focus) ด้วยเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder-Oriented) และมุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long-Range Planning) ด้วยเหตุนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็น “หัวใจ” ของการอยู่รอด การเติบโต และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน (วราจกนา ผลประเสริฐ, 2554, หน้า 5-6) เพราะการบริหารองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือการควบคุม การใช้แนวทางบริหารแบบเดิมที่ขาดการวางแผนและความตระหนักในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อีกต่อไป ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมีการทบทวนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงประสิทธิภาพและความเหมาะสม พร้อมเพิ่มพูนทักษะในการวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สรุปเชิงวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีบทบาทหลักสามประการ

ประการแรก เป็นเครื่องมือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดย Humeisat ชี้ให้เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ขณะที่ Kocherbaeva และ Samaybekova เสริมว่าองค์ประกอบสำคัญ เช่น พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย SMART ช่วยสร้างภูมิคุ้มกันองค์กรที่แข็งแกร่ง

ประการที่สอง สอดคล้องกับการปฏิรูปภาครัฐสมัยใหม่ แนวคิด New Public Management ที่เกิดขึ้นในทศวรรษ 1980-1990 สะท้อนการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการเน้นปัจจัยนำเข้ามาสู่ผลลัพธ์ โดยเน้นการบริหารแบบมีอาชีพที่มีอิสระ มีตัวชี้วัดชัดเจน และนำเทคนิคจากภาคเอกชนมาปรับใช้ เพื่อสร้างประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

ประการที่สามคือการสร้างความพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลง วรางคณา ผลประเสริฐระบุลักษณะสำคัญหกประการ ได้แก่ การมุ่งอนาคต เน้นการเปลี่ยนแปลง บริหารแบบองค์รวม มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวางแผนระยะยาว ซึ่งสุมาลี จิระจรัสเสริมว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมและความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเหมือนหัวใจของความอยู่รอดและความเติบโตขององค์กร เพราะการบริหารแบบเดิมที่ขาดการวางแผนไม่สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้อีกต่อไป ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นชุดของการตัดสินใจ และการดำเนินงานในการบริหารองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environmental Analysis) เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) อันเหมาะสมและนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) พร้อมกับมีการติดตามควบคุมประเมินผล (Evaluation and Control) ให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว (Farid, 2022) โดยกำหนดองค์ประกอบพื้นฐานหรือกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์รวม 4 ขั้นตอน (Wheelen et al., 2015) ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

ส่วน โรบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbin and Coulter, 2012) ได้กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies)

2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis)

3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis)

4. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies)

5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)

6. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) มีทัศนะว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

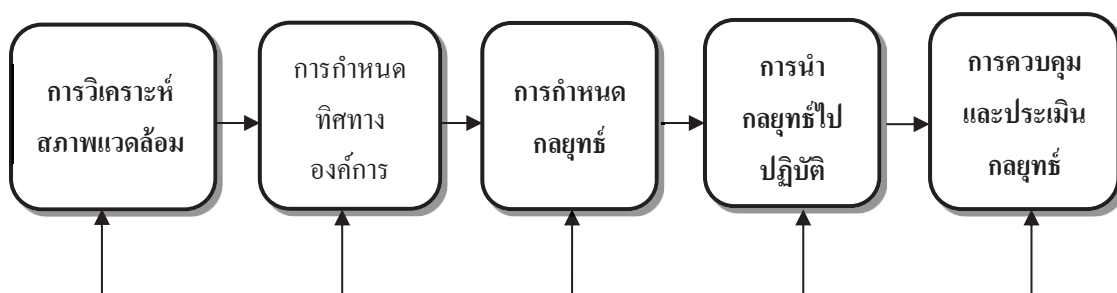
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

5. การการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

ซึ่งกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ขั้นตอนดังกล่าวนี้ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบพื้นฐานกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552)

ปัจจุบันการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จในยุคที่มีการแข่งขันสูงนั้น จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความเป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติ โดย

กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยห้าขั้นตอนสำคัญที่เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก เริ่มตั้งแต่การทำความเข้าใจบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้ การวางรากฐานทิศทาง การดำเนินงาน การออกแบบแผนกลยุทธ์ การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขั้นตอนแรกและถือเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้านและเป็นระบบ กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์อย่างละเอียด การตรวจสอบอย่างพิถีพิถัน และการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งที่อยู่ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อค้นหาและกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อทิศทางและความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์กร (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552; Farid, 2022) เครื่องมือวิเคราะห์ที่ได้รับ ความนิยมสูงสุดและมีประสิทธิภาพคือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของจุดแข็งที่เป็นทรัพยากรภายใน จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง โอกาสที่สามารถใช้ประโยชน์ และอุปสรรคที่ต้องเตรียมรับมือ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นจำแนกได้เป็นสองระดับที่มีความสำคัญต่างกัน ระดับแรกคือสภาพแวดล้อมทั่วไปที่แม้จะไม่มี ความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร แต่กลับสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งในเชิงบวกและลบได้อย่างมีนัยสำคัญ การวิเคราะห์ระดับนี้ใช้กรอบแนวคิด P-E-S-T ที่ครอบคลุมสี่มิติหลัก ได้แก่ มิติทางการเมืองและกฎหมายที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ มิติทางเศรษฐกิจที่สะท้อนสถานะตลาดและกำลังซื้อ มิติทางสังคมและวัฒนธรรมที่แสดงพฤติกรรมผู้บริโภค และมิติทางเทคโนโลยีที่เป็นตัวขับเคลื่อนนวัตกรรม ระดับที่สองคือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร ซึ่งอธิบายผ่านแบบจำลอง แรงแห่งการแข่งขันห้าประการ ประกอบด้วยคู่แข่งรายใหม่ที่กำลังเข้ามาในตลาด ลูกค้าหรือผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรอง ผลิตภัณฑ์ทดแทนที่อาจแย่งส่วนแบ่งตลาด ผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีอิทธิพลต่อต้นทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คาดหวังผลประโยชน์จากองค์กร

ในขณะเดียวกัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน โดยมุ่งเน้นการค้นหาจุดแข็งที่องค์กรควรเสริมสร้างและจุดอ่อนที่ควรแก้ไข ผ่านแนวคิดต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าที่สร้างมูลค่าเพิ่มในทุกขั้นตอน และการวิเคราะห์กระบวนการหลักที่เป็นแกนกลางการดำเนินงาน ในยุคดิจิทัลปัจจุบัน เทคโนโลยีอย่าง Big Data Analytics ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ โดยสามารถรวบรวม ประมวลผล วิเคราะห์ และสรุปผลข้อมูลขนาดใหญ่ได้อย่างรวดเร็วและลึกซึ้ง ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ซับซ้อนมากขึ้นเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การกำหนดทิศทางองค์กร

เมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม คณะผู้บริหารจะนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดสามองค์ประกอบสำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนดวงประทีปที่ส่องนำองค์กร เป็นการกำหนดกรอบแนวทางและทิศทางที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินงานในระยะยาว บ่งบอกถึงความปรารถนาและภาพอนาคตที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น พันธกิจทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างวิสัยทัศน์กับการปฏิบัติจริง โดยระบุอย่างชัดเจนว่าองค์กรจะทำอะไร จะดำเนินการอย่างไร และจะเป็นแบบใดทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและนำไปสู่ความสำเร็จ ส่วนเป้าหมายคือการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจให้เป็นสิ่งที่สามารถสัมผัสได้ โดยต้องกำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง วัดผลได้จริง และสามารถบรรลุผลได้ (Farid, 2022)

การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนที่สามคือการนำทิศทางที่กำหนดไว้มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนระยะยาวโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน นำโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกมาผสมผสานกับจุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Chofreh et al., 2021) ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร โดยต้องตอบคำถามสำคัญว่า องค์กรจะดำเนินการอย่างไรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ การกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงสามระดับที่แตกต่างกันแต่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ระดับแรกคือกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งเป็นกลยุทธ์ขั้นสูงสุดที่ครอบคลุมภาพรวมทั้งหมด กำหนดโดยคณะผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นผลมาจากการคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ทิศทางการแข่งขัน การจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยงานต่าง ๆ และแนวโน้มที่องค์กรต้องการมุ่งหน้าในอนาคต ระดับที่สองคือกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้าหน่วยธุรกิจ มุ่งเน้นการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยอาจจัดกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน กลยุทธ์ระดับนี้มุ่งเพิ่มผลกำไรและขยายการเติบโตผ่านการสร้างศักยภาพและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ระดับที่สามคือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ซึ่งกำหนดโดยผู้จัดการแต่ละแผนกหรือผู้บริหารระดับต้น โดยพัฒนากลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์สองระดับบนและควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ในยุคที่เทคโนโลยีก้าวหน้า ระบบจำลองสถานการณ์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยกำหนดกลยุทธ์ โดยสามารถทดสอบแบบจำลองทางธุรกิจเพื่อจำลอง

สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง ลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่สำคัญคือการแปลงกลยุทธ์ที่วางไว้ให้กลายเป็นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหารต้องแปลงกลยุทธ์และนโยบายให้เป็นแผนการดำเนินงานที่สามารถนำไปใช้ได้จริง (Chofreh et al., 2021) ตามที่ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542) ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า ไม่ว่าจะวางแผนกลยุทธ์จะดีเพียงใด หากไม่สามารถนำไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสม องค์กรก็จะไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ เลย ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนี้ต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลายประการ แบบจำลอง McKinsey 7'S เป็นเครื่องมือที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Peter & Waterman, 1982) ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ต้องชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กรที่ต้องปรับให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและจัดตั้งบุคลากรตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ระบบการทำงานที่ต้องเกื้อหนุนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงระบบสื่อสารและประสานงาน รูปแบบการบริหารที่แสดงถึงพฤติกรรมและแนวทางของผู้นำ บุคลากรที่ต้องพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ทักษะความสามารถเฉพาะที่องค์กรต้องสร้างและพัฒนา และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรากฐานและกระตุ้นให้สมาชิกเชื่อมั่นในความสำเร็จของกลยุทธ์ ในยุคดิจิทัลระบบบริหาร โครงการออนไลน์ช่วยให้ทีมงานสามารถวางแผนจัดการ ติดตามความคืบหน้า กำหนดไทม์ไลน์ จัดสรรทรัพยากร และติดตามผลแบบเรียลไทม์ได้อย่างมีระบบ ช่วยลดระยะเวลาและความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้น

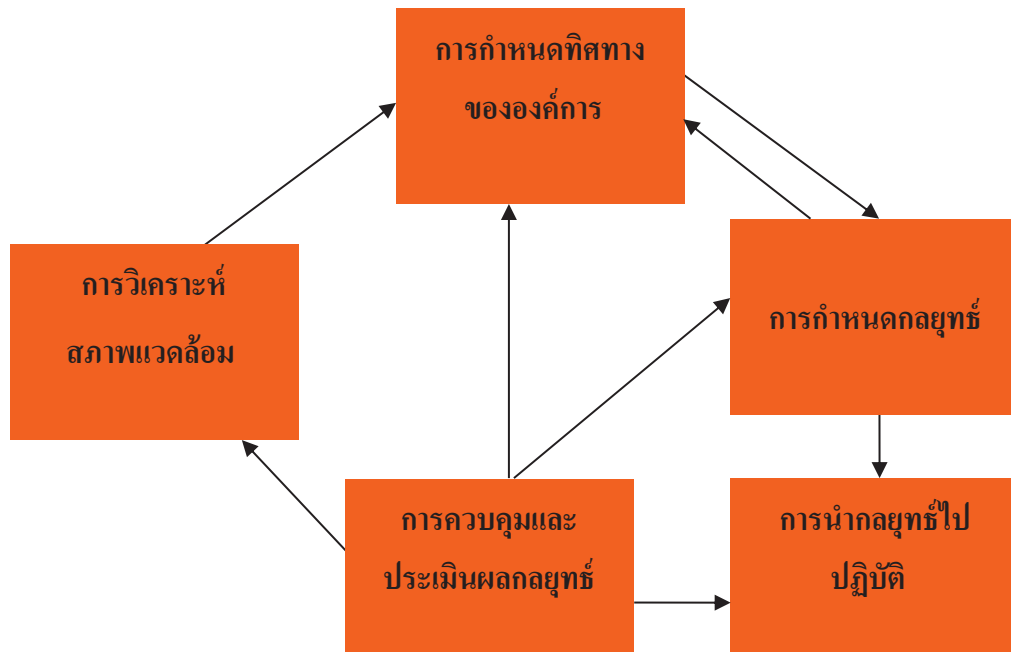
การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ขั้นตอนสุดท้ายแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลจากกิจกรรมที่ดำเนินการตามกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทุกขั้นตอน (Elbanna et al., 2020) การประเมินต้องมีทั้งเชิงปริมาณที่วัดได้เป็นตัวเลขและเชิงคุณภาพที่สะท้อนคุณค่า พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะหรือคณะกรรมการประเมินผลที่ประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับจากทุกฝ่ายงานมาร่วมกัน ดำเนินการ เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพสูงสุด (พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล, 2559) ในปัจจุบันเทคโนโลยีช่วยให้การประเมินผลทันสมัยและแม่นยำมากขึ้น โดยสามารถติดตามตัวชี้วัดผ่าน Dashboard แบบเรียลไทม์ ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวม

และรายละเอียดของผลการดำเนินงานได้ทันที สามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อพบว่าผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย

สรุปเชิงวิเคราะห์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นระบบการบริหารองค์การที่มีความเป็นเอกภาพและต่อเนื่อง ประกอบด้วยห้าขั้นตอนหลักที่เชื่อมโยงกันเป็นวงจร เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในผ่าน SWOT Analysis และ PEST เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรค ต่อด้วยการกำหนดทิศทางขององค์การผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน จากนั้นพัฒนากลยุทธ์สามระดับคือองค์การ ธุรกิจ และหน้าที่ โดยผสมผสานจุดแข็งกับโอกาสเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขั้นตอนสำคัญคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแบบจำลอง McKinsey 7'S ที่ครอบคลุมทุกมิติขององค์การ และสุดท้ายคือการควบคุมประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงกระบวนการ ในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีอย่าง Big Data Analytics และ Dashboard เรียลไทม์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจและการติดตามผล ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งห้าขั้นตอนนี้ไม่ใช่กระบวนการเชิงเส้นตรงที่จบสิ้นเมื่อผ่านขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นวงจรต่อเนื่องที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ผลจากการประเมินในขั้นตอนสุดท้ายจะถูกนำกลับไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรอบใหม่ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์การซึ่งได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายที่องค์การปรารถนาจะไปให้ถึงในอนาคตรวมถึงการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ตามลำดับ ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์จะต้องมีการพิจารณาถึงความสอดคล้องและสอดคล้องกับทิศทางรวมถึงวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อที่จะมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดสามารถผลักดันให้บรรลุความสำเร็จตามทิศทางที่องค์การกำหนด ด้วยเหตุนี้การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเพราะถ้ากำหนดกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์การก็จะไม่บรรลุเป้าหมาย หลังจากเมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วก็จะไปสู่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและในขั้นสุดท้ายคือขั้นการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะต้องมีการประเมินในทุกกระบวนการรวมถึงนำผลที่ได้จากการประเมินในทุก ๆ กระบวนการมาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพต่อไป ดังขอแสดงในภาพประกอบที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: ผู้เขียน (2569)

สรุปท้ายบท

การบริหารจัดการเป็นแกนกลางของศาสตร์ด้านรัฐประศาสนศาสตร์และการจัดการองค์กรที่สะท้อนฐานคิดเชิงปรัชญา อำนาจการตัดสินใจ และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างรัฐ องค์กร และสังคม โดยการบริหาร (Administration) หมายถึงกระบวนการเชิงระบบที่ผู้บริหารใช้ในการวางแผน จัดองค์กร สั่งการ นำ และควบคุมทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร กรอบทฤษฎีคลาสสิกของ Fayol เสนอองค์ประกอบห้าประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมงาน ขณะที่ Gulick และ Urwick ขยายเป็นกรอบ POSDCORB ที่เพิ่มการรายงานและงบประมาณ ซึ่งสำคัญต่อการบริหารภาครัฐที่เน้นความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ส่วนการจัดการ (Management) มุ่งเน้นกระบวนการทำให้ทรัพยากรถูกใช้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการเปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับจุลภาค แม้ว่าการบริหารเน้นการกำหนดนโยบายในระดับมหภาค แต่ในองค์กรร่วมสมัย เส้นแบ่งระหว่างทั้งสองได้พร่าเลือนลง โดยเฉพาะเมื่อภาครัฐนำเทคนิคการจัดการแบบเอกชนมาใช้มากขึ้น แนวคิด “การบริหารจัดการ” จึงเกิดขึ้นเป็นกรอบผสมผสานที่มุ่งสร้างทั้งความชอบธรรมเชิงนโยบายและประสิทธิภาพเชิงผลลัพธ์ ทั้งนี้ในโลกธุรกิจร่วมสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและการแข่งขันรุนแรง การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญ

ในการบริหารองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กรโดยมีการจัดสรรทรัพยากรและดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการคิด วางแผน ลงมือทำ และทบทวนอย่างเป็นระบบเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายระยะยาวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีเป้าหมายสำคัญสองประการคือการสร้างความสามารถในการแข่งขันและการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ปรากฏในหลายมิติ ประการแรกเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวด้วยการช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน ประการที่สองสอดคล้องกับแนวคิด New Public Management ที่เน้นการบริหารโดยนักบริหารมืออาชีพ มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานชัดเจน และควบคุมผลสัมฤทธิ์ให้สอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากร สะท้อนการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จากการเน้นปัจจัยนำเข้ามาสู่ผลสัมฤทธิ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และความคุ้มค่า ประการที่สามช่วยกำหนดทิศทางองค์กรอย่างชัดเจน ให้ผู้บริหารมองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ ลดความเสี่ยง ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยห้าขั้นตอนหลักที่เชื่อมโยงกันเป็นวงจร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกผ่าน PEST และแรงแห่งการแข่งขันห้าประการ และภายในผ่าน SWOT Analysis การกำหนดทิศทางองค์กรผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์สามระดับคือองค์กร ธุรกิจ และหน้าที่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแบบจำลอง McKinsey 7'S และการควบคุมประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ในยุคดิจิทัลเทคโนโลยีอย่าง Big Data Analytics ปัญญาประดิษฐ์ และ Dashboard เรียลไทม์เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจและการติดตามผล การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นหัวใจของความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน

สำหรับในบทต่อไปจะกล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเป็นการพูดถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งประกอบไปด้วยโอกาสและภัยคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยผลของการวิเคราะห์จะทำให้เราหาวิธีแก้ไขภัยคุกคามและเสริมสร้างวิธีการเพื่อรองรับโอกาสนั้นเอง

คำถามท้ายบท

1. ให้ท่านอธิบายถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกระบวนการอะไรบ้าง จงอธิบาย โดยละเอียด?
2. เพราะเหตุใดองค์กรจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ จงอธิบายโดยละเอียด?
3. จงอธิบายถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างไร จงอธิบายโดยละเอียด?
4. องค์กรแห่งหนึ่งต้องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ จงอธิบายว่าองค์กรควรใช้เครื่องมือและกรอบแนวคิดใดบ้างในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน พร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดของแต่ละเครื่องมือและความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกสองระดับ?

เอกสารอ้างอิง

- เกษมชาติ นเรศเสณีย์. (2551). การต่อต้านการก่อการร้ายสากล. วิสคอมเนเตอร์จำกัด.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2554). ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์. ประมวลสาระชุดวิชา
แนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์. (2554). รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ. ประมวลสาระ
ชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. BK การพิมพ์.
- พิบูล ทิปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. อมรการพิมพ์.
- พิบูล ทิปะปาล และชนวัฒน์ ทิปะปาล. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่).
อมรการพิมพ์.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์. ในประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด
เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (หน่วยที่ 1). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพ.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. วิถีทัศน์พัฒนา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2542). กรณีศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ. ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ.
- สุทธินันท์ สมบัติจิราภรณ์. (2551). ปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อการดำเนินงานระบบบำบัดน้ำเสียของ
เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี. [รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมาลี จิระจรัส. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุรัตน์ ศรีดาเดช. (2549). การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. [วิทยานิพนธ์
ปริญญาคุชฎบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร].
- Abbass, F. A. (2003). *Strategic management formulation, implementation and control in a
dynamic environment*. Haworth Press.

- AI Humeisat, E. K. I. (2022). Effect of strategic management practices on organizational excellence. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(4), 260-270.
<https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.49.4.26>
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1991). *Management*. McGraw-Hill, Inc.
- Carol, K. (2002). *Guide to Management Gurus*. Random House.
- Chofreh, A. G., Goni, F. A., Klemeš, J. J., Moosavi, S. M., Davoudi, M., & Zeinalnezhad, M. (2021). Covid-19 shock: Development of strategic management framework for global energy. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 139, 110643.
<https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110643>
- Elbanna, S., Al Katheeri, B., & Çolak, M. (2020). The harder firms practice strategic management, the better they are. *Strategic Change*, 29(5), 561-569.
<https://doi.org/10.1002/jsc.2365>
- Farid, O. (2022). Strategic management identity. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(5), 995-1005. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.125051>
- Fayol, H. (1964). *General and Industrial Management*. Pittman & Sons.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutiérrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature review-descriptive. *Journal of Engineering*, 2020(1), 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gulick, L. and Urwick, L. F. (2003). *The early Sociology of management and organization* (2nd ed.). Taylor & Francis Group.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- Huda, K., Al Abdoe, T., Sari, L., & Wantika, A. (2024). Studi literatur penerapan konsep dan peran manajemen pada organisasi. *Metta: Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 4(2), 80-91.
<https://doi.org/10.37329/metta.v4i2.3375>

- Kocherbaeva, A., & Samaybekova, Z. (2022). The role of strategic management in organization development. *Strategizing: Theory and Practice*, 25(3), 417-456.
<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-67-78>.
- Koontz, H. D. & O'Donell, C. (1972). *Principles of management*. McGraw-Hill.
- Longenecker, J.G. & Pringle, C.D. (1981). *Management* (5th ed.). C.E. Meririll.
- Panggita, F. S. E., & Setiadi, D. (2024). Kedudukan teori ilmu manajemen dan menganalisa teori manajemen pendidikan. *Journal of Educational Review and Cultural Studies*, 2(2), 93-100. <https://doi.org/10.61540/jerics.v2i2.91>
- Peters Thomas, J., & Waterman Robert, H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Harper & Row, Publishers Inc.
- Pitt, R.A. and Lei, D. (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage* (2nd ed.). South-Western College Publishing, Co.
- Robbin, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Prentice Hall.
- Shermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). John Wiley & sons.
- Simon, H., A. (1976). *Administrative behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (3rd ed.). Collier Macmillan.
- Stoner, James A. F. & Freeman, E. R. (1989). *Management* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Wheelen, T. L., David, H., Alan N. Hoffman, & Charles E. B. (2015). *Strategic management and business policy* (14th ed.). Pearson Education Ltd.

บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความนำ

บทนี้ประกอบด้วยเนื้อหาที่ครอบคลุมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรอย่างละเอียดและเป็นระบบ โดยเริ่มต้นด้วยความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งอธิบายถึงกระบวนการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรแต่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ตามด้วยความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่แสดงให้เห็นว่าเหตุใดองค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจและติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จากนั้นนำเสนอประเภทสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งแบ่งออกเป็นสภาพแวดล้อมมหภาคและสภาพแวดล้อมเฉพาะอุตสาหกรรม รวมถึงปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในด้านข้อจำกัดและแนวทางการจัดลำดับความสำคัญจะอภิปรายถึงความท้าทายในการวิเคราะห์และวิธีการคัดเลือกปัจจัยที่สำคัญที่สุดมาพิจารณา ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนำเสนอกรณีตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจการประยุกต์ใช้จริง ขณะที่กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปัตตานีแสดงให้เห็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในบริบทของหน่วยงานภาครัฐด้านสาธารณสุขในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีความซับซ้อนเฉพาะตัว และสุดท้ายสรุปท้ายบทที่รวบรวมประเด็นสำคัญทั้งหมดและเน้นย้ำข้อคิดที่ผู้อ่านควรนำไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน องค์กรจำเป็นต้องมีกลไกในการติดตามและทำความเข้าใจปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์แนวโน้มและปรับตัวได้อย่างทันท่วงทีเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการที่มีระบบในการรวบรวม จัดการ และแปลความหมายของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายนอกขอบเขตการควบคุมขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การค้นหาและระบุสิ่งที่อาจเป็นโอกาสหรือภัยคุกคามที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการอยู่รอดขององค์กรในอนาคต

(Zavialova et al., 2023) กระบวนการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของสถานะแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยหากพิจารณาในมุมมองที่กว้างขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถอธิบายได้ว่าเป็นการศึกษาและประเมินปัจจัยสำคัญที่มีอยู่นอกองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่ผันแปรตามสถานการณ์ต่าง ๆ ปัจจัยเหล่านี้มีศักยภาพในการสร้างทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และที่สำคัญคือองค์กรไม่สามารถควบคุมหรือจัดการปัจจัยเหล่านี้ได้โดยตรง ในบริบทนี้ โอกาส (Opportunities) หมายความว่าสถานการณ์หรือปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินธุรกิจ อาทิเช่น การเปิดเสรีทางการค้าที่ทำให้สามารถขยายตลาดได้ง่ายขึ้น การลดกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรค หรือโอกาสในการเข้าซื้อกิจการอื่นเพื่อขยายธุรกิจ ในขณะที่อุปสรรค (Threats) หมายถึงสถานการณ์หรือปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน สร้างความยุ่งยากหรือส่งผลให้การปฏิบัติงานมีอุปสรรค เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา การเติบโตของอุตสาหกรรมที่ชะลอตัว การเกิดขึ้นของสินค้าหรือบริการทดแทนที่แข่งขันได้ดีกว่า หรือการประกาศใช้กฎหมายใหม่ที่เพิ่มภาระให้กับองค์กร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช, 2553)

การเริ่มต้นดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นต้องอาศัยความรอบคอบและการวางแผนที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการคัดเลือกผู้ที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์ ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดอย่างชัดเจนว่าผู้ใดมีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความสำคัญต่อกระบวนการนี้ บุคคลที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกควรมีคุณลักษณะเฉพาะหลายประการ อันได้แก่ ความรอบรู้ในองค์กรและประเภทธุรกิจนั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความอดทนและมีเจตคติที่เป็นบวกต่อองค์กร (การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย, 2560) คุณสมบัติเหล่านี้มีความจำเป็นเพราะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการตีความข้อมูลที่ซับซ้อนและหลากหลาย จากมุมมองของกระบวนการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการประเมิน ตรวจสอบ วิเคราะห์ และกลั่นกรองปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในแง่ลบและในแง่บวก ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการนี้จะกลายเป็นข้อมูลพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนถัดไป (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2550, หน้า 29) นี้แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไม่ใช่เพียงกิจกรรมที่ทำเพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์เท่านั้น แต่เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่การกำหนดทิศทางและแผนงานขององค์กร นอกจากนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกยังเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจบริบทและสภาพการณ์ที่อยู่