

## แนวทางการจัดการและการบริหารกลยุทธ์ในองค์กร

ศิริวิช ดโนทัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ  
ที่ปรึกษากองแผนงาน มจพ.

การพัฒนากระบวนการบริหารองค์กรให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่มีพลวัตสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้รูปแบบการบริหารองค์กรเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในมิติเชิงโครงสร้าง เพื่อแบ่งขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรให้มีความสามารถในการบูรณาการและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมิติเชิงวิธีการบริหารจัดการซึ่งเป็นไปเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์โดยมีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผลผลิตเกิดความคุ้มค่าแก่ประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ

ผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันจะต้องตระหนักเสมอว่า องค์กรของตนกำลังเผชิญกับภัยคุกคามหรืออุปสรรคที่หลากหลาย ซับซ้อน รุนแรง และแตกต่างไปจากเดิม ต้องเผชิญกับการแข่งขันซึ่งเป็นเรื่องที่ทำนายต่อผู้บริหารว่าทำอย่างไรให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ความรุนแรงและความซับซ้อนของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมส่งผลให้องค์กรซึ่งเป็นระบบที่คล้ายกับสิ่งมีชีวิตต้องปรับโครงสร้าง การดำเนินงานและรูปแบบการบริหาร เพื่อความอยู่รอดตาม “ทฤษฎีวิวัฒนาการ” ของ Charles Darwin ที่ผู้เข้มแข็งและเหมาะสมเท่านั้นที่จะอยู่รอดได้ในอนาคต เช่นเดียวกับองค์กรในอนาคตที่ต้องปรับตัวใน 2 มิติ ได้แก่ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่พิจารณาโครงสร้างทางกายภาพเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องถ่วงดุลระหว่างโครงสร้าง รูปแบบ และกระบวนการจัดการ ระบบสารสนเทศ ระบบรางวัล ทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ของพันธกิจ โดยรูปแบบองค์กรในอนาคตจะแบนราบ มีการทำงานแบบเป็นทีม เชื่อมโยงแบบเครือข่าย แต่โครงสร้างต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การแข่งขันและกลยุทธ์ โดยองค์กรในอนาคตจะให้ความสำคัญกับความหลากหลาย การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งองค์กรในอนาคตจะให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และคุณธรรม ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนด และสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้องค์กรกำหนดทิศทาง ภารกิจ กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พัฒนาปรับปรุงทุกภาคส่วนขององค์กรให้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนติดตาม กำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์คือ

- 1) องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น
- 2) การจัดสรรทรัพยากรในองค์กรสอดคล้องและสมเหตุสมผล
- 3) การปรับตัว การขยายตัวขององค์กรมีกรอบทิศทางที่ชัดเจน
- 4) กระตุ้นให้บุคลากรมองเห็น โอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง จุดอ่อน และทิศทางการดำเนินงาน
- 5) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดใช้ทรัพยากรร่วมกัน

## ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย

### (1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) มีกระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้

แผนกลยุทธ์ เป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีขั้นตอนการจัดทำ ดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง
- 1.2 ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 1.3 กำหนดภารกิจขององค์กรเพื่อให้แน่ชัดว่าองค์กรเรามีลักษณะเช่นใด มีหน้าที่ให้บริการอะไร แก่ใครบ้าง
- 1.4 กำหนดเป้าหมายขององค์กร
- 1.5 วิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์แนวทางการพัฒนาองค์กร
- 1.6 กำหนดโครงการภายใต้กลยุทธ์และผู้รับผิดชอบเพื่อความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ

### (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- 2.1 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- 2.2 วางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
- 2.3 ปรับปรุงพัฒนาองค์กร ด้านโครงสร้าง ระบบงาน บุคคล การบริหาร ฯลฯ

### (3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation)

- 3.1 ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค
- 3.2 ติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ข่าวสารข้อมูล ปัจจัยชี้วัดต่าง ๆ การสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ เพื่อให้รู้ทิศทางในการปรับตัว

แม้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะเป็นเงื่อนไขประการหนึ่งของความสำเร็จของการบริหารงานสมัยใหม่ แต่การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากซับซ้อนมากกว่า ต้องอาศัยปัจจัยแห่งความสำเร็จหลายประการ เช่น การเริ่มต้นการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเอื้อต่อการประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและเกิดการรับผิดชอบ การวางระบบกำกับดูแลควบคุม และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับตัว การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การมอบอำนาจการตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นจริงจัง รวมถึงการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การบริหารกลยุทธ์จึงถือเป็นปัญหาสำคัญในการพัฒนาองค์กรเนื่องจากพบว่า องค์กรมิได้นำแผนกลยุทธ์ที่ทำไว้

แปลงแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อกระตุ้นให้ทุกส่วนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า องค์กรมิได้มีหน่วยงาน “เจ้าภาพ” ในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล

ดังนั้นเพื่อให้แผนกลยุทธ์ในองค์กรประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และมีผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรปรารถนา องค์กรที่มีความมุ่งมั่นบริหารงาน ตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จึงควรพิจารณาจัดตั้งหน่วยงาน เป็น “เจ้าภาพ” รับผิดชอบในการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ขององค์กรพัฒนาระบบวัดผลการดำเนินงาน ทบทวน พัฒนา สื่อสาร รายงานผล และบูรณาการกลยุทธ์เข้ากับหน่วยงานย่อยในองค์กร ประสานการดำเนินงาน และช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของหน่วยงานย่อยเป็นไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยหน่วยงานดังกล่าวจะต้องมีบทบาทและภารกิจ ดังนี้

- 1) จัดการระบบการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จ และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนด และสามารถถ่ายทอดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีตัวชี้วัด และกำหนดค่าเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง
- 2) พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน และถ่ายทอดกลยุทธ์สู่หน่วยงานย่อย และบุคคลทุกระดับในองค์กรให้มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้
- 3) ทบทวนแผนกลยุทธ์ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น
- 4) พัฒนาแผนกลยุทธ์ วางแผนงานในภาพรวม จัดประชุมวางแผนประจำปี ตลอดจนให้ความรู้เรื่องการวางแผนและโครงการแก่หน่วยงาน
- 5) สื่อสารแผนกลยุทธ์และรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูง
- 6) จัดการข้อเสนอแนะและความคิดริเริ่มใหม่ จัดลำดับความสำคัญและติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ
- 7) บูรณาการแผนกลยุทธ์เข้ากับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ประสานการดำเนินงานและช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างสอดคล้องและสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ประโยชน์ของการมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารกลยุทธ์ขององค์กรคือ องค์กรมีหน่วยงานเจ้าภาพในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล ถ่ายทอดเป้าหมายและการวัดผลระดับองค์กรสู่หน่วยงานย่อยและสู่ระดับบุคคล ปรับปรุงการสื่อสารกลยุทธ์และแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน ตลอดจนช่วยให้ทุกคนในองค์กรรู้จักบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะดำเนินการได้ตามยุทธศาสตร์ที่องค์กรมุ่งเน้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

\*\*\*\*\*

## บรรณานุกรม

ชำนาญ สุนทรวัฒน์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพมหานคร :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. มานสูทธาการพิมพ์ จำกัด.

กรุงเทพมหานคร : 2544.

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ. เอกสารประกอบการบรรยาย. กองแผนงาน

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. กรุงเทพมหานคร : 2545.

วรรณพร สุทธิปริดา. เอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ หมายเลข 010.

สำนักงาน ก.พ.ร. . กรุงเทพมหานคร : 2549.