

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ศึกษากรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคกลาง จังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาได้ศึกษาวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย สร้างแบบสอบถาม รวมตลอดทั้งอภิปรายผล และเสนอแนะต่อไป ซึ่งจะนำเสนอตามหัวข้อต่างๆ โดยลำดับจำนวน 5 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.1 ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักบริหาร นักวิชาการและผู้รู้ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแง่ต่างๆ ดังนี้

1. ลัทธีกาล ศรีวระมย์ (2545: 5) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ คือ การแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของธุรกิจในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

2. ชินรัตน์ สมสืบ (2548: 229) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปไปกระทำโดยการพัฒนาเป็นแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budget) และวิธีการปฏิบัติ (Procedure) กระบวนการนี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงสร้างและหรือระบบการจัดการขององค์กรโดยรวม

3. สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546: 31) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงขั้นตอนที่มีการวางแผนทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นการหาแหล่งการเงิน กำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย ที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้

4. มัลลิกา ดันสอน (2543: 97) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ คือการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการจัดระบบในการนำกลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

5. สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546: 19) ได้กล่าวไว้ว่าการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือการวางแผนดำเนินการและการนำแผนงานต่างๆ นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างที่ต้องการ

6. เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David) อ้างถึงในเทพส์กี้ นูมบริดพันซ์ (2548: 367) ได้ให้ความหมายของขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติจะนำกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้น นำมาลดระดับความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ลงด้วยการแปลงกลยุทธ์ออกมาในรูปของแผนปฏิบัติหรือแผนดำเนินงาน

7. เกรกอรี เดสซีและอเลกซ์ มิลเลอร์ (Gregory Dess and Aler Miller) อ้างถึงในลัทธีกาล ศรีวะรมย์ (2545: 5) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ (Translating affirm's mission into action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

8. โทมัส วีเลิน และเดวิด ฮังเกอร์ (Thomas Wheelen and David Hunger) อ้างถึงในลัทธีกาล ศรีวะรมย์ (2545: 5) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นำไปไปปฏิบัติโดยการพัฒนาแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budgets) และระเบียบวิธีการทำงาน (Procedures)

จากการให้ความหมายของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติหมายถึงการแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันเพื่อให้บรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดสำเร็จตามเป้าหมายโดยการพัฒนาเป็นแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budget) และวิธีการปฏิบัติ (Procedure) กระบวนการนี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงสร้างและหรือระบบการจัดการขององค์กรโดยรวม

1.2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แบ่งเป็น

1.2.1 ทฤษฎีกระบวนการกลยุทธ์ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์เกิดจากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วขึ้นทุกขณะ ซึ่งได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อสถานะการแข่งขันของธุรกิจต่างๆ ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการคมนาคมขนส่ง ทำให้โลกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว ช่วยให้การรับข้อมูลข่าวสารได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ไม่มีพรมแดนขวางกั้นทางข่าวสารข้อมูลอีกต่อไป ซึ่งนำไปสู่การทำธุรกิจที่เรียกว่าการค้าเสรี โดยมีลูกค้าเป็นใหญ่และมีอำนาจต่อรองสูง ธุรกิจต่างมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก จึงทำให้ต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับโลก ธุรกิจต่างมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก จึงทำให้ต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับโลก ธุรกิจใดที่ไม่มีการปรับตัวหรือปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ก็จะมีการตกต่ำหรือถดถอยและอาจเลิกกิจการ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้บริหารในโลกยุคใหม่ต้องศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้รู้ถึงสภาพการแข่งขันและคู่แข่ง

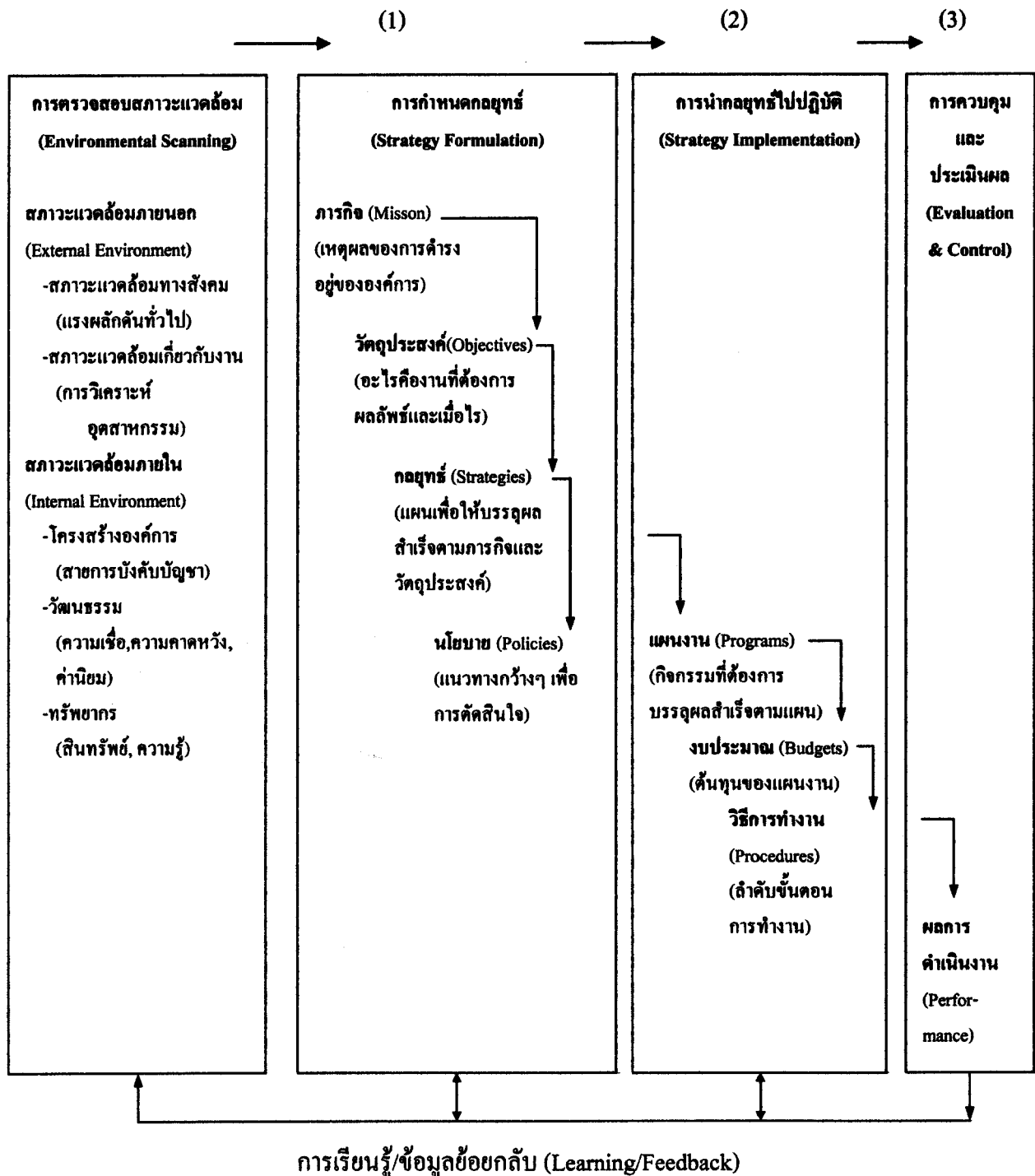
งานบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน แม้ว่าแต่ละขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก หัวใจสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นจะอยู่ที่การให้ความสำคัญ และการทุ่มเทความพยายาม อันประกอบด้วย

1) **การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)** เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2) **การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)** ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนต่างๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุก็ต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3) **การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)** จะเป็นการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

งานทั้ง 3 ขั้นตอนจะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไปและมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลาดังรูป



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Elements)
 ที่มา: ลัทธิกาล ศรีวรมย์ (2545) “การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการจัดโครงสร้างองค์การ” ใน
 เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 9 หน้า 6 นนทบุรี มหาวิทยาลัย
 สุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

จากภาพที่ 2.1 จะแสดงขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น งานในแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ มีผลกระทบต่อกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วองค์การที่มีการบริหารกลยุทธ์ได้ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ในขั้นของการพัฒนาหรือสร้างแผนกลยุทธ์จะต้องนำขั้นตอนของการปฏิบัติมาพิจารณาร่วมด้วย เช่น ปัญหาในเรื่องความพร้อมของบุคลากร โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ เพื่อที่ผู้บริหารได้ป้องกันหรือลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทำให้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ลดน้อยลงในเวลาที่ได้มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ไปปฏิบัติ และมีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อส่งข้อมูลย้อนกลับให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ (Thompson and Strickland, 1995 : 175) ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกันเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับคือ

1) **ระดับสูงสุด** คือ กลยุทธ์องค์การหรือกลยุทธ์กิจการ (Corporate Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่าควรเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรมใด การสร้างกลยุทธ์สามารถใช้เครื่องมือได้หลายรูปแบบ เช่น แบบจำลองกลยุทธ์ระดับองค์การ (Model of Corporate Strategies) การใช้กลยุทธ์หลัก (Grand Strategies) และเมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix)

2) **ระดับกลาง** คือ กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงธุรกิจชนิดต่างๆ ที่กิจการจะทำและวิธีการที่กิจการแข่งขัน เครื่องมือที่ใช้กำหนดกลยุทธ์ระดับนี้คือ TOWS Matrix กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของไมเคิล พอร์เตอร์ (Porter's Generic Competitive Strategies) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis: PEST Analysis) แบบจำลองการแข่งขัน Five Forces (Five Forces Model) และลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ของไมเคิล พอร์เตอร์

3) **ระดับบริหารขั้นต้น** ได้แก่ กลยุทธ์ปฏิบัติการ (Functional Strategy) จะบ่งบอกว่ากิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การจะต้องมีการดำเนินการหรือปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์กิจการและกลยุทธ์ธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ส่วนสำคัญได้คือ 1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 2. การนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

1.2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แม้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นวิธีการที่ตัดสินใจภายหลังการกำหนดกลยุทธ์ แต่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) จึงเปรียบเสมือนเป็นแต่ละด้านของเหรียญเดียวกัน เนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยขาดประสิทธิภาพมักถูกตำหนิว่าเป็นเพราะความล้มเหลวจากการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้น ตัวอย่างกลยุทธ์การเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) ของนักลงทุนหลายแห่งพบว่ามักจะไม่สามารถประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง และยังพบอีกด้วยว่าหนึ่งในสี่ของการเข้าซื้อกิจการระหว่างประเทศไม่ประสบความสำเร็จเลย กรณีความล้มเหลวอย่างสิ้นเชิงในความพยายามที่จะเข้าไปขยายตลาดในประเทศบราซิลของบริษัทเป๊ปซี่ นับเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ดีอาจได้ผลลัพธ์ที่เลวร้ายได้เนื่องจากกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปแล้วการบริหารกลยุทธ์นั้นจะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อองค์การในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) ช่วยให้องค์การโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์การต้องปฏิบัติ ทำให้องค์การนั้นๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้
- 3) ทำให้องค์การสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้นได้ ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้
- 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือองค์การจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการมีต้นทุนในการดำเนินการที่ต่ำกว่าและมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือการบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล
- 5) ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ *Proactive* คือคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิด หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ดีกว่า ฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือก่อนคู่แข่ง

1.2.3 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์

1) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สำหรับแนวทางที่จะนำความต้องการหรือความปรารถนาขององค์การอย่างกว้างๆ มาปรับเปลี่ยนเป็นการกระทำที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวพันกันซึ่งพิจารณาจากลักษณะของเป้าหมายระยะสั้น และการกำหนดเป้าหมายแต่ละองค์การจะใช้นโยบายและกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้เป้าหมายระยะสั้นบรรลุผลสำเร็จ การแปลงภารกิจขององค์การให้เป็นการกระทำหรือกรรมวิธีในการปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การอย่างไรก็สามารถสรุปกิจกรรมสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

(1) การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี หรือแนวทางการพัฒนา

วัตถุประสงค์ระยะสั้นที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้นวัตถุประสงค์ระยะสั้นจึงเปรียบเสมือนพื้นฐานเพื่อให้วัตถุประสงค์ระยะยาวประสบความสำเร็จ ทั้งนี้วัตถุประสงค์ระยะสั้นที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติพื้นฐานดังต่อไปนี้

ก. เป็นวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้

ข. มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำงานให้สำเร็จ

ค. สามารถบรรลุเป้าหมายและมีความท้าทายเพียงพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจให้ผู้บริหารต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยผลงานจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้บริหารได้รับการกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายที่เจาะจงและยากที่จะบรรลุ แต่สามารถทำให้สำเร็จได้ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ เหล่านี้องค์การจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และแม้ว่าวัตถุประสงค์ระยะสั้นขององค์การจะผ่านการคิดอย่างรอบครอบเพียงใดก็ตาม ในทางปฏิบัติก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่ได้อาคติคิดมาก่อน ผู้บริหารจึงต้องจัดสรรเวลาและความเอาใจใส่ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจนมีผลกระทบที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจได้ อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่ดีควรมีลักษณะที่มีประโยชน์ต่อกลยุทธ์โดยรวมและต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์รวมขององค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องเอาแนวคิดระยะสั้นเป็นเสมือนกองหน้าของกิจกรรม แต่อยู่ภายใต้แผนระยะยาวขององค์การ และการรวมกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวเป็นกลยุทธ์หนึ่งเดียวกันเป็นสิ่งจำเป็น การที่องค์การจะบรรลุผลสำเร็จดังกล่าวได้จึงต้องตระหนักในเรื่องสำคัญหลายเรื่อง และคำนึงถึงความมีเหตุมีผลขององค์การจึงจะเชื่อมกลยุทธ์ทั้งสองเข้าด้วยกันได้

(2) การกำหนดนโยบายในการปฏิบัติ เนื่องจากสถานการณ์จำนวนมากที่องค์การเผชิญอยู่ไม่มีรูปแบบที่เหมือนกันเสมอไป ดังนั้นวิธีที่เหมาะสมที่สุดคือการที่ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายที่สามารถประยุกต์ใช้กับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ โดยที่กฎ นโยบาย หรือ

ขั้นตอนต่างๆ เป็นสิ่งที่ใช้เพื่อกำหนดกิจกรรมที่องค์กรใช้ในการจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ กล่าวคือ

ก. กฎ (Rules) หมายถึง ข้อกำหนดว่าสิ่งใดควรทำ ไม่ควรทำในสถานการณ์หนึ่งๆ

ข. ขั้นตอน (Procedures) โดยทั่วไปหมายถึงระเบียบต่างๆ ที่จะทำให้งานที่ถูกออกแบบประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ค. นโยบาย (Policies) หมายถึง ข้อชี้แนะ ข้อจำกัด และข้อบังคับว่าเป้าหมายจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร ทั้งนี้วัตถุประสงค์ระยะสั้นมีไว้เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และนโยบายที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ระยะยาวที่บริษัทตั้งไว้

นโยบายที่ดีควรมีข้อสรุปและเป็นตัวชี้แนะให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีนโยบายมากเกินไป จะทำให้พนักงานขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดอิสระในการปฏิบัติงานจนทำให้ภาพรวมขององค์การขาดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น

(3) การจัดสรรทรัพยากร บริษัทต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาขนาดขององค์การ และต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องและทันการณ์การจัดสรรทรัพยากรพื้นฐาน 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ต้นทุนอื่น การลงทุนในที่ดินและเครื่องมือต่างๆ และการใช้เงินทุนหมุนเวียน ซึ่งการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

(4) การจัดโครงสร้างองค์การ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องจัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยเป็นแบบทางการและสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีและบุคลากรให้เข้ากันได้ รวมทั้งต้องมีโครงสร้างแบบกว้างๆ ไว้รองรับ เช่น โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตามแผนก และโครงสร้างแบบเมทริกซ์

(5) ทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล ระบบการให้รางวัลจะต้องมีการปรับปรุง เช่น ค่าตอบแทนของฝ่ายขายจะอยู่ในรูปของตัวเงินที่เป็นค่านายหน้าการขาย (Commission) หรือ โบนัส (Bonus) โดยสอดคล้องกับปริมาณงานที่ฝ่ายขายทำได้ วิธีการให้รางวัลนี้ต้องขึ้นอยู่กับผลงานซึ่งจะทำให้กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้บรรลุผลตามกลยุทธ์

(6) ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการสร้างความเข้าใจและข้อตกลงโดยรวม กลยุทธ์ต้องได้รับการยอมรับและมีการต่อต้านน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างความยอมรับในกลุ่มการเมืองในองค์การให้ได้ กลุ่มการเมืองต่างๆ ในองค์การจะลดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

(7) จัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ผู้บริหารที่ทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จต้องเป็นผู้บริหารเชิงมุ่งผล กล่าวคือ ผู้บริหารดังกล่าว ต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการได้แก่ ต้องรู้จักกำหนดทิศทาง (Setting a Direction) ออกแบบองค์การ (Designing the Organization) และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ (Installing a Culture)

(8) พัฒนาวัฒนธรรมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดว่าองค์การนั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลว เช่น บริษัทอีสต์แมน โคดัก (Eastman Kodak) ได้ปลูกฝังวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ โดยใช้ระบบการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาวัฒนธรรมนี้เกิดจากผู้บริหารคนสำคัญ ได้แก่ ชัค ไทโรลบริดจ์ (Chuck Trowbridge) และบ็อบ แกรนด์อลล์ (Bob Grandall) จึงทำให้บริษัทอีสต์แมน โคดัก ประสบความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ในทศวรรษนี้

(9) ปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ กระบวนการผลิตที่ทำให้เกิดผลดีสามารถใช้หลักเกณฑ์ที่สำคัญคือ คุณภาพ (Quality) การคิดค้นสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม (Innovation) และความรวดเร็ว (Speed)

(10) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์สำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้นองค์การต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับกลยุทธ์ได้ ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การฝึกงาน การศึกษาเพิ่มเติม เป็นต้น

2) แนวทางในการแปลงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้จัดการระดับฝ่าย (Divisions) ผู้จัดการระดับฝ่ายหน้าที่ต่างๆ (Functional Areas) ขององค์การและผู้จัดการภายใต้บังคับบัญชาของตนจะร่วมกันพัฒนา แผนงาน งบประมาณ และวิธีการทำงาน เพื่อนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังร่วมผนึกกำลังกันในระหว่างฝ่ายและฝ่ายหน้าที่ต่างๆ เพื่อนำไปวางรากฐานและดำรงไว้ซึ่งความเป็นเลิศขององค์การ

(1) การพัฒนาแผนงาน วัตถุประสงค์ของการพัฒนาแผนงานคือ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นด้านหลัก จึงต้องมีการพัฒนาแผนงานหลายด้านขึ้นมา ดังนี้

ก. แผนปรับโครงสร้างระบบงาน (Restructuring Program) จากบริษัทเดิมมาไปบังคับบัญชาภายใต้เครือข่ายทางการตลาดของบริษัทใหม่ ด้วยการกำหนดให้ผู้จัดการร้าน (Store Manager) รายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้จัดการเขต (Regional Managers) ซึ่งรายงานตรงต่อผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ (Merchandising Managers) และรองประธานฝ่ายการตลาด (Vice-President in Marketing) ตามลำดับ

ข. แผนงานโฆษณา (Advertising Program) เน้นการรณรงค์เพื่อสื่อไปยังลูกค้าทั่วไปให้ทราบ

ค. แผนงานการฝึกอบรม (Training Program) จัดขึ้นสำหรับผู้จัดการร้านทั้งส่วนที่เพิ่มรับเข้าทำงานใหม่ และผู้จัดการร้านคนเก่าที่เคยทำงานกับบริษัท และบริษัทขอให้ทำงานต่อ

ง. แผนงานพัฒนาการรายงานวิธีการทำงาน (Program to Develop Reporting Procedures) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการประสมประสานการดำเนินงานของเครือข่ายที่เป็นส่วนย่อยของบริษัทให้เข้ากันได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จ. แผนการปรับปรุงร้านค้าของบริษัทให้ทันสมัยยิ่งขึ้น และเป็น การเตรียมความพร้อม

(2) การจัดทำงบประมาณ หลังจากการพัฒนาแผนงานต่างๆ เสร็จสิ้น กระบวนการงบประมาณจะเป็นงานขั้นต่อไปซึ่งกล่าวกันว่า กระบวนการวางแผนทางด้านการงบประมาณถือเป็นการตรวจสอบที่แท้จริง (The Last Real Check) ถึงความเป็นไปได้ในกลยุทธ์ซึ่งองค์กรได้เลือกไว้ เพราะบางครั้งกลยุทธ์ในอุดมคติที่เลือกไว้อาจไม่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ ซึ่ง จะทราบได้ก็ต่อเมื่อองค์กรได้เริ่มดำเนินงานตามแผนงานอย่างใดอย่างหนึ่งไปแล้วและพบว่า มี ต้นทุนในรายละเอียดมากเกินไปจนรับไม่ได้

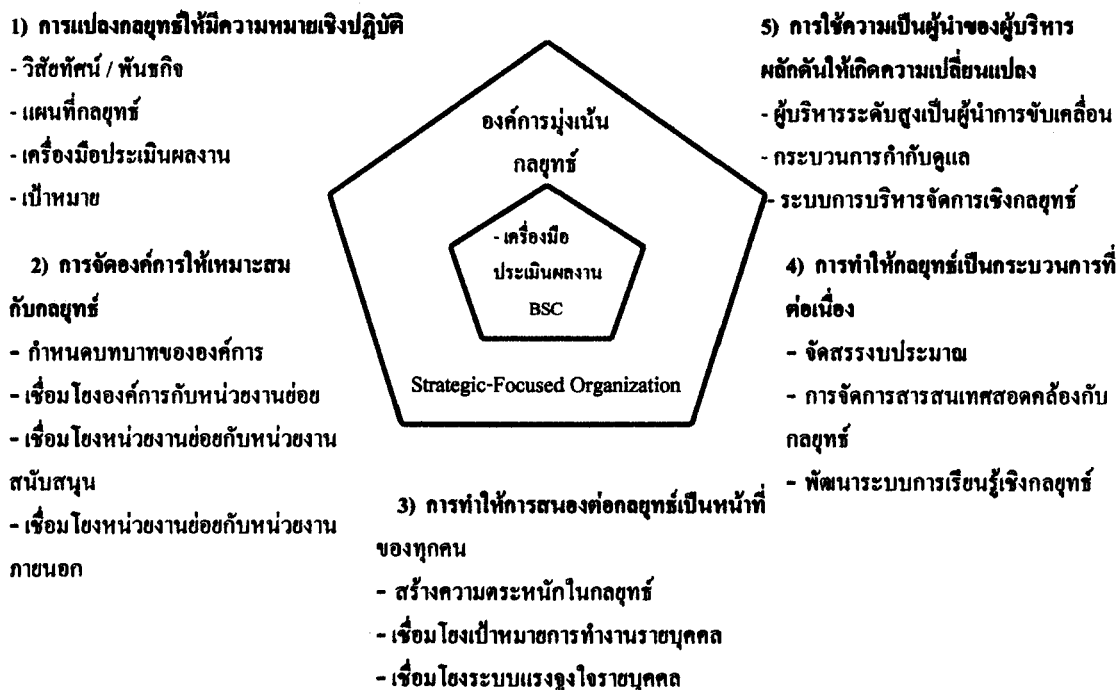
(3) การพัฒนามาตรฐานวิธีการทำงาน เมื่อกำหนดแผนงานและอนุมัติ งบประมาณสำหรับองค์กรและฝ่ายงานต่างๆ เสร็จสิ้น กระบวนการต่อไปในการนำเอานโยบายไป ปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานกลางขึ้นมา (Standards Operating Procedures – SOPs) โดยทั่วไปจะเป็นการแจกแจงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ ล่วงตามแผนงานขององค์กรที่วางไว้ เมื่อกำหนดไว้เรียบร้อยแล้วจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นกำหนดแผนงานเพื่อปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานต่างๆ ใหม่ทั้งหมด เช่น วิธีส่งเสริมการขายภายในร้าน การคัดสรรสินค้าและการ ตั้งซื้อสินค้าเข้าคลัง งานลูกค้าสัมพันธ์ นโยบายเครดิตและการจัดเก็บเงิน คลังสินค้าและการ กระจาย การกำหนดราคา กำหนดเวลาจ่ายเงินตามเช็ค การจัดการเกี่ยวกับข้อครหาในสินค้าในองค์กร และการเลื่อนตำแหน่งและส่งเสริมความก้าวหน้าแก่บุคลากร เป็นต้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้มีนักวิชาการให้ ไว้จำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาแยกออกเป็นปัจจัย 5 ด้านที่ผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

โดยนำหลักการองค์ประกอบสำคัญในการปรับเปลี่ยนสู่องค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

2.1 โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton 2000) ได้กล่าวเกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไว้ว่า การที่จะนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลตามที่ตั้งไว้ องค์การจะต้องสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงภายในองค์การ เพื่อที่ทุกฝ่ายจะได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ขององค์การ อันจะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็วและได้กล่าวถึง Balanced Scorecard ช่วยทำให้หน่วยงานมุ่งเน้น และเชื่อมโยงทีมผู้บริหาร หน่วยธุรกิจ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรด้านการเงินเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ ผลการวิจัยของเราเกี่ยวกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้ Balanced Scorecard ช่วยทำให้หน่วยงานตัวอย่าง แสดงให้เห็นถึงรูปแบบที่เหมือนกันในการสร้างจุดเน้น และเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว แม้้องค์การแต่ละแห่งจะใช้วิธีการ จังหวะ และลำดับขั้นของในการทำงานที่แตกต่างกัน พบว่ามีหลักการการทำงานอยู่ 5 ประการที่้องค์การเหล่านี้มีเหมือนกัน มีส่วนประกอบของหลักการขององค์การซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบองค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic-Focused Organization)

ที่มา: Robert S. Kaplan and David P. Norton (2000) "Strategic-Focused Organization"

President and Fellows of Harvard Business School Publishing

2.1.1 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ(Translate the Strategy to Operational Terms) ซึ่งก็ต้องอาศัยทั้งหลักการของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard เข้ามาช่วย มีการตั้งเป้าหมายรวมถึงแนวทางที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การใช้ Balanced Scorecard จะช่วยให้ท่านมีกรอบสำหรับใช้อธิบาย และสื่อสารกลยุทธ์ของท่านได้อย่างสอดคล้องกันและเข้าใจได้ง่าย เราคงไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปถือปฏิบัติได้ หากเรามีการอธิบายเนื้อความเกี่ยวกับกลยุทธ์นั้น ๆ ได้ กลยุทธ์มีความแตกต่างไปจากศาสตร์ในด้านการเงิน ซึ่งมีกรอบแนวคิดที่เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว อาทิ สมุครายวันทั่วไป งบกำไรขาดทุน หรืองบดุล สำหรับใช้ในการวางแผนทางการเงิน ในปัจจุบันยังไม่มีกรอบแนวคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางที่จะใช้สำหรับอธิบายเนื้อความของกลยุทธ์ได้แต่อย่างใด การอธิบายเนื้อหาของกลยุทธ์นั้นทำได้หลากหลายวิธี เช่นเดียวกับนักทฤษฎีและหลักการด้านกลยุทธ์ที่มีอยู่จำนวนมากมา แผนที่กลยุทธ์และ Balanced Scorecard สามารถแก้ปัญหาอันเกิดจากความบกพร่องของวิธีการวัดผล ซึ่งเน้นความสำคัญแต่เฉพาะสินทรัพย์ที่มีตัวตนได้ การวัดผลแบบใหม่มีความเชื่อมโยงของเหตุและผลดังที่ปรากฏในแผนที่กลยุทธ์ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนถูกแปลงให้เป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ (ผลลัพธ์ทางการเงิน) ได้อย่างไร ในระบบการวัดผลด้านการเงินจะใช้การบันทึกมูลค่าทางบัญชีของสินทรัพย์ที่มีตัวตน ซึ่งประกอบด้วยเงินสด บัญชีลูกหนี้ สินค้าคงคลัง ที่ดิน โรงงาน และอุปกรณ์ แยกจากกันตามรายการ ซึ่งมูลค่าของสินทรัพย์เหล่านี้ไม่ขึ้นอยู่กับว่าใครคือผู้เป็นเจ้าของ ในทางตรงกันข้ามสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนมักมีคุณค่าในตัวเองไม่สูงนัก แต่คุณค่าของสินทรัพย์จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดการสอดคล้องประสานและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์การ การวัดผลเชิงปริมาณ (ไม่รวมถึงการวัดผลทางการเงิน) ตามหลักการ Balanced Scorecard ซึ่งให้ความสนใจกับระยะเวลาของการทำงาน 1 รอบ ส่วนแบ่งการตลาด นวัตกรรม ความพึงพอใจ และขีดความสามารถ ช่วยทำให้กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มสามารถอธิบายให้เป็นที่เข้าใจและตรวจสอบได้ แทนที่จะปล่อยให้เข้าใจเอาเอง คุณค่าที่น่าเสนอแก่ลูกค้า (Customer Value Proposition) คือสิ่งที่แสดงถึงบริบทที่สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน อย่างเช่น ทักษะและแรงงูใจของพนักงานหรือระบบสารสนเทศด้านลูกค้าจะแปลงไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น จำนวนลูกค้าที่รักษาเอาไว้ได้หรือรายได้จากสินค้าและบริการชนิดใหม่ และแปลงไปสู่ผลกำไรในท้ายที่สุดได้อย่างไร ทั้งแผนที่กลยุทธ์และแผนการวัดผลงานตามระบุใน Balanced Scorecard ที่สอดคล้องกันนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับใช้อธิบายถึงวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ถือหุ้นด้วย การใช้สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ดังนั้นแผนที่กลยุทธ์และ Balanced Scorecard จึงเป็นรากฐานแห่งเทคโนโลยีการวัดผลสำหรับการบริหารจัดการภายใต้ระบบเศรษฐกิจซึ่งตั้งอยู่บนฐานความรู้นั่นเอง ด้วยการแปลงกลยุทธ์องค์การให้มีโครงสร้างของ

ความสัมพันธ์กันย่อมมีเหตุมีผลของแผนที่กลยุทธ์และ Balanced Scorecard ก่อให้เกิดจุดของความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งทุกหน่วยธุรกิจและพนักงานแต่ละคนสามารถใช้อ้างอิงได้ตรงกัน

1) *Balanced Scorecard* คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)” Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ซึ่งคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรม แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างใด จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ Balance Scorecard จะทำให้เราได้มุมมองขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

(1) The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

(2) The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(3) The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

(4) The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

2) การสร้างแผนที่กลยุทธ์ ในตอนที่ได้เริ่มคิดหลักการ Balanced Scorecard ขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 1990 นั้น ได้เริ่มต้นวาง Scorecard ของกลยุทธ์จากแผ่นกระดาษเปล่า ได้ใช้ช่วงเวลาของการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเผยถึงเรื่องราวของแผนกลยุทธ์ตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน นับถึงปัจจุบันเราได้วิเคราะห์ Scorecard มาแล้วนับร้อยๆ และเราได้ประมวลรูปแบบโครงสร้างทั้งหลายขึ้นเป็นกรอบแนวคิดที่เราเรียกว่า แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) แผนที่กลยุทธ์ของ Balanced Scorecard ช่วยทำให้สมมติฐาน (Hypotheses) ของกลยุทธ์มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ตัวชี้วัดทั้งหลายของ Balanced Scorecard ได้ฝังตัวอยู่ในสายสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ซึ่งเชื่อมผลลัพธ์ที่ต้องการจากกลยุทธ์กับตัวผลักดัน (Drivers) ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์นั้น แผนที่กลยุทธ์พัฒนาขึ้นจากตัวแบบมุมมองสี่ด้านแบบง่ายๆ ของ Balanced Scorecard โดยแผนที่ได้นำแนวคิดจำนวนมากมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์ให้ตัวแบบและแนวทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดและจัดการวัตถุประสงค์และมาตรการต่างๆ ได้ แผนที่กลยุทธ์ยังเติมเต็มช่องว่างของความเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ หากกลยุทธ์ใดขาดองค์ประกอบอันใดอันหนึ่ง กลยุทธ์นั้นก็มีความบกพร่อง ตัวอย่างเช่น เรามักพบว่าองค์การต่างๆ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างมาตรการ กระบวนการภายในกับการบรรลุคุณค่าของลูกค้า ขาดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับนวัตกรรม วัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับทักษะของพนักงานและแรงจูงใจ และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ผลการดำเนินงานน่าผิดหวัง นอกจากนี้แผนที่กลยุทธ์ยังได้ให้กรอบแนวคิดแก่ผู้บริหารเพื่อให้อธิบายและบริหารกลยุทธ์ในระบบเศรษฐกิจที่มีความรู้เป็นฐาน แผนที่กลยุทธ์ของ Balanced Scorecard ก็คือโครงสร้างทั่วไปที่ใช้อธิบายรายละเอียดของกลยุทธ์นั่นเอง

2.1.2 การจัดองค์การเหมาะสมกับกลยุทธ์ (Align the Organization to the Strategy) เป็นการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร การเชื่อมโยงกับบรรดากรรมการบริษัท เชื่อมโยงกับแผนงานด้านบุคลากรและไอที เรียกว่า เป็นการทำให้ทั่วทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การบรรลุซึ่งพลังประสาน (Synergy) นับเป็นเป้าหมายอันสูงส่งของการออกแบบองค์การ องค์การทั้งหลายต่างประกอบขึ้นจากหน่วยธุรกิจ และแผนงานต่าง ๆ ที่มีความชำนาญตามสายอาชีพและต่างมีกลยุทธ์เฉพาะของตนเอง การจะทำให้ผลการ

ดำเนินงานขององค์การสูงกว่าผลรวมของส่วนย่อย ๆ ได้ กลยุทธ์ของส่วนย่อย ๆ นั้นจะต้องมีความเชื่อมโยงและมีบูรณาการต่อกันและกัน ผู้รับผิดชอบที่ส่วนกลางขององค์การต้องวางกรอบความเชื่อมโยงที่จะก่อให้เกิดพลังประสานนั้นให้ได้ และจะต้องทำให้มั่นใจว่าความเชื่อมโยงดังกล่าวเกิดขึ้นจริง อย่างไรก็ตาม การกิจดังกล่าวนี้ว่าทำได้ไม่ง่ายเหมือนการพูด ในแบบดั้งเดิมนั้น องค์การได้รับการวางตัวให้ประกอบขึ้นจากสายงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการขาย ด้านวิศวกรรม และด้านการจัดซื้อ แต่ละสายงานล้วนมีองค์ความรู้ ภาษา และวัฒนธรรมเฉพาะตัว โครงสร้างการบริหารในแต่ละสายงานจึงเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคสำคัญของการแปลงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่ยังพบความยากลำบากในการสื่อสารและประสานงานข้ามสายงานวิชาชีพเฉพาะเหล่านี้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม องค์การซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์นั้นสามารถเอาชนะอุปสรรคดังกล่าวได้ โดยผู้บริหารแทนที่ระบบการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการแบบดั้งเดิมด้วยแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Themes) และลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสาระและลำดับความสำคัญที่สอดคล้องและยึดมั่นร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยที่เต็มไปด้วยความแตกต่างและหลากหลายภายในองค์การได้อย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องสร้างแผนภูมิโครงสร้างองค์การขึ้นใหม่ หน่วยธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนต่างเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ผ่านทางแนวคิดร่วมและวัตถุประสงค์ของ Scorecard ของหน่วยงานย่อยของตน บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้ Balanced Scorecard ทุกแห่งจะใช้เครื่องมือนี้โดยอาศัยความร่วมมือและการประสานงานกันทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้สูงกว่าผลรวมของส่วนย่อย

1) โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) โครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อกลยุทธ์ขององค์การ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้วย (Alfred Chandler) องค์การที่บริหารงานอย่างมีกลยุทธ์ควรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อจะได้ปรับตัวหรือปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้วัฏจักรของโครงสร้างองค์การมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ควรต้องมีการเลือกรูปแบบโครงสร้างและการควบคุมที่เหมาะสมที่สามารถทำให้องค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ (เช่นการมีระดับชั้นของการบริหารที่มากเกินไป มีการประชุมมากเกินไป มีความขัดแย้งของหน่วยงานมากเกินไป) จะทำให้กลยุทธ์ล้มเหลวได้ง่าย ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของโครงสร้างองค์การได้ดังนี้

(1) โครงสร้างองค์การอย่างง่าย (Simple Structure) โครงสร้างองค์การอย่างง่าย (Simple Structure) พบมากในกิจการแบบเจ้าแค้นหรือมีขนาดเล็ก เจ้าของเป็นผู้บริหารงาน มีระเบียบและวิธีปฏิบัติงานน้อย มีความคล่องตัวสูง การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว สามารถ

ดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วแต่มีข้อเสียในความไม่มีระเบียบแบบแผนจะทำให้เกิดสับสน ไม่มีแรงจูงใจเนื่องจากโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีน้อยทำให้รักษานुकคลากรยาก

(2) โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Structure) จะแบ่งงานออกเป็นกลุ่มตามลักษณะหรือขอบเขตของงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้กิจการได้รับประโยชน์จากหลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เพื่อให้เกิดความชำนาญ (Specialization) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน มีข้อดีคือเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันและผลผลิตในการทำงานที่ดีขึ้น เกิดการตรวจสอบระหว่างกัน เกิดความชำนาญแต่ก็มีปัญหาในการติดต่อประสานงาน มุมมองที่ต่างกัน เช่นการมุ่งเน้นกำไรระยะสั้นทำให้โอกาสการวิจัยและพัฒนาลดลง

(3) โครงสร้างตามหน่วยงานย่อย (Divisional Structure) จะมีผู้บริหารหน่วยงาน (Divisional Manager) โดยจะรับผิดชอบหน่วยงานที่แบ่งตามผลิตภัณฑ์ ความชำนาญ หรือกลุ่มลูกค้า ภายใต้หน่วยงานอาจมีการแบ่งกิจกรรมย่อยตามหน้าที่งานมีข้อดีคือหน่วยงานย่อยเหมือนเป็นบริษัทย่อยทำให้มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน หน่วยงานย่อยสามารถพิจารณาโอกาสในการเจริญเติบโตได้ในระดับหนึ่ง สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ และข้อเสียคือต้องระดมทรัพยากรในหน่วยงานย่อย การจัดแย้งของหน่วยงานย่อยอาจเป็นการทำลายวัฒนธรรมขององค์การ

(4) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นโครงสร้างที่ให้ความสนใจทั้งหน้าที่งาน กิจกรรม และโครงการ (Project) ควบคู่กันไป มีสายการบังคับทั้งแนวนิ่งและแนวอน เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีระดับการบริหารน้อยและจำเป็นต้องกระจายอำนาจการบริหาร รวมทั้งมีแผนงานที่เป็นระบบ มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วให้ทันกับการแข่งขัน แต่ต้นทุนการบริหารจัดการสูง โดยเฉพาะค่าจ้างเงินเดือนบุคลากร ต้องมีการสร้างทีมใหญ่เสมอเนื่องจากการโยกย้ายบุคลากรเป็นประจำ ควรมีการสร้างสมดุลระหว่างหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าโครงการ จะเห็นได้มากในรูปแบบของสถาบันวิจัย หรือสถาบันให้การศึกษาต่างๆ

(5) การจัดโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ (Strategy Business Unit)

นอกจากโครงสร้างองค์การแบบพื้นฐานคือ simple, functional, divisional แล้ว ยังมีโครงสร้างองค์การรูปแบบอื่นอีกที่จะช่วยประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โครงสร้างองค์การแบบใหม่นี้เหมาะสมต่อสภาพการดำเนินงานที่ต้องการความยืดหยุ่นสูงจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นและรุนแรงขึ้น มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้มากขึ้น การดำเนินธุรกิจครอบคลุมประเทศต่างๆ มากขึ้นมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมหลายประเภทมากขึ้นและพัฒนาการที่ดีขึ้นของผู้บริหารและพนักงานก่อให้เกิดสภาพโครงสร้างองค์การแบบใหม่ ซึ่งโครงสร้างองค์การแบบใหม่ที่นิยมใช้ได้แก่ Strategy Business Unit และ network organization

ก. Strategy Business Unit –SBU เป็นอีกทางเลือกในการจัด

โครงสร้างองค์การสำหรับองค์การที่มีขนาดใหญ่ นอกจากแบบ divisional โครงสร้างองค์การแบบ SBU จะจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความใกล้เคียงกันเข้าเป็นฝ่าย (division) และหลายๆ ฝ่ายก็จะรวมตัวเป็น SBU โดยที่แต่ละ SBU จะมีอำนาจอิสระในการบริหารส่วนของตนเอง ซึ่งภายในแต่ละ SBU จะประกอบด้วยธุรกิจประเภทต่างๆ ที่มีลักษณะของกลยุทธ์ที่ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน เช่น มีคู่แข่งกลุ่มเดียวกัน มีกิจกรรมหลักคล้ายกัน มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหมือนกัน หรือมีเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกัน SBU อาจจะมีขนาดหรือระดับได้หลายประเภท หลักสำคัญของ SBU ได้แก่การกระจายอำนาจทางการบริหารและการตัดสินใจให้เป็นไปตามพื้นฐานของกลยุทธ์แทนที่จะกระจายอำนาจตามขนาดหรือขยายโครงสร้างองค์การตามแนวนอน ข้อได้เปรียบของการจัดโครงสร้างองค์การตาม SBU ได้แก่ ลดอำนาจการควบคุมจากสำนักงานใหญ่ลง แทนที่ผู้บริหารระดับสูงจะคอยดูแลการทำงานของทุก division ก็จะถูกปล่อยไว้ที่ SBU นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างแต่ละ division ใน SBU เดียวกันเนื่องจากใน SBU เดียวกันจะมีการปฏิบัติงาน ลักษณะสินค้าและบริการ ตลาดเป้าหมายและเทคโนโลยีที่ใช้ใกล้เคียงกัน ข้อเสียเปรียบของโครงสร้างแบบ SBU ได้แก่การที่สำนักงานใหญ่มีระยะที่ห่างขึ้นจาก division และการบริหารสินค้าและบริการ อาจเกิดการแข่งขันกันระหว่างแต่ละ SBU เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรภายในขององค์การซึ่งอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การโดยรวม และโครงสร้างแบบนี้ก่อให้เกิดความสับสนในการทำ portfolio analysis เช่น SBU อาจจะถูกมองว่าอยู่ในสถานะไม่ดีแต่อาจจะมีบาง division ที่ดีก็ได้

ข. โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย Network (Cluster) Structure เป็น

ลักษณะโครงสร้างองค์การที่ใหม่ล่าสุดจริงๆ แล้วจะไม่มีโครงสร้างที่แน่ชัดเนื่องจากไม่มีฝ่ายหรือแผนกภายในองค์การเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วและนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา ลักษณะของ cluster คือองค์การจะเน้นการทำ strategy alliances กับองค์การอื่นๆ เพื่อจะได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่องค์การอาจจะสามารถผลิตได้เอง โครงสร้างแบบนี้ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวแก่องค์การเพื่อที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับเทคโนโลยีและทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปัญหาที่สำคัญของโครงสร้างแบบนี้คือการหาพันธมิตรทางธุรกิจ ตามโครงสร้างแบบนี้สำนักงานใหญ่จะมีขนาดเล็กและมีหน้าที่เป็น broker โดยเชื่อมโยงกับแผนกหรือฝ่ายอื่นๆ ซึ่งเป็นบริษัทอิสระ โดยที่ตัวบริษัทและบริษัทอื่นๆ จะเชื่อมโยงโดยทางคอมพิวเตอร์ โดยบริษัทเป็นผู้คอยวางแผนด้านการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ และคอยให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีในการผลิต เพื่อให้มีคุณภาพที่เหมาะสม

2) แนวโน้มใหม่ของโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน ในปัจจุบันองค์การธุรกิจต่างพยายามที่จะปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันในโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการดำเนินงานและโครงสร้างการทำงานขององค์การธุรกิจ ซึ่งในโครงสร้างองค์การซึ่งเป็นที่นิยมในอดีตทั้งแบบ Functional และการรวมศูนย์อำนาจเริ่มประสบกับปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงาน โดยข้อเท็จจริงแล้วโครงสร้างองค์การแบบ Functional นั้นมีความเหมาะสมต่อองค์การธุรกิจในสถานการณ์ที่ ซึ่งในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ต่างๆ ทำให้ความต้องการของลูกค้าเริ่มเปลี่ยนไป จากเดิมที่ความต้องการของลูกค้ามีลักษณะที่คล้ายๆ กัน และยอมรับในสินค้าและบริการที่เป็นมาตรฐาน เปลี่ยนมาเป็นความต้องการที่จำเพาะเจาะจงลงไป และต้องการความพิเศษเฉพาะตัวลูกค้ามีความต้องการที่จะได้รับการดูแลเฉพาะตัวมากขึ้น นอกจากนี้ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีก็เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วยิ่งขึ้นทำให้วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์มีระยะเวลาที่สั้นลง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ทำให้ต้องการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการดำเนินงานและโครงสร้างองค์การเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โครงสร้างการดำเนินงานแบบเดิมๆ ที่มีลักษณะ แบ่งตามลักษณะงาน แบ่งกิจกรรมออกเป็นส่วนๆ มีขึ้นของการบังคับบัญชามาก การตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง เน้นการตรวจสอบและการควบคุม และการตอบสนองที่เชื่องช้า ไม่สามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในสภาวะการณ์แบบใหม่ได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในสภาวะการณ์ปัจจุบันจะต้องจัดทำกลยุทธ์ที่เน้นสร้างความสามารถขององค์การที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ระยะเวลาในการนำสินค้าออกสู่ตลาดสั้น คุณภาพที่ดีตั้งแต่แรก ผลิตตามความต้องการของลูกค้า มีการขนส่งและส่งมอบสินค้าที่รวดเร็ว การคิดค้นและดูดซับเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การธุรกิจในเบื้องต้นทำให้โครงสร้างการดำเนินงานขององค์การใหม่ๆ ควรจะมีลักษณะที่สำคัญคือ

- (1) มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาน้อย
- (2) แบ่งเป็นหน่วยธุรกิจขนาดเล็ก
- (3) ทำการปรับเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือระบบในการทำงานใหม่
- (4) สร้าง process learn ขึ้นมารับผิดชอบ
- (5) ลดขั้นตอนของหน่วยงานสนับสนุน
- (6) เป็นพันธมิตรกับคู่ค้าที่สำคัญ
- (7) ให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้บริหารระดับล่างและพนักงานระดับ

ล่างสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์การในทุกลักษณะ

(8) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลและกระจายข้อมูล

(9) ให้ความสำคัญกับผลของการทำงานมากกว่าตัวกิจกรรมที่ทำ

2.1.3 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (*Make Strategy Everyone's*

Everyday Job) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความคิดค้นทางกลยุทธ์ การสื่อสาร การผูกผลตอบแทน และแรงจูงใจเข้ากับกลยุทธ์ โดยภายใต้ข้อนี้เป็นการมองว่าถ้าต้องการให้กลยุทธ์เกิดขึ้นแล้ว จะต้องจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติตามกลยุทธ์ CEO และทีมผู้บริหารของบริษัทตัวอย่างที่เราศึกษานั้นไม่สามารถแปลงกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง พวกเขาต้องการความร่วมมือจากทุกคนภายในองค์กร สิ่งที่กำลังกล่าวนี้หมายถึงการส่งผ่านกลยุทธ์จากบุคคลจำนวน 10 คน (ทีมผู้บริหารระดับสูง) ไปสู่บุคคลนับหมื่น (ทุก ๆ คนในบริษัท) เราจะส่งผ่านกลยุทธ์จากห้องประชุมกรรมการบริษัทไปสู่ห้องผู้บริหารและลงสู่พนักงานในแนวหน้า (Front Lines) ที่รับหน้าที่ด้านปฏิบัติการและงานให้บริการลูกค้าได้อย่างไร องค์กรซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์ต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจในกลยุทธ์ และสามารถประกอบภารกิจประจำวันตามแนวทางที่จะช่วยสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์นั้นได้ สิ่งนี้สามารถกระทำได้ด้วยการสั่งการจากเบื้องบน แต่กระทำได้ด้วยการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่ระดับล่าง พนักงานแต่ละคนซึ่งอยู่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานใหญ่ประจำภูมิภาค เช่น อาจอยู่ที่โรงกลั่นน้ำมันในเท็กซัส อยู่ที่สถานีบริการน้ำมันในนิวแฮมเชอร์ หรือประจำโต๊ะรับคำร้องขอรับคำคืนใหม่ในเดสโมนส์ เป็นต้น พวกเขาจำเป็นต้องค้นหาว่าจะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนองค์กรให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ บริษัทตัวอย่างเหล่านี้สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับแนวคิดด้านธุรกิจที่

มีความซับซ้อนแก่พนักงาน ได้อย่างน่าทึ่ง ในการทำความเข้าใจกับ Scorecard ของหน่วยงาน พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segmentation) ต้นทุนผันแปรและฐานข้อมูลด้านการตลาดเป็นต้น แทนที่จะทึกทักว่าพนักงานเหล่านั้นสามารถเข้าใจแนวคิดดังกล่าวได้ บริษัทกลับร่วมมือกันให้ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเหล่านี้แก่พนักงานในทุกระดับชั้นอย่างพร้อมเพรียงกัน จากนั้นบริษัทก็ได้ดำเนินการแปลง Scorecard ระดับองค์กร และระดับหน่วยธุรกิจลงสู่องค์กรในระดับที่ต่ำกว่า โดยหลายๆ แห่งได้จัดทำ Scorecard ส่วนบุคคล (Personal Scorecard) เพื่อใช้กำหนดวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ทั้งนี้ กลยุทธ์และ Scorecard ของหน่วยงานได้รับการสื่อสารสู่พนักงานในรูปแบบของคร่อม แทนที่วัตถุประสงค์ในระดับสูงจะถูกมอบหมายต่อกันเป็นทอดๆ ตามสายบังคับบัญชาดังปฏิบัติโดยปกติ วิสัย กลยุทธ์ที่สมบูรณ์พร้อมกลับได้รับการถ่ายทอดจากระดับบนสู่ระดับล่าง พนักงานแต่ละคนและหน่วยงานในระดับล่างสามารถกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับงานของตนเอง โดยอาศัยการพิจารณาลำดับความสำคัญในระดับที่สูงกว่า ด้วยกระบวนการดังกล่าวจึงบังเกิดผลลัพธ์อันน่าพึง

พอใจอย่างยิ่ง เนื่องด้วยบุคลากรแต่ละคนสามารถชี้ได้ว่ามีประเด็นอะไรบ้างซึ่งอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบตามสายงานที่ตนสามารถมีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือได้

ในท้ายที่สุด แต่ละองค์การที่ประสบความสำเร็จได้เชื่อมโยงระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มุ่งใจเข้ากับ Balanced Scorecard ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกระบบการให้รางวัลโดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของทีมมากกว่าพิจารณาผลการปฏิบัติงานของรายบุคคล โดยใช้ Scorecard ของหน่วยธุรกิจหรือของแผนกเป็นพื้นฐานในการให้รางวัลตอบแทน ซึ่งนับเป็นระบบที่เน้นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ของทีมงาน เราอาจใช้ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์มากหลายรายการเป็นพื้นฐานในการพิจารณาค่าตอบแทน แทนที่จะสร้างความสับสนให้เกิดขึ้นอย่างที่เคยมีคนเกรง แต่ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตาม Scorecard กลับจุดประกายให้พนักงานเกิดความสนใจในทุกองค์ประกอบของกลยุทธ์ และเกิดความต้องการข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการวัดผลตาม Scorecard มากยิ่งขึ้น กลยุทธ์จึงกลายเป็นหน้าที่ประจำของทุกๆ คนได้อย่างแท้จริง เนื่องจากทุกๆ คนเข้าใจและรู้สึกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น

2.1.4 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Proces) เป็นการทำให้งานทางด้านกลยุทธ์มีความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการผ่านกระบวนการประชุม ทบทวนทางกลยุทธ์ หรือ BSC การเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับระบบงบประมาณ หรือการตั้งหน่วยงานที่ดูแลทางด้านกลยุทธ์ขององค์การ โดยเฉพาะ (Strategic Management Office) สำหรับหน่วยงานส่วนใหญ่แล้ว กระบวนการบริหารจัดการต่างเกี่ยวพันอยู่แต่เฉพาะการวางแผนงบประมาณและแผนการปฏิบัติงาน เวลาที่ใช้ในการประชุมประจำเดือนมอบให้กับการเทียบผลการดำเนินงานในอดีต รวมทั้งการกำหนดแผนการปฏิบัติงานเพื่อลดความแปรปรวนลง ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวมิได้เป็นสิ่งที่ผิดแต่อย่างใด เพราะการบริหารยุทธวิธี (Tactical Management) เองก็มีความจำเป็น แต่สำหรับองค์การส่วนใหญ่แล้วก็มักทำอยู่เพียงแค่นั้น โดยไม่มีการประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้จัดการได้พูดคุยเกี่ยวกับกลยุทธ์ จากผลการวิจัยของเราพบว่า 85 เปอร์เซ็นต์ของทีมผู้บริหารใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนในการพูดคุยเกี่ยวกับกลยุทธ์ จึงไม่ต้องสงสัยว่าทำไมการแปลงกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงไม่บรรลุผล ในเมื่อการปรึกษาหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์มิได้ปรากฏอยู่ในระเบียบวาระการประชุมใดๆ หรือได้รับการบรรจุอยู่ในตารางเวลาของผู้บริหาร แต่สำหรับองค์การซึ่งยึดมั่นในกลยุทธ์ต่างถือปฏิบัติในทางที่แตกต่างออกไปจากที่กล่าวมานี้

1) บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้ Balanced Scorecard ได้เสนอกระบวนการบริหารกลยุทธ์ขึ้น โดยเราเรียกกระบวนการนี้ว่า “กระบวนการห่วง” ซึ่งเป็นการบูรณาการการบริหารยุทธวิธี (การกำหนดงบประมาณและการทบทวนผลการดำเนินงานประจำเดือน) เข้ากับการบริหารกลยุทธ์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นกระบวนการบริหาร

กลยุทธ์เอาไว้ แต่องค์กรจึงต้องพัฒนาวิธีการของตนเองขึ้นใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ประเด็นหลักดังนี้

(1) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของกิจกรรมการลงทุนและมาตรการริเริ่มใหม่ๆ แรงจูงใจแรกที่ทำให้เคมิคอล รีเทลแบงก์ ใช้ Balanced Scorecard คือ เพื่อใช้เป็นเหตุผลทางกลยุทธ์สำหรับกลั่นกรองกิจกรรมการลงทุน จากคำขอรับการสนับสนุนเงินลงทุนมากกว่า 70 ฉบับที่ได้รับ ธนาคารพบว่าคำขอจำนวนมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ที่จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบใดๆ ต่อ Scorecard เลย ซึ่งจะต้องถูกปฏิเสธในฐานะที่มีได้สนองต่อกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังพบว่า 20 เปอร์เซ็นต์ของตัวชี้วัดใน Scorecard ยังไม่มีมาตรการริเริ่มใดๆ รองรับ ธนาคารจึงได้พัฒนากระบวนการบริหารจัดการมาตรการริเริ่มเชิงกลยุทธ์แตกต่างออกไปจากที่เคย ธนาคารค้นพบว่าจำเป็นต้องแบ่งงบประมาณออกเป็น 2 กลุ่มคือ งบประมาณเพื่อกลยุทธ์ (Strategy Budget) และงบประมาณเพื่อปฏิบัติการทั่วไป (Operational Budget) การจำแนกงบประมาณออกเป็น 2 กลุ่มอย่างชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็น แบบเดียวกันกับการที่ Balanced Scorecard พยายามป้องกันมิให้ห้องค์การให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในเรื่องเฉพาะหน้า จนละเลยการให้ความสนใจกับมาตรการริเริ่มเพื่อผลลัพธ์ในระยะยาว ในทำนองเดียวกัน กระบวนการจัดทำงบประมาณเองควรสามารถป้องกันมิให้มาตรการริเริ่มเพื่อผลลัพธ์ในระยะยาวได้รับผลกระทบจากความพยายามสร้างผลกำไรระยะสั้นด้วย

(2) ซึ่งมีความสำคัญมากที่สุดคือการจัดให้มีการประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนกลยุทธ์ซึ่งยังไม่เคยมีมาก่อน การประชุมลักษณะนี้อาจจัดให้มีขึ้นในทุกเดือนหรือทุกไตรมาส เพื่อให้พูดคุยเกี่ยวกับ Balanced Scorecard และผู้บริหารในระดับต่างๆ จักได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์องค์การ ผู้คนจะเกิดความกระตือรือร้นที่จะพูดถึงกลยุทธ์ ระบบการป้อนข้อมูลย้อนกลับต้องได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อสนับสนุนการประชุมในลักษณะนี้ เดิมทีการประชุมดังกล่าวได้รับการออกแบบขึ้นเพื่อการสนองตอบต่อความต้องการของทีมผู้บริหาร แต่ในภายหลังพบว่ามีองค์การหลายแห่งก้าวหน้าไปไกลกว่านั้นด้วยการจัดให้มีระบบการรายงานผลแบบเปิดเผย โดยทุกๆ คนภายในองค์การสามารถเข้าถึงผลการปฏิบัติงานได้ ด้วยการยึดมั่นในหลักการที่ว่า “กลยุทธ์เป็นหน้าที่ประจำของทุกๆ คน” ผู้บริหารจึงมอบอำนาจให้แก่ “ทุกคน” ด้วยการป้อนความรู้ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่พนักงานทุกคน เช่น พนักงานรับประกันของชิกน่าอาจได้เรียนรู้เกี่ยวกับรายงานผลการดำเนินงานก่อนผู้บังคับบัญชาโดยตรงก็ได้ หากเธอผู้นั้นมีหน้าที่โดยตรงในการติดตามระบบการป้อนข้อมูลย้อนกลับ

(3) กระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงกลยุทธ์ Balanced Scorecard ขององค์การที่จัดทำขึ้นในครั้งแรกนั้นถือเป็นการกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์ Balanced Scorecard เป็นการประมาณการกิจกรรมที่จะนำมาซึ่งความมั่นคงด้านการเงินแก่องค์การในระยะ

ยาวที่สุด ณ. เวลานั้น ทั้งนี้ การกำหนดสมมติฐานดังกล่าวกระทำด้วยการประเมินสถานการณ์อย่างรอบคอบ ณ. เวลานั้น กระบวนการออกแบบ Balanced Scorecard ช่วยทำให้เห็นความชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของสมมติฐานที่กำหนดขึ้นได้เป็นอย่างดีเมื่อ Scorecard ได้ถูกนำไปถือปฏิบัติและกระบวนการรายงานผลได้เริ่มต้นขึ้น องค์การสามารถทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นเหมาะสมหรือไม่เพียงใด องค์การบางแห่ง อย่างเช่น บราวน์ แอนด์ รูต ได้ทำการทดสอบสมมติฐานอย่างเป็นทางการ โดยการใช้ความสัมพันธ์ในเชิงสถิติระหว่างตัวชี้วัดซึ่งระบุใน Scorecard เพื่อใช้ตอบคำถาม เช่นที่ว่า แผนการมอบอำนาจแก่พนักงานช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และช่วยให้กระบวนการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ ส่วนหน่วยงานอื่นอย่างเช่น เคมิคอล รีเทลเบงค์ ก็ใช้วิธีการทดสอบสมมติฐานควบคู่ไปกับการจัดประชุมให้ผู้บริหารร่วมกันปรับปรุงแก้ไขแผนการพัฒนาคูณภาพบริการและแผนการรักษาฐานลูกค้าเดิม สำหรับองค์การอื่นๆ ใช้การประชุมในการพิจารณาว่ายังมีโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ไคที่ยังมิได้ปรากฏอยู่ใน Scorecard ขององค์การอีกบ้างหรือไม่ จากกรณีต่างๆ ที่กล่าวไปแล้ว พบว่าได้เกิดความคิดใหม่ขึ้นภายในองค์การและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแทนที่จะต้องรอจนกว่าจะถึงงบประมาณในรอบปีหน้ากว่าที่ลำดับความสำคัญและ Scorecard จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ องค์การกลับสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนได้ในทันที เหมือนเป็นการนำร่องเรือเดินสมุทรในการเดินทางระยะยาว ซึ่งต้องตรวจจับทิศทางลมและกระแสน้ำอยู่ตลอดเวลาสำหรับใช้ปรับการเดินเรือ เช่นเดียวกัน ผู้บริหารในบริษัทที่ประสบความสำเร็จเองก็ใช้ความคิดและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อการปรับแก้กลยุทธ์ในรายละเอียดอยู่เสมอ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องแทนที่จะเป็นภารกิจที่ทำกันเพียงปีละครั้งเดียว

2) SAP เป็น Software ประเภท ERP (Enterprise Resource Planning) คือ ใน SAP เองมี Modules หลายๆ Modules ที่มีหน้าที่ทำงานแตกต่างกัน แต่สอดคล้องประสานกัน ในแต่ละ Modules จะส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน ถึงกัน โดยไม่ต้องป้อนข้อมูลซ้ำซ้อนในแต่ละ Modules และ มีการพัฒนาขึ้นมาในลักษณะของ Based on Best Practice in Industry

(1) ประวัติของ SAP (นิตยสารผู้จัดการ มีนาคม 2544) Hasso Plattner วิศวกรซอฟต์แวร์ Hans-Werner Hector, Dietmar Hopp และ Klaus Tschira ร่วมกัน ก่อตั้งกิจการ SAP เมื่อปี 1972 (ชื่อเต็มของ SAP คือ Systems, Application, and Projects) ปี 1973 ได้มีการเปิดตัวระบบประมวลผลธุรกรรมด้านบัญชีที่ชื่อ R/1 ต่อมาในปี 1981 เมื่อมีลูกค้าราว 200 ราย จึงได้มีการปรับปรุงโปรแกรมให้เป็น R/2 ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ของเมนเฟรมที่เชื่อมฐานข้อมูลภายนอกกับระบบการสื่อสารเข้าด้วยกัน กิจการ SAP เข้าตลาดหลักทรัพย์ในปี 1988 เป็นปีที่ Plattner เริ่มโครงการสร้างซอฟต์แวร์สำหรับตลาดเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ปี 1995 สหรัฐฯ ได้กลายมาเป็นตลาดที่ใหญ่

ที่สุดของ SAP Plattner ซึ่งมีบุคลิกผู้นำและนิยมการแข่งขันได้นำเอาวิธีการบริหารงานแบบอเมริกันมาใช้ เช่น นโยบายแบบเปิดกว้าง การร่วมโต๊ะกินข้าวกลางวันกับพนักงาน และในปีที่ SAP ได้ร่วมมือกับไมโครซอฟท์ เน็ตสเคป (ซึ่งปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของยูโอแอลไทม์ วอร์เนอร์) และซัน ไมโครซิสเต็มส์พัฒนาซอฟต์แวร์ R/3 ที่ใช้ได้กับอินเทอร์เน็ต SAP เปิดสำนักงานแห่งหนึ่งในสิงคโปร์เมื่อปี 1996 ปีถัดมา SAP ก็เข้าตลาด NYSE โดยมี Henning Kagermann ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการร่วมกับ Plattner ปี 1999 บริษัทขยายกิจการด้านอินเทอร์เน็ตต่อ มีการเปิดตัว mySAP.com เพื่อสนับสนุนการทำธุรกรรมด้าน e-commerce หลังจากนั้นบริษัทได้เปิดสาขาในสหรัฐฯ ชื่อ SAPMarkets เพื่อแข่งกับคู่แข่งอเมริกันในตลาด e-commerce นอกจากนั้นยังได้เพิ่มหุ้นที่ถืออยู่เป็นส่วนน้อยในกิจการผลิตซอฟต์แวร์ "Commerce One" โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนการร่วมมือกันพัฒนาตลาดออนไลน์ต่อไป

(2) ระบบ SAP เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปประเภท Enterprise Resource Planning System (ERP) (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (สทท.)กรกฎาคม 2549 โดย นฤตา คงสุข และจิรพงศ์ ทรัพย์มณี)ซึ่งประกอบด้วยระบบงานที่สำคัญดังนี้

- ก) ระบบบัญชีและรายงานทางการเงิน (FI module)
- ข) ระบบควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย (CO module)
- ค) ระบบการขายและการจัดส่งสินค้า (SD module)
- ง) ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง (MM module)
- จ) ระบบการผลิตและการวางแผนการผลิต (PP module)
- ฉ) ระบบงานบำรุงรักษาและป้องกันการเสื่อมสภาพของทรัพย์สิน (PM module)
- ช) ระบบงานจัดการโครงการ (PS module)
- ซ) ระบบงาน Basis (Basis system)

(3) ประเภทของการควบคุมภายในสำหรับระบบ SAP

- ก) การควบคุมโดยวิธีปฏิบัติงาน (Manual / procedural controls)
- ข) กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานและระเบียบปฏิบัติ
- ค) การควบคุมโดยระบบปฏิบัติงาน (Inherent controls)
- ง) การควบคุมโดยการกำหนดค่าการทำงานของระบบ (Configuration controls)
- จ) การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล (Logical access controls)
- ฉ) การกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล

ข) การกำหนดการแบ่งแยกหน้าที่ในระบบงาน (Segregation of duties)

ช) การควบคุมโดยการใช้รายงาน (Reporting Controls)

ณ) รายงานรายการผิดปกติ

(4) ประโยชน์ในการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตรวจสอบบน

SAP Audit Information System (AIS)

ก) เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ตรวจสอบที่จะใช้ในการติดตามและตรวจสอบการควบคุมภายในของระบบ (Inherent Control & Configuration Control)

ข) ความชัดเจนในขอบเขตของโครงการ รวมถึงระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

ค) คุณภาพและประสิทธิภาพของทีมงานจัดทำและบริหารโครงการ

ง) การมีส่วนร่วมและการให้ความสำคัญในการบริหารโครงการของผู้บริหาร

จ) การอบรมและจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ฉ) ความเข้าใจของพนักงานต่อผลกระทบและประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์กร

ช) การวางแผนและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ซ) การบริหารโครงการและการแก้ปัญหาหลังจากที่ระบบเริ่มมีการใช้งานจริง (Post implementation management)

2.1.5 การใช้ความเป็นผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้ผลักดันและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

(Mobilize change through executive leadership) เอกสารประกอบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ(2549: 40) เนื่องจากการนำกลยุทธ์ใดก็ตามมาปรับใช้ในองค์กรจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งผู้นำระดับสูงจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ที่ผลักดันและชี้้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในประเด็นนี้ก็ต้องอาศัยหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วย ความสำคัญของผู้นำกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขององค์กรจะเกี่ยวข้องต่อการสร้างแนวทางใหม่ของการดำเนินงานขององค์กร การวางกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดการ (management styles) ในกรณีที่จำเป็น ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ถือว่าเป็น

ศูนย์กลางของความสำเร็จในงานบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญ คือ เป็นผู้ที่ตั้งทิศทางในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และให้การสนับสนุนต่องานบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูป จึงต้องเป็นผู้นำคุณภาพเพราะผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจจะนำองค์กรสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำคุณภาพมีดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี ต้องรู้จักสะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มันศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมองการณ์ไกล สามารถวางแผนระยะยาว สามารถแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด เปลี่ยนวิกฤติสู่โอกาสได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญ สามารถวางแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงองค์การให้เจริญก้าวหน้าและอยู่รอดปลอดภัย สามารถต้านทานต่อวิกฤติการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง ผู้นำวิสัยทัศน์จึงมีลักษณะ

- (1) ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ ไปยังบุคลากรอื่นเพื่อให้เกิดการยอมรับ
- (2) ผู้นำสามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกับบุคลากรได้อย่างชัดเจน
- (3) ผู้นำร่วมกับบุคลากรกำหนดพันธกิจร่วมกัน เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
- (4) ผู้นำร่วมกับบุคลากร กำหนดกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น

2) ใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม ผู้นำคุณภาพคงมิใช่ผู้นำแบบอัสวิน ที่มีลักษณะเก่งคนเดียว ทำงานคนเดียว ผู้นำจึงถือคติที่ว่า รู้จักทำงานเป็นทีม ซึ่งที่จริงแล้วการทำงานเป็นทีมเป็นจุดแข็งของคนไทยทีเดียว เพราะได้รับการสั่งสมจากวัฒนธรรมประเพณีแต่ดั้งเดิม สังเกตการทำงานจะช่วยเหลือกันอุปถัมภ์ค้ำจุนกันรวมทั้งประเพณีไทยต่าง ๆ เน้นความสามัคคี และทำงานเป็นกลุ่มทั้งสิ้น แต่เมื่อเรารับอารยธรรมตะวันตกมามากทำให้คนไทยเป็นปัจเจกชนมากขึ้น ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ผู้นำจึงสมควรส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้จุดประกายในด้านนี้ ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องหยั่งรู้ลักษณะบุคลากรว่าแต่ละคนมี ประสบการณ์ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในด้านใด เพื่อมอบหมายงานให้ ตรงกับความถนัดของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม สามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึง และเป็นธรรมรวมทั้งมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้ทุกคนยอมรับและที่สำคัญ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานก็นับว่าเป็นการผูกมัดใจให้ทุกคนทำงานอย่าง

ทุ่มเท เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ ถือว่าเป็นลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำคุณภาพจึงต้องให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นพิเศษ (Customer Focus) ทั้งในด้านการฟังเสียง การฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาองค์กร แต่ขณะเดียวกัน ผู้นำพึงตระหนักในงานและควรจัดลำดับความสำคัญไว้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือในเรื่องขอขาดขาดตายก็ต้องเป็น หน้าที่ของผู้นำ ในการตัดสินใจชี้ขาดและคงไม่โยนภาระหน้าที่ไปให้บุคลากรทุกเรื่อง

3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงานเป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ ศรัทธา การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรทำให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ของแต่ละคน ช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้ง นับว่าสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้บริหารจะต้องไม่ยึดติดกับห้องปรับอากาศ ต้องหมั่นเดินดูการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งคอยให้คำชี้แนะและให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นการเดินอย่างมีจุดหมาย เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า โดยมีได้มุ่งจับผิดแต่ประการใด

4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความมุ่งมั่นจะประกอบด้วย ความวิริยะ อุตสาหะ เพราะในการทำงานย่อมมีอุปสรรค และปัญหาคอยทำลายความตั้งใจ และสมาธิ ขนาดพระพุทธองค์ยังมีมารมาผจญ นับประสาอะไรกับปุถุชน ย่อมมีอุปสรรคอย่างแน่นอน โดยเฉพาะสังคมไทยที่ได้รับการปลูกฝัง จากนวนิยายหรือละครน้ำเน่าที่มีแต่ความอิจฉาริษยา เพิงแค้น หรือใครได้ดีเป็นไม่ได้ ต้องคอยจ้องทำลายกันอยู่ตลอด แต่ผู้นำคงไม่ย่อท้อต่อขวากหนามที่มาขวางกั้นพึงระลึกถึงคำกล่าว ของหลวงวิจิตรวาทการที่ว่า " ชีวิต คือ การต่อสู้ ศัตรู คือ ขาก้าง อุปสรรค และปัญหาคือหนทางแห่งความสำเร็จ " ซึ่งต้องเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตรเราต้องมองว่าคนที่ไม่เห็นด้วยกับเรานั้น เป็นไม้บรรทัดวัดความอดทนและความมุ่งมั่นในการทำงานของเรา นอกจากนี้ลองสังเกตง่ายๆ ว่าถ้าว่าจะขึ้นได้ต้องมีลมด้าน ปลาเป็นยอมว่ายทวนน้ำแต่ปลาดายเท่านั้นที่ลอยตามน้ำ ถ้าผู้นำใช้ความ มุ่งมั่นและทุ่มเท โดยดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ก็นับว่าเป็นผู้นำคุณภาพอย่างภาคภูมิใจ

5) ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะเป็นผู้นำนวัตกรรม มีความสามารถในการจัดการกับความรู้ (Knowledge Mangement) และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ ผู้นำต้อง

ใช้การบริหารที่ยึดความจริงเป็นหลัก โดยไม่ใช้ความรู้สึก ต้องกล้าพูดความจริงเกี่ยวกับปัญหาไม่ปิดปัญหาการบริหาร แบบปิดฝุ่นไว้ได้พรมต้องหมดไป ผู้นำต้องนำปัญหามาวางแผนแก้ไขโดยใช้งานวิจัยเป็นตัวตั้ง การแก้ไขแบบสร้างวิมานในอากาศคงจะช่วยอะไรไม่ได้มาก การใช้คำขวัญ และคติพจน์ สุภาษิต เป็นเพียงแรงเสริมกระตุ้นให้เกิดความรู้สึก และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สามารถบ่งบอกทิศทางในการบริหารได้อย่างแม่นยำ แต่สิ่งที่นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร และการจัดการ คือ การเก็บข้อมูลอย่างครบถ้วนตามระยะเวลาที่เหมาะสม และนำมาวิเคราะห์อย่างชาญฉลาด ด้วยเครื่องมือที่น่าเชื่อถือ และเที่ยงตรง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพยากรณ์ ด้วยอาศัยหลักแห่งความน่าจะเป็น นับว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารอย่างแท้จริง และเพียงระลึกเสมอว่า " คุณภาพ มิใช่เรื่องบังเอิญแต่คุณภาพเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ "

6) **ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง** ลักษณะของผู้นำคุณภาพที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม ในด้านส่วนตัวผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือในกรณีที่ถูกน้องเฝ้าปากขอความช่วยเหลือ ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลืออย่างทันที ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเอง ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ ไม่ควรปฏิเสธอย่างขาดเชื้อไข เพราะการที่คนเราจะขอความช่วยเหลือจากใคร มิใช่เรื่องง่ายโดยเฉพาะนิสัยของคนไทยเป็นคนที่เกรงใจผู้อื่นการที่เขาขอความช่วยเหลือจากเรา แสดงว่าผู้นำได้รับความไว้วางใจจากลูกน้องเป็นอย่างดี นอกจากนี้ในด้านหน้าที่การงานผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานและสนับสนุนให้ความก้าวหน้าเป็นลำดับ และต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรม โดยวางมาตรฐานเปรียบเทียบไว้อย่างชัดเจน (Benchmarking) เพื่อให้ทุกคนไปสู่มาตรฐานนั้น ถ้าใครไปถึงก็สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าตามลำดับ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคน โดยไม่ให้อภิสิทธิ์ เฉพาะกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งและที่สำคัญ มาตรฐานการเปรียบเทียบนั้นต้องได้รับการยอมรับอย่างทั่วถึง มิใช่เป็นการสร้างเกณฑ์เพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

7) **ความสามารถในการสื่อสาร** ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพการทำงานต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจสำนวนที่ว่า "ดีต้องร้องปาว" นับว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะนอกจากจะเป็นการประชาสัมพันธ์งานแล้ว ยังแสดงถึงความโปร่งใส ของการทำงานที่ มิได้จับจุกกันทำ นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับศรัทธาหน่วยงาน และพร้อมที่จะทำงานด้วยความสุขและปราศจากความกลัว การสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การพูดคุยเจรจาแบบปากต่อปากเพื่อให้เห็นถึงบุคลิกภาพ ความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน การใช้หนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษรในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น การใช้วงจรรายงาน นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารเป็นอย่างดี ผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพที่ดีมีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีวาทศิลป์สามารถพูดจูงใจได้ขณะเดียวกัน ควรมี

ลักษณะอ่อนน้อมอ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่ดีต่อการบริหารและการจัดการ ซึ่งผู้นำที่เข้มแข็งมิได้หมายถึงผู้นำที่แข็งแกร่ง

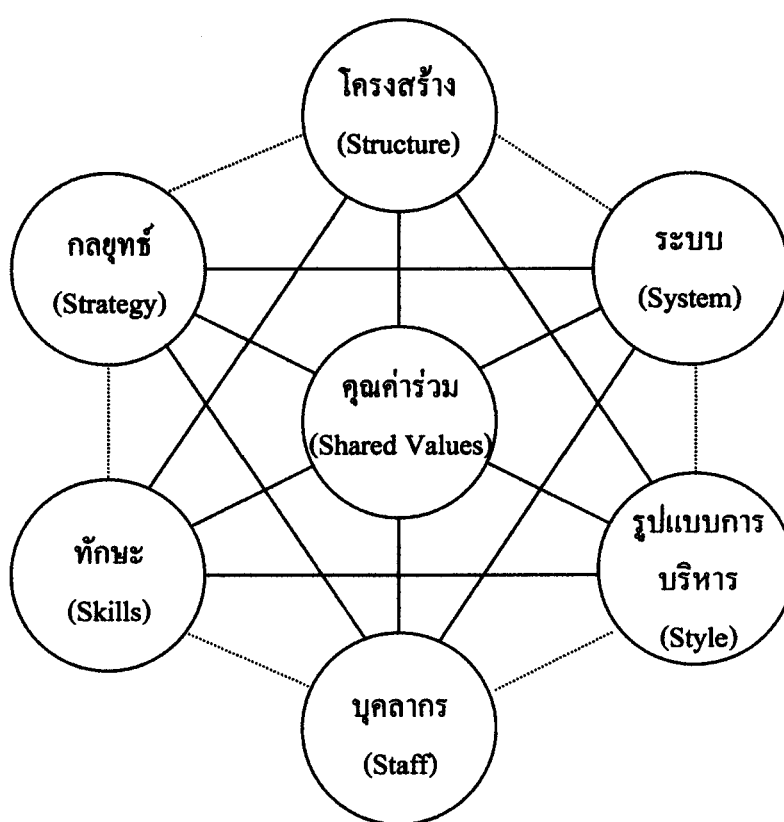
8) ความสามารถในการใช้แรงงูใจ การใช้แรงงูใจในการทำงานนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแรงงูใจนั้นมีทั้งแรงงูใจภายในและภายนอก แรงงูใจภายในจะเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณของแต่ละคน ตลอดจนความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ซึ่งไม่สามารถหยั่งรู้ได้อย่างชัดเจน แต่แรงงูใจภายนอกพอจะสามารถแยกแยะได้ว่า บุคคลใดมีความ สนใจในเรื่องใด ซึ่งผู้นำจะต้องศึกษาครูอาจารย์ในฐานะที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ว่าเขามีความต้องการสิ่งใดและตอบสนองความต้องการในเรื่องนั้น เพราะการที่คนจะทำงานทำงานเต็มศักยภาพนั้น ต้องมีแรงงูใจเพื่อกระตุ้นให้ทำบางคนต้องมีสิ่งของรางวัลมาช่วยจึงจะเกิด บางคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง บางคนต้องการความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ แต่บางคนต้องการ ลาภ ยศ สรรเสริญ และได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงต้องวิเคราะห์แยกแยะ บุคลากร และใช้ความสามารถในการใช้แรงงูใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังสามารถ

9) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กล่าวว่า " การแก้ปัญหาในเรื่องเดิมจะต้องใช้วิธีการใหม่เท่านั้นจึงจะประสบผลสำเร็จ " ถ้าเรายังมัวอยู่อยู่กับปัญหาปัญหาเดิม ๆ โดยไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการมีแต่จะสะสมปัญหาไปเรื่อย ๆ เหมือนคนพอกหางหมูและในที่สุดก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง การเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความกล้าหาญและอาศัยความเสี่ยง เพราะครูอาจารย์และคนที่อยู่รอบข้าง ย่อมเกิดความกลัวในเรื่องการเปลี่ยนแปลง บางคนกลัวเสียผลประโยชน์บางคนกลัวว่าจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความยุ่งยากขึ้น บางคนกลัวผลกระทบกับหน้าที่การงานซึ่งผู้นำจะต้องวางแผนระยะยาว เพื่อแก้ปัญหาในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงลงไป เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด สุภาษิตจีนกล่าวว่า "เข้าถ้ำเสือจึงจะได้ลูกเสือ" ผู้นำจึงต้องอาศัยความเสี่ยงในการตัดสินใจต่อความเสี่ยงนั้นจะทำให้งานเกิดความก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะการทำงานนอกเหนือจากหน้าที่แล้วได้ผลดีถือว่าเป็นงานชิ้นโบแดงที่ควรแก่ความภูมิใจ

นักบริหาร นักวิชาการและผู้รู้ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้เป็นจำนวนมาก ดังนี้

2.2 บริษัทแมคคินซี (McKinsey 1977) ที่ปรึกษาสำหรับองค์การธุรกิจทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและต่างประเทศได้พัฒนาแบบจำลองเพื่อใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์และการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่

มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การรวมถึงปรัชญาของสมาชิกภายในองค์การ นอกจากนี้ยังช่วยให้ฝ่ายบริหารขององค์การสามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกในองค์การรวมถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการพิจารณาจากปัจจัย 7S ของแต่ละองค์การเพื่อให้ทราบว่า มีลักษณะเป็นอย่างไร และพบว่าส่วนใหญ่ขององค์การที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานและนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศได้นั้นล้วนแต่เกิดขึ้นจากการผสมผสานปัจจัยทั้ง 7 นี้เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเหมาะสม ตัวแบบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่บริษัทที่ปรึกษาแมคคินซีเสนอไว้ ประกอบด้วยความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ประการ ที่เรียกว่า 7S มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงโครงสร้าง 7-S ของ Mckinsey (The Mckinsey 7-S frame work)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) “การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ฉบับสมบูรณ์)”
กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์

2.2.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงการวางแผนการปฏิบัติขององค์การและกลวิธีการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีในองค์การอย่างเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะ

แวดล้อมภายนอกต่างๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขันทางธุรกิจ สังคมและการเมือง เป็นต้น กลยุทธ์ขององค์การเป็นการบริหารเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และสามารถจะสรุปได้เป็นๆ ดังนี้

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้อยู่จะให้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการบริการประชาชน

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับและมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

2.2.2 โครงสร้าง (Structure) หมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดของการควบคุม ลักษณะการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหารรูปแบบ โครงสร้างองค์การที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility) รวมถึงขนาดของการควบคุม (Span of Control) ลักษณะการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหาร ทั้งนี้ลักษณะโครงสร้างอาจเป็น โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional) ตามผลิตภัณฑ์ (Product) ตามภูมิศาสตร์ (Geographical) ตามลูกค้า หรือโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix) โดยขนาดของการกระจายอำนาจหน้าที่ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งคำนึงถึงประสิทธิภาพในการประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ เป็นสำคัญ ดังนั้นการจัดองค์การจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์การจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้าร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์การจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) จุดประสงค์ขององค์การ และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- 2) กิจกรรมที่องค์การต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์การ

3) ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามสมัยเพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) นั้น เราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2.2.3 ระบบ (System) หมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ระบบข้อมูล กระบวนการผลิต งบประมาณ การควบคุม การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทนและการประเมินผลการดำเนินงานในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ใน การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

2.2.4 บุคลากร (Staff) หมายถึงภายในองค์การต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงานตามหน้าที่ โดยมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ และต้องเหมาะสมกับรูปแบบและลักษณะ โครงสร้างขององค์การ โดยมีการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การ โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญจึงเป็นอุปสรรคต่อองค์การที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การ

โยกย้ายและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ

2.2.5 รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการหรือเป็นพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงในองค์การที่มีการปฏิบัติและใช้เวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่วาง ดังนั้นฝ่ายบริหารจะใช้เวลาในการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจและการควบคุมมากกว่าที่จะลงไปปฏิบัติงานเอง โดยรูปแบบขององค์การสะท้อนให้เห็นได้จากวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Culture) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมขององค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 อย่าง คือ

1) **ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)** คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟัง โดยไม่มีข้อสงสัย

2) **ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader)** คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

3) **ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)** คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมาก เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธขององค์การ จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรอันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4) **ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader)** คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

แนวโน้มในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังความคิดเห็นต่อสื่อสาร

มากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

2.2.6 ทักษะ (Skill) หมายถึงลักษณะความรู้ ความสามารถที่โดดเด่นของสมาชิกในองค์กร เพราะนอกจากกลยุทธ์แล้วยังต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น บริษัท ไมโครซอฟต์ มีความเชี่ยวชาญทางด้านซอฟต์แวร์ประยุกต์ต่างๆ ในตลาดซอฟต์แวร์ของโลก เป็นต้น ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชำนาญเฉพาะพิเศษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills)** เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด) ได้แก่ 1 ข้อมูล (Data) 2 คน (People) 3 สิ่งต่างๆ (Things) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียนเรียงความสั้นๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่พอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่พอใจที่สุดเท่าที่เคยทำ อาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริงๆ แต่อาจมีหน้าที่ (Duty) เฉพาะอย่างหนึ่งในงาน ซึ่งชอบจริงๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่นๆ อีก 2 งาน (Two other tasks) ที่เคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ก็จะได้อรรถาธิบายถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพ

2) **ทักษะ ความถนัด / ความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and special talents)** สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery (GATB)) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

2.2.7 คุณค่าร่วม (Shared Value) หมายถึงค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน เป็นการปลูกฝังค่านิยมและปรัชญาโดยบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรทุกคนยึดถือปฏิบัติ กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร ของหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหาร

ระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิต และการให้บริการ

2.3 ลัทธิกาล ศรีวระมย์ (2545: 6) จากผลสำรวจการดำเนินงานของบริษัทชั้นนำ 500 บริษัทของนิตยสารฟอร์จูน เมื่อปี พ.ศ.2536 พบว่าเมื่อบริษัทพยายามปรับเปลี่ยนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จำนวนกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทเหล่านี้ล้วนแต่เคยมีประสบการณ์ต่อปัญหา 10 ด้านที่เรียงลำดับตามความถี่ที่เกิดขึ้นจากมากไปน้อย ดังนี้

- 2.3.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้เวลายาวนานกว่าที่กำหนดไว้ในแผน
- 2.3.2 มักเกิดปัญหาสำคัญที่อยู่เหนือการคาดการณ์เสมอ
- 2.3.3 ขาดการประสานการดำเนินกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.3.4 ภาวะวิกฤตและกิจกรรมการแข่งขันต่างๆ มักเป็นจุดสนใจแทนที่การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- 2.3.5 บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความสามารถไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้มีประสิทธิภาพ
- 2.3.6 พนักงานระดับล่างขาดการฝึกฝนทักษะที่เพียงพอ
- 2.3.7 ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้
- 2.3.8 ผู้จัดการแผนกขาดทักษะความเป็นผู้นำและการกำหนดทิศทางขององค์กร
- 2.3.9 การขาดความชัดเจนในการกำหนดงานและกิจกรรมหลักเพื่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์

2.3.10 ขาดระบบสารสนเทศเพื่อใช้ตรวจสอบกิจกรรมอย่างเพียงพอ

2.4 สมยศ นาวิกร (2538: 115) ได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรย่อมจะเกี่ยวพันกับหน้าที่การบริหารทุกอย่าง การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การเป็นผู้นำ และการควบคุม ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจะมี 4 อย่าง การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจะไม่เกิดขึ้น ถ้าปราศจากความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้

2.4.1 วัฒนธรรมขององค์การ คือระบบของบรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและประเพณีที่ครอบงำพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ วัฒนธรรมขององค์การสามารถเป็นจุดแข็งที่สำคัญอย่างหนึ่งได้ถ้าสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ความยุ่งยากของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การจะเกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การ

2.4.2 โครงสร้างขององค์การ จะแสดงให้เห็นถึงการแบ่งงานและการประสานงานระหว่างบุคคลภายในองค์การกลยุทธ์ขององค์การจะกำหนดลักษณะของงาน ดังนั้นโครงสร้างขององค์การจะต้องอยู่บนรากฐานกลยุทธ์ขององค์การ ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์การและโครงสร้างขององค์การมีมากเท่าไร การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การจะง่ายขึ้นเท่านั้น

2.4.3 เราจะต้องมีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์การและผู้บริหารขององค์การ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเหมาะสมต่อการบริหารธุรกิจ สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงจะกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมต่อการบริหารธุรกิจนั้น

2.4.4 รางวัลขององค์การ จะมีผลกระทบต่อ การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ รางวัลควรจะอยู่บนรากฐานการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจขององค์การ รางวัลขององค์การควรจะให้การบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการที่กำหนดโดยกลยุทธ์ขององค์การ

2.5 วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2537: 132) ได้กล่าวถึงปัญหาและสาเหตุให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ไม่ประสบผลสำเร็จอาจจำแนกได้ดังนี้

2.5.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ต้องมีการตีความในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.5.2 วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานต่างๆ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การ ทำให้เกิดความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์

2.5.3 การขาดภาวะผู้นำ และทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร

2.5.4 สภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไป มีปัญหาไม่คาดคิดเกิดขึ้น มีปัจจัยภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น โดยที่องค์การไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับ

2.5.5 หน่วยงาน ธุรกิจและหน่วยงานต่างๆ ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์การ

2.5.6 การดำเนินตามกลยุทธ์ ใช้เวลานานกว่าที่คาดไว้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

2.5.7 มีกิจกรรมอื่นๆ เข้ามาแทรก ทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่ต่อเนื่อง

2.5.8 การพัฒนาทักษะและความสามารถ ของพนักงานไม่เพียงพอ

2.5.9 มีระบบสารสนเทศที่ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานต่างๆ ได้

2.5.10 ไม่มีการระบุงานทั้งหมดไว้ ทำให้ไม่สามารถวางแผนอัตรากำลังและไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

2.6 สุพานี ศฤงษ์วานิช (2546: 383) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าต้องให้ความสำคัญในการศึกษาและตรวจสอบเพื่อให้เกิดความพร้อมในปัจจัยเหล่านี้ซึ่งได้แก่

2.6.1 โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)

2.6.2 ระบบผลตอบแทนต่างๆ (Organization Rewards)

2.6.3 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

2.6.4 วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันมีผลกระทบซึ่งกันและกันดังนั้นองค์ประกอบเหล่านี้ต้องประสานเข้ากันได้กับกลยุทธ์ขององค์การจึงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสัมฤทธิ์ผลได้ หากองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งหรือหลายตัวไม่สอดคล้อง ขัดแย้งกัน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักเกิดปัญหา

2.7 ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 187) ได้แบ่งการปฏิบัติตามแผน (implementation) ซึ่งประกอบด้วยสาระการบริหารปัจจัยการผลิต 2 กลุ่ม คือ

2.7.1 การจัดโครงสร้างองค์การ (structure) คือ การจัดระเบียบทรัพยากรสิ่งของต่างๆ (ที่ไม่ใช่บุคคล) เพื่อให้เป็นโครงสร้างที่ประกอบด้วย กลุ่มตำแหน่งงาน และแผนงานที่สัมพันธ์กัน ที่จะใช้เป็น สื่อ หรือ พาหนะ (vehicle) สำหรับที่กลุ่มบุคคลจะเข้ามาทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7.2 กระบวนการขององค์การและพฤติกรรม (process & behavior) คือ กระบวนการปฏิบัติงานของคนทำงานตามแผนงานในระบบองค์การที่จัดไว้ ซึ่งทั้งหมดจะเป็นเรื่องของผู้นำในการกำกับ ชักจูง และสั่งการงานต่างๆ โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างดี ซึ่งปัญหาการคัดเลือกคน การพัฒนาคน การจูงใจ การสร้างความเข้าใจโดยอาศัยระบบการสื่อสาร และการควบคุมวัดผลการปฏิบัติงานของคน ตลอดจนการสร้างประสิทธิภาพในความเป็นผู้นำของตนและเทคนิคที่จะนำมาประยุกต์ใช้บริหารกับสภาพจริงในองค์การ ล้วนแต่เป็นภาคของการปฏิบัติงานจริงของการบริหารงาน

2.8 สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ (2545: 18) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผล ประเด็นแห่งการระดมและจัดสรรทรัพยากรไปในวิธิต่างที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ การแบ่งและจัดสรรงานตลอดจนการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การเพื่อให้

เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่จะใช้ (โครงสร้างขององค์การขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่จะใช้) การจัดตั้งกระบวนการในการควบคุมและการวัดประสิทธิผลแห่งการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ภารกิจต่างๆ ได้รับการนำไปปฏิบัติและเป็นไปในทิศทางเดียวกับที่จะไปไปบรรลุเป้าหมาย ฉะนั้นในขั้นตอนแห่งการปฏิบัตินี้ บทบาทของผู้นำองค์การในฐานะผู้คุมบังเหียนของกิจการจะมีความสำคัญมากที่สุด

2.9 กล้า ทองขาว (2544: 54) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติจากการประมวลผลการศึกษา สามารถจำแนกออกได้เป็น 6 ด้าน ด้วยกันคือ

2.9.1 ปัญหาเกี่ยวกับสถานะของแผน ปัญหาสถานะของแผนจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างน้อย 4 ประการคือ ประการแรก แผนที่นำไปปฏิบัติหากมีความต้องการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ มีขอบเขตกว้าง ความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนของผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับต่ำ โอกาสที่แผนนั้นจะประสบผลสำเร็จในขั้นนำไปสู่ปฏิบัติเป็นไปได้ยาก ประการที่สอง แผนที่นำไปปฏิบัติมีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์คลุมเครือไม่ชัดเจน ประการที่สาม แผนที่นำไปปฏิบัติกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนท้องถิ่น และวิถีชีวิตของคน ประการสุดท้าย แผนที่นำไปปฏิบัติมิได้กำหนดโครงสร้างการบริหารแผนไว้ชัดเจน

2.9.2 ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การ ปัญหาด้านสมรรถนะขององค์การที่นำแผนไปปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขอย่างน้อย 4 ประการ ประการแรก แผนที่นำไปปฏิบัติไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ประการที่สอง ปัญหาสมรรถนะขององค์การมีผลจากความขาดแคลนบุคคลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ประการที่สาม ปัญหาสมรรถนะขององค์การมีผลจากความไม่เพียงพอของอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็น ประการสุดท้าย ในกระบวนการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง หากผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดังกล่าว จะส่งผลทำให้การนำแผนไปปฏิบัติไม่บรรลุผลในที่สุด

2.9.3 ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารแผน ปัญหาและอุปสรรคในด้านโครงสร้างการบริหารแผนจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขอย่างน้อย 3 ประการ ประการแรก เงื่อนไขเกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำทางความคิดและความต้องการของหน่วยงานที่จัดทำแผน ประการที่สอง เงื่อนไขด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานด้านงบประมาณ หากแผนขาดงบประมาณสนับสนุนย่อมไม่อาจนำไปสู่ความสำเร็จได้ ประการสุดท้าย ปัญหาโครงสร้างการกำกับ การตรวจสอบ และการประเมินผล

2.9.4 ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือและการต่อต้านของผู้ปฏิบัติ ผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบให้ความร่วมมือต่ำ และมีการต่อต้านสูง โอกาสการนำแผนไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยาก

2.9.5 ปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจและความสัมพันธ์ มีผลกระทบจากเงื่อนไขต่างๆ อย่างน้อย 3 ประการ ประการแรก เงื่อนไขด้านจำนวนองค์การ หรือหน่วยงานที่เข้าร่วมรับผิดชอบจำนวนมาก กระบวนการนำแผนไปปฏิบัติจะยุ่งยากมากขึ้นตามไปด้วย ประการที่สอง เงื่อนไขด้านความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยปฏิบัติกับหน่วยควบคุม คือ กระบวนการกลั่นกรองงานของหน่วยควบคุม การจัดเข้าวาระหรือการพิจารณาของคณะ ความเข้มงวดโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรจนทำให้งานล่าช้า บั่นทอนการทำงานของหน่วยปฏิบัติ ประการสุดท้ายเงื่อนไขสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ปฏิสัมพันธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมืองที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับกลุ่มบุคคล องค์การกับองค์การ หรือปัจเจกบุคคลกับองค์การที่ร่วมรับผิดชอบ

2.9.6 ปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและความผูกพัน มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของแผน ปัญหาการสนับสนุนและความผูกพัน มีเงื่อนไขอย่างน้อย 4 ประการ ประการแรก เจตคติที่มีต่อแผนที่นำไปปฏิบัติของกลุ่มผู้มีอำนาจ กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ในระดับชาติและท้องถิ่น ประการที่สอง การประชาสัมพันธ์แผนเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างการรับรู้และจูงใจผ่านสื่อมวลชนสื่อพื้นบ้าน ประการที่สาม ความเห็นสาธารณะ ความเห็นของประชาชนทั่วไป ประการสุดท้าย บุคคลสำคัญหรือชนชั้นนำที่คอยสนับสนุนและผลักดันกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2.10 ศีวิวรรณ เสรวิรัตน์และคณะ (2542: 341) กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารที่สำคัญของแผนการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์

2.10.1 การสร้างองค์การด้วยความสามารถ ชีคความสามารถ และจุดแข็ง ด้านทรัพยากรที่สำคัญเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.10.2 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อกิจกรรมกลยุทธ์ที่สำคัญ

2.10.3 การกำหนดนโยบายที่ให้การสนับสนุนกลยุทธ์

2.10.4 ปฏิบัติการให้ดีที่สุดและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.10.5 การจัดระบบสารสนเทศ สื่อสาร และการดำเนินงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และใช้บทบาทเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10.6 การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

2.10.7 วางรูปงานสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมบริษัทเพื่อให้เหมาะสมกับกลยุทธ์

2.10.8 การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์

2.11 เสน่ห์ จัยโต (2548: 104) ได้กล่าวไว้ว่าการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จต้องใช้องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการได้แก่

2.11.1 **โครงสร้าง (Structure)** ต้องมีความคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและพึงพอใจสูงสุด

2.11.2 **ภาวะผู้นำ (Leadership)** ต้องมีผู้บริหารมีอำนาจ(Power) สร้างการยอมรับในทีมงาน

2.11.3 **การประสานพลัง (Synergy)** เพื่อสู่ความสำเร็จต่อไปโดยใช้ทีมงานข้ามหน่วยงานเพื่อลูกค้า (Cross-Functional Team) ของทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา รวมทั้งฝ่ายบริหารและทรัพยากรมนุษย์

2.12 พสุ เศษรินทร์ (2547) จากบทความหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ได้กล่าวไว้ว่าในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นทุกวัน มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่มีขอบเขตจำกัด กระแสดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน ในหลายด้าน ได้แก่ 7 ประการ คือ

2.12.1 **ด้านโครงสร้าง (Structure)** มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ มีการเน้นการใช้งานและองค์การแบบไร้พรมแดน

2.12.2 **องค์ประกอบของประชากร (Demographic)** ประกอบด้วยคนทำงานที่มาจากต่างวัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเท่ากับพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น

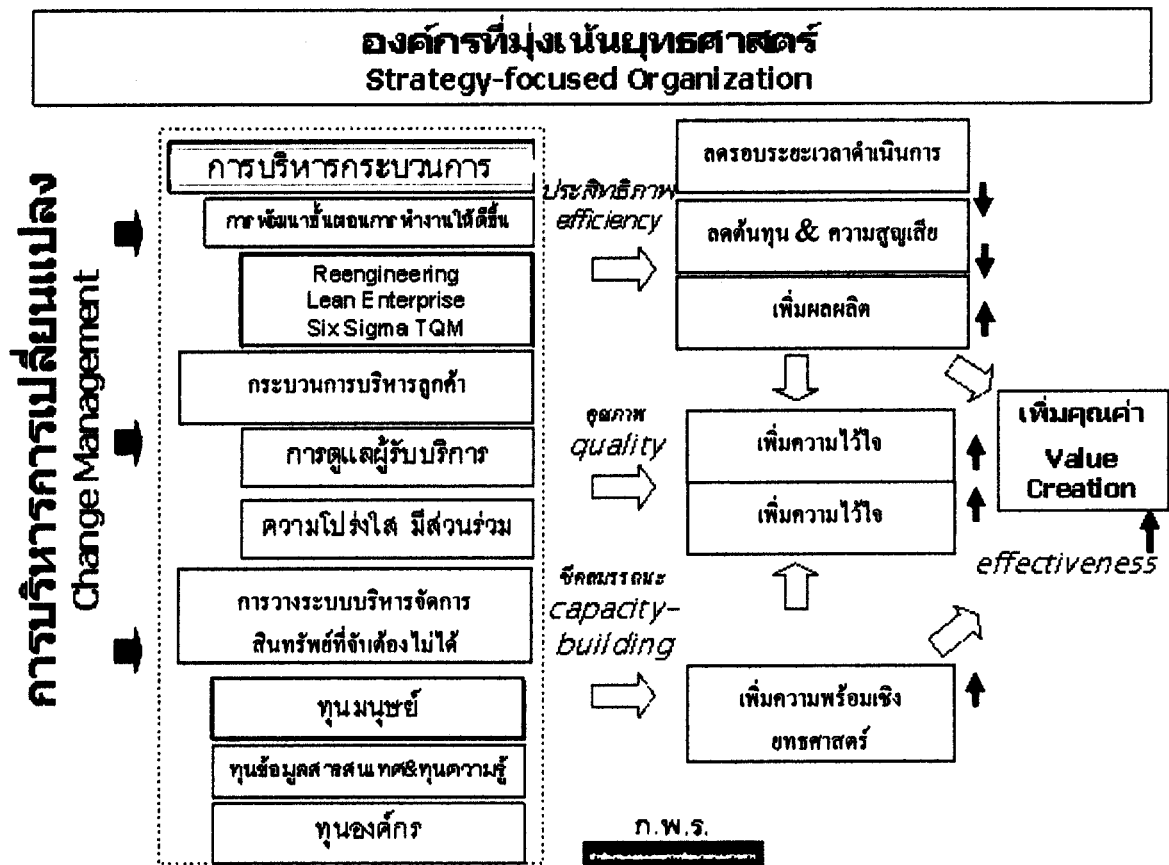
2.12.3 **เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic)** โดยความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานจะลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมในการทำงานมากขึ้นคือมีความพร้อมในการผลักดันยุทธศาสตร์มากขึ้น

2.12.4 **การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge)** องค์กรจะมีพนักงานที่เป็นผู้มีความรู้สูงมากขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

2.12.5 **เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information)** มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมากขึ้น

2.12.6 **เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility)** กล่าวคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์กรต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูงเช่นกัน

2.12.7 ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change) อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้



ภาพที่ 2.4 องค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic-Focused Organization)

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2547) “องค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์” จากบทความหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2547

ผลกระทบดังกล่าวทำให้องค์กรทั้งหลายต่างมุ่งเน้นที่จะปรับเปลี่ยนองค์กร ให้มีการเตรียมความพร้อม เพื่อสามารถเข้าไปแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากและจำเป็นที่องค์กรต้องมี เพื่อการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น และเมื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์กรจึงต้องมีมาตรการรองรับตลอดเวลา ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ก่อนและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผนซึ่งบ่อยครั้งการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน เหนือความ

คาดหวัง องค์กรจึงควรปรับรูปแบบขององค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการสร้าง องค์กรให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่ยึดกฎระเบียบมากเกินไป แต่เน้นความคล่องตัว ในการทำงาน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ ในอีกทางหนึ่ง องค์กรควรดำเนินการในเชิงรุก คือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจะเข้ามากระทบทำให้องค์กร จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แนวทางหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการเตรียมความพร้อม คือการ เปลี่ยนแปลงองค์กรให้ขับเคลื่อนโดยอาศัยหรือใช้ยุทธศาสตร์เป็นตัวนำ ซึ่งเมื่อมีการวาง ยุทธศาสตร์แล้วผู้บริหารขององค์กรต้องปรับกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการบริหารลูกค้า ผู้รับบริการ และกระบวนการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้มีความเหมาะสมและสามารถ รองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างบรรลุผลได้

3. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.1 ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของ องค์กร นักบริหาร นักวิชาการและผู้รู้ได้ให้ความรู้ ในแง่ต่างๆ ดังนี้

3.1.1 กิบสัน และคณะ (Gibson, 1973 อ้างถึงในกรณี (กิริติบุตร) มหามนต์, 2529 : 40) ได้สรุปรวบรวมการศึกษาวิจัยถึงเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ที่ควรประกอบด้วย ตัวแปรต่อไปนี้ (1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) (2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) (3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) (4) การปรับตัว (Adaptiveness) (5) การพัฒนา (Development)

3.1.2 สตีเยอร์ (Steers, 1977 : 8) ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กร โดยแยกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภทใหญ่คือ

1) ลักษณะขององค์กร (Organization Characteristics)

(1) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ความมากน้อยของการกระจายอำนาจ (Decentralization) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ขนาดขององค์กร ช่วงการบังคับบัญชา และ ขนาดของหน่วยงาน

(2) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรแปลง สภาพวัตถุดิบ หรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายโดยอาศัย พลังงานทางเครื่องจักร และทางสมอง

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment Characteristics)

(1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพการณ์ด้านการตลาด เศรษฐกิจ และการเมือง

(2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร เช่น นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

3) ลักษณะของบุคคลในองค์กร (Individual Characteristics) ได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4) นโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial Policies & Practices) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจ การปรับตัว

3.1.3 โรมัส เอ ปีเตอร์ และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน แปลโดย วีรชัย ตันศิริ วิชา (2528 : 24-26) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงที่ได้ค้นพบจากการวิจัย คือ

1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action) บริษัทดีเด่นจะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่อง คือ การทำให้องค์กรคล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2) มีความใกล้ชิดลูกค้า (Close to the customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการบริการ คุณภาพและความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่าง และการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า

3) ความมีอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งบริษัทมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อีกด้วย

4) เพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity through people) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและให้ความไว้วางใจ แก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด และความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทเค้นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานอย่างจริง ๆ มีชิ้นงานบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลูกฝังพนักงานให้เชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting) บริษัทเค้นจะเลือกทำแต่ธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้นเพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว

3.1.4 เพรสแมน และวิลด์ฟสกี (Pressman and Wildavsky 1973 อ้างถึงใน กล้าทองขาว 2534: 51) การวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผน ในการพิจารณาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้พิจารณาความสำเร็จหรือล้มเหลวจากผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยวัดจาก (1) จำนวนงานที่ทำเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด (2) จำนวนเงินที่ใช้และยังไม่ได้ใช้จากการจัดสรรให้โครงการ (3) เวลาที่โครงการใช้ไป คือ มองในแง่ของเวลา ที่สิ้นสุดตามแผนหรือการขยายเวลาออกไป และ (4) จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากโครงการเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นการศึกษาแผนงานของรัฐบาลกลางเกี่ยวกับการให้ความสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของ เบอร์แมนและคนอื่น ๆ (Berman and Other 1972 อ้างถึงใน กล้าทองขาว 2534: 51) เพื่อการค้นหปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Effectiveness) และความต่อเนื่องของการปฏิบัติ (Continuation) เมื่อรัฐบาลเลิกสนับสนุนโครงการ นักวิชาการกลุ่มนี้พิจารณาว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้จาก 3 ส่วน คือ

- 1) ร้อยละที่โครงการบรรลุเป้าหมาย (Percent Project Goals Achieved
- 2) ผลรวมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับแบบแผนการสอนของครู (Pattern of Teaching)
- 3) ความต่อเนื่องของการปฏิบัติเมื่อรัฐบาลเลิกสนับสนุนโครงการ (Continuation of Project Method)

3.1.5 มอท (Citing Mott. 1972 อ้างใน อันทรานี สวอนนาม 2533 : 84-85) มี แนวความคิดว่าในการที่จะวัดความสำเร็จขององค์การได้ก็ด้วยปัจจัย 8 ประการ ได้แก่

- 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การได้สร้างขึ้น
- 2) ความสำเร็จในงานย่อยแต่ละงาน

- 3) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของบุคลากรแต่ละคน
ในการทำงาน
- 4) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มในการทำงาน
- 5) ความสำเร็จในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาระหว่างบุคคลในองค์การ
กับงานที่ทำ
- 6) สัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างบุคคลในองค์การกับงานย่อยที่ได้รับมอบหมาย
- 7) ความสำเร็จในการสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลในองค์การที่
เกี่ยวข้องกับงานอย่างยุติธรรมและมีเหตุผล

8) ระดับของความสำเร็จที่ผู้บริหารตั้งไว้

3.1.6 แคมป์เบลล์ (Campbell, 1977 อ้างอิง รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร 2536 : 183) ได้ศึกษาและสำรวจเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์การ และได้เสนอไว้ 19 เกณฑ์ ดังนี้

- 1) ความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไป หมายถึง ระดับความมากน้อยของความสำเร็จที่องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย โดยการพิจารณาเกณฑ์เดี่ยว ๆ ให้มีจำนวนมากที่สุดเพื่อตัดสินประสิทธิภาพขององค์การ
- 2) คุณภาพ หมายถึง คุณภาพของผลผลิต หรือคุณภาพของการบริหารพื้นฐานขององค์การ
- 3) ผลผลิต หมายถึง ปริมาณของผลงานหรือผลผลิตหลัก
- 4) ความพร้อม หมายถึง ความเป็นไปได้ขององค์การต่อการปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงเมื่อมีการขอร้อง
- 5) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ และเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้
- 6) ผลสำเร็จ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุน เมื่อหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว
- 7) การเติบโต หมายถึง การขยายตัวขององค์การ หรือการเพิ่มขนาดในสิ่งต่าง ๆ เช่น พนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ทรัพย์สิน หรือการริเริ่มใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปโดยการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันในขณะนี้กับสภาพองค์การที่ผ่านมา

8) การใช้ประโยชน์ จากสภาพแวดล้อม หมายถึง ความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีอยู่อย่างจำกัด และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

9) ความมั่นคง หมายถึง การคงไว้ซึ่งโครงสร้าง หน้าที่ และทรัพยากรไว้ได้ในระยะที่ผ่านมาและในช่วงการถูกกดดัน

10) การเปลี่ยนงานหรือการรักษาคนไว้ได้ หมายถึง อัตราการเปลี่ยนคนงาน หรือความถี่ของผู้ลาออก

11) การขาดงาน หมายถึง ความถี่หรือจำนวนการขาดงานของพนักงาน

12) อุบัติเหตุ หมายถึง ความถี่หรือจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดการชะงักงันของงาน

13) ขวัญ หมายถึง กำลังใจ หรือสภาพการจูงใจให้สมาชิกหรือพนักงานขององค์การเกิดความพยายามทำงานเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

14) การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจ หรือความรู้สึกพร้อมของพนักงานที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

15) ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลหรือพนักงานมีต่อบทบาทหรืองานของตนในองค์การ กับผลการตอบแทนอย่างยุติธรรมจากองค์การที่มอบให้

16) การยอมรับเป้าหมายขององค์การ หมายถึง ความยินยอมพร้อมใจรับเอาเป้าหมายขององค์การโดยพนักงาน ซึ่งเชื่อว่าเป้าหมายนั้นถูกต้องและสมควรสามารถดำเนินการได้

17) ความขัดแย้ง-ความสามัคคี ความเห็นที่แตกต่างกัน การไม่ประสานงานกันหรือการสื่อข้อความที่ไม่ตรงกันหรือการขัดแย้งทั้งทางวาจาและกาย เรียกว่า “ความขัดแย้ง” ส่วนความสามัคคี หมายถึง ความชอบพอกัน ความพร้อมเพรียงในการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีการติดต่อสื่อสารดี เปิดเผยและประสานงานกันดี

18) การยืดหยุ่น-การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการในการทำงาน เพื่อการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

19) การประเมินโดยสภาพแวดล้อม คือ การประเมินผลองค์การ โดยบุคคลและองค์การในสภาพแวดล้อมที่องค์การมีความสัมพันธ์ ในด้านความเลื่อมใส ความศรัทธา ความเชื่อมั่น และการให้การสนับสนุน ที่กลุ่มคนทั่วไปให้แก่องค์การ

โดยสรุปในการวัดความสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติอาจวัดได้คือ การวัดความสำเร็จจากการบรรลุเป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ของแผนที่กำหนดไว้ ความ

มีประสิทธิภาพขององค์กร เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในระดับความสำเร็จ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะสามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้องค์กรดำเนินการ 5 ประการดังนี้

- 1) เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร
- 2) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า
- 3) เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพ

สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

- 4) เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 5) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการดำเนิน

ธุรกิจอย่างยั่งยืน

4. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

4.1 การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ กรุงเทพฯ มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนงาน ให้คำแนะนำ ตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานออกเป็น ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สำนักผู้ว่าการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักกฎหมาย สายงานบริหาร โครงการ กลุ่มธุรกิจเครือข่าย กลุ่มธุรกิจจำหน่ายและบริการ กลุ่มพัฒนาองค์กร กลุ่มธุรกิจลงทุน กลุ่มสนับสนุนและบริการ ซึ่งยังแบ่งออกเป็นสายงานต่างๆ ฝ่ายและกอง สำหรับส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและภาคใต้ แต่ละภาคประกอบด้วย 3 การไฟฟ้าเขต (เทียบเท่าระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ) รวมเป็น 12 การไฟฟ้าเขต มีหน้าที่ควบคุมและให้คำแนะนำแก่สำนักงานการไฟฟ้าต่างๆ ในสังกัดรวม 910 แห่ง จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล นโยบายการแปลงสภาพองค์กร การปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดการประเมินผลของกระทรวงการคลัง ทำให้ กฟภ.ต้องทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนธุรกิจ กฟภ. และการจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อดำเนินธุรกิจ ผลิต จัดหา และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้ารวมถึงธุรกิจก่อสร้างและบำรุงรักษา ได้ปรับเปลี่ยนระบบการวางแผนองค์กรใหม่จากการวางแผนวิสาหกิจดั้งเดิม ซึ่งยึดกรอบเวลาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มาเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเป็นแผนที่มีการทบทวนและปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี

2548-2557 เป็นฉบับแรก เริ่มใช้งานตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 เป็นต้นมา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เป็นหน่วยงานรับวิสาหกิจที่ดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายภาครัฐในการพัฒนาความเป็นอยู่พื้นฐานของประชาชน และการพัฒนาโครงสร้างระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรม ด้วยบทบาทข้างต้นได้ส่งผลให้ กฟภ. ต้องมีการลงทุนในการพัฒนาระบบและเครือข่ายในการให้บริการอย่างต่อเนื่องเป็นจำนวนเงินนับหมื่นล้านบาทต่อปี โดยการลงทุนในบางโครงการเป็นการลงทุนที่เน้นเชิงสังคมเป็นหลัก ในขณะที่อัตราค่าขายไฟฟ้าถูกจำกัดอยู่ในระดับที่ไม่สะท้อนต้นทุนการดำเนินงาน ส่งผลให้ผลตอบแทนที่กลับคืนมาอยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก และยังคงส่งผลให้ กฟภ. ประสบกับปัญหาสภาพคล่องในการดำเนินงานด้วย นอกจากบทบาทการให้บริการเชิงสังคมแล้ว กฟภ. ยังต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันจากผู้ให้บริการผลิตไฟฟ้าในพื้นที่พิเศษที่สามารถให้บริการโดยตรงแก่กลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ซึ่งแนวโน้มของการสูญเสียลูกค้าในกลุ่มกิจการขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้กับผู้ผลิตไฟฟ้ายังคงมีอยู่ต่อไปในอนาคต อันเป็นผลจากนโยบายของภาครัฐ ในขณะที่กระบวนการกำกับดูแลภาคอุตสาหกรรมไฟฟ้าทั้งระบบ ยังขาดความชัดเจนเท่าที่ควร ด้วยภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้ส่งผลให้ กฟภ. ต้องมีการจัดเตรียมแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้น และกำหนดทิศทางการแข่งขันของ กฟภ. ที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจให้มากขึ้นในอนาคต โดยประเด็นสำคัญของการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ และแผนธุรกิจที่เหมาะสมได้แก่

1) กฟภ. ต้องให้ความสำคัญกับการเข้าไปมีบทบาทหรือส่วนร่วมต่อนโยบายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานในธุรกิจหลัก ตลอดจนปรับกระบวนการดำเนินงานภายในให้สอดคล้องกับสภาพของการแข่งขันทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) กฟภ. ต้องใช้จุดแข็งขององค์กรเป็นฐานในการพัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้มาเสริมผลการดำเนินงานจากธุรกิจในปัจจุบัน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และความสามารถในการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. ในปัจจุบันและในอนาคต ได้นำมาสู่การกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจหรือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือการรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความต้องการกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม รวมถึงการหาโอกาสในการสร้างรายได้ด้วยการเสนอบริการใหม่ควบคู่กับบริการเดิมเพื่อ กฟภ. สามารถพัฒนารูปแบบของการให้บริการได้ตามความต้องการของลูกค้า

3) การมุ่งเน้นในการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาธุรกิจที่มีความเป็นไปได้สูงสุดในการจัดตั้งเป็นบริษัทลูก และผลักดันผ่านกระบวนการเพื่อให้คณะรัฐมนตรีอนุมัติในการจัดตั้งบริษัทแรกในช่วงปี 2549 เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่

รูปแบบของการดำเนินงานเชิงธุรกิจการพัฒนาระบบโครงสร้าง บุคลากร และกระบวนการในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเชิงธุรกิจ เป็นเป้าหมายสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการพัฒนาปรับปรุง ปรับเปลี่ยน เพื่อให้การก้าวเข้าสู่รูปแบบการดำเนินธุรกิจตามทิศทางที่กำหนดไว้เกิดอุปสรรคน้อยที่สุด และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

โดยในส่วนของ การเติบโต / ขยายตัวไปยังธุรกิจต่อเนื่องนั้น กฟผ. มีแผนจะจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อดำเนินธุรกิจเสริมที่สำคัญ ประกอบด้วย ธุรกิจก่อสร้าง บำรุงรักษาและวิศวกรรม ธุรกิจผลิต จัดหาและจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่พิเศษ ธุรกิจรับจ้างเหมาจัดหาผู้ปฏิบัติงาน และธุรกิจจากเครือข่ายสื่อสาร โดยคาดว่าจะจัดตั้งบริษัทในเครือดังกล่าวได้แล้วเสร็จภายในปี 2549 – 2551 และคาดว่า กฟผ. จะมีรายได้จากธุรกิจเสริมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าภายในปี 2554 นอกจากนี้ คาดว่าการดำเนินการตามกลยุทธ์จะทำให้ กฟผ. สามารถมีอัตราการเติบโตของรายได้ไม่น้อยกว่าปีละ 7% ต่อปี, EBITDA ไม่ต่ำกว่าปีละ 23,000 ล้านบาทต่อปี และ กฟผ. สามารถพัฒนาบริการใหม่อื่น ๆ โดยต่อเนื่อง โดยภายในปี 2554 มีสัดส่วนของผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทบ้านอยู่อาศัยขนาดใหญ่ที่ใช้บริการของ กฟผ. มากกว่า 1 บริการ ไม่น้อยกว่า 10% ของผู้ใช้ไฟฟ้าในกลุ่มดังกล่าว ซึ่งจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจให้กับ กฟผ. ได้ในระยะยาว

4.2 แผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กฟผ. ปี 2549-2557

แผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ปี 2549-2557 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 เน้นกลยุทธ์พัฒนาองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น

4.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน ด้านธุรกิจการให้บริการพลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย เชื่อถือได้ สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าทั่วประเทศ

4.2.2 ภารกิจ (Mission) จัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องทั้งในประเทศ และประเทศข้างเคียงได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพตลาด และพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ

4.2.3 วัตถุประสงค์ ที่กำหนดให้องค์กรดำเนินการ

- 1) เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร
- 2) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า
- 3) เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

- 4) เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 5) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

4.2.4 ค่านิยมร่วม ริเริ่มสร้างสรรค์ ทันสมัยข่าวสาร บริการดีเลิศ ชูเชิดสามัคคี มีความรับผิดชอบ มอบความพึงพอใจ โปร่งใส มีคุณธรรม

4.2.5 ความสามารถหลักของแต่ละกลุ่มธุรกิจ ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงาน และการแข่งขันได้อย่างเต็มที่ ธุรกิจหลัก (Core Business) เป็นธุรกิจด้านการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า ลักษณะธุรกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในปัจจุบัน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ธุรกิจหลักและธุรกิจเสริม แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มงานบริการเชิงสังคมตามนโยบายรัฐบาล หรือ Public Service Obligation (PSO) เป็นกลุ่มที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีหน่วยจำหน่ายอยู่ประมาณ 30% ของหน่วยจำหน่ายทั้งหมด เป็นการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าในราคาต่ำกว่าต้นทุน รวมทั้งการให้กระแสไฟฟ้าฟรีบางส่วนแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทบ้านอยู่อาศัย ส่วนราชการ รัฐบาล เพื่อการเกษตรและไฟสาธารณะ กลุ่มที่ 2 กลุ่มงานให้บริการเชิงพาณิชย์ ได้แก่ ผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทธุรกิจและอุตสาหกรรมขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ เป็นกลุ่มที่ทำรายได้ให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประมาณ 69% ของรายได้ทั้งหมด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีหน่วยจำหน่ายในกลุ่มนี้ประมาณ 70% ของหน่วยจำหน่ายทั้งหมด ธุรกิจเสริม (Non-Core Business) เป็นการขยายธุรกิจใหม่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจการจำหน่ายไฟฟ้า ประกอบด้วย ธุรกิจด้านการก่อสร้างและบำรุงรักษา ธุรกิจด้านวิศวกรรม ธุรกิจด้านสื่อสารและสารสนเทศและธุรกิจพลังงานด้านอื่นๆซึ่งได้แบ่งความสามารถหลักของแต่ละกลุ่มธุรกิจออกเป็น

- 1) ความสามารถหลักของกลุ่มธุรกิจเครือข่ายและกลุ่มจำหน่ายและบริการ
- 2) ความสามารถหลักของกลุ่มพัฒนาองค์กร
- 3) ความสามารถหลักของกลุ่มธุรกิจลงทุน
- 4) ความสามารถหลักของกลุ่มสนับสนุนและบริการ
- 5) ความสามารถหลักของกลุ่มขึ้นตรง ผวก.

4.2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

จุดแข็ง (Strength)

- 1) เป็นผู้นำตลาดมีส่วนแบ่งการตลาดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าประมาณร้อยละ 88
- 2) มีจำนวนลูกค้าใช้ไฟฟ้ามากกว่า 12 ล้านราย
- 3) มีระบบจำหน่ายไฟฟ้าครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศมากกว่าร้อยละ 90

4) มีสำนักงานประมาณ 941 แห่ง สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างทั่วถึง
 5) บุคลากรมีความชำนาญ มีประสบการณ์สูงในธุรกิจจำหน่ายและบริการ
 พลังงานไฟฟ้า

6) มีทีมงานให้บริการแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้องตลอด 24 ชั่วโมง ประจำทุก
 สำนักงาน

7) มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ควบคุมการจ่ายไฟอย่างมีประสิทธิภาพ

8) สำนักงานบริการลูกค้าทุกแห่งได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ

ISO 9000

9) มีเครื่องมือ เครื่องใช้ ยานพาหนะ พร้อมสนับสนุนงานเป็นจำนวนมาก
จุดอ่อน (Weakness)

1) ในระยะแรกของการปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบธุรกิจ การดำเนินงานยังขาด
 ความคล่องตัว

2) ค่าใช้จ่ายในการลงทุนและการดำเนินงานสูง เนื่องจากลูกค้ากระจายอยู่
 ทั่วประเทศ

3) ความมั่นคงการจ่ายไฟฟ้าในพื้นที่ห่างไกลมีน้อย

4) ระบบการจัดหาพัสดุยังไม่ทันสมัย ขาดการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล
โอกาส (Opportunity)

1) อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มสูงขึ้น และรัฐบาลกระตุ้นเศรษฐกิจ
 อย่างต่อเนื่อง

2) ความต้องการใช้ไฟฟ้าภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและบ้านอยู่อาศัยเพิ่ม
 สูงขึ้น

3) ความต้องการพลังงานไฟฟ้าของประเทศข้างเคียงเพิ่มสูงขึ้น และอยู่
 ระหว่างการพัฒนาโครงสร้างระบบไฟฟ้า มีโอกาสที่จะขยายตลาดได้มากขึ้น

4) ธุรกิจและอุตสาหกรรมมีการกระจายตัวไปอยู่ในภูมิภาคมากขึ้น

5) นโยบายรัฐบาลส่งเสริมให้เอกชนเข้ามาแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้า ทำให้
 มีโอกาสจัดหาพลังงานไฟฟ้าได้จากหลายแหล่ง

6) เทคโนโลยีด้านพลังงานไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ และระบบสื่อสารก้าวหน้า
 ไปมาก ทำให้สามารถนำมาใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงาน

อุปสรรค (Threat)

- 1) นโยบายรัฐส่งเสริมให้เอกชนเข้ามาลงทุนในธุรกิจจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า ทำให้ต้องปรับปรุงองค์กรเพื่อพร้อมเข้าสู่การแข่งขันในอนาคต
- 2) ระบบโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศ อยู่ระหว่างการพิจารณายังไม่ชัดเจน
- 3) อัตราค่าไฟฟ้าถูกกำหนดให้ใช้ราคาเดียวกันทั่วประเทศ ทำให้ไม่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง
- 4) การชำระหนี้ค่าไฟฟ้าของหน่วยงานราชการล่าช้า
- 5) หน่วยงานและประชาชนให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม อาจทำให้ต้นทุนในการขยายเขตสูงขึ้น
- 6) นโยบายรัฐบาลที่จะให้มีไฟฟ้าใช้ครบทุกครัวเรือน ซึ่งครัวเรือนที่ยังไม่มีไฟฟ้าใช้เป็นครัวเรือนที่อยู่ห่างไกล กระจุกกระจายมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูง

2.4.7 กลยุทธ์พัฒนาธุรกิจ ในปี 2548 กฟภ.มีรายได้จากการจำหน่าย

กระแสไฟฟ้าเป็นเงิน 207,358 ล้านบาท รายได้จากธุรกิจเสริมเป็นเงิน 1,028.65 ล้านบาท และมีการขยายกิจการไปสู่ธุรกิจใหม่ รวมทั้งพัฒนาธุรกิจเดิม ซึ่งเป็น ธุรกิจหลัก เพื่อสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่และเพิ่มรายได้จากธุรกิจเดิมให้มากขึ้น โดยเน้นการเจริญเติบโตในธุรกิจ 5 กลุ่ม ตามกลยุทธ์ระดับองค์กร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแนวทางในการดำเนินงานเน้นกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) ในธุรกิจต่างๆ ดังนี้

- 1) ธุรกิจขายไฟฟ้าภายในประเทศ มีการเจรจาต่อรองเกลี้ยผลตอบแทนการลงทุน ได้ผลเป็นที่ยุติและประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ธุรกิจขายไฟฟ้าขยายไปต่างประเทศ (ลาว พม่า กัมพูชา)
- 2) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศ (ปี 2547 เป็นต้นไป)
- 3) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ (กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาทั่วโลก)
- 4) ธุรกิจพลังงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่ไฟฟ้าจากระบบ (ปี 2548 เป็นต้นไป)
- 5) กลยุทธ์การตลาด ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านการบริการ เพื่อให้ กฟภ.มีผลผลิตด้านสินค้า หรือผลิตภัณฑ์และการบริการดี ทั้งปริมาณคุณภาพและบรรจุกัญชี สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
- 6) กลยุทธ์หน้าห้ององค์กร มีการจัดการเรื่องโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรบุคคล เครื่องมือ เครื่องใช้ ยานพาหนะ พัสดุ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดการเรื่องความรู้ การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม รวมทั้งมีการจัดการด้านระบบการทำงานต่างๆ

4.3 แผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กฟภ. ปี 2549-2557

สรุปยุทธศาสตร์ระยะยาว (2555 – 2557) จากการปรับแผนครั้งที่ 2 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในอนาคตด้วยปัจจัยผลักดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Drivers) ที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

4.3.1 การเติบโต (Growth) ของรายได้และฐานลูกค้าในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

- 1) ขยายตัวในแนวตั้งไปยังธุรกิจต้นน้ำ คือ ธุรกิจผลิตไฟฟ้าพลังงานทดแทน และพลังงานทางเลือก (ผ่านการจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ)
- 2) ขยายตัวในแนวนอนไปยังธุรกิจเสริม ได้แก่ ธุรกิจก่อสร้าง บำรุงรักษา และวิศวกรรม (เตรียมพร้อมจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด), ธุรกิจสื่อสาร (เพิ่มประสิทธิภาพการให้เช่าช่องสัญญาณสื่อสาร), ธุรกิจจัดหาผู้ปฏิบัติงาน, ธุรกิจก่อสร้างขยายเขตรายย่อยประจำการไฟฟ้าเขต
- 3) สร้างความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน
- 4) พัฒนาบริการที่มีคุณภาพ
- 5) ทำการตลาดเชิงรุก โดยเน้นลูกค้าภาครัฐ
- 6) การให้บริการโทรคมนาคมอย่างทั่วถึง และเป็นผู้ให้บริการรายแรกใน

พื้นที่ (First mover advantage)

- 7) สร้างประโยชน์จากการเข้าร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ
- 8) สร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่าง ธุรกิจหลัก และธุรกิจเสริมในด้าน
- 9) ฐานข้อมูลลูกค้า และการพัฒนาการตลาด
- 10) การจัดซื้อพัสดุ อุปกรณ์ร่วมกัน
- 11) ใช้ประโยชน์จากเครือข่าย และบุคลากรร่วมกัน
- 12) สร้างมาตรการเชิงรุกในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง
- 13) ร่วมลงทุนในธุรกิจผลิตไฟฟ้า
- 14) ยกระดับคุณภาพสินค้า และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างตรงประเด็น
- 15) เจาะตลาดการให้เช่าช่องสัญญาณสื่อสารในกลุ่มลูกค้าเขตอุตสาหกรรมที่มีความพร้อม

4.3.2 การเพิ่มส่วนต่างกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) โดยมุ่งเน้น

ความสามารถในการบริหารจัดการรายได้และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

- 1) สร้างกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Operational Efficiency)
- 2) เพิ่มคุณภาพของระบบไฟฟ้า โดยลดหน่วยสูญเสีย ทั้ง Technical และ

Non-Technical

- 3) การบริการลูกค้า และการกู้คืนระบบไฟฟ้าจากภัยธรรมชาติ
- 4) การบันทึกมิเตอร์ ออกใบแจ้งหนี้และเรียกเก็บเงิน
- 5) พัฒนาบริการในธุรกิจก่อสร้าง บำรุงรักษา และวิศวกรรมแบบครบวงจร
- 6) จ้างเหมาช่วง (Subcontract) ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
- 7) เพิ่มประสิทธิภาพ และความประหยัดในการใช้ไฟฟ้าสาธารณะ
- 8) ปรับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับหน่วยซื้อและหน่วยจำหน่ายจริง
- 9) พัฒนาและประยุกต์ระบบ Logistics และ Supply Chain มาใช้ในองค์กร
- 10) การเพิ่มส่วนต่างกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin)

4.3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพของเงินลงทุน (Capital Efficiency)

1) พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุนในระบบโครงข่ายของ กฟภ. โดยใช้ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ประกอบ เพื่อลดการลงทุนที่มีความซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น เพื่อให้โครงข่ายของ กฟภ. ได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพในระดับที่เหมาะสม และตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้ไฟได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) กำหนดเป้าหมายอัตราผลตอบแทนโครงการลงทุนใหม่ที่สะท้อนความต้องการใช้เงินลงทุนและความเสี่ยงในธุรกิจต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันเพื่อใช้ประโยชน์จากเงินลงทุนได้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3) บริหารจัดการจากสินทรัพย์คงที่ (Fixed Asset) ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า โดยสร้างรายได้เสริมจากสินทรัพย์ดังกล่าว และลดสัดส่วนสินทรัพย์คงที่ที่ไม่เกิดประโยชน์หรือไม่ก่อให้เกิดรายได้

4) บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ (Net Working Capital) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมรวมทั้งพิจารณาการลงทุนที่มีผลตอบแทนสูงขึ้น

5) ปรับลดการลงทุนให้สอดคล้องกับหน่วยซื้อและหน่วยจำหน่ายจริง

6) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

4.3.4 การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competency)

1) พัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม

2) การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Dynamic Learning Organization) โดยเน้นการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้

3) มุ่งเน้นงานวิจัย พัฒนา และการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบัญชี ระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

4.3.5 การรับผิดชอบต่อสังคม และตอบสนองนโยบายรัฐ กลยุทธ์การรับผิดชอบต่อสังคม และตอบสนองนโยบายรัฐ ประกอบด้วย

- 1) พัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม
- 2) การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างองค์กรแห่งการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ทั้งองค์กรและสังคมเติบโตควบคู่กันอย่างแข็งแกร่งในระยะยาว
- 3) ขยายบริการให้ครอบคลุมพื้นที่ที่ กฟผ. รับผิดชอบ
- 4) สนับสนุนการประหยัดและใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมปริมาณการลงทุนของ กฟผ.

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

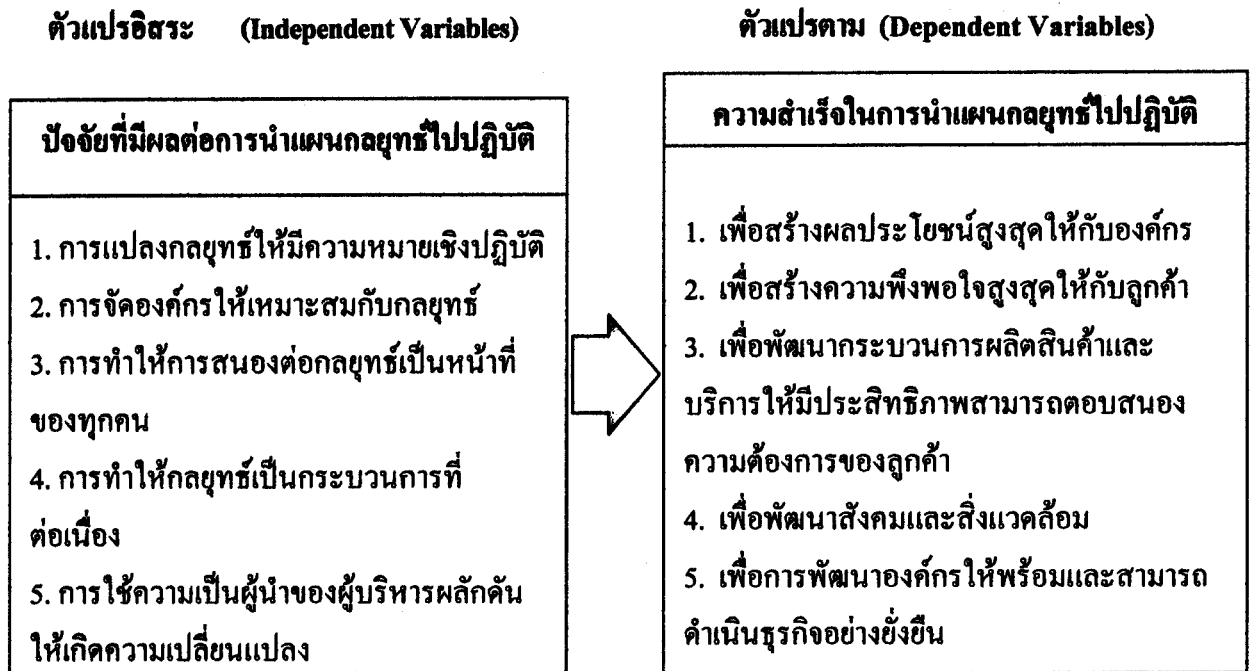
ปีทมา สอนอาจ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรนิคมสร้างตนเองลำตะคอง จำกัด จังหวัดนครราชสีมา 2547 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่ (1) บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิก (2) ความสามารถในการบริหารจัดการของคณะกรรมการดำเนินการและพนักงาน (3) ความคิดริเริ่มในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (4) การมีความมั่นคงทางการเงิน (5) การจัดกิจกรรมสาธารณะประโยชน์และการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกกรรมการและพนักงาน (6) การที่ไม่มีข้อบกพร่องในการดำเนินการ (7) การมีผลงานเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและบุคคลทั่วไป (8) การที่มีเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ดูแลและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ

พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การสู่สากลของบริษัท ร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานและเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งทำให้บริษัทอยู่รอดในยุคการแข่งขันและสภาพการณ์ซับซ้อน และศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการพัฒนาองค์การสู่สากล รวมทั้งศึกษาการนำผลกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยได้ศึกษาถึงบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใช้การบริหารงานแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้านบริการ รวดเร็ว ถูกต้อง สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจองค์การอย่างถ่องแท้ การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับโครงสร้างระบบการบริหารจัดการ รูปแบบการบริหาร ทักษะของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันของบุคลากร ความสามารถของผู้บริหารอย่างจริงจังในรูปแบบองค์การเป็นรูปธรรม อีกทั้งได้เห็นการทำงานอย่างมีระบบ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโดยการกำหนดกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท โดยให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ จากกรณีศึกษาบริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด จะมองเห็นได้ชัดถึง จุดแข็ง และเป็นปัจจัยสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การสู่สากล คือ วัฒนธรรมองค์การ บรรทัดฐาน ค่านิยม ทักษะคน ความเชื่อที่ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

สงกรานต์ สวัสดิ์มงคล (2546) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทอัลลายแอนซ์รีไฟน์นิ่ง จำกัด เพื่อพัฒนาองค์การสู่สากล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานและเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่งทำให้บริษัท อัลลายแอนซ์รีไฟน์นิ่ง จำกัด อยู่รอดในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง จากการศึกษาจะเห็นความสำคัญของบทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การบริหารแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากร มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ จากการศึกษาถึงสภาพแวดล้อมเพื่อพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน พบว่า จุดแข็งซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จคือผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและความผูกพัน(commitment) ของบุคลากรสูงก่อให้เกิดความสามัคคีสมานฉันท์ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว โดยมีวัฒนธรรมของการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เลื่อมใสในระบบอาวุโสและมีการยอมรับความสามารถ อีกทั้งด้านการจัดสรรหาทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างเปิดเผย และตัวองค์กรเองมีที่ตั้งที่ใกล้ชิดกับพื้นที่ก็สามารถทำให้ได้เปรียบกว่ากลุ่มธุรกิจอื่น อีกทั้งผู้บริหารระดับสูง มีการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ และมีการเอาใจใส่ติดตามอย่างใกล้ชิดทั้งในด้านการกำหนดกลยุทธ์และการปรับปรุงพัฒนาแก้ไขปัญหา รวมทั้งสร้างทางเลือกใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้อง ส่วนในด้านบุคลากรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดี มีความพร้อมที่รับการปรับเปลี่ยนตามทิศทางขององค์การอยู่เสมอ

ทั้งนี้ จากการสำรวจแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

จากภาพดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

ตัวแปรด้านปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ซึ่งได้นำหลักการของ Robert S. Koplan และ David P. Norton ในเรื่องการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy Focused Organization) และจากทฤษฎี หลักการของนักวิชาการประกอบด้วยดังนี้

ตัวแปรที่ 1.1 การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ

- 1) The Mckinsey 7-S frame work ด้านกลยุทธ์ที่การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) กล้า ทองขาว ปัญหาเกี่ยวกับสถานะของแผนก เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน มีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์
- 3) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ ได้กล่าวถึงปัญหาและเป็นเหตุให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ไม่ประสบผลสำเร็จขึ้นเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ต้องมีการตีความในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตัวแปรที่ 1.2 การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์

- 1) The Mckinsey 7-S frame work ด้านโครงสร้าง
- 2) สมยศ นาวิการ ด้านโครงสร้างขององค์การ
- 3) สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้กล่าวถึงปัญหาโครงสร้างขององค์การ
- 4) สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติโครงสร้างขององค์การขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่จะใช้
- 5) กล้า ทองขาว ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารแผน

ตัวแปรที่ 1.3 การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน

- 1) The Mckinsey 7-S frame work ด้านระบบ (System) หมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 2) สมยศ นาวิการ ด้านของรางวัลขององค์การ จะมีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ
- 3) สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้กล่าวถึงปัญหาระบบผลตอบแทนต่างๆ
- 4) สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติโครงสร้างขององค์การขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่จะใช้
- 5) กล้า ทองขาว ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนและความผูกพัน มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของแผน

ตัวแปรที่ 1.4 การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

- 1) The Mckinsey 7-S frame work ด้านบุคลากรและคุณค่าร่วม
- 2) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ ได้กล่าวถึงปัญหาและสาเหตุให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ไม่ประสบผลสำเร็จการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ
- 3) สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้กล่าวถึงปัญหาทรัพยากรมนุษย์
- 4) ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติทำให้ดีที่สุดและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 5) กล้า ทองขาว ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือและการต่อต้านของผู้ปฏิบัติ

ตัวแปรที่ 1.5 การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

- 1) The Mckinsey 7-S frame work รูปแบบการบริหาร (Style)
- 2) สมยศ นาวิการ ต้องมีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรและผู้บริหารขององค์กร
- 3) ลัทธิกาล ศรีธรรมย์ ผู้จัดการแผนกขาดทักษะความเป็นผู้นำ
- 4) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ ได้กล่าวถึงปัญหาการขาดภาวะผู้นำและทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร
- 5) สมคิด จาตุศรีพิทักษ์และคณะ กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติเรื่องบทบาทของผู้นำองค์กร
- 6) กล้า ทองขาว ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการนำแผนไปปฏิบัติเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจและความสัมพันธ์

ตัวแปรด้านความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กรการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล นโยบายการแปลงสภาพองค์กร การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดการประเมินผลของกระทรวงการคลัง ทำให้ กฟผ.ต้องทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์ควบคู่ไป ซึ่งยึดกรอบเวลาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มาเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเป็นแผนที่มีการทบทวนและปรับแผนไปตามสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี 2548-2557 เป็นฉบับแรก เริ่มใช้งานตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 เป็นต้นมา

วัตถุประสงค์ ที่กำหนดให้องค์กรดำเนินการ

- 1) เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร
- 2) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า
- 3) เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
- 4) เพื่อพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 5) เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน