

## การบริหารเชิงกลยุทธ์

นำเสนอเมื่อ : 28 ต.ค. 2552

# การบริหารเชิงกลยุทธ์

### 1. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ได้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

#### ความหมายที่ 1

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นงานที่จะต้องทำไว้ล่วงหน้าและต้องมีการพัฒนา จึงจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผน ซึ่งได้ผลลัพธ์ คือ กลยุทธ์ที่กำหนด

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy implementation and control) เป็นกระบวนการกำหนดแผนการปฏิบัติ การมองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง

#### ความหมายที่ 2

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์การ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์การ ประกอบด้วย ลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder)

#### ความหมายที่ 3

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด (1) กลยุทธ์ (Strategy formulation) (2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) (3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation)

ศาสตราจารย์ โอพิทักษ์ชีวิน (2548) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ว่าคือ ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในการจัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ กระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Schermerhorn, 1999: 164 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542)) หรือเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ (Bateman and Snell, 1999: 3 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542)) ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการ 3 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย (1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (2) การนำไปปฏิบัติ (3) การประเมินผล หรือหมายถึง กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ (4) การรักษา การควบคุมกลยุทธ์ โดย (3) และ (4) ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์

**รูปที่ 1** แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน (Bovee and others, 199: 241 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542))

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ได้อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังรูปที่ 1 ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

เป็นการตรวจสอบภารกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) แล้วประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดส่วนประกอบ ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์การ ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การสำรวจอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และผู้ที่มีผลประโยชน์ในบริษัท (Stakeholder) เพื่อพิจารณาผลกระทบ กล่าวคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์กร ภารกิจ และความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย นั่นคือ การวิเคราะห์ SWOT

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และค่านิยม (Establishment of mission, vision, goals and value)

ก. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นทิศทางในระยะยาว ซึ่งองค์การต้องการ

ข. ภารกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานและขอบเขตการดำเนินงานขององค์การตลอดจนค่านิยมขององค์การ

ค. เป้าหมาย (Goals) เป็นสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคต เป็นผลลัพธ์หรือเป้าหมายสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้รอบ ค่านิยม และความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์การ

ง. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นผลลัพธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องการ

จ. ค่านิยมหลัก (Core value) เป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การซึ่งจะมีผลกระทบต่อค่านิยมและความเชื่อถือว่าสิ่งใดเหมาะสมหรือไม่ โดยจะนำไปกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture)

(2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) เป็นการเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร หรือ หมายถึง วิธีการซึ่งช่วยผู้บริหารในการกำหนดจุดแข็งขององค์กร โดย

ก. จุดแข็ง (S: Organizational Strengths) เป็นความสามารถที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ข. จุดอ่อน (W: Organizational Weaknesses) เป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข

ค. โอกาส (O: Environmental Opportunities) เป็นสถานการณ์ซึ่งมีศักยภาพ (ข้อได้เปรียบ) ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ง. อุปสรรค (T: Environmental Threats) เป็นปัญหาวิกฤตที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย

(3) แมทริกซ์ TOWS เป็นเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ปัจจัยภายใน (Internal factors) ปัจจัยภายนอก (External factors)	จุดแข็งภายใน [Internal strengths (S)]	จุดอ่อนภายใน [Internal weaknesses (W)]
โอกาสจากภายนอก [External opportunities (O)]	กลยุทธ์ SO: มาก-มาก (SO strategy: maxi-maxi) รุกไปข้างหน้า	กลยุทธ์ WO: น้อย-มาก (WO strategy: mini-maxi) พัฒนาภายใน
อุปสรรคจากภายนอก [External threats (T)]	กลยุทธ์ ST: มาก-น้อย (ST strategy: maxi-mini) สร้างพันธมิตร	กลยุทธ์ WT: น้อย-น้อย (WT strategy: mini-mini) ปรับเปลี่ยนภายใน

รูปที่ 2 แสดงแมทริกซ์ TOWS สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ (Wehrich and Koontz, 1993: 175 ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542))

กลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ (Four alternative strategies) รูปที่ 2 แสดงทางเลือก 4 ประการของแมทริกซ์ TOWS กลยุทธ์ถือเกณฑ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อุปสรรคและโอกาส และสภาพแวดล้อม

ก. กลยุทธ์ WT (WT strategy) อยู่ในมุมขวาตอนล่าง มีเป้าหมายที่สร้างให้เกิดจุดแข็งและอุปสรรคต่ำสุด ซึ่งต้องการให้บริษัทใช้รูปแบบการร่วมลงทุน (Joint venture) การตัดตอน (Retrench) เลิกผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร(Liquidate)

ข. กลยุทธ์ WO (WO strategy) พยายามที่จะให้เกิดจุดอ่อนต่ำสุด และโอกาสสูงสุด ดังนั้น องค์กรที่มีจุดอ่อนในบางกรณีอาจจะพัฒนาองค์การหรือต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง (เทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะ) จากภายนอก มีทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ค. กลยุทธ์ ST (ST strategy) คือเกณฑ์จุดแข็งขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม เป้าหมาย คือทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้น องค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือการตลาดเพื่อจัดการอุปสรรคของอันจะเกิดจากคู่แข่ง

ง. กลยุทธ์ SO (SO strategy) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรต้องการสูงสุด โดยองค์กรใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นของแมทริกซ์นี้ ถ้ามีจุดอ่อนพยายามแก้ไขปัญหาเพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส

ทั้งนี้ ปัจจัยที่แสดงในแมทริกซ์ TOWS เป็นการวิเคราะห์ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเปลี่ยนแปลงได้ ปัจจัยบางประการมีการเปลี่ยนแปลงมาก ในขณะที่บางปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงน้อย ดังนั้นผู้ออกแบบกลยุทธ์ต้องเตรียมแมทริกซ์ TOWS หลายแบบในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

## 2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulate the organizational strategy)

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นรูปแบบของการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับต้องพิจารณา ถึงภารกิจ (Mission) ขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ (1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท (2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่

(1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท (Developing corporate-level strategy) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) เป็นการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร กำหนดผลิตภัณฑ์ธุรกิจที่จะเพิ่มเข้ามา หรือเลิกกระทำ ตลอดจนกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ภายในธุรกิจ

ก. กลยุทธ์หลัก (Grand strategy) เป็นกลยุทธ์ทั่วไปเพื่อความเข้าใจในการกำหนดการปฏิบัติที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (2) กลยุทธ์ความคงที่ (3) กลยุทธ์การตัดทอนให้ถอยลง

ข. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร (Portfolio strategy) เป็นการค้นหาส่วนประสมของการลงทุนที่ดีที่สุดจากบรรดาโอกาสที่เป็นทางเลือกของธุรกิจ หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับบริษัท ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และตำแหน่งของแต่ละหน่วยธุรกิจ เพื่อสร้างส่วนประสมที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้ดีที่สุด

(2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Developing business-level strategy) หมายถึง การค้นหาวิธีการแข่งขันของแต่ ละบริษัทหรือแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยทั่วไปจะใช้วิธีการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง มี 3 โมเดล คือ โมเดลการปรับตัว กลยุทธ์การแข่งขัน และโมเดลวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

(3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Developing functional-level strategy) เป็นกลยุทธ์องค์กรระดับที่ 3 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อให้การสนับสนุนการบริหารกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ ซึ่งมีขอบเขตแคบกว่าระดับหน่วยธุรกิจ เกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์กร 6 ประการ ได้แก่ การตลาด การเงิน การปฏิบัติการ ทรัพยากรมนุษย์ วิจัยและพัฒนา และทรัพยากรขอมูล

## 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implement the strategy)

หลังจากที่องค์กรมีการกำหนดภารกิจ และเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์ และการพัฒนาการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการทำงาน กลยุทธ์เหล่านี้จึงจะมีการปฏิบัติการ โดยมีการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ ซึ่งจะสามารถประสบความสำเร็จได้ โดยประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการ ดังนี้

- (1) การวางแผน (Planning)
- (2) การจัดองค์การ (Organization)
- (3) การชักนำ (Leading)
- (4) การควบคุม (Controlling)

#### 4) การรักษา การควบคุมกลยุทธ์ (Maintain strategic control)

ระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control system) เป็นระบบที่ออกแบบเพื่อให้การสนับสนุนผู้บริหารในการประเมินความก้าวหน้าขององค์การให้เป็นไปตามกลยุทธ์ และเมื่อมีข้อแตกต่างก็มีการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งโดยทั่วไป ผู้บริหารใช้คอมพิวเตอร์ MIS เพื่อรวบรวม เก็บรักษา วิเคราะห์ และรายงานรายละเอียดที่ต้องการเพื่อรักษาการควบคุมกลยุทธ์

สมบัติ อิศรานุรักษ์ [ม.ป.ป.] ได้อธิบายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้แผนภาพ ซึ่งแสดงได้ดังนี้

### รูปที่ 3 แสดงกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (อ้างถึงใน วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธิประทีป, 2549: 65) ที่พบว่า องค์การส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 60-90) มักจะประสบปัญหาความล้มเหลวในการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์การมีรูปแบบการบริหารงานในแบบแยกส่วน มีขั้นตอนการทำงานที่ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชาของตัวเอง นั่นคือ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติภายในองค์การยังขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ Kaplan และ Norton ได้พัฒนา แผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ขึ้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการแนวใหม่ เพื่อใช้ในการอธิบายและแสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยต่างๆ 4 มิติของ Balanced Scorecard อันได้แก่ มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (พิมาดา เชื้อสกุลวนิช, 2549: 42-6)

### 3. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ การแสดงหรือสาธิตกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงกับมุมมองทั้งสี่ประการจาก Balanced Scorecard เพื่อให้เห็นว่า สินทรัพย์ใดๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวัตถุ หรือไม่ ก็ตาม อย่างเช่น สินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้ ย่อมสามารถถูกแปลงออกมาให้กลายเป็นความมั่งคั่งที่จับต้องได้ หรือแปลงสิ่งที่เรามองไม่เห็น สัมผัสไม่ได้ อย่างเช่น ความรู้และทักษะของพนักงาน ตลอดจนภาพลักษณ์ คุณภาพในการจัดการขององค์กร ชื่อเสียงที่สะสมมานานแรมปี ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ จะสามารถถูกสร้างให้สอดคล้องอยู่บนระนาบเดียวกันได้ ถ้าเรามีทิศทาง หรือ “แผนที่” ที่ชัดเจน และแผนที่ยุทธศาสตร์ คือ ปลายทางหรือจุดหมายที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในเชิงรูปธรรมได้ (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547)

การมุ่งสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มีปัจจัยองค์ประกอบอยู่หลายประการ เริ่มต้นจากการวางยุทธศาสตร์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ เป็นไปอย่างมีระบบ สามารถควบคุมและลดความเสี่ยงหรือเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยครอบคลุมเรื่องของการวางแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในแต่ละมิติให้มีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุผลและการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบการวัดประเมินผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) สามารถถ่ายทอดตั้งแต่ในระดับองค์การลงมาถึงระดับทีมงานหรือตัวบุคคล (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์ หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแนวใหม่จากแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ที่มองว่า “การบริหารจัดการจะทำได้เลยหากไม่สามารถประเมินผลได้และการประเมินผลในสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายได้ ก็ไม่อาจทำได้เช่นกัน” ดังนั้น ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้พัฒนาแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ขึ้นเป็นเครื่องมือสำคัญ

เพื่อใช้ในการอธิบายและแสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยต่างๆ 4 มิติของ Balanced Scorecard ( พินาดา เชื้อสกุลวนิช, 2549: 42-6) อันได้แก่

- 1) มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)
- 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยเฉพาะการเชื่อมโยงการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (value-creating processes) ให้แก่องค์กร

**รูปที่ 3** แสดงที่มาและวงจรของการจัดการแผนผังเชิงกลยุทธ์ (Robert S. Kaplan และ David P. Norton อ้างถึงใน พินาดา เชื้อสกุลวนิช, 2549: 43)

พินาดา เชื้อสกุลวนิช (2549) ได้อธิบายถึง ความสำคัญและหลักการของการทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) ความสำคัญของการทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ : ช่วยทำให้องค์กรสามารถ
  - (2) กำหนดกรอบแนวทางของกระบวนการหลักภายในที่สำคัญ เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่เหมาะสม และมุ่งสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
  - (3) ประสานเชื่อมโยงในเรื่องการลงทุนและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีและทุนองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - (4) ทราบข้อบกพร่องหรือช่องว่างของกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงที่ขาดหายไประหว่างการทำยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้รวดเร็วทันการณ์
- 2) หลักสำคัญของแผนผังเชิงยุทธศาสตร์
  - (1) ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสมดุลและเชื่อมโยงประสานความแตกต่างและความขัดแย้งอย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้
  - (2) ยุทธศาสตร์เกิดจากสมมุติฐานที่ว่า ลูกค้าผู้รับบริการมีความต้องการและค่านิยมที่แตกต่างกันทำให้มีความจำเป็นในการสร้างความหลากหลายให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้าและบริการ

เพื่อที่จะสามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจได้

(3) คุณค่าจะถูกสร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการเชิงธุรกิจภายในองค์กร หากองค์กรสามารถบริหารจัดการกระบวนการภายในได้อย่างดีแล้ว ก็มักจะบรรลุผลสำเร็จได้

(4) ยุทธศาสตร์เป็นจุดรวมของปัจจัยหลักในการเสริมสร้างให้เกิดการการเกื้อหนุน ทำให้เกิดการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆ แบบองค์รวม กล่าวคือ เป็นการพิจารณาให้ความสำคัญในทุกองค์ประกอบนั่นเอง

(5) การจัดวางยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดให้เกิดคุณค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้

**รูปที่ 4** แสดงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้จะต้องถูกปรับแต่งให้เข้ากับยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์กร (Robert S. Kaplan และ David P. Norton อ้างถึงใน พิมาดา เชื้อสกุลวนิช, 2549: 55)

**รูปที่ 5** แสดงตัวอย่าง Strategy Map แบบที่ 1 (สมบัติ อิศรานุรักษ์ [ม.ป.ป])

**รูปที่ 6** แสดงตัวอย่าง Strategy Map แบบที่ 2 (สมบัติ อิศรานุรักษ์ [ม.ป.ป])

**รูปที่ 7** แสดงตัวอย่าง Strategy Map แบบที่ 3 (สมบัติ อิศรานุรักษ์ [ม.ป.ป])

แผนผังเชิงยุทธศาสตร์

จะอธิบายหลักการเหตุผลของยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนของการดำเนินงาน รวมไปถึงการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และ Balanced Scorecard จะช่วยแปลงเป้าประสงค์ของแผนผังเชิงยุทธศาสตร์เป็นการวัดผล (measures) และกำหนดค่าเป้าหมาย (targets) ซึ่งองค์การจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติการ (action plan) และการบริหารจัดการทรัพยากรให้สามารถสนองต่อเป้าหมายที่กำหนด หรืออาจเรียกแผนปฏิบัติการดังกล่าวนี้ว่าเป็นการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์ (strategic initiatives)

โดยสรุปแล้ว

การจัดทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของแนวทางการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ

ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กร  
โดยที่ การกำหนดเป้าประสงค์ และกรอบแนวทางการสร้างคุณค่าขององค์กรนั้น  
จะเน้นในเรื่องของความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติงานจริง และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง  
เพราะหากบุคลากรได้รับการพัฒนาและเกิดความเข้าใจที่ดีแล้ว  
ก็จะทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง ใน พินิตดา เชื้อสกุลวณิช, 2549: 61-62)