

## *environmental scanning*

- *S* = *Strengths* จุดแข็ง
- *W* = *Weaknesses* จุดอ่อน
- *O* = *Opportunities* โอกาส
- *T* = *Threats* อุปสรรค

- *external environment*
- *internal environment*



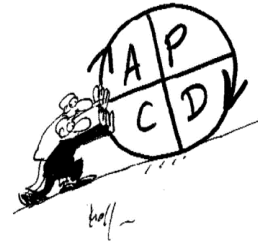
## *strategy formulation*

- *long-range plans*
- *Vision*
- *Mission*
- *goals*



## strategy implementation

- การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้สู่การปฏิบัติ ด้วยการจัดทำแผนงานโครงการ และวิธีการดำเนินงาน ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ฯลฯ



## evaluation and control

- การประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบโครงการกิจกรรม และผลการปฏิบัติขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับผลการดำเนินงานที่ได้ตั้งความมุ่งหวังไว้บรรลุเป้าหมายหรือไม่



## ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

### *Thompson and Strickland*

- ได้แนวทางในการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์กร ประเด็นสำคัญ “สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ”
- ผู้บริหาร มีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาส และหาแนวทางเอาชนะกับอุปสรรคต่างๆ
- ผู้บริหาร มีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน และทรัพยากรในการดำเนินงานตามแผนงาน
- ช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อย่างเป็นหนึ่งในเดียว
- ช่วยให้เกิดประโยชน์ในการจัดกิจกรรมล่วงหน้า เพื่อตัดสินใจตอบโต้ หรือตั้งรับต่อแนวโน้มต่างๆที่จะเกิดขึ้น

## Pearcc and Robinson

- ป้องกันปัญหาต่างๆขององค์การ โดยการร่วมกันรับผิดชอบในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญขององค์การ
- การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลุ่ม จะทำให้ได้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย และผ่านการเลือกสรร
- การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตภาพกับรางวัล
- ช่องว่างหรืองานซ้ำซ้อน ในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลในองค์การจะลดลง เพราะทุกคนรู้บทบาทและหน้าที่
- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลง จากการที่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เกิดความพอใจจากการตัดสินใจ

## ผลการวิจัยองค์การที่ประสบความสำเร็จ

- ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
- ทำให้รู้ว่าควรจะมุ่งเน้นในเรื่องใดบ้างที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์
- ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดียิ่งขึ้น

## ลักษณะทั่วไปของการบริหารเชิงกลยุทธ์

๑. วิสัยทัศน์ (vision)
๒. พันธกิจ (mission)
๓. เป้าหมาย (goals)
๔. กลยุทธ์ (strategic)
๕. และแผนงาน (plans)

## Vision

- ความตั้งใจอย่างกว้างๆ รวมทุกอย่างที่เกี่ยวกับอนาคตหรือการคิดไปข้างหน้า (what it wants to become) โดยวิสัยทัศน์จะแสดงความทะเยอทะยานที่จะนำไปสู่อนาคตเป็นสิ่งที่กระตุ้นเสริมมากกว่าแรงจูงใจธรรมดา



## Vision

๑. วิสัยทัศน์ต้องสัมพันธ์กับผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT
๒. วิสัยทัศน์ต้องสั้น ง่าย และได้ใจความ
๓. วิสัยทัศน์ควรมีระยะเวลากำกับ
๔. วิสัยทัศน์ต้องมีความเป็นไปได้ ดึงดูดใจ ทำทหาย และสร้างแรงบันดาลใจ
๕. วิสัยทัศน์ต้องไม่กำหนดโดยคนเพียงไม่กี่คน
๖. วิสัยทัศน์ต้องประกาศออกไป และกล่าวซ้ำตลอด
๗. วิสัยทัศน์ต้องมีการติดตามกำกับตลอดเวลา ไม่ปล่อยให้หยุดนิ่ง

## CP all

๑. เราให้บริการความสะอาดกับทุกชุมชน



## MCU

- มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา ระดับนานาชาติ โดยจัดการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมอย่างยั่งยืน



## ธนาคารออมสิน

- เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม และเป็นผู้นำในการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากและลูกค้ารายย่อย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล



## Mission

- สิ่งที่ทำในปัจจุบัน องค์การทำอะไรในปัจจุบัน (what the organization is now) เป็นสิ่งที่มีตัวตนมากกว่าวิสัยทัศน์

## Mission

๑. เหตุผลที่องค์การดำเนินงาน
๒. ลักษณะพิเศษที่องค์การนั้นไม่เหมือนหรือแตกต่างจากองค์การอื่น
๓. แนวทางการดำเนินงานขององค์การที่ทำให้เห็นว่าต่างจากองค์การอื่น
๔. ใครคือลูกค้าที่สำคัญหรือตลาดหลัก
๕. สินค้าและบริการที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคต
๖. ความเชื่อ ค่านิยม จุดหมายปลายทาง และปรัชญาที่สำคัญขององค์การ



## Mission

๑. พันธกิจที่ชัดเจนจะแสดงให้เห็นขอบเขตที่เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โดยพันธกิจจะเน้นถึงเป้าหมายที่แน่นอนและไม่ใช้การดำเนินงานโดยปราศจากเป้าหมาย
๒. พันธกิจแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อส่วนรวม และการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรทุกระดับ
๓. พันธกิจแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานของพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยพฤติกรรมที่ต้องการของคนในองค์กร คือ พฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของจรรยาบรรณและความรับผิดชอบต่อสังคม

## CP all

- วิสัยทัศน์
- เราให้บริการความสะอาดกับทุกชุมชน
- พันธกิจ
- มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้า ด้วยสินค้าและบริการ ที่เปี่ยมด้วยนวัตกรรม พร้อมทั้งสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและสังคม

## MCU

- วิสัยทัศน์
- มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ โดยจัดการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ ให้นำไปสู่การพัฒนาจิตใจและสังคมอย่างยั่งยืน
- พันธกิจ
  ๑. มุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตและบุคลากร
  ๒. มุ่งส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัย
  ๓. มุ่งเน้นการให้บริการวิชาการที่หลากหลาย
  ๔. ส่งเสริมการศึกษาผสมผสานทางวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม
  ๕. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กฎ ระเบียบ และพัฒนาบุคลากร

## ธนาคารออมสิน

- วิสัยทัศน์
- เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม และเป็นผู้นำในการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากและลูกค้ารายย่อย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล
- พันธกิจ
  - เป็นสถาบันเพื่อการออม
  - เป็นสถาบันเพื่อสนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาของภาครัฐ
  - เป็นสถาบันเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก
  - เป็นสถาบันที่รับผิดชอบต่อสังคม

## Goals

- สิ่งที่ต้องการจะต้องทำให้เกิดขึ้นจริง หรือเป็นความต้องการในขนาดที่ต้องการจะไปให้ถึง หากเปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้ว พันธกิจจะทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น และเป้าหมายจะทำให้พันธกิจเป็นตัวตนขึ้น ดังนั้นการตั้งเป้าหมายองค์การก็เพื่อทำให้องค์การบรรลุพันธกิจที่กำหนด

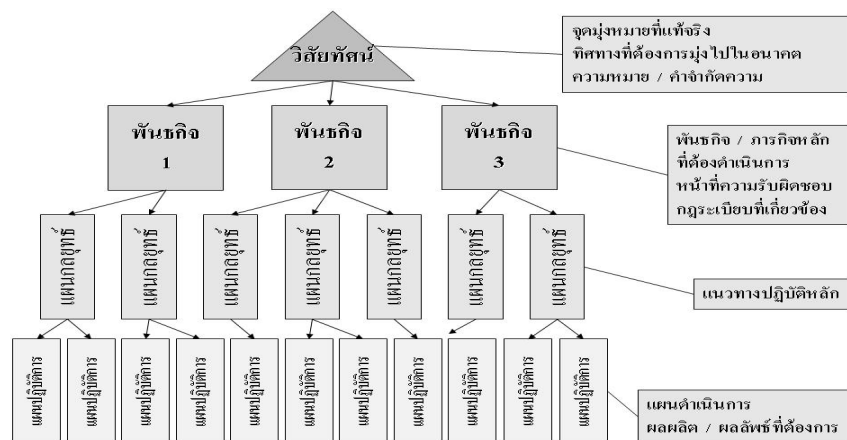
## Goals

๑. แสดงให้เห็นทั้งเรื่องทางการเงินและไม่ใช้เรื่องทางการเงิน
๒. แสดงให้เห็นจุดยืนที่องค์การต้องเลือก
๓. แสดงให้เห็นถึงกรอบและแนวทางที่องค์การต้องบรรลุ
๔. แสดงให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์การ

## strategic

๑. กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy)
๒. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (business strategy)
๓. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

## plans



## ผู้มีส่วนร่วมองค์การ (Stakeholder)

- (Internal Stakeholder)
- (External Stakeholder)

## ทำไมการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการ?

๑. การบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องมีการจัดทำตามลำดับก่อนหลัง
๒. การบริหารเชิงกลยุทธ์แต่ละลำดับขั้นตอนเป็นงานที่ต้องทำร่วมกันไม่ใช่แยกกันทำ และจะต้องมีครบทุกลำดับขั้นตอน เพราะแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน
๓. การกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปใช้จำเป็นต้องใช้เวลาของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง และสิ่งที่แก้ไขเปลี่ยนแปลงต้องเกิดขึ้นตามลำดับก่อนหลัง

## ทำไมกลยุทธ์จึงล้มเหลว?

๑. สถานการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนและไม่สามารถกำหนดรู้ได้อย่างถูกต้อง
๒. ผู้บริหารหรือองค์กรไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรได้
๓. ผู้บริหารหรือองค์กรไม่สามารถควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้

## บทที่ ๒

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก  
(External Environmental Analysis)

## External Environment

- ปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ และมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องนำมาพิจารณา ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ หากองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็จะบรรลุเป้าหมายพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ในทางกลับกันหากองค์กรไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรก็จะไม่ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ในระยะยาว

## External Environment

๑. สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นทั้งโอกาส และอุปสรรค (Opportunities and Theat)
๒. สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเดียวกันกระทบต่อองค์กร แต่ละองค์กรแตกต่างกัน
๓. สภาพแวดล้อมภายนอกบางอย่างยากที่จะคาดคะเนได้ อย่างถูกต้อง