

Strategy Implementation

- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการดำเนินงานขั้นที่ ๓
- ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานในขั้นนี้เกิดขึ้นภายหลังจากผู้จัดการได้ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว งานของผู้จัดการในตอนนี้จึงหันมามุ่งเน้นให้ความสนใจที่จะเปลี่ยนแผนกลยุทธ์นั้น ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Strategy Implementation

- จากความหมายของ “การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ” สามารถสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ เพราะการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย หลายกิจกรรม ผู้จัดการจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้

Why study strategy implementation

๑. *องค์กรที่มีระบบการจัดการที่ดี (well-managed organization)*
๒. *บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (competent personnel)*

framework for amplementing strategy

- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ขององค์การเข้าสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามมุ่งหวังไว้
- ผู้บริหารทุกคนจะต้องคิดตลอดเวลา เพื่อตอบคำถามที่ว่า “มีงานอะไรในความรับผิดชอบของตนตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องทำบ้าง และควรทำอะไรเพื่อทำสิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ”
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นงานที่ต้องใช้ศิลปะ (art) มากกว่าใช้ศาสตร์ (science)

the principal strategy implementing tasks

๑. การเสริมสร้างองค์การให้มีความแข็งแกร่งด้านความสามารถ สมรรถภาพ และทรัพยากร เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานตาม แผนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ
๒. จัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมทรัพยากรให้มีอย่างเพียงพอ เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมตามสายงานลูกโซ่แห่งคุณค่า (value chain activities) ที่จำเป็นต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์
๓. กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
๔. กำหนดการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ดีที่สุด และผลักดันให้มีการ ปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

the principal strategy implementing tasks

๕. ติดตั้งระบบข้อมูลสารสนเทศ (information system) การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรของบริษัทสามารถที่จะดำเนินการตามบทบาทหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของเขา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในแต่ละวัน
๖. กำหนดให้มีรางวัลสิ่งจูงใจ ให้แก่ผู้ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี
๗. สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์และวัฒนธรรมของบริษัท
๘. ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่จำเป็นเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานก้าวไปข้างหน้าอย่าง

building a capable organization

- *การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากร (competent personnel)*
- *ความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน (competencies and competitive capabilities)*
- *และองค์การที่มีระบบการบริหารที่ดี (effective organization) เป็นสำคัญ*

building a capable organization

๑. เลือกคนที่สามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ
๒. สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นให้ได้ว่า องค์กรมีทักษะ (skills) มีความสามารถหลัก (core competencies) มีความสามารถพิเศษด้านการจัดการ (managerial talents) มีความรู้ความชำนาญด้านเทคนิค (technical know-how) มีสมรรถภาพทางการแข่งขัน (competitive capabilities) และมีทรัพยากรที่แข็งแกร่งตามที่องค์กรต้องการ
๓. จัดกระบวนการในการทำงาน กิจกรรมตามลูกโซ่แห่งคุณค่า (value chain activities) และระบบการตัดสินใจที่มีคุณภาพ เพื่อให้การจัดการตามกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ

organizational structures of the future

๑. กิจกรรมต่างๆสามารถจัดแบ่งออกเป็นงานที่ทำได้ง่ายๆ และทำซ้ำๆได้ สามารถทำให้เกิดความเชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็ว และสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพได้จากการผลิตปริมาณมาก
๒. เมื่อการทำงานตามหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ในแต่ละสาขาของงานบริหารก็จะมีผลประโยชน์สำคัญเกิดขึ้นมากมายตามมา
๓. ความต้องการของลูกค้ามีมาตรฐานพอที่จะสามารถหาวิธีการทำให้เกิดความพอใจได้โดยสะดวก

new organizational themes

๑. *กะทัดรัด (lean) หมายถึง การปรับลดขนาดขององค์กร (downsizing) ให้มีขนาดเล็กกะทัดรัด ลดจำนวนพนักงานลง (lean staffing) และลดขนาดหน่วยธุรกิจลง*
๒. *แบน (flat) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแบนลง เนื่องจากการลดลำดับของการบังคับบัญชาให้สั้นลง*
๓. *ว่องไว (agile) หมายถึงการปรับกลยุทธ์เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดซึ่งไม่แน่นอน จำเป็นจะต้องกระทำอย่างว่องไว มิฉะนั้นจะทำให้เสียเปรียบทางการแข่งขัน*

new organizational themes

๔. *ตอบสนอง (responsive) หมายถึง ความต้องการของลูกค้ายุคใหม่ ต้องการได้รับความสะดวกรวดเร็วในด้านการบริการ และมีลักษณะเป็นการส่วนตัว จึงจำเป็นต้องตอบสนองบริการลูกค้าที่รวดเร็ว (quick response) เพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้า*
๕. *นวัตกรรม (innovative) หมายถึง การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หรือ “ไอที” ทำให้ลดจำนวนพนักงานในองค์กร แต่การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น*

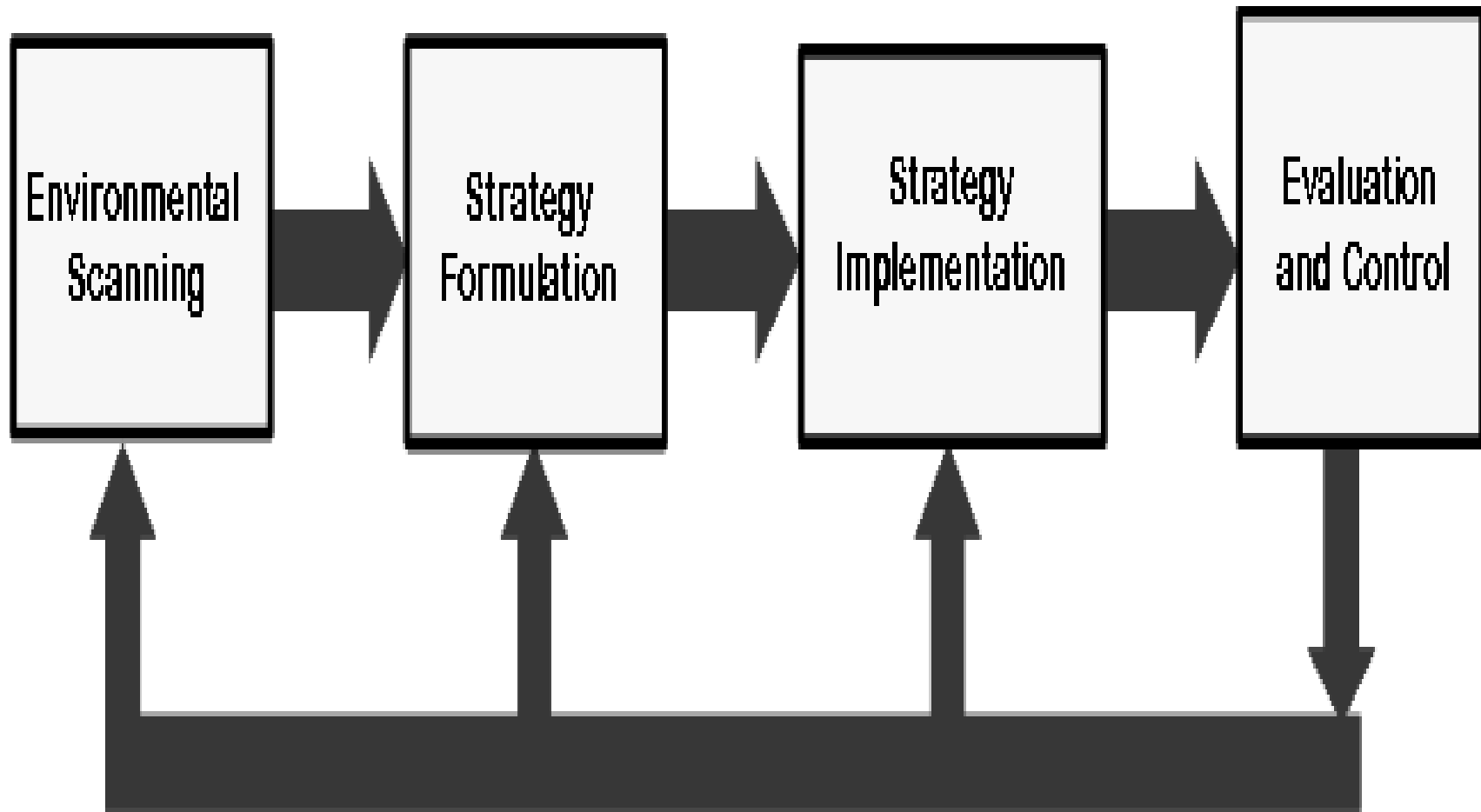
paradigm

กระบวนทัศน์เดิม	กระบวนทัศน์ใหม่
ทำงานให้บรรลุเป้าหมายฝ่ายเดียวโดยไม่มองผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการถัดไป	ทุกคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการถัดไปคือลูกค้า
ทำงานตามคำสั่ง	เสนอแนะ ปรับปรุง ริเริ่มสร้างสรรค์
แบ่งงานการทำตามหน้าที่	ยืดทีมงาน กระบวนการทำงาน
ไม่มีการวัดผลสัมฤทธิ์	มีเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจน
รวมอำนาจ(Centralization)	กระจายอำนาจ (De-centralization)
มุ่งรักษาสภาพและแก้ปัญหาเฉพาะกิจ	ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
สะสมความรู้จากประสบการณ์ตนเอง	เรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมและนำเสนอ

บทที่ ๓

การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์
(*Strategic Control and Evaluation*)

Strategic management process



Strategic Control and Evaluation

- การควบคุมและประเมินผล เป็นงานขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นงานของผู้บริหารที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ว่าบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลการประเมินที่ได้จากผลการปฏิบัติจริง (actual performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (desired performance)

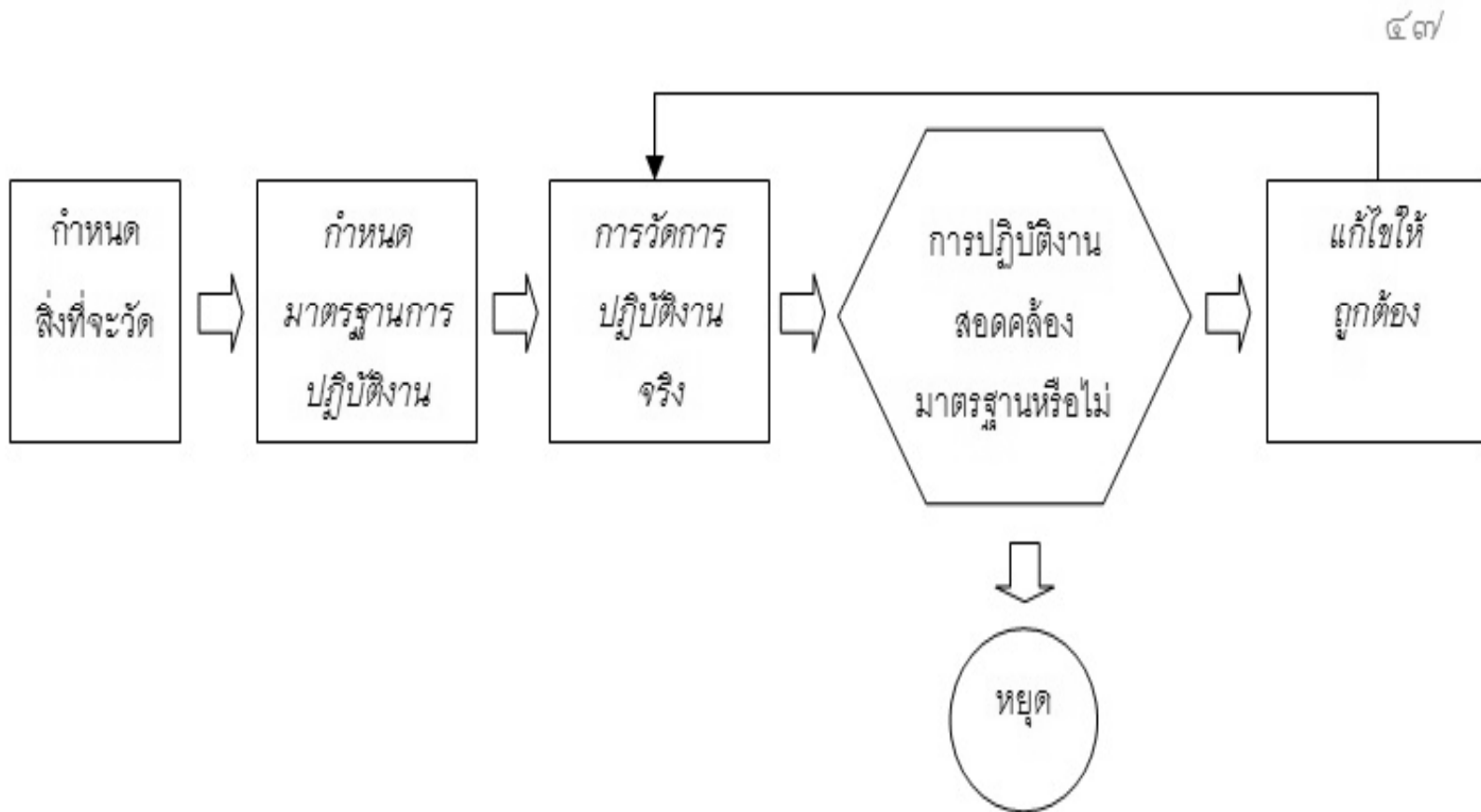
Strategic Control and Evaluation

- จากแนวความคิดของ “การควบคุมกลยุทธ์” สามารถสรุปได้ว่าการควบคุมกลยุทธ์ หมายถึงการร่วมมือกันในการตรวจสอบและการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของการดำเนินงาน โครงการหรือกิจกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยน/ล้มเลิกกลยุทธ์

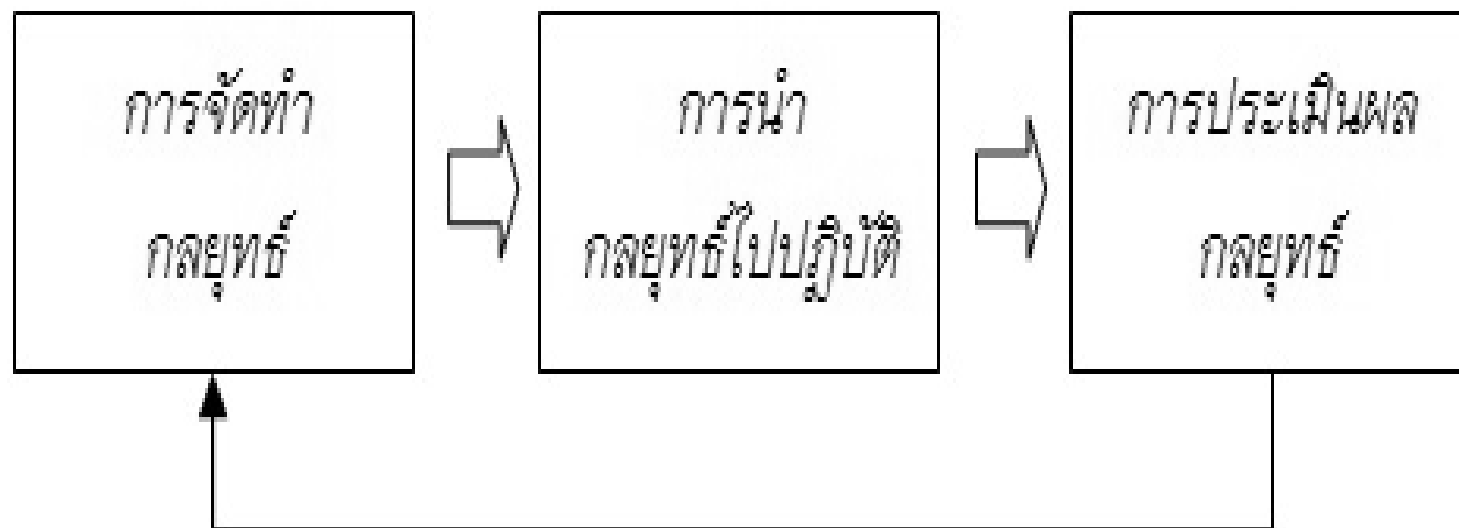
Strategic control process

- *การกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ (formal target-setting)*
- *การตรวจสอบ (monitoring)*
- *การประเมินผล (evaluation)*
- *และข้อมูลป้อนกลับ (feedback)*

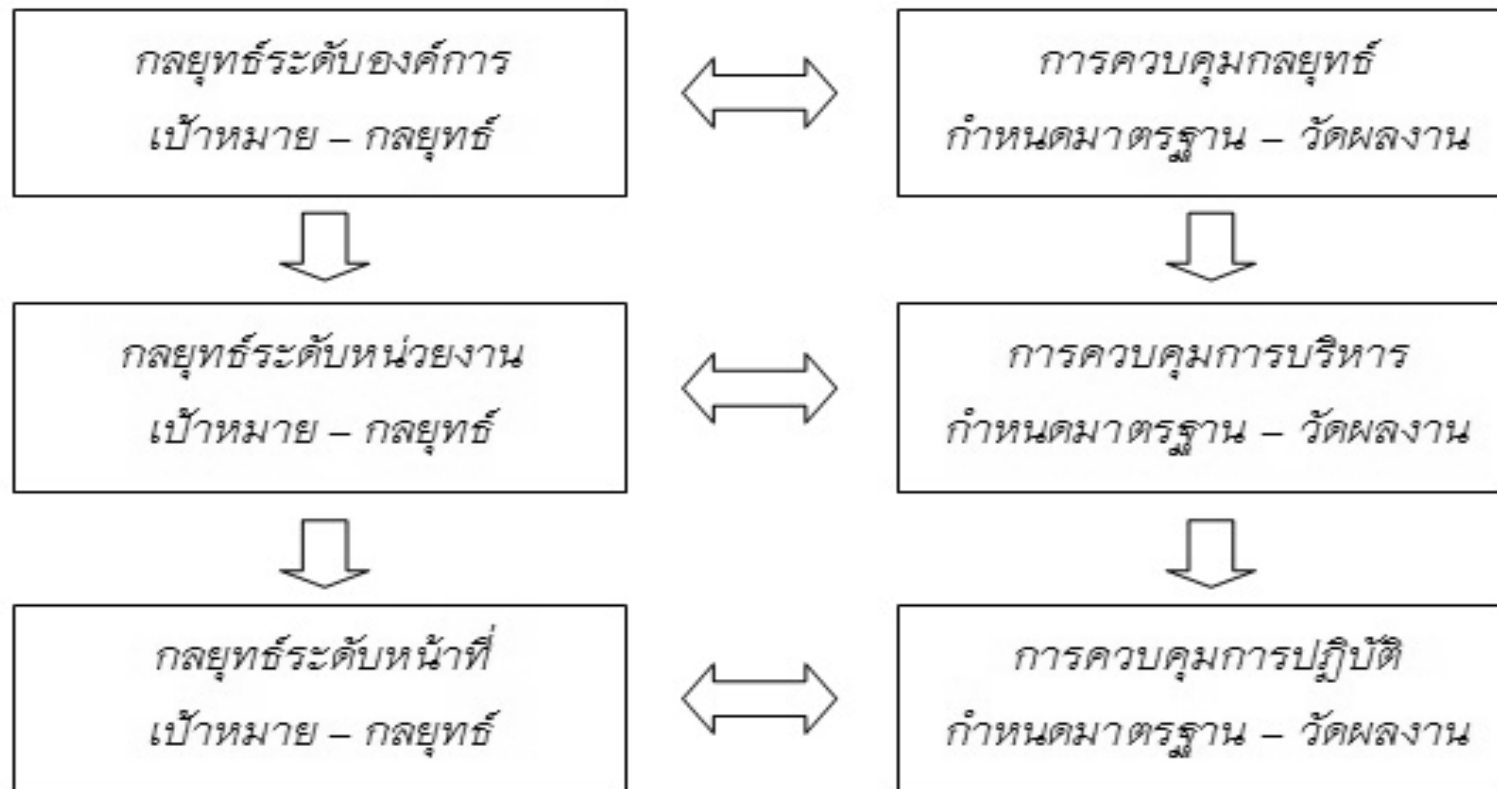
Strategic control process



Traditional approach to strategic control



relationship between strategy and control



Balanced Scorecard

- *Balanced Scorecard* เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย *Balanced Scorecard* ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี ๑๙๙๐ โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก *Balanced Scorecard Collaborative* โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “*Balanced Scorecard*” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึง จุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา *balanced scorecard* จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการ จัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุก มุมมอง

Balanced Scorecard

- *Balanced Scorecard* คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ *Balanced Scorecard* จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

Balanced Scorecard

- เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ *Balanced Scorecard* เต็มระบบแล้ว *Balanced Scorecard* จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (*academic exercise*)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (*nerve center of an enterprise*)”

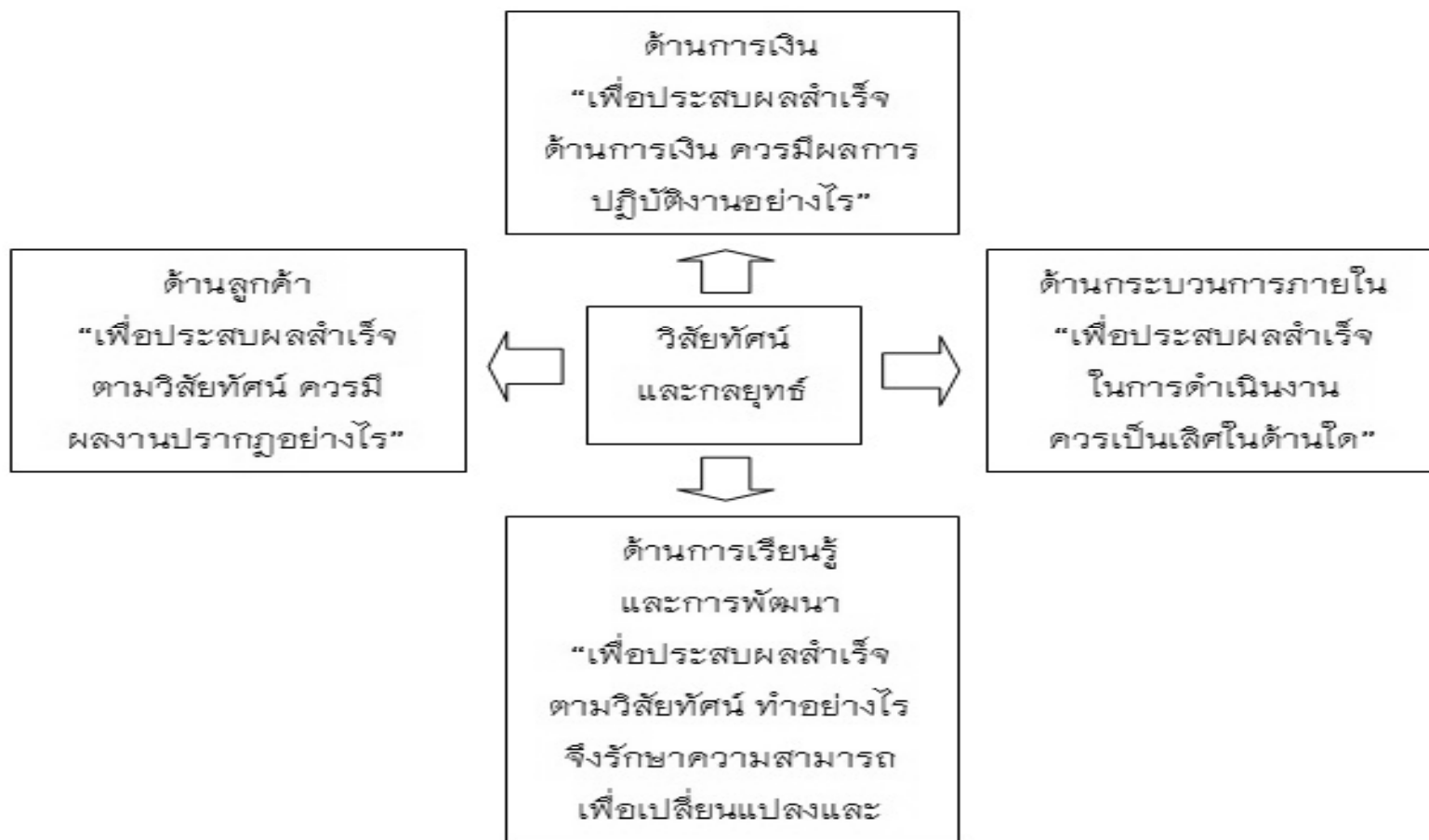
Balanced Scorecard

๑. มุมมองด้านการเงิน (*Financial Perspective; F*)
๒. มุมมองด้านลูกค้า (*Customer Perspective; C*)
๓. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (*Internal Perspective; I*)
๔. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (*Learning and Growth; L*)

Balanced Scorecard

- ၁. *The Learning and Growth Perspective*
- ၂. *The Business Process Perspective*
- ၃. *The Customer Perspective*
- ၄. *The Financial Perspective*

Balanced Scorecard



Balanced Scorecard

๑. จุดมุ่งหมาย (Objective) : ระยะสั้นและระยะยาว
๒. การวัดผล (Measure) : ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
๓. ดัชนีชี้วัด (Indicator) : เพื่อการติดตามและการผลักดัน
๔. มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก

ทำไมองค์การจึงจำเป็นต้องมีการนำ Bsc มาใช้ ?

- *The Vision Barrier* (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์การที่ตนเองทำงานอยู่เพียง ๕%
- *The People Barrier* (อุปสรรคด้านบุคลากร) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง ๒๕% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์

ทำไมองค์การจึงจำเป็นต้องมีการนำ Bsc มาใช้ ?

- *The Resource Barrier* (อุปสรรคด้านทรัพยากร) พบว่ามีจำนวนองค์การถึง ๖๐% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
- *The Management Barrier* (อุปสรรคด้านการจัดการ) มีผู้บริหารองค์การมากถึง ๘๕% ที่ใช้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า ๑ ชั่วโมงต่อเดือน

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Bsc

๑. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
๒. ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
๓. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
๔. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
๕. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล