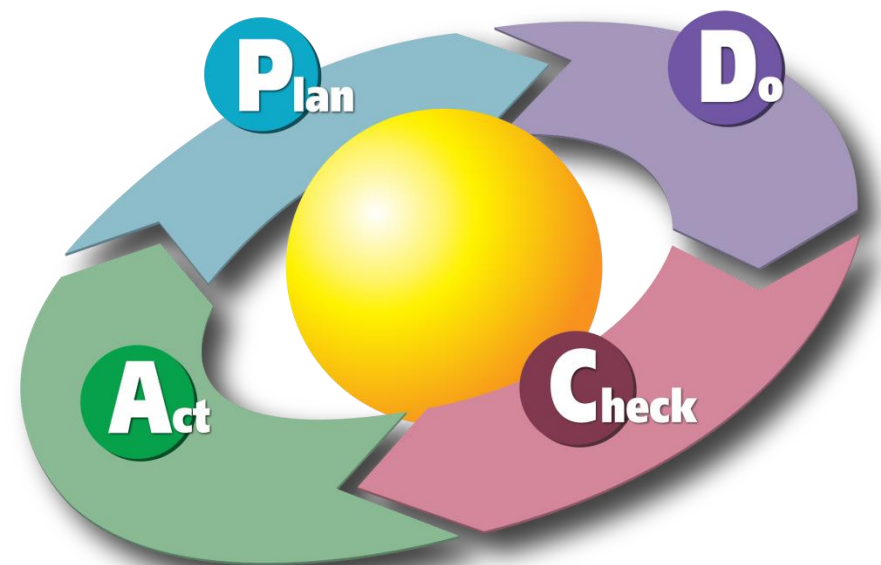


ผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์



ทำไม ผู้นำ ต้องมีกลยุทธ์ Strategy

- การคิดค้นวิธีการใหม่ที่ดีและแตกต่าง เพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยง่ายและรวดเร็ว ยิ่งขึ้นกว่าหนทางปกติ
- ผู้นำที่มีกลยุทธ์ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ได้เปรียบ เสียเปรียบ จะเป็นต่อหรือเป็นรอง หากมีกลยุทธ์ ก็สามารถพลิกแพลง ปรับแก้สถานการณ์ให้กลายเป็นฝ่ายได้เปรียบได้เสมอ
- การคิดเชิงกลยุทธ์จึงถูกนำมาใช้ในวงการต่างๆ นับแต่การรบ มาจนถึง การรัก ที่ต้องหาวิธีการเผด็จศึก หรือ หาทางให้ตนเองมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง

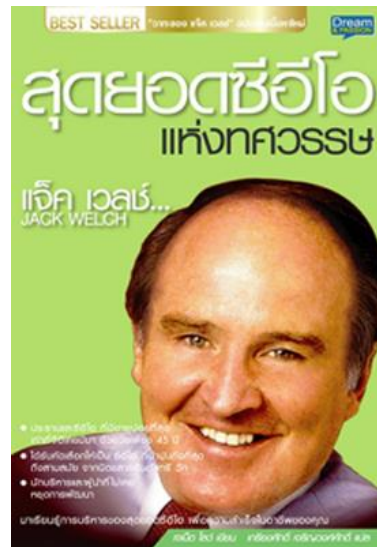
สาเหตุสำคัญที่ใช้กลยุทธ์ในปัจจุบัน คือ

1. แรงผลักดันจากลูกค้า (customer Driven)
2. การแข่งขันระดับโลก (global competition)
3. การกำหนดขนาดที่เหมาะสม (right sizing)
4. คุณภาพ (Quality) พัฒนาคุณภาพ และบริการ นำการจัดการสมัยใหม่
5. เทคโนโลยี (Technology) เครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบ
6. องค์กรต่างๆกำลังเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างรวดเร็ว
7. ปัจจัยด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่ล้วนแต่เป็น แรงผลักดัน (Force) ให้องค์กรต้องเร่งปรับตัว
8. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ลดละเลิกวัฒนธรรมเก่าที่เป็นอุปสรรคต่อ ความสำเร็จเพื่อให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและเติบโตอย่างยั่งยืน

Jack Welch แจ็ก เวลช์

อดีต CEO บริษัทยักษ์ใหญ่ GE Capital

“หากการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรเร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแล้ว นั่น”



องค์กรกำลังจะพบกับจุดจบ

ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
ภายนอกองค์กร

ทรัพยากรการบริหาร (Management resources)

4 M's	6 M's	8M's
1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัตถุดิบ (Material) 4. วิธีการ / จัดการ (Method / Management)	1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัตถุดิบ (Material) 4. วิธีการ / จัดการ (Method / Management) 5. เครื่องจักรกล (Machine) 6. การตลาด (Market)	1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัตถุดิบ (Material) 4. วิธีการ / จัดการ (Method / Management) 5. เครื่องจักรกล (Machine) 6. การตลาด (Market) 7.ขวัญและกำลังใจ (Morale) 8. ข้อมูลข่าวสาร (Message)

กลยุทธ์แห่งความสำเร็จ

1. ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร คือผู้ที่สามารถจัดการปัจจัยการบริหาร อย่างน้อย 2-3 ตัวได้อย่างเชี่ยวชาญ
2. สิ่งที่เราทำได้ตอนนี้ คือ
 - ❖ เรียนรู้เรื่องการบริหารคน (Man)
 - ❖ เรียนรู้ วิธีการ /จัดการ (Method / Management)

“ไม่ว่าจะเป็นคนรวยหรือจน ที่มีเท่ากันคือ เวลา”

คำถามคือ นักศึกษามีกลยุทธ์อะไรบ้างเพื่อ...สร้างชีวิต

ตัวอย่างกลยุทธ์

การสร้างเครดิตทางการเงิน

วัน เดือน ปี D M Y 日 月 年	คำอธิบาย DEP. NO.	คำย่อ CODE	ถอน WITHDRAWAL 支出	ฝาก DEPOSIT 存入	ยอดเงิน BALANCE 残存	รายการ MATCH. NO.
04.08.01						
04/12/08	04	NBD	*****500.00	*****64,573.96	0231T1	
04/12/08	38	TRD	*****2,000.00	*****66,573.96	0004Z2	
06/12/08	74	TRF	*****3,000.00	*****69,573.96	0162B3	
06/12/08	28	TRF	*****100.00	*****69,673.96	0188B4	
06/12/08	50	NBW	*****5,000.00	*****64,673.96	0909B5	
06/12/08	50	NBW	*****25,000.00	*****39,673.96	0909B6	
06/12/08	50	NBW	*****20,000.00	*****19,673.96	0909B7	
06/12/08	08	W/D	*****19,600.00	*****73.96	0909T8	
08/12/08	20	NBD	*****1,000.00	*****1,073.96	0593K9	
08/12/08	03	NBD	*****1,000.00	*****2,073.96	0641K1	
11/12/08	04	NBD	*****1,500.00	*****3,573.96	0879T	
15						
12/12/08	64	TRD	*****200.00	*****3,773.96	0006Z16	
14/12/08	01	TRD	*****300.00	*****4,073.96	0024Z17	
19/12/08		INT	*****42.44	*****4,116.40	000018	
27/12/08	99	TRD	*****2,360.00	*****6,476.40	0014Z19	
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
04.08.01						
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)						



2 บัญชีหลักที่ต้องมีเพื่อการสร้างเครดิต



บัญชีหมุน



บัญชีใช้จ่าย

บัญชีหมุน vs บัญชีจ่าย

บัญชีหมุน	
เงินเดือนประจำ	14,250 บาท
เงินฝากเข้า	30,000 บาท (44,250)
เงินฝากเข้า	15,000 บาท
เงินฝากเข้า	5,000 บาท
ถอนออก	7,000 บาท

บัญชีใช้จ่าย	
เงินขั้นต่ำในบัญชี	3,000 บาท
นำเข้าจากบัญชีหมุน	20,000 บาท
นำเข้าจากบัญชีหมุน	7,000 บาท
สมมุติได้รับเงินเดือน 15000 บาท	
หัก	- ค่าประกันสังคม 750
	- ค่าเช่าหอ 4000
	- ผ่อนมอเตอร์ไซด์ 2000
	- ค่าน้ำค่าไฟ 580
	- ส่งให้ทางบ้าน 2000
	- อาหาร 6000
	คงเหลือ (-330)

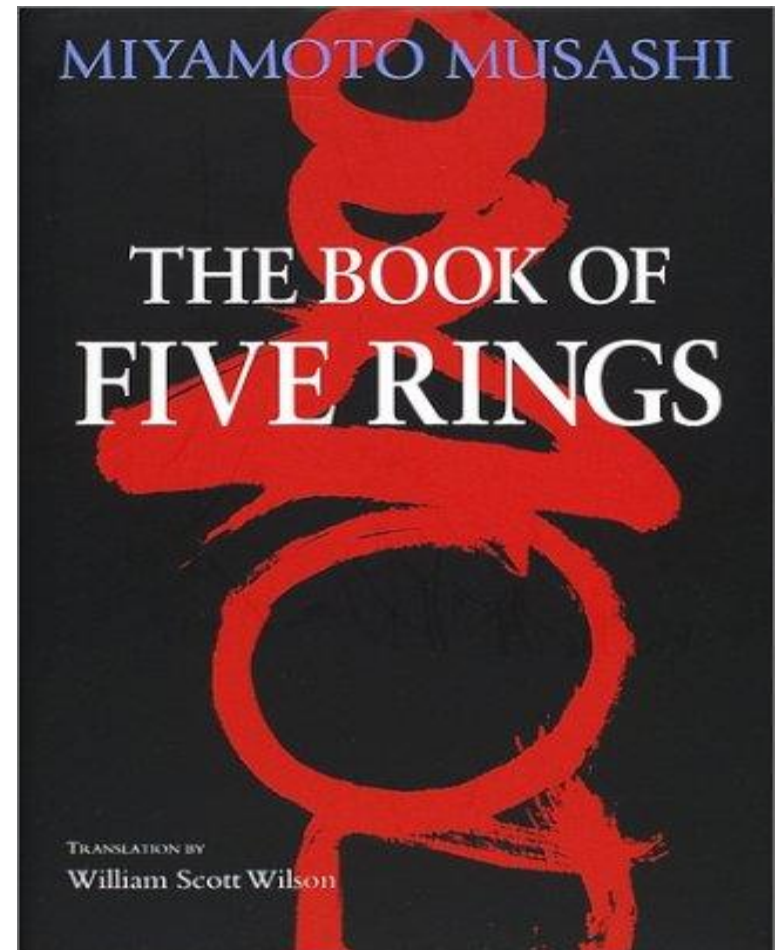
ความเป็นมาของกลยุทธ์

1. ปรากฏวิธีการทางกลยุทธ์ในวรรณกรรมเรื่ององมหาภารตยุทธ์ที่กล่าวถึงศึกสงครามของบรรดาเทพในศาสนาฮินดูซึ่งมีการกำหนดวิธีการศึกสงครามด้วยกลอุบายต่างๆ อาจเรียกกระบวนการกลยุทธ์ของบรรดาเทพในมหาภารตยุทธ์ นี้ว่า **Design Process**
2. ชุนวูนักปราชญ์จีนโบราณได้เสนอแนวคิดในการแสวงหาตำแหน่ง ของกองทัพเพื่อ กำหนดความได้เปรียบเหนือกว่าคู่ต่อสู้ (Competitive Advantage) โดยประโยคสำ คัญที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายเช่น รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ของชุนวู จึงอาจเรียกว่า **Positioning Process**

ความเป็นมาของกลยุทธ์

- 3 มูซาชิ ซามูไรชาวญี่ปุ่นที่เรียนรู้ศิลปะเอาชนะคู่ต่อสู้โดยอาศัยประสบการณ์จากการต่อสู้จริงที่อุบัติขึ้นในแต่ละครั้งจึงอาจเรียกกระบวนการเชิงกลยุทธ์นี้ว่า Emergent Process

"คัมภีร์ 5 ห่วง" : มียาโมโตะ มูซาชิ



คัมภีร์ 5 ห่วง

ถือว่าเป็นคัมภีร์ที่บันทึกกลยุทธ์และรูปแบบการต่อสู้เอาไว้

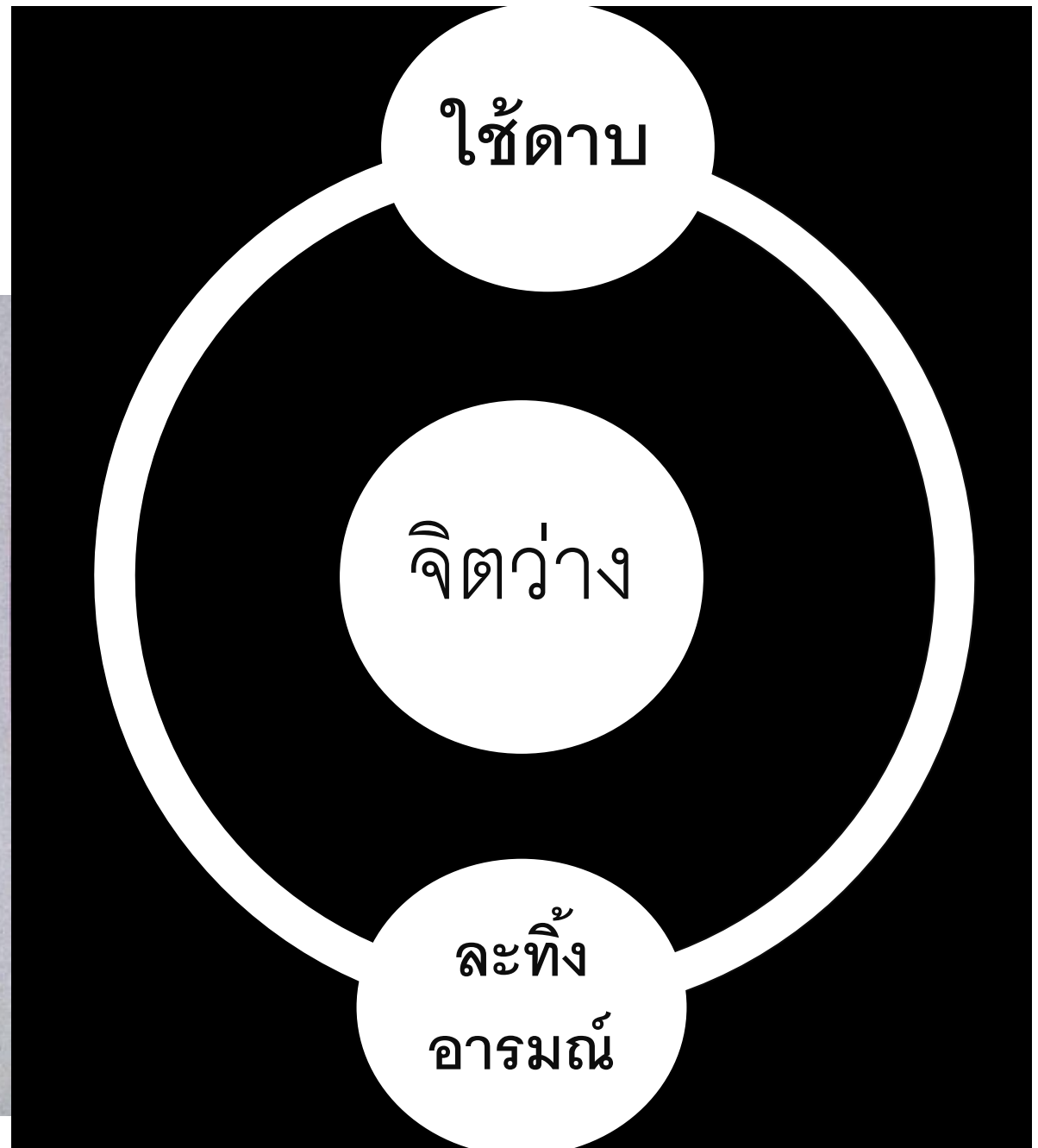
นักธุรกิจในญี่ปุ่นนำไปใช้อย่างแพร่หลาย

บันทึกเล่มนี้เป็น

หลักปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ

เป็นจำนวนมาก

เคล็ดลับการต่อสู้



ความเป็นมาของกลยุทธ์

4. โนโปลีเยน นายพลผู้นำทัพแห่งฝรั่งเศสใช้กลยุทธ์ในการทำสงครามเอาชนะคู่ต่อสู้ โดยการกำหนด และประเมิน กำลังตลอดจน บันทึบ กำลังคู่ต่อสู้อย่างเป็นระบบจึงอาจเรียกกระบวนการเชิงกลยุทธ์นี้ว่า **Planning Process**

5 การเปิดสอนวิชานโยบายธุรกิจซึ่งเป็นฐานรากสำคัญของกลยุทธ์ขึ้นเป็นครั้งแรกใน ปี ค.ศ. 1912 โดยในเบื้องต้นเปิดเป็นวิชาเลือกสำหรับนักศึกษาปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจปี สุดท้ายในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและต่อมาอีก 8 ปีวิชานี้กลายเป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษา

ความหมายของกลยุทธ์

“กลยุทธ์” (Strategy) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย มีความแตกต่างกัน ดังนี้
เป็นวิธีการปฏิบัติที่องค์กรเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์กร
สามารถบรรลุยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่
เป็นอยู่

สุมาลี จิระจรัส (2548 : 23)

แผนงานสำคัญที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุ
เป้าหมายหลักขององค์กร

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552 : 361)

ความหมายของกลยุทธ์

รูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ฮิล (Hill, 1998)

แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน

สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002 : 203)

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและ สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549 : 14)

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสม และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

เลสลีย์ และบายร์ส (Leslie and Byars, 2000)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายความว่าหมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน โดยวิธีการเหล่านี้จะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เพิร์ซ และโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000 : 3)

กล่าวโดยสรุป

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

Continuous Process

- เน้นลำดับขั้นตอนความสำคัญก่อนหลังของกิจกรรมที่ผู้บริหารรับผิดชอบ
- ต้องมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เกิดความเหมาะสมอยู่ตลอดเวลาเป็นปัจจุบัน

Interactive Process

- แต่ละขั้นตอนเป็นไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน
- เป็นการบวนการที่เป็นวงจร (Cycle)

Cross Functional Process

- กลุ่มทำงานร่วมประสาน
- สมาชิกจากหลาย ๆ ส่วนงาน ซึ่งสละเวลาบางส่วนเพื่อทำงานให้กับทีม

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

สุมาลี จิระจรัส (2548 : 25 - 26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ ทำให้สมาชิกทั้งองค์การทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์การ ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์การในอนาคตลงได้

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร

บทบาทต่างๆในการบริหารเชิงกลยุทธ์



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland, 1999 : 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
2. ทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ช่วยให้ผู้บริหารมีความรอบคอบในการวางแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารทั่วทั้งองค์กรเกิดความร่วมมือและมีความเป็นเอกภาพ
5. เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าว่าจะตัดสินใจอย่างไร

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2549 : 16 ได้กล่าวถึง
หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรม
ทางธุรกิจให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการ
เปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการ
ดำเนินงานเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และ
ความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรร
ทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency)
การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของกลยุทธ์

1. กลยุทธ์เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ
3. กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม
4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

ลำดับชั้นของกลยุทธ์องค์กรธุรกิจ 3 ระดับ

กลยุทธ์ระดับองค์กร
(Organizational-
Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับกิจการ
(Business-Level
Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่
(Functional-Level
Strategy)

ลำดับชั้นกลยุทธ์องค์การภาครัฐบาล 3 ระดับ



ลำดับชั้นของกลยุทธ์ในภาคธุรกิจเอกชน

ลำดับชั้นของกลยุทธ์ในภาครัฐบาล

Organizational Strategy

Program

Business Strategy

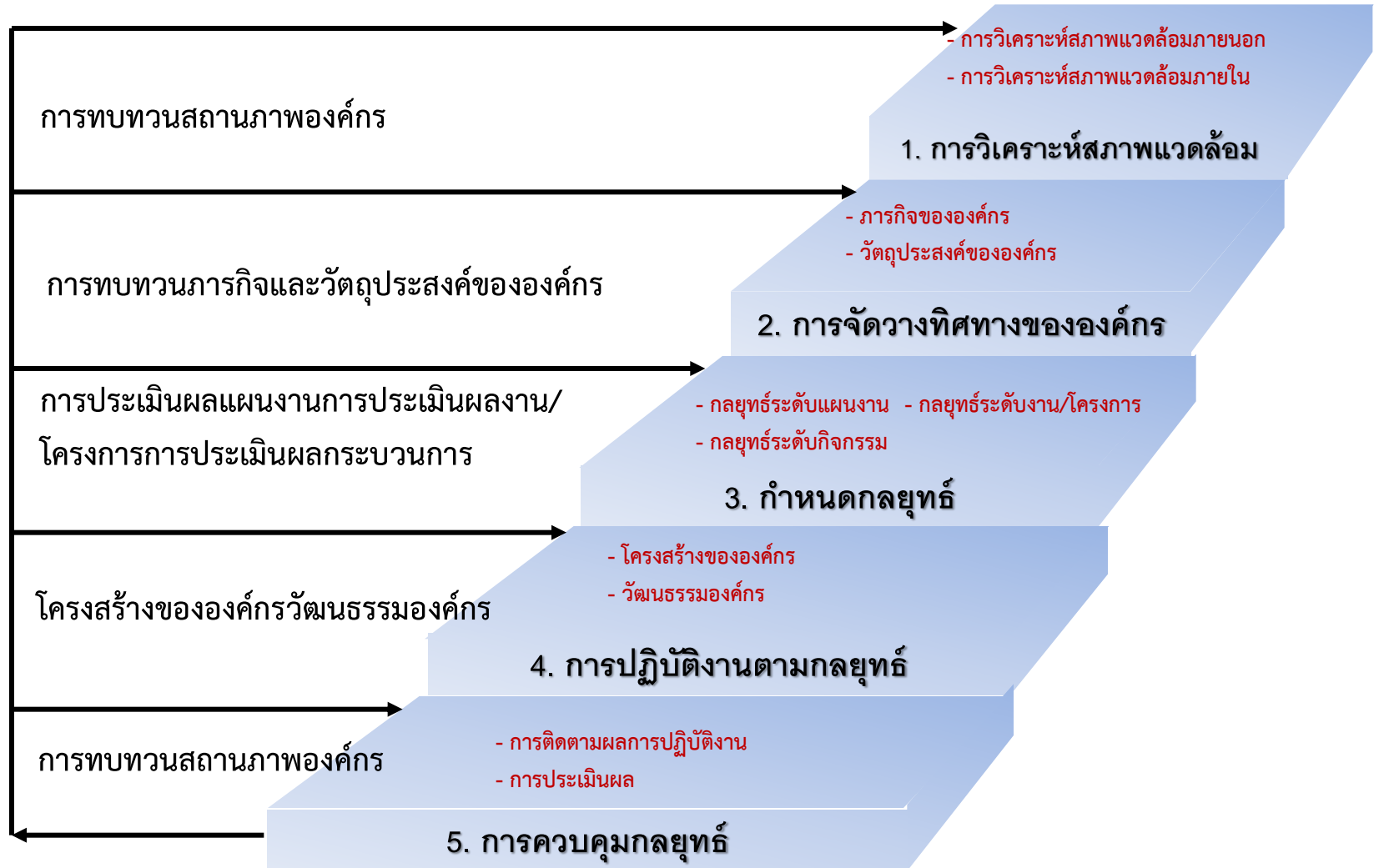
Project

Functional Strategy

Activity

ภาคธุรกิจเอกชน	ภาครัฐบาล
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเน้นการแสวงหากำไร และเน้นตัวชี้วัดการทำกำไรเป็นหลัก	เป้าประสงค์การพัฒนาเน้นเชิงเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และทำให้มีตัวชี้วัดที่หลากหลาย
ยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติขององค์กรอย่างยืดหยุ่น	ยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติขององค์กรอย่างเคร่งครัด
ไม่มีอิทธิพลแทรกแซงทางการเมืองในการจัดทำแผน	อิทธิพลแทรกแซงทางการเมืองในการจัดทำแผนมีมาก

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน



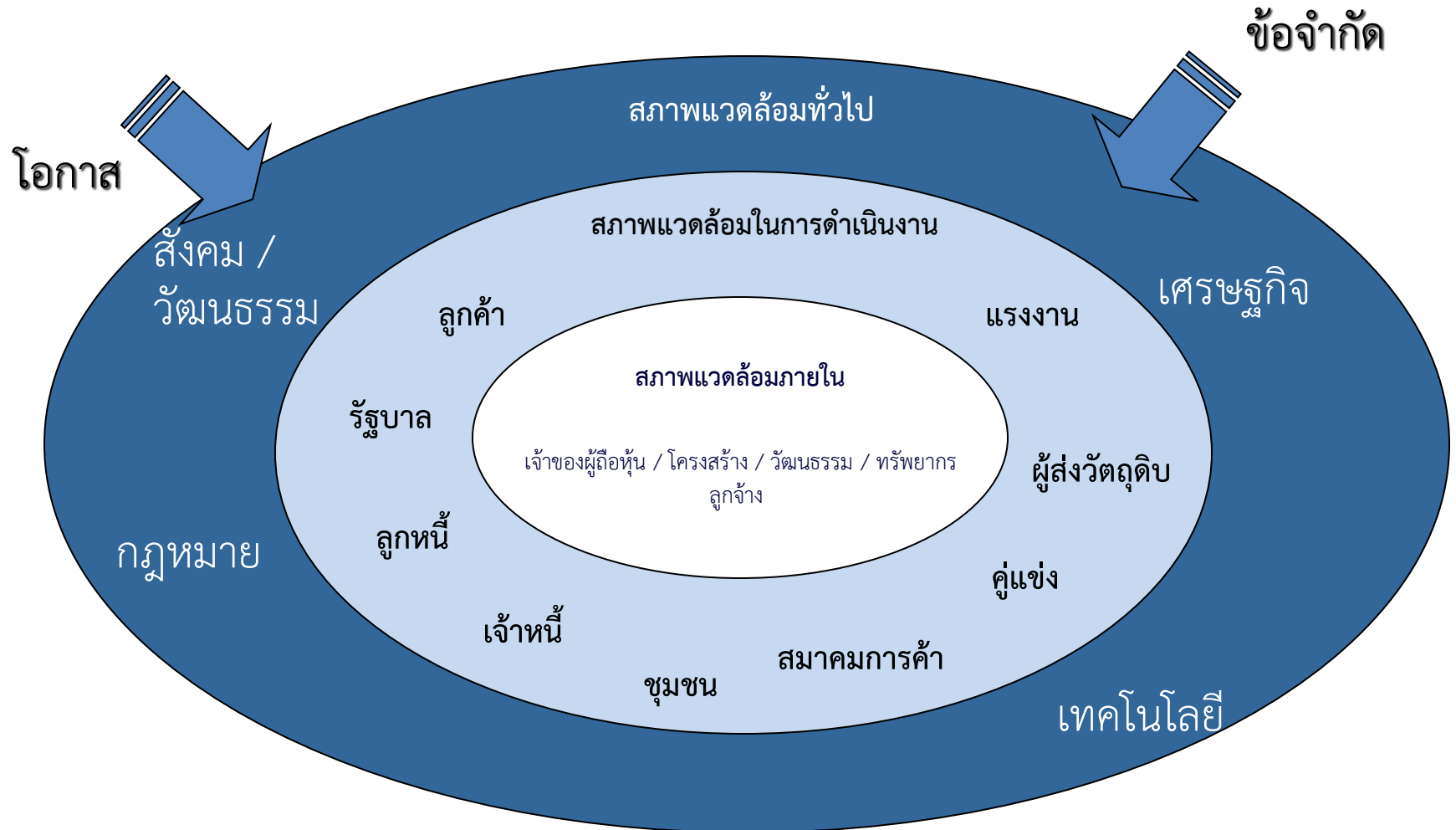
1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- เป็นการทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความ ถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจริง
- นักกลยุทธ์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง เข้าใจความสัมพันธ์และแนวโน้มของ สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

Strategic Analysis



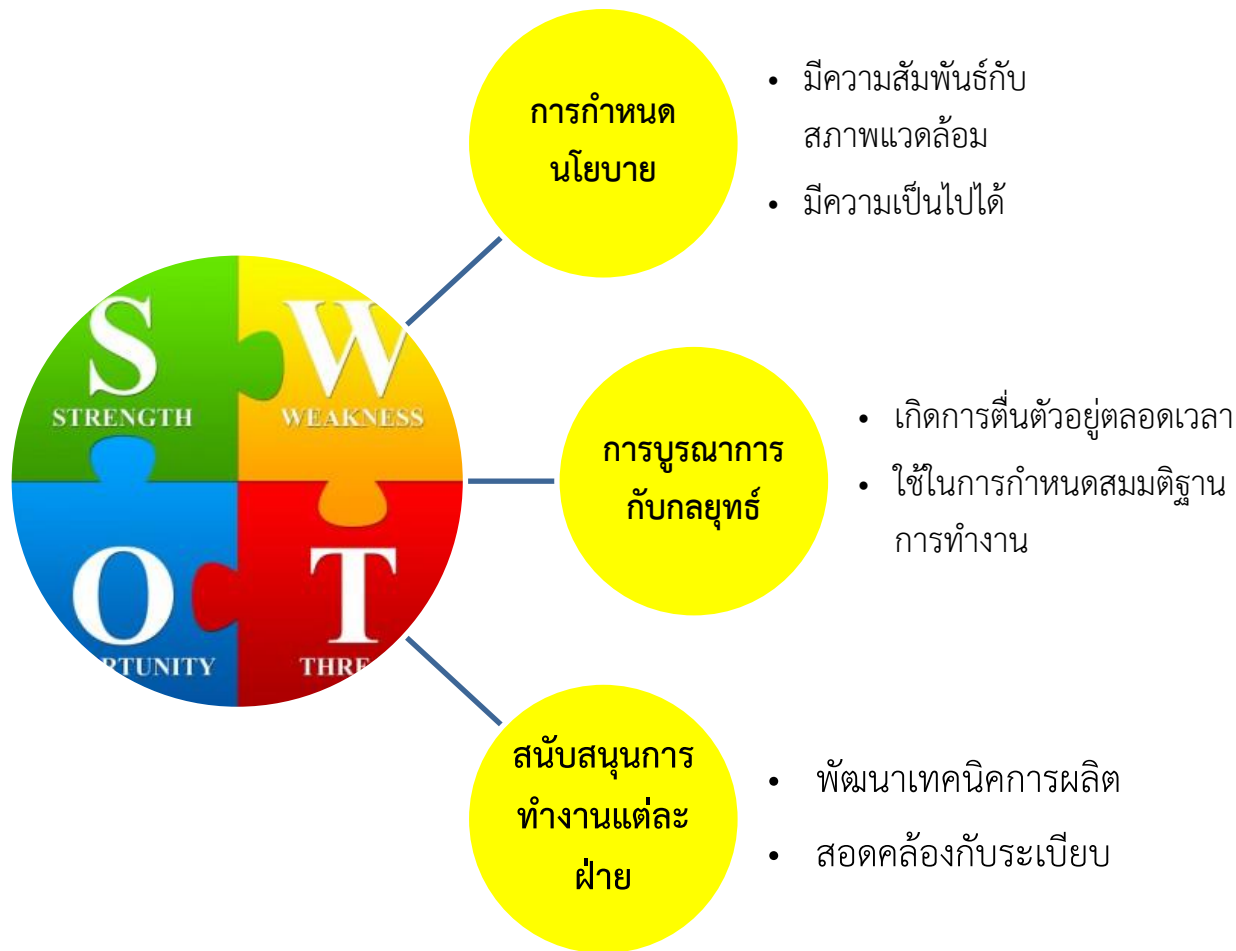
ตัวแปรสภาพแวดล้อมทั่วไป

- **ด้านเศรษฐกิจ** : อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ GDP การค้าระหว่าง ประเทศ สภาพะการจ้างงาน การลงทุนของภาคเอกชน ราคาน้ำมัน รายได้และการใช้จ่ายของรัฐบาล หนี้สาธารณะ
- **ด้านการเมือง** : นโยบายรัฐบาล ความมั่นคงของรัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง
- **ด้านสังคม** : ระดับการศึกษาของประชาชน โครงสร้างประชากร ขนบธรรมเนียม ค่านิยมและวัฒนธรรม คุณภาพชีวิตของประชาชน การตั้งถิ่นฐานของชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ความเป็นธรรมในสังคม โครงสร้างพื้นฐาน
- **ด้านเทคโนโลยี** : นวัตกรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือการปฏิบัติงาน

ตัวแปรสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

- ด้านลูกค้า : การจัดเก็บรายละเอียดของลูกค้า รูปแบบและลักษณะความต้องการของตลาดหรือกลุ่มลูกค้า
- ด้านสภาพการแข่งขัน : รายละเอียดของคู่แข่ง จุดอ่อนจุดแข็ง กลยุทธ์ของคู่แข่ง สภาพของการแข่งขัน
- ด้านปัจจัยสนับสนุน : การเงิน บริการ วัตถุดิบ เครื่องมืออุปกรณ์
- ด้านทุนมนุษย์ : คุณภาพและจำนวนบุคลากร ศักยภาพและทักษะ การฝึกอบรมและพัฒนา อัตราเงินเดือน

บทบาทของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กร



การวิเคราะห์ SWOT

- เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่องานขององค์กร SWOT
- SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

ประโยชน์ของ SWOT

1. นำ SWOT ไปจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร
2. การทำ SWOT จะช่วยให้หัวหน้าสถานการณ์ และมีการเตรียมความพร้อมกับการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อม
3. จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

SWOT Analysis

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและ สถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

SWOT Analysis

สภาพแวดล้อม
ภายใน

Strength (S)

จุดแข็ง
จุดเด่น ข้อได้เปรียบ

Weakness (W)

จุดอ่อน
ข้อเสียเปรียบ

สภาพแวดล้อม
ภายนอก

Opportunity (O)

โอกาส สิ่งเกื้อกูล
ที่จะดำเนินกิจกรรม

Threats(T)

อุปสรรคที่จะทำให้
ดำเนินกิจกรรมไม่สำเร็จ

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction)

Dess และ Miller ค.ศ.1993 กล่าวว่า

“ ผู้นำที่ผลักดันการใช้กลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีคุณลักษณะของความเป็น
หรือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 เรื่อง คือ

1. การกำหนดทิศทาง (setting a direction)
2. การออกแบบองค์การ (designing the organization)
3. การปลูกฝังวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศและคุณธรรม (installing a culture emphasizing excellence and ethics)

องค์ประกอบการจัดวางทิศทางขององค์กร

(Establishing Organizational Direction)

1. วิสัยทัศน์ (Vision)
2. ภารกิจ (Mission)
3. วัตถุประสงค์ (Objectives)
4. เป้าหมาย (Goals)

วิสัยทัศน์ (Vision)

- เป็นสภาพที่พึงประสงค์ เป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้
- วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยการสร้างคำถาม ซึ่งมักจะเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ
- เราต้องการสิ่งใด / เราต้องการยืนอยู่ ณ จุดใด / เราต้องมุ่งไปสู่ทิศทางใด

ตัวอย่าง “ สล่าเงินน่าน สร้างงานสู่สากล ”

ภารกิจ (Mission)

- ภารกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการออกแบบงาน
- ภารกิจองค์การ เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์การ และลักษณะงานขององค์การ
- ข้อความภารกิจ เป็นการระบุจุดมุ่งหมายซึ่งแสดงความแตกต่างของธุรกิจหนึ่งจากอีกธุรกิจหนึ่งที่คล้ายคลึงกันหรือทำธุรกิจเดียวกัน โดยระบุขอบเขตการปฏิบัติการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการตลาด

ความสำคัญในการกำหนดภารกิจให้ชัดเจน

- เพื่อให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์กรได้
- เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์กร
- เพื่อกำหนดบรรยากาศทั่วไปขององค์กร
- เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและทิศทางขององค์กร
- เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายวัตถุประสงค์ในการทำงาน

การกำหนดภารกิจ

- จุดมุ่งหมายพื้นฐานคืออะไร มีเหตุผลสำคัญอะไร?
- ลักษณะเด่นหรือเป็นเอกลักษณ์เกี่ยวกับองค์กรคืออะไร?
- ความแตกต่างของบริษัทในช่วง 3-5 ปี?
- ลักษณะลูกค้าหลักหรือส่วนตลาด (Market Segment) ที่สำคัญคืออะไร?
- ผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร?
- ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร?
- ความเชื่อ ความพึงพอใจ และลำดับความสำคัญของปรัชญาธุรกิจ

ตัวอย่าง ภารกิจ

บริษัท แอลฟา คราฟเวอร์ค จำกัด

- เป็นผู้ผลิตเครื่องประดับเงินที่มีชื่อเสียงอันดับหนึ่งของภูมิภาคล้านนา
- สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าด้วย คุณภาพ ราคา และการส่งมอบ
- เป็นองค์กรที่สร้างรายได้ มีกำไรและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจ ทัศนคติที่ดี
- สร้างสรรค์สังคม ดำรงรักษาประเพณีวัฒนธรรมพื้นบ้านเมืองน่าน

เป้าหมาย (Goals)

บริษัท แอลฟา คราฟเวอร์ค จำกัด

- หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น เป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ
- เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ช่วยผู้บริหารให้คิดเกี่ยวกับสิ่งซึ่งธุรกิจต้องการบรรลุผลในด้านต่างๆ คือ
 - จุดยืนด้านการตลาด
 - นวัตกรรม
 - ผลผลิต
 - ทรัพยากรทางการบริหาร
 - ความสามารถสร้างกำไร
 - การทำงานและการพัฒนาการบริหาร
 - การทำงานและทัศนคติแรงงาน
 - ความรับผิดชอบต่อชุมชน

ตัวอย่าง เป้าหมาย (Goals)

1.สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าด้วย คุณภาพ ราคา และการส่งมอบ

1.1 คุณภาพดี สม่าเสมอ

1.1.1 ระบบการบริหารคุณภาพ ISO9000s

1.1.2 QC at site ตรวจสอบคุณภาพที่หน้างาน

1.1.3 3 ไม่ (ไม่รับ ไม่ทำ ไม่ส่ง ของเสีย)

1.2 ราคาที่พอใจ

1.2.1 ระบบบัญชีที่ชัดเจน รวดเร็ว (โปรแกรมสำเร็จรูป)

1.2.2 ระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงานด้วยงบประมาณ

1.3 การส่งมอบรวดเร็ว ตรงเวลา

1.3.1 ระบบการวางแผน ควบคุม ติดตามการผลิต (โปรแกรมสำเร็จรูป)

1.3.2 ปรับปรุงกระบวนการผลิต Visual control, Lay out, Bottom neck

1.3.3 กลุ่มส่วรวมมิตร (ทำงานตัวอย่าง งานซ่อมทั้งชิ้นเร่งด่วน)

วัตถุประสงค์ (Objectives)

- หมายถึงเป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้
- ลักษณะของวัตถุประสงค์จะเกี่ยวข้องในประเด็นต่อไปนี้.-
 - อาจเป็นทั้งวัตถุประสงค์ทางการเงินและไม่ใช้การเงิน
 - เป็นเป้าหมายที่ต้องใช้ความพยายาม
 - จะต้องเกี่ยวข้องกับเวลา
 - เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล
 - จะลดข้อขัดแย้ง
 - สามารถวัดได้

3. กำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ คืออะไร

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
2. กำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด
3. ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์

ลำดับชั้นของกลยุทธ์องค์กรธุรกิจ 3 ระดับ

กลยุทธ์ระดับองค์กร
(Organizational-
Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับกิจการ
(Business-Level
Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่
(Functional-Level
Strategy)

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)

- เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์การ
- องค์การจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร
- แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

Growth กลยุทธ์แบบเติบโต / กลยุทธ์รุก

Stability กลยุทธ์แบบคงตัว / กลยุทธ์รับ

Retrenchment กลยุทธ์แบบหดตัว / กลยุทธ์ถอย

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกิจการ (Business Strategy)

- เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง
- และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ
 - ❖ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)
 - ❖ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
 - ❖ การตอบสนองเร็ว (Quick Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

- เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน
แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ
- มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้
กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงาน
ทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

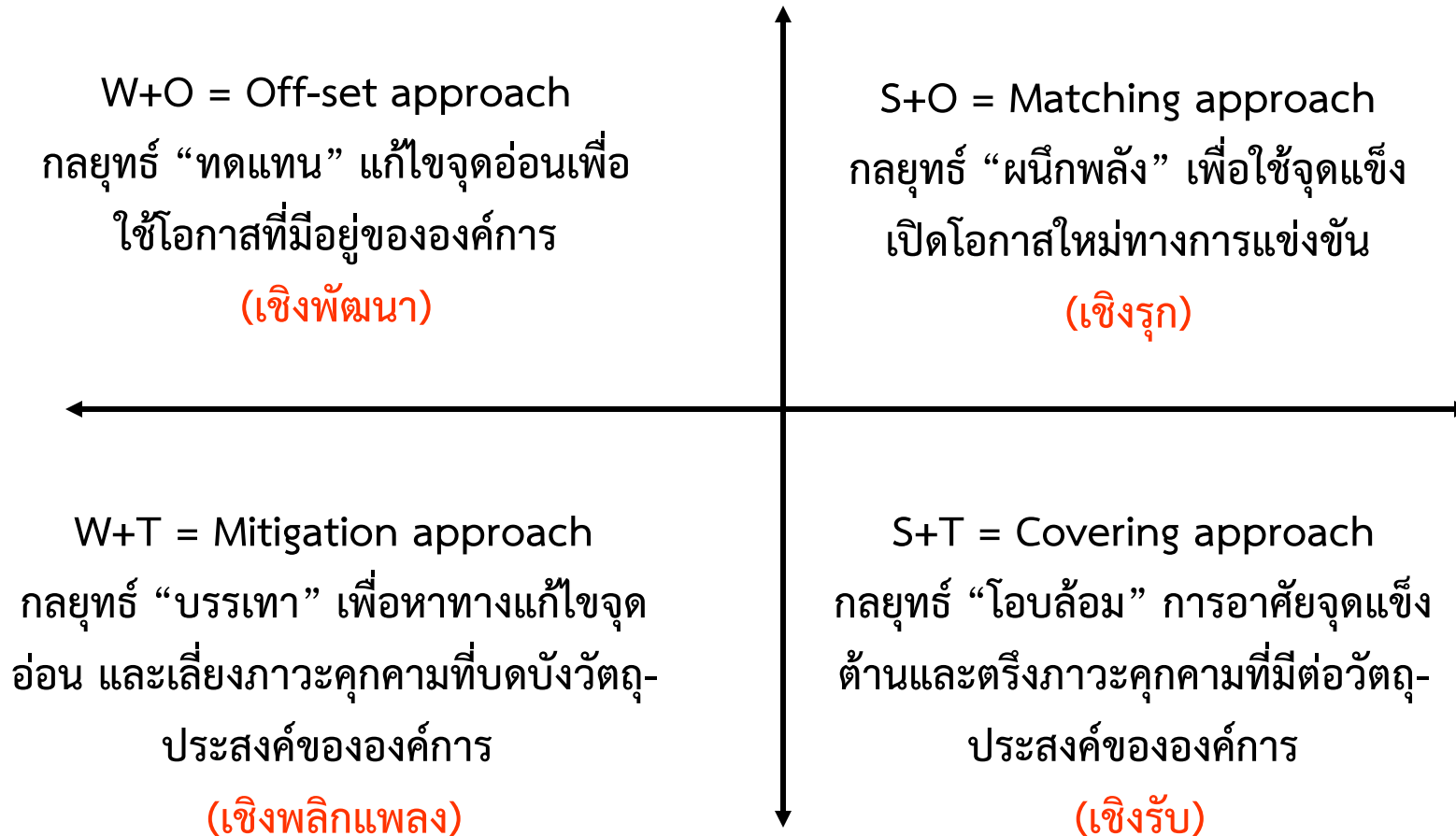
ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์

- ภารกิจของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์, ภารกิจ, เป้าหมาย, วัตถุประสงค์, จุดมุ่งหมาย, นโยบาย, และกลยุทธ์
- โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก
(External Opportunities and Threats)
- จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน
(Internal Strengths and Weaknesses)

การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค
TOWS Matrix

ความสัมพันธ์ผัง SWOT และกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS)

“การกำหนดกลยุทธ์เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม SWOT”



4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์

- เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ (Intended Strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy)
- เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์



การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ

เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

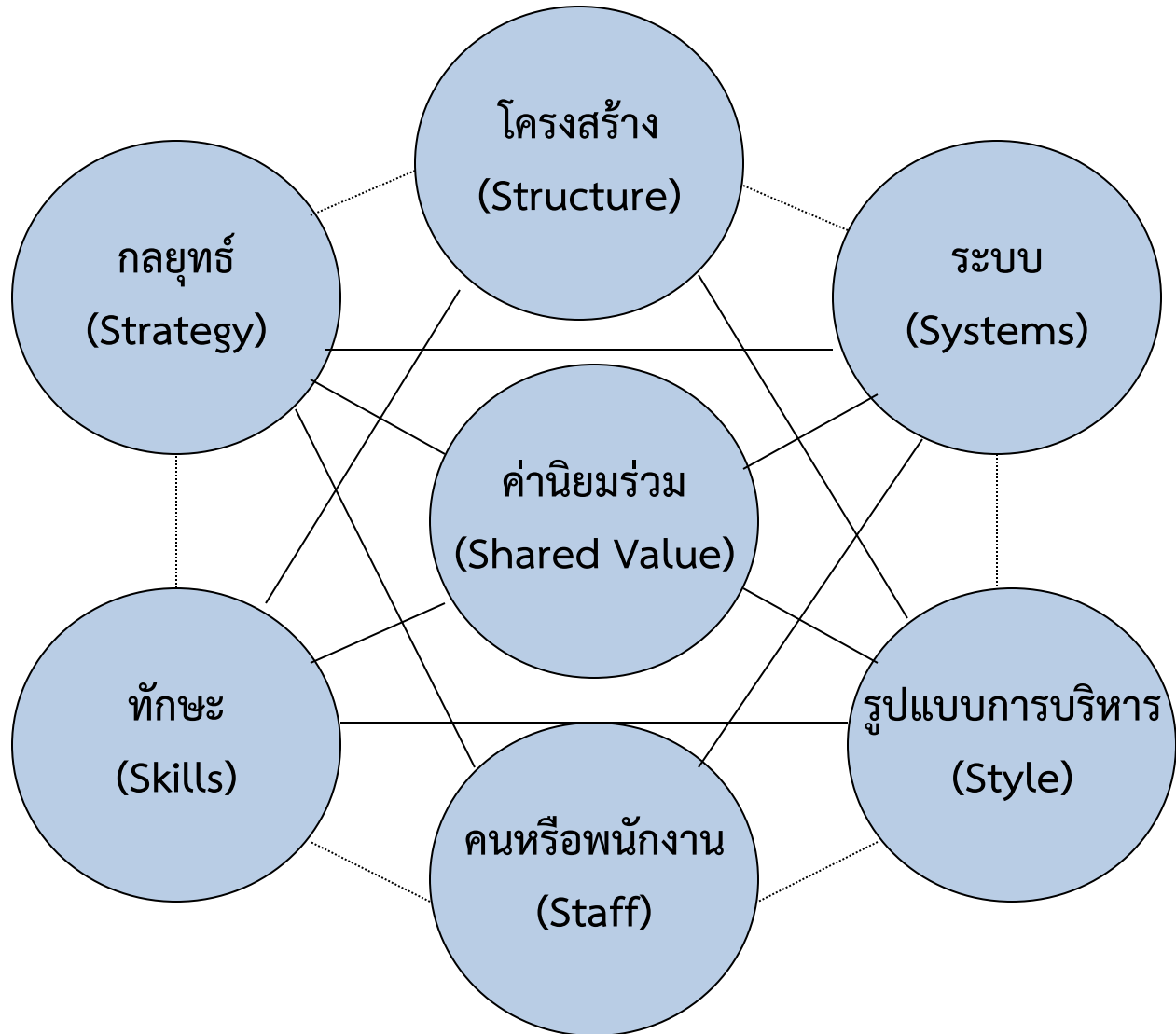
องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ)
4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment)

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

- แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman , Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร
- แบบจำลอง 7-s นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

The McKinsey 7'S framework



ปัจจัยพิจารณาตาม 7'S

- | | | |
|----|--------------|-----------------------|
| 1. | Strategy | กลยุทธ์หลักขององค์กร |
| 2. | Structure | โครงสร้างทางการบริหาร |
| 3. | Systems | ระบบต่างๆ ในองค์กร |
| 4. | Style | รูปแบบการบริหาร |
| 5. | Staff | บุคลากร |
| 6. | Skills | ทักษะการปฏิบัติงาน |
| 7. | Shared Value | ค่านิยมร่วม |

The McKinsey 7'S framework

แมคคินซี

- **กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategy)** หมายถึงแนวทางการดำเนินงานองค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่กลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดอย่างเข้าใจและมีเป้าหมายที่ชัดเจน
- **โครงสร้างทางการบริหาร (Structure)** หมายถึงตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวมหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กร

The McKinsey 7'S framework: Waterman

- **ระบบต่างๆ ในองค์กร (Systems)** หมายถึงระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์กร และต้องเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร
- **รูปแบบการบริหาร (Style)** หมายถึงลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อ สื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ

The McKinsey 7'S framework: Waterman

- **บุคลากร (Staff)** หมายถึงการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งช่วยให้เกิดความเหมาะสม สมของบุคคลกับปัจจัยอื่นๆ
- **ทักษะการปฏิบัติงาน (Skills)** หมายถึงความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์กร เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

The McKinsey 7'S framework: Waterman

- **ค่านิยมร่วม (Shared Value)** หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Super Ordinate Goal) ที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของทุกคน ใช้เป็นหลักพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบ โครงการ การถูกถ่ายทอด และปลูกฝังอยู่ในตัวตน

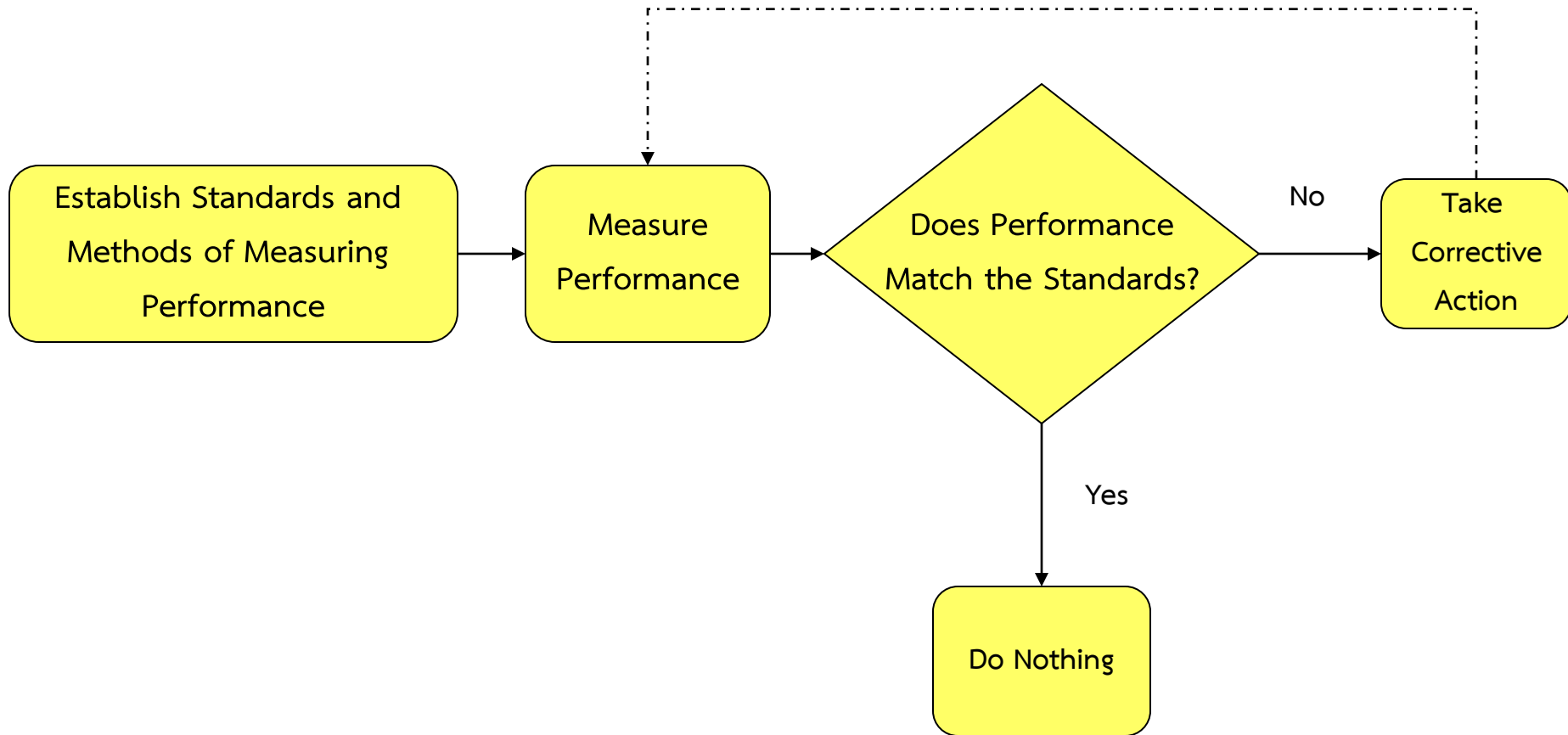


5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์

- เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ถ้ากระทำเช่นนั้น และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา
- ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม
- เป็นกระบวนการในการจัดการ ซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

Basic steps in the control process



Basic steps in the control process

- การจัดตั้งมาตรฐาน (Establishment of standards)
- การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance)
- การเปรียบเทียบ (Comparison of performance with standard)
- การดำเนินการแก้ไข (Taking corrective action)

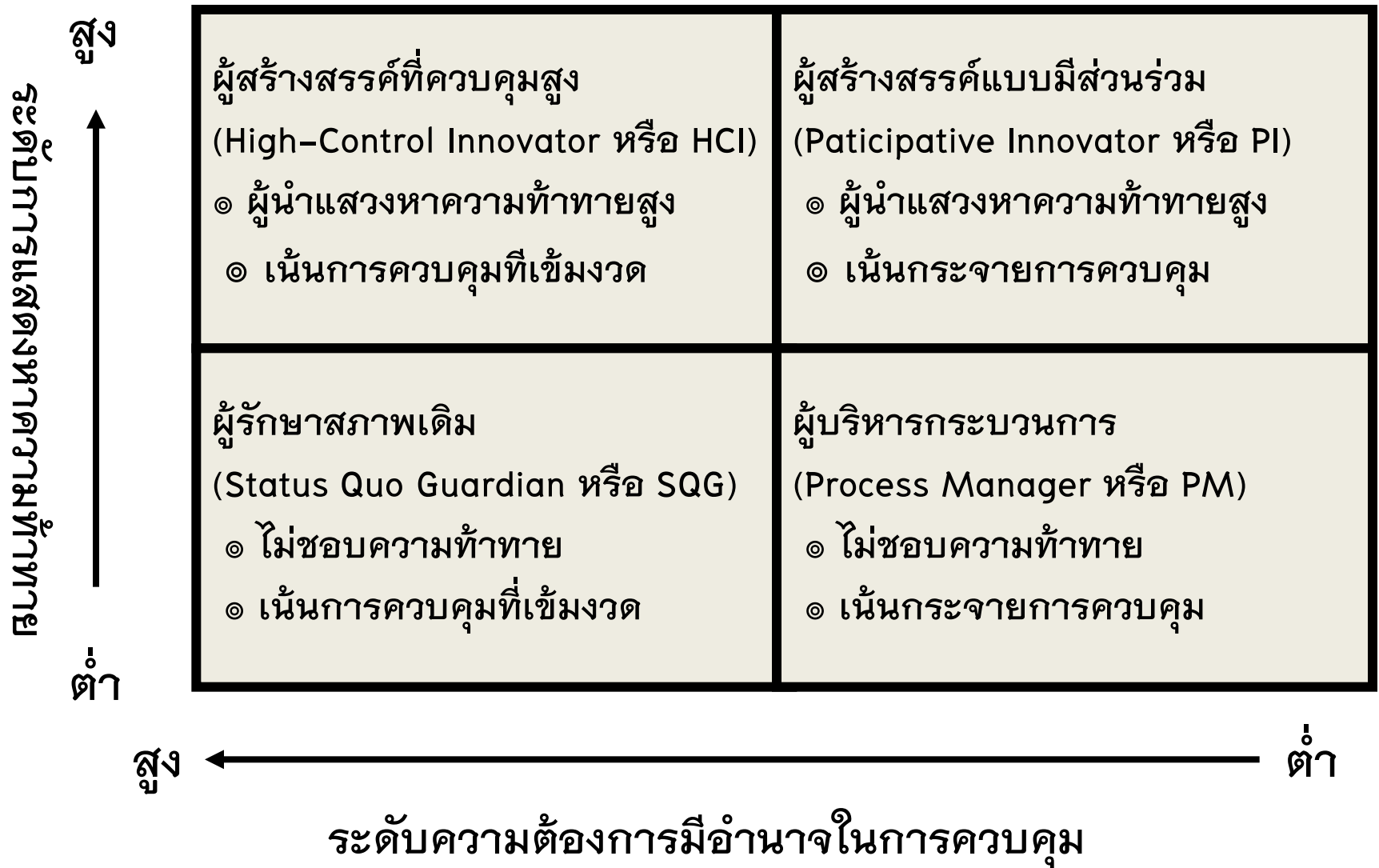
การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control)

จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่ง ในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเองทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Types)

ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์

(Strategic Leadership Types)



ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Types)

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูง

(High-Control Innovator หรือ HCI)

- เป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูง แต่ยังเน้นการควบคุมการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การอย่างเข้มงวด
- ผู้บริหารแบบ HCI จะมองสิ่งแวดลอมว่าเป็นโอกาสและเต็มใจที่จะใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูงมาช่วยให้บรรลุเป้าหมาย
- เป็นผู้นำที่แสวงหากลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มใหม่และมีความเสี่ยงทั้งระดับองค์การและระดับส่วนงานเพื่อให้สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรืออุตสาหกรรมใหม่ได้

ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์

(Strategic Leadership Types)

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม

(Status Quo Guardian หรือ SQG)

- ผู้นำแบบนี้ไม่แสวงหาความท้าทายแต่ต้องการที่จะคงการควบคุมเอาไว้โดยจะควบคุมงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรไว้ที่ตนและมักปฏิเสธการกระทำใด ๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยง
- เป็นผู้ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคามและจะใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะปกป้องมิให้องค์การของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์ แต่จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวคิดเดิม

ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์

(Strategic Leadership Types)

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม

(Participative Innovator หรือ PI)

- ผู้นำแบบมีมุมมองแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์กรจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่น
- มีลักษณะที่เปิดกว้างสูง เน้นวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วมและการเปิดเผย
- มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกกว่าเป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร ได้มากมายและพร้อมเปิดรับกระแสอิทธิพลภายนอกเข้าสู่องค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน

ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์

(Strategic Leadership Types)

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ

(Process Manager หรือ PM)

- เป็นผู้นำที่ชอบกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดติดกับแนวคิดหรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ชอบหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่อาจมีความเสี่ยง
- แต่เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มีความต้องการอำนาจควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงยอมรับความหลากหลายทางความคิดและการเปิดกว้างขึ้นในองค์การ
- พนักงานไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกัน แต่ละคนจะมีอิสระและการปฏิบัติงานประจำวันจะไม่ถูกวัดในเรื่องมาตรฐานมากนัก ทรบเท่าที่ยังไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรงแก่องค์การ

กล่าวโดยสรุปประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Types)

ในสภาพความเป็นจริงขององค์การพบว่า มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง4
ประการดังกล่าวที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำที่มี
ประสิทธิผลอยู่ในองค์การทั่วไป อย่างไรก็ตาม ในการคัดเลือกผู้นำดีเด่นของ
วงการต่าง ๆ มักจะเป็น **ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์**