

บทที่ 7 การควบคุมกลยุทธ์

B BUSINESS
C CONTINGENCY
P PLAN



ผศ.ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

หมายเหตุ : เอกสารชุดนี้ใช้สำหรับการบรรยายในการอบรมครั้งนี้เท่านั้น ไม่อนุญาตนำขึ้นสู่ website หรือ ออนไลน์

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

บทที่ 7 การควบคุมกลยุทธ์ มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การควบคุมกลยุทธ์
2. กระบวนการการควบคุมกลยุทธ์
3. การกำหนดมาตรฐาน
4. การตรวจสอบกลยุทธ์
5. เทคนิคการตรวจสอบกลยุทธ์
6. แบบจำลอง Balanced Scorecard
7. ผู้บริหารกับการควบคุมกลยุทธ์



1. การควบคุมกลยุทธ์

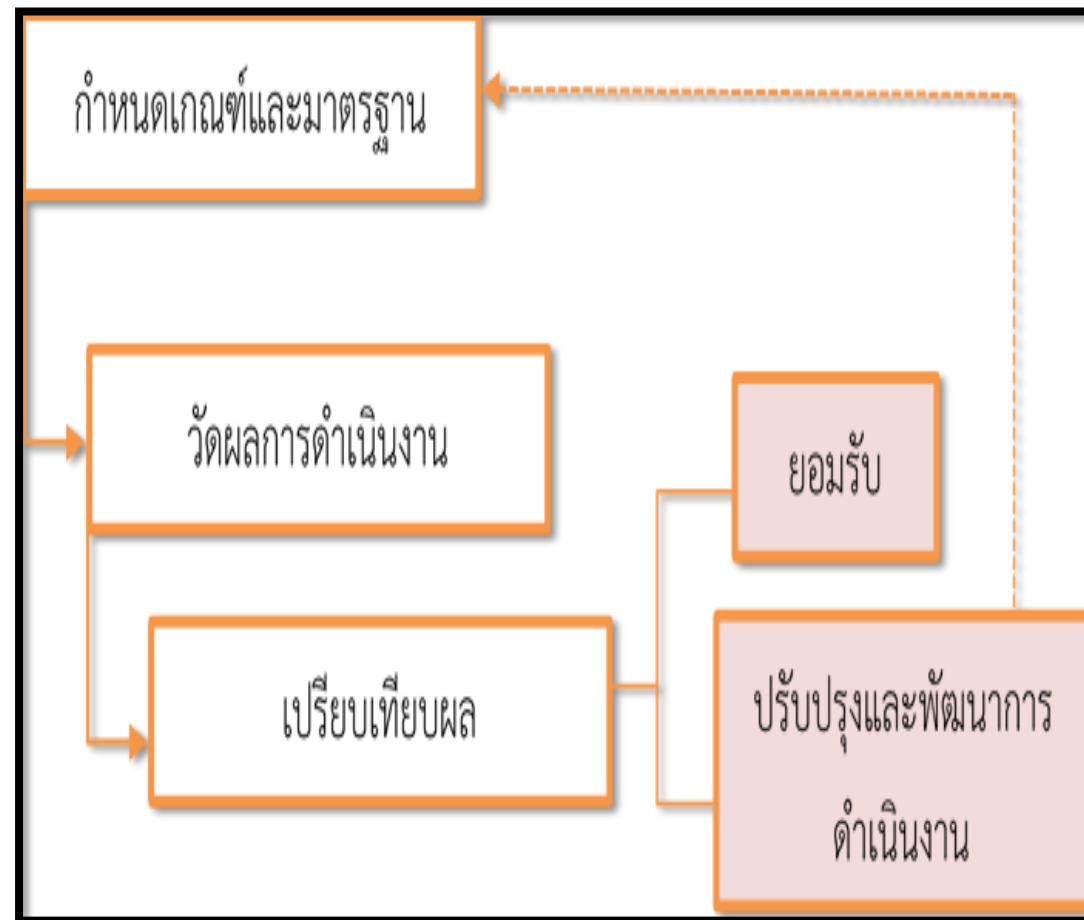
การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่สุดท้ายของ“หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions)” ซึ่งประกอบด้วย 5 หน้าที่หลักคือ

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
- การนำ (Leading)
- การควบคุม (Controlling)

การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน วิเคราะห์ปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในทุกองค์การ

แบบจำลองกระบวนการควบคุมกลยุทธ์

- การควบคุมกลยุทธ์เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่
- การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ



วัตถุประสงค์ของการควบคุมกลยุทธ์

- ช่วยให้ผู้บริหารตรวจสอบและประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่าบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการหรือไม่เพียงใด
- ช่วยผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการปรับตัว การแก้ปัญหา และพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ
- ช่วยผู้บริหารประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ เพื่อทำการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขึ้น



2. กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องมีการศึกษาวางแผนและดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดจนต้องสามารถบูรณาการเข้ากับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกัน มีขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การวัดผลการดำเนินงาน

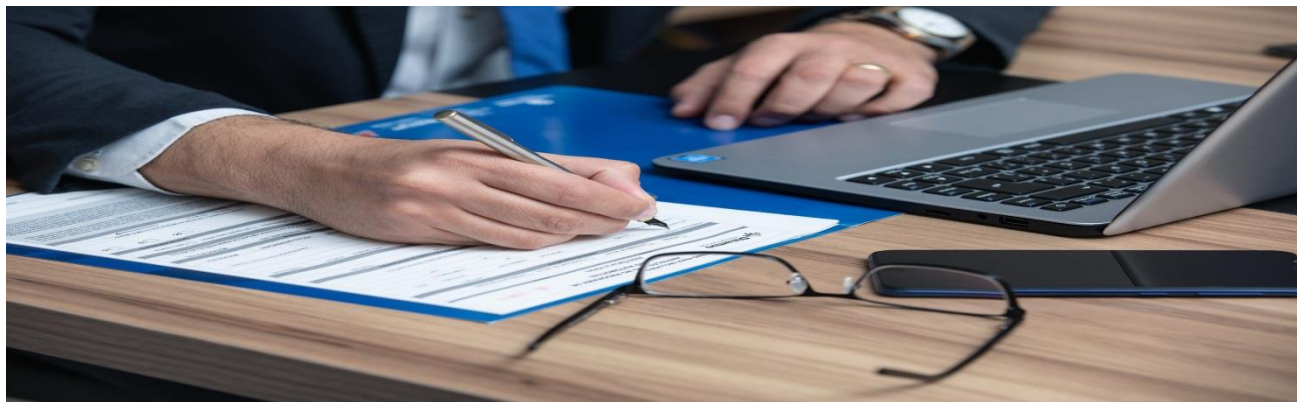
ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการแก้ไข



ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน

- ผู้บริหารสามารถตรวจสอบและประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กรได้ ต้องมีวิธีการและมาตรวัดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นไปในทิศทางและมีคุณสมบัติตามที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรการดำเนินงานตามที่กำหนดหรือไม่
- ซึ่งผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงานที่เหมาะสมโดยแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตน/ความแตกต่างกันตามอุตสาหกรรม
- อย่างไรก็ตาม ผู้ควบคุมควรกำหนดมาตรฐานที่สามารถสะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม



ขั้นตอนที่ 2 การวัดผลการดำเนินงาน

- ผู้ควบคุมกลยุทธ์จะวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการที่กำหนดในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งสะท้อนภาพรวมของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยจะเรียกวัดผลกระบวนการเชิงกลยุทธ์ว่า “การตรวจสอบกลยุทธ์” ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่มีความละเอียดอ่อนและต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจ
- เพื่อที่จะสามารถวัดข้อมูลที่ต้องการที่ “สะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม”



ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบและประเมินผล

- ผู้ควบคุมกลยุทธ์นำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด โดยที่เป้าหมายขององค์กรจะอยู่ในรูปของภารกิจและวัตถุประสงค์
- ขณะที่มาตรฐานถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นระบบของการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่ยอมรับได้



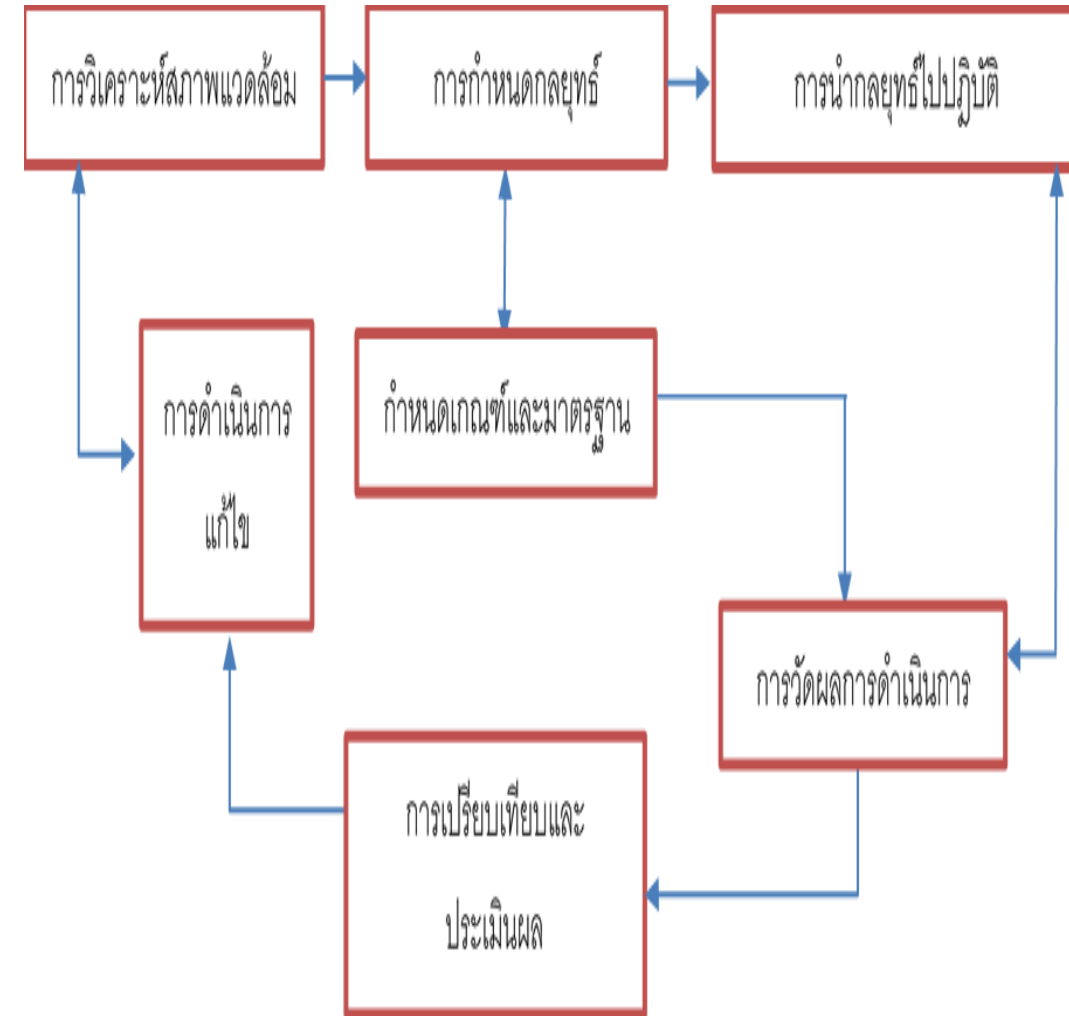
ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการแก้ไข

- ผู้ควบคุมทำการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐานของการดำเนินงาน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานและสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- โดยผู้ควบคุมปรับปรุงการดำเนินงานด้วยวิธีการง่ายๆ และไม่ซับซ้อน เช่น การปรับราคา/การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน หรือการเพิ่มหรือลดสาขา
- ขณะที่การแก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินงานในบางสถานการณ์ อาจมีความซับซ้อนกว่า เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร/การเปลี่ยนผู้บริหาร/การปรับโครงสร้างทางการเงิน



ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมกลยุทธ์กับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

- การควบคุมเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมต้องมีความเข้าใจในกระบวนการควบคุมและความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการจัดการกลยุทธ์
- ถ้าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด ผู้ควบคุมก็ไม่ต้องทำการแก้ไขปัญหาแต่อาจกำหนดแนวทางในการพัฒนาให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพขึ้น/กำหนดกลยุทธ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างศักยภาพแก่องค์กร
- แต่ถ้าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ต้องการ ผู้ควบคุมต้องศึกษาวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข
- และผู้ควบคุมต้องแน่ใจว่ามาตรฐาน/วิธีการวัดและประเมินความสำเร็จสามารถสะท้อนความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์อย่างแท้จริง ไม่เช่นนั้นจะเกิดผลเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม



3. การกำหนดมาตรฐาน

การประเมิน (Evaluation)

- หมายถึง กระบวนการที่ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ คุณสมบัติหรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ
- ผู้ประเมินจะสามารถประเมินว่าการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่
- มีการติดตามและตรวจสอบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือแล้ว ผู้ประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์ (Criterion) และมาตรฐาน (Standard) ที่เหมาะสม

การตรวจสอบและประเมินการดำเนินงาน
ขององค์กรมี 8 ด้าน ดังนี้

1. การทำกำไร

เป็นมาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา

2. ตำแหน่งในตลาด

เป็นส่วนแบ่งและตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์/บริการที่ธุรกิจต้องการ

3. ผลិតภาพ

เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตหรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต/ความพึงพอใจของลูกค้า/ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น



4. ผู้นำด้านผลิตภัณท์

พัฒนาการและนวัตกรรมด้านผลิตภัณท์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณท์จะมีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรม

ซึ่งผู้บริหารควรกำหนดภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป

5. การพัฒนาบุคลากร

ศักยภาพและความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จและพัฒนาการขององค์กร ซึ่งควรกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ



6. ทักษะของพนักงาน

เป็นทักษะที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางและมาตรฐานในการวัดทักษะเพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลมีทักษะที่ดีต่องานและธุรกิจ

7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกื้อหนุนกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกของสังคม/สร้างระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

ในทางปฏิบัติทั้งสองระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นองค์กรที่เข้มแข็งและมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้งสองระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม

มาตรฐานเป็นเสมือนไม้วัด (Yardstick)

- ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดการดำเนินงานว่าประสบความสำเร็จเพียงใด
- มาตรฐานเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการประเมินการดำเนินงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้งานอย่างเป็นรูปธรรม แต่ผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องเข้าใจว่ามาตรฐานเป็นระดับของผลลัพธ์/พฤติกรรมที่บุคคลกำหนดขึ้น จึงอาจมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถวัดความสำเร็จอย่างแท้จริงของการดำเนินงาน
- นอกจากนี้มาตรฐานที่สูง/ต่ำเกินไป อาจทำให้ผู้ควบคุมไม่สามารถวัดผลและประเมินเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงของธุรกิจ ดังนั้นผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องพิจารณาปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ประกอบเพื่อให้การควบคุมมีประสิทธิภาพสูงสุด



4. การตรวจสอบกลยุทธ์

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Audit)

- เป็นการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบและประเมินขอบเขตของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- เป็นการพิจารณากว้างๆถึงการดำเนินกลยุทธ์ทั่วไปขององค์กรหรือให้ความสนใจในการดำเนินงานเฉพาะด้านในทางปฏิบัติแต่ละองค์กร
- มีวิธีการตรวจสอบกลยุทธ์แตกต่างกันโดยต่างพัฒนาวิธีการให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของตน

การตรวจสอบกลยุทธ์สามารถ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวินิจฉัย (Diagnosis)

แบ่งเป็นต้องการวิเคราะห์ในเชิงลึก (Indepth Analysis) เกี่ยวข้องกับงาน 6 ขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบเอกสาร
2. ตรวจสอบผลการดำเนินงาน
3. สร้างความเข้าใจ
4. กำหนดกลยุทธ์ในการสนับสนุนการดำเนินงาน
5. กำหนดมุมมองทั้งภายในและภายนอกองค์การ
6. นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดลักษณะของกลยุทธ์ที่ดำเนินงานได้ดี

การตรวจสอบกลยุทธ์สามารถ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบเอกสาร

- แผนกลยุทธ์
- แผนธุรกิจและ / หรือแผนปฏิบัติการ
- การเตรียมการขององค์กร
- นโยบายสำคัญในการดำเนินงาน เช่น การจัดสรรทรัพยากร การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรและการประเมินผลงาน

การตรวจสอบกลยุทธ์สามารถ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะดังต่อไปนี้

2. ตรวจสอบผลการดำเนินงาน

การตลาด การเงินและการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานของอุตสาหกรรม เพื่อกำหนดแนวโน้มในอนาคต

3. สร้างความเข้าใจ

- ความสัมพันธ์ของบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและการรายงานผล
- กระบวนการตัดสินใจและการตัดสินใจที่สำคัญในอดีต
- ทรัพยากรการดำเนินการ
- ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจและ / หรือสายงานปฏิบัติการกับบุคลากรสนับสนุน

การตรวจสอบกลยุทธ์สามารถ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะดังต่อไปนี้

4. กำหนดกลยุทธ์ในการสนับสนุนการดำเนินงาน

ระบบ กระบวนการ โครงสร้างองค์การ และแบบแผนของพฤติกรรม โดยอธิบายความสัมพันธ์และการต่อเชื่อมของกลยุทธ์

5. กำหนดมุมมองทั้งภายในและภายนอกองค์การ

- สำรองการรับรู้และทัศนคติของบุคลากร
- สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากภายนอกองค์การ



ระยะที่ 2 การวิเคราะห์เฉพาะด้าน (Focused Analysis)

1. **ตรวจสอบสมมติฐาน** เกี่ยวกับปัญหาและโอกาสในการพัฒนาจากการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญเพื่อกำหนดความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของส่วนประกอบแต่ละส่วนในระบบกลยุทธ์

2. **การกำหนดข้อสรุป** เกี่ยวกับจุดอ่อนในการกำหนดกลยุทธ์ความผิดพลาดในการประยุกต์กลยุทธ์และความสัมพันธ์ของปัญหาในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ระยะที่ 3 การแนะนำ (Recommendations)

การให้ข้อเสนอแนะเพื่อดำเนินการแก้ไขซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและวิธีการคว้าโอกาสทางธุรกิจ โดยทดสอบและประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้ในด้านความต้องการทรัพยากรความเสี่ยง ผลตอบแทน หรือการวัดผลในรูปแบบอื่นที่สามารถประเมินทางเลือกได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. จัดทำข้อเสนอแนะ ผู้ประเมินกลยุทธ์จัดทำข้อเสนอแนะที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพื่อที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาผลลัพธ์ของกลยุทธ์ซึ่งต้องสามารถบูรณาการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม

5. เทคนิคการตรวจสอบกลยุทธ์

- การตรวจสอบกลยุทธ์จะต้องดำเนินการให้บูรณาการกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานของธุรกิจ
- ผู้ควบคุมกลยุทธ์ต้องศึกษาวิเคราะห์ ออกแบบ วางแผนและดำเนินการร่วมกับการกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถวัดผลกลยุทธ์ที่ใช้ได้อย่างถูกต้องเชื่อถือได้และมีประสิทธิภาพ



การวัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. การวัดเชิงปริมาณ (Quantitative Measurement)

- 1.1. ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment; หรือ ROI)
- 1.2. ค่า Z (Z Score)
- 1.3. การตรวจสอบโดยผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders Audit)

2. การวัดเชิงคุณภาพ (Qualitative Measurement)

การวัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. การวัดเชิงปริมาณ

1.1. ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment; หรือ ROI)

- เป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้สุทธิ (Net Income) ต่อสินทรัพย์รวม (Total Assets)
- ROI แสดงภาพรวมของความสัมพัทธ์ระหว่างรายได้จากการดำเนินงานกับสินทรัพย์และ/หรือทรัพยากรขององค์กร
- ผู้ประเมินสามารถใช้อัตราส่วนทางการเงินอื่นประกอบในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนทางการดำเนินงาน หรืออัตราส่วนการทำกำไรอื่น เพื่อให้ได้ภาพการดำเนินงานที่สมบูรณ์ของธุรกิจ

การวัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. การวัดเชิงปริมาณ

1.2 ค่า Z (Z Score) เป็นสูตรสำเร็จในการวัดความล้มเหลวของธุรกิจ ประกอบด้วย

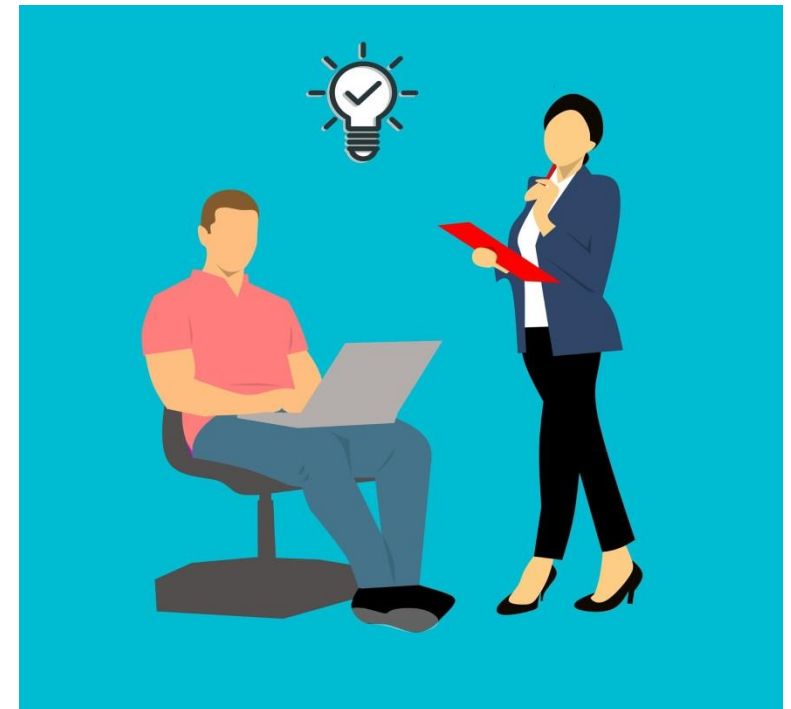
- ผลรวมของอัตราส่วนทางการเงินที่เลือกมาพร้อมกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละอัตราส่วนตามผลประโยชน์และความเชื่อถือได้
- โดยค่า Z จะช่วยให้ฝ่ายบริหารและนักกลยุทธ์เข้าใจสถานะทางการเงินของธุรกิจเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานในทางปฏิบัติ

การวัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. การวัดเชิงปริมาณ

1.3 การตรวจสอบโดยผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders Audit)

- เป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีส่วนได้เสียหรือมีผลกระทบจากการดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ ผู้ขายวัตถุดิบ สหภาพแรงงาน รัฐบาล และกลุ่มผลประโยชน์ทางสังคม



การวัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

2. การวัดเชิงคุณภาพ

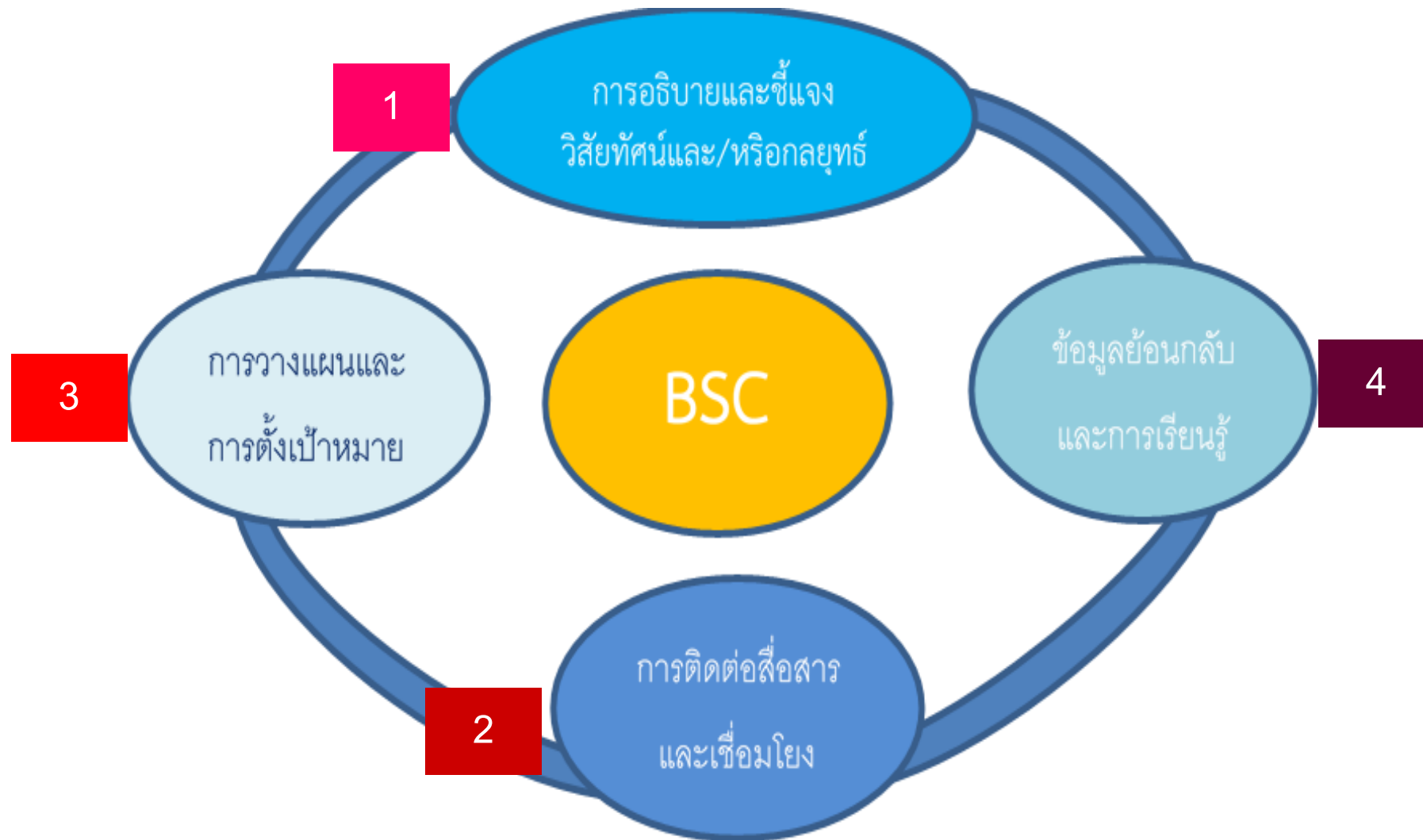
ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพมาประยุกต์

- การวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณอาจได้ข้อมูลที่เป็นตัวเลขซึ่งขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถแสดงภาพการดำเนินงานได้อย่างสมบูรณ์
- การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ผู้ประเมินจะตั้งคำถามสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่
 - * กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับปัจจัยภายในองค์กรหรือไม่
 - * กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหรือไม่
 - * กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับปริมาณและความสามารถในการจัดการทรัพยากรขององค์กรหรือไม่
 - * กลยุทธ์มีความเสี่ยงหรือไม่และในระดับใด
 - * การกำหนดระยะเวลาของกลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่

6. แบบจำลอง Balanced Scorecard

Balance Scorecard

มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ



Balance Scorecard

ประเมินการดำเนินงานขององค์กรผ่านการวัดผลจาก 4 มิติต่อไปนี้

1. การเงิน (Financial) เช่น อัตราส่วนทางการเงินและคุณค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
2. ลูกค้า (Customer) เช่น ความพึงพอใจการรักษาลูกค้าและส่วนแบ่งตลาด
3. กระบวนการทางธุรกิจ (Internal Business Process) เช่น คุณภาพ การตอบสนอง ต้นทุน และผลิตภัณฑ์ใหม่
4. การเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth) เช่น ความพอใจและประสิทธิภาพของพนักงานและระบบสารสนเทศ

7. ผู้บริหารกับการควบคุมกลยุทธ์

- ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน เนื่องจากการตัดสินใจมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวของการกระบวนการเชิงกลยุทธ์
- ดังนั้นผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และต้องสนับสนุนการดำเนินงาน/ติดตาม/ตรวจสอบ/ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้ผลการดำเนินกลยุทธ์เป็นไปตามที่ต้องการ
- การควบคุมกลยุทธ์มี 2 ผลลัพธ์ที่ได้เป็น 2 แนวทาง คือ
 - 1) การดำเนินกลยุทธ์เดิม
 - 2) การกำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่
- เพื่อให้ธุรกิจมีความเข้มแข็งและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีตัวแปรสำคัญ 4 ประการ
 1. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)
 2. การจูงใจ (Incentive)
 3. ระบบสารสนเทศ (Information System)
 4. ระบบค่านิยมและบรรทัดฐาน (Value System / Norms)

ผู้บริหารกับการควบคุมกลยุทธ์

1. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

- โครงสร้างองค์การและกลยุทธ์จะมีความสัมพันธ์กันดังที่อธิบายโดยแบบจำลอง 7S ของ McKinsey

2. การจูงใจ (Incentive)

- ขวัญและกำลังใจ ความพอใจในงาน ความจงรักภักดี และความผูกพันต่อองค์การต่างเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล
- ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานของบุคคล
- แต่เงินไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ทำให้บุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ
- ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจกำหนดระบบจูงใจ (Incentive System) ที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยความซื่อสัตย์และทุ่มเทให้กับองค์การ

ผู้บริหารกับการควบคุมกลยุทธ์

3. ระบบสารสนเทศ (Information System)

- IT เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของธุรกิจ
- ผู้บริหารต้องสร้างความแน่ใจว่าองค์กรมีระบบสารสนเทศที่เหมาะสม สามารถรวบรวม ประมวลผล และแสดงสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินและควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร
- โดยเฉพาะการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร

4. ระบบค่านิยมและบรรทัดฐาน (Value System / Norms)

- ค่านิยมเป็นคุณค่าที่กลุ่มคนหรือบุคคลยอมรับว่ามีความสำคัญต่อตน
- บรรทัดฐานจะเป็นมาตรฐานการแสดงออกของกลุ่มบุคคล
- ระบบค่านิยมและบรรทัดฐานเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร
- ต้องได้รับการปรับปรุงให้ส่งเสริมการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุป

การควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบและประเมินกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ถ้าผลการดำเนินงานมีความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์การควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ขององค์กรเป็นไปตามทิศทางและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดการควบคุมกลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารระดับสูงในระดับในการติดตามประเมินและตัดสินใจแก้ไขปัญหาของการดำเนินกลยุทธ์โดย