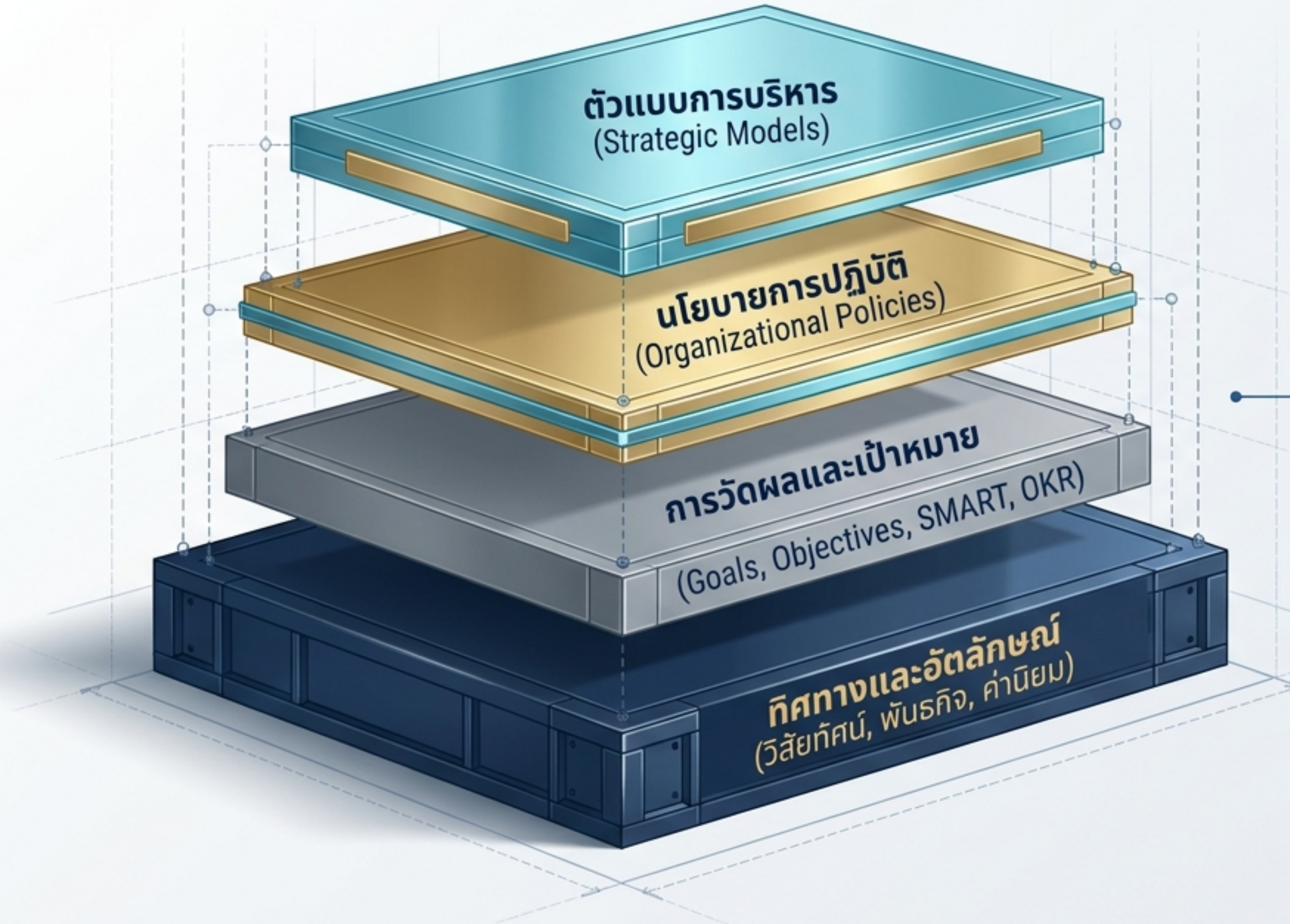


องค์ประกอบหลักของ การบริหารเชิงกลยุทธ์

The Corporate Playbook: โครงสร้างและเครื่องมือ
สำหรับการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

รากฐานของความยั่งยืน: โครงสร้างของการบริหารเชิงกลยุทธ์



ท่ามกลางความผันผวนทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค ประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันเป็น 'โครงสร้างพื้นฐาน' ที่คำจูงใจองค์กร หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (เช่น มีวิสัยทัศน์แต่ไร้เป้าหมาย หรือมีเป้าหมายแต่ไร้นโยบาย) ระบบทั้งหมดจะไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เข็มทศนนำทางองค์กร: วัสยทศน พันรทกจ และค่านิยม



วัสยทศน (Vision)

"ดาวเหนือ"
(The North Star)

ภาพในอนาคตรยะยาว
ที่สร้างแรงบันดาลใจ

Real-World Example:

Microsoft (ยุคเริ่มต้น)
"ต้องมีคอมพิวเตอร์ในทุกโต๊ะ
ทำงานและทุกบ้าน"



พันรทกจ (Mission)

"เหตุผลของการดำรงอยู่"
(Reason for Being)

ทำอะไร เพื่อใคร
และสร้างคุณค่าอย่างไร

Function:

รูปธรรมมากกว่าวัสยทศน
ช่วยกำหนดขอบเขตรทกจ
และการตัดสินใจ



ค่านิยมองค์กร (Core Values)

"เข็มทศทางจรยธรรม"
(The Compass)

ความเชื่อกที่หล่อหลอมเป็น
วัฒนธรรมองค์กร

Real-World Example:

Google "ผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลาง
และการสร้างนวัตกรรม
อย่างต่อเนื่อง"

Organizational Alignment: การกำหนด 3 สิ่งนี้อย่างชัดเจนช่วยสร้างความสอดคล้อง
ตั้งจุดบุคลากรคุณภาพ และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

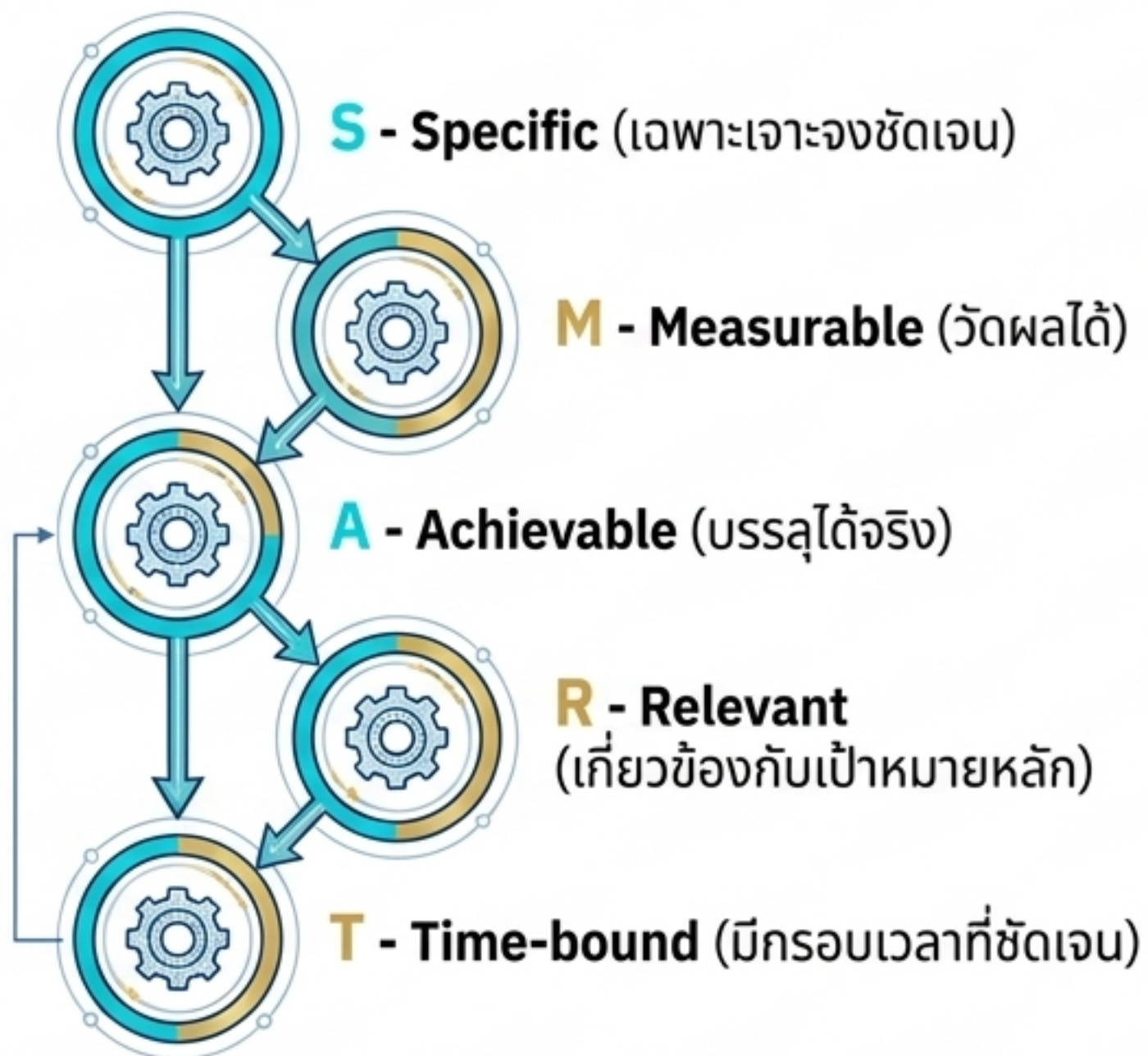
การแปลงอุดมการณ์สู่ผลลัพธ์: Goals vs. Objectives

	เป้าหมาย (Goals)	วัตถุประสงค์ (Objectives)
ความหมาย (Definition)	ผลลัพธ์ภาพรวมที่กว้างและสะท้อนทิศทางหลัก	ผลลัพธ์เฉพาะเจาะจงที่เป็นรูปธรรม
กรอบเวลา (Timeframe)	ระยะยาว	ระยะสั้นและกำหนดเวลาชัดเจน
การวัดผล (Measurability)	นามธรรมหรือประเมินในภาพรวม	วัดผลตัวเลขได้ชัดเจน (Quantitative)

การกำหนด**เป้าหมาย**ต้องครอบคลุม**มิติที่สมดุล** ไม่ใช่เพียงการเงิน แต่รวมถึงมิติลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้ (อ้างอิงแนวคิด Balanced Scorecard)

เครื่องมือระดับโลกในการกำหนดเป้าหมาย: SMART & OKR

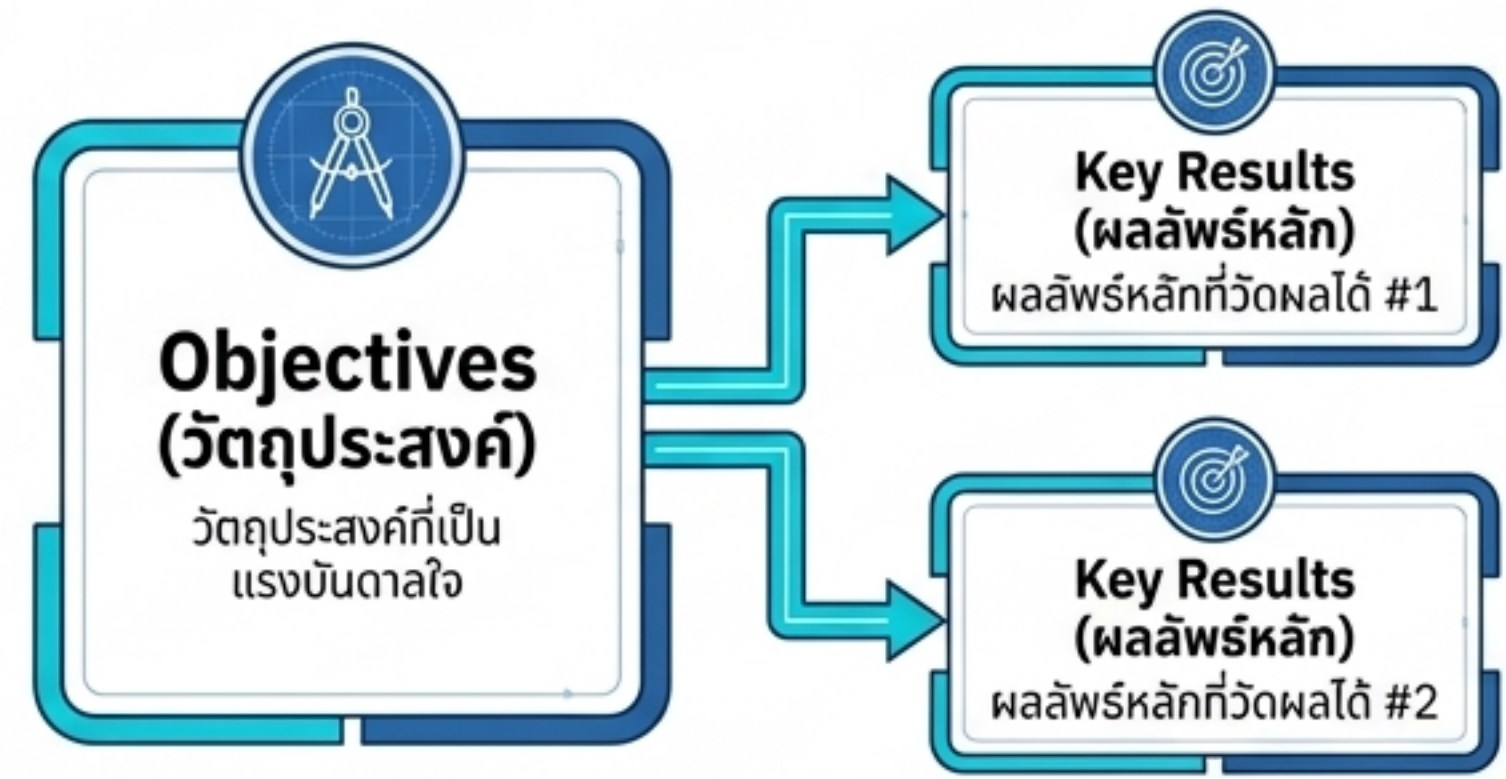
หลักการ SMART



OKR (Objectives and Key Results)

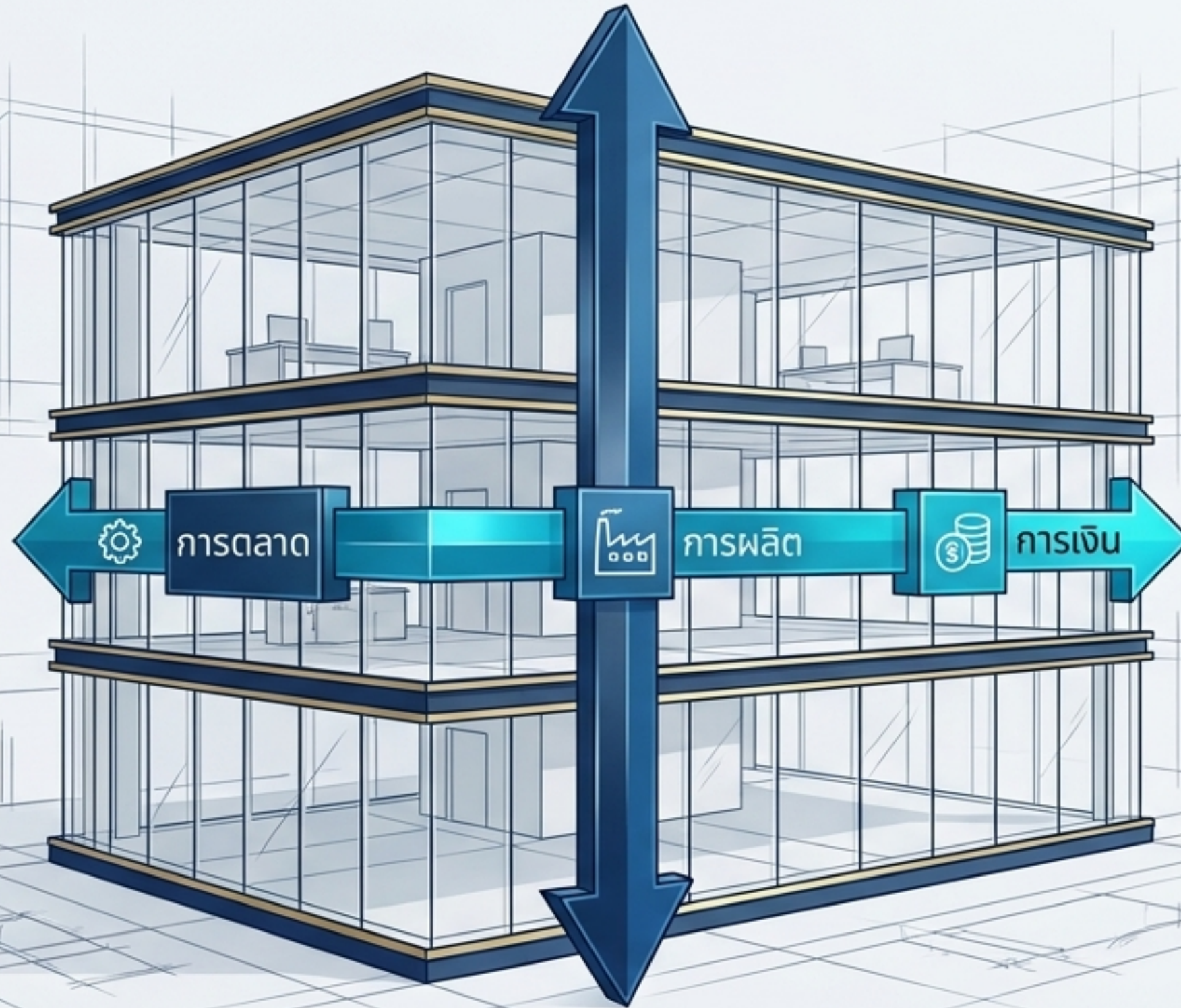
Origin: พัฒนาโดย Andy Grove (Intel) ประยุกต์ใช้โดย Google, LinkedIn, Twitter

วัตถุประสงค์ที่เป็นแรงบันดาลใจ + ผลลัพธ์หลักที่วัดผลได้



Key Benefit: สร้างเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความโปร่งใส และยึดหยุ่นเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน

สถาปัตยกรรมของการเชื่อมโยงเป้าหมาย (Organizational Alignment)



Vertical Alignment (แนวตั้ง)

- เชื่อมโยงจากระดับองค์กร -> ระดับหน่วยธุรกิจ -> ระดับบุคคล
- Concept: กลยุทธ์ระดับบนต้องสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน

Horizontal Alignment (แนวราบ)

- เชื่อมโยงระหว่างแผนก (เช่น การตลาด <-> การผลิต <-> การเงิน)
- Concept: เป้าหมายของหน่วยงานระดับเดียวกันต้องประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง

Key Takeaway: การบริหารเป้าหมายที่สมบูรณ์ต้องอาศัยการเชื่อมโยงทั้งสองแกน เพื่อให้ทั้งองค์กรเคลื่อนตัวเป็นเอกภาพ

กลยุทธ์และนโยบาย: แผนที่และกฎจราจรขององค์กร



กลยุทธ์ (Strategy) = "แผนที่การเดินทาง"
กำหนดเส้นทางและวิธีการที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้



นโยบายองค์กร (Organizational Policies) =
"กฎจราจรและป้ายนำทาง"
กรอบการตัดสินใจและแนวปฏิบัติที่ชี้นำการดำเนินงาน
ป้องกันการตัดสินใจที่ขัดแย้งกัน และช่วยให้ไปถึงจุดหมาย
อย่างปลอดภัย



ความท้าทายของผู้นำคือ "ความยืดหยุ่น" ต้องปรับนโยบายได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ยังคงรักษาความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักไว้เสมอ

ระดับของนโยบายองค์กร (Cascading Policies)



การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Strategy Map



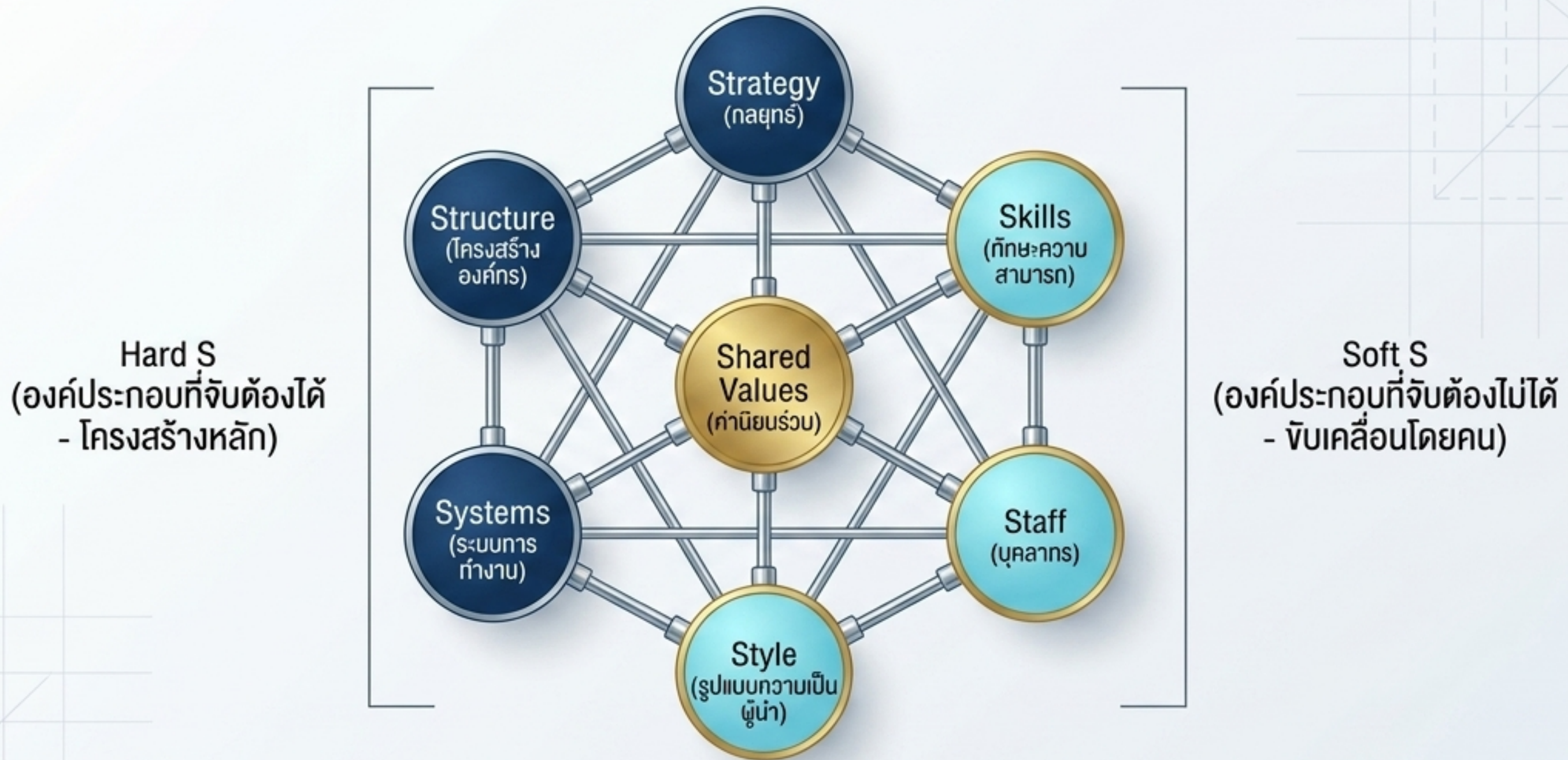
พัฒนาจากแนวคิด
Balanced Scorecard
ช่วยแสดงความสัมพันธ์
“เชิงเหตุและผล”
(Cause-and-Effect)
ทำให้บุคลากรเห็นภาพ
รวมของการปฏิบัติงาน
ได้อย่างชัดเจน

ตัวแบบการบริหารกลยุทธ์ระดับโลก (The Master Framework Matrix)

ตัวแบบ (Model)	ผู้คิดค้น/จุดกำเนิด (Origin)	แนวคิดหลัก (Core Concept)	จุดเด่น/กระบวนทัศน์ (Key Paradigm)
Balanced Scorecard (BSC)	Robert Kaplan & David Norton	วัดผล 4 มิติ (การเงิน, ลูกค้า, กระบวนการ, การเรียนรู้)	เน้นความสมดุลและครอบคลุม
Blue Ocean Strategy	W. Chan Kim & Renée Mauborgne	สร้างตลาดใหม่ (Four Actions: ตัด ลด เพิ่ม สร้าง) เช่น Cirque du Soleil	เน้นการสร้างนวัตกรรมคุณค่า (Value Innovation)
OKR	Andy Grove (Intel) พัฒนมาจาก MBO	กำหนดวัตถุประสงค์ที่ท้าทาย + ผลลัพธ์หลัก ทบทวนทุกไตรมาส	เน้นความเร็ว โฟกัส และโปร่งใส
McKinsey 7S	Tom Peters & Robert Waterman	การประสานกันของ 7 องค์ประกอบ (Hard S & Soft S)	เน้นความสอดคล้องภายใน และการเปลี่ยนผ่าน
Agile Strategy	ยุคดิจิทัล	แบ่งกลยุทธ์เป็นวงรอบสั้นๆ ทดสอบและปรับปรุงอย่างรวดเร็ว	เน้นความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ผู้นำที่ชาญฉลาดจะไม่ยึดติดกับตัวแบบเดียว แต่จะผสมผสานให้เหมาะกับบริบท (รวมถึง Dynamic Capabilities & Business Model Canvas)

กายวิภาคขององค์กร: McKinsey 7S Framework



Insight Box

เครื่องมือนี้ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนเพียง "กลยุทธ์" หรือ "โครงสร้าง" ไม่เพียงพอ หากละเลยองค์ประกอบด้าน "คน" และ "วัฒนธรรม" การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จะล้มเหลว

สถาปัตยกรรมกลยุทธ์แบบบูรณาการ (The Strategic Engine)



“การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ คือการร้อยเรียงองค์ประกอบทั้งหมดนี้เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเติบโตที่ยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง”