

## หน่วยที่ 11 เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์

เค้าโครงเนื้อหา

### ตอนที่ 11. แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์

11.1.1 วิวัฒนาการและกระบวนการการบริหารเชิงยุทธ์

11.1.2 ความสัมพันธ์ในทางกลยุทธ์

11.1.3 หลักเกณฑ์การเลือกกลยุทธ์

### ตอนที่ 11.2 การกำหนดกลยุทธ์จากสภาพปัญหา วิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนงาน

11.2.1 การกำหนดกลยุทธ์จากสภาพปัญหา

11.2.2 การกำหนดกลยุทธ์จากวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนงาน

### ตอนที่ 11.3 การกำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม

และวิธีการอื่น

11.3.1 การกำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม

11.3.2 การกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการอื่น ๆ

.....

...

## ตอนที่ 11.1 แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์

### 11.1.1 วิวัฒนาการและกระบวนการการบริหารเชิงยุทธ์

#### 1. วิวัฒนาการของการบริหารกลยุทธ์

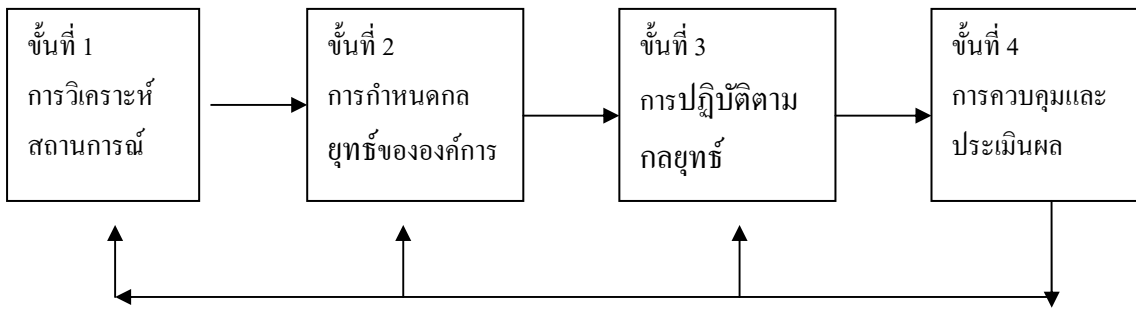
- “กลยุทธ์” มาจากภาษากรีกโบราณ คือ คำว่า Strategia หรือ Strategos
- “กลยุทธ์” : ศิลปะและศาสตร์ของแนวการบังคับบัญชา
- ในแง่การบริหารงานทั่วไป : แนวทางการดำเนินงานที่จะนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามนโยบาย หรือ วัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้
- ในทางธุรกิจ : วิธีการออกแบบหรือการดำเนินงานให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางของธุรกิจในอนาคต
- ในทางสาธารณสุข : ยุทธศาสตร์ : หลักอันเป็นกรอบการดำเนินงานการพัฒนา เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้ ( แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 )
- นักวิชาการ : กลยุทธ์ : เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่จะช่วยให้ทราบจุดยืน(Where you are) ที่เป็นผู้มีอยู่และสิ่งที่จะต้องการจะเป็นในอนาคต (Where you want to be)
- พ.ศ. 2503 : คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) USA.  
เป็นแกนนำให้มีการศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์  
↓  
ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางและแพร่หลาย  
และเข้าไปมีบทบาทในศาสตร์อื่น ๆ รวมทั้งทางการบริหารสาธารณสุขด้วย
- หลักการของ “5ps” : Prof. Henry Mintzberg เสนอขอบข่ายกลยุทธ์ หลายประเด็นดังนี้
  - + กลยุทธ์คือ แผนงาน
  - + กลยุทธ์คือ แบบแผน หรือ รูปแบบ
  - + กลยุทธ์คือ การกำหนดฐานะ หรือตำแหน่ง
  - + กลยุทธ์คือ กลวิธีในการเดินหมาก
  - + กลยุทธ์คือทัศนภาพ

#### 2. กระบวนการการบริหารเชิงยุทธ์

##### - การจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management)

: กระบวนการ : แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

- 2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a Situation Analysis)
- 2.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulate the Organizational Strategy)
- 2.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implement the Strategy)
- 2.4 การควบคุมและประเมินผลตามกลยุทธ์(Maintain Strategic Control & Evaluation)



- T.L. Wheelen and J.D. Hunger ได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนที่ลึกและแตกย่อย ออกไป โดยผูกโยงกับหลักการคิดในเชิงการตัดสินใจ (Strategic Decision-Making Process)

(ขอให้ศึกษาจากภาพ 11.4 กระบวนการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ หน้า 170)

มีขั้นตอนที่แตกย่อยแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของหน่วยงาน
2. การตรวจสอบและประเมินส่วนที่ได้กำหนดไว้แต่เดิมขององค์กร
3. การทบทวนผู้บริหารกลยุทธ์โดยคณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง
4. การวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบของกลยุทธ์ : SWOT Analysis
5. การทบทวนและปรับทิศทางของภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่
6. การกำหนดกลยุทธ์ ประเมินทางเลือก และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด
7. การดำเนินการตามกลยุทธ์
8. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่ได้ปฏิบัติงานไปแล้ว

### 11.1.2 ความสัมพันธ์ในทางกลยุทธ์

(ภาพประกอบหน้า 171)

#### 1. การกำหนดกลยุทธ์แต่ละระดับในภาครัฐ

โดยทั่วไปอาจจะแบ่งความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ 3 ระดับ ดังนี้

- 1.1 ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับสูง
- 1.2 ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับกลาง
- 1.3 ความรับผิดชอบของนักบริหารระดับต้น หรือระดับปฏิบัติการ

#### 2. การกำหนดกลยุทธ์แต่ละระดับในภาคเอกชน

ซึ่งมีส่วนดูแลสุขภาพของประชาชนในอีกบทบาทหนึ่ง เช่น บริษัทจำหน่ายอาหาร ยา เวชภัณฑ์ หรือหน่วยงานส่งเสริมสุขภาพ ทั้งในระดับมูลนิธิ หรือ NGO ต่าง ๆ

ภาคราชการ : หน่วยงานหรือประเภทของแผน เป็นตัวกำหนด

ภาคเอกชน : ลักษณะของงาน เป็นตัวกำหนด

มักจะจัดลำดับความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ แบ่งเป็น 3 ระดับลดหลั่นกัน ดังนี้

(ภาพ หน้า 173 )

Corporate Strategy (ระดับบริษัท)



Business Strategy (ระดับผู้จัดการฝ่าย)



Function Strategy (ระดับผู้จัดการปฏิบัติการ)

## 2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

เช่น การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการขยายตัวทางธุรกิจ

### 1. กลยุทธ์หลัก

- กลยุทธ์การเจริญเติบโต
- กลยุทธ์ความคงที่
- กลยุทธ์การตัดทอน/การป้องกัน
- กลยุทธ์ร่วมกัน

### 2. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร

- แมทริกซ์ความเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด BCG
- การกลั่นกรองธุรกิจแบบ GE (GE business screen)

## 2.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)

ตามแนวคิดของ Porter การได้เปรียบทางการแข่งขัน จะประกอบด้วยกลยุทธ์ดังนี้

- การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง
- ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- การปรับตัวที่รวดเร็ว

สำหรับกลยุทธ์การปรับตัวให้รับต่อการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Miles and Snow จะประกอบด้วย

- กลยุทธ์ผู้ป้องกัน
- กลยุทธ์ผู้แสวงหา
- กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์
- กลยุทธ์ผู้ตอบโต้

## 2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

- เช่น
  - กลยุทธ์การตลาด
  - กลยุทธ์การเงิน
  - กลยุทธ์การผลิต
  - กลยุทธ์การปฏิบัติการ

### 11.1.3 หลักเกณฑ์การเลือกกลยุทธ์

#### 1. หลักเกณฑ์ประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ เช่น

- โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย
- ระดับของกลยุทธ์ต้องเข้ากับหลักเกณฑ์มาตรฐาน
- จะช่วยจัดหรือลดอุปสรรคและข้อขัดข้องที่อาจจะเกิดขึ้นจากการนำไปใช้

#### 2. ข้อพึงระวังในการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ เช่น

- เข้าใจง่ายและมีคำอธิบายเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจน ถ้าเป็นการเสนอเพื่อการพิจารณา
- การอธิบายให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ควรต้องอธิบายรายละเอียดเป็นขั้นตอนและมีระบบ

#### 3. ความสำเร็จและความล้มเหลวของการเลือกกลยุทธ์

ผลลัพธ์ดังกล่าวอาจจะเกิดจากความบกพร่อง ดังนี้

- 3.1 เกิดจากการละเลยการวิเคราะห์ที่ดีพอ
- 3.2 เกิดจากการวิเคราะห์ที่เข้าข้างตนเอง
- 3.3 เกิดจากการวิเคราะห์ที่ไร้ประโยชน์

.....

## ตอนที่ 11.2 การกำหนดกลยุทธ์จากสภาพปัญหา วิสัยทัศน์ นโยบาย

### และแผนงาน

#### 11.2.1 การกำหนดกลยุทธ์จากสภาพปัญหา

ระดับปัญหา = สภาพที่เป็นจริง – สภาพที่ต้องการ  
หรือ

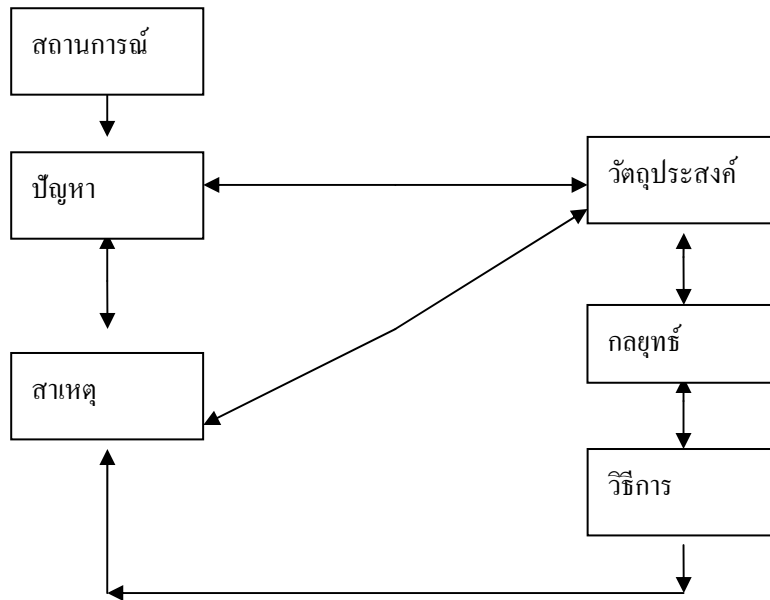
ระดับปัญหา = สภาพที่เป็นจริง – ระดับมาตรฐานที่ควรจะเป็น

(ศึกษาภาพ หน้า 181 แสดงขั้นตอนการกำหนดปัญหาสาธารณสุขของโครงการ)

\*การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาสาธารณสุขจะมุ่งไปที่ประเด็นวิกฤตก่อน

#### การวางแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

- ปัญหาคืออะไร
- มีสาเหตุมาจากอะไร
- วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาคืออะไร
- กลยุทธ์และวิธีการแก้ปัญหาคืออย่างไร



ภาพ แสดงกระบวนการแก้ปัญหา

กระบวนการตัดสินใจในการแก้ปัญหา มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. ระบุและวิเคราะห์ปัญหา
2. ระบุวัตถุประสงค์
3. คิดค้นทางเลือกในการแก้ปัญหา
4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบและจัดลำดับทางเลือก
5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

### 11.2.2 การกำหนดกลยุทธ์จากวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนงาน

#### 1. ในภาครัฐ

กลยุทธ์ในระดับนโยบาย(policy Strategy) และแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan)มักจะพบเสมอในแวดวงราชการที่มีระดับขั้นของแผน จากระดับบนของกระทรวง ทบวงลงมาสู่ระดับกลาง ในระดับของกรมและระดับปฏิบัติการ ดังปรากฏในภาพหน้า 187

ในปัจจุบันการกำหนดวิสัยทัศน์ แยกส่วนในแต่ละกระทรวง อาจไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบันได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดร่วมของหน่วยงานหรือของประเทศขึ้น ดังเช่น

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ที่จะยึดหลักการพัฒนาประเทศ ตาม “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”
- แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ :แผนงานระดับประเทศ ซึ่งทุกหน่วยงานของภาครัฐ (กระทรวงอื่นที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ) จะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ
- ในส่วนกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดยุทธศาสตร์ จากวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์,เป้าหมาย ดังนี้

**วิสัยทัศน์ :** กระทรวงสาธารณสุขจะเป็นองค์กรหลักในการกำหนดนโยบาย และมาตรฐาน กำกับดูแล สนับสนุนและประสานกับทุกองค์กรในสังคม ในการพัฒนาระบบสุขภาพของชาติ ให้เป็นไปตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

**วัตถุประสงค์ :** กำหนดไว้ 5 ประการ เช่น

- เพื่อปฏิรูปโครงสร้าง องค์กร พัฒนาระบบบริหารจัดการกระทรวงสาธารณสุข...
- เพื่อสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า
- เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านสุขภาพ

**เป้าหมาย :** มี 6 ข้อ เช่น

- ปรับปรุงระบบ/ขนาด และ โครงสร้างองค์กร/กลไกให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่
- คนไทยทุกคนมีหลักประกันสุขภาพ
- ระบบบริการสาธารณสุขมีศักยภาพสูง

**ยุทธศาสตร์ :** มี 7 ประเด็น เช่น

- การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสุขภาพ
- การพัฒนาหลักประกันด้านสุขภาพและคุณภาพบริการ
- การพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพประชาชนและศักยภาพความเข้มแข็งของชุมชน

## 2. ในภาคเอกชน

จะให้ความสนใจในทางเลือกที่ดีที่สุด ที่จะให้ผลตอบแทนมากที่สุด ภายใต้ความเสี่ยงที่พอจะรับได้

การกำหนดกลยุทธ์มักจะแยกเป็นประเด็นที่สำคัญดังนี้

- 1.1 การตลาด (Marketing)
- 1.2 ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product or Services)
- 1.3 การจัดองค์กร (Organization)
- 1.4 ด้านบุคลากร (Personnel)
- 1.5 ความเจริญเติบโต (Growth)
- 1.6 การเงิน (Finance)
- 1.7 อื่น ๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ (Public Relation)

.....

## 11.3 การกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ ภาวะคุกคามและวิธีการอื่น

11.3.1 การกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ ภาวะคุกคาม

### 1. การกำหนดกลยุทธ์โดยการประยุกต์ SWOT Analysis : ภาครัฐ

โดยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 10 ประการ คือ

#### 1.1 การกำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์

- 1.2 อำนาจหน้าที่ขององค์กร
- 1.3 กำหนดพันธกิจและบริการหรือค่านิยมขององค์กร
- 1.4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
- 1.5 ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์
- 1.6 การกำหนดกลยุทธ์
- 1.7 ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน
- 1.8 การกำหนดรายละเอียดของแผน
- 1.9 การนำแผนไปปฏิบัติ
- 1.10 การประเมินผล

## 2. การกำหนดกลยุทธ์โดยการประยุกต์ SWOT Analysis : ภาคเอกชน

การวางแผนโดยเริ่มจากการ

### 2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของสังคม : PEST Analysis

P = Political Component

E = Economic Component

S = Sociocultural Component

T = Technological Component

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงาน (Task Environment)

1. เป็นการวิเคราะห์เพื่อความเข้าใจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. Michael E. Porter : The Five Competitive Forces” Model

(ดูภาพประกอบ หน้า 202 )

### 2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

พิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 3 ประเด็น คือ

1. ทรัพยากร (Resource)
2. ความสามารถหลัก (Core Competencies)
3. มาตรฐานการเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง (Benchmarking)

(ดูภาพประกอบหน้า 203)

### 2.3 จัดทำ TOWS matrix/SWOT matrix เพื่อจัดทำทางเลือกของกลยุทธ์

ประกอบด้วยปัจจัยภายในคือ 1. จุดอ่อน(W = Weakness) 2. จุดแข็ง(S= Strengths)

และปัจจัยภายนอก 1.ภาวะคุกคาม/ข้อจำกัด (T= Threats)

2. โอกาส (O= Opportunities)

- เมื่อทำเป็นตาราง (ภาพที่ 11. 1 หน้า 205) จะได้ทางเลือกกลยุทธ์ 4 แบบ คือ

๑.กลยุทธ์ SO : จุดแข็งภายในดีและยังมีโอกาสจากภายนอกที่ดีด้วย เป็นกลยุทธ์ที่ควร  
จะเลือกมากที่สุด



๒.กลยุทธ์ ST : เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้จุดเด่นของตนเอง ภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์ภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

๓.กลยุทธ์ WO : เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของกิจการที่พอจะมีโอกาสอยู่บ้าง แต่ต้องตัดจุดอ่อนที่อาจจะกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

๔.กลยุทธ์ WT : เป็นทางเลือกของกลยุทธ์ที่อาจเรียกว่า ตั้งรับ โดยพยายามลบจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งในบางสถานการณ์ไม่สามารถเลือกกลยุทธ์ทางด้านอื่นได้

### 11.3.2 การกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการอื่น ๆ

#### 1. การกำหนดกลยุทธ์ตามตัวของ Boston Consulting Group (BCG)

ได้เสนอแนวคิดการวิเคราะห์การวางทิศทางกลยุทธ์ว่าจะรุกหรือจะรับในทางธุรกิจ โดยนำปัจจัยทางความเจริญเติบโตของตลาด มาเปรียบเทียบกับส่วนแบ่งทางการตลาดที่เป็นจริง (โดยทั้งสองปัจจัยแบ่งระดับออกเป็น สูง และ ต่ำ) ในรูปของ Matrix ( ตารางหน้า 208)

จะได้กลยุทธ์ 4 แบบคือ

แบบดาวรุ่ง (stars)

แบบวัวเงิน (Cash Cow)

แบบเด็กมีปัญหา (Problem Child) หรือนางแมวป่า (Wild Cats)

แบบสุนัขเฝ้าบ้าน (Dogs)

#### 2. การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันกับเวลาเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Time Based Strategy :TBS)

2.1 เป้าหมายหลักของ TBS เสนอประเด็นที่สำคัญไว้ 6 ประการ คือ

- ตอบสนองลูกค้าให้ตรงตามความต้องการในเวลาที่ถูกค้าคาดหวัง
- การนำข้อมูลมาใช้ทันกับเวลาที่ต้องการ ประกอบการทำงาน
- ทุกฝ่ายงานต้องพยายามสร้างสรรค์บริการงานใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่
- จะต้องสร้างความแตกต่างและหลากหลายทางด้านบริการหรือผลิตภัณฑ์
- จะมีการนำเทคโนโลยีหรือวิธีการทำงานใหม่มาใช้
- จะต้องให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการพอใจในบริการที่จะตรงและทันความต้องการ

2.2 กลยุทธ์การแข่งขันกับเวลาที่นำมาใช้ทางธุรกิจ

- จะเริ่มต้นจากฝ่ายบริหารที่ต้องตัดสินใจและสั่งการที่จะดำเนินการ

#### 3. กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันตามแนวคิดของ Porter (Porter's Generic Competitive Strategies)

ได้สร้างกลยุทธ์ใน 3 แบบคือ

3.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

3.2 กลยุทธ์ที่เน้นความแตกต่าง (Differentiation) และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

### 3.3 กลยุทธ์ที่เน้นเฉพาะส่วน (Focus)

ในแต่ละกลยุทธ์ องค์กรต้องเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านทักษะ ทรัพยากร และ ลักษณะเฉพาะขององค์กร

## 4.การกำหนดกลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรหรือหน่วยงานชั้นนำที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarks)

### ความสำเร็จ (Benchmarks)

**Benchmarks** : การที่ผู้บริหารเลือกที่จะพิจารณาการบริหารจัดการขององค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด เพื่อนำมาใช้เป็นตัวอย่างและปรับให้เข้ากับองค์กรของตนเอง ให้เกิดความก้าวหน้าและทัดเทียมกัน

การเลือกตัวอย่างที่ดี โดยปกติอาจจะเลือกได้ 2 ทางคือ

4.1 พิจารณานำหน่วยงานหรือองค์กรของกลุ่มแข่งขัน (Competitive Benchmarking)

4.2 พิจารณาจากหน้าที่ทั่วไป (Functional Benchmarking)

.....  
.....จบแล้วครับ.....