

บทที่ 12 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

1. แนวคิด

1. เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากการทำพิชัยสงครามในทางทหาร เพื่อให้ได้ชัยชนะในการรบ ต่อมาได้รับความสำคัญอย่างกว้างขวาง และเห็นความจำเป็นมากขึ้น จึงได้ประยุกต์แนวคิดนี้ไปใช้ในวงธุรกิจ วงการอุตสาหกรรม และการพัฒนาสังคม โดยเป็นกระบวนการหนึ่ง ซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างภาพอนาคตของตน และพัฒนาแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ

2. เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมาก สำหรับผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน และเป็นประโยชน์หลายประการ ต่อการบริหารงานในองค์การต่างๆ

3. ด้านขอบเขต เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การกำหนดภารกิจหลักขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว จนถึงการวิเคราะห์และการจัดวางกลยุทธ์

1.1 ความเป็นมาและความหมาย

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แตกต่างจากการพยากรณ์หรือการคาดการณ์การกระทำในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อความสำเร็จและเอาชนะได้เปรียบในอนาคต ลักษณะสำคัญที่มีการมุ่งเน้น 4 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้นอนาคต
2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ
3. การมุ่งเน้นกระบวนการต่อเนื่องเป็นวงจร
4. การมุ่งเน้นภาพรวม

1.2 ความจำเป็นและประโยชน์

ผู้บริหารองค์การจะใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน โดยเห็นความจำเป็นเพราะ

1. สถานการณ์แวดล้อมองค์การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วหลายด้าน
2. ต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การขยายตัวและความสลับซับซ้อนของสถานการณ์ มีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันสูง การวางแผนแก้ไขด้วยรูปแบบสำเร็จรูปตายตัว อาจเกิดความล้มเหลวได้ง่าย

1.3 ขอบเขต

ประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ รวมถึงการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์หลัก อันได้แก่ ค่านิยม หรือความสำนึกในความรับผิดชอบขององค์การที่มีต่อส่วนรวม

2. การวางแผนกลยุทธ์ในองค์การ

2.1 รูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์ในองค์การ

รูปแบบมักเรียกแตกต่างกันไปตามลักษณะความซับซ้อนของงานในแต่ละองค์การ สรุปเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. ระดับส่วนรวม
2. ระดับส่วนงาน

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ในระดับส่วนรวม

เกี่ยวข้องกับการพิจารณา มี 2 เรื่องสำคัญ คือ

1. การทบทวนภารกิจและวัตถุประสงค์
2. การวิเคราะห์และการจัดวางกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ในระดับส่วนงาน

การกำหนดกลยุทธ์ระดับส่วนงาน องค์การระดับปฏิบัติจะวิเคราะห์ อุปสรรค ข้อขัดข้องเกี่ยวกับความชัดเจนของนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ การจัดองค์การ และการประสานงาน เทคนิควิธีทำงาน ทรัพยากร อุปกรณ์ บุคลากร และสิ่งแวดล้อมที่เป็นปัจจัยสังคมต่างๆ

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.1 หลักการสำคัญในการนำกลยุทธ์ปฏิบัติ

แนวทางในการพิจารณาสู่การปฏิบัติ มี 5 ประการ คือ

1. การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ
2. การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ
3. การเลือกแนวทางการตัดสินใจในการบริหารจัดการ
4. การวางกำหนดการเชิงกลยุทธ์ และ
5. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ทั้งนี้มีแนวทางพิจารณาโครงสร้างองค์การประกอบในประเด็นต่างๆคือ

1. โครงสร้างองค์การระดับปฏิบัติ ในปัจจุบัน สามารถรองรับการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ใหม่ที่กำหนดไว้หรือไม่

2. ผู้บริหารและบุคลากรระดับใด กลุ่มกิจกรรมใด จะต้องรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติ จะมีกรณีใดบ้างที่จะปล่อยให้รูปแบบโครงสร้างองค์การ ที่ไม่เป็นทางการ ได้บ้าง

การแปลงกลยุทธ์หลักสู่การปฏิบัติ

คือ การถ่ายทอดนโยบายหลักขององค์การไปสู่องค์กร/หน่วยงาน ระดับปฏิบัติจริงลงไป ตามสายบังคับบัญชาขององค์การ โดยต้องทำความเข้าใจเรื่องสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ระดับนโยบาย
2. องค์ประกอบของนโยบาย
3. ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและแผน
4. ขั้นตอนการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ

ทั้งนี้การเข้าใจ ระดับนโยบาย ช่วยทำให้ทราบปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วยงานระดับต่างๆ โดยเฉพาะระดับผู้มอบหมายและรับมอบนโยบายไปพร้อมๆกัน ในเรื่อง การกำหนดเป้าหมาย แนวทางปฏิบัติและข้อจำกัดด้านศักยภาพและทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ด้าน องค์ประกอบของนโยบาย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นวัตถุประสงค์ของนโยบาย และส่วนที่เป็นแนวทางของนโยบาย หรือบางครั้งนโยบายที่ค้ำจุนมีองค์ประกอบที่ 3 คือกลไกของนโยบาย ซึ่งเป็นส่วนที่ชี้ให้เห็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามแนวทางนโยบายกำหนดไว้ เช่นกลไกระเบียบกฎหมาย หน่วยงานที่ปฏิบัติและทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติ

สรุปโดย นายนิพนธ์ ปิ่นธิดา แม่ฮ่องสอน
เครือข่ายเหนือกลางร่วมใจ จบภายใน 2 ปี