

บทวิจารณ์หนังสือ :
เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ภาคปฏิบัติ

กองบรรณาธิการ

"Books are the quietest and most constant of friends;
they are the most accessible and wisest of counsellors,
and the most patient of teachers."

Charles William Eliot

"หนังสือเป็นเพื่อนที่เงียบและมั่นคงมากที่สุด
เป็นที่ปรึกษาที่เข้าถึงได้ง่ายและรอบรู้ที่สุด
และเป็นครูที่อดทนที่สุด"

ชาร์ล วิลเลียม อีเลียต (Charles William Eliot)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ภาคปฏิบัติ

แปลและเรียบเรียงจาก Executing Your Strategy

โดย Mark Morgan, Raymond E. Levitt &
William Malek

ผู้แปล : ญัฐยา สันตรการผล

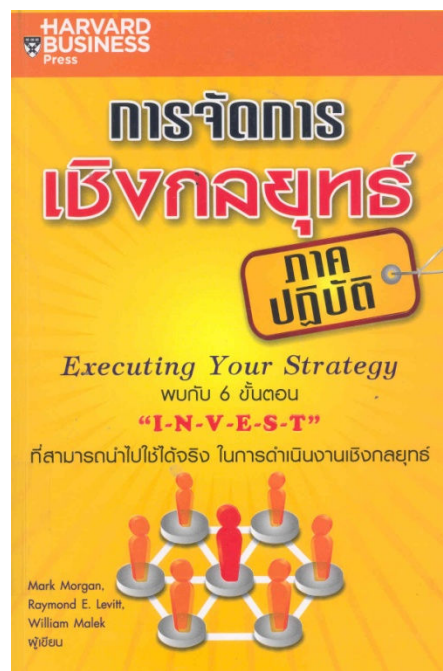
พิมพ์ครั้งที่ ๒ : มีนาคม ๒๕๕๓

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด

บทเริ่ม

“...คุณคาดว่าจะนำพาองค์กรไปสู่จุดใดในอีก ๒ ปีข้างหน้า?...” ประโยคนี้คำถามนี้ปรากฏในหนังสือ ซึ่งฟังดูเหมือนไม่มีอะไรซับซ้อนและคงเป็นคำถามพื้น ๆ แต่เมื่อพิจารณาดี ๆ อาจพบว่านี่คือการตั้งคำถามที่มองหาวิธีการหรือแนวปฏิบัติว่าจะไปทางไหน หรือทิศทางใดในอนาคตขององค์กร ในหนังสือ “การจัดการเชิงกลยุทธ์”

ที่เขียนโดย Mark Morgan, Raymond E. Levitt & William Malek โดยผู้เขียนพยายามสื่อถึงวิธีที่จะเอาชนะอุปสรรคอันหลากหลายในองค์กร ด้วยวิธีการที่ไม่ซับซ้อนอะไร ๖ ขั้นตอนที่เราเรียกว่า



INVEST อันจะเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการเลือกทำโครงการที่เหมาะสมและทำด้วยวิธีที่ถูกต้อง ทั้งกระบวนการความคิดหลักขององค์กร สร้างความชัดเจนและสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจระยะยาวขององค์กร รวมถึงพื้นฐานขององค์กร ทำให้กลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ผู้เขียนยังยกกรณีตัวอย่างจริงทั้งที่ล้มเหลวและที่ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งสามารถจะนำเครื่องมือสำหรับวัดคะแนนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติถึง ๖ ด้าน นี้ไปใช้ในองค์กรอย่างได้ผล “การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ภาวะปฏิบัติ” จึงเป็นหนังสือที่สะท้อนแนวคิดที่ว่า “กลยุทธ์และการวางแผน” อย่างเป็นระบบ จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าตามกรอบของการ “พัฒนา” ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ คือทุนที่ต้องลงทุน = INVEST

ในหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนได้เสนอวิธีที่จะเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ในองค์กร ด้วยขั้นตอน ๖ ประการ ที่ใช้ด้วยชื่อว่า INVEST

INVEST คือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นนวัตกรรมขบวนการทางองค์กร (Organizational process Innovation) ทางการบริหาร ซึ่งเป็นขบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถของการจัดการองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนารายได้แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

INVEST คือ ๖ องค์ประกอบของกรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จสอดคล้องกันทั้งกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเน้นการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งผู้เขียนหนังสือได้ยกมาอธิบายคือ

I = Ideation กระบวนการความคิดหลักขององค์กร (Ideation)

กระบวนการความคิดหลักขององค์กร เกิดจากการระบุเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจขององค์กร แล้วทำให้ทุกอย่างสอดคล้องกัน เพื่อตอบคำถามว่า *ใคร ทำไม และ ที่ไหน* ที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจทุกอย่างขององค์กร และเป็นเหตุผลให้คนในองค์กรต้องการเข้ามามีส่วนร่วมอยู่ตลอดเวลา กระบวนการความคิดหลักขององค์กร ทำให้เราต้องสร้างความชัดเจนและสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจระยะยาวขององค์กร โดยระบุว่าสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และกลยุทธ์ที่ใช้นั้นต้องการจะให้เกิดอะไรขึ้นบ้างในอนาคต

กระบวนการความคิดหลักขององค์กร เป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความสามารถของบุคคลในการค้นหาความหมายหรือความสามารถขององค์กรในการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพ อันเป็นจุดเริ่มต้นของการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปใช้งาน เพื่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

N= Nature พื้นฐานขององค์กร (Nature)

พื้นฐานขององค์กร ประกอบด้วย ๒ ส่วนใหญ่ๆ คือ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร โดยโครงสร้างองค์กร เป็นกำหนดสิ่งที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ อำนาจสั่งการ สายการบังคับบัญชา รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ภาระงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่เหมาะสมในองค์กรทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน เป็นสิ่งที่เป็นนามธรรม

โครงสร้างที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ จะเป็นตัวเชื่อมโยงและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับกลยุทธ์ และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม โครงสร้างองค์กร เป็นตัวกำหนดอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบของบุคลากร วัดผลและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ช่วยในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าหากทุกองค์ประกอบในโครงสร้างองค์กร สอดคล้องกันเป็นอย่างดี จะช่วยผลักดันให้ทุกคนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

V=Vision วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการเปลี่ยนความตั้งใจระยะยาวขององค์กรให้กลายเป็นกลยุทธ์เป้าหมาย และตัวชี้วัด ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความชัดเจนให้กับกลยุทธ์ และทำให้สามารถสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ให้คนในองค์กรได้ง่ายขึ้น จนสามารถเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างคุ้มค่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานในการบรรลุเป้าหมาย (ตัวชี้วัด) และการคิดหาวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (กลยุทธ์) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างสรรค์ การตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้ย่อมมีประสิทธิผล จะต้องอาศัยการตัดสินใจเลือกที่เป็นการมองการณ์ไกล และเป็นไปในทิศทางบวก

การกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ดีขององค์กร ต้อง “SMART” ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

Specific (เป็นลักษณะเฉพาะ, โดยเฉพาะ, เจาะจง, แน่นนอน) หมายถึง การลงรายละเอียดในสถานการณ์และกำหนดนิยามเด่นชัดเจาะจงในการปฏิบัติการหรือเนื้อหาของงาน

Measurement (เกณฑ์, มีขนาด, วัดได้) หมายถึง การกำหนดระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จและให้รู้ถึงขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)

Achievable (บรรลุ, ความสำเร็จ) หมายถึง มีแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมได้หรือบุคคลที่มีบารมีและความสามารถที่จะทำให้สำเร็จหรืออาจเรียกว่า Personal Competency

Resource (ทรัพยากรเหมือนจริง, รู้จักสภาพที่เป็นจริง) หมายถึง เป็นสิ่งที่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยเหตุด้วยผลจากความพยายามและแนวทางที่เป็นไปได้

Time Phased (ดำเนินการตามขั้นตอนเวลา) หมายถึง ดำเนินการตามขั้นตอนเวลาได้

เราจะเห็นว่าคำว่า SMART ในทางการบริหารนั้นมีความหมายและมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยภาพรวมเราจะเห็นว่าหากเราต้องการทำนามธรรมที่ต้องการให้เกิดเป็นจริงเราต้องนำ SMART มาจับและดำเนินการให้เป็นรูปธรรมเราก็จะได้สิ่งที่ต้องดำเนินการที่เห็นเด่นชัด เป็นจริง มีความ

เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้สามารถบรรลุได้ มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ในการทำกลยุทธ์การวางแผน (Strategic Business Plan) จึงต้องมีการนำคำว่า SMART มาใช้คือช่วงการกำหนดเป้าหมาย(Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร และช่วงที่วางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีการนำมาใช้อีกครั้งในช่วงการวางแผนกลวิธี (Tactic Plan) และช่วงการวางแผนการทำงาน (Operation Plan)

“วิสัยทัศน์ที่ปราศจากการกระทำ ก็เท่ากับว่าฝันไป

การกระทำที่ไร้วิสัยทัศน์ ก็เสียเวลาเปล่า

แต่การมีวิสัยทัศน์และลงมือทำ ก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรได้”

E : Engagement การเลือกโครงการ

ผู้เขียนให้แนวคิดไว้ว่า การเลือกโครงการ เป็นการแปลงกลยุทธ์ขององค์กรสู่การนำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรหนึ่งในเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการนำโครงการและแผนงานที่เลือกมาใช้เพื่อให้กลยุทธ์กลายเป็นความจริงขึ้นมาเป็นตัวชี้้นำการใช้เวลา เงินทุน อุปกรณ์ และความสนใจที่มีอยู่จำกัดไปกับโครงการและแผนงานที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์หรือสนับสนุนวัตถุประสงค์หลักขององค์กรตามลำดับความสำคัญ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรและความเป็นไปได้

การเลือกโครงการ เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โครงการที่เลือกจะต้องให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนด และปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องได้ ภายใต้การบริหารโครงการของผู้บริหาร

S=Synthesis การดำเนินงาน

การดำเนินงานในขั้นนี้ เป็นการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง “การทำโครงการที่ถูกต้อง” กับ “การทำโครงการอย่างถูกต้อง” ซึ่งจะต้องอาศัยการดำเนินงานและการสร้างความสอดคล้องกันระหว่าง “โครงการที่วางแผนไว้” (ในการเลือกโครงการ) กับ “โครงการที่ต้องทำจริง” ซึ่งประกอบด้วยโครงการและแผนงานที่อยู่ในแต่ละขั้นของการนำไปปฏิบัติ

ในการดำเนินงานโครงการ จะต้องมีการวางแผน การตรวจสอบความถูกต้อง การนำแผนงานโครงการไปปฏิบัติ และการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งเป็นการติดตามความเปลี่ยนแปลงและปรับโครงการให้สอดคล้อง และนำข้อมูลที่ได้ป้อนกลับไปยังระดับของการเลือกโครงการ เพื่อทบทวน ประเมินโครงการและแผนงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ

T=Transition การเปลี่ยนผ่าน

การเปลี่ยนผ่าน เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งเพื่อการใช้ประโยชน์ที่ได้จากโครงการหรือแผนงานเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนผ่านเป็นการโอนย้ายระหว่างตัวส่งผ่านกลยุทธ์ (โครงการหรือแผนงาน) กับการปฏิบัติงานปัจจุบันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การแปลงและเชื่อมต่อสิ่งที่ได้จาก

โครงการและแผนงานเข้ากับการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นรูปธรรมตามความตั้งใจของโครงการหรือแผนงานที่ออกแบบมา ซึ่งจะต้องทำโครงการและแผนงานให้เสร็จสมบูรณ์ก่อน เพื่อนำทรัพยากรที่เหลือมาใช้กับโครงการเชิงกลยุทธ์อื่นๆ ต่อไป

การเปลี่ยนผ่านที่ประสบความสำเร็จ จะทำให้เกิดการส่งมอบสิ่งที่ได้จากการบริหารโครงการไปยังการปฏิบัติงานตามปกติอย่างไร้ข้อผิดพลาดและทันเวลา ซึ่งสุดท้ายผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของโครงการ เพื่อเป็นเครื่องมือติดตามผลการทำกลยุทธ์ให้กลายเป็นความจริงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็นการทบทวนว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ยังคงเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่หรือไม่ หรือพิจารณาว่าองค์กรกำลังทำสิ่งที่เหมาะสมและมีองค์ประกอบทุกอย่างสอดคล้องกันดีหรือไม่ ซึ่งไม่ว่ากลยุทธ์จะดีเพียงใด ก็ควรพิจารณาทบทวนผลลัพธ์อยู่เสมอๆ

การบริหารโครงการที่ดี จะต้องยืดหยุ่นตามสถานการณ์ได้ ไม่ต้องติดตามทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน และเป็นการมองไปในอนาคตให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี โดยทุกโครงการและแผนงานวางระบบเสร็จตรงตามเวลาและมีค่าใช้จ่ายอยู่ภายในงบประมาณที่กำหนด และการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานที่สำคัญๆ ก็ถูกผสานเข้ากันเป็นอย่างดีตลอดช่วงเวลาการทำโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ

เมื่อนามารวมกันจึงได้คำว่า INVEST ที่แปลว่าการลงทุน การทำความเข้าใจในองค์ประกอบทั้ง ๖ จะทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนได้อยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับระบบใด ๆ ก็ตามที่มีความซับซ้อน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมหรือองค์ประกอบเพียงอย่างเดียว ก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย ดังนั้น การที่จะทำความเข้าใจในองค์ประกอบทั้งหมดและเข้าใจองค์ประกอบทั้งหมดมีอิทธิพลต่อกันอย่างไรเราจะต้องทำความเข้าใจ ในข้อมูลของกันและกันในแต่ละส่วนเสียก่อน และการที่จะทำแต่ละองค์ประกอบให้ดีที่สุดได้นั้น เราก็จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบส่วนที่เหลือด้วย

องค์ประกอบ	ขั้นตอนที่ต้องทำ
กระบวนการคิดหลักขององค์กร	สร้างความชัดเจนและสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจระยะยาวขององค์กร
วิสัยทัศน์	ทำให้กลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างขององค์กรมีความสอดคล้องกัน
การเลือกโครงการ	แปลงความตั้งใจระยะยาวขององค์กรให้กลายเป็นเป้าหมาย

	และตัวชี้วัดที่ชัดเจนและกลยุทธ์ที่เหมาะสม
การดำเนินงาน	ภายใต้การบริหารแผนรวมการลงทุนจะเน้นทำโครงการที่ถูกต้องที่จะเป็นการดำเนินการไปตามกลยุทธ์
การเปลี่ยนผ่าน	ดำเนินงานโครงการและแผนงานใด ๆ ด้วยวิธีที่ถูกต้องและสอดคล้องกับแผนรวมของการลงทุนขององค์กร

Invest จากที่นำเสนอมาผู้เขียนได้เสนอเป็นกรอบแนวตาราง เพื่อเสนอให้เห็นว่า กลยุทธ์เกิดขึ้นในช่วงระยะต่าง ๆ ตามแต่สถานการณ์และการปฏิบัติ ดังที่ผู้เขียนให้แนวคิดไว้ว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องทำเรียงไปตามแต่ละขั้นตอนหรือแต่ละองค์ประกอบ” แปลให้ง่ายว่าในทุกการดำเนินงาน ภาวะเกิดก่อนหลังของกระบวนการเชิงกลยุทธ์จะเกิดและทำได้ตลอดเวลา เพียงแต่การตั้งไว้เป็น “กรอบ” จะเป็นเพียงเครื่องมือ หรือช่วยให้ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารมี “แผนที่” ในการดำเนินอย่างเป็นระบบ และสามารถหยิบมาใช้ได้ตามสถานการณ์ของช่วงเวลาและเหตุการณ์ แม้ผู้เขียนเองก็ยอมรับต่อแนวคิดการจัดระบบที่ว่า “ถ้าหากปราศจากแนวคิดที่เป็นระบบ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็จะกลายเป็นเพียงการเอาชนะเกม” กรอบของการดำเนินกลยุทธ์จึงเป็นเพียงกรอบ แต่ในเวลาเดียวกันถ้าสามารถ “ทำพร้อมกันอย่างเป็นระบบแล้ว...จะทำให้เข้าใจ” ว่าในการดำเนินงานนั้น ๆ มีส่วนใดที่ “สอดคล้อง” พร้อมได้ข้อสรุปในการปฏิบัติจริงว่าเมื่อต้องลงมือปฏิบัติอีกครั้ง จะต้องเริ่มลงมือทำสิ่งใดก่อนหรือหลัง เป็นต้น

ดังนั้นในกลยุทธ์ทั้ง ๖ วิธี ผู้เขียนพยายาม “เชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง” เพื่อให้เกิดการ “ปฏิบัติ” โดยมีเป้าหมายหลักเป็นการ “เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและความสามารถหลักขององค์กร” เพื่อไปสู่การดำเนินงานและการแข่งขันภายใต้สถานการณ์ของการดำเนินโครงการขององค์กร อย่างมีเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดเจน

กลยุทธ์แห่งความชัดเจน

ความชัดเจนจัดเป็นกลไกหนึ่งของกลยุทธ์ ที่ผู้เขียนได้เสนอออกมาว่า “...ถ้าองค์กรไม่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ชัดเจน ในการสร้างความสอดคล้องกันระหว่างกิจกรรมและโครงการที่ลงทุนกับกลยุทธ์ที่กำหนดแล้ว แต่ละคนในองค์กรก็ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ทำโดยยึดหลักอื่นแทน...” อย่างเช่น “...งานที่เข้ามาก่อนต้องทำให้เสร็จก่อน งานที่เข้ามาทีหลังสุดต้องทำให้เสร็จอันเป็นอันสุดท้าย ตอบสนองความต้องการของคนทีโวยวายมากที่สุด ยอมคนที่น่ารำคาญ ทำอย่างที่เจ้านายต้องการ เลือกทางเลือกที่มีความเสี่ยงต่ำสุด ทำสิ่งที่ง่ายที่สุด เดาเอาเองว่าองค์กรต้องการอะไร อาสาเป็นผู้นำเพื่อให้ได้เงินเดือนเพิ่มและเลื่อนตำแหน่ง ทำสิ่งที่สังคมเห็นว่าถูกต้อง เดาอย่างเดียว หรือจะใช้หลักอะไรก็ได้ที่พวกเขาอยากใช้ในขณะนั้น ถึงแม้การบริหารโครงการที่บริษัทเลือก

ยังมีอยู่ แต่ก็ไม่จำเป็นว่าการบริหารต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ และคนที่ทำงานนี้ก็ได้ไม่ได้อยู่ในระดับที่เหมาะสม...” ดังนั้นความชัดเจนคือกลยุทธ์ และกลยุทธ์ต้องมีความชัดเจน อันเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานให้เป็นตามกรอบของการบริหารได้

ซึ่งในหนังสือนี้ ผู้เขียนจึงเสนอแนวทางปฏิบัติที่เรียกว่า “หลักกลยุทธ์” อันหมายถึงงานการปฏิบัติการ (The principal strategy – implementing tasks) อันมีองค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารงานที่ปรากฏและถูกใช้ คือ

๑. การสร้างองค์กรด้วยจุดแข็งด้านความสามารถและทรัพยากร เพื่อทำให้กลยุทธ์บรรลุความสำเร็จ

๒. พัฒนาระบบประมาณเพื่อให้ได้ทรัพยากรจำนวนมาก เข้าสู่การวิเคราะห์กิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain) เพื่อบรรลุความสำเร็จในกลยุทธ์

๓. การสร้างนโยบายและกระบวนการที่ให้การสนับสนุนกลยุทธ์

๔. ปฏิบัติให้ดีที่สุด และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain)

๕. ใช้ระบบข้อมูล การสื่อสาร และการดำเนินงาน ซึ่ง ทำให้บุคลากรของบริษัทสามารถแสดงบทบาทกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

๖. ใช้การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การทำงานและเกิดการบริหารกลยุทธ์ที่ดี

๗. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์และวัฒนธรรมบริษัท

๘. การใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากแนวปฏิบัติที่ปรากฏในหนังสือ ผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นว่า “...การบริหารที่สำคัญของการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ ในจำนวนงานเหล่านี้มีงาน ๑ หรือ ๒ งาน ซึ่งต้องใช้เวลานานกว่างานอื่นๆ ขึ้นอยู่กับวิธีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สถานะการเงินขององค์กร และความสามารถในการแข่งขัน มีทรัพยากรที่สำคัญที่จะต้องแก้ไขหรือต้องพัฒนาความสามารถใหม่หรือไม่ บริษัทมีทรัพยากรตามต้องการสำหรับการสร้างโอกาสการแข่งขันหรือไม่ รูปแบบของพฤติกรรมที่ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรในประวัติของบริษัท แรงกดดันบางอย่างทำให้เกิดผลอย่างรวดเร็วในการปรับปรุงด้านการเงินในระยะสั้น และอาจมีปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ ประกอบ

ในการทำรายการปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติการตามกลยุทธ์ควรเริ่มต้นด้วยการประเมินว่าอะไรที่องค์กรต้องทำให้มีความแตกต่างเพื่อทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ แล้วพิจารณาวิธีการทำการเปลี่ยนแปลงภายในให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ การกระทำของผู้ปฏิบัติการตามกลยุทธ์ควรมีศูนย์กลางความเหมาะสมของวิธีการที่องค์การสร้างกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain) และธุรกิจภายในของตนให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในอันดับที่หนึ่ง ซึ่งจะต้องได้รับการจัดลำดับความเหมาะสม (Fits) ตามความจำเป็น ชัดความสามารถและทรัพยากรขององค์กรต้องเหมาะสมกับความต้องการของกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ากลยุทธ์ที่เลือกมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้าน

ฐานความสามารถหรือฐานทรัพยากร ทรัพยากรด้านการเงินต้องได้รับการจัดสรรโดยจัดให้เหมาะสมกับความจำเป็นของแผนก คน และงบประมาณการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องบริหารบทบาทกลยุทธ์ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการให้รางวัล นโยบาย ระบบข้อมูลสารสนเทศ และการปฏิบัติงานที่จำเป็นของบริษัทจำเป็นต้องได้รับการผลักดันเข้าสู่การบริการเชิงกลยุทธ์มากกว่าการแสดงบทบาทแบบเฉื่อยชา หรือเลวลง หรือแสดงเหมือนว่ามีอุปสรรค ความสำคัญที่เท่าเทียมกันก็คือความต้องการสำหรับผู้บริหารที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะซึ่งสร้างและสนับสนุนกลยุทธ์ในด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมบริษัท ความเหมาะสมยิ่งมีมากขึ้นเท่าใด และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ก็จะมีโอกาสบรรลุความสำเร็จได้มากขึ้นเท่านั้น การบริหารอย่างเป็นระบบก็เพื่อพยายามที่จะปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับวิธีการที่องค์กรดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งต้องการบริหารกลยุทธ์ที่ดีเพื่อช่วยทำให้เกิดการรวมตัวขององค์กร และความพยายามในการผลิตทีมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จต้องมีการวิเคราะห์ด้วยความชำนาญว่า องค์กรจำเป็นต้องเลือกกลยุทธ์บริหารงานที่ดี และมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาหนทางเพื่อสร้างกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value chain) ที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์เครื่องมือของการแข่งขัน

ในหนังสือ ผู้เขียนได้ยกกรณีศึกษามาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นจริงและมีเครื่องมือและกลุ่มที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติและเลือกปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้ ดังแนวคิดของไมเคิลพอร์ตเตอร์ (Michael Porter) ในบทความชื่อ “What Is Strategy” ที่ถูกหยิบมาเป็นข้อมูลอ้างอิงในหนังสือนี้ คือ “...แก่นของกลยุทธ์อยู่ตรงกิจกรรมที่ทำ ซึ่งก็คือการเลือกทำกิจกรรมที่ต่างออกไปจากคู่แข่งหรือทำด้วยวิธีที่แตกต่าง ไม่อย่างนั้นแล้ว กลยุทธ์ก็จะเป็นเพียงสโลแกนทางการตลาดที่ไม่อาจต้านทานการแข่งขันได้...”

รวมทั้งแนวคิดของ ลอร์เรนซ์ เฮบีนียก (Lawrence Hrebiniak) ก็ถูกหยิบมาอ้างอิงในเขียนนี้ด้วยเช่นกันที่ว่า “...การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เป็นผลมาจากการตัดสินใจหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่เป็นผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำหลาย ๆ อย่างที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน...”

ในสถานการณ์ของการแข่งขัน การที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจึงช่วยให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น บริษัทต่าง ๆ จึงพยายามที่จะเอาวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จมาเป็นมาตรฐาน อย่างไรก็ตาม ถ้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องอาศัยความสอดคล้องระหว่างกิจกรรม และระบบที่สนับสนุนการทำการกิจกรรม หรือกระบวนการภายในทั้งหมดแล้ว การที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบวิธีการก็เป็นเรื่องที่ทำได้ยากมาก หรืออาจไม่สามารถทำได้เลย...”

การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของหน่วยงาน (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบดังนี้

๑. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
๒. ระบุธรรมชาติของหน่วยงาน
๓. กำหนดจุดหมาย
๔. จำแนก ประเมิน และเลือกแนวการปฏิบัติสำหรับหน่วยงาน

การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูง มีขอบเขตเวลาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่างที่มีขอบเขตระยะเวลานั้นกว่าแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วจำแนกเป็นแผนระยะยาว ระยะปานกลางและระยะสั้น โดยมีทรัพยากรและเทคโนโลยีกับกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง

“...กลยุทธ์ที่สำคัญจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานประจำวันของคนทั่วทั้งองค์กร การปรับกลยุทธ์เพียงเล็กน้อยจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเล็ก ๆ ส่วนการปรับกลยุทธ์ที่สำคัญจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญด้วย ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นไม่ชัดเจนหรือเป็นการเปลี่ยนแบบหน้ามือเป็นหลังมือ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบเท่านั้น และคนในทุกระดับขององค์กรก็จะเป็นตัวช่วยหรือเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไว้เป็นอย่างดี...”

กลยุทธ์ เป็นกลไกเพื่อการไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

“เราต้องเปลี่ยนจาก ทำงานให้เสร็จ เป็น ทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ”

เมื่อมีการยกคำนี้ขึ้นมาผู้เขียนได้คิดต่อไปว่า เพราะสมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่ถูกออกแบบให้เป็นผู้ที่ทำงานรอเวลา ไม่ได้มีแนวคิดอะไรใหม่ ๆ จึงเกิดคำถามต่อไปว่าแล้วจะทำอย่างไร ระหว่าง **“ทักษะที่มีอยู่”** และ **“ทักษะที่ต้องการ”** ในองค์กรความสำเร็จประการหนึ่งที่จะเกิดขึ้น คือการใช้ทักษะที่มีอยู่ของบุคลากรในองค์กรกับการ เข้าไปเสริมเพื่อต้องการ **“ทักษะ”** ของสมาชิกในองค์กรด้วยการเข้าไปกระตุ้นและดึงทักษะเหล่านั้นออกมา **“...ความสามารถในการแบ่งงานและสอนงาน การบริหารความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง รวมทั้งความสามารถหลักและความสามารถเสริม...”** ผู้เขียนโปรยคำไว้อย่างนี้พร้อมกับการนำเสนอว่า **“...คุณจะได้รู้ได้อย่างไรว่าคุณจะไปถึงจุดนั้นจริงๆ ?...”** แปลว่า จะทำอย่างไรกับแผนงาน หรือกลยุทธ์ ที่เราคิดหรือวางไว้ว่ามันจะทำได้จริงหรือไม่ หรือสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพให้เกิดผลเชิงประจักษ์ได้จริง ก็ต้องย้อนกลับไปที่ว่าแล้วใครจะเป็นผู้ตอบคำถามนี้ **“...ผู้นำองค์กรควรอธิบายว่าองค์กรของตนจะไปถึงจุดใดในอีก ๒ ปีข้างหน้าด้วยการพิจารณา การลงทุน...”** ซึ่งทุนในความหมายนี้สัมพันธ์ไปถึง **“ทุน”** ที่เป็น **“ทักษะ”** ของผู้ดำเนินงานที่ต้องได้รับการพัฒนาและเพิ่ม เพื่อนำไปสู่การสร้าง **“...โครงการแผนงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่พวกเขาเลือกมา...”** พร้อมทั้งการทำงานไปสู่ **“ผลลัพธ์”** ที่ไม่ใช่แค่ **“ผลสำเร็จ”** หรือการเสร็จสิ้นของงาน โดยการทุ่มเทพทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด อันได้แก่ เวลา เงินทุน แรงงาน และความใส่ใจ เพื่อทำสิ่งเหล่านี้ให้สำเร็จ หรือกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดทิศทางของกลยุทธ์และผลลัพธ์ในอนาคตที่ดีที่สุดก็คือ การมององค์กรในภาพรวมว่าขณะนี้องค์กร กำลังทำอะไร

มากกว่าที่จะมองว่าองค์กร กำลังพยายามบอกอะไรให้คนอื่นรับรู้ซึ่งผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องมอบอำนาจให้กับคนที่ต้องนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ทำงานนี้ได้สำเร็จ

บริษัทใดก็ตามทำสำเร็จในช่วง ๒ ปีที่ผ่านมา แล้วเปรียบเทียบกับสิ่งที่ทำสำเร็จกับกลยุทธ์ที่บริษัทนั้นกำหนดเอาไว้เมื่อ ๒ ปีที่แล้ว (ถ้ามีใครจำได้) คุณก็น่าจะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม โครงการ แผนงาน หรือกลุ่มของงาน) รายการของสิ่งที่ล้มเหลวหรือถูกยกเลิก และรายการของสิ่งที่ล้มเลิกไปก่อนที่จะลงมือทำ จะช่วยอธิบายสถานะในปัจจุบันของบริษัทได้ดีกว่าเอกสารที่บันทึกแผนกลยุทธ์ของบริษัทเสียอีก

ดังที่ปรากฏเป็นแนวคิดหนังสือที่ผู้เขียนเสนอที่ว่า

“...สิ่งที่องค์กรกำลังทำ หรือกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ (de facto strategy) สามารถสรุปออกมาได้ด้วยการระบุโครงการแต่ละประเภทที่บริษัทได้ลงทุนไป อันที่จริงแล้ว การทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้กลายเป็นความจริงขึ้นมาได้นั้น เราจะต้องแปลงกลยุทธ์ให้กลายเป็นกลุ่มของงานที่เราเรียกว่า โครงการ (projects) เสียก่อน โครงการเป็นกิจกรรมชั่วคราวที่บริษัททำไปพร้อมกันกับการดำเนินงานตามปกติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการ เราจะต้องกำหนดว่างานที่ต้องทำสำหรับแต่ละโครงการมีอะไรบ้าง ซึ่งต้องอยู่ภายในกรอบของเวลาที่กำหนด และมีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากรและสถานที่ สำหรับใช้กับแต่ละโครงการด้วย...”

และโครงการธรรมดาๆ นี่เองที่เป็นจุดเริ่มต้นของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นโครงการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การสร้างระบบใหม่ การพัฒนาทักษะใหม่ การหาพันธมิตรรายใหม่ หรือการสร้างกลไกใหม่ในการจัดส่งสินค้าหรือให้บริการกับลูกค้าภายในหรือภายนอกองค์กร กล่าวคือ โครงการทั้งหมดที่บริษัทเลือกลงทุน (project portfolio) จะเป็นตัวสร้างมูลค่าในอนาคตให้กับองค์กรหรือบริษัท โครงการเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดของบริษัท (ซึ่งประกอบด้วยการลงทุนในโครงการและแผนการต่างๆ ที่บริษัทเลือก) เป็นตัวสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการเลือกและบริหารโครงการที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาในภาพรวมที่หนังสือนำเสนอ คือการที่การสร้างโครงการเพื่อให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปใช้ จึงเป็นคำอธิบายร่วมของการบริหารโครงการอย่างมีเป้าหมาย โดยมีเทคนิควิธีการ กลยุทธ์เพื่อการไปสู่บทสรุปของคำตอบต่อโครงการนั้น ๆ

สรุป

หนังสือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ภาคปฏิบัติจึงเป็นประจักษ์พยาน ที่จะใช้ในการจัดการเพื่อขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งอนาคต ภายใต้การบริหาร ดำเนินการ ตาม “กลยุทธ์” ที่ปรากฏในหนังสือที่ผู้เขียนแนะนำ เพื่อตอบคำถามว่าอีก ๒ ปีข้างหน้า องค์กรจะไปในทิศทางใด หนังสือจึงคือคำตอบว่า ๒ ปีจากนี้จะต้องทำอย่างไร ? ภายใต้ความเข้าใจ พร้อมลงมือปฏิบัติผ่านคู่มือ คัมภีร์ หรือแผนที่ อันเกิดจากงานเขียนนี้

ดังที่ผู้เขียนได้ทั้งเป็นทศนะไว้ว่า “...การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบเท่านั้น...” ดังนั้นความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ ต้องเกิดจากกลไกของการ “จัดวาง” กลยุทธ์และขับเคลื่อนกลยุทธ์เหล่านั้น เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้า และมีความสำเร็จเป็นผลที่สุด

“..ศาสตร์ทั้งหลายต้องเป็นประโยชน์ต่อสังคมถึงจะอยู่รอดมาได้ มนุษย์
คิดค้นศาสตร์ต่าง ๆ ขึ้นมาก็เพื่อช่วยพัฒนามนุษย์และพัฒนาสังคม..”

พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)
พระพุทธศาสนากับความสมานฉันท์แห่งชาติ

