

บทที่ 9

เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการดำเนินขององค์กร ผู้บริหารและผู้นำองค์กรทุกระดับต้องจัดกลยุทธ์และเทคนิคทางการบริหารจัดการทุกรูปแบบมาใช้ให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง องค์กรสมัยใหม่จึงหันมามุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์และการแข่งขันที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและก้าวต่อไปอย่างมั่นคงยั่งยืน

ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรก็จะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่างๆที่ได้ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่างๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่างๆ ในที่สุด

ในบทนี้ได้รวบรวม เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีเนื้อหาสาระที่สำคัญได้แก่ ความหมายของกลยุทธ์ ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังจะได้นำเสนอต่อไปนี้

ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” มีความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542 ว่าการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ กลยุทธ์เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารใช้เป็นยุทธวิธีรบทางการทหาร ปัจจุบันได้ถูกนำมาปรับใช้ในการสร้างความหลากหลาย ดังนี้

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991 : 17) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ไรท์ และแอนเดอร์สัน (Wright and Henderson, 1992 : 15) ให้นิยาม กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

แมรี รอปบินส์ (Mary and Robbin, 2005 : 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ขององค์กร

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002 : 3) ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

สแตนลีย์ (Stanley, 2006 : 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างแท้จริง

เฟรด (Fred , 2012 : 13) ให้ความหมาย กลยุทธ์ ว่าเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

จากความหมายของกลยุทธ์ดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำว่า "Strategy" มาจากคำว่า "Strategies" ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า "Stratus" ซึ่งหมายถึง "Army" หรือ "กองทัพ" ผสมกับคำว่า "Ageing" ซึ่งหมายถึง "Lead" หรือ "นำหน้า" ซึ่งในทางบริหารได้ตีความหมายว่า "Leading the Total Organization" ทั้งนี้การบริหารองค์กรก็เปรียบเสมือนกับการนำกองทัพไปสู่รบโดยสิ่งสำคัญที่สุดของการสู้รบก็คือ "การมุ่งที่จะต้องชนะ" (Emphasizes Winning) โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการสู้รบ (ขับเคลื่อนองค์กร) ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ เช่น การชนะสงคราม หรือเป้าหมายต่างขององค์กร (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2552 : 2) และนอกจากนี้ยังมีผู้ให้นิยามในความหมายต่างๆ ดังนี้

แบทแมน และสเนลล์ (Bateman and Snell, 1999 : 3) อธิบายว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn , 1999 : 164) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

เพียร์สและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนโดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

โรบินสันและโคลเทอร์ (Robbins and Coulter, 2007 : 89) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม โดยเพิ่ม และเน้นการวิเคราะห์แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

เฟรด (Fred , 2012 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายขององค์กรการนำไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2550 : 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ศาสตร์และศิลป์ ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผลและการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ หรือหมายถึง กระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์ กลยุทธ์ (Strategy analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

ลัดดา โกรติ (2550 : 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการ กำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

พิบูล พิณปะปาล (2551 : 10) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการกำหนดทิศทาง หรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และ ประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่ เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552 : 13) ได้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารซึ่ง กระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อ ตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการของการ กำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

หยดฟ้า ราชมณี (2554 : 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า คือ กระบวนการ ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตแล้วจึงกำหนด พันธกิจและเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอกเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงและบรรลุถึงความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางเทคนิคใน การจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขององค์กร การกำหนด กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการ จัดการที่มีความชัดเจนในทิศทางการบริหารตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วนำมาจัดทำเป็นกล ยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยบุคลากร ดังกล่าวจะต้องมีทัศนคติที่ดี มีความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร มีแนวทางการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และมีนโยบายที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงานให้กับองค์กรโดยมีแนวทางที่ชัดเจนใน การรักษาพนักงานที่มีศักยภาพและมีมือไว้กับองค์กรตลอดไป

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์การในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่า การดำเนินงานต่างๆ มีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต การบริหารองค์การสมัยใหม่เน้นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการตัดสินใจในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือการมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้และการมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่มีต่อองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญต่อการจัดการองค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

พริยะ ผลพิรุฬห์ (2552 : 3) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น
2. ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานองค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ
3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยวิธีการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้
4. ยกระดับองค์กรให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำลงและการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)

พระมหาศิริชัย สิริธนาโณ (ศรีรัมย์) (2556 : 13) การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันกับสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

เอกชัย จันทร์โอภาส (2552 : 9) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นประเด็นสำคัญ

2. เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของโรงเรียนกำลังทำงาน เพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกันและเป็นการประเมินและปรับทิศทางของโรงเรียนเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดหาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด "กลยุทธ์" ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

แก้วตา เข้มแข็ง (2555) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ ช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด

3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดหาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์มากต่อองค์กรก็คือ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนทำให้ลูกค้าผู้ถือหุ้นทราบถึงแนวทางหรือนโยบายการบริหาร งาน และสามารถช่วยผู้บริหารยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้คือองค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพคือการมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผลคือบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ และช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก (proactive) มากกว่าเชิงรับและป้องกันตัว (reactive and defensive) ซึ่งทำให้องค์กรปรับตัวได้ดีกว่า

หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

สมยศ นาวิการ (2544 : 24) กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งตรวจสอบ และประเมิน ทั้งโอกาสและอุปสรรคภายในของสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมองค์กร

พัชรา มั่งชม (2544 : 36) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรทั้งหมดให้เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานต่างๆ และที่สำคัญ เป็นการวางแผนระยะยาว

สมชาย ฤคภาสน์วิวัฒน์ (2545 : 4) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร

ส่วน ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545 : 71) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ไม่แน่นอนผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทาง ขององค์กรนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับ พิบูล ทีปะपाल (2546 : 45) ที่กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทาง ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินการนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุทิศ ขาวเอียร (2549 : 25) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนอย่างมีระบบเชื่อมโยงให้องค์ประกอบในด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมขององค์กรให้ได้แนวทางช่วยขึ้นนำการปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ซึ่ง จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2549 : 14) กล่าวว่า หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนมีพัฒนาการและสามารถแข่งขัน ในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คงเดช ลีโทขวลิต (2549 : 39) กล่าวถึงหลักของการบริหาร เชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นการบริหารที่เน้นความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการ ภายในองค์กร และต้องมีการเตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม

สรุป หลักการของบริหารเชิงกลยุทธ์ คือกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กร สำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการ เพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่ ได้กำหนดไว้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นวิถีทางที่ผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าหมาย หรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (strategy decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (strategy formulation) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และควบคุมให้เป็นไปตามแผน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีทั้งหลาย จะไม่บรรลุเป้าหมายได้เลย หากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผล โดย 1) ผู้บริหารจะต้องทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจ ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่างๆโดยพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ รวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่จะใช้ในการแก้ปัญหา 2) ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณา กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของธุรกิจ อาทิเช่น สังคม การเมือง หรือนโยบายของรัฐ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงิน การวิเคราะห์การพยากรณ์ยอดขาย การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำข้อมูลมาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แล้วนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่ได้ตัดสินใจ โดยพิจารณาทรัพยากรและโครงสร้าง ตลอดจนรวมถึงนโยบายและการบริหารธุรกิจ 3) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายธุรกิจ (business policy outcomes) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้ คือ การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกันออกไป เช่น อาจจะเป็นไปเพื่อดูประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งการประเมินผลควรใช้เทคนิคการประเมินผลในรูปของการวิจัย จากผลที่ได้รับหรือประเมินผลในเชิงคุณภาพ 4) ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเรื่องปัจจัยย้อนกลับของผลที่ได้รับจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกการใช้กลยุทธ์ที่ตัดสินใจเลือกหรือเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลและนำผลข้อมูลย้อนกลับไปยังนโยบาย และวัตถุประสงค์ ตลอดจนรวมถึงแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ส่วน พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2544 : 65 - 66) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (direction setting) โดยการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใดหรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น 3) การจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกลยุทธ์ใด ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางวิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้

กำหนดไว้ และ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์(strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ชินินทร์ ชุมพันธ์ (2544 : 5 - 7) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ที่จะระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหารการกำหนดภารกิจ (mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร(goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มี 3 ระดับ ด้วยกันคือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ ในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรม องค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานการจูงใจ ฯลฯ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่าการปฏิบัติตนตามหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนที่สาม ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมาย มีความถูกต้อง มีการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วจึงทำการประเมินผล และควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะได้ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่

ถวิล มาตรฐาน (2545 : 40) ได้กล่าวว่า จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง จะเกี่ยวข้องกับงาน ดังต่อไปนี้ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขัน เพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กรเอง เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร 3) ผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ สวอท (SWOTs analysis) ผู้บริหารจะต้อง มีวิสัยทัศน์ (vision) เพื่อกำหนดภารกิจ (mission) และเป้าหมายขององค์กร (goals) 4) กำหนด กลยุทธ์ต่าง ๆ คือ กลยุทธ์ในระดับองค์กร (corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (business strategy) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (functional strategy) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ SWOTs analysis 5) การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ 6) การควบคุมกลยุทธ์ เพื่อความมั่นใจว่าบรรลุผล ตามเป้าหมายขององค์กร 26 ซึ่ง ถวิล มาตรฐาน ได้กล่าวถึง วัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนา กลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อรับมือกับอิทธิพล การเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) 2) การจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (Structuring & Resources) 3) การจัดบุคลากร และการอำนวยการ(Staffing and Directing) 4) การปฏิบัติตามแผน (Implementing) และ 5) การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluating)

สมัยศ นาวีการ (2544 : 12) ได้กำหนดแบบจำลองของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (SWOT) 2) การกำหนดภารกิจขององค์กร 3) การกำหนดปรัชญา และนโยบายขององค์กร 4) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 6) การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร 7) การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553 : 28) เสนอขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส ภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดการทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์กร การปรับการดำเนินงาน 3) การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การติดตาม ควบคุม และประเมินผล

ทอมสัน สตรีคแลนด์ และแกมเบิล (Tompson Strickland and Gamble (2007 : 12) ได้เสนอ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดทิศทาง (developing a strategic vision) การตั้งจุดประสงค์ (setting objectives) กำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ (crafting a strategy to achieve the objectives and vision) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (implementing and executing the strategy) และการกำกับติดตามและประเมินผล (monitoring developments, evaluating performance and making corrective adjustments)

นอกจากนี้ตามแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Fred R. David (2005 : 5-6) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementing) และขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ (strategic evaluation) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน ขององค์กรให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจ ขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรว่าตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้อง ทำให้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ภาระงานขั้นต่อๆ มาสำเร็จได้ง่าย ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ะไรบ้าง ที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้าง ที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้ม ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้ อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า นักกลยุทธ์หรือผู้บริหาร จะต้องตัดสินใจในการกำหนดและเลือก กลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่จะนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความมั่นคงมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

ผู้บริหารมีอำนาจในการจัดการกับทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับ การนำไปใช้ในการปฏิบัติ และสามารถให้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลคุ้มค่าที่สุด

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้บริหารได้กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการวางแผนนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ กระบวนการทำงาน ของพนักงานและมีการจัดสรรทรัพยากร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ก็ย่อมสามารถที่จะดำเนินการได้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การพัฒนาสนับสนุนกลยุทธ์ที่ดี วัฒนธรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่จะสะท้อนถึงโครงสร้างขององค์การ ทิศทางของความสำเร็จของการตลาด การเตรียมงบประมาณ การพัฒนาและนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเชื่อมโยงไปถึงการชดเชยค่าตอบแทนของพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ขององค์การ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็คือขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอน ของการฝึกฝนบุคคล การมอบหมายงาน และการอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ ความสำเร็จ ของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะสูงขึ้น ก็ต่อเมื่อผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องกระทำ ดังนั้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ ถ้าไม่นำไปปฏิบัติก็ย่อมไม่ประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จากการที่ผู้บริหาร ได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรถึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จึงเป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นการตอบสนองต่อแนวคิดหลักการขององค์การ สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ลักษณะขององค์การ จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศ ของการปฏิบัติงานขององค์การ และนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมายขององค์การได้ บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายด้วยกัน ทำให้การทำงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน ในการนำแผนไปปฏิบัติ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ปฏิบัติตามแผน กลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทิน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วม ในกิจกรรมการพัฒนา ใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธี ทั้งภายนอกและภายในองค์การ โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน ประชุมปฏิบัติการอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชมองค์กรอื่น การศึกษานอกสถานที่ การประชุมสัมมนา วิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนา และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 3 การประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารกล้าที่จะเสี่ยงก็ต้องรู้ถึงพื้นฐานของการใช้กลยุทธ์ หมายความว่า ถ้าผู้บริหารวางแผน กลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ดีพออาจประสบกับความล้มเหลวได้ ในการประเมินกลยุทธ์ จึงต้องรับทราบข้อมูลข่าวสาร

ต่างๆ มองถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มี 3 ประการ คือ 1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนด กลยุทธ์ในปัจจุบัน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การนำไปปรับปรุงแก้ไข การประเมินกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เพราะความสำเร็จในวันนี้ไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าจะประสบความสำเร็จ ในอนาคตด้วย ความสำเร็จต้องเกิดจากความคิดริเริ่มใหม่ๆ และปัญหาที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน และที่สำคัญคือ องค์กรได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

จะเห็นว่าขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่กำหนดแนวทางกว้างๆ ขององค์กรหรือบริษัทการลงทุนในระดับภูมิภาค ตลอดจนกลยุทธ์ธุรกิจและหน้าที่ในการปฏิบัติการ ซึ่งย่อมต้องได้รับการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับพนักงานภายในองค์กรทุกฝ่าย การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีส่วนช่วยให้โครงสร้างขององค์กรมีการแข่งขันกันเป็นทีม ในด้าน ของการประกอบธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็ธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ถ้าผู้บริหารไม่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหาร มีแต่การร่วมลงทุนและโครงสร้างการทำงาน ทั่วๆ ไป องค์กรนั้นอาจไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ทั้งผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร จะต้องมีความกระตือรือร้น และดำเนินงานให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์34

จากแนวคิดดังกล่าว (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545 : 105)ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจเป็นอย่างดี เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและกำหนด การปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ ตามที่ได้วางไว้ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย ขั้นตอน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร คือ การวิเคราะห์ถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทาง การเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ถ้าส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส (opportunity) แต่ถ้าผลกระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค (threat) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อประเมินให้ทราบกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ และเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็ด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน (weakness) หรือจุดแข็ง (strength) และ 3) การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจน วัฒนธรรมขององค์กร เพราะการที่จะดำเนินนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการให้แผนสามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวความคิด ค่านิยมในองค์กรอาจมีความแตกต่างหรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาท และอำนาจที่จะผลักดันแนวนโยบายที่กำหนดให้เป็นผลสำเร็จ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น มีเป้าหมายสำคัญ คือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงทิศทาง การเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่างๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้อง

สามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม ขั้นตอนที่ 2 คือ การประเมิน ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดแนวทาง หรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (strategic option) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการ วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว จะเป็น ขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทาง ที่จะ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็ง และความ เป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่างๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกล ยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึง การกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ (strategic direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนว ทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทาง ระยะเวลาของพัฒนาการขององค์กร ตลอดจน การกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ และ
- 2) การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลายๆ แนวทางแล้ว จะมา สู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการ ประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น จะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนิน ไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยง หรือ ป้องกันภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่ เหมาะสมที่สุด” (Strategic Fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น เป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็ คือ ต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ ความเป็นไปได้ และ แนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทาง ในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) ก็จะนำมาสู่ขั้นตอน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน กำหนดบุคลากรหรือสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึงขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถหาเอาแนวทางหรือกล ยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจไปปฏิบัติได้ดี นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดการแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการกำหนดระบบ ในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และอีกทั้งการ สร้างค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร

บทสรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหาร เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาพอสังเขป
2. จงบอกลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาพอสังเขป
3. จงอธิบายถึงกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรมีขั้นตอนที่สำคัญอย่างไร จงอธิบาย
5. การดำเนินตามกลยุทธ์มีวิธีการที่สำคัญอย่างไร จงอธิบาย
6. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จมีวิธีการที่สำคัญอย่างไร จงอธิบาย
7. เทคนิคที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารมีหลักการที่สำคัญอย่างไร จงอธิบาย
8. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติมีกระบวนการที่สำคัญอย่างไร จงอธิบาย
9. การประเมินกลยุทธ์มีหลักการที่สำคัญได้แก่อะไรบ้าง จงอธิบาย
10. เพราะเหตุใดการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญของนักบริการ
จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา ศิริวงศ์. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- แก้วตา เข้มแข็ง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์ .กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- คงเดช ลีโทชวลิต. (2545). การบริหารงานแนวพุทธ .นครปฐม : โรงพิมพ์นครชัยศรี.
- ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์. (2544). นโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์, (พิมพ์ครั้งที่ 3) .กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ถวิล มาตรฐาน. (2545). การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ School-Based Management : SBM .กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- พระมหาศิริชัย สิรินาโณ (ศรีรัมย์). (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์ (การบริหารจัดการคณะสงฆ์) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์ .กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2) .กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์. (2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ . กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา มั่งชม. (2544). นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ภานุ ลิ้มมานนท์. (2550). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : พีดับบลิวพริ้นติ้ง.
- ลัดดา โกรติ. (2550). เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บและการค้นคืนสารสนเทศ. ในเอกสารการสอน ชุดวิชาการจัดเก็บและการค้นคืนสารสนเทศ : Information Storage and Retrieval. นนทบุรี : บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศิลปศาสตรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ : Strategic Management. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถึงทรัพย์ การพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์. (2545). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- สมยศ นาวิการ. (2544). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ยุทธ** : Strategic Management กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- หยดฟ้า ราชนณี. (2554). **การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้**. วิทยานิพนธ์นิพนธ์การศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุทิศ ขาวเอียร. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์** .กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย จันทรโอภาส. (2552). **องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์**. ค้นวันที่ 20 มกราคม 2558 จาก http://knowledgeplan05.blogspot.com/2009/02/blogpost_25.html.
- Bartol, Kathryn M. & Martin, David C. (1998). **Management**. New York, McGraw-Hill, 1991. Second Edition, 1994. Third Edition,
- Certo, Samcl C. & J. Paul Peter. (1991). **Strategic Management: Concepts and Application**. (2nd ed). Singapoec: Mcgrow – Hill.
- Dess, Gregory G. & Miller, Alex. (1993). **Strategic Management**. New York: McGraw - Hill, Inc.
- Fred R. David. (2005). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 10thed. (New Jersey : Prentice-Hall., 2005), 5 - 6.
- Gordon, Judith R. and associates. (1990). **Management and Organizational Behavior**. NeedhamHeights, MA: Allyn and Bacon.
- Hendershott, Anne, B., Wright, Sheila, P., and Henderson, Deborah. (1992). **Quality of Life Correlates for University Student**. National Association of Student Personnel Administrator Journal
- John A. Pearce and Richard B. Robinson. (2000). **Strategic Management**, McGraw-Hill
- Robbins, Bergman, Stagg, & Coulter. (2006). **Organization Behavior**. (11th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Schermcrhorn, (1999). **Information Sharing as an Interorganizational Activity**. Academy of Management Journal. 21 : 148 - 153
- Bateman, Thomas S. & Scott A. Snell. (1999). **Management: Building Competitive Advantage**. (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Dwyer,L. & Fredline,L. (2008). **Introducing LISREL: A guide for the uninitiated**.London:Sage.
- Certo, S.C., & Peter, J.P. (1991). **Strategic Management: Concept and Applications**. New York: MacGraw – Hill.
- Tompson, Lonnie Strickland & John E. Gamble. (2007). **Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases**, (15th ed). (The McGraw-Hill Companies, 2007), 12.

- Coulter, Mary and Robbin, Stephen P. (2005). **Management.** (8th ed). Prentice Hall Schermerhorn,
- Abraham, Stanley C. (2006). **Strategic Planning a Practical Guide for Competitive Success.** Ohio : Thomson South - Western.
- Wright, Sheila, P., and Henderson, Deborah. (1992). **Quality of Life Correlates for University Student.** National Association of Student Personnel Administrator Journal.

