

# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

วิสัยทัศน์แสดงถึงอะไร

ภาระหน้าที่

การสร้างกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติ

การสนับสนุนความเป็นผู้นำ

บทบาทของผู้นำกลยุทธ์



# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

การปฏิบัติงานที่ดีเลิศขององค์กรไม่ใช่เป็นเรื่องของโชคชะตา การตัดสินใจส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยผู้นำเป็นผู้เลือกที่จะตัดสินใจ



ผู้นำระดับสูงอย่าง Phil Knight ที่ Nike เป็นผู้รับผิดชอบที่ต้องมีความรอบรู้ในเรื่องสิ่งแวดล้อมขององค์กร รู้จักการพิจารณาว่าอะไรที่ควรจะเกิดขึ้นใน 5 หรือ 10 ปี

จัดทำถึงแนวทางสำหรับอนาคตที่ทุกคนสามารถเชื่อถือได้ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความกำกวมของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสร้างความยุ่งเหยิงให้กับการรับรู้

ความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมและความไม่แน่นอนของอนาคต ได้กลายมาเป็นปัญหาที่โถมเข้ามาเร็ว ๆ นี้ ถึงกับสร้างความหนักใจให้แก่ผู้บริหาร

ผู้นำต้องรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของโลก



# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์



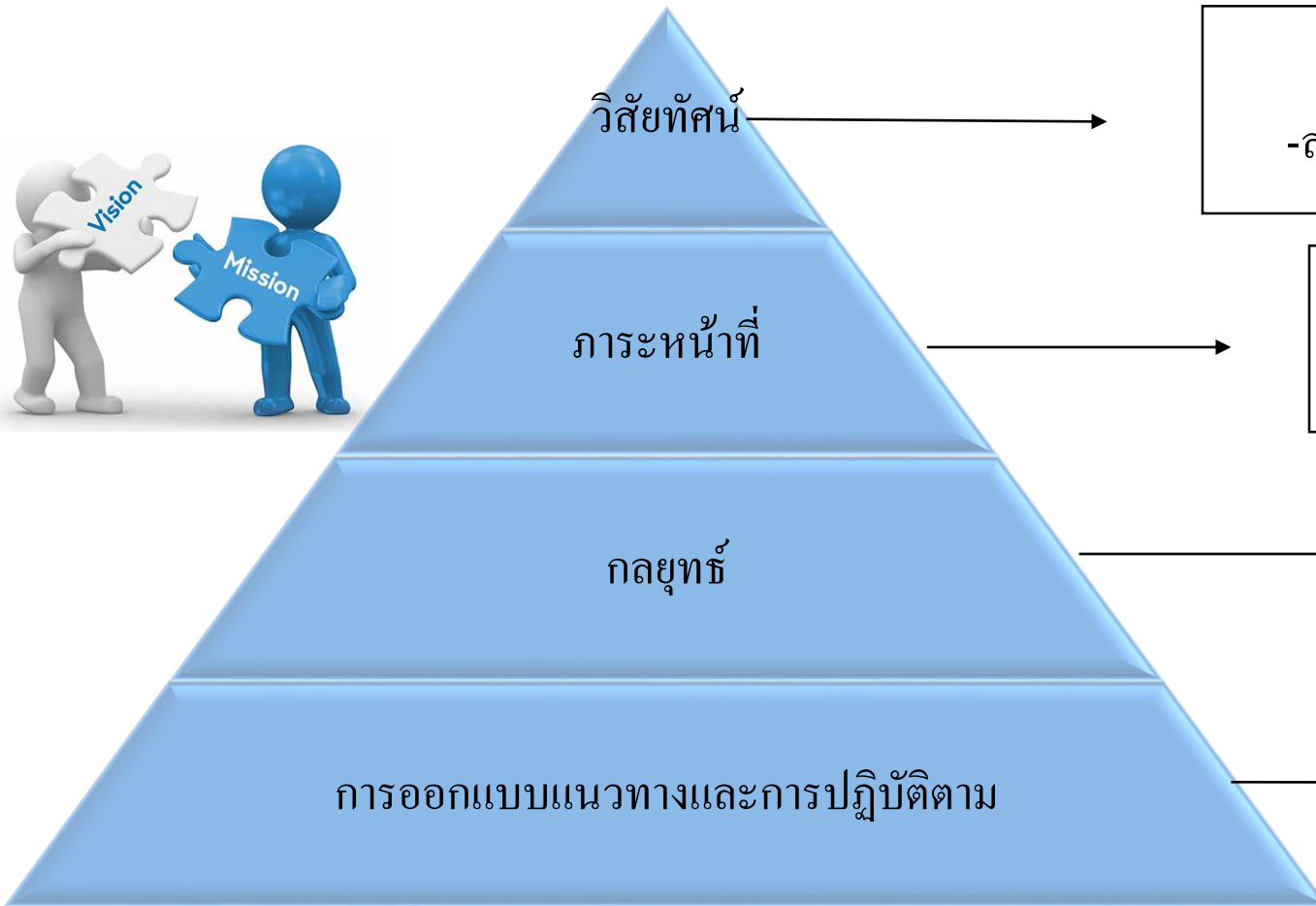
<http://www.employee-motivation-skills.com>

## ขอบเขตของกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ

<p>การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นความรับผิดชอบที่สร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อไปสู่แนวทางเลือกเกี่ยวกับเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภาระหน้าที่ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และการปฏิบัติ (Implementation)</p>	<p>วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่ยอมรับขององค์กรที่ต้องการให้ดำรงอยู่ในเวลา 5 ปี ถึง 10 ปี วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเครื่องสะท้อนถึงสิ่งแวดล้อมและมีการทำงานร่วมกันกับภาระหน้าที่ (Mission) อันเป็นค่านิยมหลัก เป้าหมายและเหตุผลเพื่อการดำรงอยู่</p>	<p>กลยุทธ์ (Strategy) ใช้กำหนดทิศทางสำหรับการแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและเป็นรากฐานของการพัฒนา โดยเฉพาะเป็นกลไกที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย กลยุทธ์นั้นเป็นเหมือนความมุ่งมั่น</p>	<p>การปฏิบัติ (Implementation) จึงนำไปสู่การสร้างสถาปัตยกรรมพื้นฐานขององค์กร (โครงสร้าง , แรงจูงใจ) ที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นมา ในแต่ละระดับของสายงานของการบังคับบัญชา</p>
--	---	---	--

# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ



-ตัวชี้แนะทาง  
-สะท้อนถึงสิ่งแวดล้อม

ค่านิยมหลัก เป้าหมายและ  
เหตุผลของการดำรงอยู่

เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำ เป็นกลไกช่วย  
ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การปฏิบัตินำไปสู่การสร้างโครงสร้างขององค์กรและ  
การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง(ซึ่งเป็น  
เป้าหมายที่ต้องการ)

ขอบเขตของกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ

# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ



**Bill Gates** จากบริษัท Microsoft

“คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจะมีวางอยู่บนโต๊ะของทุกๆบ้าน”  
ภายในเวลา 20 ปี อันเป็นเวลายาวนานก่อนที่ประชาชนจะรู้  
ถึงวิธีเปิดเครื่อง (Alsop, 1997: 161-162)

# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ธรรมชาติของวิสัยทัศน์

มองสภาพความเป็น  
จริง

เคลื่อนที่ไปยัง  
ความต้องการ  
ในอนาคต

ยังคงดำเนินไปตามเส้นทาง



วิสัยทัศน์ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำคัญองค์กรที่จะได้  
ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นตัวชี้แนะแนวทางการบริหารองค์กรและ  
สร้างความทะเยอทะยานในระดับสูงในการที่จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## วิสัยทัศน์(Vision) แสดงถึงอะไร



วิสัยทัศน์เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจุบันเข้ากับอนาคต (Vision Link the Present to the Future)

- มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับอนาคตเสมอ
- วิสัยทัศน์เป็นตัวเชื่อมโยงสิ่งอะไรที่มีความเหมาะสมให้เข้ากับสิ่งทีอะไรที่องค์กรมีความปรารถนา วิสัยทัศน์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับอนาคตเสมอ

พลังแห่งวิสัยทัศน์ของคนและรวบรวมเป็นข้อผูกพัน (Vision Energizes People and Garners Commitment)

- วิสัยทัศน์ของคนจำเป็นต้องอยู่ในระดับที่สูง เพราะเราที่มีความต้องการ มีความปรารถนาอย่างใจจดใจจ่อ มีความผูกพันอยู่กับบางสิ่งที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง ที่จะทำให้ชีวิตของคนอื่น ๆ ดีขึ้น
- พลังอำนาจแห่งวิสัยทัศน์ทำให้เกิดความท้าทายและมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ



# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## วิสัยทัศน์(Vision) แสดงถึงอะไร



### วิสัยทัศน์มีความหมายต่อการทำงาน

- ปกติแล้วคนเรามีความต้องการค้นหาความหมายและความมีศักดิ์ศรีในการทำงานของพวกเขา
- คนเรามีความรักและต้องการเป้าหมายที่สูงขึ้นในสิ่งที่พวกเขาทำ และต้องการความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่พวกเขาทำ

### วิสัยทัศน์สร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ

- วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดเครื่องวัดว่าพนักงานมีความเกื้อหนุนที่พวกเขามีต่อองค์กรอย่างไร
- วิสัยทัศน์ก็ทำหน้าที่เสมือนเป็นปุ่มปรับ โฟกัสช่วยสร้างความชัดเจนในจินตนาการที่เกี่ยวกับอนาคต
- เป็นส่วนช่วยให้เราทราบว่าเราจะส่งเสริมองค์การอย่างไร

# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## ภาระหน้าที่(Mission)

ภาระหน้าที่ไม่เหมือนกับวิสัยทัศน์ แต่ก็ไป  
กันได้กับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่เป็น  
วัตถุประสงค์หลักและเหตุผล

ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นการวางแผนสำหรับ  
อนาคต โดยภาระหน้าที่จะเป็นอะไรที่  
องค์กรใช้เป็นตัวแทนความรู้สึกที่แสดง  
ออกมา

Mission

ภาระหน้าที่ประกอบด้วย 2 ส่วน ที่สำคัญ  
คือวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมหลัก  
ค่านิยมหลักจะเป็นตัวนำพาองค์กร ไปยัง  
เป้าหมายปลายทาง

ส่วนวัตถุประสงค์หลักจะเป็นตัวผลักดันให้  
การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ยังรวมถึง  
ความเชื่อถือของประชาชนที่มีต่อตัวบริษัท  
นั้นด้วย



# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## ภาระหน้าที่(Mission)

### วัตถุประสงค์หลัก

เป็นตัวผลักดันให้การ  
ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ  
รวมถึง ความเชื่อของ  
สาธารณชนต่อองค์กร

### ค่านิยมหลัก

เป็นตัวนำพาคำองค์กรไปยัง  
เป้าหมายปลายทาง



# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)



ภาระหน้าที่  
(Mission)  
ที่แข็งแกร่ง

นำโดยวิสัยทัศน์  
(Vision)  
เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแต่มี  
ไม่เพียงพอที่จะสร้างความ  
แข็งแกร่ง

สำหรับองค์กรที่  
ประสบความสำเร็จ  
ก็ยังคงต้องหา  
หนทางที่จะเปลี่ยน  
วิสัยทัศน์ ค่านิยม  
และวัตถุประสงค์

สิ่งเหล่านี้คือบทบาท  
ของผู้นำเชิงกลยุทธ์  
นั่นเอง

# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)



### ความสามารถหลัก(Core Competency)

- การเปรียบเทียบการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆหาข้อแตกต่างและกำหนดจุดแข็งขององค์กร

### การทำงานร่วมกัน(Synergy)

- การผลิตร่วมกัน

### การสร้างคุณค่า (Value Creation)

- ความสัมพันธ์ระหว่างกำไรและต้นทุนที่ลูกค้าต้องจ่าย

# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)



# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติ

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และมีการผสมผสานกันกับองค์ความรู้ ในสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภาระหน้าที่กับความสามารถหลักของบริษัท เป็นแนวทางหนึ่งสร้างหลักและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

องค์กรที่ได้ผู้นำที่ดีจะให้ทุก ๆ คนในองค์กรมีความกระตือรือร้นต่อการทำกิจกรรมผู้นำยังมีความรับผิดชอบต่อการสร้างแนวทางให้มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ดังนั้นงานที่สำคัญสำหรับผู้นำก็คือ มีความคิดและวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับอนาคต และเชื่อมอนาคตให้เข้ากับแผนกลยุทธ์

# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## การสนับสนุนความเป็นผู้นำ

ผู้นำที่ไม่แท้จริง

ผู้นำที่แท้จริง



สูง วิสัยทัศน์	ผู้เพ้อฝัน (The Dreamer)	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (The Effective Leader)
ต่ำ	ผู้ไม่มีจิตใจจดจ่อ (The Uninvolved)	ผู้ทำงานอย่างจริงจัง (The doer) (ทำงานหนักแบบไม่มีทิศทาง ไม่รู้จักอุปสรรค ไม่ค่อยมีความหมาย)

ต่ำ ← การปฏิบัติ → สูง

ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการปฏิบัติ



# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## การสนับสนุนความเป็นผู้นำ

ผู้นำ

4

ชนิดนี้ขึ้นกับ  
วิสัยทัศน์และ  
การปฏิบัติ

1. ผู้ที่มีวิสัยทัศน์น้อย ปฏิบัติน้อยเป็นพวก ผู้ไม่มีจิตใจจดจ่อ (The Uninvolved) และจะไม่มีการเป็นผู้นำตลอดไป

2. ผู้ที่มีวิสัยทัศน์น้อยปฏิบัติมาก เป็นพวกทำงานอย่างจริงจัง (The Doer) เขาต้องทำงานหนักในบริษัท ไม่เห็นทิศทาง ไม่รู้จักอุปสรรคไม่ค่อยมีความหมาย ไม่สนับสนุนองค์การแท้จริงทั้งลูกจ้างและสังคม

3. พวกช่างฝัน (The Dreamer) มีความคิดมาก เหมาะที่จะขายความคิดให้ผู้อื่น มีประโยชน์ในการชี้นำวิสัยทัศน์ จะเป็นพวกช่างคิดเพื่อฝันหรือสร้างความสนุก

4. พวกผู้นำที่มีประสิทธิผล (The Effective Leader) จะเป็นพวกมีความฝันที่ยิ่งใหญ่ และสามารถเปลี่ยนฝันให้เป็นกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ



# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## อิทธิพลเหนือและผลกระทบของผู้เชิงกลยุทธ์

ในองค์กรต่าง ๆ มักจะถูกแรงกดดันกลยุทธ์ (Strategic Force) อยู่ 6 ประการ ที่มีผลโดยตรงต่อบทบาทของผู้นำกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลทำให้การขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับองค์กรว่าจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ตัวใหม่ที่มากกว่ากัน



# บทที่ 5 การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

## บทบาทของผู้นำกลยุทธ์

ผู้นำกลยุทธ์มีหลาย ๆ สิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อการกำหนดและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้างความเป็นผู้นำและเทคโนโลยีขององค์กรและการจูงใจพนักงาน เพื่อให้กระทำการตัดสินใจ บทบาทของพวกเขาเป็นทั้งการออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับองค์กร และปฏิบัติตามกลยุทธ์ พวกเขาเล่นบทบาทควบคู่กัน คือเป็นทั้งผู้กำหนด และเป็นทั้งผู้ปฏิบัติตาม

แม้ว่าผู้นำจะเล่นบทบาทเป็นศูนย์กลางในการสร้างสรรค์และการคงอยู่ที่สำคัญในการดำเนินการขององค์กร ในการใช้อิทธิพลของผู้จัดการระดับสูงมักจะถูกควบคุมโดยปัจจัยบางประการภายในองค์กร และปัจจัยจากสภาพแวดล้อม จนทำให้อิทธิพลที่มีอย่างมากของผู้นำในการตัดสินใจในหลายอย่างของการบริหารองค์กรลดน้อยลง

