

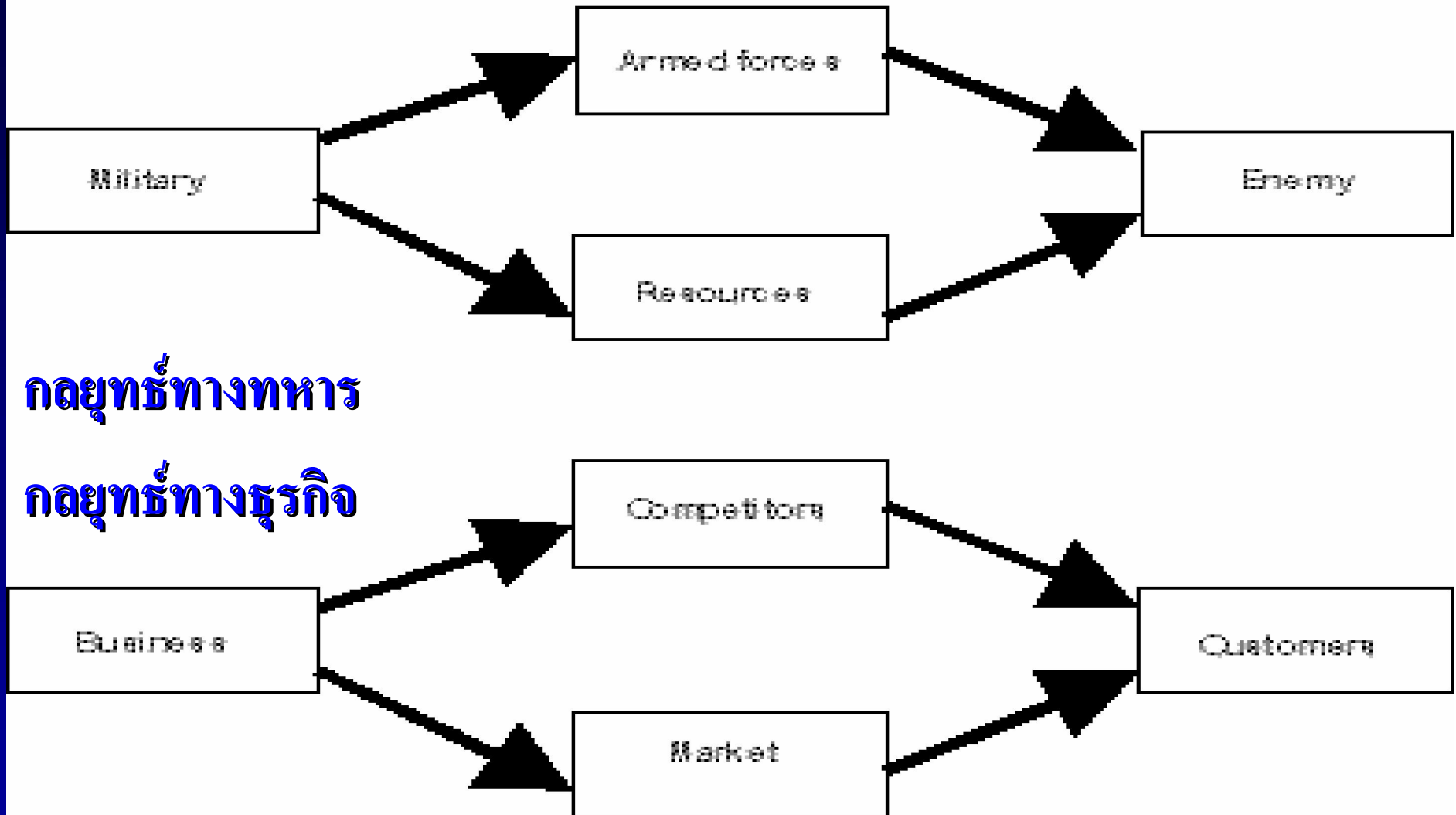
การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2

Strategic Management 2

ความหมายของ กฤษฎี๓ strategy

- **Strategy**
- **Strategia ภาษากรีก**
= Generalship

STRATEGY



กลยุทธ์ทางทหาร

กลยุทธ์ทางธุรกิจ

Figure 1.1 Business and military strategy

ความหมายของคำที่ใช้บ่อย

ยุทธศาสตร์ ; เป็น Macro

กลยุทธ์; เป็น Micro

ยุทธวิธี; เป็นเฉพาะเรื่อง

การวางแผน/การปฏิบัติตามแผน

แผนยุทธศาสตร์

แผนงาน

โครงการ

งบประมาณ

Strategic

Program

Project

Budget

มีความสมบูรณ์ในตัว
มีองค์ประกอบของความ
เป็นแผน

STRATEGY

- Formulation of organizational missions, goals and objectives, as well as action plans for achievement, that explicitly recognize the competition and the impact of outside environmental forces

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

WP Anthony, PL Perrewe, KM Kacmar

กลยุทธ์

- แผน หรือ ทิศทาง หรือ หนทางสู่อนาคตที่ต้องแข่งขัน
- รูปแบบการดำเนินงานกิจกรรมจากปัจจุบันสู่อนาคตที่ต้องแข่งขัน
- สถานภาพในการแข่งขันที่เลือกสำหรับอนาคตในระยะยาว
- มุมมอง หรือ ความคาดหวัง หรือภาพที่ต้องการแข่งขันในอนาคต
- กลไกหรือการพลิกแพลงเพื่อใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม
- เครื่องมือที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ภายใต้ทรัพยากร โดยเฉพาะงบประมาณที่จำกัด
- ฯลฯ

Key words ของกลยุทธ์

ความคิดเชิงกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์

- 3 Key Requirements :
 - Definite Purpose
 - Value, Vision, Mission, Objective
 - Understanding Environment
 - 'Forces' affecting the fulfilment of purpose
 - Creativity
 - Effective responses to those 'Forces'

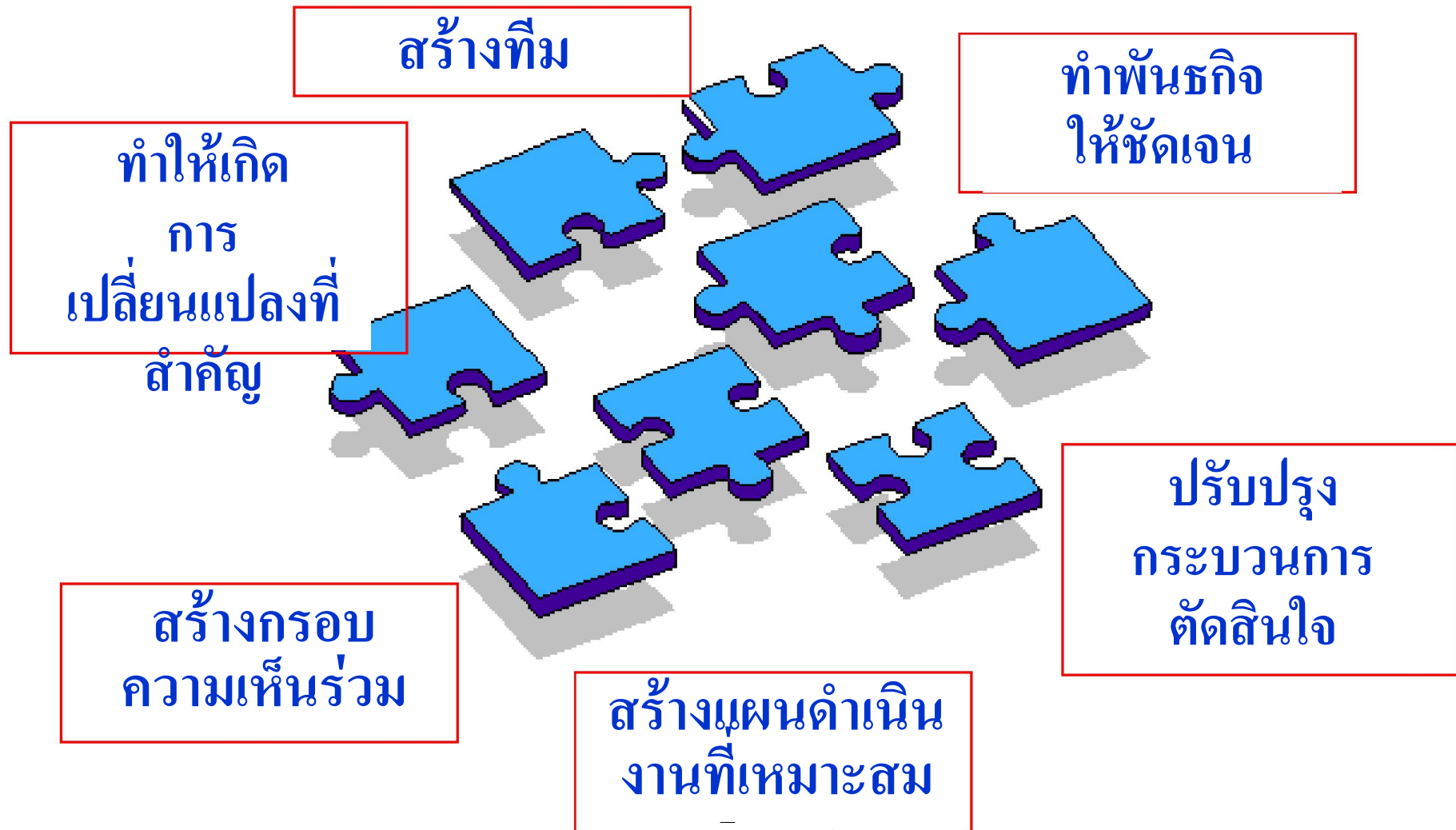
การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์

- 4 Important Issues :
 - Direction of the Organization
 - Competition
 - Process Improvement
 - Survival of the Organization

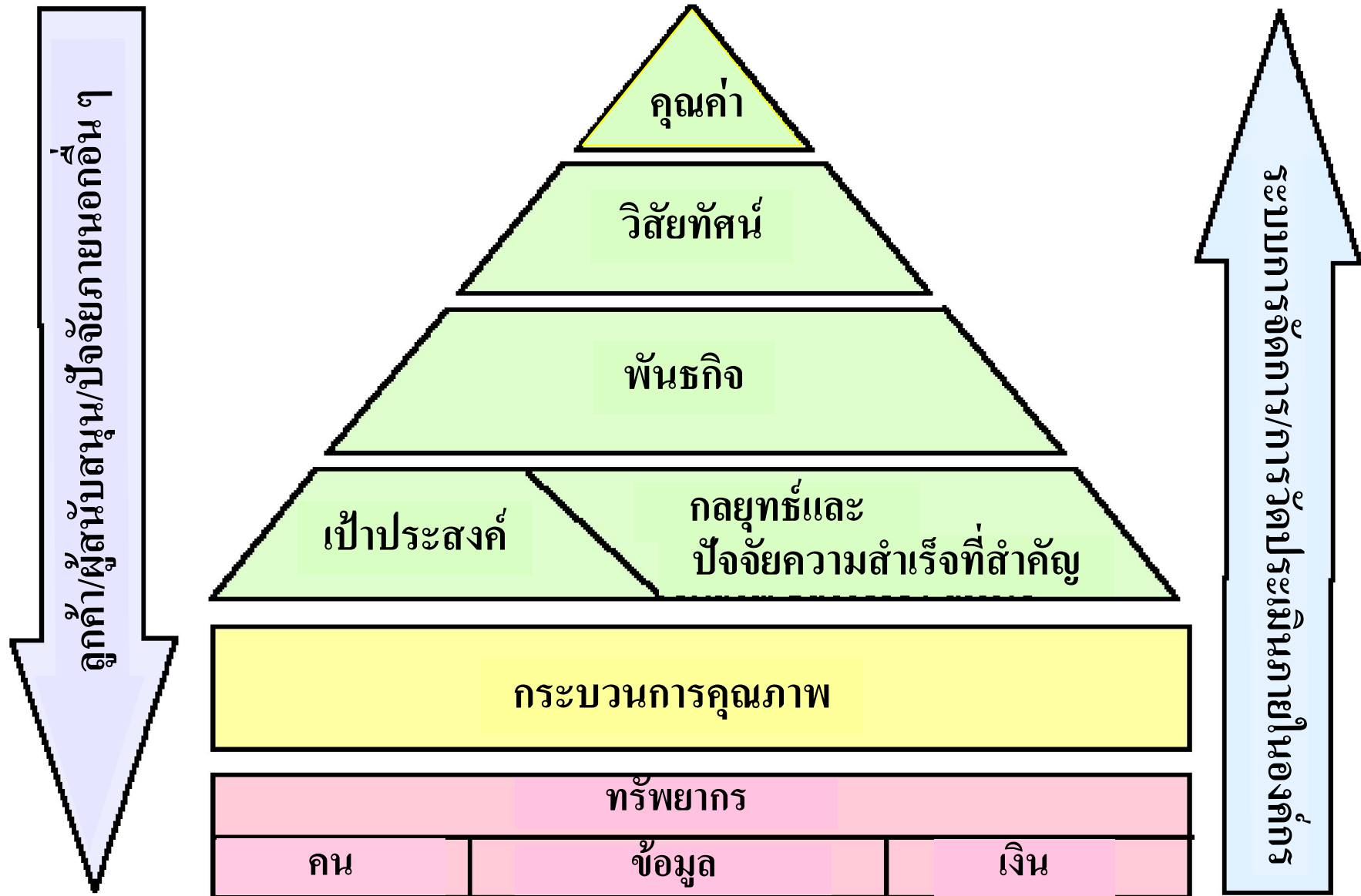
Strategic Management

- เป็นการบริหารเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ขององค์การ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสม กับสภาพแวดล้อม
- เป็นกระบวนการ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy implementation and control) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)

การทำวัตถุประสงค์ของการวางแผนกลยุทธ์

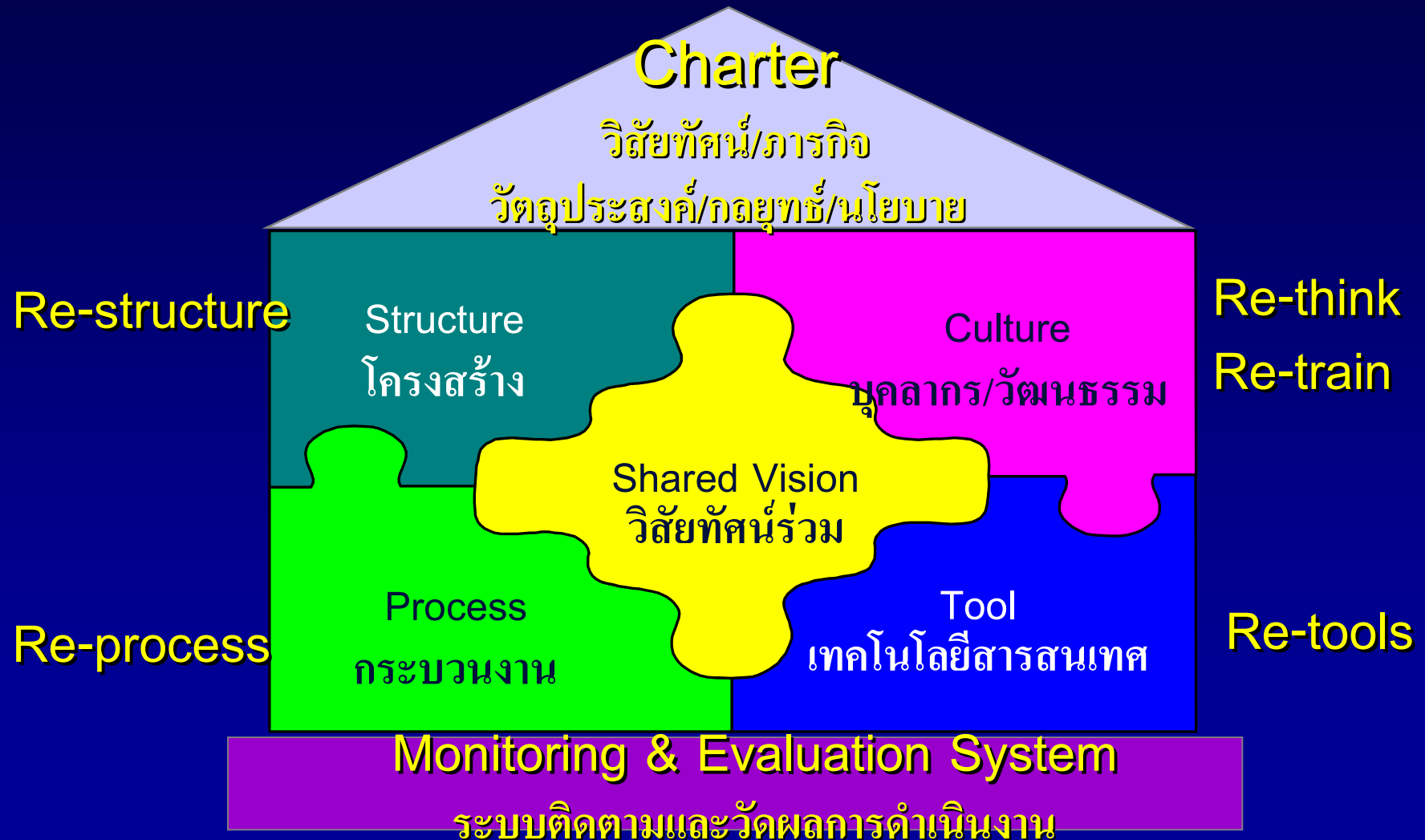


จุดมุ่งหมายกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ



ดัดแปลงจาก Kristine Hafner, University of California

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์



การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับ

- กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

Strategic Planning

- กระบวนการตัดสินใจ/การเลือก/การชี้แนะ/ชักนำ

Strategic Decision

- กระบวนการเรียนรู้ ปรับปรุง ปรับเปลี่ยน และพลิกแพลงตามสถานการณ์ ฯลฯ

Strategic Thinking

Strategic Thinking

Strategic Analysis

Strategic Planning

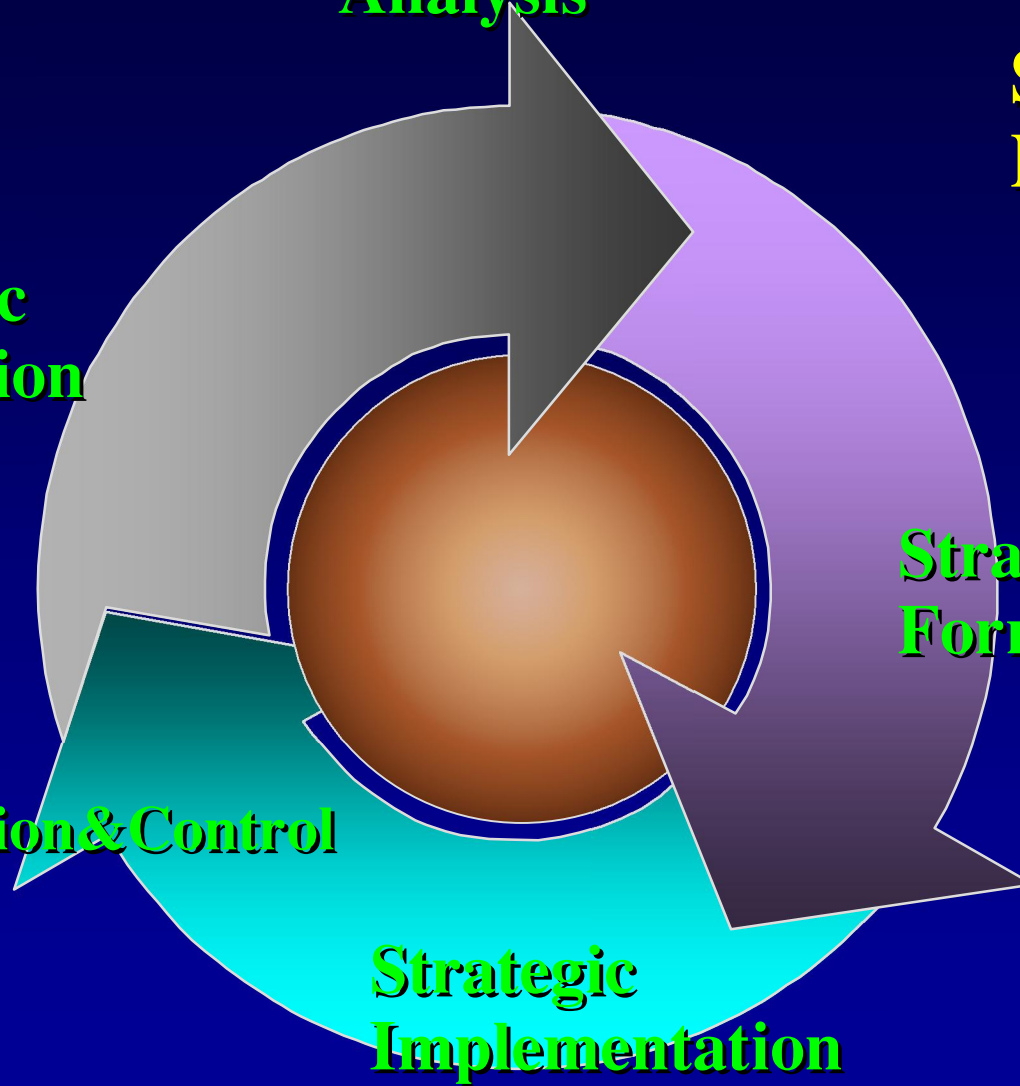
Strategic Evaluation

Strategic Formulation

Strategic Implementation & Control

Strategic Implementation

Strategic Decision



หลักสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์สัมฤทธิ์ผล

- การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ : แผนที่กลยุทธ์ (Strategiy Maps) Balanced Scorecards
- การเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ : บทบาทของสำนักงานกลาง (coperate role) พลังประสานระหว่างหน่วยธุรกิจและหน่วยประสานงานกลาง
- การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน : ความตระหนักในกลยุทธ์ สร้างscorecard ระดับบุคคล การจ่ายคืนอย่างสมดุล
- การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง : เชื่อมโยงระบบงบประมาณ ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์
- การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง : คล่องตัว กระบวนการกำกับดูแล ระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

หลักปฏิบัติและปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้แผนกลยุทธ์สัมฤทธิ์ผล

- ความรู้ทั้งในแนวกว้างและแนวลึก
- การกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ต้องมีความชัดเจน คงเส้นคงวาและไม่โลภมากเกินไป
- ประเมินสถานะหรือสมรรถนะของฝ่ายตนเองอย่างถูกต้อง ยอมรับความเห็นจริง ไม่ลำเอียงเข้าข้างตนเอง
- กำหนดแผนที่จะนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพ
- มีทรัพยากรที่พอเพียง มีคุณภาพ ตามความต้องการตามแผนงาน
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้
ร่วมมือร่วมใจอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเอาใจจริงเอาจ้งกับเรื่องนี้

เรื่องสำคัญที่จะต้องมีหรือต้องทำในการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. การบริหารข้อมูล โดยจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล ทั้งที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อนำมาวิเคราะห์แยกแยะ และประเมินเพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์
2. การมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์และจริงจังของผู้บริหารในการประเมินสถานการณ์และกำหนดกลยุทธ์ (participative involvement) เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลย์อำนาจในการดำเนินการตามกลยุทธ์หรือที่เรียกว่า Check and balance

3. มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่เป็นเลขานุการ วิเคราะห์ ประเมิน จัดทำแผนงานติดตามผลการนำไปปฏิบัติ และประเมินผล
4. มีระบบงาน ระเบียบปฏิบัติงาน ตลอดจนขั้นตอนปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานคงเส้นคงวา แต่ก็สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา
5. วัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. มีระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อติดตามให้มีการนำเอาแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างถูกต้องและจริงจัง
7. ควรมีที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์

ปัญหาและอุปสรรคโดยทั่วไป

- ขาดความรู้เกี่ยวกับงานที่ตัวเองประกอบการ เช่น เรื่องของระบบ ขนาดและโครงสร้าง ปัจจัยที่ผลักดันและแนวโน้มในอนาคต
- ขาดความรู้เกี่ยวกับปัญหาของการแข่งขัน เช่น ปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขัน และข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง
- ขาดการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ
- ไม่คุ้นเคยกับการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงกลยุทธ์
- ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นใหม่ การเรียนรู้ และการสร้างภาวะผู้นำ

ลำดับชั้นในการวางแผนกลยุทธ์

- **Top Management**

Chief Executive Officer President

Vice - President General Managers

- **Middle Management**

Divisional Managers Product Managers

Department Managers Plant Managers

- **Lower Management**

Functional Managers Unit Managers

Supervisors Foremen

วิธีการขององค์กรในการจัดทำกลยุทธ์

- **The Master Strategist Approach**
- **The Delegate - It - to - Others Approach**
- **The Collaborative Approach**
- **The Champion Approach**

The Master Strategist Approach

- ผู้บริหาร เป็นผู้ควบคุมและสร้างกลยุทธ์
- ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ทุกๆ เรื่อง
- ผู้บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบต่อกลยุทธ์ที่เลือก

The Delegate - It - to - Others Approach

- ผู้บริหารมอบหมายให้ทีมงาน เป็นผู้ควบคุมและสร้างกลยุทธ์
- ผู้บริหารระดับบน เป็นผู้เลือกกลยุทธ์จากการเสนอของผู้บริหารระดับล่าง
- ผู้บริหาร เป็นผู้ติดตามรายงานและให้ข้อเสนอแนะกลยุทธ์
- มักใช้ในกลยุทธ์ที่เน้นผลในระยะสั้น
หรือการแก้ปัญหาประจำวัน

The Collaborative Approach

- ผู้บริหารร่วมกำหนดกลยุทธ์กับพนักงาน
- ผู้บริหารให้ความเห็นชอบและสนับสนุนการใช้กลยุทธ์
- ผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

The Champion Approach

- ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างพัฒนาและเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ และการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ
- กลยุทธ์โดยรวมขององค์กรเป็นผลรวมจากกลยุทธ์ย่อยๆของแต่ละหน่วยงาน
- ผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นผู้ประเมินกลยุทธ์ที่เสนอมาจากผู้บริหารระดับล่าง
- ผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวมเท่านั้น
- มักใช้ในองค์กรขนาดใหญ่

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร

- ◆ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
- ◆ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร
- ◆ ระบบและกลไกสนับสนุน
- ◆ การเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร
- ◆ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

กลไกสนับสนุนที่พึงมี ในการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร

- ◆ ระบบการจัดการงบประมาณ - Performance Based Budgeting System / Activity Based Costing / Budgeting / Management / Planning Programming Budgeting System
- ◆ ระบบติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน
- ◆ ระบบข้อมูลสิ่งแวดล้อมเชิงกลยุทธ์
- ◆ ระบบควบคุมและประสานการดำเนินงาน

ผู้บริหารควรสนับสนุนให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ในองค์กร

- การรวบรวม จัดระบบและใช้ประโยชน์ข้อมูล (Information Based)
- การพัฒนาบุคลากรให้คิด วิเคราะห์และใช้เหตุผลอย่างเป็นระบบ(System thinking) และการคิดเชิงบวก(Positive Thinking)
- การสะสมและพัฒนาความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้และเป็นพลวัต(Knowledge Dynamics)
- การคาดการณ์/สังเคราะห์สถานการณ์สิ่งแวดล้อมในอนาคต (Scenario planning)

- การแลกเปลี่ยน ยอมรับ และสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared vision)
- การประสานงานและการพัฒนากลไกสนับสนุนการดำเนินงาน
กลยุทธร่วมกัน(Support mechanism)
- การแลกเปลี่ยน เรียนรู้และสะสมองค์ความรู้ร่วมกัน (Team Learning)

กิจกรรมที่สำคัญๆ ที่จะต้องทำ ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

- สัมมนาเรื่อง "สาระสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์"
- จัดทำ Workshop เพื่อสรุปสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ (map out) ของบริษัทในปัจจุบัน
- จัดทำ Workshop เพื่อระดมความคิด เรื่องการจัดการข้อมูลวางแนวทางในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการใช้งาน

- ประชุมเชิงสัมมนา เพื่อกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และแผนที่จะนำไปปฏิบัติ
- จัดทำ Workshop ในระดับปฏิบัติการ เพื่อสรุปข้อเสนอที่จะนำเอาแผนกิจกรรมต่างๆ มาเสริมสร้างการเรียนรู้ และรองรับแผนกลยุทธ์
- สัมมนาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำในเชิงปฏิบัติการ
- สัมมนาเรื่องการนำเอาระบบ ISO 9000 มาใช้ในงานของบริษัท

ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

Strategic Leadership

ต้องมีคุณลักษณะสำคัญคือ

- วิสัยทัศน์
- ความผูกพัน
- ความรอบรู้
- การให้อำนาจ
- การเมืององค์กร
- ความฉลาดทางอารมณ์

เรื่องสำคัญที่จะต้องตระหนัก

เมื่อจะเริ่มงานการบริหารเชิงกลยุทธ์

- อย่างด่วนสร้างภาพไว้ในใจหรือด่วนสรุปว่า แผนกลยุทธ์จะเป็น
อย่างนั้น อย่างนี้ อย่ายึดติดกับรูปแบบเชิงวิชาการ เพราะแผนกล
ยุทธ์ที่ดีต้องสร้างจากฐานข้อมูลและข้อสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูล
- ดังนั้นการจัดทำฐานข้อมูล จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสำคัญ
- อย่างรวดเร็วหรือสรุปแผน เพราะแผนกลยุทธ์และการบริหารกลยุทธ์
เป็นงานต่อเนื่องต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับข้อมูลใหม่ หรือ
สภาพที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และต้องพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่
มีที่สิ้นสุด

- ปัจจัยที่สำคัญในระดับปฏิบัติที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้น คือ
 - **Participative involvement** ระหว่างผู้บริหาร
 - **Learning activities** ในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติการ
 - **Leadership** เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะเชื่อมระหว่างระดับผู้บริหาร หรือหัวหน้างานกับลูกทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร

- ในระยะเริ่มต้น ภารกิจในการผลักดันจะต้องเป็นของหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ ภารกิจที่สำคัญที่สุดในการเริ่มต้นคือ
 - การกำหนดแผนที่จะทำแผน (Plan for the plans)
 - การคัดเลือกคนที่จะมาร่วมเป็น dream team
- การนำเสนอความคืบหน้าและแผนที่จะทำให้สำเร็จ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค ให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรรับทราบและให้ความเห็นชอบ

ข้อเตือนใจสำหรับทีมเลขธิการหรือ Dream Team

- ในระยะเริ่มต้น เราจะยังมองไม่เห็นกลยุทธ์ที่ชัดเจนจนกว่าจะมีข้อมูลที่ชัดเจน และกลยุทธ์จะต้องสร้างบนพื้นฐานของข้อมูลเหล่านี้ และการคาดการณ์ที่จะมีในอนาคต
- อย่ายึดติดกับรูปแบบ หรือความคิดเชิงวิชาการ การสร้างกลยุทธ์เริ่มจากหลักวิชาการก็จริง แต่ต่อเติมด้วยการใช้ sense การใช้เหตุผล การรองรับความเสี่ยง การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ จะเป็นอีกมิติหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติจะเรียนรู้ด้วยตัวเอง

- อย่าคาดหวังว่าจะได้อะไรมาครบถ้วนสมบูรณ์โดยง่าย พยายามเริ่มต้นให้ได้ก่อน แล้วค่อยเติมให้เต็มภายหลัง
- ในตอนเริ่มต้นของงานนี้จะมีแรงต้านค่อนข้างแรง ต้องใช้ศิลปะของมนุษยสัมพันธ์ และความรู้ในเรื่องพฤติกรรมองค์กรเป็นอย่างมาก
- การทำงานนี้เหมือนดำน้ำลอดแพ เมื่อลงมือทำแล้วจะต้องรุกไปเรื่อยๆ จนกว่าจะสำเร็จหากถอยหลังหรือละทิ้งกลางคันจะเสียความรู้สึกรู้สึกของคนอื่นๆ และของตนเองอย่างมาก

ตัวแบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันการดำเนินการเป็นอย่างไร



อนาคตต้องการไปที่ใด



ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น



เราทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่

การทบทวนความจำเป็นและการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ **Realization**



การวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ **Strategic Analysis**



การกำหนดทิศทางองค์กร **Strategic Direction**



การจัดทำกลยุทธ์และตัวชี้วัด **Strategic Formulation & success indicators**



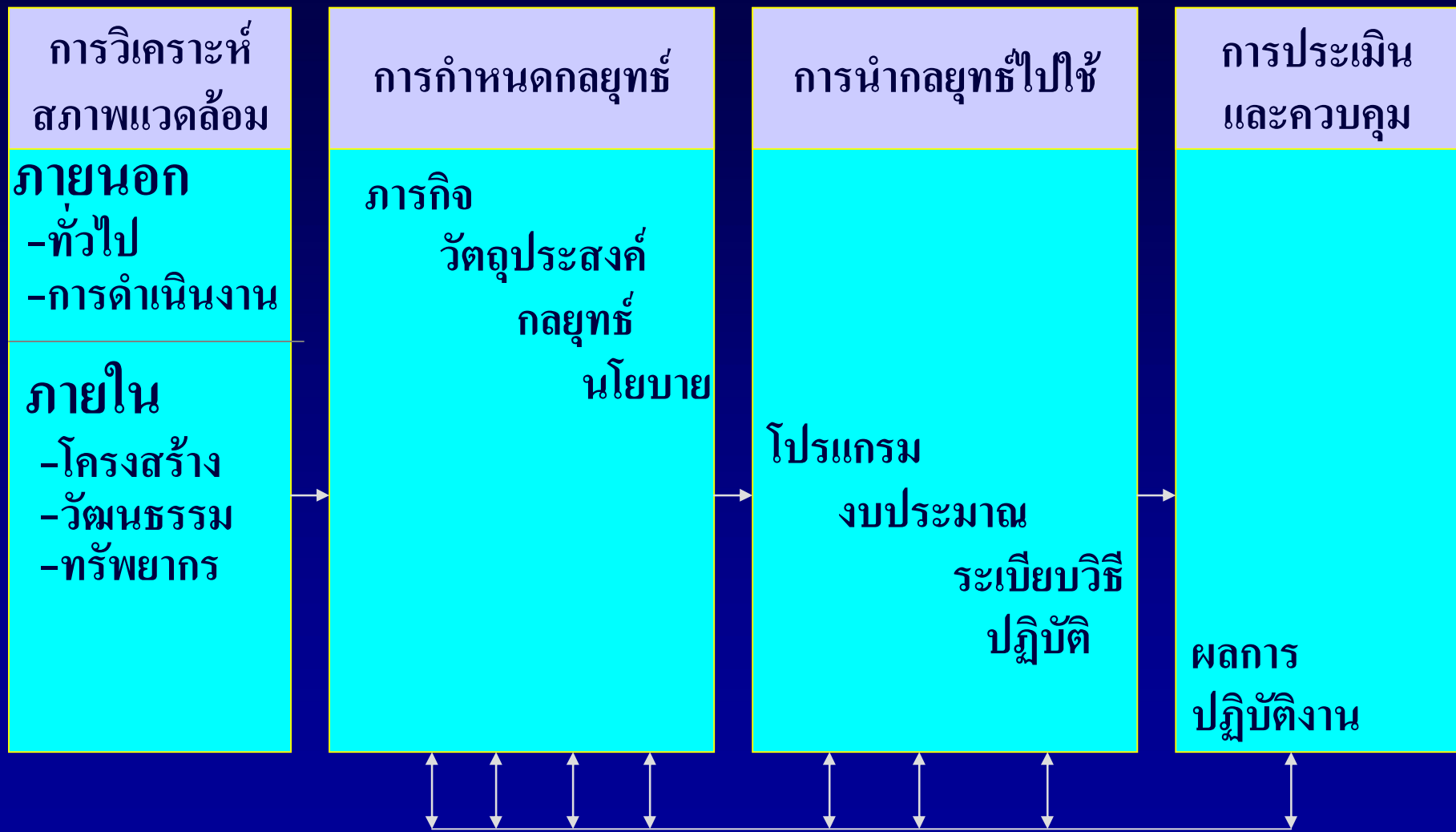
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ **Strategic Implementation**

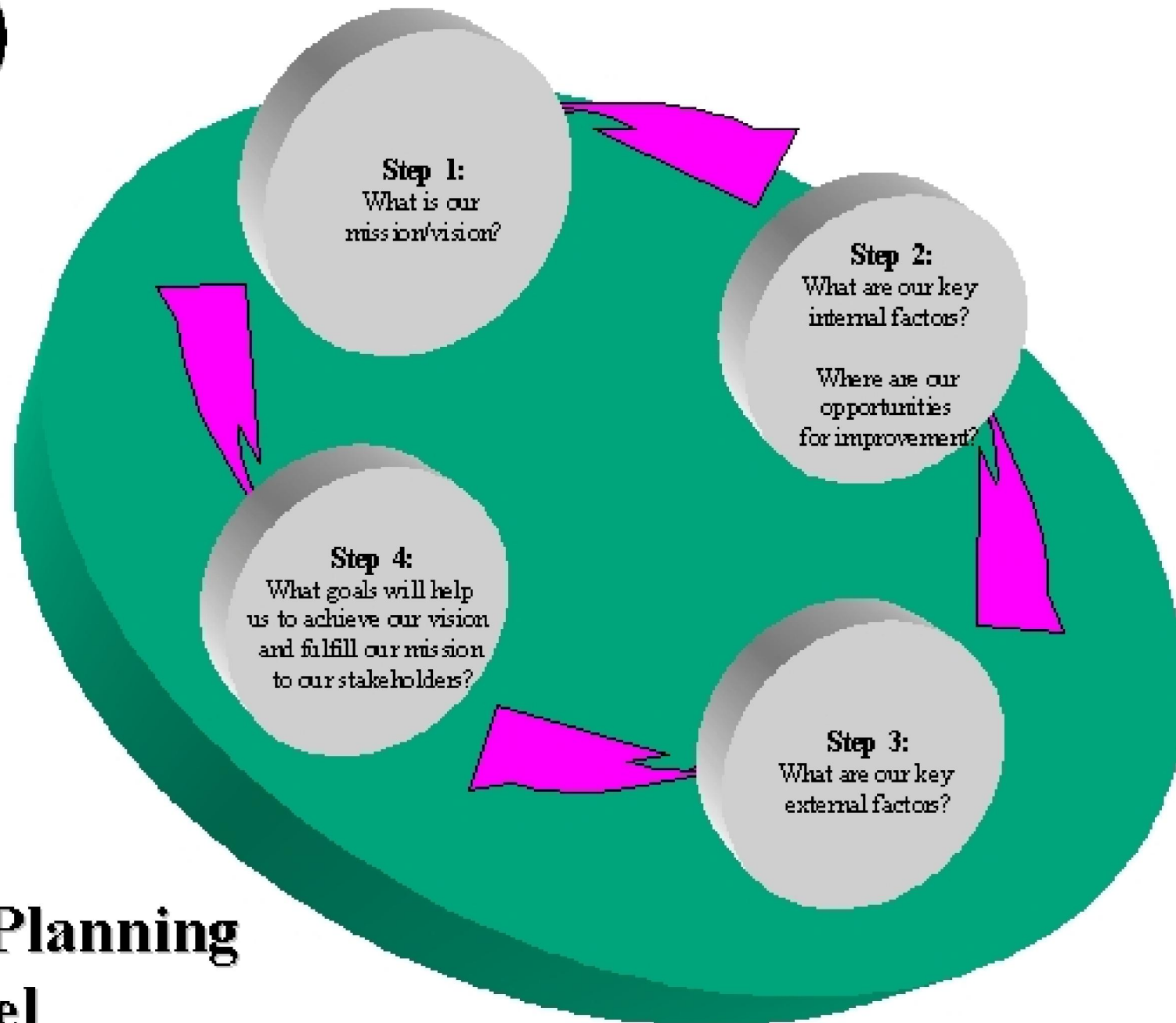


การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร **Evaluation & Control**

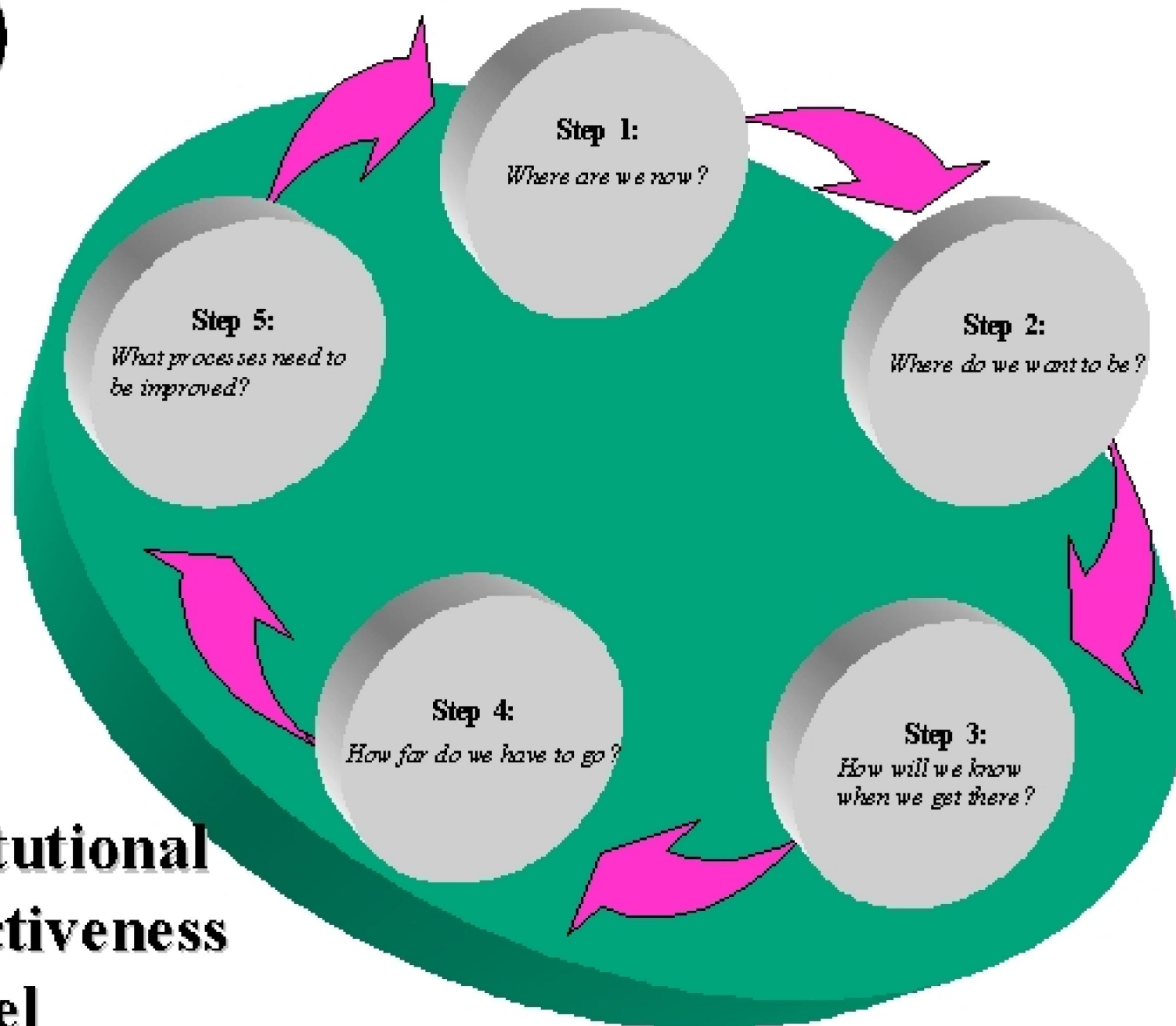


การสะสมองค์ความรู้และนวัตกรรม **Strategic Learning and innovation**

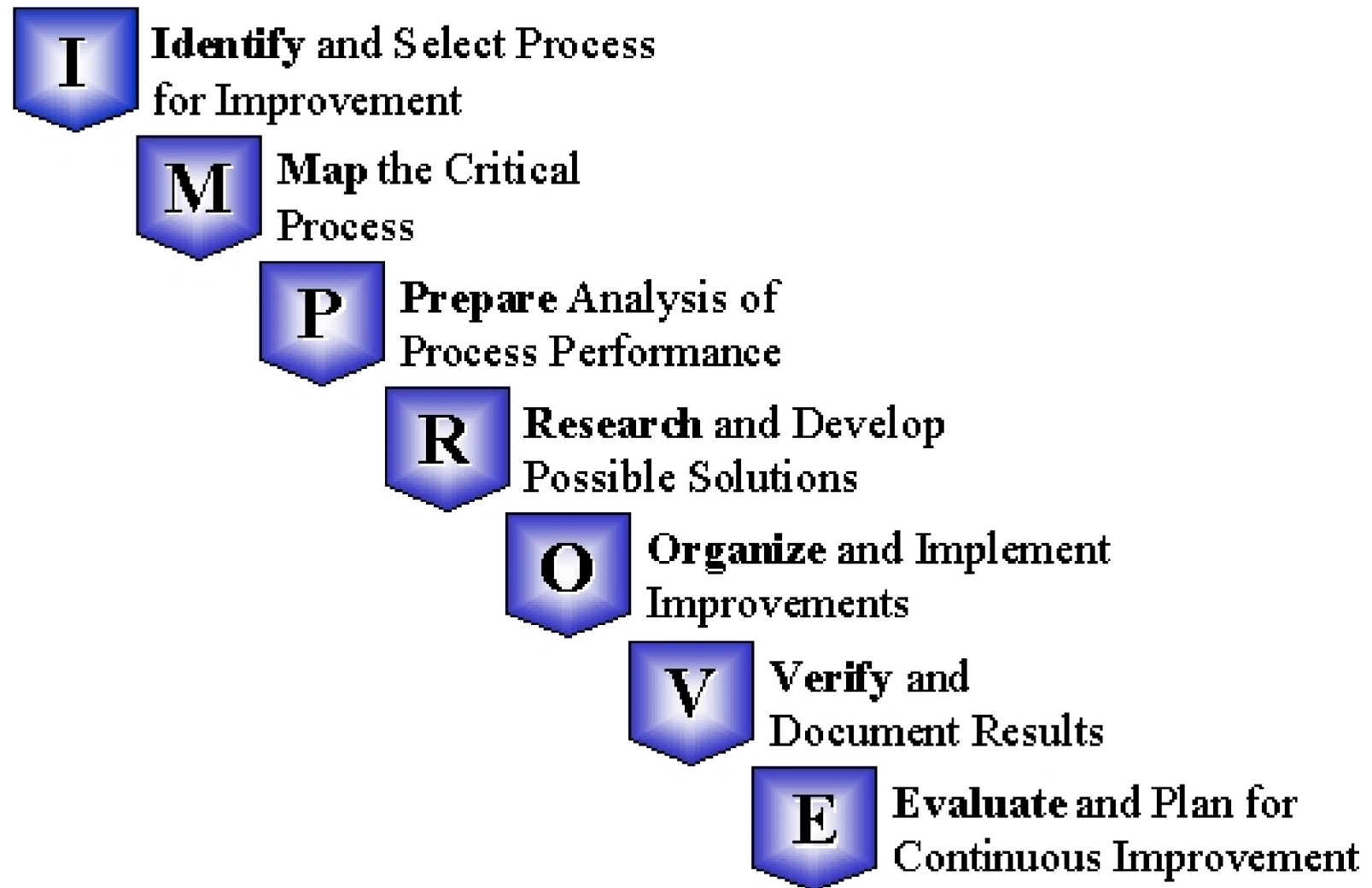




The Planning Model



The Institutional Effectiveness Model



The Penn State Process Improvement Model

Strategic Planning Model



Strategic Planning Model



Strategic Planning Model



Connecticut Community-Technical Colleges STRATEGIC PLANNING MODEL

VISION – VALUES

BOARD OUTCOMES STATEMENTS

MISSION STATEMENT
Connecticut Community-Technical Colleges are statewide leaders and partners in the academic, economic, and cultural lives of our communities, providing comprehensive, accessible, innovative and affordable learning opportunities to diverse populations.

Internal Scan
Strengths and Weaknesses
Programs and services
Faculty and staff
Facilities and equipment

External Scan
Opportunities and Threats
Competition
Labor projections
Advisory committees
Community needs assessment
Legislative/executive interactions

COLLEGE AND SYSTEM
GOAL PRIORITIES
Benchmarks
Indices of success

Review outcomes
Revise elements
Start new planning cycle

Chancellor and Presidents
establish system and
college priorities

COLLEGE AND SYSTEM
OUTCOMES
Benchmarks
Indices of success
Student outcomes
Assessments: organizational
and personal

COLLEGE AND SYSTEM
OBJECTIVES
Prioritized as budget
and in timeframes
Benchmarks
Indices of success

COLLEGE AND SYSTEM
ACTIVITIES
Tasks
Responsibilities
Accountability structures

Organizational
units assess and
evaluate activities

Organizational
units define and
implement objectives

รูปแบบการจัดทำกลยุทธ์

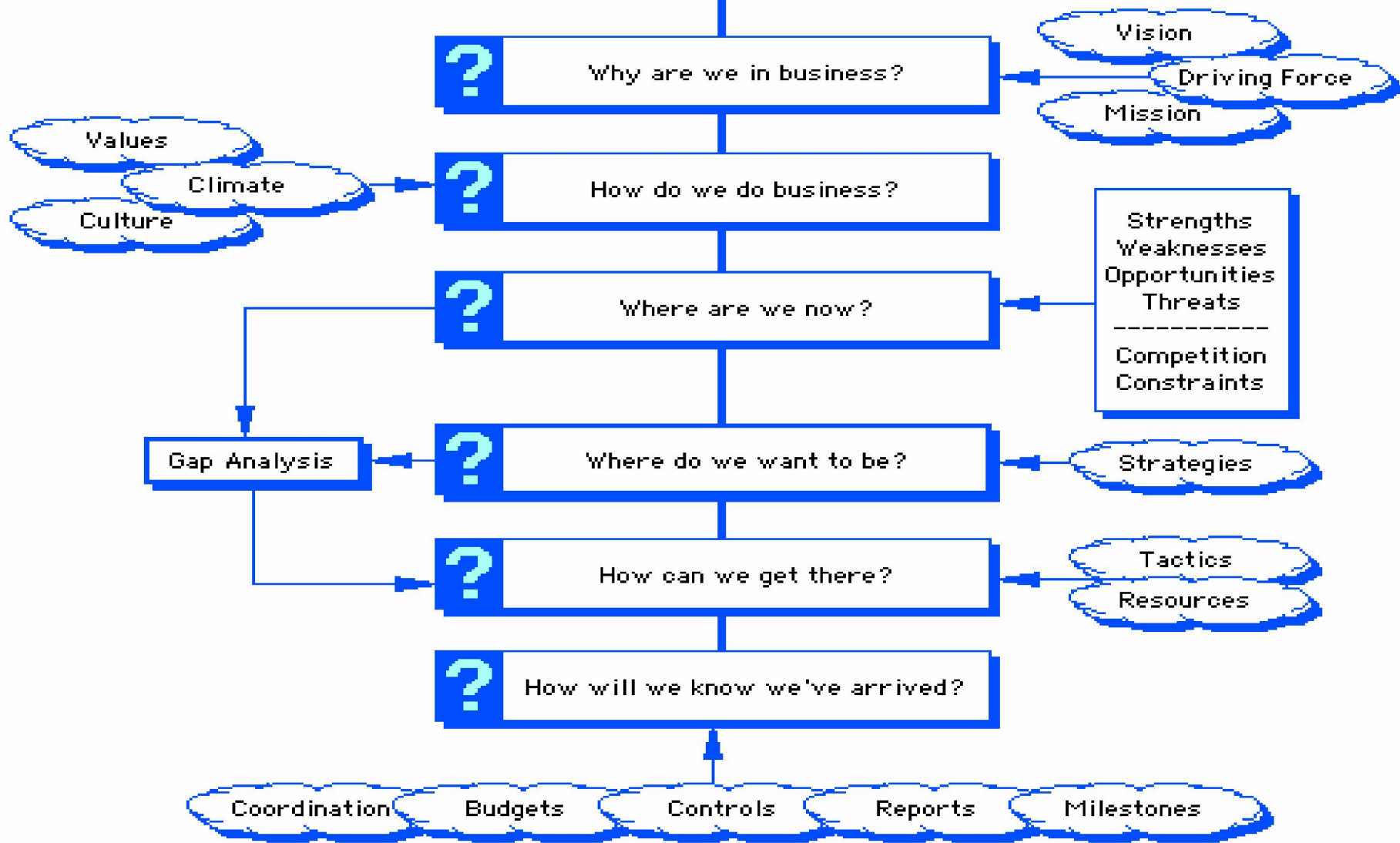
- ◆ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
- ◆ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- ◆ การพัฒนากลยุทธ์
- ◆ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ◆ การประเมินผล และควบคุมกลยุทธ์
(ที่มา: Higgins, 1992)

- ◆ การทบทวน/กำหนดพันธกิจ
- ◆ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม
- ◆ การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก
- ◆ การพัฒนายุทธศาสตร์
- ◆ การกำหนดกิจกรรม
- ◆ การติดตาม/ประเมินผล
(ที่มา: Knight, 2000)

ตัวแบบการจัดทำแผนกลยุทธ์

- วางแผนเพื่อจัดทำแผน
- ทบทวนตนเองและสิ่งแวดล้อม
- กำหนดจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ
- พัฒนายุทธศาสตร์/กลยุทธ์
- ตัดสินใจ/เลือกกลยุทธ์
- กำหนดแผนปฏิบัติการ/แผนดำเนินงาน
- ควบคุมการดำเนินงาน
- ประเมินและทบทวนการดำเนินงาน
- ปรับปรุงแผน/การจัดทำแผน

Organizational Planning



Connecticut Community-Technical Colleges STRATEGIC PLANNING MODEL

VISION – VALUES

BOARD OUTCOMES STATEMENTS

MISSION STATEMENT
Connecticut Community-Technical Colleges are statewide leaders and partners in the academic, economic, and cultural lives of our communities, providing comprehensive, accessible, innovative and affordable learning opportunities to diverse populations.

Internal Scan
Strengths and Weaknesses
Programs and services
Faculty and staff
Facilities and equipment

External Scan
Opportunities and Threats
Competition
Labor projections
Advisory committees
Community needs assessment
Legislative/executive interactions

COLLEGE AND SYSTEM
GOAL PRIORITIES
Benchmarks
Indices of success

Review outcomes
Revise elements
Start new planning cycle

Chancellor and Presidents
establish system and
college priorities

COLLEGE AND SYSTEM
OUTCOMES
Benchmarks
Indices of success
Student outcomes
Assessments: organizational
and personal

COLLEGE AND SYSTEM
OBJECTIVES
Prioritized as budget
and in timeframes
Benchmarks
Indices of success

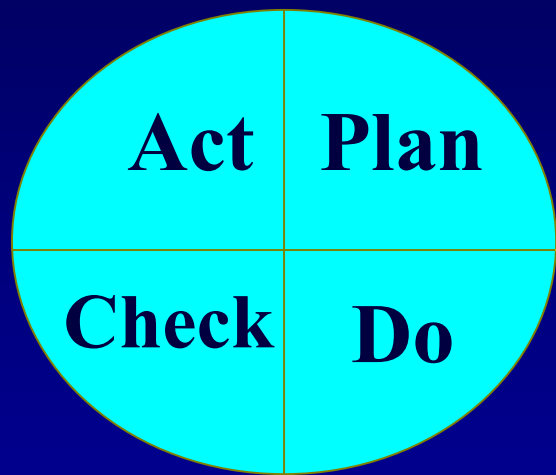
COLLEGE AND SYSTEM
ACTIVITIES
Tasks
Responsibilities
Accountability structures

Organizational
units assess and
evaluate activities

Organizational
units define and
implement objectives

STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS





พัฒนาภารกิจและวิสัยทัศน์

สร้างแผนระยะ 3-5 ปี

พัฒนาแผนรายปี

กำหนดวัตถุประสงค์

นำแผนสู่การปฏิบัติ

สอบทาน ตรวจสอบ

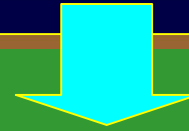
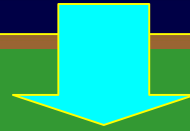
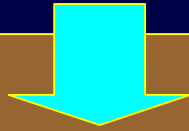
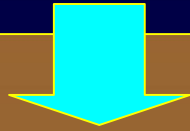
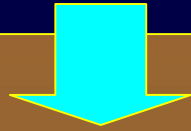
สังคม

เทคโนโลยี

เศรษฐกิจ

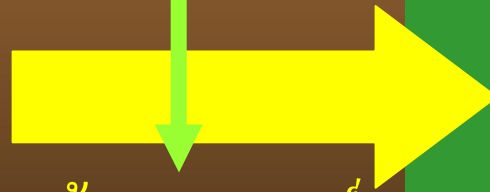
สิ่งแวดล้อม

การเมือง



อนาคตระบบสุขภาพโดยภาพรวม

วิเคราะห์สถานะแวดล้อม
ทั้งภายในภายนอก



สร้างยุทธศาสตร์

สร้างนโยบายสาธารณะ

กำหนดแผนการดำเนินงาน

คำถาม(ระบบ/ประเด็น)	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
1. ปัจจุบันระบบสุขภาพในพื้นที่เป็นอย่างไร	เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ-ทุติยภูมิ และวิเคราะห์	สถานการณ์ระบบสุขภาพในพื้นที่
2. อนาคตระบบสุขภาพโดยภาพรวมจะเป็นอย่างไร	วิเคราะห์ สภาวะแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ นโยบายการเมือง สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม) และคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต	ประเด็นระบบสุขภาพที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตของพื้นที่
3. ภาพที่พึงประสงค์ของระบบสุขภาพในอนาคตจะเป็นอย่างไร	สำรวจ ความเห็น ความต้องการภาพอนาคตของระบบสุขภาพในพื้นที่	ทิศทางของระบบสุขภาพ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์แห่งความสำเร็จ
4. ขณะนี้เราเป็นอย่างไร	วิเคราะห์ สภาวะแวดล้อมในพื้นที่ โดยใช้ SWOT	โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน
5. ทำอย่างไรจึงจะบรรลุระบบสุขภาพที่พึงประสงค์	คิดกลยุทธ์หลายๆกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อนำไปคิดแนวทางซึ่งมีหลายแนวทางเลือกแนวทางที่เป็นไปได้มากที่สุด	ได้ยุทธศาสตร์ ได้นโยบายสาธารณะ
6. เราจะทำอะไร อย่างไร	กำหนดแผนการดำเนินงาน	แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis)

ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) :

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์

เป็นการตอบคำถาม ต่อไปนี้

- ปัจจุบันการดำเนินการเป็นอย่างไร
- อนาคตต้องการไปที่ใด

จึงเป็นเรื่องของ

- การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ **Strategic Analysis**
- การกำหนดทิศทางองค์กร **Direction Setting**

คำถาม ปัจจุบันการดำเนินการเป็นอย่างไร

วิธีการ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- การวิเคราะห์การแข่งขัน
- การวิเคราะห์ลูกค้า
- การวิเคราะห์การบริหารงานด้านต่างๆ

โดยเครื่องมือ วิเคราะห์ตามหน้าที่ 7S's

Value Chain

Resource Based

ผลลัพธ์

ได้

Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats

คำถาม ในอนาคตต้องการไปที่ใด

วิธีการ/เครื่องมือ

นำผลจากการทำ SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดทิศทาง

ผลลัพธ์ ได้ วิสัยทัศน์ ภารกิจ

 คุณแจแห่งความสำเร็จ

 วัตถุประสงค์

ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) : การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

เป็นการตอบคำถาม
วิธีการ/เครื่องมือ

ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น

BCG The Growth-Share Matrix

GE Model

ADL Portfolio-Planning Matrix

ผลลัพธ์ ได้แก่

กลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์ธุรกิจ

กลยุทธ์ปฏิบัติการ

<p>คำถามที่ 1</p>	<p>วิธีการ / เครื่องมือ</p>	<p>ผลลัพธ์</p>
<p>ปัจจุบันการดำเนินการ เป็นอย่างไร (Where are we now ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ วิเคราะห์ สถานะแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี) ◆ วิเคราะห์การแข่งขัน ◆ การบริหารงานต่างๆ โดยวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ (7s's หรือ Value Chain, Market Mixes) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ จุดเด่น (Strengths) ◆ จุดด้อย (Weaknesses) ◆ โอกาส (Opportunities) ◆ อุปสรรค (Threats)
<p>คำถามที่ 2</p>	<p>วิธีการ</p>	<p>ผลลัพธ์</p>
<p>ในอนาคต เราต้องการไปที่ใด (Where do we want to be ?)</p>	<p>นำผลลัพธ์จาก SWOT มาเป็นข้อมูล พื้นฐานในการกำหนดทิศทางกิจการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ วิสัยทัศน์ ◆ ภารกิจ ◆ กฎแห่งความสำเร็จ ◆ วัตถุประสงค์
<p>คำถามที่ 3</p>	<p>วิธีการ / เครื่องมือ</p>	<p>ผล ลัพธ์</p>
<p>ทำอย่างไร จึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ BCG ◆ GE ◆ ADL 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ กลยุทธ์องค์กร ◆ กลยุทธ์ธุรกิจ ◆ กลยุทธ์ปฏิบัติการ ◆ งบประมาณ