

# การจัดการ เชิงกลยุทธ์



*Executing Your Strategy*

พบกับ 6 ขั้นตอน

**“I-N-V-E-S-T”**

ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์

Mark Morgan,  
Raymond E. Levitt,  
William Malek  
ผู้เขียน



## การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ภาคปฏิบัติ

แปลและเรียบเรียงจาก *Executing Your Strategy*

โดย Mark Morgan, Raymond E. Levitt & William Malek

ราคา 380 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา สินตระการผล

พิมพ์ครั้งที่ 2 : มีนาคม 2554

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

**Executing your Strategy**

**Original work Copyright © 2007 IPSolutions, Inc.**

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail : [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

พิมพ์ที่ : ธรรมกลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

มอร์แกน, มาร์ค.

การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ภาคปฏิบัติ.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2554.

472 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. I. เลวิตต์, เรย์มอนด์ อี., ผู้แต่งร่วม.

II. มาเล็ค, วิลเลียม, ผู้แต่งร่วม. III. ญัฐยา สินตระการผล, ผู้แปล. IV. ชื่อเรื่อง.

658.4012

ISBN 978-974-414-141-5

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

# สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	3
บทนำ	7
ทำไมการดำเนินงานในเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องยาก และคุณจะทำกับปัญหานี้อย่างไร	7

## ส่วนที่ 1 สิ่งที่ต้องทำในการกำหนดกลยุทธ์ 51

บทที่ 1 กระบวนการความคิดหลักขององค์กร	53
สร้างความคิดที่ชัดเจนและสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจระยะยาวขององค์กร	53
✱ พลังของกระบวนการความคิดหลัก	56
✱ การระบุเอกลักษณ์ที่ชัดเจน : คุณเป็นใคร ?	63
✱ การระบุจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน : ทำไมคุณจึง มาอยู่ที่นี่ ?	72
✱ การทำให้ความตั้งใจระยะยาวขององค์กรชัดเจน : คุณกำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางใด ?	85
✱ การสร้างความยั่งยืนโดยใช้กระบวนการความคิดหลัก ขององค์กร	90
✱ กระบวนการความคิดหลักขององค์กรและแบรนด์	96
✱ การปลูกฝังความหมายของแบรนด์	100
✱ กระบวนการความคิดหลักขององค์กรและการจัดการ เชิงกลยุทธ์	105

บทที่ 2 สิ่งที่ต้องทำเกี่ยวกับวิสัยทัศน์	111
การแปลงความตั้งใจขององค์กรให้กลายเป็นกลยุทธ์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจน	111
✱ การแปลงความตั้งใจระยะยาวขององค์กรให้กลายเป็น เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง	116
✱ การกำหนดตัวชี้วัด : ความสำเร็จหมายถึงอะไร ?	122

	หน้า
* โครงการที่เพื่อสร้างความชัดเจนให้กับเป้าหมายและตัวชี้วัด	124
* การระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกัน	140
* การสนับสนุนการสร้าง ความชัดเจนและการมีความรับผิดชอบ	144
* ความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อสังคม : การเลือกเป้าหมายและตัวชี้วัดสำหรับความสำเร็จ 3 ด้าน	147
* การกำหนดวิสัยทัศน์ : เริ่มต้นจากสิ่งที่ยากก่อน	153
<b>บทที่ 3 พื้นฐานขององค์กร</b>	<b>163</b>
<i>สร้างความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้าง</i>	<i>163</i>
* องค์ประกอบในพื้นฐานขององค์กรของ Hewlett-Packard	169
* อิทธิพลของวัฒนธรรม	173
* ประเภทของวัฒนธรรม	176
* โครงการระยะสั้นๆ ที่ทำเพื่อประเมินวัฒนธรรมขององค์กร	181
* คุณต้องเอาชนะความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมถ้าจำเป็นต้องทำ	185
* การทำให้โครงสร้างสอดคล้องกับกลยุทธ์	197
* การใช้โครงสร้างองค์กรแบบหลายมิติ	200
* การปรับระดับอำนาจในโครงสร้างองค์กรแบบหลายมิติ	203
* การลงทุนในโครงการที่ปรับระดับการให้อำนาจในโครงสร้างแบบหลายมิติ	228
* การปรับสิ่งที่มีให้เหมาะสม : บริษัท DPR Constructiion	235

<i>ส่วนที่ 2 สิ่งที่ต้องทำในการบริหารโครงการ</i>	<i>247</i>
--	------------

บทที่ 4 การเลือกโครงการ	249
-------------------------	-----

<i>การดำเนินกลยุทธ์ด้วยการลงทุนในโครงการต่างๆ</i>	<i>249</i>
---	------------

- |  |     |
|--|-----|
| ✱ การสร้างสภาพแวดล้อมของการบริหารโครงการทั้งหมดที่บริษัทเลือกลงทุน                   | 254 |
| ✱ การระบุโครงการที่มีความเป็นไปได้   | 262 |
| ✱ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ : กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ                           | 274 |
| ✱ การระบุทรัพยากรที่มีอยู่ : ใช้ระบบและการทดสอบความถูกต้อง                           | 286 |
| ✱ การเลือกโครงการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด : เลือกโครงการให้เหมาะกับทรัพยากรขององค์กร    | 291 |
| ✱ การบริหารโครงการที่เลือกลงทุน : ทบทวนตรวจสอบ และปรับเปลี่ยน                        | 298 |
| ✱ การผสมผสานการเลือกโครงการที่เหมาะสมที่สุด เข้ากับการประเมินผลการดำเนินงานทางธุรกิจ | 305 |

บทที่ 5 การดำเนินงาน	315
----------------------	-----

<i>ติดตามความเปลี่ยนแปลงและปรับโครงการให้สอดคล้อง</i>	<i>315</i>
---	------------

- |   |     |
|---|-----|
| ✱ การสร้างความสอดคล้องระหว่างโครงการแผนงาน และแผนรวมการลงทุน                          | 322 |
| ✱ การเลือกโครงการให้สอดคล้องกัน : ใช้กระบวนการเชิงรุกที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ฉับไว | 324 |
| ✱ การสร้างความสอดคล้องระหว่างแผนงาน : จัดการกับช่องว่างระหว่างโครงการ                 | 333 |
| ✱ การทำให้โครงการทั้งหมดที่เลือกทำจริงๆ สอดคล้องกับโครงการลงทุนทั้งหมดที่วางแผนไว้    | 357 |

	หน้า
<b>บทที่ 6 การเปลี่ยนผ่าน</b>	<b>369</b>
<i>การโอนย้ายสิ่งที่ได้จากโครงการไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กร</i>	<i>369</i>
* การเลือกเวลาที่เหมาะสมในการส่งมอบ	373
* เพิ่มความเข้มแข็งในการสนับสนุนให้แก่การส่งมอบโครงการ	384
* การรับรู้ผลประโยชน์ที่ได้จากโครงการ	398
<b>บทสรุป</b>	<b>411</b>
<i>การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยการทำสิ่งที่ถูกต้องอย่างถูกต้อง</i>	<i>411</i>
<b>แหล่งอ้างอิง</b>	<b>450</b>
<b>เกี่ยวกับผู้เขียน</b>	<b>469</b>

# บทนำ

ทำไมการดำเนินงานในเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องยาก  
และคุณจะทำอย่างไร

ในแต่ละวันอาจมีเรื่องเล็กน้อยให้เราได้ตัดสินใจนับพันเรื่อง  
และทุกเรื่องต่างก็มีความสำคัญ

✧ Shad Helmstetter ✧

โลกธุรกิจในปัจจุบันท่วมท้นไปด้วยกลยุทธ์ที่ดีและมีค่าใช้จ่ายสูงมาก แต่กลับล้มเหลวเมื่อถึงขั้นการนำไปปฏิบัติ บางกลยุทธ์กลายเป็นข่าวหน้าหนึ่งในหนังสือพิมพ์ หรือแม้กระทั่งข่าวภาคค่ำทางโทรทัศน์ และอีกหลายกลยุทธ์ก็ล้มเหลวไปอย่างเงียบๆ หรือไม่ก็ถูกพับเก็บให้อยู่ในลิ้นชัก และกลายเป็นเพียงงานนำเสนอที่ถูกหลงลืม ตัวอย่างที่กล่าวมาเป็นสิ่งที่ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรที่ควรนำไปใช้กับสิ่งที่มีประโยชน์มากกว่า ความล้มเหลวครั้งสำคัญของคาร์ลี ฟิโอรีนา (Carly Fiorina) แห่งบริษัท HP จอห์น เอเคอร์ส (John Akers) แห่งบริษัท IBM จอห์น สคัลลี (John Scully) ผู้บริหารของ Apple และเพียร์ จิลเลนแฮมมาร์ (Pehr Gyllenhammar) แห่งบริษัท Volvo เป็นเพียงตัวอย่างบางส่วนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทที่พบกับความล้มเหลวอันเนื่องมาจากความไร้ประสิทธิภาพในการจัดการเชิงกลยุทธ์

องค์กรต่างๆ ใช้เงินประมาณปีละ 1 แสนล้านดอลลาร์ต่อปีไปกับบริการที่ปรึกษาและการฝึกอบรมด้านการบริหาร ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมีเป้าหมายเพื่อให้สามารถคิดกลยุทธ์ที่ฉลาดปราดเปรื่องออกมาได้<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยด้านธุรกิจเองก็ผลิตนักกลยุทธ์ที่ทะเยอทะยานและนักคิดที่มองภาพรวมได้เก่งออกมาสู่โลกธุรกิจเป็นจำนวนมากภายในแต่ละปี แต่จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา ก็พบว่า มีกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพไม่ถึง 10 เปอร์เซ็นต์ที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้<sup>2</sup> ซึ่งก็หมายความว่า มีกลยุทธ์ของบริษัทถึง 90 เปอร์เซ็นต์ที่ล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์ให้สัมฤทธิ์ผล !

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารระดับอาวุโสมักจะปลีกตัวไปวางแผนเพื่อความสำเร็จครั้งใหญ่ในห้องทำงานของตนเอง หรือห้องประชุมผู้บริหารหรือไม่ก็ในห้องประชุมที่หรูหราโอโถง แล้วปล่อยให้งานที่ยากลำบากในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหน้าที่ของพนักงานที่อยู่ระดับต่ำกว่า และนี่เป็นจุดที่ทำให้กลยุทธ์เกิดความผิดพลาด เพราะเมื่อผู้ที่วางกลยุทธ์มองข้ามความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างคำพูดและการกระทำ หรือระหว่างความคิดและการลงมือทำ ก็รับประกันได้ว่ากลยุทธ์จะต้องล้มเหลวอย่างแน่นอน

ผู้บริหารหลายคนเข้าใจเรื่องนี้ดี แต่พวกเขาก็ไม่มีวิธีที่เป็นระบบในการระบุว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ *ถูกต้อง* ในการทำให้ได้อย่างที่สัญญา ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารเหล่านี้เพิกเฉยต่อความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อกลุ่มคนในบริษัทที่ต้องดำเนินการไปตามกลยุทธ์ มีหลายต่อหลายครั้งที่สมมติฐานของผู้บริหารนั้นกว้างเกินไปหรือไม่ก็ผิดพลาด ถูกแปลงให้เป็นการปฏิบัติของพนักงานทุกระดับในองค์กรได้ดีเพียงใด และองค์กรมีความสามารถพอที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ นั่นเป็นสมมติฐานที่กว้างเกินไปและเป็นการเข้าใจที่ผิด ๆ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารคิดว่าคนที่จะนำกลยุทธ์ไป



ปฏิบัติเป็นเพียงแค่ส่วนประกอบต่างๆ ของฝั่งองค์กร พวกเขาจะพบกับความล้มเหลวในการบรรลุศักยภาพสูงสุดขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ท่ามกลางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พร้อมๆ กับการแข่งขันในตลาดโลกที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารระดับอาวุโสก็ต้องเผชิญหน้ากับการกดดันอย่างรุนแรงจากลูกค้า คู่แข่ง นักวิเคราะห์ตลาด ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และพนักงาน แรงกดดันจากกลุ่มต่างๆ ที่กล่าวมามีผลกระทบอย่างมากต่อความสามารถของผู้บริหารในการอธิบายกลยุทธ์ให้ชัดเจน และจัดสรรทรัพยากรให้กับผู้บริหารระดับกลางและพนักงานระดับปฏิบัติการมากพอที่จะทำให้พวกเขาสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม ทักษะคน เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ระบบการให้รางวัล และงานที่กำลังดำเนินอยู่ขององค์กรได้ ซึ่งการจะทำแบบนี้ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร การสร้างระบบใหม่ การเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ และการพัฒนาการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ๆ

หนึ่งในจุดบอดที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูงก็คือ การไม่ตระหนักว่าการปรับกลยุทธ์ที่สำคัญจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานประจำวันของคนทั่วทั้งองค์กร การปรับกลยุทธ์เพียงเล็กน้อยจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเล็กๆ ส่วนการปรับกลยุทธ์ที่สำคัญก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญด้วย ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นไม่ชัดเจนหรือเป็นการเปลี่ยนแบบหน้ามือเป็นหลังมือ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบเท่านั้น และคนในทุกกระดับขององค์กรก็จะเป็นตัวช่วยหรือเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

## ๖ กลยุทธ์และการปฏิบัติ : คุณจะรู้ได้ อย่างไรว่าองค์กรของคุณจะไปถึงจุดใด ในอีก 2 ปีข้างหน้า ? ๖

ผู้บริหารจะพบว่าตนเองต้องตอบคำถามที่ฟังดูง่ายและแทบเป็นสูตรสำเร็จดังต่อไปนี้อยู่เสมอ ซึ่งก็คือ “คุณคาดว่าจะนำพาองค์กรไปสู่จุดใดในอีก 2 ปีข้างหน้า ?” เช่นเดียวกันกับผู้บริหารอย่างเอเคอร์ส สกัลลี และฟิโอรินา ผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบคำถามนี้โดยยึดตามกลยุทธ์ที่กำหนดเอาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและนำเสนอออกไปอย่างเป็นทางการ

แต่เรามองว่าคำถามที่สำคัญกว่านั้นก็คือ *คุณจะรู้ได้อย่างไรว่าคุณจะไปถึงจุดนั้นจริงๆ ?* การที่จะตอบคำถามนี้ได้ นั้น ผู้นำองค์กรควรอธิบายว่าองค์กรของตนจะไปถึงจุดใดในอีก 2 ปีข้างหน้าด้วยการพิจารณา การลงทุน ในปัจจุบันของพวกเขา ซึ่งได้แก่ โครงการ แผนงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่พวกเขาเลือกมาแล้วว่าจะทุ่มเทพยายามที่มีอย่างจำกัด อันได้แก่ เวลา เงินทุน แรงงาน และความใส่ใจ เพื่อทำสิ่งเหล่านี้ให้สำเร็จ หรือกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดทิศทางของกลยุทธ์และผลลัพธ์ในอนาคตที่ดีที่สุดก็คือ การมององค์กรในภาพรวมว่าขณะนี้องค์กร กำลังทำอะไร มากกว่าที่จะมองว่าองค์กร กำลังพยายามบอกอะไรให้คนอื่นรับรู้ ซึ่งผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องมอบอำนาจให้กับคนที่ต้องนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้ทำงานนี้ได้สำเร็จ

ถ้าคุณยังไม่เชื่อสิ่งที่เรากล่าวก็ให้ลองย้อนกลับไปมองกิจกรรมสำคัญๆ ที่บริษัทใดก็ตามทำสำเร็จในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา แล้วเปรียบเทียบสิ่งที่ทำสำเร็จกับกลยุทธ์ที่บริษัทนั้นกำหนดเอาไว้เมื่อ 2 ปีที่แล้ว (ถ้ามีใครจำได้) คุณก็น่าจะเห็นได้ว่ารายการของสิ่งที่ทำสำเร็จ

(ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม โครงการ แผนงาน หรือกลุ่มของงาน) รายการของสิ่งที่ล้มเหลวหรือถูกยกเลิก และรายการของสิ่งที่ล้มเลิกไปก่อนที่จะลงมือทำ จะช่วยอธิบายสถานะในปัจจุบันของบริษัทได้ดีกว่าเอกสารที่บันทึกแผนกลยุทธ์ของบริษัทเสียอีก

สิ่งที่บริษัท *กำลังทำ* หรือกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ (de facto strategy) สามารถสรุปออกมาได้ด้วยการระบุโครงการแต่ละประเภทที่บริษัทได้ลงทุนไป อันที่จริงแล้ว การทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้กลายเป็นความจริงขึ้นมาได้นั้น เราจะต้องแปลงกลยุทธ์ให้กลายเป็นกลุ่มของงานที่เราเรียกว่า *โครงการ (projects)* เสียก่อน โครงการเป็นกิจกรรมชั่วคราวที่บริษัททำไปพร้อมกันกับการดำเนินงานตามปกติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการ เราจะต้องกำหนดว่างานที่ต้องทำสำหรับแต่ละโครงการมีอะไรบ้าง ซึ่งต้องอยู่ภายในกรอบของเวลาที่กำหนด และมีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร และสถานที่ สำหรับใช้กับแต่ละโครงการด้วย

โครงการธรรมดาๆ นี่เองที่เป็นจุดเริ่มต้นของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นโครงการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การสร้างระบบใหม่ การพัฒนาทักษะใหม่ การหาพันธมิตรรายใหม่ หรือการสร้างกลไกใหม่ในการจัดส่งสินค้าหรือให้บริการกับลูกค้าภายในหรือภายนอกองค์กร กล่าวคือ โครงการทั้งหมดที่บริษัทเลือกลงทุน (project portfolio) จะเป็นตัวสร้างมูลค่าในอนาคตให้กับบริษัทนั่นเอง<sup>3</sup> โครงการเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดของบริษัท (ซึ่งประกอบด้วยการลงทุนในโครงการและแผนการต่างๆ ที่บริษัทเลือก) เป็นตัวสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการเลือกและบริหารโครงการที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง