

บทที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



ตารางเมทริกซ์อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

| | | การกำหนดกลยุทธ์ | |
|-----------------------|-------|-----------------|--------|
| | | ไม่ดี | ดี |
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | ดี | การเสี่ยง | สำเร็จ |
| | ไม่ดี | ล้มเหลว | ปัญหา |

1. **ความสำเร็จ (Success)** เป็นผลลัพธ์ที่ทุกองค์การต้องการ โดยความสำเร็จจะเกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2. **การเสี่ยง (Roulette)** ก่อให้เกิดผลลัพธ์ 2 ด้านคือ

- การดำเนินงานที่ดีจะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ
- ผลลัพธ์ที่ร้ายที่สุดคือ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้กลยุทธ์ที่ไม่ดี

ล้มเหลวเร็วขึ้น

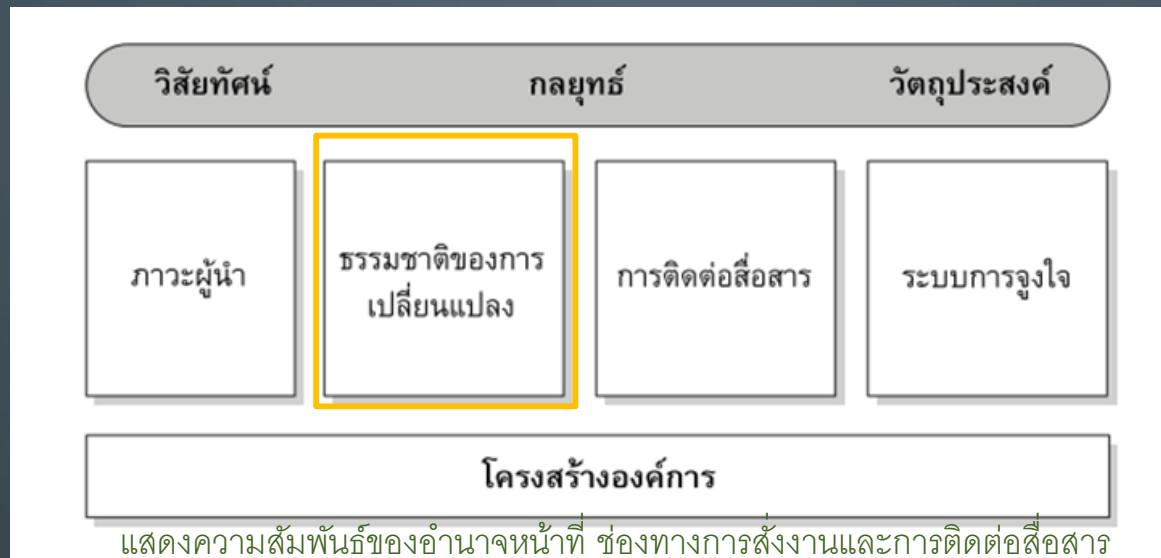
3. **ปัญหา (Trouble)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี แต่ถูกนำไปดำเนินการอย่างไม่สมบูรณ์

4. **ความล้มเหลว (Failure)** จะเกิดขึ้นเมื่อการกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ได้ดำเนินงานอย่างดี



กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เป็นผู้นำที่สร้างความ
เชื่อมั่น ความเข้าใจ และ
การร่วมแรงร่วมใจใน
ทีมงาน



จูงใจช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ยอมรับ

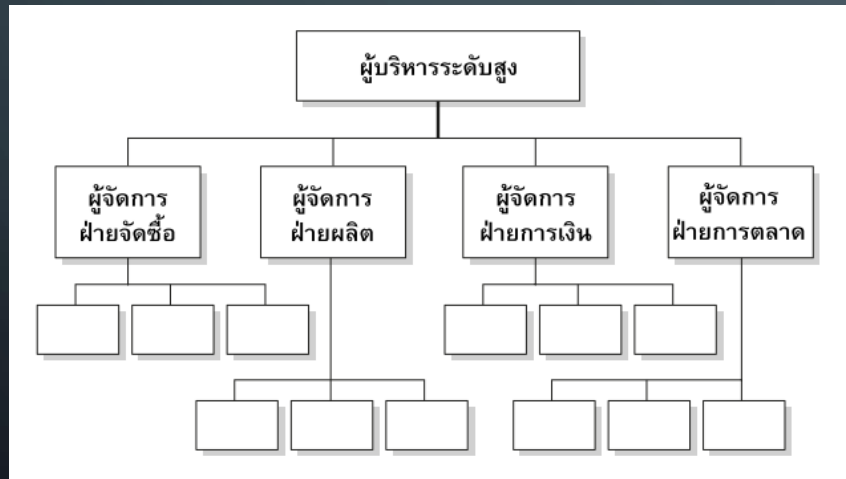
| | อุตสาหกรรม | องค์กร | ผลิตภัณฑ์ | ความน่าสนใจ ของตลาด |
|----------------------------------|------------|--------|-----------|------------------------|
| การดำเนินกลยุทธ์ต่อเนื่อง | S | S | S | S |
| การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบประจำ | S | S | S | N |
| การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบเฉพาะ | S | S | N | N |
| การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบถอนรากถอนโคน | S | N | N | N |
| การกำหนดทิศทางขององค์กรใหม่ | N | N | N | N |

s = เหมือนเดิม n = ใหม่

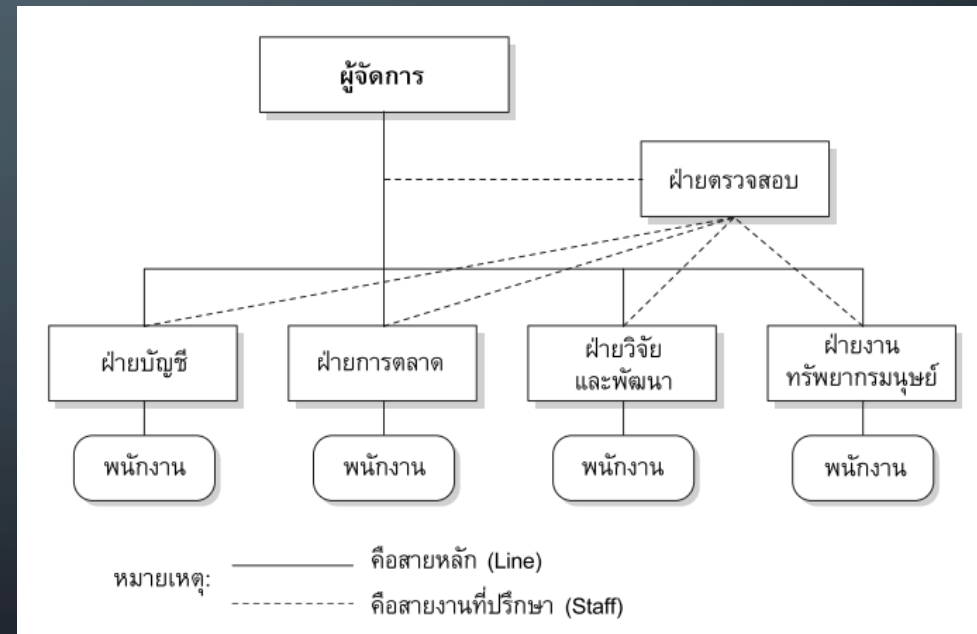
บทบาทของโครงสร้างองค์กร

Alfred Chandler ได้ศึกษาบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐฯ จำนวน 70 แห่งพบว่าโครงสร้างองค์กรนั้นมีความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กร ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรด้วย เราสามารถพิจารณาโครงสร้างองค์กรตามรูปแบบออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. โครงสร้างองค์กรแบบประเพณีนิยม (Traditional Organization Structure) จะมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบเพื่อเป็นแนวทางหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร จะประกอบด้วย



โครงสร้างองค์กรแบบราชการ

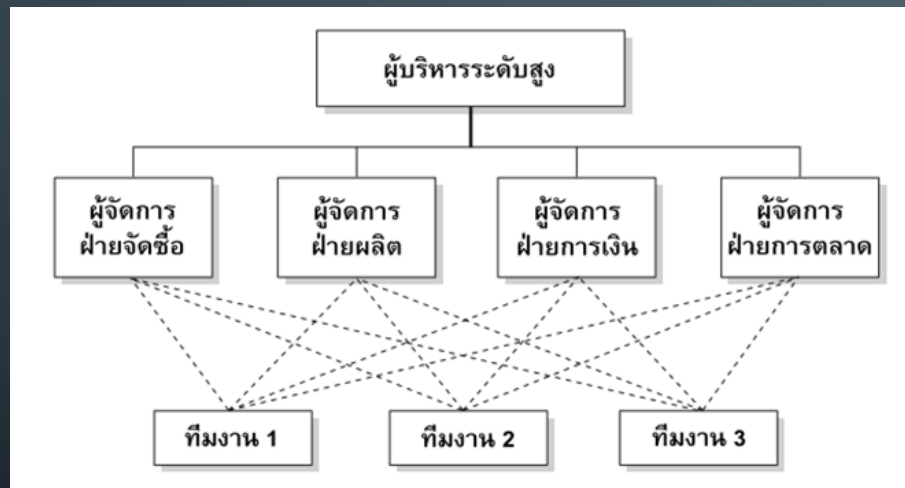


โครงสร้างองค์กรแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

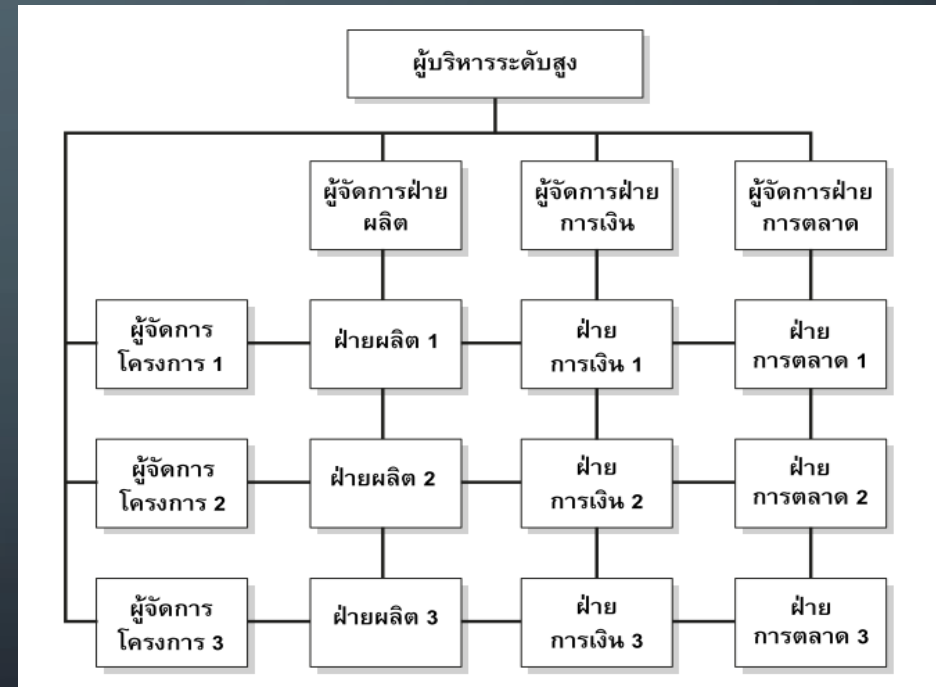
บทบาทของโครงสร้างองค์การ

2. โครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นแบบประเพณีนิยม (Non-traditional Organization Structure) จะเป็น

โครงสร้างที่ไม่มีกฎ ไม่มีข้อบังคับ โดยที่โครงสร้างที่ไม่เป็นตามแบบประเพณีนิยมที่น่าศึกษาจะประกอบด้วย



โครงสร้างแบบทีมงาน



โครงสร้างแบบเมทริกซ์

บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกได้เป็น 4 แบบตามมิติของการเน้นคือ เน้นมิติของความยืดหยุ่น (Flexibility) ก็กับการมีเสถียรภาพ (Stability) และเน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (Internal Focus) ก็กับการมุ่งเน้นไปสู่ภายนอก (External Focus) โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่

| | | |
|----------------|---|--|
| ความยืดหยุ่น | วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) | วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) |
| การมีเสถียรภาพ | วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) | วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) |
| | การเน้นภายใน | การเน้นภายนอก |

มีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกัน
ทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน
ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ

มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็น
เหตุผล ความมีระเบียบของการ
ทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและ
ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

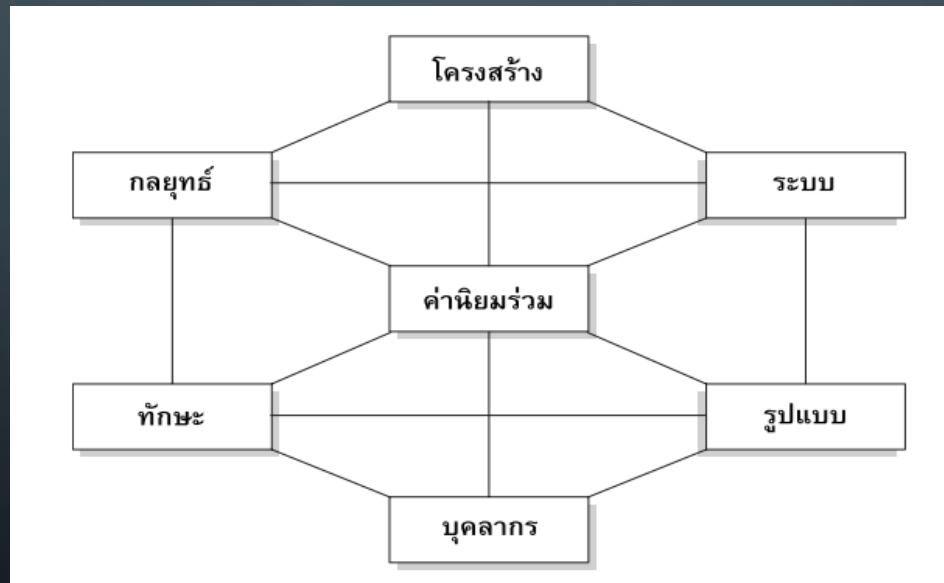
ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความ
เปลี่ยนแปลงกับองค์กร ด้วยการกระตุ้นพนักงาน
ให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่

ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น
ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการ
มีกำไร

หลักการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

แบบจำลอง 7S ของ McKinsey's 7Ss ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการคือ

1. ช่วยให้เกิดความเข้าใจในความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
2. ช่วยแสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีผลต่อกัน และต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
3. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



แบบจำลอง 7s อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ โดยแบบจำลองนี้มีส่วนประกอบ 7 ประการดังต่อไปนี้

- 1. กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- 2. โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ
- 3. ระบบ (System)** หมายถึง ระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร
- 4. รูปแบบ (Style)** หมายถึง ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหารเช่น การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ
- 5. บุคลากร (Staff)** หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก
- 6. ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์กร เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม
- 7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)** หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (Super Ordinate Goal) ที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร