ส่วนที่ 5
การควบคุมเชิงกลยุทธ์
Strategic Control

บทที่ 11
การควบคุมเชิงกลยุทธ์
(Strategic Control)

ในบทที่ผ่านมาได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อรู้เขารู้เรา การกำหนดทิศทางองค์การ การสร้างกลยุทธ์ในระดับต่างๆ และการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

สำหรับบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนสุดท้ายคือการควบคุมเชิงกลยุทธ์โดย

⊙ จะนำเสนอวิธีการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

⊙ จะกล่าวถึงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่องค์การได้รับกับเป้าหมาย (Goals) และมาตรฐาน (Standards)

⊙ จะเป็นการอธิบายถึงวิธีการปรับปรุงแก้ไข (Take Corrective Actions) ผลงานที่ต่ำกว่าเป้าหมายหรือต่ำกว่ามาตรฐานให้เป็นผลงานที่พึงประสงค์ในโอกาสต่อไป

⊙ จะเป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมเชิงกลยุทธ์กับระบบสารสนเทศ (Management Information Systems : MIS)

⊙ จะเป็นการสำรวจบทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการควบคุมเชิงกลยุทธ์

หากผู้บริหารขาดความเข้าใจสิ่งต่างๆ ในมุมมองที่หลากหลายก็เป็นการยากที่จะเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ด้วยเหตุผลนี้เองจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ในมุมที่กว้างก่อนแล้วจึงค่อยมุ่งประเด็นมาเจาะจงที่สถานการณ์เฉพาะที่เกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในลำดับต่อมา

มุมมองทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมองค์การ
(Broad View of Organizational Control)

โดยทั่วไปแล้ว การควบคุมองค์การนั้นมักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ

- ⊙ การตรวจสอบ (Monitoring)
- ⊙ การประเมินผล (Evaluating)
- ⊙ การปรับปรุงแก้ไข (Improving)

ในที่นี้หมายความว่า การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขนั้นเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในเบื้องต้นนี้จะขอกล่าวถึงคำนิยามหรือคำจำกัดความของคำว่า การควบคุม (Control) เสียก่อน ต่อจากนั้นจึงจะเป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของกระบวนการควบคุม

คำนิยามของ "การควบคุม" (Definition of Control)

การควบคุมถือเป็นหน้าที่หลักของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งหมายถึง การควบคุมให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปในทิศทางที่ได้วางแผนไว้แล้ว ขอยกตัวอย่างเพื่อประกอบการทำความเข้าใจดังนี้ หากองค์การธุรกิจวางแผนเพื่อเพิ่มกำไรสุทธิขึ้นไปอีก 10 เปอร์เซ็นต์บนพื้นฐานของการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในตัวสินค้าหรือบริการของกิจการ กรณีเช่นนี้กิจการจะต้องเตรียมพร้อมเรื่องการผลิตเพื่อนำผลิตภัณฑ์เสนอต่อตลาดในปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิม การควบคุมจะต้องเริ่มต้นที่การตรวจสอบศักยภาพของการผลิตและทำการปรับปรุงในส่วนที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าการเพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิจะต้องเกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ

ผู้บริหารที่มีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแผนปฏิบัติการ (Action Plans) เท่านั้นจึงจะสามารถสร้างระบบการควบคุมที่ทรงประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นมาได้ ในที่นี้หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษสามารถวิเคราะห์แนวโน้มถึงผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต และสามารถปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจนทำให้สามารถได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามที่ได้วางแผนไว้แล้ว นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่า แผนใดจะเป็นจริงได้ในทางปฏิบัติ และแผนใดมีความเหมาะสมกับจังหวะเวลานั้นมากที่สุด

ลักษณะทั่วไปของกระบวนการควบคุม
(General Characteristics of The Control Process)

ในทางปฏิบัติผู้บริหารอาจควบคุมการดำเนินงานด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 3 ขั้นตอนดังนี้

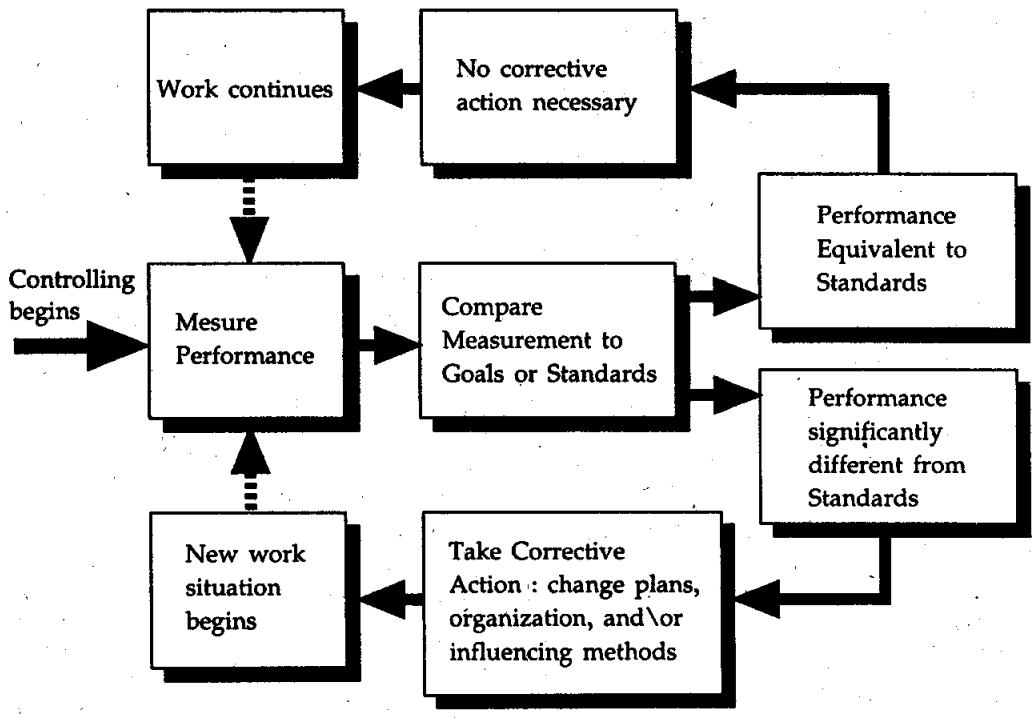
1. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring Performance)

2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน (Comparing Measured Performance to Goals or Standards)

3. การปรับปรุงแก้ไข (Take Corrective Action)

ขั้นตอนต่างๆที่กล่าวมาแล้วนี้เป็นขอบเขตกว้างๆ ของการควบคุมองค์การ ส่วนการควบคุมที่เป็นการเฉพาะเรื่องเช่น

- ⊙ การควบคุมการผลิต (Production Control)
- ⊙ การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)
- ⊙ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นต้น



รูปที่ 11.1 ตัวแบบของกระบวนการควบคุม (General Model of the Control Process)

การควบคุมเฉพาะเรื่องเหล่านี้เป็นการควบคุมที่มีขอบเขตแคบเข้ามาอีกซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบได้ง่ายยิ่งขึ้น

การควบคุมเชิงกลยุทธ์
(Strategic Control)

ที่ผ่านมาเราได้เข้าใจความหมายและความสำคัญของกระบวนการควบคุมที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องดำเนินการแล้ว ต่อไปนี้จะเป็นการกล่าวถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ

อันดับแรก จะเป็นการกล่าวถึงความหมาย คำจำกัดความหรือคำนิยามของการควบคุมเชิงกลยุทธ์

อันดับถัดมา จะเป็นการอธิบายถึงความสำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์

อันดับสุดท้าย จะเป็นการพิจารณาขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์

คำนิยามของ "การควบคุมเชิงกลยุทธ์"
(Definition of Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นลักษณะพิเศษชนิดหนึ่งของการควบคุมองค์การซึ่งมุ่งประเด็นไปที่เรื่อง

⊙ การตรวจสอบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Monitoring Strategic Management Process)

⊙ การประเมินผลกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Evaluating Strategic Management Process)

ทั้งนี้ก็เพราะทั้งสองกิจกรรมดังกล่าวนั้นผู้บริหารกระทำขึ้นโดยมุ่งหวังเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดำเนินการตามแผนอย่างถูกต้องและเหมาะสม

สาระสำคัญหรือหัวใจของกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ก็คือ ความมุ่งหวังต่อผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงานซึ่งจะเกิดเป็นจริงเชิงรูปธรรมนั้นต้องเป็นผลลัพธ์ที่องค์การคาดหวัง หรือผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและพนักงานทั้งองค์การ

ถึงแม้ว่าคำนิยามของกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวถึงแล้วข้างต้นนั้นจะดู

เป็นเรื่องธรรมดา ดูดี และง่ายเหลือเกินต่อการทำความเข้าใจ แต่ในทางปฏิบัติแล้วกลับเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถหลายๆ ด้านของผู้บริหารและเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดเป็นจริงขึ้นมาได้ตามที่คาดหวัง

จุดมุ่งหมายของการควบคุมเชิงกลยุทธ์
(Purposes of Strategic Control)

จุดมุ่งหมายเบื้องต้นของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ก็คือ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยการตรวจสอบและการประเมินผลกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์การ การสร้างกลยุทธ์อันเป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือโต้ตอบต่อคู่แข่งขัน การวางแผนเพื่อแปลงกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติการ และสุดท้ายจึงเป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สะท้อนให้เห็น (Feedback) ถึงผลการปฏิบัติงานที่ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดว่า ทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นได้กำหนดไว้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด

กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์
(Strategic Control Process)

ในกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอนที่มีความแตกต่างแต่มีความจำเป็นต้องมาเกี่ยวข้อง เชื่อมโยง และสัมพันธ์ต่อกัน ทั้งสามขั้นตอนดังกล่าวได้แก่

1. การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Measuring Organizational Performance)

2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน (Comparing Performance to Goals or Standards)

3. การปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่จำเป็น (Taking Necessary Corrective Action)

การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ
(Measuring Organizational Performance)

ก่อนที่ผู้บริหารจะทำการวางแผนเพื่อให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ในเบื้องต้นจะต้องทำการวัดผลการปฏิบัติงานปัจจุบันเพื่อให้ทราบขีดความสามารถในการดำเนินงานและเพื่อความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ในที่นี้ขอเสนอแนวทางหลัก 2 ประการคือ

1. การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit)

2. วิธีการวัดเพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit Measurement Methods)

การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
(Strategic Audit)

เรื่องการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์นี้เป็นการพิจารณา วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานขององค์การซึ่งได้รับผลกระทบจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับการตรวจสอบนี้เป็นความพยายามที่จะเข้าใจเรื่องราวต่างๆ โดยมองกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทุกๆ ด้านคือ

⊙ ทำการพิจารณาทีละแผนกหรือทีละฝ่ายงานเป็นการแยกส่วน

⊙ พิจารณาภาพรวมของทั้งองค์การ

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์อาจเป็นการพิจารณาในเรื่อง

⊙ ความเป็นทางการ (Formal) เช่นเรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นต้น

⊙ ความไม่เป็นทางการ (Informal) เช่นเรื่อง มิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การพูดคุย การติดต่อคบหา และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการอื่นๆ เป็นต้น

จากการพิจารณาสิ่งต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้อาจเป็นข้อมูลช่วยผู้บริหารในการใช้สติปัญญาพินิจพิเคราะห์สิ่งต่างๆ อย่างสุขุมรอบครอบก่อนที่จะทำการตัดสินใจดำเนินการ อีกประการหนึ่งก็จะเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า อะไรควรทำในจังหวะใด

อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์จะต้องกระทำขึ้นเพื่อเป็นการผสมผสานความสามารถของทุกฝ่ายในองค์การเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคี เพื่อให้องค์การสามารถ

บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์จึงมักเกิดขึ้นจากทีมผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกจากทุกฝ่ายในองค์การ (Cross-Functional Teams of Managers) เพื่อมาทำการประสานสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน และเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

ในเรื่องการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์นี้ไม่มีวิธีการหรือรูปแบบใดๆ ที่จะเป็นสูตรสำเร็จและมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของทุกองค์การได้ แต่ละองค์การจะต้องกำหนดขึ้นมาเองเพื่อให้วิธีการที่จะนำมาใช้ในการตรวจสอบมีความเหมาะสมกับ ลักษณะงาน อุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ที่องค์การมีอยู่ บุคลากร ปัญหา ความจำเป็น สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของแต่ละที่ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญที่เข้ามามีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

วิธีการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
(How to Conduct a Strategic Audit ?)

การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์มักนิยมใช้ 3 วิธีการดังนี้คือ

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) : เพื่อบ่งบอกถึง
   - ⊙ วิธีการ (How)
   - ⊙ สถานที่ (Where)
   - ⊙ สิ่งที่แสดงถึงลำดับความสำคัญก่อนหลัง (Priority)ในการปฏิบัติเพื่อการวิเคราะห์เจาะลึก
2. การวิเคราะห์เจาะลึก (Focused Analysis)
3. คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะต่างๆ (Recommendations)

การวินิจฉัย
(Diagnosis)

ในเรื่องการวินิจฉัยนี้ผู้บริหารจะต้องดำเนินการโดย

1. ตรวจสอบเอกสารหลักๆ ขององค์การเช่น
   - ⊙ แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plans)
   - ⊙ แผนปฏิบัติการหรือแผนเชิงธุรกิจ (Operational or Business Plans)

⊙ การจัดองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์การ (Organizational Arrangement)

⊙ นโยบายหลักๆ เช่น วิธีการจัดสรรทรัพยากรและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน (Resource Allocation and Performance Measurement)

2. ตรวจสอบผลการดำเนินงานด้าน

⊙ การเงิน (Financial)

⊙ การผลิต (Operational)

⊙ การตลาด (Marketing)

นำผลการตรวจสอบที่ได้ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรมเพื่อค้นหาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์และเพื่อทำการวิเคราะห์แนวโน้มต่อไป

3. พยายามทำความเข้าใจเรื่อง

⊙ บทบาทหลักๆ ขององค์การ (Principal Roles)

⊙ ความรับผิดชอบต่างๆ (Responsibilities)

⊙ ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ

⊙ กระบวนการตัดสินใจ และการตัดสินใจที่สำคัญๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

⊙ ทรัพยากรด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึง

- สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilities)
- เงินทุนและทุน (Capital)
- การบริหาร (Management)
- เทคโนโลยี (Technology)

⊙ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของแผนกต่างๆ ภายในองค์การเดียวกันตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างแผนกงานแต่ละแผนกด้วย

4. ระบุถึงโครงสร้างขององค์การ รูปแบบพฤติกรรม ระบบ และกระบวนการต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ

5. สำรวจและค้นหามุมมองและแนวคิดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

⊙ ทำการสำรวจความคิดเห็นและทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานระดับ Key Men เพื่อทำการประเมินถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์การ การสำรวจดังกล่าวอาจทำโดยการสัมภาษณ์หรือใช้แบบสอบถามก็ได้

⊙ ทำการสัมภาษณ์ลูกค้า บุคคลที่คาดว่าจะเป็นลูกค้า หรือบุคคลภายนอกอื่นๆ เพื่อทราบความคิดเห็นหรือทัศนคติที่มีต่อกิจการ

6. ระบุลักษณะต่างๆ ที่ทำให้สามารถนำกลยุทธ์มาใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง

การวิเคราะห์เจาะลึก
(Focused Analysis)

1. ทำการวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะเรื่องเพื่อทำการทดสอบสมมติฐานของปัญหาและค้นหาโอกาส ตลอดจนระบุถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกันขององค์ประกอบต่างๆ ในระบบการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์

2. ทำการรวบรวมและสรุป ข้อดี ข้อเสียของการสร้างและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งความสัมพันธ์ต่อกันของการกำหนดกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ
(Recommendations)

1. กำหนดแนวทางหรือสร้างทางเลือกเพื่อหาคำตอบสำหรับปัญหาต่างๆ และกำหนดแนวทางสำหรับการลงทุนในสถานการณ์และโอกาสที่เอื้ออำนวย

2. ตรวจสอบทางเลือกที่ได้กำหนดไว้แล้วในข้อ 1 ว่าแต่ละทางเลือก

- ⊙ มีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง (Resource Requirements) ?
- ⊙ มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด (Risks) ?
- ⊙ ให้ผลตอบแทนอะไรบ้างแก่องค์การ (Rewards) ?
- ⊙ มีความสำคัญอยู่ในระดับไหน (Priorities) ?
- ⊙ สามารถปฏิบัติได้มากน้อยเพียงไร (Practical) ?

3. ให้คำแนะนำเฉพาะเรื่องในการปฏิบัติงานเพื่อให้แต่ละแผนกงานได้ผลลัพธ์ที่มีลักษณะ

- ⊙ สามารถวัดได้ (Measurable)
- ⊙ เป็นการประสานประโยชน์ (Integrated)
- ⊙ งานสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้

วิธีการวัดผลงานเพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
(Strategic Audit Measurement Methods)

การวัดผลลัพธ์จากการดำเนินงานมีวิธีการมากมายที่ผู้บริหารจะคัดเลือกนำมาใช้ ในที่นี้ขอเสนอ 2 วิธีที่นิยมใช้กันคือ

1. วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Methods)

2. วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Methods)

ถึงแม้วิธีการทั้งสองนี้จะมีประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจสำหรับการวัดผลงานเพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ก็ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่าการวัดผลงานขององค์การนั้นจะใช้เพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้การที่จะใช้วิธีการใดนั้นจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้าน ลักษณะงาน สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขอื่นๆ ที่จำเป็นประกอบการพิจารณาด้วย

วิธีการเชิงคุณภาพ
(Qualitative Methods)

การวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการนี้ถือว่าเป็นการประเมินผลองค์การในรูปแบบของข้อมูลที่ไม่สามารถนับได้ (Nonnumerical) โดยการประมวลความรู้สึกที่มีต่อการดำเนินงาน เชื่อกันว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่ดีที่สุดคือการหาคำตอบที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจสำหรับคำถามหรือปัญหาที่สำคัญๆ และคำตอบนั้นจะต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองด้านต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การ หากท่านต้องการคำตอบในเรื่องนี้ลองหาคำตอบสำหรับคำถามต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์การของท่าน ต่อไปนี้ขอนำเสนอคำถามที่นักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Seymour Tilles ได้เขียนไว้อย่างน่าสนใจมากและเป็นการทดสอบศักยภาพทางสติปัญญาของนักบริหารด้วย

⊙ กลยุทธ์ที่นำมาใช้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากน้อยเพียงใด ?

⊙ กลยุทธ์ที่นำมาใช้มีความเหมาะสมกับทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์การเพียงใด ?

⊙ กลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจนำมาใช้นั้นมีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ?

⊙ กลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจนำมาใช้นั้นมีความเหมาะสมกับจังหวะเวลาและสถานการณ์มากน้อยเพียงใด ?

วิธีการเชิงคุณภาพนี้ถือว่ามีประโยชน์อย่างมากต่อองค์การ แต่ปัญหาก็จะมีอยู่ว่าคำว่าคุณภาพนั้นจะใช้ความรู้สึกหรือวิจารณญาณของใครเป็นผู้ตัดสิน ดังนั้น ในการหาข้อสรุป (Conclusions) ผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง พิถีพิถัน สุขุมรอบคอบ และใช้ความพยายามสูงในการลดความรู้สึกส่วนตัวลงเพื่อยึดความเป็นกลางให้มากที่สุด ทั้งนี้ก็เพราะว่าหากมีความลำเอียงหรือมีความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้องมากเท่าใด ความน่าเชื่อถือก็จะลดลงมากเท่านั้น สุดท้ายก็จะนำไปสู่ความล้มเหลว จุดสิ้นสุด หรือการล่มสลายขององค์การ

ตัวอย่างเพิ่มเติมคำถามการวัดผลการดำเนินงานขององค์การเชิงคุณภาพ (Sample Questions for Qualitative Organizational Measurement)

ให้ผู้บริหารพิจารณาคำถามต่อไปนี้เพื่อหาคำตอบสำหรับองค์การของท่าน

⊙ นโยบายทางการเงินเพื่อการลงทุน การจ่ายเงินปันผล และการจัดหาแหล่งเงินทุนมีความสอดคล้องกับโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ หรือไม่ ?

⊙ กิจการได้ระบุถึงความสอดคล้องกันระหว่างรสนิยมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกับรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอต่อตลาดอย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด ?

⊙ มีการระบุอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่องค์การต้องการในแต่ละช่วงหรือไม่ อย่างไร ? เช่น

- ยอดขาย (Sales Volume)
- ส่วนครองตลาด (Market-Share)
- อัตราการเจริญเติบโต (Growth Rates) หรือ
- ภาพพจน์ที่ดีขององค์การ (Image)

⊙ องค์การมุ่งหวังที่จะให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่งด้วยศักยภาพด้านใด ?

⊙ ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมที่องค์การเปิดดำเนินการอยู่นั้น ผลตอบแทนต่อการลงทุนจูงใจแค่ไหน ? องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด ? คู่แข่งรายสำคัญมีศักยภาพสูงเพียงใด ?

⊙ องค์การมีศักยภาพด้านทีมงานบริหาร การเงิน เทคนิคและวิธีการ เทคโนโลยี และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอื่นๆ เพียงพอที่จะช่วงชิงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งหรือไม่ ?

⊙ องค์การได้เลือกประเภทธุรกิจที่เปิดดำเนินการอย่างเหมาะสมเพียงใด ? แต่ละธุรกิจที่ได้เลือกดำเนินการนั้น เอื้อ ส่งเสริม และสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อก่อให้เกิดศักยภาพโดย

รวมแก่องค์การเพียงใด ?

⊙ องค์การได้มีการจัดทีมงานพิเศษซึ่งเป็นความร่วมมือของบุคลากรระดับมันสมองจากทุกฝ่ายขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน เพื่อการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนหรือไม่ ?

วิธีการเชิงปริมาณ
(Quantitative Methods)

การวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการเชิงปริมาณนี้เป็นการประเมินผลงานขององค์การในรูปแบบของข้อมูลเชิงจำนวนนับ (Numerical) ที่สามารถประเมินออกมาเป็นหน่วยการผลิตต่อช่วงเวลาที่กำหนดหรือเป็นจำนวนนับได้ เช่น

- ⊙ ช่วงระยะเวลาในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง (Time Period)
- ⊙ ต้นทุนการผลิต (Production Costs)
- ⊙ ต้นทุนการโฆษณา (Advertising Costs)
- ⊙ ปริมาณยอดขาย (Sales Volume)
- ⊙ กำไรสะสม (Net Profit Earned)
- ⊙ กำไรต่อหุ้น (Earning Per Share)
- ⊙ ส่วนครองตลาด (Market Share)
- ⊙ เงินปันผลจ่าย (Dividends Paid)

ในที่นี้ขอนำเสนอตัวอย่างการวัดผลงานเชิงปริมาณดังต่อไปนี้

❑ ผลตอบแทนต่อการลงทุน
(Return on Investment : ROI)

วิธีการนี้เป็นวิธีการที่นิยมใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์การโดยการเอากำไรสุทธิตั้งแล้วหารด้วยสินทรัพย์ทั้งหมดขององค์การ

$$ROI = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}}$$

ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นการแสดงให้เป็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนกำไรสุทธิที่เกิดจากการดำเนินงานกับปริมาณสินทรัพย์ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการดำเนินงานของกิจการนั้นๆ

โดยทั่วไปแล้ว ผลลัพธ์ที่คำนวณได้จาก ROI ก็คงไม่มีประโยชน์มากนักสำหรับผู้บริหาร แต่เมื่อนำเอาค่า ROI มาทำการเปรียบเทียบกับผลประกอบการหลายๆ ปีที่ผ่านมา หรือหลายๆ ไตรมาสที่ผ่านมา หรือนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันรายสำคัญก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถมองภาพของการดำเนินงานในช่วงระยะเวลานั้นได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงทั้งข้อดี ข้อเด่นและข้อจำกัดของ ROI ในการนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้เพราะว่าการมองอะไรเพียงด้านเดียวนั้นอาจก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์การได้ ของทุกอย่างเมื่อมีดีย่อมมีเสีย มีประโยชน์ย่อมมีข้อจำกัด ขอให้ผู้บริหารจงพิจารณาทุกๆ เงื่อนไขอย่างสุขุมรอบครอบก่อนการตัดสินใจ

การตรวจสอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders' Audit)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในที่นี้หมายถึง ประชาชนทั่วไปที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์การซึ่งอาจหมายถึงบุคคลดังต่อไปนี้

⊙ ผู้ถือหุ้น (Stockholders) : บุคคลกลุ่มนี้จะสนใจเรื่องมูลค่าหุ้นและเงินปันผล

⊙ สหภาพ (Unions) : บุคคลกลุ่มนี้จะสนใจเรื่องอัตราค่าจ้างแรงงาน ผลประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ

⊙ สถาบันการเงินผู้ให้สินเชื่อ (Creditors) : จะสนใจเรื่องความสามารถในการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้

⊙ ผู้จัดหาหรือซัพพลายเออร์ (Suppliers) : จะสนใจองค์การในฐานะที่เป็นลูกค้าของเขา

⊙ หน่วยงานของรัฐ (Government Units) : จะสนใจองค์การในฐานะที่เป็นผู้เสียภาษีให้แก่รัฐ

⊙ กลุ่มผลประโยชน์ทางสังคม (Social Interest Groups) : จะสนใจเรื่องผลประโยชน์ทางสังคมเช่น กลุ่มรักษาผลประโยชน์ของผู้บริโภค กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

⊙ กลุ่มลูกค้า (Customers) : จะสนใจในเรื่องคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ของกิจการ

ผู้บริหารเชื่อว่า วิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์การที่มีประโยชน์มากวิธีหนึ่งก็คือการตรวจสอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders' Audit) ผลสะท้อนกลับหลายๆ ประการทำ

ให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานขององค์การได้ ทั้งนี้เพราะข้อมูลดังกล่าวล้วนมีคุณค่ามากพอที่จะชี้นำให้องค์การเดินทางมุ่งไปสู่เป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงิน (Financial Goals) และเป้าหมายที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Goals) ได้เสมอ

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐาน (Compare Organizational Performance to Goals or Standards)

หลังจากที่ได้ทำการวัดผลการดำเนินงานขององค์การแล้วผู้บริหารจะต้องนำเอาผลงานที่วัดแล้วมาเปรียบเทียบกับเครื่องมือสำหรับการศึกษาเปรียบเทียบ 2 ประการคือ

1. เป้าหมาย (Goals)
2. มาตรฐาน (Standards)

มาตรฐาน (Standards) คือสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ทั้งเป้าหมายและมาตรฐานจึงเป็นเสมือนหนึ่งเกณฑ์หรือเครื่องมือสำหรับวัดระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การว่าเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้เพียงใด มาตรฐานของแต่ละองค์การย่อมมีความแตกต่างกัน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์การจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นหรืออธิบายเป้าหมายขององค์การนั้นๆ ได้ด้วยเช่นกัน ต่อไปนี้ขอนำเสนอตัวอย่างมาตรฐานที่นิยมนำมาใช้ในหลายองค์การ

❑ มาตรฐานของขีดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Standards)

เป็นมาตรฐานที่บ่งบอกว่ากิจการมีขีดความสามารถในการทำกำไรสูงเพียงใดภายในระยะเวลาที่กำหนดเช่น ภายใน 1 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น ขีดความสามารถในการทำกำไรนี้จะต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ

❑ มาตรฐานของขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity Standards)

เป็นมาตรฐานที่บ่งบอกถึงขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของกิจการซึ่งจะต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน

❑ มาตรฐานในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด (Product Leadership Standards)

สินค้าใหม่ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว เคยมีนักการตลาดได้กล่าวไว้ว่า "ไม่มีอะไรที่จะน่ากลัวเท่ากับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพในมือของคู่แข่งขัน" นั่นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผลิตภัณฑ์ใหม่ หากองค์การมีความสามารถนำเสนอตลาดด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพสูงได้ โอกาสที่จะเป็นผู้นำในตลาดก็ย่อมมีมากกว่า

❑ มาตรฐานการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Standards)

การพัฒนาบุคลากรทุกระดับภายในองค์การนั้นถือว่ามีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ทั้งนี้เพราะคุณภาพของบุคลากรจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์การ

❑ มาตรฐานทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude Standards)

ทัศนคตินั้นถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล หากพนักงานมีทัศนคติที่เป็นบวกต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การและอื่นๆ ผลงานที่ออกมาก็มักจะเป็นบวกตามไปด้วย

❑ มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility Standards)

ทุกองค์การจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่นั้นจะต้องแสดงให้เห็นว่าองค์การส่งเสริม สนับสนุนความอยู่ดีกินดี ความสงบสุข ตลอดจนมีการคืนกำไรและสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมส่วนรวม

❑ **มาตรฐานที่แสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นกับเป้าหมายระยะยาว**

หมายความว่าเป้าหมายทุกระดับขององค์การจะต้องสอดคล้อง สนับสนุนและส่งเสริมกัน ไม่ขัดแย้งกัน

การปรับปรุงแก้ไข
(Take Necessary Corrective Action)

ที่ผ่านมาได้กล่าวถึงการวัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐาน สำหรับช่วงนี้จะขอกล่าวถึงการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะทำให้ผลลัพธ์ขององค์การเป็นไปตามที่คาดหวัง

การปรับปรุงแก้ไขในที่นี้ หมายถึง กระทำการปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างในกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมโดยมุ่งหวังให้ผลลัพธ์ที่จะได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบรรลุเป้าหมายและได้มาตรฐานตามที่กำหนด

ในกรณีที่ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง การปรับปรุงแก้ไขถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในที่นี้อาจหมายความรวมไปถึงการทบทวนพิจารณาขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าแต่ละขั้นตอนมีความถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด กรณีที่องค์การได้รับผลลัพธ์ตามที่คาดหวังแล้วการปรับปรุงแก้ไขก็ไม่มีความจำเป็น ส่วนกรณีที่เป้าหมายและมาตรฐานขององค์การได้ถูกกำหนดไว้ต่ำเกินไปนั้นจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเสียใหม่เพื่อให้อยู่ในระดับที่พอดีและท้าทาย

สำหรับกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดผู้บริหารอาจทำการปรับปรุงแก้ไขโดย

⊙ ทำการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานเสียใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อม เงื่อนไขและข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การ

⊙ ทำการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การเสียใหม่เพื่อให้อยู่ในระดับที่พอดีและท้าทาย

⊙ ทำการปรับเปลี่ยนการกำหนดหน้าที่ใหม่ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

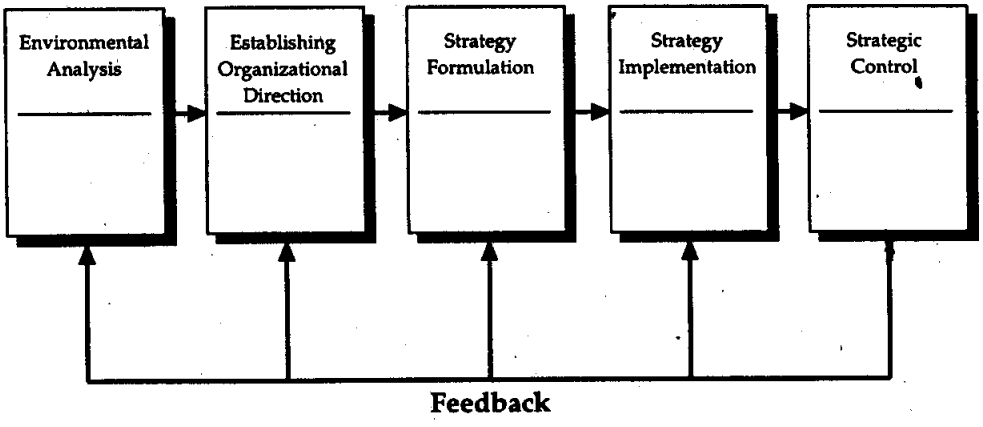
⊙ ทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ผู้บริหารอาจทำการพิจารณาปัจจัยอื่นๆ เป็นการเพิ่มเติมและพยายามหาคำตอบสำหรับคำถามต่อไปนี้ด้วย

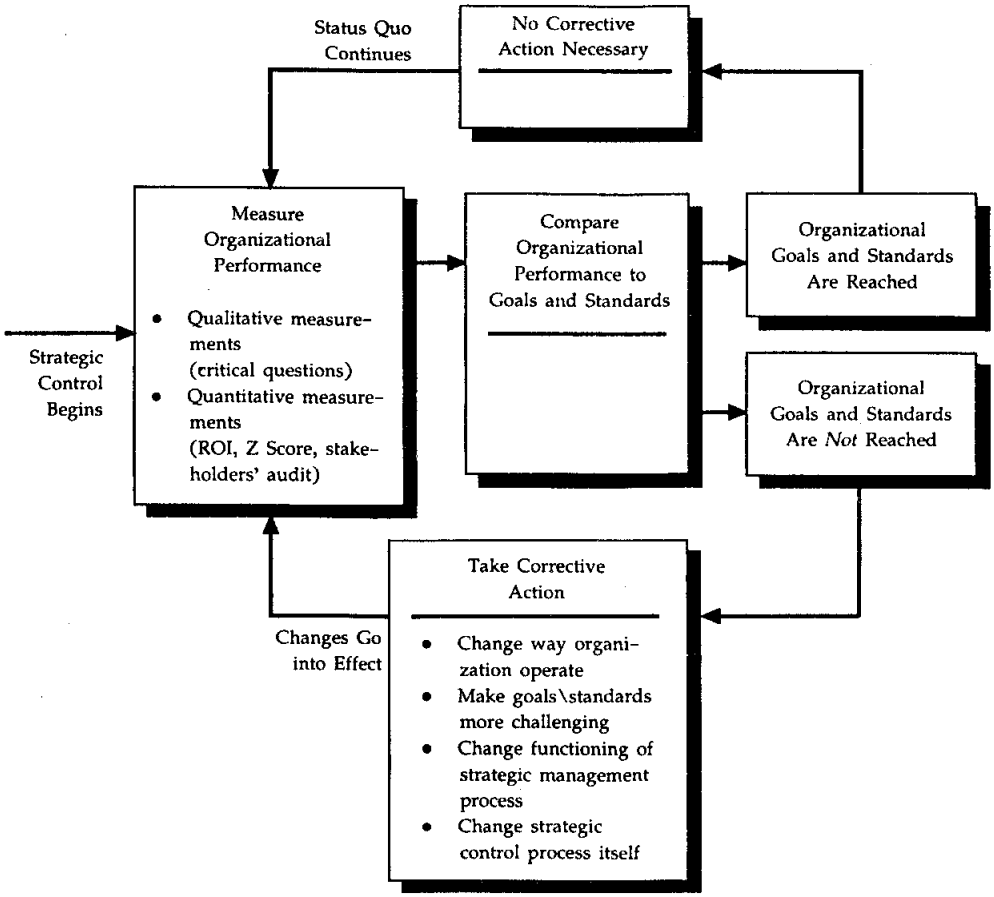
⊙ ระบบที่นำมาใช้สำหรับการดำเนินงานมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพียงใด ? หากไม่เหมาะสม จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน

⊙ บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถ และรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพียงใด ? หากไม่ จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานแทน

⊙ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้มีความเหมาะสม ทันสมัย และมีขีดความสามารถเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานหรือไม่ ? หากไม่ จำเป็นต้องมีการจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมมาเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 11.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)



รูปที่ 11.3 กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Control Process)