บทที่ 17
การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไร
(Strategic Management in Not-for-Profit Organizations)

หลักพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในองค์การที่หวังผลกำไรและองค์การที่ไม่หวังผลกำไรนั้นใช้หลักการเดียวกัน ในที่นี้หมายความว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของทุกองค์การจะต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางที่องค์การอยากจะไปหรืออยากจะเป็น การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นเครื่องมือทำให้องค์การไปสู่ทิศทางนั้นได้ การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ และสุดท้ายก็เป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สิ่งต่างๆ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีความแตกต่างบางประการที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อยของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การทั้งสองประเภทดังกล่าว ในบทนี้จึงขอนำเสนอข้อแตกต่างเพื่อให้นักบริหารทุกท่านได้นำไปประกอบการพิจารณาและประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การที่ผู้บริหารกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น

ประเภทขององค์การที่ไม่หวังผลกำไร
(Types of Not-for-Profit Organizations)

ถึงแม้องค์การที่ไม่หวังผลกำไรจะมีผู้รู้จำแนกได้หลายวิธีก็ตาม แต่หลักการง่ายๆ สำหรับการจำแนกประเภทนั้นได้แบ่งองค์การดังกล่าวออกเป็นดังนี้

⊙ องค์การที่ไม่หวังผลกำไรที่เป็นของภาคเอกชน (Private Not-for-Profit Organizations) นิยมเรียกกันว่า Nonprofit Organizations (องค์การไม่หวังผลกำไร)

⊙ องค์การที่ไม่หวังผลกำไรที่เป็นของภาครัฐ (Public Not-for-Profit Organizations) นิยมเรียกกันว่า Public Organizations (องค์การสาธารณะ)

สำหรับข้อแตกต่างขององค์การแต่ละประเภทนั้นขอให้นักบริหารพิจารณาจากตารางที่จะนำเสนอต่อไปนี้

ตารางที่ 17.1 ข้อแตกต่างระหว่างองค์การที่หวังผลกำไรกับองค์การที่ไม่หวังผลกำไร

	องค์การธุรกิจ (Business Organizations)	องค์การไม่หวังผลกำไร (Nonprofit Organizations)	องค์การสาธารณะ (Public Organizations)
เจ้าของ (Ownership)	เอกชน (Private)	เอกชน (Private)	รัฐบาล (Public)
แหล่งที่มาของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของเงินทุน (Funding)	• การขายสินค้า • การให้บริการ	• ค่าธรรมเนียมจากสมาชิก • การสนับสนุนจากเอกชนหรือรัฐ • การขายสินค้าหรือบริการ	• ภาษี • ค่าธรรมเนียม
ประเภท (Types)	• เจ้าของรายเดียว • ห้างหุ้นส่วน • บริษัท	• มูลนิธิ • องค์การทางศาสนา • ศูนย์วัฒนธรรม • สถานศึกษา	• หน่วยงานของรัฐทั้งหมด

องค์การไม่หวังผลกำไร
(Nonprofit Organizations)

องค์การไม่หวังผลกำไร (Nonprofit Organizations) คือหน่วยงานที่ใช้ความพยายามเพื่อทำให้สังคมโดยส่วนรวมมีสภาพที่ดีขึ้น เงินทุนที่นำมาใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ นั้นมาจากกองทุนที่ภาคเอกชนเป็นผู้จัดหา ตัวอย่างองค์การประเภทนี้เช่น

- ⊙ หน่วยงานเพื่อการกุศล (Charities)
- ⊙ หน่วยงานที่ให้บริการทางสังคม (Social Service Organizations)
- ⊙ หน่วยงานที่ให้บริการทางสาธารณสุข (Health Service Organizations)
- ⊙ มูลนิธิ (Foundations)
- ⊙ หน่วยงานหรือศูนย์วัฒนธรรม (Cultural Organizations)
- ⊙ สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)
- ⊙ สถาบันทางศาสนา (Religious Institutions)

องค์การสาธารณะ
(Public Organizations)

องค์การประเภทนี้รัฐบาลจะเป็นผู้ก่อตั้ง กำหนดระเบียบขึ้นมาเพื่อใช้บังคับและให้เงินทุนสนับสนุนในการดำเนินงาน ในที่นี้หมายถึงหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของรัฐบาลทุกประเภท องค์การของรัฐนี้อาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะการปกครองของประเทศนั้นๆ ตัวอย่างที่เห็นในประเทศไทยก็คือหน่วยงานของรัฐทั่วไปเช่น

- ⊙ ที่ว่าการเขตหรือที่ว่าการอำเภอ
- ⊙ ที่ว่าการจังหวัด
- ⊙ โรงพยาบาลของรัฐหรือหน่วยงานสาธารณสุขที่รัฐจัดตั้งขึ้น
- ⊙ สถานีตำรวจหรือโรงพัก
- ⊙ สำนักงานที่ดินเขต
- ⊙ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ต่างๆ
- ⊙ หน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นของรัฐ

องค์การทั้งสองประเภทคือองค์การไม่หวังผลกำไรและองค์การสาธารณะ (Nonprofit and Public Organizations) ถือว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการสร้างความเจริญ ความอยู่ดีกินดี และความสงบสุขของสังคมส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพราะเหตุผลที่ว่า มีความจำเป็นทางสังคมหลายประการที่องค์การธุรกิจไม่สามารถจัดสรรให้แก่สังคมได้เช่น

⊙ โดยส่วนตัวแล้ว บุคคลไม่สามารถที่จะจ่ายเพื่อให้ได้รับการปกป้องคุ้มครองและการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินในทุกเวลาและทุกสถานที่ได้ แต่ทุกคนในสังคมแม้นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติก็ได้รับการคุ้มครองจากตำรวจ ทั้งนี้เพราะมีองค์การสาธารณะเกิดขึ้นเพื่อมาทำหน้าที่รับผิดชอบด้านนี้

⊙ โรงพยาบาลของรัฐในเมืองใหญ่จะต้องมีบริการสำหรับผู้ป่วยอนาถา ผู้ยากไร้หรือคนจรจัดให้ได้รับการรักษาในยามเจ็บป่วย ทั้งนี้โดยคำนึงถึงและยึดหลักแห่งเมตตาธรรมระหว่างเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน รัฐจะต้องถือเป็นหน้าที่ในความรับผิดชอบและต้องไม่เรียกเก็บค่าบริการจากบุคคลดังกล่าวด้วย

⊙ สินค้าหรือบริการขององค์การธุรกิจนั้น ผู้จ่ายเงินเท่านั้นจึงจะได้รับ ส่วนการให้สิ่งของหรือการให้บริการขององค์การที่ไม่หวังผลกำไรนั้นมอบให้แก่สมาชิกของสังคมทุกคนโดยคำนึงเรื่องความเสมอภาค เมตตาธรรม คุณธรรมและไม่มีการแบ่งแยกเพศ อายุ สีผิว เชื้อชาติ ศาสนา ฐานะรวย จน มุ่งหวังเพียงเพื่อให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสงบร่มเย็นเป็นที่ตั้ง

ประเด็นพิเศษสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การไม่หวังผลกำไรและองค์การสาธารณะ

ในที่นี้ขอนำเสนอประเด็นพิเศษบางประการที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนทิศทางและกลยุทธ์ในการบริหารงาน ประเด็นต่อไปนี้จะช่วยให้ผู้บริหารใช้ความสุขุมรอบคอบมากยิ่งขึ้นก่อนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

- ⊙ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)
- ⊙ แหล่งที่มาของรายได้ขององค์การ (Sources of Revenue)
- ⊙ ผู้มีสิทธิเลือกตั้งและผู้เกี่ยวข้องจากภายนอก (External Constituencies and Stakeholders)

❑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

สภาพแวดล้อมในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สังคมมีความยุ่งยากและซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ปัญหาต่างๆ เริ่มทวีความรุนแรงขึ้นเป็นเงาตามตัว ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเพิ่มความสำคัญมากขึ้น องค์การไม่หวังผลกำไรและองค์การสาธารณะมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เงินทุนมากขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เช่น

- ⊙ การรณรงค์เพื่อต้านภัยจากโรคเอดส์ (Combating AIDS)
- ⊙ การรักษาโรค Alzheimer (Alzheimer's Disease)
- ⊙ การใช้แรงงานเด็ก ปัญหาเรื่องโสเภณีเด็ก (Child Abuse)

❑ แหล่งที่มาของรายได้ (Sources of Revenue)

ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันอยู่หลายประการระหว่างองค์การธุรกิจกับองค์การที่ไม่หวังผลกำไร (Business and Not-for-Profit Organizations) สิ่งหนึ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างได้อย่างชัดเจนก็คือแหล่งที่มาของรายได้ (Sources of Revenue)

องค์การธุรกิจมีที่มาของรายได้เพียงทางเดียวคือ การขายสินค้าหรือการให้บริการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานและองค์การต่างๆ

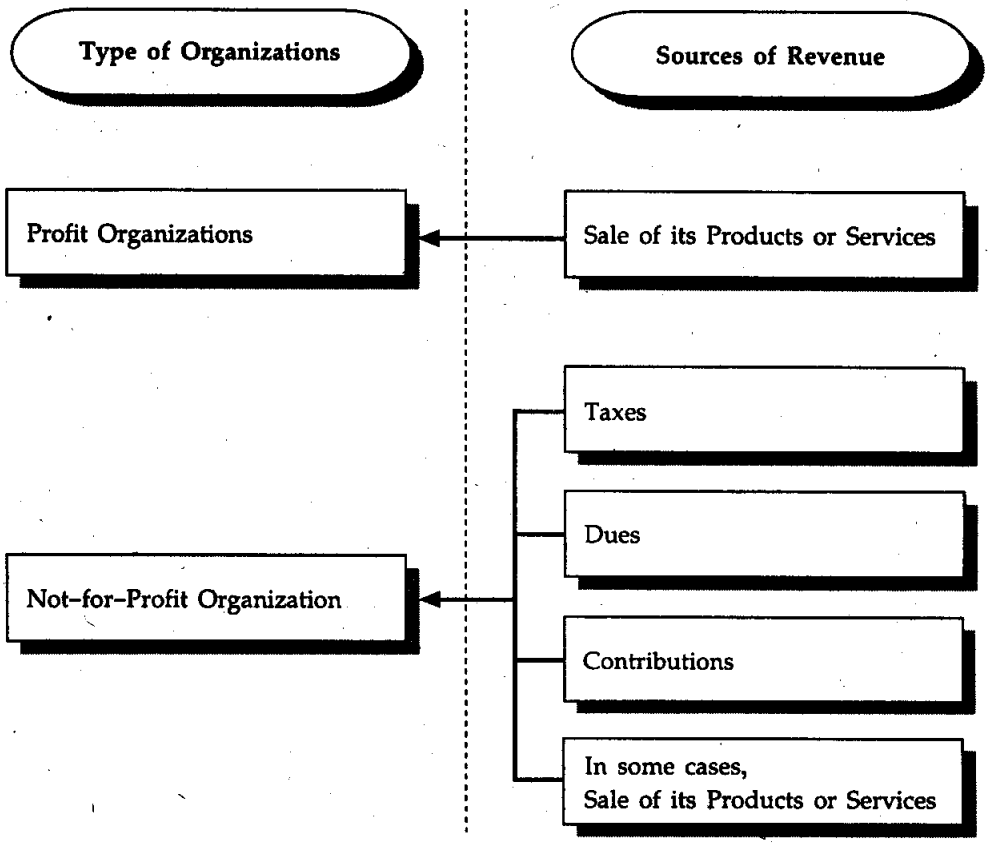
ส่วนองค์การที่ไม่หวังผลกำไรนั้นอาจมีที่มาของรายได้จากหลายแหล่งด้วยกันเช่น

- ⊙ ภาษี (Taxes)
- ⊙ ค่าธรรมเนียม (Dues)
- ⊙ เงินสนับสนุนจากแหล่งต่างๆ (Contributions)
- ⊙ ในบางกรณีอาจมีที่มาจากการขายสินค้าหรือบริการขององค์การด้วยก็ได้

ความแตกต่างในเรื่องแหล่งที่มาของรายได้ขอให้พิจารณาเพิ่มเติมในรูปที่ 17.1

❑ ผู้มีสิทธิเลือกตั้งและผู้เกี่ยวข้องจากภายนอก (External Constituencies and Stakeholders)

เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์การธุรกิจนั้นเราพอทราบมาบ้างแล้วว่ามักมีการปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การเช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน พนักงาน เจ้าของกิจการ ผู้จัดหาหรือซัพพลายเออร์ และผู้ให้สินเชื่อ เป็นต้น

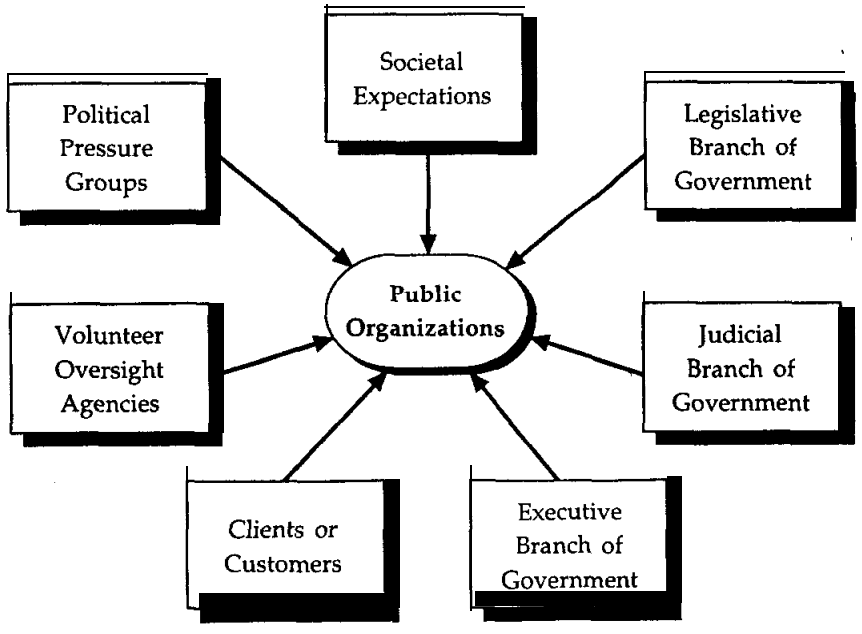


รูปที่ 17.1 แหล่งที่มาของรายได้ขององค์การที่หวังผลกำไรและองค์การที่ไม่หวังผลกำไร (Sources of Revenue for Profit and Not-for-Profit Organizations)

ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน ส่วนความแตกต่างอยู่ตรงที่ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การจะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การธุรกิจ ดังนั้น ถึงแม้ว่าผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบต่อหน่วยงานของรัฐจะยึดมั่นกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้เหตุใช้ผลเป็นหลักก็ตาม แผนการดังกล่าวนั้นอาจจะถูกละเลยโดยผู้นำทางการเมืองที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เหตุผลที่สำคัญก็คือว่า การตัดสินใจของนักการเมืองนั้นประเด็นสำคัญก็คือ ยึดในเรื่องความมุ่งหวังเพื่อให้ได้รับชัยชนะในการเลือกตั้งครั้งต่อไปเป็นหลัก การยึดเหตุผลทางวิชาการเช่น ทางเศรษฐศาสตร์ ทางวิทยาศาสตร์ และความจริงด้านอื่นๆ อาจไม่ใช่ความฉลาดในการเพิ่มคะแนนเสียงสำหรับนักการเมืองเลยก็ได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่ผู้บริหารในองค์การสาธารณะจะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งประชาชนทั่วไปผู้มารับบริการและผู้จัดสรรเงินทุนสนับสนุน ความซับซ้อนขอนำเสนอในรูปที่ 17.2

ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
(Mission, Objectives, and Goals)

ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไรนั้นก็มีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจทั่วไป ในบทนี้จะทำการตรวจสอบดูว่า มีเหตุผลอะไร



รูปที่ 17.2 เงื่อนไขต่างๆ ของผู้ที่เข้ามามีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การสาธารณะ (Stakeholder Constraints on Public Organizations)

บ้างที่ทำให้การกำหนดทิศทางในองค์การที่ไม่หวังผลกำไรขาดความชัดเจนไป

สำหรับการกำหนดทิศทางในองค์การที่ไม่หวังผลกำไรนั้น ถ้าจะให้ดีที่สุดจะต้องกำหนดขึ้นจากแนวคิดที่มุ่งตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของสังคม ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องค้นหาคำตอบที่เหมาะสมสำหรับคำถามต่อไปนี้ให้ได้ก่อนการกำหนดภารกิจขององค์การ

- ⊙ ภารกิจหลักของเราคืออะไร ? หรือเรากำลังทำอะไรอยู่ ?
- ⊙ ใครคือผู้มารับบริการของเรา ? หรือใครคือลูกค้าของเรา ?
- ⊙ อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคิดว่ามีคุณค่าหรือเป็นประโยชน์สำหรับเขา ?
- ⊙ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการได้รับการเติมให้เต็มแล้วหรือยัง ?
- ⊙ เราสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าและบริการได้มากน้อยเพียงใด ?
- ⊙ เราได้ฝึกที่จะคิดอย่างที่ลูกค้าหรือผู้มารับบริการเขาคิดหรือไม่ ?
- ⊙ เราผลิตสินค้าและบริการที่เราอยากได้หรือที่ลูกค้าอยากได้ ?

วัตถุประสงค์และเป้าหมายในองค์การธุรกิจมีความชัดเจนมากซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากการวัด

- ⊙ ยอดขาย (Sales Volume)
- ⊙ ส่วนครองตลาด (Market Share)
- ⊙ กำไร (Profit)
- ⊙ ผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment)
- ⊙ อื่นๆ ที่มีความชัดเจนในเรื่องปริมาณ ขนาด และจำนวนนับ

สำหรับองค์การที่ไม่หวังผลกำไรนั้นส่วนใหญ่แล้วไม่สามารถที่จะวัดระดับของวัตถุประสงค์และเป้าหมายออกมาอย่างชัดเจนได้ ทั้งนี้เพราะเหตุผลหลายประการเช่น

- ⊙ มุ่งหวังต่อผลลัพธ์ที่มากเกินกว่าที่จะทำให้เป็นจริงขึ้นมาได้
- ⊙ ขาดความชัดเจนในตัว เช่น เพื่อประชาชนทุกคน เป็นต้น
- ⊙ มักกำหนดขึ้นเพื่อการแลกเปลี่ยนกับผลลัพธ์บางประการ
- ⊙ อาจมีขอบเขตที่กว้างเกินไป เช่น เพื่อพิทักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- ⊙ บางครั้งไม่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้มารับบริการหรือของลูกค้าเลย

ในเรื่องการบริหารงาน นักบริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า หากปราศจากเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วก็เป็นการยากที่จะวัดระดับความก้าวหน้าหรือประสิทธิผลของการบริหารงานออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนได้ ดังนั้น องค์การไม่หวังผลกำไรและองค์การสาธารณะจึงควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้โดยความร่วมมือและความเห็นชอบของตัวแทนของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

(Stakeholders) ในทางปฏิบัติอาจไม่ใช่เรื่องง่าย แต่หากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียไม่มาตกลงกันในเรื่องเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วก็เป็นเรื่องยากต่อการประเมินผลการทำงาน

โดยทั่วไปแล้ว องค์การสามารถที่จะกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของตนเองได้ การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการนั้นอาจพิจารณาจากการอิงกับมาตรฐานก็ได้

การสร้าง การปฏิบัติการ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Formulation, Implementation, and Control)

กระบวนการสร้าง การปฏิบัติการ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไรนั้นมีความยุ่งยากและแตกต่างจากองค์การธุรกิจทั่วไป ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะส่วนที่แตกต่าง

โดยทั่วไปแล้ว เราสามารถที่จะกล่าวได้ว่า องค์การที่ไม่หวังผลกำไรพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของสังคม สิ่งหนึ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของสังคมก็คือเรื่อง "การเมือง" ซึ่งถือว่าเป็นเงื่อนไขที่มีความสำคัญสูงมาก การตัดสินใจที่เกี่ยวกับเรื่องสำคัญๆ หรือประเด็นหลักๆ ขององค์การจะต้องผ่านความเห็นชอบจากหลายฝ่าย เช่น

- ⊙ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบระดับสูง
- ⊙ ฝ่ายกฎหมาย
- ⊙ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

บางครั้งการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อบริหารองค์การก็จะกลายเป็นเรื่องการเมืองมากยิ่งขึ้นเมื่อมีการนำเอาประเด็นนั้นๆ มาขอความเห็นจากาธารณชน

หน้าที่ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์อาจมีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดเพิ่มมากขึ้นจากการเข้ามาเกี่ยวข้องของฝ่ายการเมือง

ถึงแม้กลยุทธ์จะไม่ได้สร้างขึ้นมาจากเงื่อนไขทางการเมืองดังที่ได้กล่าวมาแล้วก็ตาม แต่ในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ก็มักเกิดปัญหาขึ้นบ่อยๆ ทั้งนี้ก็เพราะว่า ผู้บริหารในองค์การสาธารณะไม่มีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการเหมือนในองค์การธุรกิจ ตัวอย่างเช่นในเรื่องการให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้ออก เป็นต้น ทั้งนี้ในเรื่องดังกล่าวผู้บริหารในองค์การสาธารณะจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับมากกว่าความเหมาะสมของวิจารณญาณทางการบริหาร ผลสุดท้ายที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ดังกล่าวก็คือ คนที่ละทิ้งหน้าที่ คนที่ขาดงานบ่อยๆ ก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเท่ากันกับคนที่ขยัน บางครั้งแม้ว่าองค์การสาธารณะจะสามารถดำเนินการภายใต้เงื่อนไขทางการเมืองที่น้อยกว่าก็ตาม แต่ก็มักจะถูกต่อต้านโดยผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์ที่องค์การนำมาใช้

ข้อควรพิจารณาอีกประการหนึ่งก็คือว่า ในองค์การธุรกิจมักเสนอค่าตอบแทนที่จูงใจ

มากกว่าในองค์การสาธารณะ นี่ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงเลือกที่จะไปทำงานให้กับองค์การธุรกิจด้วยเหตุผลเรื่องค่าตอบแทน และเป็นผลทำให้องค์การสาธารณะขาดแคลนคนดีและคนเก่ง จะมีก็เพียงคนดีและคนเก่งที่ยินดีเสียสละเพื่อสังคมส่วนรวมเท่านั้น ทั้งนี้ก็มีปริมาณน้อยเต็มที นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้เรื่องการรวมและการกระจายอำนาจก็มีผลกระทบต่อการสร้างและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน

ส่วนเรื่องการควบคุมเชิงกลยุทธ์นั้นหากไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วก็เป็นเรื่องยากที่จะทำให้สำเร็จได้เพราะการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานต้องการเป้าหมายที่บอกจำนวนนับขนาด และปริมาณที่แน่นอน

การปรับปรุงการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Improving Strategic Management)

การปฏิบัติการตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไรนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก แต่การนำเอาการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ก็สามารถช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาได้หลายประการ (แม้ว่านักการเมืองที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องจะมุ่งหวังต่อผลลัพธ์ในการเลือกตั้งครั้งต่อไปและทำการละเลยต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการบริหารงานในระยะยาวก็ตาม)

แนวคิดเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นไม่ได้จำกัดว่าจะเกิดประสิทธิผลเฉพาะในองค์การธุรกิจเท่านั้น องค์การที่ไม่หวังผลกำไรก็สามารถที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในเรื่องการค้นหาโอกาสและเงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ จากสภาพแวดล้อมแล้วนำข้อมูลที่ได้มากำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่จะทำให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและรู้วิธีที่จะสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับศักยภาพที่มีอยู่อันจะเป็นการเอื้อ สนับสนุน และส่งเสริมให้องค์การสามารถสร้างจุดเด่น (A Distinctive Competence) ในการบริหารงานขึ้นมาได้ แต่ทั้งนี้องค์ประกอบอื่นๆ เช่นโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบ รูปแบบการบริหาร แนวปฏิบัติตลอดจนวัฒนธรรมองค์การจะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยเพื่อให้การบริหารงานที่ทรงประสิทธิภาพไม่ถูกรบกวนด้วยปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้

องค์การที่ไม่หวังผลกำไรบางแห่งมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงมาก แต่องค์การเหล่านั้นไม่ได้กระทำเลย คำถามจึงเกิดขึ้นมาว่า "เพราะอะไรจึงเป็นเช่นนั้น ?" คำตอบสำหรับคำถามนี้อาจมีได้มากมาย ท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหารลองหาคำตอบที่เหมาะสมดูบ้างแล้วท่านจะเข้าใจสิ่งต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

หลักการพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นสามารถที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการ

ทำงานและทำให้ภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ แต่หากวัฒนธรรมองค์การไม่เอื้อแล้วการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็ดูจะด้อยประสิทธิภาพลงไปอย่างเห็นได้ชัด ความจำเป็นที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งก็คือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การให้มีลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การนี้จำต้องอาศัยความกล้าหาญในการตัดสินใจ ความฉลาดเฉียบแหลม และความเข้มแข็ง

⊙ ในการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานให้ถูกทิศทาง

⊙ ในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและแนวปฏิบัติของพนักงาน

⊙ สร้างค่านิยมและปรัชญาการทำงานที่ดี

ทั้งนี้ แนวคิดและวิธีการทำงานของผู้บริหารระดับสูง

⊙ จะต้องชัดเจนโดยที่บุคลากรทั้งองค์การสามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้องและตรงกัน

⊙ ระบบการให้รางวัลตอบแทนจะต้องยุติธรรมและเหมาะสมพอที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสร้างแนวทางใหม่ๆ สำหรับการทำงานเก่าๆ ที่จะทำให้ลูกค้าหรือผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด

การเปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้จะไม่เกิดขึ้นเลยหากผู้บริหารมองข้ามความสำคัญของปัจจัยเอื้อดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้น หากผู้บริหารประสงค์ต่อผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ก็คือ การทุ่มเททรัพยากรและการจัดสรรอย่างเหมาะสมตลอดจนการเสียสละกำลังกาย กำลังสติปัญญาอย่างเต็มที่เพื่อผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่จะเกิดในอนาคต