

ส่วนที่ 2

การกำหนดทิศทางองค์กร

Establishing Organizational Direction

การกำหนดทิศทางองค์กร (Establishing Organizational Direction)

ในบทนี้จะกล่าวถึงการกำหนดทิศทางขององค์กรอันเป็นขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการหลังจากได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว

เพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมักใช้ปัจจัยหลักๆ ดังต่อไปนี้เป็นตัวกำหนดทิศทางคือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision)
2. ภารกิจ (Mission)
3. วัตถุประสงค์ (Objectives)
4. เป้าหมาย (Goals)

โดยทั่วไปแล้ว วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้บริหารจะทำการกำหนดไว้กว้างๆ แต่จะใช้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นตัวกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในลำดับต่อมา ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า หลังจากทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วผู้บริหารจะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันต่อไปตามลำดับ

พื้นฐานของวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

(Fundamentals of Organizational Vision and Mission)

สองขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการสร้างและการคงไว้ซึ่งทิศทางองค์กรคือ

1. การแสดงออกทางวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร
2. การแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นภารกิจโดยให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

ส่วนวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น เป็นความพยายามที่จะอธิบายว่า ทำอย่างไรจึงจะแปลงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรให้เกิดผลจริงในทางปฏิบัติและเกิดเป็นรูปธรรมได้ องค์กร

ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ส่วนใหญ่แล้วตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และภารกิจว่าเป็นปัจจัยหลักที่จะเป็นตัวกำหนดหรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์และภารกิจจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมพื้นฐานหรือค่านิยมร่วม ปรัชญาการดำเนินงานและความปรารถนาที่อยากจะเป็นในอนาคตอันจะนำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plans) ขององค์กรในลำดับต่อไป

วิสัยทัศน์ (Vision)

ในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อกล่าวถึงวิสัยทัศน์มักมีความหมายทำนองว่า “เป็นการอ้างถึงเป้าหมายทั่วไป ที่มีขอบเขตกว้างที่สุดและเป็นการรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าไว้ด้วยกัน”

นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังอธิบายถึงความต้องการอยากจะเป็นในอนาคต แต่ไม่ได้กำหนดวิธีการใดวิธีการหนึ่งโดยเฉพาะให้เป็นแนวทางที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายที่พึงปรารถนานั้น ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่วิสัยทัศน์ที่ทรงประสิทธิภาพ มักจะเป็นเรื่องของความต้องการให้สิ่งที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นตามที่ได้คาดหวังไว้ และเป็นการเรียกร้องเพื่อให้เกิด

- สิ่งที่ดีที่สุด
- สิ่งที่ยอดเยี่ยมที่สุด
- สิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

สิ่งที่กล่าวถึงแล้วนั้นอาจเป็นเรื่องยอดเยี่ยมของตัวสินค้าหรือบริการ หรือความยอดเยี่ยมและยิ่งใหญ่ในความรู้สึก เมื่อสามารถทำงานที่ยากและท้าทายให้ประสบผลสำเร็จก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นเรื่องของความปรารถนาร่วมกันของคนทั้งองค์กร

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น ความหมายของคำว่าวิสัยทัศน์อาจไม่ชัดเจนแต่เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้วคำว่าวิสัยทัศน์หมายถึงคำตอบสำหรับคำถามดังต่อไปนี้

- เราต้องการสร้างสิ่งใด ?
- เราต้องการยืนอยู่ ณ จุดใด ?
- เราต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางใด ?

นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ ยังเป็นความพยายามที่จะสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสมานสามัคคีและการมีจุดมุ่งหมายร่วมกันของคนทั้งองค์กรอีกด้วย

เมื่อได้ทราบความหมายของคำว่าวิสัยทัศน์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจมีคำถามต่ออีกว่า วิสัยทัศน์เป็นเรื่องความคิดเพื่อฝันใช่หรือไม่ ? คำตอบอาจมีได้หลายนัย แต่อาจกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์

เป็นเรื่องของ

1. เป็นการมองไกลออกไปสู่นาคต (Vision)
2. เป็นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
3. เป็นเรื่องความคิดเชิงบวก (Positive Thinking)
4. เป็นเรื่องความคิดที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ (Parctical Idea)
5. เป็นเรื่องความคิดที่มีเหตุผลเชิงระบบ (Scientific or Systematic Thinking)
6. เป็นเรื่องความคิดที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของคนหมู่มากในสังคม (Public

Interest)



ภารกิจ

(Mission)

วิสัยทัศน์คือสภาพที่พึงประสงค์ (Desired State) ที่ผู้บริหารคาดหวังอยากให้เกิดขึ้นนั้น จะเป็นจริงไม่ได้เลย หากไม่แปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นภารกิจที่องค์กรจะต้องกระทำ ดังนั้น คำกล่าวที่ว่า “Vision without on action is just a dream” จึงดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่เตือนให้ผู้บริหารทราบว่า อย่าสักแต่คิดหรือวาดฝันที่สวยงามไว้เท่านั้น แต่ต้องนำมาลงมือทำให้เกิดผลจริงในทางปฏิบัติด้วย ส่วนคำกล่าวที่ว่า “Action without vision is just an activity” ก็เป็นการเตือนให้ผู้บริหารได้ทราบอีกว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรนั้น ก่อนที่จะดำเนินการควรคิดให้กว้างไกลให้รอบคอบเสียก่อนไม่เช่นนั้นแล้วกิจกรรมที่เข้าไปก็ไม่อาจส่งผลที่พึงประสงค์ในระยะยาวได้เช่นกัน

ภารกิจนั้นถูกกำหนดขึ้นเพราะผู้บริหารเชื่อว่าองค์กรจะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้และมุ่งไปสู่ทิศทางที่ต้องการ โดยทั่วไปแล้ว ภารกิจมักจะเป็นความพยายามที่จะตอบคำถามดังต่อไปนี้

- ⊙ อะไรคือเหตุผลที่ทำให้เราต้องดำเนินการ ?
- ⊙ อะไรคือจุดมุ่งหมายเบื้องต้นของเรา ?
- ⊙ อะไรคือจุดเด่นหรือลักษณะพิเศษขององค์กรของเรา ?
- ⊙ อะไรคือความแตกต่างสำหรับธุรกิจของเราในวันนี้กับอีก 5 ปีข้างหน้า ?
- ⊙ ใครคือลูกค้าหลักของเรา ?
- ⊙ อะไรคือสินค้าหรือบริการหลักของเราทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ?
- ⊙ อะไรคือ

- ความเชื่อพื้นฐาน ?

- ค่านิยมพื้นฐาน ?
- ความปรารถนาพื้นฐาน ?
- หลักปรัชญาพื้นฐานขององค์การของเรา ?

จากที่ได้ตั้งคำถามไว้ข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นว่าภารกิจที่กำหนดขึ้นทำให้องค์การได้รับประโยชน์หลักๆ 3 ประการ คือ

ประการแรก ภารกิจเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์

ประการที่สอง ภารกิจก่อให้เกิดมาตรฐานในการดำเนินงานและมาตรฐานผลงาน

ประการสุดท้าย ภารกิจทำให้บุคลากรขององค์การแสดงพฤติกรรมที่มีจริยธรรมต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาหลักของภารกิจ

(Contents of Mission Statements)

รายละเอียดของเนื้อหาที่บรรจุไว้ในภารกิจหลัก ย่อมแตกต่างกันออกไปตามประเภทธุรกิจขององค์การนั้นๆ แต่ส่วนใหญ่ภารกิจจะแสดงให้เห็นแนวคิดหลักๆ ที่รวมเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้เข้าไว้ด้วยกัน

1. สินค้าหรือบริการของกิจการ (Company Product or Service) : ข้อมูลส่วนนี้จะชี้ให้เห็นว่ากิจการจะทำการผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใดออกมาเพื่อนำเสนอลูกค้าหลัก (Target Group)

2. ตลาด (Markets) : ข้อมูลส่วนนี้อธิบายถึงตลาดและลูกค้าที่กิจการให้บริการ ลูกค้าหลักของกิจการคือใคร ? ภูมิภาคเป้าหมายอยู่ที่ใดบ้าง ?

3. เทคโนโลยี (Technology) : โดยทั่วไปแล้วข้อมูลส่วนนี้มักเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ และกระบวนการต่างๆ ที่กิจการใช้ผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกวิธีการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการด้วย

4. วัตถุประสงค์ของกิจการ (Company Objectives) : ภารกิจหลักส่วนใหญ่ มักเชื่อมโยงถึงวัตถุประสงค์ของกิจการ ซึ่งรวมถึงแนวทางต่างๆ ไปที่กิจการนำเสนอเพื่อปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องหลักๆ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้าและพนักงาน เป็นต้น

5. ปรัชญาและค่านิยมหลักของกิจการ (Company Philosophy or

Core Values) : ปรัชญาเบื้องต้นมักปรากฏอยู่ในเนื้อหาของภารกิจหลัก ทั้งนี้เพราะปรัชญาเป็น ตัวสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานที่สมาชิกขององค์การธุรกิจนั้นๆ ใช้ปฏิบัติร่วมกัน

6. แนวคิดเกี่ยวกับการมองตัวเอง (Company Selfconcept) : ใน เนื้อหาของภารกิจจะต้องรวมเอาการมองภาพตัวเองเข้าไว้ด้วย ซึ่งในที่นี้หมายถึงว่า กิจการจะต้องทำ การประเมินตนเองเพื่อให้รู้ถึงข้อดี ข้อเสีย ตลอดจนขีดความสามารถเชิงการแข่งขันในด้านต่างๆ(รู้ เรา)

7. ภาพพจน์ในสายตาคนทั่วไป (Public Image) : ในเรื่องภาพพจน์เป็น สิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินงาน ดังนั้นการดำเนินงานของกิจการจะต้องมุ่งหวังเพื่อให้เกิดความ รู้สึกที่ดีหรือเกิดความประทับใจต่อกิจการไม่ด้านใดก็ด้านหนึ่ง ภาพพจน์ที่ดีในที่นี้ หมายถึง ภาพพจน์ ที่ดีในสายตาของคนทั่วไปและของพนักงานขององค์การด้วย

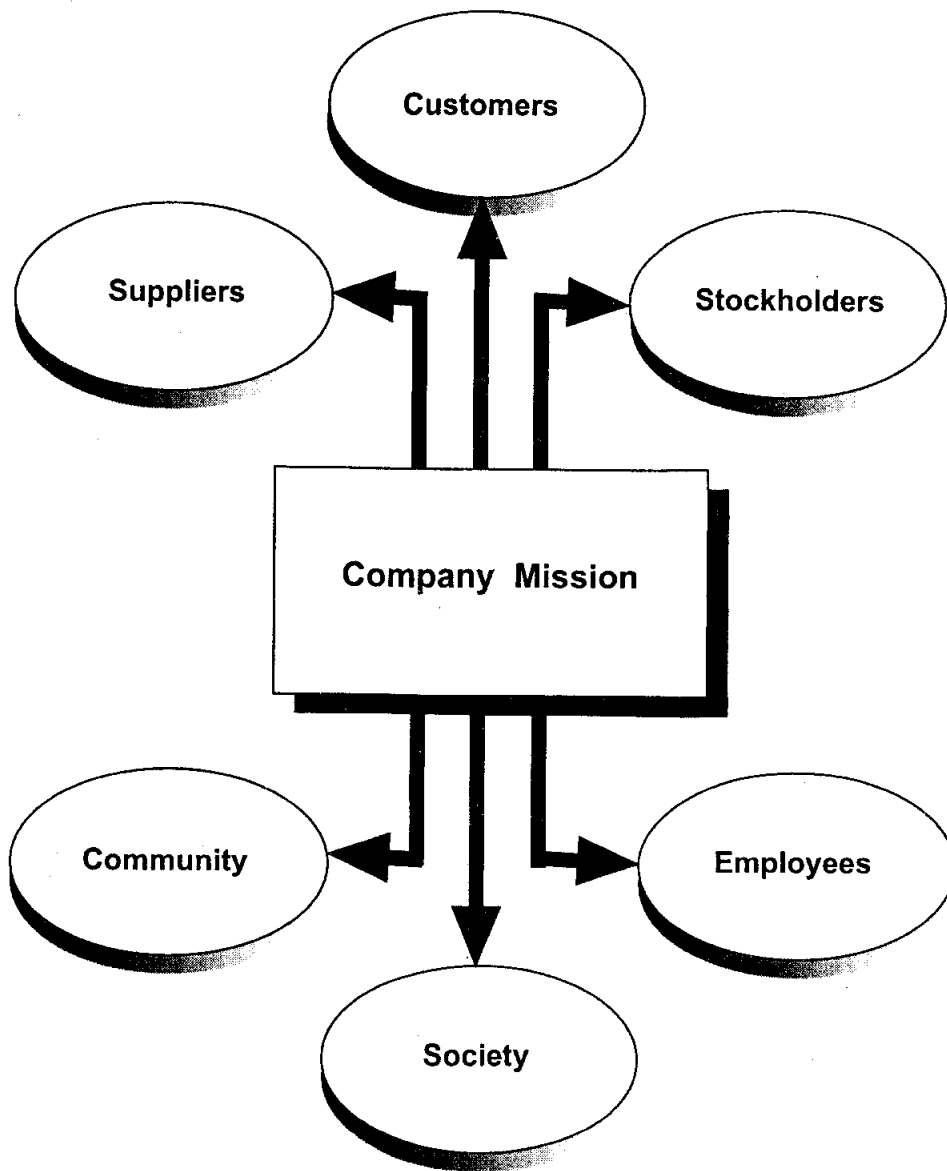
ภารกิจหลักประกอบด้วยเนื้อหาตั้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการกำหนดภารกิจหลัก ขององค์การใดๆ ผู้บริหารจะต้องทำการกำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกับเป้า หมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายหลักขององค์การนั้นๆ เช่น องค์การนั้นเป็นองค์การเพื่อหวัง ผลกำไร (Profit Organization) หรือเป็นองค์การที่ไม่หวังผลกำไร (Nonprofit Organization) เป็นต้น

ภารกิจหลักที่องค์การธุรกิจต้องปฏิบัติ

ในการดำเนินการทางธุรกิจ องค์การมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติมากมาย แต่ภารกิจหลัก ที่องค์การจะละเว้นไม่ได้เลย คือ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ (Stakeholders) ดังต่อไปนี้

1. ซัพพลายเออร์ (Suppliers)
2. ลูกค้า (Customers)
3. ผู้ถือหุ้น (Stockholders)
4. พนักงาน (Employees)
5. ชุมชน (Community)
6. สังคมส่วนรวม (Society)

อาจกล่าวได้ว่า ปัจจุบันองค์การจะต้องปฏิบัติภารกิจต่างๆ ในฐานะที่เป็นพลเมือง ของสังคมนั้นอย่างครบถ้วน



รูปที่ 6-1 Company Mission

ภารกิจต่อซัพพลายเออร์ (Suppliers)

องค์การธุรกิจเมื่อเปิดดำเนินการแล้ว ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายนำเข้าทั้งหลาย (Inputs) เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพ (Conversion or Production Process) ให้เป็นสินค้าหรือบริการตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ในบรรดาใช้จ่ายนำเข้าเหล่านี้ องค์การจะต้องสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ หากเป็นองค์การที่ทำหน้าที่ในการผลิตอาจหมายถึงวัตถุดิบ (Raw Materials) หรือชิ้นส่วนประกอบต่างๆ (Spare-parts) ก็ได้ แต่ถ้าเป็นองค์การที่ทำธุรกิจชนิดซื้อมาขายไป ใช้จ่ายนำเข้าที่จำเป็นต้องซื้อจากซัพพลายเออร์อาจหมายถึงสินค้าสำเร็จรูปก็ได้ เช่น ธุรกิจค้าปลีกทั่วไป เป็นต้น ซัพพลายเออร์จึงเปรียบเสมือนส่วนหนึ่งขององค์การธุรกิจซึ่งจะขาดเสียมิได้ ดังนั้น องค์การธุรกิจจึงต้องมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อซัพพลายเออร์เช่น

- ⊙ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์ (Relationship)
- ⊙ รับซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ในราคาที่ยุติธรรม (Reasonable Price)
- ⊙ ทำการเจรจาต่อรองในเรื่องต่างๆกับซัพพลายเออร์โดยยึดหลักการเพื่อความยุติธรรมของทั้งสองฝ่าย

ภารกิจต่อลูกค้า (Customers)

ชีวิตขององค์การธุรกิจเริ่มต้นเมื่อลูกค้าเริ่มสั่งซื้อสินค้าหรือบริการที่นำเสนอ (Starts when customer begins to place orders) และจะสิ้นสุดลงเมื่อลูกค้าเลิกสั่งซื้อสินค้าหรือบริการ (Stop placing orders) เราคงเคยได้ยินว่า องค์การทางธุรกิจเปรียบลูกค้าเหมือนพระราชา (Customer as a King) ซึ่งคำกล่าวข้างต้นนั้นไม่ได้เกินความจริงเลย ทั้งนี้ เพราะชีวิตของกิจการขึ้นอยู่กับลูกค้าเป็นผู้กำหนด ลูกค้ามีพลังอำนาจมากมายมหาศาล สามารถถอดถอนแม้ประธานบริษัทให้ออกจากตำแหน่งก็ได้โดยวิธีการง่ายๆ เพียงการงดสั่งซื้อสินค้าหรือบริการเท่านั้น ในเวลาปัจจุบันการประเมินว่าสินค้าหรือบริการใดดีหรือไม่ดีอย่างไร ไม่ใช่หน้าที่ของประธานบริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบสินค้าอีกต่อไปแล้ว แต่ผู้ประเมินและตัดสินว่าสินค้าหรือบริการนั้น ควรผลิตหรืองดการผลิตคือลูกค้าของกิจการ ดังนั้น องค์การธุรกิจจึงมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อลูกค้าหลายประการด้วยกันเช่น

- ⊙ การนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (Quality of Product)
- ⊙ การขายสินค้าหรือบริการในราคาที่เหมาะสม (Reasonable Price)
- ⊙ การให้บริการที่ดีเยี่ยมและรวดเร็วต่อลูกค้า (Service)
- ⊙ อำนวยความสะดวกในเรื่องการส่งมอบและการโอนกรรมสิทธิ์ในตัวสินค้า

(Delivery and Possession)

○ บริการอื่นๆ ที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า (Customer Satisfaction)

ภารกิจต่อผู้ถือหุ้น (Stockholders)

ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนในการสนับสนุนการลงทุนของกิจการ โครงสร้างของเงินทุนของกิจการนั้นโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วย

- หนี้สินระยะยาว (Long-term Debt)
- หุ้น (Stocks)
- กำไรสะสม (Retained Earning)

จะเห็นได้ว่าผู้ถือหุ้นเป็นผู้ที่นำทรัพย์สินส่วนหนึ่งมาลงทุนเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการได้ องค์กรจึงมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นโดยพยายามสร้างผลประโยชน์ที่ดีที่สุด อันจะส่งผลให้ราคาหุ้นในตลาดเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งตรงกับจุดมุ่งหมายในการสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นและการขยายความเจริญเติบโตของกิจการ

ภารกิจต่อพนักงาน (Employees)

ในองค์กร พนักงานทุกระดับถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่ทำให้กองล้อแห่งการดำเนินงานหมุนไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง คุณภาพของบุคลากรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของผลงาน หากบุคลากรได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหาร เขาเหล่านั้นก็จะตอบแทนองค์กรในทิศทางที่เขาได้รับมาเช่นกัน ดังนั้นองค์กรจึงมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อพนักงานหลายประการด้วยกัน เช่น

- การให้ความเป็นมิตร ความเอื้ออาทร ความไว้วางใจและการให้ความสำคัญ
- สร้างระบบจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจและยุติธรรม
- ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ
- สร้างวัฒนธรรมขององค์กรในทิศทางที่จะให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ

องค์กรและมีความผูกพันเหมือนเป็นเจ้าของกิจการนั้นๆ

ภารกิจต่อชุมชนและสังคมส่วนรวม (Community and Society)

เมื่อองค์การธุรกิจเปิดดำเนินการอยู่ในชุมชนหรือสังคมใด หน้าที่เบื้องต้นในฐานะพลเมืองของสังคมนั้น จะต้องช่วยกันดูแลรักษาให้สังคมน่าอยู่โดยการไม่ทำลายสภาพแวดล้อม เช่น มลภาวะทางอากาศ ทางน้ำและพื้นดิน ไม่ปล่อยควันพิษ ไม่ทิ้งน้ำเสียลงในลำคลอง ไม่ทิ้งขยะเศษสิ่งเหลือใช้อันจะก่อพิษภัยต่อสังคมหรือทำลายทัศนียภาพของบริเวณนั้นๆ ให้เสียไป องค์การธุรกิจจะต้องใช้ความพยายามช่วยให้คนในชุมชนหรือสังคมนั้นมีสุขภาพอนามัยที่ดีทั้งทางกายและจิตใจ และพร้อมที่จะคืนกำไรให้แก่สังคมตามความเหมาะสม กำไรเป็นตัวสร้างความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่กิจการ ในขณะที่เดียวกัน กำไรก็ควรจะถูกกระจายไปสู่ประชาชนในชุมชนนั้นด้วย ทั้งนี้เพื่อความอยู่ดีกินดีของสังคมส่วนรวม

ตัวอย่างภารกิจหลักขององค์การธุรกิจ

□ Zale Corporation (กิจการค้าปลีก)

ธุรกิจของเราคือการค้าปลีกซึ่งทำการค้ากับคนส่วนมาก ความสำเร็จและความอยู่รอดขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบต่อประชาชนที่สำคัญหลายประการ

ประการแรก คือ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ถ้าไม่มีลูกค้า เราอยู่ไม่ได้ แนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าที่จะมอบให้แก่ลูกค้า คือ

- นำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพและมีให้เลือกหลากหลาย
- เสนอขายในราคาที่เหมาะสม
- ให้บริการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ
- ดำเนินการอย่างอื่น ๆ อย่างมืออาชีพด้วยความพิถีพิถัน

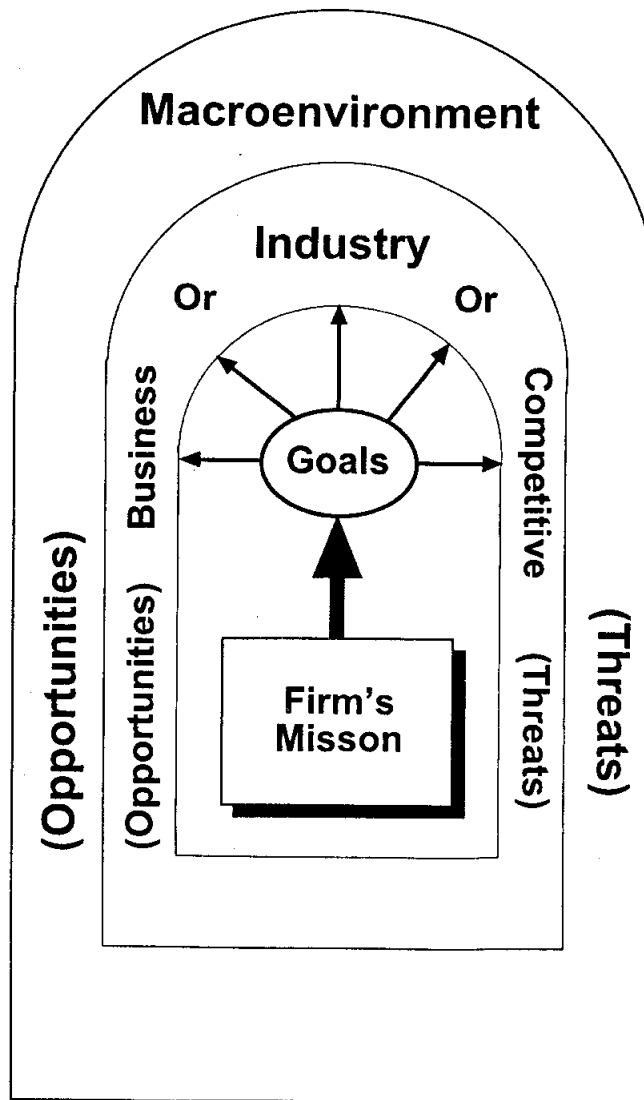
ประการที่สอง คือ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป้าหมายของเราคือต้องการให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม อันเกิดจากความสามารถในการบริหารงาน

ประการที่สาม คือ ความรับผิดชอบต่อพนักงานของบริษัท เป้าหมายของเราคือความพยายามที่จะให้พนักงานทุกระดับได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเสมอภาค อำนวยรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับบริษัทตลอดไป

ประการที่สี่ คือ การสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับ Suppliers ที่นำ

เชื่อถือ สามารถส่งสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสมและบริการที่ดีแก่กิจการ

ประการสุดท้าย คือ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมส่วนรวม เช่น การรักษาสภาพแวดล้อม ซึ่งจะช่วยประชาชนในชุมชนหรือสังคมนั้นให้มีสุขภาพอนามัยดีทั้งทางร่างกาย และจิตใจ และพร้อมที่จะคืนกำไรให้ชุมชนหรือสังคมด้วยความจริงใจ



รูปที่ 6.2 The Role of the Organization's Mission

วัตถุประสงค์ (Objectives)

วัตถุประสงค์ คือความคิด ความมุ่งหวังต่อสภาพที่พึงประสงค์และต่อผลลัพธ์จากการดำเนินงานขององค์การภายในระยะเวลาที่กำหนด

วัตถุประสงค์หลัก จะต้องได้รับการสนับสนุนจากวัตถุประสงค์ย่อยของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การเดียวกัน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ทุกคน ทุกหน่วย มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน หากวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ ไม่สอดคล้องกัน ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ ภายในกลุ่มหรือเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ ผู้บริหารอาจต้องตัดสินใจเลือกระหว่างผลการปฏิบัติงานระยะยาวกับระยะสั้น และผลประโยชน์ส่วนบุคคลจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

ในเรื่องของความหมายหรือคำจำกัดความ ทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติภารกิจก็ยังไม่อาจชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างระหว่างคำว่า “วัตถุประสงค์” (Objective) กับคำว่า “เป้าหมาย” (Goals) ขณะนี้ยังใช้ทั้งสองคำแทนกันในสถานการณ์ต่างๆ

ลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ (A Hierarchy of Objectives)

ในเรื่องรูปแบบลำดับชั้นของวัตถุประสงค์นั้น โดยภาพรวมแล้วมักเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการไว้อย่างกว้างๆ ในระดับบนก่อนแล้วค่อยทำให้ขอบเขตของจุดมุ่งหมายแคบลงไปสู่วัตถุประสงค์ของแผนกและวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลตามลำดับ

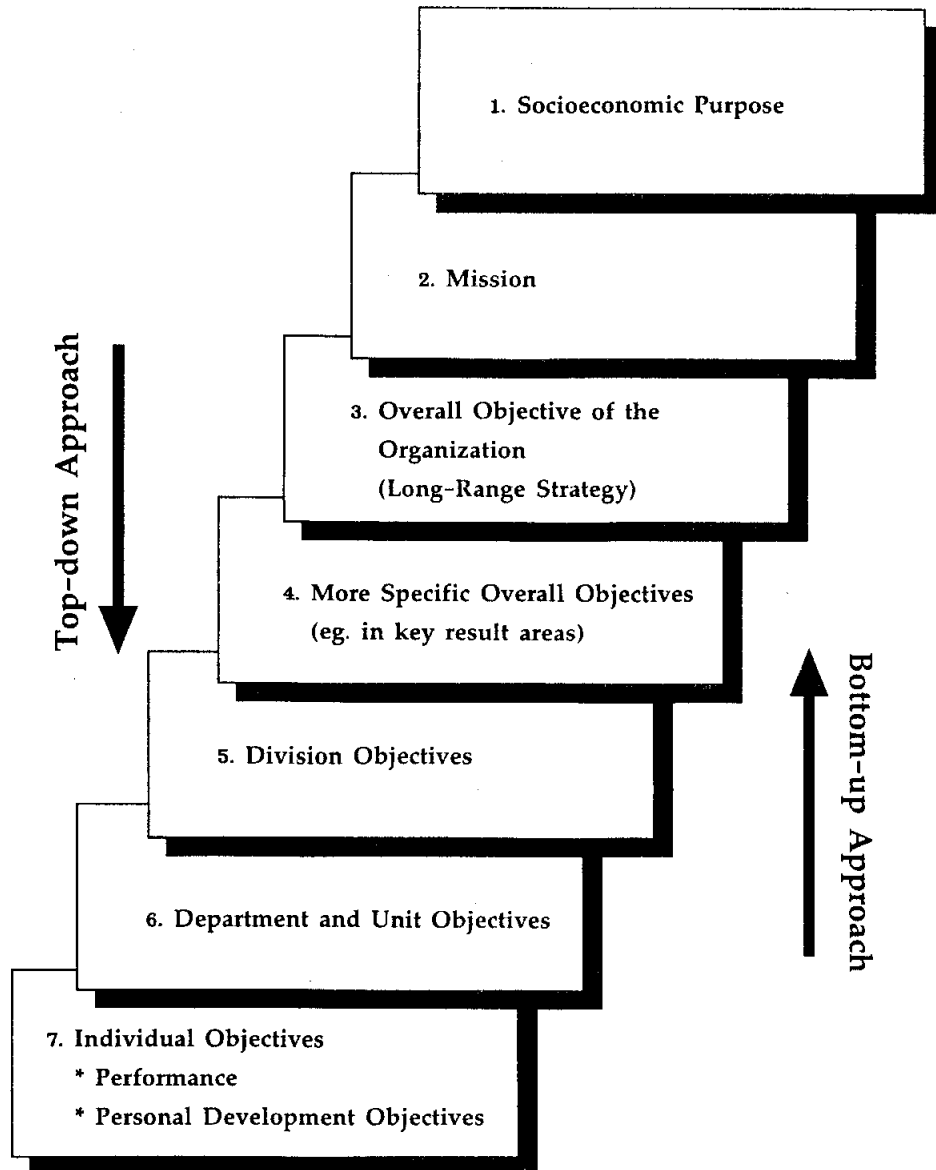
ในระดับสูงของลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ เช่น จุดมุ่งหมายทางเศรษฐกิจและสังคม องค์การมีวัตถุประสงค์ที่จะสนับสนุนเรื่องสวัสดิการทางสังคม จึงนำความคิดนี้มาใช้ในการดำเนินการทางธุรกิจ โดยการผลิตสินค้าหรือบริการ แล้วนำเสนอต่อผู้บริโภคในราคาที่เหมาะสม (Reasonable Price) เป็นต้น

ลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ในระดับรองลงมาจะถูกกำหนดให้มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น เช่น ในระดับ Key Result Areas ซึ่งเป็นจุดที่จำเป็นจะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานว่า การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ณ จุดนี้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขอยกตัวอย่างผลงานที่ต้องการวัด เช่น

⊙ ต้องการให้องค์กรได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) เป็นจำนวนร้อยละ 10 ภายในสิ้นปี 2543 (Profitability)

⊙ ต้องการเพิ่มขนาด (Size) ของสินค้าเพื่อให้ลูกค้าได้มีโอกาสเลือกซื้อตามความต้องการโดยไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มต้นทุนหรือโดยไม่ลดคุณภาพของสินค้าภายในไตรมาสที่ 2 ของปี (Productivity)

วัตถุประสงค์ในระดับ Key Result Areas นี้แม้ว่าจะไม่มีข้อตกลงกันอย่างชัดเจน



รูปที่ 6.3 ลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ (A Hierarchy of Objectives)

ของนักวิชาการและนักปฏิบัติการทางธุรกิจ ทั้งนี้เพราะอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือประเภทของธุรกิจนั้นๆ แต่ท่านศาสตราจารย์ Peter F. Drucker ซึ่งเป็นนักวิชาการทางการบริหารก็ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การในระดับนี้ว่าเป็นเรื่องจุดมุ่งหมายทางธุรกิจที่เกี่ยวกับ

- ⊙ จุดยืนทางการตลาด (Marketing Standing)
- ⊙ การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดีกว่า (Innovation)
- ⊙ การเพิ่มขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
- ⊙ การเพิ่มสินทรัพย์และทรัพยากรทางการเงินให้แก่กิจการ (Physical and Financial Resources)
- ⊙ การเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้แก่กิจการ (Profitability)
- ⊙ เพื่อผลงานและเพื่อการพัฒนาผู้บริหาร (Manager Performance and Development)
- ⊙ เพื่อผลงานและทัศนคติที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน (Worker Performance and Attitude)
- ⊙ เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม (Public Responsibility)
- ⊙ เพื่อนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ (Quality of Product)
- ⊙ เพื่อการให้บริการที่ดีเยี่ยมและรวดเร็ว (Quick Response)



ความหลากหลายของวัตถุประสงค์ (A Multiplicity of Objectives)

องค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจมีจุดมุ่งหมายหรือมีวัตถุประสงค์หลายประการ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์การธุรกิจเพื่อประกอบการทำความเข้าใจในเนื้อหาเป็นการเพิ่มเติม

- ต่อไปนี้เป็นวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์การธุรกิจ (Overall Objectives or Aims of a Business)
 - ⊙ เพื่อให้ได้รับผลกำไรและผลตอบแทนต่อการลงทุน (Rate of Profit and Return on Investment)
 - ⊙ มุ่งเน้นการศึกษาค้นคว้าและการวิจัยเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Development)

หลักทรัพย์

- มุ่งสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตให้แก่กิจการเพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้นในตลาด
- มุ่งการกระจายผลิตภัณฑ์สู่ตลาดต่างประเทศ
- สร้างความมั่นใจเกี่ยวกับการแข่งขันทางด้านราคาสำหรับสินค้าระดับบน
- มีตำแหน่งเชิงการแข่งขันอยู่ในอันดับต้นๆ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ
- เพื่อการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบและการคืนกำไรให้กับสังคมที่องค์กรนั้นอาศัยดำเนินกิจการอยู่

□ ตัวอย่างวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การทางการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย (Overall Objectives of a University)

- ต้องการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงออกมารับใช้สังคม
- นำเสนอการฝึกอบรมทั้งทางศิลปะและทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้สามารถออกไปปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ (Professional Level)
- คัดเลือกผู้สมัครเข้าศึกษาระดับปริญญาเอกโดยเน้นคุณภาพทุกๆ ด้าน
- มุ่งหวังให้ผู้สอนที่มีคุณภาพอยู่กับมหาวิทยาลัยนานที่สุดเท่าที่จะนานได้
- ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อให้เกิดการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (Innovation Creating)

วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ (How to Set Objective)

การบริหารงานจะกลายเป็นเรื่องที่ไม่มีความหมายที่แน่นอน หากปราศจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในทำนองเดียวกัน หากไม่มีความชัดเจนในเรื่องจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์แล้ว บุคลากรหรือกลุ่มต่างๆ ก็ไม่อาจคาดหวังต่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้เช่นกัน

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ อาจกระทำได้ 2 แบบด้วยกัน คือ

1. วัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ (Qualitative Objectives)
2. วัตถุประสงค์เชิงปริมาณ (Quantitative Objectives)

ลักษณะวัตถุประสงค์ทั้งสองแบบขอแสดงให้เห็นในตารางที่ 6.1 เพื่อประกอบการ

ทำความเข้าใจเพิ่มเติม

ตามที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์มาแล้วนั้น อาจสรุปความได้ว่า

❑ วัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ (Qualitative Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึงจุดหมายกว้างๆ (General Purpose) ทั่วไปไม่ได้ระบุขนาด จำนวนหรือปริมาณที่แน่นอนชัดเจนเอาไว้ จึงอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ชนิดนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ (Nonverifiable Objectives)

❑ วัตถุประสงค์เชิงปริมาณ (Quantitative Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ที่บ่งบอกถึงความต้องการเฉพาะเจาะจง โดยมีการระบุถึงขนาด

ตารางที่ 6.1 ตัวอย่างวัตถุประสงค์ที่ตรวจสอบไม่ได้กับวัตถุประสงค์ที่ตรวจสอบได้
(Nonverifiable : Qualitative VS Verifiable : Quantitative)

Nonverifiable Objectives	Verifiable Objective
1. เพื่อสร้างกำไรที่เหมาะสม	1. เพื่อให้ได้ผลตอบแทนต่อการลงทุน 12% ภายในระยะเวลาสิ้นปีงบประมาณนี้
2. เพื่อปรับปรุงขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของฝ่ายผลิต	2. เพื่อให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น 5% ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2542 โดยไม่มีการเพิ่มต้นทุนการผลิตและสามารถรักษาคุณภาพของสินค้าให้คงเดิมไว้ได้
3. เพื่อพัฒนาผู้บริหาร	3. เพื่อกำหนดโครงการพัฒนาผู้บริหารภายในองค์การเรื่อง “พื้นฐานเบื้องต้นสำหรับการบริหาร” ใช้เวลาฝึกอบรม 40 ชั่วโมง ทั้งหมดจะต้องผ่านการทดสอบอย่างน้อย 90%

ปริมาณหรือจำนวนที่แน่นอนเอาไว้ชัดเจน จึงอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ชนิดนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถตรวจสอบได้ วัดปริมาณได้ (Verifiable Objectives)

เป้าหมาย (Goals)

เมื่อกล่าวถึงคำว่าเป้าหมาย (Goals) กับคำว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) ทั้งนักวิชาการ (Writers) และนักปฏิบัติการ (Practitioners) ก็ยังไม่อาจแยกให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจน และยังใช้สองคำนี้แทนกันได้ สถานการณ์ต่างๆ

สำหรับในบทนี้ คำว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึงสภาพที่พึงประสงค์อย่างกว้างๆ ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นการเฉพาะ เช่น วัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจที่เปิดดำเนินการเพื่อ

- สร้างผลกำไรและเพื่อขยายกิจการให้เจริญเติบโตและก้าวหน้า
- เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและคืนกำไรให้แก่สังคม เป็นต้น

ส่วนคำว่า เป้าหมาย (Goals) หมายถึงสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตที่องค์การพยายามที่จะให้เกิดเป็นจริงขึ้น โดยการกำหนดหรือชี้เฉพาะเจาะจงถึงระดับปริมาณ หรือขนาดความต้องการด้วย เช่น

- ต้องการสร้างผลกำไรสำหรับปีนี้ให้ได้จำนวน 300 ล้านบาท และสามารถเพิ่มอัตราการเจริญเติบโตขึ้น 5 %
- แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและคืนกำไรให้แก่สังคม โดยการให้ทุนการศึกษาแก่สถาบันการศึกษาต่างๆ เพิ่มจากจำนวน 10 ล้านบาทเป็น 15 ล้านบาทต่อปี เป็นต้น

มีคำหนึ่งที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอเมื่อกล่าวถึงคำว่าเป้าหมาย (Goals) ก็คือคำว่า แผน (Plans) ในการดำเนินการขององค์การใดๆ ก็ตาม เป้าหมายถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์การเปิดดำเนินการและคงอยู่ได้ก็เพราะมีจุดมุ่งหมายหลัก เป้าหมายเป็นตัวบ่งชี้และแสดงออกถึงจุดมุ่งหมายหลักขององค์การนั้นๆ ส่วนแผน (Plans) เปรียบเสมือนพิมพ์เขียว (Blueprint) ซึ่งได้กำหนดสิ่งต่างๆ ไว้ให้องค์การใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่ต้องการภายในแผนจะกำหนดสิ่งจำเป็นต่างๆ เช่น

- การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน (Resources Allocations)
- การกำหนดตารางเวลาการทำงาน (Schedules)
- ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ (Tasks)

- กิจการอื่นๆ ที่จำเป็น (Other Actions)
จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อาจสรุปได้ว่า
- เป้าหมาย (Goals) เป็นตัวกำหนดผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ส่วนแผน (Plans) เป็นตัวกำหนดแนวทางสำหรับปฏิบัติในปัจจุบัน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคต



ลักษณะของเป้าหมายที่ดี (Effective Goals)

ลักษณะต่อไปนี้เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรในทุกๆระดับ คือ

- ระดับ Strategic Goals
- ระดับ Tactical Goals
- ระดับ Operation Goals

ซึ่งลักษณะของเป้าหมายที่ดีควรมีเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ (Specific and Measurable) :

ถ้าเป็นไปได้เป้าหมายควรแสดงออกให้เห็นได้ชัดเจนในเชิงปริมาณ เช่น

- การเพิ่มกำไรขึ้นอีก 2 เปอร์เซ็นต์
- ลดปริมาณของเสียจากการผลิตได้ 1 เปอร์เซ็นต์

แต่มีได้หมายความว่าเป้าหมายทุกชนิดจะสามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้เสมอในระดับสูงขององค์กรแล้ว เป้าหมายอาจเป็นเชิงคุณภาพก็ได้

2. ครอบคลุมกิจกรรมหลักขององค์กร (Cover Key Result Areas):

ในที่นี้หมายถึงกิจกรรมที่ให้การสนับสนุนให้เกิดผลงานหลักขององค์กร เช่น

- การชี้ให้เห็นถึงโอกาสทางการตลาด
- การให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการจัดโปรแกรมทางการตลาด
- การปรับปรุงการตลาดสำหรับสินค้าที่กำลังนำเสนอขายในปัจจุบัน
- การพัฒนาแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์โดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

- ⊙ การทำการวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- ⊙ ทำการวิเคราะห์แนวโน้มทางการตลาด เป็นต้น

3. มีลักษณะท้าทายแต่เป็นจริงได้ (Challenging but Realistic) :

เป้าหมายควรกำหนดไว้ให้มีความท้าทายที่อยู่ในระดับพอดี เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ แต่ต้องไม่ยากจนเกินไปจนไม่อาจบรรลุได้ เพราะหากยากเกินไป จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อถอยและลี้ภัยความตั้งใจในที่สุด



รูปที่ 6.4 ลำดับชั้นของเป้าหมาย\แผน (Hierarchy of Goals\Plans)

4. กำหนดช่วงเวลาในการบรรลุเป้าหมายไว้ชัดเจน (Defined Time Period) :

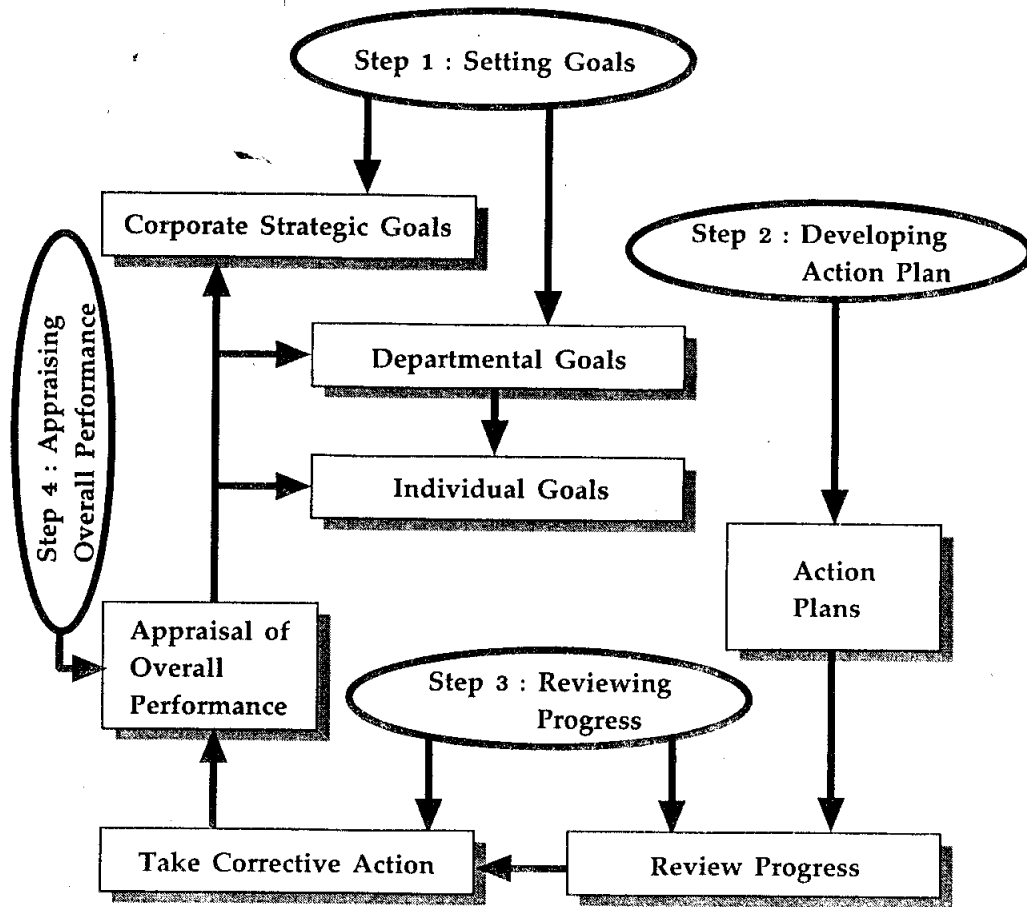
การกำหนดเป้าหมายจะต้องกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไว้ด้วย โดยการกำหนดวันสิ้นสุด (Deadline) ให้ชัดเจน เพื่อจะนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลได้ (Control Process)

5. มีการเชื่อมโยงถึงรางวัลที่จะได้รับ (Linked to Rewards) :

ผลสุดท้ายของเป้าหมายจะต้องเชื่อมโยงถึงสิ่งจูงใจในการทำงาน นั่นคือรางวัลที่ผู้ปฏิบัติควรได้รับ เช่น

- ⊙ การเพิ่มเงินเดือน (Increased Salary)
- ⊙ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotions)
- ⊙ ผลตอบแทนอื่นๆที่เหมาะสม

การให้รางวัลต้องยึดถือการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) เป็นหลัก ผู้ที่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ควรได้รับรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ รางวัลให้ทั้งความหมายและความสำคัญหลายประการ อันจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน และผูกพันกับความสำเร็จด้วย ส่วนความล้มเหลวที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั้น ส่วนใหญ่มักเป็นผลที่มาจากปัจจัยภายนอก หากเป็นความล้มเหลวเรื่องเป้าหมายทางการเงินอาจเกี่ยวข้องกับอุปสงค์ในตลาดลดลงซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงไปถึงการชะลอตัวในอุตสาหกรรมนั้นๆ ด้วย อย่างไรก็ตามรางวัลที่ได้รับควรมีความเหมาะสม หากผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีความยากลำบาก คุณค่าของรางวัลก็ควรที่จะเพิ่มขึ้นตามระดับการใช้ความพยายามด้วยเช่นกัน



รูปที่ 6.5 แบบจำลองกระบวนการบริหารตามวัตถุประสงค์
(Model of the Management by Objective Process : MBO)