

# สารบัญย่อ

|   | หน้า |
|---|------|
| <b>ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม</b>                                    | 1    |
| บทที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์  | 3    |
| บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม   | 19   |
| บทที่ 3 สภาพแวดล้อมทั่วไป   | 27   |
| บทที่ 4 สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน   | 35   |
| บทที่ 5 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน :<br>เพื่อกำหนดข้อดีและข้อเสียขององค์การ | 41   |
| <b>ส่วนที่ 2 การกำหนดทิศทางองค์การ</b>                                      | 55   |
| บทที่ 6 การกำหนดทิศทางองค์การ   | 57   |
| <b>ส่วนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์</b>  | 77   |
| บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับองค์การ   | 79   |
| บทที่ 8 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ  | 91   |
| บทที่ 9 กลยุทธ์ระดับหน้าที่   | 99   |
| <b>ส่วนที่ 4 การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์</b>                                   | 117  |
| บทที่ 10 การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการและการค้นหาส่วนผสมที่ลงตัว           | 119  |
| <b>ส่วนที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์</b>                                       | 135  |
| บทที่ 11 การควบคุมเชิงกลยุทธ์   | 137  |
| บทที่ 12 ข้อมูลเพื่อการควบคุมเชิงกลยุทธ์                                    | 155  |
| <b>ส่วนที่ 6 ประเด็นพิเศษสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์</b>                     | 163  |
| บทที่ 13 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานระดับนานาชาติ                    | 165  |
| บทที่ 14 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในเวทีสากล                                     | 183  |
| บทที่ 15 การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวม                       | 195  |
| บทที่ 16 การบริหารเชิงกลยุทธ์ : มิติทางสังคมและจริยธรรม                     | 211  |
| บทที่ 17 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไร                      | 223  |

# สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| <b>ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม</b>     | 1    |
| <b>บทที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์</b>          | 3    |
| วิวัฒนาการการบริหารเชิงกลยุทธ์               | 3    |
| ลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์                | 4    |
| คำนิยามของกลยุทธ์                            | 4    |
| การตอบคำถามเบื้องต้นเพื่อสร้างกลยุทธ์        | 5    |
| คำนิยามของการบริหารเชิงกลยุทธ์               | 6    |
| บทบาทต่างๆ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์            | 7    |
| ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์              | 10   |
| กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์                   | 11   |
| สิ่งท้าทายสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์         | 14   |
| <b>บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม</b>       | 19   |
| คำนิยามและหลักการ                            | 19   |
| โครงสร้างพื้นฐานของสภาพแวดล้อม               | 21   |
| สภาพแวดล้อมภายนอก : ปังบอกถึงโอกาสและอุปสรรค | 21   |
| การรับและนำข้อมูลจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ | 22   |
| จากข้อมูลที่ได้รับสู่การพยากรณ์              | 24   |
| <b>บทที่ 3 สภาพแวดล้อมทั่วไป</b>             | 27   |
| การเปลี่ยนแปลงลักษณะประชากรศาสตร์            | 28   |
| การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมสังคม               | 29   |
| สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย              | 30   |
| การพัฒนาทางเทคโนโลยี                         | 30   |
| สภาพแวดล้อมด้านภาพรวมทางเศรษฐกิจ             | 31   |
| สภาพแวดล้อมด้านกระแสโลกาภิวัตน์              | 31   |

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไป                                       | 33        |
| ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั่วไปต่ออุตสาหกรรม                                   | 34        |
| <b>บทที่ 4 สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน</b>                                   | <b>35</b> |
| The Five Forces Model  | 35        |
| อุปสรรคที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่  | 36        |
| อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์   | 37        |
| อำนาจต่อรองของลูกค้า   | 38        |
| อุปสรรคที่เกิดจากสินค้าทดแทน   | 38        |
| ความเข้มข้นของภาวะการแข่งขัน   | 38        |
| ความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพ<br>แวดล้อมเชิงการแข่งขัน | 39        |
| <b>บทที่ 5 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน :</b>                                |           |
| เพื่อกำหนดข้อดีและข้อเสียขององค์การ  | 41        |
| สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า : ขอบข่ายสำหรับการศึกษาข้อดี<br>และข้อเสียขององค์การ | 42        |
| กิจกรรมหลัก  | 43        |
| กิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุน  | 48        |
| ประเด็นอื่นๆ ในการวิเคราะห์ภายใน   | 51        |
| การทำการเปรียบเทียบ  | 51        |
| <b>ส่วนที่ 2 การกำหนดทิศทางองค์การ</b>                                     | <b>55</b> |
| <b>บทที่ 6 การกำหนดทิศทางองค์การ</b>                                       | <b>57</b> |
| พื้นฐานของวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ                                    | 57        |
| วิสัยทัศน์   | 58        |
| ภารกิจ   | 59        |
| เนื้อหาหลักของภารกิจ   | 60        |
| ภารกิจหลักที่องค์การธุรกิจต้องปฏิบัติ                                      | 61        |

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| ตัวอย่างภารกิจหลักขององค์การธุรกิจ                                      | 65        |
| Zale Corporation (กิจการค้าปลีก)  | 65        |
| วัตถุประสงค์  | 67        |
| ลำดับชั้นของวัตถุประสงค์  | 67        |
| ความหลากหลายของวัตถุประสงค์   | 69        |
| วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์  | 70        |
| วัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ  | 71        |
| วัตถุประสงค์เชิงปริมาณ  | 71        |
| เป้าหมาย  | 72        |
| ลักษณะของเป้าหมายที่ดี  | 73        |
| <b>ส่วนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์</b>  | <b>77</b> |
| <b>บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับองค์การ</b>                                      | <b>79</b> |
| กลยุทธ์ระดับองค์การ   | 19        |
| กลยุทธ์การเจริญเติบโต หรือ “กลยุทธ์รุก”                                 | 80        |
| การเจริญเติบโตภายใน   | 80        |
| การรวมตัวกันในแนวนอนหรือแนวนอน  | 81        |
| การขยายตัวในแนวนอนสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง                                | 82        |
| การขยายตัวในแนวนอนสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง                             | 82        |
| การรวมตัวในแนวตั้งกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง                                | 83        |
| การควบกิจการ  | 84        |
| พันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้า                                     | 85        |
| ประโยชน์ของพันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้า<br>(Strategic Alliances) | 86        |
| กลยุทธ์การคงตัวหรือ “กลยุทธ์รับ”  | 87        |
| กลยุทธ์การตัดทอน กลยุทธ์การหดตัวหรือ “กลยุทธ์ถอย”                       | 88        |
| การปฏิบัติในทางตรงกันข้ามหรือการกลับหลังหัน                             | 88        |

|  | หน้า      |
|--|-----------|
| การยกเลิกหรือการถอนตัว                               | 89        |
| การขายกิจการ   | 90        |
| <b>บทที่ 8 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ</b>                    | <b>91</b> |
| ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน                          | 91        |
| กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง                           | 93        |
| กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคา                       | 96        |
| กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว                          | 97        |
| <b>บทที่ 9 กลยุทธ์ระดับหน้าที่</b>                   | <b>99</b> |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับหน้าที่                     | 100       |
| หน่วยงานระดับหน้าที่ที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า | 100       |
| การประสานงานของทุกฝ่าย : ในฐานะผู้ให้และผู้รับ       | 102       |
| ผู้ให้ภายในและผู้ให้ภายนอก                           | 103       |
| ผู้รับภายในและผู้รับภายนอก                           | 103       |
| การปรับปรุงคุณค่าเพื่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง           | 105       |
| Benchmarking   | 106       |
| Experimentation                                      | 106       |
| Outsourcing  | 108       |
| การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในหน้าที่ที่สำคัญ 6 หน้าที่       | 108       |
| การตลาด : การปรับตัวสู่ยุคแห่งความหลากหลาย           | 109       |
| การผลิต : หน้าที่ไม่ใช่เพียงการผลิตสินค้า            | 110       |
| กระบวนการควบคุมทางสถิติ                              | 111       |
| การควบคุมสินค้าคงคลัง                                |           |
| และการส่งมอบสินค้าที่มีประสิทธิภาพ                   | 112       |
| ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น                               | 112       |
| การวิจัยและการพัฒนา : การผสมผสานเทคโนโลยี            |           |
| เพื่อศักยภาพเชิงการแข่งขัน                           | 113       |

|  | หน้า |
|--|------|
| การบัญชี : ในฐานะผู้ให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์                 | 113  |
| ฝ่ายจัดซื้อ : ต่อการเป็นหุ้นส่วนกับผู้ขาย                                | 114  |
| การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : การสร้างขีดความสามารถขององค์การ                | 115  |
| <b>ส่วนที่ 4 การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์</b>                                | 117  |
| <b>บทที่ 10 การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการและการค้นหาส่วนผสมที่ลงตัว</b> | 119  |
| ขอข้ายเพื่อความเข้าใจในภาคปฏิบัติ  | 120  |
| ยุทธวิธีสำหรับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์                                   | 124  |
| การนำเอาภารกิจที่กำหนดไว้มาปฏิบัติจริง                                   | 124  |
| การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น   | 126  |
| บทบาทของนโยบายในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์                                 | 128  |
| ส่วนผสมที่ลงตัว : สิ่งท้าทายหลักในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์               | 130  |
| ความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ในองค์การเดียวกัน                                | 130  |
| กิจกรรมร่วมระหว่างหน่วยธุรกิจที่ต่างกัน                                  | 132  |
| การผสมผสานการดำเนินงานระดับนานาชาติขององค์การ                            | 133  |
| <b>ส่วนที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์</b>                                    | 135  |
| <b>บทที่ 11 การควบคุมเชิงกลยุทธ์</b>                                     | 137  |
| มุมมองทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมองค์การ                                    | 137  |
| คำนิยามของ “การควบคุม”   | 138  |
| ลักษณะทั่วไปของกระบวนการควบคุม   | 139  |
| การควบคุมเชิงกลยุทธ์   | 140  |
| คำนิยามของ “การควบคุมเชิงกลยุทธ์”  | 140  |
| จุดมุ่งหมายของการควบคุมเชิงกลยุทธ์                                       | 141  |
| .....  | 141  |
| การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ  | 142  |
| การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์  | 142  |
| วิธีการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์  | 143  |

|   | หน้า       |
|---|------------|
| การวินิจฉัย   | 143        |
| การวิเคราะห์เจาะลึก   | 145        |
| คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ   | 145        |
| วิธีการวัดผลงานเพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์                       | 146        |
| วิธีการเชิงคุณภาพ   | 146        |
| ตัวอย่างเพิ่มเติมคำถามการวัดผลการดำเนินงานขององค์การเชิงคุณภาพ  | 147        |
| วิธีการเชิงปริมาณ   | 148        |
| การตรวจสอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย        | 149        |
| การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐาน               | 150        |
| <b>บทที่ 12 ข้อมูลเพื่อการควบคุมเชิงกลยุทธ์</b>                 | <b>155</b> |
| ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร                                      | 155        |
| ระบบ MIS กับการบริหารงานในระดับต่างๆ                            | 156        |
| ผลของระบบ MIS ที่ขาดประสิทธิภาพ                                 | 156        |
| ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการบริหาร                           | 159        |
| ผู้บริหารระดับสูงกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์                        | 161        |
| <b>ส่วนที่ 6 ประเด็นพิเศษสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์</b>         | <b>163</b> |
| <b>บทที่ 13 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานระดับนานาชาติ</b> | <b>165</b> |
| ความสำคัญของการบริหารระดับนานาชาติ                              | 165        |
| ความหมายของการบริหารระดับนานาชาติ                               | 166        |
| สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ                      | 166        |
| แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์                         | 167        |
| แนวทางสู่การรวมกันเป็นประชาคมโลก                                | 167        |
| อุปสรรคของการรวมกัน   | 168        |
| การขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ                                | 169        |
| ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าระดับนานาชาติ                        | 170        |
| ข้อตกลงทั่วไปเกี่ยวกับอัตราภาษีศุลกากรและการค้า                 | 170        |

|   | <b>หน้า</b> |
|---|-------------|
| ประวัติของ GATT                                   | 171         |
| ข้อตกลงความร่วมมือเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ       | 172         |
| ข้อกำหนดทางการค้า                                 | 173         |
| ข้อกำหนดทางการลงทุน                               | 174         |
| ภาระผูกพันของรัฐบาลประเทศสมาชิก                   | 174         |
| ข้อตกลงปลีกย่อย                                   | 174         |
| สหภาพยุโรป  | 176         |
| ข้อตกลงความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเชีย-แปซิฟิก       | 178         |
| ข้อตกลงทางการค้าในภูมิภาคอื่นๆ                    | 180         |
| ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ | 180         |
| ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าเสรี MERCOSUR          | 180         |
| <b>บทที่ 14 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในเวทีสากล</b>    | <b>183</b>  |
| บริษัทข้ามชาติ                                    | <b>183</b>  |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ              | 164         |
| ระบบสาธารณูปโภคระดับโลก                           | 185         |
| ระบบสังคมระดับโลก                                 | 186         |
| ระบบพลังเสริมระดับโลก                             | 187         |
| การกำหนดทิศทางองค์การในระดับนานาชาติ              | 187         |
| การสร้างกลยุทธ์ระดับนานาชาติ                      | 188         |
| การส่งออก   | <b>189</b>  |
| ใบอนุญาตประกอบการ                                 | 189         |
| การให้สัมปทานการค้า                               | 190         |
| การลงทุนโดยตรง                                    | 191         |
| การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติ           | 191         |
| การควบคุมเชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติ               | 193         |



|  | หน้า |
|--|------|
| <b>บทที่ 15 การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวม</b>   | 195  |
| การเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม           | 196  |
| เรื่องคุณภาพในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970                      | 196  |
| ผู้รู้เรื่องคุณภาพ   | 198  |
| W. Edwards Deming  | 198  |
| Joseph M. Juran  | 199  |
| Philip B. Crosby   | 202  |
| TQM ในยุคปัจจุบัน  | 203  |
| ลักษณะของ TQM  | 203  |
| ระบบ TQM ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์                          | 205  |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับ TQM                                 | 205  |
| การกำหนดทิศทางองค์กรกับ TQM                                    | 205  |
| การสร้างกลยุทธ์กับ TQM   | 206  |
| การสร้างกลยุทธ์จากมุมมองของลูกค้า                              | 206  |
| การสร้างกลยุทธ์จากมุมมองของคู่แข่ง                             | 207  |
| การสร้างกลยุทธ์จากมุมมองของซัพพลายเออร์                        | 207  |
| การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์กับ TQM                                | 208  |
| การควบคุมเชิงกลยุทธ์กับ TQM                                    | 208  |
| <b>บทที่ 16 การบริหารเชิงกลยุทธ์ : มิติทางสังคมและจริยธรรม</b> | 211  |
| การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม               | 214  |
| แนวคิดยุคเก่าเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม                    | 214  |
| แนวคิดยุคใหม่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม                    | 215  |
| การเปรียบเทียบสองแนวคิด  | 215  |
| ขอบเขตที่องค์การธุรกิจเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง                   |      |
| กับความรับผิดชอบต่อสังคม                                       | 215  |
| องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการทางธุรกิจ                | 217  |

|   | <b>หน้า</b> |
|---|-------------|
| พลังอำนาจทางกฎหมาย  | 217         |
| พลังอำนาจทางการเมือง  | 218         |
| พลังอำนาจทางการแข่งขัน  | 219         |
| พลังอำนาจทางจริยธรรม  | 220         |
| <b>บทที่ 17 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไร</b>                     | <b>223</b>  |
| ประเภทขององค์การที่ไม่หวังผลกำไร  | 223         |
| องค์การไม่หวังผลกำไร  | 224         |
| องค์การสาธารณะ  | 225         |
| ประเด็นพิเศษสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์<br>ในองค์การไม่หวังผลกำไรและองค์การสาธารณะ | 226         |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม   | 226         |
| แหล่งที่มาของรายได้   | 226         |
| ผู้มีสิทธิเลือกตั้งและผู้เกี่ยวข้องจากภายนอก                                      | <b>227</b>  |
| ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย   | 220         |
| การสร้าง การปฏิบัติการ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์                                    | 230         |
| การปรับปรุงการบริหารเชิงกลยุทธ์   | 231         |