

ส่วนที่ 5
การควบคุมเชิงกลยุทธ์
(Strategic Control)

บทที่ 11

การควบคุมเชิงกลยุทธ์

(Strategic Control)

ในบทที่ผ่านมาได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อรู้เขารู้เรา การกำหนดทิศทางองค์กร การสร้างกลยุทธ์ในระดับต่างๆ และการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

สำหรับบทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนสุดท้ายคือการควบคุมเชิงกลยุทธ์โดย

- ๑ จะนำเสนอวิธีการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
- ๑ จะกล่าวถึงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่องค์กรได้รับกับเป้าหมาย (Goals) และมาตรฐาน (Standards)
- ๑ จะเป็นการอธิบายถึงวิธีการปรับปรุงแก้ไข (Take Corrective Actions) ผลงานที่ต่ำกว่าเป้าหมายหรือต่ำกว่ามาตรฐานให้เป็นผลงานที่พึงประสงค์ในโอกาสต่อไป
- ๑ จะเป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมเชิงกลยุทธ์กับระบบสารสนเทศ (Management Information Systems : MIS)
- ๑ จะเป็นการสำรวจบทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการควบคุมเชิงกลยุทธ์

หากผู้บริหารขาดความเข้าใจสิ่งต่างๆ ในมุมมองที่หลากหลายก็เป็นการยากที่จะเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ด้วยเหตุผลนี้เองจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ในมุมมองที่กว้างก่อนแล้วจึงค่อยมุ่งประเด็นมาเจาะจงที่สถานการณ์เฉพาะที่เกี่ยวกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในลำดับต่อมา

มุมมองทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมองค์การ (Broad View of Organizational Control)

ลักษณะเชิงแนวคิด

โดยทั่วไปแล้ว การควบคุมองค์การนั้นมักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ

- ๑ การตรวจสอบ (Monitoring)
- ๒ การประเมินผล (Evaluating)

- ๓ การปรับปรุงแก้ไข (Improving)

ซึ่งหมายถึงการตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขนั้น ในที่นี้หมายความว่า การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขนั้น เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในเบื้องต้นนี้จะขอกล่าวถึงคำนิยามหรือคำจำกัดความของ

คำว่า การควบคุม (Control) เสียก่อน ต่อจากนั้นจึงจะเป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไป ของการควบคุมเชิงแนวคิดซึ่งก็คือการควบคุมเชิงกลยุทธ์นั่นเอง

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์ซึ่งหมายถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์

คำนิยามของ “การควบคุม” (Definition of Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์ซึ่งหมายถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์

(also) (also) (also)

การควบคุมถือเป็นหน้าที่หลักของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งหมายถึง การควบคุมให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปในทิศทางที่ได้วางแผนไว้แล้ว

ตัวอย่างเพื่อประกอบการทำความเข้าใจดังนี้ หากองค์การธุรกิจวางแผนเพื่อเพิ่มกำไร

สุทธิขึ้นไปอีก 10 เปอร์เซ็นต์บนพื้นฐานของการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในตัวสินค้า

หรือบริการของกิจการ กรณีเช่นนี้กิจการจะต้องเตรียมพร้อมเรื่องการผลิตเพื่อนำ

ผลิตภัณฑ์เสนอต่อตลาดในปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิม การควบคุมจะต้องเริ่มต้นที่การ

ตรวจสอบศักยภาพของการผลิตและทำการปรับปรุงในส่วนที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า

การเพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิจะต้องเกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ

ผู้บริหารที่มีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแผน ปฏิบัติการ

(Action Plans) เท่านั้นจึงจะสามารถสร้างระบบการควบคุมที่ทรงประสิทธิภาพให้เกิด

ขึ้นมาได้ ในที่นี้หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษสามารถวิเคราะห์

แนวโน้มถึงผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต และสามารถปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆให้

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจนทำให้สามารถได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามที่

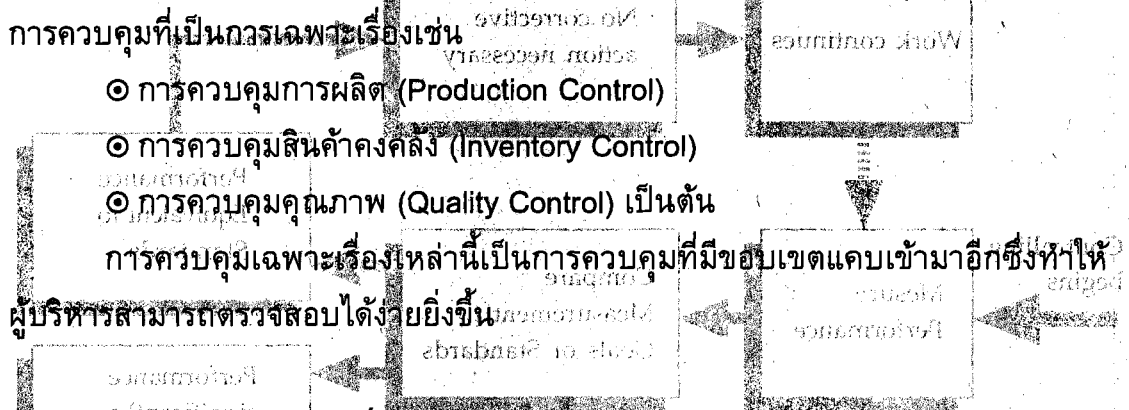
ได้วางแผนไว้แล้ว นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าแผนใดจะเป็นจริงได้ในทางปฏิบัติ และแผนใดมีความเหมาะสมกับจังหวะเวลานั้นมากที่สุด

ลักษณะทั่วไปของกระบวนการควบคุม (General Characteristics of The Control Process)

ในทางปฏิบัติผู้บริหารอาจควบคุมการดำเนินงานด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring Performance)
- 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน (Comparing Measured Performance to Goals or Standards)
- 3) การปรับปรุงแก้ไข (Take Corrective Action)

ขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วนี้เป็นขอบเขตกว้างๆ ของการควบคุมองค์การ ส่วน



การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

ที่ผ่านมาเราได้เข้าใจความหมายและความสำคัญของกระบวนการควบคุมที่ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการแล้ว ต่อไปนี้จะเป็นการกล่าวถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะ

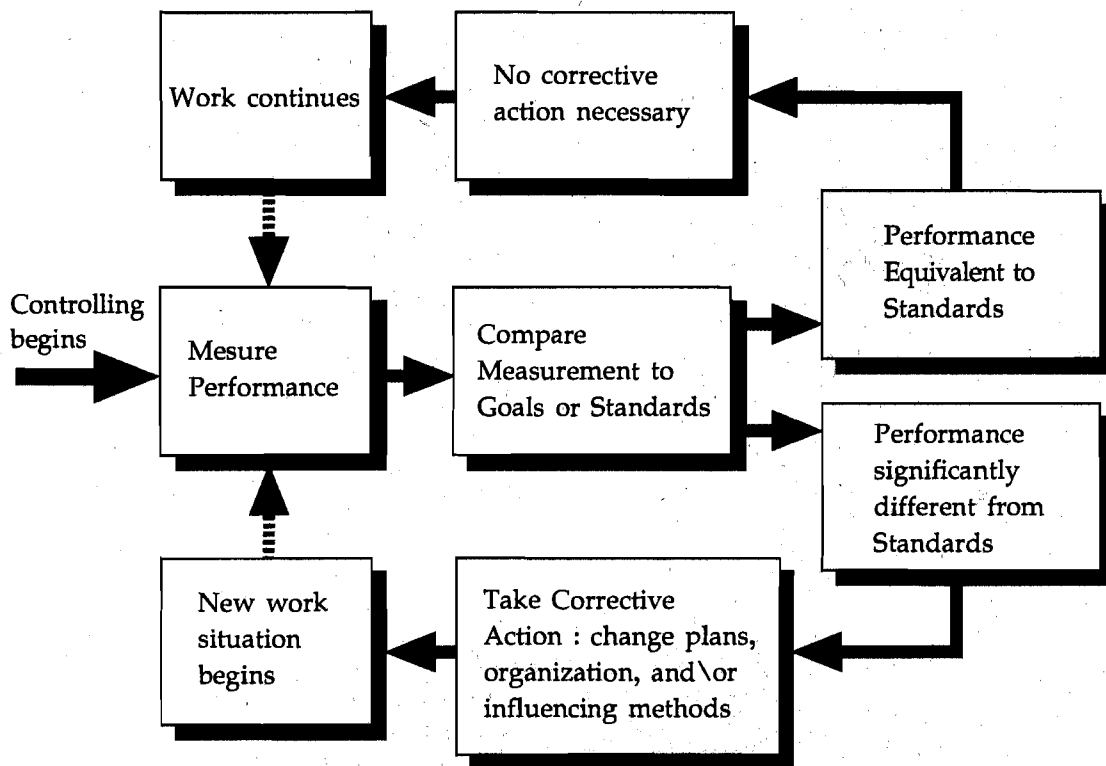
- อันดับแรก จะเป็นการกล่าวถึงความหมาย คำจำกัดความหรือคำนิยามของการควบคุมเชิงกลยุทธ์
- อันดับถัดมา จะเป็นการอธิบายถึงความสำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์

อันดับสุดท้าย จะเป็นการพิจารณาขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์

คำนิยามของ “การควบคุมเชิงกลยุทธ์” (Definition of Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นลักษณะพิเศษชนิดหนึ่งของการควบคุมองค์การซึ่งมุ่งประเด็นไปที่เรื่อง

- ๑ การตรวจสอบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Monitoring Strategic Management Process)



รูปที่ 11.1 ตัวแบบของกระบวนการควบคุม (General Model of the Control Process)

๑ การประเมินผลกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Evaluating Strategic Management Process)

ทั้งนี้ก็เพราะทั้งสองกิจกรรมดังกล่าวนี้ผู้บริหารกระทำขึ้นโดยมุ่งหวังเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดำเนินการตามแผนอย่างถูกต้องและเหมาะสม

สาระสำคัญหรือหัวใจของกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ก็คือ ความมุ่งหวังต่อผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงานซึ่งจะเกิดเป็นจริงเชิงรูปธรรมนั้นต้องเป็นผลลัพธ์ที่องค์การคาดหวัง หรือผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและพนักงานทั้งองค์การ

ถึงแม้ว่าคำนิยามของกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวถึงแล้วข้างต้นนั้นจะดูเป็นเรื่องธรรมดา ดูดี และง่ายเหลือเกินต่อการทำความเข้าใจ แต่ในทางปฏิบัติแล้วกลับเป็นเรื่องที่ทำหายความสามารถหลาย ๆ ด้านของผู้บริหารและเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดเป็นจริงขึ้นมาได้ตามที่คาดหวัง

จุดมุ่งหมายของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Purposes of Strategic Control)

จุดมุ่งหมายเบื้องต้นของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ก็คือ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยการตรวจสอบและการประเมินผลกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์การ การสร้างกลยุทธ์อันเป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือโต้ตอบต่อคู่แข่ง การวางแผนเพื่อแปลงกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติการ และสุดท้ายจึงเป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สะท้อนให้เห็น (Feedback) ถึงผลการปฏิบัติงานที่ถือว่ามีผลสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดว่า 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 ในเบื้องต้นจะต้องทำการวัดผลการปฏิบัติงานปัจจุบันเพื่อให้ทราบขีดความสามารถในการดำเนินงานและเพื่อความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการที่ผู้บริหารจะ นำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ในที่นี้ขอเสนอแนวทางหลัก 2 ประการคือ

- 1) การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit)
- 2) วิธีการวัดเพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit Measurement Methods)

การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit)

เรื่องการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์นี้เป็นการพิจารณา วิเคราะห์ และประเมิน ผลการดำเนินงานขององค์การซึ่งได้รับผลกระทบจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับการ

ตรวจสอบนี้เป็นความพยายามที่จะเข้าใจเรื่องราวต่างๆ โดยมองกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทุกๆ ด้านคือ

- ทำการพิจารณาที่ละแผนกหรือที่ละฝ่ายงานเป็นการแยกส่วน
 - พิจารณาภาพรวมของทั้งองค์การ
- นอกจากที่กล่าวมาแล้วการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์อาจเป็นการพิจารณาในเรื่อง

- ความเป็นทางการ (Formal) เช่นเรื่อง กฎระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นต้น
 - ความไม่เป็นทางการ (Informal) เช่นเรื่อง มิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การพูดคุย การติดต่อคบหา และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการอื่นๆ เป็นต้น
- จากการพิจารณาสิ่งต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้อาจเป็นข้อมูลช่วยผู้บริหารในการใช้สติปัญญาพิจารณาวิเคราะห์สิ่งต่างๆ อย่างสุขุมรอบคอบก่อนที่จะทำการตัดสินใจดำเนินการ อีกประการหนึ่งก็จะเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า อะไรควรทำในจังหวะใด

อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์จะต้องกระทำขึ้นเพื่อเป็นการผสมผสานความสามารถของทุกฝ่ายในองค์การเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคี เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์จึงมักเกิดขึ้นจากทีมผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกจากทุกฝ่ายในองค์การ (Cross-Functional Teams of Managers) เพื่อมาทำการประสานสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน และเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

ในเรื่องการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์นี้ไม่มีวิธีการหรือรูปแบบใดๆ ที่จะเป็นสูตรสำเร็จ และมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของทุกองค์การได้ แต่ละองค์การจะต้องกำหนดขึ้นมาเองเพื่อให้วิธีการที่จะนำมาใช้ในการตรวจสอบมีความเหมาะสมกับ ลักษณะงาน อุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ที่องค์การมีอยู่ บุคลากร ปัญหา ความจำเป็น สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมของแต่ละที่ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญที่เข้ามามีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

วิธีการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (How to Conduct a Strategic Audit ?)

การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์มักนิยมใช้ 3 วิธีการดังนี้คือ

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

การวินิจฉัย (Diagnosis)

ในเรื่องการวินิจฉัยนี้ผู้บริหารจะต้องดำเนินการโดย

- 1) ตรวจสอบเอกสารหลักๆ ขององค์กรเช่น
 - ๑ แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plans)
 - ๑ แผนปฏิบัติการหรือแผนเชิงธุรกิจ (Operational or Business Plans)
 - ๑ การจัดองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กร (Organizational Arrangement)
 - ๑ นโยบายหลักๆ เช่น วิธีการจัดสรรทรัพยากรและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน (Resource Allocation and Performance Measurement)
- 2) ตรวจสอบผลการดำเนินงานด้าน
 - ๑ การเงิน (Financial)
 - ๑ การผลิต (Operational)
 - ๑ การตลาด (Marketing)

นำผลการตรวจสอบที่ได้ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรรมเพื่อค้นหาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์และเพื่อทำการวิเคราะห์แนวโน้มต่อไป

- 3) พยายามทำความเข้าใจเรื่อง

- ◎ บทบาทหลักๆ ขององค์กร (Principal Roles)
 - ◎ ความรับผิดชอบต่างๆ (Responsibilities)
 - ◎ ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
 - ◎ กระบวนการตัดสินใจ และการตัดสินใจที่สำคัญๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว
 - ◎ ทรัพยากรด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึง
 - ◆ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilities)
 - ◆ เงินทุนและทุน (Capital)
 - ◆ การบริหาร (Management)
 - ◆ เทคโนโลยี (Technology)
 - ◎ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของแผนกต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างแผนกงานแต่ละแผนกด้วย
- 4) ระบุถึงโครงสร้างขององค์กร รูปแบบพฤติกรรม ระบบ และกระบวนการต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 5) สืบหาและค้นหามุมมองและแนวคิดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก
- ◎ ทำการสำรวจความคิดเห็นและทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานระดับ Key Men เพื่อทำการประเมินถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร การสำรวจดังกล่าวอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์หรือใช้แบบ สอบถามก็ได้
 - ◎ ทำการสัมภาษณ์ลูกค้า บุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อ หรือบุคคลภายนอกอื่นๆ เพื่อทราบความคิดเห็นหรือทัศนคติที่มีต่อกิจการ
- 6) ระบุลักษณะต่างๆ ที่ทำให้สามารถนำกลยุทธ์มาใช้ให้เกิดผลในภาคปฏิบัติจริง

การวิเคราะห์เจาะลึก (Focused Analysis)

- 1) ทำการวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะเรื่องเพื่อทำการทดสอบสมมติฐานของปัญหา และค้นหาโอกาส ตลอดจนระบุถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกันขององค์ประกอบต่างๆ ในระบบการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์

2) ทำการรวบรวมและสรุปข้อดี-ข้อเสียของการสร้างและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งความสัมพันธ์ต่อกันของการกำหนดกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ (Recommendations) ดังนี้

1) กำหนดแนวทางหรือสร้างทางเลือกเพื่อหาคำตอบสำหรับปัญหาต่างๆ และกำหนดแนวทางสำหรับการลงทุนในสถานการณ์และโอกาสที่เอื้ออำนวย

2) ตรวจสอบทางเลือกที่ได้กำหนดไว้แล้วในข้อ 1 ว่าแต่ละทางเลือก

○ มีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง (Resource Requirements) ?

○ มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด (Risks) ?

○ ให้ผลตอบแทนอะไรบ้างแก่ผู้ถือหุ้น (Rewards) ?

○ มีความสำคัญอยู่ในระดับไหน (Priorities) ?

○ สามารถปฏิบัติได้มากน้อยเพียงไร (Practical) ?

3) ให้คำแนะนำเฉพาะเรื่องในการปฏิบัติงานเพื่อให้แต่ละแผนงานได้ผลลัพธ์ที่มีลักษณะ

○ สามารถวัดได้ (Measurable)

○ เป็นการประสานประโยชน์ (Integrated)

○ งานสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้

วิธีการวัดผลงานเพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit Measurement Methods)

การวัดผลลัพธ์จากการดำเนินงานมีวิธีการมากมายที่ผู้บริหารจะคัดเลือกนำมาใช้ ในที่นี้ขอเสนอ 2 วิธีที่นิยมใช้กันคือ

1) วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Methods)

2) วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Methods)

ถึงแม้วิธีการทั้งสองนี้จะมีประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจสำหรับกิจกรรมวัดผลงาน เพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ก็ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่ากิจกรรมวัดผลงานขององค์กร นั้นจะใช้เพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้การที่จะใช้วิธีการใดนั้นจะต้องคำนึงถึง ความเหมาะสมด้าน ลักษณะงาน สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขอื่นๆ ที่จำเป็น ประกอบการพิจารณาด้วย

จัดการความคลุมเครือเชิงกลยุทธ์

(trnometaseM)

วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Methods)

การวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการนี้ถือว่าการประเมินผลองค์การในรูปแบบ ข้อมูลที่ไม่สามารถนับได้ (Nonnumefical) โดยการประมวลความรู้สึกที่มีต่อการ ดำเนินงาน เชื่อกันว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่ดีที่สุดคือการหาคำตอบที่ ง่ายต่อการทำความเข้าใจสำหรับคำถามหรือปัญหาที่สำคัญๆ และคำตอบนั้นจะต้อง สามารถสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองด้านต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กร หากท่าน ต้องการคำตอบในเรื่องนี้ลองหาคำตอบสำหรับคำถามต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การของ ท่าน ต่อไปนี้ขอเสนอคำถามที่นักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Seymour Tilles ได้เขียนไว้

- ◎ กลยุทธ์ที่นำมาใช้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มากน้อยเพียงใด ?
- ◎ กลยุทธ์ที่นำมาใช้มีความเหมาะสมกับทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์การ เพียงใด ?
- ◎ กลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจนำมาใช้นั้นมีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ?
- ◎ กลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจนำมาใช้นั้นมีความเหมาะสมกับจังหวะเวลาและ สถานการณ์มากน้อยเพียงใด ?

วิธีการเชิงคุณภาพนี้ถือว่ามีประโยชน์อย่างมากต่อองค์การ แต่ปัญหาก็จะมีอยู่ว่า คำว่าคุณภาพนั้นจะใช้ความรู้สึกหรือวิจรณ์ญาณของใครเป็นผู้ตัดสิน ดังนั้น ในการหา ข้อสรุป (Conclusions) ผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง พิถีพิถัน สุขุมรอบคอบ และใช้ความพยายามสูงในการลดความรู้สึกส่วนตัวลงเพื่อยืดความเป็นกลางให้มากที่สุด 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 ?
- ไฉนการธุรกิจอุตสาหกรรมที่องค์การเปิดดำเนินการอยู่นั้น ผลตอบแทนต่อการลงทุนจงใจแค่ไหน ? องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด ? คู่แข่งรายสำคัญมีศักยภาพสูงเพียงใด ?
- องค์การมีศักยภาพด้านที่ทีมงานบริหาร การเงิน เทคนิคและวิธีการ เทคโนโลยี และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอื่นๆ เพียงพอที่จะช่วงชิงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งหรือไม่ ?

- ◎ องค์กรได้เลือกประเภทธุรกิจที่เปิดดำเนินการอย่างเหมาะสมเพียงใด ? แต่ละธุรกิจที่ได้เลือกดำเนินการนั้น เอื้อ ส่งเสริม และสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อก่อให้เกิดศักยภาพโดยรวมแก่องค์กรเพียงใด ?
- ◎ องค์กรได้มีการจัดทีมงานพิเศษซึ่งเป็นความร่วมมือของบุคลากรระดับมัธมมองจากทุกฝ่ายขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน เพื่อการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานทุกชั้นตอนหรือไม่ ?

วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Methods)

การวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการเชิงปริมาณนี้เป็นการประเมินผลงานขององค์กรในรูปแบบของข้อมูลเชิงจำนวนนับ (Numerical) ที่สามารถประเมินออกมาเป็นหน่วยการผลิตต่อเวลาที่กำหนดหรือเป็นจำนวนนับได้ 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)

วิธีการนี้เป็นวิธีการที่นิยมใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยการเอากำไรสุทธิตั้งแล้วหารด้วยสินทรัพย์ทั้งหมดขององค์กร

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

ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนก้าวโรสุทริที่
เกิดจากการดำเนินงานกับปริมาณสินทรัพย์ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการดำเนินงานของกิจการ
นั้นๆ

ROI ก็คงไม่มีประโยชน์มากนักสำหรับผู้บริหาร แต่เมื่อใดก็ตามที่ ROI มาทำการเปรียบเทียบกับผลประกอบการหลายๆ ปีที่ผ่านมา
หรือหลายๆ ไตรมาสที่ผ่านมา หรือนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นรายสำคัญก็จะทำให้
ผู้บริหารสามารถมองภาพของการดำเนินงานในช่วงระยะเวลานั้นได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงทั้งข้อดี ข้อเด่นและข้อจำกัดของ ROI ในการนำมาใช้
วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เพราะการมองอะไรเพียงด้านเดียวนั้นอาจ
ก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรได้ ของทุกอย่างเมื่อมีดีย่อมมีเสีย มีประโยชน์ย่อมมีข้อจำกัด
ขอให้ผู้บริหารจงพิจารณาทุกๆ เงื่อนไขอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ

การตรวจสอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders' Audit)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในที่นี้หมายถึง ประชาชนทั่วไปที่ได้รับผลกระทบจากการ
ดำเนินงานขององค์กรซึ่งอาจหมายถึงบุคคลดังต่อไปนี้

- ◎ ผู้ถือหุ้น (Stockholders) : บุคคลกลุ่มนี้จะสนใจเรื่องมูลค่าหุ้นและเงินปันผล
- ◎ สหภาพ (Unions) : บุคคลกลุ่มนี้จะสนใจเรื่องอัตราค่าจ้างแรงงาน
ผลประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ
- ◎ สถาบันการเงินผู้ให้สินเชื่อ (Creditors) : จะสนใจเรื่องความสามารถในการ
ชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้
- ◎ ผู้จัดหาหรือซัพพลายเออร์ (Suppliers) : จะสนใจองค์การในฐานะที่เป็นลูกค้า
ของเขา
- ◎ หน่วยงานของรัฐ (Government Units) : จะสนใจองค์การในฐานะที่เป็นผู้เสีย
ภาษีให้แก่รัฐ

- ◎ กลุ่มผลประโยชน์ทางสังคม (Social Interest Groups) : จะสนใจเรื่องผลประโยชน์ทางสังคมเช่น กลุ่มรักษาผลประโยชน์ของผู้บริโภค กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- ◎ กลุ่มลูกค้า (Customers) : จะสนใจในเรื่องคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ของกิจการ

ผู้บริหารเชื่อว่า วิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์การที่มีประโยชน์มากวิธีหนึ่งก็คือ การตรวจสอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders' Audit) ผลสะท้อนกลับหลายๆ ประการทำให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานขององค์การได้ ทั้งนี้เพราะข้อมูลดังกล่าวล้วนมีคุณค่ามากพอที่จะชี้แนะให้องค์การเดินทางมุ่งไปสู่เป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงิน (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 ต่อไปนี้ขอเสนอตัวอย่างมาตรฐานที่นิยมนำมาใช้ในหลายองค์การ

□ **มาตรฐานของขีดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Standards)**

เป็นมาตรฐานที่บ่งบอกว่ากิจการมีขีดความสามารถในการทำกำไรสูงเพียงใด ภายในระยะเวลาที่กำหนดเช่น ภายใน 1 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น ขีดความสามารถในการทำกำไรนี้จะต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ

□ **มาตรฐานของขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity Standards)**

เป็นมาตรฐานที่บ่งบอกถึงขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของกิจการซึ่งจะต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน

□ **มาตรฐานในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด (Product Leadership Standards)**

สินค้าใหม่ถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว เคยมีนักการตลาดได้กล่าวไว้ว่า “ไม่มีอะไรที่จะนำกลัวเท่ากับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพในมือของคุณแข่งขัน” นั้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผลิตภัณฑ์ใหม่ หากองค์กรมีความสามารถนำเสนอตลาดด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพสูงได้ โอกาสที่จะเป็นผู้นำในตลาดก็ย่อมมีมากกว่า

□ **มาตรฐานการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Standards)**

การพัฒนาบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรนั้นถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ทั้งนี้เพราะคุณภาพของบุคลากรจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กร

□ **มาตรฐานทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude Standards)**

ทัศนคตินั้นถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล หากพนักงานมีทัศนคติที่เป็นบวกต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กรและอื่นๆ ผลงานที่ออกมาก็มักจะเป็นบวกตามไปด้วย

□ มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility Standards)

ทุกองค์การจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่นั้นจะต้องแสดงให้เห็นว่าองค์การส่งเสริม สนับสนุนความอยู่ดีกินดี ความสงบสุข ตลอดจนมีการคืนกำไรและสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมส่วนรวม

□ มาตรฐานที่แสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นกับเป้าหมายระยะยาว

หมายความว่าเป้าหมายทุกระดับขององค์การจะต้องสอดคล้อง สนับสนุนและส่งเสริมกัน ไม่ขัดแย้งกัน

การปรับปรุงแก้ไข (Take Necessary Corrective Action)

ที่ผ่านมาได้กล่าวถึงการวัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐาน สำหรับช่วงนี้จะกล่าวถึงการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะทำให้ผลลัพธ์ขององค์การเป็นไปตามที่คาดหวัง

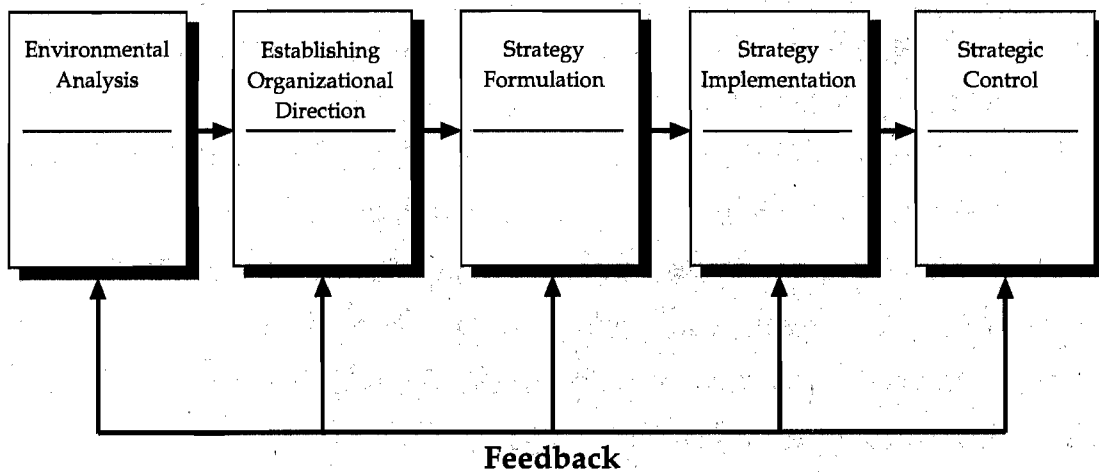
การปรับปรุงแก้ไขในที่นี้ หมายถึง กระทำการปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างในกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมโดยมุ่งหวังให้ผลลัพธ์ที่จะได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบรรลุเป้าหมายและได้มาตรฐานตามที่กำหนด

ในกรณีที่ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง การปรับปรุงแก้ไขถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในที่นี้อาจหมายความรวมไปถึงการทบทวนพิจารณาขั้นตอนหลักๆ ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าแต่ละขั้นตอนมีความถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด กรณีที่องค์การได้รับผลลัพธ์ตามที่คาดหวังแล้วการปรับปรุงแก้ไขก็ไม่ได้มีความจำเป็น ส่วนกรณีที่เป้าหมายและมาตรฐานขององค์การได้ถูกกำหนดไว้ดำเนินไปนั้นจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเสียใหม่เพื่อให้อยู่ในระดับที่พอดีและทำหาย

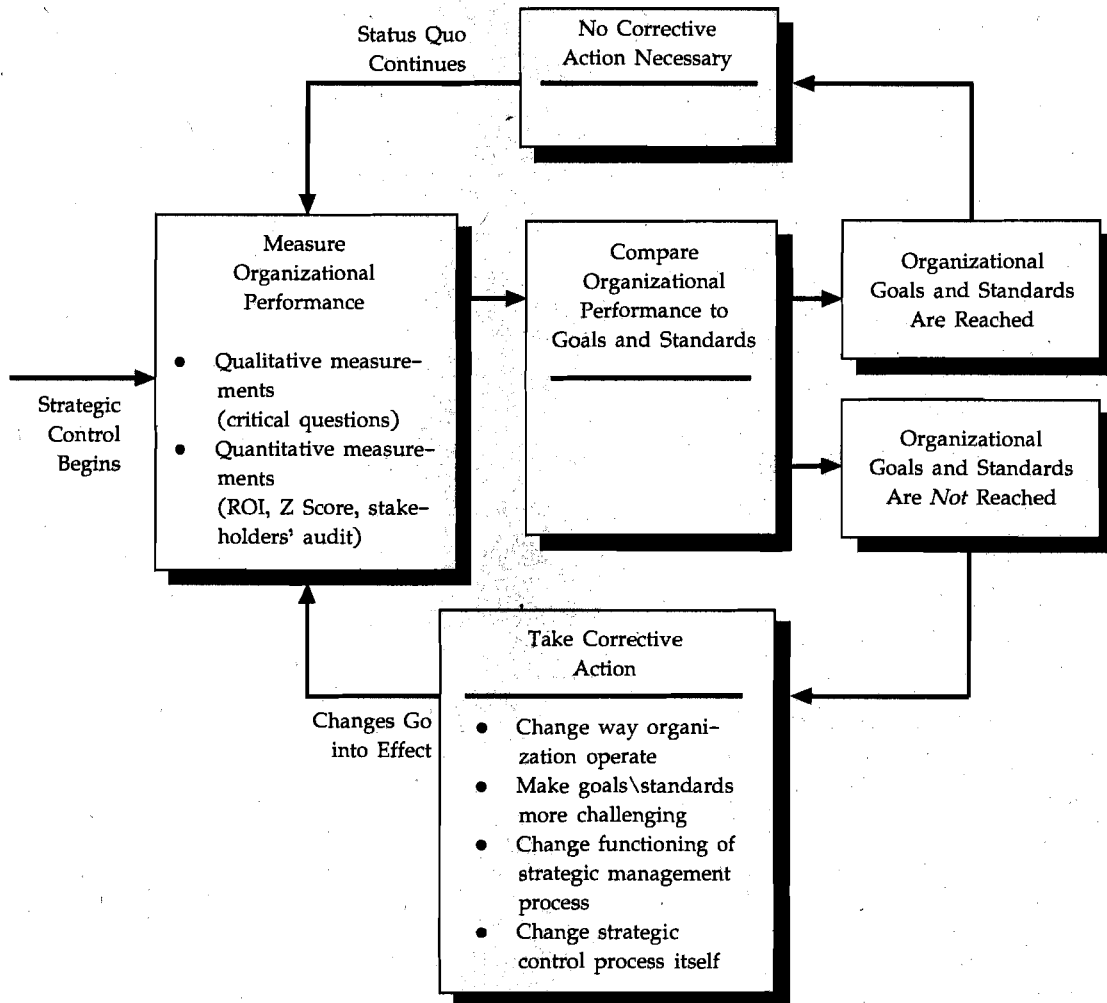
สำหรับกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดผู้บริหารอาจทำการปรับปรุงแก้ไขโดย

- ๐ ทำการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานเสียใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม เงื่อนไขและข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร
 - ๐ ทำการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรเสียใหม่เพื่อให้อยู่ในระดับที่พอดีและท้าทาย
 - ๐ ทำการปรับเปลี่ยนการกำหนดหน้าที่ใหม่ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - ๐ ทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
- นอกจากนี้ผู้บริหารอาจทำการพิจารณาปัจจัยอื่นๆ เป็นการเพิ่มเติมและพยายามหาคำตอบสำหรับคำถามต่อไปนี้ด้วย

- ๐ ระบบที่นำมาใช้สำหรับการดำเนินงานมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพียงใด ? หากไม่เหมาะสม จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน
- ๐ บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถ และรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพียงใด ? หากไม่ จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานแทน
- ๐ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้มีความเหมาะสม ทันสมัย และมีขีดความสามารถเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานหรือไม่ ? หากไม่ จำเป็นต้องมีการจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมมาเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 11.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)



รูปที่ 11.3 กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Control Process)