

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
ส่วนที่ 1 : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	1
บทที่ 1 : การบริหารเชิงกลยุทธ์	3
วิวัฒนาการการบริหารเชิงกลยุทธ์	4
ลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์	4
ค่านิยมของกลยุทธ์	5
การตอบคำถามเบื้องต้นเพื่อสร้างกลยุทธ์	6
ค่านิยมของการบริหารเชิงกลยุทธ์	6
บทบาทต่างๆ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์	8
ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์	10
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	12
สิ่งท้าทายสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์	15
การบริหารเชิงกลยุทธ์กับกระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์	16
การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประเด็นด้านคุณภาพ	16
การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประเด็นด้านสังคมและจริยธรรม	17
พื้นฐานสำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์	17
บทที่ 2 : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	19
ค่านิยมและหลักการ	19
โครงสร้างพื้นฐานของสภาพแวดล้อม	21
สภาพแวดล้อมภายนอก : ป่งบอกถึงโอกาสและอุปสรรค	21
การรับและนำข้อมูลจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์	22
จากข้อมูลที่ได้รับสู่การพยากรณ์	24
บทที่ 3 : สภาพแวดล้อมทั่วไป	27
การเปลี่ยนแปลงลักษณะประชากรศาสตร์	28

	หน้า
การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมสังคม	29
สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย	30
การพัฒนาทางเทคโนโลยี	31
สภาพแวดล้อมด้านภาพรวมทางเศรษฐกิจ	31
สภาพแวดล้อมด้านกระแสโลกาภิวัตน์	32
ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไป	34
ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั่วไปต่ออุตสาหกรรม	35
<b>บทที่ 4 : สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน</b>	<b>37</b>
The Five Forces Model	37
อุปสรรคที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่	38
อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	39
อำนาจต่อรองของลูกค้า	40
อุปสรรคที่เกิดจากสินค้าทดแทน	40
ความเข้มข้นของภาวะการแข่งขัน	41
ความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปกับ สภาพแวดล้อมเชิงการแข่งขัน	42
<b>บทที่ 5 : การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน : เพื่อกำหนดข้อดีและข้อเสีย ขององค์การ</b>	<b>45</b>
สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า : ขอบข่ายสำหรับการศึกษาข้อดีและ ข้อเสียขององค์การ	46
กิจกรรมหลัก	47
กิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุน	52
ประเด็นอื่นๆ ในการวิเคราะห์ภายใน	55
การทำการเปรียบเทียบ	56
<b>ส่วนที่ 2 : การกำหนดทิศทางขององค์การ</b>	<b>59</b>
<b>บทที่ 6 : การกำหนดทิศทางขององค์การ</b>	<b>61</b>
พื้นฐานของวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ	61
วิสัยทัศน์	62

	หน้า
ภารกิจ	63
เนื้อหาหลักของภารกิจ	64
ภารกิจหลักที่องค์การธุรกิจต้องปฏิบัติ	67
ภารกิจต่อซัพพลายเออร์	67
ภารกิจต่อลูกค้า	68
ภารกิจต่อผู้ถือหุ้น	68
ภารกิจต่อพนักงาน	69
ภารกิจต่อชุมชนและสังคมส่วนรวม	69
ตัวอย่างภารกิจหลักขององค์การธุรกิจ	70
Zale Corporation (กิจการค้าปลีก)	70
วัตถุประสงค์	72
ลำดับขั้นของวัตถุประสงค์	72
ความหลากหลายของวัตถุประสงค์	75
วิธีการกำหนดวัตถุประสงค์	76
วัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ	76
วัตถุประสงค์เชิงปริมาณ	76
เป้าหมาย	76
ลักษณะของเป้าหมายที่ดี	78
<b>ส่วนที่ 3 : การสร้างกลยุทธ์</b>	<b>83</b>
<b>บทที่ 7 : กลยุทธ์ระดับองค์การ</b>	<b>85</b>
กลยุทธ์ระดับองค์การ	85
กลยุทธ์การเจริญเติบโต หรือ "กลยุทธ์รุก"	86
การเจริญเติบโตภายใน	86
การรวมตัวกันในแนวนอนหรือแนวนอน	87
การขยายตัวในแนวนอนสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	88
การขยายตัวในแนวนอนสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง	89
การรวมตัวในแนวตั้งกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	89
การรวมตัวในแนวตั้งกับธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน	90

	หน้า
การควบกิจการ	91
พันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้า	91
ประโยชน์ของพันธมิตรธุรกิจหรือพันธมิตรทางการค้า	93
กลยุทธ์การคงตัวหรือ "กลยุทธ์รับ"	93
กลยุทธ์การตัดทอน กลยุทธ์การหดตัวหรือ "กลยุทธ์ถอย"	95
การปฏิบัติในทางตรงกันข้ามหรือการกลับหลังหัน	95
การยกเลิกหรือการถอนตัว	96
การขายกิจการ	96
<b>บทที่ 8 : กลยุทธ์ระดับธุรกิจ</b>	<b>99</b>
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	99
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	101
กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคา	104
กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว	105
<b>บทที่ 9 : กลยุทธ์ระดับหน้าที่</b>	<b>107</b>
การบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับหน้าที่	108
หน่วยงานระดับหน้าที่ที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า	108
การประสานงานของทุกฝ่าย : ในฐานะผู้ให้และผู้รับ	109
ผู้ให้ภายในและผู้ให้ภายนอก	111
ผู้รับภายในและผู้รับภายนอก	112
การปรับปรุงคุณค่าเพื่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	114
Benchmarking	114
Experimentation	115
Outsourcing	117
การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในหน้าที่ที่สำคัญ 6 หน้าที่	118
การตลาด : การปรับตัวสู่ยุคแห่งความหลากหลาย	118
การผลิต : หน้าที่ไม่ใช่เพียงการผลิตสินค้า	120
กระบวนการควบคุมทางสถิติ	121

	หน้า
การควบคุมสินค้าคงคลังและการส่งมอบสินค้าที่มี ประสิทธิภาพ	121
ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น	122
การวิจัยและการพัฒนา : การผสมผสานเทคโนโลยีเพื่อ ศักยภาพเชิงการแข่งขัน	122
การบัญชี : ในฐานะผู้ให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิง กลยุทธ์	123
ฝ่ายจัดซื้อ : ต่อการเป็นหุ้นส่วนกับผู้ขาย	124
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : การสร้างขีดความสามารถของ องค์กร	125
<b>ส่วนที่ 4 : การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์</b>	127
<b>บทที่ 10 : การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการและการค้นหาส่วนผสมที่ลง ตัว</b>	129
ขอขยายเพื่อความเข้าใจในภาคปฏิบัติ	130
ยุทธวิธีสำหรับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์	134
การนำเอาภารกิจที่กำหนดไว้มาปฏิบัติจริง	134
การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น	136
บทบาทของนโยบายในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์	138
ส่วนผสมที่ลงตัว : สิ่งทำลายหลักในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์	140
ความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรเดียวกัน	141
กิจกรรมร่วมระหว่างหน่วยธุรกิจที่ต่างกัน	143
การผสมผสานการดำเนินงานระดับนานาชาติขององค์กร	144
<b>ส่วนที่ 5 : การควบคุมเชิงกลยุทธ์</b>	147
<b>บทที่ 11 : การควบคุมเชิงกลยุทธ์</b>	149
มุมมองทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมองค์กร	150
คำนิยามของ "การควบคุม"	150
ลักษณะทั่วไปของกระบวนการควบคุม	151
การควบคุมเชิงกลยุทธ์	151

	หน้า
คำนิยามของ "การควบคุมเชิงกลยุทธ์"	152
จุดมุ่งหมายของการควบคุมเชิงกลยุทธ์	153
กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์	154
การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร	154
การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์	154
วิธีการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์	156
การวินิจฉัย	156
การวิเคราะห์เจาะลึก	157
คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ	158
วิธีการวัดผลงานเพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์	158
วิธีการเชิงคุณภาพ	159
ตัวอย่างเพิ่มเติมคำถามการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิง คุณภาพ	160
วิธีการเชิงปริมาณ	161
การตรวจสอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	162
การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐาน	163
การปรับปรุงแก้ไข	165
<b>บทที่ 12 : ข้อมูลเพื่อการควบคุมเชิงกลยุทธ์</b>	<b>169</b>
ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	169
ระบบ MIS กับการบริหารงานในระดับต่างๆ	170
ผลของระบบ MIS ที่ขาดประสิทธิภาพ	171
ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการบริหาร	174
ผู้บริหารระดับสูงกับการควบคุมเชิงกลยุทธ์	177
<b>ส่วนที่ 6 : ประเด็นพิเศษสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์</b>	<b>179</b>
<b>บทที่ 13 : การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานระดับนานาชาติ</b>	<b>181</b>
ความสำคัญของการบริหารระดับนานาชาติ	182
ความหมายของการบริหารระดับนานาชาติ	182

	หน้า
สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ	183
แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์	184
แนวทางสู่การรวมกันเป็นประชาคมโลก	184
อุปสรรคของการรวมกัน	185
การขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ	185
ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าระดับนานาชาติ	187
ข้อตกลงทั่วไปเกี่ยวกับอัตราภาษีศุลกากรและการค้า	187
ประวัติของ GATT	188
ข้อตกลงความร่วมมือเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ	190
ข้อกำหนดทางการค้า	191
ข้อกำหนดทางการลงทุน	191
ภาระผูกพันของรัฐบาลประเทศสมาชิก	192
ข้อตกลงปลีกย่อย	192
สหภาพยุโรป	193
ข้อตกลงความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเชีย-แปซิฟิก	196
ข้อตกลงทางการค้าในภูมิภาคอื่นๆ	198
ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	198
ข้อตกลงความร่วมมือทางการค้าเสรี MERCOSUR	198
<b>บทที่ 14 : การบริหารเชิงกลยุทธ์ในเวทีสากล</b>	<b>201</b>
บริษัทข้ามชาติ	201
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ	202
ระบบสาธารณูปโภคระดับโลก	203
ระบบสังคมระดับโลก	205
ระบบพลังเสริมระดับโลก	205
การกำหนดทิศทางองค์กรในระดับนานาชาติ	206
การสร้างกลยุทธ์ระดับนานาชาติ	207
การส่งออก	207

	หน้า
ใบอนุญาตประกอบการ	208
การให้สัมปทานการค้า	208
การลงทุนโดยตรง	209
การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติ	210
การควบคุมเชิงกลยุทธ์ในระดับนานาชาติ	211
<b>บทที่ 15 : การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการคุณภาพโดยรวม</b>	<b>213</b>
การเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการของการจัดการคุณภาพโดยรวม	214
เรื่องคุณภาพในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970	214
ผู้รู้เรื่องคุณภาพ	216
W. Edwards Deming	216
Joseph M. Juran	218
Philip B. Crosby	220
TQM ในยุคปัจจุบัน	221
ลักษณะของ TQM	222
ระบบ TQM ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	223
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับ TQM	223
การกำหนดทิศทางองค์กรกับ TQM	224
การสร้างกลยุทธ์กับ TQM	224
การสร้างกลยุทธ์จากมุมมองของลูกค้า	225
การสร้างกลยุทธ์จากมุมมองของคู่แข่ง	225
การสร้างกลยุทธ์จากมุมมองของซัพพลายเออร์	226
การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์กับ TQM	226
การควบคุมเชิงกลยุทธ์กับ TQM	226
<b>บทที่ 16 : การบริหารเชิงกลยุทธ์ : มิติทางสังคมและจริยธรรม</b>	<b>229</b>
การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม	232
แนวคิดยุคเก่าเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม	232
แนวคิดยุคใหม่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม	233



	หน้า
การเปรียบเทียบสองแนวคิด	233
ขอบเขตที่องค์การธุรกิจเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ	234
รับผิดชอบต่อสังคม	
องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการทางธุรกิจ	235
พลังอำนาจทางกฎหมาย	236
พลังอำนาจทางการเมือง	237
พลังอำนาจทางการแข่งขัน	237
พลังอำนาจทางจริยธรรม	238
<b>บทที่ 17 : การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไร</b>	<b>243</b>
ประเภทขององค์การที่ไม่หวังผลกำไร	243
องค์การไม่หวังผลกำไร	245
องค์การสาธารณะ	245
ประเด็นพิเศษสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์การไม่หวังผลกำไรและองค์การสาธารณะ	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	247
แหล่งที่มาของรายได้	247
ผู้มีสิทธิเลือกตั้งและผู้เกี่ยวข้องจากภายนอก	247
ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	250
การสร้าง การปฏิบัติการ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์	252
การปรับปรุงการบริหารเชิงกลยุทธ์	253
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>257</b>