

## บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีและงานวิจัยที่ได้นำมาใช้เป็นแนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์  
สำหรับการจัดหากำลังคนของธุรกิจธนาคาร ซึ่งจะมีทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

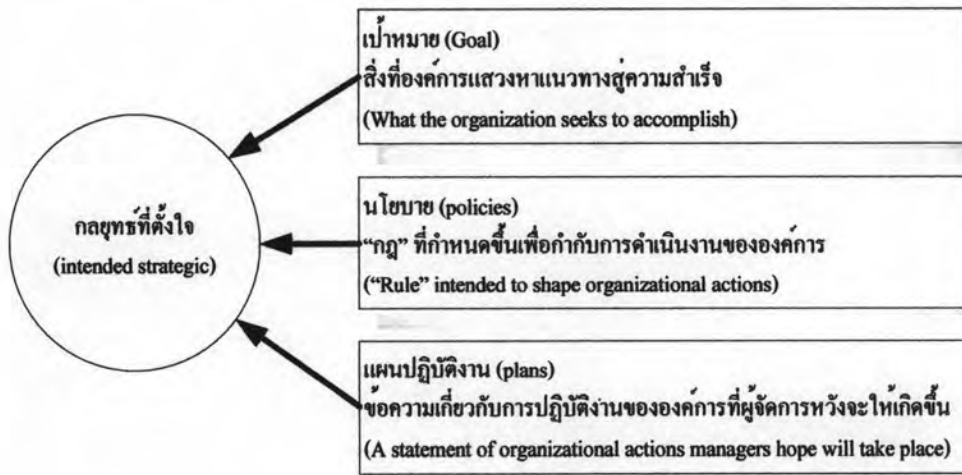
### 2.1 ความหมายของคำว่ากลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษมาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า “Stragelia” ซึ่งแปล  
เป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” ซึ่งถือว่าเป็นศัพท์ทางการทหาร และจุดกำเนิดของกลยุทธ์ที่เรา  
ใช้ในการบริหารในปัจจุบันมาจากแนวคิดทางทหารนั่นเอง มีผู้ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์”  
ไว้มากมายดังที่ รศ.พิบูล ทีปะปาล ได้รวบรวมไว้ในหนังสือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic  
Management) ดังนี้

Schermerhorn (2002:203) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงแผนแม่บทหรือ  
แผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (comprehensive action plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนด  
ทิศทาง การดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุ  
เป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (sustainable competitive advantage) กลยุทธ์  
จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (competitive environment) อัน  
แสดงถึง “การคาดการณ์ที่ดีที่สุด” (best guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะ  
เกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่ในสภาวะการณ์ที่เกิดการ  
เปลี่ยนแปลง

Dess and Miller (1993:5) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ชนิดที่ไม่เหมือนกันคือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ  
(intended strategies) กับกลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategies) และได้อธิบายดังนี้

- กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (intended strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ (propose)  
ออกแบบ (design) และคาดหวัง (expect) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่  
กำหนดไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ เป้าหมาย (goals) นโยบาย (policies)  
และแผนปฏิบัติงาน (plans) ดังแสดงในรูปที่ 2-1



รูปที่ 2-1 แสดงองค์ประกอบของ “กลยุทธ์ที่ตั้งใจ”

ที่มา : Dess and Miller (1993:7) อ้างถึงในรศ.พิบูล ทิปะปาล (2546: 6)

- กลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategies) เป็นกลยุทธ์ตรงข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจเพราะเป้าหมาย นโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นกลยุทธ์ขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรก (original strategy) เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (implementation) เหตุผลก็เนื่องจากว่าสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วนเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้แต่เดิมบางส่วนที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติเรียกว่า “กลยุทธ์ที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ” (unrealized strategy) และกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อนเรียกว่า “กลยุทธ์ฉุกเฉิน” (emergent strategy) ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็นจริง” (realized strategy) จึงเป็นการรวมกันของ “กลยุทธ์ที่ตั้งใจ” (deliberate strategy) กับกลยุทธ์ฉุกเฉินซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่ ดังแสดงในรูปที่ 2-2



รูปที่ 2-2 แสดงกลยุทธ์ที่ตั้งใจและกลยุทธ์ที่เป็นจริง

ที่มา : ปรับปรุงจาก Dess and Miller (1993:8) อ้างถึงในรศ.พิบูล ทิปะपाल (2546: 7)

Pitts and Lei (2000:6) ได้ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์ หมายถึงความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการกระทำ (actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุผลสำเร็จมีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

นอกจากนี้ผศ.ดร.พสุ เศษรินทร์ยังได้รวบรวมความหมายต่างๆ ไว้ในหนังสือเรื่อง กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ (Retooling The New Strategy) ดังนี้

George Steiner (Strategic Planning: 1979) มองว่ากลยุทธ์คือ สิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง โดยต้องประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) กลยุทธ์จะต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร 2) กลยุทธ์จะต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร 3) กลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น 4) กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า “อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการและทำอย่างไรถึงจะบรรลุสิ่งนั้น”

Kenneth Andrews ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มองว่ากลยุทธ์สามารถแบ่งเป็นสองระดับได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategic) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategic) โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะบอกให้รู้ถึงธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขัน ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบ่งบอกถึงวิธีการในการแข่งขันในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ

Michel Robert (จากหนังสือ Strategy Pure & Simple) ได้กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ สี่ข้อได้แก่ 1) สินค้าหรือบริการที่องค์กรจะนำเสนอ 2) กลุ่มของลูกค้าที่จะนำเสนอสินค้าและบริการให้ 3) Market Segments ที่จะเข้าไปแข่งขัน และ 4) ภูมิภาค (Geographic Area) ที่จะเข้าไปดำเนินงาน

Michael Porter กล่าวไว้ในบทความเรื่องหนึ่งในวารสาร Harvard Business Review ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) คือการสร้างความแตกต่าง (Being Different) โดยองค์กรจะต้องเลือกชุดของกิจกรรมที่แตกต่างจากสิ่งที่คู่แข่งทำเพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างในสายตาของลูกค้า ในงานสัมมนาเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ในปี 2001 Porter กล่าวว่ากลยุทธ์ไม่ใช่สิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ Best Practice, วิทยุทัศน์, การเรียนรู้, ความยืดหยุ่น, นวัตกรรม, การปรับโครงสร้าง, การควบกิจการ จะเห็นว่า Porter มุ่งเน้นว่ากลยุทธ์คือความแตกต่างเพียงอย่างเดียว

Henry Mintzberg (The Rise and Fall of Strategic Planning: 1994) มองว่าคนส่วนใหญ่มักจะมองกลยุทธ์ไว้เป็นสี่ลักษณะได้แก่ 1) กลยุทธ์เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย 2) กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ 3) กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม 4) กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ซึ่งก็คือวิทยุทัศน์และทิศทางขององค์กร

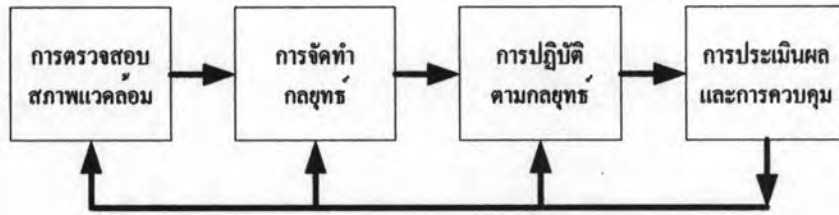
สุดท้ายผศ.ดร.ผศได้สรุปไว้ว่าคำนิยามต่างๆ ของนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นมีส่วนที่สอดคล้องและสนับสนุนกัน คือ กลยุทธ์หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน และผศ.ดร.ผศยังมองว่ากลยุทธ์เป็นการตอบคำถามสองประการได้แก่ องค์กรจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (Where to compete) และองค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to compete)

## 2.2 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

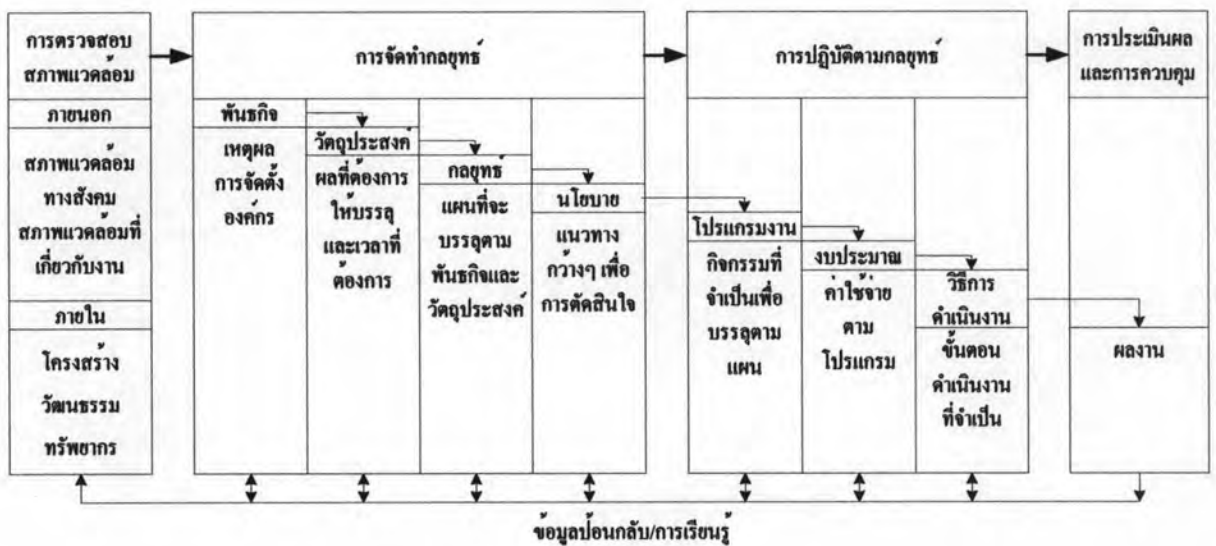
รศ.พิบูล ทิปะปาล ได้อ้างถึง Wheelen and Hunger (2000: 8) ซึ่งกล่าวไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)
4. การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control)

องค์ประกอบทั้ง 4 นี้มีความสัมพันธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ดังแสดงในรูปที่ 2-3 และแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังรูปที่ 2-4



รูปที่ 2-3 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์  
 ที่มา : Wheelen and Hunger (2000: 9) อ้างถึงในรศ.พิบูล ทีปะปาล (2546: 12)



รูปที่ 2-4 แสดงตัวแบบการวางแผนกลยุทธ์  
 ที่มา : Wheelen and Hunger (2000: 9) อ้างถึงในรศ.พิบูล ทีปะปาล (2546: 13)

**1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning)**

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุด คือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า SWOT Analysis ซึ่งเกิดจากอักษรตัวแรก 4 ตัวมารวมกันดังนี้

- S = Strengths (จุดแข็ง)
- W = Weaknesses (จุดอ่อน)
- O = Opportunities (โอกาส)
- T = Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (top management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (societal environment) ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในรูปที่ 2-5



รูปที่ 2-5 แสดงปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Variables)  
ที่มา : Wheelen and Hunger (2000: 11) อ้างถึงในรศ.พิบูล ทีปะपाल (2546: 14)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ของบริษัทนั้นเป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ของบริษัทซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกันซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) และทรัพยากร (resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (core competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ของบริษัท

## 2. การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation)

การจัดทำกลยุทธ์ คือการจัดทำแผนระยะยาว (long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนของบริษัท การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท (corporate mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (strategies) และกำหนดนโยบาย (policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

- **พันธกิจ (mission)** คือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่าบริษัทมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมทราบว่าบริษัทมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้บริษัทแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานของบริษัทอันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (รวมทั้งบริการ) ที่นำเสนอต่อตลาด รวมทั้งปรัชญาของบริษัท (firm's philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าบริษัทจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย

พันธกิจขององค์กรจะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อบอกให้ทุกคนรู้ว่า

- ขณะนี้บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (what the company is now)
- บริษัทต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (what it wants to become)

ข้อความทั้ง 2 ส่วนนี้จะแสดงให้เห็น “วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์” (strategic vision) ของฝ่ายบริหารของบริษัทในอนาคตนั่นเอง

นักวิชาการบางท่านนิยามพิจารณาคำว่า วิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) แยกออกจากกันเป็น 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน นั่นคือ ข้อความพันธกิจ (mission statement) จะบรรยายว่า “ในปัจจุบันบริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร” ส่วนข้อความวิสัยทัศน์ (vision statement) จะบรรยายว่า “บริษัทปรารถนาอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต”

กล่าวโดยสรุป พันธกิจขององค์กรจะบอกให้ทราบว่า

- เราคือใคร (who we are)
- เราทำอะไร (what we do) และ
- เราอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต (what we'd like to become)

- **วัตถุประสงค์ (objectives)** คือ เป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (end results) ซึ่งองค์กรต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์กรต้องการให้ประสบผลสำเร็จอะไร (what) และเมื่อไร (when) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ (quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของบริษัทอีกด้วย
- **กลยุทธ์ (strategies)** กลยุทธ์ของบริษัทคือ แผนแม่บท (master plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้เล็กลงน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่าบริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น

แบบฉบับของกลยุทธ์ธุรกิจ โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

- 1) **กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy)** เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางทางการดำเนินงานของบริษัทโดยรวมที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (top management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่างๆ (strategic business unit: SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (product lines) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (retrenchment) เป็นต้น
- 2) **กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (business strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” (How do we build competitive advantage for this particular business?) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (market segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับ



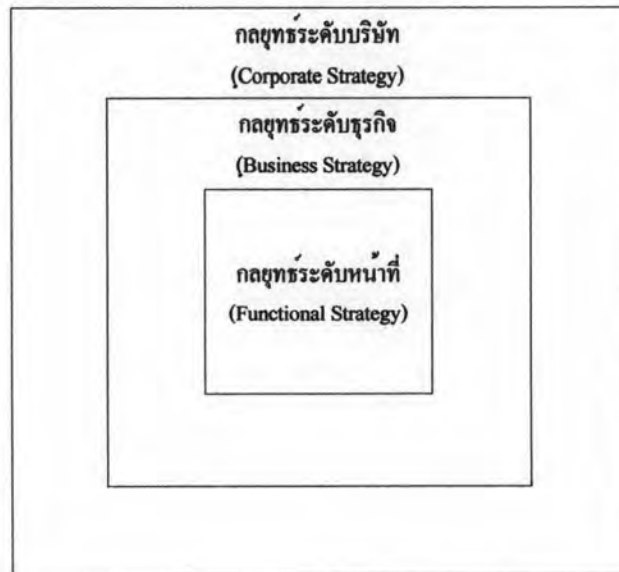
ธุรกิจที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) หรือกลยุทธ์ความร่วมมือ (cooperative strategy)

- 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (operational strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนกการตลาด (marketing) แผนกการผลิต (manufacturing) แผนกวิจัยและพัฒนา (research and development: R&D) และแผนกทรัพยากรมนุษย์ (human resources) เป็นต้น

บริษัทต่างๆ จะใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้น พร้อมกันไปในเวลาเดียวกัน ลำดับชั้นของกลยุทธ์ (hierarchy of strategy) คือการจัดกลยุทธ์รวมเป็นกลุ่มๆ แยกออกเป็น 3 กลุ่มตามระดับของการบริหารงานในองค์กร กล่าวคือ กลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (top management) กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น (supervisory or operational management)

ลำดับชั้นของกลยุทธ์นี้จัดเรียงซ้อนกันอยู่ 3 ชั้นเหมือนกับรั้งนกเพื่อแสดงถึงเป็นส่วนประกอบและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (ดูรูป 2-6) นั่นคือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและในเวลาเดียวกันก็จะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทด้วย

- นโยบาย (policies) คือ แนวทางกว้างๆ (broad guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่างๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตามพันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) และกลยุทธ์ (strategies) ของบริษัท



รูปที่ 2-6 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา : Wheelen and Hunger (2000: 13) อ้างถึงในรศ.พิบูล ทีปะपाल (2546: 19)

### 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (programs) จัดทำงบประมาณ (budgets) และวิธีการดำเนินงาน (procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (middle and lower level managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (top management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนการปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

- โปรแกรมดำเนินงาน (programs) คือ ข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (activities and steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของ บริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น
- งบประมาณ (budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วยก่อนที่

ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

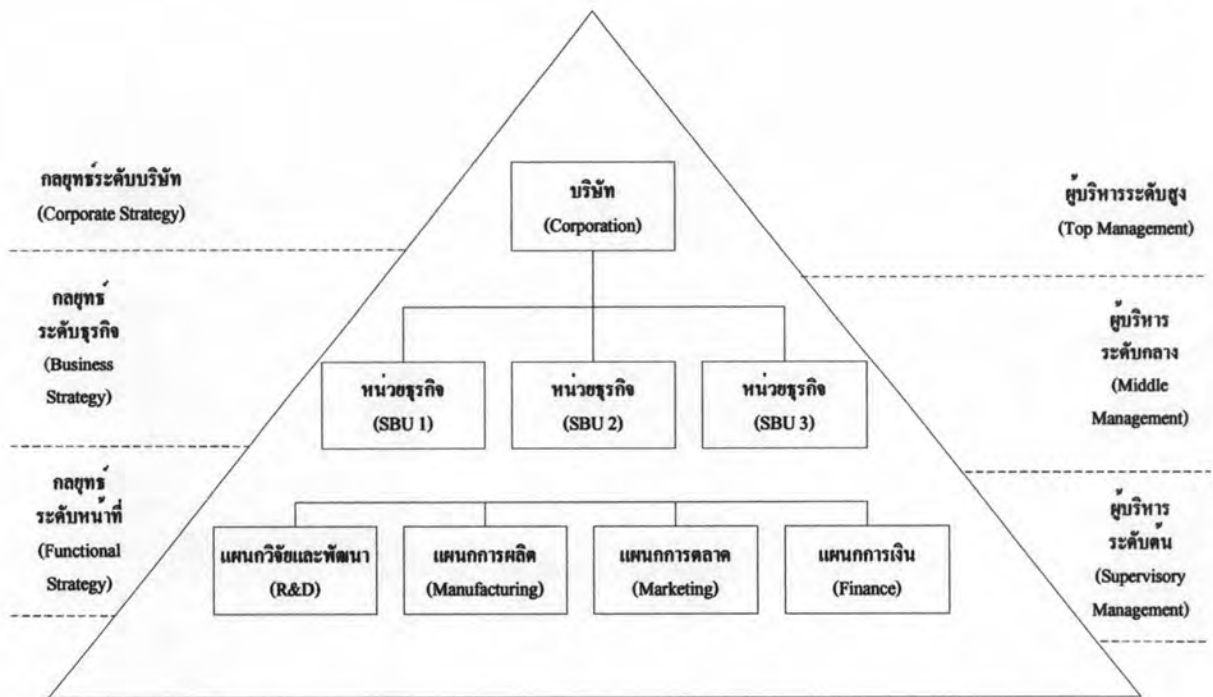
- **วิธีการดำเนินงาน (procedures)** คือ ระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอย่างไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

#### 4. การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control)

การประเมินผลและการควบคุมเป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานจริง (actual performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (desired performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข (take corrective action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ ในขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กรให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

เพื่อให้การประเมินผลและการควบคุมได้ผลคืออย่างแท้จริง ผู้จัดการจำเป็นจะต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจนทันทีและไม่มีอคติ จากผู้ได้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทุกระดับในองค์กร เพื่อว่าผู้จัดการในระดับชั้นต่างๆ จะได้นำข้อมูลที่ได้รับเหล่านี้อันเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ในขั้นแรก



รูปที่ 2-7 แสดงระดับชั้นของการวางแผนกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)  
ที่มา: รศ.พิบูล ทีปะपाल (2546:21)

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้ศึกษาและทำการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังต่อไปนี้

ฉัตรชัย จรัสฉิมพธิกุล, 2542 ได้สังเกตเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น การกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ การพัฒนาวัสดุใหม่ๆ การเปิดประเทศของกลุ่มอินโดจีน ฯลฯ มีผลต่อการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ จึงได้ทำการศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ให้กับอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ โดยทำการพิจารณาใน 2 ช่วง คือ ช่วงธุรกิจขาขึ้นและช่วงธุรกิจขาลง โดยมีการดำเนินงานหลักดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย
2. กำหนดปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีผลต่ออุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ
3. วิเคราะห์กลยุทธ์ในระดับอุตสาหกรรมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแผนกลยุทธ์
4. กำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
5. กำหนดแนวทางการพัฒนาของภาครัฐบาล
6. ประยุกต์การใช้แผนการดำเนินงาน
7. วิเคราะห์ทิศทางและแนวโน้มความต้องการเครื่องปรับอากาศในอนาคต

จากการวิจัยดังกล่าวพบว่าสำหรับช่วงธุรกิจขาขึ้น วิสัยทัศน์ คือมีบทบาทเป็นผู้นำระดับกลุ่มอาเซียน (AFTA) กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม คือ เน้นการรักษาส่วนแบ่งตลาด มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญและการร่วมลงทุน และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์การบำรุงรักษาแบบทวีผล ส่วนช่วงธุรกิจขาลง วิสัยทัศน์ คือการลดความเสี่ยงในการผลิต กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม คือ การขยายส่วนแบ่งตลาดส่งออก กลยุทธ์การถดถอย และการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์การลดต้นทุน

กัจจ รัถยาบัณฑิต, 2542 พบว่าโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงประสบปัญหายอดขายของทางโรงงานลดลง ต้นทุนต่อหน่วยในการนำเข้าลูกกลิ้งที่ใช้สำหรับลำเลียงสินค้าเป็นกองสูงขึ้น และการส่งของล่าช้ากว่ากำหนด จึงได้ทำศึกษาและวิจัยเพื่อวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงขึ้น โดยทำการสำรวจด้านทัศนคติของคนในองค์กรด้วยการสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบันของการดำเนินธุรกิจ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงงานโดยกำหนดกลยุทธ์ใน 3 ระดับได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ตามลำดับ และเลือกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมและเป็นไปได้มาทดลองใช้งาน พบว่ากลยุทธ์ที่ได้เลือกมาดำเนินการสามารถปรับปรุงแก้ไขและลดจุดอ่อนของแต่ละหน่วยงาน SBU ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU 1 คือ กลยุทธ์การควบคุมการผลิตโดยใช้เอกสารควบคุมเพื่อช่วยให้หน่วยงานผลิตสามารถผลิตสินค้าแล้วเสร็จทันตามแผนที่กำหนดไว้
2. กลยุทธ์ของหน่วยงาน SBU 2 คือ กลยุทธ์การประกอบสายการผลิตเองภายในประเทศเพื่อช่วยลดต้นทุนการนำเข้าที่สูงมากและลดระยะเวลาการส่งมอบสินค้าให้ต่ำลง

วโรช ไชยวงศ์, 2544 มองเห็นว่าระดับบริหารของมหาวิทยาลัยมิได้ให้ความสำคัญกับงานวางแผนอย่างแท้จริง ทำให้งานวางแผนที่ผ่านมาเป็นเพียงงานเอกสารที่ทำตามรอบเวลา จึงได้ทำการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ระบบการบริหารแบบเข้มมุ่งมาประยุกต์ใช้กับภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม โดยทำการแปรนโยบายตามแบบ TQM จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปสู่ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม และสร้างแผนปฏิบัติการจากการแปรนโยบายข้างต้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานหลักดังนี้ 1) การวัดระบบโดยรวม 2) การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร 3) การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติ 4) การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุจุดมุ่งหมาย 5) การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบการกระจายนโยบาย 6) กระบวนการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอนนั้นอาศัยกลไกสำคัญ 3 ประการ คือ กลไกการระดมสมองเพื่อระบุประเด็น กลไกการระดมสมองเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกลไกการคิดอย่างเหตุผลสัมพัทธ์ โดยอาศัยแบบฟอร์มการแปรนโยบาย เพื่อทำให้เกิดการลำดับความคิดตามกลไกดังกล่าวไปพร้อมกับสร้างความต่อเนื่องอย่างมีเหตุผลสัมพัทธ์

นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ทำการศึกษาและทำการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและจัดจ้าง  
ดังนี้

**รัฐวุฒิ วัชรรัตน์, 2544** พบว่ามีผู้ที่ผ่านการศึกษาอบรมหลักสูตรนายอำเภอจำนวนมากยังไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นนายอำเภอทำให้ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจ จึงได้ทำการศึกษาถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมของบุคคลที่จะเข้ารับการอบรมหลักสูตรนายอำเภอ, วิธีการสรรหาบุคคลเข้ารับการอบรมที่เหมาะสม และจำนวนรุ่นต่อปีที่เหมาะสม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ประมวลผลโดยใช้ SPSS สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง อดีตผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลของกรมการปกครอง ผลของการวิจัยพบว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการอบรมต้องดำรงตำแหน่งระดับ 7 เท่านั้น, ควรใช้วิธีการสรรหาแบบผสมและควรร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อให้เกิดความโปร่งใส และควรกำหนดจำนวนรุ่นตามแผนกำลังคนของกรมการปกครอง

**ปิยวรรณ นฤนิรนาท, 2546** เล็งเห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จึงได้ทำการศึกษาถึงความพร้อมของกรมทรัพยากรธรณีในการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการสรรหาบุคลากร โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Reserch) โดยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ หนังสือ, บทความและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องด้านสารสนเทศและทรัพยากรมนุษย์ของกรมทรัพยากรธรณี จากการศึกษาถึงความพร้อมในด้านต่างๆ พบว่ากรมทรัพยากรธรณีมีความพร้อมในด้านนโยบายซึ่งมีการกำหนดแนวทางสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน แต่ขาดความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อัตรากำลังคนไม่เพียงพอ ขาดทักษะ ความรู้ความสามารถ ขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาครัฐยังไม่มีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการนำระบบเข้ามาใช้

**ธรัชต์ เจริญสุข, 2547** สืบเนื่องคณะผู้บริหารของเครือซีเมนต์ไทยได้เล็งเห็นความสำคัญ of ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ธุรกิจ ทำให้เกิดโครงการ Cementhai Career Choise ขึ้น ธรัชต์จึงได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของพนักงานที่ได้มาจากโครงการ Cementhai Career Choise กับพนักงานที่ผ่านขั้นตอนการสรรหาคัดเลือกแบบปกติ โดยทำการเก็บข้อมูลต่างๆ ได้แก่ จำนวนนักศึกษาจากแต่ละมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมโครงการ, จำนวนนักศึกษาในแต่ละสาขาวิชาที่เข้าร่วมโครงการ, GPA ของนักศึกษา, ผลคะแนน TOIEC ของนักศึกษา, ผลการประเมินความเหมาะสมในแต่ละด้านของพนักงานจากหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ Cementhai Career Choise และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการมาเปรียบเทียบกับข้อมูลของพนักงานที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกเข้าทำงานแบบปกติ โดยใช้ค่าร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอเป็นกราฟวงกลม พบว่าพนักงานที่ได้จากโครงการ Cementhai Career Choise กับพนักงานที่ได้มาจากการสรรหาแบบปกติมีคุณสมบัติแตกต่างกันใน

บางประเด็นเท่านั้น แต่ใช้งบประมาณจำนวนมากในการจัดทำโครงการ จึงเสนอแนะว่าควรพิจารณาถึงภาวะตลาดแรงงานหากเป็นของนายจ้างควรใช้การสรรหาคัดเลือกแบบปกติ แต่ถ้าตลาดแรงงานเป็นของลูกจ้างจึงจะใช้โครงการ Cementhai Career Choose