

เอกสารประกอบการบรรยาย

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



การจัดการเชิงกลยุทธ์



ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์

Management for Performance Excellence Division
Thailand Productivity Institute



1



- 1 Strategic Thinking
- 2 PMQA & Strategic Management Model
- 3 What is strategic management ?
- 4 Strategic Management: How to?
- 5 Strategy formulation
- 6 Strategy deployment

2

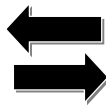


การคิดในเชิงกลยุทธ์
มีหลักการอย่างไร?
Strategic Thinking

3



ปัจจัยภายนอก



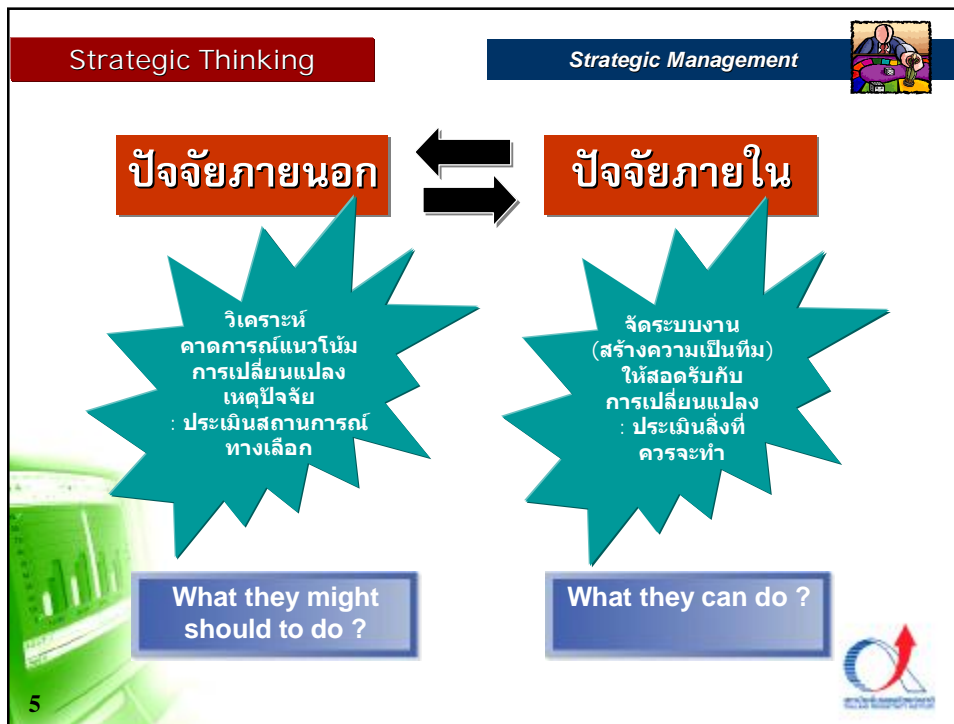
ปัจจัยภายใน

การบริหารจัดการ
ให้องค์กร
อยู่รอดยั่งยืน

Strategic
Management
การจัดการ
เชิงกลยุทธ์

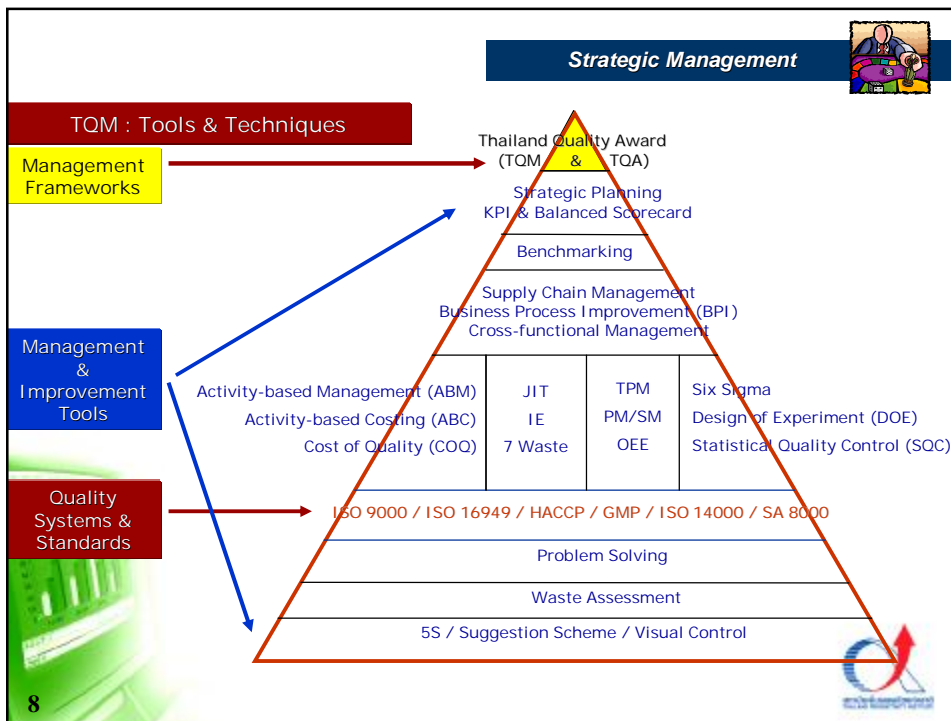
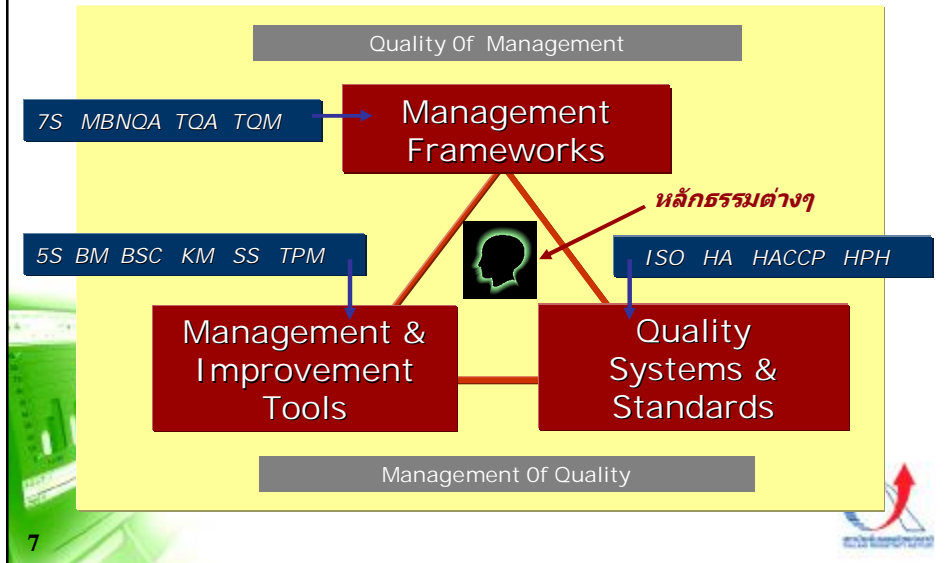
4

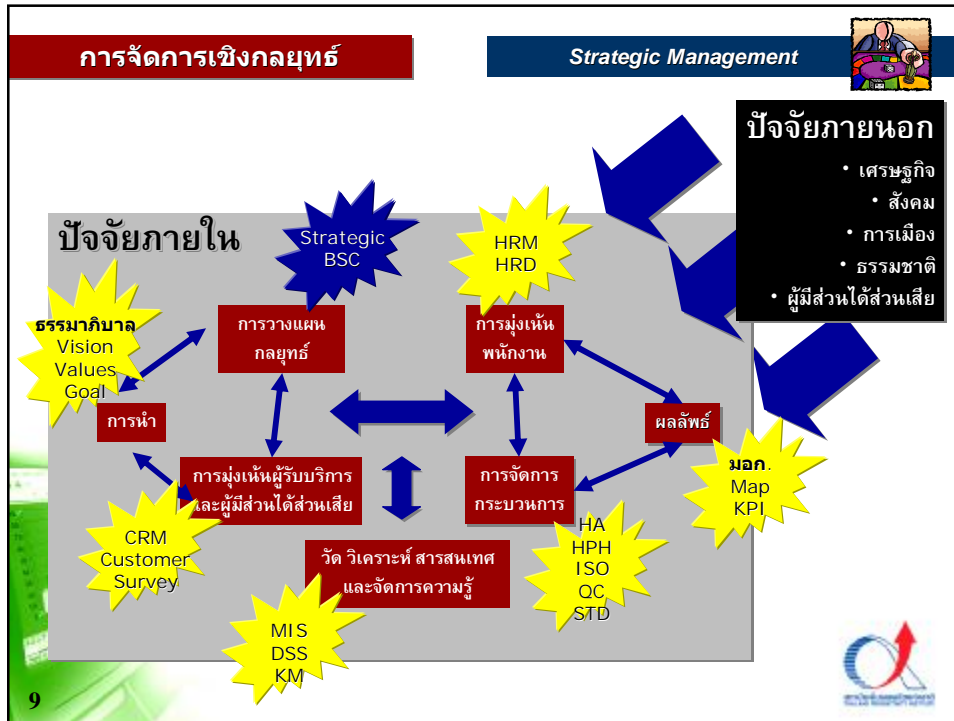






Fusion Management

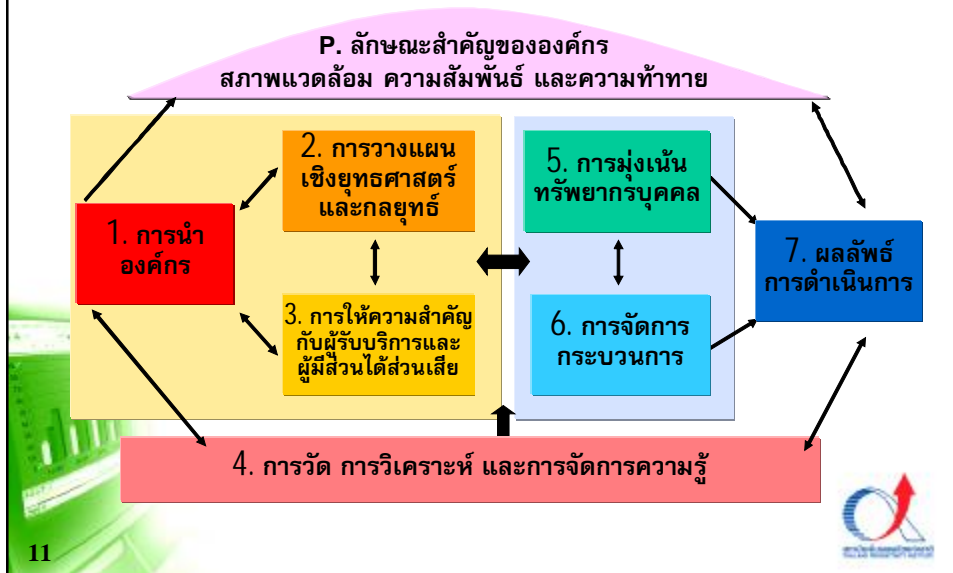




Strategic Management

การจัดการเชิงกลยุทธ์และ PMQA เกี่ยวข้องกันอย่างไร ?

10





3 most important aspects to PMQA strategic planning

- *Customer-driven quality*
- *Operational performance improvement*
- *Organizational and personal learning*

13



การจัดการเชิงกลยุทธ์
มีลักษณะอย่างไร ?

14





จาก...

การควบคุม
 การผลิตสินค้า / บริการ
 การตัดสินใจด้วยคนคนเดียว
 รางวัลมุ่งเน้นพนักงานเป็นรายบุคคล
 โครงสร้างองค์กรมุ่งเน้นการสั่งการจากบน
 โครงสร้างที่ตายตัว
 องค์กรมีกำแพงระหว่างหน่วยงาน
 การเก็บข้อมูลเป็นความลับ
 การดำเนินและการปรับปรุงมุ่งที่พนักงาน

สู่...

การสร้างเชื่อมั่น และ Empowerment
 การผลิตความรู้
 การตัดสินใจโดยทีมงาน
 รางวัลมุ่งเน้นทีมงาน
 โครงสร้างองค์กรมุ่งเน้นทำงานเป็นกระบวนการ
 โครงสร้างที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้
 องค์กรไม่มีกำแพงระหว่างหน่วยงาน
 การเปิดเผยข้อมูลให้พนักงานรับรู้
 การหาข้อผิดพลาดและการปรับปรุงกระบวนการ



การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานประจำวัน

ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร/เน้นหลักการ

มุ่งเน้นงานในระดับปฏิบัติการ

มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลในระยะยาว

มุ่งเน้นผลสำเร็จในระยะสั้น

ซับซ้อน

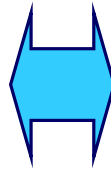
ชัดเจน





กระบวนการวางแผนทั่วไป

- ไม่ค่อยพิจารณาลึกลงไปถึงข้อเท็จจริง อาศัยความเคยชินที่ผ่านมา
- ฉาบฉวย / ไม่เจาะจง / ไม่มีจุดเน้นย้ำ
- มุ่งทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ไม่ทลายอุปสรรค
- สับสนวุ่นวาย เพราะไม่มีจุดเน้น
- เน้นหนักเปลี่ยนแปลงแต่ขาดการสนับสนุน



กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

- ใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจ
- มุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญๆ
- ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง
- จัดลำดับอย่างเหมาะสม
- เน้นการทำงานร่วมกัน
- เน้นหนักในความน่าเชื่อถือ

17



Strategic Management

- **Strategic Management** is that *set of managerial decisions and actions* that determines the long-run performance of a corporation. It includes *environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation and evaluation and control*

18





2 Thoughts of Strategic Planning Model

- **Static Model**

- Strategy development / Formation
- Strategy deployment / Implementation

- **Dynamic Model**

- Strategy is actually a dynamic and interactive process
- On-going, never-ending, integrated process requiring continuous reassessment

19



Modern Strategic Management concept

- **Strategy formulation and implementation** is and on-going, never-ending, integrated process requiring continuous reassessment and reformation. Strategic management is dynamic: It involves a complex pattern of actions and reactions. It is partially planned and partially unplanned. Strategy is both planned and emergent, dynamic, and interactive.

20



What is "Strategy"?

The word derives from the Greek *stratêgos* which referred to a "military commanded during the age of Athenian Democracy"

21



"Strategy" in some point of view

- **Our Game Plan**

Kaplan & Norton

- **Clear-cut choices about how to compete**

Jack Welch

- **What makes us different**

Michel E Potter

22





การจัดการเชิงกลยุทธ์
มีหลักการอะไรบ้าง ?

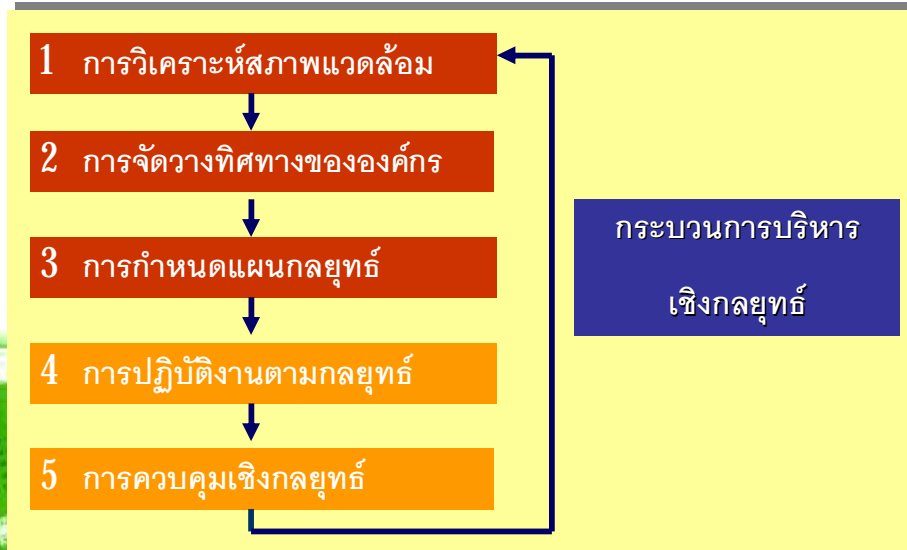


วงจรการจัดการเชิงกลยุทธ์ 1



วงจรการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2

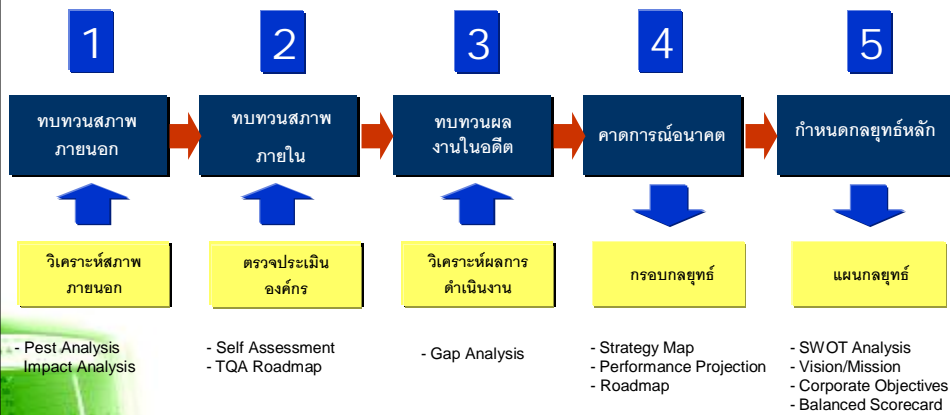
Strategic Management



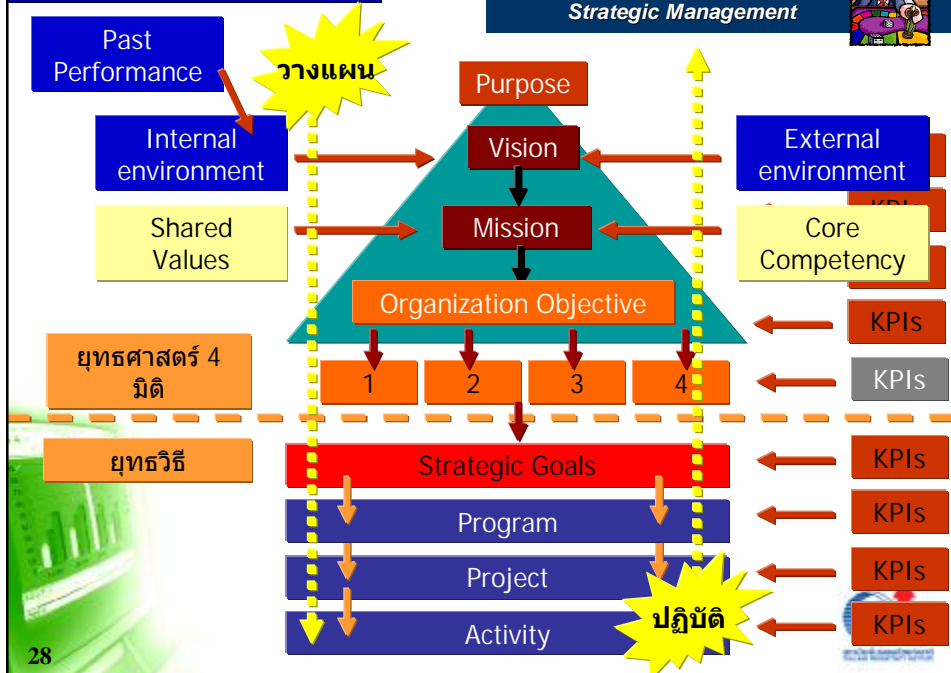
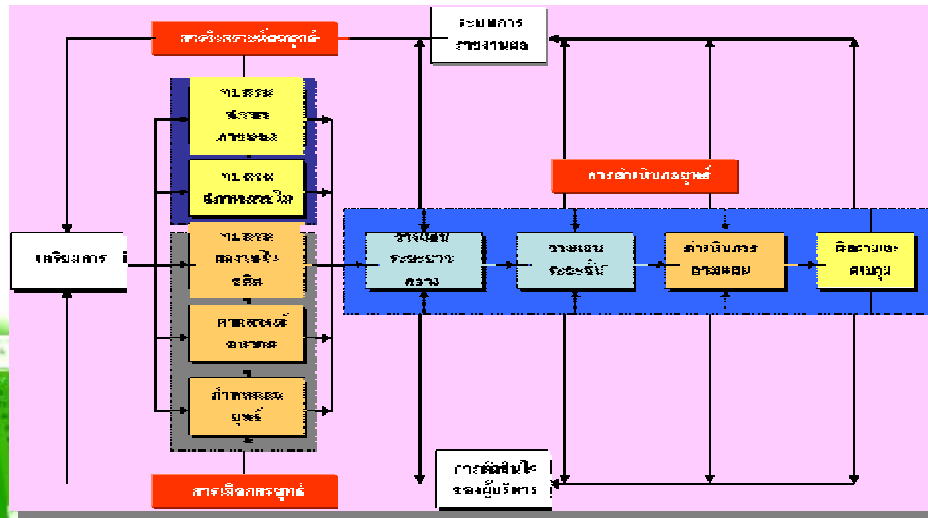
25

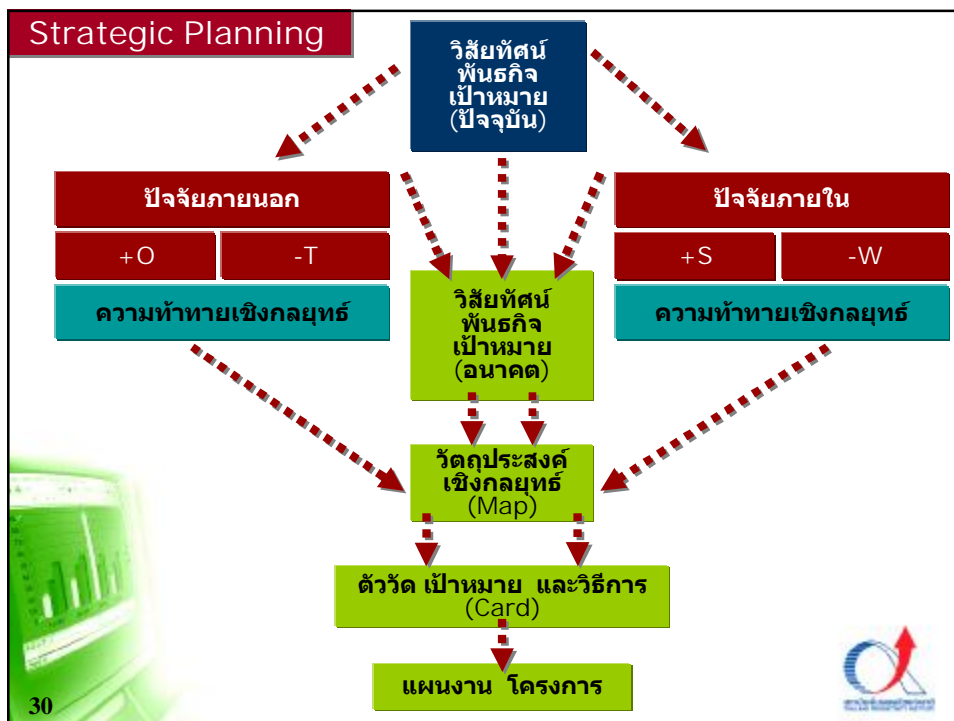
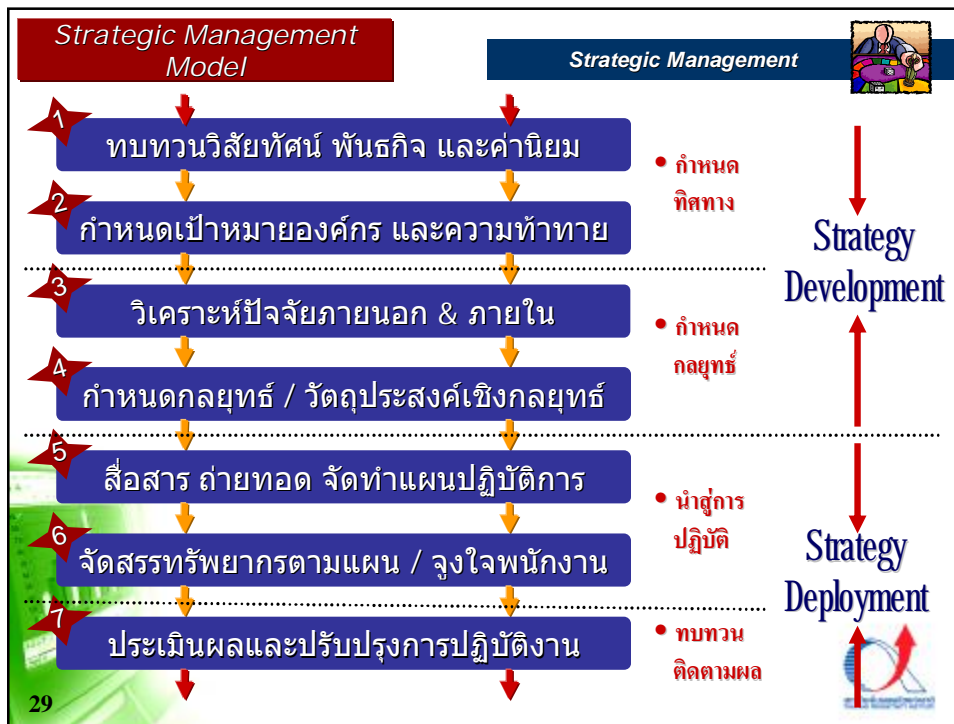
วงจรการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3

Strategic Management



26







What we want to be? (Vision)
Why we exist? (Mission)
What's important to us? (Value)



31



Vision

ท้าทาย, เชื่อมั่นว่าทำได้จริง
ทุกคนมีส่วนร่วม

- A picture of the future
- A broad comprehensive picture of what an organization wants to become
- Concept for a new and desirable future reality that can be communicated through out the organization

32





Mission

- A statement of what the various organizational units do and what they hope to accomplish in alignment with the organization vision

Components of mission statement



33



PMQA 11 Core Values

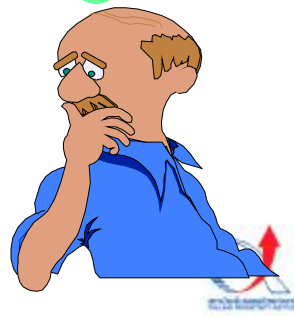
1 การนำองค์การ อย่างมีวิสัยทัศน์	5 การมุ่งเน้นอนาคต	
2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	6 ความคล่องตัว	9 การจัดการโดยใช้ ข้อมูลจริง
3 การให้ความสำคัญกับ พนักงานและคู่ค้า	7 การเรียนรู้ขององค์การ และแต่ละบุคคล	10 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า
4 ความเป็นเลิศ ที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า	8 การจัดการเพื่อ นวัตกรรม	11 มุมมองเชิงระบบ

34





What need to be concerned?



35

วิเคราะห์ปัจจัย
ภายนอก / ภายใน



External Environment

36



PEST Model

Strategic Management



Political/Legal

Economic

Sociocultural

Technological

37



Stakeholders Analysis

Strategic Management





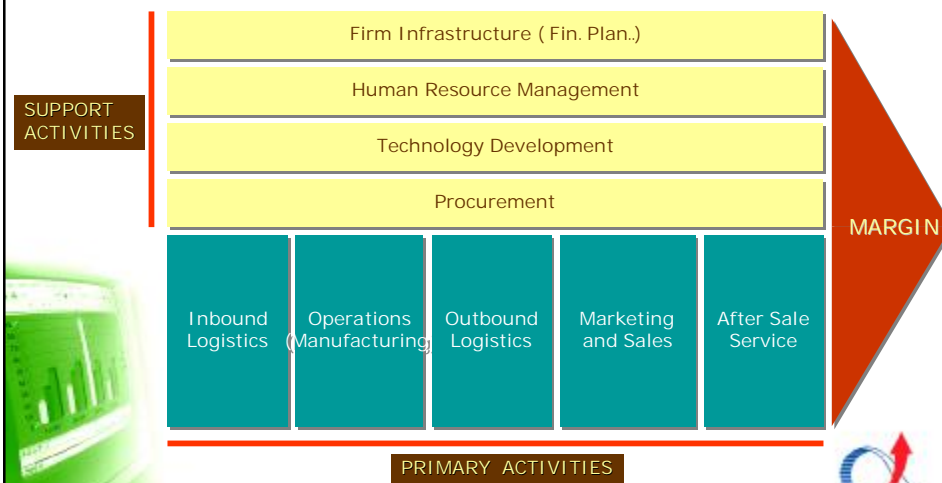
Internal Environment



39



Value Chain : Michael E. Porter



40





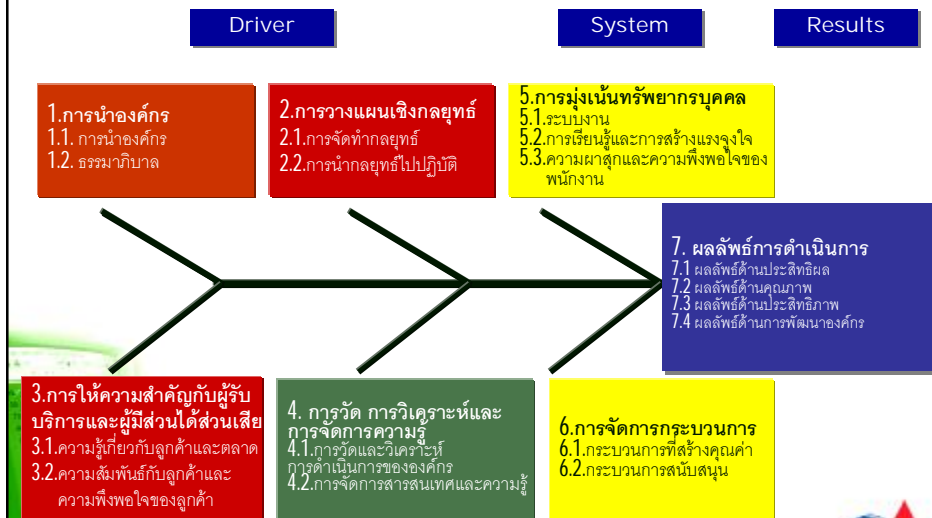
PMQA Public Sector Management Quality Award

TQM Total Quality Management

TQA Thailand Quality Award

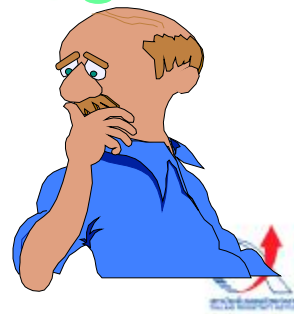


PMQA Cause-Effect Diagram





How to develop good strategies?



TOWS Matrix

External Factors \ Internal Factors	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunity (O)	SO: Emphasize ใช้จุดแข็งเพื่อช่วงชิงโอกาส	WO: Build ใช้โอกาสดังกล่าวที่มีจากภายนอกมาช่วยแก้ไขจุดอ่อนภายใน
Threat (T)	ST: Secure Strength ใช้จุดแข็งในการหลบหลีกภัยคุกคาม	WT: Focus on key issues เน้นกลยุทธ์ที่ตัวเองทำได้ดี ไม่ผลิผลตามคู่แข่ง พัฒนาตนเอง เพื่อรอโอกาส



ตัวอย่างการวิเคราะห์ TOWS Matrix

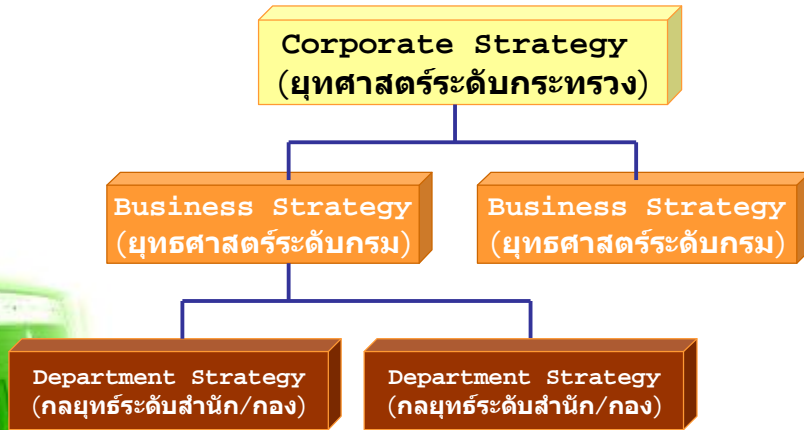
Internal Factors	Strengths	Weaknesses
External Factors	<ul style="list-style-type: none"> •S1: ผู้ป่วย OPD มีความพึงพอใจสูง •S2: สถานที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> •W1: ราคาสูง
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> •S2 O1 O2 มี Internet cafe •S1O1: มีบริการล่าม 	<ul style="list-style-type: none"> •W1 O1: เน้นการตลาดไปที่ลูกค้าต่างชาติที่มีฐานะมากขึ้น •W1 O2: เปิดการให้บริการคำปรึกษาผ่านอินเทอร์เน็ต
Threat	<ul style="list-style-type: none"> •S1 S2 T1: สร้างศูนย์การค้าต่างชาติที่มีฐานะมากขึ้น •S1 T1: เน้นการสร้างความภักดีโดยอาศัยบัตรสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> •W1 T1: มีการปรับราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่ง



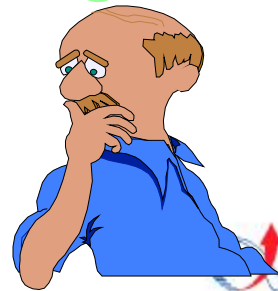
BCG Matrix

Anticipated Growth Rate \ Market Share	High	Low
High	Stars: เร่งลงทุนเพิ่ม	Question marks: รอดูสถานการณ์
Low	Cash cows: เลี้ยงวัวไปเรื่อยๆเพื่อกินนม	Dogs: ขกเล็ก ขายทิ้ง



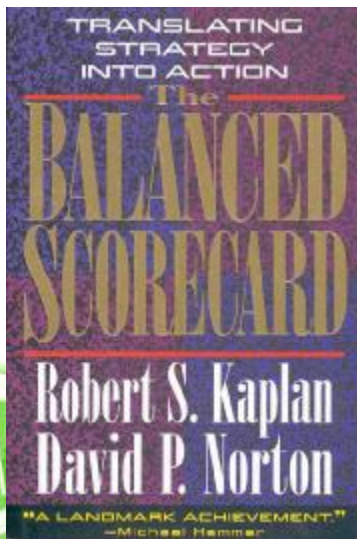


How to deploy the strategies?





การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
มีหลักการอะไรบ้าง ?





The barriers to implement strategy

Only 10% of organizations
Execute their strategies

Barriers to Strategy Execution

Vision Barrier

Only 5% of the Workforce understand the strategy

People Barrier

Only 25% of managers have incentives linked to strategy

Management Barrier

85% of executive team spend less than 1 hour per month discussing strategy

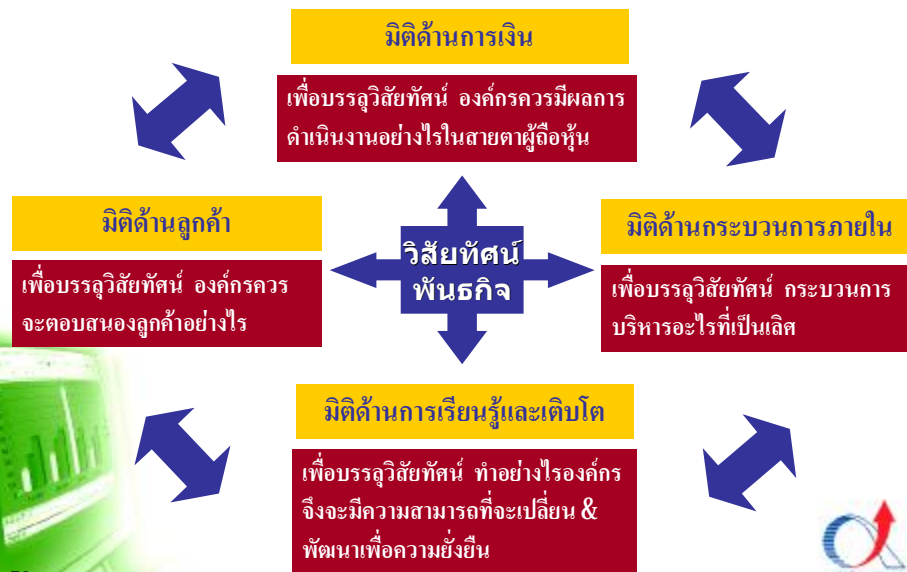
Resource Barrier

60% of organization do not link budgets to strategy

51

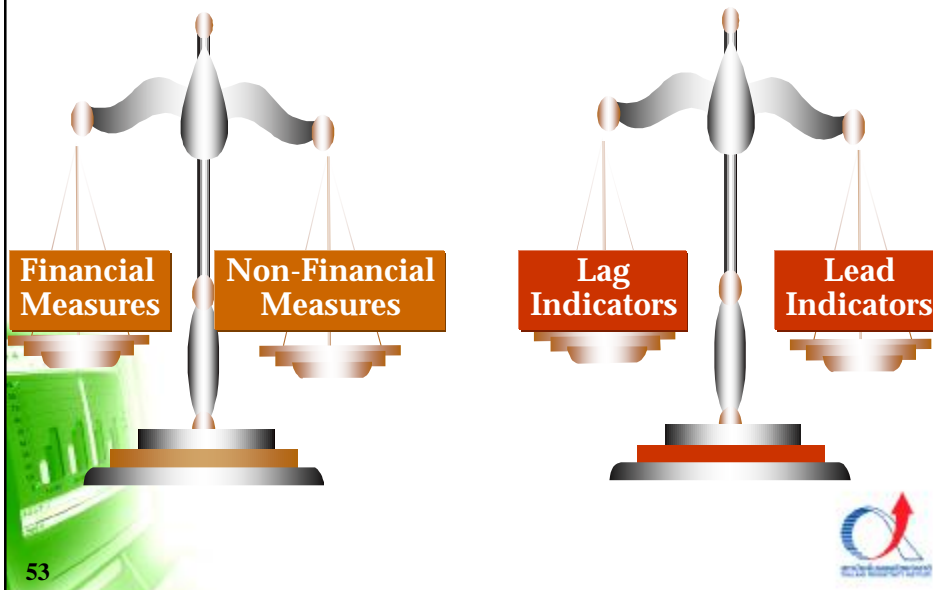
www.kitapok.com

Balanced Scorecard Concept



52

www.kitapok.com



หลักการกำหนดประเภทมุมมองใน Balanced Scorecard

- ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมอง หรือจำกัดเฉพาะการเงิน ลูกค้า กระบวนการ และเรียนรู้
- จำนวนและประเภทของมุมมองจะเปลี่ยนไปตามรูปแบบของธุรกิจ และกลยุทธ์
- ไม่จำเป็นที่การเงินจะต้องอยู่เหนือสุดเสมอไป เช่น สำหรับราชการ ลูกค้า (ประชาชน) หรือพันธมิตรอาจอยู่เหนือสุด





Strategy Map

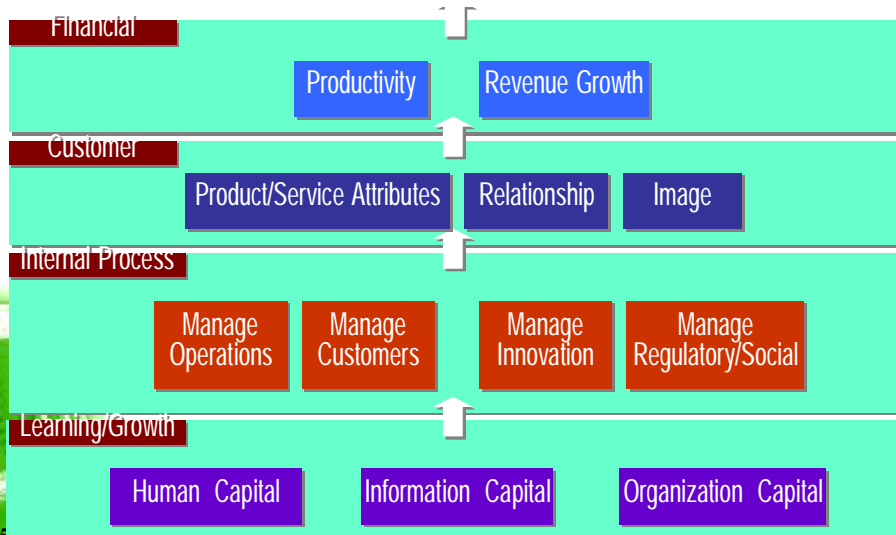


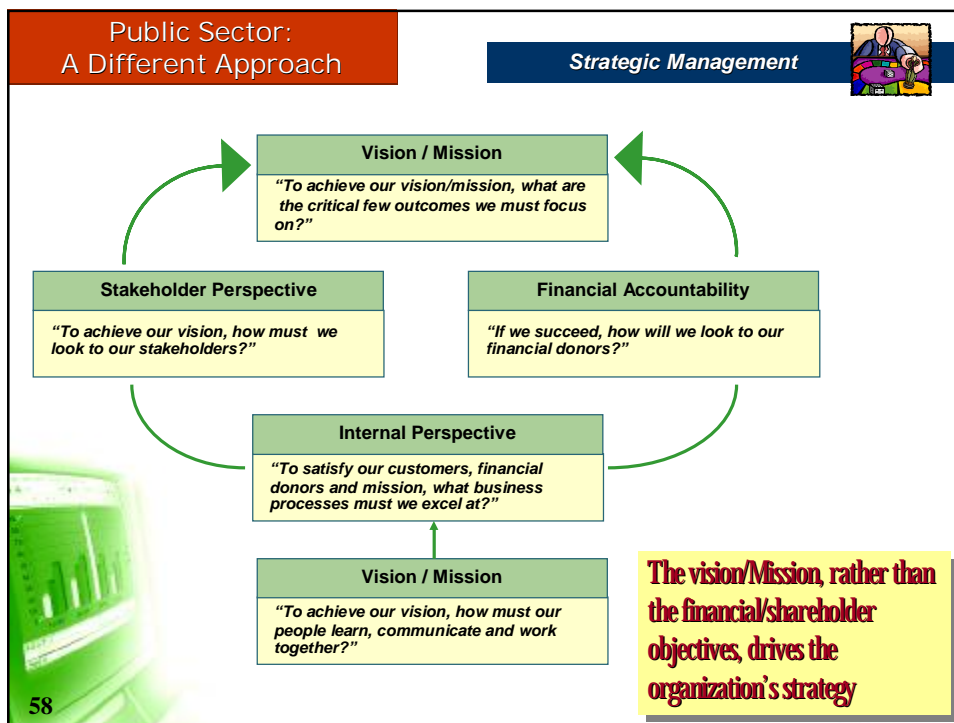
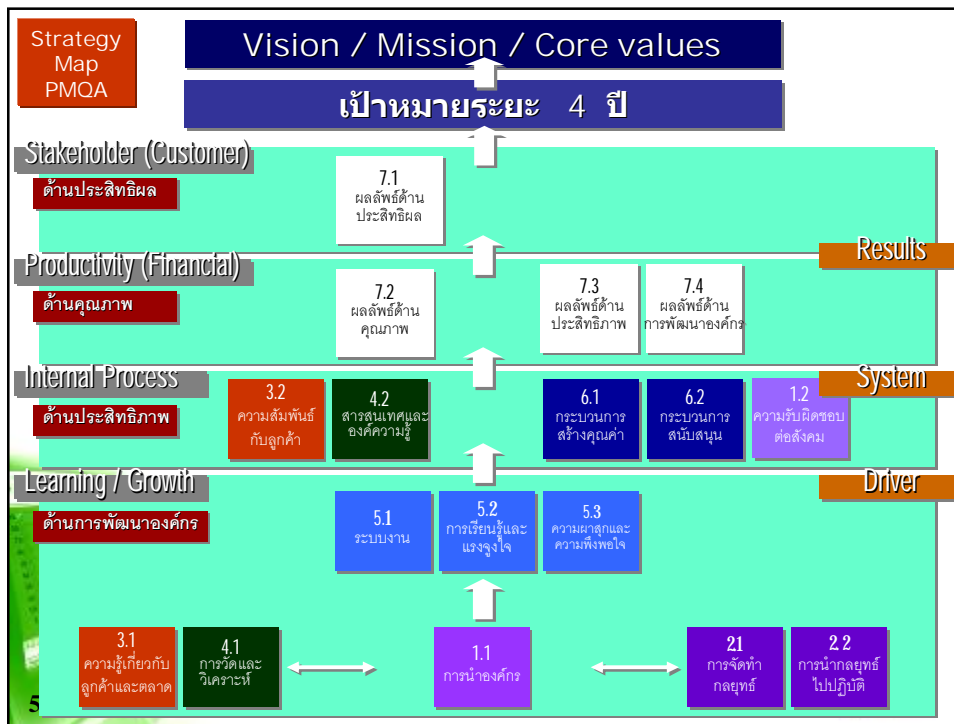
55



Strategy Map BSC

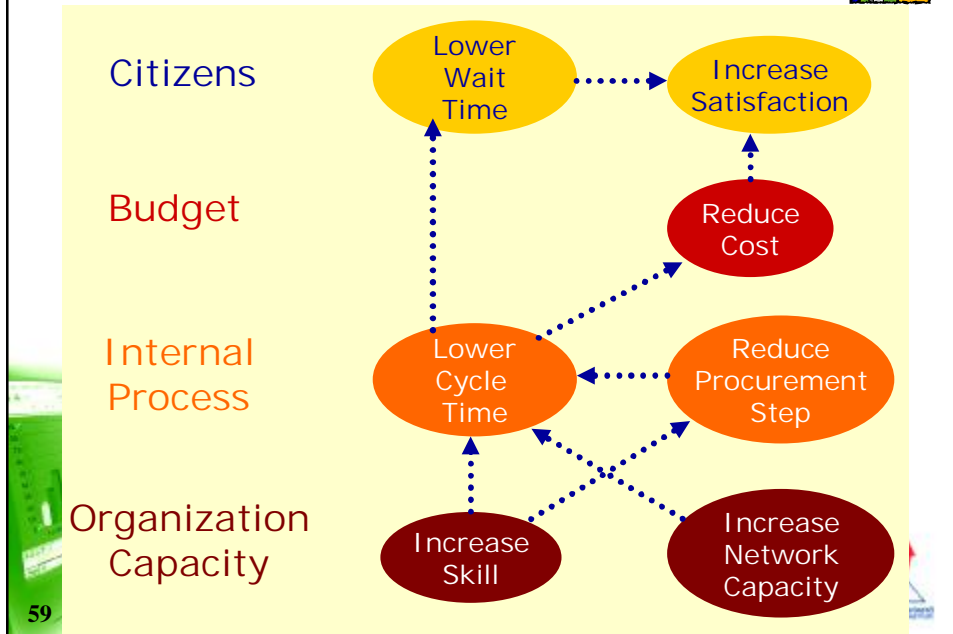
Long-Term Shareholder Value



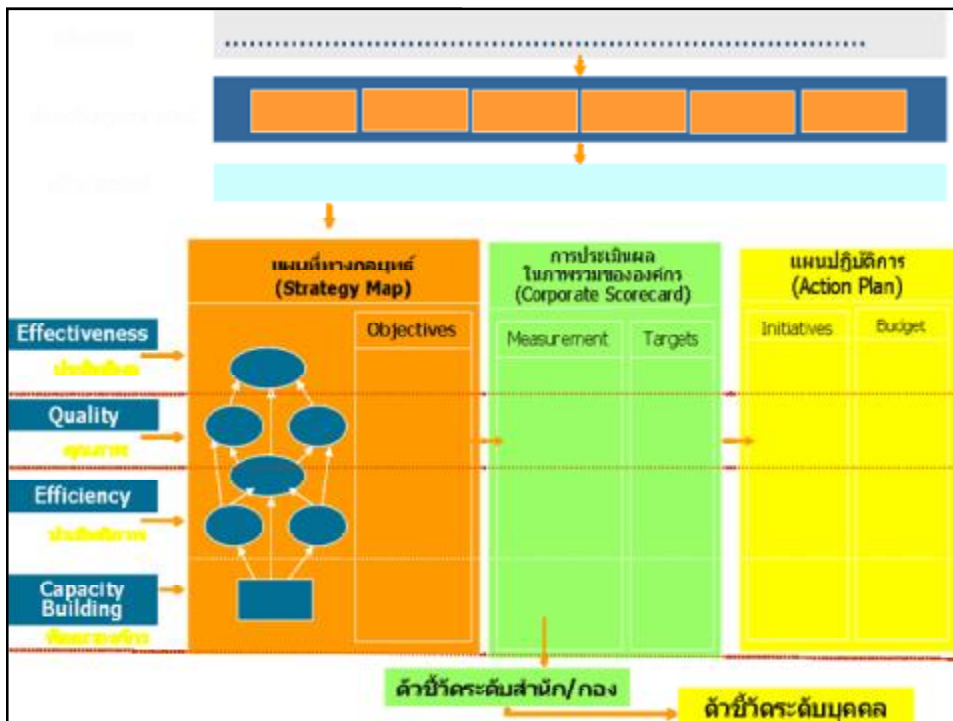


ตัวอย่าง Strategy Map
ของหน่วยงานภาครัฐ

Strategic Management



59

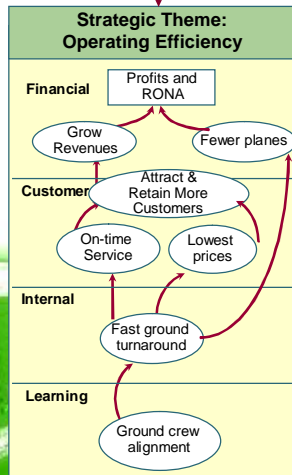


BSC: Balanced Scorecard

Strategic Management



Strategy Map



Objectives:
What the strategy is trying to achieve

Measures:
How success or failure (performance) against objectives is monitored

Targets:
The level of performance or rate of improvement needed

Initiatives:
Key action programs required to achieve targets

Objectives	Measures	Targets	Initiatives
• Fast ground turnaround	• On Ground Time • On-Time Departure	• 30 Minutes • 90%	• Cycle time optimization

61



BSC: Balanced Scorecard

Strategic Management



Longer Term (3-5 year) View

Shorter Term (Annual) View

Mission	Vision	Strategy and Map	Objectives	Measures	Targets	Initiatives	Milestones	Accountable	Resource Alloc.
To provide top-notch healthcare to our community	hospital of choice		• Grow high-margin service	• % revenue from high-margin services	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%				
			• Provide personalized care	• Customer satisfaction survey rating	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%	• Develop organization-wide survey	• Survey drafted by 6/04	• Mkg. Team	• \$ xxxx
	Be the community		• Keep patients informed	• Service level spot check rating	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%	• Electronic notes project	• Complete by 2004 • All patients logged in	• Dept. Chairs	• \$ xxxx
			• Provide technology & resources	• % new technology used by staff	• '04 xx% • '05 xx% • '06 xx%	• Learning assessment project	• Deadline met	• HR Committee	• \$ xxxx

Strategy

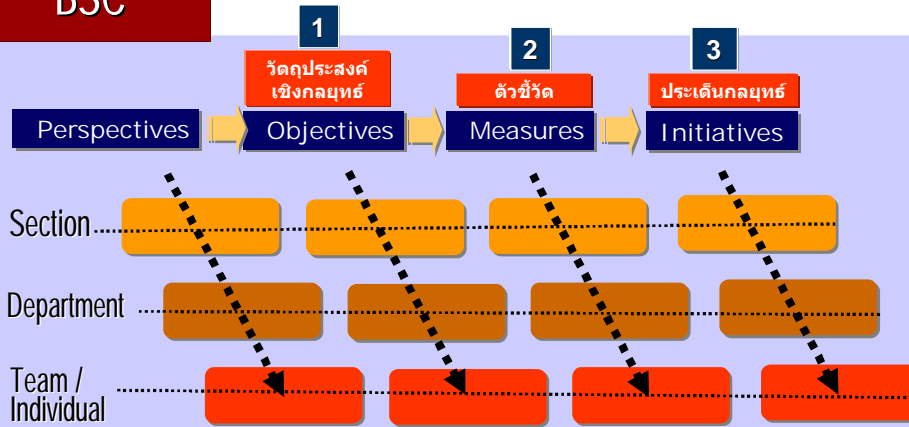
Tactics

“Leadership”

“Management”



BSC



3 levels of alignment in PMQA when deploy the strategy

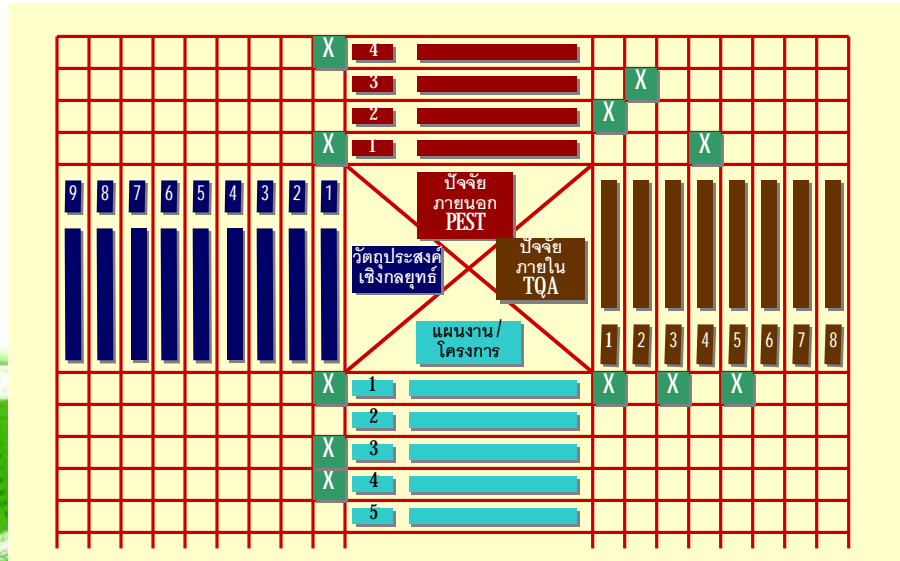
1. The organization and the executive

2. The key process level

3. The work unit and individual job level



Strategy Matrix



65



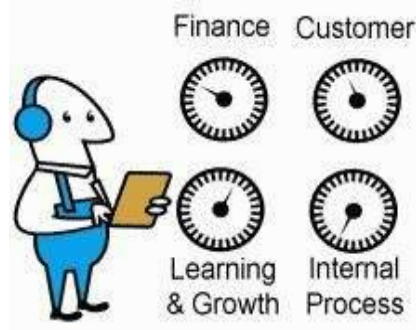
เครื่องมือที่ช่วยผู้บริหาร
ในการติดตามและประเมินผล
มีอะไรบ้าง ?

66





Management Cockpit Room



67



รูปที่ 6 Corporate war room

68





The Management Cockpits is an ergonomic presentation method presenting information on 4 walls with a specific navigation

- ✓ Big, permanent and visual
- ✓ 900 word-equivalent per minute
- ✓ Decrease the risk of stress influence
- ✓ War room setting
- ✓ Four steps in decision making
- ✓ Questions and answers
- ✓ Six Indicators per panel
- ✓ Four levels of visual drill down

Black wall - Will we reach our objectives?

Are we going to reach our objectives?
 Is our strategy clear and consistent?
 Are we doing it right?
 Are we doing it consistently?
 Are we doing it with the right resources?
 Are we doing it with the right people?

Blue wall - What are our resources?

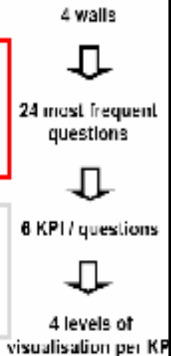
Do we have enough resources?
 Do we have the right resources?
 Are we using them right?
 Are we using them consistently?
 Are we using them with the right people?
 What are the main risks to our success?

Red wall - What are the obstacles?

What is the main obstacle?
 What is the main obstacle?
 What is the main obstacle?
 What is the main obstacle?
 What is the main obstacle?
 What is the main obstacle?

White wall - What are our projects?

Are we doing it right?
 Are we doing it right?
 Are we doing it right?
 Are we doing it right?
 Are we doing it right?
 Are we doing it right?



A logical view = 1 question and 6 indicators





The most important thing is :

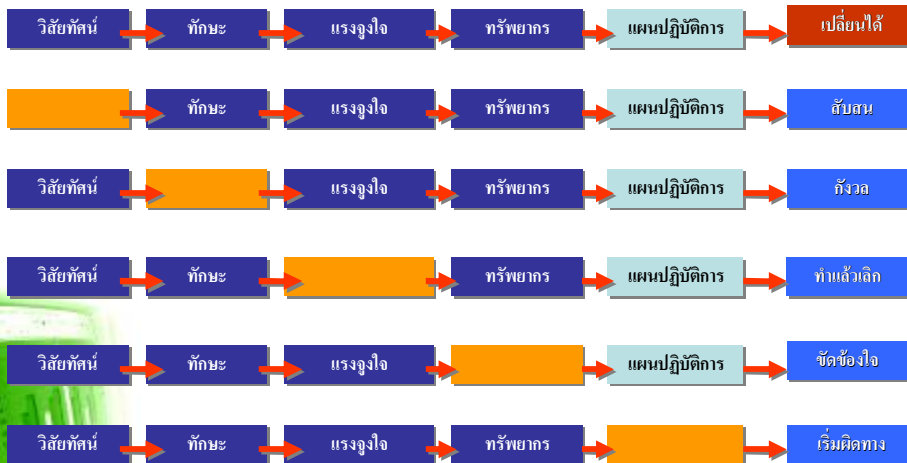


In real life, strategy is actually very straightforward. You pick a general direction and implement like hell.

Jack Welch



71



72



ณัฐพัชร ล้อประดิษฐ์พงษ์

Management for Performance Excellence Division
Thailand Productivity Institute

Tel. 081-916-6809

ntplo@yahoo.com

