

เอกสารประกอบการสอน วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

อาจารย์ผู้สอน: อาจารย์ นางสาวนิภาพร มีชำนาญ

หลักสูตร: ระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ (ทล.บ.) สาขาการจัดการสำนักงาน

หน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และนวัตกรรม

การดำเนินงานในระดับบริหารขององค์กรสมัยใหม่ จำเป็นต้องมีการวางรากฐานผ่านกระบวนการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในทุก
ระดับสามารถปฏิบัติหน้าที่ไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะในสายงานการจัดการสำนักงานที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและ
สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

การกำหนดทิศทางขององค์กรเริ่มต้นจากการสร้างกรอบแนวคิดหลัก 3 ประการ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ (Vision):** คือ ภาพความมุ่งหวังในอนาคตที่องค์กรต้องการก้าวไปถึง (What we want to be) ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศสร้างแรงบันดาลใจและเป็นกรอบแนวคิดให้บุคลากรเห็นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- พันธกิจ (Mission):** การระบุขอบเขตและจุดมุ่งหมายหลักในการดำเนินงานปัจจุบัน (What we do) เพื่อชี้แจงว่าองค์กรดำรงอยู่เพื่ออะไร มีภารกิจหลักอย่างไร และส่งมอบบริการหรือคุณค่าให้แก่กลุ่มเป้าหมายใด
- เป้าหมาย (Goals):** ผลลัพธ์ที่จับต้องได้ซึ่งองค์กรต้องการบรรลุในระยะเวลาที่กำหนด โดยการกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพควรยึดตามหลักการ SMART ดังนี้

องค์ประกอบหลักการ SMART	คำอธิบายรายละเอียด
Specific	มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน ไม่คลุมเครือ
Measurable	สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพ
Achievable	มีความเป็นไปได้ สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยทรัพยากรที่มี
Relevant	มีความสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับทิศทางหลักขององค์กร
Time-bound	มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุผลสำเร็จ

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ภาพรวมที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อดำเนินงานในทิศทางหลักขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรในภาพกว้าง โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ทิศทางหลัก:

- **กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy):** มุ่งเน้นการขยายขอบเขตการดำเนินงานและศักยภาพขององค์กร เช่น การเพิ่มหน่วยงานบริการใหม่ๆ ในระบบงานสำนักงาน หรือการขยายฐานผู้รับบริการ
- **กลยุทธ์การรักษาสภาพ (Stability Strategy):** เน้นการรักษาสถานะเดิมให้มีความมั่นคง เหมาะสำหรับองค์กรที่มีประสิทธิภาพดีอยู่แล้ว โดยมุ่งปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้มีความเสถียรและรักษาคุณภาพการบริการให้สม่ำเสมอ
- **กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy):** นำมาใช้เมื่อองค์กรเผชิญกับวิกฤต หรือสภาวะถดถอย โดยการลดขนาดองค์กร การควบรวมหน่วยงาน หรือการตัดงบประมาณส่วนที่ไม่จำเป็นเพื่อรักษาความอยู่รอด

3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

มุ่งเน้นที่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ภายในขอบเขตของหน่วยธุรกิจ เพื่อสร้างจุดเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่ง:

- **กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership):** การบริหารจัดการทรัพยากรและกระบวนการในสำนักงานให้ต้นทุนต่ำที่สุด โดยการลดความสูญเปล่าในขั้นตอนต่างๆ แต่ยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานการบริการที่ยอมรับได้
- **กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation):** การพัฒนารูปแบบการบริการ หรือการนำนวัตกรรมที่โดดเด่นมาใช้ เพื่อสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ทำให้ผู้รับบริการยอมรับในคุณค่าที่เหนือกว่าผู้อื่น
- **กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy):** การเลือกเจาะจงให้บริการหรือตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) อย่างเชี่ยวชาญ แทนการตอบสนองตลาดมวลชน

4. การสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ในยุคดิจิทัล การจัดการสำนักงานไม่ได้จำกัดอยู่เพียงงานเอกสาร แต่เป็นการบูรณาการนวัตกรรมเพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรใน 3 ด้านหลัก:

- **นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation):** การปรับรู้และออกแบบระบบงานใหม่ (Re-engineering) เช่น การนำระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) หรือ AI มาใช้เพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เพิ่มความแม่นยำ และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- **นวัตกรรมบริการ (Service Innovation):** การสร้างสรรค์แนวทางการให้บริการในรูปแบบใหม่ เช่น การให้บริการผ่านระบบ Cloud หรือ Platform ออนไลน์ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการได้ทุกที่ทุกเวลา
- **วัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture):** การปลูกฝังค่านิยมและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และมีความยืดหยุ่นพร้อมปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของความยั่งยืนในระยะยาว

