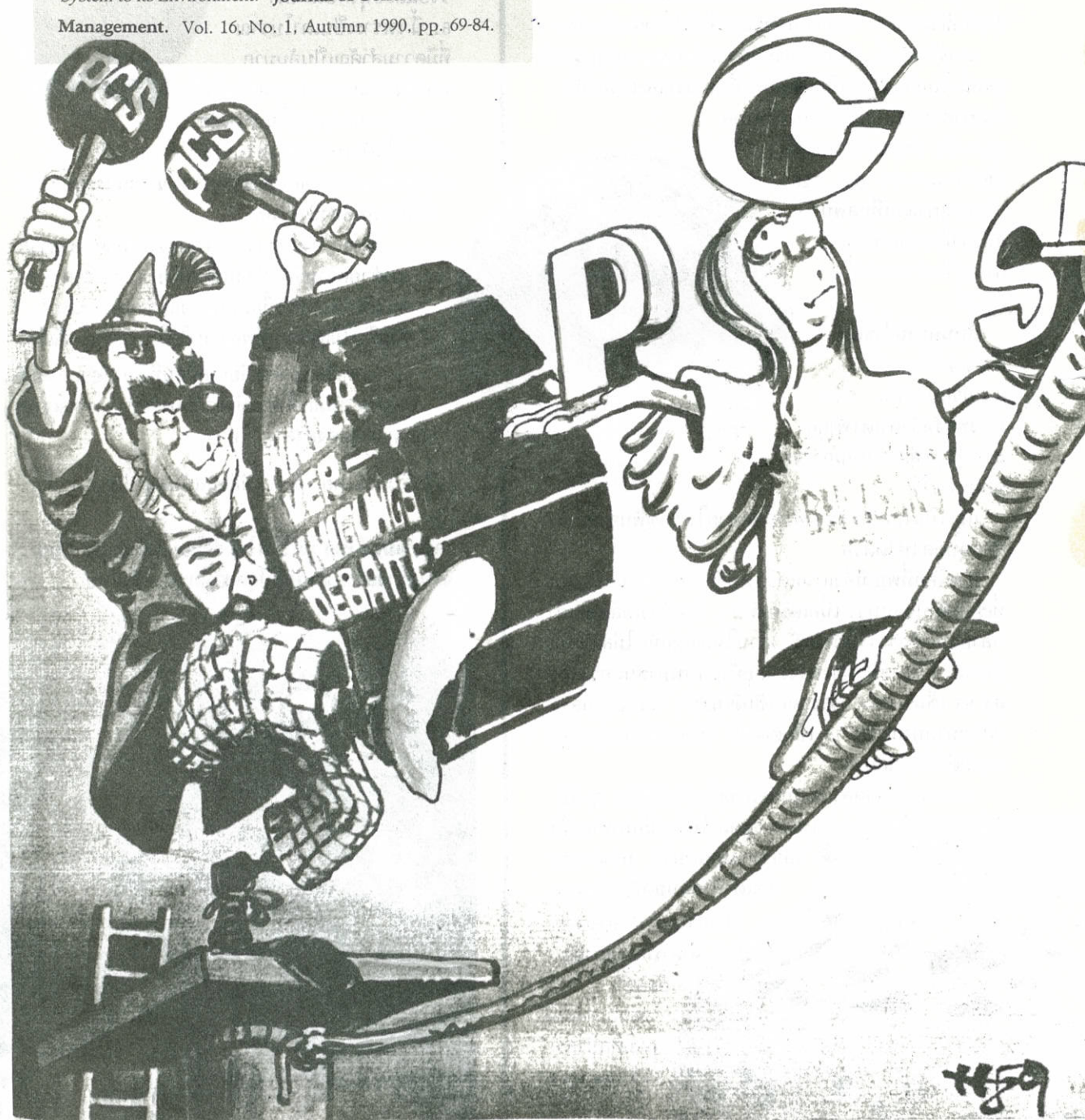
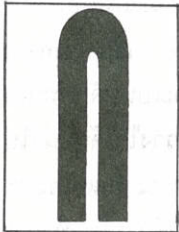


กลยุทธ์ PCS

Management. Vol. 16, No. 1, Autumn 1990, pp. 69-84.



: การตั้งรับของธุรกิจในสภาวะการณ์ปัจจุบัน



กล่าวได้ว่าในสภาวะการณ์ปัจจุบันของประเทศไทยนั้นกำลังประสบกับข้อจำกัดหลายอย่างเช่น อัตราเงินเฟ้อในระดับ 6% การขาดดุลการค้าและการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดยังคงอยู่ในระดับสูง โดยมี

การประมาณการกันว่าไทยเราจะเกิดการขาดดุลทางการค้าประมาณ 250 ล้านบาท และดุลบัญชีเดินสะพัด 154,000 ล้านบาท หรือเป็นสัดส่วน 6.4% GNP (ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นก็คงพอจะชี้ให้เห็นได้ถึงสภาวะการณ์ปัจจุบันได้ค่อนข้างชัดว่าอยู่ในลักษณะของการเผชิญหน้ากับข้อจำกัด ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การประกอบกิจการธุรกิจโดยทั่ว ๆ ไปมีแนวโน้มลดลง ดังจะเห็นได้จากการวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจของไทยในปัจจุบันโดย **ดร.อานวย วิวรรณ** ประธานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ท่านได้บรรยายในการสัมมนาหัวข้อ **"ทิศทางเศรษฐกิจไทย ปี 2534"** เมื่อไม่นานมานี้ว่า **"ขณะนี้เราอยู่ในโลกแห่งความผันผวน การดำเนินงานทางด้านธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์เศรษฐกิจจากภายนอกและภายในประเทศ การมีนโยบายและการบริหารที่ดีเท่านั้นที่จะสร้างความเจริญให้กับองค์กรได้"**

จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับนักธุรกิจผู้ประกอบการที่ต้องหันมาให้ความสำคัญกับสภาวะการณ์ปัจจุบันนี้ ประกอบกับต้องมีการเน้นการดำเนินนโยบายและการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อเป็นการตั้งรับสภาวะการณ์ดังกล่าวได้

กลยุทธ์ PCS คืออะไร ?

ต่างกับการบริหารโดยทั่ว ๆ ไปที่เผชิญกับสภาวะการณ์ปกติ แต่ในสภาวะการณ์เช่นนี้คือ สภาพความผันผวนของภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม ดังเช่นปัจจุบัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมรับมือ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการสร้างสอดคล้องระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน (Strength and weakness of Internal Environment) และโอกาสอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอก (Opportunity and Threat of External Environment) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ตนกำหนดขึ้นทำให้เกิดประสิทธิผลและความเป็นเลิศแก่องค์การของตน (a corporate strategy and implement it) ทำได้

กฎแห่งความสำเร็จดังกล่าวได้แก่การนำเอากลยุทธ์ PCS หรือกลยุทธ์ระบบการวางแผนและควบคุมองค์การ (Planning and control system strategy) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือกระบวนการ กฎระเบียบ และขั้นตอนการดำเนินงาน (processes, rules, and procedures) ที่ถูกนำมาใช้ปฏิบัติในองค์การ เพื่อชี้นำพฤติกรรมการบริหารงานต่าง ๆ ในธุรกิจให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมาย และกำหนดเป็นกลยุทธ์ไว้ ซึ่งก็จะเป็นเช่นนี้ได้โดยการนำเอากลยุทธ์ PCS มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่นั่นเอง

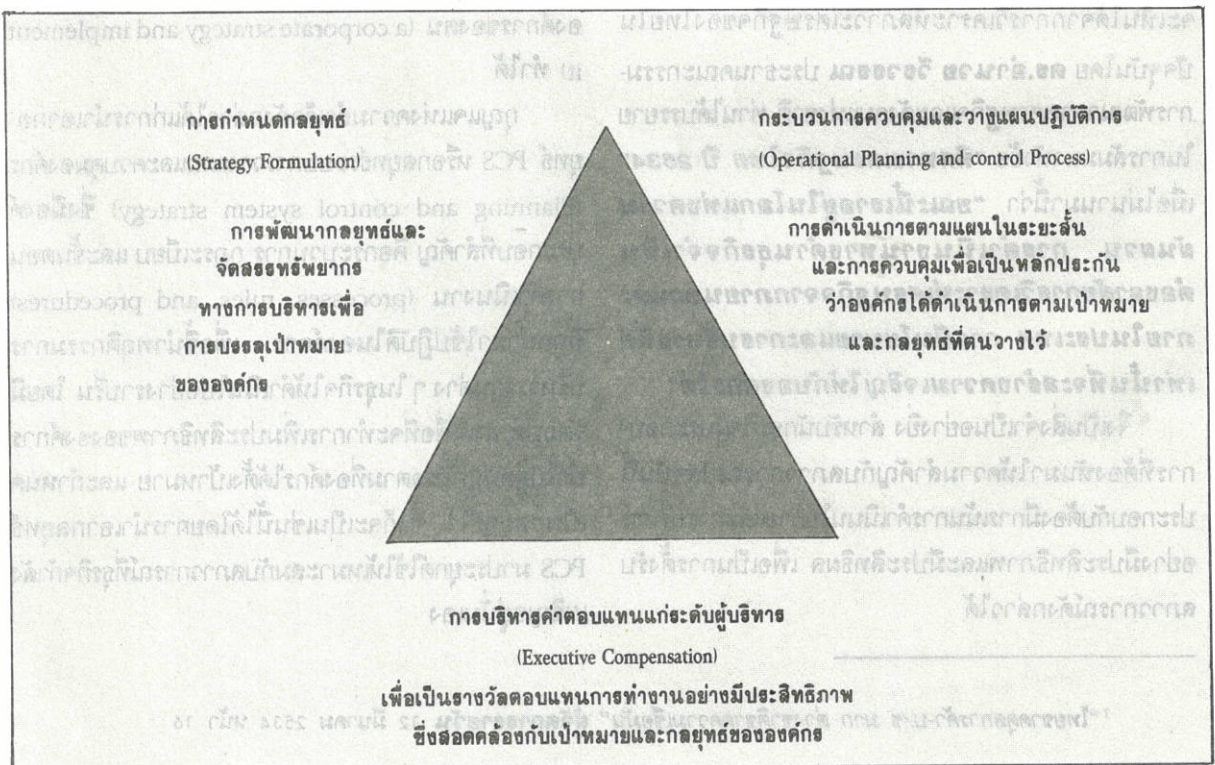
โครงสร้างของกลยุทธ์ PCS (Framework for Planning and control System)

โดยภาพรวมของกลยุทธ์ PCS นั้น กล่าวได้ว่าเป็นรูปของระบบการบริหารซึ่งทำการชี้นำพฤติกรรมการตัดสินใจทางการบริหารองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนหลักขององค์กรโดยส่วนรวม โดยมีองค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน 3 ขั้นตอน (ดังภาพ 1.1 ข้างล่าง) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การควบคุมการบริหาร (Management control) และการบริหารค่าตอบแทนในระดับผู้บริหาร (Executive compensation)

กลยุทธ์กระบวนการวางแผนขององค์กร (Strategic Planning process) นั้นมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จ สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางแผนและคาดหวังในระยะยาว ขณะเดียวกันแผน

ที่วางไว้จะบรรลุเป้าหมายได้ก็ต้องพึ่งพาอาศัยระบบการควบคุมการบริหารงาน เพื่อให้ดำเนินไปตามแผนที่องค์กรกำหนด และคาดหวังไว้ (an effective management control system) การควบคุมการบริหารจะเป็นหลักประกันอย่างดีว่าเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรวางไว้ได้ถูกนำไปดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ท้ายสุดที่ขาดเสียมิได้ก็คือ การที่องค์กรต้องทำการวางระบบการบริหารค่าตอบแทนพนักงาน (To desing a compensation system) เพื่อจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน นำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท

รูปที่ 1.1 โครงสร้างของกลยุทธ์ PCS



การวางระบบ PCS อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหาร ต้องมีความเข้าใจในผลกระทบของทั้งโครงสร้าง PCS (PCS Structure) เช่น นโยบาย ภาวะเยียบ และข้อมูล สสนเทศต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการ PCS (PCS Processes) ซึ่งได้แก่ การวางแผน การประเมินผล และการให้ค่า ตอบแทนการทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารนั่นเอง นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความเข้าใจ ในองค์ประกอบและประเด็นต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการ เลือกรูปแบบนโยบายการบริหารงานและระเบียบวิธีปฏิบัติ งานภายในบริษัทด้วย โครงสร้าง PCS ที่สมบูรณ์แบบควร จะต้องเกิดจากการรวมกันของทั้งโครงสร้าง PCS และ กระบวนการ PCS ด้วยนั่นเอง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างโครงสร้าง PCS และ กระบวนการ PCS ก็คือปัจจัยสภาพแวดล้อม (the environmental factors) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย ภายนอก (external factors) และปัจจัยภายใน (internal factors) ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยต่างก็มีอิทธิพลต่อการวางระบบ ตลอดจนจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ปัจจัยแวดล้อมภายนอกเป็นตัวแปรต่าง ๆ ที่ธุรกิจ สามารถควบคุมได้น้อยมาก หรืออาจจะควบคุมไม่ได้ ปัจจัย เหล่านี้ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ผลกระทบ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หรือบริการ อำนาจของผู้จำหน่าย วัตถุดิบ นโยบายของรัฐบาลที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง

ปัจจัยแวดล้อมภายในเป็นตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบ ต่อการออกแบบระบบ PCS ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

(1) รูปแบบการบริหาร (Management Style) ซึ่งเป็นวิธีการที่หัวหน้างานใช้ควบคุมพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

(2) วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate culture) ซึ่งมีจุดเน้นที่ระบบค่านิยมต่าง ๆ ภายในองค์กร

(3) ภารกิจ (Mission) เป็นโครงร่างกว้าง ๆ ที่แสดง ถึงจุดมุ่งหมายของบริษัทที่ต้องใช้ความมุ่งมั่น ทุ่มเทของ ตนไปสู่เป้าหมาย และการกำหนดกลยุทธ์ (to achieve

its goals and formulate strategy)

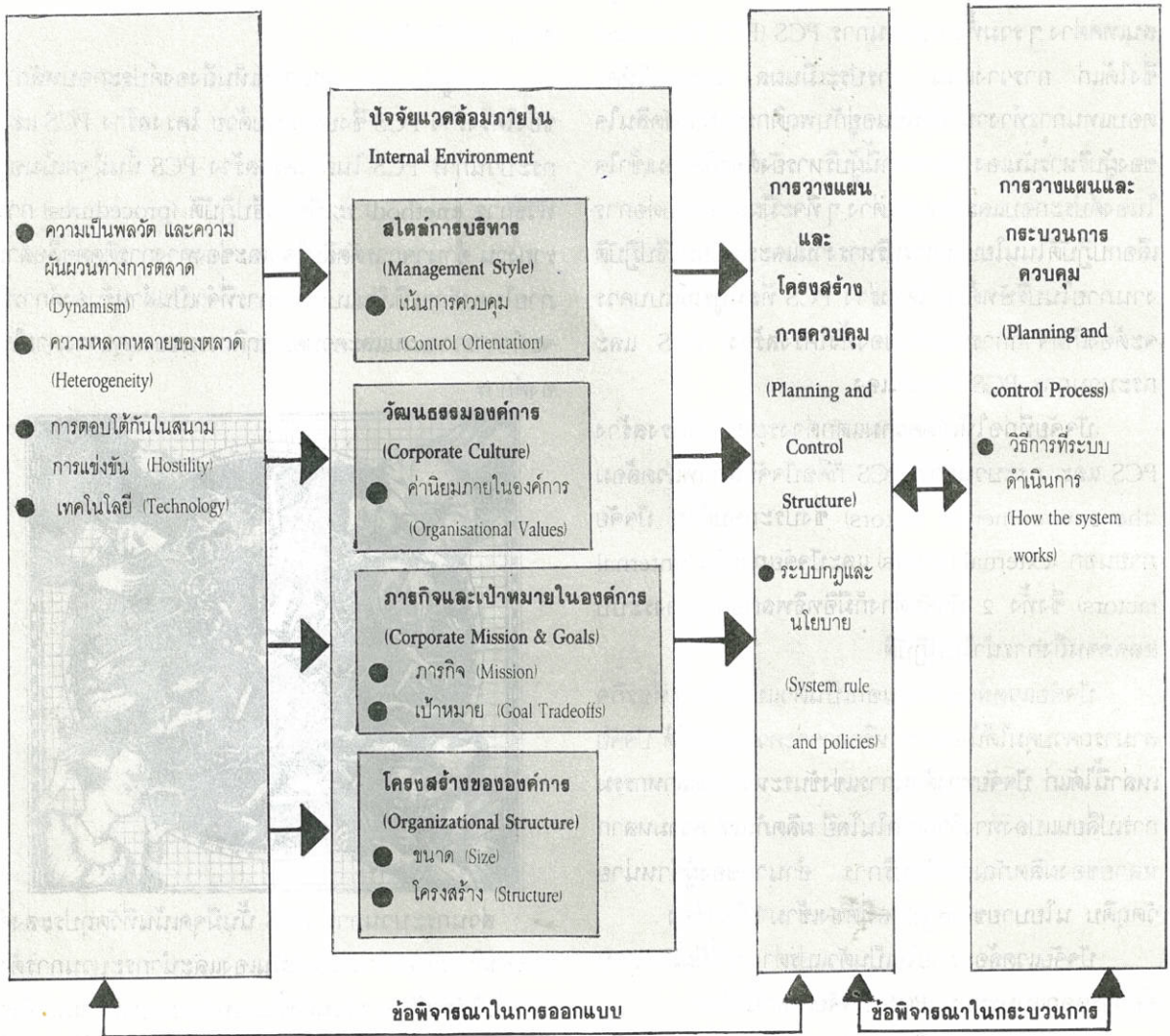
(4) โครงสร้างองค์กร (organizational structure) ซึ่งได้แก่ระดับของการกระจายอำนาจในการบริหารองค์การ สายการบังคับบัญชา

จากรูป 1.2 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบหลัก ๆ ของโครงสร้าง PCS ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้าง PCS และ กระบวนการ PCS ในตัวโครงสร้าง PCS นั้นมีจุดเน้นอยู่ที่วิธีการ (method) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (procedures) การ รายงาน อำนาจการตัดสินใจ และช่องทางการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์การที่เป็นแบบทางการที่จำเป็นสำหรับองค์การที่ จะทำการวางแผนและควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรภายใน องค์การ



ส่วนกระบวนการ PCS นั้นมีจุดเน้นที่วัตถุประสงค์ ขององค์ประกอบในตัวของมันเองและนำกระบวนการดัง กล่าวไปใช้ดำเนินการรวมทั้งขั้นตอนของระบบที่ตามมาด้วยความแตกต่างที่เกิดขึ้นขององค์ประกอบหลัก ๆ ทั้ง 2 นี้ โครงสร้าง PCS และกระบวนการ PCS มักจะปรากฏให้ เห็นได้บ่อยครั้งเมื่อนำไปใช้ในทางปฏิบัติ เช่นกรณีที่องค์กร นั้นเกิดความบกพร่องหรือจุดอ่อนของการบริหารงาน ซึ่งก็ เป็นผลจากการออกแบบโครงสร้าง PCS หรือวางระบบ PCS ที่หละหลวม เช่น การเกิดระบบการติดต่อสื่อสาร อย่างไม่เป็นทางการ การใช้อำนาจการตัดสินใจอย่าง คับพลันโดยผู้บริหาร

รูปที่ 1.2 โครงร่างองค์ประกอบ และปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดของควมมีประสิทธิผลของการวางแผน และระบบการควบคุม



๑. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

๑. ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลักของความสำเร็จ (Key Success Factors)
๒. สไตล์การบริหาร (Management Style)
 - การควบคุมและการจูงใจ (Control vs. Motivation)
๓. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)
 - คุณค่าร่วม (Shared Values)
๔. ภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (Corporate Mission & Goals)
 - เป้าหมายที่สอดคล้องกัน (Goal congruence)
๕. โครงสร้างขององค์กร (Organisation Structure)
 - การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependencies)
 - การกระจายข่าวสาร (Information Flows)

๑. องค์ประกอบ PCS. (PCS Components)

- การกำหนดวัตถุประสงค์
- ความสอดคล้องกันภายในองค์กร
- ระดับของความซับซ้อนภายในองค์กร

๒. การรับรู้แนวทางการบริหาร (Managerial Perceptions)

- การตั้งเป้าหมายกับกลุ่มเป้าหมายให้มีความสอดคล้องกัน
- การตั้งเกณฑ์การปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้อง
- การปฏิบัติงาน-ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนการทำงาน
- คุณค่าของการได้รับค่าตอบแทนการทำงาน

จากรูป 1.2 ในส่วนล่างสุดของโครงร่างดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบโครงร่างทั้งสามและปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดศักยภาพของ PCS ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ :-

(1) ข้อพิจารณาในการออกแบบ ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความเหมาะสมระหว่างองค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้าง PCS

(2) ข้อพิจารณาในกระบวนการ ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างและกระบวนการ PCS

ความเหมาะสมระหว่างปัจจัยแวดล้อมภายนอกกับโครงสร้าง PCS

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

จากภาพจะเห็นได้ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีองค์ประกอบหลัก ๆ 4 อย่าง ซึ่งมีผลกระทบโครงสร้าง PCS ดังนี้ :-

- (1) ความผันผวนทางการตลาด (dynamism)
- (2) การตลาดมุ่งต่างส่วน (heterogeneity) รวมทั้งความคาดหวังทางการตลาดและความหลากหลาย
- (3) การเป็นคู่แข่งทางการตลาดซึ่งกันและกัน (hostility) ความกดดันทางการแข่งขัน (competitive pressures) นโยบาย กฎระเบียบของรัฐบาล เป็นต้น
- (4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ)

ทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้นเป็นลักษณะปัจจัยที่ออกมาในรูปแบบ **ปัจจัยองค์ประกอบหลักแห่งความสำเร็จ** : (key success factors) ในการดำเนินธุรกิจ เป็นปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการวางกลยุทธ์ของธุรกิจดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของธุรกิจอุตสาหกรรมหลาย ๆ แห่งที่ต้องพึ่งพาอาศัยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทั้งสิ้น เช่น กรณีธุรกิจไมโครคอมพิวเตอร์ ผู้ผลิตเองพบว่าความต้องการของตลาดที่มีต่อไมโครคอมพิวเตอร์อยู่ในลักษณะสินค้าที่มี **“คุณค่าสูง”** (high value) มีปริมาณมาก บริษัท IBM จึงทำการตั้งราคา

สินค้าของตนตัวนี้ในระดับพรีเมียม โดยมีขีดจำกัดด้วย ทั้งนี้เนื่องจากแบรนด์เนมและชื่อเสียงในเรื่องการให้บริการที่ยอดเยี่ยมของ IBM เป็นที่กล่าวขานกันอย่างมาก ขณะเดียวกันบริษัท Dell Company ซึ่งเป็นบริษัทหนึ่งในบรรดาบริษัทผู้ผลิต PC รายใหญ่ของ USA. กลับไม่เป็นที่รู้จักกันในชื่อเสียงด้านบริการเหมือนอย่าง IBM การที่ Dell Company จะสามารถดำรงอยู่ได้ในตลาดการแข่งขัน เขาก็ต้องทำการกำหนดราคาสินค้าของตนให้ต่ำกว่าสินค้าของ IBM ในที่สุดก็ปรากฏว่าการดำเนินกลยุทธ์ทางด้านราคา รวมทั้งการสร้างรายได้เปรียบทางด้านต้นทุนสินค้า (Cost efficiency) กลายเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของ Dell Company ไปนั่นเอง ซึ่งพบว่าทางบริษัทเองได้ให้ความสำคัญกับโครงร่าง PCS รวมอยู่ด้วย ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (performance evaluation) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) และระบบการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร (resource allocation systems)

ผลประโยชน์จากการกำหนดปัจจัยองค์ประกอบหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรพร้อมกับการออกแบบโครงร่าง ได้แก่ :-

- การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานเพื่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร
- การควบคุมงานทำได้ง่ายและกระชับขึ้น
- การตัดสินใจในการบริหารทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการจำกัดขอบเขตการตัดสินใจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

กล่าวได้ว่าปัจจัยแวดล้อมภายในนั้นมีบทบาทที่สำคัญอย่างมากต่อโครงสร้าง ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ :-

(1) **สไตล์การบริหารงาน (Management Style)** หรือแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารซึ่งจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เช่นเดียวกับปรัชญาการบริหาร (Management Philosophy) จะแสดงให้เห็นถึง ทศนคติ ค่านิยม ความผูกพัน ความเชื่อของบุคลากรทุกคนในองค์กร รวมทั้งเป็นแนวทางให้แก่พฤติกรรมบุคคล

ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ชี้นำแนวทางการดำเนินงานภายในองค์กร โดยสรุปสไตล์การบริหารงานนั้นจะสามารถใช้ระดับกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนได้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

(2) วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) วัฒนธรรมขององค์กรคือ ระบบของค่านิยม บรรทัดฐาน ทศนคติ ความเชื่อ ที่เป็นแนวทางกว้าง ๆ ของกรอบแห่งการตัดสินใจแนวความคิดเห็นและการปฏิบัติการของบริษัท ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรที่เห็นได้ชัดก็คือ บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จต่างก็มีการกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Values) ขึ้นมาพร้อมกับการสร้างความผูกพันต่อค่านิยมร่วมระหว่างบุคคลภายในองค์กร เช่น....

IBM คือ บริการ ; 3 M คือ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ; EastmanKodak คือคุณภาพ

ฉะนั้นค่านิยมร่วมดังกล่าวจะเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Shared values as the keys to long-term success) โครงสร้าง PCS จึงควรได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับค่านิยมร่วมเพื่อจะได้สร้างจุดแข็ง (Strength) ให้กับองค์กรในที่สุดนั่นเอง

(3) ภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กร (Corporate Mission and Goals) การกำหนดกลยุทธ์ก็ต้องสอดคล้องกันกับภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กรด้วย โดยเฉพาะระบบย่อยของ PCS (PCS Subsystem) ซึ่งได้แก่ การประเมินผลบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารขององค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ก็ต้องสอดคล้องมีความเหมาะสมอยู่บนบรรทัดฐานของภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กรด้วย

(4) โครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) เป็นกลไกที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ PCS มากเช่นเดียวกัน การกำหนดกลยุทธ์ PCS ก็จะต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลจากการนำเอากลยุทธ์ PCS ไปใช้ได้ โดยเฉพาะโครงสร้าง PCS มีความสำคัญในฐานะที่จะนำไปใช้ในการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสรุปการดำเนินกลยุทธ์ PCS ซึ่งก็ได้แก่การนำเอากลยุทธ์การวางระบบการวางแผนและควบคุมการบริหารขององค์กรมาใช้เพื่อบริหารองค์กรนั้นก็ป็นอีกมิติหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ธุรกิจต่าง ๆ สามารถนำมาใช้เพื่อเป็นการตั้งรับกับสภาพการณ์ในปัจจุบันได้ ทั้งนี้เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความสำเร็จขององค์กรตนในบั้นปลายตามเป้าหมายหลักของตนที่วางไว้ □

สัมภาษณ์ คุณธิดา จันทะเทียร

มากมีใช้น้อยเช่นกัน

■ งานเหล่านี้ คงไม่ทำให้ท่านเครียดจนเกินไป

□ คงจะไม่เพราะสิ่งที่เราทำถือว่าเป็นโอกาสที่ดีที่ได้ทำ

เป็นโอกาสที่ดีมาก ต้องทำเต็มความสามารถ

จากคตงนี้ผู้สัมภาษณ์เลยต้องขอยุติการสัมภาษณ์ที่พอควรกับ

เวลา จึงต้องอำลาท่านผู้ว่าการเคหะแห่งชาติ คุณธิดา จันทะเทียร ซึ่งท่านเองก็กรุณามาส่งถึงประตู Office ขั้วด่านหน้าซึ่งผู้สัมภาษณ์ก็ทราบซึ่งในความอบอุ่นที่ได้รับ หากแต่ข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ที่ซึ่งที่สุดช่วยให้เข้าใจในแนวปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติในแง่ชัดเจน -

□ ■