



* ผศ. พรณราย แสงวิเชียร

ปัจจุบันหากจะสำรวจประเทศต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จเจริญรุ่งเรือง ไม่ว่าจะเป็นประเทศใหญ่ๆ เช่น ญี่ปุ่น หรือ ประเทศเล็กๆ เช่น สิงคโปร์ก็ตาม ก็เห็นได้ว่าประเทศเหล่านี้ล้วนแต่มีรากฐานทางเศรษฐกิจที่มั่นคงแข็งแรง และการที่ประเทศต่างๆ จะมีรากฐานทางเศรษฐกิจที่มั่นคงแข็งแรงได้นั้น ก็เป็นผลมาจากความเข้มแข็งของธุรกิจภาคเอกชน ความสำเร็จทางด้านธุรกิจจะเป็นหนทางนำประเทศชาติไปสู่ความสำเร็จทางเศรษฐกิจต่อไป ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจนำไปสู่ความสำเร็จของประเทศชาติได้ แต่การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมเกิดจาก "นักธุรกิจ" ซึ่งจัดการดูแลธุรกิจนั้น ๆ เป็นสำคัญอันนำไปสู่ความเชื่อที่ว่า "นักธุรกิจเป็นผู้สร้างชาติ"

* รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ : M.B.A. (Financial Management)
Western Michigan Univ. U.S.A.

สำหรับแนวคิดในการบริหารสมัยใหม่ นักธุรกิจหรือผู้จัดการ ที่จะสามารถจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว นั้นการเป็นเพียงผู้จัดการเท่านั้นยังไม่เพียงพอ เนื่องจากโลกของธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันและมีภาวะการแข่งขันสูงมาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้จัดการควรจะเป็นนักกลยุทธ์ที่ดีด้วย เพื่อนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ และร่วมกันสร้างชาติให้เจริญก้าวหน้า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) นับเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารธุรกิจที่จะสามารถต่อสู้คู่แข่งได้ และนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าทันต่อโลกของธุรกิจและวิทยาการสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ในอดีตที่ผ่านมาเรามักจะไม่คุ้นเคยกับคำว่า “กลยุทธ์” (strategy) เท่าไรนักในแวดวงของการบริหารธุรกิจ แต่เราจะได้ยินคำนี้ใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการทหาร คำว่า “กลยุทธ์” ได้ใช้อยู่ในวงการทหารมานานแล้ว และนักกลยุทธ์ผู้ยิ่งใหญ่ของโลกยุคสมัยคือ นายพลเฮลมุท วอน มอลท์เก (Helmuth von Moltke) ผู้นำทางทหารของปรัสเซียและเยอรมันในช่วงปี ค.ศ. 1858-1888 เขาได้ใช้กลยุทธ์ทางการทหารและอยู่เบื้องหลังความสำเร็จที่ทำให้นายอ็อตโต วอน บิสมาร์ค (Otto von Bismarck) สามารถรวบรวมแว่นแคว้นต่าง ๆ ของเยอรมันเข้าด้วยกัน จนกลายเป็นจักรวรรดิที่มีอำนาจยิ่งใหญ่ มีผู้สรุปคุณลักษณะของนายพล มอลท์เกที่ทำให้เขาเป็นนักกลยุทธ์ชั้นสูง 2 ประการ คือ

1. ความสามารถในการเข้าใจถึงนัยสำคัญของเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยไม่ถูกครอบงำด้วยอิทธิพลใด ๆ อันเกิดจากความคิดเห็นในขณะนั้น การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติหรือความมีอคติของเขาเอง
2. ความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และดำเนินการตามสิ่งบอกเหตุโดยไม่มีการถูกยับยั้งหรือขัดขวางจากอันตรายที่มองเห็นได้

คุณสมบัติทั้งสองข้อนี้จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน

และคุณสมบัติ ดังกล่าวยังสามารถประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีไม่ว่าคน ๆ นั้น จะเป็นผู้จัดการ ผู้ประกอบการหรือเป็นผู้นำทางการทหารก็ตาม ดังนั้นผู้จัดการประกอบการหรือผู้นำทางการทหารที่ดีได้ก็ต้องมีคุณสมบัติดังกล่าว และ แจ็ค เวลช (Jack Welch) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเจเนอรัลอิเล็กทริก เคยกล่าวเกี่ยวกับเรื่อง “กลยุทธ์” ไว้ว่า “กลยุทธ์จะตามมากับคน คนที่เหมาะสมก็จะนำไปสู่กลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วย”

อย่างไรก็ตามไม่ใช่ว่าทุก ๆ คนจะสามารถเป็นนักกลยุทธ์ที่ดีได้ และผู้จัดการก็ไม่สามารถเป็นนักกลยุทธ์ได้โดยอัตโนมัติ แต่เราสามารถที่จะวัดได้ว่าผู้จัดการแต่ละคนมีความเป็นนักกลยุทธ์ในระดับใด โดยการตอบคำถามที่สำคัญ 10 คำถาม คำถามทั้ง 10 คำถามนี้เป็นลักษณะของคำถามที่ถามตัวเองแล้วคำตอบที่ได้จะถูกจัดอยู่ในหมวดหมู่ ซึ่งจะสามารถระบุได้ถึง ระดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำถามที่สำคัญ 10 คำถาม ได้แก่

1. ท่านมีโลกทัศน์ของผู้ประกอบการหรือไม่
2. ท่านมีปรัชญาของบริษัทหรือไม่
3. ท่านมีข้อได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่
4. ลูกจ้างของคุณใช้ความสามารถอย่างอิสระในการทำงานเพื่อบริษัทหรือไม่
5. ท่านได้จัดตั้งบริษัทโดยประยุกต์แนวความคิดมาจากโลกทัศน์เดิมหรือไม่
6. ผู้จัดการสายงานหลักมีความเกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์หรือไม่
7. วัฒนธรรมขององค์การสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือไม่
8. ท่านได้ชี้ทิศทางและได้ใช้แนวทางใหม่ ๆ หรือไม่
9. ท่านโชคดีในชีวิตหรือไม่เท่าที่ผ่านมา
10. ท่านได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและตนเองหรือไม่

จากการตั้งคำถามถามตัวเองทั้ง 10 ข้อนี้ จะทำให้ทราบถึงระดับความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการได้ โดยวัดช่วงของการแบ่งคะแนนตามระดับความสามารถ

ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับความสามารถของการบริหารเชิงกลยุทธ์			
คำตอบ	แน่นอน	บางครั้ง	ไม่เลย
	8 7 6 5 4 3 2 1		
ระดับความสามารถ ของการบริหารเชิง กลยุทธ์	←————→		
	สูง	ปานกลาง	ต่ำ



แนวทางในการวิเคราะห์ระดับความสามารถของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการ ตัวอย่างเช่น

คำถามที่ 1 ท่านมีโลกทัศน์ของผู้ประกอบการหรือไม่

จากการตอบคำถามที่ 1 แสดงว่าผู้จัดการท่านนี้มีโลกทัศน์ของผู้ประกอบการบ้าง บางครั้ง “5” แสดงถึงระดับของความสามารถการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง

จากตารางของช่วงคะแนนจะเห็นได้ว่าคำตอบที่ระบุ

คะแนนสูงหมายถึง ระดับความสามารถของการบริหารเชิงกลยุทธ์สูง หรือในทางกลับกันคำตอบที่ระบุคะแนนต่ำก็หมายถึงระดับความสามารถของการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่ำด้วย

จากการสำรวจการตอบคำถามตนเองจากผู้จัดการโดยเฉลี่ยทั่ว ๆ ไปกับคำตอบของนักกลยุทธ์ที่ดีมีข้อมูลที่น่าสนใจศึกษาเปรียบเทียบบุคคลทั้งสองประเภทดังแสดงใน

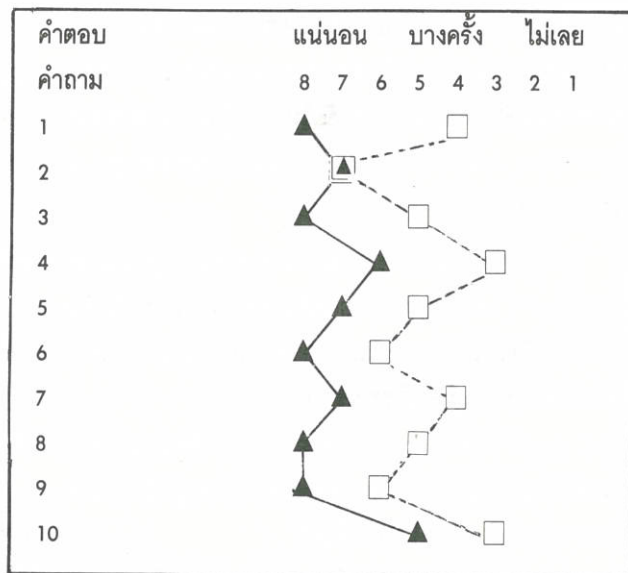
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบคำตอบของผู้จัดการโดยเฉลี่ยทั่ว ๆ ไปกับนักกลยุทธ์ที่ดี



ระดับความสามารถของ
การบริหารเชิงกลยุทธ์

8 7 6 5 4 3 2 1

สูง ปานกลาง ต่ำ



□.....ผู้จัดการโดยเฉลี่ยทั่ว ๆ ไป

▲.....นักกลยุทธ์ที่ดี

จากตารางเปรียบเทียบคำตอบของผู้จัดการโดยเฉลี่ย
ทั่ว ๆ ไปกับนักกลยุทธ์ที่ดีจะเห็นได้ว่าคำตอบของนักกลยุทธ์
ที่ดีจะอยู่ในช่วงคะแนนระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ดังนี้

- ระดับ 8 คะแนน ในเรื่องต่อไปนี้:

โลกทัศน์ของผู้ประกอบการ

ข้อได้เปรียบคู่แข่ง

ผู้จัดการสายงานหลักมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผน
กลยุทธ์

การเป็นผู้ชี้นำทิศทาง และใช้แนวทางใหม่ ๆ

ความมีชีวิตชีวาในชีวิตเท่าที่ผ่านมา

- ระดับ 7 คะแนน ในเรื่องต่อไปนี้:

การสร้างปรัชญาของบริษัท

การจัดตั้งบริษัทโดยประยุกต์มาจากโลกทัศน์ของตน

การมีวัฒนธรรมขององค์การสอดคล้องกับกลยุทธ์

- ระดับ 6 คะแนน ในเรื่อง

ลูกจ้างได้ใช้ความสามารถอย่างอิสระในการทำงาน

เพื่อบริษัท

- ระดับ 5 คะแนนในเรื่อง

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและตนเอง

จากตารางเดียวกันนี้จะเห็นได้ว่าผู้จัดการโดยเฉลี่ย
ทั่ว ๆ ไปจะมีคำตอบที่ระบุของคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง
เป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่อง “การมีปรัชญาของบริษัท” จัด
ว่าอยู่ในระดับสูง (7 คะแนน) และอยู่ในระดับเดียวกัน
กับนักกลยุทธ์ที่ดี สำหรับคำตอบในข้ออื่น ๆ ของผู้จัดการ
จะมีช่วงคะแนนโดยเฉลี่ยต่ำกว่านักกลยุทธ์ที่ดีประมาณ
2-3 คะแนน ดังนั้นหากผู้จัดการจะเป็นนักกลยุทธ์ที่ดีด้วย
อาจต้องมีการปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆ ตามประเด็นของ
คำถามทั้ง 10 ข้อนี้และหากต้องการที่จะเป็นนักกลยุทธ์
ระดับสูงดังเช่น นายพลมอลท์เก ก็คงจะต้องเพิ่มคุณสมบัติ
ที่สำคัญอีก 2 ข้อ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

แล้วท่านล่ะ! ต้องการจะเป็นเพียงผู้จัดการเท่านั้น
หรือต้องการเป็นนักกลยุทธ์ที่ดีด้วย? ☐ ☐

แปลและเรียบเรียงจาก Hinterhuber, Hans H. and Popp, Wolfgang "Are You a Strategist
or Just Manager?" **Harvard Business Review** January-February 1992.