

การกำหนดทิศทางขององค์กร

CH4



สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting)
2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
3. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
4. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ (Stakeholders)

- กลุ่มบุคคลที่มีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากต่อการกำหนดทิศทางและการดำเนินงานขององค์กร

Stakeholders ภายในองค์กร	Stakeholders ภายนอกองค์กร
<ul style="list-style-type: none"> ● คณะกรรมการบริษัท ● ผู้ถือหุ้น ● พนักงาน ● ผู้บริหารระดับต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ลูกค้า ● ผู้ทำธุรกิจร่วม ● คู่แข่ง ● สถานภาพแรงงาน ● คู่แม่ข่าย ● หน่วยงานหรือองค์กรอื่น

ประโยชน์ของการกำหนดทิศทางองค์กร

- ทำให้ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร
- ทำให้องค์กรสามารถนำพาตัวเองสู่ความสำเร็จ
- มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

การกำหนดทิศทางขององค์กร

(Direction Setting)

การกำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย :

- การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- กำหนดภารกิจ (Mission)
- ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ (Business Philosophy)
- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หรือ เป้าหมาย (Goals)

“ธุรกิจของเราคืออะไรและจะเป็นอย่างไรต่อไป”

การกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย :

การกำหนดวิสัยทัศน์

(Vision) หรือสิ่งที่
ผู้บริหารของ
องค์กรใฝ่ฝันอยาก
ให้องค์กรเป็น

กำหนดภารกิจ

(Mission) หรือ
กรอบในการ
ดำเนินงานของ
องค์กร เพื่อสู่ฝันที่
วางไว้

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

หรือ เป้าหมาย (Goals)

- นอกจากการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ แล้วการกำหนดทิศทางขององค์กรยังครอบคลุมถึงการแปลงวิสัยทัศน์และภารกิจที่อาจจะยังคงมีความคลุมเครือไม่ชัดเจน ให้เป็นเป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objective) ที่ชัดเจน สามารถบรรลุและวัดผลได้



วิสัยทัศน์ Vision

- หมายถึง ภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่า สภาวะแวดล้อมจะเป็นอย่างไรและองค์กรของเราจะอยู่ในตำแหน่ง (Position) ใดในสภาวะแวดล้อมนั้น
- เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน

วิสัยทัศน์

- เป็น ทัศนภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตาเปล่า (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม)
- จะอธิบายถึง ความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้น อย่างชัดเจน

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

- เป็นโรงแรมที่ดีที่สุดในโลกและจะเป็นโรงแรมประเภทธุรกิจชั้นนำในกรุงเทพฯ



- เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีระดับโลกภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้



- จะเป็นธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย
- เป็นธนาคารที่มีกำไรดีที่สุดในภูมิภาค
- เป็นธนาคารที่มีบริการเยี่ยมที่สุดในภูมิภาค
- มีนวัตกรรมมากที่สุด
- เป็นสถาบันที่บริหารดีที่สุดในภูมิภาค

ภารกิจ Mission

1. คือ เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ (Who we are)
2. สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน (What we do)
3. และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต (Where we are going)

ภารกิจ

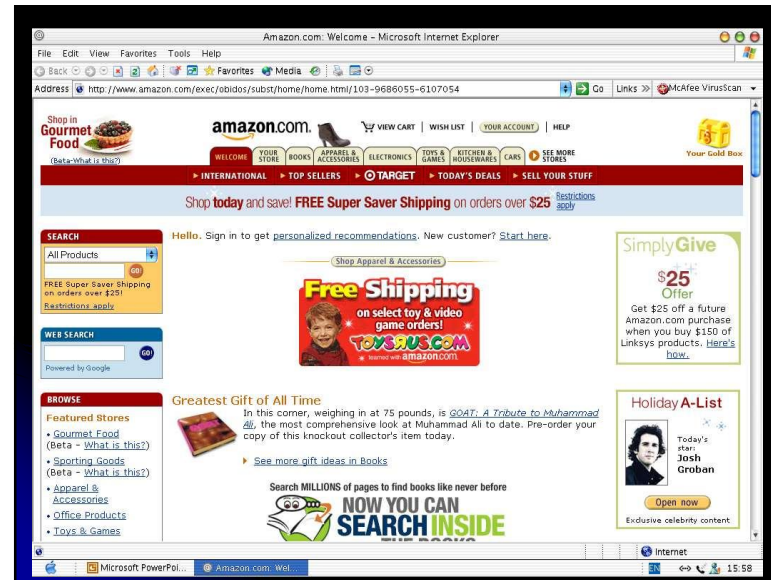
- คือ การกำหนดภารกิจกว้างหรือแคบ มีผลต่อขอบเขตของการทำธุรกิจจะเติบโตอย่างไร มากน้อยเพียงใด
- ภารกิจขององค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กร เนื่องจากภารกิจจะช่วยสร้างคุณค่า (Value) และความแตกต่างขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม

การกำหนดภารกิจ



ต้องตอบคำถามให้ครบ 5 ข้อ

1. ภารกิจของเราคืออะไร
2. ใครคือลูกค้าของเรา
3. คุณค่าอะไรที่ให้กับลูกค้า
4. ภารกิจของเราเป็นอย่างไร
5. ภารกิจของเราควรเป็นอย่างไร



Mission ของ Amazon.com

ภารกิจของเราคืออะไร : ร้านค้าปลีกทางอินเทอร์เน็ต

ใครคือลูกค้าของเรา : ประชากรทั่วโลก

คุณค่าอะไรที่ให้กับลูกค้า : ให้บริการในการขายสินค้าได้รวดเร็ว

ภารกิจของเรา เป็นอย่างไร : เป็นร้านค้าปลีกทางอินเทอร์เน็ตแก่ประชากรทั่วโลก

ภารกิจของเราควรเป็นอย่างไร : ถ้าผู้ถือหุ้นเป็นผู้นำในร้านค้าปลีกทางอินเทอร์เน็ต และให้บริการใน

ด้านบริการขายสินค้าได้รวดเร็วที่สุด

และ

ง่ายที่สุด

ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ

Business Philosophy

- คือ ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ สิ่งที่มีมุ่งหวัง
- คือ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนที่จะกระทำการตัดสินใจทางกลยุทธ์
- คือ แนวทางในการดำเนินธุรกิจของกิจการ และความสำคัญของสังคมและจรรยาบรรณทางธุรกิจที่องค์กรธุรกิจมี

ปรัชญา ของ CP

- การดำเนินธุรกิจจะต้องเป็นประโยชน์ต่อประเทศไทย หรือ ประเทศที่บริษัทเข้าไปลงทุน
- การดำเนินธุรกิจจะต้องเป็นประโยชน์ต่อประชาชนในประเทศ
- การดำเนินธุรกิจจะต้องเป็นประโยชน์ต่อบริษัทและผู้ถือหุ้น

วัตถุประสงค์ Objectives

- เป็น การแปลหรือ เปลี่ยนภารกิจ (Mission) และทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินการที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้
- คือ สิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความสำคัญหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

วัตถุประสงค์ Objectives

- เป็น ความต้องการที่ถูกทำให้ชัดเจน เพื่อสนับสนุนให้ภารกิจ (Mission) บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อให้ภารกิจง่ายต่อการทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

(สามารถถูกกำหนดในลักษณะต่างๆดังนี้ คือ)

- กำไร/ กำไรสุทธิ
- ประสิทธิภาพในการทำงานโดยวัดจากต้นทุนที่ลดลง
- การเจริญเติบโตในแง่ของสินทรัพย์
- ชื่อเสียงหรือภาพพจน์ที่ได้รับ
- ส่วนแบ่งการตลาด
- นวัตกรรมใหม่ๆ

Amazon.com

Objectives & Goals

- บริษัทสามารถทำกำไรได้ภายในสิ้นปีนี้
- เพิ่มจำนวนผู้ซื้อ อเป็น 40% ของจำนวนผู้ซื้อ อสินค้าทางอินเทอร์เน็ต
- อัตราการซื้อซ้ำของลูกค้ามีมากกว่า 80%

SWOT จังหวัดขอนแก่น

Strengths

1. ศูนย์กลางการคมนาคมในประเทศและอนุภูมิภาคอินโดจีน
2. ศูนย์กลางด้านการศึกษา มีสถาบันการศึกษาหลายแห่ง โดยเฉพาะระดับอุดมศึกษา
3. ศูนย์กลางอุตสาหกรรมบริการ เช่น การแพทย์ โรงแรมที่ทันสมัย ศูนย์ประชุมขนาดใหญ่
4. เป็นที่ตั้งของสองเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าภูเขียวและเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าภูผา รวมถึงสถาปัตยกรรม
5. องค์การธุรกิจต่างๆ ที่สามารถให้บริการคำแนะนำและสนับสนุนการค้าเงินงานด้านต่างๆ
6. มีแหล่งผลิตพลังงานที่พร้อมในการสนับสนุนการพัฒนา คือ โรงไฟฟ้าพลังน้ำเขื่อนอุบลรัตน์ โรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วมน้ำหอง และโรงแยกก๊าซธรรมชาติน้ำหอง
7. มีอุตสาหกรรมชั้นนำในระดับชาติและระดับโลก
8. เป็นแหล่งผลิตสินค้าการเกษตรเชิงพาณิชย์

Weakness

1. ดินเค็ม ไร่พื้นที่ประมาณ 2 ล้านไร่ หรือร้อยละ 29.4 ของพื้นที่จังหวัด ทำให้ไม่สามารถทำการเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีพื้นที่เสี่ยงภัยน้ำแล้งสูง เนื้อที่ประมาณ 1,846,409 ไร่ หรือร้อยละ 27.8 ของพื้นที่จังหวัด
3. ขาดแคลนแรงงานไร้ฝีมือในภาคอุตสาหกรรม
4. คุณภาพการศึกษาภาคบังคับไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

SWOT จังหวัดขอนแก่น

Opportunity

1. เป็นประตูเปิดสู่อินโดจีนและจีนตอนใต้ตามโครงการพัฒนาแนวพื้นที่เศรษฐกิจตะวันออก-ตก (East - West Economic Corridor)
2. เป็นเมืองศูนย์กลางการพัฒนาอุตสาหกรรมในภูมิภาคตามนโยบายกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค
3. นโยบายรัฐบาลส่งเสริมให้จังหวัดเป็น 1 ใน 3 ของจังหวัดในการพัฒนาให้เป็นนครเทคโนโลยีและการสื่อสาร
4. นโยบายรัฐบาลในการกำหนดสินค้าและบริการสู่สากล นโยบายการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการค้า การลงทุน การท่องเที่ยวและการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกับประเทศจีน ญี่ปุ่น เยอรมัน เวียดนาม ไต้หวัน และเดนมาร์ก
5. นโยบายด้านการส่งเสริมการผลิตอาหารปลอดภัยและพืชพลังงานทดแทน

Treats

1. ประสพภัยธรรมชาติเป็นประจำทุกปี เช่น น้ำท่วม ฝนแล้ง
2. การลงทุนในประเทศเพื่อชนบ้าน มีต้นทุนที่ถูกกว่า
3. นโยบายเขตเศรษฐกิจเสรีทำให้มีการนำเข้าสินค้าจากประเทศอื่นมากขึ้นส่งผลกระทบต่อภาคผลิตภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศ

การจัดทำวิสัยทัศน์ (Vision), เป้าประสงค์ (Goals) และ ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

“องค์กรต้องการเป็นอะไรในอนาคต”

คำจำกัดความ (Description)

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นการกำหนดสภาพด้านการพัฒนาที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตตามห่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมาย ปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า

เป้าประสงค์ (Goals)

เป็นการกำหนดเป้าหมายในระดับวิสัยทัศน์ เพื่อตอบว่าองค์กรได้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยเป้าประสงค์ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ

- ตัวชี้วัด: จะวัดอะไร
- เป้าหมาย: เป้าหมายของตัวชี้วัดนั้นเป็นเท่าไร

โดยเป้าประสงค์ของจังหวัดควรมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ โดยประเด็นทางยุทธศาสตร์จะเกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะเป็น (Vision) กับการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน (SWOT)

คุณสมบัติที่ดีของวิสัยทัศน์

- ❑ เป็นปรัชญาที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่ยึดถืออยู่ภายในใจของทุกคน (Shared value) และได้รับการสนับสนุนและเป็นที่ยอมรับจากผู้นับถือปฏิบัติ
- ❑ มีความเชื่อมโยงกับกรอบนโยบายรัฐบาล, ระเบียบ และสะท้อนถึงสถานะการพัฒนาและความต้องการขององค์กร
- ❑ เป็นข้อความง่ายๆ ที่สามารถสื่อให้เห็นภาพในอนาคตขององค์กร
- ❑ ทำท่ายุเร้าใจ สามารถใช้เป็นกรอบซึ่งนำให้มวลสมาชิกดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุจุดยืนที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกันก็มีความเป็นไปได้ เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง
- ❑ เป็น “คำมั่นสัญญา” ของผู้บริหารที่แสดงถึงการตัดสินใจ และมุ่งมั่นที่ต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และมุ่งมั่นที่ต้องรับผิดชอบต่อ

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ (Vision)	เป้าประสงค์ (Goals)	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)
มุ่งสู่การเป็นองค์กร..... (ระดับชาตินานาชาติ)	เพื่อให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยนานาชาติเพิ่มขึ้น%	<ul style="list-style-type: none"> • การส่งเสริมงานวิจัย

การกำหนดพันธกิจ

องค์กรมีอยู่ เช่น ถ้าเป็นส่วนราชการ พันธกิจ จะหมายถึงภารกิจ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ที่ระบุไว้ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มักมีที่มาจาก

- แนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อภารกิจบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- ความคาดหวังจากภาคส่วนที่สำคัญ ซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จะตอบสนองสิ่งเหล่านี้แล้ว

การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

คำจำกัดความ (Description)

“องค์กรจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร”

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการที่แยกกายอันปกป้องถึงลักษณะการเคลื่อนไหวตัวขององค์กรว่าจะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไรอันเป็นการตอบคำถามว่า

การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies)

คุณสมบัติที่ดีของยุทธศาสตร์

- 4 เป็นข้อความง่ายๆ ที่สามารถสื่อให้เห็นแนวทางไม่เกิน 8 แนวทางที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่ตั้งได้
- 4 มีความสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ นโยบายรัฐบาล
- 4 มีความเชื่อมโยงในเชิงตรรกะ (logic) ระหว่างผลการวิเคราะห์ SWOT กับวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ในการพัฒนา
- 4 คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ (เงิน, คน และเวลา) รวมทั้งมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ปรัชญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น จัดการศึกษาสร้างองค์ความรู้บนพื้นฐานแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม ฯ

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตจะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชน มีฐานะเป็นนิติบุคคล อยู่ในกำกับของรัฐบาล จัดการศึกษาที่หลากหลาย เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างมีคุณภาพเพื่อเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง และยั่งยืนตลอดไป