

บทที่ 6

การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establish Organization Direction)

ในบทข้างต้น ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยศึกษาข้อมูลเหล่านั้นตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันและทำการพยากรณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากนั้นจึงประเมินหาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรซึ่งอาจมีทั้งผลดีและผลเสีย ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์ถึงองค์กรในแง่มุมต่างๆ ในสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการเปรียบเทียบในมิติต่างๆ ทั้งสิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตขององค์กร คู่แข่งขันรายสำคัญและภาพรวมของอุตสาหกรรม จากการวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้เราทราบถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน (Internal Strategic Factor) และปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายนอก (External Strategic Factor) ขององค์กรในรูปแบบที่เรียกกันว่าจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ซึ่งหากจะเปรียบกับการเตรียมทำศึกสงครามก็แสดงว่าสถานการณ์ในขณะนี้ของกิจการของเราได้เกิดการ “รู้เขา-รู้เรา” เรียบร้อยแล้ว ในบทนี้เราจึงจะเริ่มด้วยการนำข้อมูลข้างต้นมาทำการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary : SFAS) หลังจากนั้นจึงจะกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการจะก้าวไปในอนาคต โดยจะต้องทำการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร (Revise/Developing a Strategic Vision and Business Mission) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ในบทต่อไป

การสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary : SFAS)

ภายหลังจากที่นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors Analysis Summary : EFAS) ตามตัวอย่างตารางที่ 4.3 ในบทที่ 4 และสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors Analysis Summary : IFAS) ตามตัวอย่างตารางที่ 5.8 ในบทที่ 5 แล้วนั้น องค์กรก็นำเอาตารางทั้งสองที่ได้จัดทำไว้ใน

เบื้องต้น มาทำการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์อีกครั้งหนึ่งในรูปแบบของ ตารางสรุป ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS Matrix) ซึ่งเมื่อนำปัจจัยจากตารางทั้งสองมารวมกันแล้วก็จะพบปัญหาว่ามีปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเป็นจำนวนมาก นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงจะต้องทำการทบทวน เลือกปัจจัยใหม่ โดยจะเลือกปัจจัยที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมากมาเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ซึ่งไม่ควรมีมากเกินไป 10 ปัจจัย โดย อาจพิจารณาจากปัจจัยที่มีการให้น้ำหนักคะแนนไว้มากๆ ในตารางข้างต้น เพื่อความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น จึงจะขออธิบายจากตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัทแม่แท้ก ตามตาราง ที่ 6.1 พร้อม อธิบายวิธีการสรุปได้ ดังนี้

- ในช่องที่ (1) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ เลือกปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุด จากตาราง EFAS (ตารางที่ 4.3) และตาราง IFAS (ตารางที่ 5.6)
- ในช่องที่ (2) น้ำหนัก พิจารณาความสำคัญของปัจจัยในช่อง (1) ให้น้ำหนักตามความสำคัญใหม่ โดยน้ำหนักรวมต้องเป็น 1.00 ดังนั้นจึงอาจต้องปรับเปลี่ยนน้ำหนักที่เคยให้ไว้ใน ตาราง EFAS และตาราง IFAS
- ในช่องที่ (3) ให้คะแนน ทำการให้คะแนนว่าองค์กรของเราสามารถตอบสนองปัจจัยต่าง ๆ ได้ดี เพียงใด โดยมีคะแนนเต็ม 5 ซึ่งการให้คะแนนอาจเหมือนหรือแตกต่างกับคะแนน ที่เคยให้ไว้ใน ตาราง EFAS และตาราง IFAS ก็ได้
- ในช่องที่ (4) คะแนนถ่วงน้ำหนัก คำนวณได้โดยการนำน้ำหนักในช่อง (2) คูณกับคะแนนที่ให้ไว้ใน ช่อง (3) ใช้วิธีการเดียวกับที่ทำใน ตาราง EFAS และตาราง IFAS
- ในช่องที่ (5) ช่วงระยะเวลา ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กร แบ่งเป็น ระยะสั้น น้อยกว่า 1 ปี ระยะปานกลาง ช่วงระหว่าง 1- 3 ปี หรือ ระยะยาว มากกว่า 3 ปี
- ในช่องที่ (6) ข้อคิดเห็น เป็นการให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งอาจเหมือนที่เคยให้ไว้ใน ตาราง EFAS และ ตาราง IFAS หรือเพิ่มเติมใหม่ก็ได้

ตารางที่ 6.1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเมย์แท็ก

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Key Strategic factor) (1)	น้ำหนัก (Weight) (2)	ให้คะแนน (Rating) (3)	คะแนนถ่วง น.น.(Weighted Score) (4) = (2)*(3)	ช่วงระยะเวลา (5)			ข้อคิดเห็น (Comments) (6)
				สั้น	กลาง	ยาว	
S1 มีวัฒนธรรมที่ดี (S)	0.10	5	0.50			X	เป็นหนทางสู่ความสำเร็จ
S3 Hoover ในตลาด ระหว่างประเทศ (S)	0.10	3	0.30		X		มีชื่อเสียงดี
W3 ฐานะทางการเงิน (W)	0.10	2	0.20		X		มีหนี้สินมาก
W4 ตำแหน่งในตลาดต่างประเทศ (W)	0.15	2	0.30			X	มีอยู่เฉพาะในอเมริกาเหนือ สหราชอาณาจักร และ ออสเตรเลีย
O1 การรวมตัวทาง เศรษฐกิจของกลุ่ม ประเทศยุโรป (O)	0.10	4	0.40			X	มีการซื้อกิจการของ Hoover
O2 คนส่วนใหญ่นิยมของ ใช้ที่มีคุณภาพ (O)	0.10	5	0.50		X		เมย์แท็กมีคุณภาพดี
O5 แนวโน้มต่อร้านขนาดใหญ่ (O+T)	0.10	2	0.2	X			เป็นจุดอ่อนของบริษัท
T3 Whirlpool และ Electrolux แข็งแกร่ง ในตลาดโลก (T)	0.15	3	0.45	X			มีอำนาจเหนืออุตสาหกรรม
T5 บริษัทคู่แข่งชั้นใน ญี่ปุ่น	0.10	2	0.20			X	มีเฉพาะในเอเชีย
รวม	1.0	3.05					

ที่มา (วิลเลน และฮังเกอร์, 2000, หน้า 109)

ตารางการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary : SFAS) ที่จัดทำขึ้นนั้น เป็นตารางที่แสดงให้เห็นถึง ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งภายนอกและภายในขององค์กรในตารางเดียวกัน ซึ่งจะเป็นข้อมูลฐานคิดสำคัญที่จะใช้ในการกำหนดทิศทางและการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

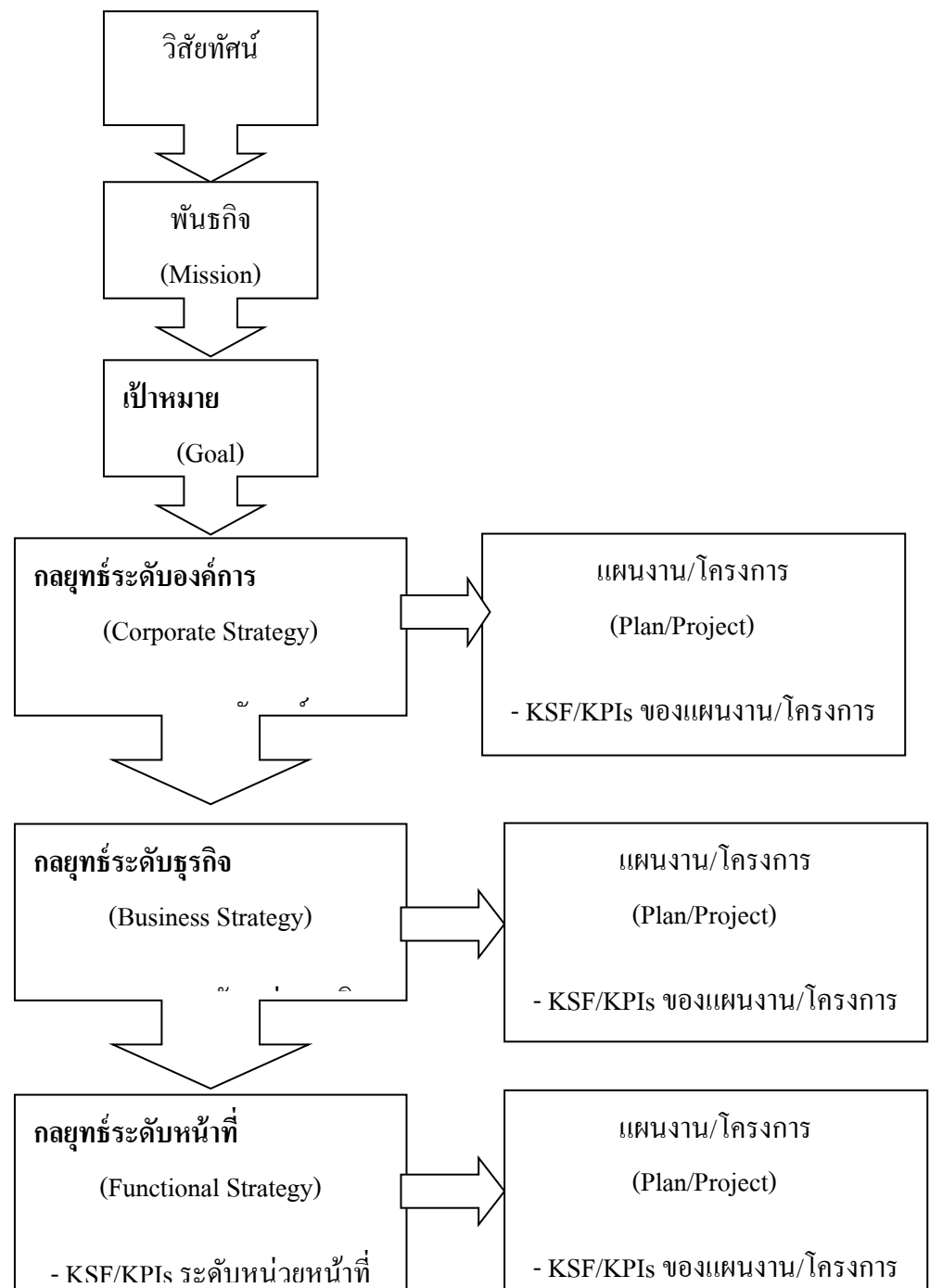
ขั้นตอนในการกำหนดทิศทางขององค์กร

ในการกระทำงานการสิ่งใดในองค์กร หากขาดซึ่งการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว การงานนั้นย่อมยากที่จะประสบความสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดทิศทางขององค์กรจึงเป็นเสมือนการตั้งเข็มทิศที่จะคอยนำพาองค์กรให้เดินทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการได้ และในความเป็นจริงโดยทั่วไปแล้วทุกองค์กรที่มีการจัดตั้งขึ้น ผู้ก่อตั้งองค์กรย่อมมีการกำหนดทิศทางและแผนงานขององค์กรไว้แล้วเป็นเบื้องต้น แต่เมื่อมีการดำเนินงานไปได้ระยะหนึ่ง สถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ขององค์กรย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปองค์กรจึงจะต้องทำการทบทวนการกำหนดทิศทางและแผนงานใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ขององค์กรที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการทบทวนการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อจะได้กำหนดเป้าหมายที่สามารถเป็นจริงได้ เพราะหากองค์กรกำหนดทิศทางโดยไม่ได้พิจารณาถึงสภาพความจริงที่เป็นอยู่ ก็เป็นเรื่องยากที่องค์กรจะบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือถ้าหากจะเปรียบไปก็เหมือนกับการบินถึงอนาคตบนพื้นฐานของความจริงที่เป็นอยู่ ไม่ใช่การฝันแบบเลื่อนลอยไร้รากฐานในการคิด อย่างไรก็ตามผู้บริหารกลยุทธ์จะต้องไม่ลืมว่าคุณสมบัติเด่นที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์คือความยืดหยุ่นที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้น ในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็ย่อมมีคุณสมบัติดังกล่าวด้วยเช่นกัน และด้วยเหตุนี้เองที่ทำให้้องค์กรต้องทำการทบทวนปรับเปลี่ยนการกำหนดทิศทางของ องค์กรอยู่เสมอเมื่อสถานการณ์แวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป

โดยทั่วไปแล้วการกำหนดทิศทางขององค์กรจะต้องเป็นการกำหนดทิศทางที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กรอย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นที่นำเงินมาลงทุน พนักงานที่ทุ่มเทแรงกายแรงใจ ลูกค้าผู้นำมาซึ่งรายได้ เจ้าหนี้ ผู้ให้โอกาสแก่กิจการ ผู้จัดการจำหน่ายที่จัดส่งทรัพยากร สังคม ชุมชน หรือรัฐบาล ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจึงต้องคำนึงถึงความต้องการของกลุ่มคนเหล่านี้อย่างทั่วถึง

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้น จะเริ่มต้นจากการกำหนด “วิสัยทัศน์ (Vision)” ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กร ว่าองค์กรต้องการจะเป็นอย่างไรในอนาคต ซึ่งในองค์กรธุรกิจโดยทั่วไปแล้วมักมีความต้องการในเรื่องของผลตอบแทนจากการลงทุน และการเจริญเติบโตของกิจการเป็นประเด็นหลักๆ วิสัยทัศน์มักทำการกำหนดจากความต้องการที่มีลักษณะเป็นค่านิยมร่วมของคนทั้งองค์กร และเมื่อแต่ละองค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของตนได้แล้ว ก็จะนำวิสัยทัศน์นั้นมาเป็นกรอบในการกำหนด “พันธกิจ (Mission)” ขององค์กร ว่าองค์กรจะต้องจัดให้มีกิจกรรมหรืองานอะไรบ้างที่เป็นพันธะหรือภาระผูกพันที่องค์กรต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้น โดยในการกำหนดพันธกิจจะต้องไม่ลืมว่าองค์กรนั้นมีพันธะหรือภาระหลักที่ต้องรับผิดชอบต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กรอย่างทั่วถึง และเมื่อสามารถระบุพันธกิจ หรือกิจกรรมหลักๆ ที่องค์กรต้องกระทำได้แล้ว จึงจะทำการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของแต่ละพันธกิจนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy) ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ รวมถึงการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) ขององค์กร และเมื่อองค์กรสามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือ KSF ขององค์กรได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็จะทำการกำหนด ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ของปัจจัยแห่งความสำเร็จในแต่ละข้อ โดยองค์กรจะนำดัชนีชี้วัดความสำเร็จ หรือ KPI ที่ระบุไว้นั้นมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ในแต่ละระดับต่อไป

กลยุทธ์และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์แต่ละระดับที่องค์กรกำหนดไว้ถือเป็นแนวทางที่จะใช้ในการกำหนดแผนงาน (Plan) ทั้งแผนงานประจำปี (Annual Plan) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) และโครงการ (Project) ต่าง ๆ ขององค์กร โดยเราสามารถแสดงขั้นตอนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร ได้ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

วิสัยทัศน์

ปัจจุบันเราพบการใช้คำว่า “วิสัยทัศน์” อย่างกว้างขวางในหลากหลายวงการจนบางครั้งก็ไม่นั่นใจว่าวิสัยทัศน์ที่แท้จริงคืออะไรกันแน่ จากการค้นคว้าไม่พบการบัญญัติความหมายของศัพท์คำนี้ในพจนานุกรม แต่ถ้าหากจะให้คำนิยามความหมายกันจริงๆ ก็คงต้องจัดแบ่งคำออกเป็นคำว่า “วิสัย” และ “ทัศน์” ซึ่งสามารถแปลความรวมกันได้ว่า “ความสามารถในการมองเห็น” เมื่อนำมาใช้กับองค์กรจึงอาจหมายถึง “ภาพขององค์กรในอนาคตที่ต้องการจะเป็น” ซึ่งอาจจะอยู่ในลักษณะที่เป็นคำบรรยายอย่างชัดเจน หรือสื่อโดยนัยให้ทราบว่าองค์กรต้องการจะอยู่ในตำแหน่ง (Position) ใดในอนาคต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของคนในองค์กรนั้นๆ การกำหนดวิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กรจะขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อของคนในองค์กร รวมถึงทัศนคติ มุมมองและแนวคิด ที่มีความแตกต่างตามภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ของผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ

โจเซฟ วี. ควิกเลย์ (Joseph V. Quigley) ได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ในหนังสือ Vision; How Leaders Develop it, Share it & Sustain it ซึ่งแปลโดยอนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล (2538). ว่า “รากฐานของการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ค่านิยมและความเชื่อของคนในองค์กร” โดยให้เหตุผลว่า เมื่อบริษัทมีฐานะเป็นเสมือนสถาบันหนึ่งของสังคม ค่านิยมและความเชื่อของคนในสถาบันนั้น ย่อมเป็น พื้นฐานสำคัญที่มีความหมายมากต่อการกำหนดสิ่งที่ยิ่งใหญ่จะเป็นไปในอนาคต โดยในหนังสือ ดังกล่าวได้มีการ อ้างอิงถึงผลงานวิจัยของ โทมัส เจ ปีเตอร์ (Thomas J. Peter) และ โรเบิร์ต เฮช วอเตอร์แมน (Robert H. Waterman) ที่มีการตีพิมพ์ในหนังสือ In Search of Excellence ในปี 1977 ที่กล่าวถึงเป้าหมายร่วมไว้ว่า “เป้าหมายร่วมเป็นค่านิยมและเป็นความปรารถนาที่อยู่เหนือวัตถุประสงค์ของบริษัทและมักจะไม่มีกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรเอาไว้” เป้าหมายร่วมนี้ จะเป็นพื้นฐานทางความคิดในการทำธุรกิจของบริษัทนั้นๆ และอาจพูดได้ว่าเป้าหมายร่วมนั้นก็คือ ค่านิยมของบริษัท นั่นเอง และในเวลาต่อมาบริษัทที่ปรึกษา แม็ค คินซี ได้นำเอาเป้าหมายร่วมหรือ Share Values นี้ไปกำหนดเป็นหนึ่งใน เอส (S) ของแนวความคิดเรื่อง “7S's Model” และให้ความสำคัญอย่างมากโดยนำเสนอเป็นศูนย์กลางที่มีบทบาทมากที่สุดเมื่อเทียบกับ เอส (S) ที่เหลือทั้งหมด คือ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบการดำเนินงาน (Systems) รูปแบบพฤติกรรมผู้บริหาร (Style) สมาชิก (Staff) และทักษะ (Skills)

และจากหนังสือ In Search of Excellence ดังกล่าว ปีเตอร์ และ วอเตอร์ แมน พบว่า ได้มีการสำรวจผลจากบริษัทชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงค่านิยมหลักๆ ที่เหมือนๆ กัน ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าบริษัทชั้นนำดังกล่าวมีค่านิยมเกี่ยวกับบริษัท ดังนี้

1. มีความเชื่อเกี่ยวกับการเป็นบริษัทที่ดีเลิศ
2. มีความเชื่อว่ารายละเอียดของงานในทุกขั้นตอนที่ทำนั้นมีความสำคัญทั้งสิ้น ที่จะส่งผลให้ได้งานที่ทำออกมาดี
3. มีความเชื่อว่าพนักงานทุกคนในบริษัทมีความสำคัญต่อบริษัททั้งนั้น
4. มีความเชื่อว่าบริษัทมีสินค้าและบริการที่ดีกว่าบริษัทอื่นๆ
5. มีความเชื่อว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นผู้คิดริเริ่มคิดทำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่บริษัท และในขณะเดียวกันก็เชื่อว่าหากพนักงานมีความผิดพลาดหรือล้มเหลวเกิดขึ้น บริษัทก็จะยังให้โอกาสและสนับสนุนให้สามารถทำงานต่อไป
6. ความเชื่อว่าการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการภายในบริษัท สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้
7. มีความเชื่อถึงความสำคัญของการเติบโตของบริษัทในเชิงเศรษฐกิจและผลกำไร

คุณสมบัติของวิสัยทัศน์ที่ดี

จากค่านิยมที่เป็นการสำรวจความเชื่อของคนในองค์กร ซึ่งเป็นความเชื่อที่ไม่มีมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่เป็นสิ่งสำคัญมากต่อการก้าวไปในอนาคตขององค์กร ดังนั้นการพยายามสร้างค่านิยมของบริษัทให้เป็นที่ประจักษ์และชัดเจนจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นการบอกให้ทราบถึงความตั้งใจของบริษัทที่จะให้การสนับสนุนต่อการปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมของบริษัท ค่านิยมจึงเป็นรากฐานที่สำคัญที่นำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีความชัดเจนในทิศทางที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสมและช่วยสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคลต่างๆ หากจะสรุปแล้วเราจะพบว่าวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 6 ประการ ดังจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

1. จินตนาการได้ (Imaginable) วิสัยทัศน์ที่ดีควรสื่อให้เห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่สมาชิกทุกคนสามารถจินตนาการได้อย่างถูกต้องตรงกัน อันจะทำให้สมาชิกทุกคนมีกรอบความคิด ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

2. **มีความชัดเจน (Focused)** วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจนในตัวเอง มีความต้องการสำคัญที่สามารถสื่อได้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กร

3. **เป็นที่ต้องการ (Desirable)** วิสัยทัศน์ที่ดีต้องเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างทั่วถึง

4. **มีความเป็นไปได้ (Feasible)** วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริง และจะต้องเป็นจินตนาการที่บอกถึงความต้องการในอนาคตที่อยู่บนพื้นฐานความจริง ภายใต้กรอบของความสามารถและทรัพยากรของ องค์กรที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

5. **สามารถสื่อสารได้ (Communicable)** วิสัยทัศน์ที่ดีไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริง หากขาดความสามารถในการสื่อสาร นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถสื่อสารให้สมาชิกทุกคนในองค์กร เกิดความเข้าใจและมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน

6. **มีความยืดหยุ่น (Flexible)** ถึงแม้วิสัยทัศน์จะเป็นภาพที่จินตนาการถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่ก็สามารถยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้หากสถานการณ์แวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ขององค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย เช่น

วิสัยทัศน์ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย

“เป็นผู้ผลิตปูนซิเมนต์ในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้”

วิสัยทัศน์ของโรงแรมดุสิตธานี

“เป็นโรงแรมที่ดีที่สุดในโลก และจะเป็นโรงแรมประเภทธุรกิจชั้นนำในกรุงเทพ”

วิสัยทัศน์ของบริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิส จำกัด

“เป็นบริษัทระดับผู้นำด้านการให้บริการภาคพื้นดินแบบครบวงจรแก่ผู้ใช้บริการ ด้วยบุคลากรและการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง”

วิสัยทัศน์ของบริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)

“บริษัทชั้นนำของคนไทย ที่ดำเนินธุรกิจผลิตไฟฟ้าครบวงจร และครอบคลุมถึงธุรกิจการให้บริการด้านพลังงาน ทั้งในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ”

จากวิสัยทัศน์ข้างต้นพบว่า เราสามารถทราบถึงวิสัยทัศน์ของแต่ละองค์การได้จากการตอบคำถามที่ถามว่า “ท่านต้องการจะให้องค์กรของท่านเป็นอย่างไรในอนาคต?” โดยอนาคตที่ต้องการจะเป็น 5 ปี หรือ 10 ปี ข้างหน้าก็แล้วแต่จะกำหนดระยะเวลา ซึ่งโดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์ขององค์การมักเป็นวิสัยทัศน์ที่ใช้ได้ในระยะยาวไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง แต่ทุกครั้งที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ก็จะทำการทบทวนวิสัยทัศน์เพื่อยืนยันหรืออาจปรับปรุงวิสัยทัศน์นั้นๆ ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะถึงแม้วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่ไม่ควรเปลี่ยนแปลงแต่เมื่อสถานการณ์แวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงค่าความคาดหวังในอนาคตก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน

พันธกิจ

คำว่า Mission ในภาษาอังกฤษนั้น เมื่อมีการนำมาใช้ในหนังสือหรือตำราภาษาไทย เรามักจะพบว่ามีการแปลเป็นศัพท์ภาษาไทยที่แตกต่างกันออกไป โดยในบางเล่มจะใช้คำว่า “พันธกิจ” ขณะที่บางเล่มจะใช้คำว่า “ภารกิจ” แต่ไม่ว่าจะใช้ภาษาแตกต่างกันอย่างไร เมื่อนำทั้งสองคำมาแปลความหมายแล้ว ก็คงไม่แตกต่างกันเพราะทั้ง “กิจที่เป็นพันธะ” และ “กิจที่เป็นภาระ” ก็ล้วนแต่หมายถึง “งานที่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการกระทำ” เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของผู้อ่านในหนังสือเล่มนี้จะขอใช้คำว่า “พันธกิจ” แทนความหมายของคำว่า “Mission” ในภาษาอังกฤษ

ตามที่ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ไว้ในข้างต้นทำให้เราทราบว่าวิสัยทัศน์มักเป็นการกำหนดความต้องการในอนาคตที่เป็นลักษณะกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เราจึงจะต้องนำเอา “วิสัยทัศน์” ที่กำหนดไว้นั้น มาทำการแปลค่าเพื่อกำหนดเป็น “พันธกิจ” ขององค์การเพื่อให้ทราบว่าจะมีกิจกรรมหรืองานอะไรบ้างที่จะเป็นพันธะ หรือเป็นภาระผูกพันที่องค์กรจะต้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุยังวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในการกำหนดพันธกิจนั้น นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารต้องตระหนักไว้เสมอว่า ทุกองค์การย่อมมีพันธกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง ไม่ใช่พันธกิจที่มุ่งรับผิดชอบเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ความสำคัญของพันธกิจ

พันธกิจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กรด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนี้

1. พันธกิจช่วยระบุให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายภายในขององค์กร
2. พันธกิจช่วยถ่ายทอดความคิดออกมาเป็นทิศทางที่ชัดเจน
3. พันธกิจสามารถใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร
4. พันธกิจใช้เป็นแนวทางหลักในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. พันธกิจช่วยให้พนักงานมีแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้น

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดพันธกิจ

ในการกำหนดพันธกิจขององค์กรมีสิ่งสำคัญๆ ที่จะต้องคำนึงถึงอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. องค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร? การตอบคำถามในข้อนี้จะช่วยให้องค์กรทราบได้ว่า กลุ่มลูกค้าขององค์กรคือกลุ่มใด และมีความต้องการสิ่งใด เพื่อที่องค์กรจะได้ทำการวางแผนว่าจะประกอบกิจการเพื่อตอบสนองใครและเขาเหล่านั้นมีความต้องการอะไรและจะสามารถใช้วิธีการใดในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้นให้ได้ดีที่สุด

2. องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงพันธกิจเมื่อไร? เนื่องจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กรในปัจจุบันมีเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้นอกจากจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในด้านต่างๆ ขององค์กรแล้วยังอาจส่งผลกระทบต่อ การกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย องค์กรจึงควรทำการปรับเปลี่ยนพันธกิจขององค์กรให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงพันธกิจก็ไม่ควรเกิดขึ้นบ่อย เนื่องจากการกำหนดพันธกิจควรเป็นการพิจารณาถึงอนาคตในระยะยาวที่จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เมื่อทำการกำหนดพันธกิจจึงควรกำหนดอย่างครอบคลุมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีและนานพอสมควร

3. องค์กรจะมีการถ่ายทอดพันธกิจอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมได้อย่างไร? พันธกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรกำหนดไว้เป็นหัวข้อใหญ่ๆ ในภาพรวมของประเด็นต่างๆ ในการดำเนินงานจึงจะต้องนำพันธกิจมาแปลงเป็นวิธีการต่างๆ หากพันธกิจที่กำหนดไว้ขาดความชัดเจนย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการแปลงพันธกิจไปสู่วิธีการดำเนินงานได้ องค์กรจึงควรทำการกำหนดพันธกิจที่มีความชัดเจนเพื่อการดำเนินงานขององค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนอันจะส่งผลให้การทำงานขององค์กรมีความสอดคล้องและมีความเข้าใจในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้

องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการ และจะได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในแผนงานด้านต่างๆ ขององค์การ ต่อไป

ขอบเขตในการกำหนดพันธกิจ

โดยทั่วไปแล้วพันธกิจที่ดีจะต้องมีการระบุข้อมูลรายละเอียดพื้นฐานที่แสดงให้ทราบว่าองค์การนั้น มีความแตกต่างกับองค์การอื่นๆ อย่างไร ซึ่งรายละเอียดที่แสดงในพันธกิจขององค์การธุรกิจที่สำคัญๆ สามารถจำแนกออกได้เป็น 9 ประการ คือ

1. **ลูกค้า** เราคงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าลูกค้าเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่สุดของบริษัท เพราะไม่ว่าองค์การนั้นจะประกอบกิจการใดก็ตาม องค์การก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากขาดซึ่งลูกค้า ในการกำหนดพันธกิจขององค์การจึงต้องทำการศึกษาลูกค้าในแง่มุมต่างๆ เช่น กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อจะได้นำข้อมูลต่างๆ เหล่านั้นมาใช้ในการกำหนดพันธกิจขององค์การ โดยระบุว่าองค์การจะสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้อย่างไร

2. **ผลิตภัณฑ์** หน้าที่หลักขององค์การธุรกิจ คือ การผลิตสินค้าและ/หรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ในพันธกิจขององค์การจึงจะต้องระบุว่าองค์การมีสินค้าและ/หรือบริการหลักๆ ที่สำคัญอะไรบ้าง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3. **ตลาด** พันธกิจขององค์การควรจะต้องระบุถึงตลาดที่สำคัญในปัจจุบันและแนวโน้มของตลาดเป้าหมายที่สำคัญในอนาคตขององค์การ

4. **ปรัชญา** พันธกิจขององค์การใดก็ตาม ควรจะต้องมีการบ่งบอกถึงความเชื่อของคนในองค์การ สิ่งมุ่งหวังและสิ่งที่คำนึงถึงของคนในองค์การ หรือที่เรียกรวมกันได้ว่าค่านิยมร่วม (Share Value) ของคนในองค์การนั้นๆ

5. **การอยู่รอด** การเจริญเติบโต และการทำกำไร พันธกิจขององค์การควรจะต้องมีการบ่งบอกถึงเป้าหมายหลักขององค์การนั้นว่าต้องการสิ่งใด เพียงใด ซึ่งเป้าหมายหลักๆ ขององค์การธุรกิจก็คือเรื่องของการอยู่รอด การเจริญเติบโต และการทำกำไรของกิจการ เพื่อที่จะได้นำเป้าหมายนั้นไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ต่อไป

6. **แนวความคิดต่อตนเอง** พันธกิจขององค์การควรมีการระบุถึงสิ่งที่เป็สภาพหรือความต้องการแสดงออกขององค์การอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบและเข้าใจในสิ่งที่องค์การได้แสดงออกมา

7. **บุคลากร** พันธกิจควรระบุถึงแนวทางในการปฏิบัติต่อบุคลากรขององค์การนั้นๆ ทั้งในแง่ของการจัดหา รักษา และพัฒนาบุคลากรในองค์การอย่างชัดเจน เพื่อให้การตัดสินใจและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

8. เทคโนโลยี ในองค์กรบางประเภทให้ความสำคัญกับเรื่องของเทคโนโลยีที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น จึงควรระบุถึงเรื่องของเทคโนโลยีไว้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดพันธกิจขององค์กรนั้นด้วย

9. ภาพลักษณ์ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคคลทั่วไปรู้สึกต่อองค์กร ซึ่งบางครั้งอาจเป็นการดำเนินงานแค่เพียงการประชาสัมพันธ์ หรืออาจเป็นความตั้งใจจริงของผู้บริหาร เช่น การเป็นองค์กรที่มีความผูกพันกับท้องถิ่น รักษาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ธรรมชาติ

จาก “พันธกิจ” ที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น ทำให้ทราบว่า หากต้องการทราบถึง พันธกิจขององค์กรใดแล้ว เราควรใช้ถามที่ว่า “เราคือใคร” (Who we are?) “เราทำอะไร” (What we do?) และ “เราจะไปในทิศทางใด” (Where we are going?) เพราะคำตอบที่ได้จากคำถามต่างๆ เหล่านี้ก็คือพันธกิจขององค์กรนั่นเอง โดยพันธกิจของแต่ละองค์กรย่อมเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรนั้นๆ และมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ หากองค์กรใดมีการประกาศแจ้ง พันธกิจขององค์กรไว้อย่างเป็นทางการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเราจะเรียกประกาศนั้นว่า “ถ้อยแถลงพันธกิจ” (Mission Statement) โดยถ้อยแถลงพันธกิจทั่วไป มักจะมีการบ่งบอกถึงสิ่งต่างๆ ดังที่ได้นำเสนอไว้ในภาพที่ 6.2

ถ้อยแถลงพันธกิจ (Mission Statement)	
1)	ลูกค้า
2)	ผลิตภัณฑ์
3)	ตลาด
4)	ปรัชญา
5)	การอยู่รอด การเจริญเติบโต และการทำกำไร
6)	แนวความคิดต่อตนเอง
7)	บุคลากร
8)	เทคโนโลยี
9)	ภาพลักษณ์

ภาพที่ 6.2 ข้อมูลในถ้อยแถลงพันธกิจ

ทีมา (จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544, หน้า 143)

ข้อควรระวังในการกำหนดพันธกิจ

ในการกำหนดพันธกิจขององค์กรนอกจากสิ่งที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ยังมีข้อควรระวังในการกำหนดพันธกิจที่พอจะสรุปได้อยู่บางประการ ได้แก่

1. การกำหนดขอบเขตพันธกิจขององค์กรที่แคบหรือกว้างเกินไป การกำหนดพันธกิจขององค์กรหากมีการกำหนดพันธกิจที่กว้างเกินไปก็จะทำให้องค์การนั้นขาดทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน แต่หากองค์กรใดกำหนดพันธกิจที่แคบจนเกินไปก็อาจทำให้องค์การนั้น ขาดโอกาสดี ๆ ในการประกอบการได้เช่นเดียวกัน องค์กรจึงต้องเลือกกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมกับองค์กรของเรามากที่สุดเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารระดับสูงขาดความเข้าใจในความสำคัญของพันธกิจ ในการกำหนดพันธกิจของหลายๆ องค์กรในปัจจุบัน บางองค์กรไม่ได้มีการกำหนดพันธกิจที่มาจากความต้องการจริงๆ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรแต่กลับใช้ลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานคล้ายๆ กัน เพียงเพื่อให้องค์การมีการกำหนดพันธกิจเหมือนๆ กับองค์กรอื่นเท่านั้น หากองค์กรใดมีการกำหนดพันธกิจในลักษณะนี้ มักจะพบว่าองค์กรนั้น ไม่ได้นำเอาพันธกิจมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดการดำเนินงานอย่างแท้จริง คนในองค์กรจึงมักดำเนินงานอย่างขาดทิศทางที่ชัดเจน

3. ความเข้าใจผิดว่าพันธกิจขององค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ในบางองค์กรยังมีความเข้าใจว่า พันธกิจขององค์กรเมื่อมีการกำหนดแล้วไม่สามารถสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง เพราะที่ถูกต้องนั้น พันธกิจขององค์กรสามารถทำการปรับเปลี่ยนให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันได้ แต่ไม่ควรปรับเปลี่ยนบ่อยๆ เพราะอาจทำให้เกิดความสับสนและขาดความชัดเจนในทิศทางขององค์กรได้ พันธกิจจึงควรสิ่งที่กำหนดใช้ได้ในระยะยาว และต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ขององค์กร

เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

สำหรับคำว่า “เป้าหมาย” และคำว่า “วัตถุประสงค์” ที่นำมาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ นั้น เรามักพบการใช้ที่แตกต่างกัน ในหนังสือและตำราหลายเล่มบอกว่า เป้าหมาย คือ จุดมุ่งหมายที่เจาะลึกในรายละเอียด ส่วนวัตถุประสงค์ คือ จุดมุ่งหมายในภาพกว้าง ในขณะที่หนังสือและตำราอีกหลายเล่มก็บอกว่า เป้าหมาย คือ จุดมุ่งหมายในภาพกว้าง ส่วนวัตถุประสงค์ คือ จุดมุ่งหมายที่เจาะลึกในรายละเอียด จึงเป็นเหตุให้เกิดความสับสนแก่ผู้ที่ศึกษาและผู้ที้นำไปใช้อู่มากพอสมควร

ในที่นี้จึงขอทำความเข้าใจความหมายของคำทั้งสองที่ใช้ในหนังสือเล่มนี้ไว้ดังนี้ เป้าหมายและประสงค์ล้วนหมายถึง จุดมุ่งหมายขององค์กรในอนาคตแต่จะมีความแตกต่างกัน ดังนี้

เป้าหมาย (Goals)

เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายที่เป็นผลลัพธ์สำคัญของงานหลักๆ ที่องค์กรต้องการจะทำให้เกิดขึ้นในอนาคตซึ่งสามารถบอกทิศทางและสิ่งที่ต้องทำ (What it is committed to and where it is going) ได้อย่างชัดเจน ในที่นี้จะใช้เป้าหมาย สำหรับ องค์กร พันธกิจและกลยุทธ์โดยเป้าหมายขององค์กรส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การทำกำไร (Profitability) การเจริญเติบโต (Growth) การอยู่รอด (Survive) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

โดยทั่วไปแล้วเป้าหมายที่ดีต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร ปัจจุบันในหลายองค์กรนิยมทำการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตามแนวทางการบริหารของ โรเบิร์ต เอส เคพแลน (Robert S. Kaplan) และ เดวิด พี นอร์ตัน (David P. Norton) ที่เรียกว่าแบบจำลอง Balance Scorecard : BSC ซึ่งจัดแบ่งเป้าหมายขององค์กรออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. **เป้าหมายด้านการเงิน (Financial Perspective)** เป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรจะได้กระทำเพื่อผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นที่ทำการลงทุนในกิจการ เพื่อความเชื่อมั่นที่จะเกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ขององค์กร และเพื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทุกกลุ่ม

2. **เป้าหมายด้านลูกค้า (Customer Perspective)** องค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ได้และเป้าหมายด้านการเงินที่กำหนดไว้ก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากขาดซึ่งลูกค้าของกิจการ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า จึงเป็นสิ่งที่ควรนำมากำหนดเป็นอีกเป้าหมายหนึ่งที่สำคัญขององค์กร

3. **เป้าหมายด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective)** เพื่อให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรที่ดี การกำหนดเป้าหมายด้านกระบวนการภายในองค์กรจึงเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องตระหนักในความสำคัญ

4. **เป้าหมายด้านองค์กรและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective)** ไม่ว่าในปัจจุบันองค์กรของเราจะเป็นองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพเช่นไร แต่หากองค์กรของเราหยุดที่จะเรียนรู้และพัฒนา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นมากมายย่อมส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ขององค์กรของเรา องค์กรจึงควรการเรียนรู้ที่จะพัฒนาศักยภาพของคนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์ (Objective)

เมื่อทำการพิจารณาคำ คำนี้จากพื้นฐานของศัพท์ ซึ่งก็น่าจะมีที่มาจาก “ความประสงค์ ในเชิงวัตถุประสงค์” ในที่นี้จึงขอให้ความหมายของคำว่า “วัตถุประสงค์” ว่าเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงขององค์การ เป็นสิ่งที่สามารถทำการวัดได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และจะใช้ วัตถุประสงค์ สำหรับ แผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีการจัดทำขึ้นเพื่อรองรับ เป้าหมายของพันธกิจและกลยุทธ์ ในระดับต่างๆ ขององค์การ

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ขององค์การนั้น สามารถกระทำได้หลายวิธีการ ซึ่งในอดีตก็มีวิธีการกำหนด ที่แตกต่างจากในปัจจุบัน โดย กระบวนการที่จัดเป็นวิวัฒนาการของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ยุคสมัยโดยมีรายละเอียดของแต่ละวิวัฒนาการ ดังนี้

ยุคที่หนึ่ง คือ ยุคที่ไม่มีการเขียนแผนงานออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีแผนงานที่ตนคิดไว้แล้วแต่ไม่มีการนำมาบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรจึงเกิดปัญหาในเรื่องความสับสนในการทำงานและการเปลี่ยนแปลงเกินความจำเป็น

ยุคที่สอง คือ ยุคที่มักมอบหมายให้บริษัทที่ปรึกษาภายนอกเป็นผู้วางแผนงานให้เกิดขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาของยุคที่หนึ่ง ถึงแม้แผนงานในยุคนี้จะกำหนดโดยผู้มีความเชี่ยวชาญ แต่ก็มักพบปัญหาขาดความรู้สึกร่วมกันของพนักงานทำให้พนักงานไม่รู้สึกผูกพันกับแผนงานดังกล่าว จึงขาดแรงกระตุ้นที่จะปฏิบัติตามตามแผนงานนั้นๆ

ยุคที่สาม คือ ยุคที่แต่ละองค์การจัดตั้งฝ่ายวางแผนเพื่อวางแผนงานของบริษัท โดยหลายองค์การมักว่าจ้างผู้ที่จบการศึกษาในระดับสูงๆ หรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้วางแผนงาน โดยมีการแบ่งแยกฝ่ายในการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งก็ประสบปัญหาเพราะผู้วางแผนขาดความรู้และประสบการณ์ในเรื่องภายในองค์การอย่างลึกซึ้งเช่น เรื่องการตลาด ตัวสินค้า ทำให้การปฏิบัติตามแผนงานมีความผิดพลาดได้ง่าย

ยุคที่สี่ คือ ยุคที่เริ่มมีการมอบหมายให้ผู้บริหารในฝ่ายปฏิบัติการเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน เพราะเป็นผู้ที่รู้ในงานที่ปฏิบัติคืออยู่แล้วและจะได้มีความผูกพันต่อแผนงานที่ได้วางไว้ แต่การวางแผนในยุคนี้ก็ยังมีจุดด้อยในเรื่องสมมติฐานที่มองทุกสิ่งทุกอย่างคงที่และขาดมุมมองใน

ด้านความเกี่ยวเนื่องระหว่างฝ่ายงานทำให้ไม่สามารถระบุถึงผู้รับผิดชอบต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทและมีความยากในการสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ได้

ยุคที่ห้า จึงเกิดการวางแผนโดยใช้กระบวนการประชุมของผู้นำเพื่อทำการวางแผน หรือ แอล ซี พี พี (LCPP) ขึ้น เพื่อทำการปรับปรุงและแก้ไขจุดบกพร่องของการวางแผนในยุคก่อนๆ โดยกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่ต้องการการมีส่วนร่วมอย่างมากเพราะต้องมีการจัดให้ผู้บริหารที่ได้รับเลือกเป็นผู้นำองค์กร เข้าประชุมร่วมกับ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer : CEO) เป็นระยะๆ เพื่อกำหนดแผนงานขององค์กร โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารไม่ได้มีหน้าที่ในการอนุมัติวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น แต่จะเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมประชุมที่มีหน้าที่คอยจัดการ ดูแล และนำการประชุมให้เรียบร้อยเท่านั้น

กระบวนการ แอล ซี พี พี (LCPP)

เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ขององค์กร โดยใช้กระบวนการประชุมของผู้นำเพื่อทำการวางแผน (The Leadership Conference Planning Process : LCPP) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยใช้กระบวนการ แอล ซี พี พี (LCPP) นั้นมีพื้นฐานปรัชญาว่าผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนจะต้องเป็นผู้นำองค์กรเท่านั้น จึงพอจะสรุปได้ว่าในการวางแผนโดยวิธีนี้ได้ว่าสามารถให้บุคคลภายนอกช่วยเหลือได้แต่บุคคลภายนอกจะไม่มีส่วนรับรู้และไม่ต้องมีข้อผูกพันใดๆ ด้วย ด้วย และถึงแม้เป้าหมายทางการเงินจะเป็นผลลัพธ์ขั้นต้นที่สำคัญในการทำงานแต่ก็จัดเป็นเป้าหมายรองจากวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร ขั้นตอนในการจัดทำ แอล ซี พี พี นั้น สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเลือกสรรทีมงาน

ทำการเลือกสรรทีมงาน โดยทีมงานจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกจะเป็นกลุ่มที่มาจากผู้บริหารที่จะทำหน้าที่ในการมองภาพรวมอย่างกว้างๆ ขององค์กร และกลุ่มที่สองจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มาจากผู้รับผิดชอบในสายการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นกลุ่มที่สามารถมองเห็นการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยทั้งสองกลุ่มนี้จะมีความสำคัญและถือได้ว่าเป็นแกนนำในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและในบางครั้งอาจมีการเรียกว่า “กลุ่มแกนนำ”

2. สํารวจความคิดเห็น

ในเบื้องต้นจะทำการสํารวจความคิดเห็นของ “กลุ่มแกนนำ” เพื่อเป็นการกระตุ้นให้กลุ่มแกนนำเกิดความคิดในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและสภาพแวดล้อม โดยอาจใช้แบบสอบถามสํารวจความคิดเห็นในประเด็นสําคัญต่างๆ 7 ประเด็น ได้แก่

- 2.1 ความสําเร็จและความผิดพลาดขององค์การในอดีต
- 2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การในปัจจุบัน
- 2.3 โอกาสและอุปสรรคที่คาดว่าจะมีในอนาคต
- 2.4 ปัจจัยภายนอกที่มีความสําคัญมากที่สุด
- 2.5 ตลาดหลักของบริษัท
- 2.6 การบรรลุเป้าหมายที่สําคัญและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- 2.7 งานที่คิดว่าจะมีความสําคัญมากที่สุด

ตัวอย่างคำถามที่ใช้ในแบบสํารวจความคิดเห็นของกลุ่มแกนนำในประเด็นต่างๆ ก่อนเข้าประชุม เช่น

- 1) ความสําเร็จที่ยิ่งใหญ่ของบริษัทใน 5 ปีที่ผ่านมาคืออะไรบ้าง? เราควรจะทำอย่างไรเพื่อรักษาความสําเร็จนั้นเอาไว้? (ประเด็นที่ 1)
- 2) ความผิดพลาดครั้งสําคัญของบริษัทใน 5 ปีที่ผ่านมาคืออะไรบ้าง? บริษัทควรทำอย่างไรให้องค์การเกิดความสูญเสียจากความผิดพลาดนั้นน้อยที่สุด?(ประเด็นที่ 1)
- 3) บริษัทมีจุดแข็งในด้านใดบ้าง? บริษัทสามารถนำจุดแข็งนั้นไปใช้ประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์และในการปฏิบัติการได้อย่างไร? (ประเด็นที่ 2)
- 4) บริษัทมีจุดอ่อนอะไรบ้าง? บริษัทจะอย่างไรให้ไม่ให้เกิดขึ้นอีก? (ประเด็นที่ 2)
- 5) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่จะมีผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมากในอีก 5 ปีข้างหน้า?บริษัทควรทำอย่างไรเพื่อที่จะรับมือได้อย่างดีที่สุด?(ประเด็นที่ 3)
- 6) ในอีก 5 ปีข้างหน้าบริษัทจะมีโอกาสอะไรอยู่บ้าง? บริษัทควรทำอย่างไรจึงจะใช้โอกาสนั้นได้อย่างคุ้มค่าที่สุด? (ประเด็นที่ 3)
- 7) ในอีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทจะมีความเสี่ยงจากอุปสรรคอะไรบ้าง? บริษัทควรทำอย่างไรเพื่อจะสามารถรับมือกับสิ่งเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม? (ประเด็นที่ 4)
- 8) บริษัทของเราดูแลตลาดหลักในปัจจุบันได้ดีเพียงใด? ยังมีตลาดใดอีกบ้างที่บริษัทควรเข้าไปทำธุรกิจ? เพราะอะไร? (ประเด็นที่ 5)

9) บริษัทจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อรักษาการเติบโตและสถานภาพของบริษัทไว้ดังเดิม? บริษัทจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทิศทางของบริษัทใหม่หรือไม่? อย่างไร? ทำไม? (ประเด็นที่ 6)

10) ในอีก 5 ปีข้างหน้าบริษัทมีสิ่งสำคัญที่สุด 3 สิ่งที่ต้องทำคืออะไรบ้าง? เพราะอะไร? (ประเด็นที่ 7)

3. สรุปความคิดเห็น

ภายหลังการสำรวจความคิดเห็นในขั้นตอนที่สอง ก็จะต้องจัดทำรายงานสรุปแบบสำรวจความคิดเห็นของ “กลุ่มแกนนำ” ในเบื้องต้น โดยรวบรวมคำตอบที่มีผู้คิดเห็นตรงกันเป็นส่วนใหญ่ มากำหนดเป็น “ประเด็น” ที่จะนำมาใช้ในพิจารณา ส่วนความคิดเห็นอย่างอื่นที่มีกระจายกันไป ก็ควรทำการรวบรวมเอาไว้เป็นประเด็นสำรองหรือส่วนสนับสนุนรายงาน

4. จัดประชุมครั้งแรก

จากนั้นจึงจัดประชุม “กลุ่มแกนนำ” เป็นครั้งแรก เพื่อวางกรอบแนวความคิดหลักในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยอ้างอิงจากข้อมูลต่างๆ ของบริษัท และจากรายงานสรุปแบบสอบถามที่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นไว้ในขั้นต้นและเปิดโอกาสให้สมาชิกที่เป็น “กลุ่มแกนนำ” สามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้โดยอิสระ เพื่อเป็นการยืนยันถึงสถานการณ์ของบริษัทในความคิดเห็นของทีมโดยรวม

5. จัดประชุมครั้งที่สอง

ในขั้นตอนนี้จะจัดให้มีการประชุม “กลุ่มแกนนำ” เป็นครั้งที่สอง เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ ที่ได้ทำการกำหนดไว้ในการประชุมครั้งแรก รวมทั้งจะทำการพิจารณาและทบทวนพันธกิจและเป้าหมายทั้งหมดของบริษัท โดยละเอียดอีกครั้งหนึ่ง

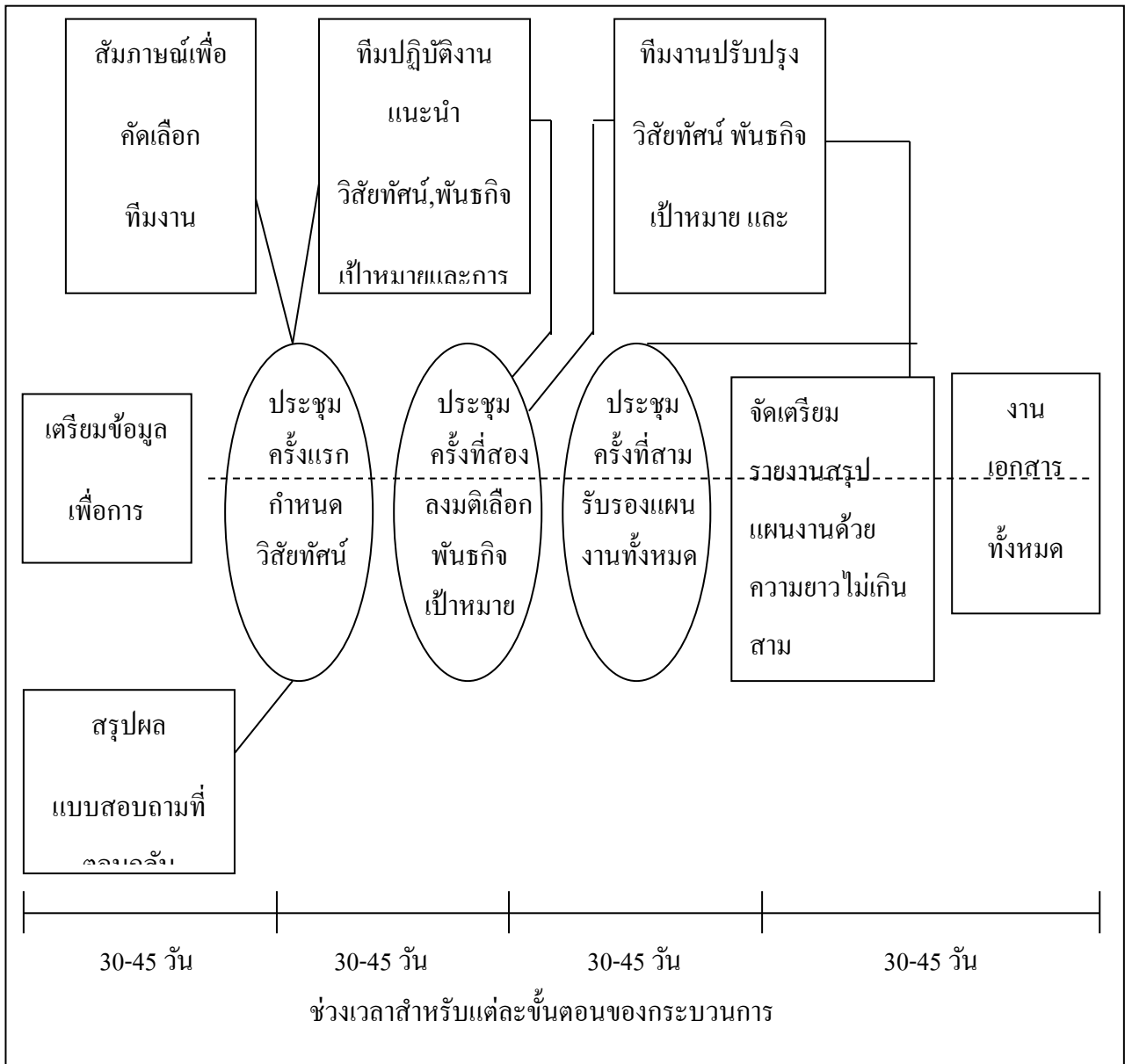
6. จัดประชุมครั้งที่สาม

ในขั้นตอนสุดท้ายจะจัดให้มีการประชุม “กลุ่มแกนนำ” เป็นครั้งที่สามซึ่งถือเป็นการประชุมครั้งสุดท้ายเพื่อสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นร่วมกันในตัวของผู้นำทุกคนที่มาเข้าร่วมประชุม ในการประชุมครั้งนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารทุกคน ได้อภิปรายและทำการทบทวนกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรเป็นครั้งสุดท้าย เพื่อให้ผู้บริหารทุกคนยอมรับ ผูกพัน และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ วิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ก่อนนำสู่การปฏิบัติในขั้นตอน ต่อไป

จากขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายโดยใช้กระบวนการประชุมของผู้นำเพื่อทำการวางแผนที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อนำมาเสนอเป็นแผนภาพที่ทำการกำหนดช่วงระยะเวลาที่จำเป็นจะพบว่าการดำเนินงาน ทั้งหมดจะต้องใช้เวลา 4 – 6 เดือน โดยกระบวนการนี้จะอยู่บนพื้นฐานของการประชุมของกลุ่มแกนนำ 3 ครั้งใหญ่ ๆ ซึ่งแต่ละครั้งควรมีระยะเวลาห่างกันประมาณ 30 – 45 วัน และในแต่ละครั้งจะมีเป้าหมายแตกต่างกัน โดยการ

ประชุมครั้งแรกมีเป้าหมายในการกำหนดวิสัยทัศน์ การประชุมครั้งที่สองมีเป้าหมายในการลงมติเรื่องกลยุทธ์และในการประชุมครั้งสุดท้ายมีเป้าหมายในการรับรองแผนงานทั้งหมด

สรุปขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายโดยใช้กระบวนการประชุมของผู้นำเพื่อทำการวางแผน สามารถนำเสนอได้ ดังภาพที่ 6.3



ภาพที่ 6.3 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย
 ที่มา (อนุวัฒน์ ทรัพย์พืชผล , 2538, หน้า 110)

บทสรุป

การกำหนดทิศทางขององค์กรเริ่มด้วยการนำข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมาจัดทำตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกในตารางเดียวกัน ซึ่งถือเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยขั้นตอนของการกำหนดทิศทางขององค์กรจะเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และแปลงวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นพันธกิจหรืองานที่ต้องทำเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงทำการกำหนดเป้าหมายของแต่ละพันธกิจ ต่อไป ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นจะต้องทำการศึกษาถึงค่านิยมและความเชื่อของคนในองค์กรนั้นๆ เสียก่อนเพราะถือเป็นรากฐานสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 6 ประการ คือ สามารถจินตนาการได้ มีความชัดเจน เป็นที่ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเป็นไปได้ สามารถสื่อสารได้ และมีความยืดหยุ่น ส่วนพันธกิจนั้นจะเป็นการกำหนดถึงภาระงานที่องค์กรต้องกระทำ โดยพันธกิจควรมีความเกี่ยวข้องกับ ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ตลาด ประชาชน การอยู่รอด การเจริญเติบโตและการทำกำไร แนวความคิดต่อตนเอง บุคลากร เทคโนโลยีและภาพลักษณ์ กพันธกิจนั้นหากมีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรก็จะเรียกว่า “ถ้อยแถลงพันธกิจ” เป้าหมาย คือ จุดมุ่งหมายในอนาคตขององค์กร ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายนั้น อาจใช้การกำหนดโดยใช้วิธีการประชุมของผู้นำเพื่อทำการวางแผน หรือ แอล ซี พี พี