



การจัดการเชิงกลยุทธ์



ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์

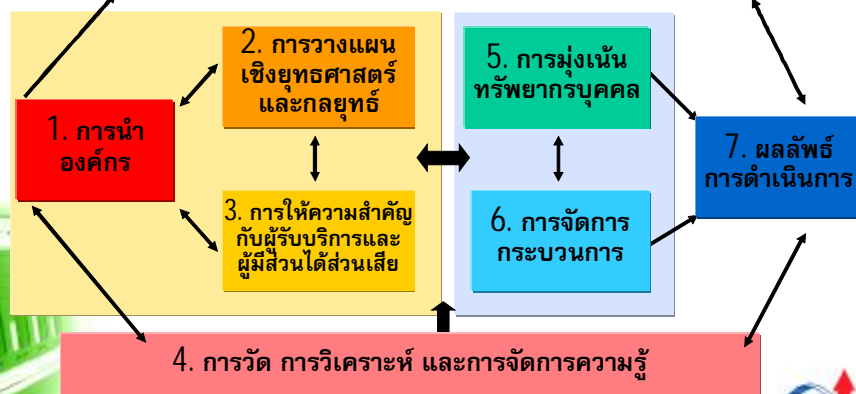
Management for Performance Excellence Division
Thailand Productivity Institute



1



P. ลักษณะสำคัญขององค์กร
สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย



2





3



3 most important aspects to PMQA strategic planning

- *Customer-driven quality*
- *Operational performance improvement*
- *Organizational and personal learning*

4





Strategic Management

- **Strategic Management** is that *set of managerial decisions and actions* that determines the long-run performance of a corporation. It includes *environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation and evaluation and control*

5



2 Thoughts of Strategic Planning Model

- **Static Model**
 - Strategy development / Formation
 - Strategy deployment / Implementation
- **Dynamic Model**
 - Strategy is actually a dynamic and interactive process
 - On-going, never-ending, integrated process requiring continuous reassessment

6





Modern Strategic Management concept

- **Strategy formulation and implementation** is and on-going, never-ending, integrated process requiring continuous reassessment and reformation. Strategic management is dynamic: It involves a complex pattern of actions and reactions. It is partially planned and partially unplanned. Strategy is both planned and emergent, dynamic, and interactive.

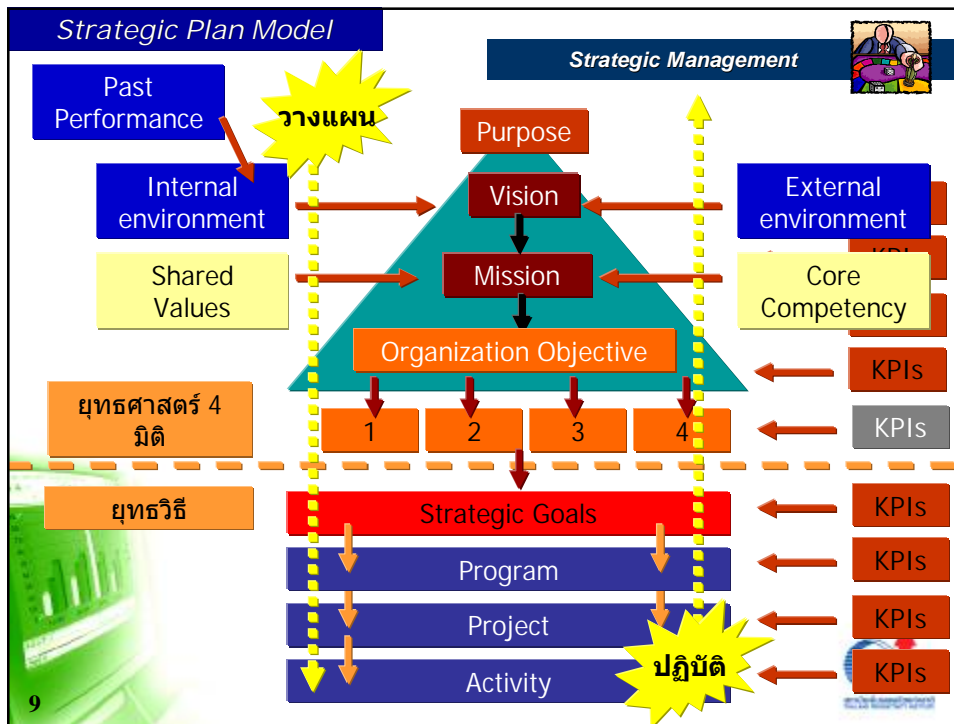
7



การจัดการเชิงกลยุทธ์
มีหลักการอะไรบ้าง ?

8







TOWS Matrix

External Factors \ Internal Factors	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunity (O)	SO: Emphasize ใช้จุดแข็งเพื่อช่วงชิงโอกาส	WO: Build ใช้โอกาสที่มีจากภายนอกมาช่วย แก้ไขจุดอ่อนภายใน
Threat (T)	ST: Secure Strength ใช้จุดแข็งในการหลบหลีก ภัยคุกคาม	WT: Focus on key issues เน้นกลยุทธ์ตั้งรับ ไม่ผลิผลตาม ค่อยๆ พัฒนาตนเอง เพื่อรอโอกาส

11



ตัวอย่างการวิเคราะห์ TOWS Matrix

External Factors \ Internal Factors	Strengths	Weaknesses
	<ul style="list-style-type: none"> •S1: ผู้ป่วย OPD มีความพึงพอใจสูง •S2: สถานที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> •W1: ราคาสูง
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> •S2 O1 O2: มี Internet café •S1O1: มีบริการล่าม 	<ul style="list-style-type: none"> •W1 O1: เน้นการตลาดไปที่ลูกค้าต่างชาติที่มีฐานะมากขึ้น •W1 O2: เปิดการให้บริการคำปรึกษาผ่านอินเทอร์เน็ต
Threat	<ul style="list-style-type: none"> •S1 S2T1: สร้างศูนย์การค้าต่างชาติที่มีฐานะมากขึ้น •S1 T1: เน้นการสร้างความภักดีโดยอาศัยบัตรสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> •W1 T1: มีการปรับราคาให้ใกล้เคียงกับคู่แข่ง



BCG Matrix

Anticipated Growth Rate \ Market Share	High	Low
	High	Stars: เร่งลงทุนเพิ่ม
Low	Cash cows: เลี้ยงวัวไปเรื่อยๆเพื่อกินนม	Dogs: ยกเลิก ขายทิ้ง

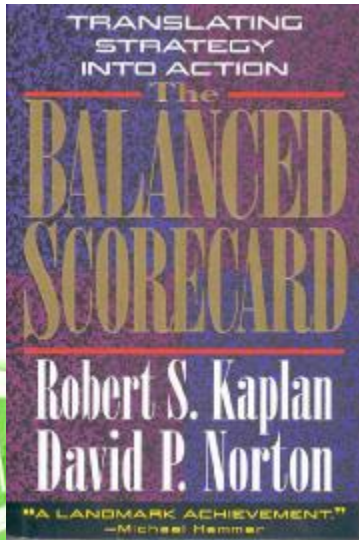
13



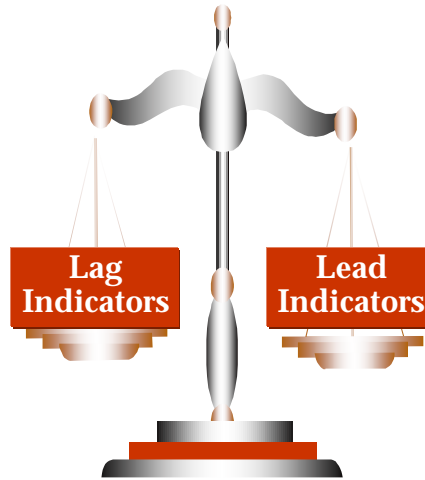
การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
มีหลักการอะไรบ้าง ?

14





Balanced Scorecard Concept





หลักการกำหนดประเภทมุมมองใน Balanced Scorecard

- ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมอง หรือจำกัดเฉพาะการเงิน ลูกค้า กระบวนการ และเรียนรู้
- จำนวนและประเภทของมุมมองจะเปลี่ยนไปตามรูปแบบของธุรกิจ และกลยุทธ์
- ไม่จำเป็นที่การเงินจะต้องอยู่เหนือสุดเสมอไป เช่น สำหรับราชการ ลูกค้า (ประชาชน) หรือพันธมิตรอาจอยู่เหนือสุด

17



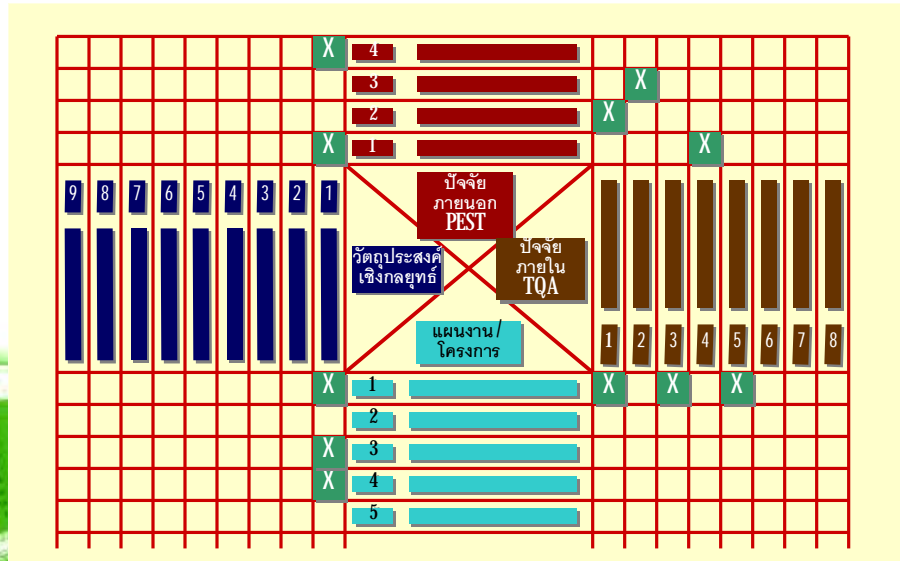
3 levels of alignment in PMQA when deploy the strategy

1. The organization and the executive
2. The key process level
3. The work unit and individual job level

18



Strategy Matrix

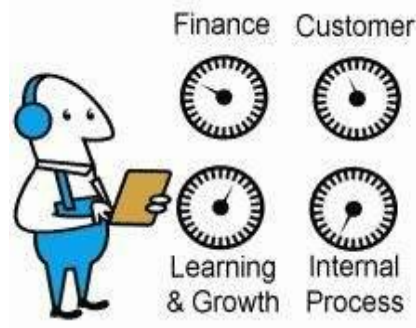


เครื่องมือที่ช่วยผู้บริหาร
ในการติดตามและประเมินผล
มีอะไรบ้าง ?





Management Cockpit Room



21



รูปที่ 6 Corporate war room

22





The Management Cockpits is an ergonomic presentation method presenting information on 4 walls with a specific navigation

- ✓ Big, permanent and visual
- ✓ 900 word-equivalent per minute
- ✓ Decrease the risk of stress influence
- ✓ War room setting
- ✓ Four steps in decision making
- ✓ Questions and answers
- ✓ Six Indicators per panel
- ✓ Four levels of visual drill down

Black wall - Will we reach our objectives?

Are we going to reach our objectives?
 Is our strategy clear and consistent?
 Are our resources sufficient?
 Are we monitoring our progress?
 Are we addressing our risks?
 Are we reviewing our strategy?

Blue wall - What are our resources?

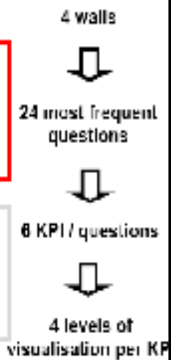
Do we have enough resources to deliver?
 Do our employees have the skills?
 Are we recruiting the right staff?
 Are we improving our quality?
 Are we managing our production?
 What are the value drivers for our cost?

Red wall - What are the obstacles?

What is the critical path?
 What are our critical risks?
 What is the critical path for our strategy?
 What are the critical risks for our strategy?
 What are the critical risks for our strategy?

White wall - What are our projects?

Are we on schedule?
 Are we following our plan?
 Are we exceeding our budget?
 Are our risks being tracked?
 Are our risks being tracked?

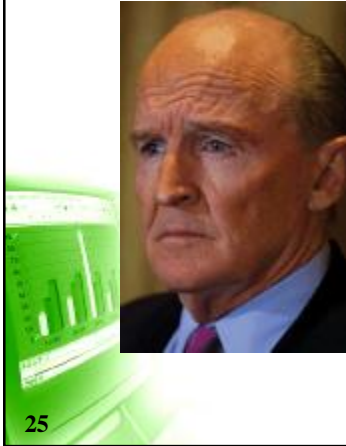


A logical view = 1 question and 6 indicators





The most important thing is :



In real life, strategy is actually very straightforward. You pick a general direction and implement like hell.

Jack Welch

