



## Course outline โปรแกรมการฝึกอบรมการวางแผนและการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Planning and Management)

( หลักสูตร 2 วัน )

โดย

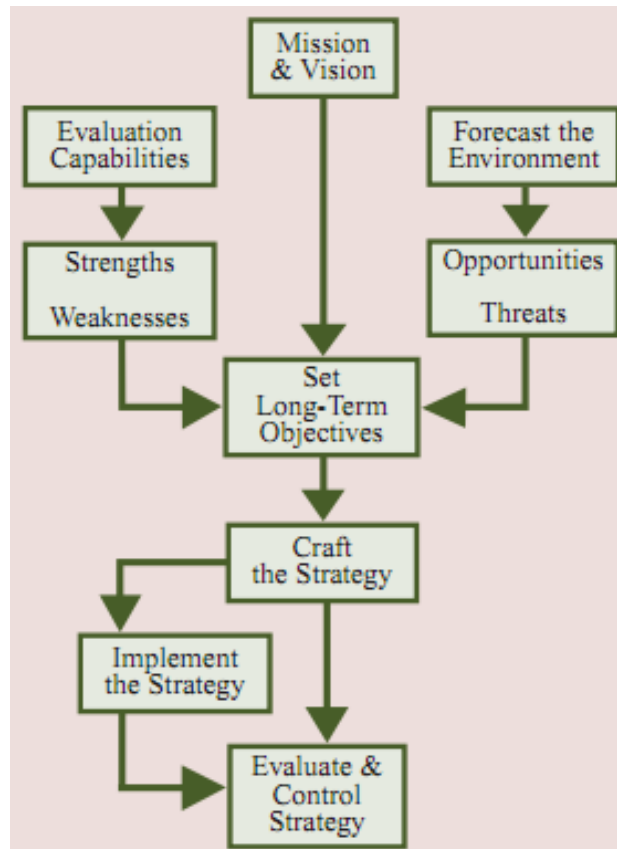
อาจารย์ ไร่ย์วินท์ บุญสวัสดิ์

Executive Coach and Management Consultant

### หลักการ/เหตุผล

- กลยุทธ์ธุรกิจเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกบริษัทและทุกองค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จ บรรลุวิสัยทัศน์และมีผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถกล่าวอ้างได้ว่าเป็น องค์กรที่มีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมและบริหารกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ สำหรับธุรกิจจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในเบื้องต้นที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ ธุรกิจที่เป็นเลิศทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ดีตาม ในความเป็นจริงพบว่าองค์กรที่สามารถออกแบบและบริหารแผนกลยุทธ์ได้อย่างสัมฤทธิ์ ผลนั้นมีอยู่จำนวนไม่มากนัก ซึ่งส่วนมากจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือเป็นองค์กรข้ามชาติ (Multi-National Firm) ที่มีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอยู่ก่อนแล้วทั้งในด้านเงินทุนและทุนทางปัญญา และมีความสามารถในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำของโลกมาเป็นผู้ชี้แนะหรืออำนวยความสะดวกในการ ออกแบบและวางแผนกลยุทธ์ให้กับองค์กร แต่จากข้อมูลขององค์กรธุรกิจต่างๆพบว่าองค์กรธุรกิจส่วน ใหญ่จะเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีได้มีแนวคิดหรือความรู้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่าง ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจที่จะช่วยขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ และบ่อยครั้งก็ให้ผลในทางตรงกันข้ามหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการบรรลุ วิสัยทัศน์ด้วย แผนงานกลยุทธ์ที่จัดทำกันขึ้นกลับกลายเป็นความสูญเปล่าและสิ้นเปลืองทรัพยากรของ องค์กรไปโดยไม่สมควร
- ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือความล้มเหลวของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แม้ว่าองค์กรจะ มีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายได้อย่างแท้จริง หลายๆองค์กรก็ มักจะผิดพลาดในเรื่องนี้ ซึ่งสาเหตุหลักๆแห่งความล้มเหลวมาจากข้อบกพร่องต่างๆของวิธีการจัดทำ แผนกลยุทธ์ในอดีต เช่น

- การให้ความสำคัญด้านการเงินหรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขทางบัญชี ทำให้แผนส่วนใหญ่เป็นเพียงแผนที่มุ่งเน้นด้านการจัดทำงบประมาณสำหรับแผนปฏิบัติการที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสถานการณ์ของธุรกิจตามจริง
  - แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจากการวิเคราะห์ด้วยข้อมูลที่ไม่ทันสมัยและครบถ้วนเพียงพอ จึงไม่ได้มาซึ่งแผนที่สามารถตอบสนองการปฏิรูปธุรกิจได้อย่างแท้จริง
  - การละเลยการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงความสามารถด้านทรัพยากรการลงทุนในปัจจุบันและข้อจำกัดของการบริหาร ทำให้การนำไปปฏิบัติมีความเป็นไปได้น้อย
  - กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ไม่ครบวงจรและละเลยการมุ่งเน้นในการกำหนดแนวทางเครื่องมือและเทคนิคในการติดตาม ทวนสอบและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลและเหมาะสมในทางปฏิบัติ
- การจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจเป็นกระบวนการที่มีลักษณะของความเป็นระบบสูงมาก มีการดำเนินงานเป็นขั้นตอนอย่างมีแบบแผน ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้บริหารในระดับส่วนงานจะต้องมีความรู้และเข้าใจกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างถูกต้องและลึกซึ้ง เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมีการเชื่อมโยงอย่างสอดคล้องประสานในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรและสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจและการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร จึงจะได้มาซึ่งกลยุทธ์ธุรกิจที่มีประสิทธิผลและมีความเป็นเอกลักษณ์สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และที่สำคัญอย่างยิ่งคือการได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ที่มีความเป็นรูปธรรมถึงในระดับแผนปฏิบัติการที่มีความเป็นไปได้จริงและมีประสิทธิภาพด้วย
- การฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้และฝึกทักษะแก่บุคลากรซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับกลางและสูงให้เข้าใจถึงแนวคิดหลักการของการวางยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร การประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่สำหรับการออกแบบกลยุทธ์ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติหรือการบริหารจัดการกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบันเพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นจะเป็นแผนกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยม มีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและนำไปสู่การปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน



A Strategic Management Model

### จุดประสงค์ของหลักสูตร

- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจหลักการและเทคนิคขั้นต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจอย่างเป็นระบบ
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำหลักการและเครื่องมือในการจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจไปประยุกต์ใช้จัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรได้อย่างแท้จริง
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มี โอกาสฝึกทักษะการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจอย่างเป็นขั้นต้น ได้ฝึกทักษะการวิเคราะห์กลยุทธ์ การสร้างแผนที่กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการริเริ่มต่างๆ
- เพื่อให้ความรู้เทคนิคของการบริหารจัดการสมัยใหม่เกี่ยวกับแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ

## เนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

### วันที่ 1

09.00 – 12.00 น. : Introduction to Modern Business Strategic Management

- วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่
  - ความสำคัญของกลยุทธ์ต่อความสำเร็จของธุรกิจยุคใหม่
  - แผนกลยุทธ์ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้
- กบฏคักของการบริหารจัดการกลยุทธ์
  - สาเหตุของความล้มเหลวของแผนกลยุทธ์
  - การปรับเปลี่ยนอย่างยืดหยุ่นของแผนกลยุทธ์
- ภาพรวมของการจัดทำแผนกลยุทธ์
  - ยุทธศาสตร์และทิศทางธุรกิจขององค์กรประเด็นมุ่งเน้นที่แตกต่างของกลยุทธ์
  - ขั้นตอนพื้นฐานของการจัดทำแผนกลยุทธ์
  - การจัดตั้งโครงสร้างทีมงานการจัดทำแผนกลยุทธ์
- การทำความเข้าใจองค์กรและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร
  - การวิเคราะห์โครงสร้างการดำเนินธุรกิจขององค์กร Value Chain และ Supply Chain
  - การประเมินองค์กรด้วย Organizational Intelligence Model

Workshop 1 : การจัดทำโครงสร้างการดำเนินธุรกิจขององค์กร

13.00 – 16.30 น. : Essential of Business Strategy Design #1

- การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร
  - External Analysis
  - Internal Analysis
  - Direction of Corporate Strategy
- การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- การวิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ
  - SWOT Analysis

Workshop 2 : การวิเคราะห์ SWOT

### วันที่ 2

09.00 – 12.00 น. : Essential of Business Strategy Design #2

- การกำหนดกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์ SWOT
- รูปแบบกลยุทธ์ธุรกิจ (Generic Business Level Strategy)
- การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ Key Factor of Success และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)
- การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ Key Factor of Success

Workshop 3 : K.F.S and Gap Analysis

13.00 – 16.30 น. : Essential of Business Strategy Design #3

- สมมติฐานผลลัพธ์การดำเนินกลยุทธ์และประมาณการผลลัพธ์ทางการเงิน
- แนวคิด Economic Value Management (EVM)
- การขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard และการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)
- การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ระดับกลไกงาน
- การติดตามกลยุทธ์และ Management Cockpit

Workshop 4 : การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

(Optional)

### วันที่ 3

## Advance in Strategic Management

- Strategic Risk Assessment and Management
- Managing Boundary Partners with Outcome Mapping

### กลุ่มเป้าหมายของการอบรม

1. ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในสายงานต่างๆขององค์กร
2. ผู้จัดการและหัวหน้างาน

### แนวทางในการดำเนินหลักสูตรฝึกอบรม

การฝึกอบรมใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยเน้นให้ผู้เรียนได้คิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้ได้ทันที

- ☑ เนื้อหาของหลักสูตรมีทั้งการบรรยาย , การระดมสมอง (Brainstorming) , การปฏิบัติการ (Work Shop) , การแสดงสถานการณ์จำลอง (Simulation) และ การนำเสนอ (Present) ทำให้การเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง
  
- ☑ วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่มหรือ Group Coaching เพื่อให้ผู้เรียนรู้ สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับจริตของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ