

# การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

โดย

อาจารย์ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์

**Executive Coach**

**Leadership & Strategic Development Consultant**



*Pakornblog*

<http://www.pakornblog.com>

<http://www.facebook.com/pakornblog>

# “แนวความคิดของการคิดเชิงกลยุทธ์”



## กลยุทธ์ หมายถึง ...

วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะที่ดี สามารถยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



# สำรวจแนวความคิดเชิงกลยุทธ์ของตัวเอง

- ★ คุณคิดว่าการคิดเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์อย่างไร?
- ★ คุณอยากเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์หรือไม่? เพราะเหตุใด?
- ★ คุณใช้การคิดเชิงกลยุทธ์กับเหตุการณ์ใดบ้าง?
- ★ คุณมีกระบวนการคิดในการแก้ไขปัญหาอย่างไร?



# แนวทางการฝึกอบรม

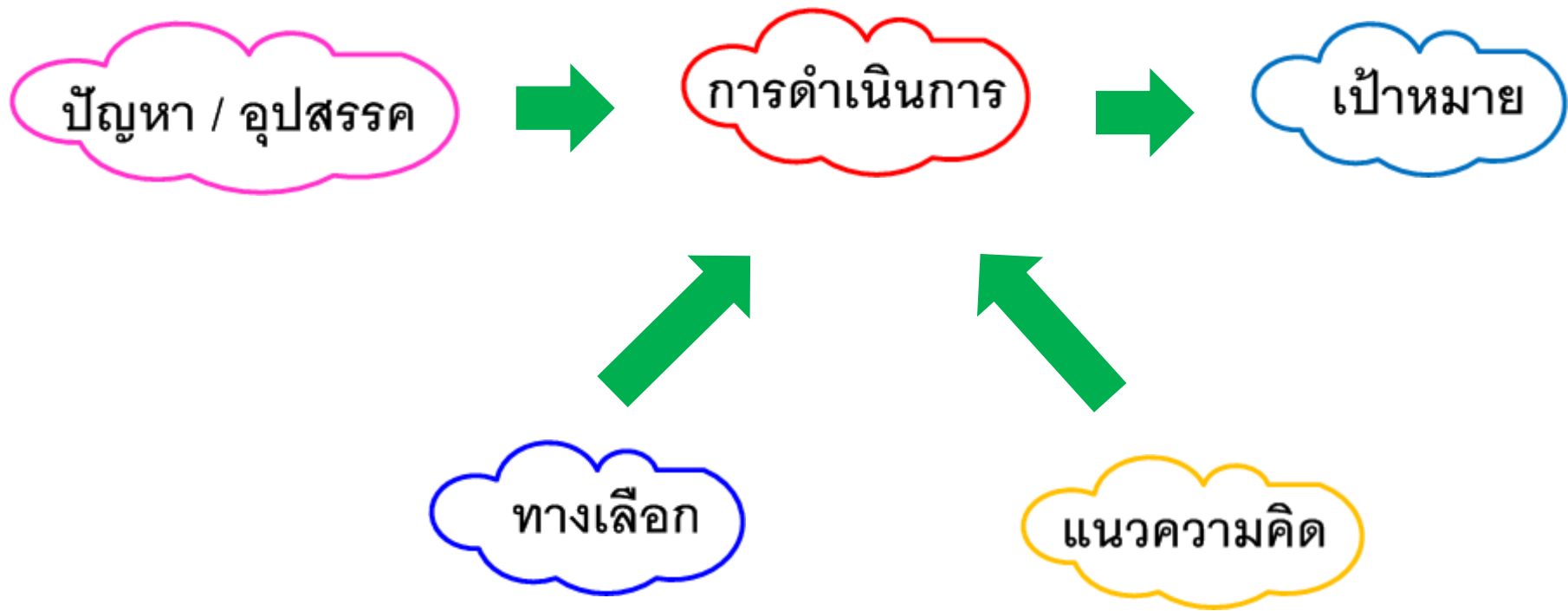
- การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ( Adult Learning )
- การ Coaching เพื่อให้ทุกคนเห็นตัวเอง
- การบรรยายเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนมุมมอง
- ทุกคนคิดถึงศักยภาพของตัวเองเพื่อดึงออกมาใช้
- ฟัง คิด ถาม เขียน แล้วนำไปฝึกฝน
- เตรียมประเด็นสำคัญเพื่อนำไปพัฒนาทีมงาน



## ความคิดกลยุทธ์ หมายถึง ...

ความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อค้นหาวิธีการ  
หรือทางเลือกที่หลากหลาย แล้วตัดสินใจเลือกที่  
ดีที่สุด เพื่อใช้กับสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรค  
และความไม่แน่นอนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่  
ตั้งใจไว้ให้บรรลุความสำเร็จ





“แนวความคิดในการมองปัญหาเป็นเรื่องท้าทายและมองเห็นประโยชน์ต่อเป้าหมายจึงจะเลือกทางเลือก”



# การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ...

กระบวนการซึ่งอาจรวมกิจกรรม 3 ประการคือ

- \* การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
- \* การกำหนดกลยุทธ์
- \* การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม

ให้บรรลุเป้าหมาย, พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร





# ลักษณะงานที่เหมาะสมกับการคิดเชิงกลยุทธ์

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- เป้าหมายที่มีความสำคัญและความคุ้มค่าสูง
- งานวิกฤตที่มีผลกระทบในวงกว้าง
- เป้าหมายที่เป็นงานเชิงได้เปรียบในการแข่งขัน
- ความอยู่รอดของทีมงานหรือองค์กร
- งานที่มีความซับซ้อนในการได้ผลลัพธ์ที่ดี

# หลุมพรางที่สกัดกั้นการคิดเชิงกลยุทธ์

- ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน
- มองไม่เห็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
- กังวลกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากเกินไป
- ยึดมั่นกับแนวทางกลยุทธ์เดียวไปตลอด
- ท้อแท้และเครียดกับการเผชิญปัญหา/อุปสรรค
- ไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวความล้มเหลว
- ทัศนคติเชิงลบต่อเหตุการณ์ต่างๆ

# หลักการเอาชนะปัญหา/อุปสรรคที่ต้องเผชิญ

- ➔ สร้างความคิดแง่บวกเสมอ
- ➔ จัดจ่อกับการพิชิตเป้าหมาย
- ➔ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์กับทางเลือกใหม่
- ➔ มีความสามารถในการควบคุมตัวเอง
- ➔ ตอบสนองกับสถานการณ์อย่างรวดเร็ว
- ➔ พยายามมองหาโอกาสในอุปสรรคที่เจออยู่
- ➔ ยึดมั่นกับเป้าหมายหลักไว้

# Workshop 1

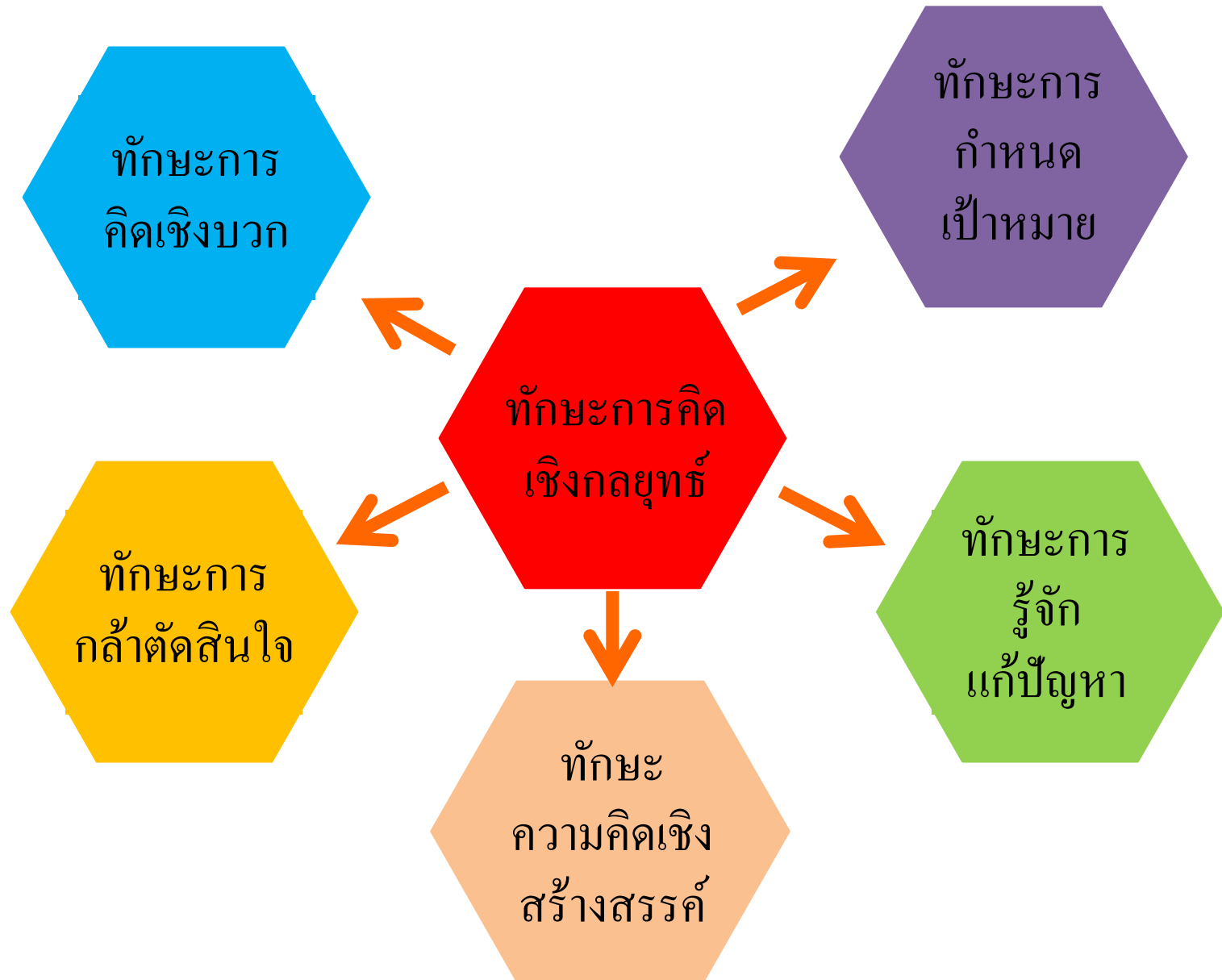
## สร้างแนวความคิดเชิงกลยุทธ์ของตัวเอง

- เหตุการณ์ที่เป็นปัญหา / อุปสรรคคือเรื่องใด?
- หลุมพรางที่สกัดกั้นการคิดคือเรื่องใด?
- หลักการที่เลือกเอาชณะคือข้อใด?
- แนวทางที่จะดำเนินการต่อไปเป็นอย่างไร?

# เครื่องมือช่วยในการคิดเชิงกลยุทธ์ต่างๆ

- ★ การวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ SO
- ★ การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ด้วย PDCA
- ★ การจัดจ่อต่อเป้าหมายมากกว่าอุปสรรคด้วย 80:20
- ★ การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่ ง่าย – คู่แข่งก่อน
- ★ การประเมินเป้าหมายด้วยตาราง สำคัญ - เร่งด่วน

# ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ...



# ลักษณะของการคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

- ★ มีลักษณะเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกัน
- ★ ผ่านการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
- ★ คาดการณ์อนาคตด้วยการตั้งสมมติฐาน
- ★ สร้างทางเลือกและประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ
- ★ วางแผนการอย่างเป็นขั้นตอน
- ★ สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์
- ★ จุดอ่อนที่เป่าหมายสำคัญ

# กรณีศึกษา

## การฝึกคิดเชิงกลยุทธ์กับเหตุการณ์ต่างๆ

- \* เป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ
- \* ปัญหา / อุปสรรคที่เผชิญอยู่
- \* หลักการที่เลือกใช้ในการเอาชนะปัญหา
- \* แนวทางที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย



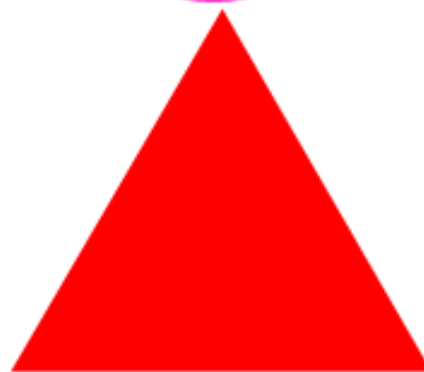
# การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการทำงาน



สถานการณ์  
ปัจจุบัน

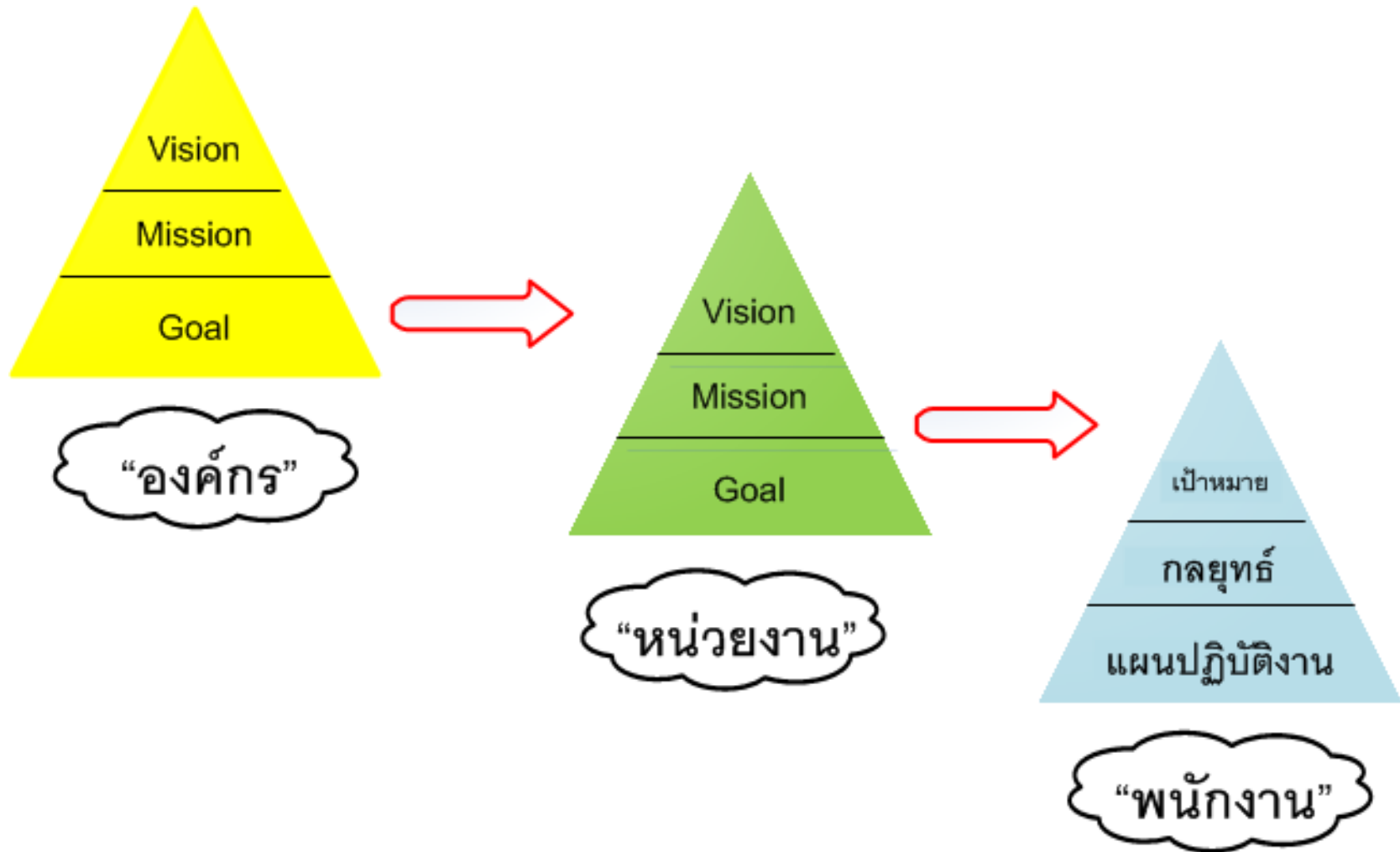


ช่องว่าง



การวางแผนงานเชิงกลยุทธ์

# การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์



# เป้าหมายที่มีคุณภาพ

- ➔ เกิดจากความฝันที่ยิ่งใหญ่ (วิสัยทัศน์)
- ➔ มีความชัดเจนเข้าใจได้ง่าย
- ➔ มีลักษณะเฉพาะเจาะจง
- ➔ สามารถเป็นไปได้แต่มีความท้าทาย
- ➔ กำหนดเวลาบรรลุผลสำเร็จแน่นอน
- ➔ สามารถวัดผลได้

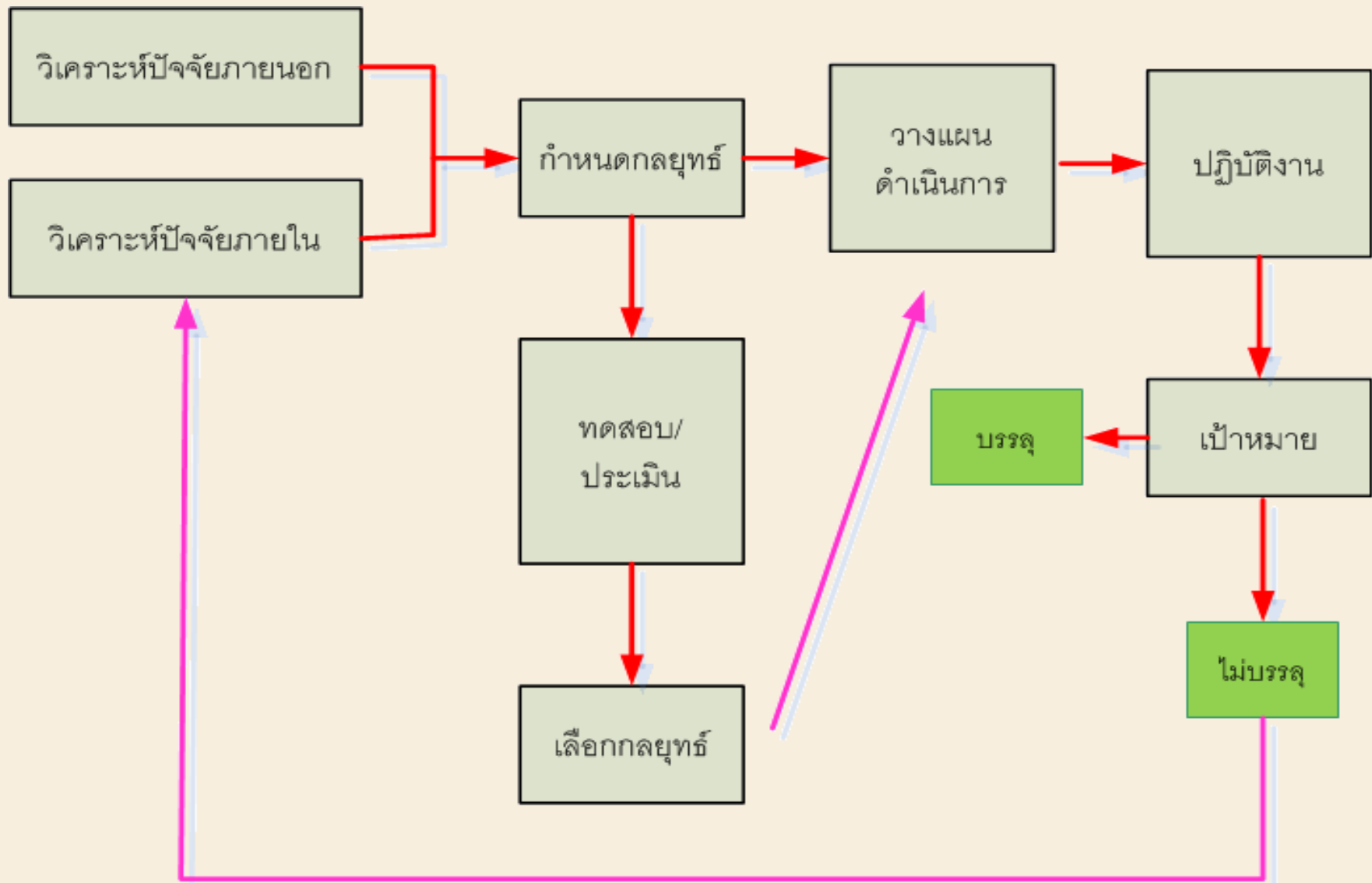
# ตัวอย่างเป้าหมายคลุมเครือ V.S. เป้าหมายชัดเจน

- ⇒ ตั้งใจทำงานให้เสร็จ
- ⇒ สามารถลดต้นทุนได้
- ⇒ เพิ่มเป้าหมายยอดขาย
- ⇒ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
- ⇒ สามารถส่งมอบสินค้าได้



- ⇒ ตั้งใจทำงานให้เสร็จภายใน 3 วัน
- ⇒ ลดต้นทุนได้ 20%
- ⇒ เพิ่มเป้าหมายยอดขาย 30%
- ⇒ ทำให้ลูกค้า complain เป็นศูนย์
- ⇒ สามารถส่งมอบสินค้าคุณภาพได้ทันเวลา

# กระบวนการจัดการและบริหารงานเชิงกลยุทธ์



## Workshop 2

### สร้างแนวการบริหารงานด้วยตัวเอง

- \* เป้าหมายที่คุณต้องการพิชิตคืออะไร?
- \* วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร?
- \* กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกอะไรบ้าง?
- \* วางแผนปฏิบัติการอย่างไร?
- \* ตั้งใจไปลงมือทำเมื่อไร?

# สนุกกับกิจกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์เล็กๆ

ผู้จัดการแบ่งงานให้พนักงาน 2 คน โดยระบุว่า “**ถ้าหากใครสามารถทำเสร็จที่หลังอีกคนจะได้รางวัล**” โดยมีเงื่อนไขดังนี้...

- \* งานเหมือนกัน จำนวนเท่ากัน เครื่องมือเท่ากัน
- \* ปฏิบัติอยู่ในห้องเดียวกันที่ร้อนมากๆ อยู่นานไม่ได้
- \* ถ้ายังไม่เสร็จก็จะไม่ได้ทานข้าว

**“คุณในฐานะนักคิดเชิงกลยุทธ์ จะดำเนินการอย่างไรเพื่อเป็นผู้ชนะ”**



# ประโยชน์ของการคิดเชิงกลยุทธ์

- ★ ทำให้นำความฝันสู่โลกความจริง
- ★ ไม่ได้ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป
- ★ ควบคุม “ตัวเรา” ให้มุ่งสู่เป้าหมาย
- ★ สร้าง “แนวปฏิบัติ” ในการบรรลุเป้าหมาย
- ★ มองเห็นทางออกที่หลากหลายทางเลือก
- ★ พัฒนาทักษะการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ
- ★ ปรับตัวได้ภายใต้แรงกดดันจากสภาพแวดล้อม





## ๒ การบ้าน

### การพัฒนาตัวเองในฐานะนักคิดเชิงกลยุทธ์

- \* ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ที่คุณจะพัฒนาเพิ่มเติมคือเรื่องใด?
- \* เป้าหมายใดที่คุณจะนำการคิดเชิงกลยุทธ์ไปใช้?
- \* คุณจะเอาชนะปัญหา/อุปสรรคด้วยการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างไร?
- \* คุณคิดว่าจะได้ประโยชน์อะไรจากการคิดเชิงกลยุทธ์?

# สิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมในครั้งนี้

- ★ เรื่องที่ได้รับ
- ★ เรื่องที่ชอบ
- ★ เรื่องที่คุณจะนำไปปฏิบัติ

เป็น

เรื่องแรก คือเรื่องอะไร ?



# คุณสมบัติของนักคิดเชิงกลยุทธ์

- ➔ การรู้จักแก้ปัญหา
- ➔ การกล้าในการตัดสินใจ
- ➔ การมุ่งมั่นในเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- ➔ ความรับผิดชอบในผลงานของตัวเอง

ขอให้โชคดี สวัสดีครับ