



สำนักพิมพ์ปัญญาชน  
INTELLECTUALS

# กลยุทธ์

การวางแผน  
และการจัดการ

STRATEGIC  
PLANNING & MANAGEMENT



กลยุทธ์ที่ผู้บริหารและทีมงานควรอ่าน  
เพื่อก้าวสู่ยุค 4.0<sup>++</sup>

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล



# กลยุทธ์

การวางแผน  
และการจัดการ

**STRATEGIC**  
PLANNING & MANAGEMENT

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล

เลขทะเบียน M 01511114

วันลงทะเบียน ๒๘ ก.ย. ๒๕๖๐

เลขเรียกหนังสือ

659.4012  
๒3๕๓๗  
๒๐๖๐

**กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ**  
**Strategic Planning & Management**

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล

ราคา 225 บาท

**ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ**

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล  
กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ  
จำนวน 312 หน้า  
ราคา 225 บาท  
SBN 978-616-210-501-2  
พิมพ์ที่ บริษัท ส.เอส.ซี.เพรส (1989) จำกัด  
สำนักพิมพ์ปัญญาชน -- กรุงเทพฯ : 2560

พิมพ์ที่ บริษัท ส.เอส.ซี.เพรส (1989) จำกัด โทร. 02-732-3101-6 แฟกซ์ 02-376-1854

จัดพิมพ์โดย



สำนักพิมพ์ปัญญาชน  
INTELLECTUALS

(ในเครือบริษัทปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด)

747 ซอยโลตัสเอ็กซ์เพรสแยกวังหิน

ถนนลาดพร้าว-วังหิน แขวง / เขต ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 02-570-3929 แฟกซ์ 02-570-3928

E-mail: [contact@panyachon.com](mailto:contact@panyachon.com)

จัดจำหน่ายโดย




บริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด  
PANYACHON DISTRIBUTOR CO., LTD

747 ซอยโลตัสเอ็กซ์เพรสแยกวังหิน

ถนนลาดพร้าว-วังหิน แขวง / เขต ลาดพร้าว กรุงเทพฯ 10230

โทร. 02-570-3929 แฟกซ์ 02-570-3928 มีอีทีโอ 08-1357-9373

[www.panyachon.com](http://www.panyachon.com)  [www.facebook.com/panyachondist](https://www.facebook.com/panyachondist)

E-mail: [panyachondist@yachon.com](mailto:panyachondist@yachon.com), [panyachon2012@hotmail.com](mailto:panyachon2012@hotmail.com)

บรรณาธิการบริหาร

: ปัทมเชร ชาญบุญเรือง, สมจินตนา พูลนาค, ดวงพรรณ เกี่ยมจ้อย  
สุรพงษ์ สกุลเชื้อ, เจริญศักดิ์ พูลนาค

ศิลปกรรม

: เอกอนันต์ ศิริเลิศภัย

ฝ่ายจัดจำหน่าย

: คุณภากร อุนเรือน, อິณผล ชาญบุญเรือง, ศุภา-สิงหนรณ์, เอื้องพี-คามะสิทธิ์  
สุริวารณ์ เวทวงศ์, อรุณราช สิทธิไชย, ปราโมทย์ วิธาน

คณะที่ปรึกษา

: ศ.ดร.บุญทัน ดลกลไธสง, รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา  
ผศ.ไพโรจน์ อันทองกุล, ดร.สำราญ สัมภาษณ์สุวรรณ,  
ดร.ช.บุญชัย อาจิมสมภาร, ดร.อบรม สิมภิบาล, ดร.ชัยเสถียร พรหมศรี  
ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, ดร.พิเชษฐ วงศ์เกียรติจักร

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ โดยบริษัท ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด  
ห้ามการลอกเลียนไม่ว่าส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ นอกจากจะได้รับอนุญาต

## คำนำ

ผู้เรียนได้เขียนบทความเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ตีพิมพ์ในนิตยสาร For Quality Management ของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ผู้ประกอบการหลายรายให้ความสนใจและนำไปผู้บริหารอ่าน จึงเห็นว่าถ้าทำเป็นหนังสือน่าจะเป็นประโยชน์ต่อวงการบริหารจัดการและวิชาการจึงได้ผลิตหนังสือ "กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ" เพื่อให้คนทำงานและผู้สนใจได้อ่านอย่างจุใจ

หนังสือนี้ชี้ให้เห็นว่าความเป็นกลยุทธ์ในทางเนื้อหาที่เป็นส่วนผสมหลายศาสตร์สำคัญมาก่อนรูปแบบ เมื่อเข้าใจเนื้อหาในการวางแผนและการจัดการแล้ว ไม่ต้องเสียเวลาไปกับกระบวนการและรูปแบบจนเสียการใหญ่ในความเป็นกลยุทธ์ รวมทั้ง ยังให้ความรู้ในการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของศาสตร์ตะวันตกและตะวันออก ผู้บริหารและนักวางแผนสามารถนำมาประยุกต์ปรับใช้ในการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หวังว่าหนังสือนี้จะเป็นประโยชน์ต่อท่านไม่มากนักน้อย

ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล



# สารบัญ

<b>บทที่ 1 สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดการจัดการ</b>	<b>13</b>
1.1 ผลกระทบในเชิงมหภาค	17
1.2 ผลกระทบในเชิงจุลภาค	20
1.3 กระแสโลกาภิวัตน์ทางการจัดการ	23
1.4 กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการงานบุคคล	27
1.5 กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการองค์การ	31
1.6 กระแสแนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์	37
<b>บทที่ 2 ความคิดเชิงกลยุทธ์</b>	<b>43</b>
2.1 รูปแบบความคิดเชิงกลยุทธ์	46
2.1.1 ความคิดเชิงระบบ	48
2.1.2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	50
2.1.3 คิดแบบ Outside in และ Inside out	51
2.1.4 ผลได้ผลเสีย	54
2.1.5 ความคิดสมเหตุสมผล	56
2.1.6 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	57
2.1.7 ความคิดเปรียบเทียบ	58
2.1.8 ชี้ตักแตนจับช้าง	60
2.1.9 เหาขลาม	61
2.1.10 บ้าล้อมเมือง	63
2.1.11 ชงแป้งยืมลูกเกาท์วันที่	63
2.1.12 ระบบบงกชใจ	64
2.1.13 การไม่เปลี่ยนเส้นทางเดินก็จบอยู่ที่เส้นทางเดิม	65

2.2	การก่อรูปความคิดเชิงกลยุทธ์	68
2.3	การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	70
2.4	ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเชิงกลยุทธ์ และการวางแผน	72
2.5	กัณฑ์ในการวางแผนกลยุทธ์	75
2.6	แนวคิดในการแข่งขัน	78
2.7	แนวคิดกลยุทธ์ล้ำลึก	81
2.8	สงครามเศรษฐกิจสะท้อนความคิดเชิงกลยุทธ์	85
<b>บทที่ 3</b>	<b>เครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์</b>	<b>89</b>
3.1	การสร้างภาพพจน์ในอนาคต	93
3.2	การจัดการเชิงระบบ	95
3.3	การวิเคราะห์ STEEPLED	105
3.4	การวิเคราะห์ 5 พลังของพอร์เตอร์	112
3.5	BCG แมทริกซ์การเติบโตของหุ้นส่วน	117
3.6	การวิเคราะห์ SWOT	121
3.7	ตารางจัดการดุลยภาพ BSC และแผนที่กลยุทธ์	132
3.8	การวิจัย	145
3.9	การล่อคืบเข้าหมาย	147
3.10	กัณฑ์ SWOT Analysis	149
3.11	กัณฑ์ประสบการณ์	153
<b>บทที่ 4</b>	<b>กระบวนการวางแผนกลยุทธ์</b>	<b>157</b>
4.1	ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	162
4.2	กระบวนการวางแผน	166

4.3	ข้อมูลสำหรับการวางแผน	169
4.4	การวางแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์การ	173
4.5	รู้จักตนเอง รู้จักองค์การ	176
4.6	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนกลยุทธ์	178
4.6.1	รู้จักลูกค้า	180
4.6.2	เข้าใจความเป็นไปของโลกภายนอก	183
4.7	การวางแผนกลยุทธ์โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ	186
4.8	การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การที่ไม่แสวงกำไร	188
4.9	การจัดการความเสี่ยง	199
<b>บทที่ 5</b>	<b>การจัดการเชิงกลยุทธ์</b>	<b>209</b>
5.1	ทำไมต้องจัดการเชิงกลยุทธ์	211
5.2	แนวคิดและขอบข่ายในการจัดการเชิงกลยุทธ์	216
5.3	การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการแบบแผนธุรกิจ ในอนาคต	221
5.4	การลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้	224
5.4.1	กลยุทธ์ฉันทักกำลัง	226
5.4.2	กลยุทธ์บูรณาการกับลูกค้า คู่แข่ง	228
5.5	กลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน	231
5.6	ต้นทุน ค่าใช้จ่าย	240
5.7	การจัดการเชิงกลยุทธ์ : องค์การที่ไม่แสวงหากำไร	244
<b>บทที่ 6</b>	<b>ทุนมนุษย์ที่องค์การกลยุทธ์ต้องการ</b>	<b>253</b>
6.1	ทุนมนุษย์	256
6.2	ประเภททุนขององค์การกลยุทธ์	258
6.3	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	263

6.4	ประเภทพนักงานที่องค์การกลยุทธ์ต้องการ	266
6.5	ความรู้ความสามารถที่องค์การกลยุทธ์ต้องการ จากพนักงาน	269
6.5.1	มุมมองธุรกิจ : ลูกค้ายคือพระเจ้า	270
6.5.2	สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจการค้า และอุตสาหกรรม	274
<b>บทที่ 7 การคิดวิเคราะห์แบบนักธุรกิจ</b>		<b>281</b>
7.1	ความคิดเหนือเกมการแข่งขัน : กลยุทธ์อันล้ำลึก	284
7.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางเศรษฐกิจ และการตลาด	286
7.2.1	การวิเคราะห์โครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศ	287
7.2.2	การวิเคราะห์การตลาด	292
7.2.3	การวิเคราะห์ลูกค้า	294
7.2.4	การวิเคราะห์คู่แข่ง	295
7.3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	297
7.3.1	การวิเคราะห์องค์การ	298
7.3.2	การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์	300
7.4	การสำรวจความคิดเชิงกลยุทธ์	301
7.5	โลก Cyberspace และ Cybernetics	306
<b>บรรณานุกรม</b>		<b>309</b>



# โลกาภิวัตน์

เป็นการเปลี่ยนแปลง  
ที่ใดที่หนึ่งบนโลกใบนี้  
และส่งผลกระทบต่อกัน  
เป็นลูกโซ่ไปทั่วโลก

- ดร.ประเวศน์ มหารัตน์สกุล -

บทที่

