

Management Tools Today

เครื่องมือทางการบริหารยุคใหม่

คัมภีร์ทางการทหารของ ซุน วู กับการบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่

พรชัย องค์กรวิเศษกุล

pornchai.ong@egco.com

ในประวัติศาสตร์ของมนุษยโลกเราจะเห็นว่าการรักษาและขยายอาณาเขตของผู้นำในอดีต เพื่อการปกป้องและความรุ่งเรืองของอาณาจักร ล้วนได้มาจากการทำศึกสงคราม ไม่ว่าจะอารยะธรรมตะวันตก หรืออารยะธรรมตะวันออก ล้วนสรรเสริญ จารึกนามกษัตริย์และผู้นำกองทัพที่สามารถทำศึกสงคราม ได้ชัยชนะ แต่ชัยชนะที่จะได้มานั้นย่อมเกิดจากการวางแผนกลยุทธ์ที่ลับซับซ้อน แยกแยะ ด้วยภูมิปัญญา ในประวัติศาสตร์ของชนชาติจีน กษัตริย์ในแต่ละราชวงศ์จะให้ความสำคัญในการปกครอง ประเทศ ในแต่ละยุคสมัยต่อขุนนาง 2 ฝ่ายในการบริหารประเทศ กล่าวคือขุนนางสายบู๊ ซึ่งเป็นนักการทหาร นักกลยุทธ์ และขุนนางสายบุ๋น ด้านการปกครอง ด้านศาลยุติธรรม

Planning

計 划



มีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณา

องค์ประกอบเหล่านั้นเมื่อวางแผนรบ

อยู่ท่ามกลางการด้วยกัน

เพื่อให้รู้ทันสถานการณ์

1. งบพิจารณาระบบความคิด
2. งบพิจารณาดินฟ้าอากาศ
3. งบพิจารณาพื้นที่
4. งบพิจารณาแม่ทัพ
5. งบพิจารณาวิธีการทางทหาร



System Thinking

General Environment

Task Environment

Leadership

Strategic Business Plan



รูปที่ 1 เป็นบทแรกของตำราพิชัยสงคราม ของ ซุนวู ที่กล่าวถึงการวางแผน

จากประวัติศาสตร์มากกว่า 2,500 ปี มีนักการทหาร นักวางกลยุทธ์ที่เขียนคัมภีร์ทักษะทางทหารด้วยยุทธศาสตร์ (Strategy) ชื่อ ซุนวู ได้เขียนตำราทางทหารชื่อ ตำราพิชัยสงครามของซุนวู เพื่อใช้ในการทำการศึกสงคราม และได้รับการแปลเป็นภาษาอังกฤษโดยเรียกว่าศิลปะการทำสงคราม (The Art of War) ซึ่งนับเป็นคัมภีร์ทางทหารที่หลายประเทศใช้เป็นแม่บทในการเรียนการสอนแก่นายทหาร แต่ผู้เขียนได้อ่านบทที่หนึ่ง เรื่องการวางแผนจากหนังสือตำราพิชัยสงครามของซุนวู ซึ่งในตำราที่ ซุนวู เขียนไว้ กล่าวว่า “ สงครามเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของชาติ เป็นเรื่องถึงเป็นถึงตาย เป็นวิชาของการอยู่รอดหรือถูกทำลาย ฟังเรียนรัฐให้จงดี ” โดยมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณาอยู่ห้าประการด้วยกัน จงศึกษาองค์ประกอบเหล่านี้เมื่อวางแผนรบ เพื่อให้รู้ทันสถานการณ์ ในองค์ประกอบทั้งห้าประกอบด้วย

1. จงพิจารณาระบบความคิด
2. จงพิจารณาดินฟ้าอากาศ
3. จงพิจารณาพื้นที่
4. จงพิจารณาแม่ทัพ
5. จงพิจารณาวิถีทางการทหาร

จากคำกล่าวข้างต้นในบทแรกของตำรา ทำให้ผู้เขียนนึกถึงสถานการณ์ในปัจจุบันที่มนุษยชาติได้เปลี่ยนจากการรุกรานประเทศที่อ่อนแอกว่าด้วยการเข้าครอบครองด้วยกำลังศึกสงครามที่มีทหารที่เหนือกว่าหรือการวางแผนยุทธศาสตร์สงครามที่เหนือกว่า ให้อยู่ภายใต้การปกครองเพื่อผลประโยชน์ของประเทศผู้รุกราน ซึ่งเราเรียกว่าการศึกสงคราม แต่ในปัจจุบันสงครามการเอาเปรียบได้เปลี่ยนแปลงไป เป็นสงครามทางการค้าด้านธุรกิจและสงครามทางด้านเทคโนโลยี การเข้ายึดครองผลประโยชน์ทางธุรกิจด้านการเงิน การค้า ด้วยการเอาเปรียบ ด้วยเทคโนโลยีที่เหนือกว่าจึงมีผลให้ประเทศที่ด้อยพัฒนาถูกรอบครองในรูปแบบเชิงธุรกิจ นั่นคือการใช้หลักการบริหารจัดการที่ดีเป็นกลยุทธ์ของการแข่งขัน เราจะเห็นว่าฝรั่งที่เป็นผู้เขียนทฤษฎีด้านการจัดการต่างๆ ก็คิดค้นหา กลยุทธ์ที่ดีมาบริหารธุรกิจโดยแต่ทฤษฎีออกมาในหลายรูปแบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ แต่ทั้งนี้ผู้เขียนผู้เขียนเห็นว่าไม่ต่างจากที่ ซุนวู เคยว่าไว้เมื่อ 2,500 กว่าปี โดยที่จะเทียบเคียงสิ่งที่ ซุนวู กล่าวถึงเรื่อง การวางแผนกับทฤษฎีทางการบริหารจัดการที่ใช้ในปัจจุบัน กล่าวคือ

คัมภีร์พิชัยสงครามบทที่หนึ่ง ประการแรก จงพิจารณาระบบความคิด → System Thinking

ซุน วู ให้เริ่มต้นจากระบบความคิด ซึ่งในการบัญชาผู้คนในกองทัพ จะต้องให้ทหารมีความเข้าใจในความต้องการของภารกิจ มีความซื่อสัตย์และไม่กลัวตาย ซึ่งนำมาสู่ความอยู่รอดและชัยชนะ นั่นคือ ซุน วู สนใจในระบบที่มีทหารเป็นเหมือนทรัพยากร การบัญชาการเหมือนขบวนการและผลลัพธ์ที่ได้คือความอยู่รอดและชัยชนะ



รูปที่ 2 แสดงความคิดที่เป็นระบบ (Systematic Thinking)

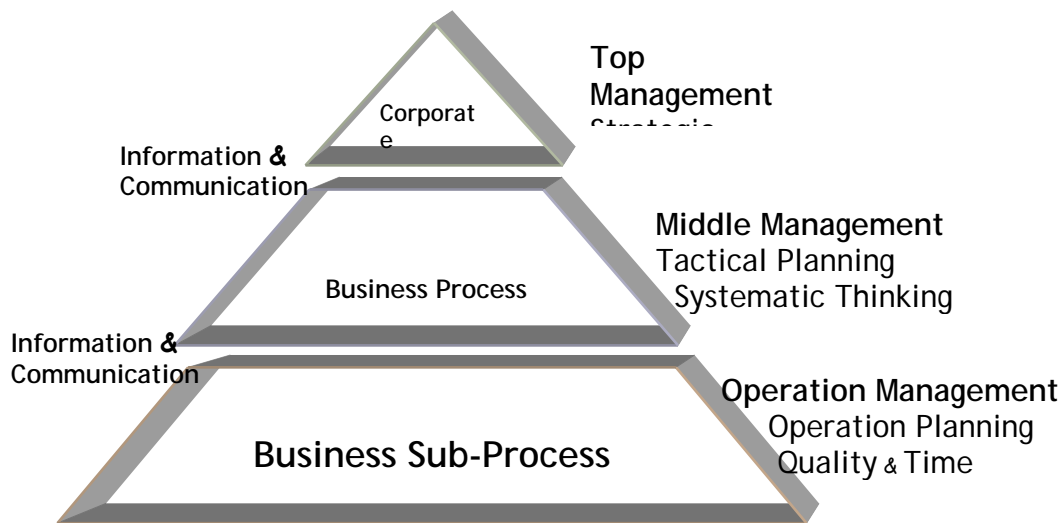
ในปัจจุบันเรามีการกล่าวถึงความคิดที่เป็นระบบ(System Thinking) โดยกล่าวถึง Input, Output, Process, Feedback, Impact, Outcome โดยสนใจอย่างเป็นระบบ สามารถอธิบายได้อย่างครบวงจร ด้วยเหตุด้วยผล

ในส่วนความคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking) เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ก็คือการนำความคิดเป็นระบบ รายละเอียดตามรูปที่ 2 Systematic Thinking ซึ่งประกอบด้วย

1. **Input** สิ่งที่ต้องป้อนเข้าไปในระบบ ในธุรกิจสิ่งที่ต้องป้อนใต้นั้นคือผู้นำ(leader) ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) สินทรัพย์ (Asset) เครื่องมือเครื่องใช้ (Tools & Facilitators Equipment) เครื่องจักรกล (Machine) รวมถึงงบประมาณ(Budget)ที่ต้องใช้ตามภารกิจขององค์กร
2. **Process** ขบวนการทำงาน, วิธีการปฏิบัติการ, ขั้นตอนการทำงาน, ขบวนการผลิต ในมุมมองทางธุรกิจก็คือการบริหารและการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ (Leading) การควบคุม (Controlling) และการประเมินผล (Evaluation)

3. **Output** ผลงาน ผลผลิต ที่ได้รับจากขบวนการ นั่นคือผลที่ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในทางธุรกิจผลที่ได้รับ จะออกมาในรูปของสินค้า หรือบริการ หรือเป็นทั้งสินค้าและบริการ
4. **Feedback** ผลป้อนกลับ ในขณะที่เราได้ผลตามวัตถุประสงค์ เราสามารถวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบได้ เพื่อให้ระบบมีการพัฒนาจึงต้องมีการนำผลที่ได้มาปรับปรุงประสิทธิภาพ ของขบวนการและสิ่งป้อนเข้าระบบ ด้วยข้อมูลป้อนกลับ ในทางธุรกิจผลป้อนกลับจะได้จากตรวจสอบสินค้าและบริการด้วยขบวนการตรวจสอบภายใน และได้จากผู้ให้บริการและซื้อสินค้า ซึ่งเป็นผลสะท้อนที่สำคัญมากในระบบ แต่จะเห็นว่าเป็นผลสะท้อนเพื่อการปรับปรุง Input และProcess เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของสินค้าและบริการ
5. **Outcome** ผลลัพธ์ ในระยะเวลาหนึ่งผลที่ได้จากขบวนการ จะถูกนำมาใช้งานจริงซึ่งอาจมีผลสรุปจากผลกระทบ ทำให้ได้รับเป็นผลลัพธ์ซึ่งไม่ว่าผลงานนั้นจะออกมาดีเช่นไร ในขั้นตอนสุดท้ายเราจะสามารถพิสูจน์ได้ด้วยการประเมินในขั้นตอนสุดท้ายจากการใช้งานหรือจากการใช้บริการ ที่มีมุมมองสิ่งที่ได้มาซึ่งผลงานในรูปแบบการยอมรับจากความสมบูรณ์ในการใช้งาน การได้รับการยอมรับ ส่งผลในแง่บวก
6. **Impact** ผลกระทบ เป็นผลสะท้อนจากข้อมูลที่ได้จากขบวนการ (Process) และผลงาน (Out put) ซึ่งผลกระทบที่ได้จะส่งผลให้ผลงานแปรเป็นผลลัพธ์และเป็นสิ่งพิสูจน์ขบวนการนั้นว่าดีเพียงไร
Impact ที่เกิดขึ้นในขบวนการผลิต(Process)ว่ามีผลต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างไรทั้งบรรยากาศ สุขภาพกาย สุขภาพจิต มีผลต่อสภาพแวดล้อมภายนอกอย่าง เช่น อากาศพิษ น้ำเสีย เสียงดัง สารมีพิษ Impact ที่เกิดขึ้นจาก Output ซึ่งเป็นผลงานที่เป็นสินค้าหรือบริการ เราจะเห็นว่าสินค้าหรือบริการ บางสิ่งจะส่งผลกระทบต่อสังคม ความเป็นอยู่ของประชาชน สุขภาพหรือพฤติกรรมของผู้ใช้งานในภายหลัง

เช่นเดียวกัน ในการทำธุรกิจเราก็ต้องมีการวางแผนทางความคิดในแต่ละระดับ ให้สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ต่างๆของผู้บริหาร ในองค์กร ดังแสดงตามรูปที่ 3



รูปที่ 3 แสดงระดับของการวางแผนและหลักคิดในการบริหารขององค์กร

คัมภีร์พิชัยสงครามบทที่หนึ่ง ประการที่สอง จงพิจารณาดินฟ้าอากาศ → General Environment

ซุน วู กล่าวถึงสภาพดินฟ้าอากาศ ให้ดูว่าแดดออกหรือมีดครึ้ม ฤดูร้อนหนาวฝนสภาพเป็นอย่างไร ในการศึกสงครามหากไม่รู้ดินฟ้าอากาศ ก็เหมือนคนที่ไม่เตรียมความพร้อม ของกองทัพ ความพ่ายแพ้ก็จะตามมาจากภัยธรรมชาติ เราจะเห็นว่านักการทหารผู้วางยุทธศาสตร์สงคราม จะมีความรู้เรื่องดวงดาว ทิศทางลมฟ้าอากาศ จนกล่าวว่าเป็นผู้หยั่งรู้ดินฟ้าอากาศ



รูปที่ 4 แสดงสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

จะเห็นว่า ซุน วู มีความสนใจในปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ นั่นคือสภาพดินฟ้าอากาศ ในทำนองเดียวกัน การแข่งขันในชั้นเชิงธุรกิจก็มีสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) หรือปัจจัยภายนอกที่สำคัญมากมายเกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยภายนอกที่กล่าวถึงไม่ว่าคู่แข่งใน

ธุรกิจ ก็จะเจอสภาพแวดล้อมดังกล่าวเหมือนกัน ซึ่งผู้เขียนขอเรียกว่า สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถหยั่งรู้ (forecasts) และปรับนโยบายยุทธศาสตร์ (Adaptability & Adjustment Strategies) ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เราเรียกว่า **PEST Analysis** ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการคือ

1. **P** คือ นโยบายและกฎระเบียบของรัฐ (Political) ทั้งนี้ไม่ใช่เราจะดูเพียงนโยบายของรัฐบาลไทยเท่านั้น เราจะต้องขยายดูนโยบายของต่างประเทศด้วย การส่งเสริมและลดบทบาทของนโยบายรัฐ ในทางใดทางหนึ่งก็สามารถสร้างความเจริญเติบโตหรือชะลอการเจริญเติบโตทางธุรกิจที่ได้รับผลนั้นทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม
2. **E** คือ สภาพเศรษฐกิจภายในประเทศ และเศรษฐกิจโลก (Economic) สภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจ เราจะเห็นว่าในขณะที่เส้นกราฟเศรษฐกิจ (Business Cycle) ประเทศไทย ในแต่ละวงรอบจะมีทั้งช่วงรุ่งเรือง ช่วงถดถอย ช่วงตกต่ำและช่วงขาขึ้น เราจะเห็นว่าธุรกิจต่างๆ จะได้ผลกระทบโดยตรงตามวงรอบเศรษฐกิจ แต่หากพิจารณาให้ดี ในช่วงที่เศรษฐกิจผันแปร จะมีทั้งธุรกิจที่เสียโอกาสและก็มีช่องธุรกิจบางประเภทที่ได้โอกาส
3. **S** คือ สังคมและวัฒนธรรมของประเทศ (Sociocultural) ในการทำธุรกิจต่างๆ จะต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมกลุ่มเป้าหมาย เช่น ต้องรู้จำนวนและอัตราความเจริญเติบโตของประชากรตามอายุ กลุ่มอาชีพ ความสามารถในการแยกแยะข้อมูลประชากร จะทำให้เราเข้าถึงสินค้าและบริการของเราอยู่ในกลุ่มประชากรใด ทำให้สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตจะเป็นอย่างไร เช่นกันประชากรที่อยู่กันเป็นสังคม ประชาชนย่อมมีวัฒนธรรมหรือค่านิยมชุมชน เราจะเห็นได้ว่า หากธุรกิจนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน สอดคล้องกับ วัฒนธรรมของสังคม ก็จะได้รับคำตอบรับจากประชาชนโดยทันที
4. **T** คือ ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม (Technology & Innovations) ในโลกของโลกาภิวัตน์ (Globalizations) วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและการเกิดนวัตกรรมทั้งสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ๆ เสมอ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักธุรกิจสมัยใหม่จึงต้องคิดค้นการให้บริการ สินค้าที่ทันสมัยและพิจารณาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

เราจะเห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) จะมีสภาพที่การแข่งขันทางธุรกิจที่เหมือนกัน หรือธุรกิจแบบเดียวกันจะพบปัจจัยภายนอกเหมือนกัน จึงสามารถเรียกได้ว่าเป็น

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ซึ่งเราจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบด้วย PEST Analysis เพื่อหามาตรการรองรับในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป






คัมภีร์พิชัยสงครามบทที่หนึ่ง ประการที่สาม จงพิจารณาพื้นที่ → Task Environment

คุณ วุ กล่าวถึงว่า ไกลหรือใกล้ พื้นที่ที่ยากเข็ญหรือง่ายตาย เป็นพื้นที่โล่งหรือคับแคบ ล้วนถึงเป็นถึงตาย ตำแหน่งที่อยู่ของกองทัพในพื้นที่ทำสงคราม การชิงความได้เปรียบในพื้นที่เป็นสิ่งสำคัญ การใช้กลยุทธ์หลอกล่อฝากตรงข้ามให้อยู่ในพื้นที่ ที่กองทัพได้เปรียบขอมนำมาซึ่งชัยชนะ



รูปที่ 5 แสดงระดับของการแข่งขันในวงการธุรกิจด้วย Five Force Model of Competition

ในสิ่งนี้เราจะสามารถเห็นได้ว่า กูรู (Guru) ปัจจุบันที่นำแนวคิดมาใช้อย่างเป็นทางการมากที่สุดคือ Michael E. Porter ในหัวข้อ Competitive Advantage ที่กล่าวถึงการแข่งขันในชั้นเชิงธุรกิจด้วย Five Forces Model of Competition อยู่ 5 ประการคือ

-  Potential Entrants ผู้บุกกรุกหน้าใหม่/คู่แข่งรายใหม่
-  Buyers ลูกค้า(ประจำ)--->Customer ลูกค้า
-  Suppliers ผู้ผลิต (ถ้าเราเป็นคนขาย) / ผู้ป้อนวัตถุดิบ (ถ้าเราเป็นผู้ผลิต)
-  Substitutes ผลิตภัณฑ์ทดแทน (สินค้า/บริการ)
-  Industry Competitors ผู้ผลิต/ผู้แข่งขัน ที่มีอยู่เดิมในปัจจุบัน

นั่นคือ ชุน วู พูถึงตำแหน่งของกองทัพ (Position) ที่เป็นจุดได้เปรียบและ Michael E. Porter ก็เน้นเรื่องจุดที่ยืนอยู่ของธุรกิจว่ามีสถานะ(Position) ของธุรกิจมีตำแหน่งอยู่ตรงไหน และจะต้องใส่ใจในสิ่งแวดล้อมอย่างไร เพื่อรักษาภาพการแข่งขันอย่างได้เปรียบด้วยเช่นกัน

คัมภีร์พิชัยสงครามบทที่หนึ่ง ประการที่สี่ จงพิจารณาแม่ทัพ → Leadership

ชุน วู กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาของกองทัพ ความเป็นแม่ทัพต้องมีความฉลาด สามารถวางใจได้ มีความเอาใจใส่ กล้าหาญ รักษาระเบียบวินัย หยั่งรู้กลยุทธ์ ได้รับการยอมรับจากแม่ทัพนายกอง

ผู้นำในยุคปัจจุบันก็คือผู้ที่สามารถเป็นผู้นำ (Leadership), เป็นผู้จัดการ (Manager), เจ้าความคิด (Resourceful person), มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล (Vision), มีอำนาจเด็ดขาด (Command), มีความรับผิดชอบ (Responsibility)และมีคุณธรรม (Moral Principles) นั่นคือผู้นำในรูปแบบ CEO.(Chief Executive Officer)



รูปที่ 6 แสดงความรู้ความสามารถของผู้นำ (Leadership & Teamwork)

คุณสมบัติของผู้นำ (Leadership Characteristic)

ตามรูปที่ 6 แสดงส่วนประกอบของคุณสมบัติของผู้นำ (Leadership Characteristic) ที่ควรมี ซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบหลักและส่วนประกอบส่งเสริมดังนี้

ส่วนประกอบของคุณสมบัติหลัก ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ (Knowledge)
2. ด้านมุ่งความสำเร็จและความทะเยอทะยาน (Achievement & Ambition)
3. ด้านความเข้าใจ (Understanding)
4. ด้านทักษะความสามารถ (Skill)
5. ด้านพฤติกรรม (Behavior)
6. ด้านทัศนคติ (Attitude)

ส่วนประกอบของคุณสมบัติส่งเสริม ประกอบด้วย

1. ด้านการสื่อสาร (Communication)
2. ด้านการใช้ความสามารถที่เป็นเลิศ (Competency)
3. ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
4. ด้านความคิดดี (Positive Thinking)

นอกเหนือจากผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีคุณสมบัติที่ดีและเหนือกว่า ผู้นำที่ดีต้องมีหลักคุณธรรม และหลักจริยธรรม ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน และปฏิบัติต่อผู้อื่น กล่าวคือ



รูปที่ 7 แสดงหลักคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ

เราจะเห็นว่าหลักธรรมของมรรค 8 ก็คือหลักธรรมที่มาจากคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าที่ ต้องการให้พุทธศาสนิกชน ปฏิบัติอยู่ใน ศีล สมาธิ ปัญญา พระธรรมคำสั่งสอนมุ่งสอนให้คนเป็นมนุษย์

ผู้ประเสริฐ แต่ไม่ได้มุ่งให้คนบรรลุถึงความสุขของคนอื่น แต่มุ่งสู่การบรรลุถึงความสงบสุข ความอยู่ร่วมกันอย่างด้วยความรักและความสามัคคี

ผู้นำที่ดีจึงต้องแสวงหาอำนาจด้วยหลักทั้งสองประการ อำนาจนั้นจึงจะเป็นสิ่งที่ยั่งยืนตราบเท่าที่ผู้นำดำรงตำแหน่งและหมดวาระ คำจารึกของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะกล่าวขานผู้นำในทางที่ดี

คัมภีร์พิชัยสงครามบทที่หนึ่ง ประการที่ห้า จงพิจารณาวิถีทางการทหาร → Strategic Business Plan

สุดท้าย ชุน วู กล่าวถึงวิถีทางการทหาร เป็นเรื่องของการจัดรูปแบบขบวนการรบของกองทัพ การใช้กลวิธี การจัดการ ต้องปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการด้วยยุทธศาสตร์ รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง

นั่นคือการการบริหารงานธุรกิจในยุคปัจจุบัน การใช้ชั้นเชิงทางธุรกิจแบบรู้เขารู้เรา นั่นคือการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค **SWOT Analysis** จึงถูกนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์ (strategy) การวางแผนธุรกิจ (Business Plan) โดยใช้เครื่องมือทางการจัดการ เพื่อให้มาซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision), พันธกิจขององค์กร (Mission), วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Goal), กลยุทธ์ (Strategy) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สุดท้ายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) เพื่อหาคนที่มีความเหมาะสม ความสามารถ (Personal Competency) ในตำแหน่งหน้าที่เพื่อผลักดัน Core Competency ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน



รูปที่ 8 แสดงการวางแผนธุรกิจ

ข้อวิจารณ์แนวคิดของ ชุน วู

ทั้งห้าประการที่เป็นบทเรียนบทแรกของตำราพิชัยสงครามของ ชุน วู เราจะเห็นว่าไม่แปลกใจเลยที่เป็นตำราที่สามารถเรียกได้ว่าเป็นคัมภีร์ทางการทหาร การที่ผู้เขียนนำมาเทียบเคียงกับทฤษฎีทางการบริหารสมัยใหม่เพื่อให้เห็นว่าคัมภีร์ทางการทหารในยุคกว่า 2,500 ปี ชุน วู สามารถเรียบเรียงกฎเกณฑ์ทางความคิด ได้อย่างแตกฉาน สามารถนำมาใช้ในชั้นเชิงทางธุรกิจได้อย่างทันสมัย ในข้อคิดทั้งห้าประการที่ ชุน วู กล่าวถึงจะเห็นว่าได้เรียบเรียงห้าข้ออย่างเป็นระบบ ในตอนแรกผู้เขียนยังสงสัยว่าความสำคัญที่สุดของกองทัพคือผู้บัญชาการกองทัพ นั่นคือทำไม ชุน วู จึงไม่นำข้อที่ว่าด้วยพิจารณาแม่ทัพมาเป็นอันดับแรก เพราะไม่ว่าทั้งสี่ข้อจะดีอย่างไรหากแม่ทัพไม่มีคุณสมบัติที่เพียงพอ ก็สามารถทำให้การศึกเสียหายได้

แต่เมื่อผู้เขียนลองพิจารณาสถานะของ ชุน วู และเจตนาในการเขียนคัมภีร์ทางการทหาร จะเห็นว่า ชุน วู ซึ่งเป็นผู้บัญชาการกองทัพ กำลังเขียนตำราที่ใช้สอนแก่แม่ทัพ และเป็นกฎเกณฑ์ทางการทหาร โดยใช้ระบบความคิดที่ต้องพิจารณา ดินฟ้าอากาศ สภาพพื้นที่ พอรู้อึ้งและสามารถอ่านเกมได้อย่างแตกฉาน จึงหาแม่ทัพที่จะนำทัพ ณ สภาพแวดล้อมนั้นๆ ที่มีความสามารถและทักษะที่เชี่ยวชาญอย่างเหมาะสม แล้วสุดท้ายก็หากกลยุทธ์ กลวิธีที่เหมาะสมแก่แม่ทัพและคำสั่งที่มอบหมายในการ พิชิตศึก นั่นคือ ชุน วู เปรียบเสมือนเป็น CEO. ในกองทัพที่มีอำนาจสูงสุด ที่จะต้องมองหาแม่ทัพซึ่งเปรียบเสมือน Manager เข้าปฏิบัติภารกิจนำกองทหารในแต่ละส่วนทำภารกิจให้สำเร็จ ในบางครั้งแม่ทัพนายกองอาจถูกสั่งให้ไปรบเพื่อแพ้ แต่ความพ่ายแพ้ ณ จุดนั้น อาจนำมาซึ่งชัยชนะของที่แท้จริงของกองทัพ

เราจะเห็นว่าคัมภีร์ทางการทหารของชุน วู เป็นต้นกำเนิดแนวคิดของทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ แม้เพียงบทแรกเราก็ต้องศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในตอนต่อไปจะเป็นการนำ คัมภีร์ทั้งห้าประการมาขยายในรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิด เครื่องมือทางการจัดการ ในตอนต่อไป ซึ่งผู้เขียนจะเขียนต่อเนื่องทั้งห้าประการ เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นต้องมีความรอบรู้อย่างรอบครอบ ครบถ้วน นั่นคือเราได้วางแผนทางธุรกิจโดยมุมมองทั้งอดีต ปัจจุบันและเพื่ออนาคตที่ยาวนาน ขององค์กรของเราต่อไป



พรชัย องค์กร์สกุล

ที่ปรึกษาโครงการ ศูนย์เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านเทคโนโลยีไฟฟ้ากำลัง



ที่ปรึกษา

อาจารย์พิเศษ



วิศวกรอาวุโส

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- หลักสูตร วิศวกรรม/บำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าแรงสูง
- หลักสูตร การวางแผนและบริหารโครงการ

วารสารไฟฟ้าและอุตสาหกรรม & Engineering Today
สมาคมวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย

- คอลัมน์ วิศวกรรมสถานีไฟฟ้าแรงสูง
- คอลัมน์ Management Tools Today

สถาบันดำรงศรีราชานุกาฬ กระทรวงมหาดไทย

- การวางแผนเชิงกลยุทธ์/การบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ส่วนกลางกรรมการผู้จัดการ

บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริงแอนด์เซอร์วิส จำกัด

Office :: 02-9985507 Mobile :: 01-9323198 pornchai.Ong@egco.Com



ศูนย์เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านเทคโนโลยีไฟฟ้ากำลัง
Center of Excellence in Electrical Power Technology

พรชัย องค์กรวงศ์สกุล
Pornchai Ongwongsakul
ที่ปรึกษาโครงการ

Faculty of Engineering
Chulalongkorn University
Bangkok 10330, THAILAND

Tel. (66) 0-2218-6542-43
0-1932-3198
Fax. (66) 0-2218-6544
E-mail: pornchai.ong@egco.com



พรชัย องค์กรวงศ์สกุล
ผู้จัดการส่วนธุรกิจพลังงาน
Pornchai Ongwongsakul
Energy Business Section Manager

บริษัท เอ็กโก เอ็นจิเนียริง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด
EGCO ENGINEERING & SERVICE CO., LTD.

อาคารเอ็กโกเอนเนอร์จี้พาร์ค 222 ถนนวิภาวดีรังสิต หลักสี่ กรุงเทพฯ 10210
EGCO Tower, North Park 222 Vibhavadi Rangsit Road, Laksi, Bangkok 10210, Thailand
Tel 66 (0) 2998 5507 (เบอร์ตรง) 66 (0) 2998 5995 Ext. 5507
Fax 66 (0) 2955 0933 Mobile 66 (0) 1932 3198
E-mail pornchai.ong@egco.com