



รงค์จุสา สายเชื้อ

รองกรรมการผู้อำนวยการ – ฝึกอบรมและพัฒนา
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

บทบาทคณะกรรมการกับการกำหนดกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

ในปัจจุบันการกำหนดกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพราะหากองค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและนำมาปฏิบัติได้จริงแล้วนั้น ความก้าวหน้าและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรก็จะตามมาด้วย แต่ตามสถิติแล้ว มีน้อยบริษัทที่จะสามารถพัฒนากลยุทธ์อย่างเหมาะสมต่อองค์กร และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ตัวอย่างเช่นขาดการพิจารณาปัจจัยภายนอกและภายในอย่างถี่ถ้วน ขาดการคำนึงถึงความเชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร พนักงานขาดความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ตลอดจนขาดความเอาใจใส่และความมีส่วนร่วมในการใช้กลยุทธ์อย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง

การจะสร้างกลยุทธ์และนำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยคณะกรรมการและฝ่ายบริหารต้องให้ความร่วมมือกันอย่างจริงจังในการกำหนดกลยุทธ์ โดยหน้าที่หลักของคณะกรรมการคือการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision), นโยบาย (Policy), พันธกิจ (Mission), กำหนดทิศทางและควบคุมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและชัดเจน และหากมีบุคคลที่มีความเหมาะสมทำในตำแหน่งหน้าที่และการทำงาน (**The Right People in the Right Job doing the Right Things**) การจะสร้างกลยุทธ์ก็จะไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป

คณะกรรมการควรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ มีหน้าที่ในการให้มุมมองและชี้โอกาสทางเลือกอื่นๆเพื่อช่วยเสริมแนวคิดของผู้บริหาร ต้องพิจารณาว่า กลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นมา สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างไร, นำไปปฏิบัติแบบไหน, มีทางเลือกอื่นหรือไม่ เป็นต้น นอกจากนี้คณะกรรมการยังมีหน้าที่ในการประเมินและติดตามผลงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมออีกด้วย

ในส่วนของฝ่ายบริหารเป็นผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ และพร้อมให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอในการตอบคำถามต่างๆจากคณะกรรมการ รวมทั้งต้องเน้นให้คณะกรรมการเข้าใจถึงประเด็นต่างๆ ตัวอย่างเช่นความเสี่ยงและทางเลือกของแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้คณะกรรมการเข้าใจในแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ฝ่ายบริหารยังมีหน้าที่ผลักดันให้พนักงานสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จริง มอบอำนาจในการตัดสินใจให้แต่ละหน่วยงาน และให้มีการรายงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงต้องเตรียมแผนสำรองในกรณีที่เป็น

พนักงานทุกระดับในองค์กรต้องมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังต้องมีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพระหว่าง คณะกรรมการ, ฝ่ายบริหารงาน รวมไปถึงหน่วยงานและแผนกต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในตัวกลยุทธ์, ตัวองค์กรและขั้นตอนในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้แผนงานที่วางไว้ลุล่วงประสบผลสำเร็จ เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่นักลงทุน