

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา ความคิดเห็นของผู้เล่นหมากล้อมต่อการนำแนวคิดจากหมากล้อมมาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหาร ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ รวมทั้งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษา ดังนี้

#### แนวคิดและทฤษฎี

##### แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

ความคิดเห็น (Opinion) กับทัศนคติ (Attitude) มักจะถูกใช้เปลี่ยนกัน ได้เสมอ ทัศนคติมักจะหมายถึง ความพยายามที่จะกระทำ (Intention to act) ซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างมากกับอุปนิสัยและพฤติกรรม (Habit and Behavior) ส่วนความคิดเห็นเป็นเพียงคำพูดและเครื่องหมาย (Verbal and Symbol) แต่ทุกคราวที่พูดถึงการทดสอบ ทัศนคติก็มักจะหมายถึง ความคิดเห็นด้วย (อ้างอิงใน สมคะเน โปธิ์ศรีม, 2538 : 9) ความคิดเห็นนั้น เป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ เราสามารถจะแยกความคิดเห็นและทัศนคติออกจากกันได้ เพราะลักษณะของความคิดเห็นจะไม่ลึกซึ้งเหมือนกับทัศนคติ (เรื่องเวทย์ แสงรัตนา, 2522 : 14)

ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ โดยสอดคล้องกับความรู้สึกภายในของตน การแสดงออกถึงความคิดเห็นนี้อาจจะรวบรวมได้จากอารมณ์ ประสบการณ์ และสภาพความเป็นจริงในขณะนั้น ความคิดเห็นอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ได้ อาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้ ความคิดเห็นนี้อาจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

##### ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จะต้องเริ่มจากการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและสอดคล้อง การบริหารเชิงกลยุทธ์

(Strategic management) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2542) เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ส่วนคือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategy analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบไปด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose) หรือสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต โดยจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์สามารถกำหนดได้ 5 ลำดับคือ

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างซึ่งเป็นการต้องการขององค์กรในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม ซึ่งมักจะเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด หรือบริหารที่ดีที่สุด

ภารกิจ (Mission) หรือภารกิจของธุรกิจ (Business mission) เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการออกแบบงาน

เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึง การกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปของผลลัพธ์ที่สำคัญที่ต้องการ เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารให้คิดเกี่ยวกับสิ่งซึ่งธุรกิจต้องการบรรลุผล

วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึงเป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ลักษณะวัตถุประสงค์จะเกี่ยวข้องในประเด็น (1) อาจเป็นไปได้ทั้งวัตถุประสงค์ทางการเงินและไม่ใช้การเงิน (2) เป็นเป้าหมายที่ต้องการใช้ความพยายาม (3) วัตถุประสงค์จะต้องเกี่ยวข้องกับเวลา (4) วัตถุประสงค์จะเป็นทางเลือกที่มีเหตุผล (5) วัตถุประสงค์จะลดข้อขัดแย้ง (6) วัตถุประสงค์สามารถวัดได้

นโยบายขององค์กร (Organizational policy) ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะอย่างกว้างที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลในระยะยาว สามารถตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสอดคล้องกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ในระดับธุรกิจ (Business level) การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องสำรวจ

ข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and external environment) การกำหนดกลยุทธ์อาจหมายถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) การกำหนดกลยุทธ์มี 4 ระดับคือ

**ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy)** เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดของอุดมการณ์ขององค์กร กำหนดผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจที่จะเติมเข้ามาหรือเลิกกระทำ หรือหมายถึงระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่าบริษัททำธุรกิจอะไรอยู่ องค์กรทั้งหมดควรเป็นอย่างไร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ ตัวอย่างกลยุทธ์การขยายตัวของธุรกิจประกอบด้วย การขยายตลาดด้านภูมิศาสตร์ (Geographic expansion) การกระจายธุรกิจ (Diversification) การจัดซื้อ (Acquisition) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) การเจาะตลาด (Market penetration) การตัดทอน (Retrenchment) การเลิกกิจการ (Divestiture) และการร่วมทุน (Joint venture) บริษัทจะขยายธุรกิจเพิ่มขึ้น โดยการกระจายสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) ซึ่งมีเหตุผลที่สังเกตได้หลายประการที่ผู้จัดการสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกเพื่อกระจายธุรกิจ กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ ที่เหมาะสมที่สุดซึ่งบริษัทจะต้องใช้เป็นเกณฑ์และขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญที่เป็นเอกลักษณ์ในหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งเราเรียกว่า ความสามารถที่แตกต่าง (Distinctive core competency) ถ้าบริษัทสามารถกำหนดธุรกิจที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้เข้มแข็งโดยการกำหนดความสามารถหลักทางการแข่งขันของบริษัท ธุรกิจซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายสำหรับการกระจายธุรกิจอื่น

**ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)** หมายถึงกลยุทธ์ซึ่งมองหาวิธีการว่าจะแข่งขันอย่างไรในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งบริษัทต้องพยายามที่จะสร้างสิ่งต่อไปนี้

1. ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Business level strategy) หรือการสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive differentiation) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนัก

2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) กลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (Standardized products) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา (Price sensitive)

3. การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick-response) ในการดำเนินธุรกิจจะเผชิญกับการแข่งขันในหลาย ๆ ด้าน เช่น การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่คล้ายคลึงกันในตลาดที่คล้ายคลึงกัน และการเพิ่มยอดขาย

4. การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก

ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยง จะต้องสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (Value Chain) โครงสร้างนี้สมมติว่าทุกหน้าที่ภายในธุรกิจสามารถที่จะผลิตมูลค่าสำหรับลูกค้า

ทุกหน้าที่ที่จะมีส่วนสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า (Customer value) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับลูกค้า ซึ่งหน้าที่ต่าง ๆ มีดังนี้

1. การตลาด (Marketing) การใช้เครื่องมือการตลาด โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา

2. การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้

3. การวิจัยและการพัฒนา (Research and development) เป็นการประสมประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่

4. การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ สร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันทั้งที่

5. การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximization) และความมั่งคั่งสูงสุด (Wealth maximization)

6. การจัดซื้อ (Purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เปรียบเทียบราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันเวลาที่ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน

7. การบริหารงานบุคคล (Human resource management) การจัดหาและการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

ระดับที่ 4 กลยุทธ์ระดับระหว่างประเทศ (International level strategy) องค์กรที่มีความ สลับซับซ้อนจะต้องประสมประสานการกำหนดกลยุทธ์ในตลาดต่างประเทศ กับกลยุทธ์ระดับ บริษัท ระดับหน่วยธุรกิจและระดับหน้าที่ การเผชิญกับการแข่งขันของตลาดในประเทศ

### 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy implementation and strategy control)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategy) หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เป็นการปฏิบัติและ ผลลัพธ์ ปัญหาเบื้องต้น 4 ประการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ คือ (1) การกำหนดโครงสร้างของ องค์กร (Structuring the organization) (2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (Employing appropriate implementation) (3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม (Adopting the proper management style) (4) การจัดการวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วม (Managing organizational culture or shared values)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์ จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัด การซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย (1) ประเด็นสำคัญซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ (2) กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ประการของการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ

1. การเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นการปฏิบัติการ (Translating strategy into action) การใช้กลยุทธ์ ในการปฏิบัติ การกำหนด และการใช้กลยุทธ์ มีความเกี่ยวพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะต้องทำ ความเข้าใจในพื้นฐาน โครงสร้างขององค์กร รูปแบบยุทธวิธีของกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ (Tactical aspects of strategy implementation) และกลยุทธ์การประสมประสานกัน

2. การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ : การสร้างความสามารถด้านทรัพยากรและการกำหนด โครงสร้างองค์กร (Implementing strategy : building resource capabilities and structuring the organization) การปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การชักนำ (Leading) ที่ดี การสร้างองค์กรให้มีความสามารถ (Building a capable organization) และการจัด โครงสร้างองค์กรสำหรับอนาคต (Organizational structures of the future)

3. การออกแบบระบบ ควบคุมกลยุทธ์ : การปรับโครงสร้างและการควบคุมกลยุทธ์ (Designing strategic control systems : matching structure and control to strategy) ในการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ต้องการการเลือกสรร โครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control) ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์

4. การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Implementing strategic change) ผู้บริหารกลยุทธ์จะมีความเกี่ยวข้องกับการแสวงหาเพื่อเอาชนะความเฉื่อยขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategic change) การกำหนดความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Determining the need for change) การพิจารณาอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง (Determining the obstacles to change) บทบาทของการเมืององค์กร (The role of organizational politics) ตลอดจนการบริหารและการประเมินการเปลี่ยนแปลง (Managing and evaluating change)

5. ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม และจรรยาบรรณ (Leadership, culture and ethics) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการเชื่อมโยงเข้ากับพฤติกรรมทางจรรยาบรรณ

#### ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรพจน์ หิรัญย์ภิวังค์และคณะ(2544) ได้กล่าวไว้ว่าประสบการณ์จากการเล่นหมากล้อมสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหาร งานปกครอง แม้กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างชาญฉลาด หมากล้อมจึงเป็นที่นิยมและได้รับการยอมรับในประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจสูง ไม่ว่าจะเป็น อเมริกา เยอรมัน ฝรั่งเศส หรือในเอเชีย

ก่อกศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ (2545) กล่าวว่าการเล่นหมากล้อมทำให้ผู้เล่นได้ฝึกสมอง ฝึกการวางแผน การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล การปรับใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยอมรับความจริงกับสถานภาพใหม่ ตลอดจนรู้จักควบคุมอารมณ์ให้สงบนิ่งแล้ววิเคราะห์วิจารณ์เรื่องราวต่าง ๆ ไปตามเหตุผลอันควร หมากล้อมเป็นหมากกระดานชนิดเดียวที่มีภาพย่อในภาพรวม จึงสอนให้รู้ถึงผลกระทบของเรื่องหนึ่งไปยังเรื่องเรื่องอื่นๆ และผลระยะยาวต่อภาพรวมหมากล้อมสอนให้เราตระหนักถึงศักยภาพของฝ่ายตรงข้าม ตระหนักถึงต้นทุนของชัยชนะในแต่ละเรื่อง หมากล้อมจึงสอนให้เรากระทำอย่างมีกลยุทธ์ ดำเนินชีวิตอย่างมีนโยบาย

บุญยสิทธิ์ ไชยวัฒนา (2546) เปิดเผยว่า “ที่มีวันนี้ได้ก็เพราะใช้ทฤษฎีหมากล้อมมาบริหารธุรกิจ” อยากเห็นคนไทยเล่นหมากล้อมมากกว่านี้และควรนำหมากล้อมไปสอนให้กับนักเรียนอาชีวะที่ชอบตีกัน เพื่อให้ทราบว่า การที่จะเอาชนะนั้นไม่ต้องใช้กำลัง ควรใช้ปัญญาเลือกใช้กำลังในสิ่งที่ถูกต้อง

สำนักพิมพ์สยามอินเตอร์บุ๊ค (2545) กล่าวว่าการเล่นหมากล้อม เป็นกีฬาที่มีความพิเศษมากกว่ากีฬาอื่น ๆ อย่างที่สุดเพราะว่า สามารถคลี่คลายนำไปประยุกต์ใช้กับวิถีชีวิตของตนเองในการทำงานและการดำเนินชีวิตในสังคมได้เป็นอย่างดี จากการติดตามและสำรวจความคิดเห็นของนักอ่านและนักเล่นหมากล้อมพบว่า กลุ่มเยาวชนคือกลุ่มใหญ่ที่กำลังหันมาสนใจและเรียนรู้ที่จะเล่นกีฬาประเภทนี้

ไพฑูรย์ ตรีการศักดิ์กุล (2546) กล่าวว่าหมากล้อมเป็นศาสตร์แห่งการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในเกมหมากล้อมผู้เล่นทั้ง 2 ฝ่าย มีโอกาสในการเดินวางหมากครั้งละ 1 เม็ดเท่าเทียมกัน นั่นคือการมีทรัพยากรที่เท่าเทียมกันแต่ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายใดจะสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้แนวคิดจากการเล่นหมากล้อมสามารถทำให้เกิดทักษะในการคิดให้รอบคอบยิ่งขึ้น รู้จักแบ่งเวลาและที่สำคัญทำให้รู้ว่าเวลาใดควรทำอะไรที่เข้าใจง่ายที่สุดก็คือ “งานด่วนต้อง มาก่อนงานใหญ่” เช่น เมื่อเกิดปัญหาในการผลิตแทนที่จะมาหาว่าใครเป็นคนทำงานผิดพลาด ควรที่จะเข้ามาเร่งหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด อีกประการหนึ่งคือหมากล้อม ทำให้รู้จักเปิดรับโอกาสใหม่ ๆ ที่เข้ามา ในการเล่นหมากล้อมสถานการณ์บนกระดานจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่สามารถรู้ได้ว่าคู่ต่อสู้จะลงตำแหน่งใด สิ่งที่เราคาดหวังไว้อาจไม่ได้แต่ขณะเดียวกันอาจมีโอกาสรอบหรือช่องทางใหม่ ๆ เกิดขึ้นต้องรู้จักมองรอบด้าน อย่าติดอยู่กับเป้าหมายเดียว เช่นเดียวกันกับที่ธุรกิจก็ต้องมีการพิจารณาปรับแผนดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและรอบคอบต้องรู้จักการวางแผนเพื่อสร้างโอกาสและเมื่อมีโอกาแล้วต้องคว้าอย่างระมัดระวังเทียบกับธุรกิจต้องพยายามสร้างโอกาสทางธุรกิจ พยายามสร้างเครือข่ายและที่สำคัญต้องรู้จักสะสมทุนเพราะเมื่อมีโอกาแต่ไม่มีทุน โอกาสที่จะเริ่มธุรกิจก็จะยาก ในการดำเนินธุรกิจต้องรู้ว่าบริษัทอยู่ตรงไหน ช่วงนี้ควรเน้นบริหารอย่างไรใช้กลยุทธ์แบบใด ควรเจาะตลาดเป้าหมายไหนจึงได้รับประโยชน์มากที่สุด ซึ่งกิจการที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมได้ ธุรกิจนั้นก็ประสบความสำเร็จ เช่น ก่อนภาวะวิกฤติ ถ้านักธุรกิจมองออกว่าจะเกิดภาวะวิกฤติ เขาก็จะลดการลงทุนในทรัพย์สินถาวรและหุ้นแต่จะหันมาเก็บเงินหรือทรัพย์สินที่มีสภาพคล่องและไม่เสื่อมค่าแทน รวมทั้งลดความเสี่ยงทางธุรกิจโดยวิธีต่าง ๆ

วิเชียร จิงวิโรจน์ (2546) กล่าวว่าหมากล้อมสอนให้รู้จักการบริหารทรัพยากร (เปรียบเทียบได้จากเม็ดหมากที่มีอยู่อย่างจำกัด) การเลือกใช้ทรัพยากร โดยตั้งสมมติฐานว่า ต้องยอมสูญเสียบางอย่างเพื่อให้ได้บางอย่างมา หัวใจสำคัญของหมากล้อม นอกจากจะสอนในเรื่องการใช้เวลาหรือการมีสติและรู้จักแพ้แล้ว หมากล้อมยังสอนให้รู้จักการวิเคราะห์ในปัจจัยรอบ ๆ ด้านอย่างลึกซึ้ง สอนให้เคารพในสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อในทุกด้านทั้งในเรื่องงานและชีวิตประจำวันและส่งเสริมให้รู้จักก่อนทำ รู้จักภัยของตนเองและข้อจำกัดของกำลังของตน หมากล้อมไม่ส่งเสริมการ

กระทำอย่างทุ่มเทและบ้ำระห้ำการไม่เคารพต่อคู่ต่อสู้ การหยิ่งโส การมุ่งทำลายผู้อื่น การทำร้ายตนเองโดยไม่รู้ตัว

วีรวรงค์ พิพิธสุขสันต์ (2546) กล่าวว่าการเล่นหมากล้อมต้องทำการวิเคราะห์ให้ทั่วทั้งกระดานทำความเข้าใจถึง จุดอ่อน จุดแข็งของหมากล้อมแต่ละกลุ่มและวิเคราะห์สถานการณ์ภาพรวมหมดทั้งกระดาน ในเบื้องต้นเมื่อพบกลุ่มหมากล้อมใดอ่อนแอหรือสาขาใดอ่อนแอ เราควรจะเข้าไปเสริมกำลังให้เข้มแข็งก่อน แต่ก่อนลงมือเราจำเป็นพินิจพิเคราะห์ถึงปัญหาที่กลุ่มนั้น ๆ เผชิญอยู่อย่างละเอียดและเสริมกำลังไปให้ถูกจุด หมากล้อมสอนให้เรารู้จักการมองภาพรวมและลงมือแก้ปัญหาอย่างละเอียดในภาพย่อย เปรียบเสมือนการดำเนินธุรกิจเมื่อพบปัญหาและอุปสรรคจะต้องทำการวิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหาให้ถูกจุดและทันเวลา

หมากล้อมสอนให้ตระหนักถึงคุณค่าของข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ ในทางธุรกิจข้อมูลที่เรามีและคู่แข่งนั้นมีข้อมไม่เท่ากัน การมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจที่มีคุณภาพย่อมเปรียบเสมือนเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหนือกว่าผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ข้อมูลที่ได้จะต้องทำการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อสร้างชัยชนะอย่างเป็นระบบ ซึ่งเปรียบได้กับการวิเคราะห์กลุ่มหมากล้อมแต่ละกลุ่มเพื่อชี้ชัดว่าแข็งแรงหรืออ่อนแอในจุดไหนและควรทำการเสริมกำลังโดยเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดีที่สุดเหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งที่เราเห็นบนกระดานหมากล้อมและผู้เล่นรายอื่น ๆ เห็นข้อมไม่เหมือนกัน บางคนเห็นช่องทางการทำธุรกิจแนวใหม่ แนวความคิดใหม่โดยที่คู่แข่งยังไม่ทันรู้ตัวหรือการใช้กลยุทธ์ที่คาดเดาไม่ได้และประสบผลสำเร็จ หมากล้อมสอนให้เรารู้จักการพยายาม พัฒนาตนเองให้ทัดเทียมหรือก้าวข้ามกำแพงความคิดของตน

หมากล้อมสอนในเรื่องการบริหารจัดการ เมื่อผู้บริหาร 1 คน มีสถานประกอบการให้ดูแล 4 แห่งจะทำอย่างไร กับธุรกิจที่มีการขยายตัวอยู่ตลอดเวลาและมีหลายสาขา กระจายอำนาจการบริหารให้แต่ละแห่งสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งต่อการดำรงอยู่ของธุรกิจและการเจริญเติบโตในอนาคตการกระจายกำลังและสร้างกลุ่มหมากล้อมแต่ละกลุ่มให้แข็งแรงบนกระดาน

วีโรชิตี งามจรัสศรีวิชัย (2546) กล่าวว่าหมากล้อมสอนให้รู้ว่าอะไรคือภาพรวม อะไรคือภาพย่อย ในการเล่นไม่อาจที่จะทุ่มเม็ดหมากล้อมทั้งหมดที่มีเพียงเพื่ออยากได้แค่เพียงกลุ่มเดียว ในชีวิตการทำงานก็เช่นเดียวกัน ธุรกิจในปัจจุบันแม้ว่าจะเน้นในเรื่องการทำตลาด แต่ไม่ควรลืมว่าองค์กรย่อมประกอบด้วยหลายหน่วยงานทำงานอย่างประสานกลมกลืนกัน บริษัทถึงจะอยู่รอดได้ ไม่ใช่มีออเดอร์จากลูกค้ามาก ๆ แล้วบริษัทจะอยู่รอดได้ หากแต่ฝ่ายผลิตก็ต้องผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ต้นทุนสินค้าต้องไม่สูงกว่าคู่แข่ง บริษัทถึงจะมีผลกำไร สามารถดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงได้



การเล่นหมากล้อมอาจไม่ใช่สูตรลับที่สามารถทำให้ทุกคนที่เล่นประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจได้ หมากล้อมนี้เปรียบเสมือนชีวิตจริงของคนเรา มันเป็นธรรมชาติของชีวิตที่เราส่วนใหญ่รู้อยู่แล้วมักมองมันข้ามละเลยไปหรือไม่ก็ไม่ได้คิดจะปฏิบัติ เช่น ความมีคุณธรรม การไม่เอาเปรียบกัน ความสำคัญจึงอยู่ที่ว่าจะเอาแนวคิดเหล่านี้ มาเป็นเครื่องเตือนสติ เตือนใจได้ดีมากน้อยอย่างไร การดำเนินชีวิตหรือธุรกิจก็จะเป็นไปด้วยดี



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved