

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์



ส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร วิทยาลัยการทัพบก

วิทยาลัยการทัพบก

คำนำ

เมื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนจึงต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน แต่การจะนำพาองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางสังคมที่มีพลวัตรแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไรนั้น เป็นเรื่องของ”ผู้นำ” ที่จะต้อง “คิดเป็น”

เอกสารประกอบการศึกษาเรื่อง “กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์” ฉบับนี้ ได้รวบรวมและเรียบเรียงขึ้น เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการศึกษานในวิทยาลัยการทัพบกได้อ่านเพื่อปรับพื้นฐานความรู้ และมีความพร้อมก่อนที่จะเข้ารับศึกษา โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการศึกษแล้ว จะเป็นนักคิดในระดับยุทธศาสตร์ ที่สามารถใช้ศักยภาพทางความคิดนี้ ในการขยายผลการศึกษาวิชาอื่นๆ ในหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ได้ในการทำงานต่อไป

ส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร
วิทยาลัยการทัพบก

สารบัญ

	หน้า
กล่าวนำ.....	1
ความหมาย “ยุทธศาสตร์”.....	1
สรุปความหมาย “ยุทธศาสตร์”.....	5
ความแตกต่างระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์กับการวางแผนทั่วไป.....	5
ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์.....	6
หลักการวางแผนยุทธศาสตร์.....	7
การคิดเชิงยุทธศาสตร์ กับการคิดเชิงกลยุทธ์.....	8
ลักษณะของนักคิดเชิงกลยุทธ์.....	11
ปัจจัยที่เอื้อต่อการคิดเชิงกลยุทธ์.....	12
เหตุที่ต้องทำให้คิดเชิงกลยุทธ์.....	13
จะคิดเชิงกลยุทธ์เมื่อใด.....	15
ทำความเข้าใจเรื่องของปัญหาและสาเหตุ.....	16
ปัญหาและประเภทของปัญหา.....	17
เหตุผลที่ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	20
เจตนารมณ์และเป้าหมายทางยุทธศาสตร์.....	21
สภาวะแวดล้อมกับการกำหนดหนทางปฏิบัติ.....	23
การกำหนดหนทางปฏิบัติที่เหมาะสม.....	25
การประเมินหนทางปฏิบัติ.....	26
การคาดคะเนผลของหนทางปฏิบัติ.....	26
เอกสารอ้างอิง.....	27

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking)

กล่าวนำ

การวางแผนทางยุทธศาสตร์ และกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการคู่กันไป เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด นำมาซึ่งความสำเร็จ และชัยชนะในทุกครั้ง

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนขนาดใหญ่ล่วงหน้าสำหรับการรบ การเคลื่อนกำลังต่อสู้ขนาดใหญ่ เพื่อให้ได้ชัยชนะ ต่อมาภายหลังได้ถูกพัฒนาและปรับมาใช้กับภาคธุรกิจด้วย เพื่อให้การแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ผลสำเร็จ หรือชัยชนะเหนือคู่แข่ง นับได้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น

กระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เป็นความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมที่สุด เมื่อทางเดินหนึ่งมีอุปสรรคก็พร้อมจะเลือกทางเดินใหม่ได้ทันที เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ความหมาย “ยุทธศาสตร์”

“ยุทธศาสตร์” มาจากคำว่า “strategy” มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก “strategia” ในอดีตคำว่ายุทธศาสตร์ในสมัยกรีก หมายถึง แม่ทัพ ผู้นำ หรือผู้ปกครองที่เป็นตัวแทนของประชาชนที่ได้รับเลือกตั้งจากพลเมืองเอเธนส์ในการก้าวสู่การเป็นผู้นำในยุคสงคราม บุคคลเหล่านี้จะต้องจัดทำและปฏิบัติตามแผนการรบ เพื่อให้ได้รับชัยชนะในสงคราม ไม่ว่าจะเป็นการรบ หรือการเจรจา ซึ่งหมายถึงการแบ่งงานกันทำของการรบ ¹

นักการทหาร เมื่อพูดถึงยุทธศาสตร์ ก็มักจะมีคำถามตามมาว่า แล้วมันต่างกับ ยุทธการ หรือ ยุทธวิธี อย่างไร ก่อนจะศึกษาในเรื่องอื่นๆ จึงจำเป็นต้องให้เข้าใจเรื่องนี้เสียก่อน ตั้งแต่แรก สมานิศ วิจิตร² ได้ให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ ไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้

คำว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) มีความหมายสัมพันธ์ใกล้เคียงกับ ยุทธวิธี ซึ่งบัญญัติมาจาก (tactics) คำคู่นี้จึงมักจะปรากฏในบริบทเดียวกัน (ในสหรัฐอเมริกา มีนิตยสารชื่อว่า strategy & tactics ซึ่งมีบทความว่าด้วยสองเรื่องนี้โดยเฉพาะ) ในบริบทนี้ strategy จะใช้ในรูปเอกพจน์ ส่วน tactics จะใช้ในรูปพหูพจน์ นอกจากยุทธศาสตร์ กับ ยุทธวิธี ซึ่งใช้คู่กันมาแต่เดิมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการทหารแล้ว อาจใช้คำว่า กลยุทธ์ แทนยุทธศาสตร์ และใช้คำว่า กลวิธี แทนยุทธวิธี ก็ได้ ทั้ง 4 คำนี้เป็นศัพท์รัฐศาสตร์ของราชบัณฑิตยสถาน และยังมีใช้ในทางธุรกิจและในภาษาทั่วไปอีกด้วย

คำว่า strategy ในพจนานุกรมฝรั่งมักจะให้ความหมายหลักไว้ว่า “ศาสตร์และศิลป์แห่งการวางแผนและปฏิบัติการในสงคราม” ส่วน tactics หมายถึง “วิธีการจัดกระบวนทัพเพื่อให้ได้ชัยชนะในการสู้รบหรือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะหน้าเฉพาะอย่าง”

รากศัพท์ของ strategy อาจสาวย้อนไปถึงคำกรีก คือ strategos “แม่ทัพ” เพราะมาจากคำว่า stratos “กองทัพ” + agein “นำ” ส่วน tactics ก็มาจากคำกรีกเช่นกัน คือ taktikos “เกี่ยวกับการจัด” จากรากศัพท์ว่า tassein “จัด” (อันเป็นที่มาของความหมายว่า “การจัดกระบวนทัพ”) จึงเห็นได้ชัดว่าคำคู่นี้เริ่มใช้ในความหมายเกี่ยวกับการทหาร ก่อนที่จะนำมาใช้ในวงการอื่นๆ

ส่วนในภาษาอังกฤษต่างๆ ไป คำว่า strategy จะมีที่ใช้มากกว่าคำว่า tactics และอาจใช้ในรูปพหูพจน์ก็ได้ เพื่อหมายถึง “วิธีการ” เช่น learning strategies “วิธีการเรียนรู้”

ความสัมพันธ์ระหว่าง strategy กับ tactics อาจสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์) หมายถึงแผนปฏิบัติการโดยรวมเพื่อให้มีชัยเหนือข้าศึกหรือคู่แข่ง เพื่อประสบผลสำเร็จในธุรกิจหรือเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น เพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน ส่วน ยุทธวิธี (กลวิธี) หมายถึงวิธีการในระดับรายละเอียดที่นำมาใช้เพื่อดำเนินตามแผน ยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ที่วางไว้แล้ว

พจนานุกรมบางฉบับได้อธิบายเพิ่มเติมในแง่การทหารไว้ว่า “ยุทธศาสตร์” คือการใช้กำลังทหารทั้งหมดของชาติทั้งในยามสงบและยามสงคราม โดยการวางแผนและพัฒนาในระยะยาว เพื่อให้เกิดความมั่นคง หรือ ชัยชนะ ในขณะที่ “ยุทธวิธี” คือการใช้หรือการจัดวางกำลังในการสู้รบจริง³

ส่วนคำว่า “ยุทธศาสตร์” หรือ “กลยุทธ์” ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง และในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ ไว้ คือ “ยุทธศาสตร์” หมายถึงวิชาการรบ ที่มีความสำคัญในการรบ ในขณะที่ “กลยุทธ์” หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ จึงเข้าใจได้ว่า “ยุทธศาสตร์” หรือ “กลยุทธ์” มีความหมายใกล้เคียงกัน

เมื่อเราพูดถึงแผนการรบ จะใช้คำว่า “แผนยุทธศาสตร์” แต่หากเมื่อใดการวางแผนยุทธศาสตร์ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ ซึ่งมักหมายถึง วิธีการพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง หรือเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เรามักจะนิยมใช้คำว่า “แผนกลยุทธ์” มากกว่าในแวดวงธุรกิจ

คำว่า แผนยุทธศาสตร์ (แผนกลยุทธ์) แปรมาจาก strategic plan ในขณะที่คำว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ (การวางแผนกลยุทธ์) ก็แปรมาจาก strategic planning เช่นกัน นอกจากนี้ เมื่อตรวจสอบในฐานข้อมูลภาษาอังกฤษ ก็พบคำว่า tactical planning ซึ่งแปลได้ว่า “การวางแผนยุทธวิธี” (การวางแผนกลวิธี) หมายถึงการวางแผนระดับย่อย รองลงมาจากแผนยุทธศาสตร์ (แผนกลยุทธ์) อีกต่อหนึ่ง

อนึ่ง ในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาหน่วยงาน มักเริ่มจากการทบทวนภาระหน้าที่ (mission) ของหน่วยงานนั้น กำหนดนโยบาย (policy) หรือทิศทาง (direction) ในการพัฒนาซึ่งจะต้องระบุวัตถุประสงค์ (objective) และมักจะมีการแถลงวิสัยทัศน์ (vision) อันเป็นการมองไปในอนาคตว่าประสงค์จะให้หน่วยงานนั้นมีสภาพเป็นเช่นไร จึงมักมีกรอบเวลากำกับไว้ด้วยว่า ภายในปีนั้นๆ จะต้องบรรลุเป้าหมายอย่างนั้นๆ

เมื่อได้วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์แล้วจึงจะกำหนดกลยุทธ์ (strategy) ซึ่งได้แก่วิธีการหลักๆ ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ แล้วจึงนำกลยุทธ์มาแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ หรือโครงการ ซึ่งมักจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ระบุตัวเลขแน่ชัด เพื่อสะดวกแก่การติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือโครงการ ในโอกาสต่อไป

ยุทธศาสตร์ในความหมายอื่นๆ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ คือ วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม⁴

ดร.กาญจนา นาคสกุล⁵ ราชบัณฑิต ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแผนการให้เหมาะกับการต่อสู้กับข้าศึกทั้งในทางรุกและในทางตั้งรับ โดยใช้กำลังทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหาร เพื่อให้ได้ชัยชนะ ได้เปรียบเข้าศึกษา และให้มีการสูญเสียน้อยที่สุด ยุทธศาสตร์เป็นวิชาที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายชาติ วัตถุประสงค์แห่งชาติ รวมทั้งเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน กำลังสนับสนุน กลวิธี และต้องพิจารณาถึงอุปสรรค พร้อมทั้งเตรียมทางแก้ไข เพื่อให้การต่อสู้ได้รับชัยชนะในที่สุด

พจนานุกรมศัพท์ทหารกระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา ได้อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ เป็นศิลป์และศาสตร์ในการพัฒนา และการใช้กำลังอำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา กำลังทหาร ตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม เพื่อทำให้เกิดการสนับสนุนอย่างสูงสุดต่อนโยบายด้านต่างๆ รวมทั้งเพื่อมุ่งที่จะเพิ่มพูนโอกาส และผลของชัยชนะในทางที่เกื้อกูล และโอกาสของการพ่ายแพ้ให้น้อยลง⁶

หากจะหาคำใกล้เคียงของ “ยุทธศาสตร์” ในคำภาษาไทย คำนี้น่าจะเป็นคำว่า “กุศโลบาย” ประเสริฐ จรรย์านุกูล⁷ ได้ศึกษาผลงานของนักวิชาการ ที่ได้ให้ความหมายของกุศโลบาย และสรุปไว้ดังต่อไปนี้

กุศโลบาย หมายถึง รูปแบบ (Pattern) หรือแผนงาน (Plan) ที่ได้ประมวลเป้าหมาย นโยบายและลำดับขั้นการกระทำทั้งหมดขององค์การ ให้ประสานสัมพันธ์กัน การกำหนดกุศโลบายที่ดีจะช่วยจัดระเบียบและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม กับสถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ และสามารถดำเนินการไปได้เป็นอย่างดี

กุศโลบาย หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ กุศโลบายจึงเป็นแผนรวมขององค์การ ไม่ใช่วัตถุประสงค์ธรรมดา เป็นแผนรวมที่สมบูรณ์ครอบคลุมลักษณะสำคัญของกิจการ และเป็นแผนประสานที่รวมแผนทุกส่วนขององค์การ

บุคคลหลาย หมายถึง กระบวนการซึ่งรวมความเอาใจใส่ของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถาบัน การกำหนดนโยบายและแผนงานสำคัญ ตลอดจนการกำหนดลักษณะโครงสร้าง และการจัดระบบในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกระทำทั้งหมดนี้เพื่อตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง การใช้ทรัพยากร ค่านิยมของปัจเจกบุคคล ที่อยู่ร่วมกันในองค์กร

สรุปความหมาย “ยุทธศาสตร์”

จากความหมายหมายดังกล่าว อาจสรุปความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ได้ดังนี้ ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนงานหรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และพันธกิจ หรือ วิธีการ หรือ ขั้นตอนที่จะปฏิบัติ⁸

ยุทธศาสตร์ หมายถึง หมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการกระทำ (action) ต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง และเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้⁹

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานระยะยาว รวมทั้งใช้เป็นกลไกสำหรับหาประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ภายใต้ทรัพยากร โดยเฉพาะงบประมาณที่จำกัด ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน¹⁰

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาการรบ ส่วนยุทธวิธี หมายถึง วิธีและกลวิธีของการรบ นั่นเอง เช่นเดียวกับคำกล่าวของรองศาสตราจารย์ ดร.เสรี พงศ์พิศ ที่ว่ายุทธวิธี หรือกลยุทธ์ (tactics) เป็นวิธีปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ถ้าเปรียบเทียบกับการรบ แม่ทัพเป็นผู้นำกองทัพไปรบด้วยยุทธวิธี ตามแผนยุทธศาสตร์ที่จอมทัพ หรือผู้บัญชาการสูงสุดและคณะเสนาธิการได้วางไว้¹¹

ความแตกต่างระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นความพยายามขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม ความสำเร็จในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์ โดยถูกต้องตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น

สำหรับการวางแผนทั่วไปนั้น เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาหรือการป้องกันปัญหา หรือเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กร หรือกระบวนการปฏิบัติขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และ/หรือประสิทธิผลสูงขึ้น เพราะฉะนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายที่แคบกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์มาก¹²

แผนยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ มีองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็นการร่วมใจ มีเป้าหมายอันแสดงถึงเจตจำนงร่วมของทุกฝ่าย ผนึกพลังใจของทุกฝ่ายเพื่อกระทำพันธกิจอันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการวิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อไล่ให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากร ทุนต่างๆ อันเป็นศักยภาพหรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนา หรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี บริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นประสิทธิผลที่ปรากฏจริง เป็นแผนที่มีเป้าหมายที่ดี ก่อให้เกิดการร่วมใจ มีหลักการดี ก่อให้เกิดการร่วมคิด มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดการร่วมทำ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดการดี ก่อให้เกิดการร่วมแรง ในภาษาไทยก็พูดกันเป็นวลีว่า ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมคิดร่วมทำ¹³

ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์

1. ทุกคนสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น
2. ทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหาย
3. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
4. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางความคิด การดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร¹⁴ และสร้างการมีส่วนร่วม
5. ช่วยให้เกิดการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และทันท่วงที
6. ทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
7. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว ทำให้องค์กร มีศักยภาพ และประสิทธิภาพในการแข่งขันสูง

หลักการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญเนื่องจากการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บนพื้นฐานของการรู้ตน และรู้คู่แข่งชั้น ตลอดจนสถานะแวดล้อม

การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องตอบคำถามพื้นฐาน 3 ข้อ เพื่อค้นหาองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ เพื่อหากรอบแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์

คำถาม	เพื่อค้นหา	วิธีการ
เราอยู่ตรงไหนในขณะนี้ (รู้เขา รู้เรา)	เครื่องมือ/ทรัพยากร (Mean)	โดยใช้การวิเคราะห์องค์การ คู่แข่งชั้นและสถานะแวดล้อม ใช้เทคนิค SWOT Analysis
เราต้องการไปที่ไหน	เป้าประสงค์ (End)	โดยการกำหนดวิสัยทัศน์
เราสามารถไปที่ต้องการ ได้อย่างไร	วิธีการ (Way)	โดยการกำหนดกลยุทธ์

สิ่งที่ต้องการบรรลุเป้าประสงค์ (End) มาจากการตอบคำถามว่า เราต้องการไปที่ไหน และมีวิธีการที่จะบรรลุสิ่งที่ต้องการ ก็คือ (Way) โดยตอบคำจะเปรียบเทียบกับ การดำเนินกลยุทธ์ (ยกตัวอย่าง เช่น รุก รับ ร่นถอย เป็นต้น) แนวความคิดต้องมีความชัดเจนเพียงพอ เพื่อก่อให้เกิดแนวทางในการวางแผนสำหรับผู้ดำเนินการ

เมื่อทราบวิธีการแล้ว ก็ต้องมีเครื่องมือ ทรัพยากร หรือ Mean เพื่อรองรับวิธีการ โดยต้องประเมินตนเอง คู่แข่งขัน และสถานะแวดล้อม

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

2. การจัดวางทิศทางขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
 - 2.2 การกำหนดภารกิจ (Mission)
 - 2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal)
 - 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
 - 2.5 การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การ (Organization's Key Performance Indicators, KPIs)
 - 2.6 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)
3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และ เป้าประสงค์ขององค์การ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย
 - 3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์การ หรือที่มักนิยมเรียกกันว่า SWOT Analysis อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์การ
 - 3.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
 - 3.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน
 - 3.4 การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การและระดับหน่วยงาน (Strategic Plan's KPIs)
 - 3.5 กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ และ
 - 3.6 การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs) ¹⁵

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ กับ การคิดเชิงกลยุทธ์

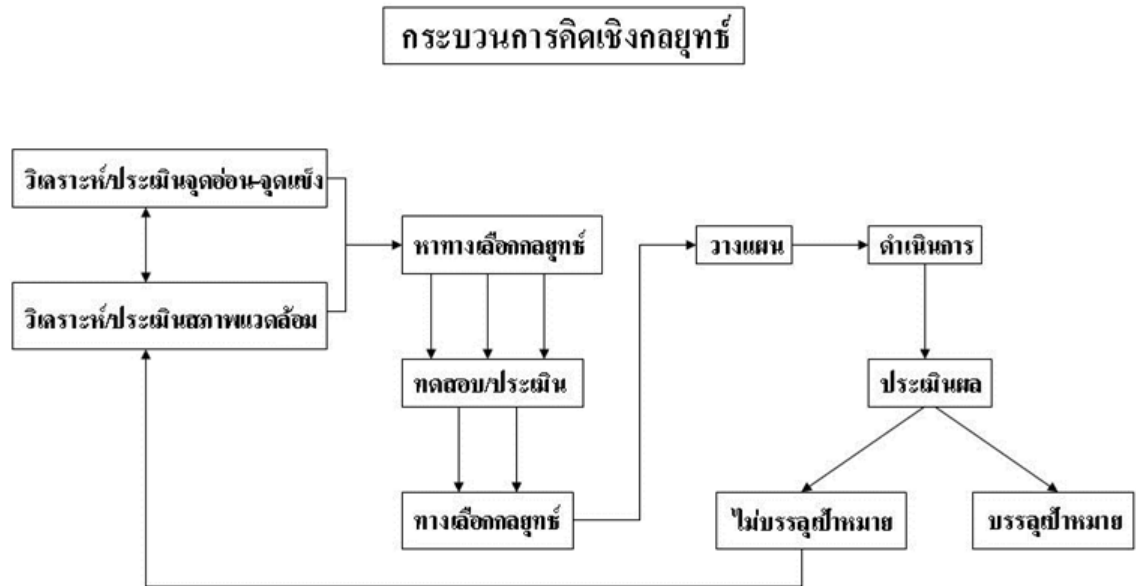
ในทางพลเรือน ได้นำ “ความคิดเชิงยุทธศาสตร์” ทางทหารไปใช้ แต่มักใช้คำว่ากลยุทธ์ แทนคำว่ายุทธศาสตร์ และเรียกมันว่า “การคิดเชิงกลยุทธ์” อย่างไรก็ตามมันยังคงมีความหมาย ในทางยุทธศาสตร์ในลักษณะเดิมตามความคิดในทางทหาร

การคิดเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นกระบวนการความคิดหรือเรียกว่า “ชุดความคิด” คือคิดตั้งแต่เริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือดำเนินการ จากสถานะปัจจุบันจน

บรรลุเป้าหมาย หรือสถานะที่พึงประสงค์ในอนาคต เริ่มจากการมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ จากนั้นจึงหาวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับทิศทาง และวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่น่าจะนำไปสู่เป้าหมายได้มากที่สุด ก่อนที่จะเลือกวิธีดำเนินการใดๆ จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสถานะ ทั้งของ ตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีจุดแข็งใดที่เป็นโอกาสให้ประสบความสำเร็จ และมีจุดอ่อนใดบ้างที่อาจเป็นเหตุให้ประสบความล้มเหลว นอกจากนี้ต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรคที่จะทำให้ไปถึงหรือไปไม่ถึงเป้าหมาย

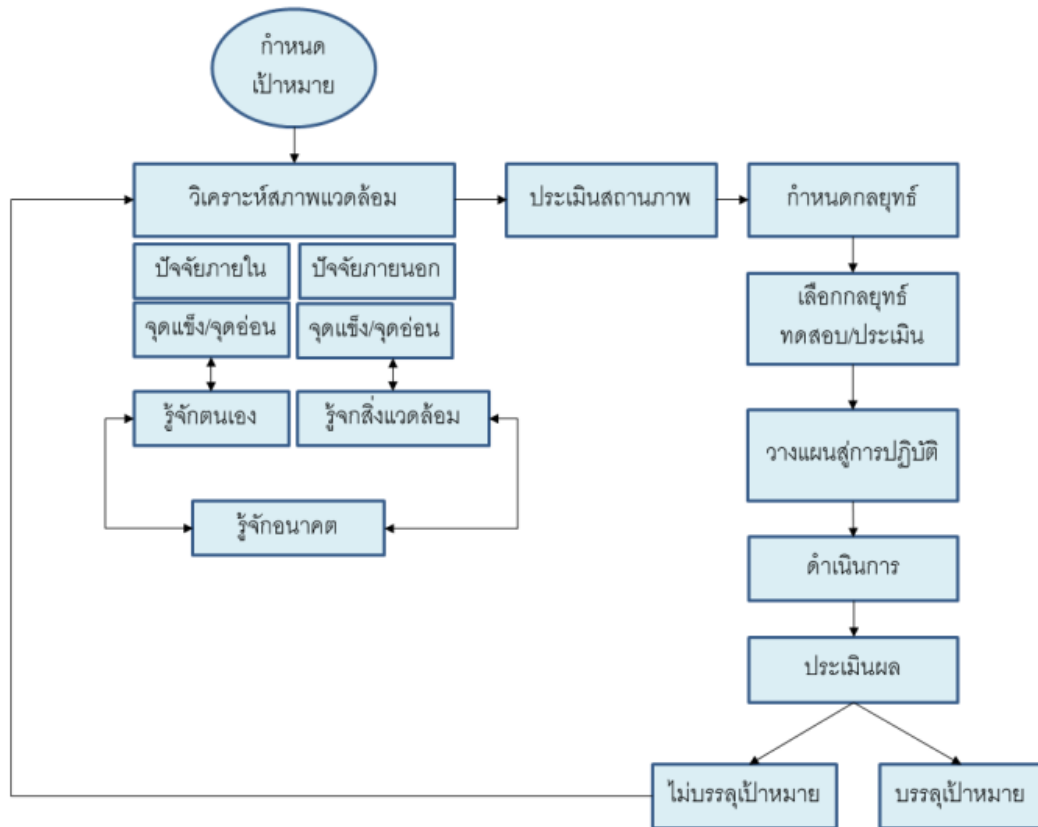
นอกจากนี้ ต้องมีการคาดการณ์อนาคต เพราะจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนที่มี ซึ่งจะเป็นมูลเหตุก่อให้เกิดการสูญเสียต่างๆ และจุดแข็งซึ่งจะทำให้เห็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตน และคาดคะเนสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องว่าจะเป็นอย่างไหนในอนาคต เพื่อค้นหาโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อระมัดระวังหรือหลบหลีกได้ทัน หากสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นการตัดสินใจทุกเรื่องมีความสำคัญ ถ้าตัดสินใจผิดพลาดอาจทำให้ไปไม่ถึงเป้าหมาย หรือต้องเสียเวลา เสียทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นจึงต้องพยายามหาทางเลือกกลยุทธ์มากกว่าหนึ่งทาง และประเมินทางเลือกนั้นก่อนนำไปใช้จริง โดยพิจารณาผลดี – ผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง โอกาสเกิดผลกระทบในมุมที่ไม่พึงประสงค์ โอกาสเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน เลือกทางที่มั่นใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด และคิดว่าจะเป็นทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จมากที่สุดเมื่อได้ทางเลือกต่างๆ ที่นำไปสู่เป้าหมาย จะมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ ขั้นตอนรู้ว่าเวลาใดควรทำอะไร ที่ไหน อย่างไร อาจมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ หลากๆ เป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จทั้งหมด เป้าหมายใหญ่จึงจะบรรลุ

แผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์สามารถยืดหยุ่นพลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ โดยระหว่างดำเนินการจะต้องประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ เนื่องจากอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความว่องไวและเฉียบคมในการประเมินสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า สภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะกระทบต่อเส้นทางสู่เป้าหมายอย่างไรบ้าง เพื่อหาจังหวะและฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือหลบหลีกได้ทันเมื่อมีภัยอันตรายกล้ากรายมาแบบกะทันหัน มีการคิดหาทางเลือกอื่นๆ สำรองไว้สำหรับสถานการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และมีกระบวนการคิดดังภาพ¹⁶



ในทัศนะของ ดร.สุวิทย์ มูลคำ¹⁷ ได้ให้ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และมีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีลักษณะการคิด คือ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีลักษณะเป็นกระบวนการ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการประเมินสภาพทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม มีการคาดการณ์อนาคต มีการหาทางเลือกและประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงหรือพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ เป็น การคิดเชิงรุกหรือเชิงรับก็ได้

ทั้งนี้ กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ จะมีลักษณะขั้นตอนดังภาพ¹⁸



ลักษณะของนักคิดเชิงกลยุทธ์

นอกจากนั้น ดร.สุวิทย์ มูลคำ¹⁹ ยังได้ให้ทัศนะของคนที่ลักษณะของนักคิดเชิงกลยุทธ์ไว้ ด้วยว่า คนเหล่านั้นจะประกอบด้วยความสามารถในเรื่องต่างๆ สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นกระบวนการ มีการเป้าหมายที่จะมุ่งกระทำอย่างชัดเจน คิดอย่างรอบคอบตั้งแต่ต้นจนจบ และมีการจัดลำดับความคิดอย่างเป็นขั้นตอน
2. ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานะ ที่เป็นจุดอ่อน/จุดแข็งของตนเองและคู่แข่ง สภาพแวดล้อม สถานการณ์ปัจจุบัน และการคาดการณ์อนาคต
3. ความสามารถในการกำหนดแนวทาง ด้วยการหาทางเลือกที่หลากหลาย สามารถกำหนดขอบเขตของปัญหา และการกำหนดเป้าหมายที่มากกว่าหนึ่งเป้าหมาย
4. ความสามารถในการตัดสินใจ ประเมินทางเลือก และคาดการณ์ผลลัพธ์

5. ความสามารถในการวางแผน จัดลำดับชั้นความสำคัญในการดำเนินการ รู้จังหวะและโอกาส รู้ว่าเวลาใด ที่ใด ควรทำอะไร การทดสอบแผนในสนามความคิด และการเตรียมแผนสำรองล่วงหน้า หากเกิดสถานการณ์ที่แตกต่าง
6. ความสามารถในการดำเนินการ ด้วยความมั่นใจในการควบคุมตนเองสู่เป้าหมาย การควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นก่อนตัดสินใจเสมอ และมีความคาดหวังผลปลายทางมากกว่าผลเฉพาะหน้า
7. ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ด้วยการประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ทั้งในสถานะปัจจุบันและการคาดคะเนอนาคต มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงตามสถานการณ์ เตรียมความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อรอจังหวะและโอกาส คาดการณ์อันตรายและเตรียมการป้องกัน

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ทางทหารแต่เดิม ได้ถูกปรับแต่งโดยฝ่ายพลเรือน และพัฒนาเป็นคำที่รู้จักกันด้วยทั่วไป และเรียกโดยรวมว่า “การคิดเชิงกลยุทธ์” โดยมีลักษณะการคิดที่มุ่งถึงชัยชนะในการต่อสู้หรือแข่งขัน อย่างมีศิลปะ ทั้งรุก รับ ร่นถอย ซึ่งเป็นการคิดที่เป็นการแก้ไข ปัญหา ด้วยการหลบเลี่ยงอุปสรรค หรือใช้สถานการณ์ต่างๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปัจจัยที่เอื้อต่อการคิดเชิงกลยุทธ์

เราจะคิดเชิงกลยุทธ์อย่างประสบความสำเร็จ หากมีความแม่นยำของสมมติฐาน นับตั้งแต่วัยรุ่นเป็นต้นมา สมองจะพัฒนาความสามารถในการคิดหาเหตุผลความเป็นไปได้ (possibilities) โดยมีการสร้างข้อสมมติฐานของความเป็นไปได้ของสิ่งที่จะคิด หรือเรียกว่า การคิดอย่างมีสมมติฐาน (hypothetical thinking) เพื่อวินิจฉัยคาดการณ์ความเป็นไปได้ (possibilities) ว่าต่อไปน่าจะเกิดอะไรขึ้น เรียกว่าการคิดแบบ “ถ้าเป็นเช่นนี้....ดังนั้นจะเกิด....” (if-then)

สมมติฐานในเรื่องต่างๆ เกิดจากการสังสมของประสบการณ์ การเรียนรู้เกี่ยวกับโลกและชีวิต ความเชื่อ เป็นตัวบ่งชี้ความสามารถในการคาดคะเนในเรื่องนั้น ว่ามีความแม่นยำมากน้อยเพียงใด โดยสมองจะคิดกลับไปกลับมาอย่างรวดเร็วระหว่างสิ่งที่ เป็นจริงกับสิ่งที่ เป็นนามธรรม เพื่อค้นหาทางเลือกต่างๆ ของสิ่งที่น่าจะเกิดขึ้น และเพื่อที่จะเปรียบเทียบสิ่งที่สังเกตเห็นกับสิ่งที่เชื่อว่า น่าจะเป็นไปได้ ความสามารถในการคิดผ่านสมมติฐานเป็น เครื่องมือที่มีพลังมาก เพราะจะทำให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ สามารถเห็นผลลัพธ์ที่

เกิดขึ้นหากทำเช่นนั้นลงไป และสามารถนำเสนอทางเลือกใหม่ๆ ในการอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตั้งสมมติฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคิดแบบสมมติฐานจะมีผลต่อพฤติกรรมของเรา เช่น ช่วยให้เกิดการพัฒนาในเรื่องของการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำให้สามารถคิดได้อย่างทะลุปรุโปร่งถึงสิ่งที่คนอื่นคิดหรือรู้สึกสามารถบอกได้ว่าคนอื่นคิดอย่างไร²⁰

นอกจากการคิดแบบมีสมมติฐานแล้ว ลักษณะการคิดอื่นๆ ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการคิดเชิงกลยุทธ์อีกด้วย เช่น การคิดอย่างมีตรรกะ (Logical Thinking) การคิดแบบจินตนาการ (Imaginative Thinking) การคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การคิดนอกกรอบ (Out of The Box Thinking) เป็นต้น นอกจากนี้ต้องใช้ทักษะการคิดดังกล่าวแล้ว การคิดเชิงกลยุทธ์ยังต้องใช้ทักษะการคิดขั้นสูงอีกด้วย

ประเทือง วิบูลย์ศักดิ์²¹ ได้กล่าวถึงทักษะการคิดขั้นสูงในเว็บไซต์ สหวิชาการ.com ไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งประกอบด้วย การคิดแบบการสรุปความ (drawing conclusion) การให้คำจำกัดความ (defining) การวิเคราะห์ (analyzing) การผสมผสานข้อมูล (integrating) การจัดระบบความคิด (organizing) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (constructing) การกำหนดโครงสร้างความรู้ (structuring) การแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างความรู้ใหม่ (restructuring) การค้นหาแบบแผน (finding patterns) การหาความเชื่อพื้นฐาน (finding underlying assumption) การคิดคะเน/การพยากรณ์ (predicting) การตั้งสมมติฐาน (formulating hypothesis) การทดสอบสมมติฐาน (testing hypothesis) การตั้งเกณฑ์ (establishing criteria) การพิสูจน์ความจริง (verifying) การประยุกต์ใช้ความรู้ (applying) ซึ่งถือเป็นการคิดขั้นสูง ที่สามารถนำไปใช้ในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ได้ทั้งสิ้น

เหตุที่ต้องทำให้คิดเชิงกลยุทธ์

ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์²² ได้กล่าวไว้ว่าหากต้องการประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องรู้จักการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยธรรมชาติแล้วเมื่อคนเรามีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ย่อมพยายามหาหนทางและฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ เพื่อเป็นผู้ชนะหรือประสบความสำเร็จในเรื่องนั้น ตัวอย่าง ร็อกกี เฟลเลอร์ อภิมาหาเศรษฐีชาวอเมริกันผู้บริจาคเงินเพื่อมนุษยชาติถึง 750 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในอดีตนั้นเขายากจนมากต้องเริ่มทำงานตั้งแต่เด็ก เขาเคยทำงานขุดมันฝรั่งในไร่ท่ามกลางแดดที่ร้อนระอุ เพื่อแลกกับเงินเพียง 4 เซ็นต์ต่อชั่วโมง แต่ด้วยความปรารถนาที่จะมีชีวิตที่ดีขึ้น และปณิธานที่

แนวโน้มที่จะใช้เงินเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้ไม่ต้องเผชิญความยากลำบากเช่นเขา ปณิธานที่แนวโน้มทำให้เขาอุตสาหพยายามสร้างตัวเองขึ้น จนสามารถกลายเป็นมหาเศรษฐีของโลก และทำตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้สำเร็จ จะเห็นว่าเมื่อเรามี “เป้าหมาย” ที่ต้องการอย่างชัดเจน เราจะพยายามหา “วิธีการ” ไปถึงเป้าหมายนั้น จากนั้นจึง “ดำเนินการ” ตามวิธีการนั้นอย่างเต็มที่ จนกระทั่ง “บรรลุ” เป้าหมายที่ต้องการ สิ่งที่ได้รับเรียกว่า “ความสำเร็จ”

ความต้องการประสบความสำเร็จนับเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เราทุกคนต่างปรารถนาได้รับความสุข และความพึงพอใจจากสิ่งที่เราทำสำเร็จ ความสำเร็จนำมาซึ่งความภาคภูมิใจ การเห็นคุณค่าในตนเอง ยิ่งเราทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จมากเท่าใด ความรู้สึกนับถือและเชื่อมั่นในตนเองยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ความพึงพอใจในชีวิตย่อมเพิ่มทวีขึ้นตามมา ในทางตรงกันข้าม เมื่อเราไม่สามารถทำในสิ่งที่ตั้งใจไว้ได้สำเร็จ ประสบความล้มเหลวในการทำสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ ย่อมส่งผลให้ความเชื่อมั่นในตนเองลดลง การเห็นคุณค่าในตนเองลดน้อยลง ขาดความรู้สึกพึงพอใจในชีวิต สิ่งที่มาตามก็คือความรู้สึกท้อแท้ สิ้นหวังและหมดกำลังใจในการดำเนินชีวิต

การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ช่วยให้เราเป็นคนที่ไม่ทำสิ่งต่างๆ อย่างเลื่อนลอย แต่รู้จักกำหนดเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจน ช่วยให้เราเรียนรู้ที่จะมองอนาคต มองตนเองและสภาพแวดล้อม ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญอยู่และสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดการกระทำที่ไม่จำเป็น การเสียพลังงานและทรัพยากรต่างๆ โดยเปล่าประโยชน์ ช่วยทำให้เรามีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าคนที่ไม่รู้จักรับการคิดเชิงกลยุทธ์

ดร.สุวิทย์ มูลคำ²³ ชี้ให้เห็นประโยชน์ของคิดเชิงกลยุทธ์ว่า จะทำให้เรามองเห็นภาพอนาคตได้ชัดเจนขึ้น เห็นจุดอ่อน/จุดแข็งของตนเองและคู่แข่งชั้น อุปสรรคและโอกาสของความสำเร็จของงาน ทางออกที่หลากหลาย สร้างแนวทางปฏิบัติให้เป้าหมายนั้นเป็นจริง ควบคุมตัวเราให้ไปถึงจุดหมาย ทำให้เราตระหนักถึงผลได้ผลเสียของการตัดสินใจ พัฒนาทักษะการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ช่วยให้ปรับตัวได้ภายใต้แรงกดดันจากสภาพแวดล้อม ไม่ให้หลงไปกับผลประโยชน์ระยะสั้น ปลดปล่อยความคิดที่ติดขัดกับความสำเร็จในอนาคต และสร้างความได้เปรียบในสถานการณ์ต่างๆ

จะคิดเชิงกลยุทธ์เมื่อใด

เราจะคิดเชิงกลยุทธ์เมื่ออยู่ภายใต้สภาวะที่ต้องแข่งขัน/ต่อสู้ สภาวะที่ต้องแก้ปัญหา และสภาวะที่ต้องบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้ความจำกัด ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะการคิดเชิงกลยุทธ์ เมื่ออยู่ภายใต้สภาวะที่ต้องแก้ปัญหา เพราะจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดปัญหาหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เมื่อการดำเนินชีวิตปกติเกิดสะดุดลงเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง ภาวะเช่นนี้เรียกว่าเกิดปัญหาขึ้น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม เราจะรู้สึกที่ต้องจัดการอะไรบางอย่าง สมองจะคิดอย่างอัตโนมัติว่าจะจัดการแก้ปัญหาอย่างไร ปัญหาจึงไม่เกิดขึ้นอีก

โดยส่วนใหญ่แล้วเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เรามักจะใช้การคิดทางลัดแบบคร่าวๆ (heuristic) โดยใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ และใช้เหตุผลของตนเองแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะถูกหรืออาจจะผิดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการแก้ปัญหาลักษณะนั้นของบุคคลนั้น

การคิดเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นเมื่อต้องการคำตอบว่า “แล้วเราจะทำอย่างไรดี” โดยตระหนักว่าถ้าเราแก้ปัญหาไม่ได้หรือแก้ปัญหาผิด เราอาจได้รับผลร้าย แต่ถ้าเราแก้ปัญหานั้นได้ ทุกอย่างย่อมดีขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงทำให้เราต้องคิดใคร่ครวญให้รอบคอบก่อนตัดสินใจเลือกที่จะกระทำการใดลงไป

ดังนั้นการตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาจึงต้องมีการหาทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งทางเลือก จากนั้นนำแต่ละทางเลือกนั้นมาประเมินผลดี - ผลเสียในความคิด วิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา อาจเรียกว่า “การหากลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา” โดยจะทำการทดลองทางเลือกหลายๆ ทางก่อนจะลงมือแก้ปัญหานั้นจริง²⁴



คนที่สามารถ คิดเชิงกลยุทธ์จะแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนที่ขาดการพัฒนาทักษะการคิด ด้านนี้ เพราะจะไม่ด่วนแก้ปัญหา แต่คิดใคร่ครวญก่อนเพื่อให้เห็นชัดเจนว่า “ปัญหาที่แท้จริงอยู่ตรงไหน ?” เมื่อรู้ว่าปัญหาคืออะไรแล้ว จากนั้นจึง “กำหนดเป้าหมายการแก้ปัญหาให้ชัดเจน” เมื่อมีเป้าหมายชัดเจนแล้วจึงเป็นขั้นตอนของการ “พยายามหาทางแก้ปัญหา” ซึ่งวิธีการแก้ปัญหานั้น อาจจะได้คิดได้อย่างหลากหลาย จึงจำเป็นต้อง “เลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด”

ทางเลือกในการแก้ปัญหานี้ อาจเรียกได้ว่าเป็น “กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา” แต่ก่อนที่จะนำกลยุทธ์ใดมาใช้ จำเป็นต้องมีการ “ทดลองในสนามความคิดอย่างรอบคอบ” เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้นเมื่อนำออกใช้แล้ว เป็นการตรวจสอบว่าจะเกิดปัญหาใดตามมาบ้างหรือไม่ ถ้าคิดว่าอาจมีปัญหาก็จะต้องเปลี่ยนทางเลือกหรือปรับให้เหมาะสม จนแน่ใจระดับหนึ่งว่า น่าจะใช้การได้ จึง “ตัดสินใจใช้กลยุทธ์นั้นออกไปเพื่อแก้ปัญหา”

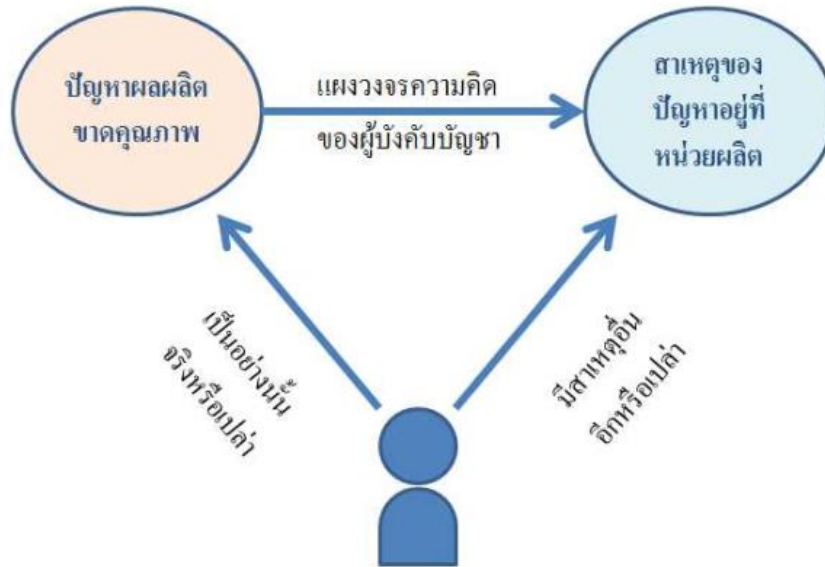
และไม่จบเพียงเท่านี้ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะ “ตามดูว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร” ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหรือมีปัญหาก็ไม่คาดคิดเกิดตามมาหรือไม่ และถ้าเห็นอาการของปัญหาใหม่เกิดขึ้นก็จะสามารถป้องกันได้ทันท่วงที เมื่ออยู่ในสถานะต้องบรรลุเป้าหมายภายใต้ความจำกัด

ดร.สุวิทย์ มูลคำ²⁵ ได้สรุปให้เห็นถึงสถานะต่างๆ ที่จะคิดเชิงกลยุทธ์ 4 สถานการณ์ คือ สถานะที่ต้องมีการแข่งขันหรือต่อสู้ สถานะที่ต้องแก้ปัญหา สถานะที่ต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายทางและสถานะที่ต้องบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัด

ทำความเข้าใจเรื่องของปัญหาและสาเหตุ

เมื่อรับรู้ถึงความกดดันที่เกิดขึ้น นักคิดเชิงยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีการศึกษาสภาพแวดล้อมหรือความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอยู่ในขณะนั้น จนเห็นถึงความกดดันที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนในทุกมิติ ซึ่งเมื่อเห็นแล้ว ก็จะทำให้เราสามารถระบุปัญหาได้อย่างแจ่มแจ้งมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำระดับสูง มักจะมีสมมติฐานของปัญหา และสมมติฐานว่าอะไรเป็นสาเหตุของปัญหานั้นอยู่แล้วในใจ ซึ่งบางครั้งอาจถูกต้อง หรือบางครั้งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ ในฐานะนักคิดเชิงยุทธศาสตร์ จึงควรมีการพิสูจน์ความเป็นจริงนั้นเสียก่อน



ที่มา : ประยุกต์จากแนวคิด การคิดแบบ QuickWin²⁶

การคิดในลักษณะนี้ จะมีความละเอียดรอบคอบตั้งแต่ต้น และถือเป็นการพิสูจน์สมมติฐานเบื้องต้นของปัญหาและสาเหตุที่คาดคิดไว้ นักคิดเชิงยุทธศาสตร์ จะพิสูจน์สมมติฐานนี้ด้วยการศึกษาสภาวะแวดล้อมที่เป็นตัวกีดกันปัญหานั้นอยู่เพื่อให้คำตอบว่า ปัญหาเป็นอย่างนั้นจริงหรือไม่ และที่สำคัญ เมื่อได้ศึกษาสภาวะแวดล้อมต่างๆ อย่างครอบคลุมแล้ว อาจพบว่า ปัญหามีได้เป็นเช่นนั้นจริง อีกทั้งสาเหตุของปัญหา ก็มีได้มีเพียงเท่านั้นด้วยผลของการศึกษาสภาวะแวดล้อมที่ดี จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง และชัดเจนมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะศึกษาในเรื่องถัดไป เราควรมาทำความเข้าใจกับคำว่า “ปัญหา” เสียก่อน

ปัญหาและประเภทของปัญหา

ปัญหา หมายถึง ประเด็นที่เป็นอุปสรรค ความยากลำบาก ความต้านทาน หรือความท้าทาย หรือเป็นสถานการณ์ใดๆ ที่ต้องมีการแก้ปัญหา ซึ่งการแก้ปัญหาจะรับรู้ได้จากผลลัพธ์ของการแก้ปัญหา หรือผลงานที่นำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ประเด็นปัญหาแสดงถึงทางออกที่ต้องการ ควบคู่กับความบกพร่อง ข้อสงสัย หรือความไม่สอดคล้องที่ปรากฏขึ้น ซึ่งขัดขวางมิให้ผลลัพธ์ประสบผลสำเร็จ²⁷ ทั้งนี้ เมื่อพูดถึงปัญหา อาจแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

ประเภทของปัญหาแบ่งตามลักษณะทั่วไป-เฉพาะกิจ โดยพีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) แบ่งเป็น 4 ประเภทได้แก่²⁸

1. ปัญหาทั่วไปโดยแท้จริง - เกิดขึ้นได้บ่อยและทั่วไปในหลายโอกาส ผู้ที่เกี่ยวข้องอาจสร้างแบบจำลองเพื่อรับมือกับปัญหา ปัญหาจึงสามารถแก้ได้โดยง่าย
2. ปัญหาทั่วไป แต่เฉพาะกิจในสถานการณ์เอกเทศ - เมื่อแบบจำลองสำหรับรับมือกับปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อแก้ปัญหาเป็นเรื่องราวๆ ไป ปัญหาลักษณะนี้อาจเกิดซ้ำได้อีกแต่รายละเอียดจะไม่เหมือนกัน
3. ปัญหาเฉพาะกิจโดยแท้จริง - รายละเอียดของปัญหาแตกต่างจากปัญหาอื่นโดยสิ้นเชิง เกิดขึ้นได้น้อยและต้องการการวิเคราะห์อย่างสูง เมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขอาจจะไม่เกิดปัญหาแบบเดิมอีก
4. ปัญหาทั่วไปที่คิดไว้ล่วงหน้าเป็นปัญหาใหม่ - เป็นการเตรียมรับมือปัญหาทั่วไปที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง แม้ปัญหานั้นจะยังไม่เกิด

ประเภทของปัญหาแบ่งตามรากฐานกำเนิด โดยแดเนียล เทยากู (Daniel Theyagu) แบ่งเป็น 4 ประเภทได้แก่²⁹

1. ปัญหาที่มาจากคำถาม - เกิดขึ้นเมื่อมีคำถามที่ต้องการคำตอบ และบางครั้งมันก็อาจจะยากที่จะให้คำตอบ เพราะอาจต้องรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาตอบคำถามหรือตัดสินใจ
2. ปัญหาที่มาจากสถานการณ์ - เกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ปัจจุบันประสบภาวะลำบาก ต้องกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา บางครั้งปัญหาเกิดขึ้นเมื่อจำเป็นต้องเลือกสิ่งหนึ่งและจำใจต้องละทิ้งอีกสิ่งหนึ่ง ซึ่งสิ่งที่ถูกละทิ้งก็อาจจะเป็นปัญหาใหม่
3. ปัญหาที่มาจากการโน้มน้าว - การโน้มน้าวจูงใจจากเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย ลูกค้า หรือคนในครอบครัว อาจก่อให้เกิดปัญหา เนื่องจากหากเห็นใจและทำตามการโน้มน้าว อาจจะส่งผลกระทบต่อตัวเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือหากไม่ทำตามก็จะถูกตำหนิหรือถูกตราหน้าจากเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ดังกล่าว
4. ปัญหาที่มาจากการแก้ปัญหา - เป็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปัญหา หากไม่แก้ปัญหาก็ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ ควรมีการวางแผนเพื่อรับมือกับปัญหาเดิมที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

ประเภทของปัญหาแบ่งตามความคงอยู่ โดยจูแรน (Juran) แบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่³⁰

1. ปัญหาครั้งคราว - เกิดขึ้นไม่บ่อย ไม่สามารถคาดการณ์ได้ แต่สามารถทำให้ปัญหาหมดไปได้
2. ปัญหาเรื้อรัง - เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา สามารถคาดการณ์ได้ อาจแก้ไขให้หมดไปไม่ได้แต่สามารถลดความรุนแรงให้น้อยลงได้

ประเภทของปัญหาแบ่งตามความซับซ้อน โดยเอเมอรี (F.E. Emery) และทริสต์ (E.L. Trist) แบ่งเป็น 4 ประเภทได้แก่³¹

1. ปัญหาไม่ซับซ้อนและแก้ไขได้ด้วยตัวเอง - เป็นปัญหาที่ง่ายต่อการจัดการและกำจัดให้หมดสิ้นไป ด้วยพลังกำลังที่ตัวเองมีอยู่
2. ปัญหาไม่ซับซ้อนและต้องรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา - เป็นปัญหาที่ยากมากขึ้น ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยพลังกำลังของตัวเอง จำเป็นต้องมีการรวมกลุ่มกับหน่วยอื่นเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน
3. ปัญหาซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปตามวิสัย - เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากหรือในระหว่างการแก้ปัญหาอื่น ซึ่งผลลัพธ์ของการแก้ปัญหาก่อให้เกิดปัญหาใหม่ตามมา อาจต้องมีการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา
4. ปัญหาซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวร้าว - เป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนมากที่สุด เนื่องจากไม่สามารถคาดการณ์ได้ มีความไม่แน่นอนและความเสี่ยงสูง

นอกจากนั้น พิสิษฐ์ จง³² ยังได้ให้ความเห็นว่า ความหมายของคำว่า ปัญหา สำหรับแต่ละคน ล้วนแล้วแต่นิยามแตกต่างกันไป แต่ในการศึกษาเรื่องของการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์นั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกัน จึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดนิยามความหมายออกมาให้เหมือนกันเสียก่อน คือ “ปัญหา คือ ช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ กับ สิ่งที่คาดหวัง” จากความหมายข้างต้นทำให้ทราบได้ว่า การแก้ปัญหา ก็คือ การปิดช่องว่างที่มี หากช่องว่างมีขนาดใหญ่ การแก้ปัญหาก็จะมีความยากลำบากมากขึ้น

อย่างไรก็ตามหากไม่สามารถที่จะปิดช่องว่างที่มีอยู่ได้ทั้งหมด การที่เราลดช่องว่างให้แคบลง ก็เป็นการลดปัญหา ซึ่งก็ยังคงดีกว่าปล่อยทิ้งปัญหาเอาไว้ และเพื่อให้การแก้ปัญหาเป็นไป ได้ จึงได้แบ่งประเภทของปัญหา เพื่อให้ง่ายต่อการเลือกวิธีการแก้ปัญหาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. A well-structured problem เป็นปัญหาที่มีวิธีการแก้ไขที่ชัดเจน ปัญหาประเภทนี้เป็นปัญหาแก้ไขไม่ยาก โดยการแก้ไขปัญหาจะใช้อัลกอริทึมมาแก้ไข ซึ่งเป็นสูตรสำเร็จที่รับประกันว่าปัญหาจะถูกแก้ไขได้อย่างแน่นอน ถ้าทำตามขั้นตอนของอัลกอริทึม
2. An ill-structured problem คือ ปัญหา ที่ไม่มีรูปแบบการแก้ไขที่ชัดเจนแน่นอน ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มาแก้ไข โดยมากมักจะเป็นปัญหาในเชิงนามธรรม เช่น ผู้จัดการสั่งให้ลูกน้องดีไซน์เสื้อผ้าชุดใหม่ ที่สื่อถึงความงามของธรรมชาติ
3. semi-structured problem เป็นปัญหาที่อยู่กึ่งกลางระหว่างทั้งสองแบบข้างต้น ปัญหาชนิดนี้จะมีข้อมูลเพียงพอในการระบุถึงปัญหาบางส่วน แต่ยังคงขาดวิธีแก้ไขที่ชัดเจน

สภาพหรือสถานะความกดดันที่เกิดขึ้น นำไปสู่ปัญหาหรือทำให้ปัญหาเกิดขึ้น และปัญหาก็จะมีสาเหตุให้ต้องแก้ไข จากที่กล่าวมาแล้ว จะพบว่าปัญหามีนิยามกำหนดไว้หลายแบบหลายประเภท อย่างไรก็ตามในทางยุทธศาสตร์ มักพบปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน แก้ไขได้ยาก และมีรูปแบบการแก้ไขที่ไม่ชัดเจนแน่นอน ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มาก เนื่องจากสถานะแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิสิษฐ์ จง³³ ที่ให้ความคิดเห็นว่า การแก้ไขแบบ semi-structured problem ควรจะใช้ วิธี Heuristics ซึ่งก็คือ แนวทางหรือไกด์ไลน์ ในการแก้ไขปัญหา โดยจะทำหน้าที่เพียงแค่เพิ่มโอกาสที่จะแก้ปัญหานั้นได้สำเร็จ Heuristic เป็นการแก้ไขปัญหาที่ไม่ได้รับประกันว่าเป็นทางออกที่ดีที่สุด แต่เพียงพอที่จะแก้ไขปัญหานั้นได้ทันที ในกรณีที่หาทางออกที่ดีที่สุดไม่ได้

เหตุผลที่ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ เป็นสภาพแวดล้อมทั้งในอดีต ปัจจุบัน และที่คาดการณ์ล่วงหน้าไว้ในอนาคต สภาพแวดล้อมในอดีตและปัจจุบัน จะเป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นมาของปัญหาได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันสภาพแวดล้อมในอนาคตก็จะเป็นบ่งบอกถึงแนวโน้มของทางออกต่อการแก้ไขปัญหานั้นได้อีกด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่ดี จะส่งผลดีต่อการคิดแก้ไขปัญหานั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

ถึงแม้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะไม่สามารถการันตีได้ว่า มันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหานั้นได้ 100% แต่อย่างน้อยก็จะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงไปได้บ้าง ไม่นานก็น้อย

จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการคิดเชิงยุทธศาสตร์มักเริ่มด้วยการกำหนดสมมติฐานว่าอะไรคือปัญหาและมีอะไรเป็นสาเหตุ สิ่งที่น่าคิดเชิงยุทธศาสตร์จะต้องคิดและปฏิบัติในลำดับถัดไปคือ การคิดค้นและหาข้อมูลเพื่อนำมายืนยันสมมติฐานนั้น ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและสาเหตุด้วยความละเอียดอย่างที่สุด หรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอดีตและปัจจุบัน ใช้เพื่อการยืนยันสภาพของปัญหาและสาเหตุ ในขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต ใช้เพื่อการหาแนวโน้มของทางออกที่ดีที่สุดที่จะทำได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอดีตและปัจจุบัน ขอยกตัวอย่างในการจัดทำยุทธศาสตร์ทหารของนักศึกษา ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการทำยุทธศาสตร์ทหาร นักศึกษาได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ เช่น ด้านความมั่นคง ได้มีวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานการณ์ในระดับโลกทั้งระดับประเทศ กลุ่มประเทศ สถานการณ์ในระดับภูมิภาค สถานการณ์ประเทศรอบบ้าน สถานการณ์ในประเทศ และสถานการณ์ความท้าทายต่างๆ ที่มีความสลับซับซ้อนของปัญหาที่มีความเชื่อมโยงกัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต เป็นการวิเคราะห์ในลักษณะของการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคต โดยทั่วไปจะมองภาพกว้างของสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี แต่ก็ได้จำกัดเพียงเท่านี้ ขึ้นอยู่กับความคิดเชิงยุทธศาสตร์ในครั้งนั้น ว่าเป็นการคิดในระดับใด ถ้าเป็นการคิดในระดับหน่วยงานหรือองค์การ ก็อาจมองสภาพแวดล้อมที่แคบลงได้อีก เช่น แทนที่จะมองสถานการณ์ด้านการเมือง ก็อาจจะมองไปที่เจตนาหรือนโยบายของหน่วยเหนือ เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ในที่นี้ คือ การวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อยืนยันสภาพปัญหาและสาเหตุ และเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตต่อการหาทางออกของปัญหาที่เหมาะสม

เจตนาและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์

ความหมายของเจตนา เจตนา มีความหมายตามพจนานุกรมแปลไทย-อังกฤษ หมายถึง ความมุ่งหมาย,เจตนา,ความตั้งใจ,จุดหมาย,เป้าหมาย และในส่วนของพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายไว้ว่า "ความมุ่งหมาย" เท่านั้น³⁴

ในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ผู้คิดจะเห็นภาพอดีต ปัจจุบัน และอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ จะมองเห็นปัญหาและสาเหตุที่ชัดเจนขึ้น ในขณะเดียวกันก็จะมองเห็นทางออกของปัญหาว่าควรจะไปในทิศทางไหนอย่างคร่าวๆ ด้วยการใช้ทักษะการคิดทั้งแบบ การสร้างจินตนาการ (Imaginative Skill) การสร้างแนวคิด (Conceptual Skill) การคิดเชิงเหตุและผล (Logical Thinking) ประกอบกับการอิงสัญชาตญาณ ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน และความรู้เชิงประสบการณ์ที่สั่งสมมา ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่การกำหนด “ความมุ่งหมาย” เพื่อให้ได้ภาพสุดท้ายที่เป็นทางออกของปัญหา ซึ่งก็คือเจตนารมณ์ทางยุทธศาสตร์นั่นเอง

ระดับของเจตนารมณ์และเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ หากมองในภาพรวมของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เราจะพบศัพท์หลายตัว ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ซึ่งศัพท์แต่ละตัวเหล่านี้ ล้วนสื่อความหมายที่แสดงออกถึงเจตนารมณ์ทางยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น วิสัยทัศน์จะเป็นเจตนารมณ์ในระดับบนสุด ในขณะที่พันธกิจจะเป็นเจตนารมณ์ที่เน้นถึงการปฏิบัติ และมีวัตถุประสงค์เป็นตัวบ่งบอกถึงความต้องการหรือจุดมุ่งหมาย โดยมีเป้าหมายเป็นตัวชี้วัดสุดท้ายของความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์/จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ในทางทหารจะสรุปภาพของยุทธศาสตร์ว่าไม่อะไรมากกว่า $Ends = Ways + Means$ โดยที่ **End** หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้าย หรือสภาพสุดท้าย หรือเป้าหมายที่ต้องการ **Ways** หมายถึง มาตรการ วิธีการ กระบวนการ การฝึก หรือกลวิธีต่างๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการ และ **Means** หมายถึง ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย เช่น กำลังทหาร ระบบอาวุธยุทโธปกรณ์ งบประมาณ เจตนารมณ์ทางการเมือง และเวลา เป็นต้น

ในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ คำว่า “เจตนารมณ์ทางยุทธศาสตร์” และ “เป้าหมายทางยุทธศาสตร์” เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กัน นักคิดเชิงยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องร้อยเรียงความสัมพันธ์ของการคิดให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้มีใช้ประสงค์อื่นใดนอกไปจากทิศทางแห่งความสำเร็จ คือการมีความมุ่งหมายที่ชัดเจน และเป้าหมายที่จับต้องได้ และวัดได้

สภาวะแวดล้อมกับการกำหนดหนทางปฏิบัติ

หลังจากที่มีการกำหนดเจตนารมณ์ทางยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการแล้ว มีงานอีกชิ้นหนึ่ง ที่นักคิดเชิงยุทธศาสตร์จะต้องลงมือปฏิบัติ นั่นคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปเป็นข้อพิจารณาในการกำหนดหนทางปฏิบัติ ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในขั้นนี้ จะเป็นการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นให้เห็นศักยภาพต่อการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน องค์กร องค์กร ฯลฯ ซึ่งก็แล้วแต่ที่ผู้คิดวางตนเองอยู่ ณ ที่ใด กรณีที่ผู้คิดวางตัวเป็นองค์กร ก็จะทำการวิเคราะห์องค์กรของตน เป็นต้น

มุมมองในการวิเคราะห์ กิรติ ยศยิ่ง³⁵ ได้เสนอมุมมองในการวิเคราะห์เอาไว้ สรุปได้ดังนี้

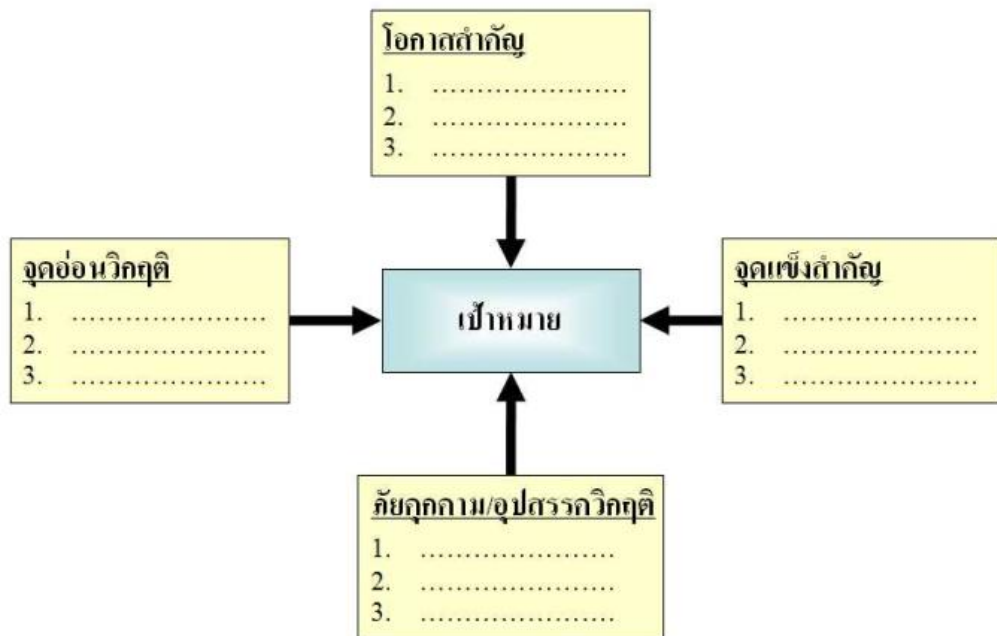
1. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นองค์ประกอบที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
2. The 7's Mckinsey Model ของ Tom Peter และ Robert Waterman มีองค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์ 7 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) โครงสร้าง 3) ระบบ 4) รูปแบบหรือวัฒนธรรม 5) บุคลากร 6) ทักษะ และ 7) คุณค่าหรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร
3. A Six-Box Model ของ Marvin R.Weisbord เน้นการพิจารณาวิเคราะห์องค์ประกอบภายในองค์กร 6 ด้าน คือ ปัจจัยด้านจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้านความสัมพันธ์ ด้านเครื่องมือช่วยเหลือ ด้านโครงสร้าง ด้านสิ่งตอบแทน และด้านภาวะผู้นำ
4. Nadler and Tushman congruence Model ของ David A.Nadler และ Michael L.Tushman มุ่งไปที่การวิเคราะห์ใน 3 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า ส่วนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนสภาพ และส่วนที่เป็นผลผลิต
5. Tichy's TPC Framework ของ Tichy's N.M. เน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ บนความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อกัน ประกอบด้วย ระบบทางเทคนิค ระบบทางการเมือง และระบบวัฒนธรรม
6. Michael Porter's Forces Model ของ Michael Porter พิจารณาไปที่กลุ่มอิทธิพลต่างๆ 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีความสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่ กลุ่มคู่แข่ง กลุ่มสินค้าทดแทน กลุ่มผู้ซื้อ และกลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

การวิเคราะห์แบบ SWOT ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาอากาศโท ดร.สุมิตร สุวรรณ³⁶ ได้ศึกษาและสรุปไว้ว่า “...การวิเคราะห์แบบสวอต (SWOT Analysis) เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ขององค์กรที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน ซึ่งอัลเบิร์ต ฮัมฟรี

(Albert Humphrey) เป็นผู้เริ่มโดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในการสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด การวิเคราะห์แบบสวอต จะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตลอดจนผลกระทบต่างๆ ที่มีต่อการทำงานขององค์กร..."

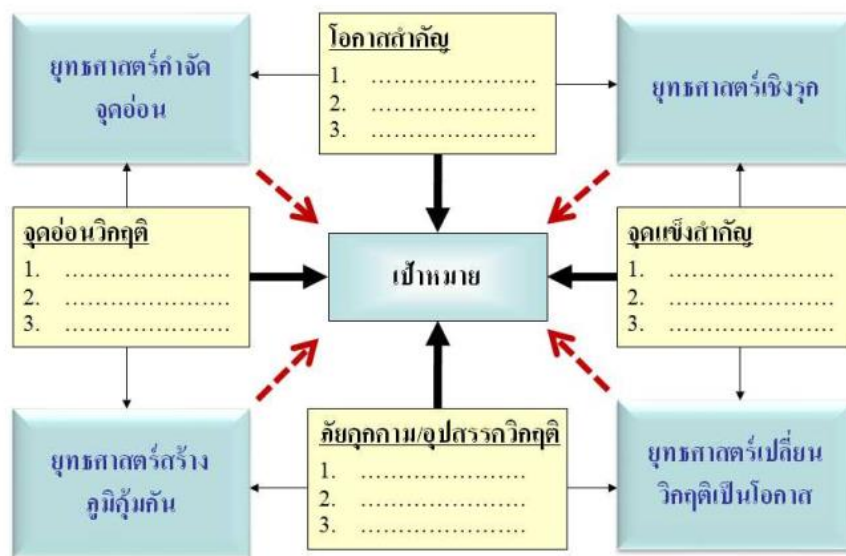
SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่นิยมกันมาก เพราะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับมุมมองอื่นๆ ได้ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อมองให้เห็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) โดยการมองไปที่ปัจจัยต่างๆ ตามที่ผู้คิดเลือกที่จะมอง ตามที่เสนอไว้แล้วในข้อ 2 - 6 ข้างต้น

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ด้วย SWOT จะไม่วิเคราะห์โดยไร้จุดหมาย ทุกประเด็นของการวิเคราะห์จะมุ่งศึกษาปัจจัยต่างๆ เฉพาะที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น ในที่นี้จะเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์ จุดแข็งสำคัญ จุดอ่อนวิกฤติ โอกาสสำคัญ และ อุปสรรควิกฤติ คือเอาเฉพาะที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังแสดงให้เห็นดังภาพถัดไป



การกำหนดหนทางปฏิบัติที่เหมาะสม

การกำหนดหนทางปฏิบัติ คือ ข้อเสนอของนักคิดทางยุทธศาสตร์ที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่ควรปฏิบัติ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในมุมมองต่างๆ ที่เกิดจากการจับคู่กันระหว่างจุดแข็งสำคัญกับโอกาสสำคัญ จุดแข็งสำคัญกับอุปสรรควิกฤติ จุดอ่อนวิกฤติกับโอกาสสำคัญ และจุดอ่อนวิกฤติกับอุปสรรควิกฤติ เพื่อให้ได้มาซึ่งหนทางปฏิบัติ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านสรุปเรียกหนทางปฏิบัติเหล่านั้น เช่น ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์กำจัดจุดอ่อน ยุทธศาสตร์สร้างภูมิคุ้มกัน หรือยุทธศาสตร์เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส ดังแสดงในภาพถัดไป



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายหลังการกำหนดเจตนารมณ์และเป้าหมายทางยุทธศาสตร์แล้ว มักนิยมใช้เครื่องมือที่เรียกว่า SWOT มาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อหาหนทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม จากภาพด้านบน จะแสดงให้เห็นจุดเน้นของการวิเคราะห์ คือ การดำรงไว้ซึ่งเป้าหมายอยู่ตลอดเวลาในระหว่างการวิเคราะห์ การวิเคราะห์เรื่องใดๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายจะถูกตัดออก และในขณะที่ได้หนทางปฏิบัติมาแล้ว ก็ยังคงต้องดำรงความสำเร็จของเป้าหมายไว้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการพิจารณาว่าหนทางปฏิบัติเหล่านั้นๆ จะส่งผลให้เป้าหมายบรรลุผลหรือไม่ หากหนทางปฏิบัติใดไม่ส่งผล ก็จะตัดหนทางปฏิบัตินั้นออกไปในที่สุด

การประเมินหนทางปฏิบัติ

หนทางปฏิบัติที่เลือกแล้ว โดยทั่วไปต้องได้รับการประเมินค่า ว่าจะเหมาะสมต่อการนำไปใช้หรือไม่ หัวข้อต่างๆ ที่อาจนำมาใช้ในการประเมิน เช่น

1. หนทางปฏิบัตินั้นส่งผลต่อการที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด
2. หนทางปฏิบัตินั้นถือเป็นมาตรการ/วิธีการที่เป็นหลักใหญ่ หรือเป็นแค่เรื่องปลีกย่อยหรือเล็กน้อยเกินไปหรือไม่
3. หนทางปฏิบัตินั้นนอกจากจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้แล้ว มันยังช่วยแก้ปัญหาที่ผ่านมาในอดีตได้หรือไม่
4. หนทางปฏิบัตินั้นจะช่วยตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของผู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ อย่างไร
5. หนทางปฏิบัตินั้นจะช่วยทำให้ความท้าทายของยุทธศาสตร์บรรลุผลมากน้อยเพียงไร
6. หนทางปฏิบัตินั้นจะส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างที่จะขัดขวางมิให้เป้าหมายบรรลุผล เป็นต้น

การคาดคะเนผลของหนทางปฏิบัติ

เมื่อหนทางปฏิบัติได้ถูกเลือกที่จะนำไปใช้แล้ว ผู้คิด จะต้องคาดเดาหรือคาดคะเนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นด้วย ในการวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ มักมีการคาดคะเนผล โดยแบ่งออกเป็นมิติต่างๆ คือ

1. ผลลัพธ์สุดท้ายที่เมื่อนำหนทางปฏิบัติใดๆ ไปใช้แล้วคืออะไร
2. ผู้รับประโยชน์จากหนทางปฏิบัตินั้นคือใคร แล้วเขาจะได้อะไร
3. จะต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานในเรื่องอะไรบ้าง ถึงจะทำให้หนทางปฏิบัตินี้บรรลุผล และ
4. จะต้องปรับปรุงองค์ความรู้ นวัตกรรม หรือเทคโนโลยีอะไรบ้าง ถึงจะทำให้หนทางปฏิบัติบรรลุผล

ในตำราหลายๆ เล่มเรียกการคาดคะเนผลของหนทางปฏิบัตินี้ ว่าเป็นการคาดคะเนแบบหลายมิติ และเมื่อนำผลของการคาดคะเน ไปสร้างเป็นตัวชี้วัดเพื่อติดตามความสำเร็จ ก็จะเรียกมันว่า “Balanced Scorecard”

เอกสารอ้างอิง

- ¹ พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์. การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ: ความรู้เบื้องต้นและข้อควรพิจารณา. มติชนออนไลน์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 2560 มิถุนายน 21]. เข้าถึงได้จาก <https://www.matichon.co.th/news/485226>
- ² สมานิต วิจิตร, 2559, ยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์) กับยุทธวิธี (กลวิธี), บทความในอินเทอร์เน็ต, แหล่งเข้าถึง : http://samanit.blogspot.com/2008/09/blog-post_22.html
- ³ พสุ เดชะรินทร์. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ คืออะไรแน่ : มองมุมใหม่ กรุงเทพธุรกิจ [อินเทอร์เน็ต]. 2548 [เข้าถึงเมื่อ 2560 มิถุนายน 22]. เข้าถึงได้จาก <http://www.flas.kps.ku.ac.th/forum/index.php?topic=79.0>
- ⁴ สุमितร์ สุวรรณ, 2554, การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation), กรุงเทพฯ : เพชรเกษมพริ้นติ้ง, หน้า 13.
- ⁵ เรื่องเดียวกัน.
- ⁶ เรื่องเดียวกัน.
- ⁷ ประเสริฐ จريانุกุล, 2538, ภาวะผู้นำของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา, ในเส้นทางอุดมศึกษา รวมบทความทางวิชาการสาขาอุดมศึกษา.
- ⁸ คณะเทคนิคการสัตวแพทยมหาวิททยาลัยเกษตรศาสตร์, 2559, Blog การจัดการความรู้, แหล่งเข้าถึง : <http://www.vettech.ku.ac.th/wordpress/archives /132>
- ⁹ Certo & Peter, 1991, อ้างถึงใน สไลด์ประกอบการบรรยาย, 2559, วิทยาลัยการทัพบก.
- ¹⁰ Schermerhorn, 2002, อ้างถึงใน สไลด์ประกอบการบรรยาย, 2559, วิทยาลัยการทัพบก.
- ¹¹ สุमितร์ สุวรรณ, 2554, การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation), กรุงเทพฯ : เพชรเกษมพริ้นติ้ง, หน้า 14.
- ¹² จักรวัชร ศิริวรรณ. แนวคิด ความสำคัญ และ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ : ยุทธศาสตร์กับการพัฒนาประเทศ [อินเทอร์เน็ต]. 2554 [เข้าถึงเมื่อ 2560 มิถุนายน 22]. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/437659>
- ¹³ เสรี พงศ์พิศ. ยุทธศาสตร์คืออะไร. [อินเทอร์เน็ต]. 2548 [เข้าถึงเมื่อ 2560 มิถุนายน 22]. เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/nakamonTH/2016/09/25/entry-1>
- ¹⁴ คณะเวชศาสตร์เขตร้อน มหาวิทยาลัยมหิดล. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ : แผนดำเนินงานของโรงพยาบาลเวชศาสตร์เขตร้อน ในการผลักดันยุทธศาสตร์. [อินเทอร์เน็ต].

- 2558 [เข้าถึงเมื่อ 2560 มิถุนายน 23]. เข้าถึงได้จาก http://www.tm.mahidol.ac.th/nursing/sites/default/files/KM/Strategy_Plan_NPD.pdf
- ¹⁵ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การคิดเชิงกลยุทธ์ : Outline หนังสือการคิดเชิงกลยุทธ์ ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ [อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 2560 มิถุนายน 22]. เข้าถึงได้จาก <http://drkiengsak.blogspot.com/2010/07/outline-dr.html>
- ¹⁶ พิพัฒน์ พุศรีนวนล , 2559, บทความบนอินเทอร์เน็ต, แหล่งเข้าถึง : <http://ayutthaya.cdd.go.th/Coaching/pdf/8.pdf>
- ¹⁷ สุวิทย์ มูลคำ, 2557, กลยุทธ์ การสอนคิดเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, หน้า 11-12.
- ¹⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 19.
- ¹⁹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 16.
- ²⁰ พิพัฒน์ พุศรีนวนล, 2559, บทความบนอินเทอร์เน็ต, แหล่งเข้าถึง : <http://ayutthaya.cdd.go.th/th/Coaching/pdf/8.pdf>
- ²¹ ประเทือง วิบูลย์ศักดิ์, 2559, แหล่งเข้าถึง : <http://www.sahavicha.com/?name=blog&file=readblog&id=189>
- ²² เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2559, อ้างถึงในบทความบนอินเทอร์เน็ต, แหล่งเข้าถึง : <http://ayutthaya.cdd.go.th/th/Coaching/pdf/8.pdf>
- ²³ สุวิทย์ มูลคำ, 2557, กลยุทธ์ การสอนคิดเชิงกลยุทธ์, กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาฯ.
- ²⁴ Demorest, 1986, อ้างถึงในบทความบนอินเทอร์เน็ต, แหล่งเข้าถึง : <http://ayutthaya.cdd.go.th/th/Coaching/pdf/8.pdf>
- ²⁵ สุวิทย์ มูลคำ, 2557, กลยุทธ์ การสอนคิดเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, หน้า 13.
- ²⁶ ชากางูจิ, เคนจิ, 2552, **Quick Win ทางด่วนแห่งชัยชนะ**, แปลโดย ประวัติ เพ็ชรเจริญ, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- ²⁷ วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2559, **ปัญหา**, แหล่งเข้าถึง : <https://th.wikipedia.org/wiki/ปัญหา>.
- ²⁸ *ibid*, **4 Types of Problems**, Sources of Insight.
- ²⁹ *ibid*, **4 Types of Problem Classification and How to Solve Them**, Ezine Articles.
- ³⁰ *ibid*, **ประเภทปัญหา**, บล็อกสปีด.
- ³¹ *ibid*, **Types of Problems and Organizational Strategy**,

International Associations 23, 1971, June, pp. 332-334.

³² พิสิษฐ์ จง, 2559, **ปัญหาคืออะไร**, แหล่งเข้าถึง : <http://www.pisitzhong.com/>
ปัญหา-คือ-อะไร/

³³ เรื่องเดียวกัน.

³⁴ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.

³⁵ กীরติ ยศยิ่ง, 2548, อ้างถึงใน สุมิตร สุวรรณ, 2558, **การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)**, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : เพชรเกษมพริ้นติ้ง, หน้า 59 - 60.

³⁶ สุมิตร สุวรรณ, 2558, **การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)**, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : เพชรเกษมพริ้นติ้ง, หน้า 61.