

ใบความรู้ - หน่วยการเรียนรู้ที่ 3

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

แผนกลยุทธ์จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสมาชิกภายในหน่วยงานทุกฝ่ายทุกระดับจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อให้กลยุทธ์การทำงานที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1. ความหมายและความสำคัญของแผนกลยุทธ์

1.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) หรือแผนยุทธศาสตร์ (Strategy plan) เดิมเป็นชื่อแผนซึ่งรู้จักกันอย่างแพร่หลายเฉพาะในกิจการด้านการทหาร จนกระทั่งถึงช่วงทศวรรษที่ 1960 บริษัทเจเนอรัลอิเล็กทริก (General electric) จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจจนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างงดงามในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงได้แพร่ขยายไปสู่องค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐมากขึ้นตามลำดับ

“แผนกลยุทธ์” หรือ “แผนยุทธศาสตร์” เป็นแผนการดำเนินงานซึ่งใช้ในความหมายเดียวกัน แต่องค์กรบางแห่งโดยเฉพาะองค์กรภาครัฐนิยมใช้คำว่า แผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้เรียกแผนระยะปานกลางในระดับองค์กรที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานและการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทุกระดับภายในองค์กร โดยหน่วยงานแต่ละหน่วยต้องนำยุทธศาสตร์ขององค์กร (กลยุทธ์หลัก) ไปจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน (กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการและหรือระดับหน้าที่) ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับภาพรวมขององค์กร อย่างไรก็ตาม ในส่วนขององค์กรภาคเอกชนหรือในทางธุรกิจนิยมใช้คำว่า แผนกลยุทธ์ ไม่ว่าจะ เป็นแผนในระดับองค์กรหรือแผนในระดับหน่วยงานย่อยภายในองค์กร

Hellriegel & Slocum (1982, p. 184) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนซึ่งเกิดขึ้นจากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ธรรมชาติขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมาย และการจำแนก ประเมิน และเลือกแนวปฏิบัติสำหรับองค์กร โดยผลลัพธ์ (Outputs) ที่ได้จากกระบวนการนี้คือจุดหมายและกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปใช้เป็นปัจจัยป้อนในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operational plan) เพื่อแปลงจุดหมายและกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น

Katsioloudes (2006, pp. 13-14) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการให้สอดคล้องกับขีดความสามารถขององค์กร และบริบทหรือสภาพแวดล้อมภายนอก

Robbins & Coulter (2012, p. 235) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนการดำเนินงานขององค์กรที่ครอบคลุมเป้าหมายความสำเร็จทั้งหมดขององค์กร โดยมีแผนการปฏิบัติการเป็นแผนในการดำเนินงานเฉพาะ

ส่วนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย แผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการมีข้อแตกต่างกันอย่างชัดเจนคือแผนกลยุทธ์เป็นแผนในลักษณะกว้างในขณะที่แผนปฏิบัติการเป็นแผนในลักษณะแคบหรือเจาะจง

ยุบล เบญจรงค์กิจ (2548, น. 114) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องเป็นระบบเพื่อจะทำให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคต รวมถึงการจัดการเพื่อให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่จะได้จากการทำงานตามแผนเพื่อใช้ในการประเมินและปรับปรุงแผนการทำงานต่อไป

เสนาะ ตีเยาว์ (2551, น. 99) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถระบุทิศทางของการดำเนินงานในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ จนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆ ได้

จากความหมายดังที่นำมากล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์เป็นทิศทาง กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจการตามภารกิจหลักและความพึงพอใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์มีความสำคัญหรือมีประโยชน์ต่อองค์การ (Robbins & Coulter, 2012, pp. 253-254; Simerson, 2011, pp. 4-5; Wheelen & Hunger, 2010, p. 54; พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2551, น. 3-4; อนิวัช แก้วจำนงค์, 2551, น. 3-4) ดังนี้

1. ทำให้การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์การในอนาคตชัดเจน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน
2. ทำให้การดำเนินงานทุกส่วนภายในองค์การเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
3. ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้า มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. ทำให้องค์การสามารถคาดคะเนปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเสาะหาเทคนิควิธีในการเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาส เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย
5. ทำให้ผู้บริหารทุกระดับมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ตรงกัน สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

การวางแผนและการจัดทำแผน ไม่ว่าจะ เป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนอื่นใดก็ตาม ล้วนต้องอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องคล้อยคลึงกัน เช่น บุคลากร การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ข้อมูลสารสนเทศ เวลา และแผนการในการจัดทำแผน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนในลักษณะต่างๆ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2551, น. 8-49; ทองอินท์ วงศ์โสธร และคุณวุฒิ คนฉลาด 2537, น. 104-108) ดังนี้

1. บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับองค์การประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับ นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับรองลงมา และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแผนกต่าง ๆ บุคลากรเหล่านี้ แม้จะมีบทบาทและความรับผิดชอบแตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องมีหน้าที่และมีบทบาทในการจัดทำแผนร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์มากที่สุด ก็คือ ผู้บริหารในระดับสูง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการ

ผลักดันให้การจัดทำแผนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา โดย ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ จะต้องมีความรู้คุณลักษณะหรือคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญคือ

1) ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารองค์การระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและบทบาทสำคัญคือ (1) เป็นผู้ริเริ่มและตัดสินใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เป้าหมาย และเทคนิควิธีในการดำเนินการ (2) เป็นผู้ประเมินและจูงใจผู้บริหารในระดับต่างๆ รวมทั้งบุคลากรภายในองค์กร และ (3) เป็นผู้กำกับติดตามการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เป็นไปตามขั้นตอนโดยคำนึงถึงความสอดคล้อง ประสาน กลมกลืน เหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์

2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และคุณลักษณะของนักวางแผนที่ดี กล่าวคือ ผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความตั้งใจและเอาใจใส่ในงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

3) ด้านการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด หรือตรงตามประเด็นปัญหา และ (2) ความสามารถในการตัดสินใจแบบมองการณ์ไกล โดยพิจารณาถึงบริบทที่เกี่ยวข้องทุกด้านอย่างรอบคอบ แล้วนำมาใช้เพื่อคาดการณ์อนาคตอย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง แผนงานที่ดีคือแผนงานที่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ วิธีการมีส่วนร่วมสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น จัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็น จัดตั้งคณะกรรมการเป็นฝ่ายต่าง ๆ จัดให้มีการประชุมระหว่างคณะกรรมการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบในการวางแผนควรกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะให้ผู้ใดหรือกลุ่มบุคคลใด มีส่วนร่วมในเรื่องอะไร อย่างไร และเวลาใด

3. ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญและจำเป็นต่อการวางแผนมาก คุณลักษณะข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการคือ มีความทันสมัย ถูกต้อง สมบูรณ์ ทันเวลา และสัมพันธ์กับปัญหาหรือสภาพจริง ข้อมูลสารสนเทศหากไม่สมบูรณ์จะทำให้การวางแผนเกิดความผิดพลาดหรือไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้ โดยข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนควรประกอบด้วย (1) ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร (2) ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามพันธกิจขององค์กร (3) ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร (4) ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร และ (5) ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

4. เวลา การจัดทำแผนต้องมีเวลาเพียงพอ การวางแผนและจัดทำแผนแบบเร่งรัดหรือรีบร้อนจะทำขาดให้ประสิทธิภาพ นักวางแผนที่ดีจึงต้องดำเนินการวางแผนล่วงหน้า ระยะเวลาในการจัดทำแผนจะมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับประเภทหรือระดับของแผน ขนาดขององค์กร และจำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรอาจต้องใช้เวลาานานกว่าแผนกลยุทธ์ในระดับฝ่ายหรือระดับแผนก แผนระยะยาวอาจต้องใช้เวลามากกว่าแผนระยะปานกลางและแผนระยะสั้น เป็นต้น

5. แผนการจัดทำแผน เป็นการเตรียมการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดเป็นกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน นับตั้งแต่ขั้นเริ่มแรกไปจนกระทั่งแผนแล้วเสร็จและได้รับการอนุมัติ ซึ่งแผนการจัดทำแผนดังกล่าวนี้อาจจัดทำเป็นแผนภูมิหรือจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงานรูปแบบอื่นตามที่เหมาะสม

ก็ได้ สำหรับแผนการจัดทำแผน อาจประกอบด้วยขั้นตอนหรือกิจกรรมและระยะเวลา ดังตัวอย่างที่แสดงไว้ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงขั้นตอนและระยะเวลาในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. วิเคราะห์/ประเมินสภาพสภาพแวดล้อมและหน่วยงาน	มกราคม-กุมภาพันธ์
2. กำหนดปณิธาน วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	มีนาคม-เมษายน
3. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์และโครงการ	พฤษภาคม- กรกฎาคม
4. พิจารณาแผนฉบับสมบูรณ์	สัปดาห์แรกของเดือนสิงหาคม
5. เสนอแผนเพื่อขออนุมัติและนำไปสู่การปฏิบัติ	สัปดาห์แรกของเดือนกันยายน และตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้

3. องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่สะท้อนทิศทางการตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคตให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้

แผนกลยุทธ์ควรมีรายละเอียดหรือมีองค์ประกอบสำคัญอย่างครบถ้วน และควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้สามารถนำมาทบทวน ปรับปรุง และยืนยันกับสิ่งที่ได้กำหนดไว้ก่อนเริ่มดำเนินการ และเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วยังคงต้องนำแผนหรือกลยุทธ์ที่วางไว้มาประเมินผลหรือทวนสอบเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นักวิชาการด้านการวางแผนได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของแผนโดยทั่วไปและแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Ackoff (1970, pp. 5-6) กล่าวว่า แผนใด ๆ ก็ตาม จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญจำแนกเป็น 5 ส่วน คือ

1. จุดหมาย (Ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวัง หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมาหรือภูมิหลังที่ต้องทำให้มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น

2. วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทางเลือก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วเป็นองค์ประกอบแรก

3. ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้

4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผนซึ่งได้กำหนดไว้ทางเลือก

ในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะการดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง Miner (1978, pp. 212-213) กล่าวว่า แผนประกอบด้วยข้อความหรือสาระสำคัญ 5 ส่วนคือ

1. ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. เป้าหมายความสำเร็จทั้งปริมาณและคุณภาพ
4. เงื่อนไขความสำเร็จ
5. แผนงานและโครงการ

ยูล เบ็ญจรงค์กิจ (2548, น. 148-152) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ที่จัดทำเป็นเอกสาร ควรประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์การ โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนองค์การตามเทคนิคการวิเคราะห์แบบ “SWOT” (SWOT Analysis)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ โดยการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นภาวะคุกคาม และสภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตาม เช่น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สภาพการณ์ทางสังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยการประเมินสถานภาพของคู่แข่งทุกมิติเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. การกำหนดกลยุทธ์ ความเป็นไปได้และข้อจำกัด การกำหนดกลยุทธ์คือการตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ สถานภาพขององค์การในปัจจุบันเป็นอย่างไร องค์การต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต และ จะต้องทำอะไรบ้างจึงจะก้าวไปสู่อนาคตที่ต้องการนั้น ซึ่งองค์การโดยทั่วไป มีงานที่ต้องดำเนินอยู่ 3 ลักษณะ คือ งานที่ดำเนินการตามปกติ งานที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น และงานที่มุ่งทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นกรณีพิเศษ สำหรับงานที่ต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์ ก็คือ งานในสองรายการสุดท้าย โดยกลยุทธ์ขององค์การ มี 3 ลักษณะคือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย กลยุทธ์เชิงทิศทาง และกลยุทธ์เชิงวิธีการ กลยุทธ์ในแต่ละลักษณะดังกล่าวยังสามารถจำแนกเป็นลักษณะย่อยๆ ได้อีกหลายรายการเช่นกัน

5. ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย งบประมาณ เวลา บุคลากร เทคโนโลยี และอื่นๆ โดยจะต้องวางแผนการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

6. ข้อความแสดงพันธกิจ เป็นข้อความที่แสดงหรือการอธิบายเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมายและบทบาทหน้าที่ขององค์การ

7. กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและทางเลือก เป็นการระบุว่าองค์การเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใคร่ครวญไตร่ตรองมาแล้วเป็นอย่างดี

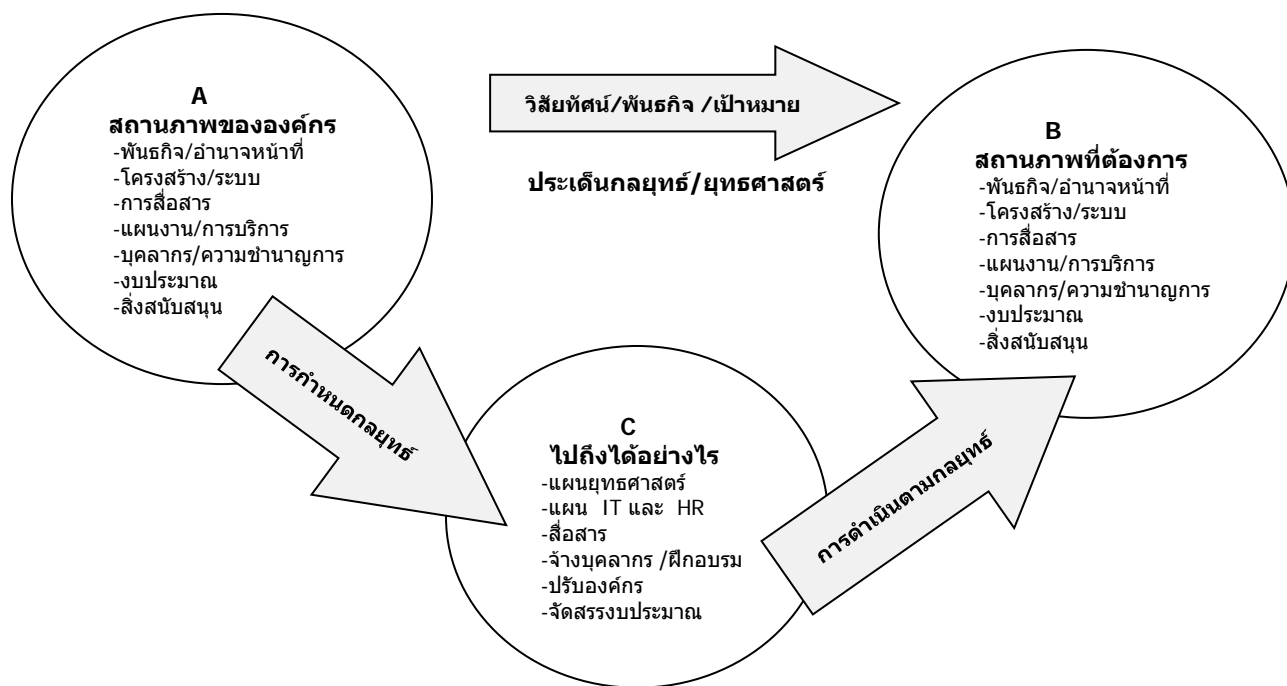
8. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ เป็นการระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้และนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

9. มาตรการหรือกลวิธีที่ใช้เป็นกลไกในการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพในอนาคตที่ต้องการ

10. แผนสำรอง (Contingency plan) เป็นการเตรียมทางเลือกรองรับในกรณีเกิดปัญหา ไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ก็สามารถนำแผนสำรองที่เตรียมไว้มาใช้ได้ทันที

11. การกำหนดวิธีการประเมินผลและตัวชี้วัด การประเมินผลอาจเลือกใช้รูปแบบการวิจัย หรือรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม ส่วนตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ใช้บอกให้รู้ว่า สิ่งที่ต้องการมีอยู่หรือไม่ เช่น ความรวดเร็ว เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการบริการ เป็นต้น

วิโรจน์ มโนพิโมกษ์ (2554, น. 56) กล่าวว่า องค์ประกอบของแผนหรือสิ่งที่ควรบรรจุไว้ในแผน กลยุทธ์ มี 3 ส่วน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

ที่มา: วิโรจน์ มโนพิโมกษ์ (2554) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ค้นคืนจาก www.mpa1tru.com/web_mpa1/Education/MPA602/715-1.pp

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่แสดงสาระสำคัญเกี่ยวกับสภาพและสิ่งที่เป็นความต้องการ จำแนกเป็น 3 ส่วนคือ สถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน (A) สถานภาพขององค์กรที่ต้องการในอนาคต (B) และวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงสถานภาพที่ต้องการ (C) โดยองค์ประกอบหลักแต่ละรายการเหล่านี้ยังมีรายละเอียดปลีกย่อยอื่นๆ อีก

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ที่ตั้งที่นำเสนอมาตามลำดับ สามารถสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ จำแนกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนตั้งแต่ขั้นการยกร่างแผนไปจนถึงขั้นการอนุมัติแผน 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและโครงการ และการบริหารแผนงานและโครงการ และ 3) การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมการประเมินผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ

4.1.1 รูปแบบและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือบางแห่งเรียกว่า การประเมินสภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบสวอท (SWOT Analysis) จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์สภาพภายในและการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การ

การวิเคราะห์สภาพในองค์การเป็นการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) หรือสิ่งนี้อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์การอาจนำตัวแบบการวิเคราะห์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับองค์การมาใช้ก็ได้ เช่น ตัวแบบการวิเคราะห์ของ McKinsey (The 7s McKinsey model) จำแนกปัจจัยภายในองค์การไว้ 7 ประการได้แก่ โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategy) ทีมงาน (Staff) วิธีการทำงาน (Style) ทักษะหรือความสามารถ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared value) ของบุคลากรในองค์การ

การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์การเป็นค้นหาโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ในการดำเนินงานขององค์การ การวิเคราะห์สภาพนอกองค์การ อาจจำแนกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General environment) และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การโดยตรง (Operational environment) โดยอาจพิจารณานำตัวแบบการวิเคราะห์ที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ก็ได้ เช่น ตัวแบบของ Porter ซึ่งกำหนดตัวแปรที่ควรนำมาพิจารณาไว้ 5 รายการ (Five-force model) ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายสินค้า คู่แข่งขันรายใหม่ และสินค้าทดแทน เป็นต้น

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การและได้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการในขั้นต่อไปคือ การนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ ต่อไป

4.1.2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ

1) การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดหรือจินตนาการขึ้นจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน ผสมกับวิสัยทัศน์ ประสงค์ ภารกิจ และค่านิยมขององค์การ โดยพรรณนาให้เห็นถึงเป้าหมายหรือความมุ่งมั่นที่องค์การต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้อย่างชัดเจน

วิสัยทัศน์ที่ดีควรเขียนเป็นข้อความพรรณนาภาพอนาคตขององค์การที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นโดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง ซึ่งอาจเป็นภาพลักษณะขององค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต ความสามารถเฉพาะที่โดดเด่น แนวคิดหลักการที่ชี้นำองค์การ ตัวแบบกระบวนการที่พึงประสงค์ เทคโนโลยีและเครื่องมือในอนาคต สภาพแวดล้อม หรืองานที่ตรงกับตามความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. พันธกิจขององค์การ หรือภาระหน้าที่ซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3. ค่านิยมร่วม หรือคุณค่าหลัก ปรัชญา ความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันในองค์การ

หากพิจารณาในแง่การวางแผน วิสัยทัศน์ คือ ความคาดหวังหรือภาพฝันในอนาคตขององค์การ ภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจกำหนดไว้เป็น 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปีข้างหน้า ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์จึงควรเขียนเป็นข้อความที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

1. สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในองค์การ
2. ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้าขององค์การ
3. ชัดเจน ไม่คลุมเครือ
4. เป็นสิ่งที่ทำได้จริง ไม่เพ้อฝัน
5. สอดคล้องกับค่านิยมสำคัญขององค์การ
6. สื่อความหมายได้ชัดเจน หรือเข้าใจง่าย

สำหรับกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ อาจดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. จัดประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์โดยให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์ หรือการตัดสินใจในอดีตที่เคยขึ้นกับองค์การ ประมาณ 4-8 รายการ

2. ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ในการทำงานให้กับองค์การโดยให้แสดงถึงความผูกพันด้านจิตใจหรือความรับผิดชอบที่มีต่องานที่ทำ

3. ให้สมาชิกร่วมกันจินตนาการว่าในอนาคต (อาจระบุเป็นช่วงเวลาให้ชัดเจน เช่น 5, 10, หรือ 15 ปีข้างหน้า เป็นต้น) องค์การควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง หรือยังมีข้อบกพร่องในด้านใดบ้าง

4. ให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาว่า ลักษณะขององค์การที่คาดหวังไว้นั้นสอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ขององค์การมากน้อยเพียงใด

5. นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมาเขียนเป็นข้อความพรรณนาเกี่ยวกับภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ

2) การกำหนดพันธกิจขององค์การ

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ทิศทางในการดำเนินงานขององค์การที่สมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้นเป็นข้อความที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ เป้าหมาย และ/หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ

พันธกิจขององค์การตามความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้นควรสอดคล้องกับหน้าที่หรือภารกิจขององค์การ ซึ่งองค์การทุกแห่งมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ภารกิจตามบทบาทหน้าที่ขององค์การซึ่งเป็นหน้าที่หลัก (Mandate) ที่องค์การนั้นตั้งขึ้นเพื่อให้บริการต่อสังคม และเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหรือถือปฏิบัติตลอดไป

2. ภารกิจที่องค์การจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า พันธกิจ (Organizational mission) ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์ แต่ควรให้สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่ หรือวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

3) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ

เป้าประสงค์ขององค์การ (Organizational goal) หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้าย โดยระบุสิ่งที่องค์การต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จ หรือสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็นภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งอาจกำหนดเป็นเป้าประสงค์ในระยะสั้น หรือเป้าประสงค์ในระยะยาว ก็ได้

เป้าประสงค์ จำแนกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. เป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์หรือเป้าประสงค์ในระดับองค์การ ซึ่งกำหนดเป็นผลลัพธ์โดยรวมขององค์การ

2. เป้าประสงค์ของแผนยุทธวิธีหรือเป้าประสงค์ในระดับหน่วยปฏิบัติ เป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละแห่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

3. เป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการ หรือเป้าประสงค์ในระดับหน้าที่ เป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้แผนกหรือบุคลากรในแต่ละแผนกเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

ในการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การทุกระดับดังที่กล่าวมา ควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถวัดหรือตรวจสอบได้
2. มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้
3. สามารถยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้ เนื่องจากในช่วงเวลาที่มีการกำหนดเป้าประสงค์นั้น อาจมีปัจจัยบางประการที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นจึงควรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย

4. มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

4.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

4.2.1 แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์การไว้ชัดเจน เป็นที่ยอมรับแล้ว ขั้นตอนต่อมา ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้หากเป็นองค์การขนาดใหญ่มากอาจเรียกว่า กลยุทธ์หลักหรือประเด็นทางยุทธศาสตร์โดยรวมกลยุทธ์ไว้เป็นกลุ่มๆ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกทุกระดับในองค์การเข้าใจตรงกัน

กลยุทธ์ขององค์การเป็นแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแบบสวอท

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบสวอท มีขั้นตอนในการดำเนินการและประเด็นการพิจารณาคือ

1.1) การพิจารณาโอกาส ต้องเสาะแสวงหาวิธีการที่จะนำจุดแข็งขององค์การไปใช้ให้เป็นประโยชน์แต่ต้องคำนึงถึงจุดอ่อนควบคู่ด้วย เพราะองค์การอาจมีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคทำให้ไม่สามารถนำเอาจุด

แข็งที่มีอยู่มาใช้ในการแสวงหาโอกาสที่เกิดขึ้นได้ เช่น เมื่อเศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์กรที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตสูงย่อมมีความได้เปรียบ แต่ถ้าหากองค์กรนั้นมีจุดอ่อนอยู่กับการตลาดหรือการให้บริการก็จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความสามารถในการผลิตได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

1.2) การพิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ ต้องเสาะแสวงหากกลยุทธ์ที่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการป้องกันตัว หรือนำจุดแข็งนั้นไปใช้หาโอกาสอื่นเพิ่มขึ้น เช่น เมื่อมีคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งเข้ามาในตลาดที่เราครองอยู่ ก็อาจต้องใช้จุดแข็งของเรา ซึ่งอาจเป็นความสนิทสนมกับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่เป็นเครื่องป้องกันตัว เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์องค์กรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังที่กล่าวมา มีแนวทางในการเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพที่เกิดขึ้น ดังข้อสรุปในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

โอกาส	ภัยคุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ใช้
มาก	น้อย	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้รับบริการ หรือพัฒนาวิธีการ/ผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่เพื่อเป็นช่องทางในการขยายบริการให้เพิ่มมากขึ้น
มาก	น้อย	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และเพิ่มโอกาสให้มากขึ้น
น้อย	มาก	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive) เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ต่อต้านกับภัยคุกคาม หรือการแตกตัว (diversification) เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในการสร้างโอกาสในด้านอื่น
น้อย	มาก	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การประคองตัวหรือถอยฉาก (Retrenchment) หรือหาทางหันเหไปทำกิจการอย่างอื่นที่มีความเหมาะสมมากกว่า

ที่มา : ดำรงค์ วัฒนา (2551) คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ค้นคืนจาก <http://www.ops.moc.go.th/pcni/strategie%20manual.htm>

การกำหนดกลยุทธ์องค์กร นอกจากจะกำหนดโดยใช้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังที่นำเสนอในตารางที่ 2 แล้ว อาจกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางการวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (SWOT Matrix) ดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์องค์การโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์

		โอกาส			ภัยคุกคาม		
		O1	O2	O3	T1	T2	T3
จุดแข็ง	S1		กลยุทธ์S1O2				
	S2			กลยุทธ์S2O3		กลยุทธ์S2T2	
จุดอ่อน	W1	กลยุทธ์W1O1					
	W2				กลยุทธ์W2T1		

ที่มา : ธรรมนูญ ณะสมบุรณ์ (2549) *หลักและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์* ค้นคืนจาก

[http:// www.dld.go.th/audit/mpampmm.ppt](http://www.dld.go.th/audit/mpampmm.ppt)

จากตารางที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (SWOT Matrix) มีหลักในการพิจารณาดังนี้

1. ใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งและโอกาสที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์
2. ใช้กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งไปจัดการกับภัยคุกคามจากภายนอกหรือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ แต่เลี่ยงภัยคุกคาม
3. ใช้กลยุทธ์เชิงปรับ (WO Strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากเห็นโอกาสภายนอก แต่ภายในยังมีปัญหา
4. ใช้กลยุทธ์เชิงถอย (WT Strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุด ในบางสถานการณ์องค์การอาจจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ดังนั้นจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส (Retrenchment Strategy)

อนึ่ง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตามตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ข้างต้น กลยุทธ์ในแต่ละด้านอาจกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพียงกลยุทธ์เดียวหรือกำหนดให้มีมากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ก็ได้ตามความเหมาะสม

2) การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคมุมมองแบบสมดุล

Kaplan & Norton ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ “มุมมอง” (Perspective) เพื่อใช้ในการกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ จำแนกเป็น 4 มุมมอง โดยเรียกว่า Balanced scorecard (BSC) หรือมุมมองแบบสมดุล ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ โดยแต่ละมุมมองมีประเด็นในการพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิต การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ การเพิ่มขึ้นของกำไร เป็นต้น
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) เช่น การจัดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในขององค์การ การจัดการด้านการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การ

ประชาสัมพันธ์ ระบบและเครื่องมือในการดำเนินงานที่ทันสมัย และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น เป็นต้น

3. มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กร กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ความพึงพอใจขวัญ และกำลังใจของบุคลากร การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทักษะในการทำงาน และระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นต้น

5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติเป็นการนำสิ่งที่คิดหรือกำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์ไปจัดกระทำให้บังเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยการกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อให้ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนนำไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบเวลาและตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้ จำแนกเป็น 2 หัวข้อคือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการบริหารแผนงานและโครงการ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

5.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ (Operational plan หรือ Action plan) ในบางแห่งอาจเรียกว่า แผนปฏิบัติการประจำปี หรือแผนงบประมาณรายปี โดยแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นนี้ต้องสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์ โดยนำรายการที่ระบุไว้ในช่อง “สิ่งที่ต้องการทำ (Initials)” มาจัดทำเป็นรายละเอียดตามหัวข้อดังนี้

1. ชื่อแผนงาน หรือชื่อกลยุทธ์
2. วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของแผนงานซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key performance indicators) เพื่อใช้ในการติดตามประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร
3. ชื่อโครงการ งานหรือกิจกรรมในแผนงานนั้น
4. วัตถุประสงค์ เป้าหมายและ/หรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการ กิจกรรมที่สามารถใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้
5. ระยะเวลาที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับลำดับก่อนหลังในการดำเนินการ
6. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ
7. งบประมาณ และปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

สำหรับแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการตามหัวข้อที่กล่าวไว้ข้างต้น อาจจัดทำตามแบบฟอร์มซึ่งประกอบด้วยรายการที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงสาระสำคัญเกี่ยวกับแผนงาน (1) และโครงการ (2)

(1) ชื่อแผนงาน..... หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์	มาตรวัดผลสำเร็จ
1.	1.
2.	2.
3.	3.

(2) โครงการ/กิจกรรม

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ	กำหนดเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ
1.				
2.				
3.				

การจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรให้มืองค์ประกอบและสาระสำคัญตามแนวทางต่อไปนี้คือ

1. ชื่อแผนปฏิบัติ เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการค่อนข้างมาก ดังนั้น จึงควรตั้งชื่อแผนปฏิบัติการให้ชัดเจนและที่สำคัญควรตั้งชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัติการนั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างคุณค่าหรือเอกลักษณ์แก่แผนปฏิบัติการนั้นๆ

2. ขั้นตอนหลัก ในแผนปฏิบัติการ ควรกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆ ไว้ให้ชัดเจนโดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้าย เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สามการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น

3. โครงการ/กิจกรรม เมื่อได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้ว ควรกำหนดโครงการ/กิจกรรมย่อยๆ ของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ประกอบด้วย การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร การแจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่างๆ รับทราบ เป็นต้น

4. วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติ ควรระบุแนวทางในการปฏิบัติตามแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ ใช้อีเมล ใช้เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ เป็นต้น

5. กำหนดวันเวลาสถานที่ โดยระบุว่ากิจกรรมแต่ละรายการจะทำเมื่อไร และหากสามารถระบุวันเวลาและสถานที่ได้ก็จะยิ่งดีมากเพราะจะทำให้สามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติการได้ว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้หรือกิจกรรมใดที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จสิ้นก่อนจึงจะดำเนินการได้

6. ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมไว้ด้วย เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่างๆ มีภาระงานมากไม่สามารถส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้ในคราวเดียว เป็นต้น

7. แผนปฏิบัติการสำรอง ควรมีมาตรการรองรับปัญหาฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นโดยนำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นมากำหนดเป็นแนวทางในการป้องกันแก้ไขเพื่อผ่อนหนักให้เป็นเบาหรือลดผลกระทบ

ต่อแผนปฏิบัติการโดยรวม เช่น จัดเตรียมแผนสำรองในการฝึกอบรมโดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรือกำหนดช่วงเวลาในการฝึกอบรมให้เร็วขึ้น หรือทยอยจัดฝึกอบรมเป็นรุ่นๆ ตลอดปี เป็นต้น

8. งบประมาณ ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรมเพื่อให้แผนปฏิบัติการมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพราะถ้าหากสามารถประมาณการงบประมาณได้ละเอียดมากเท่าใด โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

9. ผู้รับผิดชอบ ควรมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติหลัก (action plan leader/owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาได้ว่า บุคลากรผู้ใดมีงานรับผิดชอบมากเกินไปหรือน้อยเกินไป และคนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่

6. บทบาทของผู้บริหารกับการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานระดับปฏิบัติ การจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ และบทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

6.1 บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์

บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจำแนกตามขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์เป็น 2 ลักษณะ คือ

6.1.1 ในขั้นการวางแผนหรือวางกลยุทธ์ ซึ่งมีกิจกรรม ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริง การระบุปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์สาเหตุปัญหาและความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และการกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในขั้นตอนนี้ ได้แก่ บทบาทการเป็นที่ปรึกษา การเป็นนักเจรจาต่อรอง การเป็นผู้ประสานงาน และการเป็นผู้อำนวยความสะดวก

6.1.2 ในขั้นปฏิบัติการหรือดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ ซึ่งมีกิจกรรมประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ การกำหนดเวลาระยะในการทำกิจกรรม การกำหนดทรัพยากรและค่าใช้จ่าย การกำหนดผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ แผนงานและโครงการ การชี้แจงผู้เกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในขั้นตอนนี้ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้น การเป็นผู้เชื่อมสัมพันธ์ และการเป็นนักสื่อสาร

6.2 บทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์

ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยต้องมีบทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา จำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ บทบาทในการบริหารโครงการ บทบาทในการบริหารความเสี่ยง และบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีสาระสำคัญ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2551, น. 13 – 44) ดังนี้

6.2.1 บทบาทในการบริหารโครงการ

โครงการที่สถานศึกษารับผิดชอบ มี 2 ลักษณะคือ โครงการที่จัดทำขึ้นตามกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัด และโครงการที่จัดทำขึ้นตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งโครงการทั้งสองลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการบริหารโครงการ คือ

1) เป็นผู้เร่งรัดโครงการ (Project expediter) โดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต้นสังกัดในการเร่งรัด กำกับและติดตามงานให้สำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

2) เป็นผู้ประสานโครงการ (Project coordinator) โดยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะผู้ปฏิบัติงาน ใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจตามกระบวนการทำงานและติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดเอกภาพในการควบคุม และ

3) เป็นผู้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Project confederation) โดยทำหน้าที่เป็นผู้มีอำนาจอย่างเต็มที่นับตั้งแต่การวางแผน การอำนวยการ และการควบคุมโครงการเพื่อมีเอกภาพในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6.2.2 บทบาทในการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยง ในลักษณะต่อไปนี้

1. เป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยกระตุ้น โน้มน้าวให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจความสำคัญและเห็นคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

2. เป็นผู้สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยชี้แจงให้ครูและบุคลากรทุกคนรับรู้ความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการบริหารงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับบุคคล

3. เป็นผู้สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และ ผู้บริหารสามารถติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาและจัดการความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สถานศึกษามีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

4. เป็นผู้ประเมินการบริหารความเสี่ยง ใน 2 รูปแบบ คือ การประเมินความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ และการประเมินความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงานซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับสถานศึกษา ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

5. เป็นผู้สร้างกลไกด้านทรัพยากรบุคคล โดยครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในสถานศึกษาควรต้องคำนึง คือ ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง และความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในสถานศึกษา

6. เป็นผู้กำกับติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

6.2.3. บทบาทในการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มนุษย์ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำรงชีวิตเพิ่มมากขึ้น โดยเทคโนโลยีที่มีความจำเป็นต่อมนุษย์ยุคใหม่มากที่สุดก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์ในทุกสังคมต่างต้องการความสะดวกสบายและความฉับไวในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

การที่มนุษย์ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งเทคโนโลยียุคใหม่เหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลกระทบบุคคลและสังคมอย่างกว้างขวางทั้งในด้านการดำรงชีวิต การติดต่อสื่อสาร และการทำงาน ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงรูปแบบ กระบวนการ และวิธีการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียุคใหม่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือมีภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี (E – leadership) (สมชาย เทพแสง 2547: 16-17) ดังนี้

1. ต้องมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Envision) มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการเกี่ยวกับนำเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการในสถานศึกษา
2. ต้องมีความสามารถในการบริหารและจัดการ (Enable) โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา
3. ต้องมีความเข้าใจและหยั่งรู้ (Empowerment) ความสามารถของครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และสามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4. ต้องมีความสามารถในการสร้างพลัง (Energize) เพื่อคอยกระตุ้นครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีพลังในการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
5. ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน (Engage) โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
6. ต้องสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Enhance) ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามมาตรฐาน
7. ต้องกระตุ้นและแรงจูงใจ (Encourage) ให้ครูและบุคลากรหรือผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
8. ต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotion) สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน อารมณ์คนได้ สุขุมรอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี
9. ต้องทำงานให้เป็นรูปธรรม (Embody) ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จและเกิดความผิดพลาดน้อย
10. ต้องมองไกล (Eagle) โดยเน้นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียดหรือมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก