

แผนยุทธศาสตร์ : คืออะไร ? ¹

1. ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์

หน่วยงาน "The Support Centers of America" ได้จัดทำหลักการสำหรับใช้แนะนำและให้คำปรึกษาในการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ ดังต่อไปนี้

วิธีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี (Successful strategic planning) ต้องเป็นดังนี้

- นำไปสู่การปฏิบัติได้
- สร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยเน้นคุณค่าที่ควรเป็น
- ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมจัดทำ ทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากร ในฐานะที่ต่างก็มีส่วนเป็นเจ้าของ
- แสดงความรับผิดชอบที่จะมีต่อชุมชน
- ให้ความสนใจและมีปฏิกริยาอย่างจริงจังต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร
- ใช้ข้อมูลที่มีคุณภาพ
- เปิดใจรับฟังการตั้งข้อสงสัยในความเหมาะสมของสถานภาพที่เป็นอยู่ขององค์กร
- เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารเกิดประสิทธิผล

2. ข้อแตกต่างระหว่างแผนยุทธศาสตร์ กับแผนระยะยาว (What is the difference between strategic planning and long range planning ?)

ข้อแตกต่างที่สำคัญคือจุดเน้น แผนระยะยาวมักจะใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายในระยะยาว หลายๆ ปี ข้อสมมติฐานหลักของแผนระยะยาวคือ ข่าวสารความรู้ที่มีในปัจจุบัน เกี่ยวกับสภาพการณ์ในอนาคต น่าเชื่อถือเพียงพอที่จะทำให้แผนที่วางไว้ ใช้ปฏิบัติได้ ตัวอย่าง ในช่วงปลายทศวรรษ 1950 ถึงต้นทศวรรษ 1960 สภาพเศรษฐกิจของอเมริกาค่อนข้างมั่นคง จนเห็นกันว่าสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงนิยมจัดทำแผนระยะยาวไปตามๆ กัน และก็ใช้ประโยชน์ได้ดี และเนื่องจากความคิดที่ว่าสิ่งแวดล้อมนั้น คาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึง

¹ นายสงวน ธีระกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน สป.มท. แปลและเรียบเรียงจากบทความเรื่อง "What are the key concepts and definitions in strategic planning?" จากเว็บไซต์ของ Alliance for Nonprofit Management (คือ http://www.allianceonline.org/FAQ/strategic_planning/what_are_key_concepts.faq)

วางแผนโดยพิจารณาเฉพาะปัจจัยภายในองค์กร มุ่งที่จะให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล เป็นสำคัญ

แต่สมมติฐานหลักของการวางแผนยุทธศาสตร์คือ องค์กรต้องมีปฏิริยาตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา บางคนอาจโต้แย้งว่าเรื่องเหล่านี้เป็นเฉพาะบางกรณีเท่านั้น แต่ในมวลหมู่องค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหากำไร (the nonprofit sector) ทั้งหลาย ต่างยอมรับกันทั่วไปว่าสิ่งแวดล้อมนั้นเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวตลอดเวลา และบ่อยๆ ครั้ง คาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ด้วย ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเน้นที่การทำความเข้าใจว่าสิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลง หรือจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และหาวิธีการตัดสินใจขององค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3. ในภาษาของนักวางแผน อะไรคือข้อแตกต่างระหว่างจุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ (In planning lingo, what is the difference between purpose, mission, and vision ?)

ในบทความเรื่องการวางแผน มีความสับสนอย่างมากระหว่างคำเหล่านี้ เพื่อให้เกิดความกระจ่าง ในที่นี้ จะใช้ความหมายดังต่อไปนี้

- **จุดมุ่งหมาย (purpose)** คือผลลัพธ์สุดท้าย หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย ที่องค์กรต้องการให้บรรลุ จุดมุ่งหมายเป็นคำตอบของคำถามที่ว่า **“ทำไมจึงต้องมีองค์กรนี้”** คำตอบก็คือ เพื่อให้จุดมุ่งหมายนั้น บรรลุผลสำเร็จ นั่นเอง
- **พันธกิจ (Mission หรือ mission statement)** มี 3 ความหมาย ได้แก่ จุดมุ่งหมาย (purpose), สิ่งที่องค์กรรับผิดชอบในการทำให้บรรลุผล, หรือข้อความระบุคุณค่าที่ชี้แนวทางดำเนินงานของพันธกิจ
- **วิสัยทัศน์** เป็นคำที่ใช้กันไปทั่วโลก วิสัยทัศน์อาจหมายถึงภาพความคิด (a mental image) ของพันธกิจที่บรรลุความสำเร็จแล้ว ดังนั้น จึงเป็นภาพที่เป็นจุดมุ่งหมายขององค์กร

4. การคิดเชิงยุทธศาสตร์ คืออะไร (What is strategic thinking ?)

การคิดเชิงยุทธศาสตร์ คือการถามตัวเองว่า **“เรากำลังทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมอยู่หรือไม่?”** โดยมี 3 สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ

- จุดมุ่งหมายปลายทาง – คืออะไรบางอย่างที่นักคิดเชิงยุทธศาสตร์กำลังพยายามทำ
- เข้าใจสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่ต่อสู้ หรือพลังฝ่ายตรงข้าม ซึ่งจะมีผลกระทบหรือขัดขวางมิให้เราบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ
- ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ในการหาวิธีการที่ได้ผล เพื่อตอบโต้คู่ต่อสู้หรือพลังฝ่ายตรงข้าม

5. การวางแผนยุทธศาสตร์คืออะไร (What is strategic management ?)

การวางแผนยุทธศาสตร์ก็คือการใช้วิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ด้านการนำองค์กร

Dr.Jagdish Sheth ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและการวางแผนยุทธศาสตร์ บอกว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หมายถึงการถามตัวเองเสมอๆ ว่า “เรากำลังทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมอยู่หรือเปล่า (Are we doing the right thing ?)” การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเน้นความสนใจที่อนาคต ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยจะเน้นพิจารณาสิ่งแวดล้อมที่พอลาดการณ์ล่วงหน้าได้ ในการนี้ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะประกอบด้วยกิจกรรมและการตัดสินใจ 3 ประการดังนี้

- ยกร่างพันธกิจขององค์กรในอนาคต โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น กฎระเบียบ การแข่งขัน เทคโนโลยี และลูกค้า
- สร้างยุทธศาสตร์การแข่งขันเพื่อให้พันธกิจขององค์กร บรรลุความสำเร็จ
- สร้างสรรค์โครงสร้างใหม่ๆ ขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินยุทธศาสตร์การแข่งขัน ให้ประสบความสำเร็จ

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ต้องให้ความสนใจกับภาพกว้าง “big picture” และต้องมีความตั้งใจจริงที่จะปรับตัวให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

Dr.Jagdish Sheth ได้แยกความแตกต่างของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ กับการบริหารอีก 2 แบบ คือการบริหารแบบดั้งเดิม (a tradition-driven approach) และการบริหารแบบเน้นการปฏิบัติ (operations-driven approach) ดังนี้ -

- การบริหารตามแบบดั้งเดิมจะยึดหลักว่า “ถ้าไม่มีอะไรเสีย ก็อย่าไปแก้ไข” และเน้นความสนใจที่แนวปฏิบัติที่เคยๆ ทำมาในอดีต การบริหารแบบนี้จะได้ผลดีในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
- ส่วนการบริหารแบบเน้นการปฏิบัติ จะยึดหลักการพิจารณาว่า “เราได้ทำอย่างถูกต้องแล้วหรือยัง (Did we do things right)” และเน้นความสนใจที่แนวปฏิบัติในปัจจุบัน การบริหารแบบนี้จะได้ผลดีในสภาพแวดล้อมที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ง่ายๆ

6. ความหมายของคำสำคัญ ที่ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (Key Definitions)

• Strategic - ยุทธศาสตร์

ในพจนานุกรม คำนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำสงคราม หรือการล่อหลอกเข้าศึก แต่สำหรับองค์กรต่างๆ “ยุทธศาสตร์” จะมีความหมายเกี่ยวกับการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เคลื่อนไหว ไม่คงที่ และซึ่งมักจะส่งผลเชิงลบ การคิดเชิงยุทธศาสตร์จึงหมายถึงการขิมทราบและการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนี้ ด้วยความ**ตระหนักรู้ตัวและตั้งใจ**

- **Planning - การวางแผน**

การวางแผนยุทธศาสตร์ ถือว่าเป็นการวางแผนเพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดจุดหมายด้วยความตั้งใจ (เพื่อเลือกอนาคตที่ต้องการ) และเป็นการกำหนดวิธีการเพื่อให้จุดหมายดังกล่าวบรรลุผล

- **Fundamental - หลักการพื้นฐาน**

เพราะเป็นไปได้ที่เราจะทำหมดทุกสิ่งทุกอย่าง การวางแผนยุทธศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจและการปฏิบัติบางเรื่องมีความสำคัญกว่าเรื่องอื่น การตัดสินใจที่สำคัญที่สุดคือการตัดสินใจในประเด็นที่ว่า **“องค์กรคืออะไร และทำไมองค์กรจึงต้องมีอยู่”** ส่วนการปฏิบัติที่สำคัญที่สุดคือการดำเนินการกับการตัดสินใจดังกล่าว อีกนัยหนึ่ง การคิดเชิงยุทธศาสตร์คือการตัดสินใจและการปฏิบัติในระดับฐานราก ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่สำคัญที่สุด

- **Disciplined - เป็นหลักวิชา (Disciplined)**

เป็นการเน้นให้เห็นความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่างๆ ในการวางแผนยุทธศาสตร์คือพันธกิจจะเป็นอย่างไรโดยเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติใดจะมีความสำคัญที่สุด ขึ้นอยู่กับการประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อน/โอกาส/ภัยอุปสรรค ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นหลักวิชา เพราะจากการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้ต้องมีการตรวจสอบประสบการณ์ มีการทดสอบสมมติฐาน มีการรวบรวมและใช้ข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่จะมีผลต่อการทำงานขององค์กร ในอนาคต

- **Decision Making - การตัดสินใจ**

การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องอาศัยการวินิจฉัยตัดสินใจ เพราะการจะตอบคำถามต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการวางแผน มีทางเลือกหลายทางที่ต้องตัดสินใจเลือก ความจริงแล้ว แผนก็คือการตัดสินใจชุดหนึ่ง ในเรื่อง**จะทำอะไร ? ทำอย่างไร ? และทำไมต้องทำ ?** นั่นเอง

- **Long Range Plan - แผนระยะยาว**

ระยะยาว ยาวแค่ไหน ? คือช่วงเวลาที่ยาวที่สุดที่สมเหตุสมผลสำหรับแผนที่จะวาง ช่วงเวลาดังกล่าว ในแต่ละองค์กรย่อมไม่เหมือนกัน เช่น กระทรวงความมั่นคงของสังคม ต้องวางแผนการเกษียณอายุของเด็ก ที่ยังเป็นทารกอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะครอบคลุมช่วงเวลาไปถึงอีก 60 ปีข้างหน้า ส่วนบริษัทคอมพิวเตอร์ จะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกวางตลาดทุก 6 เดือน สำหรับองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไรส่วนใหญ่ การวางแผนระยะยาวจะอยู่ระหว่าง 3-5 ปี แผน 3 ปีใช้ได้ดีกับองค์กรส่วนใหญ่ที่ไม่แสวงหากำไร เพื่อจะได้มีโอกาสพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงสั้นๆ ที่เกิดรวดเร็ว (เช่น สิ่งแวดล้อมด้านเทคโนโลยี การเมือง และเศรษฐกิจ สภาพในองค์กร สภาพของชุมชน) ส่วนแผน 5 ปี อาจเหมาะสำหรับองค์กรที่เป็นโรงงานผลิตหรือเป็นหน่วยให้บริการที่มีขอบเขตกว้างขวาง เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และโรงพยาบาล เป็นต้น

- **Operating Plan - แผนปฏิบัติการ**

แผนปฏิบัติการคือแผนที่มีรายละเอียดการปฏิบัติ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ องค์กรควรมีแผนปฏิบัติการตามช่วงปีงบประมาณ แต่บางองค์กรอาจต้องมีแผนปฏิบัติการ ที่กำหนดช่วงเวลาตามจังหวะของการจัดสรรทุนอุดหนุน หรืออาจเป็นช่วงเวลาที่ยาวมากขึ้น มากกว่าปีงบประมาณ

- **Strategic Management - การบริหารเชิงยุทธศาสตร์**

แนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการบริหารแบบวันต่อวัน และเดือนต่อเดือน โดยมุ่งความสนใจไปที่การตัดสินใจและการปฏิบัติใน **เรื่องที่สำคัญที่สุดขององค์กร** การบริหารแบบนี้จำเป็นต้องใช้ **มุมมองที่ยาวไกล** มากขึ้น และต้อง **จัดลำดับความสำคัญ** ของผลที่จะเกิดจากแผนยุทธศาสตร์ได้ แนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ยังคงยึดสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงต้องมีการประเมินทบทวนแผนอยู่เสมอๆ โดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญ ในระยะยาว

- **Inclusive Process - กระบวนการที่ครอบคลุม**

กระบวนการที่ครอบคลุมหมายถึงการที่ประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในงานขององค์กร ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนด้วย ทั้งนี้ มิได้หมายความว่าทุกคนที่เป็นลูกค้า/ผู้ให้บริการ ผู้ให้เงินทุนสนับสนุน อาสาสมัคร หรือบุคลากรขององค์กร ต้องเข้ามีส่วนร่วมอย่างเป็นเอกฉันท์ เพื่อตัดสินใจว่าจะทำอะไร แต่หมายถึงว่าคนเหล่านี้ที่มีความสนใจ ต้องมี **โอกาส** ที่จะได้ให้ความคิดเห็นแก่ผู้ตัดสินใจ

