



การคิดเชิงยุทธศาสตร์

Strategic Thinking

พล.ต.ทิมพร ชูลีลัง

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม

Major General Thikamporn Chulilung

Assistant Director-General, Office of Policy Planning, Ministry of Defence

E-mail: t.chulilung@gmail.com



บทคัดย่อ

การคิดที่ถูกต้อง เป็นระบบ และอยู่บนหลักการ ถือว่ามีความสำคัญต่อองค์กรในอนาคตที่ต้องปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความท้าทายและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การคิดเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวคิดที่มองภาพรวม เน้นประสิทธิผล กำหนดเป้าหมายที่มีความถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งมีความเหมาะสมที่จะใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นการขับเคลื่อน สร้างความก้าวหน้า และพัฒนาองค์กร การคิดในลักษณะดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทั้งในมิติบริบทและมิติกรอบแนวความคิด รวมทั้งมีองค์ประกอบตามกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์คือ การกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และทรัพยากรตามลำดับ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีคุณลักษณะพิเศษ และวิธีกำหนดเป็นการเฉพาะด้วย

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์, เป้าหมาย, วิธีการ, ทรัพยากร, การคิดเชิงยุทธศาสตร์

ABSTRACT

The effective and systematic thinking method, based on valid principles is imperative for future organisations which have to perform in the continuously challenging and dynamic situations. Strategic thinking focuses on comprehensiveness, effectiveness, viable and appropriate objectives. It is suitable for the organisational operations with ambitious, progress and development-oriented targets. The method is based on contextual and conceptual strategic thinking. Strategic components, namely the end, ways and means are identified through strategic formulation method. These elements also contain specific characteristics and require specific formulation methods.

Keywords: Strategy, End, Ways, Means, Strategic Thinking

บทนำ

การคิดถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการกระทำทุกอย่างของมนุษย์ Ralph Waldo Emerson นักปรัชญาชาวอเมริกันได้กล่าวไว้ว่า “We become what we think about all day long.” (Emerson, Online) ซึ่งหมายถึงความคิดเป็นรากฐานของทุกสิ่ง การทำดีหรือไม่ดี มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ สำเร็จหรือล้มเหลว ถือได้ว่าเป็นมาจากการคิดทั้งสิ้น

ในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานธุรการ หรืองานประจำ และปฏิบัติในลักษณะเดิมซ้ำ ๆ กัน อาจไม่ต้องการใช้ความคิดที่สลับซับซ้อนในการปฏิบัติงานเท่าใดนัก เนื่องจากการเป็นการทำงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ (Status Quo) เป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะวัน เวลา หรือสถานที่เท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเจริญก้าวหน้า (Progress) การพัฒนา (Development) การขับเคลื่อน (Drive) การเปลี่ยนแปลง ขนาดใหญ่ (Revolution) ไม่ส่งผลกระทบ (Impact) กับส่วนอื่น ๆ หรือส่งผลกระทบน้อยมาก เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายระยะสั้น (Short-term) โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่มีคู่แข่ง หรือไม่มีการแข่งขัน (Competition) งานเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นเช่นกัน แต่อยู่ในระดับปฏิบัติที่มีไว้เพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานหลัก และบุคลากรหลักให้สามารถปฏิบัติงานหรือหล่อเลี้ยงงานของหน่วยในภาพรวมให้สามารถดำเนินต่อไปได้ ไม่ใช่งานที่ปฏิบัติโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า พัฒนา และขับเคลื่อนหน่วยให้สัมฤทธิ์ผล

ปัจจุบันการปฏิบัติงานต้องเผชิญกับความท้าทายเป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากคู่แข่งที่มีการปรับตัวและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเหนือกว่าอยู่เสมอ การทำงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกันที่สุดในที่สุดแล้วจะทำให้ทุกฝ่ายอยู่ในสภาวะที่ไม่ว่างเย็น เนื่องจากต้องตกอยู่ในสภาวะการแข่งขันอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น แนวคิดการทำงานในอนาคตจึงต้องพยายามให้หลุดพ้นจากวังวนของการที่ต้องแข่งขันในสิ่งเดียวกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยควรอยู่บนพื้นฐานของจุดเด่นและโอกาสของตนเอง

ดังนั้น การคิดที่ถูกต้อง มีหลักการ และเป็นระบบ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นการขับเคลื่อน สร้างความก้าวหน้า และการพัฒนา

ความหมายของยุทธศาสตร์ในมิติเชิงบริบท

ความหมายของยุทธศาสตร์โดยฝ่ายทหาร

คำว่ายุทธศาสตร์ หรือในบางองค์กรเรียกว่ากลยุทธ์ นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ที่เป็นเช่นนั้นเพราะผู้ให้ความหมายมีภูมิหลัง ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และอยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นคำโบราณที่มาจากฝ่ายทหาร เป็นภาษากรีกคือ คำว่า Strategos (Be a General หรือเป็นแม่ทัพ) ซึ่งประกอบด้วยคำสองคำคือ Stratos (Army หรือกองทัพ) และ Agein (To Lead หรือการนำ) ดังนั้น เมื่อแปลโดยรวมคำว่ายุทธศาสตร์จึงหมายถึงการนำทัพ ซึ่งมีนัยคือการนำกองทัพไปรบในสงครามเพื่อให้ได้ชัยชนะเหนือข้าศึก (Strategos, Online)

มีคำคู่กันอีกคำหนึ่งคือ ยุทธวิธี (Tactic) หรือในบางองค์กรเรียกว่ากลวิธี เป็นคำโบราณมาจากภาษากรีกเช่นกัน คือคำว่า Taktiko, Tassein แปลว่า การจัด ซึ่งมีนัยคือการบริหารจัดการกำลังพลและยุทธโศปกรณ์เพื่อให้เข้าไปทำการรบได้ (Tactic (Method), Online)

จากรากศัพท์นี้เอง ฝ่ายทหารจึงได้นำคำว่ายุทธศาสตร์มาใช้ในความหมายที่มีนัยว่าเป็น “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการ “เอาชนะสงคราม” ยุทธศาสตร์เป็น “ศาสตร์” เนื่องจากสามารถศึกษาเล่าเรียนกันได้ทุกคน โดยไม่จำกัดว่าเป็นคนกลุ่มใด เป็นชายหรือหญิง หรืออยู่ในสายงานใด เป็น “ศิลป์” เนื่องจากสามารถนำมาพลิกแพลงประยุกต์ใช้ได้ในลักษณะต่าง ๆ ส่วนยุทธวิธีเป็นการดำเนินการเพื่อ “เอาชนะการรบ” ในพื้นที่ต่าง ๆ ซึ่งในทางทหารนั้นการปฏิบัติการรบ (Battle) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทหารโดยตรงเกิดขึ้นในพื้นที่ขนาดเล็กกว่า และเป็นส่วนหนึ่งของการทำสงคราม (War) ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ของชาติ

ไม่ใช่เรื่องที่จำกัดเฉพาะกับกองทัพ แต่เกี่ยวข้องกับการเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา ฯลฯ ของประเทศ

ดังนั้น ยุทธศาสตร์ของทหารจึงหมายถึง ศาสตร์และศิลป์แห่งการวางแผน ดำเนินการ พัฒนา และใช้ทรัพยากร ทั้งปวงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ซึ่งได้แก่การ ได้รับชัยชนะในสงคราม ส่วนยุทธวิธีหมายถึง การจัด กระบวนทัพและการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ชัยชนะในการสู้รบ (Zhu, Online)

ในการจัดทำยุทธศาสตร์แต่ละครั้ง ฝ่ายทหารจึงต้องถามคำถามหลัก 3 ประการคือ 1) เป้าหมายอยู่ที่ไหน (Where/Ends) 2) ทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย (How/Ways) และ 3) ใช้ทรัพยากรอะไร (By What/Means) ดังนั้น ยุทธศาสตร์ของฝ่ายทหารจึงมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการคือ เป้าหมาย (Ends) วิธีการ (Ways) และ ทรัพยากร (Means)

ความหมายของยุทธศาสตร์โดยฝ่ายพลเรือน

ในส่วนของฝ่ายพลเรือนมีการกล่าวถึงความหมายของ ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่หลากหลายเช่นกันเช่น

- วิธีการหรือแผนที่ถูกเลือก เพื่อให้บรรลุอนาคต ที่ต้องการ เช่น การบรรลุเป้าหมาย การแก้ไขปัญหา (Business Dictionary, Online)

- แผนในรายละเอียดเพื่อให้ประสบความสำเร็จใน สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การเมือง ธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือกีฬา (Cambridge Dictionary, Online)

- แผนในระยะยาวเพื่อให้ได้รับบางสิ่งบางอย่าง หรือ บรรลุเป้าหมาย หรือทักษะในการวางแผนดังกล่าว (Cambridge Dictionary, Online)

- แนวทางที่ธุรกิจ รัฐบาล หรือองค์กรอื่น ๆ วางแผน การปฏิบัติสำหรับห้วงเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาสถานะของตน และได้รับสิ่งที่ต้องการ (Cambridge Dictionary, Online)

- George Steiner (อ้างถึงใน Fred Nickols, 2012) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้อย่างหลากหลาย เช่น ยุทธศาสตร์ตอบคำถามว่า “องค์กรควรทำอะไร” และ “องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร และควรจะทำอย่างไรเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายนั้น”

- Henry Mintzberg (1994) กล่าวไว้ในบทความเรื่อง The Fall and Rise of Strategic Planning ว่ายุทธศาสตร์ เป็นวิสัยทัศน์และทิศทางเป็นแบบแผนการปฏิบัติในห้วง

เวลาหนึ่ง เป็นแผนงานและเป็นวิธีการที่จะปฏิบัติจากจุด หนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง

จึงอาจตีความโดยสรุปได้ว่า ความหมายของยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์โดยฝ่ายพลเรือนหรือฝ่ายธุรกิจคือ การปฏิบัติ งานเพื่อให้ได้ผลผลิต หรือบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น จากความหมายในเชิงบริบท (Context) หรือ สถานะแวดล้อมของคำว่ายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของทั้ง ฝ่ายทหารและพลเรือน จึงมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) เป้าหมาย 2) วิธีการ และ 3) ทรัพยากร

อย่างไรก็ตาม การมีองค์ประกอบ 3 ประการดังกล่าว มิได้ทำให้สิ่งต่าง ๆ เป็นยุทธศาสตร์ได้เสมอไป ซึ่งอาจกล่าว ได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ประการมีความจำเป็น (Necessary) แต่ไม่เพียงพอ (Insufficient) ที่จะทำให้สิ่งนั้นเป็น ยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น แผนและคำสั่งยุทธการมี องค์ประกอบครบทั้ง 3 ประการเช่นกัน โดยมีการกิจเป็น เป้าหมาย มีแนวความคิดในการปฏิบัติเป็นวิธีการ มีหน่วย ปฏิบัติ การช่วยรบ การบัญชา บังคับบัญชา และการสื่อสาร เป็นทรัพยากร แต่แผนและคำสั่งยุทธการก็ไม่ใช่อายุทธศาสตร์

ความหมายของยุทธศาสตร์ในมิติกรอบแนวความคิด

เนื่องจากการพิจารณายุทธศาสตร์เฉพาะในมิติของ บริบทเพียงมิติเดียวไม่เป็นการเพียงพอ การกำหนดความ เป็นยุทธศาสตร์จึงควรต้องมีการพิจารณาในมิติอื่นประกอบ ด้วย ซึ่งมีมิติที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ กรอบแนวความคิด (Concept) ซึ่งเมื่อพิจารณายุทธศาสตร์จากมิติด้านนี้แล้ว จะพบความเป็นเอกลักษณ์และความโดดเด่นของ ยุทธศาสตร์เพิ่มขึ้น

Michael Porter (1996) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือกระบวนการแข่งขันเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ (To be Unique) ในเรื่องที่แตกต่างกันมากกว่าการสร้างความเป็น หนึ่ง (To be the Best) ในเรื่องเดียวกัน โดยการเลือกที่ จะทำและเลือกที่จะไม่ทำ (Deciding what to do as much as what not to do)

นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการ เช่น Peter Drucker (2018) ได้กล่าวไว้ว่า งานขององค์กรทางธุรกิจนั้นมี 2 ประเด็นที่ ต้องให้ความสำคัญคือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยประสิทธิภาพคือ การทำ ในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Things) หรือการเลือก

เป้าหมายที่ถูกต้อง ส่วนประสิทธิภาพคือ การทำด้วยวิธีการที่เหมาะสม (Do The Things Right) เป็นการปฏิบัติโดยใช้วิธีการและทรัพยากรที่เหมาะสม

การคิดเชิงยุทธศาสตร์นั้นถือว่าประสิทธิผลมีความสำคัญกว่า เนื่องจากในการปฏิบัติงานย่อมต้องการความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายนั้นแม้ว่าจะเป็นสิ่งสุดท้ายที่จะได้รับจากการทำงาน แต่เป็นประเด็นแรกที่ต้องนำมาพิจารณาเมื่อมีการจัดทำยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ หากมีการเลือกเป้าหมายที่ไม่เหมาะสมตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว ไม่ว่าจะมีพยายามในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ไม่สามารถนำมาซึ่งความสำเร็จได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงไม่สามารถถูกทดแทนได้ด้วยประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาจากความสำคัญของ 2 ประเด็นข้างต้นแล้ว อาจให้ความหมายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์คือการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังให้ความชัดเจนในเรื่องความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์กับยุทธวิธีได้ว่า ยุทธศาสตร์คืองานระดับบนขององค์กรที่เน้นเรื่องประสิทธิผล คือการเลือกทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งหมายถึงการเลือกเป้าหมายที่ถูกต้องและคุ้มค่า ส่วนแผนคืองานในระดับกลางและล่างขององค์กรที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพคือ เลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม เช่น ทำได้รวดเร็ว ประหยัด ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต เป็นต้น

การมองยุทธศาสตร์จากมิติกรอบความคิด (Concept) ทำให้สามารถพบความหมายที่ชัดเจนของยุทธศาสตร์มากขึ้น ดังนั้น ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์คือ การทำงานที่เน้นประสิทธิผล หรือเน้นเป้าหมายเป็นหลัก

สิ่งที่ไม่ใช่ยุทธศาสตร์

วิธีการพิจารณาอีกวิธีหนึ่งว่าอะไรเป็นยุทธศาสตร์คือให้พิจารณาว่าอะไรที่ “ไม่ใช่” ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- การให้ความสำคัญต่อประเด็นด้านประสิทธิภาพ เช่น ทำให้เร็วกว่า ราคาถูกกว่าคู่แข่ง แต่ไม่เน้นการพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในเรื่องใหม่ ๆ

- การปฏิบัติในเรื่องเดียวกันกับคู่แข่ง โดยพยายามบริหารจัดการให้ดีกว่า แต่ขาดความมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

- การแก้ไขปัญหาในเชิงเทคนิค โดยไม่ใช้การพัฒนาศักยภาพใหม่ที่โดดเด่น

- การปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยไม่ใช้การแสวงหาแนวทางและทิศทางใหม่ในการทำงาน

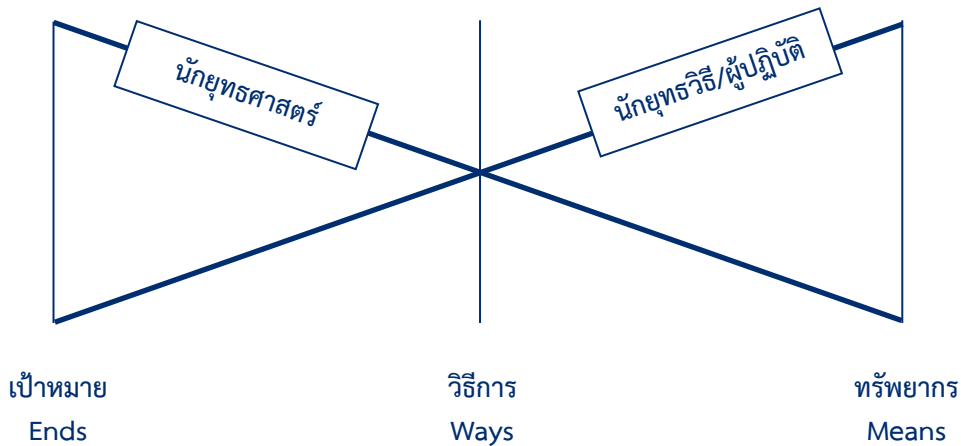
- การแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานและจากประสบการณ์ในอดีต โดยไม่ใช้การแสวงหาโอกาสในอนาคต

- ผลผลิตระยะสั้น ซึ่งไม่ใช่ผลกระทบหรือผลลัพธ์ในระยะยาว

- การมุ่งดำรงไว้ซึ่งสถานะเดิม โดยไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงและยอมรับความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล

ตัวอย่างเปรียบเทียบการทำงานในระดับยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่อาจเห็นได้ชัดเจน เช่น การบรรเลงเพลงของวงดนตรีโดยวาทยากรจะเปรียบเสมือนเป็นนักยุทธศาสตร์ที่เน้นเป้าหมายและภาพรวมคือ การกำกับและประสานการเล่นเครื่องดนตรีของนักดนตรีทั้งหมด เพื่อนำเสนอเพลงให้แก่ผู้ชมและผู้ฟัง ซึ่งถือเป็นงานที่เน้นประสิทธิผลเป็นหลัก ส่วนนักดนตรีซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติจะเปรียบเสมือนเป็นนักยุทธวิธี ซึ่งเน้นทักษะเฉพาะทาง เฉพาะเครื่องดนตรีที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งเป็นงานที่เน้นประสิทธิภาพเป็นหลัก ดังนั้น จุดเน้นของนักยุทธศาสตร์และนักยุทธวิธีในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการยุทธศาสตร์จึงมีความแตกต่างกัน โดยนักยุทธศาสตร์จะเน้นที่การกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ส่วนนักยุทธวิธีหรือผู้ปฏิบัติจะเน้นที่การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสามารถแสดงได้ตามแผนภาพ

แผนภาพแสดงการเปรียบเทียบนักยุทธศาสตร์กับนักยุทธวิธี



การกำหนดยุทธศาสตร์อย่างง่าย

การกำหนดยุทธศาสตร์อย่างง่าย จึงสามารถแสดงได้
ด้วยแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพแสดงการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างง่าย



การกำหนดเป้าหมาย

สำหรับเป้าหมายในเชิงยุทธศาสตร์จะมีลักษณะพิเศษ
หลายประการ ดังนี้

- มีลักษณะของเป้าหมายที่ดี: องค์ประกอบ
“C-SMART-I”
- ท้าทาย (Challenging)
- ชัดเจน เฉพาะเจาะจง ไม่คลุมเครือ (Specific)
- วัดและประเมินผลได้ (Measurable)
- ยอมรับโดยผู้ปฏิบัติ/ทำได้ (Acceptable)

อยู่บนพื้นฐานความจริง/สมเหตุสมผล (Realistic)

กรอบเวลาชัดเจน (Timely)

เร้าใจให้ปฏิบัติ (Inspiring)

- มีลักษณะเป็น “วิสัยทัศน์” (Vision) ทั้งนี้ วิสัยทัศน์
ที่ดีต้องตอบคำถามว่าเป้าหมายอยู่ที่ไหน (Where) และ
ให้เหตุผลด้วยว่าทำไม/เพราะเหตุใด (Why) จึงเลือก
เป้าหมายนี้

- มีลักษณะเชิง “ประสิทธิผล” (Effectiveness) คือ
เป็นเป้าหมายที่ถูกต้องและคุ้มค่า

ตัวอย่างเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ที่ดี

เป้าหมาย/วิสัยทัศน์ที่ดีซึ่งได้รับการกล่าวถึงเสมอ ได้แก่ สุนทรพจน์ของประธานาธิบดี John F. Kennedy ต่อสภาคองเกรส เกี่ยวกับความจำเป็นเร่งด่วนของชาติ เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2504

“ข้าพเจ้าเชื่อว่าประเทศนี้ควรผูกพัน (ปฏิบัติ/ความจริง) กับการบรรลุเป้าหมาย และก่อนที่ทศวรรษนี้จะผ่านไป (วัดได้/เวลา) เราจะส่งคนไปเหยียบดวงจันทร์และเดินทางกลับสู่โลกอย่างปลอดภัย (ท้าทาย/ชัดเจน) จะไม่มีโครงการอวกาศโครงการใดอีกแล้วในห้วงเวลานี้ที่จะสร้างความประทับใจแก่มวลมนุษยชาติ และมีความสำคัญมากกว่าโครงการนี้ในการสำรวจอวกาศในระยะยาว (เราใจให้ปฏิบัติ)”



ภาพแสดงประธานาธิบดี John F. Kennedy กล่าวสุนทรพจน์ต่อสภาคองเกรส เกี่ยวกับความจำเป็นเร่งด่วนของชาติ เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2504

ที่มา: May 25, 1961:

JFK's Moon Shot Speech to Congress, Online

การกำหนดวิธีการและทรัพยากร

สำหรับวิธีการจะมีลักษณะพิเศษ ประกอบด้วย

- มีประสิทธิภาพ (Efficiency): ประหยัดกว่า เร็วกว่า ได้ผลผลิตมากกว่า ฯลฯ

- ผ่านการคัดเลือกจากกระบวนการที่เป็นระบบ เช่น ความน่าจะเป็น (Probability)

Operations Research

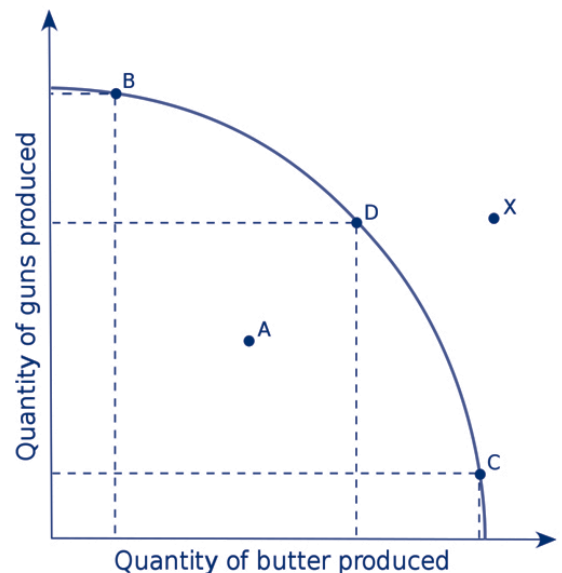
ข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ประกอบด้วย

ปัญหา ข้อเท็จจริง ข้อพิจารณา และข้อเสนอ

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ ซึ่งประกอบด้วย การทบทวนผลประโยชน์แห่งชาติและนโยบายที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคง วัตถุประสงค์ในการป้องกันประเทศ (Ends) การกำหนดแนวความคิดทางยุทธศาสตร์ (Ways) การกำหนดขีดความสามารถที่ต้องการ (Means) และการกำหนดทรัพยากร การบริหารจัดการ และงบประมาณ (Means)

การวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน/โอกาส/ความท้าทาย (SWOT Analysis) ประกอบด้วย ประเด็นภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และประเด็นภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาส (Opportunity) และความท้าทาย (Threat)

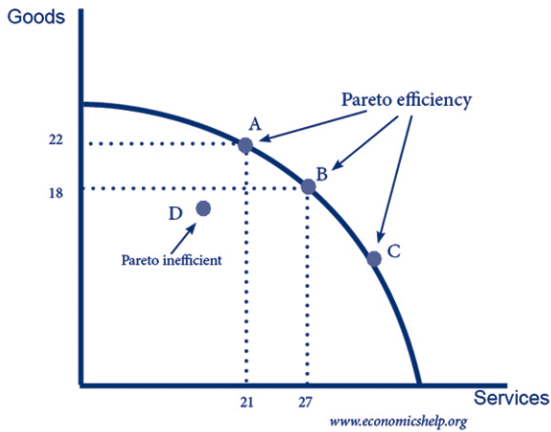
Gun and Butter Model



แผนภาพแสดงตัวแบบ Gun and Butter

ที่มา: Gun Versus Butter Model, Online

Pareto Optimum



แผนภาพแสดงตัวแบบ Pareto Optimum

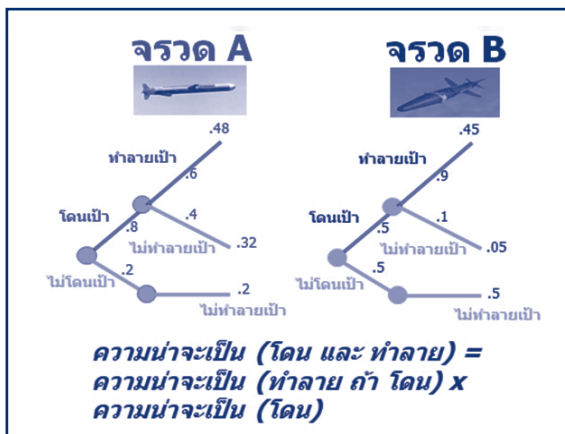
ที่มา: Pareto Efficiency, Online

ตัวอย่างการแสวงหาวิธีการและทรัพยากร

ตัวอย่าง การแสวงหาวิธีการและทรัพยากรที่เหมาะสม โดยวิธีความน่าจะเป็น (Probability): ปัญหา “จรวด”

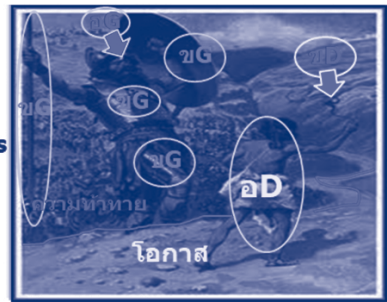
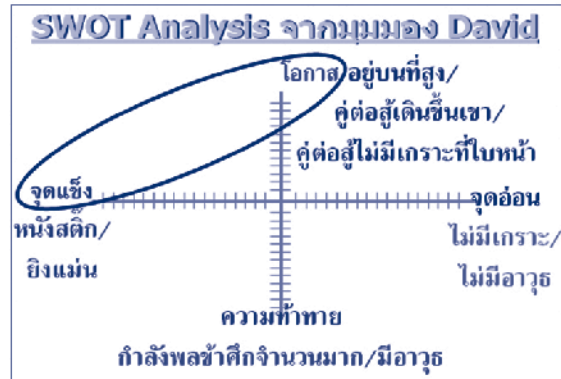
โจทย์ มีจรวด 2 แบบคือ A และ B โดยจรวด A เมื่อยิงแล้วจะมีโอกาสถูกเป้าหมาย ร้อยละ 80 ของการยิง และเมื่อโดนเป้าหมายจะสามารถทำลาย ร้อยละ 60 ของเป้าหมาย ในขณะที่จรวด B เมื่อยิงแล้วจะมีโอกาสถูกเป้าหมาย ร้อยละ 50 ของการยิง และเมื่อโดนเป้าหมายจะสามารถทำลาย ร้อยละ 90 ของเป้าหมาย

คำถาม จรวดชนิดใดมีโอกาสทำลายเป้าหมายได้มากกว่ากัน



คำตอบ จากการพิจารณาด้วยวิธีความน่าจะเป็นจรวด A จึงเป็นทางเลือกที่ดีกว่า

ตัวอย่าง การแสวงหาวิธีการและทรัพยากรที่เหมาะสม โดยวิธี SWOT Analysis: กรณี David and Goliath



David and Goliath

ดังนั้น ตัวแบบของการคิดเชิงยุทธศาสตร์เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ รวมทั้งคุณลักษณะพิเศษ และการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ จึงอาจแสดงได้ด้วยแผนภาพ ดังนี้



สรุป

การคิดที่ถูกต้อง เป็นระบบ และอยู่บนหลักการ ถือว่ามีความสำคัญต่อองค์กรในอนาคต ที่ต้องปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การคิดในเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวคิดที่มองภาพรวม เน้นประสิทธิผล กำหนดเป้าหมายที่มีความ

ถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งมีความเหมาะสมที่จะใช้กับการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การคิดในลักษณะดังกล่าวสามารถดำเนินการได้ตามกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นพื้นฐานของแนวคิดนี้คือ การกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และทรัพยากรตามลำดับ

บรรณานุกรม

- Drucker, Peter F. “**Management and Leadership Principles**”. UKESSAYS. (Online). Available: <https://www.ukessays.com/essays/business/management-is-doing-things-right-leadership-is-doing-the-right-things-business-essay.php>. 2018.
- Emerson, Ralph Waldo. “**Ralph Waldo Emerson > Quotes > Quotable Quote**”. (Online). Available: <https://www.goodreads.com/quotes/743371-we-are-what-we-think-about-all-day-long>.
- “**Gun versus Butter Model**”. (Online). Available: https://www.google.com/search?q=gun+and+butter+model&hl=en-TH&authuser=0&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEWjn3Nnzj4vgAhWtJDQIHdhaAPYQ_AUIDigB&biw=683&bih=328#imgsrc=DC1nSeq8UFvQgM:
- “**May 25, 1961: JFK’s Moon Shot Speech to Congress**”. (Online). Available: <https://www.space.com/11772-president-kennedy-historic-speech-moon-space.html>
- Minzberg, Henry. “**The Fall and Rise of Strategic Planning**”. Harvard Business Review. January-February 1994 Issue. (Online). Available: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>. 1994.
- Nickols, Fred. “**Strategy: Definition and Meaning**”. (Online). Available: https://www.nickols.us/strategy_definition.htm. 2012.
- “**Pareto efficiency**”. (Online). Available: https://www.google.com/search?q=pareto+optimum&hl=en-TH&authuser=0&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEWjs3v6TkIvgAhXVFzQIHcG5Dm8Q_AUIDigB&biw=683&bih=328#imgsrc=vmmaSxVdFpgm5M:
- Porter, Michael. “**What is a strategy?**”. Harvard Business Review. November-December 1996. (Online). Available: <https://www.linkedin.com/pulse/porter-m-e-1996-what-strategy-harvard-business-review-salman-siddiqui>. 1996.
- “**Strategos**”. (Online). Available: <https://en.wikipedia.org/wiki/Strategos>.
- “**Strategy**”. (Online). Available: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>.
- “**Strategy**”. (Online). Available: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/Strategy>.
- “**Tactic (method)**”. (Online). Available: [https://en.wikipedia.org/wiki/Tactic_\(method\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Tactic_(method))
- Zhu, Pearl. “**Future of CIO: Re-imagine future of IT, CIO, Digital Transformation in the 21st Century**”. (Online). Available: <http://futureofcio.blogspot.com/2014/06/is-strategy-more-art-or-science.html>.



มอบคุณค่าที่มากกว่าความอร่อย

“มอบคุณค่าและความห่วงใย...
ต้อนรับเทศกาลวันแม่
ผ่านมื้ออาหารสดพิเศษด้วย
ผลิตภัณฑ์พีเอฟพี”



NEW ITEM



มีจำหน่ายแล้วที่ **PFP Shop** ทุกสาขา
สอบถามข้อมูลหรือสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติมที่
☎ 02-285-4070, [f](#) [ig](#) [line](#) : **PFPThailand**



มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก
ด้วยการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ
เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573

To be World Class Port with Excellent Logistics Services
for Sustainable Growth in 2030



โมชิ โมชิ

Moshi
Moshi

もしもし

Let us be parts of your
everyday life



สินค้าไลฟ์สไตล์ญี่ปุ่น ราคาเริ่มต้น 20 บาท

• ของตกแต่งบ้าน • กระเป๋า • ตุ๊กตา • เครื่องเขียน • IT Gadget • สินค้าแฟชั่น



moshi moshi



moshimoshi.jp



@moshimoshi.jp

เดี๋ย্বর้อน...
เดี๋ยวนุ่น...
เดี๋ยวหนาว...



เมื่อเป็นหวัดที่มีอาการน้ำมูกไหล ปวดศีรษะ เป็นไข้... **ทอฟฟี่** แพงส์ชีชว

อ่านคำเตือนในฉลากก่อนใช้ยา ขท. 48/2560