

# กลยุทธ์และรูปแบบ: เครื่องมือการบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ

ศ. ดร.สมาน อัครวุฒิ

เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาเค้าโครงการวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา วันที่ 16-17 มกราคม 2567

.....

**บทคัดย่อ:** การวิจัยเพื่อสร้างกลยุทธ์และพัฒนารูปแบบเป็นวิธีการวิจัยที่นักศึกษานิยมใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ โดยเฉพาะการทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกในปัจจุบัน แต่มักจะมีปัญหาทั้งความเข้าใจกระจ่างชัดว่ากลยุทธ์และรูปแบบคืออะไรกันแน่ และวิธีการวิจัยเพื่อให้ได้กลยุทธ์หรือรูปแบบที่ค้นหา เอกสารนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งสองปัญหาดังกล่าวเพื่อให้ให้นักศึกษาและผู้สนใจเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้สามารถพัฒนางานวิจัยของตนเองให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการทบทวนแนวคิดทั้งสองเรื่อง และนำเสนอการนำไปใช้ในการวิจัยต่อไป

Research leading to formulate strategies and develop models are interested research methods students conduct their thesis, especially doctoral dissertations nowadays. However, there are problems in both clear concepts and methods to realize strategies or models intended. This article aims to clarify both problems so that students and participants in this workshop training could improve their research by revising both concepts and their application.

คำสำคัญ: กลยุทธ์ รูปแบบ การวิจัย การสร้าง การพัฒนา (strategy, model, research, formulate, and development)

## ความนำสู่เรื่อง

การออกแบบการวิจัยเป็นทางเลือกที่ผู้วิจัยสามารถเลือกแบบการวิจัยที่เชื่อว่าจะตอบปัญหาการวิจัยได้ แต่หัวใจของการวิจัยอยู่ที่ความเข้าใจตัวแปรหลักในการวิจัยนั้นๆ เป็นสำคัญ โจทย์วิจัยในบทความนี้คือ กลยุทธ์กับรูปแบบ ซึ่งแม้จะเป็นคนละเรื่องกัน แต่เป็นเรื่องที่นักศึกษาระดับปริญญาเอกนิยมใช้เป็นประเด็นและวิธีการในการทำวิทยานิพนธ์ที่ช่วงที่ผ่านมาและในปัจจุบัน จนกระทั่งมีทักท้วงจากผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัยหลายแห่ง ซึ่งทำให้ผมต้องเขียนบทความเรื่อง ‘ทบทวนแนวคิดและวิธีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ’ ขึ้นหลายปีก่อน (สมาน อัครวุฒิ, 2561) เพื่อตอบคำถามยอดฮิตว่า ‘ทำไมนักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษามักจะวิจัยรูปแบบและทำไมรูปแบบต้องมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ’ และวันนี้ก็ยังมีคำถามคล้ายกันในเรื่องกลยุทธ์ เพราะมีนักศึกษานิยมวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์มากขึ้น และองค์ประกอบในการรายงานผลการวิจัยก็มักจะประกอบด้วย ‘วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และแนวทางกลยุทธ์’ ซึ่งบทความนี้จะตอบข้อสงสัยเหล่านี้

## รูปแบบและการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ

ก่อนอื่นผมก็ขอตอบข้อสงสัยก่อนว่าทำไมนักศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษามักจะชอบทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบเป็นหลัก ซึ่งผม (สมาน อัครวุฒิ, 2561) ตอบว่าการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบนี้ไม่ใช่ความชอบ

หรือไม่ชอบ แต่เป็นหน้าของนักศึกษาวិชาการบริหารการศึกษา และนักบริหารในการทำหน้าที่บริหาร เพราะการค้นหารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหัวใจของการบริหาร และเช่นเดียวกันกับการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป ส่วนข้อสงสัยว่าทำไมการรายงานรูปแบบจึงมี 5 องค์ประกอบ (สมาน อัครภูมิ, 2561) หรือ 6 องค์ประกอบ (ธีระ รุญเจริญ, อ้างในสมาน อัครภูมิ, 2550) ก็เพราะองค์ประกอบทั้ง 5 หรือ 6 องค์ประกอบนั้นเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้อ่าน หรือผู้จะนำใช้รูปแบบเข้าใจรูปแบบว่าสร้างขึ้นด้วยวัตถุประสงค์อะไร โดยมีแนวคิดและทฤษฎีใดเป็นฐานในการสร้าง มีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง และถ้าจะนำไปใช้แล้วมีเงื่อนไขใดบ้างที่จะทำให้งานรูปแบบนั้นประสบผลสำเร็จ และเราจะวัดผลประเมินผลรูปแบบนั้นอย่างไรนั่นเอง อย่างไรก็ตามในบทความจะมีตัวเล็อกในการรายงานรูปแบบหลากหลายขึ้น แต่ผู้วิจัยต้องปรับการออกแบบการวิจัยให้สอดคล้องด้วย ดังจะได้กล่าวถึงอีกครั้งหนึ่ง

### ทบทวนความหมายของรูปแบบ

ตอนที่ผมทำวิจัยรูปแบบในปี 2537 (สมาน อัครภูมิ, 25537) นั้นยังไม่เคยมีใครในประเทศไทยทำวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษามาก่อน แต่มีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการสอน (เลือน สุริหาร และคณะ, 2532) หรือรูปแบบการดำเนินงาน (บุญชม ศรีสะอาด, 2533) และที่ใกล้เคียงกับรูปแบบการบริหารการศึกษามากที่สุดคืองานวิจัยของธิดา พิทักษ์สินสุข (2532) เรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกสถานที่สำหรับนักเรียนอนุบาล แต่เป็นเพียงการเสนอแนวทางและวิธีการพานักเรียนอนุบาลไปศึกษานอกสถานที่ว่าควรทำอย่างไร ซึ่งยังไม่ใช้รูปแบบในความเห็นของผม แต่ก็ยังเป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการทำวิทยานิพนธ์ของผมอย่างยิ่งครับ

นักวิชาการ รวมทั้งผมเองได้นิยามคำว่ารูปแบบ หรือ **model** ไว้แตกต่างกัน ดังที่หาอ่านได้จากงานเขียนของนักวิชาการเหล่านั้นและที่ผมรวบรวมไว้ทั้งระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ การทำวิจัย และเขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องนี้ จึงไม่น่ามากกล่าวถึงอีก แต่จะอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ดังนี้

ประการแรก เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่ารูปแบบนั้นผมขอเริ่มต้นจากคำว่า **model** ที่ค้นเคยกันโดยทั่วไปคือ นักประดิษฐ์เครื่องอิเล็กทรอนิกส์มักจะเรียกส่วนของสิ่งประดิษฐ์เหล่านั้นว่าเป็น **model** ไหน ซึ่งหมายถึง ‘รุ่นที่ผลิต’ และสิ่งที่ทำให้งานประดิษฐ์แต่ละรุ่นแตกต่างกันก็คือ ส่วนประกอบเชิงโครงสร้าง และความสามารถในการทำงานของสิ่งประดิษฐ์ของแต่ละรุ่น ซึ่งถ้าเราจะใช้เกณฑ์ดังกล่าวในการอธิบาย **model** ในทางวิชาการก็คือ ‘ความแตกต่างของส่วนประกอบ หรือองค์ประกอบของ **model** แต่ละ **model** และประโยชน์ใช้สอยของ **model** นั้น ซึ่งแตกต่างจาก **model** อื่น ดังนั้นนักพัฒนารูปแบบต้องตระหนักถึงคุณลักษณะที่สำคัญข้อนี้ไว้เสมอว่า ‘รูปแบบที่เราพัฒนาขึ้นนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร (ประโยชน์ใช้สอย) และส่วนประกอบหรือองค์ประกอบที่ทำให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวมีอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบทำหน้าที่อะไร และทั้งหมดทำหน้าที่ร่วมกันอย่างไร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ประการที่สอง การทำความเข้าใจและแยกแยะความแตกต่างของรูปแบบแต่ละประเภทจะช่วยให้การพัฒนาแบบเชิงปฏิบัติการหรือการทำงาน ซึ่งเป็นเป้าหมายของบทความนี้ยิ่งขึ้น กล่าวคือจากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบในการเขียนบทความในปี 2561 (สมาน อัครภูมิ, 2561) และการถอดบทเรียนเพิ่มเติม

หลังจากนั้น ผมได้สรุปประเภทของรูปแบบเอาไว้ 4 ลักษณะคือ (1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เป็นตัวแบบอย่างย่อ หรือตัวอย่างของวัตถุ หรือคน หรือสิ่งของ เช่น หุ่นจำลองของอาคาร รูปหล่อหรือปั้นเสมือนจริง เป็นต้น (2) รูปแบบเชิงต้นแบบ (Modeling Model) เช่น บ้านตัวอย่าง หมู่บ้านตัวอย่าง หรือนายแบบหรือนางแบบ เป็นต้น (3) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) เป็นชุดของแนวคิด หรือข้อเสนอเพื่อบรรยายอธิบาย หรือทำนายปรากฏการณ์ต่างๆ เช่น ทฤษฎีความต้องการของ Maslow หรือ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบเชื่อมโยง ของ Thorndike เป็นต้น และ (4) รูปแบบการดำเนินงาน (Work-designed Model) เป็นตัวแบบการปฏิบัติกรอย่างใดเรื่องหนึ่งซึ่งประกอบขึ้นด้วยชุดของแนวปฏิบัติในการดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ซึ่งเรียกว่าองค์ประกอบหลักของรูปแบบ โดยที่องค์ประกอบหลักเหล่านั้นมีความอิสระจากกัน แต่ทำหน้าที่ร่วมกันตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ เช่น วงจรคุณภาพของ Deming ที่เป็นรูปแบบการดำเนินงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพ เป็นต้น

ประการที่สาม โดยพื้นฐานของรูปแบบที่เป็นตัวแบบในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นรูปแบบจึงมีลักษณะคล้ายกันกับ ‘แนวปฏิบัติ (guidelines) และวิถีทัศน์<sup>1</sup> (approaches)’ แต่แตกต่างกันในรายละเอียดที่ควรทำความเข้าใจดังนี้ คือ **แนวปฏิบัติ หรือ guideline** เป็นข้อแนะนำเชิงปฏิบัติทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเลือกนำไปใช้เป็นแนวในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของเรื่องนั้น เช่น แนวปฏิบัติเป็นเลิศในการเก็บเด็กที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ เป็นต้น ส่วน**วิถีทัศน์ หรือ approach** นั้นเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์หรือวิธีการหลักเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะเป็นข้อกำหนดตามกรอบแนวคิดหรือความเชื่อในการดำเนินการในเรื่องนั้น เช่น แนวทางหลักแบบกระจายอำนาจ ซึ่งแตกต่างจากแนวทางหลักแบบรวมอำนาจ เป็นต้น วิถีทัศน์หรือ approach นี้ทำหน้าที่เสมือนจุดเริ่มต้น หรือทางแยกของมโนทัศน์ทางความคิดของแนวทางในการดำเนินการดำเนินการความหลักคิดหรือความเชื่อของแต่ละตระกูลความคิด (Schools of thoughts) นั้นๆ ส่วน**รูปแบบ (model)** นั้นเป็นชุดของแนวปฏิบัติ (a set of guidelines) ที่ออกแบบและพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ดังนั้นในการพัฒนารูปแบบ ผู้พัฒนารูปแบบต้องทำให้เจอรูปแบบนั้นจะมีชุดของแนวปฏิบัติอะไรบ้าง และอย่างไร จึงจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ เวลาออกแบบรูปแบบก็จะจัดกลุ่มแนวปฏิบัติเป็นกลุ่มๆ เรียกว่าองค์ประกอบหลักของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบเหล่านี้ต่างก็เป็นอิสระจากกันและกัน แต่สัมพันธ์กันและทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

### แนวทางในการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบหมายถึงกระบวนการในการดำเนินการเพื่อให้ได้รูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ซึ่งมีสองลักษณะใหญ่คือ (1) การพัฒนารูปแบบในการทำงานปกติ และ (2) การพัฒนารูปแบบโดยการวิจัย ดังมีแนวทางดังนี้

**การพัฒนารูปแบบในการทำงานปกติ** กล่าวคือ ผู้บริหาร ครู หรือผู้ปฏิบัติงานทั่วไปที่สนใจจะพัฒนารูปแบบในการดำเนินงานขึ้นใช้อาจจะคิดและออกแบบรูปแบบในการดำเนินงานที่ตนเองสนใจขึ้นมาใช้ โดยอาศัย

<sup>1</sup> วิถีทัศน์ เป็นศัพท์เทคนิคใหม่ที่ผมสร้างขึ้นใช้ในความหมายของ approach

ประสบการณ์ หรือที่ศึกษาค้นคว้ามา แล้วนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปใช้ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ออกแบบรูปแบบไว้ เก็บข้อมูล สะท้อนผลและเรียนรู้จากประสบการณ์ในการใช้รูปแบบดังกล่าว แล้วปรับปรุงรูปแบบนั้นใหม่เพื่อนำใช้ในวงจรต่อไป เป็นต้น บางครั้งการพัฒนาโดยกระบวนการทำงานปกติอาจจะเกิดขึ้นโดยการทำงานร่วมกันของครูด้วยกันเอง หรือครูและผู้บริหารก็ได้ โดยขณะทำงานเหล่านั้นต้องการพัฒนารูปแบบขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานในหน่วยงานของตน

**การพัฒนารูปแบบโดยการวิจัย** อาจเกิดจากการนำวิธีการวิจัยมาใช้ในการพัฒนารูปแบบ ซึ่งอาจจะเป็นการนำใช้ในการทำงานปกติที่กล่าวมาข้างต้นโดยกระบวนการวิจัย หรือเป็นการพัฒนารูปแบบโดยการวิจัยโดยตรงก็ได้ เช่น การวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์หรือทำดุษฎีนิพนธ์ หรือการทำงานวิจัยโดยทุนวิจัยจากแหล่งใดแหล่งหนึ่ง เป็นต้น ดังจะได้กล่าวต่อไป

### การพัฒนารูปแบบโดยการวิจัย

ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการพัฒนารูปแบบอาจจะใช้วิธีการวิจัย หรือไม่ใช้วิธีการวิจัยก็ได้ แต่บทความนี้มุ่งการทำความเข้าใจและการนำวิธีการวิจัยในการพัฒนารูปแบบ ซึ่งผมเสนอไว้ในการเขียนคำแนะนำสำหรับนักศึกษาจากประเทศจีนที่ผมสอนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ในภาคเรียนที่ผ่านมา (Saman Asawapoom, 2023) ว่ามี 2 วิธีทัศน์ (Approach) คือแบบรวมรูปแบบไว้ในกระบวนการวิจัย (Model Embedded Approach) และแบบแยกรูปแบบเป็นผลของการวิจัย (Model Product Approach) และ 3 แบบแผนการวิจัย (Research Design) คือ แบบแผนหลายระยะ (Multi-phases Design) แบบแผนวิจัยและพัฒนา (Research and Development Design) และแบบแผนวิจัยปฏิบัติการ (Action Research Design) และในกรณีที่เลือกวิธีทัศน์การวิจัยแบบแยกรูปแบบเป็นผลของการวิจัยนั้น ผู้วิจัยต้องเลือกแบบฟอร์มในการนำเสนอ หรือรายงานรูปแบบ เพราะรูปแบบเป็นนวัตกรรม หรือสิ่งประดิษฐ์เชิงความคิด จึงต้องนำเสนอหรือรายงานนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์นั้นเป็นภาษาตามองค์ประกอบของแบบฟอร์มในการนำเสนอหรือรายงาน ดังจะได้กล่าวถึงต่อไป

### วิธีทัศน์ในการวิจัย

วิธีทัศน์ในการวิจัย (Research Approach) ในบทความนี้หมายถึงทางเลือกเชิงแนวคิดของวิธีการออกแบบวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบ ซึ่งจะส่งผลสำคัญต่อการวางแผนการวิจัยที่จะดำเนินการทั้งหมด ไม่ว่าผู้วิจัยจะเลือกวิธีทัศน์การวิจัย (Research Design) แบบไหนในสองแบบนี้ คือ แบบรวมรูปแบบไว้ในกระบวนการวิจัย กับแบบแยกรูปแบบเป็นผลของการวิจัย ดังจะกล่าวถึงต่อไป

### แบบรวมรูปแบบไว้ในกระบวนการวิจัย

วิธีทัศน์ในการวิจัยแบบรวมรูปแบบไว้ในกระบวนการวิจัยนี้ผู้วิจัยต้องออกแบบการวิจัยให้กระบวนการวิจัยและการพัฒนารูปแบบเป็นกระบวนการเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย โดยผู้วิจัยจะต้องเขียนวัตถุประสงค์ของรูปแบบไว้ในวัตถุประสงค์

การวิจัยเลย ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ในการวิจัยในวิทยานิพนธ์ของ สมาน อัครภูมิ (สมาน อัครภูมิ, 2537) คือ “เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัดที่เหมาะสมสำหรับการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด” เป็นต้น

**2) การออกแบบการวิจัย** โดยผู้วิจัยก็จะเลือกวิธีการวิจัย และออกแบบการวิจัยโดยมีขั้นตอนและกิจกรรมการวิจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งรูปแบบการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัย (ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของรูปแบบด้วย) เช่น ขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบในการทำวิทยานิพนธ์ของ สมาน อัครภูมิ (สมาน อัครภูมิ, 2537) นั้นมี 4 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ (2) การสร้างรูปแบบขั้นต้น (3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ และ (4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

**3) การรายงานผลของการวิจัย** โดยผู้วิจัยจะรายงานข้อค้นพบจากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนการวิจัยที่ออกแบบไว้ เช่น วิทยานิพนธ์ของ สมาน อัครภูมิ (สมาน อัครภูมิ, 2537) ก็จะรายงานผลการวิจัยเป็น 4 ส่วนคือ (1) ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ (2) ผลการสร้างรูปแบบขั้นต้น (3) ผลการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ และ (4) ผลการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบในการวิจัยครั้งนั้นซึ่งกำหนดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม และนำเสนอไว้ในบทที่สอง และนิยามปฏิบัติการของรูปแบบว่าประกอบด้วย 2 ส่วน คือ (1) หลักการกำกับการกำหนดรูปแบบ และ (2) รายละเอียดของรูปแบบแต่ละด้าน ซึ่งมี 3 ด้านย่อย คือ (2.1) แนวปฏิบัติโดยรวม (2.2) โครงสร้างระบบงาน และ (2.3) แนวการดำเนินงานแต่ละด้านตามโครงสร้างระบบงาน เป็นต้น

### **แบบแยกรูปแบบเป็นผลของการวิจัย**

วิถิตศน์ในการวิจัยแบบแยกรูปแบบเป็นผลของการวิจัยนี้เกิดขึ้นระหว่างผู้ทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักสูตรระดับปริญญาเอกที่มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี และเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ซึ่งมักจะมีปัญหาจากการท้วงติงของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยว่า รูปแบบที่นักศึกษาพัฒนาขึ้นมานั้นไม่ชัดเจนบ้าง ไม่มีวัตถุประสงค์บ้าง หรือไม่มีวิธีการประเมินผลรูปแบบบ้าง ซึ่งปัญหาเหล่านี้และอื่นๆ ทำให้ผมตัดสินใจเขียนบทความเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบขึ้นในปี 2550 (สมาน อัครภูมิ, 2550) และเขียนอีกรอบในปี 2561 (สมาน อัครภูมิ, 2561) ซึ่งนำไปสู่การเขียนบทความอีกครั้งในปัจจุบัน และเดิมนั้นตั้งใจว่าจะส่งตีพิมพ์นานาชาติ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนวิชาการนานาชาติ แต่พอเขียนเสร็จเลยตัดสินใจใหม่ว่าในเมื่อเราเขียนเป็นภาษาอังกฤษอยู่แล้ว ตีพิมพ์ที่ไหนก็เป็นสากลอยู่แล้ว จึงเสนอเพื่อการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารของสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทยครับ ผู้สนใจโปรดรอติดตามอ่านต่อไป อย่างไรก็ตามเพื่อประโยชน์เบื้องต้นในการทำความเข้าใจเรื่องนี้ ผมจึงนำแนวคิดบางส่วนมาเสนอไว้ในเอกสารนี้เพื่อประโยชน์ของนักศึกษาและผู้สนใจทั่วไปครับ ส่วนแนวทางการวิจัยแบบแยกรูปแบบเป็นผลของการวิจัยนั้นมีสิ่งที่จะต้องดำเนินการสองส่วนคือ (1) การเลือกวิธีการวิจัยในการพัฒนารูปแบบ และ (2) การเลือกแบบฟอร์มรายงานรูปแบบ ดังนี้

#### **1) การเลือกวิธีการวิจัยในการพัฒนารูปแบบ**

แบบแผนการวิจัย (Research Design) ในการพัฒนารูปแบบจะเป็นแบบไหนก็แล้วแต่ผู้วิจัยเห็นว่าจะ เป็นวิธีการที่จะทำให้ได้มาซึ่งรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยผู้วิจัยอาจจะเลือกแบบแผนการวิจัย เช่นเดียวกันกับการวิจัยที่รวมรูปแบบไว้ในกระบวนการวิจัยดังกล่าวมาก็ได้ แต่ต้องแยกรูปแบบออกจาก กระบวนการวิจัย และเขียนวัตถุประสงค์ของรูปแบบออกจากวัตถุประสงค์การวิจัย เช่น ในวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัย (สมาน อัครภูมิ, 2537) ซึ่งเลือกใช้วิธีการศึกษาแบบรวมรูปแบบไว้ในกระบวนการวิจัย จึงเขียนวัตถุประสงค์การ วิจัยกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบไว้ด้วยกันเป็น “เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัดที่ เหมาะสมสำหรับการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด” แต่ถ้าเลือกใช้วิธีการศึกษาแบบแยกรูปแบบเป็น ผลของการวิจัย อาจจะเขียนวัตถุประสงค์การวิจัยว่า ‘เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษาสำหรับการจัด การศึกษาระดับประถมศึกษาในระดับจังหวัด’ และอาจจะเขียนวัตถุประสงค์ของรูปแบบไว้ว่า ‘วัตถุประสงค์ของ รูปแบบ คือ เพื่อเสนอทางเลือกของระบบงานและแนวปฏิบัติในการบริหารการจัดการประถมศึกษาที่เหมาะสมใน กรณีที่จังหวัดได้รับการกระจายอำนาจในการบริหารการประถมศึกษาด้วยตนเอง’ โดยเขียนไว้ในส่วนที่เป็น องค์ประกอบของแบบฟอร์มในการรายงานรูปแบบ เป็นต้น

## 2) การเลือกแบบฟอร์มนำเสนอรูปแบบ

ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบใน ‘แบบแยกรูปแบบเป็นผลของการวิจัย’ นั้น ผู้วิจัยต้องเลือก แบบฟอร์มการนำเสนอหรือรายรูปแบบว่าจะเป็นแบบไหน ซึ่งองค์ประกอบของการนำเสนอ หรือรายงานรูปแบบนี้ ก็คือ ‘องค์ประกอบของรูปแบบ’ ในการวิจัยนั่นเอง ดังนั้น ในการนิยามปฏิบัติการของคำว่า ‘รูปแบบ’ นอกจากจะ นิยามให้เห็นว่ารูปแบบคืออะไรแล้ว ยังต้องเขียนให้ครอบคลุมองค์ประกอบของรูปแบบตามแบบฟอร์มการนำเสนอ หรือรูปแบบนั้น ๆ เช่นในการศึกษาวิทยานิพนธ์ของผมที่กล่าวมาข้างต้น องค์ประกอบหลักของรูปแบบจะประกอบด้วย สองส่วนคือ (1) หลักการกำกับกับการกำหนดรูปแบบ และ (2) รายละเอียดของรูปแบบแต่ละด้าน ซึ่งมี 3 ด้านย่อย คือ (2.1) แนวปฏิบัติโดยรวม (2.2) โครงสร้างระบบงาน และ (2.3) แนวการดำเนินงานแต่ละด้านตามโครงสร้าง ระบบงาน ส่วนองค์ประกอบอื่นๆ จะมีอะไรบ้างก็ขึ้นอยู่กับผลการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งจะกล่าวถึงอีกครั้งหนึ่งใน ตอนที่ว่าด้วย ‘แบบฟอร์มการรายงานรูปแบบ’ ครั้น

### แบบแผนการวิจัย

ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าแบบแผนการวิจัย (Research Design) ที่จะเลือกใช้ในการวิจัยพัฒนารูปแบบนี้ นั้น ผู้วิจัยจะเลือกแบบไหนก็ได้ขอให้การวิจัยดังกล่าวนำไปสู่การได้มาซึ่งรูปแบบที่ต้องการ อย่างไรก็ตามในบทความนี้ ขอเสนอสามทางเลือกที่ผมเขียนไว้ในคำแนะนำนักศึกษาจีน และเสนอไว้ในบทความที่กำลังอยู่ในการกลั่นกรอง และตีพิมพ์ดังกล่าวมาแล้ว โดยมีสาระสรุปดังนี้

1. การวิจัยแบบหลายระยะ คือ ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยที่มีการดำเนินการในหลายระยะ โดยแต่ละระยะ มีกิจกรรมการวิจัยหลายขั้นตอนที่นำไปสู่ผลการวิจัยในระยะนั้น เช่น อาจจะเลือกออกแบบการวิจัยเป็น 3 ระยะ (1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อสร้างรูปแบบ (2) การสร้างและปรับปรุงรูปแบบ และ (3) การประเมินรูปแบบ เป็นต้น และในแต่ละระยะนั้นก็จะมีการวิจัยต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยตามที่กำหนดไว้ในแต่ละระยะ อีกชั้นหนึ่ง

2. การวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา คือ ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยตามหลักการและวิธีการวิจัยแบบการ

วิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) แบบไหนก็ได้ เช่น การแบ่งการวิจัยและพัฒนาออกเป็น R1 สู่ D1 แล้ว R2 สู่ D2 และจบลงด้วย R3 สู่ D3 และในขั้นตอนของ R ก็คือการเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนารูปแบบที่เราต้องการ ส่วนในขั้นตอนของ D ก็คือการสร้าง และปรับปรุงรูปแบบในแต่ละช่วงของการวิจัยนั่นเอง

3. การวิจัยแบบการวิจัยปฏิบัติการ คือ ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยตามหลักการและวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยปฏิบัติการทั่วไป (Action Research) หรือการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ซึ่งมีผู้เสนอไว้หลายแบบ และผมก็เสนอไว้ 4 ขั้นตอน คือ (1) การสะท้อนบทเรียนจากประสบการณ์: ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน หรือจากการศึกษาค้นคว้า หรือทั้งสองแบบ (2) วางแผนการพัฒนางาน :ซึ่งก็แล้วแต่ว่างานที่จะพัฒนาขึ้นจะเป็นอะไร รวมทั้งรูปแบบการดำเนินงาน หรือเพื่อแก้ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน (3) การปฏิบัติการ : เป็นการนำแผนที่ออกแบบไว้ไปดำเนินการ และเก็บข้อมูล และ (4) การประเมินและสรุปบทเรียน : โดยใช้ข้อมูลที่ไต่ระหว่างปฏิบัติการ เพื่อเป็นบทเรียนในการเริ่มต้นวงจรปฏิบัติการในขั้นตอนที่ 1 ใหม่ต่อไป ดังนั้นการวิจัยปฏิบัติการจึงค่อนข้างจะเหมาะสมในการพัฒนารูปแบบในสภาวะปกติของการทำงาน แต่จะนำใช้แบบการวิจัยนี้ในการทำวิทยานิพนธ์ หรือโครงการวิจัยที่มีทุนสนับสนุนแล้ว ก็ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของสถาบัน หรือเจ้าของทุนครับ

### **แบบฟอร์มในการนำเสนอรูปแบบ**

แบบฟอร์มในการนำเสนอรูปแบบ หมายถึงโครงสร้างและองค์ประกอบของเนื้อหาที่จะใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอ หรือรายงานรูปแบบ ซึ่งจะมีองค์ประกอบและอะไรบางอย่างนั้นก็ขึ้นอยู่กับผลของการทบทวนวรรณกรรม และการตัดสินใจของผู้วิจัย อาจารย์ที่ปรึกษา (ในกรณีการทำวิทยานิพนธ์หรือดุษฎีนิพนธ์) แหล่งทุน (กรณีที่มีแหล่งทุนสนับสนุน) ซึ่งแบบฟอร์มที่จะนำเสนอหรือรายงานรูปแบบที่นั่นก็คือ ‘รูปแบบ’ ในการวิจัยนั้นๆ นั่นเอง เพราะรูปแบบเป็นนวัตกรรม หรือสิ่งประดิษฐ์เชิงความคิดและเป็นนามธรรม จึงต้องนำเสนอหรือรายงานนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์นั้นเป็นภาษาและแผนภูมิ หรือสัญลักษณ์ตามแบบฟอร์มที่เลือกนำเสนอ หรือรายงาน เพื่อให้ผู้ฟังหรือผู้อ่าน หรือผู้ที่จจะนำรูปแบบไปใช้ได้เข้าใจรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมา ซึ่งในบทความนี้ผมเสนอไว้ 5 องค์ประกอบ (สมาน อัครภูมิ, 2561) ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นนั้นเป็นไปเพื่อการใด
2. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างรูปแบบ ซึ่งเป็นฐานคิดในการสร้างรูปแบบดังกล่าว และในงานวิจัยของผมเรียกว่า ‘หลักการของรูปแบบ’
3. องค์ประกอบหลักของรูปแบบ ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นสาระสำคัญของรูปแบบ เพราะองค์ประกอบหลักนี้จะเป็นตัวกำหนดหน้าตาและสาระของรูปแบบที่สร้างขึ้นว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง และแต่ละด้านมีสาระสำคัญอะไรบ้าง
4. เงื่อนไข หรือข้อตกลงเบื้องต้นในการนำรูปแบบไปใช้ เพื่อให้การนำใช้รูปแบบได้ผลตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ
5. แนวทางในการประเมินผลรูปแบบ เป็นตัวชี้วัดและวิธีการวัดผลประเมินผลการใช้รูปแบบว่ามีผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบหรือไม่เพียงใด

ด้วยหลักคิดข้างต้นผมจึงเสนอให้โครงสร้างและสาระในการรายงาน หรือนำเสนอรูปแบบมี 5 ส่วนคือ (1)

## การประเมินรูปแบบ

นักวิจัยพัฒนารูปแบบต้องเข้าใจและแยกความแตกต่างระหว่าง ‘การประเมินผลรูปแบบ กับ การประเมินรูปแบบ’ กล่าวคือ การประเมินผลรูปแบบ (Model Evaluation : กล่าวมาแล้วข้างต้น) เป็นการวัดและประเมินผลการนำรูปแบบไปใช้ว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบหรือไม่ ส่วนการประเมินรูปแบบ (Model Assessment) เป็นการประเมินคุณค่าหรือคุณภาพของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นว่าเป็นอย่างไร ซึ่งทำได้หลายวิธีและผมเสนอไว้ 4 วิธี (ปรับปรุงจาก สมาน อัครภูมิ, 2561) ดังมีสาระสรุปดังนี้

1. การประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ (Assessment by Connoisseurship) เป็นวิธีการประเมินรูปแบบโดยอาศัยประสบการณ์และความรอบรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับเรื่องที่ประเมิน ซึ่งพัฒนามาจากการประเมินคุณภาพเหล่าไวน์ของผู้ที่มีประสบการณ์และความรอบรู้ของบุคคลเกี่ยวกับไวน์ โดยที่เป็นผู้ชิมไวน์และร่วมกันตัดสินว่าไวน์ยี่ห้อใดมีคุณภาพดีที่สุดโดยใช้ความเห็นแบบฉันทามติ หรือส่วนใหญ่ของผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างไรก็ตามเมื่อมีการนำมาใช้ในการประเมินงานทางวิชาการอาจมีการใช้แบบประเมิน และการให้ความเห็นประกอบการประเมินได้ ส่วนจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินนั้นไม่มีเกณฑ์ตายตัวว่าเท่าไร และเน้นประสบการณ์และความรอบรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นหลัก และผมเสนอไว้ 2 เกณฑ์ คือ เกณฑ์การเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ขนาดของกลุ่มประมาณ 9-12 คน หรือใช้เกณฑ์ของการทำวิจัยแบบเดลฟาย คือ ประมาณ 17-21 คน

2. การประเมินโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Assessment by Stakeholders) เป็นวิธีการประเมินโดยอาศัยประสบการณ์และความเห็นของผู้ใช้รูปแบบ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้รูปแบบ ส่วนวิธีการประเมินอาจจะใช้วิธีการประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบการสนทนากลุ่มทั้งหมด หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อยหลายครั้งก็ได้ แต่เป็นการสนทนากลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินรูปแบบ หรือจะใช้แบบประเมินรูปแบบในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจก็ได้ ส่วนจำนวนกลุ่มเป้าหมายในการประเมินโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจจะมีจำนวนมากเพียงพอจะอนุมานผลของการประเมินได้ เช่น อาจจะใช้หลักกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยสหสัมพันธ์ ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่เสนอไว้คือ ไม่น้อยกว่า 30 คน

3. การประเมินโดยการทดลองใช้รูปแบบ (Assessment by Implementation) เป็นการประเมินโดยอาศัยวิธีการทดลองใช้รูปแบบบางส่วนหรือทั้งหมดของรูปแบบ ขึ้นอยู่กับลักษณะของรูปแบบ เช่น ขอบเขียนของรูปแบบ ความซับซ้อนของรูปแบบ หรือรอบวงจรของรูปแบบ และเงื่อนไขของสถาบัน หรือแหล่งทุนที่สนับสนุนการวิจัยนั้น โดยผู้วิจัยต้องกำหนดขอบเขตของรูปแบบที่จะทดลองใช้ วิธีการและระยะเวลาในการทดลองใช้ กลุ่มเป้าหมายในการทดลองใช้ และการประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบไว้เพื่อเป็นแนวทางในการทดลองใช้รูปแบบ และการประเมินผลการทดลองใช้ดังกล่าวเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการประเมินรูปแบบ ผมเลือกที่ใช้คำในการประเมินนี้ว่า ‘การประเมินโดยการทดลองใช้รูปแบบ’ เพราะไม่อยากให้การประเมินรูปแบบไปติดกับการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งมีเงื่อนไขการออกแบบการทดลองหลายประการ หรือถ้าประสงค์จะใช้การทดลอง ก็เสนอให้ใช้การวิจัยแบบกึ่งการทดลอง หรือ Pseudo Experiment ครับ

4. การประเมินโดยหลายวิธีการ (Assessment by Multi-methods) เป็นเลือกวิธีการประเมินทั้งสามแบบที่กล่าวมาข้างต้นร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลหลายแหล่งประกอบกันในการประเมินรูปแบบ

## การพัฒนากลยุทธ์โดยการวิจัย

การสร้าง หรือพัฒนากลยุทธ์สามารถทำได้ในสองลักษณะเช่นเดียวกับกับรูปแบบคือ สร้างหรือพัฒนาโดยไม่ใช้กระบวนการวิจัยและใช้กระบวนการวิจัย ซึ่งในบทความนี้จะกล่าวถึงการสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์โดย



กระบวนการวิจัยสำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะนักศึกษาระดับปริญญาเอก และผู้สนใจทั่วไปที่ประสงค์ที่จะใช้กระบวนการวิจัยในการสร้าง หรือพัฒนากลยุทธ์ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะกล่าวถึงการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์ต่อไปนั้น ผมขอทำความเข้าใจสองประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้คือ ‘การสร้างกับการพัฒนา และกลยุทธ์กับยุทธศาสตร์’ และการทำความเข้าใจในเรื่องนี้ให้นำมาใช้ในการสร้างและพัฒนาแบบด้วย ดังนี้

เรื่องแรกคือความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำว่า ‘สร้าง (create หรือ construct) กับพัฒนา (development)’ ซึ่งมีสองตระกูลความคิดคือ แบบแรกเห็นว่า การสร้างนั้นใช้กับสิ่งที่ยังไม่มีมาก่อนจึงต้องสร้างขึ้นมา ส่วนการพัฒนาเป็นการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ส่วนอีกตระกูลความคิดหนึ่งเห็นว่า การพัฒนานั้นเป็นไปได้ทั้งการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น และที่ยังไม่มีเราก็พัฒนาขึ้นมาได้ กล่าวคือถ้าเป็นกรณีที่ยังไม่มีก็ให้มีการสร้างสิ่งนั้นขึ้นมาก่อน แล้วค่อยปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หรือในกรณีที่มีของเดิมอยู่แล้วแต่ต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นไปอีก ก็ย่อมทำได้ อย่างไรก็ตามสำหรับความเห็นของผม ในฐานะที่เคยศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรตอนสมัยที่เรียนปริญญาโทนั้น นักพัฒนาหลักสูตรจะใช้แนวคิดแบบตระกูลความคิดที่สอง คือการพัฒนาหลักสูตรนั้นจะเป็นไปได้ทั้งที่มีหลักสูตรแล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือยังไม่เคยมีหลักสูตรก็สร้างขึ้นและพัฒนาต่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่ผมก็ไม่ปิดกั้นตระกูลความคิดแบบแรก แต่ไม่ควรเสียเวลาเถียงกันว่าอะไรถูก อะไรผิด<sup>2</sup> เพราะวัตถุประสงค์สำคัญคือการได้กลยุทธ์ใหม่ หรือยุทธศาสตร์ใหม่มาใช้ในการทำงานนั่นเอง

เรื่องที่สองคือคำว่า ‘strategy’ ในวงวิชาการตะวันตกนั้นนักวิชาการของไทยแปลใช้เป็นสองคำคือ ‘ยุทธศาสตร์ กับกลยุทธ์’ และมีความพยายามจะสร้างความแตกต่างของสองคำนี้ทั้งในแง่ของการนำไปใช้ และระดับศักดิ์ของคำ ซึ่งผมเห็นว่าเป็นเรื่องไม่ค่อยเป็นประโยชน์ในการบริหาร และการทำงานเท่าใดนัก แต่ที่สำคัญคือการได้มาซึ่งกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ และการนำใช้กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์เหล่านั้นให้เกิดมรรคผลในการบริหารหรือการทำงานมากกว่า เพราะจริงๆ ทั้งสองคำที่นำไปใช้ในภาษาไทยนั้นมาจากภาษาอังกฤษ และมีโน้ตสันทางการบริหารเดียวกันครับ ดังจะได้นำเสนอต่อไป

### ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์

กลยุทธ์ หรือ strategy เป็นคำที่ใช้ในการทหาร ซึ่งในราชการทหารไทยใช้คำว่า ‘ยุทธศาสตร์’ และก็จะอาจเป็นที่มาของการนำไปใช้คำว่า ‘ยุทธศาสตร์’ ในวงวิชาการไทยก็ได้ ส่วนในวงวิชาการตะวันตก เขาใช้คำว่า strategy ทั้งในราชการทหาร และวงวิชาการ ดังนั้นใครสะดวกใช้คำไหนก็ตามใจชอบนะครับ แต่สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจก็คือความหมายของคำว่า ‘strategy’ ซึ่งกินความกว้างมาก ทั้งในแง่ของนิยาม และการนำไปใช้ อย่างก็ตามเพื่อให้บทความนี้เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์ ผมจึงจำกัดนิยามให้แคบลงดังนี้

1. ความหมายของ strategy ในเชิงพัฒนาการแบ่งออกเป็น 3 แนวคิด คือ ในระยะแรกที่นำใช้คำนี้ใน

<sup>2</sup> ข้อเสนอก็คือ ถ้าต้องการเน้นว่ามีของเดิมอยู่แล้ว และต้องการทำให้ดียิ่งขึ้นก็เลือกใช้คำว่า ‘ปรับปรุง’ แทนคำว่า ‘การพัฒนา’ ก็จะบ่งชี้ชัดเจนว่าผู้ปรับปรุงต้องหาสิ่งที่มีอยู่ให้เจอ แล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น ครับ แต่ถ้าจะใช้คำว่า ‘พัฒนา’ ต้องใช้ได้ทั้งสองกรณี ดังกล่าวมาแล้ว

ทางการบริหารนั้น จะหมายถึงนโยบายเชิงกลยุทธ์ (strategic policy) และต่อมาจะหมายถึงแผนกลยุทธ์ (strategic plan) และสุดท้ายคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) (Macmillan & Tempoe, 2000; Management Strategy, 2014) แต่ในทางปฏิบัติโดยทั่วไปแล้วเมื่อพูดถึง strategy มักจะหมายถึงแผนกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามเพื่อความชัดเจนในการพัฒนากลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้กระบวนการวิจัย หรือไม่ใช้กระบวนการวิจัยก็ตาม ผู้พัฒนาหรือผู้วิจัยกลยุทธ์ต้องเลือกและระบุให้ชัดว่า strategy ที่ว่านั้นเป็นกลยุทธ์เชิงนโยบาย หรือแผนกลยุทธ์ หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะทั้งสามแบบนี้จะมีขอบเขต และสาระในการเขียนกลยุทธ์ต่างกัน ดังจะได้อธิบายถึงในตอนต่อไป

2. ความหมายของ strategy ในเชิงมโนทัศน์ ซึ่งเรื่องนี้นักวิชาการและนักบริหารก็ถกเถียงกันมากเช่นกัน แต่คนที่ถือว่าเป็นปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์ Michael E. Porter ซึ่งว่า Effective Operation (EO) หรือวิธีการทำงานที่ดีกว่าที่เคยทำนั้นดี แต่ไม่เพียงพอ และไม่ใช้กลยุทธ์ (Porter ใน Harvard Business Review Press, 2011) โดยเสนอว่ากลยุทธ์ต้องเป็นจุดยืนใหม่ (Strategic Positioning : SP<sup>3</sup>) หรือจุดเปลี่ยนขององค์การที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ (1) มีการเสนอสิ่งใหม่ที่เป็นเอกฉบับและมีกิจกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม (2) สิ่งที่ทำใหม่ต้องทดแทนสิ่งที่ยกเลิกไปได้ดีกว่า และ (3) กลยุทธ์ต้องสร้างความลงตัวให้กับองค์การ ซึ่งก่อนหน้านั้นนักวิชาการด้านกลยุทธ์เห็นว่าจุดยืน (Position) ขององค์การนั้นคือกลยุทธ์ แต่ Porter ซึ่งว่าจุดยืนขององค์การไม่ใช่กลยุทธ์อีกต่อไปแล้ว แต่กลยุทธ์ต้องเป็นจุดยืนใหม่ขององค์การดังกล่าวมาแล้ว

3. ความหมายของ strategy ในเชิงความเป็นกลยุทธ์ (Strategicity)<sup>4</sup> ซึ่งเป็นคำใหม่ที่ผมกำหนดขึ้นมาอธิบายว่าที่นักวิชาการถกเถียงกันอยู่นั้น มีทั้งส่วนถูกและผิด เพราะเป็นการอธิบายความเป็นกลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกัน เช่น Porter บอกว่า Effective Operation ไม่ใช่ Strategic Positioning ซึ่งก็จริง แต่ผมเห็นว่าทั้ง EO และ SP นั้นต่างก็เป็นกลยุทธ์ เพียงมีความเป็นกลยุทธ์มากน้อยต่างกันเท่านั้น กล่าวคือผมเรียก Effective Operation ว่า ‘กลยุทธ์วิธีการ (methodologic strategy)<sup>5</sup>’ ส่วน Strategic Positioning นั้นผมเห็นว่าจุดยืนใหม่ขององค์การเป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้าให้ดียิ่งขึ้นในยุคโลกพลิกผันนี้ กลยุทธ์ขององค์กรควรเป็น ‘กลยุทธ์พลิกผัน(disruptive strategy)<sup>6</sup>’ ทั้งนี้เพราะคำว่า strategy ในความหมายที่ใช้กันโดยทั่วไปนั้นยังเป็นสิ่งที่ Porter เรียกว่า ‘EO’ ส่วน SP นั้นเป็นกลยุทธ์ที่เปลี่ยนจุดยืนขององค์การ แต่ถ้าองค์กรสามารถค้นพบกลยุทธ์พลิกผันองค์กรได้มากเท่าไร โอกาสทางธุรกิจขององค์กรยิ่งมีมากเท่านั้น และนี่คือจุดต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวของกลยุทธ์ แม้ว่าองค์กรทั้งหลายต่างก็มี และใช้กลยุทธ์ในการบริหารด้วยกันทั้งสิ้น

4. ความหมายของ strategy ในเชิงระดับชั้นของกลยุทธ์ ซึ่งหมายความว่ากลยุทธ์นั้นๆ เป็นกลยุทธ์ระดับใดของ

<sup>3</sup> SP นี้ผมย่อเอง เพื่อสะดวกในการกล่าวถึง

<sup>4</sup> เป็นศัพท์เทคนิคใหม่ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ที่ผมกำหนดขึ้นเพื่ออธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์

<sup>5</sup> เป็นศัพท์เทคนิคใหม่ ทั้งภาษาไทยและและภาษาอังกฤษ ที่ผมกำหนดขึ้นเพื่ออธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์

<sup>6</sup> เป็นศัพท์เทคนิคใหม่ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ที่ผมกำหนดขึ้นเพื่ออธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์

องค์การในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น ระดับองค์การ (Cooperate-Level Strategy) ระดับธุรกิจ หรือพันธกิจหลักขององค์การ (Business-Level Strategy) และระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) เป็นต้น (Macmillan & Tempoe, 2000; Daft, 2008, Wheelen & Hunger, 2010) กลยุทธ์ในต่างระดับกันมีความต่างกัน ดังนั้นเวลาพูดถึงกลยุทธ์ หรือการพัฒนากลยุทธ์ก็ต้องมีความชัดเจนแต่ต้นว่าจะพัฒนากลยุทธ์ระดับใด หรือทุกระดับ

### จุดเน้นกลยุทธ์ที่จะสร้างหรือพัฒนา

ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการสร้างและพัฒนาภูมิตุภพนั้นอาจจะดำเนินการโดยใช้กระบวนการวิจัย หรือไม่ใช้กระบวนการวิจัยก็ได้ แต่ในบทความนี้จะมุ่งนำเสนอเฉพาะการสร้างและพัฒนาภูมิตุภพโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นหลักจึงไม่ต้องเลือกว่าจะสร้างหรือพัฒนาภูมิตุภพโดยวิธีใด ส่วนสิ่งที่ผู้วิจัยภูมิตุภพต้องชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นคือ ‘กลยุทธ์ที่จะสร้างหรือพัฒนาในการวิจัยครั้งนั้นเป็นภูมิตุภพแบบใด คือ เป็นภูมิตุภพในความหมายของ ‘กลยุทธ์ที่เป็นนโยบาย (Strategic Policy) หรือเป็นภูมิตุภพที่เป็นแผน (Strategic Plan) หรือภูมิตุภพที่เป็นการบริหาร (Strategic Management)’ ทั้งนี้เพราะคำว่า ‘กลยุทธ์’ อาจจะหมายถึงภูมิตุภพแบบใดแบบหนึ่งที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยต้องนิยามปฏิบัติการคำว่า ‘กลยุทธ์’ ว่าหมายถึง นโยบายภูมิตุภพ (หรือทิศทางภูมิตุภพ) หรือหมายถึงแผนภูมิตุภพ หรือหมายถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้จะทำให้ออกแบบการวิจัย และเลือกแบบฟอร์มในการรายงานภูมิตุภพได้เหมาะสมต่อไป ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับภูมิตุภพและการพัฒนาภูมิตุภพที่นำเสนอในบทความนี้เป็นการถอดบทเรียนจากหนังสือที่อ้างอิงท้ายบทความนี้และที่ประกอบการศึกษาค้นคว้าแต่ไม่ได้นำมาอ้างอิง และหนังสือเกี่ยวกับการวิจัย ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งได้ข้อสรุปดังนี้

### กลยุทธ์ที่เป็นนโยบาย

นโยบายเป็นคำที่คุ้นเคยกันโดยทั่วไป แต่ส่วนใหญ่จะเข้าใจว่าเป็นข้อกำหนดเชิงนโยบายในการบริหารรัฐบาลหรือหน่วยงาน แต่จริงๆ แล้วนโยบายเป็นแผนประเภทหนึ่งและมีหลายระดับ และไม่ว่านโยบายนั้นจะเป็นนโยบายระดับใด นโยบายคือแผนซึ่งชี้ทิศทางและแนวปฏิบัติกว้างๆ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการตัดสินใจในการบริหารและการดำเนินงาน (Koontz, O’Donnell, & Wehrich, 1984) และนโยบายคือสิ่งที่องค์กร หรือ หน่วยงานเลือกที่จะดำเนินการ หรือไม่ดำเนินการ (Dye, 2008) ดังนั้นกลยุทธ์ที่เป็นนโยบายก็คือข้อความที่ระบุทิศทางที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อความสำเร็จของธุรกิจที่เป็นเป้าหมายระยะยาวในอนาคต ดังนั้นถ้าผู้วิจัยเลือกที่จะพัฒนาภูมิตุภพที่เป็นนโยบายก็จะเป็นภูมิตุภพในระดับองค์การ (Cooperate Strategy) ยิ่งถ้าเป็นภูมิตุภพที่เป็นจุดยืนใหม่ (Strategic Positioning) หรือ ภูมิตุภพพลิกผัน (Disruptive Strategy) ได้ยิ่งดี และสิ่งที่ผู้วิจัยต้องตัดสินใจตั้งแต่ต้นเช่นกันคือ ‘แบบฟอร์มในการรายงานภูมิตุภพ’ หรือ ‘เนื้อความที่จะรายงานเป็นภูมิตุภพ (Strategy Content)’ ว่าควรจะประกอบด้วยอะไรบ้าง เช่น Macmillan & Tempoe (2000) เสนอกลยุทธ์ทั้งองค์การไว้ดังนี้ คือ กลยุทธ์องค์การ และแผนหลักขององค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจและแผนระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการและแผนระดับปฏิบัติการ เป็นต้น หรือผู้วิจัยอาจจะนำเสนอเป็นแผนกลยุทธ์องค์การ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์การ (ทิศทาง

หรือวิสัยทัศน์องค์กร) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (พันธกิจองค์กรที่จะดำเนินการ) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (เป้าประสงค์ และกิจกรรมหลัก) เป็นต้น

### **กลยุทธ์ที่เป็นแผน**

กลยุทธ์ที่เป็นแผนหมายถึงกลยุทธ์ที่มีส่วนประกอบทั้งกลยุทธ์ที่เป็นนโยบายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะดำเนินการตามวิสัยทัศน์และ/หรือพันธกิจขององค์กร ซึ่งถ้าผู้วิจัยเลือกที่จะพัฒนากลยุทธ์ที่เป็นแผนนี้ก็ต้องออกแบบการวิจัยที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งกลยุทธ์วิธีการ (Effective Operation Strategy) หรือกลยุทธ์ที่เป็นจุดยืนใหม่ (Strategic Positioning Strategy) หรือกลยุทธ์พลิกผัน (Disruptive Strategy) และแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์องค์กรที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการนิยามปฏิบัติการวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์ก็ต้องนิยามให้ครอบคลุมทั้งสองส่วน คือ ระดับกลยุทธ์องค์กรที่จะพัฒนาและแผนกลยุทธ์ที่จะบรรลุกลยุทธ์องค์กรที่กำหนดไว้ นอกจากนี้เลือกแบบฟอร์มการรายงานกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวด้วยและนิยามปฏิบัติการไว้ว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยนั้นจะประกอบด้วยเรื่องอะไรบ้าง เช่น อาจจะเลือกองค์ประกอบกลยุทธ์ที่ Wheelen & Hunger (2010) เสนอไว้ คือ (1) พันธกิจ (2) วัตถุประสงค์ (3) กลยุทธ์ และ (4) นโยบาย หรือองค์ประกอบที่ Macmillan & Tempoe (2000) คือ (1) จุดมุ่งเชิงกลยุทธ์ (2) การวิเคราะห์สถานะขององค์กร (3) ทางเลือกกลยุทธ์ (4) เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ และ (5) กิจกรรมกลยุทธ์เสนอแนะ หรือองค์ประกอบที่รายงานในวิจัยเพื่อสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์ในประเทศไทยเสนอไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะรายงานเกี่ยวกับ (1) วิสัยทัศน์ (2) พันธกิจ (3) เป้าประสงค์ (4) กลยุทธ์หลัก (5) แนวทางในการดำเนินการในแต่ละกลยุทธ์ และ (6) ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เป็นต้น

การที่ผู้วิจัยจะเลือกแบบฟอร์มไหนในการรายงานกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยนั้นผู้วิจัยต้องนิยามปฏิบัติการแต่ละองค์ประกอบ หรือตัวแปรเหล่านั้นให้ชัด เพราะในเชิงทฤษฎีก็ยังมีความเห็นแตกต่างกัน เช่น คำว่า วิสัยทัศน์กับพันธกิจ ซึ่งนักวิชาการก็มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในแง่ความเหมือนและความแตกต่างของสองคำนี้ และความจำเป็นในการนำใช้ในการนำเสนอกลยุทธ์ ดังคำอธิบายของ Wheelen & Hunger ที่อธิบายว่า พันธกิจเป็นการอธิบายธุรกิจที่องค์กรดำเนินการสู่ในปัจจุบัน ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการอธิบายพันธกิจที่องค์กรจะดำเนินการในอนาคต แปลว่าวิสัยทัศน์กับพันธกิจเป็นสิ่งเดียวกัน แต่อยู่ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ส่วน Hill & Jones (2009) แยกวิสัยทัศน์ออกจากพันธกิจโดยอธิบายว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นการมองภาพที่องค์กรประสงค์จะเป็นรับบรรลุนาคต โดยยกตัวอย่างวิสัยทัศน์ของบริษัทโนเกีย ซึ่งทำธุรกิจเกี่ยวกับโทรศัพท์ว่า ‘ถ้าเป็นไปได้เราจะไปให้ถึงการสร้างโทรศัพท์มือถือ’ และจากวิสัยทัศน์ดังกล่าวทำให้บริษัทโนเกียทำหลายอย่างเกี่ยวเรื่องนี้นอกจากการทำให้โทรศัพท์เป็นเพียงเครื่องมือสื่อสาร แต่จะรวมไปถึงการทำโทรศัพท์เป็นแหล่งเก็บข้อมูล การจัดการข้อมูล และการท่องอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ส่วนคำว่าพันธกิจนั้น Hill & Jones อธิบายว่าเป็นการอธิบายว่าองค์กรจะทำอะไร เช่น บริษัทโกดักมีพันธกิจที่จะบริการลูกค้าในการถ่ายภาพ จัดเก็บภาพ การพิมพ์ภาพ และนำเสนอภาพทุกที่ทุกเวลา หรือตีความจากสิ่งที่บริษัทโนเกียทำ<sup>7</sup> คือนอกจากการทำให้โทรศัพท์เป็นเพียงเครื่องมือสื่อสาร แต่จะรวมไปถึงการทำโทรศัพท์เป็นแหล่งเก็บข้อมูล การจัดการข้อมูล และ

<sup>7</sup> ประเด็นนี้เป็นเรื่องที่ถกเถียงกันพอสมควรว่า สิ่งองค์กรเขียนไว้ว่าเป็นกลยุทธ์ หรือแผนกลยุทธ์นั้นเป็นของจริง หรือลวง แต่ที่แน่ๆ คือสิ่งที่องค์กรทำ คือกลยุทธ์ที่แท้จริง ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์และประกาศให้ทุกคนในโลกรู้ นั้น เป็นวิธีการที่ดี หรือถูกต้องหรือไม่

การท่องอินเทอร์เน็ต ซึ่งก็คือพันธกิจของบริษัทนั่นเอง นักวิชาการและนักบริหารของไทยส่วนใหญ่อยู่ในตระกูลความคิดนี้ ดังนั้นถ้าผู้วิจัยจะแยกวิสัยทัศน์ออกจากพันธกิจ ก็ต้องเข้าใจและแยกกันได้ออก ตลอดจนเขียนข้อความวิสัยทัศน์และพันธกิจได้ถูกต้องครับ

เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้วิจัยกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเป้าประสงค์ หรือ Goal นั้นเป็นเป้าหมายหลักที่จะดำเนินการตามพันธกิจ และ วัตถุประสงค์ หรือ Objective เป็นเป้าหมายย่อยของเป้าประสงค์ที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร (Alkhafaji, 2010) และผมเองก็ชอบตระกูลความคิดที่แยกวิสัยทัศน์ออกจากพันธกิจในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร เพราะการกำหนดสิ่งที่ต้องการขององค์กรหรือของประเทศเป็นวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดเป้าหมายรวมเป็นภาพที่องค์กร หรือประเทศที่ต้องการจะเป็นและไปให้ถึง โดยเปิดโอกาสทางเลือกกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้หลากหลาย และให้ผู้ร่วมอุดมการณ์เลือกทำได้หลากหลายเพื่อการบรรลุสิ่งที่ต้องการเดียวกันได้ ส่วนพันธกิจเป็นเลือกทางที่จะเดินทางสู่วิสัยทัศน์ แต่ไม่ควรกำหนดให้ละเอียดหรือตายตัวเกินไป จะทำให้เป็นแผนแบบดั้งเดิม แทนที่จะเป็นแผนกลยุทธ์

### **กลยุทธ์ที่เป็นการบริหาร**

กลยุทธ์เป็นการบริหาร หมายถึงการนำเสนอกลยุทธ์องค์กรพร้อมกับแนวทางการบริหารกลยุทธ์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจเชิงวิสัยทัศน์ไว้ด้วย ดังนั้นผู้วิจัยกลยุทธ์ที่จะเลือกกลยุทธ์ที่เป็นการบริหาร ต้องเลือกกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และเลือกแบบกลยุทธ์และวิธีการพัฒนากลยุทธ์ตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นด้วย ส่วนการรายงานกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยนั้นก็ต้องรายงานตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ๆ ซึ่งนับว่ามีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนากลยุทธ์ในสองแบบแรกที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผมจึงเสนอว่าควรทำการวิจัยแบบนี้หลังจากสำเร็จการศึกษาแล้ว และใช้กระบวนการวิจัยแบบนี้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานการณ์จริงจะดีกว่า

### **แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์โดยการวิจัย**

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์โดยการวิจัยนี้อาจจะดำเนินการได้ในสองลักษณะคือ (1) การใช้กระบวนการวิจัยทั่วเป็นเครื่องมือในการพัฒนากลยุทธ์ในฐานะนวัตกรรมทางการบริหารเช่นเดียวกันกับการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เพียงแต่เปลี่ยนจากการพัฒนารูปแบบเป็นการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งจะไม่นำมากล่าวซ้ำและ (2) การใช้กระบวนการพัฒนากลยุทธ์และใช้กิจกรรมการวิจัยและเทคนิคการพัฒนากลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยและพัฒนากลยุทธ์ ดังจะได้นำเสนอต่อไป

### **กระบวนการพัฒนากลยุทธ์**

ด้วยความหมายและความซับซ้อนของคำว่า ‘กลยุทธ์’ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นจึงเป็นการยากและเสี่ยงอย่างยิ่งที่จะกำหนดว่ากระบวนการพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอนในการดำเนินการอะไรบ้าง และอย่างไร ซึ่งอาจจะทำให้นักพัฒนากลยุทธ์และนักวิจัยกลยุทธ์อาจจะติดยึดกระบวนการ และเข้าใจว่าหากดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านั้นแล้วจะได้กลยุทธ์ที่ไร้เทียมทาน ความจริงแล้วกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ใดๆ และที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นแต่เพียงทางเลือกของวิธีการสู่เป้าหมาย ส่วนผลที่ได้จากการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นอย่างไรนั้นมิมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายด้าน โดยเฉพาะความเข้าใจ

เกี่ยวกับกลยุทธ์ ความสามารถ และประสบการณ์ของนักพัฒนากลยุทธ์ และนักวิจัยกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามในฐานะ นักวิชาการและที่ปรึกษางานวิจัยพัฒนากลยุทธ์ก็ต้องมีทางเลือกในการดำเนินงาน ซึ่งในบทความนี้จะเสนอไว้ 2 แนวทาง คือ กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ทั่วไป และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

### 1. กำหนดกลยุทธ์โดยกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ทั่วไป

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ทั่วไปที่นำเสนอเป็นทางเลือกในบทความนี้ นำมาจากแนวคิดของ Macmillan & Tempoe (2000) ซึ่งเสนอไว้ 3 ขั้นตอนคือ (1) การระบุทิศทางกลยุทธ์ (Intending) (2) การประเมินกลยุทธ์ (Assessing) และ (3) การเลือกกลยุทธ์ (Choosing) ดังมีสาระโดยสรุปดังนี้

#### 1) การระบุทิศทางกลยุทธ์

ทิศทางกลยุทธ์เป็นเข็มทิศกำกับกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร ทิศทางกลยุทธ์เป็นสิ่งกำหนดให้ทราบว่า องค์กรจะทำอะไร และจะเป็นอย่างไรในอนาคต ซึ่งอาจจะกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และทางเลือกในแต่ละกลยุทธ์ เป็นต้น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางกลยุทธ์มีหลาย ประการ เช่น ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริบทและสภาพการณ์ขององค์กร และภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร เป็นต้น

#### 2) การประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ เพราะเป็นขั้นตอนที่จะโยงภาพอนาคต เชื่อมต่อกับปัจจุบันขององค์กร โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การประเมินปัจจัยภายนอกเป็น การศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และกิจการของกลุ่ม ส่วนการประเมินปัจจัยภายในเป็นการศึกษาความพร้อมด้านทรัพยากร ด้านบุคคล สมรรถนะขององค์กร และศักยภาพในการแข่งขัน เป็นต้น การ ประเมินเป็นการบูรณาการการวิเคราะห์กับการตัดสินใจที่วิเคราะห์ เทคนิคและเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์มีหลาย อย่างให้เลือก เช่น การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก การวิเคราะห์ฉากทัศน์ เบนซ์มาร์คคิง การวิเคราะห์ PEST การวิเคราะห์ Five Forces และการวิเคราะห์ SWOT เป็นต้น

#### 3) การเลือกกลยุทธ์

การเลือกกลยุทธ์เป็นหัวใจของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ เพราะถ้าไม่มีกลยุทธ์ให้เลือก กระบวนการ ทั้งหมดก็เปล่าประโยชน์ ขณะเดียวกันการเลือกทางเลือกจากทางเลือกที่ไม่ค่อยมีทางเลือกมากนักก็ไม่ได้เกิดประโยชน์ เท่าที่ควร ซึ่งโดยทั่วไปจะมี 4 ทางเลือก คือ ไม่มีอะไรให้เลือก มีทางเลือกให้เลือกแต่องค์กรไม่พร้อมจะทำ องค์กร พร้อมแต่ตัวเลือกไม่เหมาะสม และพร้อมและเหมาะสมซึ่งเป็นทางเลือกที่ควรเลือก Macmillan & Tempoe เสนอ โครงสร้างทางเลือกไว้ดังนี้ (1) ทางเลือกผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลาดใหม่ หรือบริการใหม่ (2) ทางเลือกเพื่อยกระดับสมรรถนะ และทรัพยากร และ (3) ทางเลือกวิธีการที่จะสร้างความก้าวหน้า ซึ่งนำไปสู่ตัวเลือกกลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือก โดย เป็นไปตามเกณฑ์การเลือก ความพร้อมของบุคลากร และหลักทฤษฎีในการเลือกทางเลือก

อย่างไรก็ตามถ้าผู้วิจัยเลือกแนวทางนี้ในการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยควรเพิ่มอีกหนึ่งขั้นตอนคือ (4) การประเมินกลยุทธ์ที่ได้จากกระบวนการพัฒนาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยอาจจะเลือกวิธีใดวิธีเคราะห์หนึ่งที่เสนอไว้เพื่อประเมินรูปแบบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

## 2. การกำหนดกลยุทธ์โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์โดยใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่นักวิชาการด้านกลยุทธ์เสนอไว้เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ผู้วิจัยพัฒนากลยุทธ์สามารถนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์ได้ เพราะโดยเนื้อแท้แล้วกลยุทธ์ทุกนิยามและทุกรูปแบบก็คือ ‘แผน’ นั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นแผนทิศทาง (Strategic Policy) หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) หรือการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ต่างกันในลักษณะของแผนเท่านั้น ส่วนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยจะเลือกนำมาใช้จะเป็นแบบไหนก็ขึ้นอยู่กับกรอบทบทวนวรรณกรรมการวิจัย และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หรือแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัย สำหรับกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่นำเสนอในบทความนี้ตัดตอนมาจากกระบวนการบริหารกลยุทธ์ที่ Wheelen & Hunger (2000) เสนอไว้ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารกลยุทธ์อยู่แล้วนั่นเอง อย่างไรก็ตามในการนำใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์ผู้วิจัยต้องเลือกวิธีการวิจัยที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนที่เลือกนำมาใช้ เพราะกระบวนการวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปจะนำเสนอเฉพาะกิจกรรมการวางแผนว่าต้องทำอะไรบ้าง และข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวางแผนก็แล้วแล้วขณะทำงานในการวางแผน แต่นักวิจัยพัฒนากลยุทธ์ต้องนำใช้วิธีการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ในการวิจัยนั้นๆ ดังจะได้นำเสนอต่อไป

ขั้นตอนในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ตามรูปแบบการบริหารกลยุทธ์ของ Wheelen & Hunger เสนอไว้ว่ามี 2 ระยะคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ซึ่งมีสาระโดยสรุปดังนี้

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่บ่งชี้อนาคตขององค์กร หรือหน่วยงาน เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่คุ้นเคยกันดีคือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม หรือ SWOT Analysis แต่จริงๆ แล้วมีเครื่องมือทางเลือกอีกหลายอย่าง เพราะสภาพแวดล้อมองค์กรนั้นมีปัจจัยที่ต้องวิเคราะห์หลายระดับและหลายตัวแปร เช่น สภาพแวดล้อมภายในนั้นนอกจากการวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กรแล้วยังมีวัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์กรที่ควรวิเคราะห์ ส่วนสภาพภายนอกนั้นมีตัวหลายชั้นและหลายตัวที่ต้องวิเคราะห์ อาทิ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกิจการขององค์กร เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า คู่ค้า กลุ่มสนใจ แหล่งทุน สมาคม ชุมชน รัฐบาล เป็นต้น สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น แรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นต้น และสภาพแวดล้อมที่เป็นบริบทใหญ่ขององค์กรคือ สภาพแวดล้อมธรรมชาติ สภาพแวดล้อมกายภาพ สภาพแวดล้อมภูมิอากาศ และสภาพแวดล้อมนิเวศวิทยา เป็นต้น ดังนั้นในการวิจัยเพื่อพัฒนาภูมิตนนั้น ผู้วิจัยต้องเลือกปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการศึกษา และกระหนควิธีการวิจัยเพื่อให้ได้

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแต่ละด้าน และสำคัญคือ ผู้วิจัยต้องระบุให้ได้ว่าข้อมูลเหล่านั้นจะนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์อย่างไร

### **การกำหนดกลยุทธ์**

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และเนื้อหากลยุทธ์ที่กำหนดมีอะไรบ้างนั้นนักวิชาการแต่ละคนอาจจะเสนอไว้แตกต่างกัน ผู้วิจัยต้องทบทวนวรรณกรรมและกำหนดให้ชัด แล้วนิยามปฏิบัติการไว้ว่ากลยุทธ์ที่เป็นผลของการวิจัยครั้งนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งตามแนวคิดของ Wheelen & Hunger นั้นเสนอไว้ 4 องค์ประกอบคือ พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) และ นโยบาย (Policy) ดังมีสาระโดยสรุปต่อไปนี้

#### **1) พันธกิจ**

ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า Wheelen & Hunger นั้นไม่ได้แยก Vision ออกจาก Mission แต่อธิบายว่า Mission คือพันธกิจที่องค์กรจะดำเนินการในปัจจุบัน ส่วน Vision คือสภาพพันธกิจที่องค์กรจะเป็นในอนาคต เป็นจุดมุ่งหมาย หรือเหตุผลของการมีองค์กรนั้นๆ ซึ่งพันธกิจนี้จะบ่งชี้ว่าหน่วยงานทำอะไรให้กับสังคม ไม่ว่าพันธกิจนั้นจะเป็นการให้บริการ หรือ การผลิตสินค้า พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกตัวตนขององค์กรว่าแตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร และเป็นตัวกำหนดสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการ พันธกิจขององค์กรอาจจะระบุค่านิยมและปรัชญาในการให้บริการ หรือรากฐานของผลิตภัณฑ์ที่องค์กรจะผลิต นอกจากนี้พันธกิจขององค์กรยังชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรจะทำและจะเป็นต่อไปในอนาคตด้วย พันธกิจขององค์กรจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของสมาชิกองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าขององค์กร เป็นสิ่งที่บุคลากร ผู้มีส่วนได้เสีย และลูกค้าคาดหวัง และเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย ตัวอย่างพันธกิจของ Google (อ้างใน Wheelen & Hunger, 2000) : To organize the world's information and make it universally accessible and useful

#### **2) วัตถุประสงค์**

วัตถุประสงค์คือผลที่จะเกิดขึ้นจากกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งควรกำหนดเป็นกริยาเชิงปฏิบัติการ (action verb) ที่บ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผน ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนควรตอบสนองพันธกิจขององค์กร และผลดังกล่าว (ถ้าทำได้) ก็จะได้รับ การตอบรับในทางที่ดีจากสังคม นักวิชาการ หรือ นักวิจัยกลยุทธ์บางท่านอาจจะใช้คำว่า 'วัตถุประสงค์ (objective) กับ เป้าประสงค์ (goal) สลับกัน ไปมา เหมือนหนึ่งมีความหมายเดียวกัน แต่ผมเห็นด้วยกับ Wheelen & Hunger ที่แยกระดับความหมายของสองคำนี้ โดยใช้คำว่า 'เป้าประสงค์' เป็นเป้าหมายที่ไม่มีเวลาหรือปริมาณกำหนด เป็นสิ่งที่ต้องการให้บรรลุ แต่ไม่เจาะจง ขณะที่วัตถุประสงค์ ซึ่งก็ต้องระบุทั้งสิ่งที่ต้องการบรรลุ เช่นกัน แต่ต้องระบุเงื่อนไขในปริมาณ และเวลาที่จะบรรลุได้ด้วย ส่วนประเด็นที่องค์กรควรกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์อาจจะเป็นดังนี้ คือ ด้านผลกำไร ด้านประสิทธิภาพ ด้านความเจริญเติบโต ด้าน การใช้ทรัพยากร ด้านการแบ่งปัน ด้านการนำการตลาด ด้านนำเทคโนโลยี ด้านความอยู่รอด หรือด้านนวัตกรรม เป็นต้น

#### **3) กลยุทธ์**

กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจะเป็นแบบไหนก็แล้วแต่ประเภทและระดับของกลยุทธ์ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น ผู้วิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์ต้องระบุให้ชัดเจนแต่ต้นว่ากลยุทธ์ที่จะพัฒนาขึ้นจากการวิจัยนั้นเป็นกลยุทธ์แบบไหน คือกล



ยุทธ์ที่เป็นนโยบาย (Strategic Policy) หรือ กลยุทธ์ที่เป็นแผน (Strategic Plan) หรือ กลยุทธ์ที่เป็นการบริหาร (Strategic Management) กล่าวคือ ถ้าเลือกจะพัฒนากลยุทธ์ที่เป็นนโยบาย ก็จะเป็นกลยุทธ์ที่นำเสนอทิศทางขององค์กรโดยรวม จะกำหนดขอบเขตเฉพาะกลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy) หรือจะรวมถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือจะรวมถึงระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ก็กำหนดให้ชัด ซึ่งถ้าพัฒนากลยุทธ์เฉพาะระดับองค์กร ก็ควรเป็นกลยุทธ์มหภาพ (Grand Strategy) จะเป็นระดับกลยุทธ์จุดยืนใหม่ (Strategic Positioning) ของ Porter หรือถึงระดับกลยุทธ์พลิกผัน (Disruptive Strategy) ที่ผมเสนอ ก็จะเป็นการวิจัยที่เป็นประโยชน์ แต่ถ้าจะเป็นกลยุทธ์วิธีการ (Methodologic Strategy) ที่ผมเสนอ ซึ่งตรงกับวิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Operation) ตามแนวคิดของ Porter (แต่เขาไม่เรียกว่ากลยุทธ์) นั้นก็ควรพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เป็นแผนดังที่เสนอไว้ในตอนนี้นี้มากกว่า อย่างไรก็ตาม หากเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรที่ครอบคลุมทั้งระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการด้วยก็ถือว่าเป็นการวิจัยที่เป็นประโยชน์ เพราะจะทำให้เห็นกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระบบนั่นเอง ส่วนกรณีที่ผู้วิจัยเลือกกลยุทธ์ที่เป็นการบริหารกลยุทธ์แล้วต้องนำเสนอองค์ประกอบของกลยุทธ์ให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ดังจะได้กล่าวถึงในตอนต่อไป สำหรับสาระสำคัญของกลยุทธ์ขององค์กรทั้ง 3 ระดับมีสาระสำคัญดังนี้

#### **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Cooperate Strategy)**

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นข้อความที่บรรยายให้เห็นทิศทางที่องค์กรจะพัฒนาต่อไปและแนวทางในการบริหารกิจการทุกด้านที่องค์กรจะดำเนินการ ซึ่งโดยทั่วไปจะมี 3 ลักษณะคือ การสร้างมั่นคง การสร้างความก้าวหน้า หรือการตัดลดสิ่งที่ไม่จำเป็นลง อย่างไรก็ตามถ้าจะพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรไปให้ถึงสิ่งที่ Porter เรียกว่า Strategic Positioning หรือ ที่ผมเรียกว่า Disruptive Strategy แล้วต้องใช้พลัง และสติปัญญาในการออกแบบการวิจัย และข้อมูลในการจัดทำกลยุทธ์อีกมาก ผู้สนใจควรศึกษาแนวคิดของ Porter ดังรายชื่อหนังสือท้ายบทความนี้

#### **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)**

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ระดับหน่วยงานทางธุรกิจ หรือแผนต่างๆ เช่น ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายขาย หรือฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงงานในแผนกต่างๆ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะมี 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) หรือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (cooperative strategy) อย่างไรก็ตาม ถ้ามีทางเลือกอื่นที่ดีกว่านี้ก็พัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจต่อไป

#### **กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)**

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในแต่ละธุรกิจ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับองค์กร มุ่งเน้นการแข่งขัน และลดค่าใช้จ่าย หรือการสิ้นเปลืองทรัพยากร โดยเฉพาะการวิจัยและพัฒนางานในองค์กร เช่น การนำใช้เทคโนโลยี หรือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

#### **4) นโยบาย**

โดยทั่วไปแล้วเราจะคุ้นเคยกับคำว่า ‘นโยบายในฐานะทิศทางหลักขององค์กร’ เช่น นโยบายของรัฐบาล หรือนโยบาย ของผู้บริหารระดับสูง หรือกลยุทธ์ที่เป็นนโยบาย ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น แต่คำว่านโยบายในส่วนนี้

หมายถึง 'นโยบายเชิงปฏิบัติ' ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่จะใช้เป็นแนวปฏิบัติและการตัดสินใจในการนำใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น นโยบายในการดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องเข้าใจและปฏิบัติตามเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกลยุทธ์แต่ละระดับ และตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร

การพัฒนากลยุทธ์โดยใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมก็จะดำเนินการประมาณนี้ อย่างไรก็ตาม รายละเอียดในการดำเนินการแต่ละเรื่องยังมีสิ่งที่จะต้องดำเนินการและประสบการณ์อีกพอสมควร ซึ่งผู้วิจัยควรได้ศึกษาและพัฒนาตนเองต่อไป นอกจากนี้ในกรณีที่ผู้วิจัยเลือกพัฒนากลยุทธ์ที่เป็นการบริหารกลยุทธ์แล้วยังมีงานที่ต้องดำเนินการต่อให้ครบองค์ประกอบของการบริหารกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยเลือกใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย สำหรับกรณีที่ผู้วิจัยเลือกรอบแนวคิดการบริหารกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Wheeler & Hunger นั้นมีสิ่งที่จะต้องดำเนินการไปแล้ว และที่จะต้องทำต่อคงจะนำเสนอในตอนต่อไป

### กระบวนการบริหารกลยุทธ์

ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการพัฒนากลยุทธ์ที่นำเสนอไปข้างต้นนั้นตัดตอนมาจากกระบวนการบริหารกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Wheelen & Hunger ในสองขั้นตอนแรกคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ และยังมีขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเพิ่มอีก 2 ขั้นตอนคือ การนำใช้กลยุทธ์ และการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ แต่ด้วยสองขั้นตอนแรกได้นำเสนอไปแล้วในตอนที่แล้ว จะนำเสนอเพิ่มเติมอีก 2 ขั้นตอนดังนี้

#### การนำใช้กลยุทธ์

การนำใช้กลยุทธ์เป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้แผนงาน โครงการ การจัดสรรงบประมาณ และกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร กระบวนการนำใช้กลยุทธ์อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการดำเนินงาน การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือระบบการบริหารงานขององค์กรทั้งระบบก็ได้ดังนี้

**แผนงานโครงการ (Programs)** ซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือขั้นตอนในการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรในรูปแบบของแผนเฉพาะกรณี (single-use plan) เช่น โครงการต่างๆ เป็นต้น กิจกรรมหรือขั้นตอนเหล่านั้นอาจจะเป็นไปเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กร หรือการวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือแนวทางการให้บริการใหม่ เช่น แผนการใช้ทรัพยากรภายนอกในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร แผนปรับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า หรือแผนลดค่าใช้จ่ายวัสดุในการผลิต เป็นต้น

**แผนงบประมาณ (Budgets)** ซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับเม็ดเงินและจุดเน้นในการใช้งบประมาณในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นยอดเงินที่จะดำเนินการในแต่ละด้าน ซึ่งจะเป็นดัชนีชี้วัดจุดเน้นที่องค์กรจะดำเนินการ และสะท้อนค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การให้การสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าขององค์กรในท้ายที่สุด

**กระบวนการวิธีดำเนินงาน (Procedures)** ซึ่งเป็นแผนอีกลักษณะหนึ่งที่น่าใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรและทุกฝ่ายในองค์กร เป็นข้อกำหนดเชิงกระบวนการวิธีดำเนินงานแต่ละเรื่องเพื่อประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เช่น กระบวนการในการให้บริการลูกค้าในกรณีที่คืนสินค้า กระบวนการตัดสินใจกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างลูกค้ากับพนักงานของบริษัท เป็นต้น

### การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์

การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการกำกับกิจกรรมและผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ตามมาตรฐานที่กำหนด การเก็บข้อมูลการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขให้งานประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น การดำเนินการเหล่านี้จะนำไปสู่การเรียนรู้ของบุคลากร และองค์กร เป็นการทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร และการปรับตัวขององค์กร ผลการปฏิบัติการ เป็นผลของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม และเป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าหรือคว่ำล่าช้าหลังจากงานตามแผน การบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการยกระดับคุณภาพการบริหารงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การประเมินและควบคุมกลยุทธ์องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเปิดใจ และไม่ลำเอียง ระวังผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจังและใส่ใจ นำใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปแล้วหากผู้วิจัยจะเลือกใช้การบริหารกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Wheelen & Hunger แล้วกระบวนการบริหารทั้งหมดคือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การนำใช้กลยุทธ์ และ (4) การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ดังรายละเอียดที่นำเสนอมาแล้วข้างต้น

### บทสรุป

วัตถุประสงค์หลักในการเขียนบทความนี้เพื่อเป็นสร้างความเข้าใจและให้แนวทางในการทำวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบและการพัฒนากลยุทธ์ ส่วนที่นำทั้งสองเรื่องมาเขียนไว้ด้วยกันเพราะทั้งสองเรื่องเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารยุคใหม่ และขณะเดียวกันก็มีบางเรื่องที่สามารถใช้ประโยชน์ของแนวคิดและวิธีการดำเนินงานร่วมกันได้ แต่ด้วยบทความก็ขอบทความ ไม่ใช่นั่งหนังสือ ดังนั้นจึงมีข้อจำกัดในการนำเสนอแนวคิด แต่ก็หวังว่าบทความนี้คงตอบโจทย์วัตถุประสงค์ในการเขียน คือนักศึกษาและผู้สนใจที่จะใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนารูปแบบ และพัฒนากลยุทธ์คงเข้าใจและสามารถนำไปใช้ในการทำวิจัยและพัฒนางานบริหารของตนได้ดียิ่งขึ้น และที่นำเสนอบทความนี้ไว้ใน GotoKnow ไม่ใช่ส่งตีพิมพ์เหมือนบทความอื่นๆ เพราะอยากให้บทความนี้ถึงมือผู้อ่านให้เร็วที่สุด และขณะเดียวกันก็จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจทั่วไปที่ติดตามบทเขียนของผมใน GotoKnow ด้วยครับ

### รายการอ้างอิง

- ธิดา พิทักษ์สินสุข. (2522). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกสถานที่สำหรับนักเรียนอนุบาล. วิทยานพนธ์ระดับมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2533). รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- เลื่อน สุริหาร และคณะ. (2532). รูปแบบการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมาน อัครวุฒิ. (2537). การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมาน อัครวุฒิ. (2550). การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี. ฉบับที่ 2 เล่ม 2 (มิถุนายน-ธันวาคม), 25520, หน้า 76-85.

สมาน อัครวุฒิ. (2561). ทบทวนแนวคิดและวิธีวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ และการพัฒนารูปแบบ. วารสารการบริหาร การศึกษามหาบัณฑิต. ปีที่ 18 เล่ม 1(มกราคม-มีนาคม) 2561, หน้า 1-14. .

Daft, R.L. *New Era of Management*, 2<sup>nd</sup> ed. Australia: Thomson South-Western.

Dye, T.R. (2008). *Understanding Public Policy*, 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

Koontz, H. O'Donnell, C. & Weihrich, H. (1984). *Management*, 8<sup>th</sup> ed. Singapore: Tien Wah Press.

*Managing Strategy: The Checklist Series, Your Guide to Getting Right*. (2014). London: Charter Management Institute.

Porter, M.E. (2011). *What Is Strategy?* ใน *Harvard Business Review Press, HBR's 10 MUST READS*. Boston: Harvard Business Review Press.

Saman Asawapoom. (2566). *Concept and Basic Understanding of Models. A Supplementary Paper for Ph.D Chinese Student Class (December) 2566*.

Wheelen, T.L.& Hunger, J.D. (2010). *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*, 12<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson Prentice-Hall.

#### หนังสืออ่านเพิ่มเติม

Montgomery, C.A. (2012). *The Strategist: Be the Leader Your Business Needs*. London: HarperCollin Publisher.

Porter, M.E. (1990). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1998). *On Competition: A Harvard Business Review Book*. Boston: Harvard Business School Press.

Simon, W. & Horne, T. *Strategic Thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers*, 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi: Replika Press.

Sydney, F., Harvey, C. & Lawton,T. (2007). *Breakout Strategy: Meeting the Challenge of Double-Digit Growth*. New York: McGraw-Hill.