

รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อนำองค์กรสู่วิสัยทัศน์

The Integrated Strategic Management Model for Leading Organization to Vision

บทความวิชาการ

สรินทร เชี่ยวโสธร*

Sarintorn Chiewsothorn, R.N., M.S.N., Ph.D.*

บทคัดย่อ

การบริหารยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละองค์กร เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป ในฐานะที่ผู้เขียนมีความสนใจและได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 และได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก รวมทั้งจากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้ศึกษา ทำวิจัย และมีโอกาสปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายแผนยุทธศาสตร์ พบว่ารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้นำรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (The Integrative Strategic Management Model: ISM Model) มาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เพื่อนำองค์กรสู่วิสัยทัศน์ โดยรูปแบบมีองค์ประกอบ 3 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า ส่วนที่ 2 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผลอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง ส่วนที่ 3 กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ 7 ประการคือ 1) กระบวนการเชิงบูรณาการแบบสามเส้า (The Triangle) 2) การมีส่วนร่วม (Participation) 3) กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (the Dynamic and Continuous) 4) ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information System) 5) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) 6) กระบวนการคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act Cycle) และ 7) กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Process) พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรช่วยให้การบริหารยุทธศาสตร์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ : การบริหารยุทธศาสตร์ การนำองค์กร รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

Abstract

Strategic management is an important driving tool to achieve the vision of the organization. The uniqueness of each organization is important for forming different strategic management models. The author has experiences in inquiry, do the research and has the opportunity to perform for the Strategic Plan. It was found that the strategic management models appropriate with performance of each organization were different, so the author has taken The Integrative Strategic Management Model: ISM Model in the management strategy of the Royal Thai Army Nursing College to lead the organization towards its vision. The model has three components: 1) planning by using the triangle strategic formulation, 2) operating and evaluating by using the dynamics and continuity, and 3) driving processes. The model should be integrated comprising seven unique features: 1) the integrative process as the triangle. 2) participation. 3) The dynamic

Corresponding Author: *พันโทหญิง ดร. อาจารย์พยาบาล, ภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวชศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก
E-mail: munmun52@hotmail.com

and continuous use of the management process. 4) the management information system. 5) the research and development. 6) the quality process of plan-do-study-act cycle and 7) the adaptive processes. It is found that the ISM model is appropriate, correspond with the organization context, take the strategic management to be system, and encourage more efficient.

Keywords: Strategic Management, Leading Organization, Integrated Strategic Management Model

ความเป็นมา

การตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ต้องเผชิญกับความท้าทายต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบริหารยุทธศาสตร์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ใช้เพื่อความอยู่รอด เพื่อการพัฒนา และการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนและเข้มแข็งต่อไปในอนาคต รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องเข้าใจทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกันทั้งระบบ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

สาเหตุหนึ่งของความล้มเหลวในการบริหารยุทธศาสตร์เป็นผลมาจากรูปแบบการบริหารงานในแบบแยกส่วน (Fragmentation) (Kaplan and Norton, 2005) และมีขั้นตอนการทำงานแบบต่างคนต่างทำ นำไปสู่การเกิดปัญหาของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ที่ยังขาดการประสานงานและขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็สนใจพัฒนายุทธศาสตร์ที่เฉพาะเจาะจงกับองค์กรของตน รูปแบบที่ใช้ในการบริหารจึงมีความเฉพาะเจาะจงกับแต่ละองค์กรด้วย ดังนั้นการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพนั้น จึงต้องใช้การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic management) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารที่มีความเฉพาะเจาะจงกับการดำเนินงานของแต่ละองค์กร

ในการพัฒนาองค์กรให้มีรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการจะดีที่สุด และมีความเหมาะสมกับองค์กร เพื่อประโยชน์ในดำเนินการด้านยุทธศาสตร์ที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการป้องกันปัญหา สร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ มีการตัดสินใจที่ดี ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ลดช่องว่างและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน เพิ่มการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลตลอดจนการเสริมสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ที่ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิด

ขึ้นในองค์กร

ปัจจุบันสังคมความรู้ (The Knowledge Society) และเศรษฐกิจความรู้ (The Knowledge Economy) ส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพลังสมองในการคิด การเรียนรู้ การพัฒนาระบบสารสนเทศ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Hargreaves, 2003) การประเมินค่าขององค์กรจึงเป็นการให้ความสำคัญกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ทางปัญญา การบริหารองค์กรสมัยใหม่จึงมุ่งการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) (Dess and Miller, 1996 และ David, 1997) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce and Robinson (2011) ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ โดยสรุปได้ว่าเพราะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ในการกำหนดและขึ้นนำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

รายงานผลการศึกษาวิจัยของ Kaplan and Norton (2005) แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยสรุปได้ 5 ข้อ คือ 1) ยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักการวางแผนโครงการ และกระบวนการทำงานขององค์กร โดยมีการออกแบบหรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) กำหนดงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) การประชุมของผู้บริหารในองค์กรใช้เวลามากกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน ในการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร 4) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรู้จักและเข้าใจว่า ยุทธศาสตร์ขององค์กรคืออะไร เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่เข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงสามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างถูกต้อง 5) ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานจะต้องพิจารณาให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

นอกจากนี้ Kaplan and Norton (2001) มีบทสรุปจากหนังสือเรื่อง The Strategy-focused Organization ว่าการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องใช้เวลาและความสามารถมากกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีคุณภาพ จึงมีข้อเสนอให้ยุทธศาสตร์ เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์รวม 5 ประการคือ 1) เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แปลงเป็นแผนงาน โครงการที่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) ปรับสร้างความเชื่อมโยง บูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางแผนไว้ 4) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและยุทธศาสตร์ขององค์กร 5) จัดวางระบบและระเบียบให้มีการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ อย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นสถาบันชั้นนำของกองทัพไทย ดำเนินงานภายใต้ระเบียบ นโยบายของกองทัพบก ดำเนินการภายในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของสังคม นโยบาย เศรษฐกิจ การเมือง ค่านิยม และเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว รวมถึงสถานการณ์ความไม่แน่นอนด้านความมั่นคงของชาติ ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการของสถาบันการศึกษาของกองทัพบก ซึ่งมีหน้าที่หลักในการผลิตบัณฑิตเข้าบรรจุเข้ารับราชการในสังกัดกองทัพบก การบริหารยุทธศาสตร์จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันสูง รวมทั้งมีระบบการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา ที่จะต้องได้รับการประเมินจากหน่วยงานประกันคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานด้านวิชาชีพพยาบาล และด้านการทหาร มาตรฐานระดับประเทศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ล้วนเป็นส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของสถาบัน

ผู้เขียนจึงสนใจการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อนำองค์กรสู่วิสัยทัศน์ และได้นำผลการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ มาใช้กับการบริหารยุทธศาสตร์ของ

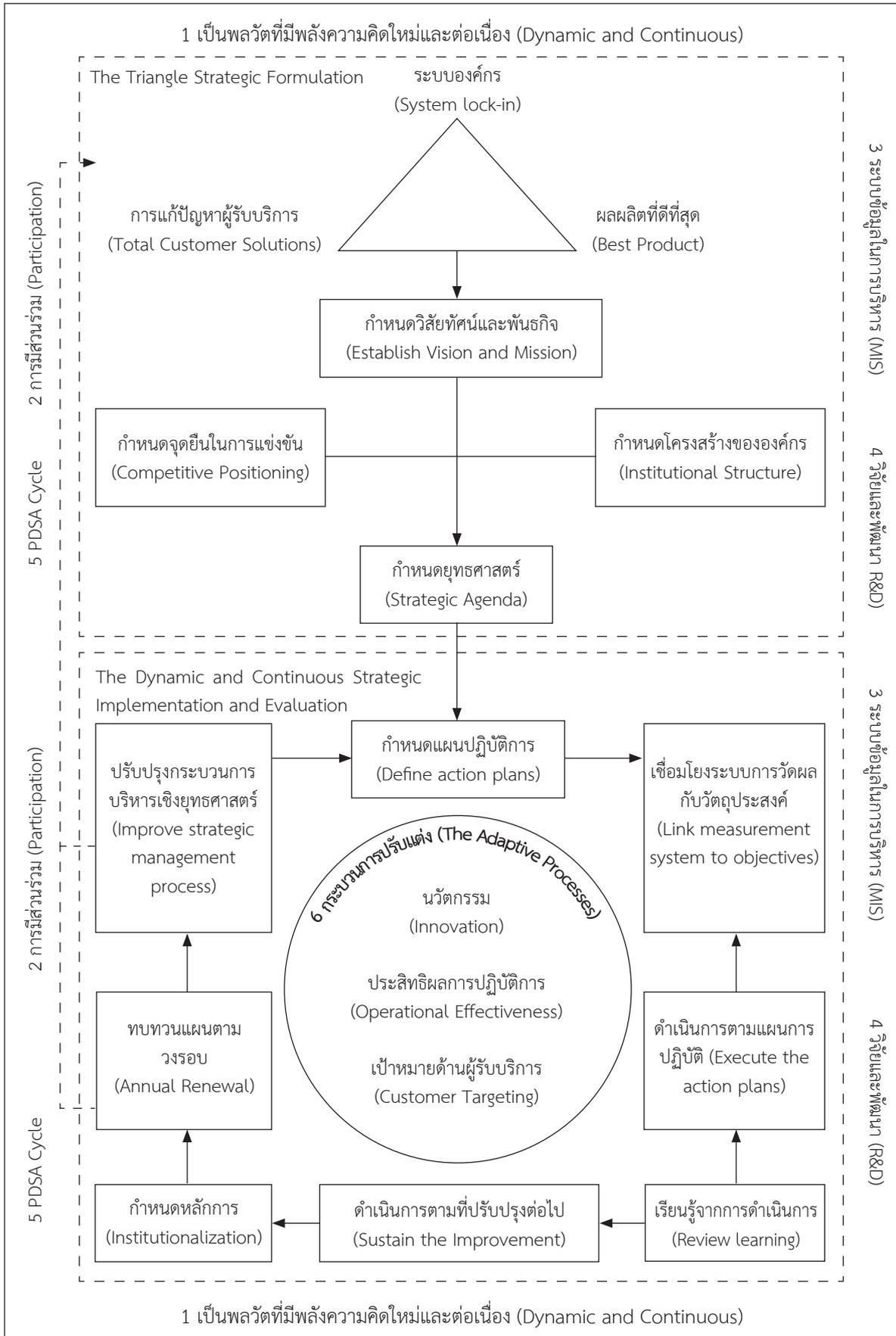
วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกเพื่อนำสู่วิสัยทัศน์ ที่ว่า “วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของกองทัพบก มีความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพระดับสากล” ผู้เขียนจึงได้ทำการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยการนำมาปรับใช้กับการบริหารยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ถึงปัจจุบัน โดยในเบื้องต้นมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และเพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ต้องการตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ปี พ.ศ. 2556 -2559 ต่อไป

การนำรูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการมาใช้ในวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

จากการศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ในขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมในการนำรูปแบบไปใช้ พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ผู้เขียนจึงได้นำรูปแบบสมบูรณ์ที่ได้พัฒนาขึ้นพร้อมคู่มือการใช้รูปแบบ มาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ถึงปัจจุบัน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า ในการวิเคราะห์องค์กรรอบด้าน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง จุดยืนในการแข่งขัน และการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

ต่อมาจึงนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผลอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง โดยกำหนดแผนปฏิบัติการเชื่อมโยงระบบการวัดผลกับวัตถุประสงค์ ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ เรียนรู้จากการดำเนินการตามที่ปรับปรุง กำหนดหลักการ ทบทวนแผนตามวงรอบ และปรับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ได้แก่ การบริหารแบบเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง การมีส่วนร่วม การใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร การวิจัยและพัฒนา การใช้วงจรคุณภาพ และกระบวนการปรับแต่ง เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการงานด้านยุทธศาสตร์

รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ
(The Integrative Strategic Management Model: ISM Model)



รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (The Integrative Strategic Management Model: ISM Model) มีสาระสำคัญของรูปแบบดังนี้ (สรินทร เขียวโสธร, 2554)

1. รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ มีลักษณะเฉพาะ 7 ประการ คือ

1.1 ใช้กระบวนการเชิงบูรณาการแบบสามเส้า (The Triangle) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Capturing the Business Vision) ประกอบด้วย การแก้ปัญหาผู้รับบริการ (Total Customer Solutions) ผลผลิตที่ดีที่สุด (Best Product) และระบบขององค์กร (System Lock-in)

1.2 ใช้การมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล

1.3 ใช้กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัต ที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล

1.4 ใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information System) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล

1.5 ใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล

1.6 ใช้กระบวนการคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act Cycle) ในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผล

1.7 ใช้กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Processes) ในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับการบริหาร (Aligning Strategy with Execution) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) เป้าหมายด้านผู้รับบริการ (Customer Targeting) และ นวัตกรรม (Innovation)

2. รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า (The Triangle Strategic Formulation) ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Capturing the Business Vision) การกำหนดพันธกิจ (Mission) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (The Institutional Structure) การกำหนดจุดยืนในการ

แข่งขัน (Competitive Positioning) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (The Strategic Agenda)

2.2 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผลอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (The Dynamic and Continuous Strategic Implementation and Evaluation) ได้แก่ กำหนดแผนปฏิบัติการ (Define action plans) เชื่อมโยงระบบการวัดผลกับวัตถุประสงค์ (Link measurement system to objectives) ดำเนินการตามแผนการปฏิบัติ (Execute the action plans) เรียนรู้จากการดำเนินการ (Review learning) ดำเนินการตามที่ปรับปรุง (Sustain the Improvement) กำหนดหลักการ (Institutionalization) ทบทวนแผนตามวงรอบ (Annual Renewal) และ ปรับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Improve strategic management process)

2.3 กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ได้แก่ การบริหารแบบเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) การมีส่วนร่วม (Participation) การใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร (MIS: Management Information System) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การใช้วงจรคุณภาพ (Plan-Do-Study-Act Cycle) และ กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Processes)

บทสรุป

1. รูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก เนื่องจากการพัฒนารูปแบบใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ทำให้ได้ข้อมูลในภาพกว้างและเชิงลึก ผ่านกระบวนการกรรมวิธีศึกษาความต้องการจำเป็น ในสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ในการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายองค์กร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) และผ่านกระบวนการศึกษาวิธีการจัดโครงสร้างปัญหา (Williams, 2008) การดำเนินการบริหารของกองทัพบกนั้นเป็นแบบบนล่าง (Top-down) ตามสายงานการบังคับบัญชา จึงได้ผลเป็นรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทที่ต้องการศึกษา ก่อนนำรูปแบบมาใช้จริงในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2552) ที่กล่าวว่า การดำเนินการตามขั้นตอนช่วยให้เข้าใจหลักกระบวนการ

พื้นฐานการบริหารงานทั่วไป จึงนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเป็นการบริหารเชิงรุกที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน

2. รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานบริหารยุทธศาสตร์ที่เป็นสากล มีการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในและต่างประเทศที่หลากหลาย โดยเฉพาะมีรูปแบบที่คัดสรร 4 แนวคิด ได้แก่

1) Top - down and bottom - up inputs and outputs: Aligning top - down and bottom - up views แนวคิดของ Michael และคณะ (2003) ซึ่งเน้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่มีแนวคิดการบริหารที่ต้องการความสอดคล้องของการบริหารแบบบนลงล่างกับล่างขึ้นบน

2) Strategic Management Model แนวคิดของ Hacker and Akinyele (1998) รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผสมผสานการใช้วงจรคุณภาพ (PDSA Cycle) ในการบริหารเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นระบบ

3) A Comprehensive Strategic - Management Model แนวคิดของ David (2009) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (Dynamic and Continuous) เน้นการวิจัยและพัฒนา (R&D)

4) The Delta Model - an Integrative Strategic Framework แนวคิดของ Hax and Wilde II (2003) ให้ความสำคัญกับการบูรณาการแบบสามเสาในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้แก่ ระบบองค์กร การแก้ปัญหาผู้รับบริการ และผลผลิตที่ดีที่สุด ตลอดจนการกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน และโครงสร้างองค์กร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้กระบวนการปรับแต่ง (The Adaptive Process) เพื่อเป้าหมายด้านผลปฏิบัติการ นวัตกรรม และผู้รับบริการเป็นสำคัญ

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้

1. ได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานต้นสังกัด แต่หลักการสำคัญไม่ใช่คำสั่งให้ปฏิบัติจากหน่วยงานต้นสังกัด หากเป็นการตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นที่แต่ละองค์กร

จะต้องใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการสอดคล้องกับแนวคิดของ Hax and Wilde (2003) ที่กล่าวถึงการใช้กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ ช่วยให้มีการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ มีความเป็นเป็นไปได้อย่างเป็นรูปธรรมในการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จ (Key success factors)

2. ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญของการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะสำหรับทุกองค์กรแล้วผู้บริหารเปรียบเหมือนแม่ทัพ David (2009) กล่าวว่า การมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ย่อมสามารถนำองค์กรให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ มีการดำเนินการในเชิงรุกเพื่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำการแข่งขัน การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กร แต่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ยังสามารถถ่ายทอดกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดความต่อเนื่องได้ สอดคล้องอย่างลงตัวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ด้วยการใช้กระบวนการบริหาร อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารทุกคนต้องนำไปใช้เพื่อการบริหารในเชิงรุก ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. การให้ความสำคัญกับรูปแบบนั้น ทางที่ดีที่สุดเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารยุทธศาสตร์ จากการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ ได้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ที่มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ (Outcome) ของการบริหาร คือส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์กรที่ยั่งยืน ผลผลิตที่มีคุณภาพมากขึ้น มีจุดยืนในการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการ หากแต่ความสำคัญอยู่ที่การทำอะไรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์การบริหารดังกล่าว ผู้เขียนจึงเห็นความสำคัญของการมีรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ควรค่าแก่การนำมาใช้เพื่อเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ การดำเนินการที่ผ่านมาเป็นการทำงานแบบแยกส่วน ต่างคน

ต่างทำ ผู้บริหารวางแผน ผู้ปฏิบัติงานก็นำแผนไปปฏิบัติ หน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินผลก็ประเมินผล แต่ไม่ได้มีการช่วยกันคิดช่วยกันทำ (Kaplan and Norton, 2005) ดังนั้นการมีรูปแบบในการบริหารจึงอาจเป็นหลักแกนกลาง ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความเชื่อที่ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กร (Drucker, 1954)

4. การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการกำกับติดตามการดำเนินงาน เป็นการให้ความสำคัญกับทุกกระบวนการของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า (The Triangle Strategic Formulation) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผล อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง (The Dynamic and Continuous Strategic Implementation and Evaluation) รวมทั้งกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ซึ่งกระบวนการทั้งหมด เป็นเหมือนเฟืองในการขับเคลื่อนไปในทิศทางสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการนำรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการไปใช้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจกับทุกกระบวนการของรูปแบบ

เอกสารอ้างอิง

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา : ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://yourstrategy.blogspot.com/2009/06/2.html> [17 สิงหาคม 2553]
- สรินทร์ เขียวโสธร. (2554). *รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้บริหารทางการศึกษา. สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- David, R. et al. (2009). *Strategic Management Concept and Case*. 12th ed.: Pearson International education.
- David, F. (1997). *Strategic Management* : Columbus Merrill Publishing Company.
- Dess, G. and Miller. (1996). *A. Strategic Management*. 6th ed.: New York: McGraw - Hill.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row, New York: Place of Publication.
- Hacker, M. and Akinyele. (1998). *A. Strategic Planning Focusing on Visible Management at USPS Distribution Center*. *National Productivity Review* Autumn: 17.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity*. New York and London: Teachers College Columbia University.
- Hax, C. and Wilde II, D. (2003). *The Delta Model - a New Framework of Strategy*. *Journal of Strategic Management Education* 1: 16-32.
- Kaplan, R. and Norton, D. *The Office of Strategy Management*. *Harvard Business Review* 10 (October 2005) : 83.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001). *The Strategy - Focused Organization*. *Harvard Business Review*: B5PC.
- Michael, C. et al. (2003). *The Strategic Gap*. Danvers, United States: Wiley.
- Pearce, R. and Robinson, J. (2011). *Strategic Management: formulation, implementation, and control*. 12th ed. United States: McGraw - Hill International ed. Print in Singapore.
- Williams, T. (2008). *Management Science in Practice*. England: John Wiley & Sons Ltd.