



สามก๊กกับแผนกลยุทธ์

ตลอดระยะเวลาหลายปีมานี้ คำว่า แผนกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ หรือในภาษาอังกฤษที่เรียกว่า Strategic Plan เป็นคำที่ได้รับการกล่าวถึงมากคำหนึ่ง แต่ก็มักจะมีคุณสมบัติในความหมายจริง ๆ ของแผนกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ ซึ่ง QA NEWS เคยนำเรื่องเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์มาเสนอบ้างแล้ว (ฉบับที่ 54 55 และ 62) QA NEWS ฉบับนี้ขอกล่าวถึงแผนกลยุทธ์อีกครั้งหนึ่ง โดยยกเรื่องราวในสามก๊กประกอบ

ทุกคนคงเคยได้ยินหนังสือเรื่องสามก๊ก และหลายคนคงเคยอ่านหนังสือเล่มนี้ ซึ่งถือว่าเป็นสุดยอดของหนังสือเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เล่มหนึ่ง จนมีคำกล่าว ว่า “ใครยังไม่ได้อ่านสามก๊ก อย่าคิดทำการใหญ่” คุณนคร จันทกร ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการพิเศษ การรถไฟแห่งประเทศไทย ได้อธิบายความหมายของคำว่าแผนกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ไว้ในหนังสือรถไฟสัมพันธ์ ฉบับเดือนกันยายน-ตุลาคม 2547 ว่า **ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ น่าจะแปลว่า (เล่น) กล หรือวิธีการ ในการยุทธ โดยรวม ๆ น่าจะหมายถึงวิธีการที่จะเอาชนะ ในการต่อสู้** ซึ่งในหนังสือเกี่ยวกับพิชัยสงครามในสมัยโบราณ คงจะหมายถึง **กลศึก** ในการเอาชนะกัน และกลศึกนั้นถูกนำมาดัดแปลงเพื่อประยุกต์เข้ากับการบริหารธุรกิจ กลายเป็นแผนยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน

คุณนคร กล่าวว่ **แผนยุทธศาสตร์จะต้องเกิดจากการคิดเชิงกลยุทธ์ก่อน** การคิดเชิงกลยุทธ์ ก็คือ การคิดให้ไปถึงที่ไหนสักที่ไม่ใช่คิดเรื่อยเรื่อย หรือคิดอย่างเลื่อนลอย เพราะถ้าคิดอย่างเลื่อนลอยก็จะนำไปสู่การทำแผนปฏิบัติการที่เลื่อนลอย

คุณนครได้ยกตัวอย่างการคิดแบบไม่มียุทธศาสตร์ในเรื่องสามก๊ก คือ การรบกันในช่วงก่อนที่จะกล่าวถึงสุมาเต็กโช โดยแต่ละฝ่ายต่างรบกันไปตามสัญชาตญาณที่ต้องการป้องกันตนจากผู้รุกราน หรือตีโต้กลับบ้าง หากรบแพ้ก็หนีไปหาที่อื่นตั้งตัวใหม่ แล้วยกกลับมารบกันอีก ซึ่งหาแก่นสารในการรบไม่ได้เลย เป็นเหมือนการทำงานแบบไม่มียุทธศาสตร์

โจโฉกับเล่าปี่ รบกันไปมาอยู่หลายปี จนสุมาเต็กโชให้คำแนะนำแก่เล่าปี่ให้ไปเชิญจุดเตเหลียง หรือขงเบ้งมาเป็น

ที่ปรึกษา เล่าปี่ได้เพียรพยายามไปเชิญขงเบ้งเพื่อให้มาเป็นที่ปรึกษาด้วยตนเองถึง 3 ครั้ง ขงเบ้งจึงยอมมาเป็นที่ปรึกษาให้

เมื่อเล่าปี่ได้ขงเบ้งมาเป็นที่ปรึกษาแล้ว จึงเกิดการคิดในเชิงยุทธศาสตร์ขึ้น การคิดในเชิงยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจมากประการหนึ่ง คือ **อย่าคิดให้ไกลนัก** จะกลายเป็นเรื่องที่เพ้อฝัน

อีกประการหนึ่ง คือ **การคิดเชิงยุทธศาสตร์ต้องคิดให้ถูกต้อง คิดให้ตลอด** (Think Through) ก่อน แล้วจึงลงมือปฏิบัติ เช่น ขงเบ้งคิดแผนยุทธศาสตร์ให้เล่าปี่ฟังว่า จะต้องทำให้ประเทศจีนแยกออกเป็น 3 ส่วน และส่วนหนึ่งในนั้น คือ ของเล่าปี่

เมื่อคิดเชิงยุทธศาสตร์แล้ว การทำแผนยุทธศาสตร์ก็จะไปสู่ขั้นตอนที่สอง คือ **การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์** ซึ่งขงเบ้งแนะนำว่าทั้ง 3 ฝ่าย คือ โจโฉ ซุนกวน และเล่าปี่ คงจะหักกันไม่ลง เพราะต่างก็มีดี ดังนั้น การที่เล่าปี่จะไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ขงเบ้งจึงแนะนำให้เล่าปี่เข้าไปตั้งตัวเป็นใหญ่อยู่ในเสฉวน แต่เป็นเป้าหมายที่ไม่ได้เป็นใหญ่แต่ผู้เดียวในประเทศจีน แต่จะมีคนอื่นเป็นใหญ่อยู่อีก 2 คน อย่างนี้คือ **คิดวิสัยทัศน์อย่างสมจริงสมจัง** (Realistic) ซึ่งเป็นสาระสำคัญในการคิดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ คือ ต้องเข้าใจสถานการณ์ เข้าใจสภาพแวดล้อม ซึ่งก็คือ SWOT ในเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์นั่นเอง

สรุปว่า เมื่อคิดเชิงกลยุทธ์เสร็จแล้ว ก็ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ว่า ในอนาคตเท่าที่เราจะไปถึงนั้น เราต้องการเป็นอะไร ถ้าจะให้เชิงวิทยาศาสตร์ขึ้นอีกสักหน่อย ก็ต้องกำหนดเป้าหมายที่เป็นตัวเลข

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ **กำหนดแผนยุทธศาสตร์** เช่น ขงเบ้งแนะนำเล่าปี่ ว่าการจะเข้าไปเป็นใหญ่ในเสฉวนได้นั้น ต้องยึดเอาเมืองเกงจิวเป็นที่มั่นไว้ก่อน แต่เมืองนี้เป็นเมืองหน้าศึก จะรักษาไว้ยาก เมื่อเอาเป็นที่มั่นในเบื้องต้นได้แล้วจึงค่อยรุกคืบเข้าไปในเสฉวน ซึ่งมีชัยภูมิดี จะสามารถรักษาเอาไว้ได้ นี่คือ ยุทธศาสตร์ที่ว่าด้วยเรื่อง Hardware

แผนยุทธศาสตร์ต่อไปเป็นเรื่อง Software ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ว่าให้ผูกมิตรกับซุนกวนไว้ เพราะทั้งเล่าปี่ และซุนกวนต่างก็เป็นก๊กเล็ก จะสู้รบกับก๊กใหญ่ของโจโฉโดยลำพังไม่ได้ ต้องคำซุกกัน ขณะเดียวกันจะวางใจเป็นมิตรเสียทีเดียวไม่ได้ นี่คือยุทธศาสตร์

แบบการพูด ที่แยกส่วนปฏิบัติ กล่าวคือ ถ้าพูดเรื่องความมั่นคง ก็เป็นมิตรกัน แต่ถ้าพูดเรื่องการแข่งขัน ก็เป็นศัตรูกัน

แผนยุทธศาสตร์ส่วนที่สาม ว่าด้วยเรื่อง บริหารจัดการที่ยั่งยืน (Sustainable Management) ซึ่งขงเบ้งแนะนำเล่าปี่ว่า เมื่อตั้งตัวเป็นใหญ่ได้แล้ว ให้รักใคร่ เอ็นดูอาณาประชาราษฎร์ ทำนุบำรุง ให้อยู่เย็นเป็นสุข

แผนยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นแผนสำหรับทำอะไรก็ตามล้วนมี กระบวนการคิดที่เหมือนกัน นั่นคือ ต้องมีความคิดที่จะ เปลี่ยนแปลงไปจากสภาพที่เป็นอยู่เดิม กำหนดภาพใหม่ที่อยาก ให้เป็น กำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่เมื่อทำเสร็จแล้วจะนำเรา ไปสู่สภาพที่เราอยากเป็น และสุดท้ายคือทำแผนปฏิบัติการ

การทำแผนปฏิบัติการ หรือ Action Plan เป็นขั้นสุดท้าย ซึ่ง หากไม่รู้จักรักการทำแผนในเชิงยุทธศาสตร์แล้วมักจะโดดข้าม มาที่ตรงนี้เลย เป็นการทำแผนปฏิบัติการที่ไม่มียุทธศาสตร์ เหมือน การยกทัพรบกันไปรบกันมาในเรื่องสามก๊ก นอกจากนั้นการแปลง แผนยุทธศาสตร์ไปเป็นแผนปฏิบัติการ ยังต้องมีความหลากหลาย และครอบคลุม มีความอ่อนตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปเป็นแผนปฏิบัติมีอยู่ 4 ประการ คือ 1) แผนที่เกิดมาจากยุทธศาสตร์ที่ถูกตองและนำไปปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้อง (Do the right thing right) แผนนี้เท่านั้นที่สามารถ นำไปสู่สภาพที่เราอยากเป็น 2) แผนที่ผ่านการคิดมาอย่างถูกต้อง แต่นำไปปฏิบัติผิด (Do the right thing wrong) แผนเช่นนี้เป็นได้แค่ บทเรียน ไม่สามารถนำไปสู่เป้าหมายได้ 3) การแปลงแผน ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ผ่านการคิดมาแบบผิด ๆ แต่นำไป ปฏิบัติถูกต้อง (Do the wrong thing right) แผนเช่นนี้นอกจาก ไม่สามารถนำไปสู่เป้าหมายแล้ว ยังก่อปัญหาใหม่ขึ้นมาอีก และ 4) แผนปฏิบัติที่มาจากแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านการคิดมาผิด และถูกนำไปปฏิบัติอย่างผิด ๆ (Do the wrong thing wrong) แผนเช่นนี้ทำไปก็เสียเวลาเปล่า

คุณนคร สรุปลดท้ายว่า **การขาดวิสัยทัศน์หรือการกำหนด วิสัยทัศน์ผิด จะก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นอย่างกว้างขวาง ซึ่งก็คือการเดินลงเหวนั่นเอง**

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก ๆ คือ

1. **การคิดเชิงกลยุทธ์** ซึ่งต้องคิดให้ไกล คิดให้ถูกต้อง และ คิดให้ตลอด

2. **การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์** โดยคิดวิสัยทัศน์อย่าง สมจริงสมจัง

3. **การกำหนดแผนยุทธศาสตร์** แผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ด้าน Hardware ยุทธศาสตร์ด้าน Software และ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ยั่งยืน

4. **การทำแผนปฏิบัติการ** โดยแผนปฏิบัติการต้อง มีความหลากหลาย ครอบคลุม และมีความคล่องตัว สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์



QA ใน สจพ.

การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในปีการศึกษา 2546

ตามที่สถาบันได้กำหนดให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายใน หน่วยงานระดับคณะ/สำนัก ปีการศึกษา 2546 ระหว่างเดือนตุลาคม ถึงเดือนพฤศจิกายน 2547 นั้น คณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาศึกษาภายใน ที่สถาบันแต่งตั้งได้กำหนดเข้าตรวจเยี่ยมและประเมิน หน่วยงานต่าง ๆ แล้ว ดังนี้

1. สำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ รับ การประเมินวันที่ 29 ตุลาคม 2547

2. วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม รับการประเมินวันที่ 9-12 พฤศจิกายน 2547

3. สำนักหอสมุดกลาง รับการประเมินวันที่ 17 พฤศจิกายน 2547

4. คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม รับ การประเมินวันที่ 19 พฤศจิกายน 2547

5. คณะอุตสาหกรรมเกษตร รับการประเมินวันที่ 19 พฤศจิกายน 2547

6. ศูนย์นวัตกรรมเทคโนโลยีไทย-ฝรั่งเศส รับการประเมิน วันที่ 23-24 พฤศจิกายน 2547

7. สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม รับ การประเมินวันที่ 25 พฤศจิกายน 2547

ซึ่งผลการประเมิน QA NEWS จะนำมาเผยแพร่ในโอกาส ต่อไป

