



ยุทธศาสตร์ไม่ได้ ไม่ยาก อย่างที่คิด

นาวาอากาศเอก ปิยะญา ศรีสิงห์

รองผู้อำนวยการ กองวิทยาการ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

แรงบันดาลใจของการเขียนบทความชิ้นนี้ มาจากการที่ผู้เขียนได้ทำการศึกษาแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติ ที่ต้องใช้เวลานานกว่าที่จะทำความเข้าใจขึ้นมาได้ (บ้าง) เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หรืออุดมคติที่เป็นนามธรรม ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรค และยากต่อการทำความเข้าใจ แต่จากการที่ผู้เขียนเองสนใจ และได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องการบริหารกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจจากหนังสือหลายๆ เล่ม ก็พบว่าทั้งโครงสร้างการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ และโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติต่างก็มีความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ จากแนวคิดที่มีต้นกำเนิดคล้ายๆ กัน ดังนั้นผู้เขียนจึงต้องการที่จะนำเสนอแนวความคิดในเชิงของการเทียบเคียงองค์ประกอบของโครงสร้างทั้งสอง เพื่อให้เป็นเรื่องที่ง่ายต่อการเข้าใจสำหรับการจัดทำโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

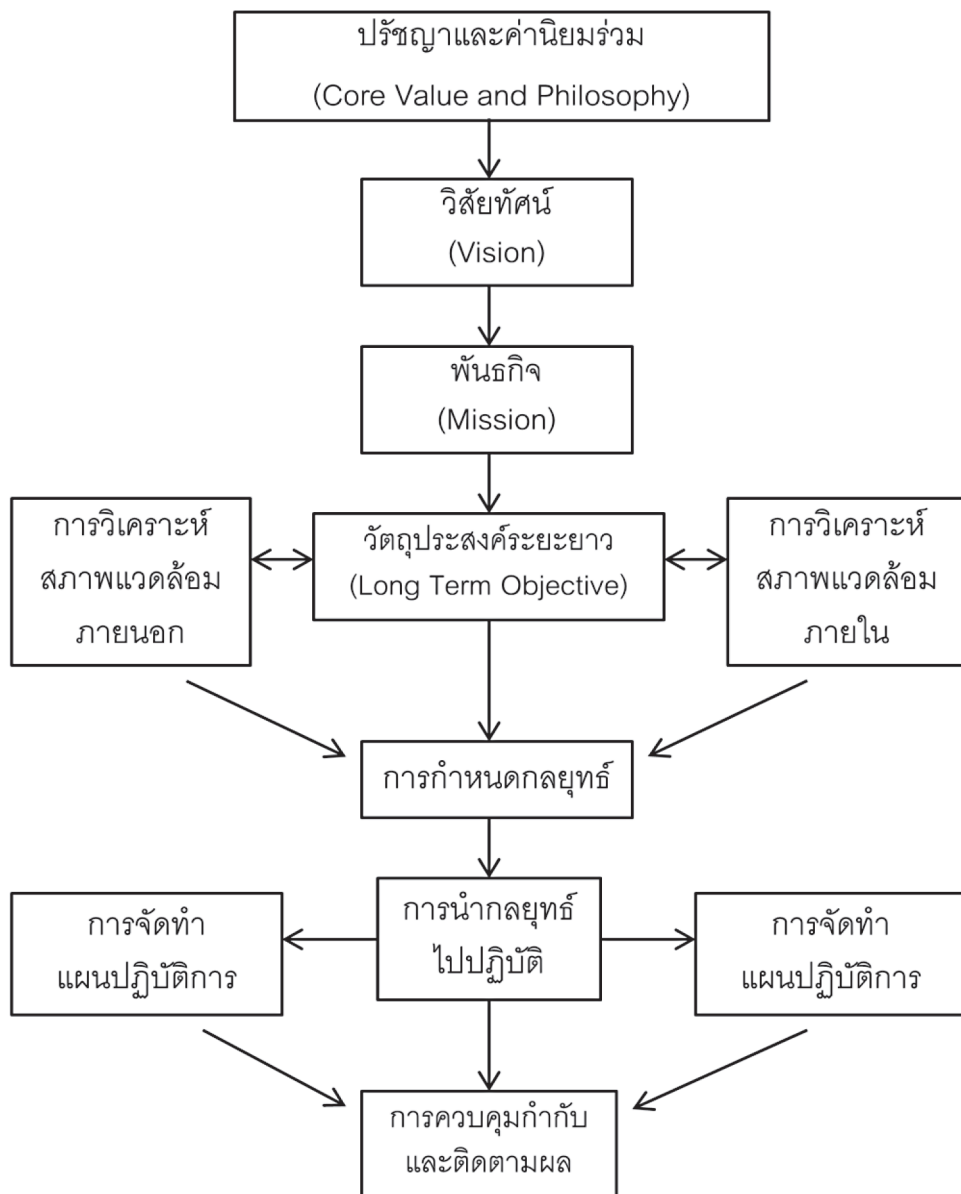
คำว่า “ยุทธศาสตร์ (Strategy)” มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งมีความหมายว่า ศาสตร์ และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ หรือความเป็นแม่ทัพ (Generalship) ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร และเดิมก็มักเข้าใจกันว่ายุทธศาสตร์นั้น มุ่งหมายเฉพาะเรื่องของการทหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการชนะสงครามเท่านั้น แต่ปัจจุบันในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่โลกได้มีการพัฒนาก้าวหน้าไปมาก ยุทธศาสตร์ทางการทหารได้ถูกนำมาเป็นแบบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ (ทั้งคำว่า “ยุทธศาสตร์” และ “กลยุทธ์” ต่างก็มาจากคำว่า “Strategy” เหมือนกัน) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องวางแผนในการกำหนดทิศทาง ให้การสนับสนุน และควบคุมการปฏิบัติให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอด และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต ทั้งนี้ความจำเป็นขององค์การที่จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารกลยุทธ์ที่ดีก็เนื่องมาจากปัจจุบันเมื่อโลกเข้าสู่ยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะในวงการค้า และธุรกิจส่งผลให้องค์การต้องมีการ



ปรับตัว และมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงธุรกิจที่จะสามารถเอาชนะคู่แข่งในเวทีทางการค้า และธุรกิจได้ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงโอกาส หรือภาวะคุกคามจากสถานการณ์ภายนอกเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วย

โครงสร้างกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ

สำหรับโครงสร้างกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยโครงสร้างการจัดทำแผนกลยุทธ์ (ประยงค์ เต็มชวลา, ๒๕๕๓: ๗๙) มีองค์ประกอบที่สำคัญ ตามรูปที่ ๑ ดังต่อไปนี้



รูปที่ ๑ โครงสร้างการจัดทำแผนกลยุทธ์

ปรัชญา และค่านิยมร่วม (Core Value and Philosophy)

หมายถึง หลักการในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน เป็นการหล่อหลอมความรู้สึกร่วมกัน และทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ค่านิยมหลักของเครือธนาคารกสิกรไทยได้กล่าวไว้ ๔ ข้อด้วยกัน คือ “การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทั้งเครือ ความเป็นมืออาชีพ การริเริ่มสิ่งใหม่”



วิสัยทัศน์ (Vision)

หมายถึง ภาพความคิด และความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยวิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ที่เป็นข้อเสนอที่ไม่เจาะจงในรายละเอียด และไม่ได้กำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งนี้วิสัยทัศน์จะอยู่ด้วยกันในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มองค์กร และสังคม ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของเครือกสิกรไทยได้กล่าวไว้ว่า “ธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นเป็นสถาบันการเงินที่ดีที่สุดในพื้นที่ริเริ่มสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นสถาบันการเงินไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า”

พันธกิจ (Mission)

หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์

ขององค์กร ซึ่งจะเป็นการแยกองค์การออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน โดยพันธกิจจะเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กร หรืออาจจะกล่าวได้ว่า “พันธกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร” โดยที่พันธกิจเป็นการกำหนดสาเหตุที่องค์การดำเนินงาน และเป็นเครื่องกำหนดทิศทางก่อนการกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และโครงสร้างการบริหาร ตัวอย่างเช่น พันธกิจของเครือธนาคารกสิกรไทยได้กล่าวไว้ว่า “ธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นในการเป็น

สถาบันการเงินไทยที่แข็งแกร่ง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยบริการด้านการเงินที่หลากหลายครบถ้วน ในคุณภาพมาตรฐานสากล โดยผสมผสานการใช้เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลที่ดี และเป็นธรรม ต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และประเทศไทย”

วัตถุประสงค์ (Objective)

หมายถึง เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมเมื่อเทียบกับจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับอื่น

วัตถุประสงค์เป็นถ้อยแถลงของสิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุ ซึ่งโดยปกติวัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น จะเป็นการแปรรูปพันธกิจให้อยู่ในรูปของจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และเฉพาะเจาะจง โดยที่วิสัยทัศน์ ทิศทาง และพันธกิจขององค์กร จะถูกถ่ายทอดเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่สามารถวัดได้ (Measurable) โดยการที่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และเป็นรูปธรรมจะมีประโยชน์ คือ ทำให้ผู้บริหารถูกผลักดันให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถชี้วัดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลงาน ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรมีทั้งแบบการกำหนด



วัตถุประสงค์ระยะสั้น (Short Term Objective) และ วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long Term Objective)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

โดยผู้บริหาร หรือนักกลยุทธ์ จะต้องศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น ๒ ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

(Internal Environment)

โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวย หรือขัดขวางการดำเนินขององค์กรอย่างไรบ้าง

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โดย กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นกลยุทธ์ระดับกว้าง และสูงที่สุดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้รับผิดชอบมักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยจะต้องตัดสินใจ กำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่

หลาย คือ กลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางในการวางแผนเพื่อให้ทรัพยากรภายใต้สถานการณ์การแข่งขันให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินงาน และการควบคุม ตลอดจนการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือระดับปฏิบัติการจะเป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นในการใช้เป็นกลยุทธ์สนับสนุนกลยุทธ์

ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อยๆ เช่น การตลาด การเงิน บุคลากร การผลิต การวิจัย และพัฒนา เป็นต้น



การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และ

การประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และมอบหมายรับผิดชอบ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะต้องมีการประเมินศักยภาพ และความพร้อมขององค์กรที่พึงจะเป็นในมิติต่างๆ ครอบคลุมทุกด้าน โดยใช้เครื่องมือที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย คือ แบบจำลอง 7-S ของ McKinsey เป็นต้น ตลอดจนการแปลงกลยุทธ์ไปเป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละแผนงาน หรือโครงการ โดยมีการกำหนดเป็นกิจกรรมย่อยๆ มีการกำหนดทรัพยากรที่สอดคล้องในแต่ละกิจกรรม และในแต่ละแผนงาน รวมถึงการมีการกำหนดผังควบคุมกำกับงาน (Mile-stone)

โดยใช้เครื่องมือที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย คือ Balance Score Card (B.S.C) เป็นต้น

การควบคุมกำกับ และติดตามผล (Strategy Evaluation and Control)

หมายถึง การติดตาม และตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการประเมินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่



เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป โดยมีกระบวนการ และขั้นตอนที่สำคัญในการควบคุมกำกับ และติดตามผล คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงาน หรือโครงการ, การกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมาย, การตรวจวัด, การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการแก้ไข ทั้งนี้รูปแบบของการควบคุมกำกับ และติดตามผล ประกอบด้วย การรายงาน (Report), การนิเทศงาน (Supervision), การตรวจงาน (Inspection), การประชุมติดตามงาน (Progress Meeting) และการประเมินผลปฏิบัติงาน (Evaluation)

จากคำอธิบายของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจในช่วงต้นนั้น ทำให้ได้เห็นถึงความสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องวางแผนในการกำหนดทิศทาง ให้การ

สนับสนุน และควบคุมการปฏิบัติให้สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอด และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต และทั้งนี้ก็เช่นเดียวกันกับ “ยุทธศาสตร์ชาติ” ซึ่งถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ระดับสูงสุดของประเทศที่รัฐบาลกำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งเมื่อบรรลุจุดมุ่งหมายแล้วจะสามารถปกป้องผลประโยชน์ของชาติด้วยการใช้เครื่องมือที่มีอยู่ทั้งหมดของชาติ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์จุดอ่อนจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงการพิจารณาถึงโอกาส และภาวะจากภัยคุกคามในรูปแบบต่างๆ มา

วิเคราะห์ และกำหนดหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการกำหนดนโยบายแห่งชาติลงสู่กลยุทธ์ในการนำปฏิบัติเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลต่อไป

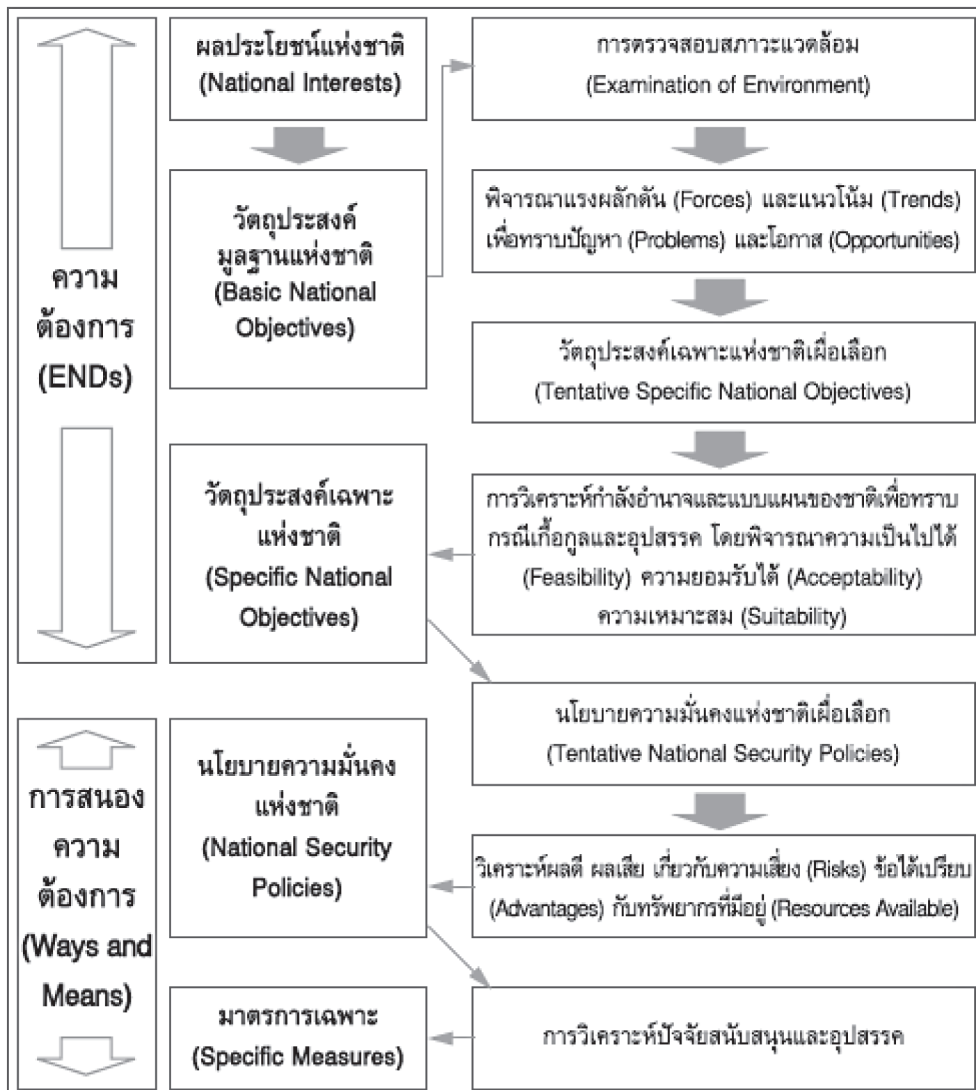
โครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติ

ในปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่าความมั่นคงของชาติ (National Security) มิได้ขึ้นอยู่กับพลังอำนาจด้านการทหารแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่พลังอำนาจของชาติด้านอื่นๆ ก็มีความสำคัญทัดเทียมกับพลังอำนาจด้าน

การทหาร ทำให้ปัจจุบัน “ยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy)” มีความหมายรวมถึง ศิลปะ และศาสตร์ในการพัฒนา และการใช้การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหารของชาติ และวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การพลังงาน และสิ่งแวดล้อม ทั้งในยามปกติ และยามสงคราม เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินนโยบายของชาติเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพที่สุด ทั้งนี้จุดมุ่งหมายหลักได้แก่การนำกำลังอำนาจของชาติในทุกๆ ด้าน มาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ (กรมยุทธศึกษาทหาร, ๒๕๕๔ : ๑๙๔) ทั้งนี้การกำหนดโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติ และความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในมิติของความมั่นคงของชาตินั้น จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญตามรูปที่ ๒ ดังนี้



โครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติ



รูปที่ ๒ โครงข่ายยุทธศาสตร์ชาติ

ความมุ่งประสงค์ของชาติ (National Purpose)

การที่ประชาชนในชาติจะรวมเป็นหนึ่งเดียวกันได้นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ประเทศชาติจะต้องมีจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายอันสูงสุดของชาติที่ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งก็คือ การมีความมุ่งประสงค์ของชาติ (National Purpose) โดยที่ความมุ่งประสงค์ของชาตินั้น

จะเป็นตัวที่แสดงถึงการมีเป้าหมายหลักที่สำคัญยิ่งของประเทศชาติ และประชาชนในชาติ เป็นการแสดงถึงค่านิยม (Value) ที่เป็นหลักอัตนิยมแห่งชาติ (National Egoism) และอุดมการณ์ของชาติ (National Idealism) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนด ผลประโยชน์แห่งชาติ (National Interests) ทั้งนี้ ความมุ่งประสงค์ของชาติ โดยทั่วไปแล้วแต่ละชาติก็จะกำหนดในลักษณะ



ที่คล้ายคลึงกัน คือ ประเทศชาติมั่นคง และประชาชน
มั่งคั่ง เป็นต้น

ผลประโยชน์แห่งชาติ (National Interests)

หมายถึง แนวคิดที่ได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ
ที่สุดจากบรรดาองค์ประกอบต่างๆ ที่ประมวลขึ้นว่าเป็น
ความต้องการที่สำคัญยิ่งของคนในชาติโดยส่วนรวมที่มี
ลักษณะกว้างขวาง และค่อนข้างถาวรต่อเนื่อง ซึ่งชาติ
จะขาดเสียมิได้ และถูกนำมาใช้เป็นเป้าหมายสูงสุดใน
การกำหนดทิศทาง และการดำเนินนโยบายของรัฐให้เป็น
ไปตามความมุ่งประสงค์ของชาติที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเป็นการ
ดำเนินการของรัฐในระยะสั้น และเป็นตัวกำหนดรูปแบบ
ของนโยบายของรัฐในระยะยาว ดังนั้นผลประโยชน์
แห่งชาติจึงเป็นความปรารถนาที่จำเป็น (Need) และ
ความต้องการ (Want) และเป็นตัวกำหนดนโยบายแห่งชาติ
ที่ทุกชาติให้ความสำคัญ

สำหรับผลประโยชน์แห่งชาติที่ได้กำหนดไว้ใน
เอกสารการป้องกันประเทศ ๒๕๕๑ กระทรวงกลาโหม
หมายถึง “การดำรงอยู่มั่นคง และยั่งยืนในเอกราช
อธิปไตย สถาบันหลักของชาติ บนพื้นฐานของเอกภาพ
ในชาติ ความปรองดอง และสามัคคีของคนในชาติ ความ
ปลอดภัยจากการคุกคามทุกรูปแบบ การดำรงอยู่อย่าง
มั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และสิทธิทรัพยากร
ชีวภาพของชาติ การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขกับประเทศ
เพื่อนบ้าน ตลอดจนการมีเกียรติ และศักดิ์ศรีใน
ประชาคมระหว่างประเทศ” ทั้งนี้อาจสามารถทำการแบ่ง
เป็นหัวข้อย่อยจากผลประโยชน์แห่งชาติดังกล่าวข้างต้น
ออกได้เป็น ๕ หัวข้อย่อยด้วยกัน ประกอบด้วย

- การมีเอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่ง
เขตอำนาจรัฐ
- การดำรงอยู่อย่างมั่นคงยั่งยืนของสถาบัน
หลักรวมถึงการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมี
พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- สังคมไทยมีความสุข
- ความเกษมสุขสมบูรณ์ที่ยั่งยืน การมีเกียรติ
และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

- การมีเกียรติ และศักดิ์ศรีในประชาคมโลก

วัตถุประสงค์แห่งชาติ (National Aims and Objectives)

หมายถึง ความมุ่งหมายอันเป็นหลักของ
ชาติ หรือเป้าหมายของการดำเนินความพยายามในการ
ใช้กำลังอำนาจของชาติที่จะตอบสนองผลประโยชน์
แห่งชาติซึ่งจะต้องหาหนทางให้บรรลุถึงในที่สุด โดยที่
วัตถุประสงค์แห่งชาตินั้นสามารถกำหนดได้เป็น
รูปธรรมจากการตีความ หรือการแปลความหมายที่เป็น
นามธรรมของตัวผลประโยชน์แห่งชาติ ทั้งนี้วัตถุประสงค์
แห่งชาติแบ่งออกเป็นวัตถุประสงค์มูลฐานแห่งชาติ
(Basic National Objective) อันเป็นหลักมูลฐานแห่ง
ชาติ มีลักษณะมั่นคง ถาวร ยั่งยืน และวัตถุประสงค์
เฉพาะแห่งชาติ (Specific National Objective) อัน
เป็นเป้าหมายต่างๆ ของชาติ ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องมั่นคง
ถาวร ยั่งยืน และบางครั้งก็ไม่สามารถจะดำเนินการให้
บรรลุถึงได้ทั้งหมด โดยเป้าหมายเหล่านี้อาจมีลักษณะ
เป็นการชั่วคราวที่จะก้าวไปสนองวัตถุประสงค์มูลฐาน
แห่งชาติ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์แห่งชาติก็คือ
ที่มาของ “ความมั่นคงแห่งชาติ (National Security)”
นั่นเอง โดยการที่จะทำให้ความมั่นคงของชาติได้
นั้นจะต้องทำให้วัตถุประสงค์แห่งชาติประสบผลสำเร็จ
ทั้งในตัวของวัตถุประสงค์มูลฐานแห่งชาติเอง หรือ
วัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติ หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าว
ได้ว่า ความมั่นคงของชาติมาจากวัตถุประสงค์แห่งชาติ
นั่นเอง โดยที่วัตถุประสงค์แห่งชาติจะเป็นส่วนหนึ่งที่รัฐ
กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ ของรัฐพยายามนำเอากำลัง
อำนาจที่มีอยู่ไปดำเนินการให้ประสบความสำเร็จบรรลุ
เป้าหมาย ซึ่งก็คือ ความมั่นคงของชาตินั่นเอง

สำหรับตัวอย่างวัตถุประสงค์มูลฐานแห่งชาติ
เช่น จากหัวข้อย่อยที่ ๑ ของผลประโยชน์แห่งชาติ
ข้างต้น อาจกำหนดเป็นวัตถุประสงค์มูลฐานแห่งชาติ
ได้ ๓ ข้อ ดังต่อไปนี้

- ประเทศไทยเป็นราชอาณาจักรที่มีความ
เห็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะแบ่งแยกมิได้



- ประเทศไทยสามารถป้องกันภัยคุกคามทุกรูปแบบ
- ประเทศไทยมีระบบในการพิทักษ์รักษาเอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับตัวอย่างวัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติ เช่น จากข้อที่ ๑ ของวัตถุประสงค์มูลฐานแห่งชาติข้างต้น อาจกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติได้ ๓ ข้อ ดังต่อไปนี้

- ประเทศไทยสามารถดำรงอยู่ได้ ท่ามกลางการเข้ามาบีบคั้นของชาติมหาอำนาจต่างๆ ในภูมิภาค ในลักษณะการถ่วงดุลซึ่งกันและกัน
- กองทัพไทยมีขีดความสามารถในระดับที่ทัดเทียมกับประเทศเพื่อนบ้าน และมีบทบาทในการรวมกลุ่มประเทศอาเซียนในด้านการทหาร เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับประเทศมหาอำนาจที่เข้ามามีบทบาทในภูมิภาค และต่อสู้กับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการก่อการร้าย โจรสลัด ยาเสพติด ภัยพิบัติ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในภูมิภาคต่างๆ ร่วมกับมิตรประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศ
- ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับการแก้ไขโดยไม่ขยายผลไปสู่ความขัดแย้งด้านศาสนา อุดมการณ์ในการแบ่งแยกดินแดนหมดไป และประเทศต่างๆ ในโลก โดยเฉพาะกลุ่มประเทศมุสลิม มีความเข้าใจที่ถูกต้องในปัญหาความไม่สงบที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

โดยการศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของชาติในงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง โดยเป็นการวิเคราะห์ SWOT หรือ SWOT Analysis ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) จะทำการวิเคราะห์ถึงปัญหา และภัยคุกคามของชาติที่เป็นอุปสรรค (Threat) ในอนาคต

รวมถึงการวิเคราะห์ถึงโอกาส (Opportunity) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) จะทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness) ของการดำเนินงานของชาติในงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินขององค์การอย่างไรบ้าง

นโยบายแห่งชาติ (National Policies)

หมายถึง การกำหนดทิศทาง หรือวิธีการในการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติ และตอบสนองผลประโยชน์แห่งชาติในที่สุด หรืออีกนัยหนึ่งก็เป็นการกำหนดนโยบายเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติในแต่ละข้อ โดยนโยบายจะต้องมีความชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางโดยไม่ต้องตีความ เพื่อให้หน่วยปฏิบัติสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในแนวทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติในแต่ละข้อ ทั้งนี้การพิจารณากำหนดนโยบายแห่งชาตินั้นต้องพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสียของนโยบายที่จะเลือกใช้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่านโยบายที่เลือกสามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยเกิดผลดีมากกว่าผลเสีย ต้องอยู่ในวิสัยที่หน่วยปฏิบัติจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ และเป็นแนวทางที่คุ้มค่างับผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ต้องการในที่สุด

สำหรับตัวอย่างนโยบายแห่งชาติ เช่น จากข้อที่ ๑ ของวัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติข้างต้น อาจกำหนดเป็นนโยบายแห่งชาติได้ ๒ ข้อ ดังต่อไปนี้

- เสริมสร้างความสัมพันธ์ด้านการทหารกับชาติมหาอำนาจในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการจัดทำสนธิสัญญา หรือข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือ และความช่วยเหลือทางทหาร เพื่อสร้างความสมดุลอำนาจด้านการทหาร และความร่วมมือกันในการป้องกันภัยคุกคาม
- ปรับ และกระชับความสัมพันธ์ด้านการทหารกับประเทศในภูมิภาคใกล้เคียง เพื่อการถ่วงดุลซึ่งกัน

มาตรการเฉพาะ (Specific Measures)

การกำหนดมาตรการเฉพาะ (Specific Mea-

tures) หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) เป็นขั้นตอนสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแห่งชาติ เป็นการกำหนดการปฏิบัติที่จะรองรับนโยบายแห่งชาติในแต่ละข้อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการระบุสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างกว้างๆ โดยไม่ลงลึกรายละเอียดสำหรับนโยบายแห่งชาติแต่ละข้ออาจมีมาตรการเฉพาะ ๑ มาตรการ หรือจะมีมาตรการเฉพาะก็ตาม หน่วยรับผิดชอบจะต้องออกแผนงาน หรือโครงการรองรับ มิฉะนั้นนโยบายแห่งชาติที่กำหนดจะไม่ได้รับการพิจารณาไปสู่การปฏิบัติ และผลคือการไม่บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาตินั่นเอง

สำหรับตัวอย่างการกำหนดมาตรการเฉพาะ หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ เช่น จากข้อที่ ๑ ของ



นโยบายแห่งชาติข้างต้น อาจกำหนดมาตรการเฉพาะ หรือยุทธศาสตร์ชาติได้เป็น

- จัดให้มีการแลกเปลี่ยนทูตทหารกับชาติมหาอำนาจต่างๆ
- จัดให้มีการแลกเปลี่ยนทางการศึกษา การฝึกอบรม การฝึกร่วมกับชาติมหาอำนาจต่างๆ
- จัดให้มีการแลกเปลี่ยนการเยือนของผู้แทนทางทหาร และเจ้าหน้าที่ระดับสูงกับชาติมหาอำนาจต่างๆ เพื่อเสริมสร้าง และกระชับความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

- ส่งเสริมผลักดันให้มีการจัดทำข้อตกลง และสนธิสัญญาว่าด้วยความร่วมมือ และความช่วยเหลือทางทหาร กับชาติมหาอำนาจต่างๆ ในกรณีนี้ประเทศไทยถูกรุกรานจากภัยคุกคามต่างๆ

- ให้ความร่วมมือกับชาติมหาอำนาจที่เป็นพันธมิตรในการปฏิบัติการทางทหารต่างๆ เพื่อมนุษยธรรม เช่น การเข้าระงับความขัดแย้งในประเทศต่างๆ ตามมติสหประชาชาติ การช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ เป็นต้น

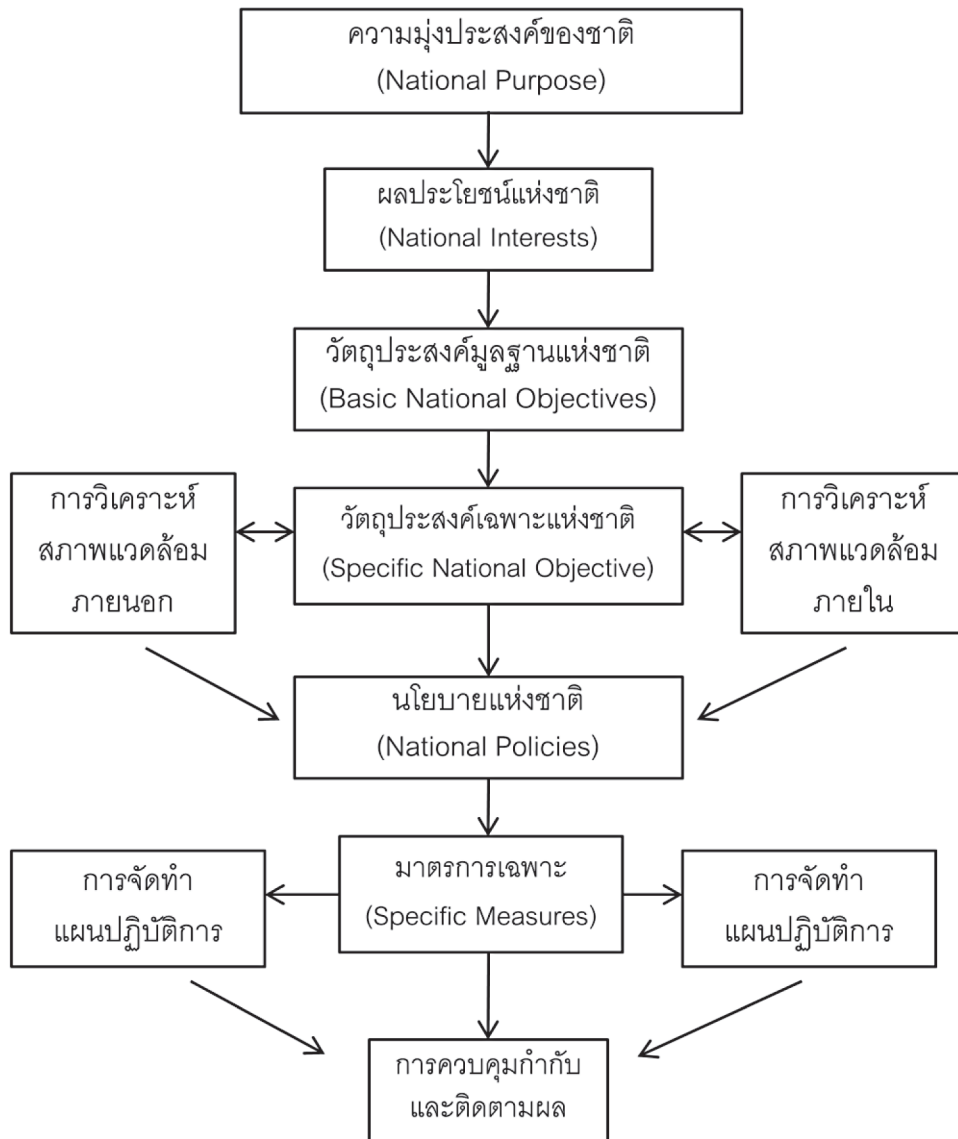
การเทียบเคียง

ทั้งนี้เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติ และความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในมิติของความมั่นคงของชาติ

ผู้เขียนจึงได้นำโครงสร้างการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่แสดงไว้ในรูปที่ ๑ มาเทียบเคียงกับโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติที่แสดงไว้ในรูปที่ ๒ แล้วเปลี่ยนรูปโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติจากที่แสดงไว้ในรูปที่ ๒ มาเป็นรูปที่ ๓ โดยที่ความมุ่งประสงค์ของชาติ (National Purpose) สามารถเทียบได้กับ ปรัชญา และค่านิยมร่วม (Core Value and Philosophy) ผลประโยชน์แห่งชาติ (National Interests) สามารถเทียบได้กับ วิสัยทัศน์ (Vision)

วัตถุประสงค์มูลฐานแห่งชาติ (Basic National Objectives) สามารถเทียบได้กับ พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์เฉพาะแห่งชาติ (Specific National Objective) สามารถเทียบได้กับวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long Term Objective) นโยบายแห่งชาติ (National Security Policies) สามารถเทียบได้กับการกำหนดกลยุทธ์ และมาตรการเฉพาะ (Specific Measures) สามารถเทียบได้กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นั่นเอง



รูปที่ ๓ โครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติ และความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในมิติของความมั่นคงของชาติ

บทสรุป

จากโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาติ และความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในมิติของความมั่นคงของชาติที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ตลอดจนผลจากการเทียบเคียงองค์ประกอบต่างๆ ของโครงสร้างกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ และโครงสร้างยุทธศาสตร์ชาตินั้น ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะทำให้ผู้อ่านสามารถเห็นภาพของความเชื่อมโยง และทำให้เกิดความเข้าใจได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยที่ “ยุทธศาสตร์ชาติ” จะไม่ใช่เรื่องที่ยากและไกลตัวของเรามากต่อไป





บรรณานุกรม

เครือธนาคารกสิกรไทย. “ภารกิจ ค่านิยมหลัก วิสัยทัศน์.” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :

<http://www.kasikornbank.com/Pages/Print.htm>, ๙ มีนาคม ๒๕๕๕.

ณัฐพันธุ์ เขจรันันท์. *การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management* (ฉบับปรับปรุงใหม่).

กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๒.

ประยงค์ เต็มขวลา. *องค์การกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. ม.ป.ท., ๒๕๕๓.

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๖ (ฉบับนักศึกษามหาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร พ.ศ.๒๕๕๐).

ม.ป.ท., ๒๕๕๑.

วิชาการพัฒนาความมั่นคงแห่งชาติ (ฉบับคณะกรรมการติดตามกิจกรรมหลักสูตรวิทยาการทหาร

และหลักสูตรวิชาพัฒนาความมั่นคงแห่งชาติ). พิมพ์ครั้งที่ ๑. ม.ป.ท., ๒๕๕๔.

สุมิตร สุวรรณ. *การกำหนดยุทธศาสตร์*. นครปฐม : เพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ป, ๒๕๕๔.

เอกสารป้องกันประเทศ ๒๕๕๑ กระทรวงกลาโหม (ฉบับสถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์ สถาบัน

วิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย). พิมพ์ครั้งที่ ๑. ม.ป.ท., ๒๕๕๑.