

# สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์: กลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษา

## The Office of Strategic Management (OSM): Mechanism for Driving Organizational Strategy

รองศาสตราจารย์ เทียน ทองแก้ว\*

### บทคัดย่อ

สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ (The Office of Strategic Management หรือ OSM) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการแปลกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สาเหตุเกิดจากการขาดกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ผลที่เกิดขึ้นคือ กลยุทธ์ไม่เชื่อมโยงกันในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ดังนั้น สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์จึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงระบบปฏิบัติงานในองค์กรและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานและบุคลากรให้มีความสอดคล้องกันมากขึ้น หน้าหลักของสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดรูปแบบของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ เจ้าของกระบวนการ และผู้บูรณาการกลยุทธ์กับกระบวนการปฏิบัติงานอันนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** กลไกการขับเคลื่อน กลยุทธ์ ประสิทธิภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

\* ปรึกษาด้านการปฏิบัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

## Abstract

The Office of Strategic Management (OSM), developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton, is a crucial mechanism for driving organizational strategy. It is used to tackle the organizational strategy failure from strategy formation to its execution. The causes of organizational strategy fail generally resulting from the lack of cooperation and supporting in the organization and no linkage among each organizational strategy level in all units as well. Consequently, the OSM is a powerful tool for integrating between personnel and work together. The three functions of the OSM including work process design or work architect, process owner, and integrator. Each of the organizational units needs to operate its key work while the OSM enables to strengthen the organizational goals. The OSM will force the organizational strategy formation to effective execution.

**Keywords:** driving mechanism, strategy, efficiency, administration and change management

## แนวคิดและหลักการของสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์

ดังกล่าวข้างต้น Kaplan และ Norton ได้พัฒนาแนวคิดสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ บนพื้นฐานของงานวิจัย กรณีศึกษา และแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best practice) รวมถึงการประชุม สัมมนาอย่างต่อเนื่อง เป็นเวลา 6 ปี โดยได้เสนอแนวคิดครั้งแรก ในวารสาร Balanced Scorecard Report เรื่อง Strategy Management: An Emerging Profession เมื่อเดือนพฤษภาคม-มิถุนายน 2004 และมีการปรับปรุงแนวคิดเพิ่มเติม ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review เรื่อง The Office of Strategy Management เมื่อเดือนตุลาคม 2005 ในขณะที่ เดียวกัน Kaplan และ Norton ได้จัดตั้งกลุ่ม Palladium Group เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือองค์กรต่างๆ ในการบริหารจัดการ นอกจากนั้นยังได้นำแนวคิด OSM ไปทดลอง ปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่างๆ มากกว่า 70 แห่ง และนำผลที่ได้มาพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่อง

ด้วยการสะสมประสบการณ์ และผลการทดลอง Kaplan และ Norton ได้สรุปเป็นแนวคิด และหลักการ ที่องค์กรสามารถนำไปใช้พัฒนางาน โดยการพัฒนากลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ คือ

1. OSM เป็นการนำบุคคลผู้รับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์กับผู้รับผิดชอบในการนำ

กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มารวมอยู่ภายใต้ร่มเดียวกันเพื่อให้เข้าใจเป้าหมายที่ตรงกัน และร่วมพัฒนาแนวทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่นำไปสู่การเชื่อมโยงงาน ภายใต้เป้าหมายเดียวกัน ทำให้การบริหารกลยุทธ์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำผลไปสู่การพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง

2. OSM เป็นหน่วยบูรณาการกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร สามารถนำกลยุทธ์ที่หลากหลาย มาเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร OSM จึงช่วยให้ระบบการบริหารกลยุทธ์มีขั้นตอน ช่วยในการตรวจสอบกิจกรรมต่างๆ ตามกลยุทธ์ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ในทุกระดับและทุกหน่วยงาน จากการพัฒนากลยุทธ์ ไปสู่การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตามลำดับ แต่มีได้หมายความว่า OSM จะทำหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร ทุกหน่วยงานต่างทำหน้าที่ของตนเอง ตามความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ แต่ OSM จะเข้าไปสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้เกิดกระบวนการพัฒนาและการบริหารกลยุทธ์ ให้ประสบความสำเร็จ (Lagace, 2006) รวมถึงการเข้าไปช่วยดูแลโครงการริเริ่มใหม่ๆ ที่ไม่มีผู้รับผิดชอบ

จึงสรุปได้ว่า แนวคิดและหลักการสำคัญของ OSM คือ การเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนา กลยุทธ์และการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงว่า กลยุทธ์จะต้องมีความเชื่อมโยงกันในแต่ละกลยุทธ์ กลยุทธ์กับหน่วยงาน และกลยุทธ์กับบุคคล รวมถึงกลยุทธ์กับผลลัพธ์ การเชื่อมโยงกันภายใน ในทุกมิติ ที่เป็นเครือข่ายภายในหน่วยงาน ซึ่งเชื่อมโยงและส่งผลถึงกัน ในแนวคิดความเชื่อมโยง กลยุทธ์นั้น จะต้องช่วยให้ทั้งบุคคลและงานอยู่ในหน้าหรือเบื้องหน้าเดียวกัน โดยมีสำนักงาน ยุทธศาสตร์ทำหน้าที่ประสานงานให้การบริหารกลยุทธ์บรรลุเป้าหมาย ตามบทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบ

### **บทบาทและความรับผิดชอบของสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์**

OSM มีบทบาทและความรับผิดชอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 บทบาท คือ (Kaplan and Norton, 2008; Norton and Russell, 2011).

#### **1. บทบาทในฐานะผู้ตบแต่งหรือสถาปนิก (The OSM as Architect)**

OSM มีความรับผิดชอบในการกำหนดกรอบในการพัฒนากลยุทธ์และการบริหาร กลยุทธ์ รวมถึงการออกแบบกระบวนการในการบริหารกลยุทธ์กล่าว คือ

ในการบริหารทั่วไป เช่น การบริหารงานงบประมาณ การวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารบุคคล เป็นต้น ต่างก็แยกกันดำเนินงานตามภารกิจ ในช่วงเวลาที่ยังแตกต่างกัน มีกรอบแนวคิดที่แตกต่างกัน ต่างหน่วยงานต่างทำ สิ่งเหล่านี้มักปรากฏอยู่ในองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญ ในการบริหารกลยุทธ์ เพราะจุดเริ่มต้นไม่เหมือนกัน ยากที่จะให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงทำให้ไม่สามารถบริหารกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จได้

ด้วยสาเหตุดังกล่าว OSM จึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในการออกแบบกรอบการดำเนินงานและกระบวนการ รวมเป็นแนวคิดเดียวกัน กำหนดวงรอบในการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ และระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งกระบวนการบริหารกลยุทธ์ที่ขาดหายหรือไม่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นการเสริมระบบการบริหารงานปกติ ให้มีการเชื่อมโยงระบบการบริหารมาด้วยกัน OSM ยังคงคอยกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ให้มั่นใจว่า องค์ประกอบทั้งหมดในระบบการบริหารมีครบด้าน อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้อง ทำงานไปในแนวทางเดียวกัน และไม่ขัดแย้งกัน

ในแนวทางการออกแบบกระบวนการบริหารกลยุทธ์ OSM จะเชื่อมโยงในกระบวนการดังตาราง

การพัฒนากลยุทธ์	1	- พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม - เป้าหมายกลยุทธ์ - การวิเคราะห์กลยุทธ์ - การกำหนดกลยุทธ์				
การวางแผนกลยุทธ์	2	- แผนที่กลยุทธ์ - การวัด/เป้าหมาย - การริเริ่มในกลยุทธ์				
ความเชื่อมโยงในองค์กร	3	- ความเชื่อมโยงในองค์กร - ความเชื่อมโยงในหน่วยงาน				
ความเชื่อมโยงด้านการเงิน			④	- การคาดคะเนความสามารถในการวางแผน - การเงิน(Stratex) - งบประมาณ - ปฏิบัติการ		
ความเชื่อมโยงด้านบุคคล			③	- เป้าหมายบุคคล - แรงจูงใจ - การพัฒนาบุคคล		
ความเชื่อมโยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ			③	- การประยุกต์ใช้ - โครงสร้าง		
ความเชื่อมโยงในด้านกระบวนการ			④	- ความเชื่อมโยงในกระบวนการสำคัญ		

การบริหาร กลยุทธ์	④ การสื่อสารกลยุทธ์ โปรแกรมการบริหารคุณภาพการบริหารข้อเสนอแนะ และความคิดริเริ่ม					
การทบทวน ปฏิบัติการ						
การทบทวน กลยุทธ์	▲▲▲	▲▲	▲▲▲▲▲	▲▲▲	▲▲▲▲	▲▲▲▲
การทดสอบ กลยุทธ์						
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2

ที่มา : Kaplan and Norton, 2008: 289

จากตารางข้างต้น วงจรกลยุทธ์จะเริ่มในควอเตอร์ที่ 2 (Q2) คือ ทีมงานจากฝ่ายแผนงาน ได้จัดให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์และแผนการวัดผล (Scorecard) โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน และเมื่อเริ่มดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ OSM จึงเริ่มเข้าไปช่วยในกระบวนการเชื่อมโยง หน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนในทุกหน่วยงาน รวมถึง กระบวนการบริหาร ให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอน จนบรรลุเป้าหมาย

ในควอเตอร์ที่ 3 (Q3) OSM จะเข้าไปตรวจสอบกระบวนการสนับสนุน เช่น กระบวนการจัดสรรงบประมาณ กระบวนการพัฒนาบุคลากร ให้เข้าไปสนับสนุนตามกลยุทธ์ที่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเหตุเป็นผล และเชื่อมโยงลงไปสู่ระดับแผนงานย่อย และโครงการ

เมื่อระบบการบริหารดำเนินงานตามแผนงานและโครงการไปแล้ว OSM จึงเข้าไปตรวจสอบ การกำกับดูแล และเรียนรู้ รวมถึงการสื่อสารกลยุทธ์ การทบทวนการปฏิบัติงาน การบริหาร การให้คำแนะนำ และการริเริ่มใหม่ๆ ของกลยุทธ์ การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีต่อกัน OSM จึงมีหน้าที่ติดตามสนับสนุนช่วยเหลือสนับสนุน ในทุกภาคส่วนขององค์การทำหน้าที่ให้สมบูรณื คอยเติมเต็มส่วนที่บกพร่อง หรือขาด ให้มีความเชื่อมโยงในทุกหน่วยงาน ทุกระดับ และระบบ การบริหารที่เชื่อมโยงกันตลอดเวลา

## 2. บทบาทในฐานะเป็นเจ้าของกระบวนการ (The OSM as Process Owner)

OSM เป็นเจ้าของกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้น การดำเนินการระหว่างกลางทาง และผลสุดท้ายมีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ การพัฒนา กลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์การเชื่อมโยงในองค์การ การทบทวนกลยุทธ์ และการปรับปรุงกลยุทธ์ คือ

**2.1 การพัฒนากลยุทธ์ (Developing the Strategy) หรือการกำหนดกลยุทธ์** ซึ่งตามปกติหน่วยหลักที่รับผิดชอบ คือ ฝ่ายวางแผนขององค์การ ได้มีการกำหนดแนวทางการ

พัฒนากลยุทธ์ ตั้งแต่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จนเป็นแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ กิจกรรม เป็นต้น เป็นงานประจำที่ทำอยู่แล้ว แต่ถ้าหากต้องการให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ดี มีประสิทธิภาพ ควรจะได้มีการปรึกษาหรือร่วมกันเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ OSM จะมีบทบาทเข้าไปมีส่วนร่วม ในการเชื่อมโยงทั้งในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ และระบบการบริหารกลยุทธ์ให้ไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งการนำเสนอและกลั่นกรองแนวคิดทางกลยุทธ์ใหม่ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

**2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Planning the Strategy)** ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ OSM สร้างความมั่นใจว่า การวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่แผนที่กลยุทธ์ และระบบการวัดผลที่สมดุล OSM เข้าไปช่วยฝ่ายบริหารในการคัดเลือกเป้าหมายของกิจกรรม ที่ต้องวัดความคิดริเริ่มทางกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การกำหนดเกณฑ์ คำนิยาม ในการวัด การเลือกและการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงาน การติดตามข้อมูล แต่มีใช้เป็นผู้รวบรวมคะแนน เป็นผู้ติดตามดูผลจากคะแนนที่รวบรวม ความเที่ยงตรงของผลการประเมิน ประการสุดท้าย OSM จะเป็นแหล่งกลางของข้อมูล การให้คำปรึกษา การให้การฝึกอบรม และการให้ความรู้ในการสร้างแผนที่กลยุทธ์ และวัดผล

**2.3 ความเชื่อมโยงในองค์กร (Aligning the Organization)** OSM มีหน้าที่ในการตรวจสอบกระบวนการ ที่เชื่อมโยงของกลยุทธ์และระบบการวัดผล ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ตลอดจนองค์กร ให้มีความเชื่อมโยงกัน ในหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย กับกลยุทธ์ขององค์กร ในบทบาทเช่นนี้ ช่วยให้องค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (synergies) ที่มีการถ่ายทอดกลยุทธ์ลดหลั่นกันลงไปในองค์กร (cascading) ในหน่วยงานย่อย และบุคลากรทุกระดับ ให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ที่มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร จึงกล่าวได้ว่าเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานให้เชื่อมโยงสัมพันธ์จนถึงบุคคล จึงเป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

**2.4 การทบทวนกลยุทธ์ (Reviewing the strategy)** การทบทวนกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กร ผู้บริหารจึงควรได้มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบติดตาม ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ Kaplan และ Norton (2008) ได้วิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมง ในแต่ละเดือนถึงร้อยละ 85 และร้อยละ 90 ไม่ได้ปรึกษาหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์เลย จึงเป็นหน้าที่ของ OSM จะต้องจัดให้มีการประชุมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อการทบทวนกลยุทธ์ เป็นการทำงานร่วมกันกับผู้ที่เป็นเจ้าของกลยุทธ์ มีการประเมินกลยุทธ์ จัดทำเป็นเอกสารสรุปสั้นๆ ให้กับทีมผู้บริหารศึกษาล่วงหน้าก่อนการพบปะกัน จัดทำเป็นเอกสารรายงานความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะ จากนั้นให้มีการติดตามผลการดำเนินงานประชุม และข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติ หรือการแก้ไขปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อนำมาใช้ในการประชุมครั้งต่อไป

**2.5 การปรับปรุงกลยุทธ์ (Adapting the Strategy)** OSM มีส่วนร่วมในการตรวจสอบและทบทวนกลยุทธ์ และพิจารณาผลการดำเนินงาน นำเข้าประชุมพิจารณากลยุทธ์ในการประชุมย่อยๆ เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ในระยะสั้น และในแต่ละปีจะได้มีการพิจารณากลยุทธ์ประจำปี ที่ฝ่ายนโยบายและแผนดำเนินการ ซึ่งควรได้เพิ่มการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การใช้เครื่องมือ เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ การสรุปวิเคราะห์ทางสถิติ เป็นต้น นำผลมาปรับปรุงกลยุทธ์และความเชื่อมโยงตามแผนที่กลยุทธ์

**3. บทบาทในฐานะเป็นผู้บูรณาการ (The OSM as Integrator)** ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น กลยุทธ์ในองค์กรต้องมีความเชื่อมโยงกัน แต่องค์กรส่วนใหญ่ การวางแผนยังแยกจากหน่วยงานงบประมาณ และการปฏิบัติ OSM จะต้องเข้าไปช่วยเหลือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า กลยุทธ์สามารถสื่อสารเชื่อมโยงกันภายในระหว่างผู้ปฏิบัติ OSM จึงต้องทำหน้าที่ประสานให้เกิดความเชื่อมโยงในการบูรณาการกับหน่วยงานสนับสนุนสำคัญ ในด้านการวางแผนการเงินและงบประมาณ แผนงานและทรัพยากร การสื่อสารกลยุทธ์การเชื่อมโยงกับกระบวนการปฏิบัติสำคัญ และการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีให้มีการบูรณาการเป็นเรื่องเดียวกัน

**3.1 ความเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการวางแผนและงบประมาณ(Planning and Budgeting)** OSM จะต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานที่การวางแผนและงบประมาณ ในการจัดงบประมาณสนับสนุนกลยุทธ์ รวมทั้งกลยุทธ์ใหม่ๆ ในลักษณะข้ามหน่วยงาน OSM จึงมีหน้าที่ช่วยในการบูรณาการระบบการเงิน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การพัฒนากลยุทธ์และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดงบประมาณสนับสนุนให้สอดคล้องกัน รวมทั้งบุคลากรดำเนินงาน ที่สัมพันธ์กับแผนงาน โครงการตามกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันภายใน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ที่มีงบประมาณสนับสนุนตามลำดับความสำคัญ

**3.2 การเชื่อมโยงแผนงานและทรัพยากรไปยังหน่วยงานสนับสนุนสำคัญ** OSM มีบทบาทในการให้คำปรึกษา และการบูรณาการกับหน่วยงานที่ช่วยให้เกิดความเชื่อมโยง กลยุทธ์ และการบริหาร ไปยังหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญแล้ว ยังรวมถึงทุกหน่วยงานในองค์กร เช่น งานวิจัยและพัฒนา งานพัสดุ การขนส่ง สิ่งแวดล้อม การตลาด และการหารายได้ เป็นต้น

**3.3 การสื่อสารกลยุทธ์ (Communicating the Strategy)** การสื่อสารกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล ความเข้าใจกลยุทธ์เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจ จะทำให้เสียเวลา และเสียงบประมาณ เกิดความผิดพลาด และเสียหายต่อองค์กรในภาพรวม

การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรทั่วไปจะเป็นปัญหาค่อนข้างมาก เพราะกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ จากระดับองค์กรไปยังระดับหน่วยงาน ขาดความเชื่อมโยงที่ดี การสื่อสารกลยุทธ์ระหว่างหน่วยงานทำได้จำกัด และไม่สามารถเชื่อมโยงได้ครบถ้วน OSM จึงต้องทำหน้าที่

ช่วยเสริมการสื่อสารกลยุทธ์ให้มีความเชื่อมโยง รวมทั้งติดตามกระบวนการสื่อสารกลยุทธ์ที่ครบวงจร และกระทำอย่างต่อเนื่อง

**4. ความเชื่อมโยงกับกระบวนการปฏิบัติสำคัญ (Linking Strategy to Key Operating Process)** ในการบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการจัดการที่มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการสำคัญจากแผนที่กลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน OSM จึงต้องมีการวิเคราะห์การออกแบบ และการบริหารจัดการความเชื่อมโยงทั้งระบบ ถ้าพบว่าส่วนใดยังไม่สมบูรณ์หน้าที่ของ OSM จะต้องเข้าไปช่วยเหลือ และพัฒนาส่วนที่สมบูรณ์แล้วให้มีการต่อยอดเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ

**4.1 การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Sharing Best Practices)** OSM จะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เปิดโอกาสให้หน่วยงาน ได้นำผลงานดีๆ ของหน่วยงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในแนวปฏิบัติที่ดี สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป็นประโยชน์มากที่สุดต่อองค์กร ในกรณีองค์กรมีข้อผิดพลาด กลยุทธ์ขององค์กรบางส่วนอาจไม่ประสบความสำเร็จ OSM จะต้องทำหน้าที่ประสานงานและช่วยเหลือ นำการผลการปฏิบัติที่ดีมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดความรู้ทั้งในองค์กร (embed knowledge) ทั้งในส่วนที่ดี และที่ต้องพัฒนา

บทบาทและความรับผิดชอบของสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ดังตาราง



บทบาทและความรับผิดชอบ OSM	กระบวนการบริหารกลยุทธ์	ความรับผิดชอบของ OSM
1. สถาปนิกขององค์กร (architect)	1. กำหนดกรอบแนวคิดในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการประชุม	OSM
	2. การออกแบบกระบวนการบริหารกลยุทธ์	OSM
2. เจ้าของกระบวนการ (process owner)	1. การพัฒนากลยุทธ์	OSM
	2. การวางแผนกลยุทธ์	OSM
	3. การเชื่อมโยงองค์กร	OSM
	4. การทบทวนและการปรับปรุงกลยุทธ์	OSM
3. ผู้บูรณาการ (integrator)	1. การเชื่อมโยงการวางแผนและงบประมาณ	CFO
	2. การเชื่อมโยงกับกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ	COO
	3. การเชื่อมโยงกับทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศและหน้าที่สนับสนุนต่างๆ	HRO, CIO
	4. การสื่อสารกลยุทธ์	CO
	5. การบริหารข้อเสนอแนะและแนวคิดใหม่ๆของกลยุทธ์	PMO
	6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี	CKO

#### หมายเหตุ

- OSM = เป็นหน้าที่รับผิดชอบของ OSM (Office of Strategic Management)
- CFO = หัวหน้าฝ่ายการเงินและงบประมาณ (Chief of Financial Officer)
- COO = หัวหน้าปฏิบัติการที่สำคัญ (Chief of Operation Officer)
- HRO = หัวหน้าพัฒนาบุคคล (Human Resource Officer)
- CIO = หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยี (Chief of Information Officer)
- CKO = หัวหน้าฝ่ายการจัดการความรู้ (Chief of Knowledge Officer)
- CC = หัวหน้าสื่อสาร (Chief of Corporate communication)
- PMO = หัวหน้าโครงการ (Program Management)

จากแนวคิดและหลักการบทบาทและความรับผิดชอบของ OSM Norton and Russell (2011) ได้สำรวจองค์การที่ไม่มุ่งผลกำไรและองค์การที่มุ่งผลกำไร ผลดังตาราง

บทบาทของ OSM	องค์การ	องค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร(รัฐบาล)	องค์การที่มุ่งผลกำไร	ค่าเฉลี่ย
<b>1. สถาปนิกขององค์การ</b>				
- ให้คำนิยามกระบวนการ		● 100%	● 86%	● 93%
- ตรวจสอบกระบวนการ		● 100%	● 100%	● 100%
<b>2. เจ้าของกระบวนการ</b>				
1. การพัฒนากลยุทธ์		● 100%	● 72%	● 86%
2. การแปลกลยุทธ์		● 86%	● 100%	● 93%
3A การเชื่อมโยงกลยุทธ์		● 100%	● 86%	● 93%
3B การสื่อสารกลยุทธ์		● 58%	● 72%	● 65%
4A การวางแผนโครงการริเริ่ม		● 72%	● 44%	● 58%
4B การบริหารโครงการริเริ่ม		● 86%	● 86%	● 86%
5 ทบทวนกลยุทธ์		● 100%	● 86%	● 93%
<b>3. การบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ</b>				
- ทุนมนุษย์		● 16%	● 44%	● 30%
- การเงิน		● 44%	● 44%	● 44%
- เทคโนโลยีสารสนเทศ		● 16%	● 16%	● 16%
- กระบวนการสำคัญในการบริหาร		● 44%	● 44%	● 44%
- โปรแกรมคุณภาพ		● 58%	● 30%	● 44%
- การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี		● 44%	● 58%	● 51%

หมายเหตุ: ● ความรับผิดชอบ ● ความรับผิดชอบบางส่วน ○ ไม่ต้องรับผิดชอบ

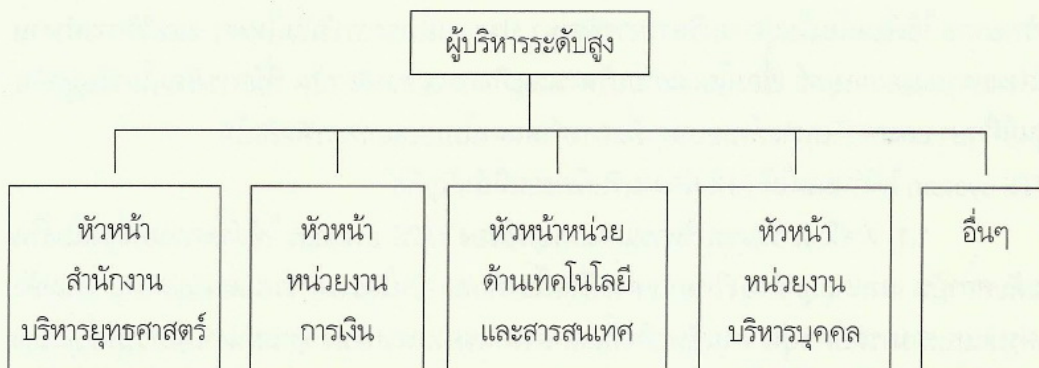
จากตาราง OSM มีบทบาทและความรับผิดชอบ ในการกำหนดกลยุทธ์ และการตรวจติดตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และยังมีบทบาทในการเป็นเจ้าของโครงการ ส่วนใหญ่ขององค์การที่ไม่มุ่งผลกำไร (72%) รับผิดชอบในการวางแผนโครงการริเริ่มใหม่ๆ ในขณะที่องค์การ ที่มุ่งหวัง

กำไร มีบทบาท เพียง 44% แต่ในทางตรงกันข้าม ในการบริหารโครงการริเริ่มใหม่ๆ องค์กรทั้งสอง รับผิดชอบถึง 86% ซึ่งหมายถึง การออกแบบ การบริหารกระบวนการที่เป็นไปตามเป้าหมาย การประเมินกลยุทธ์ตลอดเวลา และประเมินบุคคลตามกิจกรรม OSM มีบทบาททั้งในการวางแผน และบริหารโครงการใหม่ และสิ่งต่างๆที่เป็นอุปสรรคหรือกักร่อนองค์กร

### โครงสร้างของสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์

ด้วยหลักการที่ว่า หน้าที่หลักของสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ คือการส่งเสริม สนับสนุน การบูรณาการงานข้ามสายงานและหน้าที่ ลักษณะการดำเนินงานเช่นนี้ จะต้องได้รับความสนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูง จึงจะประสบความสำเร็จ เมื่อเป็นเช่นนี้ โครงสร้างของสำนักงานบริหาร ยุทธศาสตร์ จึงต้องขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงการบริหารงานในระดับ งานเดียวกันและที่ข้ามสายกัน โดยเฉพาะเรื่องของการริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่อยู่ในภาวะเร่งด่วน จึงต้องมีระบบการเชื่อมโยงถึงผู้บริหารระดับสูงได้ตรงและเร็ว

ดังนั้น โครงสร้างการบริหารสำนักบริหารยุทธศาสตร์จึงควรเป็นแนวราบและขึ้นตรงกับ ผู้บริหารระดับสูง เช่นเดียวกับหน่วยงานสนับสนุนหลัก เช่น หน่วยการเงิน หน่วยบริหารบุคคล และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ดังรูป



รูปแสดงโครงสร้างการบริหารสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์

### ทีมงานที่สนับสนุนการดำเนินงานตามโครงสร้างสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์

จำนวนทีมงานที่ทำงานในสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ จากแนวคิดของ Kaplan and Norton (2005, : 80) เสนอไว้มี 6-8.5 คน แต่ผลจากการสำรวจ ของ Norton และ Russell (2011, : 1) จากองค์กร 25 แห่ง ที่มี OSM ในหอเกียรติยศ (Hall of Fame Organization) ที่ Kaplan

และ Norton จัดตั้งขึ้นเพื่อรวบรวมผลงานขององค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีไว้สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าผู้ปฏิบัติใน OSM จะอยู่ระหว่าง 5-10 คน ขึ้นอยู่กับบริบทและขนาดขององค์กร โดยมีหัวหน้าสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ 1 คน ที่มีตำแหน่งทางการบริหารเทียบเท่ากับหัวหน้าฝ่ายการเงิน หรือหัวหน้าฝ่ายบุคลากร หรือหัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นอย่างน้อย พร้อมทีมงานตามความเหมาะสม

ในการคัดเลือกทีมงาน อาจใช้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากคณะ หรือหน่วยงาน และถ้ามีประสบการณ์ด้านบริหาร การวางแผน และการประกันคุณภาพก็จะช่วยให้การบูรณาการกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยสื่อสารกลยุทธ์กลางขององค์กร มาสู่หน่วยงานและบุคคล ในหน่วยงานเดิมได้ง่ายขึ้น

### การประยุกต์ใช้แนวคิดสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา

แนวคิดสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ นอกจากองค์การทางธุรกิจนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลกแล้ว ในสถาบันอุดมศึกษาได้นำมาใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสถาบัน เช่น

**1. The University of Texas System (UTS system) UTS system** นำแนวคิด OSM มาใช้ โดยใช้ชื่อว่า Office of Strategic Initiations (OSI)

UTS system ได้กำหนดพันธกิจของ OSI ไว้คือการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงานทรัพยากร ใช้เชื่อมโยงไปสู่การบริหารการพัฒนา ประสานโครงการริเริ่มใหม่ๆ และวิธีการทำงานที่ส่งผลตามแผนกลยุทธ์ เชื่อมโยงระบบบริหารและกิจกรรมของสถาบัน ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับศูนย์ศึกษา และการวิเคราะห์นโยบาย เพื่อการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ UTS system ได้กำหนดให้ OSI มีความรับผิดชอบที่สำคัญคือ

1.1 ดำเนินงานและบริหารแผนกลยุทธ์ของ UTS system ให้เกิดความเชื่อมโยงในระดับสถาบัน แผนกลยุทธ์ของวิทยาเขตจะเชื่อมโยงกับสถาบันในแนวกว้างและตามลำดับก่อนหลัง แต่รูปแบบสามารถยืดหยุ่น ตามพันธกิจที่แตกต่างกันของหน่วยงาน ทุกแผนงานมีความเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดของสถาบัน มีการวิเคราะห์ความก้าวหน้า การทบทวนการทำงาน และการสื่อสารอย่างกว้างขวาง

1.2 เชื่อมโยงการรายงานตามประเด็นรายชื่อในกลยุทธ์

1.3 เชื่อมโยงและพัฒนาระบบบริหารแผนกลยุทธ์กับระบบสำนักงาน

1.4 รายงานผลการวิจัยและผลงานการศึกษาค้นคว้าทั้งผลการดำเนินงาน

1.5 ทำงานร่วมกับผู้กำหนดนโยบาย หรือเชื่อมโยงกรอบแนวคิดกับแนวโน้มขององค์การ

และส่งเสริมระบบของประเทศ

1.6 ให้ข้อมูลการบริหารและผลการวิเคราะห์สนับสนุนวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์และ

การปรับปรุงสถาบัน รวมถึงการบูรณาการการวิจัยของสถาบันการวิเคราะห์นโยบาย การรวบรวมข้อมูลทางการบริหาร และการเผยแพร่ข้อมูลให้กับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ

## 2. The University of Leeds (UL)

UL พยายามปรับปรุงคุณภาพของสถาบัน โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโอกาสเรียนรู้ของนักศึกษา ที่ดำเนินงานในหลายแนวทาง ทั้งการดำเนินงานโดยตรงผ่านทางคณะกรรมการที่ทำงานร่วมกับนักศึกษา จัดตั้งหน่วยงานและทีมงานที่มีความรับผิดชอบและเชี่ยวชาญด้านคุณภาพ

UL ทำงานโดยการเชื่อมโยงกับระบบการประกันคุณภาพ ที่มีสำนักงานบริหารรับผิดชอบ และมีการจัดหน่วยงานย่อยๆ สนับสนุนการทำงานการบริหารคุณภาพ เช่น ในปี 1998 มีหน่วยงานประเมินคุณภาพการสอน เรียก Teaching Quality Assessment Unit (TQAU) ทำหน้าที่บริหารคุณภาพ และหน่วยสนับสนุน เรียกว่า Quality Management and Enhancement Unit (QMEU) ซึ่งทำหน้าที่ช่วยหน่วยงานย่อยๆ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม งานของ QMEU ยังแยกกันอยู่กับทีมการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาเทคโนโลยีการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์การเรียนการสอนของสถาบัน ยังแยกจากแผนของสถาบัน ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างผู้รับผิดชอบในการเรียนรู้และการสอน กับผู้รับผิดชอบงานการวิจัย

ปี 1996 มหาวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญ มีการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard - BSC) ของ Kaplan and Norton, 1996) มาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ ปรับปรุงการสื่อสาร และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างสูงสุด ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในชุมชนของมหาวิทยาลัย แนวคิดสำคัญคือ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้รวมกิจกรรมทั้งหมด พร้อมทั้งจัดลำดับกิจกรรมก่อนหลัง มีการบูรณาการการเรียนการสอนด้วยการวิจัยและประสบการณ์เรียนรู้ของผู้เรียน จากแผนกลยุทธ์มีแผนย่อยๆ ที่นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสนับสนุนแผนกลยุทธ์ เป้าหมายสำคัญของแผนกลยุทธ์ คือการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ

มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งหน่วยสนับสนุนการเรียนการสอน เรียกว่า Warning and Teaching Support Group (LTS) ซึ่งให้ความสำคัญในด้านการประกันคุณภาพ LTS ได้รวมหน่วยย่อยๆ ที่สนับสนุนการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย เช่น Academic Quality and Team (AQST), Staff and Departmental Development Unit (SDDU), และ Academic Skill Group (ASG) และ Learning and Teaching Support Office (LTSO) เป็นต้น เข้าด้วยกัน ด้วยตั้งใจที่จะให้ไปในแนวทางเดียวกัน และมีการเชื่อมโยงหน่วยงานเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ใหม่ของมหาวิทยาลัยไปปฏิบัติให้เกิดผล LTS ได้รายงานผลการดำเนินงานโดยตรงไปยังผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย

หน่วย LTS สามารถสร้างความมั่นใจว่า การประกันคุณภาพจะมีการประสานงาน หรือเชื่อมโยงแนวทางการส่งเสริมการประกันคุณภาพในกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น การ

พัฒนาโครงการตรวจสอบสภาพประจำปี เป็นต้น และยังสามารถทำงานร่วมกับสหภาพนักศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

บุคลากรในทีมงานของ LTS มีความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน จึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงานวิชาการของมหาวิทยาลัย LTS ยังเชื่อมโยงโดยตรงกับกองทุนการเรียนการสอนภายในมหาวิทยาลัย

ผลจากการดำเนินงานของ LTS หลังปฏิบัติมา 2 ปี ทำให้มองเห็นได้ว่า LTS ได้ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า การพัฒนาคุณภาพอยู่ภายใต้ระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย

สรุป เดิมหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนของ LTS ต่างหน่วยต่างปฏิบัติการเชื่อมโยงทางวิชาการและทีมสนับสนุน ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีการใช้วิสัยทัศน์ร่วมกันเล็กน้อย

เมื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ได้ปรับปรุงระบบงานให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และพันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัย เช่น การเรียนการสอน และการวิจัยที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ผลจากแนวปฏิบัติที่ดีพบว่า แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา และดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน

จากการวิเคราะห์ระบบภายใน พบว่ามีองค์ประกอบที่เป็นกุญแจความสำเร็จของ University of Leeds คือ

1.1 แผนที่กลยุทธ์ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 การปรับทีมงานกลางให้ทำหน้าที่ประสานความเชื่อมโยงคนและงานภายใต้การดูแลของผู้บริหารระดับสูง

1.3 การมีโครงสร้าง กฎ และข้อกำหนดให้เป็นไปตามระบบประกันคุณภาพ จะช่วยให้การประกันคุณภาพอยู่ในกระบวนการบริหาร การบริหารและการประกันคุณภาพจะเป็นเรื่องเดียวกัน

นอกจากนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ช่วยให้เกิดผลดีต่อการบริหารมหาวิทยาลัย คือ การดำเนินงานข้ามหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ดีด้วยการร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะงานการประกันคุณภาพ สามารถนำไปสู่การพัฒนาด้วยดี เพราะต้องทำงานข้ามหน่วยงานทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงาน ที่มาจากแรงผลักดันด้วยตนเอง ไม่ต้องพึ่งพาทภายนอก มีความมั่นใจในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ตามจังหวะ เวลาและโอกาส

### 3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (สมัย.) (Office of Strategy Management) (<http://www.OSM.chula.ac.th>) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (2554-2558) ว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์มุ่งจะเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้มีการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ มีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยฐานแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภูมิปัญญา และนวัตกรรม ให้ทันต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของพลวัตโลก ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนจากวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจหลักไว้ 5 ประการ คือ (1) พัฒนา กำกับ ถ่ายทอด เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (2) สนับสนุนการจัดการคุณภาพ การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ (3) สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร นวัตกรรมคุณภาพและการจัดการความรู้ (4) ดำเนินการบริหารโครงการพิเศษตามยุทธศาสตร์ (5) สนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม (USR: University Social Responsibility)

ในการบริหารสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ มีหน่วยธุรการสำนัก ฝ่ายยุทธศาสตร์ และนวัตกรรมองค์กร (Strategy-Innovation Division) และฝ่ายบริหารคุณภาพองค์กร (Quality Management Division)

ฝ่ายยุทธศาสตร์และนวัตกรรมองค์กรมีพันธกิจ คือ บริหารโครงการพิเศษเชิงยุทธศาสตร์ พัฒนาถ่ายทอดและติดตามยุทธศาสตร์ บริหารความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงองค์กร นวัตกรรมคุณภาพและการจัดการความรู้พัฒนาระบบงาน ส่วนฝ่ายบริหารคุณภาพองค์กร จะบริหารคุณภาพการควบคุมภายใน และปรับปรุงงานสารสนเทศเพื่อการบริหารยุทธศาสตร์และคุณภาพ

ในการบริหารจัดการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 3 ประเด็น คือ

3.1 การพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ควบคุมระบบบริหารคุณภาพ และความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อย่างมีอัตลักษณ์

3.2 การส่งเสริมบรรยากาศของมหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับพัฒนาเทคโนโลยีในการที่จะผลักดันบุคลากรในทุกระดับให้มีพฤติกรรม และมีส่วนร่วมที่จะก่อให้เกิดผลแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.3 การพัฒนาสู่หน่วยงานแห่งความเป็นเลิศ ด้วยระบบการบริหารที่เป็นมืออาชีพ

จากประเด็นยุทธศาสตร์ ได้กำหนดคำพรรณนางาน (Job Description: ID) ของตัวแทนการบริหารคุณภาพ (Quality Management Representative: QMR) เป็นภาระงาน/บทบาทที่คาดหวัง วัตถุประสงค์ของภาระงาน/หน้าที่คาดหวัง ความรับผิดชอบที่คาดหวัง และการรายงานผล

1. ภาระงาน/หน้าที่คาดหวัง ประกอบด้วย (1) เป็นตัวแทนของผู้บริหารหน่วยงาน ในการรับการตรวจ 9 ด้าน คุณธรรมและความเสี่ยง (2) ผู้ประสานงานด้านคุณภาพและความเสี่ยงของหน่วยงาน (3) ผู้ผลักดันและติดตาม การดำเนินงานของหน่วยงานตามแผนบริหารคุณภาพ และแผนบริหารความเสี่ยง (4) ผู้ตรวจสอบและทบทวนระบบงาน และระบบเอกสารหลักฐานที่มีอยู่ในระบบ (5) ผู้จัดทำรายงานคุณภาพประจำปี

วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย (1) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระดับคุณภาพและระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้และคาดหวังไว้ ทั้งยังสอดคล้อง

ตามเงื่อนไข และข้อกำหนดตามมาตรฐานต่างๆ ที่หน่วยงานต้องพึงยึดถือ และปฏิบัติให้สอดคล้อง (2) เพื่อกำหนดการดำเนินงานประกันคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพเป็นไปด้วยความราบรื่น บรรลุผลตามแผนบริหารคุณภาพประจำปี และประจำ 3 ปี (3) เพื่อให้การดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยง บรรลุผลตามแผนการบริหารของหน่วยงาน

2. ความรับผิดชอบที่คาดหวัง ประกอบด้วย (1) บริหาร ควบคุม และอนุมัติการพัฒนาระบบเอกสาร ที่สนองตอบระบบประกันคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ (2) เตรียมความพร้อมของระบบคุณภาพของหน่วยงานในการรับการตรวจในแง่ต่างๆ บุคคลผู้รับการตรวจ พื้นที่ตรวจ ระบบงาน ระบบเอกสาร และข้อมูล (3) วางแผนรับการตรวจ จากภายในและหน่วยงานภายนอก (4) ติดต่อประสานงานทั้งกับผู้รับการตรวจต่างๆ ของหน่วยงานและผู้ตรวจตามระบบมาตรฐานต่างๆ (5) รับผิดชอบชี้แจง อธิบายข้อเท็จจริงต่างๆ ต่อผู้ตรวจรวมทั้งรับทราบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจ และตัดสินใจ อนุมัติการเปิดเผยข้อมูล จุดเด่น ต่อผู้ตรวจเอง และหน่วยงานสู่สาธารณะ (6) ทบทวนและติดตามความเสี่ยงของระบบงาน และระบบเอกสาร จากมาตรฐานต่างๆ ที่ได้ออกแบบไว้ และ/หรือ ความเบี่ยงเบนจากแผนที่ได้วางไว้ (7) กำกับและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบประกันคุณภาพ ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ (8) ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินสนองตอบต่อการแก้ไข ป้องกันหรือการดำเนินการตามที่ได้เสนอต่อผู้ตรวจ หรือตาม que ผู้ตรวจได้เสนอผ่านความเห็นชอบแล้ว (9) รวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานคุณภาพ และด้านความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ เพื่อรายงานต่อผู้บริหารหน่วยงาน และหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ตามมาตรฐานที่กำหนด (10) ทบทวนและผลักดันการพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบงาน

3. การรายงาน มีการรายงานต่อผู้บริหารของหน่วยงาน รายงานต่อมหาวิทยาลัย และ/หรือคณะ สถาบันที่หน่วยงานสังกัด และเงื่อนไขขององค์การภายนอก

## บทสรุป

1. แนวคิดในการพัฒนาสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ เกิดจากข้อบกพร่องในการบริหารองค์การที่ไม่สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ ให้นำสู่การปฏิบัติได้บรรลุผลตามเป้าหมาย เนื่องจากบริบทขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ระบบบริหารต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการการทำงานร่วมกัน มีการข้ามสายงานและข้ามหน้าที่ จึงมีความจำเป็น ซึ่งต้องอาศัยบุคคลหรือหน่วยงานกลางทำหน้าที่ประสานงาน สนับสนุน ให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และสนับสนุนหน่วยงานอื่นๆ ให้การทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ Kaplan และ Norton ได้เสนอแนวคิดให้จัดตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ขึ้น แนวคิดนี้ได้นำไปสู่การปฏิบัติ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



2. บทบาทและความรับผิดชอบของสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์มี 3 ประการ คือ (1) บทบาทและความรับผิดชอบเป็นสถาปนิก สำหรับทำหน้าที่กำหนดกรอบในการพัฒนากลยุทธ์และการบริหารกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ เป็นการออกแบบกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ทั้งระบบให้ประสานงานกับหน่วยงาน ที่ให้เกิดการเชื่อมโยงในหน่วยงานทุกหน่วยงาน รวมทั้งการสื่อสารกลยุทธ์ การทบทวนกลยุทธ์ และการทดสอบกลยุทธ์ (2) บทบาทในฐานะเป็นเจ้าของกระบวนการ คือการปฏิบัติการเพื่อให้กระบวนการบริหารกลยุทธ์บรรลุเป้าหมาย ตั้งแต่ การพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์การเชื่อมโยงในองค์กร การทบทวนกลยุทธ์ การปรับปรุงกลยุทธ์ และบทบาทในฐานะเป็นผู้บูรณาการ คือ ทำหน้าที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานสนับสนุน เช่น หน่วยงานวางแผนและงบประมาณ หน่วยงานสนับสนุน การสื่อสารกลยุทธ์ การบริหารจัดการแนวคิดใหม่ทางกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติที่สำคัญ การเชื่อมโยงกับทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ และทำหน้าที่สนับสนุน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี สำนักบริหารยุทธศาสตร์ มีโครงสร้างการบริหารที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรง มีทีมงานดำเนินงานขับเคลื่อนงานตามบทบาทและความรับผิดชอบ 5-10 คน

3. สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำแนวคิดและหลักการของการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาในการบริหารงานข้ามภาควิชา ข้ามคณะวิชา ไม่มีการจำกัดอยู่ในสาขาของตนเอง แต่จะเป็นการระดมพลังของคณาจารย์ช่วยงานของสถาบัน ที่อาจจัดเป็นกลุ่มยุทธศาสตร์ ที่ระดมคณาจารย์จากทุกสาขาร่วมกันทำงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน และให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถาบัน โดยเฉพาะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่นำแนวคิดในการบริหารใหม่ๆ มาใช้ เช่น University of Leeds หรือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่นำระบบการประกันคุณภาพ และการบริหารความเสี่ยง มาบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารปกติของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

### ข้อวิพากษ์

แนวคิดสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton คือ ต้องการแก้ไขปัญหาช่องว่างของการพัฒนากลยุทธ์และการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร ที่เป็นปัญหาทำให้การบริหารองค์กรไม่ประสบความสำเร็จซึ่ง Kaplan และ Norton ต้องการแก้ไขปัญหานี้ให้กับองค์กร เสนอให้มีสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ แต่หลังจากมีองค์กรต่างๆ นำไปปฏิบัติซึ่งมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปบ้างตามบริบทขององค์กร ดังเช่น องค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษา ตามลักษณะพื้นที่ และขนาด รวมทั้งปัญหาการบริหารขององค์กร Kaplan และ Norton จึงเกิดแนวคิดนำผลการบริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เพิ่มขึ้น คือ ช่วยปรับปรุงการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีการเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร บุคคลในองค์กรรู้จักบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน

ตามยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้น เพื่อเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งผลที่ได้รับจากการดำเนินงานช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารองค์การ

นับว่าแนวคิดของ Kaplan และ Norton ที่มีการเชื่อมโยงการทำงานในการแก้ไขปัญหา ตั้งแต่แนวคิดการจัดระบบวัดผลงานที่เรียกว่า Balanced Scorecard ที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกแต่เมื่อช่วงเวลาผ่านไป Kaplan และ Norton ก็ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารกลยุทธ์ เรียกว่า The Strategy-Focused Organization และการเชื่อมโยงกลยุทธ์ที่เรียกว่า แผนที่กลยุทธ์ (strategic map) การเชื่อมโยงระหว่างองค์การกับกลยุทธ์ (alignment) และการบริหารความเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ที่เรียกว่า Execution Premium นั้น ถือว่าเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารองค์การอย่างต่อเนื่อง ยังพบว่าต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมโยงในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ จะช่วยให้ระบบการบริหารครบวงจร ที่มี Balanced Scorecard และแผนที่กลยุทธ์ เป็นกรอบนำทาง

จะเห็นได้ว่า Kaplan และ Norton มีความคิดในการแก้ปัญหาคำการบริหารองค์การ นำมาถ่ายทอดเป็นบทความทางวิชาการ แล้วปรับปรุงเป็นหนังสือ และสนับสนุนให้นำไปปฏิบัติ ซึ่งมีการรับฟังความคิดเห็นทางวิชาการ และเปิดโอกาสให้องค์กรที่ปฏิบัติแล้วเกิดผลดี นำมาถอดบทเรียนรวบรวมไว้ใน Hall of Fame และจัดตั้งกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระจายไปทั่วโลก พร้อมทั้งมีหน่วยงานประสานงานเผยแพร่ คือ Palladium Group นับว่าเป็นตัวอย่างของนักวิชาการที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เจาะลึก และนำไปสู่การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ที่ดีของสังคม

แม้ว่าแนวคิดสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ หรือ OSM ที่ Kaplan และ Norton พัฒนาขึ้นนี้มีข้อดีหลายประการดังกล่าวแล้ว แต่ก็มีข้อจำกัดที่ต้องพิจารณา คือ การมีโครงสร้างใหม่เกิดขึ้นในองค์กร แนนอนเมื่อมีองค์การมากขึ้น และมีการทำงานข้ามหน้าที่ ข้ามหน่วยงานย่อมเกิดความขัดแย้ง และถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถเพียงพอ จะยิ่งสร้างปัญหามากขึ้น การมีโครงสร้างเพิ่มขึ้นอาจทำงานได้ไม่เต็มที่ ถ้าบุคลากรไม่มีความสามารถในการประสานงาน และการสื่อสารกลยุทธ์ที่ดี ยิ่งสร้างความสับสน และถ้าบุคลากรในหน่วยงานนี้ไม่มีประสบการณ์ทางการบริหาร การพัฒนากลยุทธ์ การวางแผน และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อาจจะสร้างปัญหาให้องค์กรเช่นกัน และที่สำคัญ ถ้าหากหน่วยงานไม่ให้การยอมรับ จะเกิดการต่อต้าน และอาจแสดงข้อคัดค้าน

ถึงอย่างไรก็ดี คงต้องพิจารณาลงรายละเอียด ถ้าหากองค์กรต้องการนำแนวคิดสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์มาใช้ ควรได้มีการปรึกษาหารือกับหน่วยงานด้วยกัน รวมทั้งการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ให้เกิดความเห็นพ้องกันและยอมรับ โดยคำนึงถึงถึงบริบทขององค์กรเป็นสำคัญ

### ข้อเสนอแนะ

การตั้งสำนักงานเป็นเรื่องไม่ยาก แต่การให้มีหน่วยงานเพิ่มขึ้นและเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เชื่อมโยง จะต้องสร้างการยอมรับและการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งมีแนวทาง คือ

1. กำหนดเป็นนโยบายไว้ในโครงสร้างระบบการบริหารตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้สามารถบังคับใช้ได้ และสร้างการยอมรับในเบื้องต้น ว่าให้มีสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบชัดเจน อาจกำหนดโครงสร้างทางการบริหารเป็นหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาอาจใช้ตำแหน่งฝ่ายบริหารที่มีรองอธิการบดีบริหารอยู่แล้ว มาเป็นรองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์ และกำหนดให้มีหัวหน้าสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่กำหนดกรอบกลยุทธ์และการบริหารกลยุทธ์ หรืออาจใช้หน่วยงานที่ดำเนินงานอยู่แล้วตามงานปกติมาร่วมกับงานยุทธศาสตร์ เช่น หน่วยงานประกันคุณภาพ หน่วยงานบริหารความเสี่ยง หน่วยงานจัดการความรู้ เป็นต้น มารวมกัน เป็นทีมงานเดียวกัน อาจให้ฝ่ายประกันคุณภาพทำหน้าที่ประสานให้เกิดการบูรณาการทางกลยุทธ์ เพราะงานประกันคุณภาพต้องทำหน้าที่ประสานงานข้ามองค์การและข้ามหน้าที่อยู่แล้ว

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารกลยุทธ์ ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความรู้ความเข้าใจและนำปฏิบัติเอง ในการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจและจริงจังในการริเริ่มงานใหม่ๆ

3. การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์การ ตั้งแต่การถ่ายทอดนโยบายและแนวคิดจากองค์การลงสู่ระดับหน่วยงานและถึงบุคคล ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการประชุมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้เกิดความเข้าใจเป้าหมายหรือทิศทาง เป็นการเดินทางไปสู่ความสำเร็จที่เข้าใจร่วมกัน เดินไปด้วยกัน โดยมีผู้บริหารกำหนดนโยบายที่ชัดเจน

4. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารข้อมูล ที่เข้าถึงได้ง่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในการจัดการความรู้ การเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดี ที่เผยแพร่ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยพื้นฐานรองรับการพัฒนานวัตกรรม ที่ต้องการความทันสมัยของข้อมูลทุกชนิด

5. การบูรณาการแนวคิด และการรวบรวมคนมาอยู่ภายใต้ร่มเดียวกัน คือ การบริหารกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยใช้สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนกลยุทธ์ โดยการมีส่วนร่วมจัดทำแผนการบริหารกลยุทธ์ ควบคุม ติดตาม และประเมินกลยุทธ์ นำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขอย่างครบวงจรตามหลักการวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง โดยการแปลงงานให้เป็นกลยุทธ์ตามแนวคิด Balanced Scorecard และนำมาจัดทำเป็นแผนที่กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ดำเนินการ เชื่อมโยงกลยุทธ์ เชื่อมโยงคน เชื่อมโยงงาน บูรณาการให้เป็นเรื่องเดียวกัน โดยเฉพาะการบูรณาการ งานประกันคุณภาพ ให้เป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารงานปกติ หรือ อาจเรียกว่าการบริหารกลยุทธ์ด้วยกระบวนการประกันคุณภาพ

6. ถ้าหากไม่ต้องการให้มีโครงสร้างทางการบริหาร เพื่อหลีกเลี่ยงการมีหน่วยงานมากเกินไป ก็อาจจัดทำในรูปคณะกรรมการ ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงก็ได้

### บรรณานุกรม

- สำนักงาน ก.พ.ร. (2549). **สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์: กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ**. กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2555. จาก <http://www.OSMChula.ac.th>.
- อำนาจ ภิญญาศรี (2554). **กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ**. ค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2555. จาก <http://www.did.go.th.pvlo-pbn/data-pamune/Konkai>.
- Kaplan, RS., & Norton, D.P. (2008). **The Execution Premium**. Boston: Harvard B.Sd Publishing. Boston.
- Kaplan, RS., & Norton, D.P. (2005). **Creating the office of strategy management**. Working Paper no 05-071.
- Devila, Joseph. (2007). How to set up an Office of Strategy Management. Available from. <http://www.Obsrnews.com/8307-505/25-162-208402> [2012, January 2555].
- Norton, David & Randall H. R.H. (2011). **Balanced Scorecard Report: The Strategy Execution Source**. January-February, 2011, Vol B No 1.