

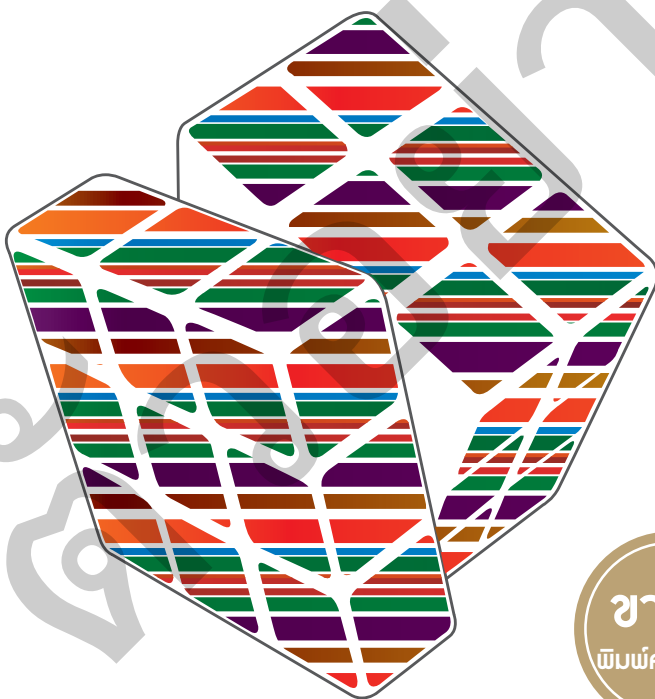
ผู้ชนะ 10 คัด

ค้นพบพลังแห่งความคิดที่ซ่อนอยู่ในตัวคุณ
กับชุดหนังสือพัฒนาความคิดที่สมบูรณ์แบบ และขายดีที่สุด



การคิดเชิง กลยุทธ์

STRATEGIC THINKING



..สร้างความเป็นต่อด้วยชั้นเชิงความคิด...

ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

สารบัญ



คำนิยมโดย

ศาสตราจารย์ ดร.สิปปนนท์ เกตุทัต	VII
พลเอก นฤตล เดชประดิยุทธ	VIII
ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี	X
รองศาสตราจารย์ ดร.นริศ ชัยสูตร	XIII
คำนำ	XV
บทที่ 1 ความหมายของกลยุทธ์	1
บทที่ 2 ความหมายของการคิดเชิงกลยุทธ์	17
บทที่ 3 เหตุใดเราจึงต้องคิดเชิงกลยุทธ์ ?	49
บทที่ 4 สำนวสถานะการคิดเชิงกลยุทธ์	75
บทที่ 5 ชัดในปัญหาและเป้าหมายกลยุทธ์	109
บทที่ 6 วิเคราะห์และประเมินสถานะ : สามสิ่งที่ต้องรู้จัก	145
บทที่ 7 การหาทางเลือกและการวางแผนกลยุทธ์	167
บทที่ 8 การลงมือปฏิบัติการ	185
บทที่ 9 เทคนิคทางเลือกกลยุทธ์ในสภาวะต่าง ๆ	211
บทที่ 10 การพัฒนานิสัยนักคิดเชิงกลยุทธ์	251
บทส่งท้าย	273
บรรณานุกรม	276



บนเวทีชีวิตของคนเรานั้น คงไม่มีใครปรารถนาประสบอันตราย ประสบความล้มเหลว หรือเป็นผู้พ่ายแพ้ หากแต่เราทุกคนล้วนพยายามหาหนทางที่ดีที่สุด พยายามฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองปลอดภัย หรือเพื่อดำรงตำแหน่งผู้ชนะ ผู้ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างภาคภูมิใจ

“ความคิดกลยุทธ์” จึงเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับความปรารถนาดังกล่าวของมนุษย์ เป็นการคิดที่มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติในเรื่องของความอยู่รอดปลอดภัย ความต้องการเป็นผู้ชนะ และความต้องการประสบความสำเร็จในการทำสิ่งต่าง ๆ โดยพยายามคิดหาทางเลือกที่จะให้ตนเองบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

แม้ว่าทุกคนจะสามารถคิดอย่างมีกลยุทธ์ แต่น่าเสียดายที่ในโลกแห่งความจริง ผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือผู้ชนะมีจำนวนเพียงน้อยนิด ในขณะที่ผู้พ่ายแพ้ ล้มเหลว กลับมีจำนวนมากมหาศาล ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ความชำนาญที่ไม่ทัดเทียมกัน แต่อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญกว่า นั่นคือ การแพ้ชนะกันที่ “ความคิด” ที่ไม่ได้เป็นเพียงความคิดแง่บวกหรือแง่ลบ แต่เป็นความคิดที่มีทักษะเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน

หนังสือการคิดเชิงกลยุทธ์ เล่มนี้จะช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ช่วยให้เราเป็นคนที่ไม่ทำสิ่งต่าง ๆ อย่างเลื่อนลอย แต่รู้จักกำหนดเป้าหมายและมีวัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่าง ๆ อย่าง ชัดเจน ช่วยให้เราเรียนรู้ที่จะมองอนาคต มองตนเองและสภาพแวดล้อม ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ และสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดการกระทำที่ไม่จำเป็น การเสียพลังงานและทรัพยากรต่าง ๆ ไปโดยเปล่าประโยชน์ ช่วยทำให้เรามีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าคนที่ไม่รู้จักรักการคิดเชิงกลยุทธ์

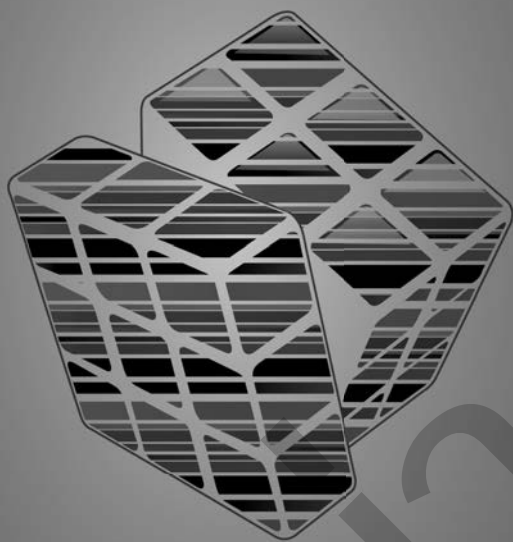
เนื้อหาภายในหนังสือเล่มนี้ มุ่งหมายพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจเมื่ออยู่ในสถานะต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเผชิญในอนาคต และการตัดสินใจเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า การรู้จักใช้ประโยชน์จากเวลา สถานที่

และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การหาทางเลือก การวางแผนและการดำเนินการ เพื่อให้สามารถตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมกับสภาวะต่าง ๆ

การคิดเชิงกลยุทธ์เล่มนี้เป็นหนึ่งในหนังสือชุด “ผู้ชนะ 10 คิด” ซึ่งผมได้นำเสนอวิธีการคิด 10 มิติที่ช่วยพัฒนาคนในสังคมให้ “คิดเป็น” ซึ่งมิติที่ว่าด้วยการคิดเชิงกลยุทธ์นี้ มุ่งหมายให้ผู้อ่านสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ได้ โดยให้น้ำหนักในเรื่องของการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถหาทางเลือกที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เนื้อหาภายในเล่มจะนำเสนอเริ่มตั้งแต่การปูพื้นฐานความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์ ความหมายและความสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนและเทคนิคการคิดเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการพัฒนานิสัยของเราให้เหมาะสมกับการเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ นับเป็นอีกหนึ่งมิติการคิดที่สำคัญอย่างยิ่งที่เราทุกคนควรเรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตทั้งใน เรื่องของการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในอนาคต

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์



STRATEGIC THINKING

01

ความหมายของ
กลยุทธ์



ความหมายของ กลยุทธ์

วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กลยุทธ์ มีความหมายเหมือนคำว่า ยุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ มาจากภาษาอังกฤษว่า strategy ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง ศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า strategia หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (generalship) ด้วยจุดหมายต้องการพิชิตศัตรู

ในภาษาไทยอาจมีความสับสนเล็กน้อย ระหว่างคำว่า “กลยุทธ์” กับคำว่า “ยุทธศาสตร์” จึงขออธิบายในเบื้องต้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการรบ เช่นเดียวกัน อันได้แก่



ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจ
ทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทาง
ทหารตามความจำเป็นทั้งในยาม สงบและยามสงคราม
...กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบาย
ต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้

เรามักจะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ สำหรับการรบหรือการสงคราม โดย
ยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับพื้นที่ทั้งหมดในการรบ ระยะเวลาการ สู้รบที่
ยาวนาน การเคลื่อนย้ายกำลังต่อสู้ขนาดใหญ่ และการวางแผน ไว้ล่วงหน้า
ก่อนการรบจริง ดังนั้นถ้าหากเราพูดถึงแผนการรบจะใช้ คำว่า แผน
ยุทธศาสตร์

ต่อมาการวางแผนยุทธศาสตร์ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ
และในภาษาไทยเรามักจะนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ มากกว่า ยุทธศาสตร์ โดย
ให้ความหมายว่า



วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่
แข่งขัน หรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การใช้คำทั้งสองคำนี้ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจ
ไว้ร่วมกัน ณ ที่นี้ว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ มีความหมายเหมือนกัน

ความคิดเชิงกลยุทธ์

แม้ว่าความหมายเดิมของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ การรบ มุ่งหมายเอาชนะคู่ต่อสู้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ความคิดเชิงกลยุทธ์ จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดท่ามกลางสถานการณ์ ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้

ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นความคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหาวิธีการและ การวางแผนงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อมุ่งหมายที่จะเอาชนะ เพื่อ ต้องการประสบความสำเร็จบางอย่าง

เราจะคิดอย่างมีกลยุทธ์ในเรื่องต่าง ๆ เช่น



ในเกมส์หมา...ผู้เล่นแต่ละฝ่ายต้องวางแผนกลยุทธ์ไว้ก่อน พร้อม ที่จะใช้วิธีการเชิงรุกและเชิงรับเพื่อรับมือคู่แข่งกัน หากต้องการเป็น ผู้ชนะ

ในการดำเนินธุรกิจ...ผู้ประกอบการที่ต้องการประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ภาวการณ์สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ต้องมีการวางแผน กลยุทธ์ล่วงหน้า

ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน...การมีกลยุทธ์จะช่วยในการหา ทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา และจึงจะช่วยไม่ให้เกิดปัญหาตาม มาภายหลัง

ในการนำชีวิตสู่ความสำเร็จ...เราจำเป็นต้องใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในเรื่องต่างๆ ที่ต้องการหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อไปถึงเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลเพื่อความสำเร็จในชีวิต เช่น กลยุทธ์การอ่านหนังสือได้เร็วและมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การหาเงิน-ใช้เงินอย่างผู้ชนะ กลยุทธ์การเอาชนะใจหัวหน้างาน กลยุทธ์การบริหารเวลา เป็นต้น

เราจะคิดเชิงกลยุทธ์เมื่อไร ?

เมื่ออยู่ภายใต้สภาวะที่ต้องแข่งขัน/ต่อสู้

ในการแข่งขันหรือการต่อสู้ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นเกม การแข่งขันกีฬา การแข่งขันทางธุรกิจ หรือในการศึกสงคราม ต่างฝ่ายต่างพยายามให้ตนเองได้รับชัยชนะ แต่ชัยชนะที่มุ่งหวังนั้นมิใช่จะได้มาง่าย ๆ เพราะฝ่ายตรงข้ามย่อมมุ่งหวังในชัยชนะเช่นเดียวกัน เมื่อฝ่ายหนึ่งรุก อีกฝ่ายหนึ่งต้องตั้งรับ ตอบโต้ และพยายามหาโอกาสเป็นฝ่ายรุกบ้าง เป็นการตอบโต้กลับไปกลับมา ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดตัดสินใจผิดพลาดเพียงครั้งเดียวอาจหมายถึงความพ่ายแพ้ ดังนั้น การเตรียมตัวให้พร้อมก่อนลงสู่สนามแข่งขันจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าโอกาสที่จะได้รับชัยชนะนั้นมีสูง

การเตรียมความพร้อมจึงต้องเริ่มต้นตามสำนวน "รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง" ต้องมีการประเมินกำลังความสามารถของตนก่อน ของเรา มีจุดอ่อนตรงไหนที่อาจเป็นเหตุให้เพลี่ยงพล้ำ และมีจุดแข็งตรงไหนที่จะเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่ง สำรวจปัจจัยภายในเรื่องของการกำลัง ความสามารถ ทักษะการต่าง ๆ เพื่อประเมินได้ว่าโอกาสที่จะได้เปรียบหรือได้รับชัยชนะเหนือคู่แข่งนั้นมีมากน้อยเพียงใด ขณะเดียวกันก็ศึกษาแนวทางการดำเนิน

เกมของคุณแข่งขันในช่วงที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้รู้ว่ามีแนวทางการดำเนินกลยุทธ์อย่างไร มีจุดแข็งใดที่เป็นต่อฝ่ายเรา และจุดอ่อนใดที่เราจะมีโอกาสเป็นต่อ

นอกจากนี้ยังต้องดูเรื่องของเวลาและสภาพแวดล้อม พิจารณาเวลาและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จ คาดคะเนสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เราสามารถหาวิธีการดำเนินการที่ดีที่สุดและวางแผนการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม โดยคิดเผื่อไว้ในทางเลือกแต่ละทาง คู่แข่งจะตอบโต้อย่างไร และเราจะรับมืออย่างไร หากสถานการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจมากที่สุดก่อนลงมือปฏิบัติการ

อย่างไรก็ตาม แม้ก่อนการแข่งขันจะมีการวางแผนมาแล้วอย่างดี แต่ความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้เสมอ ขณะที่ทำการแข่งขันจึงต้องเตรียมพร้อมเสมอ ประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง คาดการณ์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว หาทางหลบหลีกสถานการณ์ที่อาจทำให้ล้มเหลว และฉวยโอกาสเมื่อจังหวะเวลาที่เหมาะสมมาถึง มีทั้งรุกและรับสลับกันไป ผู้ที่เพเลียงพล้ำเพียงก้าวเดียวย่อมจะเป็นผู้ที่พ่ายแพ้

ยกตัวอย่างเช่น ในการเล่นเกมหมากรุก ทุกครั้งเมื่อถึงตาที่เราต้องเดินเกม ฝ่ายตรงข้ามจะหยิบยื่นข้อเสนอที่ไม่แน่นอนให้เราเลือกเสมอ ทั้งข้อเสนอที่อาจนำเราไปสู่จุดเริ่มต้นแห่งความล้มเหลว และข้อเสนอที่นำไปสู่โอกาสใหม่ ๆ ที่จะได้ชัยชนะ แผนที่เราวางไว้ว่าจะเดินตัวใดต่อไป ย่อมต้องเปลี่ยนไปให้เหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์ถึง 3 ประการในการบรรลุเป้าหมาย อันได้แก่

...เพื่อป้องกันการรุกรานของฝ่ายตรงข้าม

...เพื่อเปิดโอกาสให้ตนเองเป็นฝ่ายได้เปรียบ

...เพื่อทำให้คู่ต่อสู้ถึงคราวจนตรอก

ดังนั้น ในการเดินหมากแต่ละครั้งจึงจำเป็นต้องประเมินสถานการณ์
ได้ตลอด



ความคิดเชิงกลยุทธ์จึงมิใช่การคิดที่ตายตัวในบทสรุป แต่เป็นการ
คิดที่ยืดหยุ่นในกลวิธี มีการประยุกต์ พลิกแพลงให้เหมาะสมกับ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีการคิดเตรียมทางเลือกไว้หลายทาง เมื่อทาง
หนึ่งมีอุปสรรค ก็พร้อมที่จะเลือกเดินทางใหม่ได้ทันที เพื่อสร้างความสำเร็จ
เปรียบฝ่ายตรงข้าม ขณะที่ยังคงรุดหน้าสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้

เมื่ออยู่ภายใต้สภาวะที่ต้องแก้ปัญหา

เมื่อการดำเนินชีวิตปกติเกิดสะดุดลงเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ
ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง ภาวะเช่นนี้เรียกว่าเกิดปัญหาขึ้น เมื่อเกิดปัญหา
ขึ้นไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม เราจะรู้สึกว่าจะต้องจัดการอะไรบางอย่าง สมองจะคิด
อย่างอัตโนมัติว่าจะจัดการกับปัญหาอย่างไร ปัญหาจึงไม่เกิดขึ้นอีก โดย
ส่วนใหญ่แล้วเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เรามักจะใช้การคิดทางลัดแบบคร่าวๆ
(heuristic) โดยใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ และใช้เหตุผลของ
ตนเองในการแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะถูกหรืออาจจะผิดก็ได้ ขึ้นอยู่กับความ
สามารถในการแก้ปัญหาลักษณะนั้นๆของบุคคล

ความคิดกลยุทธ์จะเกิดขึ้นเมื่อต้องการตอบคำถามว่า “แล้วเราจะทำอย่างไรดี?” โดยตระหนักว่าถ้าเราแก้ปัญหาไม่ได้ หรือแก้ปัญหาผิด เราอาจได้รับผลร้าย แต่ถ้าเราแก้ปัญหานั้นได้ ทุกอย่างย่อมดีขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงทำให้เราต้องคิดใคร่ครวญให้รอบคอบก่อนตัดสินใจเลือกที่จะทำการใด ๆ ลงไป

คนเราแต่ละคนจะมีวิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างกันไป คน ๆ หนึ่งอาจใช้วิธีแก้ปัญหาที่ได้ผลกว่าอีกคนหนึ่ง โดยส่วนใหญ่แล้วเราแก้ปัญหตามความรู้ความเข้าใจของตน หากไม่สามารถแก้ไขได้ก็อาจจะเลียนแบบหรือประยุกต์วิธีการแก้ปัญหาของคนอื่นที่ประสบความสำเร็จ หรือไม่ก็ฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ปัญหานั้นอาจแก้ไขได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จขึ้นอยู่กับวิธีการที่แต่ละคนใช้แก้ปัญหา



คนที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์จะแก้ปัญหาได้อย่างมีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากกว่า โดยตระหนักว่า การเคลื่อนจากสถานะที่มีปัญหาสู่สถานะที่ปัญหาหมดไปนั้น จะต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาที่ผิดหรือไม่ดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ ดังนั้นจึงต้องมีการหาทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งทางเลือก จากนั้นนำแต่ละทางเลือกมาประเมินผลดี-ผลเสียในความคิด วิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา อาจเรียกว่า การหากลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา โดยจะทำการทดลองทางเลือกหลาย ๆ ทางโดยทางความคิดก่อนที่จะลงมือแก้ปัญหานั้นจริง ๆ (Demorest,1986)



คนที่สามารถคิดเชิงกลยุทธ์จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่าคนที่ขาดการพัฒนาทักษะการคิดด้านนี้ เพราะจะไม่ด่วนแก้ปัญหา แต่คิดใคร่ครวญก่อนเพื่อให้เห็นชัดเจนว่า “ปัญหาที่แท้จริงอยู่ตรงไหน?” เมื่อรู้ว่าปัญหาคืออะไรแล้ว จากนั้นจึง “กำหนดเป้าหมายการแก้ปัญหาให้ชัดเจน” เมื่อมีเป้าหมายชัดแล้วจึงเป็นขั้นตอนของการ “พยายามหาทางแก้ปัญหา” ซึ่งวิธีการแก้ปัญหานั้น อาจจะคิดได้อย่างหลากหลาย จึงจำเป็นต้อง “เลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด” ทางเลือกในการแก้ปัญหานี้อาจเรียกได้ว่าเป็น “กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา” แต่ก่อนที่จะนำกลยุทธ์ใดมาใช้ จำเป็นต้องมีการ “ทดลองในสนามความคิดอย่างรอบคอบ” เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้นเมื่อนำออกใช้แล้ว เป็นการตรวจสอบว่าจะเกิดปัญหาใดตามมาบ้างหรือไม่ ถ้าคิดว่าอาจมีปัญหาก็จะต้องเปลี่ยนทางเลือกหรือปรับให้เหมาะสมจนแน่ใจระดับหนึ่งว่าน่าจะใช้การได้ จึง “ตัดสินใจใช้กลยุทธ์นั้นออกไปเพื่อแก้ปัญหา”

ไม่จบเพียงเท่านี้ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะ “ตามดูว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร” ประสพผลสำเร็จตามที่คาดหรือมีปัญหาที่ไม่คาดคิดเกิดตามมาหรือไม่ และถ้าเห็นอาการของปัญหาใหม่เกิดขึ้นก็จะสามารถป้องกันได้ทันที่

เมื่ออยู่ในสภาวะต้องบรรลุเป้าหมายให้ได้ความจำกัด

ความปรารถนาในบางสิ่งบางอย่างอาจเป็นแรงผลักดันให้เกิดความคิดกลยุทธ์ขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเห็นว่าสิ่งนั้นไม่สามารถได้มาง่ายๆ เพราะมีอุปสรรคขัดขวางหลายประการ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการในแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างดี ยกตัวอย่างเช่น



เมื่อخانหนุ่มคนหนึ่งต้องการคบหาสมาคมกับหญิงสาวที่ตนแอบพึงพอใจอยู่ แต่หญิงสาวกลับทำบ้านปิ้งเมินเฉยๆ خانหนุ่มอาจตั้งเป้าว่าจะต้องมัดใจหญิงสาวคนนี้ได้ จากนั้นจึงเริ่มคิดแผนการต่าง ๆ ที่ตนเองคิดว่าน่าจะประสบความสำเร็จ เช่น ส่งดอกไม้ไปให้ทุกวัน ให้เพื่อนช่วงเป็นพ่อสื่อให้ พยายามหาโอกาสช่วงเคื่องาน เป็นต้น

วิธีการเหล่านี้ล้วนมุ่งสู่จุดหมายเดียวกันคือ เพื่อชนะใจหญิงสาวผู้นั้นให้ได้

หรือเมื่อต้องการประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน เราอาจจะต้องวางแผนตั้งแต่การเลือกสาขาวิชาที่เรียน การใช้เวลาในการอ่านหนังสือ การหาช่องทางฝึกฝนทักษะการทำงาน การเลือกอาชีพที่คิดว่าเหมาะสมกับเรา และการพยายามสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับคนที่คิดว่าจะสนับสนุนเราได้ หรือทำในเรื่องใดก็ตามที่เราคิดว่าจะส่งเสริมให้เราไปถึงตามเป้าหมายที่ปรารถนา

เราจะคิดเชิงกลยุทธ์เมื่อมีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ แต่การจะไปถึงเป้าหมายดังกล่าวนั้น เราพบว่ามียุอุปสรรคขวาง

กันอยู่ ทั้งอุปสรรคที่เรา “รับรู้” ได้อย่างชัดเจน และอุปสรรคที่เราต้อง “คาดเดา” หรืออุปสรรคในอนาคตที่เราอาจจะไม่เคยคิดล่วงหน้ามาก่อน ดังนั้นการที่เราจะไปถึงเป้าหมายได้จึงต้องมี การเตรียมการล่วงหน้าว่าจะใช้วิธีการใด ถ้าเป็นเรื่องเป้าหมายในอนาคตย่อมต้องมีการวางแผนอย่างรัดกุมและเป็นขั้นเป็นตอน โดยมีการวิเคราะห์ประเมินตนเองและสภาพแวดล้อม รวมทั้งคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นจึงกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด ยกตัวอย่างเช่น



ถ้ามีคนจีนหนังสือให้ผมเล่มหนึ่ง แล้วบอกผมว่า “หนังสือเล่มนี้หาสนุกมาก คุณเอาไปอ่านสิ ค่ะเผื่อไรก็ได้”

ผมจะบอกว่า “จริงหรือ ฉันผมขอลืมหนังสือ” และผมจะเอาไปเก็บไว้ พอมีเวลาว่างจึงต้องหยิบมาอ่าน อ่านไม่จบก็วางไว้ วางเผื่อไรต้องเอามาอ่านต่อ ไม่ต้องรีบเร่งเพราะคันทิ้งเผื่อไรก็ได้

ถ้าเป็นคุณ คุณจะตอบสนองเช่นเดียวกับผมหรือไม่ ?

ผมเดาว่า คุณคงมีแนวโน้มตอบสนองไม่ต่างกับผมเท่าใดนัก คุณไม่จำเป็นต้องรีบเร่งอ่านให้จบ แต่ถ้าเพื่อนของผมเอาหนังสือมาให้ผมกองหนึ่ง สักประมาณ 15 เล่มในวันจันทร์ แล้วบอกผมว่า “ช่วยอ่านทั้งหมดแล้วสรุปให้ที่ประชุมฟัง ในวันประชุมพฤหัสบดีสำคัญมาก”

คุณคิดว่าผมจะตอบสนองอย่างไร ?

- ก. เมื่อเห็นกองหนังสือเล่มโต ผมอาจจะตกใจ แล้วคิดว่า “จะอ่านจบได้อย่างไร ให้เวลาแค่ 3 วันเอง” แล้วบอกปฏิเสธเพื่อนไปว่า “ทำไม่ได้หรอก”

ข. เมื่อรู้ว่าจะงานที่ได้รับมอบหมายนี้สำคัญ แม้หนังสือจะกองโตซึ่งต้องอ่านและสรุปภายใน 3 วัน ผมคิดว่าน่าจะมีวิธีทำสำเร็จได้แน่ จึงบอกเพื่อนไปว่า “ได้ ไม่ต้องเป็นห่วง”

ถ้าคุณเดาว่า ผมจะตอบสนองตามข้อ ข. แสดงว่าคุณตอบถูก ผมเป็นคนประเภทที่ว่า “ปัญหายิ่งยาก ยิ่งน่าท้าทายให้แก้ไข” ผมรู้สึกว่าการที่ยาก สิ่งที่คุณเหมือนทำไม่ได้เมื่อเห็นครั้งแรก ยิ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายให้ลองคิดหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จ

เมื่อผมตอบสนองในลักษณะที่สอง นั้นหมายความว่า ผมมีแนวโน้มเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์แล้ว เพราะการคิดเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นเมื่อเรารู้สึกว่ามีเป้าหมายหนึ่งอยู่ข้างหน้า และมีความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายท้าทายให้เราต้อง “คิด” หาวิธีการต่าง ๆ ว่าจะอย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น และดำเนินการตามวิธีการที่ตนตั้งใจไว้จนบรรลุผลสำเร็จ



การไปถึงเป้าหมายต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ ต้องมีการวิเคราะห์ตนเองและสภาพแวดล้อมก่อนดำเนินการ เพราะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายปัจจัย ปัจจัยภายใน เช่น ศักยภาพของเรา ความรู้ความสามารถ ทักษะ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เอื้อต่อความสำเร็จ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น เวลา สถานที่ ต้องมีการคาดการณ์อนาคตที่อาจส่งผลกระทบทำให้เป้าหมายที่วางไว้ไม่ประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงมีการหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และประเมินทางเลือกเหล่านั้นว่าใช้ได้จริงหรือไม่ในภาคปฏิบัติ เลือกทางที่คิดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุดนำมาวางแผนเป็นขั้นตอน และในระหว่างนำมาปฏิบัติจะต้องตรวจสอบสถานการณ์อยู่เสมอ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนต้องพร้อมที่จะปรับตัวหาทางเลือกใหม่ ๆ เมื่อพบว่าทางเดิมมีความเสี่ยงมากเกินไป

ลักษณะของความคิดเชิงกลยุทธ์



มีลักษณะเป็นกระบวนการ

ความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการความคิดหรือเรียกว่าเป็น “ชุดความคิด” คือคิดตั้งแต่เริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือดำเนินการ จากสถานะปัจจุบันจนบรรลุเป้าหมายหรือสถานะที่พึงประสงค์ในอนาคต เริ่มจากการมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ จากนั้นจึงหาวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับทิศทางและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่น่าจะนำไปสู่เป้าหมายได้มากที่สุด



มีการวิเคราะห์และประเมินสถานะ

ก่อนที่จะเลือกวิธีการดำเนินการใด ๆ จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสถานะ ทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อดูว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีจุดแข็งใดที่เป็นโอกาสให้ประสบความสำเร็จ และมีจุดอ่อนใดบ้างที่อาจเป็นเหตุให้ประสบความล้มเหลว นอกจากนี้ต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรคที่จะทำให้ไปถึงหรือไปไม่ถึงเป้าหมาย



มีการคาดการณ์อนาคต

นอกจากนี้ ต้องมีการคาดการณ์อนาคต เพราะจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนซึ่งจะเป็นมูลเหตุก่อให้เกิดการสูญเสียต่าง ๆ และจุดแข็งซึ่งจะทำให้เห็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตน และคาดคะเนสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องว่าจะเป็นเช่นไรในอนาคต เพื่อค้นหา

โอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น และเพื่อ
ระมัดระวังตัวหรือหลบหลีกได้ทันหากสิ่งไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น



มีการหาทางเลือกและประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ

เนื่องจากการตัดสินใจทุกเรื่องมีความสำคัญ ถ้าตัดสินใจผิดพลาด
อาจทำให้ไปไม่ถึงเป้าหมาย หรือต้องเสียเวลา เสียทรัพยากรในการแก้ไข
ปัญหา ดังนั้นจึงต้องพยายามหาทางเลือกกลยุทธ์มากกว่าหนึ่งทาง และ
ประเมินทางเลือกนั้นก่อนนำไปใช้จริง โดยพิจารณาผลดี ผลเสียของทาง
เลือกแต่ละทาง โอกาสการเกิดผลกระทบในมุมที่ไม่พึงประสงค์ โอกาสการ
เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อน เลือกทางที่มั่นใจในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
มากที่สุด และคิดว่าน่าจะเป็นทางเลือกที่นำไปสู่ความสำเร็จมากที่สุด



มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน

เมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ ที่นำไปสู่เป้าหมาย จะมีการวางแผนอย่าง
เป็นขั้นเป็นตอน รู้ว่าเวลาใดควรทำอะไร ที่ไหน อย่างไร อาจมีการกำหนด
เป้าหมายย่อย ๆ หลาย ๆ เป้าหมายที่ต้องทำให้สำเร็จทั้งหมด เป้าหมาย
ใหญ่จึงบรรลุ การคิดเชิงกลยุทธ์ในเรื่องเล็ก ๆ อาจเป็นการวางแผนในความ
คิด ส่วนเรื่องใหญ่ ๆ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กร จะประกอบ
ด้วยปัจจัยสำคัญสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เป้าหมาย (ends) หรือจุดหมาย
ที่ต้องการไปถึง และส่วนที่สอง วิถีทางหรือแนวทางปฏิบัติ (means) เพื่อ
บรรลุจุดหมายนั้น แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะนำไปสู่อนาคตที่พึง
ประสงค์ โดยจะเขียนออกมาเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน



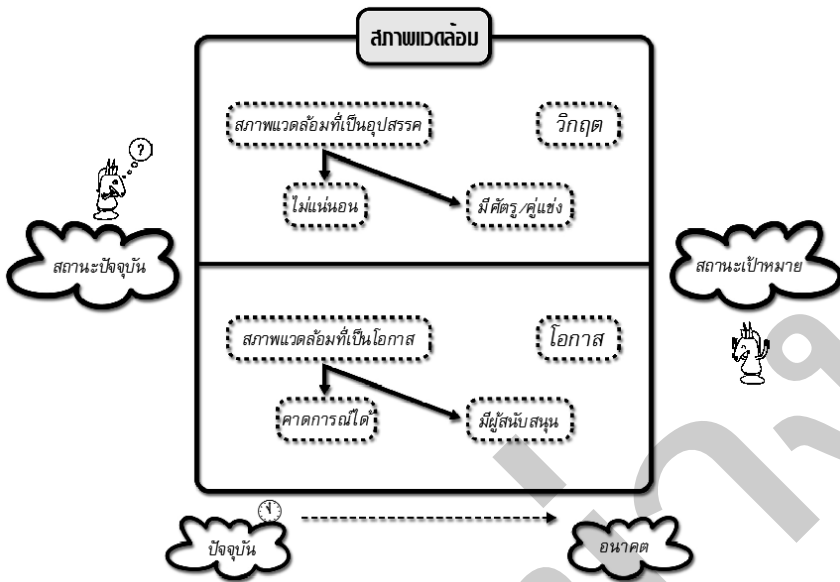
มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์

แผนกลยุทธ์หรือทางเลือกกลยุทธ์สามารถยืดหยุ่นพลิกแพลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ โดยในระหว่างดำเนินการจะต้องประเมินสถานการณ์อยู่เสมอ เนื่องจากอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ และแผนการจะต้องมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามความเหมาะสม นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมีความว่องไวและเฉียบคมในการประเมินสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า สภาพแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะกระทบต่อเส้นทางสู่เป้าหมายอย่างไรบ้าง เพื่อหาจังหวะและฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือหลบหลีกได้ทัน เมื่อมีภัยอันตรายกล้ำกรายมาแบบกะทันหัน มีการคิดหาทางเลือกอื่น ๆ สำรองไว้สำหรับสถานการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น



จดจ่อที่เป้าหมาย

ในระหว่างดำเนินการ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งมั่นและจดจ่ออยู่กับอนาคต พยายามหาทางยึดเป้าหมายให้สำเร็จ ไม่ยึดติดกับความสำเร็จที่ผ่านมา หรือเสียใจกับความล้มเหลวที่ไม่น่าเกิดขึ้น แต่มองไปข้างหน้าเพื่อหาทางที่ดีที่สุดสู่เป้าหมายที่วางไว้



ความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นความคิดที่มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลง และ พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์

 เราจะคิดอย่างมีกลยุทธ์เมื่อมีปัญหาที่ต้องหาทางที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ไข เมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด และเมื่อต้องการให้เป้าหมายที่วางไว้ในอนาคตประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโดยธรรมชาติเราจะคิดอย่างมีกลยุทธ์บ้างเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานดังกล่าว แต่สถานะการคิดเชิงกลยุทธ์ของเราแต่ละคนยังเรียกได้ว่าต้องได้รับการพัฒนานขึ้น หากต้องการใช้ศักยภาพการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างประสบความสำเร็จ

การคิดเชิงกลยุทธ์จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก่อนตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ลงไป

การคิดเชิงกลยุทธ์

ไม่เหมือนการเดินขึ้นบันได จากชั้นหนึ่งสู่ชั้นสอง นั้นง่ายเกินไป
แต่เหมือนกับการไต่เขาสูงชัน ที่นักไต่เขาต้องเตรียมตัวมาอย่างดี
แม้ว่าจะมีคนเขียนสูตรสำเร็จเคล็ดกลยุทธ์ไว้มากมาย
แต่ไม่มีสูตรไหนตายตัว
และรับประกันความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ข่าวดี

ที่คนธรรมดา ก็สามารถ 'ชนะ' ด้วยกลยุทธ์ได้
เมื่อเริ่มต้นฝึกฝนที่ความคิด
เริ่มสร้างหนทางสำหรับตนเอง
จนได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด โดยไม่ต้องเดินตามใคร

หนังสือเล่มนี้

จะนำคุณสู่แต่ละขั้นของการฝึกฝนการใช้ความคิด อาทิ
ประเมินสถานะ หาทางเลือกกลยุทธ์ วางแผนปฏิบัติการ
วางแผนคู่ขนาน การทดสอบในสถานการณ์จำลอง การลงมือปฏิบัติการ
การประเมินผล ลงลึกเทคนิคการกำหนดเป้าหมาย
วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ และเทคนิคการหาทางเลือก

จงจำไว้ว่า จะเป็นผู้กำชัย ต้องเริ่มตั้งแต่ในความคิด...



www.successpublisher.com



9 786168 198377

ราคา 220 บาท