

# การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในงานตำรวจ

โดย พ.ต.ท.วัชรพงษ์ พนิธำรง

## บทนำ

การบริหารงานตำรวจสำหรับองค์กรในระดับต่าง ๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไม่ว่าจะเป็นระดับกองกำกับการ ระดับกองบังคับการ ระดับกองบัญชาการ จนถึงระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารองค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร (Functions of Management) โดยในที่นี้ การบริหารงานสมัยใหม่ นิยมใช้หน้าที่ทางการบริหารอย่างทั่วไป จำนวน 4 หน้าที่ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชักนำหรือการนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) หรือที่มักเรียกกันว่า POLC อันสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้ทุกระดับและทุกประเภทขององค์การ

การวางแผน (Planning) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการบริหารงานตำรวจ กล่าวคือ หากไม่มีการวางแผนหรือการวางแผนไม่ดีเพียงพอ ก็จะทำให้การบริหารงานในขั้นตอนลำดับถัดไป คือ การจัดองค์การ การชักนำและการควบคุม ประสบปัญหาในที่สุด ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การ ซึ่งการวางแผนมีหลายประเภทและแต่ละประเภทก็มีแนวทางการจำแนกที่แตกต่างกัน เช่น จำแนกตามระยะเวลา จำแนกตามความถี่ในการใช้ เป็นต้น

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน ซึ่งเป็นแผนที่ครอบคลุมถึงการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การ และเมื่อผู้บริหารและบุคลากรในองค์การร่วมกันวางแผนยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและมีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างครบถ้วน สามารถพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่นี้เรียกว่า “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” นั่นเอง

## ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจในการนิยามความหมาย จึงขอเสนอเป็นลำดับขั้น จากคำว่ายุทธศาสตร์ ไปจนถึงคำว่า การบริหารยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ คือ การมุ่งเน้นหรือผลักดัน เพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือผลักดันทำได้โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2556)

หรืออาจกล่าวได้ว่า ยุทธศาสตร์ ตามที่แวดวงธุรกิจเรียกกันว่า “กลยุทธ์” ก็คือ ชุดของแผน ที่รวบรวมไปจนถึงการบริหารและจัดการทรัพยากรทุกประเภทในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นแผนเพื่อจัดการคน แผนเพื่อจัดการเงิน แผนเพื่อจัดการอุปกรณ์เครื่องใช้ แผนเพื่อจัดการข้อมูลข่าวสาร แผนเพื่อจัดการกระบวนการหลักขององค์การ เป็นต้น

ดังนั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) จึงเป็นการบริหารชุดของแผน ที่ได้กำหนดขึ้นมา ร่วมกันของทั้งองค์การ โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและจัดการเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการติดตามควบคุมรวมถึงการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์การจะสามารถพัฒนาไปได้อย่างถูกต้องตามทิศทาง (Direction) ที่กำหนดไว้แล้ว

ในอีกแห่งหนึ่ง การบริหารงานตำรวจเชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นถึงการผลักดันวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ไปสู่เทคนิคใหม่ๆ ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในงานตำรวจ เช่น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในงานพิสูจน์หลักฐานที่ซับซ้อน (Dempsey and Forst, 2010) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่อาจจัดได้ว่าเป็นงานประจำของผู้บริหารองค์การตำรวจ ที่จะต้องให้ความสนใจและตระหนักอยู่เสมอ

## คุณค่าของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดให้กับองค์กรได้อย่างดี เมื่อพิจารณาจากองค์การภาคเอกชน จะเห็นได้ว่า ธุรกิจประเภทต่างๆ ทั้งที่เป็นธุรกิจผลิตสินค้า ธุรกิจการค้า รวมไปถึงธุรกิจบริการ อันมีความใกล้เคียงกับองค์การภาครัฐมากที่สุด องค์การทั้งหมดนี้ได้นำแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อพัฒนาและผลักดันการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้ไปสู่ความทันสมัยทั้งสิ้น ในขณะที่องค์การหลายๆ แห่งที่ไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในพลวัตสมัยใหม่ ก็อาจไม่ได้นำแนวคิดของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปใช้ ซึ่งจะส่งผลต่อความล้มเหลวในการผลิต การให้บริการ และประสิทธิภาพโดยรวมของการบริหารงานอีกด้วย

องค์การภาครัฐ ทั้งที่เป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ได้นำแนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้อย่างกว้างขวาง ผ่านทางข้อกำหนดด้านคุณภาพของหน่วยงานตรวจสอบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การดำเนินงานให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดไว้ก็ตาม ล้วนแล้วแต่ทำให้องค์การภาครัฐสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจต่อการให้บริการลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกหรือประชาชนได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์

การปฏิรูประบบราชการก็เช่นเดียวกัน หลายๆ ประเทศที่มีการปฏิรูปและยกระดับคุณภาพการให้บริการของงานตำรวจ ก็นำแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ เช่น การปฏิรูประบบราชการในประเทศไทยประชาชนจึงนำแนวคิดเรื่องการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิรูปนโยบายการบริหารงานตำรวจ (Wong, 2012) โดยแบ่งแนวทางการดำเนินงานเป็นหลายระยะ (Phase) ซึ่งจะทำให้มีความชัดเจนในลำดับก่อนหลังของทิศทางการขับเคลื่อนอีกด้วย

## ระดับของยุทธศาสตร์

ในทางธุรกิจสามารถแบ่งกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์องค์การ ได้เป็น 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ระดับองค์การ (Corporate Level Strategies) ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Level Strategies) และยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies) ซึ่งยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับนี้ จะต้องมีความสอดคล้อง กลมกลืนซึ่งกันและกัน (Ghillyer, 2012.)

แต่ในการบริหารองค์การภาครัฐ ยังอาจไม่สามารถกำหนดระดับของยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากระดับของการบริหารงานภาครัฐ มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ ซึ่งนักวิชาการบางท่าน แบ่งระดับเป็น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง และยุทธศาสตร์กรม เป็นต้น

สำหรับการบริหารงานยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ นั้น ในทัศนะของผู้เขียน อาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิชาการชาวต่างชาติที่เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ของธุรกิจ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- ยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการ
- ยุทธศาสตร์ของกองบังคับการ

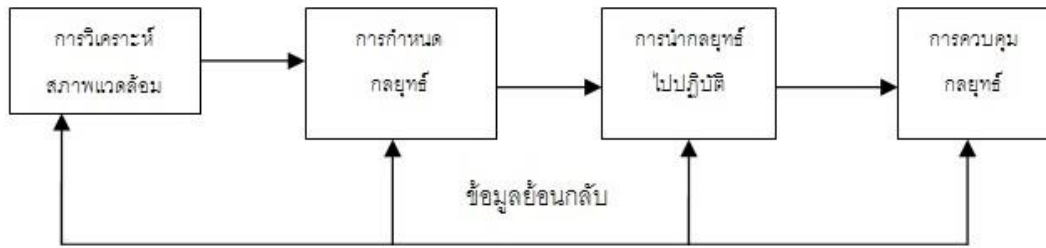
ทั้งนี้ ถือเป็นการจัดประเภทที่สอดคล้องกับหลักวิชาการทางธุรกิจ แต่ในองค์การระดับกองกำกับการ ที่มีขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบที่โดดเด่น ก็อาจดำเนินการจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ระดับกองกำกับการ ก็ได้ ซึ่งผู้เขียนเห็นเพียงแต่ข้อจำกัดด้านเวลาในการจัดทำเท่านั้น ที่เหลือคือประโยชน์ที่จะได้รับการที่องค์การมียุทธศาสตร์ซึ่งมีจำนวนมากมาย

## กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีลำดับขั้นตอนในการบริหารที่องค์การต่าง ๆ นำมาใช้อย่างแพร่หลาย โดยที่นักวิชาการและนักกลยุทธ์ส่วนใหญ่ได้กำหนดกระบวนการไว้อย่างหลวมๆ เช่น

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ Fred R. David กล่าวไว้ มีจำนวน 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมยุทธศาสตร์

ในขณะที่ กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Whellen & Hunger ประกอบไปด้วยขั้นตอนจำนวน 4 ขั้นตอน (พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล, 2559) ดังแผนภาพนี้



โดยตามแผนภาพจะเห็นได้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ตามด้วยการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การนำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และสิ้นสุดที่การควบคุมหรือประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation)

ในขณะที่นักวิชาการหลายท่านเห็นว่า หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว ควรกำหนดทิศทางองค์การให้ชัดเจนด้วย ซึ่งองค์การจะต้องทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) ปรัชญา (Philosophy) วัตถุประสงค์หลัก (Core Objectives) เป็นต้น

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ

ในขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์หรือตรวจสอบสภาพแวดล้อม หรือนักยุทธศาสตร์อาจเรียกว่า “การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis)” ซึ่งทั้งนี้ หลักวิชาการที่นำมาใช้ในการวินิจฉัยองค์การคือการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) นั่นเอง

SWOT คือ เทคนิคอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) มากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อการวางแผนและพัฒนาองค์การต่อไป (เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2557) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอาจแบ่งได้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จะนำมาซึ่งการระบุถึงโอกาสและภัยคุกคามต่อหน่วยงานนั้นๆ นักวิชาการมักนำหลัก PEST Analysis ไปใช้ในการวิเคราะห์ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 2555) โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- Political Factors คือ ปัจจัยทางการเมือง โดยรวมไปถึงปัจจัยทางกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ
- Economic Factors คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
- Social Factors คือ ปัจจัยทางด้านสังคม โดยรวมไปถึงประชากรศาสตร์ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย
- Technological Factors คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีชีวภาพ

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Environment) เช่น ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้รับบริการ หน่วยงานที่กำกับดูแลเบื้องบน สื่อมวลชนที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ทั้งนี้ ภายหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจะทำให้นักยุทธศาสตร์สามารถกำหนด โอกาส (Opportunities: O) และ ภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats: T) ขององค์การได้อย่างชัดเจน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่งผลต่อการเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงานตนเอง โดยมีแนวคิดที่สำคัญตามทัศนะของนักวิชาการหลากหลายแนวคิด ทั้งนี้ผู้เขียนขอเสนอแนวคิด 7S Model มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร อันประกอบไปด้วย S จำนวน 7 ตัว (Trompemaars and Coebergh, 2014) ดังนี้

- Style คือ สไตล์การบริหารงานของผู้บังคับการ
- Staff คือ บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ทั้งในด้านความเพียงพอและในด้านศักยภาพของบุคลากร
- Skills คือ ทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากรทุกระดับซึ่งรวมไปถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์อีกด้วย
- Structure คือ โครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยหลายมิติ เช่น ลำดับชั้นการบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดการควบคุม การรวมหรือกระจายอำนาจ เป็นต้น
- Systems คือ ระบบการบริหารงาน โดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการหลักขององค์กร ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ จนถึงผลผลิตองค์กร
- Strategy คือ กลยุทธ์ขององค์กร ครอบคลุมตั้งแต่ที่มา และสถานะของกลยุทธ์
- Shared Values คือ ค่านิยมร่วมขององค์กร โดยอาจหมายถึง ความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะเป็นของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร

โดยหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในดังกล่าวจะทำให้สามารถกำหนด จุดแข็ง (Strengths: S) และ จุดอ่อนหรือข้อจำกัด (Weaknesses: W) ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน

### การกำหนดทิศทางองค์กร

การกำหนดทิศทางองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการกำหนด 3 ประเด็น คือ วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) พันธกิจองค์กร (Mission) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) โดยที่ทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในการบริหารองค์กร (Dess, Lumpkin, Eisner and McNamara, 2014)

สำหรับการบริหารงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติและการบริหารงานตำรวจในแต่ละระดับ นิยมกำหนดทิศทางองค์กรโดยพิจารณาจาก 3 ส่วน คือ

- วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งหรือสภาวะที่อนาคตขององค์กรเราอยากเป็นหรืออยากจะเป็น
- พันธกิจ (Mission) คือ หน้าที่หรือขอบเขตงานที่องค์กรเรากำลังทำอยู่
- ค่านิยม (Values) มักจะกำหนดเป็น 2 ส่วนหรือส่วนใดส่วนหนึ่ง คือ ค่านิยมหลัก หรือ ค่านิยมร่วม ซึ่งหมายถึง ความคิดหรือความเชื่อร่วมกันขององค์กร ซึ่งได้รับการพิจารณาแล้วว่า มีคุณค่า มีประโยชน์ ถูกต้องเหมาะสม ดีงาม สมควรประกาศไว้เพื่อกำกับให้บุคลากรในองค์กรยึดถือและประพฤติปฏิบัติตาม

### การกำหนดยุทธศาสตร์

เมื่อนักยุทธศาสตร์หรือผู้ปฏิบัติงานด้านแผนและยุทธศาสตร์ได้รับสารสนเทศที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทิศทางองค์กรแล้ว นั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ซึ่งเปรียบเสมือนการสั่งยาของแพทย์จึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและต้องการการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

เครื่องมือที่นิยมนำมากำหนดยุทธศาสตร์ มีมากมาย เช่น BCG Matrix, GE Matrix, IE Matrix, SPACE Matrix และ SWOT Matrix เป็นต้น ในที่นี้ผู้เขียนเห็นว่า ส่วนราชการนิยมใช้ SWOT Matrix เป็นเครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถทำได้โดยการระบุกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำลงในช่อง 4 ช่อง ดังภาพนี้

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	SO Strategy กลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำ โดยพิจารณาจากการใช้จุด แข็งไปเกาะกุมโอกาส	WO Strategy กลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำ โดยพิจารณาจากการเอาชนะ จุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
ภัยคุกคาม (T)	ST Strategy กลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำ โดยพิจารณาจากการใช้จุด แข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT Strategy กลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำ โดยพิจารณาจากการใช้ จุดอ่อนหลีกเลี่ยงอุปสรรค

เมื่อได้สิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว นักยุทธศาสตร์จะต้องกำหนดระดับของสิ่งที่จะทำ ซึ่งโดยทั่วไปสำนักงานตำรวจแห่งชาติมักแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

- ประเด็นยุทธศาสตร์
- กลยุทธ์
- โครงการ

ในขณะที่หน่วยงานราชการอื่น ๆ อาจกำหนดเป็นระดับที่แตกต่างกัน เช่น ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน โครงการ ไปจนถึงกิจกรรม เป็นต้น

ทั้งนี้ องค์การจะต้องกำหนดส่วนอื่น ๆ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย อีกด้วย

### การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ที่ได้จากแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เลย เพราะว่า หากการจัดทำยุทธศาสตร์จะมีความครบถ้วนสมบูรณ์ประการใดแต่ถ้าการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไม่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ขาดการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรมก็จะทำให้การปฏิบัติตามแผนมีความล้มเหลวตามมาในที่สุด การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะต้องตระหนักถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 ประการ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2558) ดังนี้

1. การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี
2. การกำหนดกฎ ระเบียบ และนโยบายในการปฏิบัติ
3. การจัดสรรทรัพยากร
4. การออกแบบโครงสร้างองค์การ
5. การทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล
6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
7. การปรับผู้บริหารให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
8. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ
9. การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ ผู้นำองค์การในทุกระดับของยุทธศาสตร์จะต้องแสดงบทบาทการนำเชิงรุก เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยแนวคิดการนำไปปฏิบัติทั้ง 10 ประการนี้อย่างเคร่งครัด

### การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์

หลังจากที่องค์การได้เริ่มขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แล้ว องค์การจะต้องควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การ

ควบคุม (Controlling) จึงเปรียบเสมือนการวัดผลตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นมานั่นเอง

ส่วนหนึ่งของการดำเนินยุทธศาสตร์ให้สำเร็จตามเป้าหมาย อาจจะต้องมีการติดตาม (Monitoring) โครงการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เป็นไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนแล้ว (สุวรรณ นาควิบูลย์วงศ์, 2557) ทั้งนี้ การติดตามการดำเนินงานอาจแบ่งได้เป็น การติดตามในช่วงเริ่มต้น การติดตามในระหว่างดำเนินงานและการติดตามช่วงปลายของยุทธศาสตร์

การตรวจสอบ (Auditing) ที่สำคัญเมื่อองค์การมียุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์แล้วนั้น ก็คือการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) ซึ่งเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นการตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบจากแหล่งภายนอกที่มีอำนาจในการตรวจสอบ

การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Evaluating) เป็นบทบาทและหน้าที่สำคัญของนักยุทธศาสตร์เพื่อนำผลที่ได้จากการวัดค่าไปทำการปรับปรุงการดำเนินงานและรายงานผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์คุณค่าที่ดีขึ้นหรือเพื่อให้เกิดการตัดสินใจดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดต่อยุทธศาสตร์ในวาระถัดไป

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ถือว่าเป็นบทบาทที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับชั้นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือการนำไปปฏิบัติที่ดี จนถึงการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ โดยทุกขั้นตอนต้องอาศัยความมุ่งมั่น ท่วมเท เชื่อมั่นศรัทธาต่อการบรรลุเป้าหมายการให้บริการประชาชน อันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรไปสู่ความไว้วางใจต่อการให้บริการในที่สุด

## เอกสารอ้างอิง

บุญเกียรติ ชิวะตระกูลกิจ. 2556. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับCEO. พิมพ์ครั้งที่ 10. พี.เพรส, กรุงเทพฯ.

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล. 2559. การจัดการเชิงกลยุทธ์(ปรับปรุงใหม่). อมรการพิมพ์, กรุงเทพฯ.

สุวรรณ นาควิบูลย์วงศ์. 2557. การติดตามและประเมินผลโครงการ: แนวคิดสู่การปฏิบัติ. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์

การเกษตรแห่งประเทศไทย, กรุงเทพฯ.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม. 2555. เครื่องมือทางยุทธศาสตร์. พี เอส พรินติ้ง แอนด์ ดีไซน์, กรุงเทพฯ.

อนิวัช แก้วจำนงค์. 2558. การจัดการเชิงกลยุทธ์. นำศิลป์โฆษณา, สงขลา.

เอกชัย บุญยาธิษฐาน. 2557. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์ปัญญาชน, กรุงเทพฯ.

Dempsey, J.S. and Forst, L.S. 2010. An Introduction to Policing. 5<sup>th</sup> ed., Delmar Cengage Learning, New York.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. and McNamara, G. 2014. Strategic Management: Test and Cases. 7<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, New York.

Ghillyer, A.W. 2012. Management Now. McGraw-Hill, New York.

Trompenaars, F. and Coebergh, P.H. 2014. 100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools. Infinite Ideas Limited, Oxford.

Wong, K.C. 2012. Police Reform in China. Dissertation. Taylor & Francis Group, Florida.