

การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในองค์กรภาครัฐ

Analysis and Planning for Success of Government Organizations

กวิสรา หุ่นสิงห์¹ พิษขภา บุญชุ่ม² แพพรพรรณ แก้วคุ้ม³ วิลาสินี กระแยม⁴ ธนัสธา โรจนตระกูล⁵
Kawissara Hunsing, Phitchapha Boonchum, Phaepphan Kaeokhum, Wilasinee Krayam,
Tanastha Rojanatrakul

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิชาการเรื่อง การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในองค์กรภาครัฐ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ในอนาคตได้ โดยวิเคราะห์จาก SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงทั้งสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ สิ่งแวดล้อม บทความนี้ มุ่งนำเสนอเกี่ยวกับการวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์ ในองค์กรภาครัฐและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประโยชน์ของบุคลากรและองค์กรสามารถนำองค์ความรู้ต่างๆ ไป ประยุกต์ใช้ในการทำงานร่วมคิดร่วมใจร่วมทำร่วมสร้างเพื่อที่จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและเกิดความเจริญต่อไปเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ (Keywords): การวิเคราะห์และวางแผน; กลยุทธ์; องค์กรภาครัฐ

Received: 2021-10-07 Revised: 2021-10-28 Accepted: 2021-10-28

¹ คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University. Corresponding Author e-mail: Phaenphan3472855@gmail.com

^{2 3 4 5} คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University

Abstract

This academic article on Strategic Analysis and Planning for Success of Government Organizations was conducted based on the rapidly changing environment causing modern organizations to be adjusted as strategic organizations, requiring the concept of strategic management to plan overall operations of organizations to obtain a new image and vision in the future. Analysis was conducted by using SWOT as a tool for evaluating the situation of organizations or projects. This enabled executives to determine strengths and weaknesses based on the internal environment, opportunities, and obstacles from the external environment, as well as the effects on potential caused by these factors on organizational operations. To establish the guidelines for achieving desired occurrences in the future, they must be based on information in a number of different areas, i.e., considering occurrences leading to potential or capabilities of organizations and environmental changes including the economy, society, politics, and environment. This article aims to present strategic analysis and planning of government organizations as well as analysis of the internal and external environment for the benefits of personnel, enabling organizations to apply knowledge to mutually make organizations more efficient and prosperous, further leading to efficient practical operations in organizations.

Keywords: Analysis and Planning; Strategy; Government Organization

บทนำ (Introduction)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการเครื่องมือหนึ่งที่ได้ได้รับความนิยมที่สุดในโลกด้วยผลสำรวจและการจัดอันดับเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ผู้บริหารทั่วโลกนิยมใช้ในการบริหารองค์กร แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการบริหารจัดการดังกล่าว เพื่อการใช้เครื่องมือทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดและในการประยุกต์ใช้เครื่องมือยังให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการประยุกต์ใช้เครื่องมือให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อความสำเร็จขององค์กร จึงเห็นได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร และเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนด วิสัยทัศน์ที่ทราบได้ว่าอีก 5 ปี หรือ 10 ปี หรือมากกว่านั้น องค์กรจะเกิดอะไรขึ้น เป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย และการวางแผนเพื่อไปสู่ภาพเป้าหมายนั้น เพื่อความสำเร็จในการบริหารองค์กร จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะต้องวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อมแบบมองภายนอกประสานภายในอย่างรอบคอบ เพื่อกำหนดทางเลือกหรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่ออนาคตขององค์กรโดยการเข้าใจถึงองค์ประกอบบริบท

ทั้งหมดขององค์กร หาไม่แล้วยากที่จะบริหารและวางแผนกลยุทธ์ได้ (พิชราพรรณ ขอบธรรม, 2562)

ทั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์ให้รู้จักและเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ ที่จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการช่วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กรภาครัฐ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ คือการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพในอนาคต เพื่อที่จะได้กำหนดหนทางหรือกลยุทธ์การทำงานในอนาคตของหน่วยงานสู่จุดหมายที่ต้องการ และจะทำให้รู้จักการเตรียมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทำให้สามารถปรับตัวทำให้จัดการกับที่จะเผชิญได้ เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับองค์กร

ความหมายของกลยุทธ์

เรวัตร์ ขาตรีวิศิษฐ์และคณะ (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่ตนเองจะสร้างความแตกต่างให้ลูกค้าหรือแนวทางในการขยายตัวขององค์กร และกลยุทธ์หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้คำถาม 2 ประการ ได้แก่ องค์กรจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (Where is compete) และองค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to compete) ซึ่งคำถามแรกบอกได้ว่าองค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร

บุญเลิศ ไพรินทร์(2556) ได้ให้ความหมาย ของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นกระบวนการวางแผนโดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) และภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาโอกาสสำหรับองค์กร(Opportunities)และอุปสรรค (Threats) ขององค์กรทั้งนี้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์(Strategies) แผนงาน/โครงการ (Program/Project) โครงสร้าง(Structure)ที่เหมาะสม และทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดกลวิธีในการ ควบคุมติดตามและประเมินผล

ชัยสิทธิ์ เณรมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายหรือเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (mission) หรือภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริการ (customer) พนักงาน (employee) ชุมชนในท้องถิ่น (community) ผู้ถือหุ้น (stakeholders) องค์กรประชาชน (civil society) ฯลฯ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินการใน 3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันคือ การวางแผนกลยุทธ์

(strategic planning) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic Implementation) และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (strategic control and evaluation) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นกระบวนการแรกเริ่มของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย กิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย (เป้าประสงค์) วัตถุประสงค์ขององค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

สรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผน โดยมีการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามพันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ มีการปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินผลของกลยุทธ์

ความสำคัญของกลยุทธ์

ไบรสัน (Bryson) (อ้างถึงใน ภาณุมาศ เฉลยนาต, 2556, หน้า 35) กล่าวว่ากลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญเพราะกลยุทธ์จะสร้างลักษณะเด่นขององค์กรที่มีการจัดการอย่างมืออาชีพ ทั้งนี้ความสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการที่ครบวงจร ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551)กล่าวว่า องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ เนื่องจากไม่ได้มีเพียงแค่องค์กรเราเพียงองค์กรเดียว เรายังมีคู่แข่ง ที่พร้อมจะแย่งลูกค้าแย่ง พร้อมที่จะแข่งหรือนำหน้าเราไปอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการชี้ความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร และเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ คือ การสร้างความแตกต่าง เพราะความแตกต่างจะก่อให้เกิดความต้องการยิ่งมีความแตกต่างมากเท่าไร ยิ่งทำให้เป็นจุดเด่นมากขึ้น ยิ่งทำให้คนต้องการเพิ่มมากขึ้น ถ้าจะพูดกันง่ายๆว่า กลยุทธ์คือเครื่องทุ่นแรงในการบริหารงานเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางว่าเครื่องทุ่นแรงคือ สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรไปถึงจุดหมายด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าประสิทธิภาพสูงกว่าไปถึงจุดหมายได้ดีกว่าเร็วกว่าความเสี่ยงน้อยกว่าองค์กรที่เป็นคู่แข่งกัน

สรุป วางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญ คือ เป็นการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องสร้างความแตกต่างเพื่อทำให้น่าสนใจ

ความหมายของการกำหนดกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นรากฐานสำคัญต่อ ความสำเร็จของการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์แต่ละองค์กร

วิชิต อุ๋อัน (2548) การกำหนดกลยุทธ์เป็นงานสำคัญของผู้บริหารระดับสูงและทีมงาน เพราะเป็นงานที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวกับการดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์กรโดยอาศัยความรู้ประสบการณ์และความเข้าใจในสภาพความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อม ในการกำหนดกลยุทธ์

นั้นจะต้องพิจารณาว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับใด ได้แก่กลยุทธ์ในระดับองค์การกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะมีรายละเอียดและขอบเขตการดำเนินงานแตกต่างกัน โดยขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะเหมือนกันคือ 1.พิจารณาปัจจัยนำเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบได้แก่ปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก และ 2.การจัดปัจจัยเพื่อใช้เพื่อนำไปใช้เป็นทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ นั้นมีความแตกต่างกันผู้บริหารจะต้องพิจารณาเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่โดยเทคนิคที่นิยม

แนวคิดการศึกษาเชิงกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) องค์การ โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weaknesses), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis คือวิเคราะห์ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนใดสนับสนุนหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2.การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) นำข้อมูลต่างๆที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

3.การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆมาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับ

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

5.การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) คือการติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหาที่กำหนดแนวทางปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริง

SWOT Analysis

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2550)การวิเคราะห์SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร ดังนี้

1. จุดแข็งS (Strengths)เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท
2. จุดอ่อนW (Weaknesses) เป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท
3. โอกาสO (Opportunities) เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน
4. อุปสรรคT (Threats)เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก

ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการ วิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเองรู้จักสภาพแวดล้อมชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร ธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

มนตรี สิงห์สุวรรณ (2552) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการ ในการตัดสินใจกำหนดวิธีการกระทำและสิ่งที่ควรจะต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบเอาไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งในการดำเนินงานต้องเริ่มด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เพื่อนำมาประกอบกับการใช้ดุลยพินิจ เพื่อให้ได้คำตอบว่าองค์กรของเราต้องการที่จะเป็นอะไร โดยจะต้องทำอย่างไร เพื่อให้ได้อะไร ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้นั้นคือการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2552) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ ตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องการตัดสินใจที่จะทำในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต

ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

วรางคณา ผลประเสริฐ (2556) ได้จำแนกลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- 1.เป็นการบริหารที่มุ่งถึงอนาคต (Future-Oriented) โดยการสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร
 - 2.เป็นการมุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change-Oriented) ทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างเทคโนโลยีบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ
 - 3.เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach) มุ่งเน้นภาพรวมทั้งหมดขององค์การมากกว่าการแยกส่วนการจัดการของทุกภาคส่วน มุ่งสู่ทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน
 - 4.การบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ในการดำเนินการ (Result based Focus) ที่มีการระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนเป้าหมายและวัตถุประสงค์
 - 5.การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียกับองค์การทุกภาคส่วน (Stakeholder-Oriented)
 - 6.การเป็นองค์การที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long-Range Planning)
- ดังนั้น ปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้มีความสำคัญต่อการดำรงและการเจริญเติบโตขององค์กรภาครัฐ ซึ่งองค์กรภาครัฐที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจ ทำการปรับตัว ผนวกโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กรภาครัฐได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2552) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีดังนี้
- 1.การมุ่งอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการทางทิศทาง ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการวางแผนระยะยาว เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้เกิดการสอดคล้องกันด้วย
 - 2.การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนให้สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ
 - 3.มุ่งเน้นกระบวนการโดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์การจัดทำแผนและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่
 - 4.การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ที่องค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใดๆที่เกิดขึ้น มักมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน
- สรุป องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือการสร้างวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรภาครัฐและเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งไปทางภาพรวมขององค์กรภาครัฐ เพื่อมุ่งไปสู่ภาพรวมในอนาคต

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธวิธี เพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเพื่อค้นหาโอกาสและ อุปสรรค รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะนำองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งนั้น องค์การจะต้องตอบคำถาม 3 ประการ ให้ชัดเจน คือ 1.องค์การเราอยู่ที่ไหน 2.องค์การของเราจะไปที่ไหน 3.องค์การของเราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไรคำตอบที่ได้คือองค์การจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นกระบวนการ

Hill, Jones and Schilling (2015) ได้กำหนดขั้นตอนหลักของการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 1.การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ
- 2.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอกขององค์การเพื่อกำหนดโอกาสและภัยคุกคาม
- 3.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน
- 4.เลือกกลยุทธ์ที่สร้างจุดแข็งแก่องค์การ และแก้ไขจุดอ่อน โดยการใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอกองค์การ
- 5.การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ดังนั้น กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์การ คือ การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอก การสร้างจุดแข็ง แก้จุดอ่อน และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

พระมหาศิริชัย สิริธนาโณ (2556) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่างๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์และสามารถมองเห็นภาพทั้งองค์การในมุมมองที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ความสนใจในประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วยกระบวนการพื้นฐาน 4 กระบวนการคือ

- 1.การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
- 2.การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
- 3.การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) เมื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่างๆ และนำมาจัดหมวดหมู่ เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร

ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552) ได้กล่าวเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต

1.1 ศึกษากฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องในการจัดการ

1.2 สำรวจวัฒนธรรมค่านิยมของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการวางแผนกลยุทธ์

1.3 วิเคราะห์ภารกิจที่องค์กรต้องปฏิบัติแล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญ

1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานผลผลิตหลัก

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 วิเคราะห์ด้านสังคมและวัฒนธรรม

2.2 วิเคราะห์ด้านเทคโนโลยี

2.3 วิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจอาชีพของประชาชนในท้องถิ่นรายได้ของท้องถิ่น

3. การดำเนินตามกลยุทธ์

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553) ระบุว่า ความสำเร็จทางด้านกลยุทธ์ ควรมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (STTE Formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ดังนี้

1. หากองค์กรสามารถทั้งวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)

2. หากองค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างดีแต่ขาดประสิทธิภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติก็จะเป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity)

3. หากองค์กรวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ดีก็จะทำให้เกิดความเสี่ยงได้ (At Risk) เนื่องจากนำกลยุทธ์ไม่ดีไปปฏิบัติ หากองค์กรไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็แสดงถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The Start) ดังที่แสดงตามภาพประกอบที่ 1 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	สูญเสียโอกาส (Missed Opportunity)	ประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
	ล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The start)	เกิดความเสี่ยง (At Risk)

ภาพประกอบที่ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Execution)

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้ได้ผล ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

- 1.การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรกับแผนกลยุทธ์โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เชื่อมโยง
2. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การสำหรับการวางแผนกลยุทธ์

ปกรณ ปรียากร (2538) หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ คือ กลยุทธ์กำหนดขึ้นจากการพิจารณาโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่น่าจะมีผลต่อองค์การโดยถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Keysuccess factors: KSF)และการประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในองค์กร เพื่อกลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์การ(distinctive competence) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกคือการวิเคราะห์สถานการณ์ทั่วไปที่ไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยคาดไม่ถึงต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยในการวิเคราะห์ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและปัจจัยด้านระบบนิเวศ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แสดงถึง โอกาส อุปสรรคขององค์การ

อัจฉรา จันทรฉาย (2558) กล่าวว่า โอกาส และอุปสรรคขององค์การในการดำเนินการขององค์การ เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม และกฎหมาย หรือเรียกการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวว่า PESTEL Analysis ซึ่งจะต้องคาดการณ์ในอนาคตว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเกิดจะมีผลกระทบต่อภารกิจอย่างไรและเป็นการวิเคราะห์การแข่งขันที่จะครอบคลุมถึงสถานะการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต

สรุป เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งจะต้องคาดการณ์ในอนาคตว่าจะเกิดอะไรขึ้น

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

อนิวัช แก้วจันทน์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ มีดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในลำดับแรกๆ ที่องค์กรต้องคำนึง ทิศทางขององค์การจะเป็นแนวทางที่บอกให้บุคคลในองค์การได้ทราบว่าองค์การต้องการอยู่ในสภาพอย่างไรจะดำเนินการกิจการอย่างไรในอนาคตและองค์การต้องทำงานอย่างไร เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เป็นต้น ทิศทางขององค์การอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้รับรู้โดยทั่วไปหรือไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้แต่ผู้บริหารต้องบอกให้บุคคลในองค์การได้รับทราบ เพื่อให้ได้

เข้าใจและตระหนักว่าองค์การต้องการเป็นอย่างไรในอนาคต การกำหนดทิศทางองค์การ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ

2. ศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงอาจเป็นไปได้ที่บุคคลเหล่านี้มีขีดความสามารถแต่อาจได้รับข้อจำกัดจากศักยภาพขององค์การหรือบางครั้งผู้บริหารมีศักยภาพสูงแต่ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอก็ได้ ดังนั้นทั้งศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหารจึงต้องไปด้วยกันเพื่อให้สามารถส่งผลด้านบวกต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

3. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์คือ ผู้บริหารทุกระดับบุคคลเหล่านี้ต้องรับรู้ในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ทั้งเพื่อการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถนำพาองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จได้

4. การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไป โดยหากมีข้อผิดพลาดในกระบวนการใดจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในลำดับต่อไป ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรอบคอบในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์การ

5. ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เป็นเงื่อนไขในการกำหนดกลยุทธ์หากธุรกิจที่กำลังดำเนินงานเป็นที่น่าสนใจของอุตสาหกรรมอื่นก็อาจทำให้มีความน่าสนใจลงทุนในธุรกิจนั้นมากขึ้นทำให้การแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรงจึงอาจต้องเพิ่มความเข้มข้นของกลยุทธ์ ที่จะนำมาใช้ทั้งนี้หากประเมินสถานการณ์ผิดพลาดก็อาจทำให้กลยุทธ์ผิดพลาดเช่นเดียวกันองค์การ จึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นนักวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องศึกษาและติดตามสภาพของอุตสาหกรรมและการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

6. โอกาสและข้อจำกัดสำหรับแต่ละองค์การธุรกิจเป็นสิ่งที่องค์การต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ทั้งนี้ให้ระลึกเสมอว่ากลยุทธ์ที่กำหนดต้องกำหนด เพื่อสร้างโอกาสให้กับธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์การขณะเดียวกันกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถป้องกันข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจนั้น

7. การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม องค์การในปัจจุบันเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจมากขึ้นโดยเชื่อว่าจริยธรรมมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรับรู้ของบุคคลและพฤติกรรมของสังคมหากองค์การให้การยอมรับและปฏิบัติตามเท่ากับว่าองค์การปฏิบัติตามมติของสังคมจึงต้องได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมต่อไป จริยธรรมทางธุรกิจ เช่น หลีกเลี่ยงการให้สินบนการกล่าวร้ายต่อคู่แข่งการทำลายสิ่งแวดล้อมและการใช้อำนาจทางการเมือง เป็นต้น องค์การที่ไม่ได้นำจริยธรรม

มาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์เสียเปรียบในการแข่งขันเพราะอาจไม่ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมและอาจนำองค์การไปสู่ความล้มเหลวหรือการไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมอาจถึงขั้นต้องเลิกกิจการไปก็ได้

8. ทรัพยากรขององค์การ กล่าวว่างค์การที่มีความพร้อมในปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงานเงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น จะมีความได้เปรียบในการจัดการและการดำเนินงานมากกว่าองค์การที่ไม่มีความพร้อม แม้ว่าองค์การอาจแสวงหาปัจจัยอื่นๆ ทดแทนปัจจัยการผลิตบางประเภทได้แต่ก็อาจทำได้ชั่วคราวเท่านั้น การมีความพร้อมในด้านปัจจัยการผลิตจึงเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการจัดการ ในการพิจารณาปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจากขนาดขององค์การด้วย เนื่องจากองค์การที่มีขนาดเล็กขนาดกลางและขนาดใหญ่อาจตกอยู่ภายใต้แรงกดดันจากปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกัน อีกทั้งแต่ละองค์การอาจมีสภาพของการแข่งขันที่มีความรุนแรงแตกต่างกัน

สรุป ปัจจัยที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ คือ การกำหนดทิศทางจะเป็นแนวทางที่บอกให้บุคคลในองค์การได้ทราบว่าองค์การต้องการอยู่ในสภาพอย่างไร ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงในการเพื่อการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม

บทสรุป (Conclusion)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหาร คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย พันธกิจ ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมรอบด้าน ทั้งภายนอกและภายในองค์การ และการกำหนดกลยุทธ์ที่จะชี้ให้เห็นถึงทิศทางการเจริญเติบโตของกิจการและเจตนารมณ์ในการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันสู่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติถึงอย่างไรก็ตาม ความสำเร็จขององค์การที่มีตัวชี้วัด อาทิ ความสามารถในการแข่งขันหรือความยั่งยืนขององค์การนั้น ไม่ใช่ว่างค์การดำเนินการตามขั้นตอนแล้วจะสำเร็จได้เสมอไป ด้านการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีการวางแผน ถึงอนาคตหรือเป็นระยะตามที่องค์กรกำหนดโดยจะต้องมุ่ง เน้นให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่โครงการกำหนดเป็นกระบวนการวางแผนโดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ หรือ ขั้นตอนการปฏิบัติที่สามารถ กำหนด ควบคุม ประเมิน เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถรับรู้ ยอมรับ ตามกรอบนโยบายที่กำหนดตามขั้นตอน หรือกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารโครงการ

เอกสารอ้างอิง (References)

- กาญจนา ศิริวงศ์. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management). กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตนา แคมมณีและ คณะ. (2544). วิทยาการด้านการคิด. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2556). รัฐประศาสนศาสตร์การเมืองการปกครอง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ นโยบาย สาธารณะ. การพัฒนาองค์การกรุงเทพฯ: เอส.พี.เอ.เจริญผล.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2538). ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ=Strategit planning & management. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์
- พระมหาศิริชัย สิริทันโท. (ศรัทธา). (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ มหาบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารจัดการคณะสงฆ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ภาณุมาศ เณลยนาถ. (2556). กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- มนตรี สิงห์สุวรรณ. (2550). การจัดการศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคล เฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน
- เรวัตร์ ชาตวิศิษฐ์ และคณะ. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อินเฮาส์ โนว์เลจ
- วรจกณา ผลประเสริฐ. (2554). หน่วยที่1 แนวคิด เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์” ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิชิต อุ๋อัน. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์ = [Strategic management]: ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์ กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์ การเขียนแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัท เซ็นทรัลเอนกซ์เพรส จำกัด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2548). ประกอบการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา ปีงบประมาณ. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2551). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ

อัจฉรา จันทรฉาย. (2558). สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ: คู่มือการวางแผนกลยุทธ์/นโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543