

องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

📌 การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกษาการสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยกย่องถึงกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า **แผนยุทธศาสตร์**

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์การ ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์การหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์การ สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ

มีถ้อยคำสำคัญที่จะได้พบเห็น ที่มีการกล่าวถึงกันมาก ในแวดวงการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ และที่มักจะได้ยินอยู่เสมอ ๆ เช่น

การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์

คิดกว้าง-มองไกล มองไปข้างหน้า

วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในอนาคต

รู้จักแข็ง-จุดอ่อนและสถานการณ์ขององค์การ

รู้จักเลือก แล้วมุ่งความพยายามสู่โอกาสนั้น

สร้างวิสัยทัศน์ สร้าง Vision มี Vision

กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์การอย่างชัดเจน

ไม่ติดขัดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาในระบบปัจจุบัน

ปรับระบบและการทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงาน

สู่จุดที่ต้องการในอนาคต

🌈 SWOT Analysis / วิเคราะห์ “สวอท” / การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง

ในวงการธุรกิจนั้นเป็นที่รู้กันว่า การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้น มีบทบาทชัดเจนมากตั้งแต่บริษัท General Electric เริ่มนำมาใช้ในระบบการจัดการธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1960's ซึ่งเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมมาก มีผลกระทบอย่างสูงต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์การมาก ว่าองค์ประกอบภายในขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้ง่ายกว่า ผู้ที่วางแผนการวางแผนกลยุทธ์ทุกคน จะรู้จัก Strategic Business Unit หรือ SBU และรู้จักบทบาทของหน่วยงานที่เป็น หน่วยระดับดาว (Stars) หน่วยแม่วัว (Cash Cows) หน่วยที่เป็นสุนัข (Dogs) กับหน่วยงานที่อยู่ในระดับน่าสงสัย (Question Marks) ต้องเฝ้าสังเกต และพวกนักพัฒนากลยุทธ์ส่วนใหญ่ จะรู้จัก SWOT Analysis กับ SWOT Matrices ที่ใช้ในการสร้างทางเลือกกลยุทธ์ (Alternatives) ที่มุ่งหา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ ว่าคืออะไร ต้องพิจารณาอะไรเป็นหลัก

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นส่วนในของเอกชนหรือในส่วนของรัฐก็ตามนั้น จะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพในอนาคต การคิดไปในอนาคต เพื่อจะได้กำหนดหนทางหรือกลยุทธ์การทำงานในอนาคตของหน่วยงาน สู่จุดหมายที่ต้องการ เพื่อเตรียมเผชิญกับการแข่งขันหรือเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

🌈 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกๆระดับ มีความเป็นตัวเอองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์การ โดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ
3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจ ด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

🌈 ข้อแตกต่าง ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การนั้น

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์การ ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

🌈 โครงสร้างของแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์องค์การ (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การดำเนินการเพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ทั้ง 9 กระบวนการแล้วเราอาจจัดทำรูปเล่มและแผนภาพประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 บทนำ

ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

ส่วนที่ 3 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ

ส่วนที่ 4 รายละเอียดแผนงาน/โครงการ

(อาจเขียนแยกเป็นรายยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้)

ส่วนที่ 5 แผนการควบคุม กำกับ ติดตาม

ส่วนที่ 6 ภาคผนวก

การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรทางการศึกษา เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มพัฒนาการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานขององค์กรทางการศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น

การศึกษาความต้องการของชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการขององค์กรชุมชนที่องค์กรทางการศึกษา ตั้งอยู่ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน และความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน การวิเคราะห์สภาพขององค์กรทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษา จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งได้แก่

1. Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses – จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats – อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำให้ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์

(Situation Analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic Decision การทำ Strategic Decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุ Vision หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคต โดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดี จุดเด่นตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคต เป็นการค้นหากลยุทธ์โดยหลักการ มองกว้าง เห็นไกล รอบคอบ ตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ที่มุ่งหา S สูง - O สูง, S สูง - T ต่ำ, W ต่ำ - O สูง และ W ต่ำ - T ต่ำ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defense Strategy) กลยุทธ์การตั้งราคา-การขาย กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์การเป็นผู้นำ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตปฏิบัติการ เป็นต้น

(SWOT)

📌 แผนภูมิ แสดงการวิเคราะห์สภาพองค์กรทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการศึกษา

📌 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

📌 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยง

วัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทายทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าและสังคม

วิสัยทัศน์จะเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางธุรกิจ เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดทางธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวถึงอีกครั้งในเรื่องยุทธศาสตร์ขององค์กร

📌 ทำไมองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์สร้างพลังให้กับองค์กร การจะทำให้องค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำที่จะนำคนทั้งองค์กรได้ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์กร

2. วิสัยทัศน์ทำให้ได้เปรียบในแข่งขัน ในโลกของการแข่งขันผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมได้เปรียบเสมอ เพราะสามารถตระหนักรู้เหตุการณ์ในอนาคตได้ และวิสัยทัศน์ทำให้เกิดความทะเยอทะยานหาญกล้าที่จะเป็นหนึ่ง

1. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์อาจจะเขียนในรูปของร้อยแก้วแบบใดก็ได้ แต่ควรประกอบด้วย

คุณลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ทำต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ)
2. ทำไมท่านจึงต้องการทำให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์)
3. ท่านคาดหวังผล (Results) เช่นไร

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นทำได้หลายรูปแบบ แต่สิ่งที่จะต้องเหมือนกันก็คือวิสัยทัศน์ กำหนดขึ้นโดยคณะผู้นำขององค์กร ซึ่งกำหนดร่วมกันโดยการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นวิสัยทัศน์ ต้องมีความชัดเจน ความยาวเหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และลักษณะขององค์กร บอกได้ว่าองค์กรจะเป็นอย่างไร และทำอะไรในอนาคต รวมทั้งระบุความเชื่อที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กร ควรมีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะตัว เพื่อจำแนกให้ความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงานย่อยใน

องค์กรจะต้องสอดคล้องหรือสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

1. การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

ขั้นที่หนึ่ง ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์ หรือการตัดสินใจในอดีต 4-8 อย่างที่เคยขึ้นกับองค์กร

ขั้นที่สอง ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับองค์กร โดยให้แสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจและเพิ่มความหมายให้กับงานที่ทำ การเขียนวัตถุประสงค์อาจนำด้วยคำถาม

ขั้นที่สาม เป็นกิจกรรมกลุ่ม ให้จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึงองค์กรควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง

ขั้นที่สี่ กลุ่มอธิบายว่า ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังเป็นอย่างไร และสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด

ขั้นที่ห้า นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์

ขั้นที่หก พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร

2. การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission)

เป็นการพิจารณาว่าองค์กรของท่านควรจะทำอะไรที่พิเศษหรือยิ่งใหญ่ให้สังคม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้ว พบว่าภารกิจขององค์กรของท่านควรแตกต่างจากองค์กรเหล่านั้นอย่างไร ให้เขียนภารกิจลงไปให้ชัดเจน

3. การวิเคราะห์องค์กร

เนื่องจากวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อดูความเป็นไปได้ และดูว่าจะอะไรทำให้องค์กรของเราแตกต่างจากองค์กรอื่นในวงการเดียวกัน อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากเรา ขณะเดียวกันก็ให้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

4. การสร้างวิสัยทัศน์

ย้อนกลับไปดูวัตถุประสงค์ (Purpose) และภารกิจ (Mission) ที่เขียนไว้แล้ว นำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์พิจารณาความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์องค์กร แล้วปรับแก้ไขอีกครั้ง จากนั้นทดสอบประสิทธิผลของวิสัยทัศน์ที่เขียนโดยตอบคำถามให้ได้ว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นที่เข้าใจของคนในองค์กร หรือวงการเดียวกันนี้หรือไม่ เราได้ดูความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง เป็นที่ชัดเจนหรือไม่ว่าเมื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์แล้วจะเกิดผลอะไรขึ้นกับองค์กร

การเขียนวิสัยทัศน์ ต้อง สั้น ง่าย ให้พลัง ซึ่งรองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย

บุญประเสริฐ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์ : จุดสุดท้ายของการวางแผนที่ชัดเจน

ในการวางแผนจะมีการกำหนดจุดสุดท้ายไว้เป็นลำดับขั้นดังนี้

ระดับอุดมคติ : ปรัชญา/ปณิธาน (philosophy/will)

ภารกิจของหน่วยงาน/องค์การ (MISSION)

จุดมุ่งหมาย (Goal)

วัตถุประสงค์ (Objective)

เป้าหมาย (target)

การวางแผนระยะยาวมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระยะ 5 ปีที่ผ่านมาไม่เพียงพอ เพราะสภาพการณ์หลายอย่างมีความยืดหยุ่นมาก โดยกำหนดเป็นจุดยุทธศาสตร์แทน โดยยกตัวอย่างของอังกฤษ รัสเซีย และอเมริกาในการแผ่ขยายอาณาเขตด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อันเป็นการกำหนดการทำงาน

ในด้านพลเรือนจะกำหนดเวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 15 ปี วิสัยทัศน์หมายถึงภาพที่เห็นกว้างมองได้ไกลแต่ต้องชัดเจน และมีระยะเวลาที่กำหนดที่แน่นอนเช่น การกำหนดภารกิจการลงดวงจันทร์ของอเมริกาที่กำหนดไว้ภายใน 9 ปี ในช่วงประธานาธิบดีเคนเนดี

การกำหนดจุดยุทธศาสตร์เมื่อนำมาใช้กับพลเรือน จะเป็นสิ่งที่ใช้ในภาคภาษาอังกฤษเรียกว่า Vision ผสมกับความรู้อะไร Futurism (อนาคตนิยม) ซึ่งใช้วิชาสถิติมาคำนวณภาพอนาคตโดยเชื่อว่า สิ่งที่กำหนดในอนาคตคือสิ่งที่กำหนดในปัจจุบัน และใช้แผนเป็นเครื่องมือในการกำหนดอนาคต ซึ่งภาคธุรกิจเอกชนเป็นผู้นำมาใช้ก่อน โดยพบว่า สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตจะเกิดจากเงื่อนไขข้างหน้าที่ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ

1. การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน (mission analysis) ภารกิจคืออะไร อยู่ที่ไหน

จะทำกิจกรรมพิเศษอะไร

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคต ซึ่งมีวิธีการคิดเสมือนกับการปล่อยคลื่นเรดาร์

เพื่อสแกนภาพอนาคตและพบว่า ฐานหลักของการเปลี่ยนแปลงคือ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยสิ่งที่ตามมาคือ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เป็นตัวเร่งในการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นผลให้วิถีชีวิต และแบบแผนการดำเนินชีวิตได้เปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ภาพที่เกิดขึ้นต่าง ๆ ตามไปด้วย และยกตัวอย่างของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในวิถีชีวิต

เช่น การกำหนดแนวคิด modernized school ของคลินตันและอัลกอร์

3. วิเคราะห์สภาพองค์กร จะทำให้ทราบจุดอ่อน/จุดแข็ง/โอกาสและอุปสรรคในการ

พัฒนาขององค์กร ในอนาคตทุกสิ่งในโลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ทำให้ต้องเร่งวิเคราะห์ในประเด็นนี้ด้วยดังนั้น การมององค์กรให้ลึกซึ้ง มองกว้าง มองไกล และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพกว้างที่เป็นไปได้และมีความเป็นไปได้สูง

การเขียนวิสัยทัศน์ที่ต้อง สั้น ชัดเจน เข้าใจง่าย หมายความว่า เป็นการเขียนภาพอนาคตที่ต้องการจะต้องสั้นจะดีที่สุด แต่ถ้าเขียนแบบยาวจะต้องกระชับแต่แสดงภาพอนาคตที่ต้องการได้

ลักษณะของวิสัยทัศน์จะต้องคำนึงถึงภารกิจและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ความเตอะตาประชาชน และสามารถปลุกกระตมเจ้าหน้าที่ให้เกิดความคิดความฝัน แรงจูงใจที่ดี และร่วมกันทำงาน

จุดที่ต่อมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์คือ กลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งหากนำเอา ผลของ SWOT มาขยายจะได้ว่า

S จุดที่จะต้องทำ

W จุดที่จะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับปรุง

O จุดที่จะนำมาใช้ประโยชน์ หรือจุดเปิดสู่การปฏิบัติใหม่ ๆ

T จุดที่จะหลีกเลี่ยงในการปฏิบัติ หรือปรับให้เป็นโอกาส

ดังนั้น วิสัยทัศน์ โดยปกติแล้ว จะเป็นตัวบอกความคาดหวังในอนาคตระยะ 10 – 15 ปีข้างหน้า วิสัยทัศน์จึงต้อง

- 1) แสดงจุดมุ่งมั่นในระยะยาวที่ค่อนข้างแน่นอน (ระยะกลางเป็นหลักกลยุทธ์ ระยะยาวเป็นหลักยุทธศาสตร์) 2) มีเจตนารมณ์ (สิ่งที่ต้องการให้เกิด) ที่ชัดเจน และ 3.ทำได้ง่าย เพราะจะทำให้บุคลากรทำได้และนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

สรุปได้แก่

ลักษณะของวิสัยทัศน์ต้อง : จูงใจ ระดมความคิด ระดมพลังใจ ปลูกเร้า

การเขียนวิสัยทัศน์ : สั้น ง่าย ให้พลัง

ปัจจุบัน การคิดต้องใช้วิธีการคิดในลักษณะ Lateral Thinking อันเป็นการคิดนอกแบบ ที่แตกต่างไปจากเดิม หรือเป็นการคิดในลักษณะที่สร้างสรรค์ แตกต่างไปจากเดิม แต่มีความเป็นไปได้ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ การสะสมประสบการณ์ การใฝ่รู้ใฝ่เรียน โดยอาศัยเทคนิคการระดมความคิดและเลือกใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การและเน้นที่ Creative Thinking

การเขียนวิสัยทัศน์ควรจะทำเป็น 15 ปี และทอนลงมาทีละ 5 ปี เพื่อจัดทำเป็นแผนพัฒนาหรือแผนกลยุทธ์ในแต่ละช่วงที่มีความเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรก และมีความชัดเจนในช่วง 5 ปีต่อมา และในช่วง 5 ปีสุดท้ายจะเป็นจุดที่มุ่งมั่นเป็นหลัก เป็นต้น

🌟พันธกิจ (Mission)

พันธกิจมีคำที่ใช้แทนกันอยู่หลายคำ เช่น ภารกิจหรือปณิธาน พันธกิจคือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ ป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กร (Mission Analysis) เพื่อตรวจสอบว่า งานหลักขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิก

เพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรงอยู่เพราะเหตุใด และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่าภารกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่

ไปทำภารกิจรองแทน ภารกิจหลักก็จะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้ คำถามที่ควรใช้สำหรับพันธกิจขององค์กรมีดังนี้

1. เราควรอยู่ในธุรกิจอะไร
2. จุดประสงค์ที่แท้จริงของเราคืออะไร นอกจากการทำกำไรแล้ว องค์กรของเรา ยังมีจุดมุ่งหมายอะไรอีก
3. เอกลักษณ์หรือจุดเด่นเฉพาะขององค์กรของเราคืออะไร
4. กลุ่มลูกค้าหลักหรือผู้ใช้สินค้ากลุ่มสำคัญคือใครบ้าง
5. ผลิตภัณฑ์หรือบริการตัวเอกของเราในปัจจุบันคืออะไร และในอนาคต ควรเป็นอะไร
6. ส่วนตลาดที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตคือส่วนไหนบ้าง
7. ขอบข่ายการจัดจำหน่ายและอาณาเขตตลาดกว้างและครอบคลุมแค่ไหนใน ปัจจุบัน และในอนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างไร
8. ธุรกิจของเราได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรจากที่เคยเป็นมาเมื่อ 3-5 ปีที่ผ่านมา
9. ในอนาคตข้างหน้า 3-5 ปี ธุรกิจของเราจะเปลี่ยนโฉมจากเดิมไปเป็นอะไร อย่างไร
10. ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มุ่งหวังและต้องการมากที่สุดของเราคืออะไร และมีวิธีการวัดผลสำเร็จเหล่านั้นอย่างไร
11. มีประเด็นแง่คิดเกี่ยวกับปรัชญาทางธุรกิจอะไรบ้างที่มีความสำคัญต่ออนาคต ขององค์กร เช่น เรื่องภาพพจน์ขององค์กร ความเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน ในบรรดาผู้ร่วมวิชาชีพ หรือชุมชน ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ความสามารถในการคิดค้นพัฒนา ขนาดการเสี่ยง คุณภาพ ประสิทธิภาพการผลิต วิธีการจัดการ ฯลฯ
12. ควรต้องพิจารณาให้นำหนักความสำคัญต่อกลุ่มภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ชุมชน กลุ่มพนักงาน และอื่น ๆ ในเรื่องอะไรบ้างหรือไม่

เมื่อได้มีการถามคำถามแล้วนำมาร่วมกันปรึกษาและพิจารณาออกความเห็นกันแล้ว จากนั้นก็จะได้มีการมอบหมายให้มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือ 2-3 คน นำไปประมวลและเขียนขึ้นเป็นข้อความเพื่อนำมาพิจารณาอนุมัติอีกครั้ง

เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาต่างกัน 5 ปี 3 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (Long term objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target)

เป้าประสงค์ขององค์กร

กล่าวสั้น ๆ เป้าประสงค์ขององค์กร หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ เป้าประสงค์ที่

กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “ annual operational ” นั้นการระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ

แต่สำหรับเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น โดยที่มีลักษณะเป็นการพิจารณาในทางกลยุทธ์ และมุ่งที่จะระบุให้เห็นถึงตำแหน่งฐานที่ต้องการจะได้หรือต้องการจะเป็น มากกว่าการระบุถึงสิ่งที่ทำให้สำเร็จ การระบุเป้าประสงค์ระยะยาวจึงมีลักษณะเป็นการบรรยายความเป็นข้อความกะทัดรัด สั้น ๆ แต่ชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกัน ขณะที่มีการจัดทำแผนดำเนินงานที่ทำความเข้าใจตามกันมานั้นเอง การระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมายผลสำเร็จต่าง ๆ ที่แยกย่อยลงมาอย่างครบถ้วน และมีความชัดเจนในตัวเองเหล่านี้ ย่อมจะสามารถส่งผลสนับสนุนให้องค์กรโดยส่วนรวมประสบผลสำเร็จเป็นไปตามที่ตั้งไว้ได้ ตัวอย่างเช่น ในกรณีของกิจการที่ทำธุรกิจด้านการให้บริการนั้น เป้าประสงค์ระยะยาวอาจจะระบุว่า “ต้องการที่จะเป็นผู้นำในด้านการให้บริการในส่วนของตลาดที่กำลังแข่งขันกันตอบสนองอยู่” ดังนี้ การจะทำให้ย่อมจะต้องได้จากการสามารถทำสำเร็จในหลาย ๆ สิ่ง คือ มีชนิดของบริการที่ดีเยี่ยม มีคุณภาพการให้บริการที่ดี สามารถเจาะเข้าตลาดได้ตามที่ตั้งเป้าไว้ ตลอดจนการสามารถจัดหาทรัพยากรด้านต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อดำเนินงานตามแผนงานด้านต่าง ๆ อย่างได้ผล รวมทั้งการระบุถึงการครอบคลุมกลุ่มลูกค้าและตลาดอย่างชัดเจนในแผนดำเนินงานทั้งหลายด้วย

ในทางปฏิบัติ การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น ขั้นตอนการจัดทำมักจะเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และการจัดวางกลยุทธ์ โดยภายใต้กระบวนการคิดและวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ดังกล่าวนี้เอง การแยกแยะพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาวก็จะกระทำพร้อมกันไปแต่อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวออกมาก็จริงนั้น ๆ ในกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดทำแผน จะต้องมีการพิจารณาให้เห็นชัดเจนแยกกันระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนด้านดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น กรณีของการต้องมีการเปลี่ยนแปลง “พลังผลักดัน” ขององค์กรนั้น นับว่าเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องในทางกลยุทธ์โดยตรง แต่ในเวลาเดียวกัน ผลจากแผนกลยุทธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในพลังผลักดันที่สำคัญ ๆ นั้น อาจส่งผลทำให้ต้องมีการจัดหางานหรือกำลังคนเข้ามารองรับหรือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย กรณีของการจัดเตรียมกำลังคนนี้เอง จะเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่จัดอยู่ในด้านการดำเนินงาน ที่จะต้องทำในส่วนของการจัดทำแผนดำเนินงาน

ตามความหมายที่กล่าวมานี้เอง ย่อมชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องกันตลอดเวลาของการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนดำเนินงาน และแม้ว่าในความเป็นจริงนั้น การวางแผนดำเนินงานจะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ทางด้านการดำเนินงานโดยละเอียดเป็นด้าน ๆ ไปก็ตาม แต่การพิจารณาทำแผนดำเนินงานนั้นก็ยังคงเป็นงานที่กระทำมาจากอีกด้านหนึ่งต่างหาก และเป็นการพิจารณาวางแผนด้านปฏิบัติที่เป็นการวางแผนเกี่ยวกับงานประจำ ที่กระทำแยกกันมาจากอีกทางหนึ่งของการวางแผนประจำปีหรือการวางแผนงบประมาณ แต่สำหรับการกำหนดเป้าประสงค์นั้น ขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ที่ต้องกระทำเป็นลำดับแรกก่อนสิ่งใดทั้งหมดก็คือ การพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ทางกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ตามกลุ่มปัจจัยที่เป็นพลังผลักดันนั่นเอง

วิธีการกำหนดหรือเลือกเป้าประสงค์ขององค์กร

การคัดเลือกหรือกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น มักจะทำได้โดยการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการวางแผน ซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยทางกลยุทธ์ทั้งหลาย ที่จะเกิดผลกระทบต่อเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาว ทั้งนี้โดยพยายามคัดเลือกจัดลำดับปัจจัยทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษจำนวนหนึ่ง โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ และสำคัญรองลงมาเป็นลำดับ

2. พิจารณาลึกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดว่าปัจจัยกลยุทธ์อันใดที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อหรือส่งผลต่อองค์กร ให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมายและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผลกระทบหรือผลสำเร็จต่าง ๆ เหล่านี้ ควรจะต้องมีลักษณะขอบเขตกว้าง และมองเห็นได้ค่อนข้างชัด

พิจารณาคัดเลือกและลงมติเห็นชอบร่วมกันเกี่ยวกับเป้าประสงค์ระยะยาวที่ต้อง กำหนดขึ้น ทั้งนี้วิธีการอาจกระทำโดยการเขียนลงไปในรูปแบบฟอร์ม ซึ่งอาจมีข้อความว่า “เพื่อให้ได้ผล (หรือบรรลุผล) ในผลสำเร็จ ภายในปี พ.ศ....”

ในการจัดทำเป้าประสงค์นี้ บางครั้งเป้าประสงค์ที่คัดเลือกมาอาจมีจำนวนค่อนข้างมาก และแต่ละข้อต่างก็มีความสำคัญต่อขนาดขององค์กรทั้งสิ้น ในกรณีเช่นนี้ การพิจารณาตัดออก ควรต้องมีการยึดถือตามแนวทางดังนี้ คือ เป้าประสงค์ที่มีความสำคัญจริง ๆ ควรจะมีจำนวนน้อย เหลือเฉพาะที่มีความสำคัญมากจริง ๆ และควรเป็นเป้าประสงค์ที่มีคุณค่ามากที่สุด

ต่อการสนับสนุนองค์กรให้บรรลุผลในจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้มากที่สุด เป้าประสงค์ที่จะตกลงยอมรับกันนี้ ควรได้มาจากการลงมติโดยทุกฝ่ายเห็นชอบตรงกัน นอกเหนือจากนั้น สำหรับเป้าประสงค์อื่นที่เหลือหรือได้เพิ่มเติมเข้ามานั้น หากเห็นว่ายังมีคุณค่าความสำคัญที่ควรพิจารณาไว้ ในทางปฏิบัติก็ควรจะนำไปพิจารณากำหนดเป็นเป้าประสงค์ของฝ่าย แผนก หรือหน่วยงานย่อยที่อยู่ต่ำลงมาก็ได้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า เป้าประสงค์ระยะยาวจะแตกต่างกันกับการพยากรณ์เป้าหมายการเงินในระยะยาว กล่าวคือ เป้าประสงค์ระยะยาวจะหมายถึง การระบุสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือต้องการที่จะทำให้ได้ผลในอนาคต ซึ่งลักษณะดังกล่าวอาจเห็นได้จากตัวอย่างข้างล่างนี้

กลยุทธ์ของแต่ละด้าน	เป้าประสงค์ระยะยาว
ฐานะที่ตั้งทางตลาด	- เป็นผู้ดำเนินการให้บริการของตลาดที่กำหนดให้ได้ภายในปี พ.ศ.
การเข้าสู่ตลาดใหม่	- มุ่งที่จะทำให้รายได้ 20% ของรายได้รวมของปี พ.ศ..... เป็นรายได้ที่มาจากตลาดใหม่ ๆ ซึ่งมีใช้ตลาดที่กำลังขยายอยู่ในปัจจุบัน
ส่วนผลสมของผลิตภัณฑ์/บริการ	- ให้ยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่มียอดไม่ต่ำกว่า 20% ของยอดขายรวมในปี พ.ศ

กลยุทธ์ของแต่ละด้าน	เป้าประสงค์ระยะยาว
เทคโนโลยี	- มุ่งสร้างสายงานการวิจัยแยกเป็นอิสระของตนเองเป็นเอกเทศภายในปี พ.ศ....
ทรัพยากรมนุษย์	- มุ่งพัฒนาให้เกิดระบบการประสานการวางแผน ที่พนักงานทุก ๆ ฝ่ายในองค์กรได้เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงภายในปี พ.ศ....
ภาพพจน์ของบริษัท	- ให้เป็นที่ยอมรับทั่วไปว่า บริษัทถูกจัดอยู่เป็นหนึ่งในสามบริษัทที่มีการให้บริการเป็นเยี่ยม
การเติบโตและการขยายตัว	- มุ่งทำให้บริษัทมีฐานะเป็นบริษัทข้ามชาติ ซึ่งรายได้ไม่น้อยกว่า 30% ของรายได้สุทธิ เป็นรายได้ที่มาจากแหล่งต่าง ๆ ในต่างประเทศภายในปี พ.ศ....
ความสามารถในการทำกำไร	- มุ่งพยายามทำให้สายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมทั้งหลาย สามารถทำกำไรสุทธิได้ไม่น้อยกว่า...% ของยอดขาย ภายในปี พ.ศ....

คุณลักษณะของเป้าประสงค์ระยะยาวที่ดี

ในสภาพทั่วไปนั้น การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาว มักจะกระทำโดยการเริ่มต้นด้วยการร่างข้อความขึ้นมา ก่อนว่าต้องการจะให้ได้อะไร หรือต้องการจะเป็นอะไร มากกว่าที่จะมาจากการคิดอย่างรอบคอบ และมั่นใจว่าจะเป็ นสิ่งที่สามารถจะทำให้สำเร็จลงได้จริงตามที่คาดคิด ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการตรวจสอบ ข้อความแต่ละขั้นหรือทั้งหมดตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. **การต้องสามารถวัดได้หรือตรวจนับได้** ความหมายก็คือ เป้าประสงค์จะต้องเป็นสิ่งที่เมื่อมีการปฏิบัติ หรือทำไปแล้ว ท่านหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถวัดหรือตรวจสอบได้ ตัวอย่างเช่น ข้อความเป้าประสงค์ที่ว่า “เป็นผู้นำในการตอบสนองตลาด” ก็ย่อมต้องวัดได้ด้วย “ส่วนแบ่งตลาด (Market share)” หรือเกณฑ์การวัดอย่างใด อย่างหนึ่งที่คล้ายกัน พร้อมกันนั้นก็จะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับภาวะการแข่งขันให้สามารถพิจารณาประกอบควบคู่พร้อม กันไปได้ด้วย

2. **การพิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้** ทั้งนี้ก็คือ การต้องพยายาม หลีกเลี่ยงมิให้เป้าประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุดเอื้อม หรือเป็นไปไม่ได้นั่นเอง การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความ พยายามหรือการทุ่มเทที่สำคัญมีอะไรบ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย ความสำคัญมาก ๆ ในการทำให้ บรรลุเป้าประสงค์ได้นั้นมีอะไรบ้าง และสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีโอกาสจะเป็นไปได้เพียงใด ซึ่งในการประเมินความเป็นไป ได้ได้นั้น ในทางปฏิบัติก็ควรติดตามดูให้ลึกลงไปถึงประเด็นปัจจัยที่สำคัญ ๆ คือ ความสามารถของทรัพยากรบุคคลที่มี อยู่ ความพร้อมของทรัพยากรทางการเงิน ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญ ตลอดจนสภาพผลกระทบจากการแข่งขัน รวมทั้งอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีอยู่ ทั้งนี้การที่จะพิจารณาให้เห็นได้ชัดเจตตามแนวทางนี้ สิ่งจำเป็นที่ต้องทำให้ได้ ก่อนก็คือ การต้องสามารถจัดแผนงานหลักต่าง ๆ ให้ชัดเจนออกมาก่อน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถมีพื้นฐานงานที่แบ่ง

ชัดเจนออกมาสำหรับที่จะใช้นามาจัดทำวัตถุประสงค์ให้ได้ออกมาก่อน จากนั้นการประเมินความเป็นไปได้ของ
เป้าประสงค์จึงจะสามารถกระทำได้

3. การต้องมีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ ความจำเป็นในข้อนี้ก็เพราะสาเหตุสืบเนื่องจากเหตุผลที่ว่า ใน
การกำหนดเป้าประสงค์นั้นมีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น
เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้จึงต้องมีความคล่องตัวพอที่จะสามารถปรับตามทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้ง
ต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ในการกำหนดวัตถุประสงค์บางอย่างที่จะทำให้ในเวลา
5 ปีนั้น เมื่อปฏิบัติจริงผลที่ได้ อาจไม่เหมือนอย่างที่กำหนดไว้ก็ได้ ทั้งนี้เพราะขณะที่มีการดำเนินการผ่านไปปีต่อปี
นั้น เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไปความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ก็จะดำเนินการเป็นระยะ ๆ
ดังนั้น เป้าประสงค์ก็ต้องมีการปรับตามให้สอดคล้องกับข้อมูลตามสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย

4. การต้องให้ความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น ๆ นั่นคือ การพิจารณาว่า เป้าประสงค์ที่กำหนด
ไว้นั้นจะมีส่วนช่วยนำให้ท่านเข้าไปสู่ฐานะที่ตั้ง ตามที่ได้มีการระบุหรือกำหนดเอาไว้ในขณะกำหนดจุดมุ่งหมาย การ
วิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้แล้วหรือเปล่า

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับสมมติฐานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในทางปฏิบัติที่เป็นจริงนั้น ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มักจะต้องมีการกำหนดข้อสมมติฐานขึ้นมา เพื่อใช้
ประกอบในการวางแผนเสมอ แต่อย่างไรก็ตาม การตั้งข้อสมมติฐานขึ้นมาใช้นั้นนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น และเหมาะสมที่
จะต้องกระทำควบคู่กันกับการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวที่คาบเกี่ยวกับระยะเวลาที่ยาวนานออกไป ซึ่งไม่อาจ
พิจารณาวิเคราะห์หรือคาดคะเนสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจนนัก โดยเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวนี้เอง จึงทำให้เป้าประสงค์
ทั้งหลายต่างมีพื้นฐานผูกติดอยู่กับข้อสมมติฐานต่าง ๆ ที่องค์กรจะไม่สามารถมีอำนาจเหนือหรือควบคุมได้แต่ประการ
ใด ตัวอย่างเช่น ในเป้าประสงค์ที่กำหนดว่า “จะเป็นผู้นำในการตอบสนองตลาด” นั้น อาจจะเป็นการกำหนดขึ้นมา
ภายใต้ข้อสมมติฐานดังนี้ก็ได้อีก เช่น

1. เชื่อว่าความต้องการบริการเหล่านั้นในส่วแบ่งตลาดต่าง ๆ จะยังคงขยายตัวต่อไปตามสถิติการ
เติบโตของอุตสาหกรรมนั้น ๆ
2. เชื่อว่าไม่น่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นมา จนมี
ผลกระทบทำให้ความต้องการบริการนั้น ๆ หดหายไป

ดังนั้น หากได้ทราบว่ เป้าประสงค์ระยะยาวที่กำหนดขึ้น ได้กำหนดขึ้นภายใต้ข้อสมมติฐานดังกล่าว การ
วางแผนที่ถูกต้องนั้นก็ควรจะได้ครอบคลุมถึงส่วนของการกำหนดข้อสมมติฐานดังกล่าวนี้ไว้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของ
เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นด้วย เพื่อว่าต่อมาภายหลัง ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผิดไปจากข้อสมมติฐานที่
กำหนดเอาไว้ ดังนี้ การทบทวนเป้าประสงค์ก็ต้องกระทำพร้อมกับการวิเคราะห์ทบทวน ภายใต้ข้อมูลใหม่ ๆ ที่ได้
รับมาในภายหลัง

กล่าวโดยสรุป หลักในการกำหนดเป้าประสงค์ในด้านการจัดการศึกษา ควรยึดหลักดังนี้

1. ระบุเวลาที่ต้องการใช้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน
2. ไม่ควรมีจำนวนมาก/มีความเป็นไปได้
3. กำหนดเป้าหมายแต่ละเรื่องต้องชัดเจน
 1. นักเรียนทุกคนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1
 2. นักเรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละกลุ่มประสบการณ์

ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

4. การกำหนดเป้าหมายที่ดีต้องครอบคลุมทุกองค์ประกอบ
 1. นักเรียน
 2. โรงเรียน
 3. ครู
 4. ชุมชน
 5. ระบบบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์ขององค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่กล่าวข้างต้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นหัวใจของการกำหนดทิศทางองค์กร เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดของธุรกิจ การตัดสินใจนี้คือยุทธศาสตร์ขององค์กรนั่นเอง ตัวอย่างของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคือ ในกรณีของบริษัทไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกา และบริษัทไมโครซอฟท์

ในอดีตนั้นบริษัทไอบีเอ็มได้เน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์ระบบเมนเฟรมโดยมองว่าจะมีทิศทางขยายตัวได้ดีในอนาคต นอกจากนั้นก็ได้กำหนดราคาเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ในระดับที่สูงกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ โดยมีสมมติฐานว่าไอบีเอ็มนั้นมีเทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่งขั้นทั่วไป

อาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจในการเน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์เมนเฟรมแทนการเน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์พีซี และการเน้นจุดขายในความเหนือกว่าทางเทคโนโลยีโดยมองข้ามกลยุทธ์ในด้านราคาคือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นการตัดสินใจที่ซื้ออนาคตของบริษัท

ผลปรากฏว่าทิศทางของคอมพิวเตอร์นั้นขยายตัวมากในระบบพีซี นอกจากนั้นพัฒนาการในด้านเทคโนโลยีในประเทศต่าง ๆ และระหว่างบริษัทคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ นั้นลดลง ในขณะเดียวกัน คู่แข่งขันของไอบีเอ็มก็ได้เน้นกลยุทธ์ด้านราคา (Pricing) ที่ต่ำเป็นเกณฑ์ในการแข่งขัน ผลพวงดังกล่าวทำให้ไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกาต้องมีอันประสบปัญหาจากบริษัทที่ทำการในอดี้อย่างมหาศาลมาเป็นการขาดทุนและอยู่ในช่วงของการปรับตัว

ในอีกกรณีหนึ่งคือ ไมโครซอฟท์ซึ่งได้เน้นการพัฒนาซอฟต์แวร์ โดยมองว่าตลาดแห่งการขยายตัวนั้นจะอยู่ที่ซอฟต์แวร์มากกว่า นอกจากนั้น เครื่องคอมพิวเตอร์จะกลายเป็นผลิตภัณฑ์มวลชน (Mass Product) ในอนาคต ฉะนั้นพัฒนาการต่อไปก็คือเลิกลง และสะดวกต่อการดำเนินการในสภาพการณ์ดังกล่าว พัฒนาการของซอฟต์แวร์จะมี

แนวโน้มการขยายตัวที่มีขอบเขตกว้างขวาง และทิศทางของซอฟต์แวร์ที่จะติดตามมวลชน จะต้องง่ายต่อการอ่านและการปฏิบัติงาน

แนวนโยบายดังกล่าวเน้นว่าสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ และเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บริษัทไมโครซอฟต์สามารถขยายตัวกลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีกำไรมหาศาลในปัจจุบัน การตัดสินใจในเชิงนโยบายดังกล่าวของบริษัทไมโครซอฟต์ในอดีตที่ส่งผลต่อความรุ่งเรืองในปัจจุบันคือการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ เพราะถือว่าเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อทิศทางของธุรกิจตลอดจนกำไรขาดทุนของบริษัท

จากตัวอย่างที่พิจารณาได้จาก “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์” นั้น จะพบว่าองค์ประกอบของ “กลยุทธ์” จึงหมายถึงการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต คำว่า “กลยุทธ์ (Strategic)” ในองค์ประกอบแรกจึงหมายถึงความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจในเชิงของโอกาส (Opportunities) และภัยอันตราย (Threat) นั่นเอง

องค์ประกอบอีกประการหนึ่งของแนวคิดที่ว่าด้วย “กลยุทธ์ (Strategic)” ก็คือ ความสัมพันธ์การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในบริษัทหรือในธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์องค์กรในด้านโครงสร้าง ระบบบุคลากร ระบบการเงิน และอื่น ๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ของธุรกิจ ธุรกิจที่มีจุดแข็งและอยู่ในส่วนที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก็จะดำเนินนโยบายเชิงรุกและรักษาจุดแข็งเอาไว้ ในกรณีที่มีจุดอ่อนก็อาจต้องดำเนินนโยบายปรับจุดอ่อนหรือแก้จุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ในกรณีที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงจุดอ่อนได้ก็ต้องดำเนินนโยบายไปสู่ธุรกิจที่สามารถแข่งขันได้แทนการควงไว้ในธุรกิจเดิม

อาจกล่าวได้ว่า เมื่อพูดถึงความหมายของ “กลยุทธ์” นั้น จะเกี่ยวข้องกับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาหาโอกาสและภัยอันตรายต่อธุรกิจ ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงหมายถึงการบริหารหรือการจัดการธุรกิจในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างทางธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับจุดอ่อนจุดแข็งของตัวองค์กรของธุรกิจเอง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำธุรกิจ เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญการทำลายจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน

4. เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

1.4.1 ความสัมพันธ์ของส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์

ส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ ต่างมีความสำคัญในตัวของมันเอง โดยแต่ละส่วน

ต่างก็มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผนไม่แพ้กัน การมองข้ามหรือมิได้ทำส่วนใดส่วนหนึ่งอย่างจริงจัง ย่อมจะมีผลกระทบทำให้คุณภาพของการวางแผนทั้งหมดเสียหายได้

สำหรับรายละเอียดและกลไกของส่วนประกอบแต่ละส่วน สามารถสรุปให้เห็นได้ดังข้อความประกอบการอธิบายภาพข้างล่างนี้

กรอบแนวคิด พร้อม 7 ลำดับขั้นของการวางแผนกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนระยะยาว

ส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์	ลักษณะ	กลไก
จุดมุ่งหมายขององค์การ	- เป็นจุดเริ่มแรกของแผนกลยุทธ์	ตอบคำถาม “อะไร” (what)- องค์การกำลังทำธุรกิจอะไร
	- ซึ่ให้เห็นถึงความคิดพื้นฐานขององค์การ	- อะไรคือลักษณะพื้นฐานและแนวคิดขององค์การ
	- บอกให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายขององค์การ	- มีอะไรบ้างที่เป็นปรัชญาพื้นฐานสำหรับความ
	- ให้เหตุผลการจัดตั้งหรือการเกิดองค์การ	อยู่รอดขององค์การ
	- เป็นพื้นฐานของส่วนประกอบทางกลยุทธ์	
การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์	- เป็นพื้นฐานข้อมูลทั้งหลายของแผนกลยุทธ์ - เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่จะมีผลกระทบต่ออนาคตของ องค์การ จะมีการสรุปและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่จะมีการระบุไว้ในแผนพร้อมกับสรุปแนวทางแก้ไขปัญหานั้น เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาจัดทำมากที่สุด	ตอบคำถาม “ทำไม” (why) - ทำไมจึงน่าเชื่อว่าจุดมุ่งหมายที่กำหนดมีทางเป็นไปได้ - ให้เหตุผลว่า ทำไมกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมีความถูกต้อง • ให้มั่นใจว่า ทำไมวัตถุประสงค์ระยะยาวและแผนงาน รวมถึงมีความเหมาะสมดีแล้ว
กลยุทธ์	- เป็นเครื่องมือชี้ทิศทางขององค์การ - เป็นเครื่องกำหนดฐานะที่ตั้งขององค์การในอนาคต	ตอบคำถาม “ที่ไหน” (where) - ฐานะที่ตั้งขององค์การในอนาคตเป็นไปในทางไหน

ส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์	ลักษณะ	กลไก
	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นเครื่องมือใช้ตรวจสอบและกำกับทิศทางขององค์กรในปัจจุบัน หรือใช้กำหนดทิศทางให้องค์กร ทั้งนี้โดยยึดถือตามจุดมุ่งหมายและการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ที่ทำมาแล้ว 	
วัตถุประสงค์ระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> - ระบุถึงผลสำเร็จทางกลยุทธ์ที่จะได้รับการปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ขององค์กร 	<p>ตอบคำถามที่ว่า ได้เมื่อใด (when) และอย่างไร (how)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ได้ผลกำไร - การเติบโต - การขยายตัว - ผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลาดใหม่
แผนงานรวม	<ul style="list-style-type: none"> - แผนงานหลักที่คาบเกี่ยวกับหน้าที่งานต่าง ๆ ที่พึงต้องทำให้สามารถมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ - และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ระยะยาว <p>ช่วยให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์ระยะยาวต่าง ๆ จะสามารถประสบผลสำเร็จตามที่ได้ระบุไว้</p>	<p>ตอบคำถาม “อย่างไร” (how) และ “เมื่อใด” (when)</p> <ul style="list-style-type: none"> - จุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ <p>จะ ทำเมื่อใด อย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลงานเป็นอย่างไร สำเร็จ <p>ผลเมื่อใด</p> <ul style="list-style-type: none"> - จะแบ่งสรรทรัพยากร <p>อย่างไร เมื่อใด</p> <ul style="list-style-type: none"> - จะติดตามผลความก้าวหน้าของงานอย่างไร เมื่อใด
	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะมีการกำหนดภาระหน้าที่ให้กับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่จะรับผิดชอบนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า ทุกอย่างจะสำเร็จผลด้วยดี 	

ส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์	ลักษณะ	กลไก
	- ในทางปฏิบัติจะมีการเขียนแผนงานออกมาพร้อมรายละเอียดที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนได้	
	- แผนงานจะเป็นเครื่องช่วยเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้สัมพันธ์ถึงกัน โดยแผนงานทำขึ้นบนพื้นฐานของกรอบที่กว้าง แต่ภายในจะมีวัตถุประสงค์ระยะสั้น และขั้นตอนรายละเอียดของแผนปฏิบัติที่จะสามารถควบคุมผลสำเร็จจากการปฏิบัติได้ด้วย	
การพยากรณ์ทางการเงิน	- เป็นการสรุปผลทางการเงินที่จัดทำไว้ล่วงหน้า พร้อมกับการวัดผลงานที่จะต้องทำให้ได้ตามแผน	
	- เป็นการจัดรวม สรุปผลข้อมูลการเงินไว้ในที่เดียวกัน	
	- ช่วยให้ทั้งฝ่ายผู้บริหารที่อนุมัติแผนและปฏิบัติงาน ทราบชัดถึงผลลัพธ์ของแผนกลยุทธ์ที่ต้องการได้	ตอบคำถามทั้ง 5 ส่วนข้างต้นคละกันไป
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	- การเปลี่ยนสภาพแผนงานให้เป็นคำพูดที่ผู้บริหารจะเข้าใจได้ง่ายและชัด	
	- ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับประเด็นปัญหาการวิเคราะห์ และสรุปสาระสำคัญของแผนงาน	
	- ช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรให้เป็นที่เข้าใจได้	

อนึ่ง สำหรับส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ทั้ง 7 ส่วนนี้แสดงให้เห็นดังภาพ จะเห็นได้ว่าแผนจะเริ่มต้นที่การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งจะพิจารณาในขอบเขตที่กว้างโดยผู้บริหารจะเปิดความคิดไว้กว้าง แล้วจะพยายามสรุปเขียนเป็นข้อความที่สามารถชี้ให้เห็นถึง

จุดมุ่งหมายต่าง ๆ เป็นลำดับแรกก่อน ต่อจากนั้นการพิจารณาวางแผนก็จะแคบเข้า ขั้นตอนไปก็คือ การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ โดยครอบคลุมถึงปัญหาและเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่มีโอกาส

ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามจุดมุ่งหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ จากนั้นก็จะเป็นการจำกัดแคบเข้ามา โดยจะทำการกำหนดกลยุทธ์เฉพาะอย่างขึ้นมา เพื่อที่จะใช้ปฏิบัติให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้ง 3 ขั้นตอน

ข้างต้นนี้ ส่วนใหญ่จะทุ่มเทความสนใจเกี่ยวกับการคิดในทางกลยุทธ์ (Strategic thinking) ซึ่งจะต้องทำให้ครบถ้วนก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนของทั้งระบบสามารถดำเนินต่อจนประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

จากนั้นในขั้นตอนต่อไปก็คือ การพิจารณาเลือกหรือกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวต่าง ๆ และให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้สำเร็จผลลงได้ ตามภาพจะเห็นได้ว่า การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวนี้ จะเป็นขั้นตอนที่อยู่คาบเกี่ยวกับระหว่างช่วงสุดท้ายของการคิดในทางกลยุทธ์และช่วงแรกเริ่มของการวางแผนระยะยาว และจะเห็นควบคู่กันอีกด้วย จุดประสงค์หลักของการคิดในทางกลยุทธ์ก็คือ การช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า การเลือกและการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวจะสามารถทำได้ถูกต้องและดีที่สุด ซึ่งจะนำองค์การไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้อย่างครบครันภายหลังจากที่วัตถุประสงค์ระยะยาวได้มีการกำหนดขึ้นมาแล้ว จากนั้นการคิดค้น

แผนงานหลักที่สำคัญต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เหล่านั้น ก็จะต้องกระทำให้ยุติออกมาจนได้เป็นแผนงานหลักชุดหนึ่งที่จะใช้งานต่อไป ขั้นตอนต่อจากนั้นก็จะเป็นการพยากรณ์ทางการเงิน ซึ่งจะมีการคาดคะเนตัวเลขทางการเงินต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนให้ไปในทิศทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ และในเวลาเดียวกันก็จะเป็นกรอบพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ไปในตัวด้วย

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนทั้งสาม คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดแผนงานหลักและการพยากรณ์ทางการเงินนี้ แท้จริงก็คือ ขั้นตอนของการวางแผนระยะยาวที่เคยทราบกันมานานแล้วนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากปราศจากขั้นตอน 3 ขั้นตอนของการคิดในทางกลยุทธ์แล้ว การวางแผนระยะยาวก็จะมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร และอาจมีผลทำให้การดำเนินงานผิดพลาดเสียหายผิดทิศทางไปก็ได้

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ก็คือ การจัดทำบทสรุปสำหรับ

ผู้บริหารในส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระและสิ่งสำคัญต่าง ๆ ของแผนกลยุทธ์ ที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบและนำไปใช้งานต่อไป

วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำได้โดยวิธีการจัดประชุมคณะกรรมการวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้โดยต้องให้เป็นการประชุมที่มีจำนวนครั้งมากพอ และลักษณะการประชุมจะต้องเปิดกว้าง โดยมีการขยายขอบเขตทั่วถึงทุกจุดงานที่มีความสำคัญ พร้อมกับต้องเป็นการประชุมที่มีคุณภาพ ที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทุ่มเทเอาใจใส่ในผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะทำได้ด้วย ในการจัดประชุมวางแผนนี้ จะมีการจัดการประชุมเพื่อพิจารณาสวนประกอบของการวางแผนแต่ละส่วนหรือหลายส่วนรวมกันได้ ทั้งนี้สำหรับจำนวนครั้งของการประชุมจะมีมากครั้งเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความยากง่ายของแผนงานที่ต้องพิจารณา (ตัวอย่างเช่น กรณีการวางแผนขนาดใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย การประชุมวางแผนโดยคณะกรรมการวางแผนของธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารทุกตำแหน่งลงมาถึงผู้จัดการฝ่ายนั้น ได้ใช้เวลาประชุมแผนกลยุทธ์ติดต่อกัน 4-6 วัน และเป็นการประชุมแผนดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ต่อเนื่องกันอีก 10-15 วัน โดยจะมีการสรุปแผนเมื่อการประชุมแผน

สิ้นสุดลงในเดือนธันวาคมของทุกปี จากนั้นแผนงานก็จะถูกแจกจ่ายไปยังหน่วยต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนก็จะกระทำในทุก 5 วันและไม่เกิน 10 วันของเดือนถัดไป หลักจากที่การปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นลงในทุกปลายเดือน)

การให้ความสำคัญต่อการประชุมวางแผนในกระบวนการวางแผนนี้ นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวางแผนได้ไม่แพ้เนื้อหาของตัวแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมา ทั้งนี้เพราะตามกระบวนการวางแผนที่มีการพัฒนาจัดทำแผนนั้น การคัดเลือกคณะกรรมการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ตลอดจนการกำหนดลักษณะการประชุมและการกำกับการวางแผนตามขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะการร่วมกันคิด การร่วมปรึกษากัน ตลอดจนการโต้แย้งเหตุผลกัน และการปรับแก้ไขบางอย่าง รวมทั้งการหาข้อสรุปที่ต้องกระทำภายในกระบวนการวางแผน หากทำได้ดีแล้ว คุณค่าของแผนงานก็จะมีมากขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม เนื้อหาของแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมาก็มีความสำคัญในตัวของมันเอง ซึ่งควรจะต้องจัดทำขึ้นมาอย่างเหมาะสมและเป็นระเบียบครบครันตามกรอบของการวางแผนทางกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วด้วยทัศนวิสัยทางยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

กระบวนการทางยุทธศาสตร์ The Strategic Process

4. ภาพแสดงวิธีการพิจารณาสภาพแวดล้อมของยุทธศาสตร์การวางแผน

สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องโดยตรง	สภาพแวดล้อมที่อาจมีผลกระทบเกี่ยวข้อง	สภาพแวดล้อมที่ไม่เกี่ยวข้องและไม่มีผลกระทบ

4. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
5. กระบวนการพัฒนาภาพสถานะแวดล้อม (Scenario Development Process)
6. การกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์