

แผนกลยุทธ์กับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

Strategic plan and sustainable organizational development

ภาวนา แสนปารี

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

Phawana Saenparee

Walailak University, Thailand

E-mail1: phawana517@gmail.com

Received: July 29, 2023; Revised: August 21, 2023; Accepted: August 23, 2023

บทคัดย่อ

กลยุทธ์ เป็นการวางแผนทางใช้ทรัพยากรที่เหนือคู่แข่ง ปรับเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง สร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ แผนกลยุทธ์ยังสามารถชี้นำแนวทางด้านการปรับองค์กรกลไกในการเร้าผลักดันกระบวนการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ และเป็นองค์กรผู้นำของสถานการณ์หรือกระแสที่เปลี่ยนแปลงได้ และหากองค์กรอยู่ในภาวะต้องถดถอย แผนฯ จะช่วยบรรเทาความเสียหายและชี้นำทางออกที่เหมาะสมสู่แนวทางใหม่ที่ดีกว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ได้แก่ การยืนหยัดอย่างต่อเนื่องไปในระยะยาว ฉะนั้นองค์กรที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) จะต้องมีส่วนที่มองการณ์ไกล คิดทำสิ่งไหนไม่ใช่วางแผนแค่ระยะสั้น แต่เป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว การเติบโตในระยะยาวที่มั่นคงต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง มีการวางแผนที่มองการณ์ไกล ตลอดจนคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม รวมไปถึงสังคมยังส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรนั้นเจริญเติบโตและก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

คำสำคัญ : แผนกลยุทธ์; การพัฒนาองค์กร; ความยั่งยืน

Abstract

Strategy is a plan to use resources that are superior to competitors. Change your weaknesses into strengths. Create crises as opportunities for the organization to achieve its goals. It is a decision-making process to determine the future direction of the organization. It determines the future conditions in which the goals must be achieved and determines the guidelines for achieving the specified conditions based on comprehensive and systematic information. Strategic plans can also guide organizational adjustments. Mechanisms for pushing forward the development process to keep up with changes and create continuous development. This allows the organization to survive and compete, and is a leading organization of situations or trends that can change. And if the organization is in a state of decline, the plan will help alleviate the damage and point out appropriate solutions to a new, better direction. Factors that make an organization sustainable include continuous long-term stability. Therefore, an organization that has a goal of developing a sustainable organization (Sustainable Organization) must have a forward-looking vision. Whatever you do, don't just expect short-term results. But it lays the foundation for the organization to grow in the long term. Good long-term growth requires a strong foundation. There is a forward-looking plan. As well as people in the organization cooperate in driving the organization in an excellent direction. Including society also encourages and supports the organization to grow and move forward continuously.

Keywords: Strategic Plan; Organizational Development; Sustainability

บทนำ

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในงานต่าง ๆ และวางแผนของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต

ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ มีถ้อยคำสำคัญที่จะได้พบเห็น ที่มีการกล่าวถึงกันมาก ในแวดวงการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ และที่มักจะได้ยินอยู่เสมอ ๆ เช่น การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง-มองไกล มองไปข้างหน้าวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในอนาคต รู้จุดแข็ง-จุดอ่อนและสถานการณ์ขององค์กร รู้จักเลือก แล้วมุ่งความพยายามสู่โอกาสนั้นสร้างวิสัยทัศน์ สร้าง Vision มี Vision กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรอย่างชัดเจน ไม่ติดขัดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาในระบบปัจจุบัน ปรับระบบและการทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดที่ต้องการในอนาคต ในวงการธุรกิจนั้นเป็นที่รู้กันว่า การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้น มีบทบาทชัดเจนมากตั้งแต่บริษัท General Electric เริ่มนำมาใช้ในระบบการจัดการธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1960's ซึ่งเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมมาก มีผลกระทบอย่างสูงต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรมาก ว่าองค์ประกอบภายในขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้ง่ายกว่า ดังนั้นผู้เขียนจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึง แผนกลยุทธ์ : กับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

แนวคิดของการวางแผนกลยุทธ์

วัฒนา วัฒนพงษ์ (2546) ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามหลักวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2548) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ คือ แนวทางดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ คือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ กลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ข้อ ได้แก่ ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด ความต้องการไปถึงจุดใด และจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร ซึ่งนักวิชาการท่าน 2 ท่านได้ให้ความหมาย เน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ ส่วน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์” หมายถึง ความสามารถในการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ด้วยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนท่ามกลางสภาพการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อจะเอาชนะสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อที่จะเอาชนะสถานการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึงทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไประยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ จากนั้นจึงศึกษาว่าองค์กรของเราอยู่ที่ไหน ในขณะที่พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

ดังนั้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนทางใช้ทรัพยากรที่เหนือคู่แข่ง ปรับเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง สร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

สำหรับเรื่องแนวคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560) กล่าวว่า แนวคิดเชิงกลยุทธ์ถูกนำมาใช้ในการจัดการองค์การ ตั้งแต่ปี 2503 (ค.ศ. 1960) โดยมีการร่วมกับหลายฝ่ายทั้งทางวิชาการและวงการจัดการ โดยมีการศึกษาวิจัยและที่มาของความสัมพันธ์ในการจัดการกับสภาพแวดล้อม และถ้าพิจารณาโดยละเอียดจะเห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นเรื่องของการกำหนดการกระทำในรูปแบบที่บ่งชี้ในรูปแบบวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การวางแผนกลยุทธ์ผู้วางแผนต้องมีความคิดเชิง (System Thinking) ในลักษณะระบบเปิดที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปในสถานการณ์ ความคิดเชิงระบบจึงมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ต่อระบบการเข้าเข้าสู่ระบบเพื่อจัดการโดยกระบวนการบริหารและการผลิต แล้วจึงได้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าและบริการรวมทั้งได้ผนวกแนวคิดเรื่องของการประเมินผลงาน ในการตรวจสอบผลสำเร็จ การที่มีการนำเอาแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการธุรกิจเนื่องจากเชื่อว่าการคิดแบบมีกลยุทธ์น่าจะมีโอกาสความสามารถในการแข่งขัน และได้เปรียบในการค้า โดยการนำเทคนิคการจัดการตารางดุลยภาพ ของแนวคิด **Balanced Scorecard** มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายเพื่อบ่งชี้ทิศทางในการวางแผน และใช้เทคนิควิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคเพื่อสังเคราะห์ได้กลยุทธ์หรือยุทธวิธี (SWOT Analysis) ที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ แนวคิดเชิงกลยุทธ์ ที่ถูกนำไปใช้ในการวางแผนระดับประเทศซึ่งเป็นภาพใหญ่ (Macro Perspective) เรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ แต่ถ้านำไปใช้ในภาพเอกชน (Micro Perspective) เรียกว่า เป็นการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) หลายองค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่อาศัย **Balanced Scorecard (BSC)** และ **SWOT Analysis** เป็นเครื่องมือในการวางแผน ซึ่งเป็นแนวคิดของประเทศตะวันตก ส่วน อุทิศ ขาวเอียร (2549) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับองค์กร (และ/หรือภาคีการพัฒนา) โดยเป็นแนวทางในการขึ้นนำที่ได้จากการระดมสมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม เป็นการคิดก่อนทำ โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อมให้ “รู้เขา รู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี ตลอดจนผังเชิงกลยุทธ์หรือแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยการจัดสรรทรัพยากรการบริหารให้สอดคล้องกับความจำเป็น ตลอดจนนำแนวคิดหลักการบริหารที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนฯ ให้เกิดการแปลงยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์และหลักการที่ทันสมัยเป็นแผนงานและโครงการที่สนับสนุนการดำเนินการสู่ผลสัมฤทธิ์ที่คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และที่สนองความต้องการสาธารณะภายใต้การจัดการที่ดีมีวินัย ยุติธรรม และมีความสามารถในการแข่งขัน

ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์ยังสามารถชี้นำแนวทางด้านการปรับองค์กร กลไกในการเร้ารัดผลักดันกระบวนการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ และเป็นองค์กรผู้นำของสถานการณ์หรือกระแสที่เปลี่ยนแปลงได้ และหากองค์กรอยู่ในภาวะต้องถดถอย แผนฯ จะช่วยบรรเทาความเสียหายและชี้นำทางออกที่เหมาะสมสู่แนวทางใหม่ที่ดีกว่า

คุณลักษณะแผนกลยุทธ์

อุทิศ ขาวเขียว (2549) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือช่วยชี้นำแนวทางการบริหาร แก่ผู้บริหารทุกระดับ โดยเสนอแนะทั้งแนวทางดำเนินงานในรูปแบบยุทธศาสตร์และยุทธวิธี (กลยุทธ์ กลวิธี ก็เรียก ; แผนงาน โครงการเชิงกลยุทธ์) และแนวทางการปรับพฤติกรรมขององค์กรที่สามารถผลักดันการดำเนินการหรือแผนงานโครงการที่กำหนดที่องค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ตลอดจนสามารถพัฒนาให้ทันสมัยและร่วมเป็นผู้นำในวงการได้ดีที่สุด ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์ จะเน้นการระบุ เป้าประสงค์ร่วม ที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผนฯ ในการดำเนินงานแก่องค์กร องค์กรประกอบดังกล่าวจะช่วยชี้ทิศทางแก่การประสานงานขององค์กร และองค์กรสามารถติดตามผลการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเวลาเดียวกัน และแผนกลยุทธ์ยังจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สภาพแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญต่อความอยู่รอดและการแข่งขันได้ที่องค์กรต้องเผชิญสามารถดำเนินการ และคาดคะเนแนวโน้มอนาคตที่ควรจะเป็น หากองค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนดแนวทางเลือกดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารขององค์กร สามารถกำหนดแนวทางดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างทันต่อเหตุการณ์ เพราะแผนกลยุทธ์จะแนะนำการติดตามประเมินผลเพื่อทราบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและแนวทางการปรับยุทธศาสตร์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จึงกล่าวได้ว่าแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มีการขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่นมีการอ่อนตัวให้สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะ โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์สามารถใช้กับแผนพัฒนาทุกระดับ แต่จะมีประโยชน์มากกว่าสำหรับแผนพัฒนามากกว่าสำหรับแผนพัฒนาในระยะปานกลางประมาณ 5 ปี และแผนระดับปฏิบัติการ (1-3 ปี) ทั้งนี้จะต้องเข้าใจว่าช่วงระยะที่แผนฯ แต่ละระดับเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมได้ ระยะเวลาของแผนฯ จะสั้นลง หากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วขึ้น (ในยุคโลกาภิวัตน์ต้องมีการติดตามประเมินสถานะแวดล้อมและปรับแผนถี่ขึ้น) และแผนปฏิบัติจะมีช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องสั้นกว่าแผนระดับอื่น

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดของกระบวนการเชิงกลยุทธ์แต่เดิมได้แพร่หลายในวงการธุรกิจที่มุ่งคิดค้นในการแสวงหากำไรให้มากที่สุด แต่บางหน่วยงานหรือองค์กรที่มีได้แสวงหากำไร เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรการที่ไม่แสวงหากำไร เป็นต้น เริ่มให้ความสำคัญในแนวคิดนี้เพื่อนำมาประยุกต์ในองค์กรดังกล่าว และให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ (Robbins and Couiter, 2002) สำหรับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน เป็นขั้นตอนของการวางแผน ตั้งแต่ขั้นที่ 1-4 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ขั้นที่ 5 และ

การประเมินผล ขั้นที่ 6 แม้กระบวนการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่หากการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็น
อย่างดีแล้วมิได้นำไปปฏิบัติ หรือประเมินผลอย่างเหมาะสม องค์การก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้
ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าทุกขั้นตอนในกระบวนการต่างมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (วิรัช
สงวนวงศ์วาน, 2559)

ขั้นที่ 1 ระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์และ
กลยุทธ์ปัจจุบันขององค์การ พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การ จะได้ยึดถือ
เป็นหลักในการกำหนดขอบเขตสินค้าและบริการขององค์การ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันขององค์การจะทำให้ทราบ
ถึงรายละเอียดของพันธกิจที่กำหนดไว้ ผู้บริหารอาจต้องพิจารณาเป้าหมายที่กำหนดไว้นี้สอดคล้องกับพันธกิจ
หรือไม่เพียงใด หรือไม่เพียงใด หรือควรต้องมีการปรับเปลี่ยนไปหรือไม่ การทบทวนกลยุทธ์ขององค์การ ก็เช่น
เดียวกัน ผู้บริหารจะดูความสอดคล้องของกลยุทธ์ว่าควรจะมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ ในสถานการณ์ปัจจุบันและ
อนาคต

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหาร
ในทุกองค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การ
อย่างถูกต้องทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ซึ่งได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง/กฎหมาย สังคมวัฒนธรรม
ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ และสภาพแวดล้อมเฉพาะ เช่น ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ คู่แข่ง กลุ่ม
กดดัน (Pressure Group) ซึ่งหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันกดดันรัฐบาลหรือธุรกิจในระยะทางกฎหมาย
สังคม และสภาพแวดล้อม เช่น เรียกร้องความเสมอภาคต่างๆ หรือรักษาสภาพแวดล้อม เช่น องค์การพัฒนา
เอกชน (NGO) ต่างๆ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อ
ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพการที่เปลี่ยนไป

เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว หากกระทบต่อองค์การเป็นบวก
แสดงว่าเป็นโอกาสขององค์การ แต่หากกระทบต่อองค์การที่เป็นลบ แสดงว่าเป็นอุปสรรคต่อองค์การ อย่างไร
ก็ตาม สถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์การหนึ่ง แต่กลับเป็นอุปสรรคต่อองค์การหนึ่งก็ได้ แม้จะเป็น
องค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์การอาจมีสภาพแวดล้อมภายใน คือ
ทรัพยากรขององค์การแตกต่างกัน หรือความสามารถในการจัดการต่างกัน บางครั้งแนวโน้มของสถานการณ์
เดียวกันอาจมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การเดียวกันทั้งสองอย่างพร้อมๆ กัน

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น พิจารณาทักษะและความสามารถของพนักงานขององค์กร ผลผลิต สภาวะทางการเงิน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรอย่างหนึ่ง องค์กรที่สามารถเด่นในทางใดทางหนึ่ง เช่น ทักษะความชำนาญ เทคโนโลยี เงินทุน เหนือกว่าองค์กรอื่นใด จะเป็นอาวุธสำคัญที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรธุรกิจปัจจุบันจึงพยายามสร้างความสามารถที่เด่นที่คู่แข่งไม่อาจเทียบได้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หากองค์กรมีสภาพแวดล้อมภายในดีเด่น หรือเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หมายถึง องค์กรนั้นมีจุดแข็ง แต่หากสภาพแวดล้อมภายในด้อยกว่าคู่แข่งจะเป็นจุดอ่อนขององค์กร เมื่อองค์กรมีจุดแข็งก็ต้องรักษาจุดแข็งนั้นไว้ให้มีอยู่โดยตลอด ในขณะที่ต้องแก้ไข จุดอ่อนขององค์กรไม่ให้ด้อยกว่า คู่แข่ง หรือพยายามปรับเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งให้ได้

ขั้นที่ 4 กำหนดกลยุทธ์

องค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัท ระดับธุรกิจ ระดับหน้าที่ การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินไปตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลายกลยุทธ์หรือหลายทางเลือก แล้วเลือกกลยุทธ์ที่มีผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และจะต้องพยายามประสานหรือผนวกกลยุทธ์ด้านอื่นๆ ขององค์กร และจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากจุดแข็ง และโอกาสให้เหนือคู่แข่งโดยพยายามให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

ขั้นที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กลยุทธ์จะบังเกิดผลได้เมื่อนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใด หากไม่มีการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะทำให้ไม่เกิดประโยชน์อะไรกับองค์กร

ขั้นที่ 6 การประเมินผลงาน

ขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การประเมินผลงาน เพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ภายใต้พันธกิจเพียงใด มีความคลาดเคลื่อนของวัตถุประสงค์ กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกันอย่างไร

สรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรทั่วไป โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

1. องค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization) นั้นควรจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ระยะยาว ตลอดจนมีพันธกิจ (Mission) ที่ชัดเจนในการยึดถึงปฏิบัติ
2. องค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization) จะต้องสร้างความสมดุลของทั้งสามองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ เศรษฐกิจ (Economy) สังคม (Sociality) และ สิ่งแวดล้อม (Environmental) ให้ได้
3. องค์กรจะเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนและขับเคลื่อนจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพด้วย

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน

การวางแผนองค์กรให้เติบโตในระยะยาวนั้นควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญหลากหลายด้าน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลในรายละเอียดมิติต่างๆ ของการบริการองค์กรด้วยนั่นเอง หากองค์กรที่ต้องการยั่งยืนระยะยาวยังไม่คำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ก็อาจจะยังไม่เห็นภาพขององค์กรในระยะยาวที่ชัดเจน และอาจทำให้การทำธุรกิจนั้นไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ปัจจัยต่างๆ นั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. อุดมการณ์องค์กร (Ideology) : องค์กรที่ขาดอุดมการณ์ชัดเจนมักไม่มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนด้วยเช่นกัน รวมถึงไม่มีแก่นยึดในการที่จะมุ่งดำเนินไปข้างหน้า องค์กรที่เริ่มต้นด้วยอุดมการณ์ที่ชัดเจนจะทำให้องค์กรรู้ภาระกิจสำคัญของตน และรู้ว่าสิ่งที่ควรทำนั้นคืออะไร สิ่งที่ไม่ควรทำนั้นคืออะไร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีรายละเอียดในด้านอื่นๆ ที่ชัดเจนตามมาด้วย อีกอย่าง อุดมการณ์จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกความมุ่งมั่นขององค์กรได้เป็นอย่างดีอีกทางหนึ่งด้วย
2. คุณค่าของธุรกิจและองค์กร (Value) : คุณค่าของธุรกิจและองค์กรในที่นี้ไม่ใช่อยู่ที่ตัวเงิน แต่อยู่ที่การตีคุณค่าของแต่ละองค์กรเอง หากองค์กรตีค่าของธุรกิจของตนให้มีคุณค่าก็จะถือว่าองค์กรให้ความสำคัญและภาคภูมิใจในธุรกิจนั้น ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินกิจการในระยะยาวได้ดียิ่งขึ้นด้วย แต่หากเราไม่เห็นคุณค่าของธุรกิจของตนเอง เราอาจไม่เห็นโอกาสในการเติบโต ไม่เห็นโอกาสทางการค้า รวมถึงไม่เห็นคุณค่าขององค์กรในธุรกิจนั้นได้ หากเรารู้จักสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจและองค์กรเราอาจกลายเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ และเมื่อเราเห็นค่าเราก็จะผลักดันให้เดินต่อไปในระยะยาวได้เช่นกัน
3. วิสัยทัศน์ (Vision) : วิสัยทัศน์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะพาองค์กรไปได้ไกลเพียงไร หากเรามองเห็นโอกาส ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ยอดเยี่ยม ย่อมมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ วิสัยทัศน์ที่ยิ่งก้าวไกลยิ่งมีส่วนให้องค์กรมีความยั่งยืนเพิ่มมากขึ้นตาม การวางวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกได้ว่าองค์กรนั้นจะก้าวไกลเพียงไร

4. พันธกิจ (Mission) : เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วย่อมนำไปสู่การวางแผนพันธกิจขององค์กรนั่นเอง องค์กรที่พร้อมจะยั่งยืนระยะยาวจะมีการสร้างแนวทางในการประกอบธุรกิจของตนให้เป็นหลักการในการปฏิบัติตาม เพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิธีของตนได้อย่างชัดเจน การขับเคลื่อนวิธีของตนนั้นบ่งบอกได้ถึงการวางแผน การปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนเป้าหมายที่เห็นได้ชัด และการมุ่งสู่เป้าหมายที่ไม่ลังเล แนวทางในการประกอบธุรกิจนี้จะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีรูปธรรมและมีประสิทธิภาพด้วย

5. นโยบาย (Policy) : เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วมักจะนำไปสู่นโยบายบริษัทที่ดี ซึ่งนี่คือสิ่งที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรได้จริง การมีนโยบายที่ชัดเจนจะทำให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรสามารถปฏิบัติได้อย่างเข้าใจและถูกต้อง และจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในที่สุด หากนโยบายไม่ชัดเจน ก็ย่อมทำให้การประกอบกิจการไม่มีทิศทางที่ชัดเจน และนั่นก็อาจทำให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างสะดวกเช่นกัน

6. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) : แผนปฏิบัติการอาจจะเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่สุดสำหรับการประกอบกิจการใดๆ หากบริษัทมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนก็มักจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย บริษัทที่มีการวางแผนปฏิบัติการในระยะยาวได้ดั่งนั้นก็ย่อมทำให้องค์กรมีเป้าหมายในการยืนระยะยาวด้วย และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรยั่งยืนด้วยนั่นเอง

ดังนั้นปัจจัยที่ทำให้้องค์กรเกิดความยั่งยืนนั้น หมายถึง การยืนหยัดอย่างต่อเนื่องไปในระยะยาว ฉะนั้นองค์กรที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) จะต้องมีความวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกล คิดทำสิ่งไหนไม่ใช้การหวังผลแค่ระยะสั้น แต่เป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว การเติบโตในระยะยาวที่ดีนั้นก็ย่อมต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง มีการวางแผนที่มองการณ์ไกล ตลอดจนคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม รวมไปถึงสังคมยังส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรนั้นเจริญเติบโตและก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้งอีกด้วย

วิธีการพัฒนาองค์กร

วิเชียร วิทยอุดม (2559) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนมีวิธีการที่หลากหลายที่นำมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำวิธีการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการมาใช้เป็นเครื่องมือที่แพร่หลายมานาน ได้แก่

1. การฝึกอบรมแบบการฝึกปะทะสังสรรค์ (Sensitivity Training) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า T-group เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการกลุ่ม เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล เป็นการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรมแบบนี้ต้องการให้ผู้รับการฝึกอบรมรู้จักสังเกตท่าทีของผู้อื่น มีความสำนึกหรือมีความระมัดระวังความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในการมีความสัมพันธ์

2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference Group) เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับความมุ่งหมายหรือความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร สมาชิกของกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนให้เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรจะไม่ยอมให้พูดโจมตีผู้อื่น เช่น อาจให้สองแผนงานที่ไม่อาจประสานงานกันระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมาประชุมปรึกษาหารือกันทั่ว ๆ ไป แล้วให้แยกห้องอยู่คนละแผนก ให้ระบุปัญหาสำคัญที่เห็นว่าเป็นสิ่งขัดขวางต่อการร่วมมือและการประสานงาน หลังจากนั้นให้สองกลุ่มมารวมกันและแสดงให้เห็นถึงปัญหาร่วมกัน ซึ่งจะกลายเป็นพื้นฐานของการปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การสร้างทีมงาน (Team Building) เทคนิคนี้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของกลุ่ม เมื่อสมาชิกภายในกลุ่มเกิดปัญหาประสานงานไม่ได้ การทำงานไม่ราบรื่น การสอดแทรกที่เหมาะสมคือ การประชุมสมาชิกเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้มั่นคงยิ่งขึ้น เป้าหมายคือการสร้างกลุ่มให้เป็นทีมงาน

4. การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feed back) เทคนิคการพัฒนาองค์กรแบบนี้เป็นการสำรวจวิเคราะห์หน่วยงานโดยใช้แบบสอบถาม และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับจากข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจแก่ผู้ที่ให้ข้อมูลเหล่านั้น แบบสอบถามอาจจะเป็นไปได้ทั้งในรูปแบบที่ใช้ถามเน้นสถานการณ์หรือมาตรฐานเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจ เป็นต้น โดยปกติแล้วที่ปรึกษาที่มาจากภายนอกเป็นผู้รวบรวมข้อมูลแล้วแปลความนำเข้าสู่กลุ่มสัมมนาเพื่ออภิปรายและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ดังนั้น สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กรนั้นไม่ได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัย และมีระบบที่สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุกๆ ลักษณะอยู่เสมอ และเพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา

องค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาสร้างความเป็นเลิศ

ผู้นำองค์กรควรมีวิธีการในการสร้างกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ กรอบระยะเวลาของการดำเนินการ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อพลิกโฉมขององค์กรและสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ปรากฏเพื่อสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้องค์กรและสร้างมิติใหม่ของการดำเนินการ ควรมีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และสิ่งที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นตามสถานการณ์ของสังคม ระเบียบ ข้อกฎหมายต่างๆ ภายในสังคม ควรตัดสินใจและเลือกกระบวนการสำคัญที่จะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กร และกระบวนการนั้นจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกับลูกค้าและสร้างคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ ดำเนินการกำหนดตารางเวลาที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมีวิธีการรับมือต่อการ

เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และวิเคราะห์สิ่งที่จะตอบสนองเชิงกลยุทธ์ และมีความสมดุลระหว่างการวางแผนขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



สรุป

แผนกลยุทธ์สามารถชี้แนะแนวทางด้านการปรับองค์กร กลไกในการเร่งรัดผลักดันกระบวนการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ และเป็นองค์กรผู้นำของสถานการณ์หรือกระแสที่เปลี่ยนแปลงได้ และหากองค์กรอยู่ในภาวะต้องถดถอย แผนกลยุทธ์ จะช่วยบรรเทาความเสียหายและชี้แนะทางออกที่เหมาะสมสู่แนวทางใหม่ที่ดีกว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กรนั้นไม่ได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ทันสมัย และมีระบบที่สามารถ

ปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุกๆ ลักษณะอยู่เสมอ และเพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา สรุปความหมายของแผนกลยุทธ์ได้ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การทั่วไป โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ ส่วนปัจจัยที่ทำให้้องค์การเกิดความยั่งยืนนั้น หมายถึง การยืนหยัดอย่างต่อเนื่องไปในระยะยาว ฉะนั้นองค์กรที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) จะต้องมิวิสัยทัศน์ที่มองการไกล คิดทำสิ่งไหนไม่ใช่ว่าหวังผลแค่ระยะสั้น แต่เป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว การเติบโตในระยะยาวที่มั่นคงก็ย่อมต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง มีการวางแผนที่มองการไกล ตลอดจนคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้อย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). *การคิดริเริ่มมโนทัศน์: CONCEPTUAL THINKING*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ชัคแซสมิเดีย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). *กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วัฒนพงษ์. (2546). *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: แปซิฟิค.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2559). *ทฤษฎีองค์การฉบับแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ธนัธการพิมพ์จำกัด.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2559). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map ฉบับปรับปรุงใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- อุทิศ ขาวเอียร. (2549). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Robbins and Couiter. (2002). *Organization Theory: Structure Design and Application*. New Jersey: Prentice-Hall.