



๗ SWOT for Strategic Planning

พ.อ.จิตตศักดิ์ เจริญสมบัติ

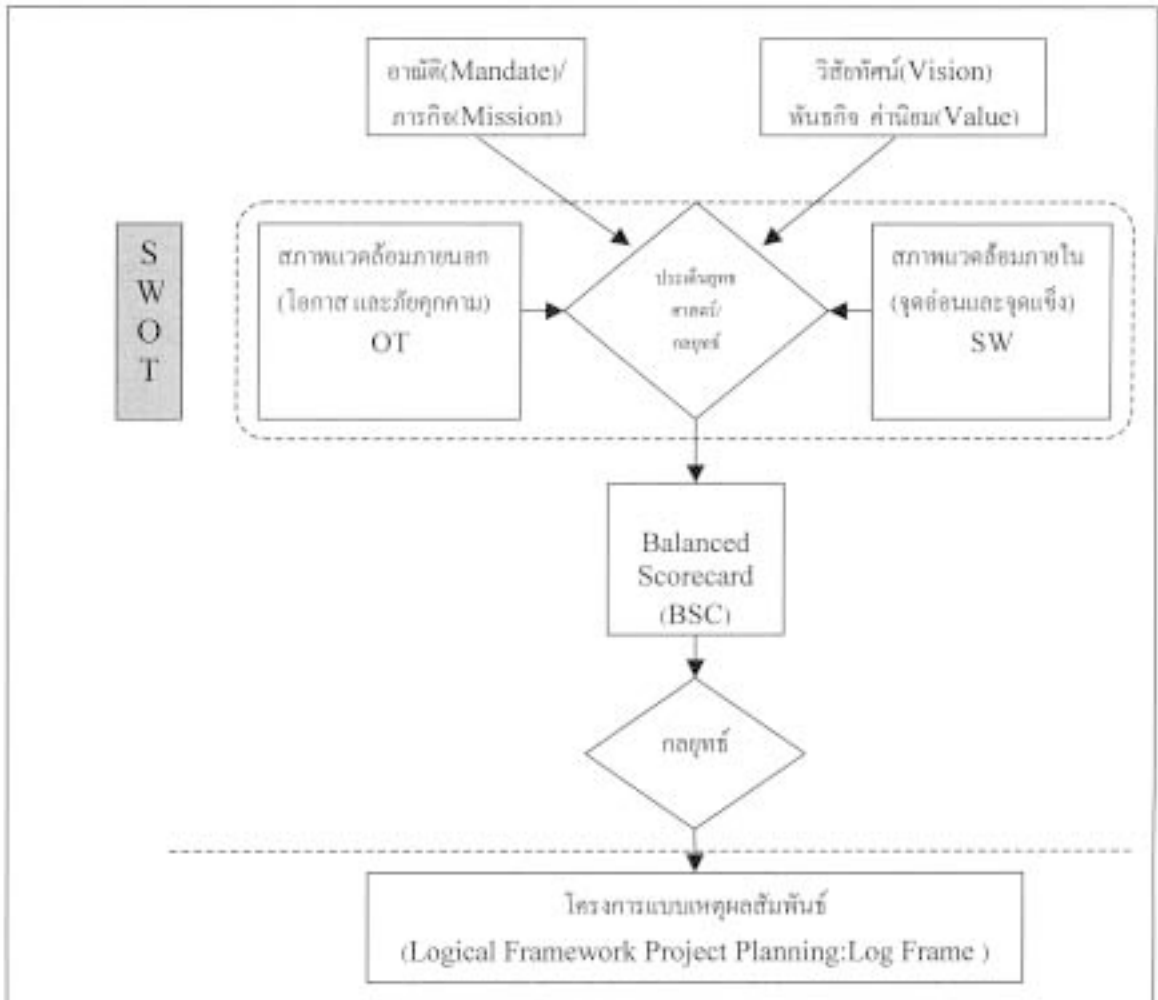


การบริหารจัดการในยุคนี้จะเป็นให้มีการกำหนดกลยุทธ์(ยุทธศาสตร์) หรือการทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งจะต้องมีการนำ SWOT เข้าไปเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

กล่าวนำ

SWOT เป็นคำยอดนิยามที่กล่าวกันอยู่เสมอในทุกวันนี้ จนรู้สึกคุ้นเคยในระดับผู้บริหารหรือนักวิชาการ หากมีใครตอบว่ายังไม่เคยได้ยินคำนี้คงต้องทบทวนตนเองเพราะอาจจะตกยุคไปแล้ว ทั้งนี้เนื่องจากมีความรู้สึก ว่า SWOT เป็นเสมือนยาวิเศษที่สามารถแก้โรคได้สารพัดในยุคปัจจุบัน และมีอิทธิพลต่อการวิเคราะห์ในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร การที่จะมาทำความรู้จักคำว่า SWOT โดยมีใช้เพียงแค่เคยได้ยินหรือทราบกันอย่างผิวเผิน แต่ถ้าทราบถึงที่มาที่ไปนั้นก็จะเป็นสิ่งที่น่าสนใจอยู่ไม่น้อย ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารจัดการในยุคนี้ จะเน้นให้มีการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หรือการทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ซึ่งจะต้องมี SWOT เข้าไปเกี่ยวข้องในกระบวนการ แต่การที่จะทราบเรื่องราวของ SWOT แต่เพียงอย่างเดียวย่อมยากต่อการทำความเข้าใจในประโยชน์ที่แท้จริง จึงขอแนะนำบางส่วนขององค์กรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการของการทำแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพื่อจะได้ทราบในความเกี่ยวข้องของ SWOT ที่มีต่อองค์กร

บทบาทของ SWOT ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)



(ประยุกต์จากคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ รศ.ดร.ดำรงศักดิ์ วัฒนา)

ภารกิจ (Mission) ขององค์การ

จากหลักการโดยทั่วไปที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การย่อมจะต้องเป็นเรื่องของภารกิจ (Mission) ซึ่งเป็นหน้าที่หลักขององค์การที่จะละเลยไปไม่ได้ องค์การจะถูกกำหนดให้ต้องยึดถือและปฏิบัติตามภารกิจนั้นอย่างชัดเจน สำหรับการกำหนดภารกิจมีสองระดับ คือ

ระดับแรก เป็นการกำหนดภารกิจในลักษณะของอำนาจ (Mandate) บทบาทหน้าที่ขององค์การจะเป็นลักษณะคงที่ตลอดชั่วอายุขององค์การ

ระดับที่สอง เป็นการกำหนดภารกิจเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่ไม่ควรเปลี่ยนไปจนไม่สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์การ โดยในส่วนนี้โดยทั่วไปแล้วจะเรียกว่าพันธกิจ

ค่านิยม (value) ขององค์การ

การที่องค์การจะมีเพียงภารกิจที่กำหนดเท่านั้นคงจะไม่มีความสำเร็จ ถ้าหากขาดค่านิยม (Value) ขององค์การ บางองค์การจะมีคุณค่าหรือค่านิยมหลัก (Core



Value) ที่สั่งสมมาเนิ่นนานสืบต่อกันมา ในขณะที่บางองค์การจำเป็นต้องสร้างขึ้นใหม่ (Value Creation) และประการสำคัญคุณค่าหรือค่านิยมจะต้องสร้างขึ้นอย่างมีกระบวนการ หากจะยกตัวอย่างค่านิยมในระดับประเทศแล้วคงจะต้องนึกถึงความเป็นชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ เป็นต้น

วิสัยทัศน์ (Vision)

นอกเหนือไปจากนั้นองค์การในปัจจุบันยังจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามภาพในอนาคตที่ถูกกำหนดโดยผู้นำหรือผู้มีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสนองตอบตามกรอบภารกิจ โดยมีพันธกิจตามกระบวนการที่กำหนดจากวิสัยทัศน์เป็นตัวเสริมวิสัยทัศน์อีกครั้งหนึ่งนั่นเอง

เมื่อกล่าวถึงวิสัยทัศน์ (Vision) จึงขอขยายความให้เห็นชัดเจนเพิ่มขึ้นว่าวิสัยทัศน์เป็นเหมือนเข็มทิศนำทางให้องค์การเดินไปในทิศทางที่ต้องการภายในกรอบเวลาที่กำหนด นั่นคือสภาวะสุดท้ายขององค์การที่พึงประสงค์ และวิสัยทัศน์นี้เองที่เสริมสร้างค่านิยมพื้นฐานให้กับองค์การ คำว่าวิสัยทัศน์ (Vision) มีคำกล่าวเป็นภาษาอังกฤษที่น่าสนใจว่า

“Vision without action is just a dream

Action without vision is just activity

Vision and Action together can change the world”

โจเอล เอ. บาร์เกอร์

ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในรูปแบบที่เป็นภาษาไทย จึงขอลดความเป็นร้อยกรองไว้ดังนี้

“มองการณ์ไกล ไม่ลงมือ คือ ความฝัน

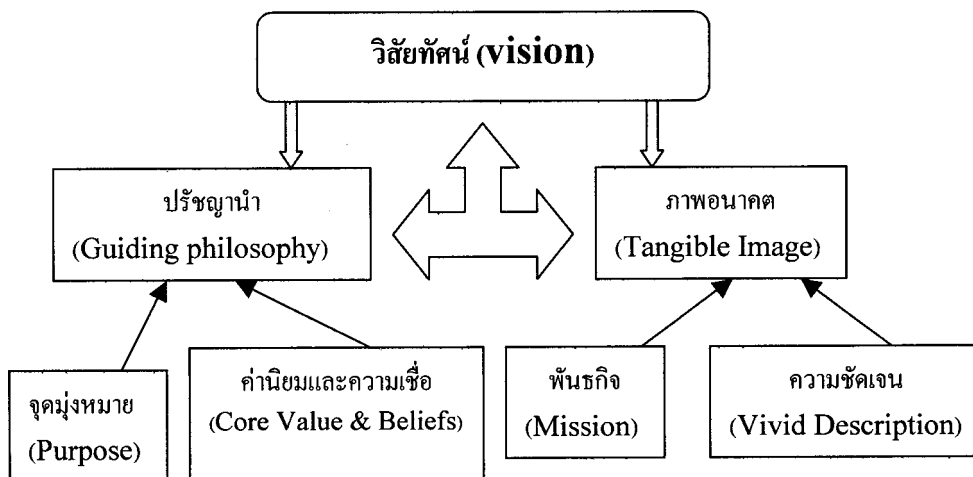
แม่นยำ ชัย พลันไม่คิด ผิดวิถี

วิสัยทัศน์ ผนึกกำลัง ทั้งหมดมี

เปลี่ยนวิถี โลกได้ ในบัดดล”

วิสัยทัศน์ที่สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมกัน (Shared Vision) ในการพัฒนาและกำหนดนั้นจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่า (Value) หากเป็นการได้มาจากการระดมสมอง (Brain Storming) ของสมาชิกภายในองค์การ และควรขยายความเพื่อความเข้าใจร่วมกันโดยจะมีสาระของวิสัยทัศน์ (Vision Statement) ประกอบอยู่ด้วย สำหรับลักษณะของข้อความวิสัยทัศน์นั้นควรมีความอ่อนตัว เหมาะสมกับห้วงระยะเวลาในอนาคตอย่างมีเหตุผลและมีเป้าหมาย (Goal) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การ โดยมีค่านิยมหรือคุณค่าขององค์การที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการวางแผน ด้วยการลงมือปฏิบัติตามพันธกิจ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

องค์ประกอบพื้นฐานของวิสัยทัศน์



(ปรับปรุงจาก รุ่ง แก้วแดง รีเอ็นจีเนียร์ระบบราชการไทย ภาค ๒-๒๕๓๙)

การที่องค์การมีลักษณะที่กล่าวมาข้างต้น คือ มีองค์ประกอบของภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และมีโครงสร้างตามรูปแบบของการจัดองค์การที่สอดคล้องกับภารกิจแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การโดยมีกระบวนการในขั้นตอนของการใช้ SWOT จำเป็นจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อให้เข้าสู่หลักการรู้เขารู้เรา (SWOT Analysis) แต่ก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนของการประเมินสภาพแวดล้อมนั้นก็จะต้องขอเสนอความเป็นมาที่น่าสนใจเกี่ยวกับ SWOT เพื่อทราบเป็นเบื้องต้น

ที่มาของโครงร่าง SWOT Analysis

SWOT Analysis มาจากการผลการวิจัยโดยสถาบันวิจัยสแตนฟอร์ด (Stanford Research Institute) ในห้วง ค.ศ. ๑๙๖๐ - ๗๐ สืบเนื่องมาจากความต้องการหาสาเหตุของความล้มเหลวด้านการวางแผนของบริษัทต่างๆ การวิจัยครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทต่างๆ หลายแห่งที่สนใจต่อปัญหานี้ คณะผู้ทำวิจัยประกอบด้วย แมริออน โดเชอร์ (Marion Doshier) ดร. โอทิส เบเนเป (Dr. Otis Benepe) อัลเบิร์ต เอส. ฮัมฟรี (Albert S. Humphrey) โรเบิร์ต สจ๊วต (Robert Stewart) และเบอร์เกอร์ ลี (Birger Lie)

ปัญหาเริ่มขึ้นจากกระแสนิยมในการวางแผนเชิงธุรกิจซึ่งน่าจะเริ่มจากบริษัท ดูปองต์ (Du Pont) ใน ค.ศ. ๑๙๔๙ ต่อมาปรากฏว่าในปี ค.ศ. ๑๙๖๐ ได้มีการบรรจุผู้จัดการฝ่ายวางแผนธุรกิจหรือเทียบเท่าไว้แทบทุกบริษัท หลังจากนั้นความนิยมให้มีนักวางแผนเชิงธุรกิจในระยะยาวไว้ในองค์กรธุรกิจจึงเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในสหรัฐอเมริกา และอังกฤษ

อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยอมรับว่าการวางแผนเชิงธุรกิจจะระยะยาวกลับประสบความล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง และเกิดความสิ้นเปลืองการลงทุน นอกจากนั้นการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นสิ่งที่กระทำได้ยากและก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมากมาย

ถึงแม้ว่าจะได้มีตัวองค์การ คือตัวบริษัทและนักวางแผนระยะยาวอยู่ในระบบแล้วก็ตาม ปัญหาที่สำคัญที่ยังแก้ไขไม่ได้ คือ จุดเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน กล่าวคือจะทำอย่างไรจึงจะให้คณะผู้บริหารเห็นพ้องต้องกันและทุ่มเทให้กับโครงการตลอดจนการปฏิบัติต่างๆ ที่ต้องมีการเชื่อมโยงกันได้

ในการแก้ปัญหาที่จะได้มาซึ่งจุดเชื่อมโยงนี้ ในปี ค.ศ. ๑๙๖๐ นายโรเบิร์ต สจ๊วต (Robert Stewart) ได้ทำการริเริ่ม ณ สตบับ SRI ที่ เมนโล ปาร์ค มลรัฐแคลิฟอร์เนีย (Menlo Park California) ด้วยการจัดตั้งชุดวิจัยเพื่อหาสาเหตุของความล้มเหลวของการวางแผนเชิงธุรกิจ และหาแนวทางแก้ไขหรือจัดตั้งระบบเพื่อเอื้ออำนวยให้คณะผู้บริหารเห็นพ้องและทุ่มเทให้กับงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเชิงธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันเราเรียกกระบวนการนี้ว่าการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

งานวิจัยนี้ได้ดำเนินไประหว่าง ค.ศ. ๑๙๖๐ - ๑๙๖๙ มีการสัมภาษณ์บริษัทและองค์กรต่างๆ ไปถึง ๑,๐๐๐ ราย แบบสอบถามที่ใช้ประกอบด้วยคำถามจำนวน ๒๕๐ ข้อ ซึ่งมีผู้กรอกแบบสอบถามซึ่งเป็นระดับผู้บริหารมากกว่า ๕,๐๐๐ คน ผลการวิจัยมีด้วยกัน ๗ ข้อ ซึ่งสรุปได้ คือ ผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดในฝ่ายบริหารของบริษัทควรเป็นหัวหน้าที่มวางแผนและหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ควรอยู่ในที่มวางแผน นอกจากนี้ ดร. โอทิส เบเนเป (Dr. Otis Benepe) ยังได้ชี้ให้เห็นถึงกระบวนการลูกโซ่ทางตรรกวิทยา (Chain of Logic) ซึ่งกลายเป็นหัวใจของระบบเชื่อมโยงเพื่อให้ได้มาซึ่งความเห็นพ้องต้องกัน

การตั้งคำถามเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานนั้น เริ่มกระบวนการด้วยการถามว่าปัจจุบันและอนาคตนั้นมีอะไรดีและไม่ดีบ้าง สิ่งที่ดีในปัจจุบันถือว่าเป็นโอกาส (Satisfactory) สิ่งที่ดีในอนาคตถือว่าเป็นโอกาส (Opportunity) สิ่งที่ไม่ดีในปัจจุบันคือความผิดพลาด (Fault) สิ่งที่ไม่ดีในอนาคตคือ ภัยคุกคาม (Threat) ที่กล่าวมานี้เรียกว่า **SOFT Analysis**

แต่เมื่อได้มีการนำเสนอผลการวิจัยต่อ นาย อูริก (Urick) และ ออร์รี่ (Orr) ในการสัมมนาเกี่ยวกับการ



วางแผนระยะยาวที่โรงแรม โดลดอร์ แกรนด์ เมือง ซูริค ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ (Dolder Grand, Zurich, Switzerland) ในปี ค.ศ. ๑๙๖๔ ได้มีการปรับเปลี่ยนตามลำดับจนกลายเป็น **SWOT Analysis**

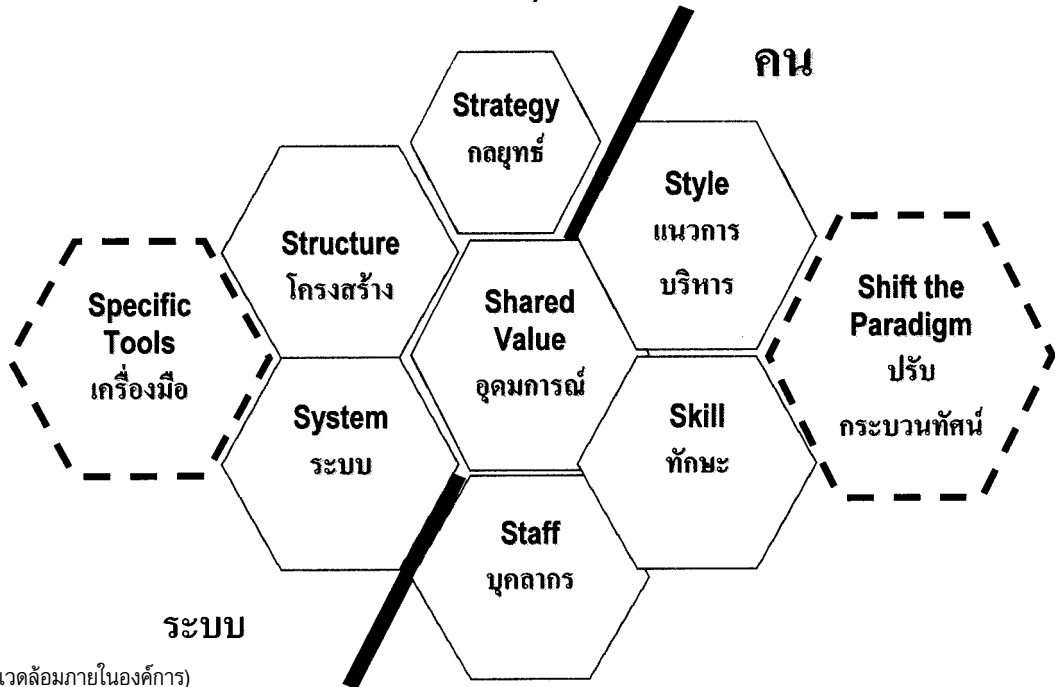
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้ SWOT Analysis

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment): การที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรควรรู้เป็นเบื้องต้น คือ การรู้เราหรือรู้จักตนเอง นั่นคือ การรู้สภาพการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายใน สำหรับกลไกหรือเครื่องมือที่เป็นกรอบในการรู้เราหรือรู้จักตนเอง ประกอบด้วยกรอบรวมข้อเท็จจริงในประเด็นที่มีความสำคัญครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ขององค์การด้วยการนำกรอบแนวคิดตามตัวแบบ ๗ Ss ของ แมคคินเซย์ (McKinsey's 7Ss) ได้แก่ Structure, System, Strategy, Staff, Style, Skill และ Shared Value เพื่อนำมาใช้พิจารณาเปรียบเทียบสถานการณ์ด้านจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การ

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment): ประการต่อมาที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรควรรู้ คือ การรู้เขาเป็นการรู้สภาพการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เพื่อนำมาใช้พิจารณาเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้านโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งแบ่งออกเป็นสองลักษณะดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) จะมีกลไกหรือเครื่องมือในการรู้เขาประกอบด้วยกรอบการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การใช้กรอบการวิเคราะห์ STEP หรือ TEMPLES ของ Gilly McHugh จาก Lancashire Business School ได้แก่ Technology, Economy, Market, Politic, Law, Environment and Social ถ้าหากเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านยุทธศาสตร์ทหารจะเปลี่ยนจาก Market เป็น Military เป็นต้น
๒. สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operational Environment) ขององค์การภาครัฐบาล และภาคธุรกิจเอกชน สำหรับสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการขององค์การภาครัฐบาลมีองค์ประกอบ ๕ ประการ คือ

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน - McKinsey's 7 Ss



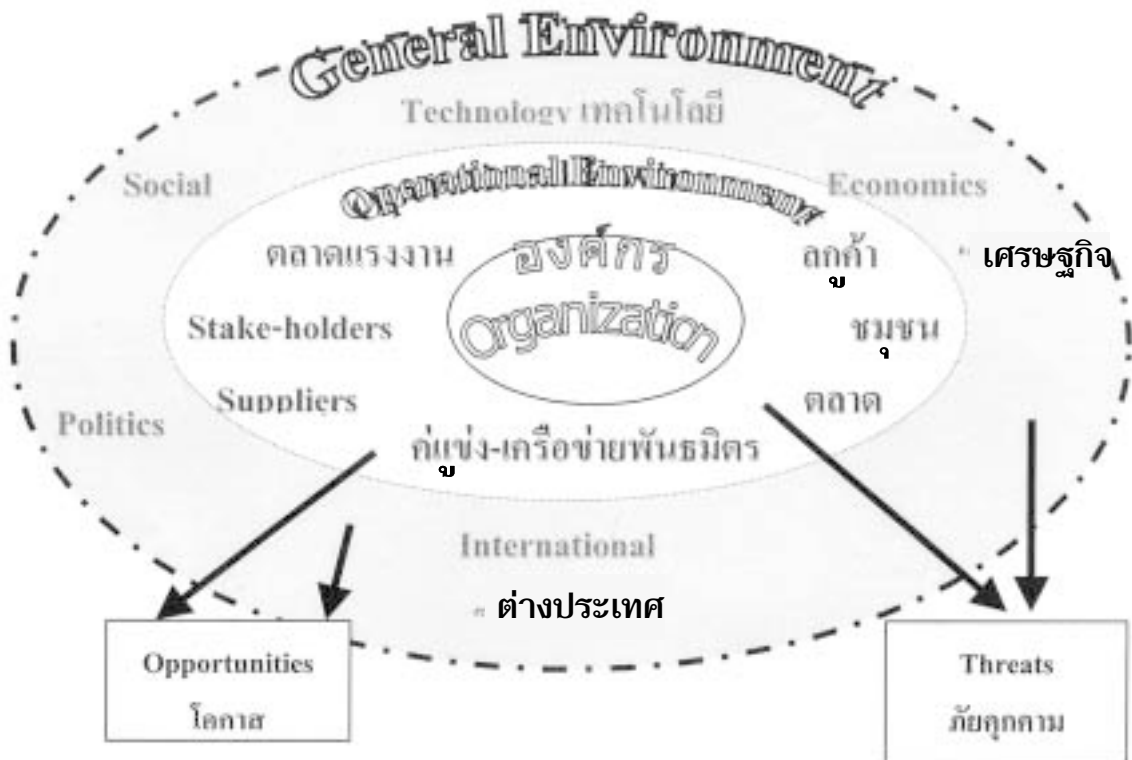
(สภาพแวดล้อมภายในองค์การ)

- การพัฒนาหรือภาคบริการ (Diagnosis of the problems of the sector or services)
- ผู้รับประโยชน์และผู้รับบริการ (Identification of beneficiaries and clients)
- ความต้องการของสังคมต่อแผนงาน (Demand for the programme's services)
- ความพร้อมของแผนงาน (Supply of the programme's services)
- กลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (Key actors influencing demand and supply)

สำหรับภาคธุรกิจเอกชนตัวแบบ ๕ พลัง ของไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Porter's five - force model) โดยมีกลไกหรือเครื่องมือในการรู้เขา คือ

- การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of new entrants)
- การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry among existing firms)
- ภาวะคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of substitute products of services)
- อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)
- อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining power of suppliers)

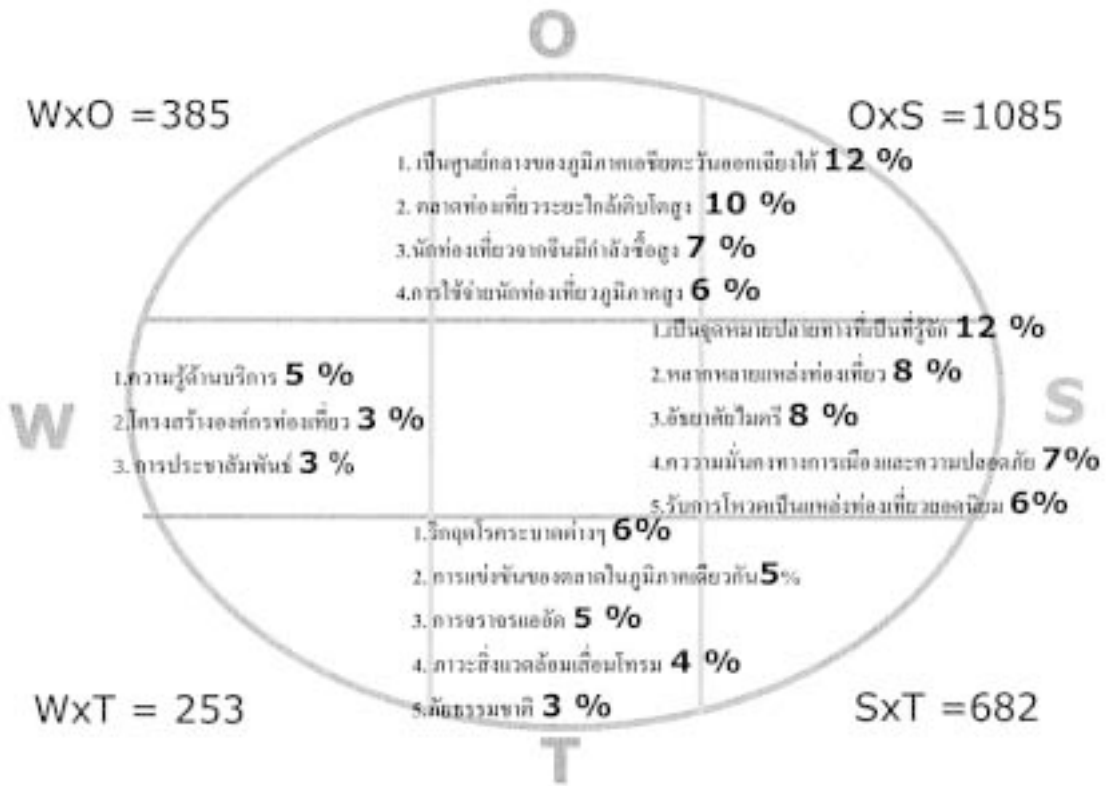
การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก (External Environment)



(สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ)



ตัวอย่างการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์โดยใช้ SWOT

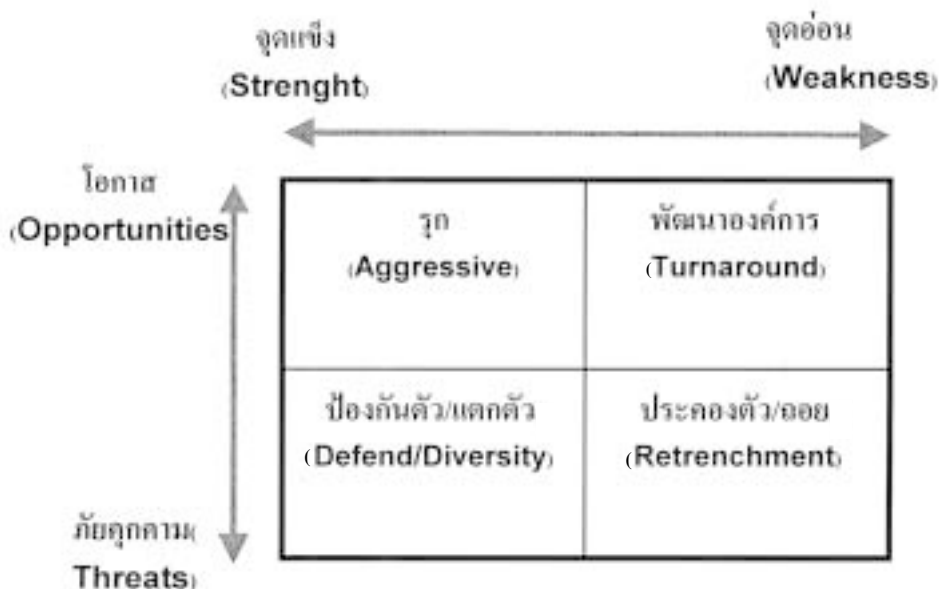


หลังจากจัดลำดับสภาพแวดล้อม ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะถูกนำมาสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินสถานภาพขององค์การ ข้อสำคัญเกี่ยวกับการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การกำหนดให้สถานการณ์ที่พึ่งประสงค์ขององค์การและ Stakeholder เป็น Dependent Variable ส่วนชุดของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเป็น Independent Variables

โดยนำปัจจัยต่างๆ มารวบรวมวิเคราะห์ทบทวน โดยมุ่งเน้นในประเด็นข้อเท็จจริงตามปัจจัยต่างๆ เพื่อนำมาจัดกลุ่ม S,W,O,T ตามหลักการด้วยเทคนิค SWOT ด้วยการศึกษารวมเชื่อมโยงเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแล้วให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก (Trade-off) และจัดลำดับความ

เชื่อมโยงทางตรรกะ (Logical linkage) ซึ่งการวิเคราะห์ตามหลักการ SWOT จะพบว่าปัจจัยต่างๆ ที่มีน้ำหนักตามความสำคัญของแต่ละปัจจัยส่งผลต่อองค์การในด้านต่างๆ ด้วยการนำปัจจัย SO คือ จุดแข็งและโอกาส ตลอดจนปัจจัย WT คือ จุดอ่อนและภัยคุกคามนำมาบูรณาการ จะเห็นเป็นปัจจัยที่เป็นทิศทางในอนาคต ข้อจำกัด ปัจจัยที่ต้องแก้ไข หรือจะหลบเลี่ยงได้อย่างไร โดยองค์การสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) จากการกำหนดน้ำหนักปัจจัยในกระบวนการของ SWOT มีประโยชน์ในการกำหนดอนาคตขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

แนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์) โดยใช้ Matrix เรียกว่า Strategic Matrix



(ประยุกต์จากคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ รศ.ดร.ดำรงดี วัฒนา)

การทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจ

ประโยชน์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ข้างต้นจะทำให้ผู้บริหารนำมาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การหากมีความเหมาะสมก็สามารถดำเนินการต่อไปได้ แต่หากไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ (Goal) ที่ต้องการแล้ว องค์การสมควรปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจให้เหมาะสมกับผลการวิเคราะห์ SWOT

เป้าประสงค์ (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target) ขององค์การ

การทำแผนกลยุทธ์นั้นจะมีส่วนสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันอยู่หลายส่วนในกระบวนการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสำหรับเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายก็เช่นกัน โดยจะมีความสำคัญในกระบวนการที่จะต้องกล่าวถึง โดยเป้าหมายนั้นจะเห็นได้จากผลผลิต (Output) ส่วนวัตถุประสงค์จะได้มาจากผลลัพธ์ (Outcome) และสุดท้ายคือ เป้าประสงค์จะได้มาจากผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) ซึ่งความสัมพันธ์ทั้งหลายเหล่านี้จะไปปรากฏอยู่ในขั้นตอนของการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) และ Logical Framework หรือ Log Frame

การศึกษาค้นคว้าในทางวิชาการ และการพัฒนา SWOT เป็นเรื่องที่น่าสนใจ

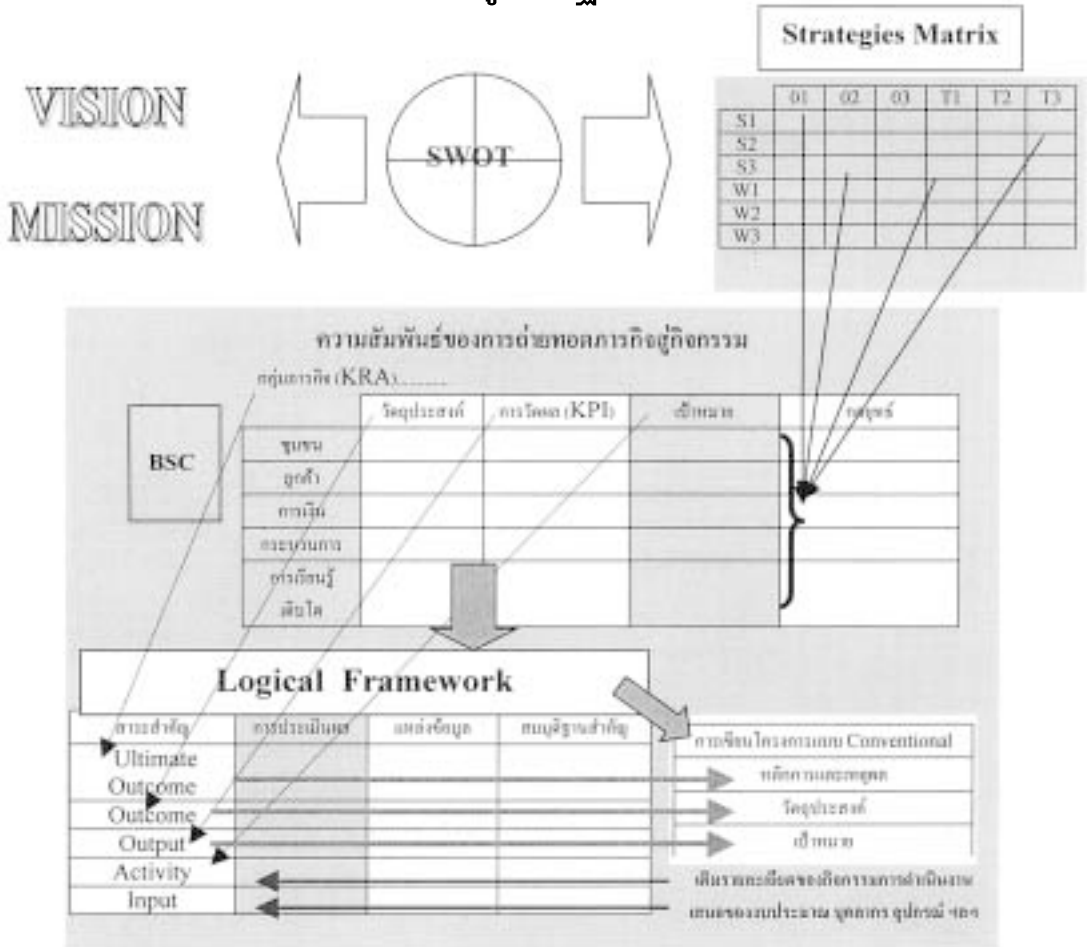
จะเห็นได้ว่าบทบาทของการใช้ SWOT เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ตามที่ผ่านมาแล้วข้างต้นเป็นการทำความรู้จักที่ไปที่มาและการนำ SWOT มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในกระบวนการของการกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงานและโครงการ สำหรับในส่วนการวางแผนและโครงการที่ใช้ Balanced Scorecard และ Logical Framework นั้น จะไม่ขอนำมาเสนอในบทความนี้ เนื่องจากเรื่องดังกล่าวมีเนื้อหาสาระอีกมากเกินกว่าที่จะนำมาเสนอในที่นี้ได้ แต่อย่างไรก็ตามหากไม่กล่าวถึงเรื่องดังกล่าวก็จะขาดความสมบูรณ์จึงต้องการให้ทราบในขั้นต้นถึงกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันเท่านั้น เพื่อให้ท่านที่สนใจเรื่องเหล่านี้สามารถไปศึกษาเพิ่มเติมได้

สรุป

กระบวนการทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นเพียงแนวทางในการหาหนทางที่เหมาะสม โดยในแต่ละขั้นตอน



ความสัมพันธ์ของการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ



(ประยุกต์จากคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ รศ.ดร.ดำรงค์ วัฒนา)

ที่มีรายละเอียดเฉพาะเรื่องเช่นการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมนั้นไม่มีอะไรที่ยึดติดแต่สามารถปรับเปลี่ยนไปได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร สภาพะผู้นำขององค์กรตลอดจนการมีส่วนร่วม

ร่วมของผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร และเชื่อว่าทุกองค์การสามารถนำ SWOT มาพัฒนาให้เหมาะสมและนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ตามความเหมาะสมได้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

๑. การระดมสมองเพื่อการตกลงใจ(Brainstorming: Reinforcement Role in Decission - Making Process): วารสารเสนาธิปัตย์ ปีที่ ๕๓ ฉบับที่ ๓ กันยายน - ธันวาคม ๒๕๔๗.
๒. ดำรงค์ วัฒนา รศ.ดร., คู่มือการจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, ๒๕๔๕).
๓. วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ รศ.ดร.,กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญาธนกุล, วลีพร ธนานิคม, พรทิพย์ นกุลวุฒิไธภาส. การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. (กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๖).
๔. <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>