

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2557 – 2561) เทศบาลตำบล  
สันกำแพง ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดอยู่ 3 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดบริหารเชิงยุทธศาสตร์
2. แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์
3. แนวคิดองค์กรเทศบาล

ตลอดจนผลงานวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเทศบาลอื่นเพื่อ  
สร้างกรอบการศึกษา ตามรายละเอียด ดังนี้

#### แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

##### 1. ความหมาย

ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้มีผู้นิยามในความหมายต่าง ๆ เช่น

Certo and Peter (1991:5 อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548: 17)  
กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการ  
เวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม

Wheelen and Hunger (1991:5 อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548: 17)  
กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้าน  
การบริหารซึ่งเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบไปด้วยการตรวจสอบ  
สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การทำยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์หรือแผนระยะยาว  
การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และการประเมินผลควบคุม รวมถึงการศึกษาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์  
เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมิน โอกาสและอุปสรรคหรือข้อจำกัด โดยคำนึงถึง  
จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทเป็นหลักสำคัญ

Wright (1991:5 อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548: 17) กล่าวว่า  
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของ  
องค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม

การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจในการควบคุม ยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจว่า กลวิธีขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

Edward De Bone (1991:5 อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548: 17) สนับสนุนแนวคิดใหม่ที่สร้างสรรค์ คือไม่วิพากษ์วิจารณ์บุคคลอีกฝ่ายหนึ่งแบบเผชิญหน้า แต่ควรที่จะเปลี่ยนมาร่วมกันคิดเพื่อหาแนวทางที่จะสามารถแก้ไขปัญหาและความก้าวหน้าที่ต่อไป รวมทั้ง เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอย่างมาก และสถานะความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผู้บริหารต้องปรับใช้วิธีการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและองค์กรสามารถอยู่ได้

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้ ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย ในแนวคิดด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการบริหารโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การบริหารและการบริหารภายในองค์กรแต่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสถานะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสถานะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม การบริหารยุทธศาสตร์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

## 2. หลักการสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้นก็มีหลักสำคัญ ดังนี้

2.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และ วัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นสิ่งที่กำหนด

ทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และ ทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ยังนำไปสู่การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่ เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

2.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้น สร้างสรรค์ขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็น สิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

2.4 การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผน ประยุกต์ใช้และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตาม แผนยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนด ยุทธศาสตร์ของนักบริหารและความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ วางไว้ได้จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

2.5 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้าง ประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถ ทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางใน การเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์ยังช่วยให้อุบัติที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายใน การดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

2.6 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้งานเกิดความสำเร็จสอดคล้องในการปฏิบัติ หน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดยุทธศาสตร์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่าง ชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของ องค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ การบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ

### 3. องค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ คือ

3.1 กำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึงประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดยุทธศาสตร์อีกด้วยเป้าหมาย (Gold) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่า จะต้องทำสิ่งใด

3.2 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness–W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

3.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis) การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

2) การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยขององค์กรโดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลักเพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้าโดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐานประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้าเข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

3) การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบขององค์กรและลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กรเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการและเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร จุดแข็ง ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า จุดอ่อน ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

3.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment –P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment –E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment –S) สภาพแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี (Technology Environment –T) สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ เช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

3.3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของยุทธศาสตร์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

3.3.1 ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงยุทธศาสตร์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

3.3.2 ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับที่ย่อยลงไปจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งและระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกยุทธศาสตร์ในระดับนี้ว่ายุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 ยุทธศาสตร์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3.3.3 ยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนายุทธศาสตร์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของยุทธศาสตร์ระดับองค์กรและยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างยุทธศาสตร์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่ว ๆ ไปว่าขั้นตอนในการสร้างยุทธศาสตร์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุดที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1) ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กรที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

2) สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

3) ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนยุทธศาสตร์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4.) ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เอื้อต่อการนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

3.4 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติคือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้

3.4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

3.4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้ยุทธศาสตร์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

3.4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

3.4.4 การกระจายยุทธศาสตร์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่าได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้น

เพียงใดก็ตามหากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเอง ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

3.5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมยุทธศาสตร์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ดองกา การปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ายุทธศาสตร์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบยุทธศาสตร์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรมในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนยุทธศาสตร์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินยุทธศาสตร์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลาจึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย (ศิริวรรณ แก้วจันดา, 2553: 27)

#### 4. ลักษณะที่สำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

- 4.1 เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม
- 4.2 เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
- 4.3 เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
- 4.4 ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กร
- 4.5 มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน (ศิริวรรณ แก้วจันดา, 2553:28)

#### 5. ประโยชน์ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ประโยชน์ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ ทำให้กระบวนการของการบริหารเป็นแบบองค์กรโดยรวม ที่มุ่งเน้นการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งที่ทำให้มีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และได้ผลทำให้การบริหารงานเป็นการบริหารที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์ในการแข่งขันเป็นแบบเชิงรุกมากยิ่งขึ้นทำให้ทราบถึงสมรรถนะของคู่แข่งที่มีอยู่แล้วและที่จะเข้ามาใหม่ ตลอดจนทราบความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา ทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและพอดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละโครงการหรือแต่ละกลุ่มองค์กร ธุรกิจมีศักยภาพสูงในการสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ บุคลากรในองค์กรธุรกิจ รับผิดชอบต่อสังคม วิสัยทัศน์ การกิจ และเป้าหมายขององค์กร พนักงาน ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ธุรกิจได้มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์การแข่งขันขององค์กร องค์กร ธุรกิจสามารถรักษาลูกค้า และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะการแข่งขันผู้บริหารองค์กร ธุรกิจรับรู้ถึง

ประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถแก้ไข ปรับปรุงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ การบริหารองค์กร ชูจุดมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กรมากกว่า มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก ทำให้องค์กร ชูจุดมีศักยภาพและประสิทธิภาพในการแข่งขันที่สูง การดำเนินกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรมีความต่อเนื่องและทันกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ได้เป็นอย่างดี

### 5.1 ประโยชน์ต่อองค์กร

5.1.1 การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ

5.1.2 ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน ไม่มีแผนงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย

5.1.3 องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ง่าย ๆ ตามความจำเป็น

### 5.2 ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

5.2.1 การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร

5.2.2 แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย

5.2.3 ทำให้งานไม่ค้างค้ำ ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย

5.2.4 การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ

### 5.3 ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

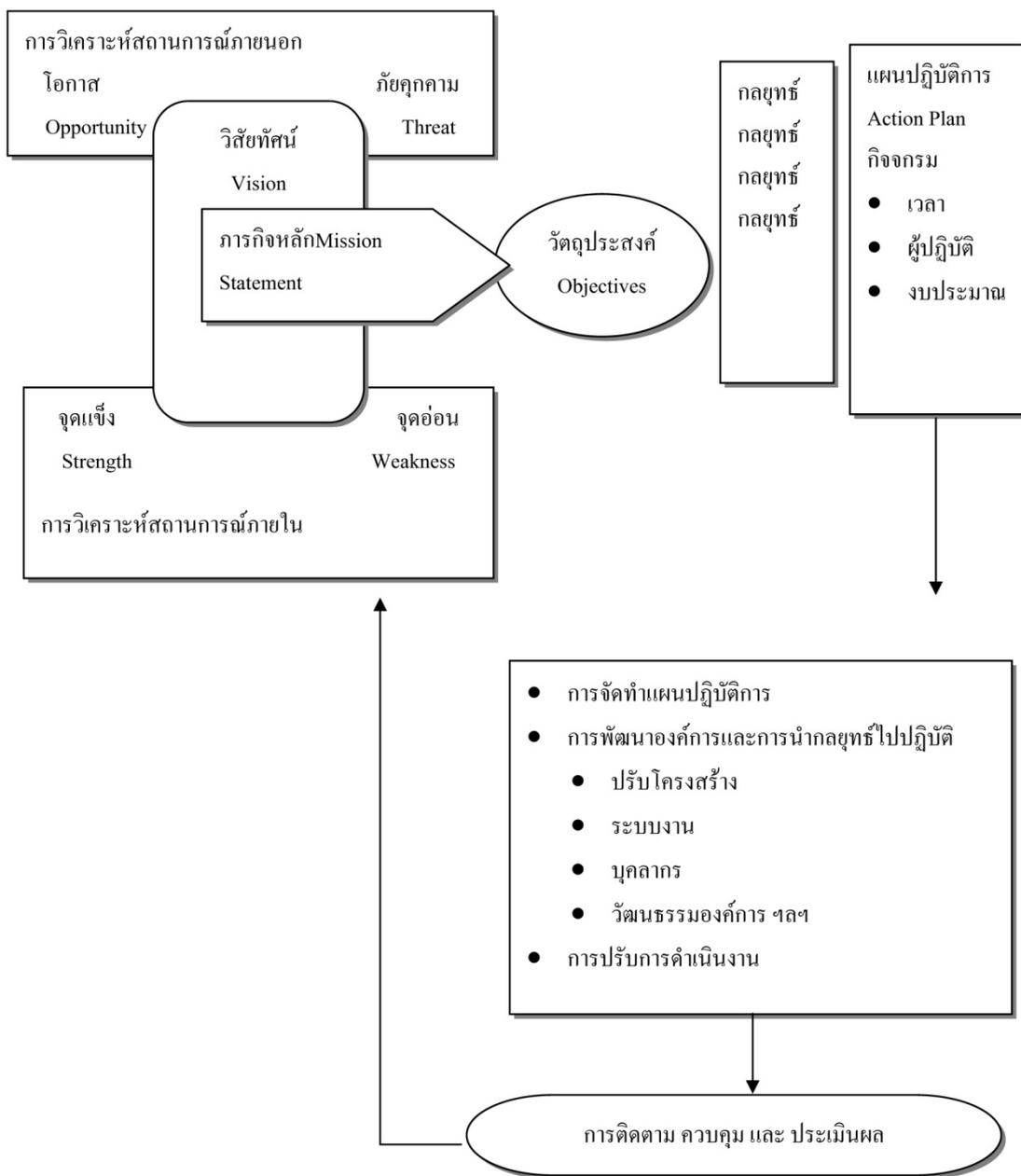
5.3.1 ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด

5.3.2 การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากหรือน้อยเกินไป

5.3.3 เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน

5.3.4 พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

การจัดองค์กรเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานบุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ขององค์กร ในที่นี้ขอนำหลักการจัดองค์กรในระบบราชการมาศึกษา เพราะระบบราชการนั้นเป็นองค์กรที่มีการจัดองค์กรที่ได้รับความนิยมกันอย่างกว้างขวางและมีการนำไปใช้ในทุวงการ



ภาพ 1 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์  
 ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539: 30)

## แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์

### 1. ความหมาย

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึงและวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมและสามารถวัดได้ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผน ปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐก็คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนอีกด้วย (ศิริพร เป็งสลิ, 2554: 10)

### 2. ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

2.1 แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2.2 แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐกิจ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลว ล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร

2.3 แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทย

เรียกว่าการปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐก็ยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน

2.4 แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

2.5 แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจวิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบขนานการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

2.6 แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตยในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

ความแตกต่างระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์กับการวางแผนทั่วไปการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นความพยายามขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม ความสำเร็จในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์ โดยถูกต้องตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น ส่วนการวางแผนทั่วไปนั้นเป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาหรือการป้องกันปัญหา หรือเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรหรือกระบวนการปฏิบัติขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะฉะนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายที่แคบกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์มาก (ศิริวรรณ แก้วจันดา, 2553:31)

### 3. การวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT Analysis

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้ Strengths จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ Weaknesses จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ Opportunities โอกาสที่จะดำเนินการได้ Threats อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร หลักการสำคัญของ SWOT คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง

จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุด แข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กร มีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสม ต่อไป ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและ ภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุ เป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทาง กลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม ขั้นตอนการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ขององค์กร ทำให้มีข้อมูลใน การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งของ องค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่ง เอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้ มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การ วิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูล เพื่อการประเมิน สภาพแวดล้อมภายในคือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร คน เงิน วัสดุ การบริหาร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจ สถานการณ์ และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย ดังนี้

3.1.1 จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่น

ขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ใน การพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

3.1.2 จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาคและองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้

3.3 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรคจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์ นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนด

ยุทธศาสตร์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และ ผนวกโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่ เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายใน หลาย ประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือยุทธศาสตร์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้อ องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสเป็น ข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือยุทธศาสตร์การพลิกตัว(Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อ จัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะผนวกโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

3.3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์ นี้เกิดขึ้นจากการที่ สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลาย ประการ ดังนั้นแทนที่จะรองจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารที่จะเลือก ยุทธศาสตร์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ(diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุด แข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1) ควรวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มี ความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการ นำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กร/ชุมชนบรรลุ เป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2) การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดของเขตของ ความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้ มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่ กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไป กำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

3.4 การวิเคราะห์ SWOT หรือการทำ SWOT Analysis เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน/องค์กรเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ทำให้ทราบว่าหน่วยงาน/ องค์กรมีศักยภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่ง จุดแข็งและจุดอ่อนดังกล่าวจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งที่ควรคงไว้ และ ะไรบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งควบคุม

ไม่ได้ โดยพิจารณาจากโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ก็เพื่อการปรับปรุงหน่วยงาน/องค์กรให้เข้า/สอดคล้องกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป SWOT Analysis เป็นแนวทางหรือวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้มาจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากผัง SWOT มีการจับประเด็นที่สำคัญในแต่ละส่วนของผังเป็นคู่ (SWOT MATRIX) เพื่อให้เกิดประกายความคิดให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ จุดแข็งกับโอกาส เป็นสถานการณ์ที่เหมาะสมในเชิงรุกเนื่องจากมีทั้งปัจจัยภายนอก และภายในสนับสนุนเป็นอย่างดี จุดแข็งกับภัยคุกคาม เป็นกลยุทธ์ที่ต้องพึงระวังในการดำเนินการใด ๆ จุดอ่อนกับภัยคุกคาม เป็นส่วนที่ต้องระวังมากที่สุด เนื่องจากต้องแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและไม่ปะทะกับภัยคุกคามจากภายนอก จุดอ่อนกับโอกาส เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กร การประเมินและสังเคราะห์ผัง SWOT เพื่อสร้างกรอบยุทธศาสตร์ สามารถนำมาสังเคราะห์เพื่อสร้างกรอบยุทธศาสตร์ได้ โดยการจับคู่ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนกับปัจจัยที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ทำให้สามารถกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ ได้ 4 กลุ่มยุทธศาสตร์ ได้แก่ QUEST Pattern Interactive สถานการณ์ที่เกิดจากโอกาสและจุดแข็งรวมกัน (S+O = Matching Approach) (ปัจจุบันเป็นลบ แต่อนาคตเป็นบวก) คือการพยายามใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างประโยชน์โอกาส เป็นจินตนาการทางธุรกิจระยะยาว ยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในภาวะนี้คือขยายกิจกรรมเพื่อไปเสริมเป็นกลยุทธ์ผืนปีกพลัง VENTURE Pattern Proactive เป็นโชนที่น่าเสี่ยง คือ มีโอกาสแต่มีจุดอ่อน (W+O = Off-set Approach) (ปัจจุบันเป็นลบ แต่อนาคตเป็นบวก) ยุทธศาสตร์ที่จะใช้เมื่อมีการเสี่ยงจะเป็นยุทธศาสตร์ระยะสั้น แผนงานระยะสั้น เป็นการชดเชยจุดอ่อนเพื่อไปเสริมโอกาสให้ชัดเจน เป็นกลยุทธ์ทดแทนแก้ไขจุดอ่อน เพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร SAGA Pattern Reactive เป็นภาวะที่เราต้องจริงใจไม่ให้อัจฉริยะไปสร้างความเสียหายให้กับส่วนอื่น โดยนำจุดแข็งของเรามาตรึงเอาไว้ (S+T = Covering Approach) กลยุทธ์ที่ใช้จะเป็นกลยุทธ์โอบล้อม อาศัยจุดแข็งให้เกิดประโยชน์ ด้านและตรง และหลีกเลี่ยง ภาวะคุกคามที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร PARLAY Pattern Interactive เป็นภาวะที่ต้องบรรเทา ยกเลิก หลีกเลี่ยง (W+T = Mitigation Approach) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐไม่ทำ จึงเป็นจุดอ่อนของหน่วยงานรัฐ เป็นกลยุทธ์บรรเทา หาทางผ่านพ้นจุดอ่อน และเลี่ยงอุปสรรคที่เผชิญและบดบังวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยยุทธศาสตร์ทั้ง 4 กลุ่มนั้น จะเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าทำงานหรือระดับปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ

#### 4. การวิเคราะห์กำหนดตำแหน่งองค์กรสถานการณ์

4.1 SO Strategies เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุดเพราะประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอกและจุดแข็งขององค์กรหรืออาจใช้คำว่ากลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อและภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Publicector star)

4.2. ST Strategies เป็นสถานการณ์ที่มีอุปสรรคจากภายนอกแต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่หรืออาจใช้คำว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash cows)

4.3 WT Strategies เป็นส่วนที่ต้องดำเนินการกลยุทธ์โดยมีความระมัดระวังมากที่สุดเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและเป็นการหลบหลีกอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกซึ่งถือว่ากลยุทธ์ในส่วนนี้เป็นส่วนที่เสียเปรียบมากที่สุดหรืออาจใช้คำว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดและภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์ที่อาจถูกเก็บใส่ลิ้นชัก (Back drawer issues) หรือสุนัข (Dog)

4.4 WO Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กรหรืออาจใช้คำว่ากลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อแต่ภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์กล่องร้อนทางการเมือง (Political hot box) หรือปัญหาภายในที่ต้องหาทางแก้ไข (Question) โดยการพัฒนางค์ประกอบด้านต่างๆภายในองค์กร

#### แนวคิดองค์กรเทศบาล

##### 1. ความหมาย

เทศบาล หมายถึง การปกครองท้องถิ่นรูปหนึ่งของไทย ตามหลักการกระจายอำนาจ กล่าวคือ ราชการบริหารส่วนกลาง กระจายอำนาจไปให้ประชาชนในท้องถิ่นมีอิสระที่จะดำเนินการปกครองตนเองภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด เป็นการปูพื้นฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตยระบบรัฐสภา เพราะเป็นการจำลองรูปแบบการปกครองประเทศมาใช้ในท้องถิ่น

## 2. ที่มา

เทศบาลจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งได้กำหนดให้การจัดตั้ง การเปลี่ยนชื่อ การเปลี่ยนแปลงเขต หรือการเปลี่ยนแปลงฐานะของเทศบาล ให้กระทำ เป็นพระราชกฤษฎีกา เทศบาลมีฐานะเป็นนิติบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร อย่างไรก็ตามเทศบาลทั้ง 3 ระดับ มีโครงสร้างเหมือนกัน คือ ประกอบด้วย สภาเทศบาล (ซึ่งสมาชิกมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในเขตเทศบาลนั้น) และ คณะเทศมนตรี (นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีอีกจำนวนหนึ่ง) จะแตกต่างกันก็เฉพาะที่ตั้งหรือ จำนวนประชากรเท่านั้น)

## 3. ประเภทของเทศบาล

เทศบาลตำบล จัดตั้งขึ้นในท้องถิ่นที่มีความเจริญพอสมควร และสามารถมีรายได้พอสมควรแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำ ปรกติดังตั้งขึ้นในท้องถิ่นของอำเภอต่าง ๆ ที่มีใช้อำเภอ เมือง หรือท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด เช่น เทศบาลตำบลโพธิ์ทอง ตั้งอยู่ที่อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง เทศบาลตำบลมีสมาชิกเทศบาลได้ 12 คน มีคณะเทศมนตรี 3 คน (นายกเทศมนตรี และเทศมนตรีอีก 2 คน) ปัจจุบันมีอยู่ 48 แห่ง

## 4. โครงสร้าง

โครงสร้างของเทศบาลหรือการจัดองค์กรของเทศบาล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ฝ่ายนิติบัญญัติ หรือสภาเทศบาล สภาเทศบาลทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ มีหน้าที่โดยตรงในการควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานของคณะเทศมนตรี สภาเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกเทศบาล หรือเรียกโดยย่อว่า ส.ท. สมาชิกเหล่านี้ได้รับการเลือกตั้งจากราษฎร ในท้องถิ่น และดำรงตำแหน่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของราษฎรในท้องถิ่นตามวาระ คือ 4 ปี จำนวนของสมาชิกเทศบาลในแต่ละเทศบาลจะไม่เท่ากัน จำนวนมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล ดังนี้ เทศบาลตำบลมีสมาชิกเทศบาล 12 คน เทศบาลเมืองมีสมาชิกเทศบาล 18 คน เทศบาลนครมีสมาชิกเทศบาล 24 คน การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล เป็นไปตามพระราชบัญญัติ การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล พ.ศ. 2582 (รวมทั้งที่ได้แก้ไขเพิ่มเติมใหม่ถึง พ.ศ. 2541)

4.2 ฝ่ายบริหาร หรือ นายกเทศมนตรี เทศบาลแต่ละแห่งมีนายกเทศมนตรี ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานในท้องที่เทศบาลนั้นทั้งหมด ปัจจุบันเทศบาลทุกประเภทมีฝ่ายบริหารที่มาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง คณะเทศมนตรี สำหรับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์เพิ่มขึ้นเพื่อประสิทธิภาพของการบริหารพัฒนาบริการ คือพนักงานเทศบาล การที่กฎหมายกำหนดหน้าที่ของเทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ไว้เช่นนี้ ก็เพื่อให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งรวมทั้งเทศบาล ต้องเตรียมตัวรับการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่ งบประมาณ และบุคลากรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากรัฐบาล ตามทิศทางที่เป็นผลมาจาก บทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจาย อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งได้กำหนดแผนและขั้นตอนให้มีการถ่าย โอนภารกิจหน้าที่จากหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคแก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น (โกวิท พวงงาม, 2546: 12)

## 5. เทศบาลตำบลสันกำแพง

### 5.1 ข้อมูลทั่วไป

กระทรวงมหาดไทยประกาศจัดตั้ง สุขาภิบาลสันกำแพง เป็นหน่วยการบริหาร ราชการ ส่วนท้องถิ่นเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2499 และได้ประกาศยกฐานะสุขาภิบาลขึ้นเป็น สุขาภิบาลที่ประธานมาจากการเลือกตั้ง เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2537 ต่อมากระทรวง มหาดไทย เสนอร่างพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล ประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยมีผลบังคับใช้ในวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 เทศบาลตำบลสันกำแพง อยู่ในเขตพื้นที่ ครอบคลุม 3 ตำบล คือ ตำบล สันกำแพง ตำบลทรายมูล และตำบลแช่ช้าง ตำบลสันกำแพง อยู่ห่าง จากจังหวัดเชียงใหม่ไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ตามทางหลวงแผ่นดิน หมายเลข 1006 (เชียงใหม่ - สันกำแพง) ระยะทางประมาณ 13 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 22.714 ตารางกิโลเมตร ศูนย์กลางชุมชนที่หนาแน่นตั้งอยู่ริมถนนสายเชียงใหม่ – สันกำแพง อาณาเขต ทิศเหนือ มีพื้นที่ ติดต่อกับองค์กรบริหารส่วนตำบลสันกำแพงและองค์กรบริหารส่วนตำบลร้องวัวแดง ตั้งแต่หลัก เขตที่ 1 ซึ่งตั้งอยู่ปากตะวันตกของทางไปตำบลห้วยทรายตรงที่อยู่ห่างจากปากเหนือของทางไป ตำบลแม่ปุกาไปทางทิศเหนือ 600 เมตร และจากหลักเขตที่ 1 เป็นเส้นตรงไปทางทิศตะวันออกเฉียง ได้ถึงปากใต้ของทางไปบ้านม่วงม้า ตรงที่บรรจบกับทางสายคำชาว – บ้านร้องซึ่งเป็นหลักเขตที่ 2 (ติดกับเขตพื้นที่องค์กรบริหารส่วนตำบลสันกำแพง) ทิศตะวันออก มีพื้นที่ติดต่อกับองค์กรบริหาร ส่วนตำบลร้องวัวแดงและองค์กรบริหารส่วนตำบลแช่ช้าง จากหลักเขตที่ 2 เป็นเส้นตรงไปทางทิศ

ตะวันออกเฉียงใต้ ถึงปากเหนือของทางหลวงสายเชียงใหม่ – สันกำแพง ตรงที่อยู่ห่างจากลำเหมืองแม่อน ไปทางทิศตะวันออก 150 เมตร ซึ่งเป็นหลักเขตที่ 3 และจากหลักเขตที่ 3 เป็นเส้นตั้งฉากกับทางหลวงสายเชียงใหม่ – สันกำแพง ไปทางทิศใต้เป็นระยะทาง 1,000 เมตร ซึ่งเป็นหลักเขตที่ 4 (ติดกับเขตพื้นที่ตำบลร่องวัวแดง) ทิศตะวันตก มีพื้นที่ติดต่อกับองค์กรบริหารส่วนตำบลสันกำแพง จากหลักเขตที่ 5 เป็นเส้นตั้งฉากกับ หลักเขตที่ 4 และหลักเขตที่ 5 ไปทางทิศเหนือถึงปากเหนือของทางไปตำบลแม่ปูลาซึ่งเป็นหลักเขตที่ 6 จากหลักเขตที่ 6 เป็นเส้นตรงไปทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือจนบรรจบหลักเขตที่ 1 ทิศใต้ มีพื้นที่ติดต่อกับองค์กรบริหารส่วนตำบลแช่ช้าง องค์กรบริหารส่วนตำบลสันกำแพง และเทศบาลตำบลวักค่าง จากหลักเขตที่ 4 เป็นเส้นขนานกับปากใต้ของทางหลวงสายเชียงใหม่ – สันกำแพง ไปทางทิศตะวันตก ถึงจุดที่อยู่ในแนวตั้งฉากจากหลักกิโลเมตรที่ 11.500 ของทางหลวงสายเชียงใหม่ – สันกำแพง ไปทางทิศใต้เป็นระยะทาง 1,000 เมตร ซึ่งเป็นหลักเขตที่ 5 เขตการปกครอง เทศบาลตำบลสันกำแพง มีพื้นที่ในความรับผิดชอบประมาณ 22.714 ตารางกิโลเมตร ประกอบด้วย 3 ตำบล 22 หมู่บ้าน และการบริหารงานในด้านการบริการประชาชน เทศบาลได้มีการจัดตั้งชุมชนรวมทั้งหมด 23 ชุมชน โดยมีการแยกหมู่บ้านจัดสรรสันกำแพงปาร์ควิลล์ ซึ่งประกอบด้วยบางส่วนของหมู่ที่ 8 และหมู่ที่ 9 ตำบลสันกำแพง ตั้งเป็นชุมชนเพิ่มขึ้นอีก 1 ชุมชน เทศบาลตำบลสันกำแพงอยู่ห่างจากอำเภอเมืองเชียงใหม่ มีระยะทางประมาณ 13 กิโลเมตร ใช้เวลาในการเดินทางประมาณ 20 นาที เส้นทางเป็นถนนลาดยางแอสฟัลท์ติก ตลอดสาย มีรถยนต์โดยสารประจำทางโดยใช้เส้นทางหลวงสายเชียงใหม่ – สันกำแพง หมายเลข 1006 เป็นเส้นทางคมนาคมหลัก สำหรับเส้นทางติดต่อระหว่างหมู่บ้านและภายในชุมชนใช้รถส่วนบุคคลและมอเตอร์ไซด์รับจ้างในการเดินทางได้อย่างสะดวก ในเขตเทศบาลตำบลสันกำแพงมีน้ำประปาใช้อย่างครอบคลุมเกือบทุกพื้นที่ มีการใช้บริการจากการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้บริการจากประปามูลบ้าน โดยมีบางส่วนที่เจาะน้ำบาดาลและบ่อน้ำใช้ในการอุปโภคและบริโภคเอง การไฟฟ้า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ให้บริการแก่ชุมชนในเขตเทศบาลตำบลสันกำแพงได้อย่างทั่วถึงทุกครัวเรือน นอกจากนั้นเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่การสัญจรและความปลอดภัยของประชาชน เทศบาลตำบลสันกำแพง ได้ดำเนินการติดตั้งโคมไฟสาธารณะบนพื้นที่ถนนสายหลัก และถนนภายในหมู่บ้านอย่างครอบคลุมทุกพื้นที่ในเขตเทศบาลตำบลสันกำแพง มีที่ทำการไปรษณีย์โทรเลขที่ให้บริการด้านไปรษณีย์ ในพื้นที่ 1 แห่ง ตั้งอยู่บนถนนทางหลวงสายเชียงใหม่ – สันกำแพง ทำให้สะดวกในการติดต่อของประชาชนมีโทรศัพท์ส่วนบุคคล โทรศัพท์สาธารณะและโทรศัพท์เคลื่อนที่ให้บริการในเขตพื้นที่อย่างทั่วถึงและครอบคลุม (เทศบาลตำบลสันกำแพง, 2555: 13)

ตาราง 1 ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของเทศบาลตำบลสันกำแพง

ประเภท	ชาย	หญิง	รวม
<b>ฝ่ายบริหาร</b>			
นายกเทศมนตรี	-	1	1
รองนายกเทศมนตรี	2	-	2
ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี	1	-	1
เลขานุการนายกเทศมนตรี	1	-	1
<b>ฝ่ายนิติบัญญัติ</b>			
สมาชิกสภาเทศบาล	10	2	12
<b>ฝ่ายข้าราชการประจำ</b>			
พนักงานเทศบาลสามัญ	13	25	38
พนักงานครูเทศบาล	-	3	3
ลูกจ้างประจำ	14	2	16
พนักงานจ้างตามภารกิจ	18	8	26
พนักงานจ้างทั่วไป	25	2	27
ครูผู้ดูแลเด็ก	-	3	3
<b>รวม</b>	<b>84</b>	<b>46</b>	<b>130</b>

ที่มา: เทศบาลตำบลสันกำแพง (2555:14)

## 5.2 ภารกิจหน้าที่

5.2.1 ภารกิจ หน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543) ดังนี้

- 1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- 3) รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ

รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- 4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง

- 6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
- 8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล
- 5.2.2 ภารกิจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542
- 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- 3) การจัดให้มีและควบคุมตลาดท่าเทียบเรือท่าข้ามและที่จอดรถ
- 4) การสาธารณสุขปศุสัตว์และการก่อสร้างอื่น ๆ
- 5) การสาธารณสุขการ
- 6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- 7) การพาณิชย์ และส่งเสริมการลงทุน
- 8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9) การบริหารศึกษา
- 10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- 11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการบริหารเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 14) การส่งเสริมกีฬา
- 15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- 16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- 17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
- 19) การสาธารณสุขการอนามัยครอบครัวและการรักษาพยาบาล

- 20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- 21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- 23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และ  
การอนามัย โรงมหรสพและสาธารณูปโภคสถานอื่น ๆ
- 24) การบริหาร การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้  
ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 25) การผังเมือง
- 26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
- 27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- 28) การควบคุมอาคาร
- 29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการ  
ป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น  
ตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ได้มีการศึกษาไว้นั้น ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยภายในภายนอก แล้วนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อองค์กร การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนผลงานวิจัยที่มีหลายหน่วยงานเป็นผู้ศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สถาบันการวางแผนไทย เป็นต้น

นลินี จารุกาญจนกิจ (2540:3) ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการบริหารศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเพื่อศึกษาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในการบริหารศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปัจจัยภายนอกของมหาวิทยาลัย ได้แก่ เทคโนโลยี ความต้องการของตลาดแรงงานรัฐบาล ทบวงมหาวิทยาลัย สภาพเศรษฐกิจ และคู่แข่ง ส่วนปัจจัยภายในของ

มหาวิทยาลัย ได้แก่ จุดมุ่งหมาย/เป้าหมายที่ชัดเจน หลักสูตรที่เปิดสอน บุคลากรฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการและงบประมาณ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ปัจจัยและการวิเคราะห์แคนนอนนิกัล ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสอดคล้องมากที่สุดกับนโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เลือกมาสร้างกลยุทธ์ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ กลยุทธ์ระยะปานกลาง ถูกสร้างขึ้นภายใต้ภารกิจหลัก 5 ข้อ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ ภารกิจที่ 1 พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและความเป็นเลิศทางวิชาการ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการศึกษา ค้นคว้าวิจัยในการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา กลยุทธ์ ให้สถาบันวิจัยมีส่วนร่วมในการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ภารกิจที่ 2 ด้านการขยายโอกาส การเข้าสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษาและความเท่าเทียมกันของโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อขยายการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาไปยังส่วนภูมิภาคของรัฐในการสนับสนุน การศึกษาระดับสูง กลยุทธ์ ขยายโอกาสทางการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาไปยังส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะในเขตการศึกษาภาคเหนือ กลยุทธ์ ขยายการบริหารทางการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้ ตอบสนองความต้องการของประเทศ ภารกิจที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาและ ระบบการตรวจสอบ วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลไกการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อเป็นรากฐานการพึ่งตนเอง กลยุทธ์สร้างระบบบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนการบริหาร การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา กลยุทธ์ พัฒนา ปรับปรุงกลไกการบริหารงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน การทำงาน วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยทั้งในฝ่ายบริหารและฝ่าย วิชาการ เพื่อให้สามารถบริหารศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน กลยุทธ์ เพื่อพัฒนาความรู้ทางวิชาการและทักษะทางวิชาชีพของบุคลากรให้ก้าวหน้าและทันสมัยอยู่ เสมอ เพื่อให้สามารถบริหารศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน กล ยุทธ์ เพื่อจัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนระดับ บัณฑิตศึกษา ภารกิจที่ 4 ด้านผลผลิตของอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทั้งด้าน ปริมาณและคุณภาพทันการ วัตถุประสงค์เพื่อมุ่งผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณสมบัติและ ปริมาณตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน กลยุทธ์ ทบทวน ปรับปรุงหลักสูตรระดับ บัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้แรงงาน กลยุทธ์ เปิดหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ตามความต้องการของประเทศ วัตถุประสงค์เพื่อขยายบทบาทของมหาวิทยาลัยโดยการให้บริการ ทางวิชาการแก่สังคมมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคมและประเทศ กลยุทธ์ สนับสนุนงาน บริการวิชาการแก่ชุมชนทั้งในส่วนที่ให้เปล่าแก่ผู้ด้อยโอกาส และในส่วนที่มีรายได้ ภารกิจที่ 5 ด้านความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยและการเปิดสู่ภูมิภาค วัตถุประสงค์เพื่อยกระดับมาตรฐาน

การบริหารศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา กลยุทธ์ บริหารเรียนการสอนให้มีความเป็นสากลมากขึ้น วัตถุประสงค์เพื่อขยายการให้บริการแก่สังคมไปสู่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยอาศัยอุปกรณ์การสื่อสารและเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต กลยุทธ์ ขยายขอบเขตการให้บริการจากชุมชนไปยังสังคมสู่ประเทศเพื่อนบ้าน

พรกมล ปริญญารักษ์ (2551:3) ได้ทำการศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานบริหารนวดแผนไทย สดาร์ ไทยมาสาชาส ชาวน่า แอนด์ ฟิตเนส โดยมีกรอบระยะเวลา 5 ปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 – 2555 และได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสภาพการแข่งขันและแรงกดดันในการดำเนินงาน การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านต่าง ๆ ของกิจการ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้กิจการสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นโอกาสในการดำเนินงานของกิจการ ได้แก่ ความสำเร็จของจังหวัดเชียงใหม่ที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม และสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศสนใจเดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่อย่างแพร่หลาย จึงได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง และด้วยกระแสที่ผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญและใส่ใจสุขภาพกันมากขึ้น ทำให้เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับสุขภาพกันมากขึ้น ทำให้เป็นโอกาสในการในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับสุขภาพ สำหรับปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ การที่ผู้บริโภคมีทางเลือกที่หลากหลายในการเลือกใช้บริการและการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีความรุนแรง โดยสถานบริการขนาดใหญ่แต่ละแห่งมีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการกำหนดอัตราค่าบริการต่ำเพื่อให้มีลูกค้าจำนวนมาก จากการวิเคราะห์ถึงศักยภาพการดำเนินงานของสถานบริหารนวดแผนไทย สดาร์ ไทยมาสาชาส ชาวน่า แอนด์ ฟิตเนส พบว่าผู้บริหารมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญธุรกิจนวดแผนไทยเป็นอย่างดี เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกิจการมีความได้เปรียบในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ทำเลและคุณภาพสถานที่ อีกทั้งกิจการยังมีเครือข่ายของธุรกิจที่สนับสนุนค่อนข้างมาก และกิจการไม่มีโครงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้การบริการมีคุณภาพมาตรฐานคงที่และพนักงานนวดมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน หมุนเวียนอยู่ในอุตสาหกรรมค่อนข้างสูงส่งผลให้การควบคุมภาพและมาตรฐานในการดำเนินงานค่อนข้างยากเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของอุตสาหกรรม และตำแหน่งการแข่งขันหน่วยธุรกิจ พบว่า ความพึงพอใจของอุตสาหกรรมนวดแผนไทยอยู่ในระดับปานกลางแต่กิจการมีตำแหน่งการแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มแข็ง มีปัจจัยเกื้อหนุนในการดำเนินงานที่ได้เปรียบคู่แข่ง

หลายปัจจัย กิจการจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม และอัตราส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่า กิจการมีอัตราส่วนครองตลาดสูง และมีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดที่ค่อนข้างต่ำ จึงถือว่าการดำเนินงานในปัจจุบันเป็นช่วงที่ทำรายได้ให้กับกิจการ และเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการพัฒนาในอนาคต โดยในช่วงนี้กิจการจะต้องพยายามรักษาส่วนครองตลาดรักษาระดับรายได้ และหาแนวทางปรับปรุง และวางแนวทางการเจริญเติบโตเพื่อหาโอกาสในการเพิ่มกำไร ดังนั้น กลยุทธ์ที่กิจการควรเลือกใช้ คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งในระยะ 1-2 ปีแรก กิจการอาจใช้กลยุทธ์ความคงที่เพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันได้ โดยกิจการควรมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น รักษาสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่เดิม และหาช่องทางเพิ่มจำนวนผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายที่มีแนวโน้มใช้บริษัทรามากขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายในระยะเวลา 3 ปี กิจการควรวางแผนการเจริญเติบโตเพื่อการขยายการดำเนินงาน เนื่องจากหากกิจการยังดำเนินงานด้วยกลยุทธ์ในรูปแบบเดิม กิจการจะมีความเสี่ยงจากปัจจัยกดดันในการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะข้อจำกัดในการเพิ่มราคาการนวดแผนไทยที่มีกำไรต่อชั่วโมงในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ในขณะที่กิจการจำเป็นต้องดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากศักยภาพในการดำเนินงานและความได้เปรียบจากโอกาสที่สนับสนุนในการดำเนินธุรกิจนั้น ผู้บริการควรวางแผนการขยายกิจการเพื่อการเจริญเติบโตไปสู่ธุรกิจอื่นที่มีความใกล้เคียงกัน ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างทางเลือกในการขยายกิจการ ได้แก่ ธุรกิจนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพระดับคุณภาพสูง ที่พิกชนาดเล็ก ที่ให้บริการนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพระดับคุณภาพสูง หรือสถานบริการเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุและนวดแผนไทยเพื่อสุขภาพสูง

ศิริประภา แก้วอุดม (2553:3) ได้ทำการศึกษาทางเลือกกลยุทธ์การบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอวิสัยทัศน์ภารกิจของชุมชนในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ จังหวัดฉะเชิงเทรา วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ และเสนอทางเลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ ประชากรในการศึกษา คือ คณะกรรมการชมรมรักษ์ตลาดบ้านใหม่และคณะกรรมการจัดงานเทศกาลอาหารอร่อยย้อนรอยวัฒนธรรมไทย – จีน รวม 34 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้เทคนิควิเคราะห์ปัจจัยและวิเคราะห์สหสัมพันธ์ แคนนอนนัล ผลการศึกษาสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ของชุมชน ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ “ตลาดบ้านใหม่แหล่งท่องเที่ยวทาง

วัฒนธรรมที่ยั่งยืน เป็นพิพิธภัณฑ์แห่งชีวิตที่รักษาเอกลักษณ์ทางประวัติศาสตร์วัฒนธรรมชุมชนไทย – จีน สืบทอดประเพณีท้องถิ่นและเป็นแหล่งอาหารอร่อยของเมืองแปดริ้ว” และภารกิจ 6 ประการ ได้แก่ อนุรักษ์สถาปัตยกรรมอาคารตลาดโบราณและสืบสานวิถีการค้าเดินชีวิต ประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่นไว้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการย่านตลาดบ้านใหม่ทุกด้านและปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิดเยาวชนในท้องถิ่น พัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง สร้างเสริมความสามัคคีภายในชุมชนและมอบอภัยยศไมตรีที่ดีให้แก่นักท่องเที่ยว พัฒนาคณะกรรมการและสมาชิกชมรมรักษตลาดบ้านใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการท่องเที่ยวตลาดโบราณริมน้ำอย่างยั่งยืน ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมภายในชุมชนและแม่น้ำบางปะกง ปักจัญที่เป็นโอกาสต่อการบริหารการท่องเที่ยวยุคชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ ได้แก่ นโยบายสนับสนุนและส่งเสริมชุมชนของหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่น การส่งเสริมการท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และแหล่งท่องเที่ยวตลาดโบราณริมน้ำอื่นในจังหวัดฉะเชิงเทรา แหล่งท่องเที่ยวทางศาสนาบริเวณใกล้เคียงและการล่องเรือแม่น้ำบางปะกงของเอกชน พฤติกรรมการเดินทางของนักท่องเที่ยว ที่ตั้งและการคมนาคมของจังหวัดฉะเชิงเทรา บทบาทของสื่อสารมวลชนส่วนกลางและท้องถิ่น ส่วนปักจัญที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ แคนนาในระดับนโยบาย การมีส่วนร่วมจากสมาชิกชมรมรักษตลาดบ้านใหม่และผู้อยู่อาศัยในตลาด การจัดระเบียบการค้าขาย การสื่อสารข้อมูลภายใน สถาปัตยกรรมวัฒนธรรมไทย – จีน วิถีชีวิต และอาหารที่หลากหลายมีคุณภาพ การอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการท่องเที่ยว ทางเลือกกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับการบริหารการท่องเที่ยวยุคชุมชนย่านตลาดบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา คือ กลยุทธ์ตลาดบ้านใหม่ อาหารอร่อย และกลยุทธ์ตลาดบ้านใหม่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย 1) ควรมีการกำหนดให้ย่านตลาดบ้านใหม่เป็นพื้นที่พิเศษในการอนุรักษ์ชุมชนทางประวัติศาสตร์ 2) ควรมีการบริหารองค์ความรู้ทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมชุมชน 3) ควรเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการท่องเที่ยวกับตลาดโบราณริมน้ำภายในจังหวัดฉะเชิงเทรา 4) ควรมีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะของแผนกลยุทธ์ 5) ควรกำหนดวิธีการประเมินผลการประเมินผล การดำเนินงานที่ชัดเจน

รัชนี คำปึก (2548:3) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลตำบลจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจำนวน 9 ขั้นตอนของเทศบาลตำบลจอมทองมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลมีความสำคัญในการพัฒนาและเทศบาลต้องให้ความสำคัญในการรับฟังปัญหาและนำมาแก้ไขอย่างถูกต้องและตรง

กับความต้องการของประชาชนในชุมชน โดยแจกแจงรายละเอียดให้ประชาชนได้รับทราบตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ไปจนถึงขั้นตอนการประกาศอนุมัติใช้และทำการติดตามผลเพื่อทราบความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ศิริพร เบ็ญสลิ (2554:4) ได้ทำการศึกษาเรื่องการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุ เทศบาลเมืองเขลางค์นคร ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ รัฐบาลกำหนดนโยบายเร่งด่วนในการสนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมสำหรับผู้สูงอายุ นโยบายสนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของรัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เทคโนโลยีเรื่องระบบอินเทอร์เน็ตที่ทำให้การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างคล่องตัว การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคธุรกิจ และภาคการศึกษาในจังหวัดลำปาง รวมทั้งการที่ลำปางเป็นจังหวัดนำร่องการดำเนินงานด้านครอบครัวเข้มแข็งเป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับประเทศ ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคได้แก่ ระเบียบกฎหมายเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคมบางตัวที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างครบถ้วน ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลกระทบต่อรายได้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร การดำรงชีวิตของผู้สูงอายุและครอบครัว สภาพสังคม ได้แก่ โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ ความเป็นเมืองกึ่งชนบท วัฒนธรรมท้องถิ่นที่หลากหลาย และพื้นที่ขนาดใหญ่ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ส่งผลกระทบต่อการจัดสวัสดิการสังคมให้ผู้สูงอายุให้ทั่วถึงและตรงตามความต้องการของผู้สูงอายุ ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย กลยุทธ์ที่เหมาะสมตามบริบทของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร คือกลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพที่ดีของผู้สูงอายุ เนื่องจากการช่วยลดจุดอ่อนสำคัญในองค์การทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุเทศบาลเมืองเขลางค์นครทุกระดับชั้น มีทิศทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่ได้มาตรฐานและปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จคือ ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารวิสัยทัศน์การพัฒนากุณภาพชีวิตที่ดีของผู้สูงอายุ แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงานด้านคุณภาพชีวิตอย่างหลากหลาย รวมทั้งการติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุของเทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นไปตามเป้าหมายได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต่อไป

ดังนั้น การศึกษาเรื่อง “การวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2557 – 2561)” ครั้งนี้ จึงมีความแตกต่างจากการศึกษาที่ผ่านมา เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นการศึกษาเพื่อนำไปสู่การทำแผนยุทธศาสตร์

5 ปี ซึ่งจะเป็นแนวทางในการจัดแผน 3 ปี และแผนปีถัดไปโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลสันกำแพง ในการศึกษาครั้งนี้ มาจากการวิเคราะห์ PEST (เรวัตร์ ชาติวิศิษฏ์ และคณะ, 2552: 31) นำมาประยุกต์กับข้อมูลการดำเนินงานเทศบาลตำบลสันกำแพง สรุปเป็นตัวแปรตามกรอบแนวความคิดในการศึกษา ดังนี้

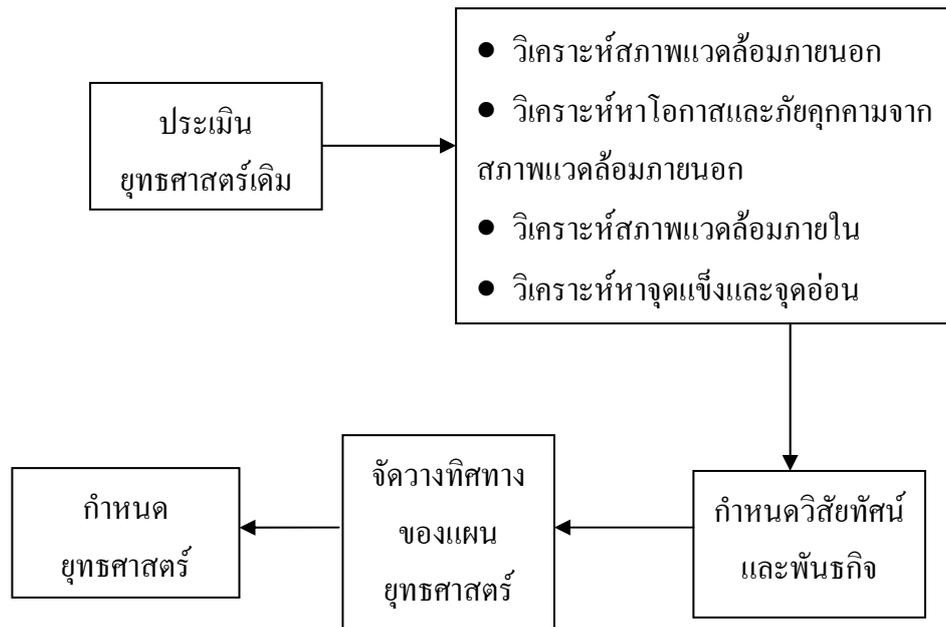
1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเมือง
2. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม
3. ปัจจัยด้านระเบียบกฎหมาย
4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พิจารณาจากแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ร่วมกับการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การของ Fred R.David (2009:136) ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มาประยุกต์กับข้อมูลของการบริหารการดำเนินงานของเทศบาลตำบลสันกำแพง สรุปเป็นตัวแปรตามกรอบแนวความคิดในการศึกษา ดังนี้

1. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และภารกิจ
2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ
3. ปัจจัยด้านบุคลากร
4. ปัจจัยด้านงบประมาณ
5. ปัจจัยด้านการพัสดุและการเงินการบัญชี
6. ปัจจัยด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
7. ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผลและคุณภาพการให้บริการ
8. ปัจจัยด้านด้านอาคารสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ และสภาพแวดล้อม

### กรอบความคิดในการศึกษา

จากแนวความคิดในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์และทฤษฎีองค์การเทศบาลตำบลสันกำแพงได้กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2557-2561)เทศบาลตำบลสันกำแพง ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย