|  |  |
| --- | --- |
|  | **ใบความรู้** |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002  | สัปดาห์ที่ 6 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 |
| บทที่ 4 การวางแผน |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง |

**ประโยชน์ของการวางแผน**

1. ช่วยในการตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงาน จะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์การ

2. ช่วยในการประสานงานที่ดี ตัวอย่างเช่น ในขณะที่เกิดวิกฤตการณ์ ถ้าแต่ละฝ่ายในองค์การต่างเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณชน โดยไม่มีการก็อาจจะเกิดความขัดแย้งกันเองบางครั้ง แต่องค์การสามารถจะเกิดความขัดแย้งกันเองบางครั้ง แต่องค์การสามารถจะหลีกเลี่ยงเหตุการณ์เหล่านี้ได้ถ้ามีการวางแผนการให้ขาวสารกับสาธารณชนในช่วงวิกฤตการณ์

3. สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า เพื่อสร้างความมั่นใจว่า จะสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วให้ทันกับสถานการณ์มากกว่าที่จะล้มเหลวไปในที่สุด

4. ควบคุมสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน หรือ การเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันจากการควบคุมสถานการณ์ที่มีไม่มีความแน่นอน นั้นจะมีลักษณะของความไม่แน่นนอน มีอยู่ 3ประเภท คือ

1. ความไม่แน่นอนที่คาดเดาได้ (State Uncertainty) คือการกำหนดสิ่งที่มีโอกาสทำให้เกิดวิกฤตการณ์ เช่น การเตรียมตัวปีนเขาในฤดูร้อน ก็ต้องมีการตรวจสอบดูว่าอาจจะมีฝนตกหรือไม่ สำรวจจุดที่อยู่ว่าสูงพอหรือไม่ หรืออากาศมากพอที่จะเกิดหิมะหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งตัวอย่างดังกล่าวเป็นการคาดเดาความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมที่ไม่สามารถคบคุมได้

2. ความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบ (Effect Uncertainty) คือความเป็นไปได้ของความไม่แน่นอนที่มีผลกระทบกับการเปลี่ยนแปลงของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น การที่เกิดพายุฝนแบบไม่คาดฝันช่วงฤดูร้อนบนภูเขาก็ทำให้เกิดความไม่สะดวกขณะเดิน เพราะต้องหาที่หลบจนกว่าฝนจะหยุด หรือ ถ้าเป็นพายุหิมะก็อาจจะทำให้ลงทางและอาจจะทำให้หนาวจนแข็งหรือโดนหิมะกัด จัดเป็นตัวอย่างของการเกิดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแบบไม่สามารถคาดการณ์ได้

3. การตอบสนองความไม่แน่นอน (Response Uncertainty) คือ ผลที่ได้จากการตัดสินใจเพื่อตอบรับกับความไม่แน่นอน เช่น ระหว่างโทรศัพท์มือถือที่สามารถขอความช่วยเหลือ หรือเสื้อผ้าที่อบอุ่นอย่างไหนที่มีความสำคัญมากกว่ากันหากติดอยู่ในพายุภูเขาหิมะบนพายุหิมะ เสื้อผ้าก็ทำให้อบอุ่นแต่โทรศัพท์ก็สามารถใช้ขอความช่วยเหลือได้ถ้ามีสัญญา นี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน เป็นผลที่ตามมาเนื่องจากการตัดสินใจเลือก

**ประเภทของการวางแผน**

การวางแผนในองค์การจะมีหลายประเภทและมีการแบ่งแยกประเภทของแผนแตกต่างกันออกไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภทของแผนสามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์การแบ่งเหล่านี้ คือ (วันชัย มีชาติ,2557 : 153-154)

1. การแบ่งโดยคำนึงระยะเวลา เราสามารถแบ่งประเภทของแผนออกเป็น 3 ประเภทคือ

- แผนระยะสั้น คือแผนระยะ ไม่เกิน 1 ปี

- แผนระยะปานกลาง คือแผนที่มีช่วงเวลาตั้งแต่ 1-3 ปี

- แผนระยะยาว คือแผนที่มีช่วงเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้น

2. การแบ่งตามการแผ่ขยายของแผน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

- แผนแผ่กว้าง ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์

- แผนเฉพาะเจาะจงหรือแผนแบบแคบ ได้แก่ การปฏิบัติการ

3. การแบ่งตามความเฉพาเจาะจงของแผน ได้แก่

- แผนเฉพาะเรื่อง ได้แก่ แผนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

- แผนทิศทาง ได้แก่ แผนที่กำหนดรอบทิศทางองค์การ

4. แบ่งตามความถี่เรื่องการใช้แผน ซึ่งแบ่งออกเป็น

- แผนที่ใช้ครั้งเดียว

- แผนประจำ

การแบ่งประเภทของแผน มีแผนต่างๆ หลายประเภทในองค์การให้เลือกใช้แผนที่มีความเหมาะสมกับธรรมชาติและลักษณะขององค์การ ซึ่งเราสารถกำหนดลำดับของภาพดังต่อไปนี้

จากลำดับชั้นของการวางแผนจะเห็นว่าการวางแผนมีหลายระดับและมีความละเอียดแตกต่างกันไปองค์การสามารถเลือกใช้แผนที่เหมาะสมกับองค์การได้ ลักษณะของแผนแต่ละประเภทเราสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

**ระดับของการวางแผน**

การวางแผนในองค์การมีหลายระดับด้วยกันซึ่งจะทำให้องค์การสามารถบริหารงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับของการวางแผนในองค์การมีทั้ง 3 ระดับคือ (วันชัย มีชาติ, 2557 : 155)

1. การวางแผนระดับองค์การ (corporate level) ในแผนระดับภาพรวมขององค์การได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ซึ่งมององค์การในภาพรวม เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การกับสภาพแวดล้อมองค์การที่องค์การประสบอยู่ แผนยุทธศาสตร์จะเป็นแผนใหญ่ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแผนระดับนี้มักจะกำหนดเป็นภาพรวมกว้างๆ มากกว่าการลงในรายละเอียดหรือวิธีปฏิบัติ

2. การวางแผนในระดับยุทธวิธี (tactical plans) เป็นแผนในระดับหน่วยงานย่อยขององค์การโดยแผนยุทธศาสตร์มาแตกเป็นแผนย่อยๆ เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องกันและช่วยให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ แผนยุทธวิธีมักจะเป็นแผนงานในระดับฝ่ายของหน่วยงานที่มีจุดเน้นในการเปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์มาสู่แผนในการปฏิบัติ แผนในระดับยุทธวิธีจะเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระกลางขององค์การที่ต้องปรับแผนในระดับองค์การให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

3. การปฏิบัติการ (operational plans) เป็นแผนในระดับของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะกำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้บังเกิดตามผลที่กำหนดไว้ การวางแผนในระดับปฏิบัติการจะเป็นแผนที่กำหนดรายละเอียดในการดำเนินงาน ทั้งในด้านของผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติวิธีปฏิบัติ ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ แผนระดับการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การในภาพรวม

ดังนั้นการวางแผนในระดับองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่าการวางแผนในองค์การมีหลายระดับด้วยกันซึ่งจะทำให้องค์การสามารถบริหารงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระดับของการวางแผนในองค์การที่สำคัญนั้นจะประกอบด้วย หนึ่งการวางแผนระดับองค์การ ในแผนระดับภาพรวมขององค์การตามแผนยุทธศาสตร์ สองการวางแผนในระดับยุทธวิธี เป็นแผนในระดับหน่วยงานย่อยขององค์การโดยแผนยุทธศาสตร์มาแตกเป็นแผนย่อยๆ เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องกันและช่วยให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ สามการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนในระดับของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งจะกำหนดวิธีการในการนำแผนและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้บังเกิดตามผลที่กำหนดรายละเอียดในการดำเนินงาน

**กระบวนการในการวางแผน**

การวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่องค์การต้องดำเนินการดังต่อไปนี้คือ (วันชัย มีชาติ, 2557 :157)

**1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการพิจารณาถึงโอกาสและเงื่อนไขต่างๆ ในการท างานขององค์การตลอดจนสถานการณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมและการเตรียมการในการปรับตัวขององค์การ ในขั้นตอนนี้องค์การจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การและพิจารณาผลกระทบของปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นที่มีต่อองค์การเพื่อเตรียมการในการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดลอมองค์การจะต้องวิเคราะห์ทังสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์การและพิจารณาถึงโอกาสในการดำเนินงานขององค์การในสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยปกติสภาพแวดล้อมที่องค์การมักจะนำมาพิจารณา ได้แก่ ความต้องการของลูกคาหรือผู้บริการ คู่แข่งของ จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ ตลอดจนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือตลาดเป็นต้น

**2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ** ในขั้นตอนนี้องค์การจะกำหนดเป้าหมายขององค์การและสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุ โดยการกำหนดเป้าหมายขององค์การมักจะกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะ โดยการกำหนดเป้าหมายองค์การมักจะกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะ SMART-GOAL คือเป้าหมายที่มีความเฉพาะจงจง (specific) สามารถวัดได้ (measurable) เป็นที่เห็นพ้องต้องกันหรือตกลงร่วมกัน(agreeable) เป็นเป้าหมายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ (realistic) และมีช่วงเวลากำหนดไว้ (time-frame)นอกจากนี้เป้าหมายที่ดียังจะต้องท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ (challenge but attainable) และเป้าหมายควรมีการเขียนไส้เป็นลายลักษณ์อักษร (written) เพื่อให้ทุกคนในองค์การรู้เป้าหมายร่วมกันและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้ที่เกี่ยวข้องที่มาใหม่จะยังสามารถเข้าใจและรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์การได้อยู่

**3. การเสนอทางเลือก** เป็นขั้นตอนที่องค์การแสวงหาทางเลือกในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การแสวงหาทางเลือกนี้ องค์การจะพยายามให้ดีทางเลือกมากที่สุดโดยไม่การพิจารณาในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือกมากที่สุดโดยยังไม่พิจารณาในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก เป็นการรวบรวมทางเลือกให้ได้มากที่สุดเทคนิคที่มักจะจะใช้ในการแสวงหาทางเลือกได้แก่ เทคนิคการระดมสมอง (brain storming) เทคนิคในการประชุมกลุ่ม (norminal group technique) เป็นต้น เทคนิคเหล่านี้มุ่งให้ผู้เกี่ยวข้องเสนอทางเลือกให้มากที่สุดด่อนโดยไม้องสนใจว่าทางเลือกใดจะเป็นไปได้มากกว่า เมื่อได้ทางเลือกมากพอแล้วทุกคนในกลุ่มจะร่วมกันพิจารณาทางเลือกเหล่านั้นร่วมกัน

**4. เสนอทางเลือก** ขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่ได้จากขั้นตอนที่สามโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการเลือกทางเลือกแต่ละทาง การวิเคราะห์ทางเลือกที่จะพิจารณาว่าทางเลือกแต่ละทางมีความเป็นไปได้มากน้อยในการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ละทางเลือกได้มีข้อดี จดเด่น และข้อจำกัดอย่างไร ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินการตามทางเลือกดังกล่าว ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ ตลอดจนความคุ้มค่าของทางเลือก ซึ่งการวิเคราะห์ทางเลือกองค์การอาจจะต้องให้ทุกคนช่วยกัน วิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ ที่ช่วยกันเสนอมาทีละทางเลือกโดยไม่สนใจว่าใครจะเป็นผู้เสนอทางเลือกดังกล่าว การวิเคราะห์ทางเลือกมักจะมีตัวแบบที่องค์การเลือกนำมาใช้ในการวิเคราะห์มากมาย เช่น การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน การคำนวณมูลค่าปัจจุบัน เป็นต้น

**5. การเลือกทางเลือก** เป็นขั้นตอนอาทิองค์การใช้ในการดำเนินการ การเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุด คือเลือกทางเลือกที่องค์การได้ประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะหากมีการคำนวณผลตอบแทนที่ได้ออกมาเป็นตัวเลข องค์การจะเลือกทางเลือกที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์การมากที่สุด อย่างไรก็ดีในขั้นตอนนี้เรามักจะพบว่าองค์การไม่สามารถเลือกทางเลือกที่องค์การได้ประโยชน์มากที่สุดได้ เนื่ององค์การมักจะมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ข้อจำกัดในด้านข้อมูลข่าวสาร องค์การไม่ทางเลือกทุกทางที่จะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์การไม่รู้ทางเลือกทุกทางที่จะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์การไม่รู้ความน่าจะเป็นในการเกิดทางเลือก และไม่ทราบถึงผลเสียของแต่ทางเลือก

6. การกำหนดแผนในรายละเอียด ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่องค์การกำหนดแผนในรายละเอียดหรือแผนในระดับแผนปฏิบัติการว่าแต่ละหน่วยงานย่อยจะมีโครงการ และมีกิจกรรมในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินงาน

7. การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จาเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องมีเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินการ มิฉะนั้นผู้ปฏิบัติจะไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้ การวางแผนจึงต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยว่าเพียงพอหรือไม่ ลักษณะดังกล่าวนี้จึงทำให้แผนงานเป็นกรอบสำหรับองค์การในการพิจารณาจัดสร้างงบประมาณ

**การเลือกตัวแบบในการวางแผน**

องค์การจะสามารถเลือกรูปแบบในการวางแผนของตนเองได้เป็น 4 รูปแบบด้วยกันคือ (วันชัยมีชาติ, 2557 : 161)

**1. การวางแผนแบบวิเคราะห์ส่วนเพิ่ม (incremental planning)** เป็นรูปแบบการวางแผนที่องค์การใช้ในกรณีที่องค์การไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์มากเพียงพอ แต่สมาชิกในองค์การมีพ้องต้องกันต่อเป้าหมายขององค์แสดงองค์การแสดงองค์การมีเป้าหมายและทิศทางที่จะชัดเจนไป และทุกคนในองค์การเห็นด้วยทิศทางดังกล่าว แต่องค์การไม่มีข้อมูลเพียงพอในการกำหนดแผนว่าองค์การจะต้องทำอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว เนื่องจากข้อมูลไม่เพียงพอ ข้อมูลขาดความสมบูรณ์ รวมถึงข้อมูลทีมีการเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว องค์การไม่สามารถคาดการณ์อนาคตที่จะเกิดขึ้นจึงต้องวางแผนแบบค่อยเป็นค่อยไปในลักษณะที่อาศัยแผนของเก่าเป็นตัวตั้งแล้วทำเพิ่มเติมจากของเก่าตามข้อมูลที่มี องค์การจะต้องเลือกใช้การวางแผนระยะสั้น องค์การที่มีลักษณะนี้ไม่ควรวางแผนในระยะยาว เพราะหากข้อมูลที่มีอยู่ผิดพลาดหรือมีข้อมูลใหม่เพิ่มเข้ามาแล้วพบว่าการตัดสินใจไม่ถูกต้องจะแก้ไขได้ยาก แต่ถ้าการวางแผนเป็นแผนระยะสั้นที่คิดจากฐานเก่าหากมีความผิดพลาดจะเสียหาย ไม่มาก และแก้ไขได้ทัน และถ้าข้อมูลที่มีอยู่ถูกต้อง การกำหนดแผนทีละจุดในส่วนย่อยๆ เมื่อนำมารวมกันกันแล้วหรือนำแผนหลายๆ ปีมารวมกันก็จะทำให้ได้แผนขนาดใหญ่ที่ครอบคลุมทั้งองค์การและความถูกต้อง

**2. การวางแผนโดยใช้การเจรจาต่อรอง (bargaining)** องค์การจะเลือกใช้การวางแผนโดยการเจรจาต่อรองเมื่อข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนขององค์การมีความสมบูรณ์ครบถ้วน แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การมีค่านิยมหรือความต้องการที่ไม่สอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกัน การที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างกันทำให้องค์การไม่สามารถที่จะกำหนดแผนให้ไปทางใดทางหนึ่งได้ องค์การจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามาร่วมในการกำหนดแผนและทิศทางขององค์การเพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับในแผนดังกล่าวซึ่งการเจรจาต่อรองมักจะกระทำในรูปขอคณะกรรมการ องค์การจะแต่งตั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนเข้ามาร่วมในการวางแผน เพื่อให้แผนที่เกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การวางแผนในลักษณะนี้จะไม่ได้แผนที่เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่จะเป็นแผนที่ทุกๆฝ่ายยอมรับได้ เป็นการสร้างความพอใจ(satisficing) แก่ทุกฝ่าย การตัดสินใจวางแผนในลักษณะนี้จะสอดคล้องกับแนวความคิดของ Herbert Simonในเรื่องของการตัดสินใจว่ามนุษย์ไม่สามารถตัดสินใจตามหลักเหตุผล (retional) ได้ทั้งหมดเนื่องจากข้อจำกัดในหลายประการ ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องของการสร้างความพอใจหรือภาวะทุกฝ่ายยอมรับได้ (วันชัยมีชาติ, 2557 : 163)

**3. การวางแผนระยะยาวและเป็นโครงการขนาดใหญ่ (long term planning/mega project)**องค์การจะเลือกแผนระยาวเมื่อองค์การมีระบบข้อมูลที่ดี ข้อมูลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ และสมาชิกในองค์การมีความเชื่อถือและค่านิยมขององค์การ องค์การจะสามารถวางแผนระยะยาวและวางแผนในโครงการขนาดใหญ่ได้ สมาชิกจะมีความเข้าใจในทิศทางขององค์การแบบเดียวกัน การวางแผนในลักษณะนี้มักจะมีไม่มากนักเนื่องจากในความเป็นจริงแล้วองค์การมักจะข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ เช่น เวลา ข้อมูล สติปัญญาแรงงาน ประกอบกับองค์การมีคนจำนวนมาก การจะให้สมาชกมีความเห็นที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจะทำได้ยาก ดังนั้น องค์การมักจะไม่สามารถวางแผนในระยะยาวหรือโครงการขนาดใหญ่ได้

4. การวางแผนโดยการใช้บารมีส่วนตัวของผู้นำ(charismatic) การวางแผนในลักษณะนี้องค์การจะเลือกใช้เมื่อองค์การขาดระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี ไม่มีข้อมูลที่จะเลือกใช้เมื่อองค์การขาดระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี ไม่มีข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจ อีกทั้งค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์การยังไม่สอดคล้องกัน องค์การไม่สามารถหาจุดเริ่มได้เนื่องจากความแตกต่างของค่านิยมของสมาชิก ลักษณะนี้องค์การจะต้องอาศัยอำนาจบารมี หรือบารมีส่วนตัวของผู้นำในการที่จะควบคุมให้ทุกฝ่ายยอมตามผู้นำและกำหนดแผนขององค์การขึ้นมา องค์การที่อยู่ในสถานการณ์นี้จะต้องมีผู้นำที่มีอำนาจบารมีส่วนตัวเพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับและดำเนินการตามแผนที่ผู้นำ

ดังนั้นการเลือกตัวแบบในการวางแผนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นความต้องการขององค์การและสมาชิกในองค์การที่มีจำนวนมากและมีความต้องการตลอดจนความคิดเห็นที่หลากหลาย องค์การจึงจะต้องมีเกณฑ์ในการเลือกวิธีในการวางแผนว่าจะเลือกวางแผนแบบใด ซึ่งวิธีการเลือกการวางแผนสามารถพิจารณาจากลักษณะของความเห็นด้วยกันในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของถ้าทุกคนในองค์การมีความเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์การก็ดำเนินการตามแผนได้เลย