

บทที่ 3

เทคนิคการวางแผนเพื่อการจัดการองค์การ

การดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรคที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมอาจเกิดขึ้นได้ทั้งสาเหตุที่มาจากภายในและภายนอกองค์การ สภาวะแวดล้อมดังกล่าวจะมีลักษณะที่มีความแตกต่างจากอดีต นั่นคือ สภาวะแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์การ ตลอดจนสามารถสร้างความไม่แน่นอนต่อผลการดำเนินงานขององค์การได้ ผลกระทบของสภาวะแวดล้อมที่มาจากภายนอกและที่สามารถเห็นได้ชัดเจน เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ การแข่งขันที่เกิดจากผู้ลงทุนที่มาจากจากต่างประเทศ การแก้ไขกฎหมายเพื่อเปิดทางสู่ระบบการค้าเสรี พฤติกรรมความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ส่วนผลกระทบของสภาวะแวดล้อมที่มาจากภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด การปรับโครงสร้างองค์การ การกำหนดนโยบายใหม่ เป็นต้น

การวางแผนที่เป็นกิจกรรมเริ่มต้น และมีความสำคัญมากที่สุดในกระบวนการจัดการที่มีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานไว้ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติ กำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบ การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร การกำหนดแนวทางในการควบคุมและการประเมินผลงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เราไม่ควรมองว่าการวางแผนเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญมากไปกว่าหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใดในกระบวนการจัดการ ทั้งนี้เพราะหน้าที่ต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารจะไม่สามารถที่จะประสบผลสำเร็จในการทำหน้าที่ตามกระบวนการของการจัดการได้ หากปราศจากการทำหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใดไปคือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม เป็นหน้าที่ที่ต้องให้ความสำคัญควบคู่กันไปและผู้บริหารไม่สามารถที่จะละเลยหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใดไปได้

สาระสำคัญของบทนี้ มีการกล่าวถึงความหมายของการวางแผน ความสำคัญของการวางแผน ประเภทของการวางแผน ประโยชน์ของการวางแผน กระบวนการในการวางแผน ลักษณะของการวางแผนที่ดี หลักการวางแผน ความสำเร็จของการวางแผน ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษารายละเอียดเรื่องเทคนิคการวางแผนต่อไป

ความหมายของการวางแผน

คำว่า การวางแผนมาจากคำมาจากภาษาละติน ว่าแพลนัม (Planum) หมายถึงพื้นที่ราบ (Flat Surface) เป็นคำที่นำมาใช้ในภาษาอังกฤษในศตวรรษที่ 17 คือ “Planning” โดยใช้ในความหมายแคบเกี่ยวกับการวาดภาพลงพื้นผิวราบของสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ลักษณะเดียวกับพิมพ์เขียวในปัจจุบัน (สมบัติ อารัง ธีรวงศ์, 2549 : 48) ส่วนพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ไม่ได้บอกความหมายของคำว่าวางแผนคำนี้โดยตรงแต่จะให้ความหมายของคำแต่ละคำดังนี้ว่า หมายถึง กำหนดหรือตั้งส่วน แผน หมายถึง สิ่งที่กำหนดเป็นแนวดำเนินการ ดังนั้น หากแปลความหมายรวม ๆ กัน การวางแผน หมายถึง การกำหนดสิ่งที่จะยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

ต่อมานักวิชาการด้านการบริหารได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้มากมายในที่นี่จะเสนอความหมายหรือคำนิยามที่มีลักษณะกว้างขวางครอบคลุมมิติและองค์ประกอบของการวางแผนดังนี้

แอคคอฟฟ (Ackoff, 1970 : 1 - 4) ได้อธิบายว่า การวางแผน หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่เรากระทำก่อนที่จะมีการกระทำ (Action) เกิดขึ้นและเป็นเรื่องของการตัดสินใจโดยอาศัยการทำนายไว้ล่วงหน้า ความหมายนี้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจที่ต้องทำก่อนที่จะมีการทำจริงในอนาคต และต้องมีการทำนายหรือการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร

โฮลท์ (Holt, 1993 : 164) ได้ให้ทัศนะว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและวิธีการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่จะให้บังเกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งของเวลาในอนาคตที่ต้องการแนวคิดนี้ให้เห็นว่าหน้าที่หลักขององค์การคือการวางแผน และการวางแผนจะต้องเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการจะบรรลุไว้ด้วย

ริงชัย สันติวงศ์ (2540 : 2) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคตกระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ความหมายนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Kast and Rosenzweig ที่เห็นว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ตัดสินใจไว้ล่วงหน้าโดยกำหนดกรอบเวลาที่กระทำในอนาคตเป็นความหมายที่มีความครอบคลุมองค์ประกอบของการวางแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3) ได้ให้ความหมาย ว่าการวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกที่เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือการกระทำโดยทั่วไปจะเป็นการถามว่าจะทำอะไร (What) ทำไม (Why) ต้องทำใครบ้างเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด(When) กระทำที่ไหนบ้าง(Where) และกระทำกันอย่างไร (How) ความหมายนี้คล้ายกับแนวคิดของ Ackoff, kast and Rosenzweig ที่เห็นว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าโดยกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะทำอะไรทำไมต้องทำ ใครกระทำบ้าง จะทำที่ไหน จะทำเมื่อใด และจะทำอย่างไรซึ่งมองเห็นรายละเอียดของแผนชัดเจน และครอบคลุมยิ่งขึ้น

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2557 : 293 - 311) ได้สรุปเกี่ยวกับการวางแผนว่า การวางแผนคือกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคต เพื่อการแก้ไขสาเหตุของปัญหาตามเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความหมายนี้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนต้องเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลในอดีต ปัจจุบันและอนาคต เพื่อแก้ไขปัญหาตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการกระทำไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีตและปัจจุบัน มากำหนดแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตซึ่งแนวคิดของการวางแผนจะมีลักษณะเป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Information) หรือข้อมูลที่มีความแม่นยำและเชื่อถือได้มิใช่ ใช้ประสบการณ์ของตนเอง ในทรรศนะว่าเห็นสอดคล้องกับ Holt and Ackoff ที่เน้นการวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจที่จะกระทำไว้ล่วงหน้าโดยกำหนดวัตถุประสงค์ และมีนโยบายของโครงการรองรับก่อนลงมือปฏิบัติเหตุผลของการวางแผนเสมือนกับเข็มทิศในการชี้ทิศทางให้องค์การสามารถเดินได้อย่างเป็นระบบ

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนถือได้ว่าเป็นกิจกรรมขั้นตอนแรกของการบริหารงาน และเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยวิธีที่ดีที่สุด ในภาวะปัจจุบันสังคมมีแต่ความยุ่งยากซับซ้อนยากที่มนุษย์จะตัดสินใจกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยวิธีการพิจารณาอย่างผิวเผิน เพราะตัวแปรที่เข้ามามีส่วนกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจกรรมต่าง ๆ นั้นมีมากมาย จำเป็นที่จะต้องใช้หลักวิชาเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์จัดระเบียบของตัวแปรทั้งหลาย และพยายามมองลู่ทางความเป็นไปได้ในอนาคต ให้กระจ่างชัดขึ้น ก็คือ “การวางแผน”

ประชุม รอดประเสริฐ (2542 : 95) การวางแผนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในสาระสำคัญ ดังนี้

1. โดยที่ทรัพยากรซึ่งใช้ในการดำเนินงานมักมีจำนวนจำกัด ดังนั้นการวางแผนจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. โดยที่การวางแผนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคต ฉะนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นจริงและถูกต้อง นอกจากนี้จะทำให้ดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายแล้วยังจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนหรือผู้บริหารองค์การสามารถคาดเดาเหตุการณ์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นแล้วสามารถปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสภาวะการณ์และแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์
3. โดยที่องค์การหนึ่ง ๆ ย่อมจะประกอบด้วยองค์การย่อยเป็นจำนวนมากบ้างน้อยบ้างและองค์การย่อยเหล่านั้นย่อมจะมีภาระหน้าที่และแผนงานในการดำเนินงานเป็นของตนเอง ฉะนั้นการวางแผนงานรวมย่อมช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างองค์การย่อยเหล่านั้นให้ดำเนินงานตามภาระหน้าที่ของตนเพื่อจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกันซึ่งจะเป็นการเกื้อหนุนการดำเนินงานซึ่งกันและกัน และช่วยควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ
4. การวางแผนจะช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและสามารถคงอยู่ได้ในสังคม โดยสามารถสนองความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพตามภาวะผูกพันที่องค์การมีต่อสังคมนั้น

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541: 8 - 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร นักวิชาการหลายคนที่กำลังกล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เช่น ลินดัลล์ เออร์วิก (Lyndall Urwick) และลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) ได้กล่าวถึงหน้าที่บริหารที่เรียกว่าพอสคอร์บ (POSDCORB) และเฮนรี ฟายอล (Henri Fayol) กล่าวว่า การบริหารจะต้องทำสิ่งต่อไปนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม นอกจากนี้นิวแมนและรัมเมอร์รวมทั้งฮาร์โรลด์ คูนต์และซีริล โอดอนเนลล์ก็ได้อธิบายถึงหน้าที่ของผู้บริหารไว้ทำนองเดียวกันและเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือการให้หน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับหนึ่ง จึงเป็นที่เข้าใจได้ว่าในทางวิชาการนั้นยอมรับการวางแผนว่าสำคัญมาก
2. การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ดังนั้นจึงช่วยให้การทำงานของเขามีความเป็นไปได้มาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วยแผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์การ

3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รู้ นอกจากนี้แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย

4. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามมุ่งหมายได้ ทั้งยังทำให้มองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกัน ตลอดจนการลดภาวะความเสี่ยงต่าง ๆ

5. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้หลักทฤษฎีแนวความคิดและหลักการประกอบกับตัวเลข สถิติและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีเหตุมีผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น คุณต์และเนลล์กล่าวว่า “ถ้าการวางแผนมีความสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานอย่างรัดกุมในอนาคตและเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในระยะยาวข้างหน้า ทั้งยังช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องด้วย”

6. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายความต้องการแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องได้รับการพิจารณาและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่และการควบคุมดูแลการทำงานต่าง ๆ ทั้งหมดจะต้องมีการพิจารณา ทดลองและทดสอบอย่างละเอียดถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ ดังนั้นสาระสำคัญดังกล่าวเกี่ยวกับการวางแผนจึงเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มากเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอตามธรรมชาติ เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้นมนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในอนาคต และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “การวางแผนเปรียบเสมือนยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ” นอกจากการวางแผนจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังมีบทบาทช่วยให้การกระทำต่าง ๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานและสัมพันธ์กันเป็นระบบอีกด้วย

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา ตามหลักการวางแผนขั้นแรกจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจใด ๆ ที่เกี่ยวข้องก็เพื่อที่จะทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องมีการกระทำเพื่อให้เกิดผล ดังนั้นการวางแผนย่อหมายถึง การมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการกระทำตามแผนและให้บังเกิดผลตามที่ต้องการได้

กรมการปกครอง (2542 : 6 - 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ว่าแผนพัฒนาท้องถิ่น ถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการของท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา การกำหนดภารกิจและแนวทางการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย

ดังกล่าวอย่างเป็นทางการซึ่งจะช่วยให้การกำหนดแผนงาน โครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทิศทางที่สอดคล้องและประสานสนับสนุนในจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะทำให้ปัญหาความต้องการได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสมแล้ว ยังเป็นการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในขณะเดียวกันด้วย

ดังนั้นความสำคัญของแผนต่อองค์การดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ความสำคัญของแผนต่อองค์การคือเราสามารถกำหนดแผนขององค์การได้โดยอาศัยการวางแผนในการดำเนินการในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และบอกว่าใครควรรับผิดชอบในส่วนใด ซึ่งแผนนั้นเป็นทั้งเครื่องมือและแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในองค์การการวางแผนจะบอกว่าภารกิจใดที่องค์การจะต้องดำเนินการ มีการเลือกทางเลือกและแนวทางในการดำเนินการ นอกจากนี้แผนยังเป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การวางแผนจะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในองค์การเห็นแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

ประเภทของการวางแผน

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการวางแผนเป็นเรื่องสำคัญสำหรับนักบริหารทุกระดับเพราะการวางแผนเป็นกิจกรรมแรกของกระบวนการบริหารซึ่งนักบริหารสามารถนำไปใช้กับงานทุกอย่างโดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาและการแสวงหาโอกาสใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์การนักวิชาการจึงพยายามแบ่งประเภทของแผน (Types of Planning) ออกเป็นหลายประเภททั้งนี้โดย พิจารณาตามมิติของเวลา พิจารณาจากระดับการคิดบริหาร พิจารณาจากลักษณะของงาน และพิจารณาจากลักษณะของการกระทำซึ่งจำแนกได้ดังนี้ (โชติ บศิริรัฐ, 2558 : 67)

1. พิจารณาตามมิติของเวลาหากจะแบ่งประเภทของการวางแผนตามมิติเวลา (Timing) ก็อาจแบ่งเป็น 3 แบบ คือ

1.1 การวางแผนระยะสั้น (Short-range Planning) แผนระยะสั้น หมายถึง แผนงานในรูปของกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในระยะเวลานอนใกล้และสอดคล้องกับแผนระยะยาว โดยมักมีกำหนดเวลาไว้ในเป้าหมายไม่เกิน 1 ปีหรือสั้นกว่า อาจเป็นการวางแผน 1 สัปดาห์ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปีก็ได้การวางแผนระยะสั้นส่วนใหญ่จะเป็นแผนของแต่ละหน่วยงานย่อยที่กระทำในรูปของแผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปีที่เราเรียกว่า “โครงการ” (Project) ซึ่งมีกิจกรรมที่ไม่สลับซับซ้อนมากนัก มีขอบเขตแคบและเฉพาะเจาะจง ซึ่งในภาคราชการเรียกว่า แผนงบประมาณ โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงกันยายนของปีถัดไป ส่วนรัฐวิสาหกิจใช้เวลาตามปีปฏิทินคือตั้งแต่เดือนมกราคมถึงธันวาคมสำหรับภาคเอกชนไม่ค่อยมีแผน นอกจากเป็นบริษัทขนาดใหญ่ แผนระยะสั้นของภาคราชการ เช่น โครงการอบรมสัมมนา โครงการจัดงานแสดงสินค้า OTOP โครงการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ

1.2 การวางแผนระยะกลาง (Medium - range Planning) แผนระยะกลาง หมายถึง แผนที่มีช่วงระยะเวลามากกว่า 1 ปีตามปกติอยู่ในระยะเวลา 3 - 5 ปี ส่วนใหญ่มักจะเป็นแผนที่กิจกรรมต่อเนื่องกับแผนระยะสั้น เพียงแต่ผู้วางแผนต้องพยายามขยายระยะเวลาให้ยาวนานกว่าแผนระยะสั้นออกไปอีกเท่านั้น แต่จะไม่ขยายให้ยาวออกไปมากนักเพราะหากขยายมากออกไปมากกว่าเกินกว่า 5 ปีนักบริหารอาจจัดวางเป็นแผนระยะยาวต่อไปเช่นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี แผนพัฒนาสาธารณสุข 5 ปี

1.3 การวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) แผนระยะยาว หมายถึงแผนที่มีกำหนดช่วงระยะเวลาเกินกว่า 5 ปีหรืออาจต้องเป็นแทน 10 ปี 15 ปี 20 ปีขึ้นไปก็ได้ซึ่งแผนระยะยาวกิจกรรมนั้นจะมีขนาดใหญ่มีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายฝ่ายหลายสาขาและใช้เวลาดำเนินการนานกว่าจะเห็นผลแผนระยะยาวจึงเป็นแผนที่กำหนดแนวทางเชิงชี้แนะ (Indicative Plan) อันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างวิสัยทัศน์ของนักบริหาร เช่น แผนพัฒนาซีปนารัฐของกองทัพ แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ แผนผลิตแพทย์และวิศวกร แผนพัฒนาระบบขนส่งทางน้ำ

สำหรับประเทศไทย จุดอ่อนที่สำคัญในการวางแผนคือการขาดการวางแผนระยะยาว โดยเฉพาะขาดการวางแผนเมืองที่เป็นแผนแม่บทหรือแผนรวมที่จะส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ราชการ พาณิชยกรรม ที่อยู่อาศัย สถานที่เริงรมย์ ฯลฯ ให้เป็นสัดส่วน จึงทำให้เกิดปัญหามากมายในเมืองหลวงขนาดนี้เพราะส่วนใหญ่จะเน้นการวางแผนระยะสั้นและระยะปานกลางซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้นแต่ขาดการมองการไกลหรือขาด “วิสัยทัศน์”(Vision) ที่จะกำหนดทิศทางของประเทศ แต่ละด้านไว้ในอนาคตอย่างครอบคลุมและเป็นระบบเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างรวดเร็วและมีทิศทางที่ชัดเจน นอกจากนั้นประเทศไทยยังขาดการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แม้ว่าแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ถึงฉบับที่ 11 ได้เน้นการพัฒนาหน้าซึบหรือคนก็ตามแต่เป็นการวางแผนระยะ 5 ปีเท่านั้นการพัฒนาคนของประเทศไทยจึงต่างจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ที่เขาเน้นพัฒนาคนหรือสร้างคนโดยให้ความสำคัญกับกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนตั้งแต่แรกเกิดจนกระทั่งตาย เพราะถ้าคนมีคุณภาพดีแล้วการพัฒนาด้านอื่น ๆ ก็น่าจะพัฒนาได้ไม่ยากนักหลายประเทศให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะยาวมากโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ ประเทศเหล่านั้นจึงสามารถป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดในอนาคตได้ และสามารถวิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ใหม่สนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคมโลกได้อย่างพอเพียง

2. พิจารณาจากระดับการบริหารในองค์การถ้าจะแบ่งประเภทของการบริหารตามระดับของการบริหารในองค์การสามารถแบ่งได้กว้างกว้างสามระดับตามแนวคิดของ (กลุช เพิ่มทันจิตต์, 2546 : 39) ดังนี้คือ

2.1 การวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หมายถึง แผนระดับสูง เป็นแผนรวบรวมทั้งหมดขององค์การซึ่งการวางแผนต้องครอบคลุมทุกกิจกรรมขององค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในอนาคต ผู้ก่อกำเนิดการใช้ทรัพยากรในระยะยาวมักเป็นการวางแผนระยะยาว 5 ปีขึ้นไป โดยเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (Top Executives) เช่น การวางแผนกลยุทธ์ของภาครัฐในการขยายบริการพาณิชย์นาวี การวางแผนยุทธศาสตร์ปราบปรามยาเสพติดให้โทษ การวางแผน ยุทธศาสตร์ของกองทัพในการแก้ปัญหาสามจังหวัดภาคใต้ การวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การวางแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Tactical Planning) หรือแผนบริหารเป็นการนำแผนกลยุทธ์มาแปลงเป็นแผนยุทธวิธีหรือแผนบริหารซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของนักบริหารระดับล่างพัฒนาแผนนี้ร่วมกัน แผนนี้จึงเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ระยะเวลาของแผน

ประมาณ 2-5 ปี ซึ่งจะมีการนำเอาแผนกลยุทธ์มากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น กำหนดเป็นแผนงานที่มีรายละเอียดสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

2.3 การวางแผนดำเนินงาน (Operational Planning) หรือเรียกแผนปฏิบัติการ หรือโครงการ ซึ่งหน่วยงานย่อยต่าง ๆ จะกำหนดกลวิธีหรือแผนงานย่อย และแต่ละแผนงานย่อยจะมีโครงการหรืองานหรือกิจกรรมต่าง ๆ รองรับ ซึ่งง่ายต่อการปฏิบัติ แผนระยะสั้นจะเป็นช่วงเวลาไม่เกิน 1 ปีแล้วจะสอดคล้องกับแผนกลวิธี และแผนกลยุทธ์ด้วย โดยปกติเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นจัดทำซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบตั้งแต่ชื่อโครงการหรือกิจกรรม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ดัชนีหรือตัวชี้วัดระยะเวลางบประมาณเป็นต้นเมื่อพิจารณาประเภทของแผนตามระดับของการบริหารในองค์การแล้วจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันในด้านจุดมุ่งหมาย กรอบเวลาระยะเวลาของแผนซึ่งมักจะเป็นไปตามองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์การดำรงอยู่ ถ้าเป็นสภาพแวดล้อมมีลักษณะเป็นพลวัตซับซ้อน (Complexity) มาก ผู้บริหารไม่สามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์ในรอบ 5 ปีได้ ก็อาจกำหนดกรอบระยะเวลาสั้นกว่าห้าปีได้แม้แต่ถ้าสภาพแวดล้อมขององค์การมั่นคงผู้บริหารอาจกำหนดกรอบเวลาของแผนกลยุทธ์เป็น 10 ปี หรือ 20 ปีก็ได้

3. พิจารณาจากลักษณะของงานปกติงานในองค์การแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ “งานประจำ” (Routine) เป็นงานที่ต้องกระทำอยู่เสมอซ้ำ ๆ เป็นประจำ เช่น งานรักษาความสงบเรียบร้อย งานยุทธการ งานการเงิน งานจัดเก็บภาษีอากร งานป้องกันประเทศ งานด้านทะเบียนของกรมการปกครอง งานอีกลักษณะหนึ่งก็คือ “งานพัฒนา”(Development) หรืองานโครงการ (Project) เป็นงานที่เพิ่มจากงานประจำวันหรืองานที่คิดริเริ่มตลอดจนป้องกันมิให้เกิดปัญหา เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ดังนั้น การแบ่งประเภทของแผนตามลักษณะของงานในภาครัฐโดยทั่วไปแบ่งออกได้ดังนี้

- 3.1 แผนทางด้านเศรษฐกิจ
- 3.2 แผนทั้งด้านสังคม
- 3.3 แผนทั้งด้านการเมือง
- 3.4 แผนทางด้านทหาร
- 3.5 แผนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 3.6 แผนทั้งด้านการบริหาร

4. พิจารณาโดยอาศัยลักษณะของการกระทำแบ่งประเภทของแผนออกเป็น 2 ลักษณะ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2541 : 58) ดังนี้

4.1 แผนใช้ครั้งเดียว (Singer use Plans) คือ ลักษณะของแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะแต่ละอย่าง ซึ่งใช้เวลาไม่นานมากนักและไม่กระทำซ้ำอีกเมื่อทำเสร็จตามวัตถุประสงค์แล้วก็เลิกกระทำหรือเลือกปฏิบัติก็ถือว่าเป็นการสิ้นสุดของแผน เช่น แผนปฏิบัติการรบของทหาร แผนปฏิบัติการช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ แผนจัดกีฬาเอเชียนเกมส์

4.2 แผนถาวร (Standing Plans) คือ ลักษณะของแผนที่เคยกระทำแล้วปัจจุบันก็ยังกระทำอยู่และยังสามารถกระทำซ้ำได้อีกต่อไปเรื่อย ๆ ในเรื่องเดียวกันส่วนมากมักเป็นงานประจำหรืองานตามปกติขององค์การ เป็นงานที่ปฏิบัติต่อเนื่องยาวนานที่ไม่ได้กำหนดระยะสิ้นสุดของแผน เช่น นโยบาย กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ แผนบริหารทั่วไป แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาชนบท แผนแม่บทชุมชน

5.พิจารณาโดยจำแนกตามระดับการบริหารประเทศ การจำแนกแผนประเภทนี้ยึดพื้นที่ในการบริหารประเทศเป็นหลักในการจัดทำแผนซึ่งแบ่งประเภทของการวางแผนออกได้ดังนี้

5.1 การวางแผนระดับชาติเป็นการวางแผนที่ครอบคลุมกิจกรรมการพัฒนาทุกด้านของประเทศและครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศดังปรากฏในรูปของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งนับว่าเป็นแผนแม่บทที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ

5.2 การวางแผนระดับภาคเป็นการวางแผนที่มีความเฉพาะเจาะจงครอบคลุมเฉพาะพื้นที่ภาคใดภาคหนึ่งของประเทศเพราะการวางแผนระดับชาติอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงเพราะพื้นที่แต่ละพื้นที่อาจแตกต่างกัน เช่น แผนพัฒนาภาคเหนือแผนพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก แผนพัฒนาเขตสี่เหลี่ยมเศรษฐกิจ แผนพัฒนาลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยา

5.3 การวางแผนระดับท้องถิ่นเป็นการวางแผนครอบคลุมพื้นที่เฉพาะแห่งอาจเป็นระดับจังหวัด ระดับอำเภอ หรือระดับตำบล โดยการวางแผนจากล่างขึ้นไปสู่บนให้สอดคล้องกับแผนระดับสูงขึ้นไปซึ่งการวางแผนระดับท้องถิ่นถ้ากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชนโดยตรงย่อมทำให้การพัฒนาบรรลุผลสำเร็จได้ง่าย เช่น การวางแผนพัฒนาตำบล การวางแผนพัฒนาอำเภอการวางแผนยุทธศาสตร์เทศบาล การวางแผนยุทธศาสตร์จังหวัด และการวางแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

6. ประเภทของการวางแผนโดยจำแนกตามรูปแบบการวางแผนตามรูปแบบ (Robbins and Coulter) นี้แบ่งประเภทของการวางแผนออกได้ดังนี้

6.1 การวางแผนแบบไม่เป็นทางการ เป็นการวางแผนที่มีลักษณะเป็นศิลปะมากกว่าศาสตร์ เพราะผู้วางแผนจะใช้วิจารณญาณและประสบการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจและมักไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์และเป้าหมายตลอดจนวิธีการหรือแนวทางที่ชัดเจน จึงเป็นการวางแผนที่ไม่เป็นระบบและไม่มีความต่อเนื่อง การวางแผนรูปแบบนี้ในอดีตผู้บริหารใช้กันมานาน แต่ในปัจจุบันมีใช้น้อยเพราะการวางแผนรูปแบบนี้มีจุดอ่อนผู้ที่บริหารหรือผู้วางแผนใช้ความรู้สึกและความชอบพของ ตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจโดยปราศจากการใช้องค์ความรู้หรือข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ ซึ่งอาจให้การวางแผนไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริง

6.2 การวางแผน แบบเป็นทางการ การวางแผนประเภทนี้นิยมแพร่หลายในองค์กรที่มีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพราะเป็นการวางแผนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานที่เป็นระบบของผู้บริหาร และเป็นการใช้ศาสตร์หรือองค์ความรู้ในการ วางแผนมิใช่ใช้ประสบการณ์หรือวิจารณญาณแต่มีที่มวางแผนซึ่งต้องใช้เวลาในการวางแผน มีกำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนตัดสินใจ และกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงแผนได้ การกำหนดรูปแบบของแผนดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกันและเป็นตัวอย่างของนักบริหารมือใหม่ด้วย เช่น การวางแผนสร้างสนามบินการวางแผนขยายโรงงานอุตสาหกรรม การวางแผนปรับปรุงองค์การให้เป็นองค์กรสมัยใหม่

ตัวอย่าง เช่น การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555- 2559 ที่ทางรัฐบาลได้มีการวางแผนการสร้างรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน แผนการพัฒนาสนามบินสุวรรณภูมิและ

เมืองใหม่สุวรรณภูมิ แผนการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจการเมืองของการรถไฟแห่งประเทศไทย เช่น ย่านมักกะสัน ศูนย์พหลโยธิน บางซื่อ และย่านสถานีแม่น้ำ

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ประเภทของการวางแผนโดยพิจารณาได้จากการวางแผนตามมิติเวลา (Timing) ระดับการบริหารในองค์กร ลักษณะของงาน ลักษณะของการกระทำ และจำแนกตามระดับการบริหารประเทศในทรรศนะมองว่า ประเภทของการวางแผนองค์กรในหลายองค์กรในประเทศไทยจุดอ่อน คือการขาดการวางแผนระยะยาวโดยเฉพาะขาดการวางแผนเมืองที่เป็นแผนแม่บทหรือแผนรวมที่จะส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น สถานะที่ราชการ เอกชน พาณิชยกรรมที่อยู่อาศัย สถานที่เจริญรุ่งเรือง ฯลฯ ให้เป็นสัดส่วน จึงทำให้เกิดปัญหามากมายในขณะนี้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกภาคส่วนควรหันมาให้ความสำคัญ กับการวางแผนระยะยาวเพื่อสะดวกในการจัดสัดส่วนพื้นที่ใช้สอยให้เป็นระบบ และถูกต้องตามหลักผังเมือง

ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผน

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า การบริหารหรือการจัดการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งหลักการบริหารที่สำคัญอันดับแรกที่เป็นหน้าที่ของนักบริหารโดยเฉพาะนักบริหารระดับสูงก็คือ “การวางแผน” การวางแผนจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารงานทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคธุรกิจเอกชน ดังนี้

1. ความสำคัญและความจำเป็นระดับสังคมและประเทศชาติ การวางแผนในระดับสังคมและประเทศชาตินั้น เป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ตลอดจนสร้างโอกาสใหม่และพัฒนาประเทศโดยรวม ดังนั้นเพื่อให้สังคมอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าประเทศต่าง ๆ จึงต้องมีการวางแผนหรือมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ

ตัวอย่าง สังคมไทยมีวิวัฒนาการเรื่อยมาเป็นลำดับจนถึงปัจจุบันมีความเจริญเติบโตด้านวัตถุมาก มีจำนวนประชากรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วแต่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด สิ่งแวดล้อมถูกทำลายลงมาก ประเทศไทยจึงต้องมีการวางแผนพัฒนาที่เรียกว่า “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ขึ้นมาตั้งแต่พ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อการจัดสรรและกระจายทรัพยากรให้เกิดความเป็นธรรมในสังคมมากขึ้น องค์กรที่ทำหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติก็คือ” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ”หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “สภาพัฒน์” นั่นเอง ซึ่งเป็นแผนระยะปานกลาง 5 ปี ขณะนี้กำลังอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (green and happiness society) คนไทยมีคุณธรรมนำความรอบรู้ รู้เท่าทันโลก ครอบครัวยุบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง สังคมสันติสุข เศรษฐกิจมีคุณภาพ เสถียรภาพและเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน อยู่ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาลดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี ” (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 , ออนไลน์, 2550) นั่นคือทุกกระทรวง กรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องวางแผนยุทธศาสตร์(strategic plan)ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 เพื่อให้ประเทศพัฒนาอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญและความจำเป็นระดับองค์กรในโลกยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรทุกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีขอบข่ายงาน (Scope) และภารกิจ (Mission) ตลอดจนมีความสลับซับซ้อน (Complexity) มากขึ้นและต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้า ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อ

2.1 หลีกเลี่ยงการสูญเสียและลดความไม่แน่นอนตลอดจนความยุ่งยากซับซ้อนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เข้าสู่สังคมสารสนเทศ (Information Society) หรือสังคมดิจิทัล (Digital Society) ระบบการสื่อสารคมนาคมที่ทันสมัย การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันจากองค์กรภายนอกและต่างประเทศ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ต้องวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าในอนาคตจะพัฒนาไปในทิศทางใดจึงจะลดความสูญเสียและองค์การเติบโตอย่างมั่นคง

2.2 ทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพกว่าเดิมเพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจนขึ้น และสามารถจัดองค์การให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้โดยไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

2.3 ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์กรหรือในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดทั้งเงินทุนและเวลา เพราะการวางแผนจะมีกรอบหรือมีทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเปรียบดัง มีเข็มทิศช่วยในการเดินทางทำให้เราเดินทางสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

2.4 ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ตลอดจนทำให้มองเห็นปัญหาอุปสรรคหรือภาวะคุกคามต่าง ๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยง (Risk) ได้

2.5 ช่วยปรับองค์การให้สามารถปรับตัวเข้าได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อันจะทำให้องค์กรมีความอยู่รอด มีความเจริญก้าวหน้า ป้องกันการล้มสมัย หรือเสียโอกาสและสามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้อย่างสง่างาม ทั้งนี้เพราะปัจจุบันองค์กรทุกองค์การต้องเผชิญกับภาวะความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมภายนอก อาทิ สภาพเศรษฐกิจ สังคมการเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันในเวทีโลกตลอดเวลา ถ้าเราขาดการวางแผนที่ดี หรือขาดวิสัยทัศน์ องค์กรเราย่อมล่าหลังและอาจไม่สามารถดำรงอยู่ได้

2.6 ช่วยให้การตรวจสอบและการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารว่ามีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงาน และเมื่อลงมือปฏิบัติงานแล้วย่อมสามารถติดตามตรวจสอบและควบคุมงานตามที่วางแผนได้ง่ายขึ้น

2.7 ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บริหารให้ลดน้อยลง การวางแผนที่ดีจะช่วยลดการทำงานตามยถากรรม ลดการทำงานซ้ำซ้อน มีเป้าหมายในการดำเนินงานและตรวจสอบความสำเร็จของงานกับเป้าหมายได้ง่าย

3. ความสำคัญและความจำเป็นระดับบุคคล เนื่องจากการวางแผนถือว่าเป็นภารกิจแรกของนักบริหาร ในการที่จะตัดสินใจกำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะไปในทิศทางใด และเป็นการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น การวางแผนจึงเป็นทั้งการป้องกันไว้ล่วงหน้าไม่ให้เกิดปัญหา การแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแล้วและการแสวงหาโอกาส (Opportunity) ใหม่หรือการพัฒนา (Development) ดังนั้น ถ้านักบริหารมีความสามารถในการคิด (การวางแผน) อย่างเป็นระบบ (System)

และนำสิ่งที่คิดไปสู่การปฏิบัติหรือการกระทำอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จได้ง่าย โดยตนเองอาจไม่ต้องลงมือกระทำเองแต่รู้จักใช้กลยุทธ์ หรือมียุทธวิธีให้คนอื่นกระทำแทนตนซึ่งปกติผู้บริหารระดับสูงจะมีภารกิจด้านการใช้สมองมากกว่าการปฏิบัติหรือการควบคุมโดยจะใช้สมองในการวางแผนถึงร้อยละ 48.8 ในขณะที่นักบริหารระดับกลางจะมีภารกิจด้านการควบคุมงานและการจูงใจคนปฏิบัติงาน ซึ่งจะใช้สมองในการวางแผนร้อยละ 26.4 ส่วนนักบริหารระดับต้นจะใช้การวางแผนเพียงร้อยละ 14.1 (ปรกรณ์ ปรียากร , 2554 : 5) เพราะภารกิจส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันตามที่กำหนดไว้ และการควบคุมผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง

ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับนักบริหารทุกระดับโดยเฉพาะนักบริหารยุคใหม่ที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร จึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และปรับตนเองให้เป็นผู้ที่คิดกว้าง คิดไกล คิดเป็นระบบ รู้ทันเหตุการณ์ ทำงานเชิงรุกไม่ใช่ตั้งรับ ทำงานรวดเร็ว แข่งกับเวลาและปัญหา ทำงานเที่ยงตรง ผลงานมีมาตรฐานและพร้อมรับการตรวจสอบ (นพดล เสงเจริญ, 2546 : 32 - 34) การวางแผนจึงทำให้นักบริหารองค์กร และประเทศชาติ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ดังคำกล่าวที่ว่า “การวางแผนเปรียบเสมือนยานพาหนะที่นำองค์กรทุกระดับไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ”

ตัวอย่าง องค์กรที่นำการวางแผนมาเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ประสบความสำเร็จเพราะการกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์กรต่าง ๆ นั้น เป็นภาระอื่นสำคัญของผู้บริหารองค์กรทุกคนที่ต้องเข้ามาช่วยกันจัดทำและปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีนโยบายและแผนงานที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่ใช่สิ่งสำคัญแต่ทำอะไรเพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรให้ความร่วมมือสนับสนุนและเข้ามาร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้นตามนโยบายและแผนงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้ามีนโยบายและแผนงานที่ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้เนื่องจากไม่มีผู้สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมตามนโยบายและแผนงาน กำหนดนโยบายและแผนงานขึ้นมา ก็ถือว่าประสบความสำเร็จเช่นกัน

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่าการวางแผนมีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารงานทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคธุรกิจเอกชน จะแยกเป็น 3 ส่วน กล่าวคือ ระดับสังคมและประเทศชาติ ระดับองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ และระดับบุคคล ตามที่คนมองว่าในระดับสังคมและประเทศชาติมีความสำคัญมาก เหตุผลเพราะเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนสร้างโอกาสใหม่และพัฒนาประเทศอย่างมีส่วนร่วมโดยมองว่าควรเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ดีขึ้น เพื่อให้ประชาชนได้อยู่ดีกินดี มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม

ประโยชน์ของการวางแผน

นอกจากการวางแผนจะมีความสำคัญระดับสังคมและประเทศชาติแล้ว ยังมีความสำคัญและความจำเป็นระดับองค์กรโดยเฉพาะสำหรับนักบริหารมาก ซึ่งถ้าจะพิจารณาในแง่ประโยชน์ของการวางแผนก็พบว่า มีประโยชน์หลายประการ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2541 : 10) ดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพราะการวางแผนจะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและมาตรฐานในการควบคุมอย่างรัดกุม

2. ทำให้มีกรอบหรือทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหนเมื่อไหร่ อย่างไร ใครทำ ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ก่อให้เกิดการประหยัดทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ และการจัดการเวลา แทนที่จะเสียเวลาในการดำเนินงานที่ไร้ทิศทาง เพราะได้มีการพิจารณาเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดก่อนนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนในอนาคตลงได้มาก

4. ช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง และเพราะการวางแผนจะเป็นแนวทางปฏิบัติที่ค่อนข้างชัดเจนอยู่แล้วเปรียบเสมือน”เรือที่มีหางเสือ”

5. ช่วยในการปฏิบัติงานเป็นระบบ ก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายต่อการบริหารงาน ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนกัน การแย่งงานกันทำ และลดความขัดแย้งจากการที่แต่ละฝ่ายทำงานไม่ประสานกัน ตลอด จนสามารถจัดสิ่งๆที่ไร้ประสิทธิภาพออกจากองค์กรได้

6. ผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหารสามารถควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้โดยง่าย เพราะมีแผนวางไว้ล่วงหน้าแล้ว และยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรับผิดชอบและมีขวัญกำลังใจในการทำด้วย โดยเฉพาะนักบริหารที่มีวิสัยทัศน์จะใช้การวางแผนเพิ่มพูนสมรรถนะของ องค์กรให้ก้าวหน้าได้ตลอดเวลา

7. ผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหารสามารถทราบปัญหาหรืออุปสรรคจากการปฏิบัติงานตามแผนได้เป็นอย่างดี ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้ทันทั่วถึงก่อนที่จะสายเกินแก้

ตัวอย่างของประโยชน์ในการวางแผน

1. ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจ
2. ช่วยค้นหาหรือชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น
3. ช่วยในการปรับทิศทางอนาคตขององค์กร
4. ช่วยเหลือผู้บริหารให้เกิดความมั่นใจที่จะนำองค์กรให้อยู่รอดได้

ส่วน ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2557 : 121) ได้เสนอเกี่ยวกับประโยชน์ของการวางแผนที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและการบริหารงานดังนี้

1. เป็นเกณฑ์การควบคุม การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารได้กำหนดหน้าที่ควบคุมขั้นทั้งนี้ เพราะการวางแผนและควบคุมเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการคู่กันถ้าไม่มีการวางแผนก็ไม่สามารถที่จะควบคุมได้ การควบคุมเกี่ยวข้องกับตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผน ดังนั้นแผนจึงเป็นตัวกำหนดมาตรฐานของการควบคุมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

2. บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การวางแผนจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการเป็นจุดเริ่มต้นเป็นงานขั้นแรกถ้าการกำหนดเป้าหมายนั้นมีความชัดเจนก็จะช่วยให้การบริหารจัดการแผนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

3. ลดความไม่แน่นอน การวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ในอนาคตการวางแผนที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมาจากพื้นฐานข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นแล้วทำการวิเคราะห์ คาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตซึ่งอาจจะเป็นเหตุที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อาจมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดในแผนเพื่อลดความไม่แน่นอนลงการ วางแผนที่ดีจะต้องหาแนวทางที่ป้องกันหรือแก้ไขเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

4. ประหยัด การวางแผนที่ดีจะช่วยให้มีวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้งานส่วนย่อยต่าง ๆ มีการประสานสัมพันธ์กันดีกิจกรรมที่ดำเนินการมีความต่อเนื่องกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่และคุ้มค่า เป็นการลดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานที่ไม่ประสานกัน

5. พัฒนาการแข่งขัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นเพราะการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการขยายขอบข่ายการทำงานการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

6. ทำให้เกิดประสานงานที่ดี การวางแผนได้สร้างความมั่นใจในการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดวางไว้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันและเป็นการหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานของแต่ละฝ่าย หรือแต่ละหน่วยงานย่อยขององค์กร

7. พัฒนาแรงจูงใจ การวางแผนที่ดีจะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของกลุ่มผู้บริหารในองค์กรและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มของพนักงานที่ทราบอย่างชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไร

8. ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การวางแผนเป็นพื้นฐานด้านการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากการวางแผนจะต้องมีการระดมสมองจากคณะผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ นำมาใช้ประโยชน์แก่องค์กรข้อจำกัดของการวางแผน

9. ช่วยให้การติดตามและประเมินผลงานขององค์กร เป็นไปได้อย่างเป็นระบบง่ายต่อการปฏิบัติและกระทำได้ตลอดช่วงการทำงาน เพราะแผนงานนั้นต้องระบุขั้นตอน กระบวนการ ทำให้องค์กรทราบว่าต้องประเมินหรือตรวจสอบอะไรและเมื่อไร เมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างปฏิบัติงาน จึงสามารถแก้ปัญหาหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานได้ทันทั่วทั้งทำให้องค์กรปฏิบัติงานไปจนถึงจุดหมายได้

นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2543 : 80 - 81) ได้เสนอเกี่ยวกับประโยชน์ของการวางแผนต่องานที่ทำดังนี้

1. ช่วยให้การตัดสินใจถูกต้อง จากการศึกษาสภาพปัญหาการกำหนดจุดมุ่งหมายช่วยให้การปฏิบัติงานและการตัดสินใจโดยอาศัยหลักเกณฑ์ เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. ช่วยลดความไม่แน่นอนและการเสี่ยงภัย การวางแผนเป็นการคาดการณ์ในอนาคต การวางแผนที่มีประสิทธิภาพมาจากการวิเคราะห์พื้นฐานของข้อเท็จจริง ดังนั้นความไม่แน่นอนที่หลากหลายในอนาคตที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดในแผน เพื่อลดความไม่แน่นอน และหลีกเลี่ยงเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้น

3. ประหยัดสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่า ซึ่งเป็นการลดต้นทุน

4. เพื่อพัฒนาการแข่งขัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพทำให้งานมีการพัฒนาและแข่งขันกันมากกว่างานที่ไม่ได้วางแผน เพราะการวางแผนเกี่ยวข้องกับการขยายขอบข่ายการทำงานและปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี การวางแผนเป็นการสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวบุคคลในการปฏิบัติงานล่วงหน้าซึ่งทุกคนต่างมุ่งไปยังจุดหมายเดียวกัน จึงมีการประสานงานในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อน

6. ช่วยในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลของงาน การควบคุมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ หรือเบี่ยงเบนไปเล็กน้อยแค่ไหน และยังช่วยในการประเมินผลของงาน ตลอดจนระยะเวลาการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของงาน

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การวางแผนมีประโยชน์ต่อองค์การมากมายโดยเฉพาะองค์การที่เน้นการบริหารแบบใหม่ที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นสำคัญ เพราะมีการกำหนดทิศทางในการกระทำไว้ล่วงหน้า ทำให้ลดความผิดพลาดในการทำงานในอนาคตได้ และที่สำคัญจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน นอกจากนี้ในทัศนะมองว่ายังช่วยในการควบคุมและติดตามประเมินผลได้ง่าย แต่ถึงแม้ว่าการวางแผนจะมีประโยชน์แต่ การวางแผนก็มีข้อจำกัดในเรื่องการทำนายเกี่ยวกับอนาคต บ่อยครั้งที่ผิดพลาดเพราะข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่คาดเคลื่อน ตลอดจนข้อจำกัดเรื่องเวลาในการทำงาน และเรื่องความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ของผู้วางแผน ซึ่งถ้าเราลดข้อจำกัดเหล่านี้ให้น้อยลงได้มากเท่าไร ก็ยิ่งจะทำให้การวางแผนมีความสมบูรณ์และครอบคลุมมากเท่านั้น

กระบวนการในการวางแผน

กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนนั้นมีความสำคัญกับองค์การทั้งในโดย กระบวนการวางแผนจึงเป็นการกำหนดแนวทางเลือกสำหรับปฏิบัติการล่วงหน้า เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ทางการบริหารที่วัดด้วยการควบคุม เพื่อที่จะบรรลุจุดหมายใช้เป็นกลไกป้อนกลับ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เพื่อให้องค์การเกิดการเรียนรู้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอเกี่ยวกับกระบวนการในการวางแผนดังนี้

ส่วนเวริช และคุนท (Wehrich & Koontz. 1994 : 117 - 141) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผนควบคู่กับกระบวนการวางแผนไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้โอกาสหรือการแสวงหาโอกาส (Being Aware of Opportunities) โดยเน้นไปที่การตลาด การแข่งขันความต้องการของลูกค้า จุดแข็งขององค์การ จุดอ่อนขององค์การ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ (Setting Objectives or Goals) โดยระบุให้ชัดเจนว่าเราต้องการอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร
3. การพิจารณาถึงสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (Considering Planning Premises) เช่น มีสิ่งแวดล้อมใดเกี่ยวข้องในการวางแผนบ้าง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน และสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. การกำหนดทางเลือก (Identifying Alternatives) เป็นการกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด ที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
5. การเปรียบเทียบทางเลือกหรือการประเมินทางเลือก (Comparing Alternatives or Evaluating Alternatives) โดยเน้นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และต้องเป็นทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่าย (Cost) น้อย แต่ให้ผลประโยชน์ (Benefit) สูงสุด
6. การเลือกทางเลือก (Choosing an Alternative) คือ การเลือกทางเลือกเพียงทางเลือกเดียวที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปปฏิบัติ

7. การกำหนดสิ่งสนับสนุนแผน (Formulating Supporting Plans) เช่นวัสดุอุปกรณ์ บุคลากรงบประมาณ เป็นต้น

8. การกำหนดแผนงบประมาณ (Numbering plans by Budgeting) โดยกำหนดรายรับ รายจ่ายและแผนการใช้จ่ายเงินให้ชัดเจน

ส่วน วันชัย มีชาติ (2554 : 157 - 160) ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการในการวางแผน 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการพิจารณาถึงโอกาสและเงื่อนไขต่าง ๆ ในการทำงานองค์การตลอดจนสถานภาพและปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม และเตรียมการในการปรับตัวขององค์การในขั้นตอนนี้องค์การจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การและพิจารณาผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีต่อองค์การเพื่อเตรียมการในการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์การ และพิจารณาถึงโอกาสในการดำเนินงานขององค์การและสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยปกติสภาพแวดล้อมที่องค์การมักจะเอานำมาพิจารณาได้แก่ความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการคู่แข่งขององค์การ จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การตลอดจนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือตลาด เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ในขั้นตอนนี้องค์การจะกำหนดเป้าหมายขององค์การและสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุโดยกำหนดเป้าหมาย องค์การมักจากกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะ SMART - GOAL ชื่อเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงสามารถวัดได้เป็นที่เห็นพ้องต้องกันหรือตกลงร่วมกัน เป็นเป้าหมายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และมีช่วงเวลาดำเนินการได้ นอกจากนี้เป้าหมายที่ดีจะต้องท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ และเป้าหมายควรมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทุกคนในองค์การรู้เป้าหมายร่วมกันและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามาใหม่ จะยังสามารถเข้าใจและรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์การได้อยู่

3. การเสนอทางเลือกเป็นขั้นตอนที่องค์การแสวงหาทางเลือกในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การแสวงหาทางเลือกนี้องค์การจะพยายามให้ได้ทางเลือกมากที่สุดโดยยังไม่มี การพิจารณาในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก เป็นการรวบรวมทางเลือกให้ได้มากที่สุดก่อนเทคนิคที่มักจะใช้ในการแสวงหาทางเลือก ได้แก่ เทคนิคระดมสมอง เทคนิคในการประชุมกลุ่ม เป็นต้น เทคนิคเหล่านี้มุ่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเสนอทางเลือกให้มากที่สุดก่อนโดยไม่ต้องสนใจว่าทางเลือกใดจะเป็นไปได้มากกว่า เมื่อได้ทางเลือกมากพอ แล้วทุกคนในกลุ่มจะร่วมพิจารณาทางเลือกเหล่านั้นร่วมกัน

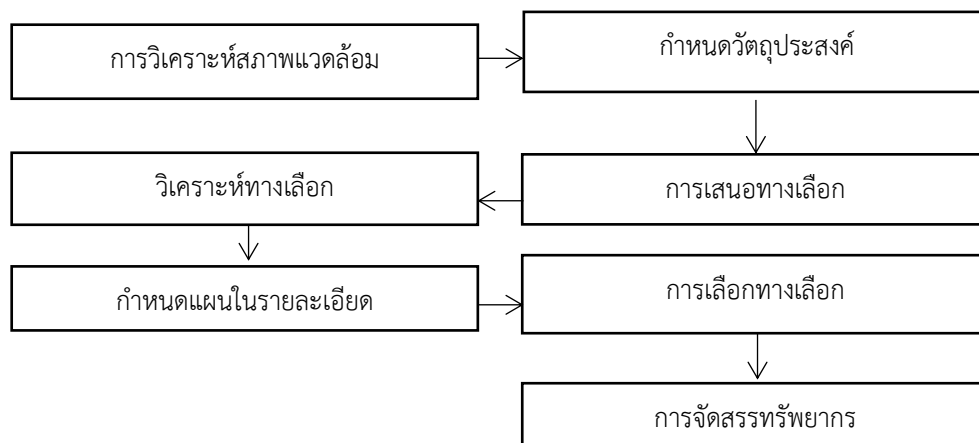
4. วิเคราะห์ทางเลือก ขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่ได้จากขั้นตอนที่สามโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการเลือกทางเลือกแต่ละทาง การวิเคราะห์ทางเลือกจะพิจารณาว่าทางเลือกแต่ละทางมีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน ในการบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ทางเลือกมีข้อดี จุดเด่น และข้อจำกัดอย่างไรปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการตามเลือกดังกล่าว ค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ตลอดจนความคุ้มค่าของทางเลือก ซึ่งการวิเคราะห์ทางเลือกองค์การอาจจะทำให้ทุกคนช่วยกันวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ที่ช่วยกันเสนอมาที่ทางเลือกโดยไม่สนใจว่าใครจะเป็นผู้เสนอทางเลือกดังกล่าว

การวิเคราะห์ทางเลือกมักจะมีตัวแบบที่องค์การเลือกนำมาใช้ในการวิเคราะห์มากมาย เช่น ตัวแบบในทาง เศรษฐศาสตร์การจัดการ และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เช่น คำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน การคำนวณ มูลค่าปัจจุบัน

5. การเลือกทางเลือก เป็นขั้นตอนที่องค์การใช้ดำเนินการ การเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผล มากกว่าที่สุด คือทางเลือกที่องค์การได้ประโยชน์มากที่สุดโดยเฉพาะหากมีการคำนวณผลตอบแทนที่ได้ ออกมาเป็นตัวเลข องค์การจะเลือกทางเลือกที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์การ ได้ประโยชน์มากที่สุดได้ เนื่องจากองค์การมักจะมีข้อกำหนดจำกัดหลายประการ เช่น ข้อจำกัดในด้านข้อมูลข่าวสาร องค์การไม่รู้ ทางเลือกทุกทางเลือกที่จะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์การไม่รู้ความน่าจะเป็นในการเกิด ทางเลือก และไม่ทราบถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก องค์การมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ทางเลือกบาง ทางเลือกให้ผลตอบแทนดีแต่ต้องใช้งบประมาณสูงองค์การมีข้อจำกัดในด้านสติปัญญาที่จะใช้ในการ ตัดสินใจในการเลือกทางเลือก และข้อจำกัดในด้านเวลาที่องค์การต้องตัดสินใจแข่งกับเวลา ดังนั้น เรามักจะ พบว่าการตัดสินใจในการดำเนินงานองค์การในหลาย ๆ ครั้งไม่ได้เป็นการตัดสินใจในรูปแบบที่มีเหตุผล และ ทำให้องค์การได้ประโยชน์มากที่สุด

6. การกำหนดแผนในรายละเอียด ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่องค์การกำหนดแผนในรายละเอียด หรือแผนในระดับแผนปฏิบัติการว่าแต่ละหน่วยงานย่อยจะต้องมีโครงการ และกิจกรรมในการปฏิบัติเพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินงาน

7. การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แต่ละหน่วยงาน สามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องมีความเพียงพอที่จะใช้ในการ ดำเนินการ มิฉะนั้นผู้ปฏิบัติจะไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้ การวางแผนจึงต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มี อยู่ด้วยว่าเพียงพอหรือไม่ ลักษณะดังกล่าวนี้จึงทำให้แผนงานเป็นกรอบสำหรับองค์การในการพิจารณา จัดสรรงบประมาณ



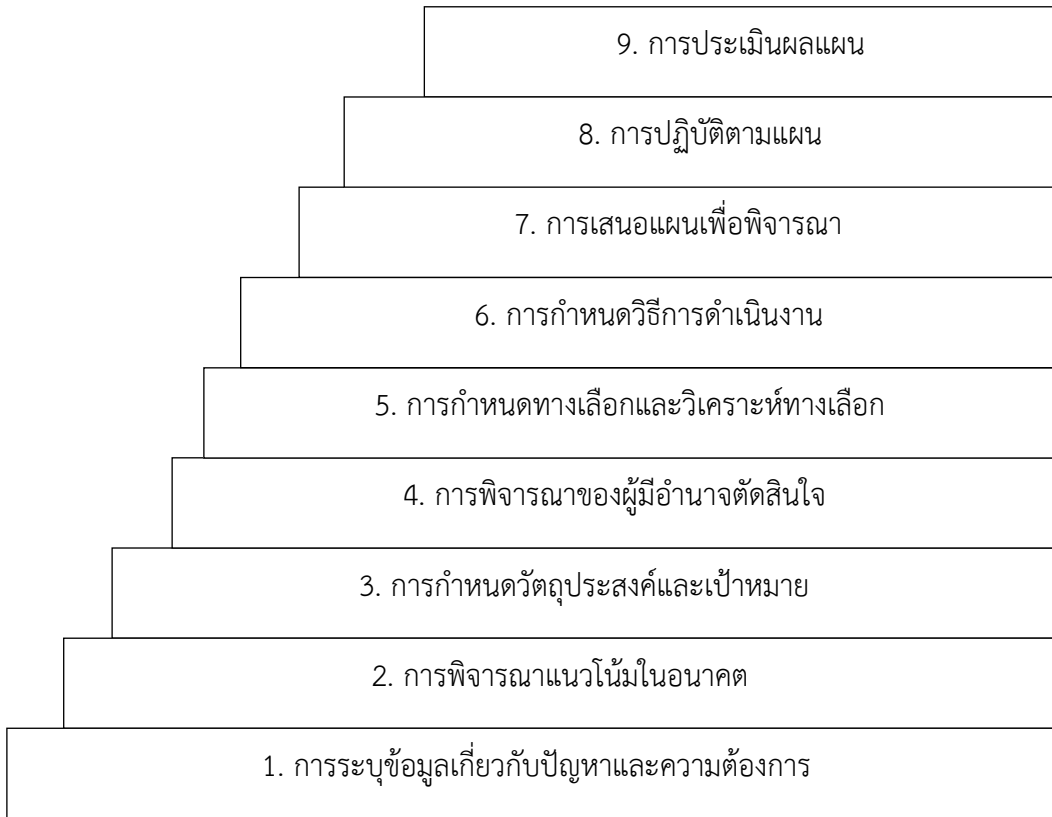
ภาพที่ 3.1 กระบวนการในการวางแผน
ที่มา : ดัดแปลงจาก วันชัย มีชาติ (2554 : 157-160)

ตัวอย่าง กระบวนการในการวางแผน ประกอบด้วยอะไรบ้าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การเสนอทางเลือกวิเคราะห์ การเลือกทางเลือก กำหนดแผนในรายละเอียดการจัดสรรทรัพยากร

ส่วน ปกรณ์ ปรียากร (2538) ได้สรุปกระบวนการวางแผนไว้ 9 ขั้นตอน คือ

1. การระบุข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการ ถ้าเป็นการวางแผนขององค์การภาครัฐ ผู้ที่มีส่วนในการเสนอปัญหาและความต้องการอาจเป็นข้าราชการประจำ นักการเมืองนักวิชาการ กลุ่มผลประโยชน์ และประชาชน เป็นต้น
2. การพิจารณาแนวโน้มการพยากรณ์ในอนาคต เมื่อทราบปัญหาและความต้องการของผู้เสนอปัญหาแล้ว นักวางแผนก็จะพิจารณาแนวโน้มในการแก้ไขปัญหาในอนาคตว่าจะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะเอื้อต่อการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการบ้าง
3. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจน วัดได้และปฏิบัติได้
4. การพิจารณาของผู้มีอำนาจตัดสินใจ เป็นการพิจารณาเบื้องต้นของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นชัดเจนหรือไม่ มีโอกาสจะกระทำให้สำเร็จได้ง่ายหรือยาก
5. การกำหนดทางเลือก และการวิเคราะห์ทางเลือก นักวางแผนจะเป็นผู้กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือสนองต่อความต้องการ อย่างน้อย 2 ทางเลือก และวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก ก่อนตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม
6. การกำหนดวิธีการดำเนินงาน เมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมได้แล้ว จึงกำหนดวิธีการดำเนินงาน หรือสิ่งที่จะกระทำตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดแผน โดยเขียนเป็นรายละเอียด
7. การเสนอแผนเพื่อพิจารณา เมื่อเขียนรายละเอียดของแผนเสร็จแล้ว ก็จะเสนอแผนเพื่อให้ผู้มีอำนาจพิจารณา
8. การปฏิบัติตามแผนหรือการดำเนินงานตามแผน เมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องก็จะนำแผนไปปฏิบัติต่อไป
9. การประเมินผลแผน หลังจากนำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะทราบว่าบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็จะต้องมีการติดตามและประเมินผลแผน ซึ่งอาจประเมินก่อน ประเมินระหว่าง หรือประเมินหลังก็ได้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการประเมินผลนั้น ๆ

กระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนตามแนวคิดของของปกรณ์ ปรียากร อาจเขียนเป็นขั้นตอนให้เห็นชัดเจน



ภาพที่ 3.2 กระบวนการในการวางแผนตามแนวคิดของปรกรณ์ ปรียากร
ที่มา : ดัดแปลงจาก ปรกรณ์ ปรียากร (2538 : 48)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการในการวางแผนขององค์กรจะเห็นว่าการวางแผนจะเป็น
ต้นทางของการบริหารในขั้นตอนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดรูปงานการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง
การประสานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ตลอดจนจนถึงการจัดสรรทรัพยากรและแนวทางในการควบคุม
การปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งถือว่ามีความสำคัญ อย่างยิ่งในการทำให้เกิดระบบกระบวนการวางแผนที่
เป็นรูปธรรมชัดเจน จะส่งผลต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต่อไปในอนาคต

ลักษณะของการวางแผนที่ดี

ลักษณะของการวางแผนที่ดีตามแนวความคิดของ ดรอร์ (Dror 1989: 99 - 100) สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนที่ดีจะต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดเวลาเมื่อวางแผนไปแล้วจะหยุดนิ่ง
เฉยไม่ได้ จะต้องคอยติดตามดูแล แก้ไขปรับปรุงแผนให้ทันสมัย และใช้ได้ตลอดเวลา
2. การวางแผนที่ดีจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และข้อมูลต้องเพียงพอทั้งข้อมูลในอดีต
และข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อกำหนดทิศทางและการกระทำในอนาคต
3. ความสำเร็จของการวางแผนจะขึ้นอยู่กับ “การจัดสรรทรัพยากร” (Resource
Management) ในการวางแผนอย่างพอเพียงและหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องมีอำนาจในการ

จัดสรรงบประมาณ และมีอำนาจในการสั่งการให้หน่วยงานที่ทำงานที่ปฏิบัติดำเนินงานตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. การวางแผนที่ดีจะต้องประกอบด้วย

- 4.1 การสร้างทางเลือก หรือแสวงหาทางเลือก อย่างน้อย 2 ทางเลือก
- 4.2 การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก การเปรียบเทียบ ทางเลือกแต่ละทางเลือก
- 4.3 การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินการตามแผน

5. การวางแผนที่ดีจะต้องเน้นถึงการกระทำที่จะสามารถเป็นไปได้ในอนาคตดังนั้นจึงต้องศึกษาความเป็นไปได้ของแผนทุกแง่มุมเสียก่อน เช่น ศึกษาความเป็นไปได้เศรษฐกิจการเงิน ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมือง ด้านสิ่งแวดล้อม ฯลฯ แล้วค่อยตัดสินใจว่ากระทำหรือไม่กระทำ

6. การวางแผนที่ดี ควรพยากรณ์หรือคาดการณ์ในอนาคตได้ถูกต้อง หรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด การจะพยากรณ์ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง นักวางแผนจะต้องมีข้อมูลมาก ข้อมูลทันสมัย และข้อมูลถูกต้อง ไม่ควรใช้ความรู้สึกของตนเองในการคาดการณ์

ส่วน สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 164 - 165) กล่าวว่าลักษณะของการวางแผนที่ดีมีดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้
2. วางแผนจากฐานข้อมูลที่มีความเป็นจริง (Factual Information)
3. ใช้ข้อความหรือถ้อยคำที่กะทัดรัด เข้าใจง่าย และเป็นลายลักษณ์อักษร (Understanding)
4. มีขอบเขตและระยะเวลาที่กำหนด (Times)
5. สอดคล้องกับปัจจัยภายนอกและภายใน
6. เป็นจุดศูนย์รวมเพื่อใช้ประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์การ
7. มีความเป็นเหตุเป็นผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้
8. ได้รับการตรวจสอบ และทบทวนเป็นระยะ ๆ

ส่วน สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2549 : 156) ได้เสนอเกี่ยวกับการวางแผนที่มีประสิทธิภาพองค์การสามารถทำได้ดังนี้

1. ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานขององค์การทราบถึงสิ่งที่ต้องทำ และใช้สำหรับมอบหมายความรับผิดชอบที่จะช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนด
2. ต้องระบุจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเข้าใจง่าย สามารถใช้เป็นแนวทางให้บุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการทำงานเป็นไปในทางทิศเดียวกัน
3. ต้องมีการจัดทำทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์การปรับเข้าสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

4. พยายามให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อค้นหาทางเลือกที่จะก่อให้เกิดแผนงานที่ดี ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำแต่ได้ผลลัพธ์สูง

5. พิจารณาตรวจสอบปัญหาที่จะมีผลกระทบต่อการใช้ปฏิบัติตามแผน เพื่อนำมาหาทางแก้ไข

6. ต้องมีการประสานแผนงานที่ดีระหว่างแผนกและระดับหน่วยงานย่อยขององค์การระดับบุคคลในการปฏิบัติตามแผน ซึ่งจะช่วยลดความซ้ำซ้อน ความขัดแย้งลงของการปฏิบัติงาน

7. รับรู้ถึงข้อจำกัดและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการหาทางเลือกที่จะใช้เป็นแผนสำรองที่จะนำมาใช้ได้เมื่อจำเป็น

8. กำหนดมาตรการที่จะใช้วัดติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน โดนใช้เครื่องมือวัดที่มีความชัดเจน ในเชิงปริมาณที่วัดเป็นจำนวนตัวเลขได้

9. ต้องวางแผนให้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงและปรับได้ตามสถานการณ์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ลักษณะของการวางแผนที่ดีจะต้องมีข้อมูลที่แม่นยำและเชื่อถือได้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ไม่เพ้อฝัน และปราศจากการครอบงำทางความคิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เพียงฝ่ายเดียว ควรที่มีวางแผน จึงจะทำให้การวางแผนมีความเหมาะสมสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริง เพราะผ่านการกลั่นกรองจากคณะบุคคล ดังนั้นแผนที่ดีย่อมเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการวางแผนที่ดีด้วย

หลักการวางแผน

การวางแผนเป็นงานในลักษณะ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากงานประจำ หรืองานบริการต่าง ๆ งานวางแผนเป็นงานในหน้าที่ของฝ่ายนโยบายและแผนของแต่ละองค์การซึ่งจะมีบทบาทหน้าที่ในการให้การศึกษา แสวงหาข้อมูลข่าวสาร ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการประสานงานและติดตามประเมินผลแผน นักวางแผนจึงมีใช้นักเพ้อฝัน แต่นักวางแผนจะต้องมีความสามารถทั้งทางด้านวิชาการและเข้าใจแนวทางปฏิบัติและต้องใช้เทคนิคหรือประมุขศิลป์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันจัดทำแผนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายนักวางแผนจะต้องซึ่งมีนักวิชาการได้สรุปเกี่ยวกับหลักการในการวางแผนดังนี้

โฮลท์ (Holt. 1993 : 169 - 170) ได้เสนอว่าการวางแผนที่ดีต้องพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

1. มีความเป็นไปได้ และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Sensible and Specific)
2. สามารถวัดระดับของความสำเร็จได้ (Measurable) โดยวิธีทางประจักษ์นิยม ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
3. มีความตั้งใจจริงที่จะนำไปปฏิบัติได้ (Attainable) นั่นคือควรตั้งวัตถุประสงค์ที่อยู่ในระดับที่สามารถกระทำได้ มิใช่กำหนดวัตถุประสงค์ระดับสูงเกินกว่าที่จะเป็นไปได้

4. มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง (Reasonable)

5. มีการกำหนดระยะเวลาที่จะกระทำสำเร็จ (Time Frame)

โชติ บดีรัฐ (2558 : 56) ได้เสนอเกี่ยวกับหลักการในการวางแผน 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ระบุภารกิจ(Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) ความต้องการ (Need) หรือเป้าหมาย (Target) ให้ชัดเจน

2. กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ คือ

2.1 ศึกษาสถานการณ์ สภาวะแวดล้อม และข้อเท็จจริง

2.2 กำหนดแนวทางปฏิบัติที่คาดว่าจะเป็นไปได้

2.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละแนวทาง

2.4 วางเกณฑ์ในการตัดสินใจตามลำดับ

2.5 เลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด

3. จัดทำแผนงาน หรือโครงการตามแนวทางที่ได้เลือกไว้ และมอบหมายให้ใครทำอะไรที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร ใครทำต่อไป

4. สั่งการหรือมอบหมายให้มีการดำเนินการตามแผนหรือโครงการ
5. ติดตาม ควบคุม ประเมินผล และศึกษาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
6. ปรับปรุง แก้ไขแผน

ตัวอย่าง หลักในการวางแผน ประกอบด้วยอะไรบ้าง

1. ระบุภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) ความต้องการ(Need) หรือเป้าหมาย (Target) ให้ชัดเจน

2. กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

3. จัดทำแผนงาน หรือโครงการตามแนวทางที่ได้เลือกไว้ และมอบหมายให้ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร ใครทำต่อไป

4. สั่งการหรือมอบหมายให้มีการดำเนินการตามแผนหรือโครงการ

5. ติดตาม ควบคุม ประเมินผล และศึกษาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

6. ปรับปรุง แก้ไขแผน

ส่วน สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547 : 285 - 286) ได้เสนอเกี่ยวกับหลักประสิทธิภาพในการวางแผนดังนี้

1. มีความถูกต้อง
2. ทันเวลา
3. คุ่มค่าทางเศรษฐกิจ
4. มีความยืดหยุ่น
5. มีความสมเหตุสมผล
6. มีความเข้าใจ
7. ยุติธรรมและมีเป้าหมาย
8. มีกลยุทธ์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า นักวางแผนควรยึดหลักสำคัญในการวางแผนตามกระบวนการ 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนแรก การจัดทำแผน ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาให้ชัดเจนและกำหนดทางเลือกหรือแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา ขั้นตอนที่สอง การดำเนินการตามแผน โดยการจัดทำเป็นแผนงานหรือโครงการและหาปัจจัยสนับสนุนเพื่อให้การวางแผนนั้นบรรลุผลสำเร็จ ขั้นตอนที่สามการติดตามประเมินผลแผน เพื่อปรับปรุงแก้ไขหรือขยายผลต่อไป

ความสำเร็จของการวางแผน

การปฏิบัติงานอย่างมีแผนการทำงานที่มีการคิด การตัดสินใจ และการใช้วิจารณ์ญาณล่วงหน้าก่อนลงมือปฏิบัติ โดยการเตรียมงานกำหนดวิธีการปฏิบัติงานและการคาดคะเนปัญหาพร้อมแนวทางแก้ไขที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าผู้วางแผนอาจใช้หลักการง่าย ๆ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้เสนอเกี่ยวกับความสำเร็จของการวางแผนดังต่อไปนี้

คูนท์และเวริคซ์ (Koontand and Weirich, 1988 : 220 - 221) เสนอว่าการวางแผนจะสำเร็จได้ต้องมีควบคุมการปฏิบัติงานตามแผน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน (Establishment of Standards) คำว่า “มาตรฐาน” เป็นปัจจัยเฉพาะที่กำหนดขึ้นเป็นเกณฑ์ใช้วัดการปฏิบัติงานในอนาคต โดยจะต้องกำหนดมาตรฐานก่อนว่าเราต้องการผลลัพธ์อะไร ระดับใด มาตรฐานมี 2 รูปแบบ คือแบบที่หนึ่งเรียกว่า Output Standard ใช้วัดผลลัพธ์การปฏิบัติงานในรูปของปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลา ส่วนแบบที่สอง เรียกว่า Input Standard คือการวัดความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงงานที่ประเมินไว้ มาตรฐานที่นิยมกำหนดคือมาตรฐานด้านผลงาน ด้านเวลา ด้านงบประมาณ ด้านคุณภาพของงาน ด้านการใช้ประโยชน์ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น จึงกล่าวได้ว่าการกำหนดมาตรฐานถือเป็นงานขั้นตอนแรกในการควบคุม

2. การวัดผลการปฏิบัติงานจริง (Measurement of Performance) เมื่อกำหนดมาตรฐานได้แล้วต้องระบุขั้นตอนและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดจะต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง เพียงพอที่จะระบุความเบี่ยงเบนหรือความแปรปรวนระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริง และสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดกิจกรรมการปฏิบัติงาน วัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องวัดว่าทำได้จริงเท่าไร เสียค่าใช้จ่ายเท่าไร เร็วหรือช้ากว่ากำหนด มีความพึงพอใจระดับใด เป็นต้น

3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติ (Compare Performance with Standards) เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดหรือที่คาดหวังไว้ เพื่อให้ได้คำตอบว่า โครงการดำเนินไปอย่างไร เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้บริหารอาจตัดสินใจในการแก้ไขปรับปรุงวิธีดำเนินการหรือปรับเปลี่ยนมาตรฐานใหม่ แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่าผู้บริหารก็จะดำเนินการต่อไป หรือขยายผลอย่างกว้างขวาง

4. การแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบน (Correction of Deviations) เป็นการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วน สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 121 - 122) ได้เสนอเกี่ยวกับ ความสำเร็จของการวางแผน ไว้ 9 ประการ ดังนี้คือ

1. P=Plan before Work คือ การคิดก่อนทำ
2. L=Learn how to be done คือ เรียนรู้วิธีการทำ
3. A=Ask for full information คือ ถามหาข้อมูล
4. N=Note for action plan คือ เขียนแผนปฏิบัติ
5. N=Name qualified people คือ กำหนดบุคลากร
6. I=Improve to get thing done คือ ปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น
7. N=Need participation คือ ใช้ความร่วมมือทุกฝ่าย
8. G=get thing done through other people คือ สร้างให้เกิดความสามัคคี

หากผู้บริหารได้ยึดหลักการวางแผนดังกล่าวข้างต้น โอกาสที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จย่อมมีสูง แต่ความสำเร็จของการวางแผนยังขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญอื่นอีกคือ

1. มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย เฉพาะเจาะจงและเป็นไปได้จริง
2. รับการยอมรับ (Commitment) จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกระดับ

3. มีกระบวนการควบคุมและติดตามประเมินผลทุกระยะ (Control Evaluation)
4. มีการประสานงานของแผนทุกระดับและทุกคน (Coordination)
5. มีระบบข้อมูล (Information System) ที่ดี และข้อมูลตรงคุณค่า
6. ทรัพยากรมนุษย์ผู้วางแผนหรือผู้ปฏิบัติตามแผนมีคุณสมบัติเพียงพอ (Qualified Person)
7. แผนที่มีทางเลือก มีความยืดหยุ่นของตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสมควร (Flexibility)

8. นักการวางแผนเป็นนวัตกรรมที่มีวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติ (Innovation Vision and Implementation Strategic Thinking)

นอกจากนี้ (อนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 315) เสนอว่าขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนและการประเมินผลแผนเป็นสิ่งที่ทำให้แผนประสบความสำเร็จและสามารถปรับปรุงแผนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการประเมินผลแผนงานมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อตัดสินใจว่าควรหยุดหรือนำแผนนั้นไปดำเนินการต่อไป
2. เพื่อเป็นการขยายผลแผนเช่นเดียวกันนี้ให้กว้างขวางในหลายพื้นที่
3. เพื่อพิจารณาเพิ่มหรือลดกลยุทธ์ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
4. เพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานตามแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
5. เพื่อพิจารณาตัดสินใจว่าจะคัดเลือกแผนที่ดีมีประโยชน์ไว้ และตัดแผนที่คุ้มค่าน้อยกว่าหรือแผนที่ไม่มีประโยชน์ออกไป
6. เพื่อเป็นการตรวจสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎี และวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การนำแผนไปปฏิบัติว่าถูกต้องเพียงใด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการวางแผนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัย โดยเฉพาะ การคิดก่อนลงมือกระทำ การคิดที่สำคัญ คือ การคิด วิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล คิดกว้างไกล คิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนักวางแผนจะต้องได้รับการฝึกฝนด้านการคิดและหาข้อมูลประกอบสิ่งที่คิดซึ่งข้อมูลจะต้องมีความถูกต้องเพียงพอและทันสมัยนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการตัดสินใจเลือกกระทำโดยกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและทรัพยากรที่จะต้องใช้เมื่อมีการวางแผนดีแล้วเท่ากับงานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่งเท่านั้น แต่แผนนั้นจะสำเร็จหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนและการประเมินผลแผนอีกด้วย

ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

แม้ว่าการวางแผนจะมีความสำคัญต่อการบริหาร และการพัฒนาทั้งระดับประเทศและระดับองค์การสักเพียงใดก็ตามแต่ก็เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผนหลายประการที่เป็นข้อจำกัดซึ่งรวบรวมจากทัศนะของ สมบัติ อารัญญวงศ์ (2549 : 165) และ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547 : 55) สรุปดังต่อไปนี้

1. นักบริหารระดับสูง มักขาดความรู้และความเข้าใจและมองเห็นคุณค่าหรือความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผน จึงไม่สนับสนุนให้องค์กรจัดทำแผนอย่างเป็นระบบหรืออนุมัติให้จัดทำแผนแบบเสียไม่ได้เพราะพวกกรรมวิธีการวางแผนเข้าไว้ในกิจวัตรประจำวันขององค์การจึงทำให้การวางแผนขาดประสิทธิภาพ

2. การวางแผนต้องใช้ทรัพยากร ทั้งงบประมาณ บุคลากร และเวลาทำให้นักบริหารเห็นว่า เป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่าย (Cost) ในองค์การให้สูงขึ้นโดยไม่จำเป็น ดังนั้นผู้บริหารที่ขาดวิสัยทัศน์จึงเห็นว่า การวางแผนเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากร

3. การวางแผนของหลายหน่วยงานมักขาดข้อมูลที่แม่นยำและเชื่อถือได้ หรือนำข้อมูลที่ผิดพลาดมาใช้ในการวางแผนจึงทำให้การวางแผนคาดเคลื่อน และส่งผลเสียต่อการนำไปปฏิบัติ

4. ความยากลำบากในการหาข้อมูลเพื่อจัดทำแผน หรือกำหนดสมมุติฐานที่ถูกต้องแน่นอน โดยเฉพาะหน่วยราชการหลายแห่ง การเก็บข้อมูลในองค์การมียังไม่เป็นระบบ ไม่รวบรวมข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน บางครั้งข้อมูลเก่ามากและการขอข้อมูลที่สำคัญบางอย่างยาก หน่วยงานจัดทำแผนจึงมีข้อมูลไม่เพียงพอเมื่อวางแผนแล้วบางครั้งจึงไม่สนองตอบต่อปัญหาและความต้องการที่แท้จริง

5. หลายหน่วยงานขาดบุคลากรที่มีความรู้หรือความชำนาญในการวางแผน จึงนำเอาบุคลากรด้านอื่นไปทำหน้าที่วางแผนแทนซึ่งทำให้การวางแผนไม่ครอบคลุม เป็นการรวบรวมแผนมากกว่าการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ

6. หลายหน่วยงานการวางแผนมิได้ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลมาเป็นอย่างดีจึงนิยมการนำแผนเดิมมาปรับปรุงใหม่เช่นเปลี่ยนเฉพาะจำนวนงบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงาน จึงทำให้การวางแผนไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

7. บางครั้งการวางแผนไม่ได้คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลกระทบต่อการวางแผนและการนำไปปฏิบัติเพราะเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยาก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ขนบธรรมเนียม ประเพณีวัฒนธรรม สภาพดินฟ้าอากาศ

8. ข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาในการวางแผนเพราะโดยปกติหน่วยราชการให้เวลาในการวางแผนน้อย ผู้ที่รับผิดชอบการวางแผนจึงไม่มีเวลาวิเคราะห์สถานการณ์เท่าที่ควร

9. ถึงแม้จะมีการวางแผนเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจคุณค่าและความสำคัญของการวางแผน จึงไม่นำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจังจึงทำให้แผนสำเร็จตามวัตถุประสงค์และอาจล้มเหลวได้

ส่วน ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2557 : 37) ได้เสนอเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการวางแผนดังนี้

1. ความต้องการของหน่วยงานหลักไม่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยของผู้มีอำนาจในการวางแผนการบริหารและการจัดการประเมินขาดนโยบายที่ชัดเจนหรือนโยบายเป็นนามธรรมจนเกินไปไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ และมักมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัยโดยผู้ที่มีอำนาจในการบริหารงานก็จะยึดถือในรูปแบบของตนเอง

2. ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ เกี่ยวกับการวางแผนการบริหารและการจัดการประเมินไม่เพียงพอทำให้การดำเนินการวิจัย/ประเมินขาดประสิทธิภาพ

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย/ประเมินกว้างเกินไป หรือเป็นนามธรรมไม่สามารถปฏิบัติหรือวัดได้

4. หน่วยงานที่ปฏิบัติ ขาดการวางแผนในการบริหาร/จัดการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ จัดการประเมินไม่ครบทุกขั้นตอน

5. ผู้ทำหน้าที่ประเมิน ขาดความพร้อม มีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ หรือขาดจรรยาบรรณ ทำให้ละเอียดประเด็นบางประเด็นที่ควรกล่าวถึง

6. บุคคลทั่วไปมองว่าการประเมินเป็นงานที่ยาก ซับซ้อน ไม่ให้ความสนใจ ไม่วิจัย/ประเมินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง หน่วยงาน จึงไม่สามารถนำผลมาพัฒนาและปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

7. บุคลากรด้านการวิจัย/ประเมินมีไม่เพียงพอ
 8. ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณจากผู้เกี่ยวข้อง
 9. เจตคติและความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน ผู้ให้ข้อมูลไม่เห็นความ
- นอกจากนี้ วันชัย มีชาติ (2554 : 75) ได้เสนอปัญหาอุปสรรคของการวางแผนคือ
1. มีสิ่งนี้อาจทำให้การวางแผนเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน
 2. การวางแผนไม่เป็นไปตามสิ่งที่ควรจะเป็น
 3. ความร่วมมือของบุคคล หรือหน่วยงานที่ให้ข้อมูล
 4. ข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนยังไม่ครบถ้วน
 5. เวลาในการวางแผนมีไม่เพียงพอ
 6. ขาดประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่วางแผน
 7. ไม่ได้รับความคิดเห็นจากผู้ชำนาญงาน
 8. ผู้เกี่ยวข้องไม่ให้การสนับสนุน
 9. ไม่มีผู้ชำนาญการเฉพาะทางให้ข้อคิดเห็นในสาระสำคัญ
 10. ขาดบันทึกข้อมูลอันเป็นองค์ความรู้ที่จะใช้วางแผน
 11. ต้องวางแผนภายใต้แรงกดดัน จากคน จากงานและเวลา
 12. ขาดความพร้อมในสภาพร่างกายและจิตใจเพราะปริมาณ

ตัวอย่าง สำหรับประเทศไทยปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนราชการที่สำคัญประการหนึ่งก็คือขาดนักวางแผนที่มีความรู้และทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์และการล้อมรวมแผนอย่างบูรณาการตลอดจนแต่ละหน่วยงานไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นปัจจุบันไม่ลงพื้นที่ในการสำรวจปัญหาและความต้องการอย่างจริงจังที่เรียกว่า “นั่งเทียนเขียนแผน” ดังนั้น จึงทำให้การวางแผนไม่ครอบคลุมและบางครั้งใช้แผนเดิมที่เคยปฏิบัติมา ไม่มีการปรับปรุงหรือวางแผนขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งประเด็นเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงและให้ความสำคัญกับการวางแผนอย่างจริงจังหากบุคลากรในองค์กรไม่มีความรู้ความสามารถก็ต้องพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนทรัพยากรในการวางแผนตลอดจนการให้ขวัญกำลังใจกับหน่วยงานและบุคลากรที่ทำหน้าที่วางแผน ซึ่งถือว่าเป็นผู้ทำงานอยู่เบื้องหลังแบบปิดทองหลังพระเพราะสาธารณชนมักให้ความสำคัญกับผลงานการดำเนินงานที่ปรากฏและผู้ที่ทำเนิงานตามแผนและโครงการ แต่น้อยคนนักที่จะถามว่าโครงการหรือนโยบายที่สำเร็จนี้เป็นต้นคิดของใครหรือหน่วยงานใดเป็นฝ่ายวางแผน (โชติ บดีรัฐ, 2558 : 75)

จากปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน จึงสรุปได้ว่า การวางแผนงานเพื่อให้ได้แผนงานนั้น เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเป็นสิ่งแรกเพราะแผนงานจะเป็นกรอบกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกัน บุคลากรในองค์กรจะรู้เป้าหมายของงานว่าจะต้องทำงานอะไร ช่วงเวลาใด ทำอย่างไร มีขั้นตอนกระบวนการอย่างไร แต่บางครั้งแผนงานที่วางไว้ก็ไม่ประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากปัญหาและอุปสรรคของการวางแผนอาจจะมีสาเหตุมาจาก การขาดประสบการณ์ของผู้บริหาร การขาดทรัพยากร

การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ การดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด ขาดการประเมินแผนงาน ซึ่งประเด็นเหล่านี้คือปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลต่อการวางแผน

บทสรุป

สรุปได้ว่า การวางแผนจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่มีความสลับซับซ้อน มีขอบข่ายของงานกว้างขวางมาก และเกี่ยวข้องกับองค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอกมาก การวางแผนจะเป็นการกำหนดสิ่งที่จะทำและสิ่งที่ต้องการจะบรรลุไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นทิศทางขององค์การว่าเน้นสิ่งใด อะไรควรจะทำก่อนหรือหลัง ซึ่งองค์ประกอบของการวางแผนคือจะต้องเป็นกระบวนการ มีการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้ามีการกำหนดว่าจะกระทำในอนาคต โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนนั้นมีทั้งระดับสังคมและประเทศชาติ ระดับองค์การ และระดับบุคคล ประโยชน์ของการวางแผนจะช่วยลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้มา และช่วยทำให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนประเภทของการวางแผน ถ้าพิจารณาตามมิติของเวลา จะแบ่งเป็นการวางแผนระยะสั้น การวางแผนระยะปานกลาง การวางแผนระยะยาว แต่ถ้าพิจารณาตามระดับการบริหารงานในองค์การ จะแบ่งออกเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลวิธี และการวางแผนดำเนินการ สำหรับหลักการวางแผนที่จะต้องยึดคือ ต้องระบุภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้ชัดเจน มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมมีการจัดทำแผนหรือโครงการมีการมอบหมายให้ดำเนินการตามแผน มีการควบคุมและประเมินผลแผน มีการแก้ไขปรับปรุงแผน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนจะมีทั้งปัญหาด้านตัวผู้บริหาร ปัญหาด้านทรัพยากร ปัญหาด้านบุคลากรที่วางแผน ปัญหาด้านข้อมูล ปัญหาด้านระยะเวลาในการวางแผน

คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของการวางแผนและประเภทของการวางแผนว่ามีเท่าไรอะไรบ้าง
2. จงอธิบายความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนในองค์การพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
3. กระบวนการในการวางแผนมีขั้นตอนอย่างไรตามหลักการและตามแนวคิดของท่าน
กระบวนการควรจะเป็นไปในลักษณะใดในอนาคต
4. จงอธิบายถึงลักษณะของการวางแผนที่ดีควรจะมีหลักเกณฑ์อย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์
5. จงวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
6. ในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก่อนที่จะมีการวางแผน ท่านมีเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างไรจงอธิบาย
7. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ มีเทคนิคที่สำคัญอย่างไร จงอธิบาย
8. หากมีผู้เสนอทางเลือกมากกว่า 1 ทางเลือกถ้าท่านเป็นผู้บริหารท่านจะตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนนั้นอย่างไร จงอธิบาย
9. จงเขียนแผนภาพแสดงขั้นตอนที่สำคัญของการวางแผน พร้อมอธิบายตามแผนภาพประกอบ
10. ความสำเร็จของการวางแผนจะขึ้นอยู่กับอะไรจงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- กรมการปกครอง. (2542). การพัฒนาประสิทธิภาพการให้ บริการประชาชนระดับอำเภอ.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- กฤษ เพิ่มทันจิตต์. (2546). นโยบายสาธารณะและวางแผน หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ :
การวางแผนและการควบคุม = Planning and Controlling. กรุงเทพฯ:
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โชติ บดีรัฐ (2558). เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การวางแผน. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชนภดลเฮงเจริญ.
_____. (2546). เทคนิคการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ. วารสารข้าราชการ 8 (1)
(มกราคม-กุมภาพันธ์).
- นพดล เฮงเจริญ. (2548). การเตรียมความพร้อมและการปฏิรูประบบราชการ. ชลบุรี: สำนัก
บริการวิชาการมหาวิทยาลัยบูรพาและสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย.
(เอกสารประกอบการอบรม โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการ
“ยุทธศาสตร์การทำงานให้มีประสิทธิภาพ” 28 - 30 มีนาคม 2548).
- ปกรณ์ ปรียาก. (2544). การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ:
เสมาธรรม.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2557). การวางแผน ความหมาย กระบวนการและอุปสรรคในเอกสาร
ประกอบการสอนวิชา รศ.640 นโยบายสาธารณะและการวางแผน. กรุงเทพฯ: สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2542). การบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์ (2541)
จำกัด.แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 [ออนไลน์]. (2550).
<http://gloalwarming.panyathai.Or.th/wiki/index.php/%E0%B8%7%B8%B4%E0%>
- ปกรณ์ ปรียาก. (2538). เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา รศ.640 นโยบายสาธารณะและ
การวางแผน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. เอกสารโรเนียว.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2542). นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์
- วันชัย มีชาติ . (2554). การบริหารองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ อารงธัญวงศ์. (2549). นโยบายสาธารณะ : แนวความคิดการวิเคราะห์และกระบวนการ.
(พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 4) .
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2541). หลักและเทคนิคของการวางแผน. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Ackoff , Russell L. (1970). A Concept of Corporate Planning. New York :

John Wiley & Sons.

Dror, Yehezkel (1989), **Public policy-making: re-examined**, (3rd ed). New Brunswick, NJ : Transaction Publishing.

Holt, David H. (1993). **Management: Principles and Practices**.(3rd ed). Englewood Cliff, New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Wehrich, Heinz & Koontz, Harold. (1994). “ **The Nature and Purpose of Planning,**” In *Management : A Global Perspective*. New York : McGraw-Hill, Inc.