



เทคนิคการวางแผนเพื่อการจัดการองค์การ

Planning Function of Management

เทคนิคการวางแผนเพื่อการจัดการองค์การ



การวางแผน(Planning) เป็นกระบวนการแรกในการบริหารงาน ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องนำทางในการดำเนินการขององค์การ เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้เกิดผลงานขององค์การ แผนจะเป็นต้นทางของการบริหารที่จะนำไปสู่กิจกรรมอื่นๆ ตั้งแต่การจัดแบ่งงานภายในหน่วยงาน การมอบหมายงาน การจัดสรรทรัพยากรในการทำงาน ตลอดจนถึงการกำหนดแนวทาง ในการควบคุมผลการทำงานขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายและแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่ การวางแผนจะทำหน้าที่เป็นสะพานที่จะเชื่อมสิ่งที้องค์การเป็นอยู่กับสิ่งที้องค์การ ต้องการจะเป็น



ความหมายของการวางแผน



คำว่าวางแผนจากภาษาละติน ว่าแพลนัม (Planum) หมายถึง พื้นที่ราบ (Flat Surface) และถูกนำมาใช้ในภาษาอังกฤษในศตวรรษที่ 17 เป็นคำว่า "Planning" โดยใช้ในความหมายแคบๆ เกี่ยวกับการวาดภาพลงพื้นผิวราบ ของสิ่งก่อสร้างต่างๆ ลักษณะเดียวกับพิมพ์เขียวในปัจจุบัน

ส่วนพจนานุกรมของไทย ไม่ได้บอกความหมายของคำว่าวางแผน คำนี้โดยตรง แต่จะให้ความหมายของคำแต่ละคำดังนี้ “วาง” หมายถึงกำหนดหรือตั้ง “แผน” หมายถึงสิ่งที่กำหนดเป็นแนวดำเนินการ ดังนั้นหากแปลความหมายรวมๆ กันการวางแผน หมายถึงการกำหนดสิ่งที่จะยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน



ประเภทของการวางแผน



พิจารณาตามมิติของเวลา (Timing)

การวางแผนระยะสั้น
(Short-range Planning)

กำหนดเวลาไว้ไม่เกิน
1 ปี ส่วนใหญ่จะเป็น
แผนของหน่วยงานย่อย

การวางแผนระยะกลาง
(Medium-range Planning)

มีช่วงระยะเวลามากกว่า
1 ปี ตามปกติอยู่ใน
ระยะเวลา 3-5 ปี

การวางแผนระยะยาว
(Long-range Planning)

กำหนดช่วงระยะเวลา
เกินกว่า 5 ปี หรืออาจ
ต้องเป็น 10 ปี 15 ปี 20
ปีขึ้นไป

ประเภทของการวางแผน

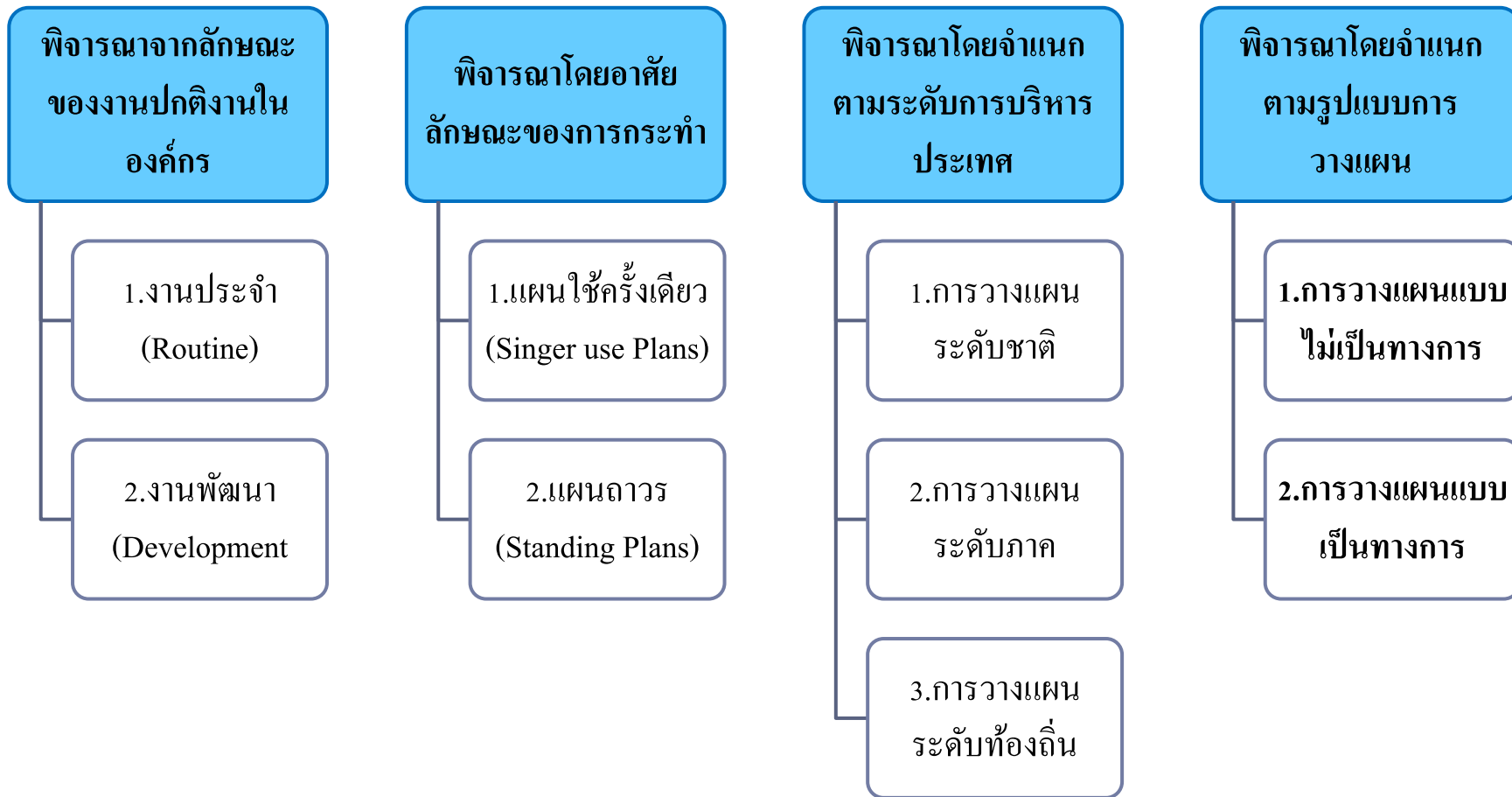


พิจารณาจากระดับการบริหารในองค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	การวางแผนกลวิธี (Tactical Planning)	การวางแผนดำเนินงาน (Operational Planning)
เป็นแผนงานรวมทั้งหมดขององค์กร	เป็นการนำแผนกลยุทธ์มาแปลงเป็น แผนยุทธวิธี	เรียกแผนปฏิบัติการหรือโครงการ
มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลวิธีที่ชัดเจน	เชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ	มีลักษณะเป็นรูปธรรมมากที่สุด
เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง	เป็นหน้าที่ของนักบริหารระดับกลาง	เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น
ระยะเวลาของแผน 5 ปีขึ้นไป	ระยะเวลาของแผนประมาณ 2-5 ปี	ระยะเวลาของแผนไม่เกิน 1 ปี

ประเภทของการวางแผน

ประเภทอื่นๆ เพิ่มเติม



ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผน



1. ความสำคัญและความจำเป็นระดับสังคมและประเทศไทย

เป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ตลอดจนสร้างโอกาสใหม่และพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม ดังนั้น เพื่อให้สังคมอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าประเทศต่างๆจึงต้องมีการวางแผน หรือมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ

ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผน



2. ความสำคัญและความจำเป็นระดับองค์กร

- หลีกเลี่ยงการสูญเสียและลดความไม่แน่นอน ตลอดจนความยุ่งยากซับซ้อนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- ทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพกว่าเดิม
- ช่วยให้ประหยัดทรัพยากรทั้งเงินทุนและเวลา
- ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์
- ช่วยป้องกันการล้มสลายหรือเสียโอกาสและสามารถแข่งขัน
- ช่วยให้การตรวจสอบและการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ช่วยแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหาร

ความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผน



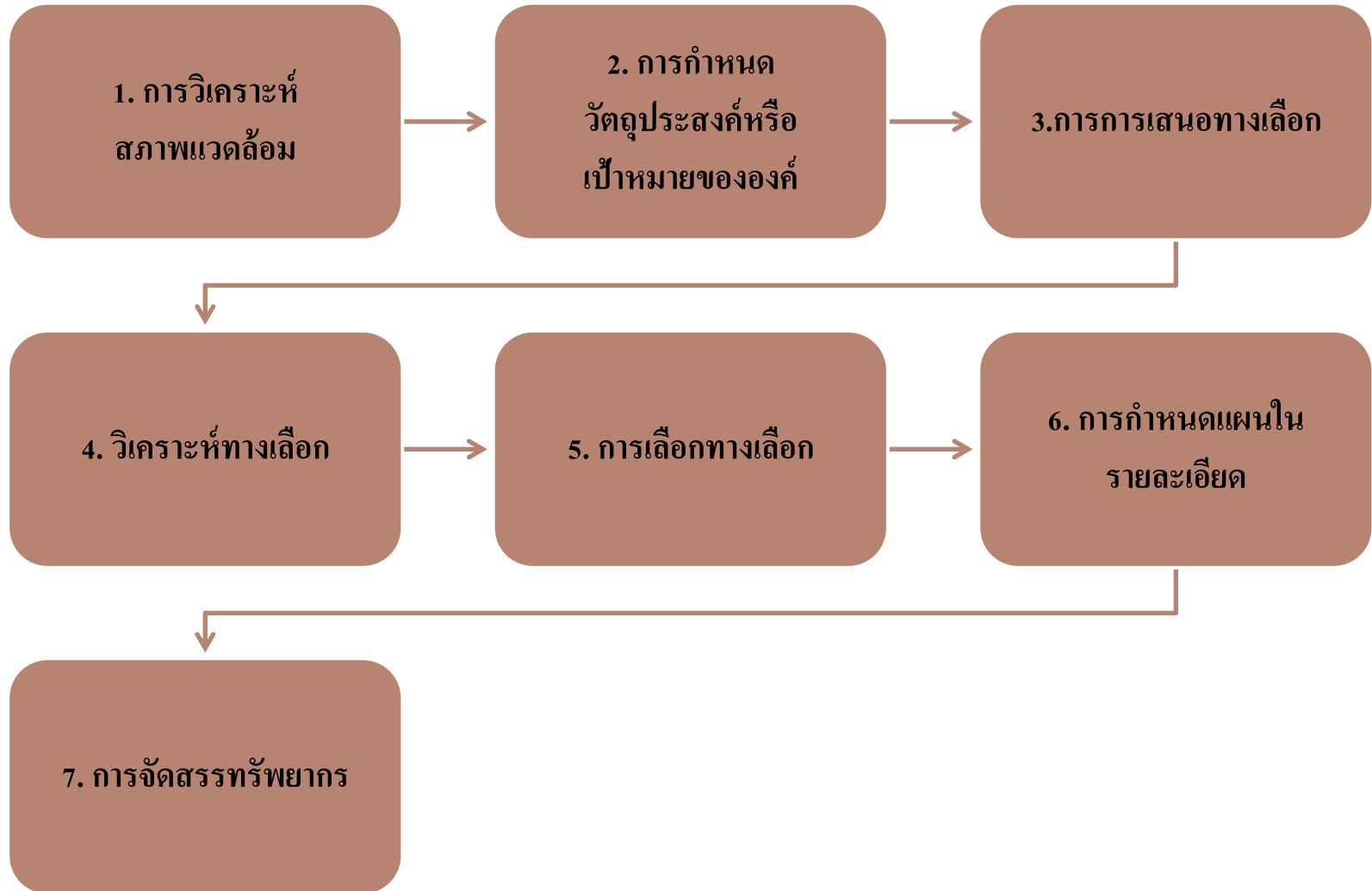
3. ความสำคัญและความจำเป็นระดับบุคคล

ถือว่าเป็นภารกิจแรกของนักบริหาร ในการที่จะตัดสินใจกำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะไปในทิศทางใด การวางแผนเป็นทั้งการป้องกันไว้ล่วงหน้าไม่ให้เกิดปัญหา การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และการแสวงหาโอกาส(Opportunity)ใหม่หรือการพัฒนา(Development) ดังนั้นถ้านักบริหารมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ(System) และนำสิ่งที่คิดไปสู่การปฏิบัติย่อมบริหารงานบรรลุผลสำเร็จได้ง่าย

ประโยชน์ของการวางแผน



กระบวนการในการวางแผน



กระบวนการในการวางแผน

- ▶ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการพิจารณาถึงโอกาสและเงื่อนไขต่างๆ ในการทำงาน ตลอดจนสถานภาพและปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง โดยการรวบรวมข้อมูลและพิจารณาผลกระทบของปัจจัยต่างๆเหล่านั้น ปัจจัยที่มักนำมาพิจารณาได้แก่ ความต้องการของลูกค้า คู่แข่ง จุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือตลาด
 - ▶ 2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้องค์กรจะกำหนดเป้าหมายขององค์กรและสิ่งทีองค์กรต้องการบรรลุ เป็นเป้าหมายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และมีช่วงเวลาดำหนดไว้ นอกจากนี้เป้าหมายที่ดียังต้องท้าทายแต่สามารถบรรลุได้
 - ▶ 3. การเสนอทางเลือก เป็นขั้นตอนที่องค์กรแสวงหาทางเลือกในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลหรือสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมองหาทางเลือกให้ได้มากที่สุดก่อน โดยยังไม่พิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือความเหมาะสม เทคนิคที่มักจะใช้ในการแสวงหาทางเลือกได้แก่ เทคนิคระดมสมอง (Brainstorm)
-

กระบวนการในการวางแผน

▶ 4. วิเคราะห์ทางเลือก

จะเป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่ได้จากขั้นตอนที่สามโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการเลือกทางเลือกแต่ละทาง ซึ่งจะวิเคราะห์ถึง

- ความเป็นไปได้ในการบรรลุผลตามเป้าหมาย
- จุดเด่นและข้อจำกัดเป็นอย่างไร
- ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการตามเลือกดังกล่าว
- ค่าใช้จ่ายที่จะต้องจ่าย
- ความคุ้มค่าของทางเลือกนั้น

▶ 5. การเลือกทางเลือก เป็นการ

ดำเนินการการเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากกว่าที่สุด คือ ทางเลือกที่องค์กรได้ประโยชน์มากที่สุด



กระบวนการในการวางแผน

▶ 6. การกำหนดแผนในรายละเอียด

เป็นขั้นตอนการกำหนดแผนปฏิบัติการ ว่าแต่ละหน่วยงานย่อยจะต้องมีโครงการและกิจกรรมในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินงาน

▶ 7. การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินการ การวางแผนจึงต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยว่าเพียงพอหรือไม่ การวางแผนงานจึงเป็นกรอบสำหรับองค์การในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณอีกด้วย



ลักษณะของการวางแผนที่ดี

- มีความต่อเนื่องตลอดเวลา
 - มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ถูกต้องและเพียงพอเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต
 - มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม
 - มีทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก วิเคราะห์ และเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด
 - เน้นถึงการกระทำที่จะสามารถเป็นไปได้ในอนาคต
 - สามารถคาดการณ์อนาคตได้ถูกต้องหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด
-

หลักการวางแผน

1.

- ระบุ ภารกิจ(Mission) วัตถุประสงค์(Objective) ความต้องการ(Need) หรือเป้าหมาย(Target) ให้ชัดเจน

2.

- กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะบรรลุวัตถุประสงค์คือ

3.

- จัดทำแผนงานตามแนวทางที่ได้เลือกไว้ และมอบหมายให้ใครทำอะไรที่ไหนเมื่อไหร่อย่างไร ใครทำต่อไป

4.

- มอบหมายให้มีการดำเนินการตามแผนหรือโครงการ

5.

- ติดตามควบคุมประเมินผล และศึกษาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

6.

- ปรับปรุงแก้ไขแผน

ความสำเร็จของการวางแผน



ความสำเร็จของการวางแผน

ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนประสบความสำเร็จ

1. มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย เฉพาะเจาะจง และเป็นไปได้จริง
2. รับการยอมรับ(Commitment) จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนทุกระดับ
3. มีกระบวนการควบคุมและติดตามประเมินผลทุกระยะ (Control Evaluation)
4. มีการประสานงานของแผนทุกระดับและทุกคน (Coordination)
5. มีระบบข้อมูล(Information System) ที่ดี และข้อมูลตรงคุณค่า
6. ผู้วางแผนหรือผู้ปฏิบัติตามแผนมีคุณสมบัติเพียงพอ(Qualified Person)
7. แผนที่มีทางเลือก มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสมควร (Flexibility)
8. นักการวางแผนมีวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติ (Innovation Vision and Implementation Strategic Thinking)

ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

- ▶ นักบริหารระดับสูงขาดความรู้และความเข้าใจ จึงไม่สนับสนุนให้องค์กรจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ
 - ▶ ต้องใช้ทรัพยากรทั้งงบประมาณ บุคลากรและเวลา ทำให้นักบริหารเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่าย (Cost) ในองค์กรให้สูงขึ้นโดยไม่จำเป็น
 - ▶ ขาดข้อมูลที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ จึงทำให้การวางแผนคาดเคลื่อนและส่งผลเสียต่อการนำแผนไปปฏิบัติ
 - ▶ เก็บข้อมูลไม่เป็นระบบ จึงมีข้อมูลไม่เพียงพอ เมื่อวางแผนแล้วบางครั้งจึงไม่สนองตอบ ต่อปัญหาและความต้องการที่แท้จริง
 - ▶ ขาดบุคลากรที่มีความรู้หรือความชำนาญในการวางแผน
 - ▶ นำแผนเดิมมาปรับปรุงใหม่ ทำให้การวางแผนไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
 - ▶ ไม่ได้คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบ
 - ▶ ขัดแย้งเรื่องระยะเวลาในการวางแผน
 - ▶ ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจคุณค่าและความสำคัญของการวางแผน
-



THANK YOU

