

บทที่ 5

การวางแผน (Planning)



ความหมายของการวางแผน

- กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์การ
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการกำหนดแผนย่อย
เพื่อประสานงานขององค์การโดยรวม
- กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ (Objective)
และวิธีปฏิบัติ (Courses of action) เพื่อไปสู่เป้าหมาย

เป้าหมาย คือ ผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการบรรลุการวางแผน

การวางแผน

กระบวนการในการคิดวิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ต่างๆ

และตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลในอดีตและคาดคะเนอนาคต

เพื่อกำหนดแผนงาน วิธีการทำงานไว้ล่วงหน้า

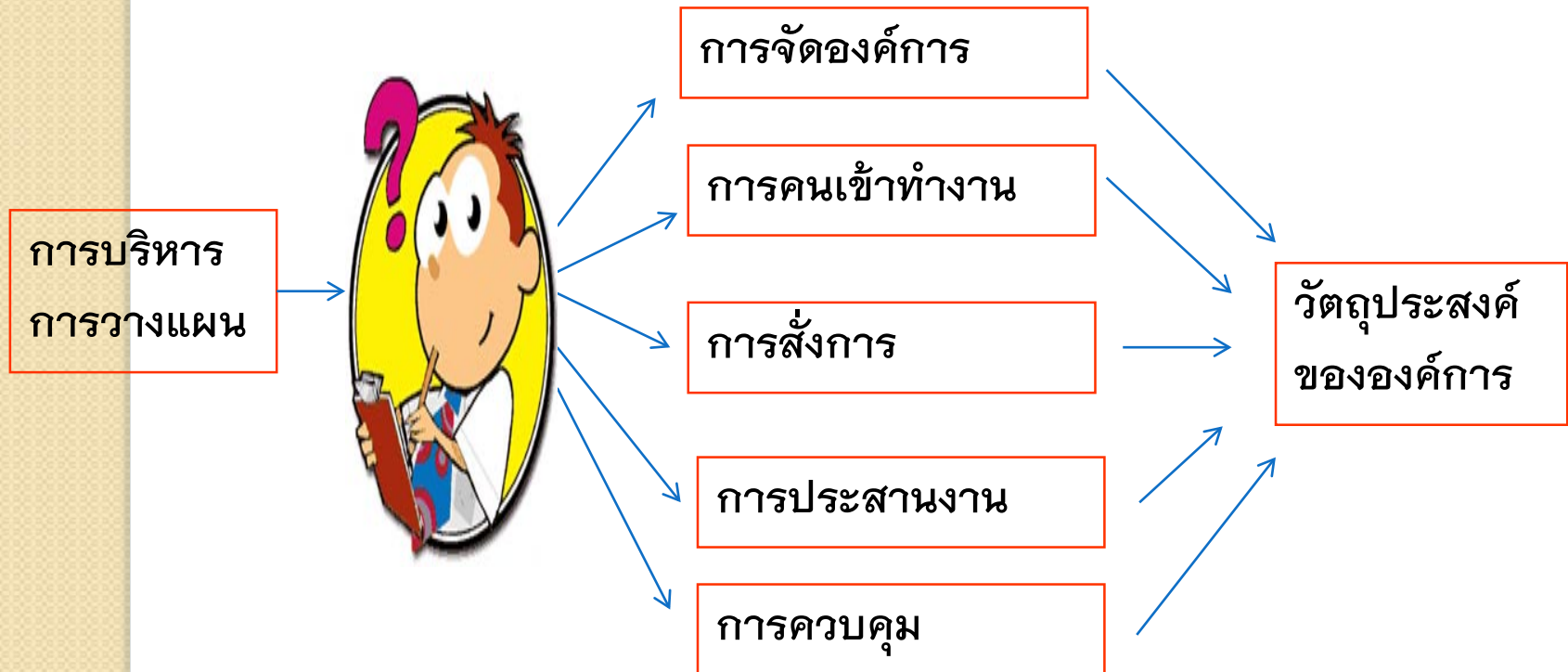
ให้มีโอกาสประสบผลสำเร็จด้วยดี

อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ความสำคัญของการวางแผนเป็นเครื่องมือหรือกิจกรรมที่ช่วย
กำหนดแนวทางการปฏิบัติให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ
ในองค์การให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง
ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนและกระบวนการจัดการ





🏆 การพิจารณา และ กำหนดแนวทางปฏิบัติงาน
ให้บรรลุเป้าหมาย

🏆 การคาดการณ์ หรือ คาดคะเนสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น
อย่างใช้ดุลยพินิจ



สรุป....การวางแผน คือ ความพยายามที่เป็นระบบ เพื่อ
การตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต
เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา

Definition of Planning (con't)

Soon Wu (ซุนวู , 400 ปีก่อนคริสตกาล)

รู้เรารู้เขา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง

รู้เราแต่ไม่รู้เขา เจ้าจะชนะหนึ่งครั้งแพ้หนึ่งครั้ง

ไม่รู้เราไม่รู้เขา รบร้อยครั้งแพ้ร้อยครั้ง



It is rightly said;

“Well plan is half done”

“การวางแผนที่ดี ประสบความสำเร็จไปกว่าครึ่ง”





สรุป การวางแผน คือ 5W+H

“**W**hat”การกำหนดว่าจะทำอะไร? มีรายละเอียดที่ชัดเจน

“**W**hy”ทำไมจึงต้องทำ? ทำแล้วได้ประโยชน์อย่างไร

“**W**ho”ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ? ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

“**W**hen”จะกระทำเมื่อใด? กำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน

“**W**here”จะทำกันที่ไหนบ้าง? เกี่ยวกับส่วนไหน ที่ใด

“**H**ow” กระทำอย่างไร? วิธีการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติได้จริง

“**Whom**” ทำเพื่อใคร? – 6W+H

แบบเป็นทางการ

แผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร

มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน

และกำหนดขั้นตอน วิธีการปฏิบัติไว้เรียบร้อย

การวางแผนแบบไม่เป็นทางการ

แผนที่มิได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์การ

และไม่มีความต่อเนื่องในการดำเนินการ

วัตถุประสงค์ของการวางแผน (Purposes of Planning)

1. แผนช่วยกำหนดทิศทาง ทำให้รู้ว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมาย ทำหน้าที่ประสานงานและทำให้เกิดความร่วมมือ
2. แผนช่วยลดความไม่แน่นอน ทำให้ผู้บริหารมองไปข้างหน้า ทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบ
3. แผนช่วยลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน การประสานงาน ประหยัดเวลา ทรัพยากร และขจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อน
4. แผนช่วยกำหนดมาตรฐานในการควบคุม การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บริหารเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานจริงได้ แผนงานจะทำให้มีมาตรฐานในการควบคุม

ความสำคัญของการวางแผน

เนื่องจากสิ่งแวดล้อมขององค์กร

มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง

การวางแผน จะช่วยลดความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานให้ถึงเป้าหมายได้ คือ

1. ลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร
3. ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
4. ลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซับซ้อน
5. ทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน

ประโยชน์ของการวางแผน

- ◎ การวางแผนช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงอันไม่แน่นอนของอนาคต
- ◎ การวางแผนช่วยประสานความพยายามของบุคลากร (แผนงานจะช่วยบ่งบอกว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร)
- ◎ การวางแผนกำหนดทิศทางให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
- ◎ การวางแผนช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ทำงาน
- ◎ การวางแผนช่วยพัฒนาความคิดให้บุคลากรทุกระดับร่วมกันตัดสินใจ
- ◎ การวางแผนเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของผลงานในอดีต ปัจจุบันและอนาคต
- ◎ การวางแผนกำหนดมาตรฐานในการควบคุม

ประเภทของการวางแผน

แผนแบ่งตามขอบเขตการครอบคลุมของแผน

แผนแบ่งตามขอบเขตของระยะเวลา

แผนแบ่งตามระดับชั้นการบริหารภายในองค์การ

แผนแบ่งตามลักษณะหน้าที่การดำเนินงาน

แผนแบ่งตามเกณฑ์การนำไปใช้

แผนแบ่งตามขอบเขตการครอบคลุมของแผน

มี 2 แผน คือ

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

เป็นแผนระยะยาว มีความยืดหยุ่น และเป็นแผนที่ใช้กับองค์การโดยรวม กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ครอบคลุมทั้งหมดขององค์การและ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมขององค์การ

แผนปฏิบัติการ (Operation Plan)

เป็นแผนระยะสั้น เฉพาะเจาะจงสำหรับการปฏิบัติงานวันต่อวัน หรือเป็นสัปดาห์หรือเดือน เป็นรายละเอียดที่รวมกันแล้ว จะนำไปสู่เป้าหมายรวมขององค์การ

แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

กำหนดเป้าหมายและทิศทางโดยรวมขององค์กร

การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)

วิสัยทัศน์ การกำหนดความต้องการหรือภาพในอนาคตข้างหน้า 5 ปีหรือ 10 ปี

พันธกิจ ข้อความหรือนิยามซึ่งระบุกว้างๆ เกี่ยวกับขอบเขตและการปฏิบัติต่างๆ

ปรัชญาหรือค่านิยม การกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ที่องค์กรคาดหวัง

นโยบาย การกำหนดแนวทางนโยบายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติใช้แนวทางในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนแต่ในขณะที่เป้าหมายกว้างกว่า

กลยุทธ์ วิธีที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

วิสัยทัศน์ พันธกิจ



วิสัยทัศน์

คณะวิทยาการจัดการ : ผู้นำการสร้างมืออาชีพด้าน
การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน



พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพมีคุณธรรมและจริยธรรม
2. พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล
3. วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน
4. สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

แผนปฏิบัติการ(Operation Plan)

- 1.โครงการ** เป็นแผนที่ถูกนำไปปฏิบัติเพียงครั้งเดียว มีระยะเวลานาน ซึ่งโครงการหนึ่งอาจประกอบด้วยโครงการหลายๆโครงการรวมกัน
- 2.โครงการ** แผนที่เป็นส่วนย่อยของโครงการ โดยจะระบุถึงข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับวิธีการในการบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงขององค์การมักจะครอบคลุมเวลาสั้นๆ
- 3.ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน** แผนงานชนิดหนึ่งที่ระบุถึงลำดับขั้นตอนของการทำงาน ต้องทำเพื่อให้บรรลุสิ่งที่มุ่งหวัง (นโยบายจะวางหลักปฏิบัติทั่วไปให้ถือปฏิบัติ แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน บอกให้ทราบว่าต้องทำอะไรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย)
- 4. วิธีการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงาน** กำหนดเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังในการปฏิบัติ กิจกรรมเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง
- 5. กฎเกณฑ์** เป็นแผนที่ใช้ตลอดไป มีขอบเขตชัดเจน มีบทลงโทษถ้าฝ่าฝืน
- 6. งบประมาณ** (แผนงานที่เป็นตัวเลข) แผนที่ประกอบด้วยข้อความที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ล่วงหน้า โดยแสดงในรูปของตัวเลขที่สามารถวัดได้
- 7. มาตรฐาน** แผนที่เป็นบรรทัดฐานเพื่อใช้ในการวัด และเปรียบเทียบผลการทำงานต่างๆ ที่ได้กระทำไปแล้วว่าสูงหรือต่ำกว่าตรงตามที่กำหนดหรือไม่

แผนแบ่งตามขอบเขตของระยะเวลา

การวางแผนระยะยาว

เป็นการวางแผนที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง
แผนระยะยาวมักมีระยะเวลาเกิน 3 ปี

การวางแผนระยะปานกลาง

เป็นการวางแผนที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง
แผนมักมีระยะเวลาดำเนินการประมาณครึ่งหนึ่งของแผนระยะยาว

การวางแผนระยะสั้น

การวางแผนที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้น
แผนมักมีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปีเช่นแผนงบประมาณ

แผนแบ่งตามระดับชั้นการบริหารภายในองค์การ

แผนระดับกลยุทธ์ขององค์การ

แผนงานหลักขององค์การที่ถูกกำหนดกรอบของแผนโดยวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก
จะดำเนินถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
ผู้รับผิดชอบของแผนนี้คือผู้บริหารระดับสูง

แผนงานระดับจัดการ หรือแผนยุทธวิธี

เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อนำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย
และตัวชี้วัดที่ชัดเจนมากขึ้น แผนงานระดับเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายใน
มุ่งเน้นการบริหารจัดการระบบ และทรัพยากรต่างๆภายในองค์กร
ภายใต้กรอบของแผนกลยุทธ์ ผู้รับผิดชอบของแผนนี้คือผู้บริหารระดับกลาง

แผนงานระดับปฏิบัติการ

แผนงานที่นำเป้าหมายของแผนงานระดับปฏิบัติการมาปฏิบัติ เป็นแผนงานที่มีขอบเขตสั้นๆ
ประมาณ 1 ปีหรือน้อยกว่า เป้าหมายของแผนงานจะระบุชัดเจน เช่น แผนการผลิตของ
แผนกซ่อมเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบของแผนนี้คือผู้บริหารระดับต้น

แบ่งตามลักษณะหน้าที่การดำเนินงาน

แผนแม่บท เป็นการวางแผนในระดับมหภาค

คือ มีลักษณะเป็นแผนรวมของแผนต่างๆทั้งหมดขององค์การ

แผนแม่บทคือแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาวที่เกี่ยวข้อง

กับการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ

ผู้รับผิดชอบของแผนนี้คือ ผู้บริหารระดับสูง

แผนตามหน้าที่ เป็นแผนปฏิบัติงานหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ

เพื่อให้บรรลุตามแผนแม่บทที่กำหนดไว้

เช่น แผนพัฒนาบุคลากร แผนส่งเสริมการตลาด

แบ่งตามเกณฑ์การนำไปใช้

● **แผนประจำหรือแผนถาวร** คือ แผนที่กำหนดแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานเป็นประจำต่อเนื่อง ไม่มีการกำหนดอายุ รวมถึงระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์ วิธีการทำงาน มาตรฐาน

แผนที่ใช้เพียงครั้งเดียว หรือแผนเฉพาะครั้ง เป็นแผนที่กำหนดเป็นครั้งคราวเพื่อใช้เฉพาะกิจ หรือเฉพาะสถานการณ์เพื่อเสริมแผนที่ใช้เป็นประจำ ได้แก่ โครงการ ครงงาน ตารางการทำงาน

ลักษณะแผนที่ดี

- ◎ แผนที่ดีต้องมีความยืดหยุ่นให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี
- ◎ แผนที่ดีต้องมีลักษณะที่ประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล
- ◎ แผนที่ดีต้องต้องมีความเป็นไปได้สามารถปฏิบัติได้จริง บรรลุเป้าหมายขององค์การได้จริง
- ◎ แผนที่ดีต้องต้องสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
- ◎ แผนที่ดีต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน
- ◎ แผนที่ดีต้องควรมีลักษณะชี้เฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจน
- ◎ แผนที่ดีต้องต้องอยู่บนพื้นฐานตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ◎ แผนที่ดีต้องต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

ประโยชน์ของการวางแผน

1. ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน
2. ช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน
3. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
4. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ
5. ช่วยลดความผิดพลาดในการบริหารจัดการ
6. ช่วยให้ระบบตรวจสอบและการควบคุมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
7. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารให้ลดน้อยลง
8. ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด
9. สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ทิศทางขององค์การได้

กระบวนการวางแผน

วิเคราะห์สถานการณ์

กำหนดวัตถุประสงค์

พยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต

การกำหนดแผน

การนำแผนไปปฏิบัติ

ติดตามประเมินผล

วิธีการวางแผน

มี 5 วิธีดังนี้

- ◎ Top-down planning
- ◎ Bottom-up planning
- ◎ Inside-out planning
- ◎ Outside-in planning
- ◎ Contingency planning

วิธีการวางแผน

การวางแผนจากบนลงล่าง โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดแนวทาง

ในการดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์
ในการดำเนินงานเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาได้นำแนวทางไปกำหนดขอบเขตเป็นแผนปฏิบัติ

การวางแผนจากล่างขึ้นบน โดยผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเสนอแผนงาน

ให้ผู้บริหารระดับสูง แผนลักษณะนี้จะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการวางแผน เกิด
ความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงาน มีความผูกพัน

การวางแผนจากภายในสู่ภายนอก โดยจะพิจารณาขีดความสามารถ

ของหน่วยงานในองค์กรเป็นหลักแล้วจึงวางแผนในอนาคตตามขีดความสามารถนั้น (ความสามารถ
หมายถึง ทรัพยากรต่างๆในขณะนั้นขององค์การ)

การวางแผนจากภายนอกสู่ภายใน ผู้บริหารจะนำปัจจัยภายนอก

มาพิจารณาเป็นหลักของการวางแผน และปรับปัจจัยภายในขององค์การให้ส่งเสริมแผนงาน

การวางแผนตามสถานการณ์ มีแนวคิดที่ไม่มีวิธีการใดดีที่สุด

ที่สามารถใช้ได้ทุกสถานการณ์ เพราะธรรมชาติและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน การวางแผน
จึงเน้นเรื่องของการคาดคะเนหรือการพยากรณ์สถานการณ์ การต้องเผชิญกับความเสี่ยง
ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์

ข้อจำกัดของการวางแผน

- ◎ อาจมีต้นทุนสูงกว่าผลที่ได้รับ
- ◎ แผนอาจไม่เป็นตามที่คาดไว้ก็ได้ เพราะขึ้นอยู่กับ
ประสบการณ์และมุมมองของผู้บริหาร
- ◎ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้เป็นฐานข้อมูลในการวางแผน
- ◎ แผนอาจไม่ยืดหยุ่น ทำให้ผู้บริหารระดับรอง อาจหยุดคิด
สร้างสรรค์ ทำงานล่าช้า
- ◎ ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

การตัดสินใจทางธุรกิจ

เป็นการตัดสินใจทางการบริหาร มี 3 ลักษณะคือ

- ◎ การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างกว้างๆเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับรองทราบถึงจุดมุ่งหมายที่จะต้องดำเนินการ
- ◎ การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ เป็นการจัดสรรทรัพยากรให้แก่ฝ่ายต่างๆในองค์การ
- ◎ การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้นและผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้งานนั้นสอดคล้องกับเป้าหมาย

องค์ประกอบการตัดสินใจ

ผู้ตัดสินใจ

ประเด็นปัญหา

ทางเลือก

เวลา

สภาวะแวดล้อม

หลักการตัดสินใจ

- ◎ เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด
- ◎ มีการกระจายอำนาจ
- ◎ สามารถปฏิบัติได้
- ◎ ควรวางแผนไว้ล่วงหน้า

กระบวนการตัดสินใจ

- ◎ กำหนดประเด็นปัญหา
- ◎ กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจ
- ◎ กำหนดค่าคะแนนให้กับเกณฑ์
- ◎ สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา
- ◎ วิเคราะห์ทางเลือก
- ◎ ตัดสินใจ
- ◎ ดำเนินกิจกรรมตามทางเลือก
- ◎ ประเมินประสิทธิภาพการตัดสินใจ

ประเภทการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่เกิดขึ้นประจำ

การตัดสินใจที่ไม่เกิดบ่อย

เทคนิคการตัดสินใจ

◎ เทคนิคเชิงคุณภาพ

- ◎ ใช้สามัญสำนึก หรือสัญชาตญาณ
- ◎ การระดมสมอง
- ◎ เทคนิคเดลฟาย

◎ เทคนิคเชิงปริมาณ

- ◎ ทฤษฎีความน่าจะเป็น
- ◎ โปรแกรมเชิงเส้น