

Strategic Implementation

บทที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Implementation

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Implementation)

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดมาอย่างดีจากนักกลยุทธ์มืออาชีพอาจประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติการ และการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ในทางตรงกันข้ามกลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้าง อาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กรถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ ก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้บริหารต้องเตรียมการตอบคำถาม 3 ข้อดังต่อไปนี้ (Cândido, C.J.F. and S.P. Santos, 2015)

ก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องเตรียมการตอบคำถาม 2 ข้อดังต่อไปนี้ (Cândido, C.J.F. and S.P. Santos, 2015)

ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (WHO IMPLEMENTS STRATEGY?)

01

ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การ ผู้ที่ทำการดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปสู่หลายคน ซึ่งอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะใช้คนในองค์การดำเนินการ เช่น ผู้บริหารระดับรองประธานฯ หรือผู้จัดการทั่วไป เป็นผู้ดำเนินการและควบคุมการปฏิบัติงานในระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit) โดยทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ (WHAT MUST BE DONE?)

02

ผู้จัดการแผนก หรือผู้บริหารในระดับฝ่าย จะปฏิบัติตามแนวของโครงการค่าใช้จ่าย และวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งนักกลยุทธ์จะต้องพิจารณาปัจจัยดังนี้

ก่อนนำกลยุทธ์
ไปปฏิบัติ

นักกลยุทธ์จะต้อง พิจารณาปัจจัย ดังนี้

2.1

โครงการ

วัตถุประสงค์โครงการคือการพัฒนาวิธีทางที่จะดำเนินกลยุทธ์

2.2

ค่าใช้จ่าย

การวางแผนค่าใช้จ่ายเป็นการตรวจสอบขั้นสุดท้ายถึงความเป็นไปได้ในการเลือกกลยุทธ์

2.3

วิธีการปฏิบัติ

หลังจากผ่านขั้นตอนโครงการและค่าใช้จ่ายแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ต้องสร้างมาตรฐานของกระบวนการดำเนินงาน (Standard Operating procedures: SOPs) โดยกำหนดรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติ

2.4

ผู้ปฏิบัติควรต้องดำเนินการอย่างไร (HOW ARE THEY GOING TO DO?)

การที่นำแผนไปปฏิบัติได้จริงนั้น องค์กรจะต้องจัดระเบียบของแผนไว้อย่างเหมาะสม และควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ

Strategic Control

การควบคุมเชิงกลยุทธ์



การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญต่อการติดตาม และการประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือหรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใด และต้องการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ (WHEELEN, ET AL., 2015)

วัตถุประสงค์ของการควบคุมเชิงกลยุทธ์

- **การควบคุมกลยุทธ์** มีวัตถุประสงค์สำคัญหลายประการ ดังนี้

01

เพื่อช่วยผู้
บริหารตรวจสอบและ
ประเมินการนำ
กลยุทธ์ไปปฏิบัติ:

02

เพื่อช่วยผู้บริหาร
ในการกำหนดแนวทางการ
ปรับตัว การแก้ปัญหา และ
การพัฒนาประสิทธิภาพ
การนำกลยุทธ์ลงสู่การ
ปฏิบัติ

03

เพื่อช่วยผู้
บริหารประเมินความเหมาะสม
ของกลยุทธ์ เพื่อทำการ
ปรับปรุงให้สอดคล้องกับ
ความเป็นจริงมากขึ้น

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

ขั้นตอนควบคุมกลยุทธ์ ที่สำคัญ ดังนี้ (Wheelen, et al., 2015)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ผู้บริหารต้องกำหนดวิธีการและมาตรวัดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ต้องกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลงานที่เหมาะสม โดยแต่ละองค์การจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตน ตลอดจนมีความแตกต่างกันตามอุตสาหกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การวัดผลดำเนินการ ผู้ควบคุมกลยุทธ์จะวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งสะท้อนภาพรวมของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เรียกว่า “การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Audit)” ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่มีความละเอียดอ่อนและต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจ เพื่อที่จะสามารถวัดข้อมูลที่ต้องการที่จะสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบและประเมินผล ผู้ควบคุมกลยุทธ์นำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนด โดยเป้าหมายขององค์การจะอยู่ในรูปของภารกิจและวัตถุประสงค์ ขณะที่มาตรฐานถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นระดับของการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ และ

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการแก้ไข ผู้ควบคุมทำการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานของการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานและสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานสำหรับการตรวจสอบและ การประเมินการดำเนินงานขององค์กร

กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบและการประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน ดังนี้ (ภักดี มานะสิทธิ์เวท, 2556)

1. **การทำกำไร (Profitability)** เป็นมาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา
2. **ตำแหน่งในตลาด (Marketing Position)** เป็นส่วนแบ่งและตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจต้องการ
3. **ผลิตภาพ (Productivity)** เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตหรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้าหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นต้น
4. **ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader)** พัฒนาการและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจที่เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์จะมีโอกาสกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรม ซึ่งผู้บริหารควรกำหนดภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป

มาตรฐานสำหรับการตรวจสอบและ การประเมินการดำเนินงานขององค์การ

5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพและความทุ่มเทของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จและพัฒนาการขององค์การ ซึ่งต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์การต้องการ

6. ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์การ เป็นปัจจัยชี้บ่งความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางและมาตรฐานในการวัดทัศนคติของสมาชิกในองค์การ เพื่อที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่องานและธุรกิจ

7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกรับรู้ของสังคมหรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้ง 2 ระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นองค์การที่เข้มแข็งและมีศักยภาพต้องสามารถรักษาสมดุลของความต้องการทั้ง 2 ระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม

การควบคุมกลยุทธ์แบบดั้งเดิม (Traditional Approach to Strategic Control)

การควบคุมกลยุทธ์แบบดั้งเดิม การควบคุมกลยุทธ์แบบดั้งเดิมจะเน้นหนักที่การตรวจสอบและนำข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาว่าผลงานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จหรือไม่ ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและผลลัพธ์ของการปฏิบัติจะนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหา หรือแก้ไขข้อบกพร่องให้ถูกต้อง การควบคุมกลยุทธ์แบบนี้มองการจัดการเชิงกลยุทธ์ในลักษณะที่เป็นลำดับขั้นตอน **3 ขั้นตอน** คือ

- 1) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation)
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) และ
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation) โดยมองปฏิภริยาที่เกิดขึ้นใน

ระหว่างการทำงานน้อยมาก

การควบคุมกลยุทธ์สมัยใหม่ (Contemporary Approach to Strategic Control)

- การควบคุมกลยุทธ์แบบ (Feedforward Control) มี 3 รูปแบบ คือ

01

PREMISE CONTROL

การควบคุมสมมติฐาน

02

STRATEGIC
SURVEILLANCE

การตรวจตราเชิงกลยุทธ์

03

IMPLEMENTATION
CONTROL

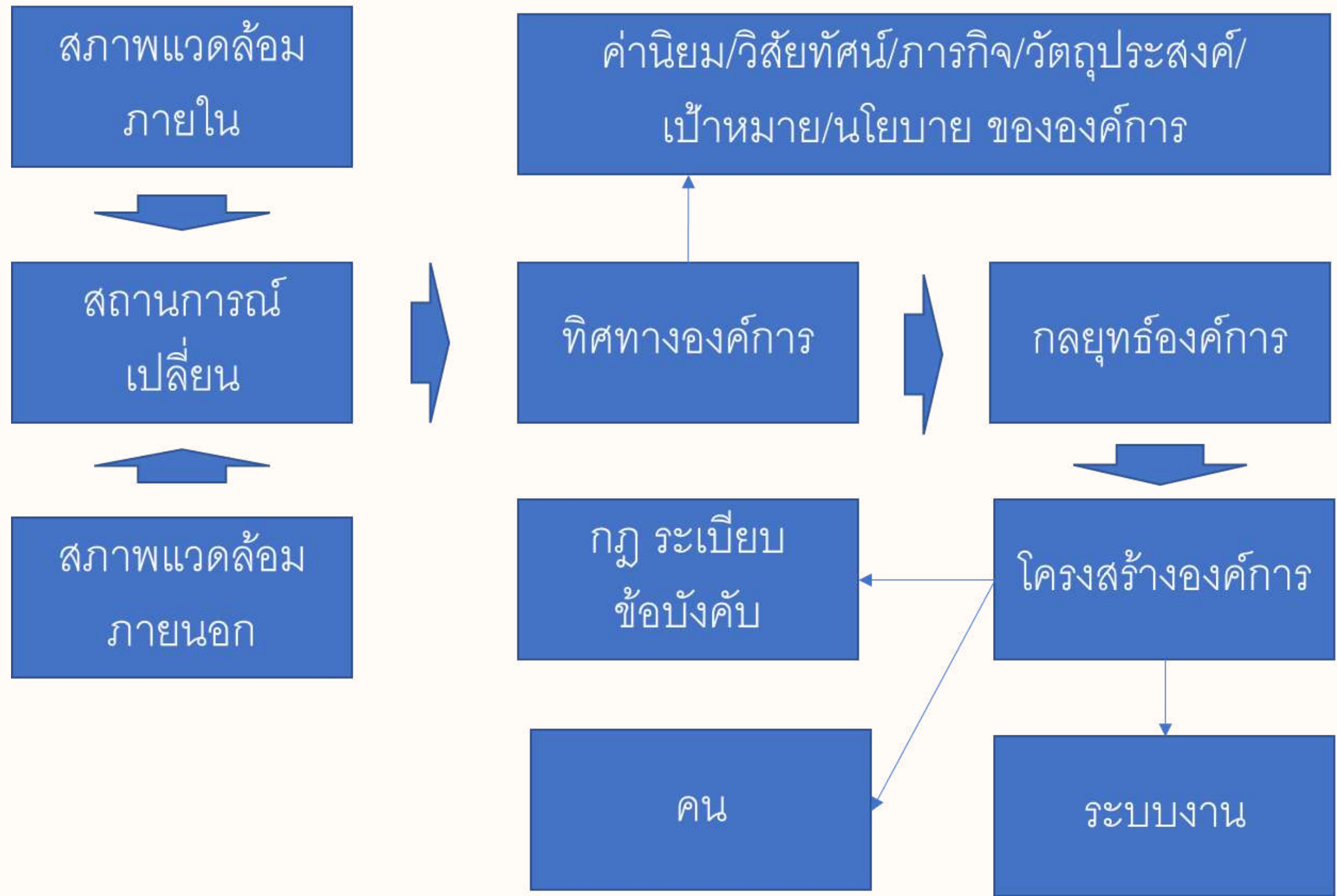
การควบคุมการปฏิบัติ

โครงสร้างองค์การ (Structure)

โครงสร้างองค์การ

ผลการศึกษาของ Alfred Chandler จากบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา จำนวน 70 แห่ง พบว่า โครงสร้างองค์การมีความสำคัญอย่างมากกับกลยุทธ์ขององค์การ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้วย เพราะโครงสร้างองค์การต้องออกแบบมาเพื่อให้สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (William Lazonick, 2013)

ความสัมพันธ์ระหว่างทิศทาง กลยุทธ์ และโครงสร้าง ขององค์การ



การจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Matching Organization Structure to Strategy)

การจัดรูปแบบในการทำงานเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ ตามปกติไม่มีหลักแน่นอนตายตัวหรือหากจะมีอยู่บ้างแต่ก็มีน้อยมาก แผนภูมิขององค์การจะมีรูปแบบโครงสร้างที่มีลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนกัน โครงสร้างขององค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการจัดหน่วยงาน การตัดสินใจของผู้บริหารในการจัดความสัมพันธ์ด้านการรายงาน ใครต้องรายงานใคร ใครเป็นผู้มอบหมายงานอะไรให้ใครทำ รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์การที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ดี ทุกกลยุทธ์ก็จะกำหนดปัจจัยวัดความสำเร็จ (key success factor: KSF) และกิจกรรมตามสายโซ่อุปทานแห่งคุณค่าของตน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเสียใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ จึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำสำหรับแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ มีดังนี้

การจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Matching Organization Structure to Strategy)

1. กำหนดกิจกรรมหลักในโซ่แห่งคุณค่า ความสามารถหลัก สมรรถนะทางการแข่งขันที่สำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ
2. ตัดสินใจแน่นอนว่ากิจกรรมบางอย่างตามโซ่แห่งคุณค่า การให้แหล่งภายนอกดำเนินการจะมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลมากกว่าที่จะดำเนินการเองหรือไม่
3. ตัดสินใจแน่นอนว่ากิจกรรมใดหรือความสามารถใดบ้างที่สำคัญที่จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบกับพันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับช่องทางจัดจำหน่าย ผู้ผลิตสินค้าทดแทนหรือแม้กระทั่งกับคู่แข่ง
4. กิจกรรมหลักในโซ่แห่งคุณค่าและความสามารถที่สำคัญที่ต้องดำเนินการหรือพัฒนาขึ้นภายใน และหน่วยงานหลักสำคัญเชิงกลยุทธ์นาจัดเรียงขึ้นเป็นโครงสร้างขององค์การ

การจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Matching Organization Structure to Strategy)

- กำหนดขนาดของอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นเพื่อบริหารงานแต่ละหน่วย ปรับความสมดุลระหว่างการตัดสินใจที่ศูนย์กลางอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการเพียงคนเดียว กระจายการตัดสินใจไปสู่ระดับล่างที่สุดขององค์การ เพื่อให้การตัดสินใจกระทำได้ทันเวลา และมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ถ้ากิจกรรมและความสามารถหลักภายในองค์การที่สำคัญทุกด้านไม่สามารถกำหนดให้อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการเพียงผู้เดียวได้ ก็จะต้องสร้างแนวทางเชื่อมโยงต่อกันระหว่างแผนก เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ประสานกันได้
- ทำให้มั่นใจได้ว่า ความสัมพันธ์กับส่วนภายนอกจะมีวิธีบริหารและมอบหมายควารับผิดชอบกันอย่างไรดี เพื่อให้งานประสานเชื่อมโยงกันตามที่ต้องการ

โครงสร้างใหม่ขององค์การในอนาคต (Organizational Structures of the Future)

การจัดโครงสร้างขององค์การ มีความสำคัญต่อการบริหารงาน และกลยุทธ์ของบริษัทดังกล่าวมาแล้วข้างต้นดังนั้นในปัจจุบันบริษัทจำนวนมากจึงต่างมองหาข้อสรุป เพื่อจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์การใหม่ โดยปรับปรุงโครงสร้างลำดับชั้นแบบดั้งเดิมที่ยึดถือหน้าที่ของงานเป็นหลัก และมีศูนย์กลางรวมอำนาจหน้าที่ไว้ที่ส่วนกลาง ให้ทันยุคสมัยมากยิ่งขึ้นการจัดโครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิมดังกล่าวยังใช้ได้ผลดีอยู่ ดังนี้

(Wheelen, et al., 2015).

โครงสร้างใหม่ขององค์การในอนาคต (Organizational Structures of the Future)

1. กิจกรรมต่าง ๆ สามารถจัดแบ่งออกเป็น งานที่ทำได้ง่าย ๆ และทำซ้ำๆ ได้ สามารถทำให้เกิดความเชี่ยวชาญได้อย่างรวดเร็ว และสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพได้จากการผลิตปริมาณมาก
2. เมื่อการทำงานตามหน้าที่มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ในแต่ละสาขาของงาน บริหารก็จะมีผลประโยชน์สำคัญเกิดขึ้นมากมายตามมา
3. ความต้องการของลูกค้า มีมาตรฐานพอ ที่จะสามารถหาวิธีการทำให้เกิดความพอใจได้โดยสะดวก

ปัจจุบัน

สภาพการณ์ทั่วไปในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ทำให้การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีลำดับชั้นหลายชั้นตอน แบบเดิมจะเกิดความเสียเปรียบในทางธุรกิจมาก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ กำลังเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจากผลิตภัณฑ์มาตรฐาน (Standardized Products) ไปเป็นผลิตภัณฑ์ตามสั่ง (Custom Orders) และมีลักษณะพิเศษเฉพาะมากขึ้น
2. วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่มีช่วงอายุสั้นลง
3. การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า เข้ามาแทนที่การผลิตสินค้าแบบมาตรฐาน
4. ลูกค้ามีความต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติในลักษณะเฉพาะบุคคล หรือเฉพาะตัวมากขึ้น
5. อัตราความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น และ
6. สภาพของตลาดไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

วัฒนธรรมองค์การ

เมื่อองค์การออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมแล้ว สภาพแวดล้อมภายในขององค์การที่มีพลังอำนาจอย่างหนึ่งคือวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต ผู้บริหารจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ จะต้องประเมินดูว่ากลยุทธ์ที่จะดำเนินการนั้น สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์การหรือไม่ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม (Momen Nachar, 2015)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

- **วัฒนธรรมองค์การ** หมายถึง ระบบของค่านิยม ความเชื่อ

ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน วัฒนธรรมจะเป็นตัวแทนของค่านิยม และความเข้าใจร่วมกันของพนักงานทุกคน ซึ่งในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์องค์การ ถ้าอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันจะมีวัฒนธรรมองค์การจะคล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งเน้นที่ความมีประสิทธิผล (Momen Nachar, 2015)

การวางแผน

การวางแผน หมายถึงกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้า โดยใช้ปัจจัยต่างๆ และมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด (ณัฐฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552)

ความสำคัญของการวางแผน

- **ความสำคัญของการวางแผน** แผนมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนี้
 1. ช่วยลดการสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อน
 2. ทำให้มีการกำหนดขอบเขตในการทำงานที่แน่นอน และมีนโยบายที่ชัดเจน
 3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และความยุ่งยากที่เกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนป้องกันการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน
 4. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดเวลา และทรัพยากร
 5. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ภายในองค์กร ทำให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความราบรื่น และสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้

ลักษณะของการวางแผนที่ดี

ลักษณะของการวางแผนที่ดี แผนที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. **มีความคล่องตัว (Flexibility)** ลักษณะของแผนที่ดีต้องมีความคล่องตัวสูง สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อม ตลอดจนโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้
2. **มีความครอบคลุม (Comprehensiveness)** ลักษณะของแผนมีทั้งที่เฉพาะเจาะจงและแผนรวมกิจกรรมทั้งหมดในองค์กร ดังนั้น แผนหลักหรือแผนระยะยาวควรเป็นที่รวมของกิจกรรมย่อยๆ ทั้งหลายในองค์กร หรือแผนระยะสั้นทั้งหมดเข้าไว้โดยมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
3. **ระยะเวลาแผน (Time Span)** แผนที่ดีควรมีกำหนดระยะเวลาการเริ่มต้นและการสิ้นสุดของแผนไว้อย่างชัดเจน ว่า จะทำอะไร เมื่อไร และจะสิ้นสุดกิจกรรมนั้นเมื่อไร
4. **มีความคุ้มค่า (Cost Effectiveness)** แผนที่ดีควรมีต้นทุนต่ำกว่าผลที่จะได้รับจากรใช้แผนนั้น โดยยึดหลักการประหยัด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ลักษณะของการวางแผนที่ดี

6. **มีความชัดเจน (Celerity or Specificity)** แผนที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ ทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่างละเอียด เพื่อให้การนำแผนไปใช้ปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง
7. **เป็นรูปแบบตามพิธีการ (Formality)** แผนที่ดีต้องจัดวางขึ้นโดยผ่านขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ อย่างครบถ้วนซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร
8. **มีเหตุผล (Rationality)** แผนที่ดีจะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนใน องค์กร และสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้จริง
9. **มีความสอดคล้อง (Relevance)** แผนที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดไว้

ลักษณะของการวางแผนที่ดี

9. **มีลักษณะปกปิด (Confidentiality)** แผนที่ดีจะต้องเปิดเผยรายละเอียดเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น เพื่อป้องกันคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ
10. **มีลักษณะเน้นอนาคต (Future Oriented)** เพราะว่าการวางแผนคือกระบวนการต่าง ๆ ในการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อการปฏิบัติการในอนาคต ดังนั้นแผนที่ดีจึงต้องมุ่งเน้นการตอบสนองการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ
11. **มีความต่อเนื่อง (Continuous Process)** แผนที่ดีต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดจนการต่อเนื่องของแผน และการบริหารเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการวางแผน

- **ประเภทของการวางแผน** แผนที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการไม่ว่าจะคำนึงถึงบริบทของหน่วยงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายระยะเวลา แบ่งเป็น
- แผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว ระยะเวลา เกินกว่า 1 ปีขึ้นไป
- แผนงานเป็นแผนระยะสั้น ระยะเวลา ไม่เกิน 1 ปี

แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน (Action planning)

- **แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน**

ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของ หน่วยงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน การวางแผนงาน หรือแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติงาน และให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานจึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้น ไม่เกิน 1 ปี ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

การจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนงาน (Action Plan) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติและช่วยควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรเมื่อใดหรือลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

แผนปฏิบัติการ

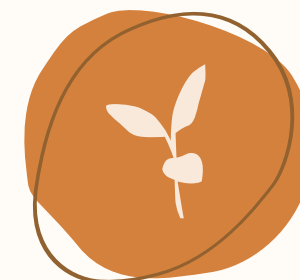
- **แผนปฏิบัติการ**

หมายถึงกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานระดับหน้าที่เฉพาะ (ฝ่ายงาน) ของ องค์กร การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้า หมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจึงมีลักษณะการ วางแผนระยะเกินกว่า 1 ปีขึ้นไป ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเป็น ทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552)

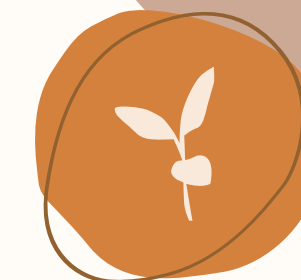
๕ ขั้นตอนการ วางแผน



ขั้นตอนที่ 1
การกำหนด
วัตถุประสงค์ (Setting
Objectives)



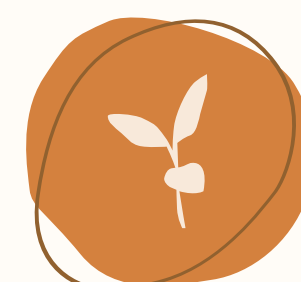
ขั้นตอนที่ 2
พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัว
กำหนดขอบเขตในการ
วางแผน (Developing
the Planning
Permission)



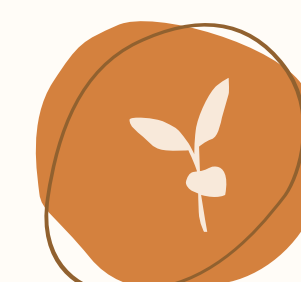
ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาข้อ
จำกัดต่างๆที่อาจเกิดขึ้นใน
การวางแผน (Reviewing
all possible Limitations
on Planning)



ขั้นตอนที่ 4
พัฒนาทางเลือก
(Developing
Alternatives)



ขั้นตอนที่ 5
ประเมินทางเลือก
(Evaluating
the
Alternatives)



ขั้นตอนที่ 6
เปลี่ยนแปลงแผนสู่
การปฏิบัติ
(Converting
Plans into
Actions)

The background features several abstract shapes in shades of brown and orange. In the top left, there is a large, light brown curved shape. In the top right, there is a dark orange curved shape. A small, solid orange circle is positioned above the text. In the bottom left, there is a thin brown curved line. The text "Q&A" is centered in a brown, serif font.

Q&A