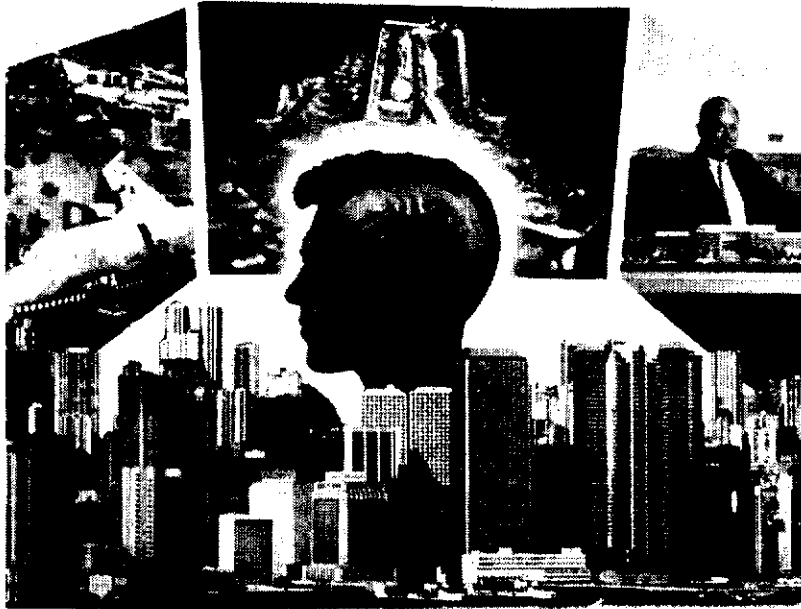


บทที่ 3

กระบวนการวางแผน



เนื่องจากการวางแผนเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งในทุกระดับขององค์กร การซึ่งผู้บริหารทุกคนต้องเกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจกระบวนการวางแผนได้ดียิ่งขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ โดยการนำทรัพยากรบุคคล สถานที่ เวลา วัสดุ อุปกรณ์ ข้าวของเครื่องใช้ งบประมาณ และอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวกและได้ผลดี และทำให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด สมยศ นาวิกาน (2536 : 85-88) ได้เสนอกระบวนการวางแผนที่สำคัญ 4 ชั้น คือ

ขั้นตอนเบื้องต้น 4 ขั้นของการวางแผน

กระบวนการวางแผนเกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้น คือ (สมยศ นาวิกการ : 2536)

1. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานย่อย

2. การพิจารณาว่าองค์กรหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้างที่องค์กรมีอยู่เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย และข้อจำกัดขององค์กร

3. การพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างภายในสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้องค์กร หรือหน่วยงานย่อยประสบความสำเร็จในเป้าหมาย และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค ขั้นตอนนี้จะรวมการคาดคะเนหรือการพยากรณ์

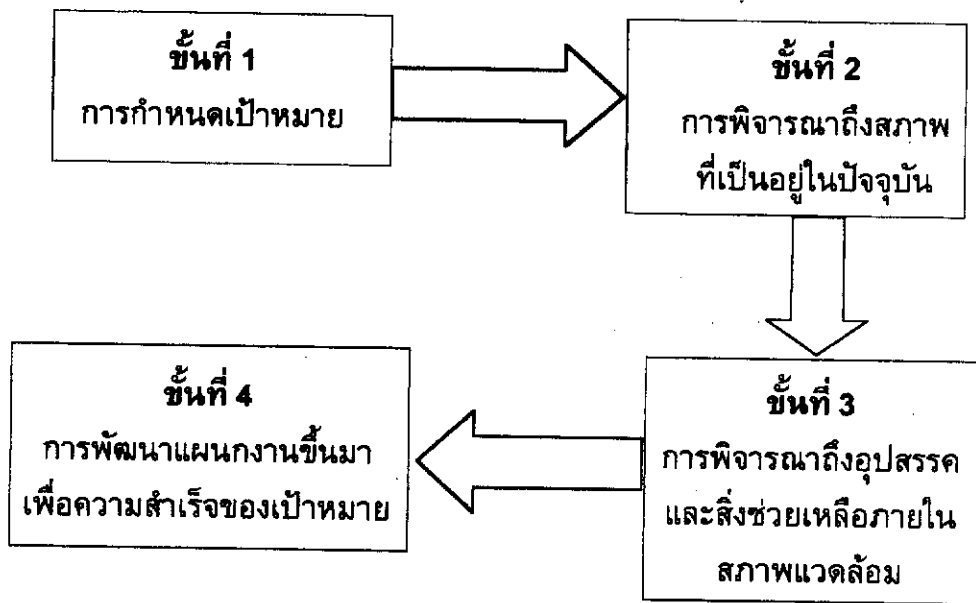
4. ทำการพัฒนาแผนงานขึ้นมา การกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่างๆ การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ขั้นที่ 1 : การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายเป็นงานที่ยุ้งยากอย่างหนึ่ง เพราะการกำหนดทางเลือก อาจจะมีผลสำคัญพอกัน แต่อาจจะไม่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งอาจจะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะอาจจะมาจากงบประมาณอันจำกัด หรือปัจจัยอื่นๆ เช่น ทรัพยากรไม่เพียงพอ เป็นต้น



ดังนั้น การที่องค์กรกำหนดเป้าหมายไว้อย่างกว้างๆ เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก เพราะจะต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และควรจะเลือกเป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะอย่างมากกว่า



ขั้นตอนเบื้องต้น 4 ขั้นตอนของการวางแผน
(สมยศ นาวิกาน : 2536)

ขั้นที่ 2 : การพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้

ผู้บริหารต้องสามารถประเมินสถานการณ์ได้ในปัจจุบัน เพราะอนาคตต้องมีพื้นฐานที่เป็นไปได้ในปัจจุบัน เพื่อกำหนดการวางแผนให้มีความชัดเจนขึ้นไป

ขั้นที่ 3 : การพิจารณาถึงสิ่งช่วยเหลือและอุปสรรคของความสำเร็จของเป้าหมาย

เมื่อผู้บริหารได้เลือกเป้าหมายแล้วต้องพิจารณาว่า ปัจจัยอะไรบ้างที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ซึ่งอาจจะหมายถึง ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เงิน อุปกรณ์ และบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญของผู้บริหาร ในทางกลับกัน ผู้บริหารอาจจะพบอุปสรรคได้ในกรณีที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

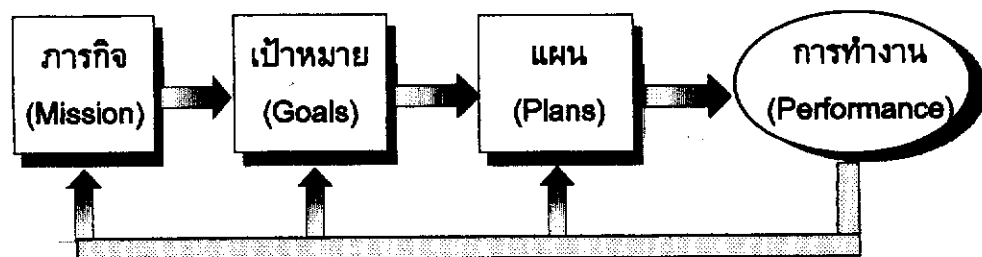
ขั้นที่ 4 : การพัฒนาแผนงานขึ้นมาเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย

พัฒนาทางเลือกต่างๆ และเลือกที่มีความเหมาะสมมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

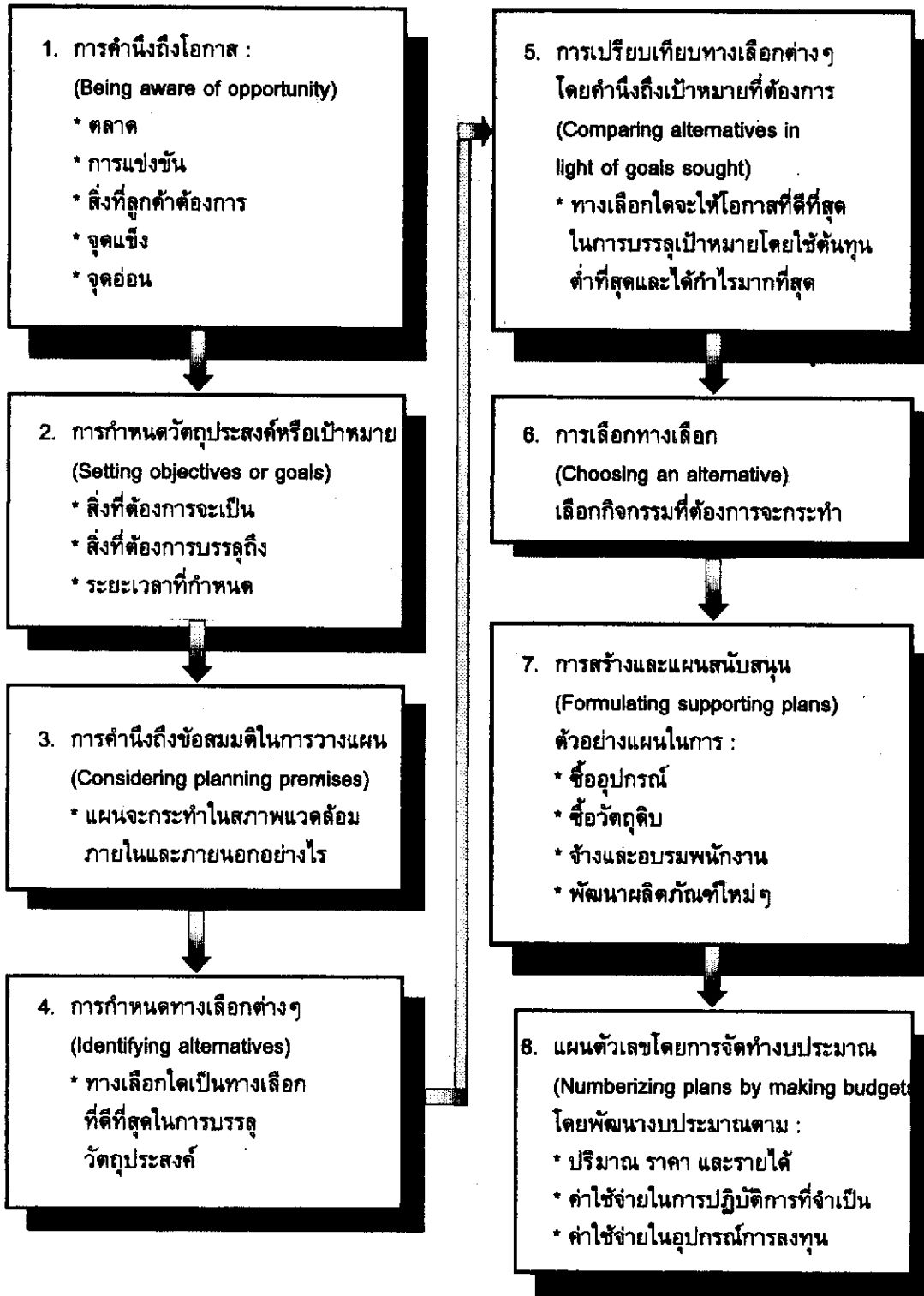
นอกจากนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอรูปแบบขั้นตอนในการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรม ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 118-121) ได้ให้ความหมายและรูปแบบของขั้นตอนการวางแผนดังนี้

ขั้นตอนการวางแผน

กระบวนการวางแผน (Planning process) ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย และการสร้างแผนดังรูปที่ 5.3 จากความหมายนี้มีขั้นตอนคือ (1) ผู้บริหารเริ่มต้นกระบวนการวางแผนด้วยการสร้าง การปรับปรุง และการกำหนดภารกิจ (Mission) ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กรและอธิบายถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรด้วย (2) ผู้บริหารจะใช้ภารกิจเพื่อพัฒนาเป้าหมาย (Goals) ขององค์กร (3) กำหนดโครงสร้างและสร้างแผน (Plans) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (4) การทำงาน (Performance) ตามแผนที่กำหนดไว้ต่อไป กระบวนการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร การประยุกต์ใช้กระบวนการวางแผนผู้บริหารต้องสามารถแก้ไขการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อม ดังรูป



รูปแสดงกระบวนการวางแผนขององค์กร (Organizational planning process) ซึ่งเริ่มต้นด้วยการกำหนดภารกิจ (Mission) ซึ่งใช้ในการพัฒนาเป้าหมาย (Goals) และแผน (Plans) เพื่อใช้สำหรับการทำงาน (Performance) (Bovee and others. 1993 : 205)



รูปแสดงขั้นตอนในการวางแผน (Steps in planning) (Wehrich and Koontz. 1993 : 131)

1. การคำนึงถึงโอกาส (Being aware of opportunity) เป็นการพิจารณาถึงโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยถือเป็นจุดเริ่มต้นในการวางแผน ซึ่งผู้บริหารทุกคนควรจะต้องศึกษาโอกาสในอนาคตให้ชัดเจนและสมบูรณ์ ต้องทราบถึงจุดยืน โดยศึกษาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เข้าใจถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่ต้องแก้ไข ตลอดจนทราบถึงสิ่งที่ต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นกับการรู้จักโอกาส การวางแผนจึงต้องการการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นโอกาส

คำว่า ปัญหา (Problems) อาจจะใช้แทนคำว่าโอกาส (Opportunities) เป็นสภาพ ซึ่งหมายถึงความสับสน หรือไม่มีระเบียบ ต้องการการแก้ปัญหา ปัญหาจะสามารถเปลี่ยน เป็นโอกาสได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Setting objectives or goals) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและระบุจุดสุดท้ายของสิ่งต้องการจะเป็น สิ่งที่ต้องการบรรลุถึง และระยะเวลาที่กำหนด โดยอาศัยเครือข่ายกลยุทธ์ (Strategies) นโยบาย (Policies) กระบวนการ (Procedures) กฎ (Rules) งบประมาณ (Budgets) และโปรแกรม (Programs)

วัตถุประสงค์จะกำหนดทิศทางของแผนหลัก การกำหนดวัตถุประสงค์ของทุกแผนก วัตถุประสงค์ของแผนกที่สำคัญ การควบคุมวัตถุประสงค์ของแผนกต่างๆ วัตถุประสงค์จะกำหนดรูปแบบสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์ของแผนกจะต้องแน่นอน ถ้าผู้จัดการแผนกเข้าใจวัตถุประสงค์ทั้งหมด และเป้าหมายที่แตกต่าง ผู้บริหารควรสร้างโอกาสจากความคิดในการกำหนดเป้าหมายของธุรกิจ

3. การคำนึงถึงข้อสมมติในการวางแผน (considering planning premises) หรือการพัฒนาข้อสมมติ (Developing premises) เป็นการสร้าง การกำหนดขอบเขต และการตกลงที่จะใช้ข้อสมมติการวางแผนที่สำคัญ เช่น การคาดคะเน นโยบายพื้นฐานที่นำมาใช้และแผนของบริษัท ข้อสมมติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกรายที่จะต้องกำหนดข้อสมมติ หลักของการวางแผนข้อสมมติ (Principle of planning premises) ก็คือการให้แต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในแผนและตกลงที่จะใช้ประโยชน์ข้อสมมติที่สอดคล้องกัน การวางแผนองค์การโดยร่วมมือกันจะมีมากขึ้น

การคาดคะเนสิ่งต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดข้อสมมติ ได้แก่ ชนิดของตลาด ยอดขาย ราคา ผลิตภัณ์ การพัฒนาเทคนิค ต้นทุน อัตราค่าจ้าง อัตราและ

นโยบายภาษี โรงงานใหม่ นโยบายการจ่ายเงินปันผล สิ่งแวดล้อมด้านการเมืองหรือสังคม การขยายตัวต้องอาศัยการเงิน แนวโน้มในระยะยาว

ผู้บริหารมีแหล่งข้อมูลเพื่อการคาดคะแนข้อสมมติ ได้แก่ เอกสารของส่วนราชการ นิตยสารธุรกิจ นิตยสารธนาคาร ข้อมูลของมหาวิทยาลัย และหนังสือพิมพ์

4. การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ (Identifying alternatives) เป็นการค้นหาและสำรวจทางเลือกในการปฏิบัติซึ่งยังไม่ได้เกิดขึ้นในอนาคต ทางเลือกที่สมเหตุสมผลอาจจะไม่เกิดขึ้น ปัญหาที่พบบ่อย ๆ ก็คือไม่พบทางเลือก มีแต่การลดจำนวนทางเลือกเนื่องจากข้อสมมติสามารถวิเคราะห์ได้ โดยเทคนิคด้านคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับจำนวนทางเลือก ผู้วางแผนต้องสำรวจเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด

5. การเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่ต้องการ (Comparing alternatives in light of goals sought) หรือการประเมินทางเลือก (Evaluating alternative courses) เป็นการประเมินทางเลือกโดยการชั่งน้ำหนัก จุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละทางเลือกภายในข้อสมมติและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทางเลือกบางอย่างอาจจะมีกำไรสูงสุดแต่ต้องการเงินลงทุนสูงและมีผลตอบแทนช้า ทางเลือกทางอย่างมีกำไรน้อยแต่มีความเสี่ยงน้อย บางอย่างอาจจะเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในระยะยาว

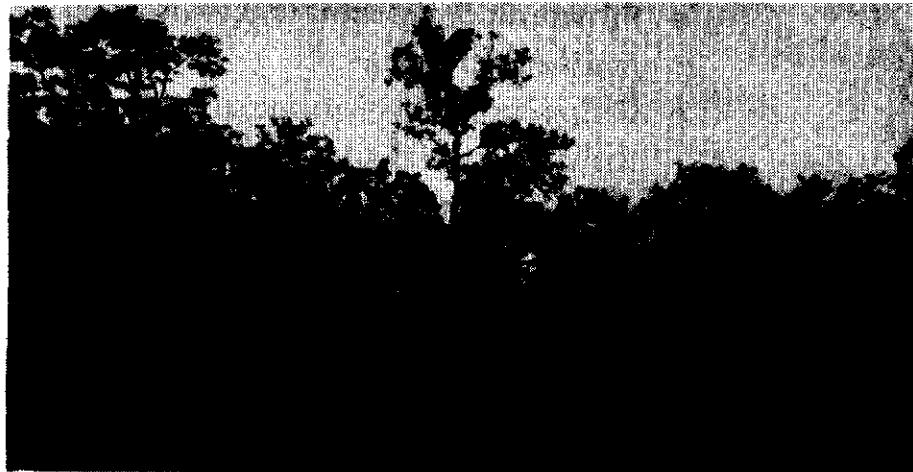
ถ้าวัตถุประสงค์ต้องการกำไรสูงสุดในทันทีแต่ในอนาคตไม่แน่นอน ถ้าตำแหน่งการเงินและการจัดหาเงินทุนทำไม่ได้ ปัจจัยส่วนใหญ่จะลดลงสู่ข้อมูลเฉพาะ การประเมินนี้จะดูเหมือนง่ายแต่ผู้วางแผนจะเผชิญกับความไม่แน่นอนมากมายเป็นปัญหาการขาดแคลนเงินทุน ปัจจัยที่ไม่สามารถสัมผัสได้ การประเมินผลเป็นสิ่งที่ลำบากมาก แม้ว่าจะเป็นปัญหาง่าย ๆ ก็ตาม บริษัทที่ต้องการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด โดยมีจุดมุ่งหมายด้านความภาคภูมิใจที่เกิดการขาดทุน บริษัทจะต้องเผชิญกับทางเลือกที่ว่า การขาดทุนมีค่าแต่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ มีทางเลือกจำนวนมากในสถานการณ์ส่วนใหญ่ และหลายตัวแปร และข้อจำกัดที่นำมาใช้เพื่อประเมินผล จากความซับซ้อนเหล่านี้วิธีการใหม่ที่นำมาใช้ก็คือการวิจัยและการวิเคราะห์ซึ่งจะมีการอธิบายในบทต่อไป กระบวนการวางแผนต้องอาศัยการวิจัยการปฏิบัติการ เทคนิคคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย

6. การเลือกทางเลือก (Choosing an alternative) เป็นขั้นที่มีการยอมรับแผนเป็นจุดที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การวิเคราะห์การประเมินผลทางเลือกได้คำแนะนำสองทางขึ้นไปซึ่งผู้บริหารอาจตัดสินใจใช้หลายทางเลือกมากกว่าทางเลือกเดียว

7. การสร้างแผนสนับสนุน (Formulating supporting plans) เมื่อการวางแผนสำเร็จแล้วในขั้นการวางแผนสนับสนุนทั้งหลายต้องให้การสนับสนุนแผนหลัก

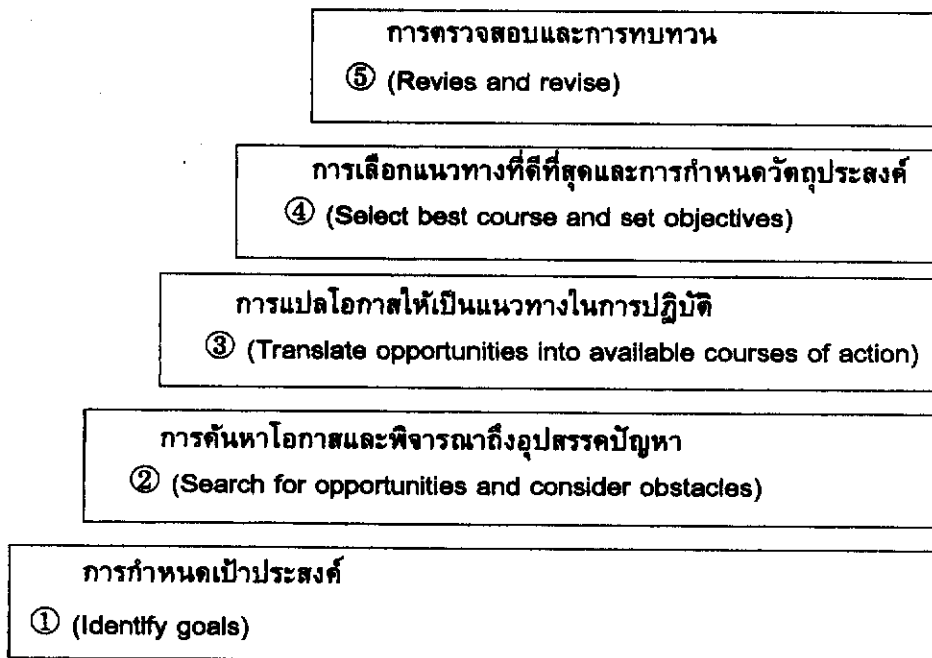
8. แผนตัวเลขโดยการจัดทำงบประมาณ (Numberizing plans by making budgets) ในขั้นนี้เป็นขั้นกำหนดตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับแผน โดยเปลี่ยนเป็นงบประมาณงบประมาณทั้งหมดขององค์การแสดงถึงรายได้และค่าใช้จ่ายรวม ซึ่งผลต่างคือกำไรงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับงบดุล เช่น ค่าใช้จ่ายในการลงทุน แต่ละแผนหรือโปรแกรมธุรกิจจะมีงบประมาณส่วนตัวโดยอยู่ในรูปของค่าใช้จ่ายและงบประมาณการลงทุนซึ่งเกี่ยวข้องกับงบประมาณทั้งหมด งบประมาณจะกลายเป็นการรวมตัวเลขจากแผนต่างๆ แล้วกำหนดมาตรฐานที่สำคัญ ซึ่งใช้วัดความก้าวหน้าของแผน งบประมาณจะมีการอธิบายรายละเอียดในบทการควบคุมการจัดการ

ส่วน แมสซี และ ดักลาส (Joseph L. Massie และ John Douglas)¹ กล่าวว่ากระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอนคือ การระบุเป้าประสงค์ การค้นหาโอกาสและการพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา การเปลี่ยนโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ การเลือกวัตถุประสงค์ที่ดีที่สุดเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบทบทวนผลอันเกิดจากปฏิบัตินั้น เพื่อประกอบคำอธิบายโปรดดูแผนภูมิประกอบดังนี้



¹John L. Massie, and John Douglas, *Managing : A Contemporary Introduction*, 3rd., ed. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, Inc., 1981, pp. 220-222.

แผนภูมิขั้นตอนของกระบวนการวางแผน



ขั้นตอนแรก ของการวางแผนคือ การระบุหรือการกำหนดเป้าหมายประสงค์ (Goals) ของการปฏิบัติงาน หน่วยงานหรือองค์การเอกชนผู้กำหนดเป้าหมายประสงค์คือคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง หรือกลุ่มผู้ถือหุ้น เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นอาจเป็นผลมาจากอิทธิพลของลูกจ้างหรือพนักงานภายในองค์การจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก และจากสภาวะหรือระบบเศรษฐกิจในขณะนั้น ในองค์การรัฐบาลผู้กำหนดเป้าหมายประสงค์คือ คณะรัฐมนตรี สภาผู้แทนราษฎร หรือเป็นการผสมผสานจากผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งจากฝ่ายยุติธรรมด้วย ผู้บริหารระดับต้น หรือระดับกลางอาจไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือร่วมวางแผนด้วย แต่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถตีความจากแผนใหญ่เพื่อนำไปเป็นแผนย่อยใช้เฉพาะในหน่วยงานของตน

ขั้นตอนที่สอง เป็นการค้นหาแนวทางหรือโอกาสที่จะช่วยให้แผนนั้นสามารถดำเนินการได้ ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงที่จำเป็นต่างๆ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายภายในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ แล้วรวบรวมข้อมูลและความคิดเหล่านั้นเข้าด้วยกันโดยให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นข้อมูลที่จะสามารถให้การพยากรณ์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่ง

ความเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลอย่างมากต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพราะถ้าการพยากรณ์นั้นมีความถูกต้องก็จะทำให้การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เป็นไปด้วยดี และการดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายได้

ขั้นตอนที่สาม เป็นการแปลโอกาสในขั้นตอนที่สองเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนี้ ทางเลือก ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานจะถูกสร้างขึ้น ข้อดีและจุดอ่อนของแผนจะต้องได้รับการระบุและพิจารณาอย่างรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่นและมั่นคง อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี หากขั้นตอนที่หนึ่งและขั้นตอนที่สองได้รับการจัดเตรียมไว้เป็นอย่างดีแล้ว ขั้นตอนที่สามก็มักจะมีคามแจ่มชัดและดำเนินการไปด้วยดีด้วย ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติในขั้นตอนนี้ด้วยการใช้เหตุผลเป็นสำคัญ เช่นจะต้องสามารถประมาณการทรัพยากรที่จะต้องใช้ให้เหมาะสมกับแนวทางที่ได้เลือกนั้น และจะต้องมีความสามารถในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่

ขั้นตอนที่สี่ จะมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายเฉพาะ (Specific targets) การแบ่งส่วนของผลงาน (Quotas) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ในขั้นตอนนี้จะเป็นเสมือนว่า จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ถูกต้องได้อย่างไร ซึ่งคำตอบก็คือจะต้องมีเป้าหมายเฉพาะ แบ่งงานกันทำตามหน้าที่และความชำนาญเฉพาะ และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ขั้นตอนที่สี่นี้จะช่วยให้ทุกคนทราบว่า จะดำเนินงานอย่างไร และเขาจะได้ผลประโยชน์อะไร หลังจากแผนงานได้สำเร็จลุล่วงแล้ว

ปกติแล้วจุดมุ่งหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ใช้แทนกันได้ กล่าวคือ วัตถุประสงค์ หมายถึงแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จโดยเป็นข้อความที่ชัดเจนแน่นอน และวัดได้ ส่วนจุดมุ่งหมาย หมายถึงข้อความที่คลุมเครือไม่แน่นอนและค่อนข้างเป็นอุดมการณ์ ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่าหากวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัดก็จะสามารถทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้แผนบรรลุถึงความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ห้า ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการตรวจสอบและประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนนั้น หากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นที่น่าพอใจตามเป้าหมายก็จะต้องมีการตรวจสอบถึงรายละเอียดต่างๆ และจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นโดยอาศัย ข้อผิดพลาดที่เกิดจาก ระบบและข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ บริกเนอร์และโคพ (William H. Brickner และ Donald M. Cope)¹ ยังได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการวางแผน ซึ่งจะสรุปไว้ดังนี้

1. การสร้างสมมติฐาน

กระบวนการวางแผนเป็นการจัดการกับข้อมูลและกิจกรรมของการตัดสินใจ ดังนั้นบางทีวิธีการศึกษาที่ดีที่สุด ในเรื่องของกระบวนการวางแผน ก็คือการศึกษาจากการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ ของผู้ประกอบการ (ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง ผู้เป็นเจ้าของ หรือผู้ดำเนินกิจการทางธุรกิจ) ผู้ประกอบการที่ฉลาดจะไม่ดำเนินธุรกิจโดยทันทีทันใด แต่จะสังเกตและประมาณการณ์โอกาสที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต แล้วจึงตัดสินใจ ลงทุนหรือประกอบกิจการนั้น และในการตัดสินใจนั้น ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงพลัง ทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างมาก โดยจะต้องศึกษารายละเอียดของปัจจัยหรือพลัง ทั้งภายนอกและภายในว่า จะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคตมากน้อย เพียงใด องค์กรนั้นจะดำเนินกิจการต่อไปได้หรือไม่ และจะเกิดปัญหาขึ้นมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ โดยสาระสำคัญผู้วางแผนจะต้องเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางสังคม ทางการเมือง และทางเศรษฐกิจ และจะต้องสามารถชี้ชัดลงไปให้ได้ว่า ปัจจัยชนิดใดจะให้โอกาสและปัจจัยชนิดใดจะก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน แม้แต่ “คน” ผู้วางแผนก็ต้องมองอย่างซึ่ง จะต้องสามารถวิเคราะห์ให้ได้ถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละบุคคล รวมไปถึงค่านิยมในชีวิตของบุคคลเหล่านั้น ถือได้ว่าเป็นข้อมูล (Input) ที่จะต้องใส่ ลงไปในกระบวนการวางแผน และถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการสร้างสมมติฐานที่จะต้อง พิสูจน์ในการบริหารงาน โดยให้ถือว่าการสร้างสมมติฐานเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการ วางแผน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์

หลังจากที่ได้พิจารณาถึงข้อมูลต่างๆ อย่างละเอียดรอบคอบ สำหรับการสร้าง สมมติฐานของแผนงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ผู้ประกอบการหรือผู้วางแผนจะต้องจัดทำคือ การ พัฒนาแนวความคิดในการดำเนินงานกับหน่วยงานหรือกับองค์กร นั่นคือ การกำหนด เป้าหมายของหน่วยงานหรือขององค์กรนั่นเอง การวางแผนในขั้นตอนนี้มักเรียกกันว่า “การตั้งวัตถุประสงค์ (Establishing objective)”

¹Brickner, and Cope, op. cit., pp. 28-32.

วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นข้อความที่ว่าด้วยค่านิยมและเจตนาของผู้ประกอบการที่มีค่าต่อองค์การที่ตนจัดตั้งขึ้น โดยปกติวัตถุประสงค์จะเป็นข้อความกว้างๆ ที่ไม่ระบุเฉพาะเจาะจง วันเวลาและเป้าหมายที่แน่นอนลงไป วัตถุประสงค์เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จระยะยาวแก่หน่วยงานหรือองค์การ

3. การพัฒนากลยุทธ์

การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การจะบรรลุถึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดนั้น ผู้ประกอบการหรือผู้ดำเนินการจะต้องมีแนวทางที่เป็น “ความคิดพิเศษเฉพาะ (Specific ideas)” สำหรับใช้ในการบริหารงาน แนวทางที่เป็นความคิดพิเศษเฉพาะนี้เรียกกันโดยทั่วไปว่า “กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)” กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์แต่ละประเภทจะช่วยกระตุ้นการใช้พลังภายนอกและภายในให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์จะได้รับการพัฒนาให้แตกต่างกันไปตามลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์การ หลักการสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์หรือการพัฒนายุทธศาสตร์ คือการใช้พลังจากภายนอกและภายในองค์การหรือแนวโน้มต่างๆ ที่เกิดขึ้น ให้ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือขององค์การให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. การกำหนดเป้าหมายระยะปานกลาง

เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นแผนระยะยาว ซึ่งข้อความที่ระบุไม่เฉพาะเจาะจงอย่างแน่ชัด ส่วนเป้าหมาย (Goal) นั้น เป็นแผนที่จะต้องจัดดำเนินการให้สำเร็จในระยะสั้นตามเวลาที่ได้ระบุไว้อย่างแน่ชัด ฉะนั้นผู้วางแผนจะต้องกำหนดเป้าหมายระยะปานกลางไว้ในการทำงาน เพราะนอกจากจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นเป้าหมายในการทำงานแล้วระยะเวลาที่ระบุไว้ยังจะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานได้สำเร็จและเต็มพลังความสามารถที่มีอยู่ ลักษณะการวางแผนโดยใช้เป้าประสงค์เป็นหลักในการดำเนินงาน

5. การกำหนดรายการปฏิบัติงาน

รายการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการกำหนดเป้าหมาย ฉะนั้นรายการปฏิบัติงาน จึงเป็นการกระทำเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จของเป้าหมาย รายการปฏิบัติงานมีความมุ่งหมายเพื่อจัดทรัพยากรให้สามารถสนับสนุนเป้าหมายขององค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยปกติแล้ว รายการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการโดยทันทีหรือในอนาคตอันใกล้ แต่ละเป้าหมายอาจประกอบด้วยรายการปฏิบัติงานหลาย

รายการ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของหลายแผนกหรือหลายบุคคลในองค์กร รายการปฏิบัติงานเป็นแผนงานที่มีอายุสั้นคือมีอายุระหว่าง 2-3 เดือน แต่ไม่เกิน 2 ปี มีรายละเอียดแน่นอนระยะเวลาทรัพยากรที่ใช้ บุคคลผู้รับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่ต้องการ

6. การสนับสนุนแผนหรือการใช้แผน

การวางแผนมิใช่เพียงแต่เขียนบนแผ่นกระดาษเท่านั้น จะต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ กล่าวคือ ทุกส่วนของแผนจะต้องเคลื่อนไหว เช่น รายการปฏิบัติงานจะต้องเริ่มต้นและดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายจะต้องประสบความสำเร็จ และกลยุทธ์ทั้งหลายจะต้องถูกนำมาใช้ ประสิทธิภาพทุกส่วนของแผนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ อย่างไรก็ตาม ผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ชอบหรือเห็นพ้องด้วยหรือไม่ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้ ทุกส่วนทั้งภายนอกและแม้แต่ภายในองค์กรเอง ข้อมูลส่วนที่มีประสิทธิผลจะได้รับการพัฒนาและถ่ายทอดไปสู่ผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กรหรือในหน่วยงาน

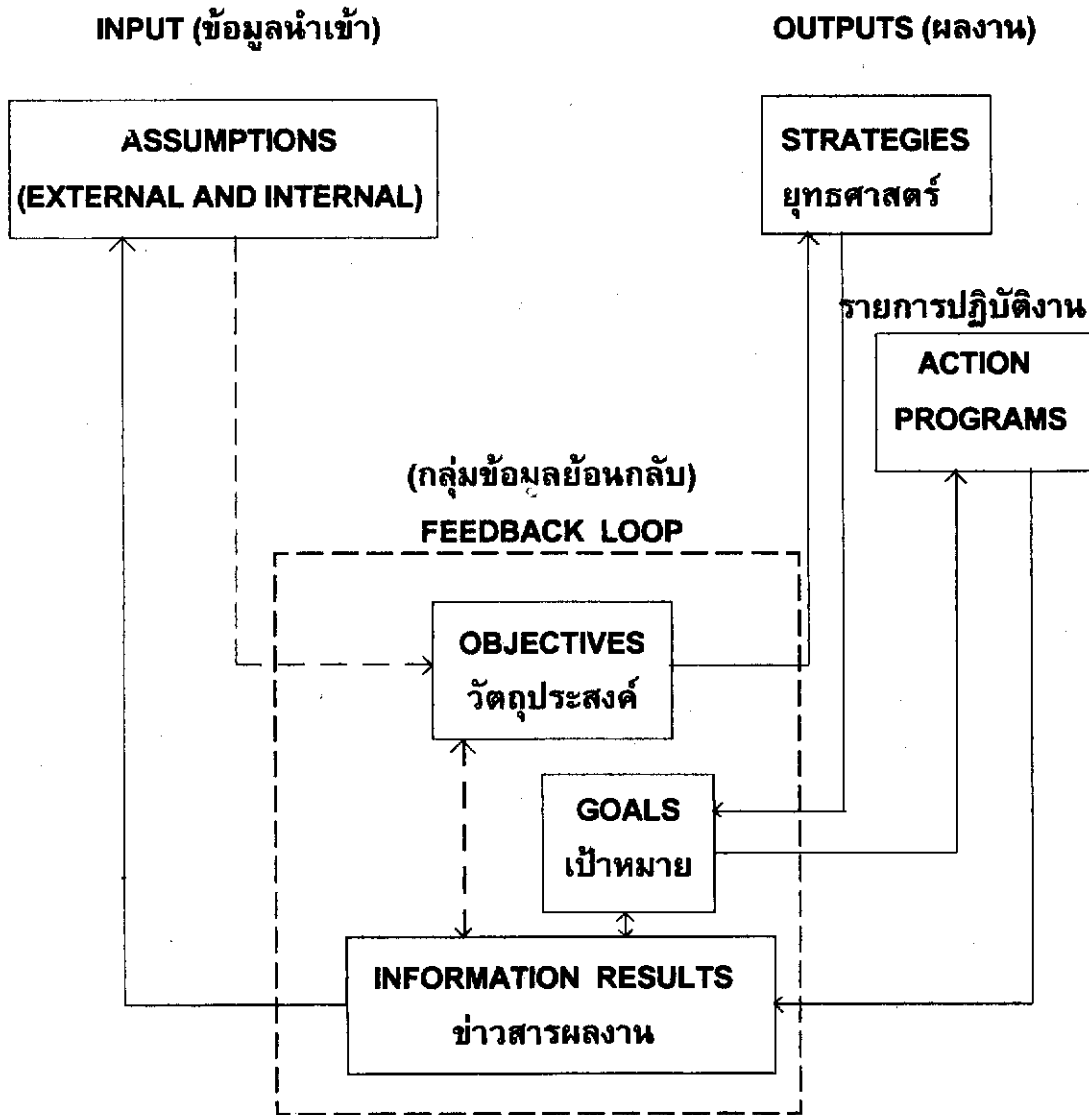
7. การปฏิบัติการกับกลุ่มข้อมูลย้อนกลับ

ลักษณะอย่างหนึ่งของระบบหรือกระบวนการคือข้อมูลที่เกิดจากการกระทำของระบบจะได้รับการกระทำอย่างคงที่ และแล้วข้อมูลที่ได้นี้จะถูกนำไปเปรียบเทียบกับการกระทำที่เป็นมาตรฐานซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานเป็นผู้กำหนดขึ้นไว้ ลักษณะเฉพาะดังกล่าวนี้เรียกกันทางวิชาการว่า "กลุ่มข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Loop)" หากผลที่เกิดจากการกระทำของระบบไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว ระบบจะต้องใช้ข้อมูลใหม่ไม่ว่าจะเป็นตัวแผน บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ทั้งนี้เพื่อลดช่องว่างระหว่างมาตรฐานที่ต้องการ (Desired standard) กับผลของการกระทำ (Action results) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) ของแผน

ข้อมูลย้อนกลับอันเกิดจากการนำแผนไปปฏิบัติจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ข้อมูลที่ได้มาตรฐาน หรือข้อมูลที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผน และข้อมูลที่ไม่ได้มาตรฐานตามที่แผนต้องการ ข้อมูลทั้งสองประเภทจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบจากนักวางแผนและผู้วิเคราะห์แผน โดยข้อมูลที่ได้มาตรฐานจะได้รับการพิจารณาเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ส่วนข้อมูลที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานจะต้องได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เป็นประโยชน์ได้บ้าง หรืออาจต้องทิ้งไปถ้าจำเป็น ทั้งนี้เพื่อให้แผนสามารถดำเนินการต่อไป

กระบวนการและขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอนในการวางแผนตามแนวคิดของบริกเนอร์ และโคพดิงที่ได้กล่าวแล้ว สามารถสรุปเพื่อให้เห็นภาพโดยชัดเจนดังแผนภูมิ

แผนภูมิ ขั้นตอนของกระบวนการวางแผน



Source : adaptec form William H. Brickner and Bonald M. Cope. **The Planning Process** Cambridge, Mass.; Winthrop Publisher, Inc., 1977, p. 33.

บรรณานุกรม

- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักและทฤษฎี 2535.
ศิริวรรณ เสรีรัตน์. องค์กรและการจัดการ. พัฒนาศึกษา, 2539.
สมยศ นาวิการ. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. ดอกหญ้า, 2536.
หลักและระบบบริหารการศึกษา เอกสารการสอนชุดวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1-5, 2523.